



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩١) العدد الثالث ج (٢) يوليو ٢٠٢٥



تصور مقترح لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي

إعداد

د/ ابتسام محمد عبد اللاه

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

المجلد (٩١) العدد الثالث ج (٢) يوليو ٢٠٢٥م

المستخلص:

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، استخدم البحث المنهج الوصفي، تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي قوامها (٣٠٤) عضواً، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: جاءت الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد المحور الأول (النجاح الوظيفي) بمستويات عالية، حيث جاء بعد العلاقات الناجحة مع الزملاء في الترتيب الأول بدرجة عالية، يليها بعد عدد الترقيات في الترتيب الثاني بدرجة عالية، ثم بعد الرضا الوظيفي في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد المحور الثاني (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بمستويات متوسطة، حيث جاء بعد الدعم التكنولوجي في الترتيب الأول بدرجة متوسطة، يليها بعد (التدريب والتطوير) في الترتيب الثاني بدرجة متوسطة، ثم بعد الاندماج الوظيفي في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة، ثم بعد المشاركة في صنع القرار في الترتيب الرابع بدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد التحفيز والتعويض بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تعزي إلى: الرتبة الأكاديمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تعزي إلى طبيعة الكلية، والنوع، وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد النجاح الوظيفي وممارسات إدارة الاحتواء العالي عند مستوى (٠.٠٠١).

الكلمات المفتاحية: النجاح الوظيفي، ممارسات إدارة الاحتواء العالي، جامعة جنوب الوادي.

ASuggested Proposal for achieving Career Success among Staff at South Valley University in light of High Involvement Management Practices

By

Ebtisam Mohammed Abdullah

Lecturer in the Department of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education in Qena - South Valley University

Abstract:

The Research aimed to Present Asuggested Proposal to Achieve Career Success among Staff at South Valley University in Light of High Involvement Management Practices. The Research used the Descriptive Approach. A Questionnaire was applied to A Sample of Staff at South Valley University Consisting of (304) Members. The Research reached a Sample of Results, The most Important of which are: The Research reached a Set of Results, The most Important of which are: The Total Score of the Sample Members' Responses to the Questionnaire as a whole was Average. The Dimensions Of The First Axis (Career Success) Came At High Levels, The Highest of which was after Successful Relationships with Colleagues, Followed By The Dimension Of Number of Promotions, Then after Job Satisfaction, The Dimensions of the Second Axis (High Involvement Management Practices) came at average Levels, The Highest of which was after Technological Support, Followed by the Dimension of (Training and Development), Job Integration, Then after Participation in Decision-Making, while it came in Last Place after Motivation and Compensation. There are Statistically Significant Differences between the Research Variables attributed To: Academic Rank, and There are No Statistically Significant Differences between the Research Variables Attributed to The Nature of The College, and Gender, There is a Correlation between the Dimensions of High Involvement Management Practices and Career Success at the Level (0.01 .)

Keywords: *Career Success, High Involvement Management Practices, South Valley University.*

القسم الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

يعيش العالم حاليًا في ظروف متغيرة بشكل سريع ومستمر، حيث تشهد التكنولوجيا تطورات هائلة وتحولات جذرية في مختلف المجالات، فالثورة الرقمية التي نعيشها تؤثر بشكل كبير على حياة الأفراد وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العالم من حولهم، كما أن التغيرات البيئية والاقتصادية والسياسية تؤدي دورًا مهمًا في تحديد مستقبل البشرية، ومن المهم أن نكون على استعداد لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها بشكل فعال من أجل بناء مستقبل أفضل للجميع.

يُعد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة هم عمودها الفقري ومحرك نجاحها الوظيفي، حيث يُؤدون دورًا حيويًا في تحقيق النجاح الوظيفي، كما يمثلون العنصر الأساسي والداعم لأهداف الجامعة، ويتمثل دورهم في تنفيذ الأنشطة والمهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، والتعاون مع زملائهم، كما يجب عليهم التكيف مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل، وتقديم أفضل ما لديهم لدعم نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يساهم تشجيع العاملين في تعزيز روح الفريق وزيادة الانخراط في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالٍ وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح.

وفقًا لدراسة أجرتها منظمة Gallup (2020)، فإن الأعضاء الذين يشعرون بالارتباط بمهامهم ويكونون على دراية بأهداف المؤسسة يكونون أكثر إنتاجية ورضا عن عملهم، وفي هذا السياق، يشير تقرير منظمة العمل الدولية إلى أهمية توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة للموظفين، حيث يتمتع العاملون بالثقة والتقدير والتشجيع من قبل الإدارة، وأن تحقيق النجاح الوظيفي يتطلب توفير فرص التطوير والتدريب المستمر للعاملين، بالإضافة إلى التواصل المستمر والشفافية في التعامل معهم، وأن العاملين الذين يشعرون بالانتماء إلى فريق العمل ويتبادلون المعرفة والخبرات مع زملائهم يكونون أكثر قدرة على التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٩ ، ٢٢).

ولقد حظى النجاح الوظيفي باهتمام كبير على المستوى الفردي والمؤسسي، حيث يعد أحد الأهداف الأكثر أهمية لما يحققه من نتائج إيجابية مثل الرفاهية و المرتبة الوظيفية والاجتماعية، كما يؤثر على إدراك الفرد وإستجابته للتطوير والتنمية الوظيفية داخل المؤسسة ، كما أن النجاح الذي يحققه الفرد في وظيفته ينعكس على نجاح المؤسسة (Pan &Zhou, 2015, 47).

النجاح الوظيفي هو النجاح الذي يمكن أن يكون بشكل مباشر مراقبته وقياسه والتحقق منه مثل الراتب، الترقيات والجوائز، النجاح الوظيفي هو أيضًا الإنجازات المتراكمة نتيجة للخبرة العملية للفرد، ويمكن تحقيق النجاح المهني من خلال إدارة الحياة المهنية، وقد تم تعزيز ذلك من خلال البحث الذي أجراه (Purba(2017 والذي ينص على أن إدارة الحياة المهنية يمكن أن تزيد بشكل كبير من النجاح الوظيفي الشخصي ولكن ليس لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.

ووفقًا (Zakaria and Yusof(2018 فإن النجاح الوظيفي له مكونان رئيسان مكون خارجي وداخلي، فالنجاح الوظيفي الخارجي هو مكافأة من خارج الفرد، في حين أن النجاح الوظيفي الداخلي هو رضا الفرد عن نتائج عمله، العوامل الخارجية هي مكافآت في أشكال مالية أو أشكال مادية مثل الرواتب والمكافآت وغيرها من المكافآت من العمل، وأن النجاح الوظيفي الخارجي يتكون من الراتب والمنصب في المنظمة والترقيات التي تقدمها المؤسسة، والنجاح الوظيفي الخارجي هو نجاح الفرد الذي يمكن أن يلاحظه الآخرون، والعوامل الخارجية مهمة للموظف في تحقيق النجاح الوظيفي، والعامل الجوهرى هو جائزة مجردة في شكل رضا أو قيمة إيجابية تجاه الذات بسبب حصوله على جائزة، ولذلك فإن العامل الجوهرى هو قدرة الموظف على العمل بشكل احترافي حتى يتمكن من تقديم خدمة جيدة في عمله.

وعلى ذلك في نفس النهج، يحتاج أعضاء هيئة التدريس في الجامعات إلى تحقيق إنجازات في حياتهم المهنية سواء خارجيًا أو جوهريًا، والتعلم العالي هو إحدى المؤسسات التعليمية التي تتمثل مهمتها في تحويل المعرفة وتطويرها ونشرها من خلال أنشطة التعلم العالي

الثلاثي(التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة)، لا يمكن فصل جودة التعلم العالي عن التحسين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الذين يشكلون الموارد الرئيسة في الجامعة، فالنجاح في المهن الخارجية والداخلية يحتاجونه لأنه يظهر الإنجاز أو النجاح في عملهم.

حيث كشفت نتائج دراسة (Ganiron 2017) أن النجاح الوظيفي الداخلي أكثر هيمنة من النجاح الوظيفي الخارجي، يمكن رؤية النجاح الوظيفي الداخلي من خلال الرضا الوظيفي وهو الشعور بالسعادة في القيام بالأعمال اليومية، في حين يرتبط النجاح الوظيفي الخارجي بشكل أكبر بالتعويضات المالية أو المكافآت والتقدم في التسلسل الهرمي للمكانة. وتشير نتائج دراسة Otto, Roe, Sobiraj, Baluku, and Garrido (2017) إلى أن مستوى النجاح الوظيفي الفردي يعتمد على الملف الشخصي لكل فرد والذي يحدد نجاحه المهني الداخلي والخارجي، وفيما يتعلق بمتنبئات النجاح الوظيفي، فقد وجد أن سلوك العمل الاستباقي يساهم في النجاح الوظيفي الجوهري، ولكن ليس في النجاح الوظيفي الخارجي.

ومن منطلق أن تحقيق النجاح الوظيفي يؤدي إلى تحقيق التقدم في كل المجالات، فالفرد الناجح يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج، ويحصل على نقاط أعلى في تقييم أدائه، كما أنه يتمتع بمزيد من الأمان الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Pan and Zhou 2015) أن نجاح الفرد يرفع من إنتاجيته ويحسن من أدائه.

وعلى ذلك، فقد خلصت عديد من الدراسات كدراسة (Dries, 2011); Yang and Fand Chau (2016) أن تبني مفهوم النجاح الوظيفي كنهج مؤسسي ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ككل، ويصبح الأفراد أكثر فاعلية وهذا يرفع من مستوى تقدم المؤسسة، ويصبح لدى الأفراد مستوى عالٍ من الأداء وعلى أتم الاستعداد لتقديم أفضل ما لديهم، وذلك للوصول بالمؤسسة إلى درجة عالية من التقدم وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد ذكر المنتدى الاقتصادي العالمي (٢٠٢٣ ، ٣٨-٣٩) المهارات الأساسية التي يحتاجها الأفراد والتي حددها في عشر مهارات حيث تأتي في المقدمة مهارة التفكير التحليلي، التفكير الإبداعي(الطلاقة، المرونة، والأصالة)، التحفيز والوعي الذاتي؛ والفضول والتعلم مدى الحياة، مهارة الكفاءة الذاتية (الاعتمادية والاهتمام بالتفاصيل)، محو الأمية التكنولوجية، العمل مع الآخرين (التعاطف والاستماع الفعال والقيادة والتأثير الاجتماعي)، وأخيرًا مراقبة الجودة (World Economic Forum, 2023).

ومن ثم، أصبحت الجامعات أكثر حاجة لتحقيق النجاح الوظيفي، فقد تولت الدراسات لبحث كيفية تحقيقها، وفي هذا السياق، أشارت عديد من الدراسات Alshaikhmubarak, Da Camara and Baruch (2020); Bagdadli and Gianecchini, M. (2019) أن هناك مجموعة من العوامل التي تحقق النجاح الوظيفي بما في ذلك الشخصية مثل الانفتاح، الدقة، الالتزام، والتحمل للضغوط، القيادة، فالقادة الناجحون غالبًا ما يتمتعون بصفات قيادية مثل الرؤية، الإلهام، والقدرة على توجيه وتحفيز الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، التطوير الوظيفي من خلال تطوير المهارات والمعرفة والخبرة المهنية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، كما يمكن لتشكيل الوظيفة أن يسهم في زيادة رضا الفرد عن عمله وتعزيز أدائه من خلال تعديل محتوى وطريقة أداء المهام.

كما تحتاج الجامعات إلى الاهتمام برأس مالها البشري من خلال تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي، بما يساعدها على تقديم خدماتها بجودة أعلى وضمان تحقيق أهدافها وبالتالي استمرارية بقائها، حيث تعرف بأنها قدرة الجامعات على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تشجيع مشاركة العاملين، وتنمية شعورهم بالمسؤولية والملكية، وزيادة قدرتهم على التأثير في جوانب العمل المختلفة، من خلال الاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم، وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، بما يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وتحقيق ميزتها التنافسية.

ويرجع ظهور مصطلح إدارة الاحتواء العالي إلى ثمانينيات القرن العشرين من خلال رائدها عالم النفس الأمريكي Edward Lawler، ويشير الاحتواء إلي Involvement إلى مستوى مشاركة أعضاء المنظمة في عملية صنع القرار، وهو يتضمن بناء القدرة البشرية والشعور بالملكية والمسؤولية، بما يؤدي إلى رؤية وقيم وهدف موحد الذي يمكن أن ينعكس على تنمية العاملين لوظيفتهم، وكذلك للمؤسسة التي يعملون بها، ويُطلق على احتواء الموظفين أيضًا اسم الإدارة التشاركية وهي تشير إلى الدرجة التي يشارك بها الموظفون المعلومات والمعرفة والمكافآت والسلطة في جميع أنحاء المؤسسة. (Amah & Ahiauzu, 2013)

كما يتمتع الأفراد بمستوى معين من السلطة في اتخاذ القرارات التي لم تكن في السابق ضمن نطاق ولايتهم، وأن احتواء عضو هيئة التدريس تمتد إلى ما هو أبعد من التحكم في الموارد الخاصة بوظيفة الفرد؛ ويشمل القدرة على التأثير على القرارات في وحدة العمل والتنظيم، كلما ارتفع مستوى الاحتواء، زاد ميل الأفراد إلى امتلاك المزيد من السلطة على القرار، وتتطلب احتواء الموظفين مشاركة المعلومات والمعرفة، لأن الموظفين يحتاجون إلى المزيد من المعرفة لتقديم مساهمة ذات معنى في عملية اتخاذ القرار لأنها جزء لا يتجزأ من إدارة المعرفة (Denison, 2007)

انتهاجًا لما سبق تُعرف إدارة الاحتواء العالي بأنها إلى نهج إداري يهدف إلى تشجيع مشاركة الأعضاء المهمين في المؤسسة التعليمية في صنع القرارات وإدارة العمليات التعليمية، يتميز هذا النهج بتعزيز التواصل والتفاعل بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية، وتحفيزهم على المشاركة بأفكارهم وآرائهم في تحسين جودة التعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. (Guest, 2017)

كما تعتمد إدارة الاحتواء العالي على تشجيع التفاعل الإيجابي بين أعضاء المؤسسة التعليمية، وتقدير أهمية مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف الجامعة، من خلال توزيع السلطة والمسؤولية بشكل أكبر بين الأعضاء، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في صناعة القرارات المهمة.

في ضوء ما سبق فإن إدارة الاحتواء العالي في الجامعات تهدف إلى تحقيق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة، تسهم في تحسين جودة التعلم وتطوير قدرات الطلاب والأعضاء الأكاديمين، وبالتالي رفع مستوى التحصيل العلمي والبحثي للجامعة، فالأمر ينعكس إيجاباً على أداء الجامعة وإنتاجيتها ويحقق ميزة تنافسية مستدامة.

وتكمن الفكرة الرئيسة لإدارة الاحتواء العالي في تشجيع المشاركة الفعالة للأفراد في عمليات اتخاذ القرارات وإدارة العمل من خلال تشجيعهم على المساهمة في تحديد الأهداف، وتنفيذ الخطط، وتقديم الآراء والمقترحات، ويعتمد نجاح إدارة الاحتواء العالي على بناء علاقات تعاونية بين الإدارة والأفراد، وتوفير بيئة عمل تشجع على التفاعل والابتكار (Boxall & Macky, 2014).

وفي هذا الصدد تولي جامعة جنوب الوادي أهمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة تماشياً مع استراتيجيتها، ومن ثم تسعى جامعة جنوب الوادي إلى الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من خلال عقد دورات تدريبية لهم، توفير التقنيات الحديثة التي تساعد في عملية التدريس، تأهيلهم وتدريبهم من خلال مركز تنمية القدرات بالجامعة طبقاً لاحتياجاتهم الفعلية مما ينعكس على أدائهم بالإيجاب ليصبحوا ذوي كفاءة وفعالية (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ - ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ ، ٣١).

ولتحقيق غايات الجامعة وأهدافها تبذل جامعة جنوب الوادي قصاري جهودها من خلال الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم وتقديم الدعم والمشاركة في تحقيق هذه الأهداف من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الاحتواء العالي لضمان مساهماتهم في خلق بيئة تنافسية قادرة على التميز.

مشكلة البحث:

يتوقف نجاح الجامعات في تحقيق رسالتها التربوية والاجتماعية على مدى كفاءة عناصرها البشرية من أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، ومن ثم يتوقع من تحقيق النجاح الوظيفي بها من خلال تحسين أدائهم للحصول على نتائج مرغوبة.

وتؤكد دراسة القليوبي (٢٠١٨) أن النجاح الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يتحقق من خلال تحسين مستوى الأداء وزيادة فاعليتهم في تطوير أدائهم، وتزويدهم بالمهارات والخبرات والسلوكيات الإيجابية ليصبحوا أعضاء فاعلين في المجتمع. وأشار سالم؛ أبو سريع؛ وبيومي (٢٠٢٢) إلى أن الكليات تحتاج إلى تكريس جهود العمل بها، فبدون الرضا الوظيفي لا يمكن للكليات أن تقدم مجهودها بشكل متكامل، ومن بين ما أشارت إليه عديد من الدراسات أن من أكثر العوامل التي تحقق السعادة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات زيادة الراتب، المركز الاجتماعي، سلوك العاملين، الترقيات، العلاقات الناجحة مع الزملاء، والمشاركة في صنع القرارات، والرضا عن العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبعضهم ويتوجه نحو (الرضا التام).

كما توصلت نتائج دراسة (Guerrero, Jeanblanc, Hand Veilleux 2016) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة والنجاح الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإبداع وعدد الترقيات، ووجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الإبداع والعلاقات الناجحة بين الزملاء.

وعلى الرغم من شكاوى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية من ضعف رواتبهم، وقلة توافر النزاهة والشفافية عند التقدم لبحوث الترقية، لم تكن حديثة العهد بل تمتد إلى عقود سابقة، حيث اتسع نطاق هذه الظاهرة، وأصبحت أكثر خطورة أكثر من أي وقت مضى نظراً للتحديات والمستجدات التي طرأت على هذا العصر كغلاء الأسعار وتعويم العملة فنتج عنها عدم الرضا عن أوضاعهم الوظيفية الحالية، ولعل ما كشفت عنه نتائج بعض الدراسات والبحوث كدراسة المحضر (٢٠٢٢) ومنها شعور أعضاء هيئة التدريس بضعف الرضا عن المرتبات والحوافز التي يحصلون عليها والنظم المطبقة للجان الترقيات والمخصصات المالية المتعلقة بالمؤتمرات والبحث العلمي، الأساليب المطبقة لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية، فضلاً عن الإشراف العلمي على الرسائل.

انطلاقاً من أهمية الترقية وضرورتها وجود نظم وآليات واضحة ومحددة لها، وما يمكن أن تسهم به من دور متميز في تنمية وتطوير التعلم الجامعي في جميع مراحله، وانطلاقاً من أن قرار الترقية يعد من أهم القرارات التي يتأثر بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، كما تعد أحد أهم الدوافع لإجراء أعضاء هيئة التدريس للبحوث ونشرها، بل وأحد الحقوق التي ينبغي أن يتمتع بها كل من يشغل وظيفة عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ممثلة في الكليات الجامعية والمراكز البحثية.

فقد أشارت ورقة بحثية والتقرير عن الدليل الإرشادي لتقييم الدورات العلمية المصرية التي قام بها الدهشان (٢٠٢١) من شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم الرضا نحو تلك القواعد، وكثرة شكاوى أعضاء هيئة التدريس من بعض بنود وقواعد الترقيات، واعتقادهم أن الاجراءات المعتمدة في ترقية أعضاء هيئة التدريس تقتصر إلى الوضوح والدقة والموضوعية والحيادية والنزاهة والعدالة والمساواة؛ مما جعل البعض من أعضاء هيئة التدريس يتعثر في الترقية، ويطالبون بتعديل تلك القواعد.

وعلى الرغم من ذلك فقد أشارت نتائج دراسة اسماعيل (٢٠٢٢) من ضعف الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعات، وضعف توافر مناخ تنظيمي داعم مناسب للعمل لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وجود سياسة أقل عدالة وتحفيز، انخفاض الدافعية في الأداء الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء في العمل، وكذلك العوامل التي تؤثر عند إجراء بحوث الترقية من حيث ضعف توافر النزاهة والشفافية وتداخل الوساطة والمحسوبية.

وعلى مستوى جامعة جنوب الوادي، ذكرت نتائج عديد من الدراسات مجموعة من المشكلات والتحديات التي تحول دون تحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتي نتج عنها قلة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي ومنها: ضعف منح أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، ضعف ثقافة التغيير والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كما ذكرت الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي (٢٠١٨ / ٢٠١٩ - ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣) بعض التحديات

التي تؤثر سلباً على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وتحول دون تحقيق النجاح الوظيفي ومنها عدم وضوح الرؤي في السياسات الحاكمة للعملية التربوية والتعليمية، إخضاع كثير من القرارات الإدارية للمزاجية والاعتبارات الشخصية، بالإضافة إلى ضعف المشاركة في صنع القرارات.

فضلاً عن معاناة الجامعة من ضعف توافر مناخ تنظيمي داعم يشجع على الإبداع والابتكار، المركزية والبيروقراطية الشديدة والروتين الإداري، ضعف تقبل التغيير، المركزية في صنع القرارات، فضلاً عن ضعف تطبيق القوانين بكافة جوانبها (حسين، ٢٠١٥).

كما توصلت دراسة سيف الدين (٢٠١٥) أن هناك ضغوط من جانب العمل التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس والتي تؤثر على عدم شعورهم بالرضا ومن أهم عوامل مسبباتها (كمية العمل، التقدم المهني، علاقات العمل، نوعية العمل، غموض الدور، التنظيم، وصراع الدور).

كما أسفرت نتائج دراسة حسن؛ عبدالمجيد (٢٠٢٠) عن وجود مشكلات تواجه أعضاء هيئة التدريس مثل: ضعف وضع أساليب تقييم الأداء، وضع برامج تدريب وتنمية وتحفيز لأعضاء هيئة التدريس ومكافأتهم فردياً عند القيام بالمهام الموكلين بها، وقلة نظم التحفيز، صعوبة توفير آلية واضحة وشفافة لتوزيع الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس بناء على دراسة الاحتياجات والمعلومات المتوفرة بقاعدة البيانات لتحقيق أفضل أداء ممكن.

كما أكدت النتائج السابقة ما أثبتته نتائج دراستي محمد (٢٠١٥)، ودراسة رياض؛ خليل؛ الأنصاري؛ محمد (٢٠٢٣) من ضعف الدعم المادي المقدم لأعضاء هيئة التدريس والافتقار إلى المصداقية، وتواجد عضو هيئة التدريس في بيئة تعليمية غير ملائمة تكثر فيها العقبات والمشكلات التي تحد من الارتقاء بمستوي أدائه الأكاديمي.

إعارة بعض أعضاء هيئة التدريس إلى الخارج نظراً لضعف المستوى المادي وضعف توافر مكانة مرموقة تليق بعضو هيئة التدريس كأستاذ جامعي له سماته الشخصية التي

تميزه ووضعه الاجتماعي في المجتمع، وكذلك ضعف توافر النزاهة الأكاديمية والشفافية والمساءلة والمحاسبية وشيوع الوساطة والمحسوبية (عبيد، ٢٠٢١).

اتساقاً مع ما سبق، ضعف معرفة بعض القيادات بالجوانب الإدارية والقوانين المنظمة لها ومعرفة الحقوق والواجبات مما أثر سلباً على الأداء الإداري للعمل مما تسبب في ضعف الثقة بين المتعاملين معه من أعضاء هيئة التدريس، وأيضاً عدم الانصاف في توزيع المهام والمسؤوليات، وكذلك عدم تطبيق معايير واضحة لتقييم الأداء فالكل سواسية في توزيع الحوافز والمكافآت دون اعتبار لمجهوداتهم وليس هناك اعتبار للخبرة والكفاءة مما أثر سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وحال دون شعورهم بالرضا وتحقيق نجاحهم الوظيفي (عبدالله، ٢٠٢٠).

كما أن هناك عديد من العوامل التي تحول دون تحقيق النجاح الوظيفي ومن بينها: ضعف الاهتمام بالحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وضعف ربطها فعلياً بمستوي الأداء بسبب عجز الميزانية، الدورات التدريبية المقدمة بلا جدوي وضعف تطبيقها على أرض الواقع، ضعف الدعم الإداري من القيادات العليا، بالإضافة إلي ضعف توافر ثقافة داعمة للابتكار والمشاركة في الجامعة، فضلاً عن نقص تحقيق التوازن بين حقوق أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم، وكذلك قلة المشاركة في صنع القرارات الإدارية بالجامعة (عبيد، ٢٠٢١).

كما ذكر بأن جامعة جنوب الوادي بها عديد من جوانب القصور منها نقص التواصل والتفاعل، وعدم وجود آليات فعالة للتواصل بين أعضاء هيئة التدريس، عدم التقدير والاعتراف بجهود أعضاء هيئة التدريس وأدائهم ومساهماتهم يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى الالتزام والمشاركة، نقص التفاعل الاجتماعي والتعاون، قلة توفير بيئة عمل شفافة وعادلة، بالإضافة إلي ضعف توفير برامج تحفيزية وتشجيعية قد يؤثر سلباً على رغبتهم في المشاركة بشكل فعال، ضعف استقطاب كوادر بشرية مؤهلة تعزز الإبداع والابتكار (اسماعيل، ٢٠٢٢).

في ضوء ما سبق يتضح أن جامعة جنوب الوادي تعاني من عديد من أوجه القصور والتي تؤثر على تحقيق النجاح الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتتعكس هذه التحديات على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ودافعيتهم للعمل مما ينعكس سلبيًا على أدائهم وتحقيق أهداف الجامعة ونجاحها.

وكذلك أكدت دراسة عمر (٢٠٢٠) كما أكدت عليه دراسات سابق الإشارة إليها من قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بالجامعة، ضعف استقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة، ضعف المكافآت والحوافز المقدمة وضعف تحقيق العدالة في توزيعها، عدم وجود معايير لتقييم الأداء، علاوة على ذلك كثرة المهام والمسؤوليات الموكلة لأعضاء هيئة التدريس بجانب التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما أكدت ضعف تعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيط، قلة منح أعضاء هيئة التدريس مزيدًا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وكذلك ضعف منح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، وضعف نشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس.

تتبع مشكلة الجامعة من الطريقة التي يتم بها إدارة أعضائها حيث تميل القيادات إلى التركيز أكثر على الجانب الفني، مع إهمال الجوانب الإنسانية لعدة أسباب، حيث لم يتغير الوضع إلا مع ظهور السلوك التنظيمي الذي يركز على السلوك الإنساني حيث يديرون من خلال القواعد والأنظمة والإجراءات، ونتيجة لذلك، يتم وضع أهداف غير واقعية وغالبًا ما يتم تجاهل تأثيرها على احتواء الموظفين، وهذا يؤدي إلى ضعف الشعور بالرضا.

ومن منطلق أن بيئة العمل ذات المناخ التنظيمي الداعم والذي يشعر فيه الأفراد بالثقة والاعتراف والاحترام والعلاقات الإنسانية الطيبة والتعاون والتواصل، ولكي تحقق الجامعة أهدافها وتبذل قصاري جهدها في تحقيقها ومنها تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس

والاهتمام بتطوير أدائهم من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي لضمان مساهماتهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة وتحقيق نجاحهم الوظيفي.

أسئلة البحث

حاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري للنجاح الوظيفي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري لممارسات إدارة الاحتواء العالي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٣- ما جهود جامعة جنوب الوادي لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي؟
- ٤- ما واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟
- ٥- ما دلالة الفروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تُعزى لاختلاف متغيرات: (طبيعة الكلية، النوع، الرتبة الأكاديمية)؟
- ٦- هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض) لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي والنجاح الوظيفي (عدد الترقيات، الرضا الوظيفي، والعلاقات الناجدة مع الزملاء) من وجهة نظر العينة؟
- ٧- كيف يمكن التنبؤ بمستوى النجاح الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي كما يراها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟
- ٨- ما التصور المقترح لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على الإطار النظري للنجاح الوظيفي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢- التعرف على الإطار النظري لممارسات إدارة الاحتواء العالي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٣- التعرف على جهود جامعة جنوب الوادي لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- ٤- رصد واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ٥- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٥) $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي حول واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تُعزي لاختلاف متغيرات: (طبيعة الكلية، النوع، الرتبة الأكاديمية).
- ٦- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (٥) $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض) لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي والنجاح الوظيفي (عدد الترقّيات، الرضا الوظيفي، والعلاقات الناجحة مع الزملاء) من وجهة نظر العينة.
- ٧- الكشف عن التنبؤ بمستوى النجاح الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي كما يراها أعضاء هيئة التدريس.
- ٨- التوصل إلي تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الجوانب التالية :

١. كونها تتناول موضوع ممارسات إدارة الاحتواء العالي وبيان أهميته في بيئة عمل الجامعات، فوجود إدارة الاحتواء العالي بالمؤسسات التعليمية - ولاسيما الجامعات - أمر بالغ الأهمية يعزز مكانة هذه المؤسسات ودورها الاستراتيجي في بناء الكوادر البشرية التي يعقد المجتمع عليها آماله وطموحاته، وبالبحث الحالي تم تسليط الضوء على تلك الممارسات للمساهمة بالمعرفة التراكمية بالموضوع وفتح المجال أمام الباحثين لدراسة علاقتها بمتغيرات أخرى غير النجاح الوظيفي.
٢. يستمد هذا البحث أهميته من كونه يسد فجوة مهمة من البحوث السابقة، والتي أشارت إلى غياب بحث يربط بين متغيري البحث الحالي وبالتالي فهذا البحث محاولة جادة ومتواضعة لإيجاد توليفة مثلى تربط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والنجاح الوظيفي.
٣. يعد هذا البحث استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بالدراسات المؤثرة على الأفراد بمؤسساتهم ومن ممارسات إدارة الاحتواء العالي والنجاح الوظيفي .
٤. إمكانية إفادة متخذي القرارات علي المستوى الجامعي من نتائج البحث الحالي لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- ١- الحدود الموضوعية: تحقيق النجاح الوظيفي (عدد الترقيات، الرضا الوظيفي، والعلاقات الناجحة مع الزملاء) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض).

٢- الحدود الجغرافية:

اقتصرت البحث في تطبيق الاستبانة على بعض الكليات التابعة لجامعة جنوب الوادي وهي: الطب البشري، العلوم، الزراعة، التمريض، العلاج الطبيعي، التربية بقنا، الآداب، التربية النوعية، الحقوق، التجارة، والإعلام.

٣- الحدود البشرية:

اقتصرت البحث في تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكل كليات جامعة جنوب الوادي تقدر ب(٣٠٤) عضواً من مجتمع العينة البالغ عدده (١٤٣٩) عضواً وفقاً لبيانات الإدارة العامة للموارد البشرية للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م (ملحق ٢، ص).

٤- الحدود الزمنية:

تم تطبيق أداة البحث خلال الأسبوعين الأوليين من الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥.

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه؛ فقد استخدم المنهج الوصفي بوصفه طريقة يُعتمد عليها في وصف ظاهرة ما من خلال جمع المعلومات والحقائق حولها، وتحليلها تحليلًا دقيقًا ومعالجتها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائج وتعميمات تتعلق بالظاهرة موضوع البحث والاهتمام (المشهداني، ٢٠١٨، ١٢٥) في رصد واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وقد استعان البحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة حول متغيري البحث، وقد تم تحليل نتائج البحث الميداني باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف البحث، وتم الاستعانة بالحاسب الآلي لإدخال بيانات البحث وتحليلها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS,) ٢٥ Statistical Package for Social Sciences
(Version.25 .

مصطلحات البحث:

فيما يلي تعريف بالمصطلحات الرئيسة بالبحث:

١- النجاح الوظيفي:

النجاح لغةً مصدر من الفعل الثلاثي نجح، كما يُعرف لغويًا بأنه نَجَحَ يَنْجَحُ، نَجْحًا ونَجَاحًا ونُجْحًا، فهو ناجح، نَجَحَ الشَّخْصُ: فاز وظفر بما يطلب "المقدّمُ ينجح أكثر من غيره- نجح في الامتحان/ أعماله، مصدر نَجَحَ، نجح بالمطلوب، وإدراك الغاية "تجاوزت نجاحاتك كل التوقعات- الإرادة سِرَّ النجاح (عمر، ٢٠٠٨، ١٨٩).

ويعرف النجاح الوظيفي اصطلاحًا بأنه: التمتع بالصحة المالية والعمل الذي تستمتع به، مع الشعور بالرضا في مجتمع أقرانك واختياراتك الحياتية، كما يُعرّف النجاح الوظيفي بأنه العمل الإيجابي المتراكم والنتائج النفسية الناتجة عن خبرات العمل

(. Dries, 2011)

ويُعرف إجرائيًا بأنه: القدرة على تحقيق الأهداف المهنية والأكاديمية بشكل مستمر من خلال تطوير المهارات والقدرات اللازمة للتميز في الوظيفة المحددة، حيث يتضمن النجاح الوظيفي في الجامعة تحقيق الأداء المتميز، ويظهر ذلك من خلال عدد الترقيات التي وصل إليها، والرضا الوظيفي عن عملهم، وبناء علاقات إيجابية مع الزملاء، والموازنة بين العمل والحياة الشخصية، والقدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل الجامعية.

٢- ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

الاحتواء لغةً مصدر مشتق من الفعل الماضي احتوى حيث تعرف لغويًا بأنها احتوى: احتوى على يحتوي، اُحتَوِ، احتواءً، فهو مُحْتَوٍ، والمفعول مُحْتَوَى ، احتوى الشَّيْءُ / احتوى على الشَّيْءِ: ضمّه واشتمل عليه، أحرزه وملكه (عمر، ٢٠٠٨، ١٦٠)

تُعرف إدارة الاحتواء العالي اصطلاحًا بأنها: مشاركة العاملين في صنع القرار وتطبيقه في المنظمات، ويرتبط ذلك بمدى امتلاك العاملين للشعور بالملكية والمسؤولية تجاه المنظمة التي يعملون بها (Amah & Ahiauzu, 2013).

كما تُعرف إجرائيًا بأنها: مجموعة الجهود المبذولة من قبل جامعة جنوب الوادي والتي تهدف إلى إيجاد بيئة جامعية تشجع على التنوع وتعزز الشمولية والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء، وتظهر في مجموعة الممارسات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس كالمشاركة في صنع القرارات، تقديم التدريب لتطوير مهاراتهم، استخدام التقنيات الحديثة، الدعم التكنولوجي، والاندماج الوظيفي، فضلاً عن تقديم مكافآت تقديرًا لجهودهم المتميزة.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت النجاح الوظيفي وممارسات إدارة الاحتواء العالي، استعرض البحث الحالي الدراسات وفق محورين رئيسيين هما: المحور الأول ويتضمن دراسات تناولت النجاح الوظيفي، والمحور الثاني ويتضمن دراسات تناولت ممارسات إدارة الاحتواء العالي، من الأقدم إلى الأحدث ووفقًا للإصدار السادس APA6 كما يلي:

أولاً : الدراسات التي تناولت النجاح الوظيفي

استهدف بحث السيد؛ والسعيد (٢٠١٨) إلى معرفة أثر الانضباط الإداري على النجاح الوظيفي، بالتطبيق على (١٦٢) مفردة من العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي كأسلوب لدراسة المجتمع، وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للانضباط الإداري كمتغير مستقل على النجاح الوظيفي كمتغير تابع.

وجاءت دراسة (Farla, Perizade, Zunaidah and Andriana, 2022) المعنونة بـ"النجاح الوظيفي: تحليل الأبعاد"، والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين النجاح الوظيفي الخارجي والنجاح الوظيفي الداخلي، وحاجة الفرد للنجاح في حياته المهنية، وتمثلت عينة البحث في أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات العامة في جنوب سومطرة، وتم

اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة والتي بلغ حجمها ٩٠ عضواً، وقد تم أخذ البيانات في هذه الدراسة من خلال توزيع الاستبيانات على المجيبين، تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام تقنيات تحليل الارتباط، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن النجاح الوظيفي الخارجي له علاقة إيجابية بالنجاح الوظيفي الداخلي.

كما جاءت دراسة النجار؛ عرب (٢٠٢٣) المعنونة ب الإبداع الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الريادية والنجاح الريادي: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين القيادة الريادية على النجاح الريادي لدى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، وإعتمد الباحثان على قائمة إستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الموظفين (٥١٧) فرد، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير معنوي للقيادة الريادية على النجاح الريادي، كما يوجد تأثير معنوي للقيادة الريادية على الإبداع الوظيفي، كما يوجد تأثير معنوي للإبداع الوظيفي في النجاح الريادي، كما يتوسط الإبداع الوظيفي في العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الريادي لدى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الاحتواء العالي

جاء بحث (Mamom 2018) والذي هدف إلى دراسة دور إدارة الاحتواء العالي في الحد من السخرية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان في ضوء الجودة والاعتماد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الحالة، نظراً لارتباطها بموضوع البحث، وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) عضواً من كل هيئة تدريسية وأعضاء من الهيئة المعاونة بنسبة (٥٨.٤٨%) من إجمالي حجم المجتمع، بواقع ١٠٩ عضواً من هيئة التدريس و ٢٢ عضواً من الهيئة المعاونة والاستنتاجات قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة على مقياس الإدارة بالاحتواء العالي بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان في ضوء الجودة والاعتماد (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم جاءت بدرجة متوسطة).

واندماجًا مع ما سبق، جاء بحث عبدالسلام؛ السيد (٢٠٢١) المعنون بـ "ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس - دراسة ميدانية"، حيث هدف هذا البحث في الوصول إلى إجراءات مقترحة لتنفيذ ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، واقتصر البحث في تناول إدارة الاحتواء العالي على عدد من الممارسات تم تصنيفها إلى ممارسات تعزيز القدرة، وممارسات تعزيز الدافعية، وممارسات تعزيز الفرص، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم القيام بدراسة ميدانية من أجل التعرف على واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، وطبقت أداة الدراسة على عينة من الإداريين بالكلية، حيث بلغ عددهم (١٦٠) بنسبة ٦٠.٨% من المجتمع الأصل.

كما هدفت دراسة شعراوي (٢٠٢٢) إلى معرفة دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية"، وبيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، تطوير المعرفة، مشاركة المعلومات، والحوافز والمكافآت) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (المواءمة، الروابط، والتضحية)، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بجامعة ٦ أكتوبر عددها (٣٥١) مفردة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أنه يمكن الاستفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي بغرض تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بجامعة ٦ أكتوبر، وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة قيام العينة المبحوثة وبالإفادة من أصحاب الخبرة وبناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي وبما يعزز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالجامعة.

واستكمالاً للسابق جاءت دراسة Peutere, Saloniem, Böckerman, Aho, Nätti (2022) المعنونة بـ "ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية والتي هدفت إلى توضيح الروابط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية وفروع الصناعة، على عينة عددها ٧٨٧ للقطاع الخاص في فنلندا وطبقت على مجموعتين المدرسة العليا المقابلة للعلوم التربوية وعلم النفس، جامعة شرق فنلندا، الديمقراطية الاقتصادية

والصناعية الفلسفية، وأشارت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي بين إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

ترى الباحثة أن الدراسات السابقة قد ساعدت بشكل كبير في توسيع مداركها في موضوع البحث والمساهمة في تكوين الإطار النظري، كذلك بلورة المشكلة البحثية. حيث تعدد الدراسات العربية منها والأجنبية التي تناولت كل من ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل، والدراسات الأخرى التي تناولت النجاح الوظيفي كمتغير تابع. - فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الاحتواء العالي؛ فقد بين العديد منها الأثر الإيجابي على بعض المتغيرات مثل الرسوخ الوظيفي كما في بحث شعراوي (٢٠٢٢)، وفي حين أوضح بحث Peutere, Saloniemi, Böckerman, Aho, (Nätti & Nummi (2022) الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيره على الإنتاجية التي تناولت الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية.

- اتفقت معظم البحوث - وخاصة تلك التي طبقت في الجامعات - استبانة مطبقة بعضها على أعضاء هيئة التدريس، والبعض الآخر تناول النجاح الوظيفي، وحددت تلك الدراسات أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الآتي: المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض). - فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت النجاح الوظيفي؛ فقد بينت الدراسات السابقة الأثر الإيجابي للنجاح الوظيفي على بعض المتغيرات مثل الانضباط الإداري كما في بحث السيد، والسعيد (٢٠١٨)، والإبداع الوظيفي كما في بحث النجار؛ عرب (٢٠٢٣). - اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله تحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، حيث لا توجد أي دراسة تناولت ممارسات إدارة الاحتواء العالي وربطها بالنجاح

الوظيفي وتطبيقها في جامعة جنوب الوادي، فجميع الدراسات السابقة تم تطبيقها في الجامعات، والقطاعات المختلفة.

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وفي تحديد متغيري البحث وأداته، وتم استخدام الدراسات السابقة لدعم نتائج البحث الدراسات السابقة ومقارنتها به، كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في الإطار النظري للبحث، اختيار أداة البحث المناسبة، والأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير نتائج البحث.

خطوات السير في البحث:

لقد سار البحث في اتجاه تحقيق أهدافه والإجابة عن أسئلته وفق الخطوات التالية:

١- تم تحديد الإطار العام للبحث، واشتمل على العناصر الآتية، مقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، أداة البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، وخطوات السير في البحث.

٢- للإجابة عن السؤال الأول: تم تخصيص المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للنجاح الوظيفي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، والذي تضمن مفهوم النجاح الوظيفي، أهميته، ثم خصائصه.

٣- للإجابة عن السؤال الثاني: تم تخصيص المبحث الثاني بعنوان الإطار النظري لممارسات إدارة الاحتواء العالي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، والذي تضمن مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي، أهميتها، وكذلك خصائصها.

٤- للإجابة عن السؤال الثالث: تم تخصيص المبحث الثالث بعنوان جهود جامعة جنوب الوادي لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

٥- للإجابة عن أسئلة البحث الرابع والخامس والسادس والسابع تناول البحث في إطاره الميداني لواقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العينة، الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين

متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العينة والتي تعزي لاختلاف متغيرات (طبيعة الكلية، النوع، والرتبة الأكاديمية)، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الاحتواء والنجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، والتنبؤ بمستوى النجاح الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي كما يراها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٦- للإجابة عن السؤال الثامن المتعلق بالتصور المقترح قدم البحث في محوره الثالث والأخير تصورًا مقترحًا لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، والدراسات المستقبلية المقترحة. وفيما يلي توضيح ذلك:

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:

تم تناول الإطار النظري للبحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للنجاح الوظيفي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

وقد تناول هذا المحور: مفهوم النجاح الوظيفي، أهدافه، خصائصه، ثم أبعاده؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم النجاح الوظيفي

إن الحياة المهنية عبارة عن تسلسل متطور لتجارب الشخص المتعلقة بالعمل مع مرور الوقت، ولا يحتاج المرء إلى وظيفة مهنية، الاستقرار المهني، أو الحراك التصاعدي للحصول على وظيفة تشكل النتائج المرغوبة أو الإنجازات المتراكمة (الحقيقية أو المتصورة) الناتجة عن هذه الخبرات المتعلقة بالعمل نجاحًا وظيفيًا (يمكن أن تكون هذه النتائج الإيجابية خارجية (النجاح الوظيفي الموضوعي)، مثل المنصب أو الراتب، أو جوهرية (النجاح الوظيفي الذاتي)، مثل المشاعر الشخصية للإنجاز الوظيفي

حيث يُعرف النجاح الوظيفي على أنه التمتع بالصحة المالية والعمل الذي تستمتع به، مع الشعور بالرضا في مجتمع أقرانك واختياراتك الحياتية. كما يُعرّف النجاح الوظيفي بأنه العمل الإيجابي المتراكم والنتائج النفسية الناتجة عن خبرات العمل (Dries, 2011).

حيث تضمن هذا التعريف أن النجاح الوظيفي يأخذ في الاعتبار الجوانب الملموسة للمهن، مثل دخل الأفراد والوضع المهني، يركز النجاح الشخصي على كيفية تقييم الأفراد لمسيرتهم المهنية من خلال الرضا الوظيفي، وكذلك النجاح الذاتي ويتمثل في (زيادة الراتب، والتثقل، والترقية) في حين أن له تأثير قوي على الرضا العام عن الحياة ورفاهية الناس (Erdogan, Bauer, Truxillo & Manseld, 2012).

Erdogan, B., Bauer, T.N., Truxillo, D.M., & Manseld, L.R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. Journal of Management, 38(4), 1038–1083

ثانيًا: أهداف النجاح الوظيفي

تتمثل أهداف النجاح الوظيفي في الآتي:

١. تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز في العمل.
٢. تحقيق التطور المهني والمهاري وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية.
٣. بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل والمديرين والعملاء.
٤. تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.
٥. تحقيق الاستقرار المالي والتقدم المهني.
٦. تحقيق التوازن بين التحديات والفرص في العمل.
٧. تحقيق الاستمرارية في التطوير المهني والتعلم المستمر.
٨. تحقيق الرضا الشخصي والإشباع من العمل.
٩. تحقيق الاستقلالية المهنية والإبداع في العمل.

١٠. تحقيق الاعتراف والتقدير من قبل الزملاء والمديرين على أداء العمل المتميز (Dahling & Lauricella, 2017)(Erdogan, Bauer, Truxillo & Manseld,) (2012).

مما سبق يمكن القول بأن أهداف النجاح الوظيفي تتمثل التقدم المهني، التطوير الشخصي، الإنجازات الفردية، الاعتراف والتقدير، الرضا الوظيفي، وكذلك تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتعد تلك الأهداف مرجعاً للأفراد لتحديد اتجاهاتهم المهنية والشخصية، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق النجاح الوظيفي الذي يناسب طموحاتهم وأهدافهم الشخصية.

ثالثاً: مهارات النجاح الوظيفي

قد أوضح الدليل المهني Cal State San (2021) (Cumbler et al., 2018) (Marcos (CSUSM

١- التفكير النقدي: ويتمثل في تلخيص وتفسير البيانات والمعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر والأفراد مع الوعي بالنصوص السينمائية وكذلك التحيزات الشخصية، اتخاذ القرارات وحل المشكلات باستخدام المنطق والحكم السليم الشامل، أن تكون استباقياً بتوقع الاحتياجات وترتيب أولويات الخطوات العملية، الإفصاح بوضوح عن الإجراءات والأسباب المنطقية مع الاعتراف بتنوع وجهات النظر لجميع أصحاب المصلحة.

٢- العمل الجماعي: تقدير وجهات النظر المتنوعة والمسؤولية المشتركة اعملوا معاً واستخدموا قوة كل عضو، وأن يكونوا مسئولين عن المسؤوليات الفردية والجماعية.

٣- التكنولوجيا: تقبل التغيير والتكيف والانفتاح على تعلم التقنيات الجديدة، استخدام التكنولوجيا المناسبة لتحسين الإنتاجية، استخدام التكنولوجيا بطريقة أخلاقية وفعالة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف.

٤- القيادة: الاعتراف بالقوي الشخصية والجماعية والاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة، إلهام الآخرين واقناعهم وتوحيدهم تحت رؤية مشتركة، استخدام التفكير الإبداعي

لتجاوز الطرق التقليدية، أن تكون قدوة للآخرين من خلال التعامل مع المهام بثقة وموقف إيجابي.

٥- الاتصال: فهم وتوضيح اللغة اللفظية المنطوقة والمكتوبة وغير اللفظية مثل لغة الجسد، إظهار مهارات الإصغاء والإقناع والتأثير، التواصل بوضوح حتي يتمكن الآخرون من الفهم بفعالية، احترام الاختلافات الثقافية، أسأل عن المهمات حسب الحاجة من الموظفين.

٦- الاحترافية: كونوا حاضرين ومستعدين، إظهار الموثوقية والتفاني، تحديد أولويات المهام واكمالها لتحقيق أهداف المؤسسة، الحفاظ على العلامة التجارية الشخصية الإيجابية، التصرف بإنصاف مع النزاهة والمساءلة.

٧- تطوير الحياة المهنية والذاتية: تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف، ضع خطط وأهداف لحياتك المهنية في المستقبل، الدعوة لنفسه وللآخرين، التواصل الشبكي، التجريب والاستكشاف.

٨- المساواة والتضمين: المساهمة في الممارسات الشاملة والمنصفة التي تؤثر في التغيير الفردي، إظهار المرونة من خلال فتح الذهن أمام طرق التفكير الجديدة والتكيف مع الأفكار والبيئات المختلفة، البحث عن التفاعلات والخبرات المحلية والعالمية.

استخلاصاً للسابق، يتضح أن مهارات النجاح الوظيفي تكمن في مجموعة من العناصر التي تتمثل في مجموعة من المهارات الأساسية والمتقدمة التي يحتاجها الأفراد لتحقيق أهدافهم المهنية والنجاح في بيئة العمل، تتنوع هذه المهارات وتشمل القدرة على التعبير بوضوح وفعالية، القدرة على توجيه الفرق وإلهامهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، القدرة على التحليل، إدارة الوقت والتخطيط بشكل منظم وفعال، القدرة على الابتكار والإبداع، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا الحديثة، هذه المهارات تشكل أساساً قوياً لتحقيق النجاح الوظيفي في مجالات مختلفة، وتعد أساسية لتطوير مسار مهني مستدام ومثمر.

رابعاً: أبعاد النجاح الوظيفي

تتمثل أبعاد النجاح الوظيفي في الآتي:

١- النجاح الوظيفي الداخلي والخارجي

النجاح الوظيفي هو تراكم الإنجازات خلال تجربة عمل الفرد، وهناك نوعان من أشكال النجاح الوظيفي، داخلي وخارجي ويمكن رؤية مستوى النجاح الفردي من خلال شكلي النجاح، النجاح الوظيفي الداخلي هو الرضا الداخلي للفرد عن عمله وهو أمر ذاتي، يُظهر عنصر النجاح الوظيفي الجوهري موقف الفرد تجاه حياته المهنية ومدى حب الفرد لوظيفته، والنجاح الوظيفي الداخلي يمكن أن يكون الرضا الوظيفي شكل آخر من أشكال النجاح الوظيفي هو النجاح الوظيفي الخارجي، أما النجاح الوظيفي الخارجي هو إنجاز كبير في الحياة المهنية للفرد وهو مهم لأنه نوع موضوعي من الإنجاز.

والنجاح الوظيفي الخارجي له علاقة أكبر بالتعويض المالي أو المكافآت والتقدم في التسلسل الهرمي للمكانة سيشعر الأفراد أنهم حققوا نجاحاً مهنيًا خارجياً إذا لم يكونوا قلقين بشأن الشؤون المالية الشخصية وستكون الحياة مريحة أو بعبارة أخرى، هناك قدرة من حيث الموارد المالية، ويرتبط النجاح الوظيفي الخارجي أيضاً بالتقدم الذاتي مثل الترقية والحصول على دور قيادي، ويشار إلى النجاح الوظيفي الخارجي من خلال الإنجازات الفعلية مثل الراتب والمنصب في المنظمة وعدد الترقيات التي تم الحصول عليها، في حين أن النجاح الوظيفي الداخلي يعبر عن تصورات أو مشاعر الإنجاز والبصيرة والطموح، الاعتراف بالمهنة (Dahling & Lauricella, 2017).

لا يمكن للنجاح المهني الخارجي وحده أن يصف النجاح المهني الشامل لأنه يتجاهل ردود الفعل الفردية تجاه حياتهم المهنية، ويعد التقييم الذاتي الفردي للتطوير الوظيفي جزءاً من النجاح الوظيفي الداخلي، وبالتالي، فإن قياس النجاح المهني الفردي يجب أن يشمل شكلين من النجاح الوظيفي، الداخلي والخارجي.

النجاح الوظيفي الخارجي من دخل الموظف وترقيته، ومن ناحية أخرى، يمكن رؤية النجاح الوظيفي الداخلي من خلال الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي هو

رضا الموظف عن وظيفته الحالية، أما الرضا الوظيفي فهو رضا الموظف عن الجوانب المتعلقة بعمله مثل فرص التطوير الذاتي وتحقيق الأهداف المهنية الدخل الذي يحصل عليه الموظفون كمكافأة مقابل عملهم يمكن أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وبالمثل، فإن الترقيات سيكون لها التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين (Cumbler et al., 2018) كما ذكر بأن أبعاد النجاح الوظيفي تكمن في:

البعد الأول: عدد الترقيات :

حيث تُعرف بأنها انتقال الفرد إلي وظيفة أعلى بشرط توافر المهارات والقدرات لدى الفرد المرشح للترقية حيث يكون جدير بأعباء المنصب Ng, Eby, Sorensen, and (Feldman 2005)

كما أشير بأنها انتقال الفرد من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى في هرم التنظيم الإداري، ويُعد هذا النوع من الترقيات خطوة مهمة في تطور وتقدم الموظفين في مسارهم المهني، حيث يمكن أن تؤدي إلى زيادة المسؤوليات والتحديات والفرص للنمو والتطور (Feldman & Ng, 2007).

ومن الجوانب الإيجابية للترقية لمنصب أعلى هو تحفيز الموظف لتطوير نفسه وتحسين أدائه من أجل تحقيق الترقية، كما يمكن أن تؤدي الترقية إلى زيادة الراتب والمزايا والاعتراف بالجهود المبذولة، ومع ذلك، يجب أن يتم الترقية لمنصب أعلى بشكل عادل وشفاف، وأن تكون مدروسة جيداً لضمان تحقيق الفائدة المرجوة للموظف وللمؤسسة. كما يجب أن تتضمن عملية الترقية لمنصب أعلى دعمًا وتوجيهًا للموظف الجديد للتأقلم مع مسؤولياته الجديدة وتحقيق النجاح في دوره الجديد.

وتُعرف إجرائيًا بأنها التغير الذي يطرأ على المركز الوظيفي لعضو هيئة التدريس وما يترتب عليه من زيادة في واجباته وصلاحياته وحقوقه بعد أن تتوافر لديه شروط شغل الوظيفة المراد ترقيته إليها.

الترقية في جوهرها هي نقل عضو هيئة التدريس من رتبة أكاديمية إلي رتبة أخرى بعد استيفاء جميع متطلبات الرتبة الأكاديمية التي يرشح نفسه للترقية إليها، ويترتب عليها

وضع مادي وأدبي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، فهي إعلاء رتبة عضو هيئة التدريس إلى رتبة ذات أبعاد ومسؤوليات أوسع، فيكون له سلطة أكبر من الرتبة السابقة، ويرتب عليها زيادة في الأجر، وتتم ترقية العضو بعد استكمال المدة القانونية المطلوبة، وتوفر الشروط القانونية المطلوبة لشغل الرتبة، فهناك شروط لنقل العضو من فئة إلى فئة أعلى ضمن الرتبة الواحدة، وشروط أخرى لترقية عضو هيئة التدريس من رتبة إلى رتبة أعلى. مما سبق يمكن القول بأن الترقية لمنصب أعلى يتم بناءً على أداء الموظف، خبرته، مهاراته، وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة، كما يمكن أن تكون الترقية لمنصب أعلى ناتجة عن تقييم أداء دوري، تحقيق أهداف محددة، تطوير المهارات، أو حتى بناءً على الفرص الجديدة التي تحتاج إلى قيادة وإشراف.

البعد الثاني: الرضا الوظيفي

حيث يُعرف بأنه شعور الفرد بحالة إيجابية والتي تنتج عن تقييم أدائه وخبراته في العمل (Bowling and Hammond 2008)

كما يُشير إلى مدى رضا الفرد عن عمله وبيئة عمله، كما يُعدّ ظيفي مؤشراً مهماً على مدى سعادة ورضا الفرد في مكان عمله، ويمكن أن يؤثر بشكل كبير على أدائه وإنتاجيته، تتأثر مستويات الرضا الوظيفي بعوامل متعددة، منها Judge and Kammeyer- (2012):

١. العلاقات العملية: جودة العلاقات مع الزملاء والمديرين يمكن أن تؤثر بشكل كبير على رضا الفرد في العمل.
٢. الإدارة والقيادة: كفاءة ونوعية الإدارة والقيادة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين.
٣. التطوير المهني: فرص التطوير المهني والتقدم في العمل يمكن أن تزيد من رضا الفرد.
٤. المكافآت والحوافز: تقدير العمل وتقديم المكافآت والحوافز يمكن أن يزيد من رضا الموظفين.

٥. البيئة العامة للعمل: البيئة العامة للعمل بما في ذلك السياسات والإجراءات والثقافة المؤسسية يمكن أن تؤثر على رضا الفرد.
٦. التوازن بين الحياة الشخصية والعملية: قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين حياته الشخصية والعملية يمكن أن تؤثر على رضاه.
- كما يُعرف إجرائيًا بأنه شعور عضو هيئة التدريس الإيجابي تجاه الجامعة، ومدى إقتناعه بأن ما يتقاصه من مكافآت وحوافز يتناسب مع ما يبذله من جهد في العمل.
- مما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي مهماً لأداء جيد وإنتاجية عالية في مكان العمل، ولذلك يُشجع عادةً على تحسين بيئة العمل وتوفير فرص التطوير المهني لزيادة مستوى رضا الموظفين.
- البعد الثالث: العلاقات الناجحة مع الزملاء
- إن علاقات العمل تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو الإنتاجية، وإظهار الموظفون اتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو العمل مثل إقامة علاقات طيبة مع الزملاء.
- كما أن العلاقات الناجحة مع الزملاء تعد أساسية لبناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة، وذلك من خلال
١. التواصل الفعال: كن صادقًا ومفتوحًا في التواصل مع زملائك واستمع جيدًا لآرائهم واقتراحاتهم.
 ٢. الاحترام المتبادل: تعامل مع زملائك بالاحترام والتقدير، وتجنب النقد السلبي أو التصرفات التي قد تؤذي مشاعرهم.
 ٣. التعاون: كن عضوًا فعالًا في الفريق وساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بالتعاون مع زملائك.
 ٤. تقدير الإنجازات: قدر جهود زملائك وامتدحهم عند تحقيقهم نجاحًا أو إنجازًا.
 ٥. حل النزاعات بشكل بناء: في حال حدوث خلافات، حاول حلها بشكل هادئ وبناء دون إثارة المشكلات.
 ٦. دعم زملائك: كن داعمًا لزملائك في الأوقات الصعبة وساندهم في تحقيق أهدافهم.

كما يُعرف إجرائيًا بأنه شعور الفرد بوجود تضامن بين أعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام بشكل صحيح، وما يترتب على ذلك من تعلق عضو هيئة التدريس بالجامعة والعمل الذي يشغله.

مما سبق يمكن القول بأن العلاقات الناجحة مع الزملاء من العوامل المهمة التي تساعد الفرد على التكيف في بيئة العمل، والتقدير والدعم من جانب الآخرين يجعل الفرد أكثر انجازًا لعمله والعمل بجد واجتهاد، مما يحافظ على سمعة المؤسسة ويجعل لها مكانة مرقومة في المجتمع.

المبحث الثاني: الإطار النظري لممارسات إدارة الاحتواء العالي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة
وقد تم تناول ممارسات إدارة الاحتواء العالي من حيث النشأة، المفهوم، الأهمية، الأبعاد، وهي كالآتي:

أولاً: نشأة مفهوم إدارة الاحتواء العالي

يُعد مدخل إدارة الاحتواء العالي أحد الأساليب المعاصرة والفعالة في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد على خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويحظي باهتمام كبير لكون احتواء الموظف جزءًا مركزيًا في إدارة مواردها البشرية الذين هم عمودها الفقري.

يمكن الاحتواء الأفراد من مواجهة الزيادة في تيارات المنافسة، كما أنها تساعد في الحفاظ على تنمية الموارد البشرية واستدامتها وتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى، كما تحقق أعلى مستوى من التعاون والتكامل بين الإدارة والموظفين وهو الوسيلة الأكثر فعالية للإدارة لإيجاد مؤسسة يشعر فيها الموظفون أنهم مسؤولون عنهم من خلال اندماجهم ومشاركتهم في عمل المنظمة ونجاحها وعوائدها.

ترجع جذور مفهوم احتواء العاملين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، وتأكيدا على ضرورة تنمية علاقات إنسانية إيجابية داخل المؤسسة تقوم على التعامل مع العاملين بإنصاف واحترام، والسماح لهم ببعض المشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم بما يحقق أداءً عاليًا

للؤسسات. كما ارتبط تاريخ ظهور مفهوم احتواء العاملين أيضا بالعمل البحثي المبكر في القيادة الديمقراطية في منظمات الأعمال، والذي بدأ في ثلاثينيات القرن العشرين، وأكد على أهمية احتواء العاملين في عملية صنع القرار؛ حيث يؤدي إلى صنع قرارات أفضل (De (Menezes& Wood ,2011).

ولقد زاد الاهتمام بمفهوم احتواء العاملين في خمسينيات القرن العشرين مع بعض التجارب المبكرة البارزة في منظمات الأعمال في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم احتواء العاملين إلى مدخل متكامل لتصميم نظم العمل بحيث يمنح العاملين سلطة صنع القرار، وفي ضوء ذلك تطور مفهوم احتواء العاملين من مجرد الاهتمام بمشاركة العاملين واحترامهم في إطار من الديمقراطية، إلى منح العاملين سلطة كافية للمشاركة في صنع القرارات، وحيث إن السلطة تمنح مع وجود مسؤوليات، لذلك فإن تطور مفهوم احتواء العاملين أدى إلى ضرورة منح العاملين مسؤوليات أكبر داخل المنظمة، بما يمنحهم الشعور بالملكية. (Boxall& Macky, 2009)

وفي ثمانينيات القرن العشرين بدأت محاولات لإيجاد طرق أكثر فعالية لمشاركة العاملين، وقد أدى ذلك إلى إزاحة المفاهيم السابقة المتعارف عليها مثل الديمقراطية ومشاركة العاملين، والتركيز على احتواء العاملين، لكي يقع على عاتق المنظمة ممارسات إدارة الاحتواء العالي مسؤولية منح العاملين فرصاً أكبر للمشاركة في عملهم وفي المنظمة التي يعملون بها لتحقيق الأداء العالي للمنظمات.

يتضح مما سبق أن الجهود المبذولة في الفترة من خمسينيات إلى ثمانينيات القرن العشرين قد ساهمت بشكل كبير في الاهتمام باحتواء العاملين، وذلك على اعتبار أن العاملين هم عمودها الفقري؛ مما استوجب على المنظمات ضرورة منحهم فرصاً أكبر للمشاركة ليكون لديهم سلطة صنع القرار وتحمل مسؤولية عملهم بما يحقق أداءً عالياً للمنظمات.

وفي عام ١٩٨٦ صاغ Edward Lawler مفهوم إدارة الاحتواء العالي لوصف الممارسات التي تؤثر على احتواء العاملين، ومنذ ذلك الحين تطورت ممارسات الاحتواء العالي مفاهيمياً وتطبيقياً، وقد أشار لولر إلى أن المنظمات تحتاج إلى امتلاك العاملين

فيها للمهارات والمعرفة التي يحثا جون إليها لصنع قرارات مستنيرة وتنفيذها بفعالية، كما أشار إلى أن احتواء العاملين في عملية صنع القرار يساعد على الربط بين أفكارهم الفردية والأهداف التنظيمية، وعلى أن يكونوا أكثر إنتاجية، وأن ذلك يحتاج إلى نظام تشاركي والمركزي للإدارة. (Lawler, 1986)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الجهود التي قام بها لولر أدت إلى تطور مفهوم احتواء العاملين، بحيث يتضمن ضرورة مساعدة العاملين على الحصول على المهارات والمعرفة التي تمكنهم من المشاركة في صنع قرارات جيدة، مما يؤدي إلي توفير عناصر أكثر إنتاجية.

ومع بداية تسعينيات القرن العشرين أدت زيادة العولمة والتنافس الدولي إلى تطور في ممارسات عمل الاحتواء العالي بحيث أصبح يؤكد مفهوم احتواء العاملين على أهمية ممارسات التوظيف، أي أن مشاركة العاملين بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية لا يتحقق بتنمية مهاراتهم ومعارفهم داخل المنظمة، ولكن يحتاج إلى تبني المنظمة لممارسات التوظيف المناسبة من استقطاب واختيار، بما يساعد على ضمان امتلاك المنظمة لموارد بشرية متميزة (Wood & Bryson, 2009).

في ضوء ما سبق، يتضح أن هناك محاولات وتجارب ساهمت في نشأة مفهوم إدارة الاحتواء العالي للعاملين وتطورها، والتي أكدت على ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار وهذا لا يتحقق إلا من خلال تنمية مهارات ومعارف العاملين لتحقيق المنظمة أهدافها وتصبح أكثر إنتاجية وفاعلية.

ثانيًا: مفهوم إدارة الاحتواء العالي

هناك العديد من المفاهيم بالأدبيات والتي تستخدم لوصف نفس المفهوم تشمل: إدارة الاحتواء العالي (HIM)، ونظم عمل الاحتواء العالي High Involvement Work (HIWS) (Systems) وإدارة الالتزام العالي (High Commitment) (HCM) (High Performance Work Management)، وممارسات عمل الأداء العالي Practices وتسمى ممارسات عمل الاحتواء العالي بسبب الأداء العالي إسهام ممارسات

محددة للموارد البشرية في تحفيز العاملين على المشاركة في تحسين الأداء التنظيمي (Kent, (Rondeau, Terry & Wagar, 2010) ويُعرف (2013 Amah and Ahiauzu) احتواء العاملين على أنه: مشاركة العاملين في صنع القرار وتطبيقه في المنظمات، ويرتبط ذلك بمدى امتلاك العاملين للشعور بالملكية تجاه المنظمة التي يعملون بها.

ويؤكد هذا التعريف على أن احتواء العاملين يعني مشاركة العاملين في صنع القرارات بدلاً من المشاركة فقط في تطبيق القرارات التي يتخذها رؤسائهم في العمل، وعلى ذلك فهو يتضمن مركزية القرارات وإمداد العاملين بالفرص للمشاركة والتجديد، كما أن استعداد العاملين للمشاركة في صنع القرار يأتي من شعورهم بالملكية.

هو نهج للإدارة يشجع على قدر أكبر من النشاط الاستباقي والمرونة والتعاون من جانب العمال، ويتجلى ذلك في استخدام الممارسات التي توفر فرصاً للمشاركة التنظيمية إما بشكل مباشر من خلال مخططات النقاط الأفكار والعمل الجماعي والوصف الوظيفي المرن أو بشكل غير مباشر من خلال نشر المعلومات أو التدريب المحدد للمشاركة إلى تحفيز التكيف والنشاط المؤيد بشكل متزايد متطلبات ثقافة التحسين المستمر، ومن ثم فهي تهتم بتنمية آفاق أوسع بين جميع العاملين، حتى يتمكنوا من التفكير في طرق أفضل لأداء وظائفهم، وربط ما يفعلونه بما يفعله الآخرون، والتفاعل بفعالية مع المشكلات الجديدة (Griffin, Neal & Parker SK, 2007).

تتميز بالاحتواء العالي، بدءاً من المشاركة الرسمية في صنع القرار، وتحسين نوعية حياة العمل، وتقاسم المنافع، وتصميم فرق الإدارة الذاتية، وامتلاك المساهمين، وتطوير التفاعل بين المنظمة والموظفين من خلال المشاركة والتطوير والتحفيز.

يتضح من هذا التعريف أن إدارة الاحتواء العالي تسعى إلى إدارة وتمكين الموظفين لتحقيق مستوى عالٍ من الانسجام بين الموظفين وبيئة عملهم بما يضمن نموهم والتزامهم وتعاونهم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

كما تُعرف بأنها مشاركة الموظفين وتطويرهم من خلال مجموعة من الممارسات وتشمل التصميم والعمل الجماعي والمرونة الوظيفية والتقاط الأفكار والتدريب المكثف والتطوير وتبادل المعلومات والتقييم وتهدف إلى مواءمة الأهداف والمتطلبات الفردية والتنظيمية، مثل الأجور المرتبطة بالأداء، وسياسات تكافؤ الفرص، وسياسات التوازن بين العمل والحياة (Wood, 2009).

استكمالاً للسابق، ذُكر بأنها نهج لتصميم وظائف عالية الجودة تتيح عناصر من حرية التصرف، والمرونة في تنفيذ وإدارة المهام، كما تستلزم مشاركتهم في صنع القرار من الحدود الضيقة إلى الحدود الواسعة في العمل ككل (Grocott, 2020).

وأشير بأن مفهوم إدارة الاحتواء العالي له ثلاث مكونات رئيسة تتمثل في إتاحة فرصة للمشاركة في المؤسسة، تعزيز المهارات، وتوفير الحوافز، ويشمل كل مكون مجموعة متنوعة من الممارسات لإدارة الموارد البشرية (Peutere, Saloniemä, Böckerman, Aho, Nätti & Nummi, 2022, 853).

وأضيف بأنها مجموعة من الطرق والأساليب القائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة للعمل والتي تمكنهم من تطوير مهاراتهم ومعارفهم لاتخاذ قرارات إدارية ناجحة حول نشاطات وفعاليات العمل لزيادة الإنتاجية (Hou , Zhaojun, Haozhe & Xiande, 2015, 716).

إجمالاً لما سبق، حيث يتضح من هذه التعاريف أن إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى المشاركة والدعم والثقة والتفاهم والتي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء مما يؤثر إيجاباً على المؤسسة ويعود بالنفع عليها وتحقيق ميزة تنافسية وإنتاجية عالية.

ومن ثم أصبحت ممارسات إدارة الاحتواء العالي أحد التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية والتي تُسهم في تحقيق الرضا والنجاح الوظيفي وتهدف إلى رفع مستويات الثقة بين العاملين والإدارة، وكذلك تنمية العلاقات الإنسانية وتعزيز المشاركة في عمليات

المؤسسة للوصول إلي تحقيق الأهداف المنشودة مما يؤدي إلي الشعور بالرضا وتحقيق نجاحهم الوظيفي والاستعداد لبذل أقصى ما لديهم من جهد.

ثالثاً: أهمية إدارة الاحتواء العالي

تظهر أهمية إدارة الاحتواء العالي في الآتي:

تعزيز مهارات وقدرات الموظفين، وتشجيعهم على تقديم أفضل أداء في عملهم، زيادة الانخراط والولاء حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من صنع القرار وأنهم محترمون ومستمعون، تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار في العمل، زيادة الرضا الوظيفي، وتقديم خدمات أفضل، المساهمة في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، تحفيز الإبداع والبحث العلمي مما يسهم في تطوير المعرفة والابتكار في الجامعة، تحقيق التفوق الأكاديمي والبحثي، بناء سمعة إيجابية للجامعة كوجهة تعليمية مرموقة وتفضيلية (Kam & wong,2013).

بالإضافة إلي ما سبق، مشاركة العاملين في صنع القرارات، مما يساعد على إنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم، اكسابهم مزيد من المهارات والمعارف التي تحسن أدائهم، زيادة التفاعل والتعاون والانخراط في العمل الجماعي، توفير بيئة تنظيمية داعمة ومناخ تنظيمي داعم، إذ ترتبط ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالابتكار والمرونة والإثراء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، كما ترتبط بمزيد من المهارات العالية للأفراد من خلال الفرق المدارة ذاتياً، وإضافة الحوافز والمكافآت لبذل المزيد من الجهد فضلاً عن تحسين نوعية العمل وإعادة تصميمه (Naji & Al-Zubaidi, 2020).

استخلاصاً للسابق، يتضح أهمية إدارة الاحتواء العالي أنها تسهم في بناء بيئة تعليمية داعمة ومشجعة، تعزز التفاعل والتعاون بين جميع أفراد المجتمع الجامعي وتحقق نتائج إيجابية في مجال التعلم والبحث، تعزز من شعور الفرد بالتماسك والذي بدوره يمكنه تحمل أي ضغط في العمل، تقليل مشكلات العمل، وإعطائهم حرية التصرف والتمكين. بشكل عام، يمكن القول إن إدارة الاحتواء العالي تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة، تعزز التفاعل والتعاون بين الموظفين وتحقق نتائج إيجابية للشركة.

رابعاً: خصائص إدارة الاحتواء العالي

تعد إدارة الاحتواء العالي (High Involvement Management) نهجاً إدارياً يهدف إلى تشجيع المشاركة والمشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة، وتتميز إدارة الاحتواء العالي بعدة خصائص منها (Lawler and Mohrman, 2003):

١. تشجيع المشاركة: تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات وتطوير السياسات والإجراءات.
٢. تنمية المهارات: توفير التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.
٣. تعزيز الثقافة التنظيمية: بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين الموظفين.
٤. تحفيز الإبداع والابتكار: تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وابتكارات لتطوير الأعمال.
٥. تحقيق التميز التنظيمي: السعي لتحقيق أداء متميز من خلال تحفيز وتطوير الموظفين.
٦. تحسين رضا الموظفين: خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا الموظفين وروح الانتماء للمؤسسة.
٧. تعزيز التواصل: تشجيع التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارة والموظفين لتبادل الأفكار والملاحظات.
٨. تقدير الإنجازات: تقدير جهود الموظفين وتكريم إنجازاتهم لزيادة الانخراط والولاء.
٩. تحفيز فرق العمل: تشجيع بناء فرق عمل فعالة وتعزيز التعاون والتكامل بين أفراد الفريق.
١٠. تحديد الأهداف: تحديد أهداف محددة لكل موظف بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
١١. تشجيع التفاعل الاجتماعي: تشجيع التواصل والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين لتعزيز الروح الجماعية والتعاون.

١٢. تطوير القيادة: تطوير مهارات القيادة وتشجيع المديرين على تبني نهج إدارة شاملة.
١٣. تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية لدى الموظفين لزيادة إنتاجية وسعادة العمل.

إجمالاً لما سبق يتضح أن هذه الخصائص تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تساعد على تحقيق أداء متميز ورضا عام من قبل الموظفين، كما تهدف إدارة الاحتواء العالي إلى بناء علاقة مستدامة بين المؤسسة وموظفيها من خلال تشجيع المشاركة والتفاعل الإيجابي.

كما ذكر أن هناك خصائص أخرى لإدارة الاحتواء العالي والتي تتمثل في (Boxall and Purcell, 2016)

١. تقديم فرص التدريب والتطوير: لتعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في أداء أعمالهم.
 ٢. تعزيز الشعور بالانتماء والولاء: بناء علاقات قوية بين الإدارة والموظفين لتعزيز الشعور بالانتماء وزيادة مستوى الولاء للمؤسسة.
 ٣. تحفيز الابتكار والإبداع: تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- يتضح من ما سبق أعلاه أن هذه الخصائص تعكس أهمية إدارة الاحتواء العالي في تحقيق أداء متميز ورضا الموظفين في المؤسسات.
- من خلال ما سبق يمكن التفرقة بين إدارة الاحتواء العالي والإدارة التقليدية من خلال الجدول الآتي:

جدول (١) الفرق بين إدارة الاحتواء العالي والإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية	إدارة الاحتواء العالي
التركيز على الداخلي	التركيز على المستفيد من الخدمات المقدمة داخليًا وخارجيًا
المركزية والبيروقراطية	بنية تنظيمية لامركزية
تقوم به الإدارة العليا	التخطيط والتنسيق القائم على فرق العمل
تخصصي- فريق وظيفي طبقي	يملك الأفراد العاملين مهارات متعددة
توحيد الأداء وأسلوب العمل	طرق وأساليب متعددة للوصول إلي مستوى أداء عال
سياسات موحدة صارمة	الحد الأدنى من القواعد والقيم (المرونة)
التركيز على المهارات الفنية	التدريب على التفاهم والعمل الجماعي والانسجام
ضعف الرضا الوظيفي	الاهتمام بجودة المناخ والبنية التنظيمية للعمل
على أساس الأداء الفردي	التحفيز والمكافأة قائم على أداء الفريق ككل

Source: Canabal, C. (2009). Professional Development Services, High Performance, Business Strategy, White Paper, P.7

يتضح مما سبق أعلاه من الجدول أن إدارة الاحتواء العالي لها مجموعة من الخصائص التي تميزها وتكمن في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة خروجًا من الحدود الضيقة إلي الحدود الواسعة في مكان العمل، تعزيز التواصل وتنمية العلاقات الإنسانية، التحفيز والمكافأة، تقييم الأداء على أساس معايير موضوعية، وهذا يؤدي إلي الشعور بالرضا الوظيفي ورفع التزام العاملين لأداء مهامهم بشكل أكبر ورفع مستوياتهم.

ومن ثم يتضح أن هناك جملة من الخصائص التي تجتمع في مشاركة المعلومات، توفير الفرص، تحفيز العاملين، تنمية المهارات والمعارف، تقدير الإنجازات، تبني الشفافية، فضلاً عن تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة، التدريب والتطوير.

خامسًا: أنواع الاحتواء العالي

إدارة الاحتواء العالي (High Involvement Management) يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع وهي كالآتي:

١. الاحتواء الرسمي (Formal Involvement) : يتضمن هذا النوع من إدارة الاحتواء العالي استخدام هياكل وآليات رسمية ومنظمة لتشجيع المشاركة والتفاعل الفعال للموظفين، يمكن أن تشمل الاحتواء الرسمي تحديد دوريات واضحة ومحددة للموظفين، وتقديم فرص للاجتماعات الدورية لمناقشة القضايا المهمة، وإنشاء هياكل لاتخاذ القرارات المشتركة. (Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006)

٢. الاحتواء غير الرسمي: (Informal Involvement) يركز هذا النوع من إدارة الاحتواء العالي على تشجيع المشاركة والتفاعل بطرق غير رسمية وغير هيكلية، يمكن أن تشمل الاحتواء غير الرسمي تشجيع الموظفين على تبادل الأفكار والآراء بحرية، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي بدون قيود هيكلية صارمة. (Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006)

٣. الاحتواء المباشر (Direct Involvement): يتضمن هذا النوع من الاحتواء تفاعل الموظفين مباشرة في عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات والإجراءات، يُعطى للموظفين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على أدائهم وبيئة العمل، يشجع على التواصل المباشر بين المديرين والموظفين، ويسهل تبادل الأفكار والآراء بشكل مباشر. (Boxall & Purcell, 2016)

٤. الاحتواء غير المباشر (Indirect Involvement): يتضمن هذا النوع من الاحتواء تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات بشكل غير مباشر، عبر تقديم الاقتراحات أو تقديم التغذية الراجعة، قد يتضمن تحديد هياكل أو آليات تسمح للموظفين بتقديم ملاحظاتهم أو اقتراحاتهم دون الحاجة للمشاركة المباشرة في اتخاذ القرارات، يسهل هذا النوع من الاحتواء على الموظفين التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحسين إجراءات العمل دون ضغط مباشر. (Boxall & Purcell, 2016)

٥- الوصول إلى القرار (Decision Making) يعد عملية حاسمة في الإدارة والقيادة، حيث يتعين على القادة اتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، هناك عدة طرق للوصول إلى القرار، ومنها (Lawler and Mohrman 2003)

أ- الوصول الفردي إلى القرار: يشمل هذا النوع من الوصول إلى القرارات اتخاذ القرارات من قبل فرد واحد، سواء كان ذلك المدير أو القائد، يمكن أن يكون الوصول الفردي إلى القرار مفيداً في الحالات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات أو في المواقف التي تتطلب خبرة واستنتاج فردي.

ب- الوصول المشترك إلى القرار: يتضمن هذا النوع من الوصول إلى القرارات تشارك مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، يمكن أن يكون الوصول المشترك إلى القرارات مفيداً في تحسين جودة القرارات وزيادة التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق.

ج- الوصول الديمقراطي إلى القرار: يتضمن هذا النوع من الوصول إلى القرارات مشاركة جميع أفراد المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات، يهدف الوصول الديمقراطي إلى تعزيز شعور المسؤولية والانتماء لدى الموظفين وزيادة شفافية عملية اتخاذ القرارات.

٦. محتوى القرار: يُعد جوهرياً في عملية اتخاذ القرارات، حيث يحدد المحتوى الأهداف والخطط والإجراءات التي يتعين اتخاذها لتحقيق الهدف المحدد، يشمل محتوى القرار عادة العناصر التالية (Guest 2002):

أ- الهدف: يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحددًا في القرار، حيث يحدد ما يجب تحقيقه بعد اتخاذ القرار.

ب- الخيارات: يجب أن تشمل القرارات مجموعة من الخيارات الممكنة التي يمكن اتخاذها لتحقيق الهدف المحدد.

ج- التحليل: يجب أن يستند القرار إلى تحليل دقيق للمعلومات والبيانات المتاحة، ويجب أن يكون هذا التحليل شاملاً وموضوعياً.

د- الآثار: يجب أن يتم التفكير في الآثار المحتملة للقرار على المؤسسة والأفراد المعنيين، ويجب تقدير هذه الآثار قبل اتخاذ القرار.

هـ- الزمان: يجب تحديد الزمان المناسب لتنفيذ القرار وتحديد المهلة الزمنية لتحقيق الهدف المحدد.

و- المسؤولية: يجب تحديد من سيكون مسؤولاً عن تنفيذ القرار ومتابعته، وتحديد الأطراف المعنية بتنفيذ الإجراءات المطلوبة.

ز- التواصل: يجب أن يكون هناك تواصل فعال بين جميع أفراد المؤسسة بشأن القرارات المتخذة، ويجب توضيح أسباب اتخاذ القرار والآثار المتوقعة.

٧- البعد المجتمعي: يتضمن هذا البعد الفئة التي سيتم احتوائها، وهل الاحتواء يتم لأي شخص، أم فئة معينة من العاملين، هل الاحتواء فردي أم جماعي، سيكون لقسم معين أو رتب أكاديمية، من الشريحة التي سيحتويها.

إجمالاً للسابق، يمكن القول أن اختيار نوع الاحتواء يعتمد على طبيعة المؤسسة وأهدافها وثقافتها التنظيمية، ويجب أن تكون إدارة الاحتواء العالي متوازنة بين الاحتواء الرسمي وغير الرسمي لضمان تحقيق أقصى فائدة من مشاركة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة وفعالة، وأن يكون محتوى القرار شاملاً ومفصلاً لضمان تنفيذه بنجاح وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية بغض النظر عن نوعية الوصول إلى القرار، يجب أن تكون عملية اتخاذ القرارات مستتيرة ومدروسة، وتعتمد على معلومات دقيقة وتحليل دقيق للأوضاع والخيارات المتاحة. كما يجب أن تكون هذه العملية شفافة وتشجع على المشاركة والتواصل بين جميع أفراد المؤسسة عامة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة رضاهم وإنتاجية العمل بشكل أفضل.

سادساً: أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

تعد إدارة الاحتواء العالي أحد صور وأشكال النماذج الحديثة التي افترضت تطوير أساليب العمل والممارسات لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحسين الأداء وتوليد مشاعر الاحترام للعاملين والتي تتمثل بمشاركتهم باتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات، وتشجيع وتطوير قدراتهم من خلال امتلاك المعرفة فضلاً عن سعي المنظمات والعاملين لزيادة العوائد والمتمثلة بحجم التعويضات والمكافآت من جراء تطوير الأداء.

كما تُعد إدارة الاحتواء العالي إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تعتمد المؤسسة لتعزيز مواردها البشرية وزيادة ولائهم لها، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والمعرفة والمعلومات بما يحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتتمثل أبعاد/ ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الآتي:

البعد الأول: المشاركة في صنع القرارات (مشاركة المعلومات):

أشار (Akram, Lei, Haider and Hussain 2020) مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار تعمل كأداة إدارية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين، وجعل ذلك فعلاً طريقة السماح لمساهمة العاملين في تطوير بيان المهمة، وضع السياسات والإجراءات، والتصميم والترويج، وتحديد الامتيازات، أصبحت مشاركة الموظفين في صنع القرار موضوع مهم في إدارة الموارد البشرية، ويعدّ واحداً من أهم العناصر لصوت الموظف، كما أشار بتعريفه لعملية اتخاذ القرار بأنها تحديد واختيار مسار العمل للتعامل مع مشكلة معينة من خلال استجابة القيادات للفرص والتهديدات التي تواجههم وتحليل الخيارات واتخاذ القرارات للمسارات المحددة للأهداف التنظيمية، كما بين بأن احتواء الموظفين باتخاذ القرارات التي تسهم بخلق قيمة في عديد من المنظمات الناجحة، وتبرز أهمية اتخاذ القرارات من كونها وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية لكونها مجموعة من المسؤوليات الرئيسة التي يتحملها، أما أنها عملية تنظيمية لأنها تقوم على اتخاذ كثير من القرارات التي تُعد مسؤولية أكبر من أن ينفرد بها القائد وحده، فهي تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات فالقائد في الوقت الحاضر لا يعمل في عزله.

فمشاركة المعلومات تُعد أهم أبعاد إدارة الاحتواء العالي بسبب التحديات والتغيرات المعاصرة التي تحدث في بيئة العمل التي جعلت المؤسسة تسعى إلى جعل العاملين لديها قادرين على توقع مشكلات العمل وحلها، بحيث تكون مشاركة المعلومات تعبر عن كمية المخرجات وجودتها والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومن ثم يجب على المؤسسات أن

تتبنى سياسة واضحة في مشاركة المعلومات لأنها تُساعد العاملين على رؤية مدي مساهمة أعمالهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها. كما تُعرف إجرائيًا بأنها مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على حياتهم وعلى مستقبل الجامعة بشكل عام، وتوفير الفرص لهم للتعبير عن آرائهم ومساهمة أفكارهم، وتحقيق التوازن بين مختلف الأصوات والاهتمامات، وضمان أن تكون القرارات مستندة إلى معرفة شاملة واحتياجات متنوعة. استخلاصًا للسابق، يمكن القول بأن المشاركة في صنع القرارات تُعد جزءًا أساسيًا من إدارة الاحتواء العالي، من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات، حيث يؤدي إلي زيادة الالتزام، وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من وجهات نظر متنوعة وخبرات مختلفة، التشجيع على إثارة الأفكار الجديدة وتحفيز الابتكار والإبداع، بناء ثقافة من التعاون، فضلاً عن تعزيز رضا الموظفين فإنهم يكونون أكثر رضى وسعادة في بيئة العمل.

البعد الثاني: الدعم التكنولوجي

نظام المعلومات هو عامل أساسي للتنسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة في أية مؤسسة، ولكنه حاسم ومهم جداً في أنظمة الاحتواء العالي، إذ ينبغي على هذا النظام توفير القدرة للأفراد على تنسيق وإدارة أنفسهم، مثل خلق الشبكات بين الحاسبات جعل من الأسهل بكثير هيكلية المنظمات ذات الاحتواء العالي، من خلال هذه الشبكات يمكن الأفراد الاتصال فيما بينهم لتنسيق فعاليتهم وحل المشكلات ونقل المعرفة الضمنية وتربط إدارة الاحتواء العالي بين إشراك العاملين والاحتواء من خلال تقديم الفرق المدارة ذاتيًا والتي تخلق تعاوناً أكثر واتصالات أفضل بين الأقسام.

والدعم التكنولوجي هو عبارة عن الأجهزة الإلكترونية والبرامج والمعدات والمواد المرتبطة والمستخدمه لدعم العمل، والتي تجعل المعلومات المخزنة والتي لم يتم توليدها من السهل مشاركتها واستخدامها، كما يعد الدعم التكنولوجي أحد ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تعمل على ربط واحتواء العاملين بالتكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمالهم، مما

سيؤدي إلى شعور العاملين بالرضا وتحقيق النجاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (Song, Yu & Qu, 2021).

وأن الميزة المركزية في المؤسسات هي حاجتها إلى معالجة المعلومات لتلبية الطلبات المحددة الموضوعية على عاتقها وكنتيجة لذلك فإن النظم التي تدعم معالجة المعلومات من خلال دعم التكنولوجيا وتأمين المعلومات الدفينة والموثوقة والكامنة لصناعة القرار ستحسن من الأداء المنظمي، من جهة أخرى أن أدوات التنسيق غير المبرمج تمكّن المعلومات الأكثر سلاسة من النقل ولذلك حسّنت المخرجات في الأداء المنظمي Kam ((& wong, 2013.

يُعرف إجرائيًا بأنه الخدمات والموارد التقنية التي توفرها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس، لمساعدتهم في استخدام التكنولوجيا بفعالية في العملية التعليمية والإدارية، يشمل الدعم التكنولوجي في الجامعة مجموعة من الخدمات مثل توفير البنية التحتية التكنولوجية، خدمات الدعم الفني، منصات التعلم الإلكتروني، تكامل التكنولوجيا في العملية التعليمية، حماية البيانات والأمان.

مما سبق يمكن القول بأن توفير الدعم التكنولوجي يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تعزيز المشاركة في صنع القرارات في بيئة عمل الاحتواء العالي من خلال استخدام منصات التعاون عبر الإنترنت لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات، أدوات إدارة المشروعات، استخدام البرامج التحليلية لتحليل البيانات واستخلاص الروابط والاتجاهات المهمة التي يمكن أن تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية، استخدام تقنيات التصوير والمحاكاة مثل تقنية الواقع الافتراضي يمكن أن يساعد في فهم تأثير القرارات المحتملة على المنظمة وتشجيع المشاركين على اتخاذ قرارات مستنيرة، استخدام منصات التصويت والتصويت الإلكتروني لجمع آراء الموظفين بسرعة وفعالية واتخاذ قرارات مبنية على الأغلبية.

البعد الثالث: التدريب والتطوير

يعرف بأنه مدى تحسين وتطوير المهارات الضرورية لأداء العاملين لوظائفهم بطريقة أكثر فاعلية، فضلاً عن توفير الفرصة الكافية للشعور بالمسؤولية الكبيرة ضمن المؤسسة (Singh & Mohanty, 2012).

كما يشير التدريب الى جهد مخطط من قبل المؤسسة لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل والمهارات المطلوبة من الأفراد العاملين، والغاية من جهود التدريب هي للأفراد العاملين لوضع المعرفة المحددة أو المهارة أو القدرة بشكل مركز في برنامج تدريب محدد يمكن أن يساعد أيضاً في إنشاء منظمة متعلمة، التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات المنظمة والمعرفة المهمة المحددة بها، ولهذا تحتاج المؤسسة إلى القيام بكل شيء ممكن لتسهيل تطوير مهارات الأفراد بكل أنواع طرق التدريب الفني لحل أي مشكلة تظهر في المنظمة، وكما يجب على كل الأفراد أن تكون لديهم القدرة على حل المشكلة والتكوين بصورة سريعة إلى جماعات اتخاذ القرارات الفاعلة (Boxall & Purcell, 2016).

حيث يهدف التدريب إلي رفع مستوى المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين لزيادة قدرتهم على المشاركة في صنع القرارات والعمل الجماعي وكذلك القدرة على حل المشكلات العمل، كما يزيد من فهم العاملين لدورهم في المؤسسة والمعرفة بالمهمة المحددة لهم، فالغاية الأساسية من التدريب في ظل إدارة الاحتواء العالي هو برنامج تدريبي يتضمن مجموعة من المهارات والمعرفة يحاول الأفراد استخدامها في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

يُعرف إجرائياً بأنه الجهود المبذولة لتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية مخصصة، تعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء الأكاديمي، وتطوير قدراته وتحسين أدائه، برامج التدريب والتطوير في الجامعة قد تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل ورش العمل، الدورات التدريبية، الندوات، الورش الحية، والبرامج التعليمية عبر الإنترنت، يمكن أن تغطي هذه البرامج مجالات مختلفة مثل تطوير المهارات

الأكاديمية، استخدام التكنولوجيا في التعلم، تطوير المهارات الإدارية، وتحسين التواصل والقيادة.

يتضح مما سبق أعلاه، بأن التدريب والتطوير يُعد أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تعزيز المشاركة في صنع القرارات في بيئة عمل الاحتواء العالي من خلال برامج التدريب المخصصة، ورش عمل التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل فعال، تنظيم جلسات تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين لتعزيز فهم مشترك للتحديات والفرص المتاحة وتحفيز التفاعل والتعاون في صنع القرارات، يجب أن تكون عملية التدريب والتطوير جزءاً مستمراً من ثقافة العمل في المؤسسة، مما يساعد على تطوير مهارات الموظفين وزيادة استعدادهم للمشاركة في صنع القرارات.

البعد الرابع: الاندماج الوظيفي

عرف مصطلح الاندماج الوظيفي بأنها درجة وضع الفرد الجهود الاختيارية في عملها، فوق الحد الأدنى للحصول على الوظيفة، وفي نوعية العمل الإضافي، بقوة ذهنية أو همة عالية، الفرصة المتزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومدى توفير هذه المشاركة لشعور محفز بالتشجيع الذي يؤدي إلى توليد قوة عمل أكثر إلتزاماً Naji & Al- (Zubaidi,2020).

كما يُعرف بأنه حالة عقلية سيكلوجية تشجع الأفراد وتدفعهم للاسهام في إنجاز الأهداف ولها دور مهم في تحسين الأداء وتطوير النتائج على المستويين الفردي والجماعي، كما يعطي الاندماج الوظيفي شعور بالإنجاز وتحسن الصحة النفسية للعمل من خلال التفاني والحفز والفخر والمشاركة والحماسة والدعم والاحترام والتواصل ويكون اتجاه إيجابي تجاه المؤسسة مما يؤثر على أدائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، في حين حددت العوامل الرئيسة المؤثرة على استراتيجيات الاندماج الوظيفي التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية وكالاتي: بيئة العمل، طبيعة العمل ذاتها، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة

((Gu, Zhang, Li &Huo,2023)).

كما يُعرف إجرائيًا بأنه عملية تكامل أعضاء هيئة التدريس في بيئة العمل الأكاديمية في الجامعة، يتضمن الاندماج الوظيفي عدة جوانب مثل التكيف مع الثقافة المؤسسية، فهم أهداف وقيم الجامعة، وبناء علاقات إيجابية مع الزملاء، وتسهم في تعزيز رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم.

مما سبق يمكن القول بأن الاندماج الوظيفي يشير إلى عمق وتأثير تكامل الفرد في بيئة العمل والمؤسسة، كما يُعد مفهومًا مهمًا في سياق بيئة العمل، حيث يؤثر بشكل كبير على رضا العاملين، أدائهم، والتزامهم بالعمل، وهناك عدة عوامل يمكن أن تسهم في تعزيز الاندماج الوظيفي للموظفين، بما في ذلك: برامج التوجيه والتدريب لمساعدتهم على فهم ثقافة العمل والأنظمة والإجراءات الداخلية للمؤسسة، تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة لتحسين فهم الموظفين لأهداف المؤسسة وتوجيهاتها، تقدير جهود العاملين ومساهماتهم في بيئة العمل، مما يساعد على زيادة اندماجهم ورضاهم، تشجيع الابتكار والإبداع، إيجاد بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون، الثقة، والتفاعل الإيجابي بين العاملين.

البعد الخامس: التحفيز والتعويض

يُعرف التحفيز بأنه جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائها، ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الانتاج والخدمات GU, Zhang, Li (2023).

كما تعرف التعويضات بوصفها عملية توفر تحليلاً للمقدرات الكلية للفرد وطاقاتها الكامنة، بما يسمح اتخاذ قرارات حكيمة لأغراض معينة، فإنها تجمع بيانات عن الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن السلوك في العمل، وتدقيق تلك البيانات، ولكنها توجد هناك أيضاً أنواعاً من الأغراض الأخرى للتعويضات والمنافع المرغوب بها بضمنها: تحسين الدوافع والمعنويات، وتوضيح ما هو مطلوب أو متوقع، وتقليل الغموض الخاص بالأداء، وتحديد المكافآت، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وحسن الاتصال، واختيار

العاملين لغرض الترقية ورفع المستوى، إدارة التطوير المهني، وتقديم الاستشارات، والانضباط والتأديب، وتخطيط الإجراءات، ووضع الأهداف والغايات (Boxall& Purcell, 2016).

تقديم الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية للعاملين بما ينسجم وتحقيق نظام عمل الأداء العالي، وعلى وفق ربط الدفع بالأداء المتميز، وبالوفاء بمتطلبات المساواة والانصاف بينهم، وأما التعويضات فتشمل تحديد ما يتقاضاه الموظف بطريقة مباشرة على وفق نظام الاجور المقرر.

كما تعرف إجرائيًا بأنها العوامل والإجراءات التي تسهم في تحفيز أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أهدافهم الشخصية، ويتكون من الحوافز المالية وغير المالية، أما التعويض في الجامعة، فيشير إلى الأجور والمزايا والمكافآت التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس كتعويض عن جهودهم وأدائهم، ويشمل الرواتب الثابتة، والمكافآت المالية، والإجازات، والتأمين الصحي، وغيرها من المزايا التي تقدم للعاملين كجزء من حزمة التعويض.

نستخلص مما سبق يمكن القول بأن التحفيز والتعويض هما جانبان مهمان في إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة، تحفيز العاملين يهدف إلى تحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المحددة، بينما يهدف التعويض إلى تقديم مكافآت ومنافع للموظفين كمقابل لجهودهم وأدائهم، ويمكن تحفيز العاملين من خلال تقديم مكافآت مالية مثل المكافآت السنوية، الزيادات في الراتب، والمكافآت الإضافية لتشجيع الموظفين على أداء أفضل، توفير فرص التطوير الوظيفي لتعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم، تقدير جهود العاملين والاعتراف بأدائهم المتميز من خلال تكريمهم علناً وتقدير جهودهم، توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون، الثقة، والتفاعل الإيجابي بين العاملين.

أما بالنسبة للتعويض، فيمكن تحقيقه من خلال تحديد نظام رواتب ومزايا ملائم يعكس قيمة وأداء العامل بشكل عادل وملائم، تقديم حوافز غير مالية مثل إجازات إضافية،

برامج تطوير شخصي، وترقيات لتعزيز رضا الموظفين، توفير خدمات صحية واجتماعية للعاملين كجزء من نظام التعويض لضمان رفاهية ورضا الموظف.

إجمالاً لما سبق يمكن القول بأن أبعاد/ ممارسات إدارة الاحتواء العالي تتمثل في المشاركة في صنع القرارات، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض، حيث تساعد الأفراد العاملين على القدرة على اتخاذ قرارات مستتيرة فيما يخص مصلحة العمل، توفر المعلومات التي تساعد على تحسن الأداء، تقديم التدريب المطبق المعرفة والمهارات على أرض الواقع بما يساعدهم على اتخاذ قرارات وتحمل المسؤولية في تنفيذها، فضلاً عن تقديم الحوافز والمكافآت التي تعزز قدراتهم مما تزيد من شعور العاملين بالرضا وتساعدتهم على تحقيق نجاحهم الوظيفي.

المبحث الثالث: الجهود المبذولة لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي يتناول هذا المبحث الجهود المبذولة لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي على مستوى الوثائق، وكذلك من خلال تطبيق دراسة ميدانية للتعرف على واقع تحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وسيتم تناول ذلك فيما يلي:

يُعد أعضاء هيئة التدريس هم العمود الفقري للجامعة ومناصرة للعلم لها، حيث يعد تنمية أعضاء هيئة التدريس وتحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم الشغل الشاغل للجامعة باعتبارهم لبها الحقيقي ويمثلون عنصراً مهماً لتحقيق الجامعة لأهدافها والعمل على تحقيق النجاح الوظيفي لديهم وتنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وإيماناً بذلك بذلت جامعة جنوب الوادي عديد من الجهود ومنها:

١- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

يوجد بجامعة جنوب الوادي مركزاً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات تحت مسمى "مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات"، ويعتبر وحدة من وحدات

الجامعة ذات الطابع الخاص له استقلاله الفني والإداري والمالي وفقا للمادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية للقانون بقرار من المجلس الأعلى للجامعات رقم (٢٣٥) بتاريخ ٢١ / ٩ / ٢٠١٥ الموافقة على إنشاء مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة جنوب الوادي حيث يقدم المركز عديد من الدورات التدريبية التي تنمي أداء أعضاء هيئة التدريس وتحسن قدراتهم وتزيد من معارفهم كدورة (استخدام التكنولوجيا في التدريس، معايير الجودة في العملية التدريسية، أخلاقيات البحث العلمي، نظم الامتحانات وتقويم الطلاب، مشروعات البحوث التنافسية، إدارة الفريق البحثي، تنظيم المؤتمرات العلمية، الإدارة الجامعية، الجوانب المالية والقانونية، مهارات العرض الفعال، إدارة الوقت، مهارات الاتصال، سلوكيات المهنة، النشر العلمي، التخطيط الاستراتيجي، ونظام الساعات المعتمدة)، حيث يُعد خطوة مهمة في تنمية أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات من خلال جملة من الدورات التدريبية المختلفة (جامعة جنوب الوادي، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات).

٢- وثيقة معايير اعتماد مؤسسات التعلم العالي:

يمثل التعلم العالي مكوناً بالغ الأهمية داخل منظومة التعلم المصري، ومن بينها جامعة جنوب الوادي حيث تشمل ٢٣ كلية، وعدد ٢ معهد ، وتعمل الهيئة ومن خلال قطاع التعلم العالي إلى نشر ثقافة الجودة والاهتمام بالتقدم للاعتماد داخل مؤسسات التعلم العالي، وتوفير التدريب اللازم لتنمية قدرات العاملين به، وتقديم الدعم الفني اللازم لاعداد هذه المؤسسات للتقدم للحصول على الاعتماد وفقاً لمنظومة متكاملة من المعايير التي تتوافق مع المعايير الدولية وتحافظ على الهوية الوطنية وصولاً إلى بناء الثقة في المنتج التعليمي المصري محلياً ودولياً.

ومنها مشروع ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، فقد صدر القرار الجمهوري بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعلم والتأهيل للاعتماد طبقاً للقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م، استجابة للمتغيرات العالمية والإقليمية والاحتياجات القومية لتطوير التعلم والارتقاء بجودته، وفي ضوء التكاليف المنوطة بالهيئة، والتي

تستوجب وضع السياسات اللازمة لضمان جودة التعلم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة باعتماد مؤسسات التعلم في مصر، وقد تم إصدار وثيقة معايير اعتماد مؤسسات التعلم العالي الأولى سنة ٢٠٠٨م تطویرها سنة ٢٠٠٩م ثم قامت الهيئة بتطويرها عام ٢٠١٤م وقد تم إعداد الإصدار الثالث ٢٠١٥م عام لمعايير اعتماد وتقييم كليات ومعاهد التعلم العالي في مصر، وترتكز عملية تقييم واعتماد كليات ومعاهد التعلم العالي في مصر حول مجموعة من المعايير عددها ١٢ معيارًا، ثم تم دمج هذه المعايير لتصبح ٧ معايير (دليل معايير الاعتماد البرامجي ٢٠٢٢ ولكل منها عدد من المؤشرات، ويأتي المعيار الخامس من هذه المعايير تحت مسمى (٥-أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، "يتوافر للبرنامج العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ويتم اختيارهم وفقًا لمعايير عادلة وشفافة"، كما تشارك الهيئة التدريسية في أنشطة التنمية المهنية المستدامة والأنشطة البحثية والمجتمعية، ويتم تقييم أداء أعضائها طبقًا لمعايير وإجراءات محددة"، وتحتاج إلى أن تمتلك كوادر بشرية بما يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحرص الجامعة على التنمية المستمرة لأعضائها، وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس آرائهم، ويشتمل معيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على عديد من المؤشرات وهي كما يلي:

٢-١ يتوافر للبرنامج الأعداد الكافية من أعضاء هيئة التدريس التي تسمح بتنفيذ الأنشطة التعليمية بصورة فعالة لضمان جودة التعلم والاعتماد، وبما يسمح بعبء وظيفي مناسب تبعًا للوائح والقوانين.

٢-٢ يتوافر للبرنامج الأعداد الكافية من أعضاء هيئة التدريس التي تسمح بتنفيذ الأنشطة التعليمية بصورة فعالة طبقًا للمعدلات المرجعية للهيئة القومية للجودة لضمان جودة التعلم والاعتماد وبما يسمح بعبء وظيفي مناسب تبعًا للوائح والقوانين.

٢-٣ تتناسب مؤهلات وخبرات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالبرنامج، مع المقررات التي يقومون بتدريسها بالبرنامج.

٢-٤ يوجد معايير معتمدة ومعلنة واجراءات عادلة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وبما يضمن جذب الكفاءات، ويتم تحديد حالات الفأض أو العجز بصفة دورية واتخاذ الاجراءات الرسمية والمعتمدة للتعامل معها.

٢-٥ يشارك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالبرنامج بشكل دوري في أنشطة التنمية المهنية المستمرة وذلك لضمان مواكبة الاتجاهات الحديثة للتعليم والتعلم والتقييم والبحث العلمي ومستجدات التخصص المهني، ويتم توثيق ذلك في قواعد بيانات البرنامج. ٢-٦ يشارك أعضاء الهيئة التدريسية بالبرنامج في الأنشطة البحثية الاشراف على الرسائل العلمية/ النشر المحلي والدولي/ المؤتمرات والندوات المحلية والدولية/ المشروعات البحثية/ البعثات والمنح الدراسية/ وغيرها) وكذلك في الأنشطة المجتمعية، ويتم توثيق ذلك في قواعد بيانات البرنامج.

٢-٧ يوجد تقييم دوري لأداء هيئة التدريس بالبرنامج والهيئة المعاونة طبقاً لمعايير واجراءات معتمدة ومعلنة، ويتم اخطارهم ومناقشاتهم بنتائج التقييم، وتتوافر آليات لتشجيع تحسين الأداء ومواجهة القصور.

وباستقراء ما سبق من مؤشرات يتضح أن الالتزام بها يعكس اهتمام جامعة جنوب الوادي بإدارة الاحتواء العالي، حيث يمكن أن تساعد هذه المؤشرات على تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال الاهتمام بتلبية احتياجاتهم التدريبية، ويمكن أن تساعد على تعزيز دافعيتهم من خلال الاهتمام بتقييم الأداء ووضع معايير معلنة للتقييم ومناقشتها معهم، كذلك يمكن أن تساعد على تعزيز الفرص المتاحة لهم

وفي ضوء مؤشرات التقييم السابق ذكرها بذلت جامعة جنوب الوادي عديد من الجهود في سبيل استيفاء معايير الاعتماد البرامجي والمؤسسي -ومن بينها معيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ومن هذه الجهود ما يلي:

١- إعداد السيرة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة:

قامت وحدة ضمان الجودة بالكليات بمخاطبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بإعداد السيرة الذاتية لكل عضو في الجامعة، بحيث تستعين إدارة الكليات به معرفة

أعضائها ومؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم، الأمر الذي يمكنهم من الإنجاز في العمل والمشاركة في تحقيق الجامعة لأهدافها.

٢- إعداد دليل للممارسات الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

وضعت جامعة جنوب الوادي دليلاً للممارسات الأخلاقية ومبادئ أساسية تستند إليها أخلاقيات المهنة

لأعضاء هيئة التدريس بحيث يهتدي به جميع أعضاء هيئة التدريس بها في سلوكياتهم المهنية، حيث نصت المادة ٩٦ من قانون الجامعات ١٩٧٢ / ٤٩ على ما يلي: على أعضاء هيئة التدريس التمسك بالتقاليد والقيم الجامعية الأصيلة والعمل على بثها في نفوس الطلاب، وعلهم ترسيخ وتدعيم الاتصال المباشر بالطلاب ورعاية شئونهم الاجتماعية والثقافية والرياضية، ولقد جاء في النصوص التفسيرية لذلك: أنه من الواضح أن النصوص المقررة للواجبات مهما تعددت لا قيمة لها في ذاتها إلا بعد الالتزام بها من جانب أعضاء هيئة التدريس نصاً وروحاً.

والواقع أن المجتمع الجامعي تحكمه قيم وتقاليد لها قوة القانون، وتعارف عليها العلماء في مجتمعنا ومجتمعات أخرى، ولعله يكون من المناسب أن نذكر فيما يلي على سبيل المثال لا الحصر بعضاً من القيم والتقاليد التي تحيا وتتطور بها الجامعات، فالجامعة أستاذ وطالب علم وكان لازماً أن ترسخ تلك التقاليد لإيجاد البيئة المثالية والمناخ المناسب لعمل الجامعة، وذكر أن هناك مجموعة من الممارسات التي يلتزم بها عضو هيئة التدريس داخل الحرم الجامعي وهي كالاتي/

أولاً: الأخلاقيات المهنية في التدريس: وسوف يتم ذكر بعض منها على سبيل المثال لا الحصر وهي كالاتي:

- التأكد من إتقان المادة التي يناط به تدريسها أو يؤهل نفسه فيها قبل أن يقبل تدريسها.

- التحضير الجيد لمادته مع الإحاطة الوافية بمستجداتها ومستحدثاتها ليكون متمكناً من المادة بالقدر الذي يؤهله لتدريسها على أفضل وجه.

- ثانياً: الأخلاقيات المهنية فى تقويم الطلاب وتنظيم الامتحانات:
- التقييم المستمر أو الدوري للطلاب مع إفادتهم بنتائج التقييم للاستفادة منها في تصحيح المسار أو تدعيمه حسب الحالة.
 - إخطار ولي الأمر بنتائج التقييم في الحالات التي تستوجب ذلك، مثل (وضع الطالب على قائمة الإنذار) أو (إعطاء الطالب فرصة أخيرة من الخارج) أو غير ذلك من الحالات حسب السياسة المتبعة في المؤسسة التعليمية.
 - ثالثاً: الأخلاقيات المهنية فى البحث والتأليف والإشراف على الرسائل العلمية:
 - ١- أخلاقيات الباحث العلمى:
 - توجيهه بحوثه لما يفيد المعرفة والمجتمع والإنسانية كالتزام أخلاقي أساسي بحكم وظيفته.
 - الأمانة العلمية في تنفيذ بحوثه ومؤلفاته فلا ينسب لنفسه إلا فكره وعمله فقط، ويجب أن يكون مقدار الاستفادة من الآخرين معروفاً ومحددًا.
 - ٢- أخلاقيات الإشراف على الرسائل العلمية فالأستاذ الجامعى مطالب بما يلي:
 - توجيهه بحوثه لما يفيد المعرفة والمجتمع والإنسانية.
 - التوجيه المخلص والأمين في اختيار وإقرار موضوع البحث.
 - رابعاً: الأخلاقيات المهنية فى قبول الهدايا والتبرعات.
 - لا يجوز قبول الهدايا أو التبرعات من جهات مشبوهة أو من أشخاص سيئى السمعة أو تثار حولهم مجادلات أخلاقية أو تمس الشرف والنزاهة. الابتعاد عن هذا أفضل للجامعة من أي فائدة قد تجنى من التبرع.
 - الهدايا والتبرعات التي تتلقاها الجامعة يجب أن تكون معلنة بشفافية تامة، وجهات تلقيها بالجامعة معلنة، واستخداماتها معلنة.
 - خامساً: المسؤولية المهنية للأستاذ الجامعى عن النمو الخلقي لطلابه
 - الأستاذ الجامعى مسئول عن السعي بكافة السبل المباشرة وغير المباشرة لان يغرس في نفوس طلابه القيم السليمة والأخلاق الحميدة، وبخاصة قيم التقدم مثل قيمة

الوقت، وإتقان العمل، وقبول الآخر والتعددية، والحوار البناء، والنقد الذاتي، واتباع المنهج العلمي.

- على الأستاذ الجامعي أن يدرك أدواره المتعددة بالنسبة للطلاب، وأن يؤهل نفسه للقيام بهذه الأدوار بكفاءة وفعالية، وأن يمارسها فعلا بإخلاص نهوضا بمسئوليته الجسيمة في التنشئة الخلقية لطلابه.

سادساً: المسئولية الأخلاقية للأستاذ الجامعي في المشاركة في الأنشطة الطلابية بوصفا رائدا لها

مطلوب من الأستاذ الجامعي أيضا أن يشارك في الأنشطة الطلابية المتنوعة ليس فقط للاستمتاع أو لتشجيع المواهب، وإنما أيضا لتوظيفها بإبداع في البناء الخلقى القويم للطلاب، وهذه مسئولية أخلاقية مهنية للأستاذ لا يصح النكوص عن النهوض بها.

سابعاً: الأخلاقيات المهنية في خدمة الجامعة والمجتمع

لا ينفصل دور الأستاذ في خدمة الجامعة والمجتمع عن دوره في خدمة العلم وفي خدمة الطلاب، بل إن خدمته لعلمه وطلابه هي أهم ما يقدمه كخدمة للجامعة والمجتمع. على أنى وددت أن أورد هنا بعض الملاحظات الإضافية بشأن مسئولية الأستاذ الأخلاقية قبل الجامعة والمجتمع.

- أداء عمله العلمي والطلابي بأمانة وإخلاص ليسهم أولاً في تنمية المعرفة الإنسانية، وليسهم ثانياً في تخريج المواطنين الأكثر قدرة على المشاركة الفاعلة والإيجابية في المجتمع.

- ربط ما يعلمه أو يبحثه باحتياجات المجتمع، خصوصاً مع محدودية موارد المجتمع عموماً، وبالتالي يهنا توظيف الجزء الأكبر من جهد وفكر وعلم الأستاذ للقضايا المباشرة التي يحتاج المجتمع إليها.

استخلاصاً للسابق، يتضح أن هناك عديد من الممارسات التي حددها دليل الممارسات الأخلاقية بالجامعة والتي تعد ومن وسائل تحقيق نجاحهم الوظيفي وممارسات لإدارة الاحتماء العالي، مثل: أخلاقيات المهنة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع

وتتمية البيئة، هذه الممارسات يمكن أن تعكس اهتمام الجامعة بتحقيق النجاح وممارسات إدارة الاحتواء العالي والالتزام بتحقيق أهدافها.

٣- اتخاذ جامعة جنوب الوادي اجراءات لتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس:

اتخذت جامعة جنوب الوادي عدة قرارات لتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومنها: ربط الكتاب الالكتروني بالرقم القومي لعضو هيئة التدريس بحيث يربط العائد من الكتاب الالكتروني بفيزا عضو هيئة التدريس، تحسين بيئة العمل بتجهيز مكاتب أعضاء هيئة التدريس وتزويدها بأجهزة حاسب آلي وطابعات وكراسي وموارد مادية، الاهتمام بتزويد قاعات التدريس بميكات وشاشات عرض وجهاز كمبيوتر، اشراك أعضاء هيئة التدريس بأنشطة الكلية والجامعة التي تقيمها كالفعاليات وورش العمل والندوات والقوافل والبرامج التدريبية، والعمل على توفير الموارد الذاتية لتوفير الدعم المادي للأعضاء هيئة التدريس، تطبيق الساعات المعتمدة في عديد من الكليات بما يعود بالنفع على أعضاء هيئة التدريس، والتحفيز المعنوي لتحقيق الرضا الوظيفي عن طريق الاهتمام بهم وتدريبهم.

القسم الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً: أهداف الإطار الميداني للبحث

هدف الإطار الميداني للبحث الحالي إلى:

- ١- إلقاء الضوء على واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ٢- التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تعزي لاختلاف متغيرات (طبيعة الكلية، النوع، والرتبة الأكاديمية).

٣- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي والنجاح الوظيفي (عدد الترقيات، الرضا الوظيفي، والعلاقات الناجحة مع الزملاء) من وجهة نظر العينة.

٤- الكشف عن التنبؤ بمستوى النجاح الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي كما يراها أعضاء هيئة التدريس.
ثانياً: إجراءات الإطار الميداني للبحث
لتحقيق أهداف الإطار الميداني للبحث الحالي تمت الإجراءات التالية:

- تحديد عينة البحث.
- إعداد أداة البحث.
- عرض أداة البحث على السادة المحكمين.
- الحصول على الاستجابات إلكترونياً بغية المعالجة الإحصائية.
- تحميل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Package for The Social Sciences (SPSS) الإصدار (٢٥) ويمكن ذلك توضيح بالتفصيل كما يلي:

١ - مجتمع وعينة البحث

تكمن مبررات اختيار جامعة جنوب الوادي كمجتمع للبحث وهو الحصول على معلومات دقيقة من خلال مجال عمل الباحثة، وتم اختيار الكليات عينة البحث لتجمع ما بين الكليات العملية والإنسانية، وكذلك تكمن مبررات اختيار مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بحكم تواجدهم بالجامعة.

وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة وفقاً لبيانات الإدارة العامة للموارد البشرية بالجامعة ٢٠٢٣/٢٠٢٤ والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢) توزيع مجتمع البحث بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤

المجموع ع الكلية	أعضاء الهيئة المعاونة			أعضاء هيئة التدريس				الكلية	
	المجموع	معيد	مدرس مساعد	المجموع ع	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ		
٣٨٤	٢٣٥	٤٤	١٩١	١٤٩	٨٩	٤٢	١٨	الطب البشري	العملية
٧٦	٤١	٢١	٢٠	٣٥	١٣	٨	١٤	الزراعة	
٢٨٩	١٢٥	٦٣	٦٢	١٦٤	٨٦	٤٧	٣١	العلوم	
٥٥	٣٦	٢٣	١٣	١٩	١٣	٥	١	التمريض	
٤١	٢١	٢٠	١	٢٠	١٨	٢	—	العلاج الطبيعي	
٨٤٥	٤٥٨	١٧١	٢٨٧	٣٨٧	٢١٩	١٠٤	٦٤	المجموع	الإنسانية
١٠٥	٤٦	٣١	١٥	٥٩	٢٨	١٤	١٧	التربية بقنا	
١٢١	٥٧	٢٦	٣١	٦٤	٣٥	١٤	١٥	التربية النوعية	
٢١٧	٧٧	٤٩	٢٨	١٤٠	٩٥	٣٠	١٥	الآداب	
٦٨	٦٩	٣٩	٣٠	٢٩	٢١	٥	٣	التجارة	
٥٠	٢٤	١٦	٨	٢٦	٢١	٣	٢	الإعلام	
٣٣	١٩	٨	١١	١٤	٨	٤	٢	الحقوق	
٥٩٤	٢٦٢	١٦٠	١٠٢	٣٣٢	٢٠٨	٧٠	٥٤	المجموع	
١٤٣٩	٧٢٠	٣٣١	٣٨٩	٧١٩	٤٢٧	١٧٤	١١٨	المجموع الكلي لعينة البحث	
١٠٠ %	٣٨,٠٥ %	١٧,٤٩ %	٢٠,٥٦ %	٣٨% %	٢٢,٥٧ %	٩,٢٠ %	٦,٢٤% %	النسبة من المجموع الكلي للمجتمع	

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:-

- شملت الكليات عينة البحث عدد (١١) كلية، (٦) كليات إنسانية نظرية هي: التربية بقنا، التربية النوعية، الآداب، التجارة، الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، والحقوق، كما شملت العينة عدد (٥) كليات عملية هي: الطب البشري، الزراعة، العلوم، التمريض، والعلاج الطبيعي.

- بلغ عدد أفراد عينة البحث (١٤٣٩) بنسبة بلغت (٥٠,٧٦) % من إجمالي العدد الكلي لمجتمع البحث (١٨٩٢) منهم: عدد (٧١٩) عضو هيئة تدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بنسبة (٣٨%) وعدد (٧٢٠) هيئة معاونة (معيد، مدرس مساعد) بنسبة (٣٨,٠٥%).

- بلغ عدد أفراد عينة التطبيق (٣٠٤) من إجمالي (١٤٣٩) يمثلون العينة بنسبة (١٩,٢١) % عضو.

و تم حساب حجمها من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر:

$$n = \frac{Z^2 \times (0.05)^2}{d}$$

$$n = \frac{Z^2 \times (0.05)^2}{d} + 1$$

$$n = \frac{Z^2 \times (0.05)^2}{d} + 1$$

(n) حجم عينة البحث

(N) حجم مجتمع البحث

(Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٠,٠٥.

(d) نسبة الخطأ وهي عند ٠,٠٥.

(١) رقم ثابت في المعادلة

(٠,٠٥) رقم ثابت في المعادلة

$$n = \frac{(1.96 / 0.05)^2 (0.05)^2}{1 + 1 / 1439} + 1 = 304$$

والجدول التالي يوضح وصف لعينة التطبيق وفقاً للبيانات الأولية:

جدول (٣) توزيع عينة البحث بجامعة جنوب الوادي للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤

٢	المتغيرات		عينة البحث		
			العدد	النسبة من حجم العينة	النسبة من حجم المجتمع الأصلي
١	الكلية وطبعتها	تطبيقية عملية	137	%45.06	%9.52
		إنسانية نظرية	167	%54.93	%11.60
	المجموع		304	%100	%21.12
٢	الرتبة الأكاديمية	معيد	49	%16.11	%3.40
		مدرس مساعد	37	%12.17	%2.57
		مدرس	84	%27.63	%5.83
		أستاذ مساعد	77	%25.32	%5.35
		أستاذ	57	%18.75	%3.96
	المجموع		304	%100	%21.12
	٣	النوع	ذكر	146	%48.2
أنثى			158	%51.97	%10.97
المجموع		304	%100	%21.12	

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:-

- شملت عينة البحث (٣٠٤) عضو هيئة تدريس، بنسبة (١٢, ٢١%) من المجتمع الأصلي للبحث، وهي تمثل نسبة كبيرة توفر الثقة في عينة البحث، وتعطي نتائج يمكن تعميمها.
- تمثيل الكليات الإنسانية النظرية ضمن عينة البحث أكبر عنها في الكليات العملية، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية النظرية (١٦٧) بنسبة (٩٣,٥٤%) من إجمالي حجم عينة التطبيق، ونسبة (٦٠,١١%) من إجمالي المجتمع

الكلية للبحث، أما في الكليات العملية فقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية (١٣٧) بنسبة (٠٦,٤٥%) من إجمالي حجم عينة التطبيق، ونسبة (٥٢,٩%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث.

- الرتبة الأكاديمية لأفراد العينة جاءت متنوعة وتتراوح ما بين عدد (٤٩) لفئة المعيد بنسبة (١١,١٦%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٤٠,٣%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، وعدد (٣٧) لفئة المدرسين المساعدين بنسبة (١٧,١٢%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٥٧,٢%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، وعدد (٨٤) لفئة المدرسين بنسبة (٦٣,٢٧%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٨٣,٥%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، وعدد (٧٧) لفئة الأساتذة المساعدين بنسبة (٣٢,٢٥%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٣٥,٥%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث، وعدد (٥٧) لفئة الأساتذة بنسبة (٧٥,١٨%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٩٦,٣%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث.

- متغير النوع عدد (١٤٦) ذكور بنسبة (٢,٤٨%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (١٤,١٠%) من إجمالي المجتمع الكلي لعينة البحث، بينما متغير الأنثى مثله عدد (١٥٨) من أفراد العينة بنسبة (٩٧,٥١%) من إجمالي عينة التطبيق، ونسبة (٩٧,١٠%) من إجمالي المجتمع الكلي للبحث.

١- أداة البحث (الاستبانة):

تم إعداد أداة البحث (الاستبانة) في ضوء ما يلي:

- الإطار النظري للبحث والمتعلق بالنجاح الوظيفي وممارسات إدارة الاحتواء العالي.
 - الدراسات والبحوث السابقة في مجال النجاح الوظيفي وممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- وتم تقنين الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها؛ وذلك على النحو التالي:

أ - صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق الاستبانة بالطرق الآتية:-

(١) صدق المحكمين (الصدق الظاهري):-

في البحث الحالي تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي تضمنت (٥٥) عبارة، ثم عرضها على بعض أساتذة كليات التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية، لتحكيم العبارات والتأكد من سلامتها ودقتها وكذلك إعادة صياغتها إذا كانت الصياغة غير ملائمة، ثم أعيد تصميم الاستبانة بعد الإفادة من آراء المحكمين سواء بالحذف أو إعادة الصياغة والإضافة، حتى أخذت صورتها النهائية مع الأخذ في الاعتبار أن درجة الاتفاق بين هؤلاء المحكمين لا تقل عن ٢٣ % على كل بند من بنود الاستبانة. وبعد التأكد من الصورة النهائية للاستبانة من خلال صدقها أصبحت الاستبانة تتكون من (٤٦) عبارة، تضمنت محورين كما يلي:

المحور الأول: واقع تحقيق النجاح الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي وتتضمن أبعاده المقترحة له من خلال الدراسة النظرية: (عدد الترقيات، الرضا الوظيفي، والعلاقات الناجحة مع الزملاء)، وهذا المحور اشتمل على (٢١) عبارة. المحور الثاني: واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي وتتضمن أبعادها المقترحة المكونة لها من خلال الدراسة النظرية: (المشاركة في صنع القرارات، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض)، وهذا المحور اشتمل على (٢٥) عبارة.

(٢) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة Internal Consistency

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل محور فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) قيم معامل ارتباط بيرسون بين المحاور والأبعاد والعبارات

م	البعد	العبرة	معامل الارتباط	البعد	العبرة	معامل الارتباط	البعد	العبرة	معامل الارتباط
المحور الثاني (ممارسات ادارة الاحتواء العالي)	البعد الأول	١	.704**	البعد الثاني	١	.581**	البعد الثالث	١	.809**
		٢	.736**		٢	.666**		٢	.781**
		٣	.740**		٣	.595**		٣	.743**
		٤	.841**		٤	.565**		٤	.754**
		٥	.725**		٥	.674**		٥	.520**
		٦	.801**						
	البعد الرابع	١	.689**	البعد الخامس	١	.859**			
		٢	.557**		٢	.859**			
		٣	.735**		٣	.730**			
		٤	.649**		٤	.888**			
		٥	.754**		٥	.947**			
المحور الأول (النجاح الوظيفي)	البعد الأول	١	.942**	البعد الثاني	١	.467**	البعد الثالث	١	.591**
		٢	.884**		٢	.282**		٢	.778**
		٣	.844**		٣	.250**		٣	.585**
		٤	.695**		٤	.221**		٤	.807**
		٥	.852**		٥	.170**		٥	.811**
		٦	.764**		٦	.133*		٦	.807**
		٧	.443**		٧	.508**		٧	.707**

(**) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (١.٠٠)

(*) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٥.٠٠)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة أغلبها معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (١.٠٠)، وعند مستوى دلالة (٥.٠٠) وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، وتماسكها.

(٤) صدق المحك:

كذلك تم التأكد من صدق تجانس وتماسك المحاور مع بعضها البعض بحساب معامل الارتباط بين درجات المحاور، والدرجة الكلية للاستبانة فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٥) معاملات الارتباط بين المحاور بأبعادها والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	قيم معاملات الارتباط
١	الأول	.892**
٢	الثاني	.554**

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (١.٠٠)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات المحاور المختلفة للاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة جميعها معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (١.٠٠) وهو ما يؤكد اتساق وتجانس المحاور المختلفة للاستبانة فيما بينها، وتماسكها مع بعضها البعض.

ب - ثبات أداة الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أنها " تعطي نفس النتائج إذا طبقت عدة مرات تحت ظروف متماثلة " (جابر؛ كاظم، ١٩٩٦، ٢٧٦) وقد تم التحقق من ثبات درجات الاستبانة

والمحاور الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها المختلفة

المحور الأول	المحور الثاني	الاستبانة ككل
.935	.890	.784

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ثبات محاور الاستبانة لها قيمة مرتفعة، مما يشير إلى قوة ثبات محاور الاستبانة، وأيضًا ثبات الاستبانة ككل، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

كما يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي.

٢- إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تم اتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

- الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحثة من كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي.
- تم تصميم الاستبانة إلكترونياً ومشاركتها مع أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة

المعاونة ببعض كليات جامعة جنوب الوادي على الرابط

<https://forms.gle/HCRGShpASAqvPEpZ7>

- وتضمنت المشاركة ست كليات نظرية هي: التربية بقنا، التربية النوعية، الآداب، التجارة، والإعلام، والحقوق، وخمس كليات عملية وهي: الطب البشري، العلوم، الزراعة، التمريض، والعلاج الطبيعي.

- تم توضيح أهداف الاستبانة، وبيان أهميتها، كما تم توضيح طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المتضمنة في الاستبانة والطلب من أفراد العينة الإجابة عن عباراتها بصدق وموضوعية.

- تم التطبيق بالكليات عينة البحث في الأسبوع الأول والثاني في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤م، حيث تم مشاركة رابط الاستبانة واستقبال الاستجابات. ثالثاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة:
- استخدم البحث الحالي في المعالجة الإحصائية عدة أساليب إحصائية تتناسب مع طبيعة البحث وهي:
- ١- الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics استخدم البحث الاختبارات الآتية:
 - اختبارات مقاييس النزعة المركزية لإيجاد التكرارات والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث.
 - اختبار مقاييس التشتت لإيجاد الانحرافات لاستجابات عينة البحث.
 - ٢- الإحصاء الاستدلالي Inference Statistical استخدم البحث الاختبارات الآتية:-
 - اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - اختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لإيجاد معامل الثبات.
 - اختبار T-Test في حالة عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، تم استخدامه للفروق التي تعزي لمتغير طبيعة الكلية، والنوع.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance- ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، تم استخدامه للفروق التي تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية.
 - اختبار (Post Hoc- Test) للفروق بين متوسطات الاستجابات، ثم استخدامه لمعرفة عائديه الفروق التي تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية، وطريقة (Scheffe) لمقارنة هذه المتوسطات.
- ٣- تفريغ بيانات أداة البحث (الاستبانة):

لقد تمت الاستجابة لعبارات الاستبانة من خلال الاختيار من ثلاثة بدائل تعبر عن واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (عالية، متوسطة، منخفضة)، لتقابل الدرجات (٣، ٢، ١)، والدرجة العالية في أي عبارات في الأبعاد تعبر عن درجة عالية من الاتفاق، والجدول التالي يوضح درجة القطع بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات.

جدول (٧) درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات البحث

درجة التحقق		القيمة الوزنية	درجة التحقق
إلى	من		
٣	٢,٣٤	٣	عالية
٢, أقل من ٣٤	١,٦٧	٢	متوسطة
١, أقل من ٦٧	١	١	منخفضة

٤- جمع البيانات : اتبع البحث الإجراءات التالية

- الحصول على جميع البيانات المتعلقة بالاستبانة إلكترونياً في صورة ملف Excel بما يناسب تساؤلات البحث من الإجراءات الإحصائية باستخدام تحليل البيانات إحصائياً ببرنام Excel ، وبرنام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 .

رابعاً: نتائج الإطار الميداني للبحث وتفسيرها:

تم تناول نتائج الإطار الميداني للبحث وتفسيرها وفقاً لأسئلة البحث كما يلي:

١- نتائج الإجابة على السؤال الرابع للبحث:

نص السؤال الرابع للبحث الحالي على "ما واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات محاور وأبعاد الاستبانة، وذلك

لتحديد واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لكل عبارة من تلك العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

حيث شملت أداة البحث الميداني محورين يندرج تحت كل محور عدد من الأبعاد وفقاً لما يلي:

المحور الأول: واقع تحقيق النجاح الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي وتتضمن أبعاده المقترحة له من خلال الدراسة النظرية: (عدد الترقيات، الرضا الوظيفي، والعلاقات الناجحة مع الزملاء).

المحور الثاني: واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي وتتضمن أبعاده المقترحة المكونة لها من خلال الدراسة النظرية: (المشاركة في صنع القرارات، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض).

ويبين الجدول التالي مستويات تحقق أبعاد النجاح الوظيفي وهي كالآتي:

البعد الأول: عدد الترقيات

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الأول: عدد الترقيات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
1.	أرغب في النظر في إمكانية الحصول على ترقية في وظيفتي الحالية.	2.72	.584	1	عالية
2.	أثق في قدرتي على تحمل المسؤوليات الإضافية التي ستأتي مع الترقية.	2.65	.606	3	عالية
3.	سعدت بالترقية التي حصلت عليها مؤخرًا.	2.58	.619	4	عالية
4.	تمنحني وظيفتي فرص جيدة للترقية.	2.30	.697	6	متوسطة
5.	ترقيتي تعد خطوة مهمة في مسيرتي المهنية.	2.66	.650	2	عالية
6.	تفوقي وتميزي في أداء مهامهما العنصرين الرئيسيين في حصولي على الترقية.	2.43	.620	5	عالية
7.	ترقيتي أتاحت لي الفرصة لشغل المناصب الإدارية.	1.93	.703	7	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل					
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
		2.46	.639	2	عالية

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (٨) الخاص ببعد عدد الترقيات يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثانية بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٧٢,٢ - ٩٣,١)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (١، ٢، ٣، ٥، ٦) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارتين (٤، ٧) بدرجة متوسطة.

جاءت العبارات (١، ٥، ٢، ٣، ٦) في الرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة، بمتوسطات حسابية (٧٢,٢، ٦٦,٢، ٦٥,٢، ٥٨,٢، ٤٣,٢)، وانحرافات معيارية (٥٨٤،

٦٥٠، ٦٠٦، ٦١٩، ٦٢٠) على الترتيب، بدرجة عالية، ونصهما " أرغب في النظر في إمكانية الحصول على ترقية في وظيفتي الحالية"، " ترقيتي تعد خطوة مهمة في مسيرتي المهنية"، " أثق في قدرتي على تحمل المسؤوليات الإضافية التي ستأتي مع الترقية"، "سعدت بالترقية التي حصلت عليها مؤخراً"، "تفوقي وتميزي في أداء مهامهما العنصرين الرئيسيين في حصولي على الترقية"، وهذا يرجع أن عضو هيئة التدريس يعتبره نفسه من أهم عناصر الجامعة، وبل رأس استثمارها وعمودها الفقري وأن تفوقه وتميزه يعد إضافة مميزة للجامعة ويعطي ذلك مكانة مرموقة للجامعة بين الجامعات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأن ترقيته تؤدي دوراً مهماً في تحقيق نجاحه الوظيفي، وأن نشر بحوث علمية مرموقة، تقديم محاضرات مميزة، والمشاركة في الأنشطة الجامعية وخدمة المجتمع، تحسين مهاراته ومعرفته في مجال عمله يحقق له نجاحاً مرموقاً ومكانة مميزة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وقدرته على تنفيذ المهام وتحمل المسؤولية، ويعكس مدي التزام عضو هيئة التدريس بالمعايير المهنية، وهذا يدفعه إلى الشعور بالرضا عن عمله عندما يحقق نتائج إيجابية ويشعر بالإنجاز والتميز في عمله.

اتساقاً مع ما سبق، جاءت العبارتان (٤، ٧) بدرجة متوسطة، بمتوسطين حسابيين (٣٠، ٢)، (٩٣، ١)، وانحرافين معياريين (٦٩٧، ٧٠٣)، على الترتيب، ونصهما "نمنحني وظيفتي فرص جيدة للترقية"، "ترقيتي أتاحت لي الفرصة لشغل المناصب الإدارية"، ويرجع ذلك إلى عضو هيئة التدريس بالجامعة يرتبط باللوائح والقوانين في الترقيات فلا بد من مرور عدد من السنوات للانتقال من رتبة أكاديمية إلى رتبة أكاديمية أعلى منها فمثلاً عند الانتقال من درجة مدرس إلى درجة أستاذ مساعد لابد من مرور خمس سنوات ومثلهم عند الترقية لدرجة أستاذ وليس هناك معايير علمية يتم التقييم على ضوءها والتفرقة بين عضو هيئة التدريس العادي والمميز فالكل سواسية في هذه المدة ولا يمكن الانتقال إليها إلا بعد مرور هذه المدة وهذا يعيق عضو هيئة التدريس من اقتناص الفرص المتاحة أمامه وعدم شغل أي منصب إداري في الجامعة إلا بعد الترقية لدرجة أستاذ مساعد وأستاذ وحتى إن تم الترقية تتدخل الوساطة والمحسوبية في هذا الأمر وعدم الشفافية والنزاهة في شغل

المناصب الإدارية وللتدخلات الشخصية جزء كبير منها فيمنع عضو هيئة التدريس المميز ويستحق هذا المنصب من الوصول أو حتي التطلع إليه نظرًا للموضوعية في هذا الأمر، وهذا يتفق مع نتائج دراسة علوان (٢٠٢٢) أن هناك قصور وضعف في توفير فرص الترقى، من بين ما أوصت به دراسة البردان (٢٠٢٠) أنه لابد من إرساء ثقافة تنظيمية داعمة لتكافؤ الفرص بين الجميع في الحصول على الترقيات الوظيفية مع الحرص على مراعاة معايير الكفاءة والخبرات الوظيفية، وتوصلت نتائجها إلي أن النجاح في المسار الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بعدد الترقيات، كما توصلت نتائج دراسة (Alshaikhmubarak, Da Camara and Baruch 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كان لها أثر إيجابي معنوي على النجاح في المسار الوظيفي والأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.

البعد الثاني: الرضا الوظيفي

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الثاني: الرضا الوظيفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	أشعر بالرضا الوظيفي عندما أكون قادراً على تحقيق أهدافي وتطوير مهاراتي في العمل.	2.57	.625	1	عالية
٢.	البيئة العملية التي أعمل فيها تسهم في زيادة رضاي الوظيفي وإشباع احتياجاتي المهنية.	1.79	.559	6	متوسطة
٣.	أحقق التوازن بين حياتي الشخصية والمهنية.	1.75	.547	7	متوسطة
٤.	أتلقي ردود فعل إيجابية عن أدائي من جميع الأطراف.	1.95	.482	5	متوسطة
٥.	العمل ضمن فريق متكامل ومتعاون يجعلني أشعر بالرضا والسعادة في العمل.	2.44	.621	2	عالية
٦.	المرونة في أساليب العمل تسهم في زيادة رضاي الوظيفي.	2.37	.609	4	عالية
٧.	الشعور بالاستقرار والأمان في مكان العمل يسهم في زيادة رضاي الوظيفي وتعزيز إحساسي بالثقة.	2.42	.569	3	عالية
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
		2.18	.573	5	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (٩) الخاص ببعد الرضا الوظيفي يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الخامسة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٥٧,٢ - ٧٥,١)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (١، ٥، ٦، ٧) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٧) بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارات (١، ٥، ٦، ٧) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة والرابعة، بدرجة عالية، ومتوسطات حسابية (٥٧، ٢، ٤٤، ٢، ٤٢، ٢، ٣٧، ٢)، وانحرافات معيارية (٦٢٥، ٦٢١، ٥٦٩، ٦٠٩)، على الترتيب، ونصهما "أشعر بالرضا الوظيفي عندما أكون قادرًا على تحقيق أهدافي وتطوير مهاراتي في العمل"، "العمل ضمن فريق متكامل ومتعاون يجعلني أشعر بالرضا والسعادة في العمل"، "الشعور بالاستقرار والأمان في مكان العمل يسهم في زيادة رضاي الوظيفي وتعزيز إحساسي بالثقة"، "المرونة في أساليب العمل تسهم في زيادة رضاي الوظيفي"، وهذا يشير إلي أن عضو هيئة التدريس يشعر بالسعادة الوظيفية عندما يحقق أهدافه الوظيفية ويسعى إلي تحقيق النجاح في مساره الوظيفي من خلال تحسين مهاراته وزيادة معارفه وزيادة خبراته مما يزيد من فعالية أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إقامة علاقات علاقات إنسانية طيبة بين الأعضاء وبعضهم البعض ويظهر ذلك من خلال احترامهم والتعاطف وجدانًا وعاطفيًا والاندماج معهم وحبهم والانخراط معهم، ولبناء علاقات ناجحة مع أعضاء هيئة التدريس وزملائهم، وذلك يؤدي إلي شعوره بالاستقرار والأمان ويولد ويزيد من ثقته بنفسه والحرص على توافر عنصر الاطمئنان على مستقبله الوظيفي، مما يعزز رضاه الوظيفي ويساعد في تحقيق النجاح الوظيفي، وهذا يتفق مع العبارتان (٣، ٤) في المحور السابق الخاص ببعد الاندماج الوظيفي من أنها تشجع التواصل المفتوح والبناء بين الأعضاء، وتعزز الروح الجماعية والتعاون بينهم.
- وباستقراء باقي العبارات، احتلت العبارات (٤، ٢، ٣) المركز الخامس والسادس والسابع، بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية (٩٥، ١، ٧٩، ١، ٧٥، ١)، وانحرافات معيارية (٤٨٢، ٥٥٩، ٥٤٧)، على الترتيب، ونصهما "أتلقي ردود فعل إيجابية عن أدائي من جميع الأطراف"، "البيئة العملية التي أعمل فيها تسهم في زيادة رضاي الوظيفي وإشباع احتياجاتي المهنية"، "أحقق التوازن بين حياتي الشخصية والمهنية"، وهذا يفسر أن هناك

أنماط مختلفة من الشخصيات كالنمط القيادي، النمط العاطفي، النمط التسلسلي، النمط الفوضوي وهكذا، وطبقاً للمثل الشعبي القائل "رضا الناس غاية لا تدرك" مهما وصلت إلي الكمال والمثالية فلن تنال ارضاء الجميع وذلك لطبيعة النفس البشرية لا تحب من هو أعلى منها وأنشأ الخلق على ذلك عندما قال الله سبحانه وتعالى للشيطان "قيماً معناه" اسجد لأدم فقال أنا أفضل منه خلقتني من نار وخلقته من طين ومنذ ذلك الحين نشأت العداوة والبغضاء في النفوس البشرية فالإنسان الناجح له أعداء فلن تجد من يصفق لك ويربت على ركبتيه اعترافك بأدائك من جميع الأطراف فأدائك وجهان لعملة واحدة فقد تجد من يشجعك ويحفزك ويدفعك للأمام وفي الوجه الآخر سوف تجد من يحبطك ويشيع السلبية ويقلل من أدائك مما يؤدي إلي عدم الشعور بالرضا ويقلل من إنتاجيتك، وضعف التوافق بين متطلبات الحياة اليومية لتحقيق الأهداف المنشودة وقدرة أعضاء هيئة التدريس على الاعتزاز بالعمل وتأديته على أكمل وجه، وهذا يتفق مع نتائج دراسة عبد الله (٢٠٢٤) من ضعف تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتوصلت نتائج دراسة (Kennedy and Gladies 2015) إلي وجود علاقة مباشرة بين البيئة التنظيمية والنجاح الوظيفي.

البعد الثالث: العلاقات الناجحة مع الزملاء

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الثالث: العلاقات الناجحة مع الزملاء

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	أجد الدعم والتقدير من زملائي في العمل.	2.22	.675	7	متوسطة
٢.	أتعاطف و اتفاهم مع مشكلات واحتياجات الزملاء .	2.64	.479	5	عالية
٣.	أقدر إسهامات الزملاء واعترف بجهودهم.	2.79	.411	3	عالية
٤.	أبادل المعلومات والمعرفة مع زملائي في العمل.	2.86	.349	1	عالية
٥.	أشارك زملائي في تحمل المسؤولية .	2.79	.411	4	عالية
٦.	أعامل بصدق وشفافية مع زملائي في العمل.	2.86	.349	2	عالية
٧.	أعبر بصدق عن مشاعري تجاه زملائي.	2.51	.624	6	عالية
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		2.66	.471	1	عالية

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٠) الخاص ببعد العلاقات الناجحة مع الزملاء يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الأولى بين أبعاد الاستبيان، وحيث تحققت جميع عبارات البعد بدرجة عالية باستثناء عبارة واحدة والتي جاءت بدرجة متوسطة العبارة رقم (١)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٨٦,٢ – ٢٢,٢)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارة (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) بدرجة عالية، بينما تحققت العبارة (١) بدرجة متوسطة.

احتلت العبارات (٤، ٦، ٣، ٥، ٢، ٧) من الرتبة الأولى حتي الرتبة السادسة، بدرجة عالية، وبمتوسطات حسابية (٨٦,٢، ٨٦,٢، ٧٩,٢، ٧٩,٢، ٦٤,٢، ٥١,٢)، وانحرافات

معيارية (٣٤٩، ٣٤٩، ٤١١، ٤١١، ٤٧٩، ٦٢٤) على الترتيب، ونصهما "أبادل المعلومات والمعرفة مع زملائي في العمل"، "أتعامل بصدق وشفافية مع زملائي في العمل"، "أقدر إسهامات الزملاء واعترف بجهودهم"، "أتعاطف واتقاهم مع مشكلات واحتياجات الزملاء"، "أعبر بصدق عن مشاعري تجاه زملائي"، وهذا يشير إلى شعور عضو هيئة التدريس بوجود تضامن بين الأعضاء لإنجاز المهام بشكل صحيح، وما يترتب على ذلك من تعلق عضو هيئة التدريس بمؤسسته وبالعمل الذي يشغله، حيث توصلت دراسة (Smithikrai 2007) إلى أن الشخصية الانبساطية والضمير لهما علاقة قوية وبشكل إيجابي مع النجاح الوظيفي، بينما العصبية ترتبط سلباً مع النجاح الوظيفي، كما توصلت دراسة (Rode, Mooney, Near & Baldwin 2008) إلى أن الاستقرار العاطفي والشخصية الاستباقية يرتبطان معنوياً وبشكل متساوي مع النجاح الوظيفي، وكذلك التمسك بالسلوكيات الأخلاقية والالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية هذا يضيف على سلوكياتهم طابع القبول والاحترام والتعاطف الذي يساعد على فهم الآخرين، وبدون التعاطف، تكون محاولات تواصل عضو هيئة التدريس مع الآخرين وكأنها حركة المرور في اتجاه واحد، فيتعامل بنزاهة وشفافية وموضوعية مع أقرانه ويقدر مسؤولياتهم ويعترف بجهودهم ويتعاون معهم لإخراج العمل بالصورة المطلوبة، لكي يبني عضو هيئة التدريس علاقات ناجحة يحتاج إلى فهم واهتمام الآخرين، وهذا يتفق مع نتائج دراسة النجار (٢٠١٧) إلى أن العلاقات الناجحة مع الزملاء ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحقيق النجاح الوظيفي.

أما العبارة (١) فقد احتلت المركز الأخير، بمتوسط حسابي (٢٢،٢)، وانحراف معياري (٦٧٥)، بدرجة متوسطة، ونصت على "أجد الدعم والتقدير من زملائي في العمل، وهذا يفسر ضعف علاقات التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض، نقص الدافع والحافز، ضعف روح الفريق والتعاون، فالعضو التدريسي الذي يظهر أداءً متميزاً في مجال عمله، سواء من خلال نشر بحوث علمية مرموقة، تقديم محاضرات مميزة، أو المشاركة في أنشطة جامعية وخدمة المجتمع، غالباً ما يجد الدعم والتقدير من

زملائه في العمل، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه العبارة (٤) في البعد السابق الخاص بالرضا الوظيفي.

ويبين الجدول التالي مستويات تحقق أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

البعد الأول: المشاركة في صنع القرار

فيما يخص الجامعة

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الأول: المشاركة في صنع القرار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	تتيح فرصاً وقنوات اتصال في صنع القرارات.	1.66	.475	6	منخفضة
٢.	تفوض بعض الصلاحيات لأعضائها للعمل بما يحقق الهدف المنشود.	1.96	.686	5	متوسطة
٣.	تناقش الأفكار والمعلومات بما يناسب مصلحة العمل.	2.01	.526	4	متوسطة
٤.	تضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه	2.19	.732	2	متوسطة
٥.	تقدم الخيارات المتاحة وتقييمها قبل اتخاذ القرار النهائي.	2.22	.674	1	متوسطة
٦.	تحدد الأولويات والأهداف لضمان اتخاذ قرار موجه نحو هدف محدد.	2.14	.637	3	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		2,03	.621	7	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١١) الخاص ببعد المشاركة في صنع القرار يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة السابعة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٢٢,٢ - ٢٦,١) أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٦) بدرجة متوسطة، بينما تحققت العبارة (١) بدرجة منخفضة.

جاءت العبارات (٥، ٤، ٦) في المرتبة الأولى والثانية والثالثة، وبمتوسطات حسابية (٢٢، ٢، ١٩، ٢، ١٤، ٢)، وانحرافات معيارية (٦٧٤، ٧٣٢، ٦٣٧)، على الترتيب، ونصهما "تقدم الخيارات المتاحة وتقييمها قبل اتخاذ القرار النهائي"، "تضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه"، "تحدد الأولويات والأهداف لضمان اتخاذ قرار موجه نحو هدف محدد" وهذا يفسر أن بعض ممارسات أعضاء هيئة التدريس لإدارة الاحتواء العالي بجامعة جنوب الوادي تحتاج إلى تعزيز نتيجة لضعف امتلاك الجامعة لرؤية استراتيجية وخطة عمل واضحة لتحقيق أهدافها وتحسين جودة التعلم والبحث العلمي، بالإضافة إلى نقص في القيادة والإدارة الفعالة في الجامعة، مما يؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها بكفاءة، وإن توافرت البدائل وتقديم مجموعة من الخيارات فيؤخذ القرار النهائي دون تقييم للبدائل وعدم مدارس للموضوع ، وكذلك تقتصر إلى خطة عمل محددة تحدد الأهداف والخطوات المحددة لتحقيقها، فإنه من الصعب اتخاذ قرارات موجهة نحو هدف محدد، قد تؤثر التحولات في البيئة الخارجية، مثل التغيرات السياسية أو الاقتصادية، على قدرة الجامعة على تحديد أولوياتها وتحقيق أهدافها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شعراوي (٢٠٢٢) من أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تحتاج إلى تعزيز، وامتلاك رؤية وخطة عمل واضحة.

استكمالاً للسابق، احتلت العبارات (٣، ٢) في المرتبة الرابعة والخامسة، بمتوسطات حسابية (١٠١، ٢، ٩٦، ١)، وانحرافات معيارية (٥٢٦، ٦٨٦)، على الترتيب، ونصهما "تناقش الأفكار والمعلومات بما يناسب مصلحة العمل"، "تفوض بعض الصلاحيات لأعضائها للعمل بما يحقق الهدف المنشود"، ويرجع ذلك إلى ضعف توافر خطط واضحة تحدد المسؤوليات والأهداف المحددة لكل عضو في الجامعة، فإنه من الصعب تفويض الصلاحيات بشكل فعال، نقص في الإطار القانوني والإداري الذي يحدد سلطات وصلاحيات الأعضاء، ضعف التواصل والتشاور بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس،

فإنه من الصعب تحديد الأهداف المشتركة وتقويض الصلاحيات بشكل فعال، بالإضافة إلى مقاومة بعض أعضاء هيئة لتغيير نمط العمل، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة عبدالسلام؛ السيد (٢٠٢١) من غياب تفويض الجامعة لبعض صلاحياتها لأعضائها بما يحقق الهدف المنشود.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (١) والتي نصت على " تتيح فرصًا وقنوات اتصال في صنع القرارات" بمتوسط حسابي (٦٦,١)، وانحراف معياري (٤٧٥)، وهذا يرجع إلى ضعف توافر آليات فعالة تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في صنع القرارات، ضعف الثقافة التنظيمية التي تشجع على التمسك بالهرمية الصارمة وتقليل دور المشاركة والشفافية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ضعف توافر ثقافة داخلية تحث على التفضيل وتقليل دور المشاركة والاحترام لآراء الآخرين، فضلاً عن المركزية والبيروقراطية والتسلسل الهرمي الإداري، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة شعراوي (٢٠٢٢) من ضعف القدرة على المساهمة في صنع القرارات التي تؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء والتنافس فيما بينهم.

البعد الثاني: الدعم التكنولوجي

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الثاني: الدعم التكنولوجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	تقدم التوجيه الفني اللازم لاستخدام التكنولوجيا بشكل صحيح.	2.02	.715	4	متوسطة
٢.	تعقد دورات تدريبية لكيفية استخدام التكنولوجيا بشكل صحيح كالمحاضرات الإلكترونية.	2.16	.524	3	متوسطة
٣.	توفر أدوات وقنوات اتصال حديثة وسريعة وأمنة في العمل الجامعي.	2.56	.621	2	عالية
٤.	توفر الملحقات التكنولوجية كالحاسبات - الطابعات - وحدات تخزين.	2.73	.586	1	عالية
٥.	تستجيب بشكل سريع لأي متطلبات تقنية بشكل مستمر.	1.81	.669	5	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
		2.25	.623	3	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٢) الخاص ببعد الدعم التكنولوجي يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثالثة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٧٣,٢ - ٨١,١)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (٣، ٤) بدرجة عالية، أما العبارات (١، ٢، ٥) فقد تحققت بدرجة متوسطة

احتلت العبارتان (٣، ٤) المركز الأول والثاني، ونصهما " توفر الملحقات التكنولوجية كالحاسبات - الطابعات - وحدات تخزين " توفر أدوات وقنوات اتصال حديثة وسريعة وآمنة في العمل الجامعي"، بمتوسطين حسابيين (٧٣,٢، ٥٦,٢)، وانحرافين معياريين (٥٨٦، ٦٢١)، على الترتيب، وهذا يفسر أنه طبقاً للمستجدات العالمية وفي ضوء

التحولات والتغيرات المعاصرة وطبقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، وللخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي ٢٠٣٠ والخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي (٢٠١٨-٢٠١٩/ ٢٠٢٢-٢٠٢٣) واتجاه الدولة نحو التحول الرقمي وإلي رقمنة معظم خدماتها ومنها المؤسسات الجامعية فاتخذت الجامعة خطوة متميزة في هذا الاتجاه وبدأت مشوارها في تعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتوفير بعض التقنيات الحديثة التي تساعد أعضاء هيئة التدريس في التدريس والخدمات الالكترونية وتوفير أدوات تكنولوجية تقتصر الوقت في الحصول على الخدمة كالاسكنر والطابعات وأجهزة الحاسب الآلي، بالإضافة إلي يمكن أن يسهم في تحسين بيئة التعلم وتقديم دعم تقني لأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن أن التطور المستمر في مجال التكنولوجيا، يجعل الجامعة تحتاج إلى تجديد معادتها التكنولوجية بشكل دوري لمواكبة التطورات والاحتياجات الحديثة.

انتهاجاً للسابق، جاءت العبارات (٢، ١، ٥) في الرتبة الثالثة وقبل الأخيرة والأخيرة، ونصهما " تعقد دورات تدريبية لكيفية استخدام التكنولوجيا بشكل صحيح كالمعدات الالكترونية"، "تقدم التوجيه الفني اللازم لاستخدام التكنولوجيا بشكل صحيح"، "تستجيب بشكل سريع لأي متطلبات تقنية بشكل مستمر"، بمتوسطات حسابية (١٦، ٢، ٠٢، ٢، ٨١، ١)، وانحرافات معيارية (٥٢٤، ٧١٥، ٦٦٩)، على الترتيب، وهذا يرجع إلي ضعف اشتراك أعضاء هيئة التدريس بدورات تدريبية لتطوير استراتيجيات وطرق التدريس، نقص التفصيل والتحديد، مما يؤدي إلى عدم وضوح الخطط والتوقعات، عدم تحديد المسؤوليات والمهام، بالإضافة إلي نقص في تقديم الدعم الفني للمشاركين في الدورات التدريبية ، عدم وجود آليات لقياس نجاح الدورات التدريبية وتقييم فعالية التدريب، ضعف التوجيه والارشاد، فضلاً عن تأخر في تحديث المحتوى والتقنيات المستخدمة في الدورات التدريبية بانتظام غير واضح في تحديد أهداف ومحتوى الدورات التدريبية، مما يؤدي إلى عدم وضوح الخطط والتوقعات، مما يؤثر على جودة التدريب، ضعف استجابتها لتلبية الاحتياجات التقنية بسبب الاجراءات الروتينية المستخدمة وكثرة الطلبات المقدمة عند طلب أي تقنية مروراً بالتسلسل الاداري وأخيراً لا يتوفر في المخازن برعاء كتابة طلب

لهذا الاحتياج وتدور الدائرة، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة علوان (٢٠٢٢) من ضعف توفير كافة التسهيلات المادية والتكنولوجية وملحقاتها لأعضاء هيئة التدريس بالقاعات التدريسية والمكاتب والمعامل وقلة الصيانة بشكل دوري.

البعد الثالث: التدريب والتطوير

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الثالث: التدريب والتطوير

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	تحدد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفق أساليب علمية.	2.18	.596	5	متوسطة
٢.	تقيم برامجها التدريبية وتستفيد من نتائج التقييم.	2.19	.771	4	متوسطة
٣.	تنظم ورش عمل تفاعلية لتبادل الخبرات والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.	2.22	.698	2	متوسطة
٤.	تطور استراتيجيات التدريس الحديثة والمبتكرة لتحسين جودة التعلم.	2.32	.641	1	متوسطة
٥.	توفر فرص التعلم والتطوير المهني.	2.21	.411	3	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		2.22	.623	4	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٣) الخاص ببعد التدريب والتطوير يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الرابعة بين أبعاد الاستبيان، وحيث جاءت عبارات هذا البعد بدرجات متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣٢,٢ - ١٨,٢)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) بدرجات متوسطة.

احتلت العبارات (٤، ٣، ٥، ٢، ١) المركز الأول والثاني والثالث وقبل الأخير والأخير، بدرجات متوسطة، ونصهما "تطور استراتيجيات التدريس الحديثة والمبتكرة لتحسين جودة

التعلم"، "تنظم ورش عمل تفاعلية لتبادل الخبرات والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس"، "توفر فرص التعلم والتطوير المهني"، "تقيم برامجها التدريبية وتستفيد من نتائج التقييم"، "تحدد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفق أساليب علمية"، بمتوسطات حسابية "بمتوسطات حسابية (٣٢,٢، ٢٢,٢، ٢١,٢، ١٩,٢، ١٨,٢)، وانحرافات معيارية (٦٤١، ٦٩٨، ٤١١، ٧٧١، ٥٩٦)، على الترتيب، وهذا يرجع إلى ضعف اتخاذ الجامعة خطوة تطبيق فعلى لاتخاذ اجراءات وقرارات حاسمة لاستخدام الأساليب التدريسية الحديثة وضعف إلمام أعضاء هيئة التدريس بها وكيفية تطبيقها في المحتوى الذي يقدمه وحتى وإن كانت ثقافة الجامعة تشجع على الابتكار والتجديد في التدريس، فإن الأساتذة قد لا يكونوا ملهمين لتجربة استراتيجيات جديدة، قلة التدريب والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في مجال استراتيجيات التدريس الحديثة، فإنهم قد لا يكونوا على دراية بأحدث الطرق والتقنيات، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية والتقنية التي تدعم تطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة، فإنه من الصعب تحقيق التغيير والتحسين، ضعف توافر دعم إداري من الجامعة، وضعف توافر المعايير العلمية ومؤشرات تقييم الأداء والدورات التدريبية المنعقدة والاستفادة من نتائجها وحتى ان تم انعقادها وكانت مميزة وتم الاستفادة منها ولكن تطبيقها دون جدوي اسم على ورق فقط، فضلاً عن أن ورش العمل المنعقدة يعزف كثير من أعضاء هيئة التدريس الانضمام إليها بسبب كثرة المهام والمسؤوليات الملقة على عاتقه من مهام تدريسية وبحثية وخدمة مجتمع وتنمية بيئة، بالإضافة إلى تكاليفات الكلية ومشروعاتها، والبرامج التدريبية المنعقدة حتي وإن تم تقييمها ولكن يضاعف الاستفادة من نتائجها وتوفير فرص التحسين والتطوير لضعف وجود آليات معلنة لتقييم الدورات التدريبية ومعايير علمية يتم التقييم في ضوءها، وانتعاش فكرة حضور الدورات التدريبية ما هي إلا تضييع للوقت فقط ويحضر لاثبات وجوده فقط، وهذا يؤكد ما أشارت إليه نتائج دراستي (Mamon(2018، Amah and Ahiauzu (2013) ضعف تفعيل الدورات التدريبية وضعف الاستفادة من نتائجها بالرغم من جهود الجامعة ووكلياتها في عقد عدد من الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لأحدث التغيرات المعاصرة

كتطبيق نظام الساعات المعتمدة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا، وجائزة مصر
للتميز الحكومي مارس ٢٠٢٤.

البعد الرابع: الاندماج الوظيفي

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الرابع: الاندماج الوظيفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	تقدر الأعضاء وتعترف بالإنجازات الفردية والجماعية .	2.14	.637	3	متوسطة
٢.	تعزز مبادئ العدالة والمساواة في فرص التطوير المهني والترقيات .	1.65	.802	5	منخفضة
٣.	تشجع التواصل المفتوح والبناء بين الأعضاء .	2.41	.828	1	عالية
٤.	تعزز الروح الجماعية والتعاون بين الأعضاء.	2.39	.710	2	عالية
٥.	تنشئ بيئة عمل محفزة وداعمة لأعضاء هيئة التدريس.	1.71	.453	4	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
		2.06	0.68	6	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٤) الخاص ببعد الاندماج الوظيفي يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة عالية ليحتل المرتبة السادسة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٤١,٢ - ٦٥,١)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (٣، ٤) بدرجة عالية، أما العبارات (١، ٥) بدرجة متوسطة، والعبارة (٢) بدرجة منخفضة.

احتلت العبارتان (٣، ٤) المركز الأول والثاني، بدرجة عالية، ونصهما "تشجع التواصل المفتوح والبناء بين الأعضاء"، "تعزز الروح الجماعية والتعاون بين الأعضاء"،

بمتوسطين حسابيين (٤١,٢ ، ٣٩,٢)، وانحرافين معياريين (٨٢٨, ، ٧١٠,) على الترتيب، وهذا يفسر أن هذا يُعد خطوة مهمة لتعزيز التعاون وتحسين الأداء العام ، وقيام جامعة جنوب الوادي بتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في النقاشات والأنشطة التي تعزز التواصل وتعميق الروابط بينهم، تنظيم فعاليات اجتماعية مثل المناسبات الاجتماعية وحفلات الغداء المشترك أو رحلات الرياضة وهذا يمكن أن تيهيهم في تعزيز التواصل وبناء علاقات إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس، تشجيع الأعضاء على التعاون في مشاريع البحث المشتركة، تنظيم ورش عمل وجلسات تفاعلية حول مواضيع مهمة يمكن أن يشجع على التفاعل وتبادل الآراء بين أعضاء هيئة التدريس، انعقاد برامج تدريبية مشتركة حول مهارات التواصل، التفاوض، وإدارة الصراعات يمكن أن يساهم في تعزيز التفاهم والتعاون بين الأعضاء.

وجاءت العبارتان (١، ٥) بدرجة متوسطة في الرتبة الثالثة والرابعة، ونصهما "تقدر الأعضاء وتعترف بالإنجازات الفردية والجماعية"، " تنشئ بيئة عمل محفزة وداعمة لأعضاء هيئة التدريس"، بمتوسطين حسابيين (١٤,٢ ، ٧١,١)، وانحرافين معياريين (٦٣٧, ، ٤٥٣,) على الترتيب، وهذا يفسر حاجة جامعة جنوب الوادي إلي الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية لأعضاء هيئة التدريس، لأن ذلك يمكن أن يؤثر سلباً على روح العمل والمشاركة في الجامعة، بالإضافة إلي نقص في التواصل بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى عدم فهم احتياجاتهم وتحفيزهم، ضعف تقدير الجهود والإنجازات الفردية والجماعية لأعضاء هيئة التدريس، فإنهم قد يشعرون بالإحباط وقلة الحافز، نقص الدعم الإداري قد يواجه أعضاء هيئة التدريس صعوبة في الحصول على الدعم الإداري اللازم لتنفيذ أفكارهم ومشاريعهم، فضلاً عن قلة الفرص للتطوير المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، فإنهم قد يشعرون بالإحباط والركود، هذا يتفق مع دراسة (Gu, Zhang, Li &Huo,2023)) والتي أوصت أن الاندماج الوظيفي يجعل عضو هيئة التدريس يشعر بالإنجاز وتحسن الصحة النفسية للعمل من خلال التفاني والحفز والفخر والمشاركة والحماسة والدعم والاحترام والتواصل ويكون اتجاه إيجابي تجاه

المؤسسة مما يُؤثر على أدائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، في حين حددت العوامل الرئيسة المؤثرة على استراتيجيات الاندماج الوظيفي التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية وكالاتي: بيئة العمل، طبيعة العمل ذاتها، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة. وفي المرتبة الأخيرة، جاءت العبارة (٢) بدرجة منخفضة، ونصها " تعزز مبادئ العدالة والمساواة في فرص التطوير المهني والترقيات"، بمتوسط حسابي (٦٥,١)، وانحراف معياري (٨,٠٢)، وهذا يرجع إلي إذا كان هناك ضعف في تطبيق العدالة والمساواة في الترقيات في الجامعة، فقد يؤدي ذلك إلى عدم رضا واستياء بين أعضاء هيئة التدريس وتأثير سلبي على المناخ العام في الجامعة، وهناك عدة أسباب لهذا الضعف، التحيزات والتفضيلات الشخصية قد يحدث تحيز وتفضيل لبعض الأفراد عن آخرين بناءً على عوامل غير متعلقة بالأداء الفعلي والكفاءة، وأيضًا عدم وضوح المعايير المستخدمة في عملية الترقية، نقص الشفافية حيث لا يتم توضيح القرارات والمعايير المستخدمة بشكل مفصل، فضلاً عن ضعف توفر فرص متساوية للجميع للترقية، مثل قلة الفرص التطويرية أو التفضيل لبعض الأقسام أو التخصصات على حساب الأخرى، وهذا يتفق مع نتائج دراسة علوان (٢٠٢٢) من قصور وضعف في توفير فرص الترقى لأعضاء هيئة التدريس وقلة فرص التطوير المهني.

البعد الخامس: التحفيز والتعويض

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الخامس: التحفيز والتعويض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	تقدر الجهد الذي يقوم به الأعضاء وتكافهم عليه.	2.07	.705	2	متوسطة
٢.	تقدم مكافآت لأعضاء هيئة التدريس بناء على أداؤهم المتميز.	1.66	.731	4	منخفضة
٣.	تقدم الحوافز وفقاً لمعايير واضحة.	1.63	.702	5	منخفضة
٤.	تقيم احتفالات وفعاليات تكريمية لتكريم الإنجازات الفردية والجماعية.	2.12	.904	1	متوسطة
٥.	تُنشئ برامج تحفيزية تشمل تحديات ومسابقات لزيادة الحماس والإنتاجية.	2.06	.792	3	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		1.90	.766	8	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٥) الخاص ببعد التحفيز والتعويض يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثامنة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (١٢,٢ - ٦٣,١)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (١، ٤، ٥) بدرجة متوسطة، بينما تحققت العبارتين (٢، ٣) بدرجة منخفضة.

جاءت العبارات (٤، ١، ٥) في الرتبة الأولى والثانية والثالثة، بمتوسطات حسابية (١٢,٢، ٠٧,٢، ٠٦,٢)، وانحرافات معيارية (٩٠٤، ٧٠٥، ٠٦,٢) على الترتيب، بدرجة متوسطة، ونصهما " تقيم احتفالات وفعاليات تكريمية لتكريم الإنجازات الفردية

والجماعية" تقدر الجهد الذي يقوم به الأعضاء وتكافئهم عليه"، تُنشئ برامج تحفيزية تشمل تحديات ومسابقات لزيادة الحماس والإنتاجية"، وهذا يفسر أن تكريم الانجازات الفردية والجماعية في الجامعة هو عنصر مهم لتعزيز الدافع والحافز لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتعزيز روح الفريق والتعاون داخلها، وربما يعود ذلك إلى أن الجهود التي تبذلها جامعة جنوب الوادي ما زال بها عديد من جوانب الضعف التي تعيق تحفيز أعضاء هيئة التدريس وبذل المزيد من الجهد للوصول إلى الأداء المتميز بما يشعرون بالرضا الوظيفي وزيادة الشعور بالالتزام والمسئولية لتحقيق الأهداف المنشودة، ويرجع ذلك لضعف ميزانية الجامعة ومواردها المالية وضعف تمويل مشروعات الأبحاث العلمية تقديراً لجهود أعضاء هيئة التدريس ومن ثم يتغيب شعورهم بالحماس والفخر تقديراً للجهود التي يبذلونها، وأيضاً افتقار الجامعة إلى الاهتمام بالمعنوي بأصحاب الأفكار الإبداعية وأصحاب براءات الاختراع وتقييم اسهاماتهم بشكل مستمر بناء على معايير واضحة وإظهارهم على الساحة وتكريمهم بالشكل الذي يليق بهم، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة مصطفى (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى قصور نظام التحفيز المعنوي، وزيادة دافعية الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين وتكريمهم والاعتراف بانجازاتهم وتقدير الجهود التي يبذلونها.

- ثم تتبعها الفقرات (٢، ٣) والتي جاءت في المركز قبل الأخير والأخير، بدرجة منخفضة، وبمتوسطين حسابيين (٦٦،١، ٦٣،١)، وانحرافين معياريين (٧٣١، ٧٠٢)، على الترتيب، ونصهما "تقدم مكافآت لأعضاء هيئة التدريس بناء على أدائهم المتميز"، "تقدم الحوافز وفقاً لمعايير واضحة"، ويرجع ذلك إلى عجز الموارد المالية بالجامعة، وضعف الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وضعف استخدام أساليب علمية لتقييم الأداء فيتم صرف المكافآت بالتساوي لكل أعضاء هيئة التدريس مما يعكس معاناة عضو هيئة التدريس فيما يتعلق بالجانب المادي، وإحساسه بعدم وجود عدالة في توزيع المكافآت والحوافز وهذا ما يؤكد الوضع الراهن، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه العبارات السابقة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة مصطفى (٢٠١٧) والتي كشفت أن الجانب المادي له تأثير كبير على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس،

ضعف تطبيق الكليات بالجامعة لمبدأ العدالة التوزيعية حيث لا يتم توزيع العوائد المالية (كالبدايات كبذل الجودة، أو مكافآت امتحانات أو إشراف أو انتدابات أو مذكرات) حسب الاستحقاق (مبدأ الإنصاف) على أعضاء هيئة التدريس، فكل عضو لا يحصل على عائد يتناسب مع الجهد الذي يبذله، وقصور نظام التحفيز المادي بجامعة جنوب الوادي بسبب عدم توافر نظام عادل للمكافآت، ومنح أعضاء هيئة التدريس المتميزين والعمالة المتميزة جوائز مادية، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراستي مصطفى (٢٠١٧)، عمر (٢٠٢٠) من تطبيق مبدأ العدالة التوزيعية بدرجة منخفضة.

نتائج السؤال الخامس ومناقشته:

نص السؤال الخامس على: ما دلالة الفروق عند مستوى الدلالة (٥) $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تُعزى لاختلاف متغيرات: (النوع، طبيعة الكلية، والرتبة الأكاديمية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تُعزى لاختلاف متغيرات البحث، تمّ استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (Independent Sample T- test)، وذلك للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق وفقاً للنوع، وطبيعة الكلية وكذلك تم استخدام تحليل التباين أحادي البعد - (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات التي تُعزى لمتغير البحث: الرتبة الأكاديمية وذلك على التفصيل الذي توضحه الجداول التالية:

١- متغير طبيعة الكلية، عرض البحث الحالي متغير طبيعة الكلية، وجدول (١٦) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق حول واقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعًا لمتغير طبيعة الكلية

(T-test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة الكلية	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
مستوى الدلالة	قيمة (ت)					
٧٠٤,	٣٨١,	٢٧,٣٨٩	١٠٦,١٨٥	١٦٧	إنسانية نظرية	الدرجة الكلية للاستبانة
		٢٧,٥٩٨	١٠٥,٧٦٧	١٣٧	عملية	

** يوجد دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥)

يتضح من جدول (١٦)، لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعًا لمتغير طبيعة الكلية، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test)، وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى أن كل الكليات سواء أكانت النظرية أم العملية تسعى إلي تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي لتحقيق التقدم والنمو والازدهار.

٢- متغير النوع، عرض البحث الحالي متغير النوع، وجدول (١٧) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي

(T-test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
مستوى الدلالة	قيمة (ت)					
٧٦٧,	٩٦,	١٢,٠٣٥	١٠٦,١٥٧	١٤٦	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
		١٤,٥٠٩	١٠٥,٧٠٢	١٥٨	انثي	

** يوجد دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من جدول (١٧)، لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير النوع، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق في تحقيق النجاح الوظيفي ويرجع ذلك إلى كلا النوعين سواء الذكور أو الإناث على حد سواء تسعى إلى تحقيق النجاح الوظيفي في بيئة العمل والوصول إلى المناصب المرموقة وإيجاد الدعم والتقدير من الآخرين، فضلاً عن البحث عن التقدير المادي والمعنوي.

٣- متغير الرتبة الأكاديمية، عرض البحث الحالي متغير الرتبة الأكاديمية، وجدول (١٨) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع تحقيق النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
.000	5.945	9672.343	4	بين	10.41988	105.7347	49	معيد	الدرجة الكلية للاستبانة
		1626.926	299	داخل	12.52121	106.3243	37	مدرس مساعد	
	303			مجموع	13.45987	106.1905	84	مدرس	
					14.49747	105.8571	77	أستاذ مساعد	
					14.74924	105.5088	57	أستاذ	
					13.35873	105.9211	304	المجموع	

** يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من جدول (١٨)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع تحقيق النجاح الوظيفي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار One-Way ANOVA، وحصل (٣٧) لرتبة مدرس مساعد على أعلى متوسط حسابي في الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ (١٠٦,٣٢٤٣)، يليهم (٦١) لرتبة معيد بمتوسط حسابي (٢١٣,٨٦٨)، يليهم (٣٩) لرتبة أستاذ بمتوسط حسابي (٢٠١,٢٨٢)، ومن بعدهم جاء (٨٤) لرتبة مدرس بمتوسط حسابي (١٠٦,١٩٠٥)، ثم جاء (٧٧) من لرتبة أستاذ مساعد بمتوسط حسابي (١٠٥,٨٥٧١)، ثم جاء (٤٩) لرتبة معيد بمتوسط حسابي (٧٣٤٧,١٠٥)، وأخيراً جاء (٥٧) لرتبة أستاذ بمتوسط حسابي (٥٠٨٨,١٠٥) وأن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث أن قيمة مستوي الدلالة أقل من مستوي معنوية (٠,٠٠١)، ولمعرفة عايد الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية و جدول (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٩) نتائج تحليل اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات لواقع تحقيق

النجاح الوظيفي بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي

من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
الدرجة الكلية للاستبانة	معيد	105.7347	-	33.77165**	20.88265**	32.90538**	-
	مدرس مساعد	106.3243	-	-	12.88900	-	-
	مدرس	106.1905	-	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	105.8571	-	-	-	-	-
	أستاذ	105.5088	-	-	-	-	-

يتضح من جدول (١٩)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزي لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية ما بين فئة المعيد وبقية الفئات لصالح فئة المعيد حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى معنوية (٠,٠٥) وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى عضو هيئة التدريس في بداية تكلفه بدرجة معيد في الجامعة يسعى إلى تحقيق النجاح الوظيفي من خلال الحصول على الدرجات العلمية كالماجستير والدكتوراه والترقية فيما بعد لدرجة أستاذ مساعد وأستاذ، ثم يطمح لشغل المناصب الإدارية والحصول على عديد من الدورات التدريبية التي تؤهله لذلك، والسعي لإيجاد بيئة عمل مناسبة تحقق رضاه الوظيفي، كما أن الدرجة المالية للأعضاء الجدد أفضل من الدرجة المالية للأعضاء القدامى حاليًا.

وللإجابة على السؤال السادس: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض) في تحقيق النجاح الوظيفي (عدد الترقيات، الرضا الوظيفي، والعلاقات الناجحة مع الزملاء) من وجهة نظر العينة؟ وللإجابة على هذا السؤال وهو دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض) في تحقيق النجاح الوظيفي من وجهة نظر العينة، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والنجاح الوظيفي، ويوضح جدول (٢٠) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها بين محاور الاستبانة.

جدول (٢٠) قيم معاملات الارتباط ودلالاتها بين محوري الاستبانة ممارسات إدارة الاحتواء العالي والنجاح الوظيفيين وجهة نظر العينة

معاملات الارتباط						
	النجاح الوظيفي	المشاركة في صنع القرارات	الدعم التكنولوجي	التدريب والتطوير	الاندماج الوظيفي	التحفيز والتعويض
النجاح الوظيفي	1.000	.163	.197	.146	.036	.066
المشاركة في صنع القرار	.163	1.000	.865	.667	.736	.734
الدعم التكنولوجي	.197	.865	1.000	.638	.689	.715
التدريب والتطوير	.146	.667	.638	1.000	.711	.715
الاندماج الوظيفي	.036	.736	.689	.711	1.000	.747
التحفيز والتعويض	.066	.734	.715	.715	.747	1.000

يتضح من الجدول السابق جدول (٢٠) أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً بين أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعاد النجاح الوظيفي، وبين إجمالي ممارسات إدارة الاحتواء العالي والنجاح الوظيفي، وجميعها دالة عند مستوى ٠.٠٠١، كما أن جميع أشارت معاملات الارتباط جاءت موجبة، مما يدل على أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي لها تأثيراً إيجابياً في تحقيق النجاح الوظيفي.

للإجابة عن السؤال السابع: كيف يمكن التنبؤ بمستوى النجاح الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بالتعرف على إمكانية التنبؤ بتحقيق النجاح الوظيفي لدى أفراد عينة البحث الحالي بمعلوماتية درجاتهم في ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعادها (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض).

وللإجابة على هذا تم استخدام الأسلوب الاحصائي المعروف بأسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis بطريقة التحليل

المتتابع Stepwise، والتي يتم فيها عرض كل معاملات انحدار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، على اعتبار المتغير التابع (النجاح الوظيفي)، والمتغير المستقل ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعادها (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض)، وتم عرض النتائج في جدول (٢١)، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لما يأتي:

تحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعادها (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض)، وذلك للوقوف على أهم هذه المتغيرات في تحديد التباين في قيمة المتغير التابع (النجاح الوظيفي)، وتم استخدام GPOWER في القيام بمجموعة من الإجراءات مستخدماً نموذج تحليل الانحدار المتعدد، وهي على النحو التالي:

- ١- مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix
- ٢- حساب معامل الارتباط المتعدد (R Coefficient of Multiple Correlation) وكذلك حساب معامل التقدير أو معامل التحديد (معامل التأثير) Coefficient of Determination الذي تعبر قيمته عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.
- ٣- تحليل تباين الانحدار ANOVA for Regression حيث يتم حساب قيمة "ف" نتيجة إدخال المتغيرات المستقلة للمعادلة التي تقيد في الكشف عن طبيعة تباين الانحدار ومعرفة ما إذا كان دال إحصائياً.
- ٤- مدى دلالة معاملات الانحدار Significance of Regression Coefficient فإذا كانت قيمة "ف" دالة إحصائياً فإن هذا يحدد أهمية وجود المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أما إذا كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائياً فإن هذا يدل على أن تباين الخطأ العشوائي أكبر من تباين المتغيرات، مما يقلل من أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول (٢١) دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بتحقيق النجاح

الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي (ن=٣٠٤)

النموذج	ر	ر ^٢	قيمة (ف)	المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	مستوي الدلالة (ت)
				بيتا		
1	.357 ^a	.127	8.700		18.734	.000
الثابت (النجاح الوظيفي)						
المشاركة في صنع القرار				.146	1.223	.222
الدعم التكنولوجي				.286	2.569	.011
التدريب والتطوير				.251	2.947	.000
الاندماج الوظيفي				.455	4.851	.000
التحفيز والتعويض				.085	.896	.371

يوضح الجدول السابق، جدول (٢١) معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (ت)، مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الاحصائية)، ومن أجل معرفة العلاقة بين النجاح الوظيفي والمتغيرات المفسرة (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض)، وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغيرات (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض) كمتغيرات تنبؤية ومتغير النجاح الوظيفي كمتغير تابع، وأظهرت نتائج نموذج الانحدار معنوي، وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (٨.٧٠٠)، حيث مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) أصغر من مستوى المعنوية (٠.٠٠١)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (١٢%) من التباين الحاصل في النجاح الوظيفي وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (٢)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين النجاح الوظيفي والمشاركة في صنع القرار بقيمة (١.٤٦) أنه ليس ذو قيمة إحصائية، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، كما جاءت قيمة بيتا بين النجاح الوظيفي والدعم التكنولوجي

بقيمة (٢٨٦.) أنه ليس ذو قيمة إحصائية، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها كما جاءت قيمة بيتا بين النجاح الوظيفي والتدريب والتطوير بقيمة (٢٥١.) أنه ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة هي (٠.٠٠٠)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن التدريب والتطوير بمقدار وحدة تحسن مستوى النجاح الوظيفي بمقدار (٢٥١.)، كما جاءت قيمة بيتا بين النجاح الوظيفي والاندماج الوظيفي بقيمة (٤٥٥.) أنه ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة هي (٠.٠٠٠)، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاندماج الوظيفي بمقدار وحدة تحسن مستوى النجاح الوظيفي بمقدار (٤٥٥.)، كما جاءت قيمة بيتا بين النجاح الوظيفي والتحفيز والتعويض بقيمة (٠.٨٥)) أنه ليس ذو قيمة إحصائية، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

النجاح الوظيفي(المتوقع) = ٤٣.٩٧٧ + ١٤٦.* المشاركة في صنع القرار + ٢٨٦.* الدعم التكنولوجي + ٢٥١.* التدريب والتطوير + ٤٥٥.* الاندماج الوظيفي + ٠.٨٥.* التحفيز والتعويض + خطأ التنبؤ

القسم الرابع: نتائج البحث والتصور المقترح

وينقسم إلي:

أولاً: نتائج البحث

في ضوء الإطار النظري تصور مقترح لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تمثلت في:

- جاءت الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، كما جاءت أبعاد المحور الأول (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد الدعم التكنولوجي بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، يليها بعد (التدريب والتطوير) بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، ثم بعد الاندماج

الوظيفي بمتوسط حسابي ((٢٠٠٦، ثم بعد المشاركة في صنع القرار بمتوسط حسابي (٢٠٠٣)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد التحفيز والتعويض بمتوسط حسابي (١٠٩٠).
- كما جاءت أبعاد المحور الثاني (النجاح الوظيفي) بمستويات عالية، وكان أعلاها بعد العلاقات الناجحة مع الزملاء بمتوسط حسابي (٢٠٦٦)، يليها بعد عدد الترقيات بمتوسط حسابي (٢٠٤٦)، ثم بعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (٢٠١٨).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزي إلى: الرتبة الأكاديمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزي إلى طبيعة الكلية، والنوع.

- وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي والنجاح الوظيفي عند مستوى (٠٠٠١).

ثانياً: التصور المقترح

أولاً: التصور المقترح لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي

في ضوء ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج، يمكن تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، يقوم هذا التصور على مجموعة من الأسس ويسعى إلى تحقيق بعض الأهداف من خلال مجموعة من الإجراءات التي تحدد ملامحه، وذلك على النحو التالي:
يُعد عضو هيئة التدريس هو الأساس والقُدوة، وهو مخطط وموجه ومنظم للخبرات والأنشطة داخل الجامعة، والذي يقوم بدوره بثلاث مهمات التدريس، البحث العلمي، فضلاً عن خدمة البيئة وتنمية المجتمع، وعليه أن يحقق نجاحه الوظيفي في هذا الشأن، فأصبح من الضروري لكي يحقق عضو هيئة التدريس نجاحه الوظيفي عليه أن يقوم بمجموعة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

ولتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، حيث ينبغي أن تمارس إدارة الاحتواء العالي بالجامعة، وأن توضع أهداف وآليات

لهذه الممارسة وأن يسعى عضو هيئة التدريس من خلال الترقيات التي يحصل عليها وعلاقاته مع زملائه وشعوره بالرضا الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها أن يحقق نجاحه الوظيفي، وبناءً على ذلك تعين بناء تصور مقترح لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، والشكل التالي يوضح محاور التصور المقترح:



شكل (١)

من إعداد الباحثة

محاور التصور المقترح

وفيما يلي شرح لكل محور على حدة:

المحور الأول: فلسفة التصور المقترح:

بدأت فكرة التصور المقترح وتبلورت من تصورات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق نجاحهم الوظيفي، ومن مجموعة من العوامل والفوائد التي ستتحقق لأعضاء هيئة التدريس من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي، مما يدفعهم للاستمرار في العمل والعمل بإيجابية من خلال توفر مجموعة من الممارسات كالمشاركة في صنع القرار وتوفير الدعم التكنولوجي والتقنيات الحديثة وتقديم مجموعة من التدريبات التي تحسن من أدائهم وتنمي مهاراتهم وتزود خبراتهم، فضلاً عن تحفيزهم معنوياً ومكافأتهم مادياً مما يحقق التوافق بين الحياة الشخصية والمهنية.

تم بناء التصور المقترح من أهمية فكرة تحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وقيمتهم ومكانتهم الاجتماعية في المجتمع، والتعرف على كيف يمكن أن يحققوا نجاحهم الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي، والتركيز على أن تتحول بيئة العمل إلى مناخ داعم ومناسب يحقق فيه نجاحه من مجرد مصطلحات ومفردات إلى ثقافة وأسلوب حياة.

المحور الثاني: أهداف التصور المقترح:

يعمل التصور المقترح على تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

١. العمل على توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق التصور المقترح بجامعة جنوب الوادي.
٢. المساعدة على توفير مناخ تنظيمي داعم يحقق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٣. صياغة مجموعة من الاجراءات القابلة للتنفيذ والتي من خلالها يمكن قيام أعضاء هيئة التدريس بممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تسهم في تحقيق النجاح الوظيفي لديهم.
٤. تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات، وتوفير الامكانيات التقنية التي تساعد عضو هيئة التدريس على العمل في بيئة متغيرة، وكذلك توفير فرص للتدريب والتطوير، وتحقيق الاندماج الوظيفي، ومن ثم تحفيزه مادياً ومكافأته ومعنوياً كشهادات التقدير والدروع وغيرها.
٥. يحقق أعضاء هيئة التدريس النجاح الوظيفي من خلال الترقيات التي يحصل عليها وتوفير بيئة عمل داعمة تشعر عضو هيئة التدريس بالرضا الوظيفي، ومن ثم علاقاته مع زملائه في العمل من حيث الحب والتعاون والتواصل والتقدير والدعم والاحترام.
٦. تبني الجامعة لممارسات إدارة الاحتواء العالي، بما يساعدها على تقديم خدماتها بجودة أعلى وضمان تحقيق أهدافها وبالتالي استمرارية بقائها.

٧. العمل على تحسين الحالة المادية لأعضاء هيئة التدريس.
٨. تحسين القدرة التنافسية للجامعة واستقطاب الكفاءات المتميزة للتدريس بها.
- المحور الثالث: المنطلقات والمرجعيات التي يقوم عليها التصور المقترح
ينبع تكوين التصور المقترح من عدة منطلقات ومرجعيات، وهي كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (٢)

من إعداد الباحثة

المنطلقات والمرجعيات التي يقوم عليها التصور المقترح
أولاً: المنطلقات التي يقوم عليها التصور المقترح:

وفيما يلي توضيح لكل منطلق من المنطلقات التي يقوم عليها التصور المقترح

(١) أهمية عضو هيئة التدريس ودوره:

يؤدي عضو هيئة التدريس في الجامعة دوراً حيوياً ومهماً في تحقيق أهداف ورسالة الجامعة، ويُعد شريكاً أساسياً في نجاح الجامعة وتحقيق رسالتها التعليمية والبحثية والخدمية، تكمن أهمية دور عضو هيئة التدريس في الآتي:

١. تقديم التدريس الجيد: يقوم أعضاء هيئة التدريس بتصميم وتنفيذ برامج تعليمية متقدمة وذات جودة عالية لتطوير مهارات الطلاب وتحفيزهم على التعلم.

٢. البحث العلمي: يسهم أعضاء هيئة التدريس في توليد المعرفة والبحث العلمي من خلال إجراء أبحاث ونشر النتائج في المجالات العلمية المحكمة.
 ٣. توجيه الطلاب: يؤدي أعضاء هيئة التدريس دوراً مهماً في توجيه وإرشاد الطلاب ومساعدتهم على اختيار المسارات الأكاديمية والمهنية المناسبة.
 ٤. خدمة المجتمع: يشارك أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع من خلال تقديم المشورة والاستشارات للجهات الحكومية والشركات والمؤسسات الأخرى.
 ٥. نقل المعرفة: يسهم أعضاء هيئة التدريس في نقل المعرفة والخبرات إلى الأجيال القادمة من خلال تدريس الطلاب وتوجيههم نحو التطوير المستمر.
- (٢) أهمية المرحلة الجامعية:
- تعد المرحلة الجامعية فترة حاسمة في حياة الفرد حيث تسهم في تطويره ونضوجه على جوانب مختلفة، سواء كانت شخصية، أكاديمية، اجتماعية، أو مهنية حيث يكتسب خبرات ومهارات تؤثر على مستقبله الشخصي والمهني، وتبرز أهمية المرحلة الجامعية فيما يلي:
 ١. تطوير المهارات: توفر فرصة للفرد لتطوير مجموعة متنوعة من المهارات الأكاديمية والشخصية مثل التفكير النقدي، الإبداع، الاتصال، وحل المشكلات.
 ٢. بناء القدرات: تسهم في بناء قدرات الفرد وتطويرها، سواء على المستوى الأكاديمي أو الاجتماعي أو المهني.
 ٣. تحقيق التحصيل العلمي: تمكن الطلاب من اكتساب المعرفة والخبرات اللازمة في مجالات مختلفة من خلال دراسة المقررات الأكاديمية.
 ٤. تحقيق التطور الشخصي: تنمي شخصية الفرد وبناء ثقته بالنفس وتعزيز قدرته على اتخاذ القرارات.
 ٥. فتح آفاق جديدة: تمنح الفرصة للطلاب لاكتشاف اهتماماتهم وميولهم وتحديد مسار حياتهم المهني.
 ٦. توسيع دائرة المعارف: توسع دائرة معارف الفرد وتعريفه بثقافات وآراء مختلفة.

٧. توسيع شبكة العلاقات: توفر فرصة للطلاب للتعرف على أشخاص جدد وبناء علاقات اجتماعية ومهنية قيمة التي يمكن أن تستمر مدى الحياة.
٨. تحفيز الابتكار والابداع: تشجع الطلاب على التفكير بشكل إبداعي وتطوير أفكار جديدة ومشاريع مبتكرة.
٩. تحسين فرص العمل: يعتبر حصول الفرد على شهادة جامعية من أهم العوامل التي تساعده في الحصول على فرص عمل متميزة وزيادة فرص التقدم في حياته المهنية.
- ثانيًا: المرجعيات التي يستند عليها التصور المقترح:
- (١) اهتمام الجامعة بأعضاء هيئة التدريس تهتم الجامعات بأعضاء هيئة التدريس، ويتضح ذلك فيما يلي:
- أ) تتضمن الخطة الاستراتيجية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ عدة مبادئ وأهداف تهدف إلى تطوير وتحسين جودة التعلم الجامعي وتعزيز دور أعضاء هيئة التدريس وتهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة في مصر عبر تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية.
- ب) تطبيق التأمين الصحي في محاولة للاهتمام بالحالة الصحية لأعضاء هيئة التدريس.
- ج) تنظم الجامعة برامج تدريبية وورش عمل متخصصة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات مختلفة.
- د) دعم البحث العلمي: توفر الجامعة بعض الدعم المالي والتقني لأبحاث الأعضاء هيئة التدريس وتشجيع نشر النتائج في المجلات العلمية المرموقة.
- (٢) النتائج التي توصل إليها البحث من الإطار النظري يؤدي تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي دورًا حيويًا في تحقيق النجاح الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتمثلت المرجعيات المستمدة من الإطار النظري فيما يلي:

- (أ) الفائدة التي تعود على أعضاء هيئة التدريس من تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي، والذي بدوره يؤدي إلي تحقيق نجاحه الوظيفي.
- (ب) الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الاحتواء العالي بالجامعة ودورها في تحقيق النجاح الوظيفي.
- (ج) ضرورة أن يتوافر لعضو هيئة التدريس بيئة عمل إيجابية وداعمة تمكنه من التدريس الجيد، إجراء البحث العلمي، فضلاً عن القيام بخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- (د) ضرورة توفير خدمات دعم نفسي واجتماعي لأعضاء هيئة التدريس للتعامل مع ضغوط العمل الأكاديمي والشخصية.
- (هـ) توفير بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والابتكار وتعزز روح الفريق والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس.
- (و) الثورة الصناعية الرابعة والخامسة والتحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي جعلت من العالم كله قرية كونية صغيرة تنفل أفكارًا لمجتمع في عالم متغير.
- (٣) النتائج التي توصل إليها البحث من الإطار الميداني:
- تمثلت المرجعيات المستمدة من الإطار الميداني فيما يلي:
- (أ) المرجعيات المستمدة من الاستبانة:
- أظهرت الاستبانة بعض النتائج التي استمد منها البحث بعض المرجعيات، وهي:
- (أ) الواقع المتوسط لدور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- (ب) غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالجامعة.
- (ج) ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن نظام المكافآت والحوافز.
- (د) محدودية استفادة أعضاء هيئة التدريس من الدورات التدريبية المقدمة إليهم.
- (٤) المرجعيات المستمدة من نتائج الدراسات السابقة:
- من استعراض بعض الدراسات السابقة تبينت ضرورة تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي لتحقيق النجاح الوظيفي، كما يتضح فيما يلي

(أ) اقتراح دراسة شعراوي (٢٠٢٢) من ضرورة بناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي.



شكل (٣)

من إعداد الباحثة

(ب) تأكيد دراسة عبدالسلام، والسيد (٢٠٢١) على التطبيق لممارسات إدارة الاحتواء العالي.

(ج) توصية دراسة Mamom (2018) بضرورة تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
(د) تأكيد دراسة السيد، والسعيد (٢٠١٨) على أن العلاقات الناجحة مع الزملاء تؤدي إلى تحقيق النجاح الوظيفي.

(هـ) توصية دراسة (Farla, Perizaida, Zunaidah and Andriana) (2022) على أن الرضا الوظيفي يسهم في تحقيق النجاح الوظيفي.

المحور الرابع: عناصر التصور المقترح

تمثلت العناصر المكونة للتصور المقترح من أبعاد المحور الأول المتمثل في النجاح الوظيفي، وأبعاد المحور الثاني المتمثل في ممارسات إدارة الاحتواء العالي، ويمكن توضيح تلك العناصر في الشكل التالي:

المحور الأول: النجاح الوظيفي

تضمن المحور الأول ثلاثة أبعاد وهم (عدد الترقّيات، الرضا الوظيفي، والعلاقات الناجحة مع الزملاء)، ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:

أبعاد المحور الثاني

البعد الأول: عدد الترقّيات

إن تكافؤ الفرص والتقدم الوظيفي والترقي لمناصب أعلى تزيد من ثقة عضو هيئة التدريس بنفسه وقدراته ومهاراته، كما تزيد من شعوره بالاطمئنان والأمان الوظيفي، وكذلك حرص عضو هيئة التدريس على الترقّي ينتج حالة من التنافسية ويزيد من سمعة الجامعة. المستهدف:

توافر نظام عادل ومرن وشفاف ومرضي للجميع، وتتوافر فيه عوامل النزاهة والشفافية والموضوعية، وهذا يُسهم في خلق بيئة داعمة وتحفيزية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الترقّيات والنجاح الأكاديمي داخل الجامعة. آليات التنفيذ:

يمكن تحديد الآليات لتنفيذ المستهدف من خلال الآتي:

- توفير فرص التدريب وورش العمل لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم التعليمية والبحثية وتعزيز قدراتهم الأكاديمية.
- تشجيع الأبحاث والنشر وتقديم دعم لأعضاء هيئة التدريس لإجراء أبحاث عالية الجودة ونشر نتائجها في المجلات العلمية ذات السمعة الطيبة.
- تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل منتظم وعادل وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.
- توفير الفرص القيادية لأعضاء هيئة التدريس لتولي المسؤوليات الإدارية والقيادية داخل الجامعة.
- تشجيع الابتكار والإبداع على تطوير برامج دراسية جديدة، وتطبيق أساليب تدريس مبتكرة، واستخدام التكنولوجيا في التعلم.

- توفير نظام تحفيز ومكافآت لأعضاء هيئة التدريس الذين يحققون أداءً متميزًا في مجالات التعلم والبحث.

البعد الثاني: الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من العناصر المهمة، لما له من آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة، والجامعات التي تسعى لرفع مستوى الرضا والأمان الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تحافظ على سمعتها وتحقق ميزة تنافسية عالية.

المستهدف:

الثقة والاحترام والتقدير من جانب الكلية والجامعة ووضعه في مكانة مرموقة ومرضية تلبي بمكانته الاجتماعية مما يشعره بالثقة والاحترام والتفاني والانتماء.

آليات التنفيذ:

يمكن تحديد الآليات لتنفيذ المستهدف كما يلي:

- توفير بيئة عمل إيجابية مشجعة وداعمة تشجع على التعاون والإبداع، وتقديم دعم نفسي واجتماعي لأعضاء هيئة التدريس.

- توفير بيئة عمل محفزة وداعمة لأعضاء هيئة التدريس، مما يشمل توفير الموارد اللازمة للبحث والتدريس، وتوفير فرص التطوير المهني والتدريب.

- تقدير جهود أعضاء هيئة التدريس والاعتراف بإنجازاتهم من خلال منح الجوائز والتكريمات المناسبة، وذلك لتشجيعهم على تقديم أفضل أداء.

- توفير قنوات فعالة للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس، وضمان شفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية والإدارية.

- تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مثل توفير برامج للصحة النفسية والاجتماعية.

- يجب أن يكون لأعضاء هيئة التدريس صوت في صناعة القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية والإدارية، وذلك من خلال مشاركتهم في اللجان والهيئات الإدارية.

- تقديم فرص الترقية والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك برامج التدريب والتأهيل الأكاديمي.

البعد الثالث: العلاقات الناجحة مع الزملاء

تُعد العلاقات الناجحة مع الزملاء عنصر أساسي في بيئة العمل وتعتبر مفتاحًا للنجاح الفردي والجماعي في أي مؤسسة، وبدونها تصبح المؤسسة ليس لها كيان، كما تعد العلاقات الإنسانية الناجحة منارة للأفراد في العمل، وتؤدي بالمؤسسة في النهاية إلى تحقيق مكانة مرموقة في المجتمع.

المستهدف:

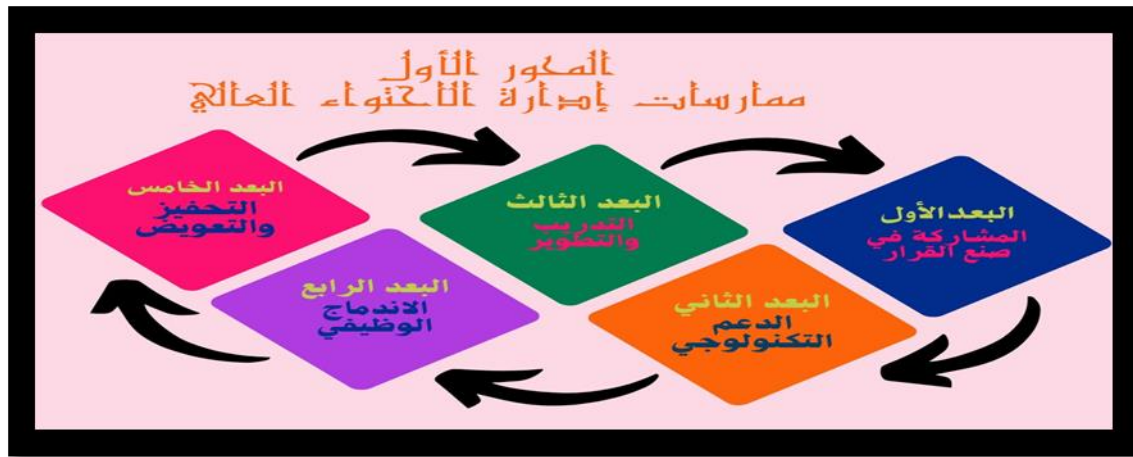
بناء علاقات ناجحة مع الزملاء قائمة على الود والاحترام والثقة المتبادلة واحترام الحقوق والآراء، وهذا يزيد من السمعة الطيبة للجامعة.

آليات التنفيذ:

يمكن تحديد آليات التنفيذ لتحقيق المستهدف من خلال الآتي:

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التواصل المستمر مع زملائهم وتبادل الأفكار والخبرات، سواء من خلال الاجتماعات الدورية أو البرامج التدريبية المشتركة.
- تنظيم يوم اجتماعي ورحلات داخل الجامعة لتعزيز تواصل أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض وأسرتهم.
- بناء الثقة والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض، وذلك من خلال التعامل باحترام واحترافية وتقدير لآراء وآراء الآخرين.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس زملائهم في مشروعات البحث والتدريس، وتقديم الدعم المتبادل لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تقديم أعضاء هيئة التدريس المساعدة والدعم لزملائهم في الحالات التي يحتاجون فيها إلى مساعدة أو استشارة، سواء في الجوانب الأكاديمية أو الشخصية.

- تنظيم فعاليات اجتماعية وترويجية في الجامعة لتعزيز التواصل وبناء علاقات قوية بين أعضاء هيئة التدريس.
 - حل النزاعات بين أعضاء هيئة التدريس بشكل بناء، وحلها بطرق سلمية ومحترمة لضمان استمرار العلاقات الإيجابية.
- المحور الثاني: ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتضمن خمسة أبعاد (المشاركة في صنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض)، ويمكن توضيحهم في الشكل التالي:



شكل (٤)

من إعداد الباحثة

عناصر التصور المقترح

يتضح من شكل (٤) عناصر التصور المقترح، وهي محاولة للإحاطة بأبعاد المحور الثاني: ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وتلك العناصر تتناغم مع الأبعاد المنبثقة في الإطار النظري والتي تبناها البحث الميداني، وفيما يلي يستعرض التصور المقترح المستهدف من كل عنصر وآليات تنفيذه.

البعد الأول: المشاركة في صنع القرار

إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المختلفة يحقق الفهم الصحيح بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية داخل الجامعة، ويسهل عملية انتقال التعليمات بسهولة، ويضمن كفاءة العمل وسير العمل ببسر وتوزيعه بعدالة ونزاهة، وتحقيق بيئة عمل تشجع على التفاعل والابداع.

المستهدف:

مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط والتقييم وإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل الكلية، مع تفويضه في بعض القرارات، وكذلك توفير مناخ تنظيمي داعم وعادل وشفاف في توزيع العمل بينهم.

آليات التنفيذ:

يمكن تحديد الآليات لتنفيذ المستهدف كما يلي:

- عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة الموضوعات ذات الأهمية واتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- توفير فرص لتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء هيئة التدريس من خلال ورش عمل وندوات.
- إنشاء لجان مختلفة تعنى بقضايا محددة وتضم أعضاء من مختلف التخصصات لتحقيق تمثيل شامل.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم بشكل مستمر.
- إجراء استطلاعات رأي دورية لقياس مدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن العملية القرارية والمشاركة فيها.
- توفير دورات تدريبية وورش عمل حول كيفية اتخاذ القرارات بشكل فعال وبناء على الأدلة.
- توفير مساحات افتراضية أو منصات إلكترونية لتبادل المعلومات والآراء بين أعضاء هيئة التدريس.

- تشجيع الحوار المفتوح والبناء بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس لتحسين عملية صنع القرار .

البعد الثاني: الدعم التكنولوجي

يعد استخدام الأنظمة والتقنيات التكنولوجية من العوامل التي تساعد أعضاء هيئة التدريس في التدريس والبحث العلمي، ولها أهمية كبيرة في بيئة العمل في ظل تطورات وتغيرات العصر كالتحول الرقمي والتطبيقات الذكية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي بحيث تفي بمتطلباته وتلبي احتياجاته.

المستهدف:

توفير تقنيات تكنولوجية تجعل عملية التدريس والتعلم تجربة أكثر تفاعلية وشاملة، وتعزز من فرص النمو والتطور التعليمي في عصر التكنولوجيا الرقمية، وتسهم في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس على البحث والتحليل للبيانات، وزيادة مهارات التدريس والبحث العلمي.

آليات التنفيذ:

يمكن تحديد الآليات لتنفيذ المستهدف كما يلي:

- تقديم دورات تدريبية منتظمة حول استخدام التكنولوجيا في التعلم وكيفية الاستفادة من الأدوات التكنولوجية المتاحة.
- توفير الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم في حل المشكلات التقنية التي قد تواجههم.
- توفير الأجهزة الحديثة والبرامج اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لضمان قدرتهم على استخدام التكنولوجيا بفعالية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام المنصات الافتراضية للتواصل مع الطلاب وتقديم المحتوى التعليمي بشكل مبتكر.
- توفير الموارد التعليمية عبر الإنترنت وتوفير مكتبة رقمية غنية بالموارد التعليمية لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم في إعداد المحتوى التعليمي.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعاون مع بعضهم البعض في استخدام التكنولوجيا لتحسين عملية التعلم والبحث.
- البعد الثالث: التدريب والتطوير
- يُعد التدريب والتطوير من العوامل المهمة التي تسهم في رفع كفاءة الفرد، وتطوير مهاراته وزيادة خبراته، بما يتناسب مع احتياجات العمل وتطلعاتها المستقبلية.
- المستهدف:
- توافر نظام متميز لتدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ذو جدوي حسب التخصصات المختلفة، مع توفير مزيد من فرص التنمية والترقي الوظيفي العادل والمرضي له، وتحقيق أقصى استفادة في الحياة العلمية والعملية.
- آليات التنفيذ:
- يمكن تحديد الآليات لتنفيذ المستهدف من خلال الآتي:
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم تدريبات فعالة ومثمرة تلقي جدوي من قبل الأعضاء وتعود بالفائدة عليهم بحيث تزود خبراتهم وتنمي مهاراتهم.
- توفير فرص للتدريب والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس يمكن أن يسهم في تعزيز مهاراتهم وزيادة رضاهم عن العمل.
- إجراء تقييم دوري لاحتياجات التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال استطلاع آراءهم وتحليل الاحتياجات الأكاديمية والمهنية.
- تقديم برامج تدريب متخصصة تستهدف تطوير المهارات التعليمية والبحثية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التعلم المستمر والتطوير الذاتي، مثل ورش العمل والدورات التدريبية عبر الإنترنت.
- توفير فرص للتوجيه الأكاديمي والمساعدة في وضع خطط تطوير مهني لأعضاء هيئة التدريس.

- دعم الأبحاث والمشروعات الابتكارية من خلال تقديم دورات تدريبية في مجالات البحث والابتكار.
- استخدام التقنيات الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بُعد والوسائط المتعددة في برامج التدريب.
- البعد الرابع: الاندماج الوظيفي
- يُعد الاندماج الوظيفي من العوامل المهمة التي تساعد عضو هيئة التدريس على الانخراط في بيئة العمل بشكل كامل، وبجهد وتقانٍ، ويظهر ذلك من خلال التفاعل الإيجابي مع زملائه، التطوير المستمر، وهذا يؤدي بالجامعة إلى تحقيق أهداف بشكل أفضل والشعور بالرضا الوظيفي.
- المستهدف:
- عضو هيئة تدريس مرتبط عاطفياً ومعرفياً بطبيعة عمله، بحيث يؤدي مهامه على أكمل وجه، ويشعر بالرضا الوظيفي في البيئة التي يعمل بها.
- آليات التنفيذ:
- يمكن تحديد الآليات لتنفيذ المستهدف من خلال الآتي:
- توفير برامج توجيه وتدريب لأعضاء هيئة التدريس الجدد لمساعدتهم على فهم ثقافة العمل في الجامعة وتعلم الإجراءات والسياسات المحلية.
- تنظيم فعاليات وورش عمل تشجع على التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام والتخصصات.
- إنشاء منصات اجتماعية داخلية تسهل التواصل والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس وتعزز الاندماج الاجتماعي.
- توفير فرص للمشاركة في الأنشطة الأكاديمية والثقافية وتنظيم فعاليات أكاديمية وثقافية متنوعة تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة والاندماج مع بقية أفراد المجتمع الأكاديمي.

- دعم الثقافة التنظيمية المفتوحة بحيث تشجع على تبادل الأفكار والآراء بحرية، وإقامة جلسات حوار مفتوحة لحل المشكلات وتحسين العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس.
- توفير خدمات دعم نفسي واجتماعي لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في رفاهيتهم النفسية والاجتماعية.

البعد الخامس: التحفيز والتعويض

- إن توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت يراعي المكانة الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس ويضمن له حياة كريمة، ويعيش مستقر مادياً ومعنوياً وذلك يدفعه إلي بذل جهد أكبر للعمل لتحقيق النجاح.

المستهدف:

- مكافآت وحوافز تحقق حياة متوازنة وتماثل ما يتقاضاه الفئات الأخرى في المجتمع آليات التنفيذ:

يمكن تحديد الآليات لتنفيذ المستهدف كما يلي:

- زيادة المكافآت التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الساعات التدريسية والبحث العلمي والامتحانات.
- توفير مكافآت مالية، مثل زيادات في الراتب أو مكافآت عن الأداء المتميز، بالإضافة إلى تقديم حوافز غير مالية، مثل الإجازات المدفوعة الأجر أو الفرص للسفر والتبادل الأكاديمي.
- تنظيم حفلات تكريمية وتقديرية لأعضاء هيئة التدريس الذين يبذلون جهوداً استثنائية ويحققون نجاحات ملحوظة في مجالاتهم الأكاديمية.
- تقديم دعم مالي ولوجستي لأعضاء هيئة التدريس لإجراء أبحاث علمية مبتكرة ونشر نتائجها في المجالات العلمية المرموقة.

ولتحقيق أبعاد النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي وذلك عن طريق الآتي:

١- تحقيق الترقى لأعضاء هيئة التدريس على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال:

١. تحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي من خلال المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية، وقراءة الأبحاث الحديثة، والتعاون مع زملاء آخرين.
٢. العمل ضمن فرق بحثية متعددة التخصصات مما يساهم في تعزيز الأفكار وفتح آفاق جديدة للبحث، مما يزيد من فرص النشر في مجلات مرموقة.
٣. المشاركة في المؤتمرات وتقديم الأبحاث في المؤتمرات العلمية، مما يساعد في بناء شبكة علاقات مهنية وتبادل المعرفة والخبرات.
٤. تقديم الدعم للطلاب والباحثين الجدد، مما يساهم في بناء بيئة أكاديمية إيجابية ويعزز من سمعة الأكاديميين.
٥. تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي بشكل دوري وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
٦. التركيز على إنتاج أبحاث ذات جودة عالية بدلاً من محاولة نشر أكبر عدد ممكن من الأبحاث يمكن أن يساهم في تعزيز السمعة الأكاديمية.
٧. استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة في التعلم والبحث مما يحسن من الكفاءة وزيادة الإنتاجية.
٨. بناء علاقات جيدة مع الزملاء والإدارة وإيجاد بيئة عمل إيجابية تدعم الترقى الأكاديمي.
٩. الالتزام بالقيم والأخلاقيات الأكاديمية يعزز من مصداقية الأكاديميين ويساعد في بناء سمعة قوية في المجتمع الأكاديمي.
١٠. التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية الأخرى، وكذلك مع القطاع الخاص، يمكن أن يفتح آفاق جديدة للبحث ويعزز من فرص التمويل.

١١. تخصيص ميزانية لدعم المشروعات البحثية المبتكرة والمبادرات الجديدة يمكن أن يحفز الأكاديميين على تقديم أفكار جديدة.
١٢. وضع معايير تقييم تشمل الإنجازات البحثية، والمشاركة في المؤتمرات، وتقديم الدعم للطلاب، بدلاً من التركيز فقط على عدد المنشورات.
- ٢- تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال:
 ١. توفير بيئة عمل داعمة تشجع على التعاون بين الأعضاء، وتوفير المساحات المناسبة للاجتماعات والنقاشات.
 ٢. توفير فرص للتطوير المهني من خلال ورش عمل، دورات تدريبية، ومؤتمرات، مما يساعد الأعضاء على تحسين مهاراتهم وتطوير مسيرتهم الأكاديمية.
 ٣. إنشاء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، مما يسهل تبادل الأفكار والملاحظات ويعزز من الشعور بالانتماء.
 ٤. الاعتراف بجهود الأعضاء من خلال الجوائز، التقديرات، أو الشهادات، مما يعزز من دافعهم ويشعرهم بالتقدير.
 ٥. تقديم حوافز مالية مثل المكافآت والترقيات، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية مثل التقدير العلني والمكافآت الرمزية.
 ٦. دعم أعضاء هيئة التدريس في تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية، من خلال تقديم خيارات مرنة للعمل أو إجازات مدفوعة.
 ٧. تسهيل الوصول إلى الموارد اللازمة للبحث والدعم الفني، مما يساعد الأعضاء على تنفيذ مشاريعهم البحثية بكفاءة.
 ٨. إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية والتطوير المؤسسي، مما يمنحهم شعوراً بالملكية والمشاركة.
 ٩. توفير برامج إرشاد للأعضاء الجدد لمساعدتهم في التكيف مع بيئة العمل الأكاديمية وتسهيل عملية الاندماج.

١٠. تشجيع الأعضاء على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة من خلال تنظيم مسابقات أو ورش عمل تتعلق بالابتكار.
١١. تنظيم فعاليات اجتماعية وثقافية لتعزيز الروابط بين أعضاء هيئة التدريس وبناء مجتمع أكاديمي متماسك.
١٢. إجراء استبيانات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي وجمع الملاحظات حول التحسينات الممكنة.
- ٣- تفعيل العلاقات مع الزملاء على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال:
 ١. إقامة حفلات، ورش عمل، أو لقاءات غير رسمية لتعزيز الروابط الاجتماعية بين الزملاء.
 ٢. تشجيع الزملاء على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة مثل الاجتماعات الدورية أو المنتديات.
 ٣. تعزيز روح التعاون من خلال تشجيع الزملاء على دعم بعضهم البعض في المشروعات الأكاديمية أو البحثية، مما يعزز من العلاقات المهنية.
 ٤. الاعتراف بإنجازات الزملاء وتقدير جهودهم، سواء من خلال التقديرات الرسمية أو الإشادة العلنية، مما يعزز من الروح الإيجابية.
 ٥. تنظيم ورش عمل أو جلسات تدريبية مشتركة لتبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء، مما يعزز من العلاقات المهنية.
 ٦. تكوين فرق عمل لمشروعات معينة، مما يعزز من التعاون و يتيح الفرصة للزملاء للتعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل.
 ٧. تشجيع الأعضاء الأكثر خبرة على توجيه ودعم الزملاء الجدد، مما يسهل عملية الاندماج ويعزز من العلاقات الطيبة.
 ٨. تعزيز ثقافة الاحترام والتسامح والتأكيد على أهمية الاحترام المتبادل وتقبل الاختلافات بين الزملاء، مما يساهم في خلق بيئة عمل صحية.

٩. تنظيم رحلات أو أنشطة ترفيهية خارج الجامعة لتعزيز العلاقات الشخصية بين الزملاء بعيداً عن الضغوط الأكاديمية.

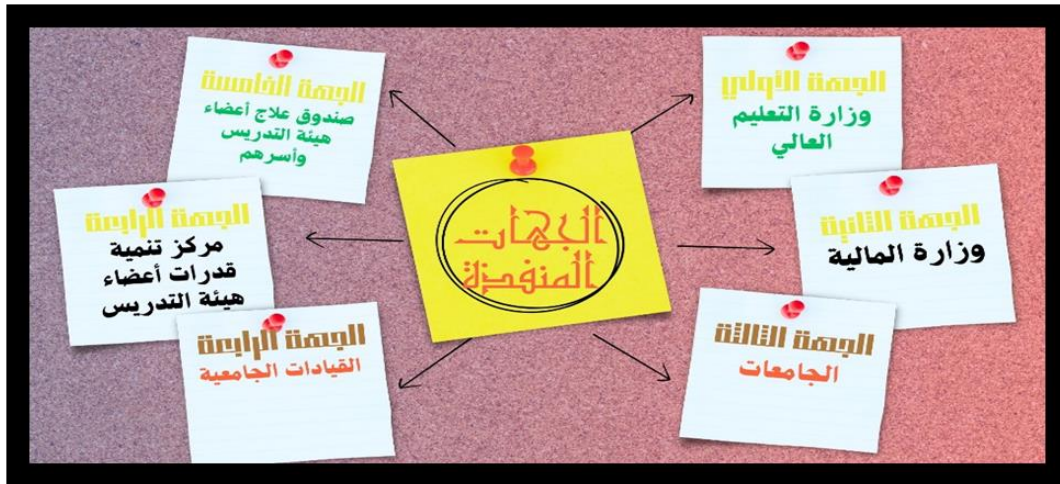
١٠. إنشاء آليات للتغذية الراجعة البناءة بين الزملاء، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز العلاقات.

١١. تنظيم فعاليات ثقافية وفنية مشتركة لتعزيز التفاعل الاجتماعي بين الزملاء.

١٢. توفير منصات أو أدوات تكنولوجية تسهل التعاون وتبادل المعلومات بين الزملاء.

المحور الخامس: الجهات القائمة على تنفيذ التصور المقترح

بعد عرض عناصر التصور المقترح والمستهدف من كل عنصر وتحديد الآليات اللازمة لتنفيذ المستهدفات؛ يلزم لكي يكتمل التصور المقترح ويصبح سهل التطبيق على تحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، يلزم الإشارة إلى بعض الجهات التي يمكن أن تقوم على تنفيذ هذه الآليات، ويمكن توضيح الجهات في الشكل التالي:



شكل (٥)

من إعداد الباحثة

الجهات المنفذة للتصور المقترح

وفيما يلي عرض لدور كل جهة في تنفيذ آليات التصور المقترح:

(١) وزارة التعليم العالي:

ويمكن أن تقوم بتنفيذ والإشراف على الآتي:

- صرف رواتب أعضاء هيئة التدريس على أساس الأساسي الحالي وليس عام ٢٠١٤م.
- تسهيل الاجراءات المتبعة في تعيين أعضاء هيئة التدريس الجدد من موافقات أمنية وأوراق عمل وغيرها.
- تحسين نظام المكافآت بالجامعات، بحيث ترتبط بكفاءة وأداء أعضاء هيئة التدريس.
- وضع معايير موضوعية ومرنة وشفافة وتتمتع بالنزاهة عند تقدم أعضاء هيئة التدريس للجان الترقيات.
- تعزيز المكانة الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس وإتاحة الفرصة لهم للتقدم في المناصب الوزارية.
- تقدم الوزارة برامج تدريب وتطوير مهني لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مهاراتهم التعليمية والتواصل مع الطلاب.
- تعزيز التعاون الدولي والتبادل الأكاديمي مع مؤسسات تعليمية وبحثية عالمية، تساعد الوزارة أعضاء هيئة التدريس على التواصل مع الباحثين والأكاديميين من مختلف أنحاء العالم، مما يعزز من رؤيتهم وتجربتهم الأكاديمية.

(٢) وزارة المالية:

ويمكن أن تقوم بتنفيذ والإشراف على الآتي:

- زيادة المرتبات والمكافآت بحيث تتناسب مع طبيعة عملهم.
- توفير الميزانية اللازمة لتعيين أعضاء هيئة التدريس الجدد.
- توفير التمويل اللازم للجامعات وهذا التمويل يمكن استخدامه لتحسين البنية التحتية، وتوفير مختبرات متطورة، وتوفير المعدات اللازمة للبحث العلمي، وتطوير المكتبات والمرافق الأكاديمية.

- توفير التمويل اللازم بدعم المشروعات البحثية والتطوير التكنولوجي من خلال تقديم تمويلات خاصة أو برامج تحفيزية للبحث العلمي.
- يمكن لوزارة المالية توفير مرافق أكاديمية حديثة ومتطورة تسهم في تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على الأداء الأكاديمي المتميز.
- توفير الدعم المالي للتدريب والتطوير المهني سواء عبر تقديم منح دراسية للحصول على درجات علمية أعلى، أو من خلال تمويل برامج التدريب المستمر والمؤتمرات العلمية.
- (٣) الجامعات:
- ويمكن أن تقوم بتنفيذ والإشراف على الآتي:
- توفير بيئة عمل تعليمية وبحثية محفزة وملائمة لأعضاء هيئة التدريس، هذه البيئة تشمل توفير المرافق الحديثة، والمكتبات المتخصصة، والمختبرات المجهزة بالتقنيات الحديثة.
- تدعم أعضاء هيئة التدريس في القيام بأبحاثهم العلمية عن طريق توفير التمويل، وتقديم المساعدة في الحصول على الموارد الضرورية، وتسهيل الوصول إلى المجالات العلمية لنشر نتائج البحث.
- توفير برامج التدريب وورش العمل والمؤتمرات الأكاديمية التي تعزز من مهارات أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم المهني.
- تعزيز الاتصالات والشبكات الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس لبناء شبكات اجتماعية ومهنية قوية، سواء داخل الجامعة أو مع أكاديميين وباحثين من مؤسسات أخرى.
- التركيز على التقييم والتقدم الأكاديمي من خلال تقديم التقييم الدوري والملاحظات البناءة على أدائهم. كما توفر الدعم في تحديد الأهداف الشخصية والمهنية وتوفير الفرص لتحقيقها.

(٤) القيادات الجامعية:

ويمكن أن تقوم بتنفيذ والإشراف على الآتي:

- تحديد رؤية الجامعة وإعداد استراتيجيات تنمية البحث العلمي والتعلم والتدريب والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع بين أعضاء هيئة التدريس، عن طريق تقديم دعم للأبحاث ذات الطابع الابتكاري، وتشجيع على تطبيق الأفكار الجديدة في التدريس والبحث.
- تقديم برامج وفرص التدريب والتطوير المهني المستمرة لأعضاء هيئة التدريس، وتشجع على حضور ورش العمل والمؤتمرات العلمية والتدريبات التي تعزز من قدراتهم الأكاديمية والمهنية.
- تقديم التقييم الدوري والملاحظات البناءة لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير الدعم والتشجيع الفردي لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، وتعزز من رغبتهم في التطوير المستمر وتحقيق النجاح الوظيفي.

(٥) مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:

ويمكن أن تقوم بتنفيذ والإشراف على الآتي:

- توفير البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- عمل بروتوكول تعاون في التدريب بين مراكز الجامعات على مستوى الجمهورية.
- أخذ رأي أعضاء هيئة التدريس في محتوى البرامج التدريبية وتسهيل وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لهم.

(٦) صندوق علاج أعضاء هيئة التدريس:

ويمكن أن تقوم بتنفيذ والإشراف على الآتي:

- التعاقد مع مراكز طبية لتوفير الرعاية الصحية لأعضاء هيئة التدريس.
- توفير الرعاية الصحية كاستشارات الطب العام والتخصصي، والفحوصات الطبية الدورية، والعلاجات الضرورية.

- يقدم الصندوق دعماً مالياً لأعضاء هيئة التدريس لتغطية تكاليف العلاج الطبي اللازم، خاصة في حالات الأمراض الخطيرة أو الحوادث.
- المساعدة على توفير وتسهيل سبل الرعاية الصحية لأعضاء هيئة التدريس.
- عمل منظومة للتأمين الصحي الشامل لأعضاء هيئة التدريس.
- زيادة رواتب الأطباء الجامعيين لدخول معظمهم في بطاقة العلاج الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بحيث تشمل كل التخصصات.
- تغطية الصندوق لأفراد أسرة أعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك الزوج والأطفال، في بعض الحالات.
- المحور السادس: معوقات محتملة أمام تطبيق التصور المقترح
- من الممكن أن يعوق تنفيذ التصور المقترح مجموعة من المعوقات، منها:
- غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالجامعة.
- نقص التمويل والموارد الذي يؤثر على قدرة الجامعة على توفير البنية التحتية المناسبة، والموارد الضرورية لأبحاث الأعضاء، والتطوير المهني.
- الإجراءات الإدارية والبيروقراطية الكثيرة التي تقف عائقاً أمام أعضاء هيئة التدريس، مثل إجراءات التصديق على المشروعات البحثية، والموافقات على البرامج التعليمية الجديدة.
- التحديات التقنية والتكنولوجية مثل نقص التقنيات الحديثة والبرمجيات اللازمة للأبحاث والتدريس الفعال.
- ضعف تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
- الضغوط النفسية والعاطفية الناتجة عن متطلبات العمل الأكاديمي والبحثي، مما يؤثر على مستوى طاقتهم ورغبتهم في الاستمرار والنجاح.
- التحديات الاجتماعية والثقافية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس .
- توافر الوساطة والمحسوبية والتحيز عند التقدم للترقيات في اللجان العلمية.

- زيادة التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس وضعف التقدير والدعم من باقي الزملاء.
- ضعف نظام المكافآت والحوافز المقدمة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- المحور السابع: سبل التغلب على المعوقات المحتملة:
ويمكن التغلب على المعوقات السابقة كما يلي:
- تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالجامعة.
- زيادة المكافآت والحوافز المقدمة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- زيادة التمويل المتاح لأبحاث الهيئة التدريسية والبرامج التعليمية، من خلال التقدم بطلبات للحصول على تمويلات خارجية، وتحسين إدارة الموارد المالية الداخلية لتوفير الدعم اللازم.
- تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال تقليل البيروقراطية والهرمية والتسلسل الإداري.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية، مثل توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لأبحاث هيئة التدريس والتعلم الإلكتروني، وذلك لتسهيل الوصول إلى الموارد والبيانات الضرورية.
- توفير برامج دعم نفسي وعاطفي لأعضاء هيئة التدريس، مثل الاستشارات النفسية وورش العمل حول التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وذلك للحفاظ على صحتهم النفسية وزيادة إنتاجيتهم.
- تعزيز التعاون مع الشركاء الخارجيين، مثل الصناعة والمؤسسات البحثية الأخرى، لتوفير فرص تمويل إضافية وتبادل المعرفة، مما يعزز من إمكانيات الأبحاث والتعلم في الجامعة.
- تعزيز التواصل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس، والاستماع إلى مخاوفهم واقتراحاتهم، وتوفير الشفافية في اتخاذ القرارات المؤثرة على حياتهم المهنية.

- تقديم برامج تدريبية مستمرة وفعالة لأعضاء هيئة التدريس، تشمل تطوير مهارات التدريس والبحث، واستخدام التقنيات الحديثة، مما يساعدهم على التكيف مع التحديات الجديدة في مجال تخصصهم.

المحور الثامن: توصيات عامة للتصور المقترح:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة، توصي الباحثة بما يلي:

- تبني وزارة التعليم العالي والجامعات للتصور المقترح وآليات التنفيذ الخاصة به.
- أهمية إعداد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري لتعريفهم على الجديد في مجال تخصصهم والإجابة عن تساؤلاتهم خاضة في ظل تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- عقد دورات وبرامج وأنشطة بهدف زيادة التواصل وتحسين العلاقات الاجتماعية مع زملائه.
- دراسات مقترحة:
 - انطلاقاً من موضوع البحث وما أسفر عنه من نتائج وتوصيات، توصي الباحثة بإجراء عدد من الأبحاث التي تنبثق من موضوع البحث الحالي، مثل:
 - إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية.
 - تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تحسين رضا الموظفين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
 - دور برامج التدريب والتطوير المهني في نجاح أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 - دراسة تحليلية لكيفية تأثير الابتكار والإبداع في البحث العلمي على النجاح الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

المراجع الأجنبية

- اسماعيل، أمال محمد ابراهيم(٢٠٢٢). مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميًا نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، ٥(٨)، ٧١٨-٨٨١.
- البردان، محمد فوزي(٢٠٢٠). نموذج مقترح لمحددات النجاح في المسار الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٤(٥٨)، ١٤١-١٨٢.
- جابر، جابر عبد الحميد؛ كاظم، أحمد خيرى (١٩٩٦). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية.
- حسين، محمد جاد(٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ج ١، ٢(٧)، ١٥-١٧٦.
- الدهشان، جمال على (٢٠١٦). تقرير عن الدليل الإرشادي لتقييم الدوريات العلمية المصرية ومعايره - مقدم إلي اللجنة العلمية الدائمة لأصول التربية والتخطيط التربوي - الدورة الثانية عشرة، ٢٠١٦ - ٢٠١٩(المجلس الأعلى للجامعات -القاهرة .
- الدهشان، جمال على خليل. (٢٠٢١). مقترحات لتطوير نظم وآليات ترقيات أعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية. مجلة إبداعات تربوية، ١٦، ٩-٣٢.
- رياض، طارق رشاد؛ خليل، نبيل سعد؛ الأنصاري، محمد صبري؛ محمد، أحمد خيرى(٢٠٢٣). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بقنا، ج ١، ٥٧، ١٢٣-١٥٧.
- سالم، ياسمين عبدالغني؛ أبوسريع، عائشة أحمد؛ بيومي، نيفين صباح(٢٠٢٢). نموذج بنائي لرأس المال النفسي وعلاقته بالقيادة الأصلية والرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣٢(١١٦)، ٤٠٩-٤٦٢.
- السيد، فتحي السيد طه، والسعيد، أحمد سليمان (٢٠١٨). أثر الانضباط الإداري على النجاح الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٢(١)، ١٧٧-
- سيف الدين، فريدة صلاح الدين(٢٠١٥). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي(رسالة ماجستير)، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي.

- شعراوي، نهى مجدي كامل (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة ٦ أكتوبر. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٣، ٣٥٩-٤٠٦.
- عبد الله، ابتسام محمد (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل المنظمة البارعة (رسالة دكتوراه)، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي.
- عبد الله، ابتسام محمد (٢٠٢٤). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، ٥٨، ٤٢٧-٥٤٠.
- عبدالسلام، غادة محمد؛ السيد، هناء شحته (٢٠٢١). ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس - دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥ (٤)، ٢٩٥-٤٣٨.
- عبيد، ناهد عبدالمنعم فاضل (٢٠٢١). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة في جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، ٤٦، ٧٠-١١٥.
- علوان، سهام محمد أحمد (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (دراسة تحليلية). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦ (٦)، ١-١٣٠.
- عمر، أحمد مختار عبدالحميد (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر، القاهرة: عالم الكتب.
- عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، ٣، ١، ٤٠-٨٧.
- عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ٣، ١، ٤٠-٨٧.
- القليوبي، نهى سليمان. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وفقاً لبعض المتغيرات لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية. مجلة أسس لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٣ (٤٧)، ٧٢٤-٧٦٠.
- المحضر، وائل المحضر أنور أحمد (٢٠٢٢). علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ج ٣، ٧٣، ١٤٨-١٨٣.
- محمد، سيدة سلامة (٢٠١٦). الوظائف المستقبلية لجامعة جنوب الوادي في ضوء متطلبات التنمية بإقليم جنوب الصعيد (رسالة دكتوراه)، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي.

-مصطفى، أميمة حلمي (٢٠١٧). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، ٣(٤١)، ١١٣-٢٥١.

-منظمة العمل الدولية (٢٠١٩). تقرير حول بيئة العمل المشجعة.
-النجار، حميدة محمد (٢٠١٧). التأثير المعدل للالتزام العاطفي في العلاقة بين النجاح الوظيفي والأداء الوظيفي بالتطبيق على المديرين بالبنوك التجارية الخاصة بمدينة المنصورة. مجلة التجارة والتمويل، ٣، ١٧٣-٢٠٧.

-النجار، عماد عبدالعزيز؛ عرب، مني أحمد عبدالوهاب (٢٠٢٣). الإبداع الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الريادية والنجاح الريادي: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، ٤١(٢)، ٣٧-١.

٢٥٩ □

٣٨٤-٣٦٤ □

٥٢(٤)، ٧٤٣-٧٣١ □

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. & Hussain, S. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. Journal of Innovation & Knowledge, 5(2), 117-129.
- Alshaikhmubarak, A., Da Camara, N. & Baruch, Y. (2020). The impact of high-performance human resource practices on the research performance and career success of academics in Saudi Arabia. Career Development International. 25(6), 671-690.
- Amah, E. & Ahiauzu, A. (2013), Employee involvement and organizational effectiveness. Journal of Management Development, 32, (7), 1-27.
- Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. Human Resources Management, 29(3), 353-370.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. Career Development International, 13(3), 209-223.
- Bowling, N. A. & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. Journal of Vocational Behavior, 73(1), 63-77.

- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 3–23.
- Boxall, P. & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(4), 445-467.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Cal State San Marcos (CSUSM) (2021) <https://www.csusm.edu/careers/documents/careerguide2021ada.pdf>
- Cha, J. M., James, Kim, S. H., Beck, J. & Knutson, B. J. (2017). Predictors of Career Success among Lodging Revenue Managers: Investigating Roles of Proactive Work Behaviors. *International Journal of Administration*, 18(4), 474–490.
- Dahling, J. J. & Lauricella, T.K. (2017). Linking Job Design to Subjective Career Success: A Test of Self-Determination Theory. *Journal of Career Assess*, 25(3), 371–388.
- De Menezes, L. M. & Wood, S. (2011). High Involvement Management, High-Performance Work Systems and Well-Being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586-1610.
- Denison, D. R. (2007). Denison Organizational Culture Model. Denison Consulting an Arbor Zurich Shanghai.
- Dragoni, L., Tesluk, P.□E., Russell, J.□E., & Oh, I.□ S. (2009). Understanding managerial develop-
- Dries, N. (2011). The meaning of career success. Avoiding reication through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts. *Career Development International*, 16(4), 364–384.
- Dries, N. (2011). The meaning of career success. Avoiding rei□cation through a closer inspec-
- Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254–267
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional
- Cumbler, E., Yirdaw, E., Kneeland, P., Pierce, R., Rendon, P., Herzke, C., Christine & Jones, D. (2018). What is career success for academic hospitalists? A qualitative analysis of early-career faculty perspectives. *J. Hosp. Med.*, 13(6), 372–377 .

- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M. & Manseld, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083.
- Feldman, D. C. & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.
- Gallup. (2020). the State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide.
- Ganiron, T.U. (2017). Job Satisfaction with a Career in Structural Engineering. 80, 297–316.
- Griffin MA, Neal A and Parker SK (2007) A new model of work role performance: Positive behavior
- Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Grocott, Ch. (2020). Differentiating High-Involvement Management from High-Performance Work Systems: Why it Matters for UK Productivity, in *School of Business Blog* on 17July 2020. <https://staffblogs.le.ac.uk/business/2020/07/17/differentiating-high-involvement-management-from-high-performance-work-systems-and-why-it-matters-for-uk-productivity/>
- GU, M., Zhang, Y., Li, D. & Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. *Journal of Management Science and Engineering*, 8(2), 176-190.
- Guerrero, S., Jeanblanc & Hand Veilleux, M. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career Development International*, 21(1), 19-30 .
- Guest, D. E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Guest, D. E. (2017). High involvement management and human resource management. In *The Routledge Companion to Management and Organizational History* (pp. 389-404). Routledge.
- Huo, B. Zhaojun, H. Haozhe, C. & Xiande, Z. (2015). The effect of high – involvement human resource management practices on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution Logistics Management*, 45(8), 716-746.
- in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50(2): 327–347

-
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. Annual review of psychology, 63, 341-367.
 - Kam, S. & Wong, S. (2013). The role management involvement in innovation. Management Decision, 51(4), 709 – 729.
 - Kent, V. Rondeau, Terry, H. & Wagar (2010). High- involvement work practices and social capital formation: examining the role of strategic orientation in nursing homes, in: D. Myron, Fottler, Naresh Khatri and Grant T. Savage (Eds.), Strategic Human Resource Management in Health Care: Advances in Health Care Management, 9, Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
 - Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003). Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies. John Wiley & Sons.
 - Lawler, E.E. (1986). High-involvement Management, San Francisco: Jossey-Bass.
 - Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology, 60(3), 541-572.
 - Mamon, D.H.A. (2018). The Role of High Involvement Management in Reducing the Organizational Cynicism of Faculty Members and Their Assistants at the Faculty of Physical Education for Girls - Helwan University in View of the Quality and Accreditation. Journal of Applied Sports Science, 8(1), 42-58.
 - ment: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmen-
 - model. Journal of Vocational Behavior, 73(2), 254–267
 - Naji, H. T. & Al-Zubaidi, G. D. (2020). The interactive role of high performance work systems in the relationship between high Involvement management practices and strategic Entrepreneurship/case study at Diyala State Company. Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(124), 109.
 - Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. Personnel Psychology, 58(2), 367-408.
 - Otto, K., Roe, R., Sobiraj, S., Baluku, M. & Garrido Vásquez, M. (2017).The impact of career ambition on psychologists' extrinsic and intrinsic career success. Career Dev. Int., 22(1), 23–36.
 - Pan, J. & Zhou, W. (2015). How do employees construe their career success: An improved measure of subjective career success? International Journal of Selection and Assessment, 23(1), 45-58 .
-

-
- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J. & Nummi, T. (2022). High involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 853-876.
 - Purba, S. D. (2017). Career management dan subjective career success: dapatkah meningkatkan kepuasan kerja wanita karir. *Mix j. Ilm. Manaj.* 2(1), 113-131.
 - Rode, J., Mooney, C., Near, J. & Baldwin, T. (2008). Ability and personality predictors of salary, perceived job success and perceived career success in the initial career stage. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 292-299.
 - Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
 - Singh, R. & Mohanty, M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2), 74, 1513 -2232 .
 - Smithikrai, C. (2007). Personality traits and job success: An investigation in the sample1. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 134-138.
 - Song, W., Yu, H. & Qu, Q. (2021). High involvement work systems and organizational performance: the role of knowledge combination capability and interaction orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1566-1590.
 - tal opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal* ,
 - The UK Commission for Employment and Skills: <https://www.gov.uk/government/publications/ukcesemployer-skills-survey-2011>
 - tion of historical, cultural, and ideological contexts. *Career Development International*, 16(4 ,)
 - Wood, S. & Bryson, A. (2009). High involvement management in: W Brown, A Bryson, J. Forth and K. Whitfield (Eds.), *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge: Cambridge University Press.
 - Wood, S. (2009). High involvement management and performance, in: A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington and D. Lewin (Eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford and New York: Oxford University Press.
 - World Economic Forum (2023). Future of Jobs Report 2023 Insight Report, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>



المجلد (٩١) العدد الثالث ج (٢) يوليو ٢٠٢٥

-
- Yang, Fand Chau, R. (2016). Personality Proactive and success career. Journal of Managerial Psychology, 31(2), 467-482 .
 - Zakaria, N. & Yusof, H.M. (2018). The relationship between the 'Big Five' personality and career success. Proc. Int. Conf. Ind. Eng. Oper. Management, 3(12), 3120–3125.