



تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين

إعداد

د / أسماء فتحي السيد علي

مدرس أصول التربية - قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنوفية

تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين

إعداد

د / أسماء فتحي السيد علي

مدرس أصول التربية - قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنوفية

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية ومداخل تحسينها، والإطار المفاهيمي لتمكين أعضاء هيئة التدريس وأهميته في المؤسسات الجامعية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبتها لموضوع البحث وطبيعته، وقد تكونت عينة البحث من عدد (٢٤٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ولتحقيق هدف البحث قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للتعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك التعرف على درجة موافقتهم على آليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، اختبار (ت) T-Test، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way، اختبار LSD، واستخدام معامل الارتباط لبيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ.

وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج أهمها: إن واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، اتفق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بدرجة كبيرة على آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين نظراً لما يوفره من آليات هامة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يختلف باختلاف الدرجة الوظيفية لصالح (الأستاذ)، وسنوات الخبرة لصالح (الأكثر من ٢٠ عاماً).

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، أعضاء هيئة التدريس، جامعة المنوفية، التمكين.

Improving the Quality of Professional Life For Faculty Members at Menofia University Using Empowerment Approach

Abstract

The aim of the current research is to improve the quality of the career life of faculty members at Menofia University by using the empowerment approach, by identifying the conceptual framework for the quality of career life and the approaches to improving it, and the conceptual framework for empowering faculty members and its importance in university institutions, and the researcher has used the descriptive approach to its relevance to the subject and nature of the research. The research sample consisted of (244) members from the faculty members at Menofia University, and to achieve the goal of the research, the researcher designed a questionnaire as a tool to identify the reality of the quality of the career life of faculty members at Menofia University, as well as to identify p To the extent of their approval of the mechanisms to improve them using the empowerment entrance, according to the opinions of the faculty members at Menofia University, iterations, percentages, arithmetic mean, standard deviations, ranking, T-Test, and ANOVA one way, test were used. LSD, use of the Pearson correlation coefficient, and the Alpha Cronbach coefficient.

The research resulted in a set of results, the most important of which are: The reality of the quality of the career life for faculty members at Menofia University came at a moderate degree, the agreement of faculty members at Menofia University to a large degree on the mechanisms to improve the quality of their career life using the entrance to empowerment due to the important mechanisms it provides to improve the quality of life. The job they have, the reality of the quality of the career life of the faculty members at Menofia University varies according to the job grade in favor of (Professor), and years of experience in favor of (more than 20 year).

key words: Quality of Professional Life, Faculty members, Menofia University, Empowerment.

مقدمة البحث ومشكلته:

يعتمد نجاح أي مؤسسة جامعية في أدائها لمهامها على ما يتوافر لديها من عناصر جيدة من أعضاء هيئة التدريس، فإذا أردنا الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي وزيادة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها فلا بد من التطور المستمر لركائزها الأساسية من أعضاء هيئة التدريس، والإدارة، والطلاب. ويعد عضو هيئة التدريس من أهم هذه الركائز؛ لما له من دور عظيم في تحقيق التقدم والتطور لهذه المؤسسات الجامعية وإعداد جيل صالح وكوادر بشرية مدربة تغذي جميع أجهزة الدولة وترسم سياستها. فأعضاء هيئة التدريس في الجامعة هم الثروة النادرة التي تتسابق الجامعات لتوفيرها كمًا وكيفًا، وبالشكل الذي يزيد من أدائها وفعاليتها.

فال مورد البشري من أهم الموارد وأثمنها لعمل المؤسسات - وخاصة الجامعية - فهو مصدر الجذب، ويلعب دورًا فعالاً في تخطيط نشاطات المؤسسة وتنفيذها. ومما لاشك فيه أن هذا يتطلب الاهتمام بإعداد الكوادر الأكاديمية والإدارية فائقة النوعية من الناحية المهنية، والمعرفية، وتوفير بيئة عمل، وجودة حياة مناسبة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة، وتحقيق التكامل، والتفاعل بين أهداف العاملين والمؤسسة. (أبو حميد، ٢٠١٧، ص ٢٣)

ونظرًا لما تواجهه المؤسسات في العصر الحالي من مجموعة من الضغوط والمتغيرات المستمرة في جميع المجالات، وتتمثل هذه الضغوط والتغيرات في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة في استقرارها، فقد شملت هذه التغيرات جميع نواحي الحياة: الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والسياسية. ونتيجة لذلك فقد اهتمت المؤسسات بالموارد البشري والنظر إليه كأصل من أصولها، لما له من تأثير هام على الكفاءة والفاعلية والتميز. (صالح، ٢٠١٨، ص ٤٥)

وبما أن الجامعات تواجه اليوم عدة تحديات بالغة الخطورة نتيجة المتغيرات العالمية والتي تمثلت في الثورة المعرفية والثقافية والتكنولوجية. فلم يعد دورها قاصرًا على تحقيق الأهداف التقليدية - والمتمثلة في التدريس والبحث عن المعرفة وتأصيلها - ونشرها - بل أصبحت مسئولة أيضًا عن تحقيق التنمية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية للمجتمع من خلال البحث في مشكلاته وإيجاد الحلول المناسبة لها. ويتوقف نجاح الجامعات في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية على أعضاء هيئة التدريس فهم مطالبون بأداء العديد من الأدوار سواء داخل أو خارج الجامعة. فعلى مستوى الحرم الجامعي مطالبون بالتدريس، وإعداد البحوث

العلمية، والإشراف على الرسائل الجامعية، والمشاركة في اللجان، والإرشاد الأكاديمي، بالإضافة إلى التأثير في شخصيات طلابهم من خلال البرامج والأنشطة العلمية التي يحرصون على تنفيذها. والمشاركة الفعالة في مجال الأقسام والكليات باختلاف أنشطتها. وعلى مستوى المجتمع فهم مطالبون بإجراء البحوث التطبيقية، وتقديم الاستشارات، والمساهمة في التدريب والتعليم المستمر في أعمال ومؤسسات ولجان تخدم المجتمع المدني باختلاف أنشطتها ومجالاتها. فجميع الأدوار السابق ذكرها أكسبت أعضاء هيئة التدريس مكانة خاصة على مستوى الجامعة والمجتمع؛ مما دعا غالبية الجامعات العالمية إلى الحرص على الاحتفاظ بهيئتها التدريسية، والارتقاء بالبيئة المحيطة بهم؛ لدعم أدائهم المهني من خلال منحهم الاستقلالية، وتذليل كل الصعوبات التي قد تواجههم؛ لكي يتمكنوا من أداء أدوارهم المتعددة بكفاءة وفاعلية. (خليفات والملاحمة، ٢٠٠٩، ص ٣٠٨)، (Bat-Erden, 2006, P25)

وقد تزايد اهتمام المؤسسات الجامعية بأهمية وتأثير الموارد البشرية - ولاسيما أعضاء هيئة التدريس فهي التي تفكر وتبدع وتنتج، وتشكل الانسان في هذه المؤسسات ولذلك لا بد من الاهتمام والتركيز والعمل على كل ما من شأنه أن يؤثر على حياته داخل عمله. حيث ينعكس هذا الاهتمام على فاعلية أدائه ونتاجيته. (جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ٣٣)

- وانطلاقاً مما سبق - فنجاح أي مؤسسة جامعية يبدأ من الاهتمام بالموارد البشرية؛ فهي المحرك الأساسي الذي يؤثر بصورة كبيرة على أداء المنظمة - ولاسيما المؤسسات الخدمية- التي تقدم خدماتها من خلال موظفيها فلا بد من الاهتمام بهذا المورد والبحث في عوامل تطوره الداخلية من جهة، والعوامل الخارجية المؤثرة بشكل مباشر عليه من جهة أخرى، وأهمها: جودة الحياة الوظيفية التي تساعد في رفع مستوى الإنتاجية لديه؛ ولهذا زاد الاهتمام بهذا المورد مع مطلع القرن الواحد والعشرين وزادت الجهود التي تسعى إلى البحث في العوامل التي ترفع من إنتاجية العاملين في المنظمات- ولاسيما أعضاء هيئة التدريس حيث ظهر مصطلح جودة الحياة الوظيفية عام (١٩٧٢) ليواكب عمليات التطوير التنظيمي ويساعد في توفير بيئة عمل محفزة بهدف تحقيق غايات المؤسسات وأهدافها المخطط لها. (أبوشيخة، ٢٠١٠، ص ٢٧)

ولقد اهتمت العديد من الدراسات البحثية في العالم في السنوات الأخيرة بقياس جودة الحياة الوظيفية في المصانع والجامعات والمدارس والمنظمات الحكومية وغير الحكومية تحت أبعاد متعددة وتحديات جديدة متعلقة بالتزام العاملين والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ فجودة الحياة

الوظيفية تساهم في تسهيل فرصة التدريب للعاملين، ورفع درجة الرضا، وإيجاد بيئة عمل آمنة وتنمية أداء العاملين جنباً إلى جنب مع تنمية الأداء الكلي للمؤسسة. (ماضي، ٢٠١٤، ص ٦٥)

هذا وقد بدأت الكثير من المؤسسات في تبني برامج جودة الحياة الوظيفية بما يحقق لها العديد من المزايا ومنها: تعاضد القدرة التنافسية وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء وأيضاً توفير ظروف أفضل وبيئة محفزة للعمل. (المغربي، ٢٠٠٤، ص ٥٧)

وينظر لجودة الحياة الوظيفية على أنها مطلب أساسي تعزز ظروف العمل من وجهة نظر العاملين، وتوفر إنتاجية تنظيمية كبيرة، كما ينظر إليها على أنها ظاهرة موضوعية تتأثر بتصورات العاملين بالعمل. وبالتالي يمكن القول بأن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بمستوى رضا، وتحفيز، ومشاركة، والالتزام العاملين في المؤسسات؛ ولهذا السبب بدأت المؤسسات في منح أهمية توفير جودة عالية للحياة الوظيفية من أجل جذب العاملين المؤهلين لما للموارد البشرية من دور مهم في تحقيق النتائج المطلوبة.

إضافة لما سبق فبرامج جودة الحياة الوظيفية تتضمن منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات وكذلك الإحساس بالأمان الوظيفي والذي ينعكس عليهم بصورة إيجابية في جميع ممارساتهم سواء داخل بيئة العمل أو خارجها.

تأسيساً على ما سبق أكدت العديد من الدراسات مثل: دراسة (البربري، ٢٠١٦)، دراسة (محمود، ٢٠١٥)، دراسة (ديوب، ٢٠١٤)، دراسة (زناتي، ٢٠١٣)، دراسة (البلبيسي، ٢٠١٨)، دراسة (البياري، ٢٠١٨)، دراسة (صويصي، ٢٠١٨)، دراسة (الصليبي، ٢٠١٨)، دراسة (Mohmoodi, 2015)، دراسة (Afsar, 2014) دراسة (Kashani, 2012)

على أهمية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات - ولاسيما المؤسسات الجامعية - لما لها من دور عظيم ومهم في تحقيق الإبداع الإداري، والإبداع بصفة عامة، وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرار، والعمل على تشجيعهم وتقدير أفكارهم، وتوفير شروط عمل آمنة وصحية مما يعينهم على أداء أدوارهم المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، وكذلك تحقق جودة الحياة الوظيفية درجة عالية من الالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي لدى العاملين، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وكذلك تقلل جودة الحياة الوظيفية من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وكذلك تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وأظهرت دراسة (عواد، ٢٠١٢) أنه يوجد مشكلات في جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس ومن هذه المشكلات زيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس من الإناث، مما نتج عن ذلك وجود إجازات لمرافقة الزوج وإجازات رعاية؛ مما أثر على جودة الحياة الوظيفية لديهم، وكذلك زيادة نسبة أعداد الطلاب عن نسبة أعداد أعضاء هيئة التدريس، مما يشكل عبئاً زائداً على أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى زيادة نسبة الإعارات الداخلية والخارجية لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك أظهرت الدراسة أن التجهيزات المطلوبة لأداء الوظيفة بالنسبة للفئة الإدارية من أعضاء هيئة التدريس جيدة، وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بها بعض القصور، كذلك أثبتت الدراسة عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن الأجور في الجامعات الحكومية، ورضاهم في الجامعات الخاصة.

ومن خلال استقراء واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات المصرية نجد أنها تعاني من جوانب القصور السابقة حيث أجريت الدراسة السابقة على جامعة قناة السويس وبما أن نظام الإدارة في المؤسسات الجامعية بجمهورية مصر العربية يدار من خلال النظام المركزي المتمثل في المجلس الأعلى للجامعات، ومن خلال خبرة الباحثة باعتبارها عضو هيئة تدريس بجامعة المنوفية وسؤال الزملاء من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن جودة الحياة الوظيفية لديهم وجد أنها تعاني من نواحي القصور والضعف قد يرجع سببها إلى الأسباب سالفة الذكر في الدراسة السابقة.

وبناءً على ماسبق ومن خلال استقراء الدراسات السابقة في هذا المجال وجد أيضاً أن جودة الحياة الوظيفية توجد بدرجة متوسطة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسات - ولاسيما المؤسسات الجامعية - سواء كان على مستوى البيئة المصرية أو غيرها من البيئات العربية والأجنبية الأخرى وأكد على ذلك دراسة (الشقران والحربي، ٢٠١٨)، دراسة (البربري، ٢٠١٦)، دراسة (الدحوح، ٢٠١٥)، دراسة (صالح، ٢٠١١)، دراسة (أبوحميد، ٢٠١٧)، دراسة (الحسني، ٢٠١٦)، دراسة (ماضي، ٢٠١٤)، دراسة (ثورية، ٢٠١٧)، دراسة (الزعبي، ٢٠١٢)، دراسة (البياري، ٢٠١٨)، دراسة (صويصي، ٢٠١٨)، دراسة (الصليبي، ٢٠١٨)، دراسة، دراسة (هلال، ٢٠١٦)، دراسة (السيد، ٢٠١٨)، دراسة (Thani, Mirkam, 2011)، دراسة (Nandhini & Aarthy, 2016).

تأسيساً على ما سبق يوجد العديد من المداخل المستخدمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية تتمثل في: إدارة الجودة الشاملة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، الإدارة بالمشاركة، التمكين. حيث يعتبر التمكين من أحد المداخل الهامة التي لها تأثير عظيم على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات - ولاسيما المؤسسات الجامعية - حيث يتم من خلاله نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من الرئيس إلى المرؤوسين، ويمثل دعوة صادقة لمشاركة جميع العاملين في سلطة صنع واتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال.

ومن أهم مزايا استخدام مدخل التمكين في تحسين جودة الحياة الوظيفية أنه يتضمن سرعة في اتخاذ القرارات، وإسعاد العاملين وزيادة درجة الرضا لديهم بوظائفهم ومهامهم، إرتفاع انتماء والتزام الفرد تجاه المؤسسة، إرتفاع الدافعية الذاتية للفرد، وتنمية الشعور بالمسؤولية، انخفاض معدلات الغياب والاهمال، وزيادة الإنتاجية والاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز المؤسسي. فالتمكين كمدخل جودة الحياة الوظيفية له هدف رئيسي وهو رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية وتحقيق التميز، وتحقيق ميزة تنافسية، وتطوير مستوى الأداء، ورفع الجودة وزيادة الالتزام التنظيمي مما يحقق أهداف المؤسسة. (السيد، ٢٠١٨، ص ٢٦٠)

حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية التمكين باعتباره أحد المداخل الهامة لتحقيق جودة الأداء وبالتالي جودة الحياة الوظيفية لدى جميع العاملين بالمؤسسات - ولاسيما المؤسسات الجامعية - كذلك له دور هام في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تفعيل العمل وتجويده، ويعمل على تحسين مستويات الأداء المنظمي بمؤسسات التعليم الجامعي مثل: دراسة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣)، دراسة (عساف، ٢٠١٥)، دراسة (الشمري والعودة، ٢٠١٨)، دراسة (عمران، ٢٠١٧)، دراسة (حرب، ٢٠١٥)، دراسة (السريف، ٢٠١١)، دراسة (الحربي، ٢٠١٣)، دراسة (حليم، ٢٠١٧)، دراسة (الحميدي، ٢٠١٦)، دراسة (الأسمر والهنذلي، ٢٠١٤)، دراسة (النواجحة، ٢٠١٦)، دراسة (ديوب، ٢٠١٤)، دراسة (بوبكر، ٢٠١٦).

ولتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ لابد من الاهتمام من الآن بجودة الحياة الوظيفية الداعمة وإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة، تتوافر فيها جميع أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة، واتخاذ القرار جميعها من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية. من جهة أخرى، وتحقيق التوازن بين بيئة العمل ومتطلباته العائلية. إضافة لذلك فإن جودة الحياة الوظيفية تمثل

جميع الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها- ولاسيما أعضاء هيئة التدريس- وإسعادهم، وزيادة شعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية والذي بدوره يساعد أعضاء هيئة التدريس على أن يكونوا أكثر قدرة وسلطة في أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.

انطلاقاً مما سبق كان من الضروري البحث في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين من أجل الخروج بمجموعة من التوصيات الإجرائية التي يمكن أن تستخدم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث في محاولتها الإجابة على التساؤلات الآتية:-

- ١- ما الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية، ومداخل تحسينها؟
- ٢- ما الإطار الفكري للتمكين، وأهميته في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية؟
- ٣- ما واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم تعزي للمتغيرات (النوع، نوع الكلية، الدرجة الأكاديمية، سنوات الخبرة).
- ٥- ما التوصيات الإجرائية لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى محاولة تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية ومداخل تحسينها، وكذلك التعرف على الإطار الفكري للتمكين وأهميته ومزايه لتحسين جودة الحياة الوظيفية، واستكشاف واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ١- إنه من الموضوعات الأكثر أهمية وحداثة في الميدان التربوي؛ حيث يتناول مفهومين هامين هما: جودة الحياة الوظيفية، والتمكين: وهذان المفهومان عند تحققهما يؤدي إلى مستوى أداء جيد ومرتفع في المؤسسات الجامعية، وتميز هذه المؤسسات الجامعية.
- ٢- قد يسهم هذا البحث في التعريف على كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين من خلال التوصيات التي يقدمها البحث.
- ٣- إنه يتناول أهم فئة من فئات المجتمع وهم أعضاء هيئة التدريس الذين لهم عظيم الأثر في بناء الإنسان المتحرر عقلياً، ويقومون بتوجيه تفكير الشباب نحو الوجهة السليمة.
- ٤- قد يستفيد من نتائج هذا البحث الإدارة الجامعية بجامعة المنوفية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها وذلك من أجل العمل على رفع أدائهم.
- ٥- قد يستفيد من نتائج هذا البحث القيادات الجامعية في تمكين أعضاء هيئة التدريس وزيادة تفاعلهم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، بما يمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.
- ٦- قد يستفيد من نتائج هذا البحث أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية أنفسهم في النمو المهني والاجتماعي والاقتصادي لديهم.
- ٧- قلة البحوث والدراسات التي تناولت تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين في حدود علم الباحثة.
- ٨- ربما يساهم هذا البحث في زيادة الإثراء الفكري لموضوع جودة الحياة الوظيفية ومدخل التمكين باعتبارها أحد أهم الأدوات لتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية في الجامعات المصرية.

منهج البحث وأدواته:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في معالجة محاور البحث، لملائمته لطبيعة البحث ولما له من مزايا عديدة أهمها: عدم اقتصره على جمع البيانات المتعلقة بالبحث فحسب بل تفسير وتحليل هذه البيانات، والخروج منها باستنتاجات ذات دلالة ومعنى، تفيد في تقديم حلول واقعية لمشكلة البحث. حيث اعتمد هذا البحث على الاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة البحث المختارة من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

مصطلحات البحث

تم مناقشة التعريفات المختلفة لمصطلحات البحث الحالي في إطاره النظري، وأستقر في الجزء التالي على التعريفات الإجرائية:

أولاً: جودة الحياة الوظيفية **Quality of Professional Life**

هى مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تقوم بها الجامعة والتي يتم بمقتضاها توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة والنهوض بمختلف جوانب الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وتحقيق الرفاهية لهم وتنمية كفاءاتهم وإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية تحقيقاً لمستوى عال من الرضا الوظيفي يضمن استمرارية نجاح الجامعة.

ثانياً: التمكين **Empowerment**

هو أحد المداخل الإدارية الحديثة، ويتم بموجبه التحول نحو السلطة اللامركزية، وذلك من خلال تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس، وإعطائهم الحرية الكاملة في التصرف في القضايا والمشكلات التي تواجههم عند تأدية مهامهم وعملهم، ومشاركتهم الكاملة في صنع واتخاذ القرار وذلك من أجل رفع مستوى الدافعية والحالة المعنوية لديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الإنجاز بالنسبة لهم وللجامعة.

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية نظراً لأن هذه الجامعة هى التي تعمل بها الباحثة كعضو هيئة تدريس بإحدى كلياتها. وفي الآونة الأخيرة تسعى الجامعة بكل جهدها للوصول إلى درجة عالية وكبيرة من التميز والمنافسة بين الجامعات المصرية والعربية وغيرها. حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (٢٣٤٠) وفقاً لإحصائية ٢٠١٨م/ ٢٠١٩م. وبلغت عينة البحث الحالي (٢٤٤) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، من مختلف كليات الجامعة بواقع كليات نظريتين وكليتين عمليتين وهم كليات (التربية، الزراعة، الآداب، العلوم).

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:

الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين.

الحد البشري: اقتصر البحث في جانبه الميداني على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؛ انطلاقاً من أهمية أخذ آرائهم في درجة توافر مقومات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية داخل كلياتهم بالجامعة، وكذلك أخذ آرائهم حول درجة الأهمية لآليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين.

الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٩م / ٢٠٢٠م.

الحد المكاني: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في جامعة المنوفية، على كليتين عمليتين، وكليتين نظريتين.

إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث فيما يلي:

- مراجعة الأدب التربوي فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية من حيث مفهومها، أهميتها، وخصائصها، أهدافها، عوامل نجاحها، أبعادها، مداخل تحسينها.
- مراجعة الأدب التربوي فيما يتعلق بالتمكين من حيث مفهومه، خصائصه، أهميته، مزاياه، سلبياته، متطلباته، مداخله، أبعاده.
- إعداد وتقنين أداة البحث (الاستبانة)، وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك التعرف على درجة أهمية آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- تحليل نتائج البحث وتفسيرها.
- تقديم البحث لعدة توصيات إجرائية لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين.

خطوة البحث:

- إطار مفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية وأهميتها ومداخل تحسينها لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- إطار مفاهيمي للتمكين وأهميته في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- الدراسة الميدانية وإجراءاتها والأساليب الإحصائية.
- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.
- التوصيات والمقترحات لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين.

أولاً: الإطار النظري للبحث:

تعد جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لأنها مفهوم يحتوي على العديد من العناصر التي تمس أداء المؤسسات مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقتصرًا على البيئة المباشرة للعمل، إلا أنه يلامس الحياة الشخصية للعاملين، والتي إن لم يتم مراعاتها، فإنها بالقطع تلقى بأثرها السيئ على أداء العاملين، ومن ثم على أداء المؤسسات التي يعلمون بها. (جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ٢٤٠)

١- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

هي استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين المادية والمعنوية، وتوفير نظم وآليات تتيح للأفراد فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل. (Lausmay, 2001, p.211)

ويعرفها (Lee et al,2007, P273) أنها رضا الموظفين بمجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد، والأنشطة، والنتائج الناشئة عن المشاركة في مكان العمل.

وهي مدخل ظهر في نهاية الستينيات، ويهتم بتحسين حياة الأفراد في مكان العمل، من خلال التأكيد على أهمية التصميم الجيد للعمل وجعله أكثر وضوحاً للعاملين، ومنحهم مزيداً من السلطة. (David, 2003, P138)

وكذلك تعرف على أنها مجموعة من المبادئ التي ترى أن الناس هم المورد الأكثر أهمية في المنظمة، كما أنهم جديرون بالثقة والمسئولية، وقادرون على صنع مساهمات ذات قيمة، وينبغي معاملتهم بكرامة واحترام. (Asabarirajan, 2011, P.39)

لذلك فجودة الحياة الوظيفية هي منظومة متكاملة تضم مجموعة من العمليات المخططة والمستمرة، التي تعتبر أعضاء هيئة التدريس المورد الأساسي في الجامعة، وتستهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على حياتهم الوظيفية والشخصية كافة؛ بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة. (هلال، ٢٠١٦، ص ٢٩٣)

وعرفت أيضاً على أنها توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بالمنظمة لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم، والتوازن بين العمل والحياة خارج نطاق أعمالهم مما يؤثر على الأداء الوظيفي الكلي. (Pavithra and Barani, 2012, P1)

فجودة الحياة الوظيفية هدف وعملية وفلسفة في آن واحد؛ حيث يمثل الهدف التزام أي منظمة بتحسين العمل، أما العملية فتتضمن الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف من خلال إشراك الجميع في المنظمة من خلال التركيز بشدة على التنمية الفردية والتنظيمية والطرق المعمول بها، وأخيراً فهي فلسفة تعني الكرامة الإنسانية لجميع أفراد المنظمة. (Adhikari and others, 2012, P.65)

وتشير جودة الحياة الوظيفية إلى أن يجد الأفراد خلال أدائهم لأعمالهم الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة والتوجيه والإرشاد المناسب والمناخ النفسي الملائم والعلاقات السليمة البناءة والفرص الملائمة للنمو والتقدم. (عبد الوهاب، ٢٠٠٦، ص ١٠٣)

كذلك تعتبر جودة الحياة الوظيفية مدخلا أو فلسفة للتطوير التنظيمي تستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين تنظيمياً واجتماعياً وصحياً واقتصادياً، ورفع مستوى العاملين مادياً ومعنوياً مما ينعكس ذلك في النهاية على الولاء والالتزام للمنظمة والبقاء فيها وبالتالي تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية. (الطبال، ٢٠٠٤، ص ٥٧)

ولذلك تعتبر جودة الحياة الوظيفية مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (جاد الرب، ٢٠٠٥، ص ٦٥)

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

ومن خلال استقراء ما سبق نستخلص أن سمات جودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يلي:

(أ) إن جودة الحياة الوظيفية هي استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين المادية والمعنوية.

(ب) مفهوم جودة الحياة الوظيفية يرتبط بتحسين حياة الأفراد العاملين في مكان العمل.

(ج) يتضمن مفهوم جودة الحياة الوظيفية مجموعة من المبادئ والعمليات المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين جميع الجوانب التي تؤثر على حياة أعضاء هيئة التدريس الوظيفية والتشخيصية مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة.

(د) يشير مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى توفير بيئة عمل مناسبة صحية يسودها علاقات طيبة يتحقق من خلالها النهوض بصحة أعضاء هيئة التدريس ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم.

(هـ) ترتبط جودة الحياة الوظيفية بإمداد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات والمعرفة والصلاحيات والمكافآت التي تحسن من أدائهم وتحقق لهم الاستقرار والنجاح لمؤسساتهم الجامعية.

٣- أهمية جودة الحياة الوظيفية في التعليم الجامعي:

تتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية في الآتي:

(أ) العمل على إسعاد العاملين، وزيادة إنتاجيتهم كماً ونوعاً، وخفض التكاليف، وتحقيق رفاهية العاملين، وتحسين جودة الجامعة بأكملها.

(ب) تحسين جودة العلاقة بين العاملين وبيئة العمل الجامعي، حيث تهتم جودة الحياة الوظيفية بالمناخ العام للعمل، وتأثيره على الأداء والعاملين، وفعالية المنظمة، والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية، واتخاذ القرارات.

ج) مواصلة جذب واستبقاء العاملين، وذلك يتطلب تصميم برنامج شامل لتحسين رضا الموظفين، وتعزيز التعلم في مكان العمل، ومساعدة العاملين من خلال التغيير والتحول. وبذلك يمكن للجامعات استثمارها في تحويل بيئة العمل الجامعية إلى بيئة عمل جاذبة، ومعززة للابتكار. (هلال، ٢٠١٦، ص ٢٩٤)

د) تشعر العاملين بالملكية، والاستقلالية، والمسئولية، والتقدير الذاتي، وتجلب لهم الرضا والامتنان، كما أنها تعمل على الحفاظ على سلامة روح وجسد العاملين كما تعمل على زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل؛ لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية.

هـ) تسهم في تطوير القدرات البشرية؛ لتحقيق أداء أفضل.

و) تساعد في تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة، من خلال خلق مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشكلات.

ز) إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية، ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين وتمكينهم في عمليات الإدارة، واتخاذ القرار، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى؛ بما يحقق التوازن بين بيئة العامل في العمل ومتطلباته العائلية. (بدوي، ٢٠١٥، ص ٧٤٤)

ح) استدامة التنمية لبيئة العمل التي لا تستهلك الموارد البشرية والطبيعية ولكن تجدها، وبالتالي يمكن للجامعات استثمارها في تحقيق التنمية المستدامة.

ط) الاستخدام الأمثل لمهارات القوى العاملة الحالية؛ حيث إنها تشجع وتدعم وتعزز قاعدة استثمار المهارات والقدرات الداخلية؛ لخلق بيئة عمل أكثر مهنية وتحفيز وكفاءة.

ي) تسهم في تحقيق زيادة معنويات العاملين، وتقلل من استنزاف الموارد البشرية، وتحقيق تقليل دوران العمل، فجودة الحياة الوظيفية تعمل على تحسين الاتصالات والتفاهم بين جميع العاملين؛ مما يؤدي إلى علاقات طيبة، كما أنها تشجع على دخول المواهب الجديدة في بيئة العمل. (الخفاجي، ٢٠١٢، ص ١٩)

وهناك من يرى أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تتمثل في الآتي (صويصي،

٢٠١٨، ص ٥٠١):

أ) الشعور بالأمان الوظيفي.

ب) إمكانية الترقية والتقدم.

(ج) أجور وتعويضات عادلة وكافية.

(د) توفير ظروف عمل صحية وآمنة.

(هـ) التكامل الاجتماعي، والالتزام الدستوري.

حيث يتضح مما سبق كم الفوائد والأهمية التي يمكن أن تحققها جودة الحياة الوظيفية للجامعات والكليات وأعضاء هيئة التدريس المنتمين إليها، والتي من بينها: المساهمة في إسعاد أعضاء هيئة التدريس، وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين جودة المناخ العام للعمل الجامعي، وإحداث تحسينات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وتحقيق التوازن بين حياة العضو في العمل ومتطلباته العائلية، وهذا من شأنه يجعل الجامعة/ الكلية التي تهتم بجودة الحياة الوظيفية مكاناً جذاباً سواء للعمل أو للتعليم، ويساعد عضو هيئة التدريس على تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.

٣- أهداف جودة الحياة الوظيفية:

لقد تعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية حيث يراها (ماهر، ٢٠١١، ص ١١٣) أنها تهدف إلى كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم، والسلطة، والجماعات، وتدفق إجراءات العمل، وساعات العمل، وخصائص العمل ذاته، وذلك بحيث تضمن أن الحياة التي يحيها العاملون داخل أعمالهم يجب أن تكون ذات جودة عالية.

ويرى كل من (Noor & Abdullah, 2012, p740) أن أهداف جودة الحياة

الوظيفية تتمثل في الآتي:

(أ) زيادة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

(ب) زيادة الالتزام التنظيمي.

(ج) جذب أعضاء هيئة التدريس الماهرين والحفاظ عليهم.

(د) تقليل التكاليف بسبب تراجع معدلات توتر أعضاء هيئة التدريس بمجال العمل.

(هـ) تحقيق الرفاهية الأكبر لأعضاء هيئة التدريس والمجتمع.

انطلاقاً مما سبق تعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية، فهناك أهداف لكل من أعضاء

هيئة التدريس والجامعة تتمثل في الآتي (الزيادي، ٢٠١٥، ص ٢٥٨):

أ) أهداف جودة الحياة الوظيفية للجامعة / للكلية:

تؤدي إلى إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية ويعتبر ذلك ضرورياً لتعزيز القدرات التنافسية للجامعة/ للكلية في دنيا الأعمال من ناحية الجودة في تأدية الخدمات ووصولها للعملاء والمرونة والريادة التكنولوجية بالمقارنة بالمنافسين كما يتراجع معدل الغياب عن العمل ومعدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي مما ينعكس على أداء الكلية/ الجامعة إلى الأفضل وزيادة القيمة المضافة التي تحققها.

ب) أهداف جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس:

شعور عضو هيئة التدريس بالثقة في المنظمة نظراً لما توفره من ظروف عمل آمنة ومستقرة والمحافظة على كرامة عضو هيئة التدريس مع توفير فرص التنمية والنمو الوظيفي كما أنها تساعد على إضفاء الطابع الإنساني بمجال العمل وتوفير الوظائف المناسبة بالإضافة إلى توفير الأمان الوظيفي وتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة للأجور والمزايا وتوفير لعضو هيئة التدريس حرية التعبير الذاتي عن آرائه مما يساعد على زيادة إنتاجية عضو هيئة التدريس التي تدعم الفاعلية التنظيمية.

٤- عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

يوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح جودة الحياة الوظيفية يمكن عرضها على النحو التالي (ابن خالد، ٢٠١٥، ص ١٢٣):

أ) نظم الاتصالات:

حيث تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي تمثل تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي تعبر عن مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية واللا رسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.

ب) نظم المقترحات:

إن جودة الحياة الوظيفية وبرامج مشاركة العاملين وتمكينهم تقتض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسئولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار، فنظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين. فمعظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة "صندوق المقترحات" بدلاً من "صندوق الشكاوى" حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف

وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف. فهذا الالتزام يجب أن يكون واضحاً في كلمات وتصريحات عامة ورسائل إلى العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقد ضمنى فلن تلقى هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع. وفي النهاية يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

ج) جهود المنظمة:

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتيسير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

مما سبق نستنتج أن نظم الاتصالات الموجودة بالمنظمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، واستبدال صندوق الشكاوى بصندوق المقترحات وأن تأخذ المنظمة كل مقترح يقترحه العامل بعين الاعتبار وكذلك الجهود المبذولة من قبل المنظمة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في المنظمة كل ذلك يعتبر من المقومات الأساسية لنجاح جودة الحياة الوظيفية في المنظمات ولاسيما الجامعية منها.

5- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

ترتكز جودة الحياة الوظيفية على العديد من الأبعاد والعناصر التي تتشكل وتتكون منها، وتختلف وتتعدد الآراء والمداخل الخاصة بهذه الأبعاد، وفيما يلي نستعرض تلك الآراء والاتجاهات بشيء من الإيجاز.

أشار (Beach, 1999, P37) إلى أن استراتيجيات توفير حياة عمل جيدة تتمثل في تشكيل فرق العمل المدارة ذاتياً، إعادة تصميم الوظائف وإثرائها، الإدارة بالمشاركة، والقيادة الفعالة والسلوك الإشرافي، وتنمية المسار الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والأجور والمكافآت، وساعات العمل المرنة.

حيث أضاف (Cascio, 2001, P26) إلى الأبعاد السابقة كل من الاتصالات الفعالة، وإدارة الصراع التنظيمي، والرعاية الصحية والاجتماعية.

كما حدد (Low, 2001, P5) أبعاد جودة الحياة الوظيفية في: أمن اقتصادي ومعيشي مناسب، وثقة متبادلة بين العاملين والإدارة، والمشاركة في صنع القرار، وثقافة الصدق في شأن المعلومات، وبيئة عمل صحية وأمنة، وفرص لاستخدام وتطوير المهارات، وعدالة أعباء العمل.

وأشار (المغربي، ٢٠٠٤، ص ٧٥) إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تشمل: ظروف بيئة العمل المعنوية، وكفاية الراتب وعدالته، وخصائص الوظيفة، وجماعة العمل، والإشراف، والمشاركة في صنع القرارات.

في حين أشار (Rethinam & Ismail, 2008, p23) في دراسته إلى العناصر الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية والتمثلة في الصحة والرفاهية، والأمان الوظيفي، وتطوير الكفاءة والتوازن بين أوقات العمل. وأشار إلى أن هذه العناصر تعد بمثابة دليل للممارسين وصناع القرار لإضفاء الطابع الإنساني في مكان العمل من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية. كما حدد (Kang, 2013, p45) أبعاد جودة الحياة الوظيفية في خصائص الوظيفة، وطبيعة الوظيفة، والعلاقات الاجتماعية، والاعتبارات المالية، والتماسك داخل العمل، والأمن والأمان، ودعم الإدارة العليا، والتقارير، والإعجاب بالوظيفة.

وأوضحت (النجار، ٢٠١٧، ص ٢٣٠)، و(راشد، ٢٠١٢، ص ١٥٦) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ظروف العمل المادية والمعنوية، خصائص الوظيفة، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في صنع القرارات.

من خلال استعراض أبعاد جودة الحياة الوظيفية، فقد لاحظت الباحثة أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تختلف من وجهة نظر الباحثين والعلماء حسب موضوع الدراسة والأهمية والأهداف، وقد اختارت الباحثة عدداً من الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية تختص بهذا البحث، وقد تناولتها معظم الدراسات السابقة، وهي: النمط القيادي، والاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، الرواتب والمكافآت، التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، التنمية المهنية/ التدريب والتعليم.

ويمكن عرضها بشيء من التفصيل على النحو التالي (ماضي، ٢٠١٤، ص ٨٨):

أ) النمط القيادي:

يؤثر النمط القيادي بشكل كبير على أداء أعضاء هيئة التدريس ورضاهم وإنتاجيتهم في العمل، حيث إن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بحاجة دائماً إلى الثقة والتشجيع وإلى دعم رؤسائهم؛ ليتأكدوا أنهم يسيرون على الطريق الصحيح، وهذا بالتأكيد سوف ينعكس على رضاهم وأدائهم الوظيفي، ومما يقتل إمكانات أعضاء هيئة التدريس شعورهم بأن رؤسائهم غير مباليين بما يقومون به من وظائف ومهام، وبالتالي يتوجب على الرؤساء اتباع أسلوب تشاركي في القيادة

والإشراف على العمل، فهناك علاقة قوية بين نمط القيادة ورضا أعضاء هيئة التدريس وأدائهم الأعمال المطلوبة منهم؛ فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاءهم، ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، أما الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة، ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمؤسسة، وهذا له تأثير على رضاهم وأدائهم في العمل.

ب) المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:

إن أعضاء هيئة التدريس العاملين يميلون غالباً إلى دعم ومساندة القرارات التي اشتركوا في صنعها في الجامعة، وهذا يتوقف على السياسة التنظيمية التي تتبعها الجامعة، ومدى المساحة التي تسمح بها قيادة الجامعة في عمليات المشاركة لأعضاء هيئة التدريس، وخاصة فيما يتعلق في عمليات صنع واتخاذ القرارات، فإذا كانت مشاركة بناءة قائمة على الممارسة الحقيقية من قبل الجامعة وأعضاء هيئة التدريس معاً لتحديد الأهداف، وحل المشكلات، وإنجاز المهام، وتحسين ظروف العمل، ورفع كفاءة الأداء على مستوى أعضاء هيئة التدريس والجامعة، كل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح الجامعة.

ج) الاستقرار والأمان الوظيفي:

إن توفير الجامعة لعوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الأمان الوظيفي، والارتياح لأعضاء هيئة التدريس، مما يساعد على زيادة الابتكار لديهم؛ حيث إن شعور أعضاء هيئة التدريس بالاستقرار والأمان الوظيفي، وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطوير وكفاءة الأداء.

د) الترقية الوظيفية:

إن نظم الترقية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة يتوقف على إعطاء عنصر الكفاءة والإبداع والتفوق في أداء العمل الأهمية اللازمة عند الترقية من قبل الجامعة وإدارتها، وهذا من شأنه ينعكس إيجابياً على معدلات أداء أعضاء هيئة التدريس والجامعة ككل، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة لكل عضو هيئة التدريس من خلال إشباع حاجات التميز لديه وطموحاته التي يسعى لها، وتحقيق أهداف الجامعة من خلال تحقيق الإنتاجية المطلوبة لضمان الاستمرارية والبقاء والمنافسة والنجاح.

هـ) الرواتب والمكافآت:

إن الرواتب والمكافآت بأشكالها المختلفة الجديدة والتقليدية هامة جداً لنجاح الجامعة، وتعد وسيلة فعالة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وهناك علاقة تبادلية بين الرواتب والمكافأة المادية والمعنوية من جانب، والأداء الوظيفي من جانب آخر، ففي بعض الأوقات تحتاج الجامعة إلى إتباع سياسة الرواتب والمكافآت المرتبطة بالأداء، وفي أوقات أخرى تحتاج إلى زيادة الرواتب والمكافآت أملاً منها في تحسين مستوى الأداء، وكلتا الحالتين يتوقف على طبيعة عمل وسياسة الجامعة المتبعة والبيئة التنافسية التي تعمل بها.

و) التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية:

يعتبر التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية من أهم الأبعاد التي يمكنها أن تؤدي إلى فشل أو نجاح العمل في الجامعة، وبالتالي تقع مسئولية التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية على الجامعة وعلى أعضاء هيئة التدريس على حد سواء، فإن مسئولية الجامعة تجاه هذا التوازن يتوقف على الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي تعدها بهدف إيجاد نوع من التوازن في الحياة الاجتماعية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى تلبية حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، ومسئولية عضو هيئة التدريس تجاه هذا التوازن يتوقف على قدرته في القيام بالتزاماته الشخصية والعائلية، دون أن يكون ذلك على حساب مسئولياته الخاصة بالعمل الجامعي، ودون أن ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي له في إنجاز المهام المطلوبة منه في العمل.

ز) التنمية المهنية / التدريب والتعليم:

إن توفر برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، سوف يؤدي ويساهم في تطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تحسين المقومات الأساسية للأداء من السرعة، والمهارة، والإنتاجية، وغيرها من معدلات الأداء المختلفة.

تأسيساً على ما سبق يوجد العديد من المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات - ولاسيما المؤسسات الجامعية- من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية بها ومن هذه المداخل: التمكين، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، الإدارة بالمشاركة. حيث نجد مما سبق أن مدخل التمكين يعد أول المداخل المستخدمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية لما له من أهمية كبيرة في تحقيق ذلك؛ حيث توجد مجموعة من المبررات التي تجعل من مدخل

تمكين العاملين (أعضاء هيئة التدريس) مدخل هام لتحقيق جودة الحياة الوظيفية. يمكن عرضها على النحو التالي:

٦- مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة (المؤسسات الجامعية)

يوجد العديد من المداخل التي يمكن أن تعتمد المنظمات المعاصرة عليها لتحسين جودة الحياة الوظيفية بها ومنها ما يلي (الزيادي، ٢٠١٥، ص ٢٧١):

أ) نماذج العمل المرنة:

تسعى نماذج العمل المرنة إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وتعمل على علاج أي مشكلات شخصية يمكن أن تؤثر سلباً على عمل العاملين. أما بالنسبة لأصحاب الأعمال فهي تمثل عاملاً استراتيجياً محورياً في جذب العمالة والاحتفاظ بأفضل القدرات والمواهب من العاملين ومن هذه النماذج ما يلي: الوقت المرن، أسبوع العمل المضغوط، المشاركة الوظيفية، التواصل عن بعد، العمل بنظام بعض الوقت، الإجازة الشخصية.

ب) إعادة تصميم موقع العمل:

توجد بعض الطرق لإعادة تصميم موقع العمل وهي:

- تحسين تدفق العمل عن طريق ترتيب الأعمال المتجاورة بجوار بعضها البعض.
- العمل على تقليل تحركات العاملين البيئية المتكررة عن طريق وضع المعدات المكتبية بجوار عمل العامل.
- ضبط الإضاءة بدرجة مناسبة لتمكين العاملين من إنجاز الأعمال.
- السماح للعاملين بشخصنة مكان العمل مثل تعليق صورهم ووجود نباتات... إلخ.
- استخدام ألوان تدخل البهجة بمكان العمل.
- توفير أماكن لاستراحة العاملين خلال فترة الاستراحة.
- إعادة ترتيب وضبط أو استبدال معدات العمل عند اللزوم.

ويساعد ما سبق على زيادة رضا العاملين عن العمل ويقلل من المشكلات التي قد تواجههم في العمل.

ج) إعادة تصميم الوظيفة:

يمكن أن تقوم المنظمات بإعادة تصميم الوظائف بشكل يسمح للعامل بمزيد من الحرية في العمل والحصول على المعلومات اللازمة لتأدية عمله والتحكم فيه والشعور بأهمية مكونات

الوظيفية التي يشغلها وعادة ما يتم إعادة تصميم الوظيفة من حيث البناء الداخلي لتصبح مبنية على خمس خصائص وهي: تنوع المهارات وإكمال العمل وأهمية مهام العمل والاستقلالية والتغذية العكسية.

ولو تم تصميم الوظيفة بناءً على ما سبق فإن العمل يكون ذا مغزى وأهمية ويشعر العامل بالمسئولية تجاه مخرجات عمله مما يؤدي إلى دافعية أكبر للعمل ورضا وظيفي مرتفع وينخفض معدل الغياب ومعدل دوران العمل.

د) مشاركة العاملين:

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

هـ) تمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين أحد المداخل التي لها تأثير على جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات؛ حيث يعرف تمكين العاملين بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من الرئيس إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى المرؤوس نفسه حيث يتشابه التمكين مع المشاركة في اتخاذ القرارات من جانب أن كلا المفهومين يرتبط مع مدخل الإدارة الديمقراطية القائم على دمج المرؤوسين في المهام بحيث لا يقتصر دورهم على الأعمال الروتينية اليومية ولكن التمكين يعتبر أعم وأشمل من المشاركة في اتخاذ القرار حيث لا يتوقف التمكين عند مجرد المشاركة في السلطة ولكنه عملية توزيع السلطة أيضاً حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل نواحي المهمة مع زيادة الكفاءة الذاتية والدافعية الذاتية للمرؤوسين بما يمكنهم من الاستخدام الأمثل للسلطة ويؤدي التمكين إلى زيادة في قدرات العاملين في صنع القرارات كما أنه يشجع على الانضباط الذاتي والاعتماد على الذات بين العاملين.

ومن أهم مزايا استخدام مدخل التمكين في تحسين جودة الحياة الوظيفية أنها تتمثل في سرعة اتخاذ القرارات، وإسعاد العاملين وزيادة درجة الرضا لديهم بوظائفهم ومهامهم، ارتفاع

انتحاء والتزام الفرد تجاه المنظمة، ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، تنمية الشعور بالمسئولية، انخفاض معدلات الغياب والإهمال، وزيادة الإنتاجية والاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي. (السيد، ٢٠١٨، ص ٢٦٠).

٧- مبررات تمكين العاملين لتحقيق جودة الحياة الوظيفية:

يعد تمكين العاملين جزءاً من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية، وخدمة العميل واستمرارية التطوير، فتمكين العاملين يقدم العديد من المميزات سواء للعاملين أو للمنظمة تمكن في مجملها من نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية مادامت مشاركة العاملين وتمكينهم فعليا وحقيقيا ويمكن إجمالها على النحو التالي:

(أ) المحافظة على الموظف من قبل المنظمة أطول وقت ممكن، وخاصة الموظف المدرب المؤهل وصاحب الكفاءة، فالتمكين يسهم في تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة إلى الموظف، ويسهم في زيادة انتماؤه للمهام التي يقوم بها، ومن ثم زيادة انتماؤه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.

(ب) استجابة أكثر سرعة لحاجات العميل دون الرجوع للمدير، الأمر الذي يحقق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل.

(ج) سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة. (أفندي، ٢٠٠٣، ص ٢٥)

(د) الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والابداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي.

(هـ) حصول الزبائن على خدمات بحسب الطلب لقدرة الموظف المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلبي احتياجاتهم بحسب الطلب.

(و) بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة وزيادة ولاء العميل وتحسين سمعة المنظمة؛ فالقبول والملكية تمثل احتياجات إنسانية أساسية تشبع عن طريق التمكين.

(جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ٣٨)

(ز) تحسين العلاقة بين العامل والإدارة وشعور العاملين بالرضا إذ يمارسون عملاً مسؤولاً أكبر ويطورون مهارات جديدة، وشعور العاملين بمعنى الوظيفة نتيجة إعطائهم مسئولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

ح) إن الاندماج بين العامل والإدارة والنقابة يؤدي إلى التكامل والتوحد والتنسيق وبناء نسيج متكامل من العلاقات الإنسانية الفعالة.

ط) تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة، وتخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب، وتخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة والتلف، نتيجة الأمن الوظيفي في بيئة العمل وعدم الخوف.

ي) بناء المساعدين وتأهيلهم لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.

(ملحم، ٢٠٠٦، ص ٤٩)

وبالتالي فإن نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل يتوقف على مشاركة العاملين الفعلية والحقيقية في الإدارة وتمكينهم؛ لأن تمكين العاملين هو أحد المحاور الرئيسية والأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية؛ لأنه يتعلق بتقوية العاملين ودعمهم بكل ما يسهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، كما أن تمكين العاملين يحتاج إلى بيانات ومعلومات؛ لأنه يمثل سلماً يرتقي إليه الفرد والمنظمة معاً حتى نصل إلى أعلى درجات التمكين، وهذا يتطلب العمل معها بحذر وتدرج حتى نصل إلى التمكين المناسب.

وفيما يلي عرض لمدخل التمكين بشيء من التفصيل:

١- مفهوم التمكين:

يمثل التمكين أحد الجوانب الرئيسية التي يعتمد عليها نجاح إدارة الموارد البشرية، كأحد المفاهيم والتوجهات التي تعتمدها فلسفة الإدارة الجيدة والتي تنظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين، ومنحهم مرؤوسيهام المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة، وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.

فالتمكين هو الشعور بملكية العمل والالتزام به وذلك من خلال زيادة قدرة عضو هيئة التدريس على صنع القرارات وتحمل المسؤولية وذلك من خلال قياس أدائه بالنتائج، والاعتراف بالفرد على أنه مفكر له القدرة على المساهمة والمشاركة وليس مجرد أداة تؤدي ما يقوله الآخرون. (جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ٥٨)

فهو يشمل عملية تطورات واستجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح أعضاء هيئة التدريس درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء. والتمكين هو عملية إعطاء أعضاء هيئة التدريس سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم. من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات. وبهذا فالتمكين هو منهج لإدارة أعضاء هيئة التدريس بما يسمح لهم صنع القرار، فيما يتعلق بشئونهم اليومية في عملهم. حيث ويستخدم مصطلح التمكين بهدف تحسين العمل. ويصب في إطار التكافل الاجتماعي للعاملين مثله مثل مصطلح جودة الحياة الوظيفية. بحيث يكون وسيلة لتحسين معنويات أعضاء هيئة التدريس. (Bratunek & Spreitzer, 2006, p.37) ويتضمن التمكين تولي شخص ما القيام بمسؤوليات أكبر، وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. (نعيم، ٢٠٠٩، ص ٢٢٧)

فالتمكين يتضمن قدرة أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية مهام عملهم، وذلك من خلال تدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم ودعم وتشجيع التفاعل والحوار بينهم، بجانب توفير المعلومات والموارد التي تساعدهم على أداء مهام عملهم بكفاءة عالية. (Allameh et al., 2012, p45)

وهناك من يرى أن التمكين هو تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس بحيث تتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرفات في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم، وإسهامهم الكامل في القرارات التي تتعلق بأعمالهم. (السحيمي، ٢٠١٢، ص ٢٧)

ولذلك فالتمكين إعطاء عضو هيئة التدريس الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريس (ماذا وكيف يدرس)، ومنحه الاستقلالية في القاعات الدراسية. (Le Cornu, 2013, p11)

فهو حق عضو هيئة التدريس في المشاركة في اتخاذ القرارات مهما كانت درجته العلمية، بما يحقق ديمقراطية اتخاذ القرار، وممارسة أدواره التدريسية والبحثية دون تقييد لحرية من جهات أخرى. (المليجي، ٢٠١١، ص ١٢٧٥)

وبذلك يعد التمكين تحولاً نحو السلطة اللامركزية، من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار، وذلك من أجل رفع مستوى الدافعية والحالة المعنوية لديهم مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز الذي يعود بالفائدة على عملية الإصلاح والتطوير الجامعي. (حسين، ٢٠٠٩، ص ٣٩)

وبهذا يمكن القول بأن التمكين هو أحد المداخل الإدارية الحديثة ويتم بموجبه التحول نحو السلطة اللامركزية، وذلك من خلال تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس، وإعطاؤهم الحرية الكاملة في التصرف في القضايا والمشكلات التي تواجههم عند تأدية مهامهم وعملهم، ومشاركتهم الكاملة في صنع واتخاذ القرار وذلك من أجل رفع مستوى الدافعية والحالة المعنوية لديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الإنجاز بالنسبة لهم وللجامعة.

٢- خصائص التمكين:

من خلال استقراء ما سبق وجد أن التمكين يتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي (عبد الدايم، ٢٠١٤، ص ١٠٤):

أ) تبني ثقافة جديدة:

فالتمكين يتطلب درجة أكبر من المخاطرة و قبول أخطاء المرؤوسين مع رؤسائهم ولذلك ينبغي على الإدارة أن تتبنى ثقافة عدم اللوم، فعندما يحدث مشكلة ما في العمل، يجب أن يتناقش الجميع بشأن حلها وليس بشأن إلقاء اللوم على صاحبها، بحيث يصبح الهدف هو إيجاد بيئة جامعية يبحث فيها كل فرد عن بدائل لحل المشكلات وتصحيح الأخطاء ولا يشعر فيها بالخجل أو الانعزال.

ب) التمكين مفهوم تحفيزي:

حيث يهدف التمكين إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس بإشباع رغبتهم في السيطرة والتحكم والشعور بالمسئولية من خلال منحه حرية التصرف والمشاركة في إتخاذ القرارات وبذلك يفجر الطاقات والقدرات الكامنة في أعضاء هيئة التدريس ليحققوا بذلك الإبداع والتفوق والتميز.

ج) التمكين مفهوم ديمقراطي:

فالتمكين يهدف إلى إعادة توزيع للقوة بين الجميع بدلاً من حصرها في يد مجموعة من الأفراد وبذلك فهي تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس.

د) التمكين مفهوم ديناميكي:

فالتمكين يركز على العلاقات الأفقية، حيث تتم برامج التمكين في المنظمات المرنة سريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات وتتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الطريقة الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم وتشجيع الابتكار والاعتماد على البشر وليس القواعد وسيادة التفكير الجماعي لا التفكير الأحادي.

٣- أهمية التمكين بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس وبالنسبة للجامعة:

يؤكد (Laschinger et al , 2003, p2) على أهمية التمكين بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في تقليل مستويات الاحتراق النفسي لديهم وخاصة فيما يتعلق ببعدي الاستقلال الوظيفي والشعور بالدعم التنظيمي.

كما أشارت دراسة (Knol & Linge, 2009,) إلى أهمية التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس، حيث يؤدي إلى تنمية القدرات وتنوع المهارات واكتسابهم لخبرات العمل المختلفة مما يساهم في زيادة القدرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس. أما (الحراشنة والهيبي، ٢٠٠٦، ص ٢٤٤) يرون أن التمكين يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:

(أ) تعزيز الشعور الإيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس وزيادة إحساسهم بالاتزان النفسي والمهني وزيادة درجة الرضا الوظيفي ولاسيما زيادة جودة الحياة الوظيفية لديهم.

(ب) تحسين دافعية الأفراد والتزامهم بتنفيذ مهام عملهم.

(ج) السرعة في إنجاز المهام والأنشطة والتخلص من الروتين الإداري.

(د) الانفتاح والثقة بين العاملين والعملاء من خلال الاستفادة من آرائهم حول مستوى الخدمة المقدمة.

وكذلك أشارت العديد من الدراسات إلى أن للتمكين أهمية كبيرة وفوائد كثيرة تتحقق من خلال

تمكين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية. (Schermerhorn & Hunt, 2000, p 87)

(أ) زيادة انخراط أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.

(ب) استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً.

(ج) توظيف التكنولوجيا في مجال استخدام الموارد، والمعرفة التقنية بشكل متكامل.

(د) تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المؤسسة الجامعية.

(هـ) الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء من طلاب وأولياء أمور وغيرهم.

ويضيف (الطوخي، ٢٠٠٢، ص ١١٨) أن لتمكين أعضاء هيئة التدريس عدة مزايا منها:

(أ) تصبح المؤسسة الجامعية أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.

(ب) تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية. وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات.

ج) زيادة تركيز، واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

د) توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.

هـ) يوفر تمكين أعضاء هيئة التدريس مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية مثل: إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

إضافة لما سبق يوجد أربع نتائج محتملة من تحقيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية وهي على النحو التالي (Sinha et al., 2016, p93):

أ) الرضا الوظيفي:

حيث وجد أن أعضاء هيئة التدريس الممكنين داخل عملهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والثبات من خلال عدد كبير من الدراسات، حيث إن الشعور بأهمية العمل وتقرير المصير يسمح للشخص بتلبية وإشباع الاحتياجات الخاصة بالنمو من خلال الخبرة في السلطة، الكفاءة، الرقابة الذاتية في العمل وبالتالي من المرجح أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس بمستويات عالية من الرضا الوظيفي.

ب) الالتزام التنظيمي:

تستدعي أهمية العمل بالتمكين الالتزام التنظيمي الوجداني؛ لأنه يحقق الملائمة بين متطلبات دوران العمل واحتياجات الفرد وقيمه.

ج) التعاون والابتكار:

حيث يتيح التمكين توافر إمكانيات داخل أعضاء هيئة التدريس لإحداث تغيير إيجابي في أدوارهم الوظيفية ووحدات العمل أو المؤسسات الجامعية، فالتمكين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالابتكار حيث وجد أن أعضاء هيئة التدريس الذين كانوا يتمتعون بمستويات عليا من التمكين قد كان ينظر إليهم على أنهم أكثر ابتكاراً وتأثيراً وإلهاماً.

د) نوايا دوران العمل:

حيث وجد أن أعضاء هيئة التدريس الممكنين يعملون على تقليل نسبة دوران العمل الخاص بهم، ولأن الأفراد يرجح أن ينظرون إلى العمل من الناحية النفسية كمورد قيم توفره المؤسسة الجامعية، فإن أعضاء هيئة التدريس سيشعرون بأنهم ملزمون بمثل هذا الترتيب المفيد للعمل مع زيادة الولاء للمؤسسة واستمرار العمل.

من خلال استقراء ما سبق نجد أن لتمكين أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية فوائد وأهمية كبيرة منها: تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي، وإحداث تغييرات إيجابية بهم مثل: توافر قدرات الإبداع والابتكار وتحقيق مستوى عال من جودة الحياة الوظيفية ولذلك يستخدم كمدخل.

٤- سلبيات تمكين العاملين:

على الرغم من أن تمكين العاملين له أهمية كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية، إلا أنه يوجد مجموعة من السلبيات لتمكين العاملين يلخصها (المغربي، ٢٠٠١، ص ٤) فيما يلي:

- أ) إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - ب) زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
 - ج) تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - د) زيادة التكاليف التي تتحمل المؤسسة الجامعية نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
 - هـ) زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - و) إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية، والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
 - ز) زيادة الصراع وتفتيش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - ح) عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
 - ط) اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- وللتغلب على السلبيات السابقة للتمكين يمكن إجراء الخطوات الآتية من أجل تطبيق التمكين على الوجه الأمثل (الأحمدي، ٢٠١٤، ص ٨٧):
- أ) وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق هذه الأهداف.
 - ب) إرشاد الأفراد وتعريفهم بكيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - ج) إزالة المعوقات البيروقراطية التي تحد من المشاركة، والاتصال الفعال.
 - د) إظهار الثقة في أن المرؤوسين لهم القدرة على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.
 - هـ) زيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.
 - و) تدريب العاملين على التفكير الابداعي، وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

٥- متطلبات تمكين أعضاء هيئة التدريس:

لكي تنجح الخطوات السابقة ويتحقق التمكين بنجاح لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين وهي على النحو التالي:

(أ) الثقة الإدارية:

حيث تعتبر ثقة الإدارة العليا في أعضاء هيئة التدريس والإيمان بقدراتهم والتعبير لهم عن هذه الثقة يزيد من فاعلية أعضاء هيئة التدريس في أداء العمل، فإذا وثقت الإدارة العليا بقدرة أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والمبادأة واتخاذ القرار وعدم حاجتهم للرقابة أثر ذلك تأثيراً إيجابياً على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

(ب) الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر أعضاء هيئة التدريس بالتمكين فإنهم يحتاجون إلى دعم وتأييد ليس فقط من رؤسائهم بل أيضاً من زملائهم، ومع إدراك أعضاء هيئة التدريس للدعم ترنفع ثقتهم بالمؤسسة الجامعية وبمرور الوقت يظهر في صورة مستويات أعلى من الانتماء للمؤسسة الجامعية؛ فالدعم المعنوي له تأثير بالغ الأثر في دفع أعضاء هيئة التدريس على العطاء ورفع كفاءاتهم في أداء العمل بكفاءة وفاعلية. (حسن، ٢٠٠٢، ص ٩٤)

(ج) الأهداف والرؤية المستقبلية:

يتحقق تمكين أعضاء هيئة التدريس عندما تستطيع المؤسسة الجامعية تحقيق درجة عالية من تحديد رؤية وأهداف الإدارة العليا والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية، حيث أصبحت اليوم عملية صنع الرؤية وتحديد الاتجاه الرئيسي للمؤسسة الجامعية عملية مشتركة ومناخاً لتفاعل جهودات الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، ويترتب على ذلك شعور أعضاء هيئة التدريس بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار التوجيه من الإدارة العليا.

(د) فرق العمل:

في إطار السعي لخلق رؤية عمل صالحة لتمكين أعضاء هيئة التدريس فإنه يجب التركيز على جعل أعضاء هيئة التدريس يعملون فرق عمل ذات توجه ذاتي، تتوصل إلى أفضل الحلول لما يعترضها من مشكلات. فالعمل بروح الفريق داخل المؤسسات الجامعية يؤدي إلى النهاية إلى استيعاب الأفراد مهام ووظائفهم وأهداف مؤسساتهم الجامعية ويعملون في إطار مناخ الثقة ويديرون النزاعات بأسلوب بناء، ويعملون ضمن مناخ بناء يمتاز بالثقة والاحترام. (حامد، ٢٠٠٩، ص ٩٣)

هـ) الاتصال الفعال:

فالالاتصال الفعال بين كل المستويات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس هو المفتاح الأساسي لتمكين أعضاء هيئة التدريس؛ حيث يجب أن يشارك جميع أعضاء هيئة التدريس في تبادل المعلومات وإجراء الحوارات مع الإدارة والعملاء، ويتطلب تمكين أعضاء هيئة التدريس قدرًا كبيراً من الاتصالات في جميع الاتجاهات بما يحقق لأعضاء هيئة التدريس الفهم الكامل لما تحاول المؤسسة الجامعية تحقيقه. (Hild, 2001, p70)

و) الضبط والرقابة:

حيث يتطلب تمكين أعضاء هيئة التدريس ضرورة تحديد إطار واضح المعالم لحدود تصرفات أعضاء هيئة التدريس بهدف إرشادهم وتوضيح أدوارهم، خاصة بالنسبة لعلاقات أعضاء هيئة التدريس ببعضهم البعض بغرض التوجيه السليم لطاقتهم. والتمكين يعطيهم الحرية بممارسة السلطة في ضوء أهداف محددة وخطوط واضحة بما يحقق لهم الاستقلالية والتحكم الذاتي في عملهم.

ز) التدريب المستمر:

يعتبر التمكين عملية تغيير للمؤسسة ينتقل بها من المفاهيم التقليدية للسلطة واتخاذ القرار إلى مفاهيم جديدة تعتمد على فرق العمل وإعطاء الحرية في اتخاذ القرارات وتتطلب عملية التغيير المقترن بالتمكين عدة مهارات تحتاج للتدريب في ظل المفاهيم والظروف الجديدة.

ح) نظام المكافأة:

يتطلب التمكين أن يكون لدى عضو هيئة التدريس فهم واضح لكيفية مكافأته وإدراكه لموضوعية وعدالة أنظمة المكافآت مع ارتباط تلك الأنظمة بقدرة عضو هيئة التدريس على المبادرة والابتكار والاستعداد لتحمل المخاطر من أجل تحسين الأداء. (الأسود، ٢٠٠٨، ص ٣٦)

٦- مداخل التمكين:

تأسيساً على ما سبق يوجد عدة مداخل للتمكين توصلت إليها الدراسات المختلفة فقد ظهرت له عدة مداخل خلال العقود الأخرين من القرن الماضي فقد برز مدخلان رئيسيان لدراسة التمكين، المدخل الأول: هو المدخل الهيكلي (الكلي) حيث يركز فيه على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة من المستويات العليا في التنظيم إلى العاملين في

المستويات الدنيا، والتي تساعد على التمكين (راضي، ٢٠١٠، ص ٧٢)، أما المدخل الثاني: هو التمكين النفسي فهو مدخل جزئي يركز فيه على الحالة النفسية للفرد التي يمكن تقديرها من خلال عدد من المدارك التي تعكس موقف الفرد نحو المهام التي يقوم بها في عمله، والتي تشتمل على (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير). ولعب كل من المدخلين دوراً مهماً في بلورة، وتطوير نظرية التمكين وقد ساهم هذان المدخلان في بروز مدخل ثالث: هو مدخل العمليات، والذي يدرس العلاقة بين التمكين الهيكلي، وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين، والذي يمكن تقديره من خلال عدد من المدارك التي تعكس مدى التمكين الذي يتم تحقيقه لدى العاملين، أو مستوى التمكين الموجود لدى العاملين، والذي يؤثر بدوره على مدى تحقيق التميز بالمنظمات. وتشمل تفاعل التمكين الهيكلي، التمكين العملياتي، التمكين النفسي ويشتمل على (القيادة الممكنة، العمليات الممكنة، الثقافة الممكنة، والمعرفة، وفرق العمل). (جرادات وآخرون، ٢٠١٣، ص ٧٩) ولذلك يوجد للتمكين عدة مداخل يمكن دراسته من خلالها فمنه التمكين الهيكلي الكلي والتمكين النفسي الجزئي والتمكين العملياتي الذي يهتم بدراسة العلاقة والتفاعل بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي.

٧- أبعاد التمكين:

تعددت أبعاد التمكين في الدراسات وهناك دراسات تركز على أبعاد التمكين من الزوايا الآتية وهي تلك الأبعاد التي تعتمد عليها الباحثة في هذا البحث ويمكن عرضها على النحو التالي:

أ) المشاركة في صنع القرار:

ويقصد به مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات التي تؤثر على عملهم بشكل مباشر، ومشاركتهم في مسؤولية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالميزانية، واختيار الجدد منهم، ووضع أهداف القسم والكلية، والمشاركة في تخطيط المناهج والبرامج الدراسية، مما ينمي قدرتهم على حل المشكلات، ويمنحهم الإحساس بأنهم موضع ثقة. (النعيمي، ٢٠٠٣، ص ١٦)

ب) النمو المهني:

يرتبط مفهوم النمو المهني بالتدريب، وهو الجهود المخططة والهادفة التي تركز على تطوير مهارات وقدرات عضو هيئة التدريس في مختلف أدواره العلمية والعملية، سواء كانت تدريسية أم بحثية أم إدارية أم تقويمية أم معلوماتية أم منهجية أم ذاتية. (آل زاهر، ١٤٢٥هـ، ص ٢٤)

ج) المكانة:

ويقصد بها القيمة والمنزلة والتقدير التي يمنحها زملاء المهنة للفرد ويستدل عليها من مستوى الامتتان والتقدير لأهمية عمله، ومن قدرته على القيام به، والظروف العملية والمنافع المادية الأخرى الممنوحة له بالقياس إلى مجموعات المهن الأخرى. (Mountjoy, 2001, p44)

د) الاستقلالية:

وتعني مقدرة الفرد على ضبط مفاهيم مختلفة في العمل مثل: تدريس الفصول، والجدول الدراسي، وطرق التدريس. بمعنى تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في اختيار المفاهيم التي تدعمه في عمله. (Mountjoy, opcit, p48)

هـ) الكفاءة الذاتية:

وتشير إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس بأن لديهم المهارة والقدرة على مساعدة طلابهم للتعلم، وإحساسهم بأنهم ذو كفاءة في بناء ووضع البرامج الفعالة للطلاب، ويعد اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بكفاءتهم الشخصية وتمتعهم بالمهارات من الأمور التي تؤثر إيجابياً على عملهم، فعندما يؤمن أعضاء هيئة التدريس بقدرتهم تزداد ثقتهم بأنفسهم وتؤثر إيجابياً على العملية التعليمية داخل الجامعة وعلى جودة الحياة الوظيفية لديهم. (شبيب، ٢٠١٤، ص ١١١)

و) التأثير:

ويشير إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بأن ما يقومون به يستحق الاحترام، لاتباعهم أسلوب جيد وكفاء، ومن ثم يتم مكافأتهم على إنجازاتهم التي يحققونها للجامعة. (شبيب، مرجع سابق، ص ١٨١)

ولتحقيق الأبعاد سالفه الذكر يوجد مجموعة من الأسس التي يرتكز عليها التمكين لهيئات التدريس بالجامعة تحقيقاً وتحسيناً لجودة الحياة الوظيفية لديهم. وهي على النحو التالي (مصطفى، ٢٠١٦، ص ٩):

- أ) تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير المستمر.
- ب) تقدير واحترام خبرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ج) تبني رؤية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية من خلال وضوح الأهداف والغايات.
- د) تفويض السلطات والمسئوليات لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار.

- ه) تشكيل الفرق لحل المشكلات، كوسيلة لاشتراك أعضاء هيئة التدريس في المهمة الفعلية، والأهم من ذلك الثقة بقدرة هذه الفرق على التوصل إلى قرارات جيدة.
- و) وجود نظام وقواعد للعمل.
- ز) بناء هياكل تنظيمية، تستوعب جميع أعضاء هيئة التدريس لإشراكهم في عملية صنع القرارات المهمة.
- ح) بناء شبكات استثنائية مع المجتمع والمؤسسات، بهدف دعم البرامج التعليمية، والهدف من ذلك تفكيك الحواجز بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع.

ثانياً: الجانب الميداني للبحث وإجراءاته والأساليب الإحصائية المستخدمة:

هدف الجانب الميداني للبحث التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك التعرف على درجة أهمية آليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ومعرفة ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع جودة الحياة الوظيفية وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً للمتغيرات (النوع، نوع الكلية، الدرجة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

١- خطوات بناء أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد أداة البحث للإطلاع والتعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين. واتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
- تم بناء الأداة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من الخبراء (أساتذة من كليات التربية تخصص أصول تربية وإدارة تعليمية وعلم نفس)؛ وذلك لتحكيم أداة البحث، وللتعرف على مدى مناسبة العبارات لمحاورها وقياس ما وضعت لقياسه.
- تم إجراء التعديلات التي اقترحها الخبراء على عبارات ومحاور الأداة، وتم الإبقاء على العبارات التي أجمعوا عليها والتي جاءت نسبة الاتفاق عليها أكثر من ٩٠%.
- تم التوصل إلى الصيغة النهائية لأداة البحث حيث تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث.

- واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ومجموع عباراتها (٣٥) عبارة مقسمة على ستة أبعاد رئيسية.
- آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين، ومجموع عباراتها (٢٤) عبارة.

جدول (١) والجدول التالي يوضح الاستبانة وعدد فقرات كل محور

عدد الفقرات	المحور
٣٥	ولاً: واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية مقسمة على ستة محاور.
٦	لمحور الأول: النمط القيادي
٥	لمحور الثاني: التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية
٥	لمحور الثالث: الترقية الوظيفية
٧	لمحور الرابع: التنمية المهنية (التدريب والتعليم)
٧	لمحور الخامس: الرواتب والمكافآت
٥	لمحور السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي
٢٤	ثانياً: آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين
٥٩	مجموع عبارات الاستبانة ككل

وتطلبت الاستجابة على أداة البحث الموافقة من خلال بدائل الاستجابة المتدرجة (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة)، للتعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك التعرف على درجة الأهمية لآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين.

٣- تطبيق أداة البحث:

تم تطبيق أداة البحث على عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من الكليات النظرية والعملية، خلال العام الدراسي ٢٠١٩م/٢٠٢٠م حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك باختبار إحدى البدائل التالية (متوافر بدرجة كبيرة، متوافر بدرجة متوسطة، متوافر بدرجة ضعيفة) هذا للجزء الأول من الاستبانة والمتعلق بواقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

أما بالنسبة للجزء الثاني من الاستبانة وهو أخذ آراء أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول درجة الأهمية لآليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لهم باختبار إحدى البدائل التالية (مهمة بدرجة كبيرة، مهمة بدرجة متوسطة، مهمة بدرجة ضعيفة).

وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة وتجميعها وعددها (٣٥٢) استبانة تم استبعاد الاستبانات الغير صالحة ولم تستوف، وقد بلغ عددها (٨) استبانات ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٤٤) استبانة.

تم تصحيح استجابات أفراد العينة وذلك بإعطاء الاستجابة (بدرجة ضعيفة) ٣ درجات، والاستجابة (بدرجة متوسطة) درجتين، والاستجابة (بدرجة كبيرة) درجة واحدة هذا بالنسبة للجزء الخاص من الاستبانة بواقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، أما بالنسبة للجزء الخاص بآليات التحسين باستخدام مدخل التمكين تم تصحيح استجابات أفراد العينة وذلك بإعطاء الاستجابة (بدرجة كبيرة) ٣ درجات، والاستجابة (بدرجة متوسطة) درجتين، والاستجابة (بدرجة ضعيفة) درجة واحدة.

٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تفرغ وتحليل الاستبانة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

للتحليل الإحصائي لبيانات البحث استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم Sps: statistical package for the social sciences v.18 وذلك لحساب الإحصاءات التالية:

- أ) الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحراف معياري لكل عبارة من عبارات المحور وللمحور ككل وذلك للوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين.
- ب) أسلوب معامل الارتباط لبيرسون، ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الاستبانة.
- ج) اختبار (ت) للفرق بين المتوسطات للوقوف على أثر متغيري النوع، نوع الكلية على واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين.
- د) استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way لحساب الفروق بين المتوسطات للوقوف على أثر متغير الدرجة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، ومتغير سنوات الخبرة (من ١-١٠ سنوات، من ١٠-٢٠ سنة) أكثر من ٢٠ سنة)، على واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين.

وقد اعتمدت الباحثة على الجدول التالي لتحديد درجة التوافر والترتيب لعبارات كل محور من محاور الاستبانة بالنسبة لواقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ودرجة الأهمية والترتيب لعبارات كل محور من محاور الاستبانة بالنسبة لآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس وذلك كما في الجدول التالي.

جدول (٢) يوضح مدى الاستجابة ودرجة التحقق والأهمية

مدى المتوسط الحسابي	درجة التحقق/ درجة الأهمية
من ١ إلى ١,٦٦	ضعيفة
من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣	متوسطة
من ٢,٣٤ إلى ٣	كبيرة

٤- ضبط الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (٣٠) عضو هيئة تدريس خلال المدة في بداية الفصل الدراسي الأول ٢٠١٩م/٢٠٢٠م وذلك بهدف ضبطها وتقنينها بحساب صدقها وثباتها.

٤-١ الصدق:

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين وهما: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي.

٤-١-١ صدق المحكمين:

وذلك من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية (تخصص أصول تربية وعلم نفس)، وقاموا بإجراء التعديلات اللازمة عليها حيث وجد اتفاق بنسبة أعلى من ٩٠% على عبارات الاستبانة.

٤-١-٢ صدق الاتساق الداخلي:

من خلال حساب معامل الارتباط بين درجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على كل محور والدرجة الكلية للاستبانة كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (٣) يوضح معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	النمط القيادي	التوازن بين العمل الجماعي والحياة	الترقية الوظيفية	التنمية المهنية	الرواتب والمكافآت	الاستقرار والأمان الوظيفي
معامل الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٨٢	**٠,٨١	**٠,٨٨	**٠,٧٩	**٠,٨٣	**٠,٨٥

دالة عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على أن الاستبانة بوجه عام تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

٢-٤ ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب ثبات محاور الاستبانة الفرعية وحساب ثبات الاستبانة ككل؛ كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (٤) يوضح ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	النمط القيادي	التوازن بين العمل الجماعي والحياة	الترقية الوظيفية	التنمية المهنية	الرواتب والمكافآت	الاستقرار والأمان الوظيفي	الاستبانة ككل
معامل ألفا كرونباخ	٠,٨٦	٠,٨٤	٠,٨٧	٠,٨٤	٠,٨١	٠,٨٥	٠,٨٣

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتميز بدرجة عالية من الثبات، مما يدل على ثباتها وصلاحياتها للتطبيق

٥- عينة البحث:

جدول رقم (٥) يوضح الخصائص الديموجرافية لعينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية

الاجمالي	الدرجة الوظيفية						النوع		المتغير	
	أستاذ		أ. مساعد		مدرس		ذكر			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	٢٤٤	%١٢,٣	٣٠	%٣٠,٧	٧٥	%٥٧	١٣٩	%٥٦,٦	١٣٨	%٤٣,٤
المتغير	الخبرة						نوع الكلية			
	أكثر من ٢٠		١١-٢٠		١-١٠		عملية			نظرية
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	٣٠	%١٢,٣	١٠٩	%٤٤,٧	١٠٥	%٤٣	١١٣	%٤٦,٣	١٢١	%٥٣,٧

٦- نتائج الجانب الميداني للبحث (تحليلها وتفسيرها):

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية لتحليلها وتفسيرها على النحو التالي:

أولاً: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتوضح نتائج هذا المحور للأبعاد مجملاً على هذا النحو.

جدول رقم (٦) يوضح عدد المؤشرات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر لاستجابات عينة البحث على كل محور من محاور الأداة، والمحاور ككل (ن=٢٤٤)

المحاور	عدد المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	ترتيب المحاور
النمط القيادي	٦	١,٧٨	٠,٢٦	%٣٩	متوسطة	٤
التوازن بين العمل الجماعي والحياة	٥	١,٧٩	٠,٣٤	%٣٩,٥	متوسطة	٣
الترقية الوظيفية	٥	١,٨١	٠,٢٩	%٤٠	متوسطة	١
التنمية المهنية	٧	١,٨٠	٠,٢٥	%٤٠	متوسطة	٢
الرواتب والمكافآت	٧	١,٥٤	٠,٣٥	%٢٧	ضعيفة	٦
الاستقرار والأمان الوظيفي	٥	١,٧٦	٠,٢٨	%٣٨	متوسطة	٥
الواقع ككل	٣٥	١,٧٥	٠,١٩	%٣٧,٥	متوسطة	

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن درجة توافر أبعاد ومقومات جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١,٧٥) وانحراف معياري (٠,١٩) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث للاستبانة ككل، وقد احتل محور (الترقية الوظيفية) المرتبة الأولى بدرجة متوسطة من حيث درجة التوافر والتحقق، بمتوسط حسابي (١,٨١) وانحراف معياري (٠,٢٩)، وهذا نظراً لأن أعضاء هيئة التدريس يحصلون على ترقية الوظيفية حين الانتهاء من عمل الأبحاث اللازمة للترقية وعرض إنتاجه العلمي على اللجنة العلمية الدائمة بالمجلس الأعلى للجامعات وحين تتوافر فيه وفي إنتاجه العلمي الشروط والمعايير اللازمة لترقيته يتم ترقية وظيفياً ثم يحصلون بعد ذلك على مناصب إدارية داخل أقسامهم العلمية وكلياتهم بالجامعة، وجاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة من حيث درجة التوافر والتحقق محور (الرواتب والمكافآت)، بمتوسط حسابي (١,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٣٥)، وهذا يرجع إلى تدني الرواتب والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس وأنها لا تفي بمتطلباتهم المهنية والاجتماعية، حيث تم ربط الأساسي لأعضاء هيئة التدريس على أساسي ٢٠١٤/٢٠١٥م مما ترتب على ذلك انخفاض الحوافز هذا بالإضافة إلى تدني المستحقات المالية بالنسبة لأعمال الكنترول والامتحانات وتصحيح ورقة الإجابة والمناقشات والإشراف على

الرسائل العلمية (قانون تنظم الجامعات عام ١٩٧٩م) مما أثر ذلك على إحساسهم الضعيف بجودة الحياة الوظيفية لديهم، بل أصبحت متدنية جدًا لديهم. ويتفق هذا مع دراسة كل من : دراسة (عوض، ٢٠١٢)، دراسة (السيد، ٢٠١٨)، دراسة (البربري، ٢٠١٦). بالنسبة لمحاو الاستبانة:

جدول (٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف والترتيب لاستجابات عينة البحث حول درجة التوافر/ والتحقق لواقع جودة الحياة الوظيفية عن كل عبارة من عبارات المحور الأول (النمط القيادي) (ن=٢٤٤)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
متوسطة	١	٠,٥٤	١,٨٤	٨,٢	٢٠	٦٨	١٦٦	٢٣,٨	٥٨	١- تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على التنمية في المجال الوظيفي والإداري.
متوسطة	٥	٠,٥٥	١,٧٧	٦,١	١٥	٦٥,٢	١٥٩	٢٨,٧	٧٠	٢- يتم التعامل مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بعدالة دون تمييز.
متوسطة	٦	٠,٥١	١,٧٥	٣,٧	٩	٦٨	١٦٦	٢٨,٢	٦٩	٣- تشجع الكلية على تنمية روح الإبداع والابتكار في اتخاذ القرارات.
متوسطة	٣	٠,٥١	١,٨٠	٤,٩	١٢	٦٩,٧	١٧٠	٢٥,٤	٦٢	٤- تتبنى الكلية في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف.
متوسطة	٢	٠,٥٢	١,٨٢	٦,١	١٥	٧٠,١	١٧١	٢٣,٨	٥٨	٥- تستخدم الكلية النقد الإيجابي مع أعضاء هيئة التدريس عند ارتكاب الأخطاء.
متوسطة	٤	٠,٥٦	١,٧٨	٧	١٧	٦٤,٣	١٥٧	٢٨,٧	٧٠	٦- تمنح الكلية أعضاء هيئة التدريس صلاحيات ومسئوليات تتلاءم مع قدراتهم وظروفهم لتيسير شؤون العمل.
متوسطة		٠,٢٦	١,٧٨							النمط القيادي

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر/ والتحقق لواقع (النمط القيادي) باعتباره أحد محاور جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١,٧٨) وانحراف معياري (٠,٢٦)، أي أن درجة توافر وتحقيق واقع النمط القيادي المتعلق بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ليس على الكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (١) والتي تنص على (تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على التنمية في المجال الوظيفي والإداري)، بمتوسط حسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٥٤)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق حيث نجد أن الجامعة/الكلية تحرص على توفير مجموعة من الدورات التدريبية للسادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وكذلك من خلال مركز الخدمة العامة وأيضاً من خلال بعض كليات الجامعة نفسها حرصاً منها على تنمية أعضاء هيئة التدريس وظيفياً وإدارياً وكذلك تعتبر هذه الدورات شرطاً من شروط حصول عضو هيئة التدريس على ترقيته الوظيفية.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تشجع الكلية على تنمية روح الإبداع والابتكار في اتخاذ القرارات)، بمتوسط حسابي (١,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٥١)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق، وهذا يرجع إلى أن النمط السائد في إدارة الجامعة/الكلية هو النمط المركزي حيث تأتي القرارات بصورة فوقية، مع التزام الجامعة/الكلية بتطبيق القوانين واللوائح والتشريعات مع عدم إيجاد الفرصة في ظل مركزية القرار إلى وجود الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق عند اتخاذ القرارات. وهذا ما أشارت إليه دراسات كل من : دراسة (الشقران، والحربي، ٢٠١٨)، دراسة (البربري، ٢٠١٦)، دراسة (محمود، ٢٠١٥)، دراسة (Mahmoodi, 2015).

جدول (٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث حول درجة التوافر والتحقق لواقع جودة الحياة الوظيفية عن كل عبارة من عبارات المحور الثاني (التوازن بين العمل الجامعي والحياة) (ن=٢٤٤)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
متوسطة	٢	٠,٥٧	١,٨٠	٨,٢	٢٠	٦٣,٥	١٥٥	٢٨,٣	٦٩	٧- يوجد مساعدة في رسوم الدراسة الجامعية لأبناء أعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	١	٠,٥٢	١,٨١	٦,١	١٥	٦٨,٤	١٦٧	٢٥,٤	٦٢	٨- تشارك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم الاجتماعية (السارة/ الحزينة).
متوسطة	٤	٠,٥٩	١,٧٨	٩	٢٢	٦٠,٢	١٤٧	٣٠,٧	٧٥	٩- يوجد دعم ومشاركة من قيادة الجامعة خارج بيئة العمل في إيجاد مناخ عائلي وتقديم خدمات اجتماعية متنوعة.
متوسطة	٣	٠,٥٧	١,٨٠	٧,٨	١٩	٦٣,٩	١٥٦	٢٨,٣	٦٩	١٠- توفر الجامعة رصيد اجازات مناسب وكاف لأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	٥	٠,٥٦	١,٧٨	٧,٤	١٨	٦٣,٥	١٥٥	٢٩,١	٧١	١١- تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير أعضاء هيئة التدريس لاستكمال دراستهم العليا.
متوسطة		٠,٣٤	١,٧٩							التوازن بين العمل الجامعي والحياة

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر/ والتحقق لواقع (التوازن بين العمل الجامعي والحياة) باعتباره أحد محاور جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٣٤)، الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ليس على الكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (٨) والتي تنص على (تشارك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في

مناسباتهم الاجتماعية السارة/ الحزينة)، بمتوسط حسابي (١,٨١)، وانحراف معياري (٠,٥٣)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق، وهذا يرجع إلى أن جامعة المنوفية تعتبر من الجامعات التي تشارك أعضاء هيئة التدريس مناسباتهم الاجتماعية السارة/ الحزينة وذلك من خلال الصفحة الخاصة بإعلام جامعة المنوفية يتم من خلال هذه الصفحة تقديم التهاني وعرض الأخبار السارة وعرض ترقيات السادة أعضاء هيئة التدريس بمناصب إدارية داخل الجامعة وكذلك يتم من خلالها تقديم واجب العزاء وغير ذلك، وكذلك يتم تكريم السادة أعضاء هيئة التدريس وأوائل الكليات من خلال عيد الجامعة السنوي وكذلك يتم تكريم الأمهات المثاليات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بالجامعة، أيضًا تقوم بعض كليات الجامعة بعمل كل ما سبق من خلال صفحاتها الخاصة على مواقع التواصل الاجتماعي سواء كان فيس بوك أو واتس آب، ويقوم أعضاء إدارة الكلية مكونة من السيد الأستاذ الدكتور عميد الكلية والسادة الوكلاء بحضور المناسبات السارة/ الحزينة أعضاء هيئة التدريس وللعاملين بالكلية لمشاركتهم بأنفسهم في تقديم التهاني أو تقديم واجب العزاء وغير ذلك.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (١١) والتي تنص على (تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير أعضاء لاستكمال دراستهم العليا)، بمتوسط حسابي (١,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق، وهذا يرجع إلى أن الدعم والتسهيلات المقدمة من قبل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لاستكمال دراستهم العليا أو إجراء بحوث علمية لترقيتهم الوظيفية ليست على الكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا يرجع إلى تعقيد الإجراءات والروتين الممل، إضافة إلى ذلك تصرف الجامعة لعضو هيئة التدريس الذي يقوم بعمل بحث ونشره في إحدى المجالات العلمية المعتمدة مبلغا صغيرا جدًا لا يمثل أي قيمة من تكلفة البحث الحقيقية إضافة إلى ذلك لكي يصرف هذا المبلغ يتطلب نشره في مجلات معينة بالإضافة إلى استكمال واستيفاء أوراق كثيرة روتينية ينفق في سبيل ذلك أموال كثيرة لكي يحصل على هذا المبلغ الصغير. وهذا ما أشارت إليه دراسات كل من: دراسة (صالح، ٢٠١١)، دراسة (أبوحميد، ٢٠١٧)

جدول (٩) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث حول درجة التوافر والتحقق لواقع جودة الحياة الوظيفية عن كل عبارة من عبارات المحور الثالث (الترقية الوظيفية) (ن = ٢٤٤)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
متوسطة	٢	٠,٥٤	١,٨٤	٧,٨	١٩	٦٨	١٦٦	٢٤,٢	٥٩	١٢- تعتمد الجامعة نظاماً للترقية الوظيفية مبني على أسس ومعايير واضحة.
متوسطة	٣	٠,٥١	١,٧٩	٤,٥	١١	٧٠,١	١٧١	٢٥,٤	٦٢	١٣- يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية والدرجة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
متوسطة	١	٠,٥٧	١,٨٥	٩,٨	٢٤	٦٥,٦	١٦٠	٢٤,٦	٦٠	١٤- تركز سياسات الجامعة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل أعضاء هيئة التدريس للترقية والتقدم الوظيفي.
متوسطة	٥	٠,٥٨	١,٧٣	٧	١٧	٥٩,٤	١٤٥	٣٣,٦	٨٢	١٥- توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم لأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	٤	٠,٥٣	١,٧٩	٥,٧	١٤	٦٧,٦	١٦٥	٢٦,٦	٦٥	١٦- تمنح الترقيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بعدالة وإنصاف.
متوسطة		٠,٢٩	١,٨٠	الترقية الوظيفية						

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر/ والتحقق لواقع محور (الترقية الوظيفية) باعتباره أحد محاور جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٨١)، وانحراف معياري (٠,٢٩)؛ أي أن درجة التوافر والتحقق

لواقع الترقية الوظيفية والمتعلق بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ليس على الكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (١٤) والتي تنص على (تركز سياسات الجامعة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل أعضاء هيئة التدريس للترقية والتقدم الوظيفي)، بمتوسط حسابي (١,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٥٧)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر/ والتحقق، وهذا يرجع إلى أن جامعة المنوفية تقوم بتوفير مجموعة من الدورات التدريبية التي تؤهل السادة أعضاء هيئة التدريس إلى الترقية والتقدم الوظيفي مثل: دورات (النشر العلمي)، (البحث العلمي) وغيرها من الدورات التي تقدم من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتي تساعدهم على إجراء بحوثهم العلمية بكفاءة وفاعلية وعلى قدر عال من الجودة وكذلك تقدم لهم مجموعة من الدورات التدريبية والتي تؤهلهم للقيام بالمهام الأكاديمية والإدارية على الوجه الأكمل كذلك يعتبر حصول عضو هيئة التدريس على عدد معين من هذه الدورات شرطاً أساسياً للحصول على تربيته الوظيفية.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم لأعضاء هيئة التدريس)، بمتوسط حسابي (١,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر/ والتحقق، وهذا يرجع إلى قلة هذه الفرص المتاحة للترقية والتقدم لأعضاء هيئة التدريس وذلك بسبب قلة الدافعية والحافز لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس نحو الترقية والتقدم وذلك بسبب كثرة الأعباء والتكاليف المالية لإجراء البحوث العلمية لترقيتهم وظيفياً مع قلة وضعف الرواتب والمكافآت التي لا تقي بمتطلباته المهنية والاجتماعية ولا تجعله يستطيع مواجهة أعباء الحياة الاجتماعية والمهنية المتزايدة بصفة مستمرة هذا من جانب أما من الجانب الآخر تغيير شروط ومعايير الحصول على الترقية من آن لآخر. وهذا ما أشارت إليه دراسات كل من : دراسة (هلال،

(٢٠١٦)، دراسة (الصليبي، ٢٠١٨)، دراسة (Afsar, 2014)

جدول (١٠) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث حول درجة التوافر والتحقق لواقع جودة الحياة الوظيفية عن كل عبارة من عبارات المحور الرابع (التنمية المهنية) (ن=٢٤٤)

المؤشرات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١٧- تعطي الجامعة اهتماما كبيرا لبرامج تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيا.	٥٧	٢٣,٤	١٧٣	٧٠,٩	١٤	٥,٧	١,٨٢	٠,٥١	٢	متوسطة
١٨- تسهم برامج التنمية المهنية في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس.	٧٢	٢٩,٥	١٥٥	٦٣,٥	١٧	٧	١,٧٧	٠,٥٦	٦	متوسطة
١٩- تسهم برامج التنمية المهنية في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.	٧٧	٣١,٦	١٤٤	٥٩	٢٣	٩,٤	١,٧٨	٠,٦٠	٤	متوسطة
٢٠- تسهم برامج التنمية المهنية في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.	٦٩	٢٨,٣	١٦٤	٦٧,٢	١١	٤,٥	١,٧٦	٠,٥٢	٧	متوسطة
٢١- تسهم برامج التنمية المهنية في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع.	٧٦	٣١,١	١٤٥	٥٩,٤	٢٣	٩,٤	١,٧٨	٠,٦٠	٥	متوسطة
٢٢- تلبى الدورات التدريبية حاجات أعضاء هيئة التدريس المستقبلية.	٥٧	٢٣,٤	١٧٧	٧٢,٥	١٠	٤,١	١,٨١	٠,٤٩	٣	متوسطة
٢٣- توفر الجامعة كافة التسهيلات المادية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.	٥٨	٢٣,٨	١٥٧	٦٤,٣	٢٩	١١,٩	١,٨٨	٠,٥٩	١	متوسطة
التنمية المهنية							١,٨٠	٠,٢٥		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر/ والتحقق لواقع محور (التنمية المهنية) باعتباره أحد محاور جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٢٥)؛ أي أن درجة التوافر والتحقق لواقع التنمية المهنية والمتعلق بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ليس على الكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة من حيث درجة التوافر والتحقق العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على (توفر الجامعة كافة التسهيلات المادية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس)، بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر/ والتحقق، وهذا يرجع إلى أن الجامعة تقوم بدرجة متوسطة بتوفير بعض التسهيلات المادية وغيرها وتوفير الأماكن

اللازمة لهذه البرامج مع توفير أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والكفاءة لإعطاء هذه البرامج مقابل أجر مادي مدفوع لسيادتهم، ولكن نجد أن ثمن هذه الدورات والبرامج في إزدياد مستمر وهذا يمثل إرهاب مادي لعضو هيئة التدريس، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (تسهم برامج التنمية المهنية في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة)، بمتوسط حسابي (١,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٥٢)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر/ والتحقق، وهذا يرجع إلى أن برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس تهتم أكثر بالبرامج التي تعمل على تنميتهم في مجال التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع ولكن البرامج المخصصة لتنمية مهاراتهم في مجال استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة تكون قليلة ومحدودة. وهذا يتفق مع دراسة كل من: دراسة (هلال، ٢٠١٦)، دراسة (الصليبي، ٢٠١٧)، دراسة (Thani & Mirkam, 2011). جدول (١١) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث حول درجة التوافر والتحقق لواقع جودة الحياة الوظيفية عن كل عبارة من عبارات المحور الخامس (الرواتب والمكافآت) (ن=٢٤٤)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
متوسطة	١	٠,٥٤	١,٧٤	١٢	٤,٩	١٥٦	٦٣,٩	٣١,١	٧٦	٢٤- يعتمد نظام الرواتب والمكافآت في الجامعة على أسس عادلة وواضحة.
ضعيفة	٤	٠,٥١	١,٤٦	١	٠,٤	١١٠	٤٥,١	٥٤,٥	١٣٢	٢٥- يعتبر نظام الرواتب والمكافآت في الجامعة مناسب وملئم.
ضعيفة	٧	٠,٤٩	١,٤١	٣	١,٢	٩٩	٤٠,٦	٥٨,٢	١٤٢	٢٦- يتناسب الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس مع مهامهم ومسئولياتهم.
ضعيفة	٦	٠,٥٠	١,٤٣	١	٠,٤	١٠٤	٤٢,٦	٥٧	١٣٩	٢٧- يشعر أعضاء هيئة التدريس بالرضا عن المكافآت والزيادات التي تضاف إلى رواتبهم سنويا.
متوسطة	٢	٠,٥٣	١,٧١	٩	٣,٧	١٥٦	٦٣,٩	٣٢,٤	٧٩	٢٨- يشعر أعضاء هيئة التدريس بالسعادة بما يحصلون عليه من دخل عملهم.
ضعيفة	٥	٠,٥٠	١,٤٢	١	٠,٤	١٠٥	٤٣	٥٦,٦	١٣٨	٢٩- يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن المكافآت توزع على من يستحقها.
ضعيفة	٣	٠,٥٤	١,٤٩	٥	٢	١١٠	٤٥,١	٥٢,٩	١٢٩	٣٠- يتلاءم الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس مع الوضع الاقتصادي الراهن في مصر.
ضعيفة		٠,٣٥	١,٥٤							الرواتب والمكافآت

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر/ والتحقق لواقع محور (الرواتب والمكافآت) باعتباره أحد محاور جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٣٥)، أي أن درجة التوافر/ والتحقق لواقع الرواتب والمكافآت والمتعلق بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ليس على الكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على (يعتمد نظام الرواتب والمكافآت في الجامعة على أسس عادلة وواضحة)، بمتوسط حسابي (١,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا يرجع إلى أن قيادات الجامعة تتحرى العدالة في نظام الرواتب والمكافآت وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق لأنها تسير وفقاً للقوانين واللوائح والتشريعات التي تحكم الأمور المادية للسادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وفقاً لقانون تنظيم الجامعات لعام ١٩٧٩.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على (يتناسب الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس مع مهامهم ومسئولياتهم، بمتوسط حسابي (١,٤١)، وانحراف معياري (٠,٤٩)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق، وهذا يرجع إلى نظام الرواتب والمكافآت التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يتناسب مع مهامه المهنية والاجتماعية، فالرواتب والمكافآت لا تتلاءم مع الوضع الاقتصادي الراهن في مصر بسبب كثرة الأعباء المادية من الجانبين المهني والاجتماعي الملقاه على كاهل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لذلك فهم غير راضين عن الزيادة التي تضاف إلى رواتبهم سنويًا لأنها لا تفي بمتطلباتهم ومهامهم المهنية والاجتماعية وغيرها من المهام والمسئوليات. وهذا ما أشارت إليه دراسات كل من: دراسة (البربري، ٢٠١٦)، دراسة (عوض، ٢٠١٢)، دراسة (البليبيسي، ٢٠١٢)

جدول (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث حول درجة التوافر والتحقق لواقع جودة الحياة الوظيفية عن كل عبارة من عبارات المحور السادس (الاستقرار والأمان الوظيفي) (ن = ٢٤٤)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				تكرار %	تكرار %	تكرار %	تكرار %			
متوسطة	٣	٠,٥٥	١,٧٥	٥,٧	١٤	٦٣,٩	١٥٦	٣٠,٣	٧٤	٣١- توفر بيئة الجامعة مناخاً تنظيمياً يشعر فيه أعضاء هيئة التدريس بالأمان والثقة المتبادلة.
متوسطة	٤	٠,٥٢	١,٧٥	٤,١	١٠	٦٦,٨	١٦٣	٢٩,١	٧١	٣٢- تتبع الجامعة سياسة التدريب والاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس المميزين.
متوسطة	٢	٠,٥٢	١,٧٧	٤,٩	١٢	٦٦,٨	١٦٣	٢٨,٣	٦٩	٣٣- تمتلك الجامعة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	٥	٠,٥٧	١,٧٤	٦,٦	١٦	٦١,١	١٤٩	٣٢,٤	٧٩	٣٤- يتوفر لدى الجامعة الموارد المادية اللازمة التي تمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المادية اتجاه أعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	١	٠,٥٥	١,٨٠	٧,٤	١٨	٦٥,٦	١٦٠	٢٧	٦٦	٣٥- توفر الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض للحوادث أو للوفاة لا قدر الله.
متوسطة		٠,٢٨	١,٧٦	الاستقرار والأمان الوظيفي						
متوسطة		٠,١٩	١,٧٥	الواقع ككل						

يتضح الجدول السابق أن درجة التوافر/ والتحقق لواقع محور (الاستقرار والأمان الوظيفي) باعتباره أحد محاور جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٢٨) أي أن درجة التوافر والتحقق لواقع (الاستقرار والأمان الوظيفي) والمتعلق بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ليس على الكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣٥) والتي تنص على (توفر الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض للحوادث أو للوفاة لا قدر الله)، بمتوسط حسابي (١,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٥٥)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق، وهذا يرجع إلى أنه يوجد بالفعل في الجامعة نظام للتأمينات والمعاشات لأعضاء هيئة التدريس ولكن هذا النظام للتأمينات والمعاشات لا يفي بمتطلبات الحياة ولا متطلباتهم ومتطلبات أسرهم، نظراً للظروف الاقتصادية الصعبة حيث لا تتمشى هذه التأمينات والمعاشات مع الظروف الاقتصادية الصعبة.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على (يتوفر لدى الجامعة الموارد المادية اللازمة التي تمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المادية اتجاه أعضاء هيئة التدريس)، بمتوسط حسابي (١,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٥٧)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق، وهذا يرجع إلى أن الجامعة توفر رواتب أعضاء هيئة التدريس في

الميعاد المحدد له أما بالنسبة لباقي الالتزامات المادية من تصحيح أو أعمال الكنترولات والامتحانات والالتزامات المالية الأخرى للسادة أعضاء هيئة التدريس تتأخر ببعض كليات الجامعة معتمدة على الموارد المالية لكل كلية، وهذا أدى إلى سفر نسبة ليست صغيرة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة خارج البلاد لتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم مادياً لمواجهة صعوبات ومشاكل الحياة. وهذا ما أشارت إليه دراسات كل من : دراسة (عوض، ٢٠١٢)، دراسة (ثورية، ٢٠١٧)، دراسة (صويص، ٢٠١٨).

ثانياً: النتائج الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث حول آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية باستخدام مدخل التمكين.

جدول (١٢) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة البحث حول آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين (ن = ٢٤٤)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
كبيرة	٢٤	٠,٦٢	٢,٦٠	١٦٥	٦٧,٦	٦١	٢٥	١٨	٧,٤	١- تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الإداري.
كبيرة	٢	٠,١٩	٢,٩٦	٢٢١	٩٣,٣	٥	٣,٥	٨	٣,٢	٢- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التطوير في الكلية.
كبيرة	١٢	٠,٥٢	٢,٧٧	٢٠١	٨٢,٤	٣١	١٢,٧	١٢	٤,٩	٣- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في وضع رؤية ورسالة الكلية.
كبيرة	٣	٠,٢٧	٢,٩٣	٢٢٨	٩٣,٤	١٥	٦,١	١	٠,٤	٤- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في وضع خطط وأنشطة التعليم والبرامج الجديدة في الكلية.
كبيرة	٦	٠,٤١	٢,٧٩	١٩٣	٧٧,١	٤٤	٢٠,١	٧	٢,٨	٥- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التواصل مع المراكز البحثية والمؤسسات التعليمية الأخرى وثيقة الصلة بالكلية لاستمرار نموهم المهني.
كبيرة	١٨	٠,٤٨	٢,٧١	١٧٧	٧٢,٥	٦٤	٢٦,٢	٣	١,٢	٦- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على مواصلة تقدمهم العلمي والمهني
كبيرة	١٣	٠,٤٥	٢,٧٥	١٨٥	٧٥,٨	٥٧	٢٣,٤	٢	٠,٨	٧- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعاون مع زملائهم في المؤتمرات، والندوات، والسمينارات العلمية.
كبيرة	٥	٠,٣٤	٢,٨٨	٢١٥	٨٨,١	٢٨	١١,٥	١	٠,٤	٨- حرص الكلية على تقدير واحترام أعضاء هيئة التدريس بها.
كبيرة	٧	٠,٤٦	٢,٧٩	١٩٧	٨٠,٧	٤٢	١٧,٢	٥	٢	٩- حرص الكلية على تقديم خدمات لانقة اجتماعياً لأعضاء هيئة التدريس بها.
كبيرة	١٥	٠,٤٧	٢,٧٤	١٨٤	٧٥,٤	٥٧	٢٣,٤	٣	١,٢	١٠- تشجيع الكلية وجود الاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس وبين زملائهم في العمل.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
كبيرة	٢٢	٠,٥٧	٢,٦٧	٧١,٧	١٧٥	٢٣,٤	٥٧	٤,٩	١٢	١١- تنمية احترام أعضاء هيئة التدريس لرؤسائهم في العمل بالكلية.
كبيرة	١٧	٠,٥٣	٢,٧٣	٧٦,٦	١٨٧	١٩,٣	٤٧	٤,١	١٠	١٢- تنمية احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم داخل وخارج الكلية.
كبيرة	١	٠,١٤	٢,٩٨	٩٦,٦	٢٣٧	١,٨	٣	١,٦	٤	١٣- تنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأنهم قادرون على أداء مهام عملهم بكفاءة وفاعلية عالية.
كبيرة	١١	٠,٥٢	٢,٧٧	٨٢,٤	٢٠١	١٢,٧	٣١	٤,٩	١٢	١٤- تنمية القدرة لدى أعضاء هيئة التدريس على تحمل الكثير من المسؤوليات في عملهم بالكلية.
كبيرة	١٠	٠,٥٢	٢,٧٧	٨٢,٤	٢٠١	١٢,٧	٣١	٤,٩	١٢	١٥- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على امتلاك الكثير من الطموحات التي سوف ينجزونها.
كبيرة	٩	٠,٥١	٢,٧٧	٨١,٦	١٩٩	١٤,٣	٣٥	٤,١	١٠	١٦- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لمساعدة طلابهم على التعلم وفي جميع نواحي الحياة.
كبيرة	٢٣	٠,٦٠	٢,٦٤	٧٠,٩	١٧٣	٢٢,٥	٥٥	٦,٦	١٦	١٧- تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس لاختيار طريقة التدريس المناسبة للمحتوى وللمقرر الدراسي.
كبيرة	١٩	٠,٥٩	٢,٦٩	٧٥,٨	١٨٥	١٧,٦	٤٣	٦,٦	١٦	١٨- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع المشكلات التي تواجههم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
كبيرة	١٦	٠,٥٢	٢,٧٤	٧٨,٣	١٩١	١٧,٦	٤٣	٤,١	١٠	١٩- توجيه أعضاء هيئة التدريس نحو حرية اختيار الموضوعات والأنشطة التعليمية التي سوف يقومون بتدريسها.
كبيرة	٨	٠,٤٩	٢,٧٨	٨١,١	١٩٨	١٥,٦	٣٨	٣,٣	٨	٢٠- حرص الكلية على وضع جداول دراسية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس.
كبيرة	١٤	٠,٥٢	٢,٧٥	٧٩,١	١٩٣	١٦,٨	٤١	٤,١	١٠	٢١- فتح قنوات اتصال بين أعضاء هيئة التدريس وبين طلابهم وزملائهم بالكلية.
كبيرة	٢٠	٠,٥٩	٢,٦٨	٧٥	١٨٣	١٨,٤	٤٥	٦,٦	١٦	٢٢- حرص الكلية على الأخذ بنصائح أعضاء هيئة التدريس ومشوراتهم في العمل بالكلية.
كبيرة	٢١	٠,٦١	٢,٦٧	٧٤,٢	١٨١	١٨,٤	٤٥	٧,٤	١٨	٢٣- تنمية الشعور بأن وظيفة عضو هيئة التدريس من الوظائف ذات التأثير الفعال على العمل بالكلية.
كبيرة	٤	٠,٣٠	٢,٩٠	٨٨,٤	٢١٥	٩,٢	٢٣	٢,٤	٦	٢٤- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إفادة زملائهم من مهاراتهم وخبراتهم لعملية بالكلية.
كبيرة		٠,٠٧	٢,٧٧							الآليات ككل

يتضح من الجدول السابق استجابات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول درجة الموافقة/ والأهمية لآليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٠٧)، أي ارتفاع مستوى اتفاق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين، وقد تراوحت نسبة الاتفاق على آليات التحسين المقترحة ما بين (٢,٦٠) إلى (٢,٩٨) بدرجة مرتفعة من الاتفاق، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (تنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأنهم قادرين على أداء مهام عملهم بكفاءة وفاعلية عالية)، بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (٠,١٤)، وبذلك يعتبر أن أعلى آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، وهذا يرجع إلى عندما تقوم الجامعة/ الكلية بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأنهم قادرين على أداء مهام عملهم بكفاءة وفاعلية عالية وهذا يعطي المزيد من الثقة لأعضاء هيئة التدريس ويزيد من تمكّنهم نفسياً ومعنوياً، وهذا لا يأتي إلا من خلال احترام وتقدير أعضاء هيئة التدريس، ومنحهم العديد من الصلاحيات عند قيامهم بمهام عملهم بحيث يكون قادراً على مواجهة أي مشكلة تعترضه عند القيام بمهام عمله، وكذلك يعمل ذلك على زيادة حماسهم ودافعيتهم نحو أداء مهام عملهم بكفاءة وفاعلية عالية.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة العبارة رقم (١) والتي تنص على (إتاحة الفرصة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الإداري)، بمتوسط حسابي (٢,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، وهي تمثل أقل آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، وهذا يرجع إلى قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الإداري وذلك بسبب إتباع النظام المركزي في الإدارة، والالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والتشريعات دون السماح بالإبداع أو الابتكار عند صناعة القرار الإداري وكذلك عدم إتاحة الفرصة لصناعة القرار الإداري لأن القرار الإداري يتخذ ولا يصنع. وهذا ما أشارت إليه دراسات كل من : دراسة (حرب، ٢٠١٥)، دراسة (الحميدي، ٢٠١٦) دراسة (الشمري والعودة، ٢٠١٨)، دراسة (الشعلان وكعكي، ٢٠١٣)

ثالثاً: تفسير نتائج الإجابة على سؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً للمتغير (النوع، نوع الكلية، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة) يمكن توضيحها على النحو التالي:

١/٣ تفسير نتائج الإجابة على سؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً لمتغير النوع (ذكر/ أنثى) يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٤) اختبار (ت) T- test للفروق بين متوسطي العينتين المستقلتين (ذكور/ إناث)

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوي الدلالة الاحصائية
النمط القيادي	ذكر	١٠٦	١,٥٦	٠,٣٦	١,٧٠١	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	انثى	١٣٨	١,٥٠	٠,٣٤			
التوازن بين العمل الجماعي والحياة	ذكر	١٠٦	١,٨٣	٠,٣٥	١,٦٥٢	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	انثى	١٣٨	١,٧٦	٠,٣٣			
الترقية الوظيفية	ذكر	١٠٦	١,٨٣	٠,٣٠	١,٥٧٢	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	انثى	١٣٨	١,٧٨	٠,٢٨			
التنمية المهنية	ذكر	١٠٦	١,٨٠	٠,٢٧	٠,١٦٥	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	انثى	١٣٨	١,٨٠	٠,٢٤			
الرواتب والمكافآت	ذكر	١٠٦	١,٨٢	٠,٢٦	١,٨٣٩	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	انثى	١٣٨	١,٧٨	٠,٢٥			
الاستقرار والأمان الوظيفي	ذكر	١٠٦	١,٧٨	٠,٣٠	٠,٨٨٢	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	انثى	١٣٨	١,٧٥	٠,٢٧			
الواقع ككل	ذكر	١٠٦	١,٧٦	٠,٢١	١,٧٣٨	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	انثى	١٣٨	١,٧٤	٠,١٧			
البيات التحسين	ذكر	١٠٦	٢,٧٦	٠,٠٧	٠,٧٦٢	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	انثى	١٣٨	٢,٧٧	٠,٠٧			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين تعزى لمتغير النوع (ذكر/ أنثى)؛ حيث جاءت جميع

قيم (ت) غير دالة عند مستوى (٠,٠١) لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، وهو ما يعني اتفاق آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية الذكور والإناث حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين. وبالتالي لا تختلف رؤية أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من الذكور والإناث حول واقع جودة الحياة لديهم وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين. ويتفق هذا مع دراسة كل من : دراسة (صويص، ٢٠١٨) دراسة (الحسني، ٢٠١٦)، دراسة (البياري، ٢٠١٨)

٢/٣: تفسير نتائج الإجابة على سؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية، عملية) يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٥) اختبار (ت) T- test للفروق بين متوسطي العينتين المستقلتين وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية، عملية)

المحاور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوي الدلالة الاحصائية
النمط القيادي	نظرية	١٣١	١,٥٤	٠,٣٦	٠,٢٣٢	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	عملية	١١٣	١,٥٥	٠,٣٤			
التوازن بين العمل الجماعي والحياة	نظرية	١٣١	١,٧٦	٠,٣٤	١,٥٠٦	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	عملية	١١٣	١,٨٣	٠,٣٤			
الترقية الوظيفية	نظرية	١٣١	١,٨١	٠,٣٠	٠,٥٧٣	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	عملية	١١٣	١,٧٩	٠,٢٨			
التنمية المهنية	نظرية	١٣١	١,٨١	٠,٢٦	٠,٣٦٣	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	عملية	١١٣	١,٨٠	٠,٢٤			
الرواتب والمكافئات	نظرية	١٣١	١,٧٩	٠,٢٩	٠,٤٣٩	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	عملية	١١٣	١,٧٨	٠,٢١			
الاستقرار والأمان الوظيفي	نظرية	١٣١	١,٧٧	٠,٣١	٠,٥٦٥	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	عملية	١١٣	١,٧٥	٠,٢٤			
الواقع ككل	نظرية	١٣١	١,٧٥	٠,٢٠	٠,٠٠٤	٢٤٢	غير دالة احصائيا
	عملية	١١٣	١,٧٥	٠,١٨			
اليات التحسين	نظرية	١٣١	٢,٧٧	٠,٠٨	٠,٨٢٨	٢٤٢	غير دالة احصائيا

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين تعزى لمتغير نوع الكلية (نظرية، عملية)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، وهو ما يعني أنه لا توجد فروق واضحة تذكر حول واقع جودة الحياة الوظيفية

لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تميز بها الكليات النظرية أو الكليات العملية وهذا يرجع إلى أن الجامعة تقوم بتوفير المقومات والأبعاد اللازمة لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بدرجة تكاد تكون واحدة وذلك بسبب سيادة النمط المركزي في الإدارة، ولذلك نجد اتفاق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من الكليات النظرية والكليات العملية بدرجة كبيرة حول آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين. ويتفق هذا مع دراسة كل من دراسة (الشقران والحربي، ٢٠١٨) دراسة (صالح، ٢٠١١)

٣/٣: تفسير نتائج الإجابة على سؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).

جدول (١٦) يوضح اختبار أنوفا أحادي الاتجاه Anova- one way للفرق بين متوسطي العينتين المستقلتين وفقاً للدرجة الوظيفية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)

المتغير	مجموع مربعات	د. ح	متوسط مربعات	ف	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي	بين المجموعات	٢	٢,٥٤٢	٢٤,٤٦٢	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,١٠٤		
	المجموع	٢٤٣			
التوازن بين العمل الجماعي والحياة	بين المجموعات	٢	٠,٨٧٢	٨,١٣٢	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,١٠٧		
	المجموع	٢٤٣			
الترقية الوظيفية	بين المجموعات	٢	١,٣٦٨	١٨,٧	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٧٣		
	المجموع	٢٤٣			
التنمية المهنية	بين المجموعات	٢	١,٣٠٣	٢٤,٣٢٧	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٥٤		
	المجموع	٢٤٣			
الرواتب والمكافآت	بين المجموعات	٢	٠,٨٨٩	١٥,٢٦٧	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٥٨		
	المجموع	٢٤٣			
الاستقرار والأمان الوظيفي	بين المجموعات	٢	١,٠٣٢	١٤,٦٩٩	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٧		
	المجموع	٢٤٣			
الواقع ككل	بين المجموعات	٢	١,٢٠٩	٤٤,٧٩	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٢٧		
	المجموع	٢٤٣			
آليات التحسين	بين المجموعات	٢	٠,٠٠٥	٠,٩٧٤	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٠٥		
	المجموع	٢٤٣			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل في حين لا توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين؛ وهذا يعني اتفاق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على مختلف الدرجات الوظيفية حول أهمية آليات التحسين لجودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين.

ولمعرفة مصدر التباين السابق والاختلاف والفروق حول واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، قامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS (اختبار أقل الفروق المعنوية LSD) وهو أحد الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي البعدي لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٧) تحليل تالي لتحليل التباين الأحادي الاتجاه (LSD) للتعرف على مصدر التباين وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)

المؤشرات	المقارنات الثنائية		الدلالة الإحصائية
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	
النمط القيادي	أستاذ	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ	أ مساعد	دالة عند مستوى ٠,٠١
التوازن	أستاذ	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أ مساعد	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٠١
الترقية	أستاذ	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ	أ مساعد	دالة عند مستوى ٠,٠١
التنمية	أ مساعد	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	أستاذ	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٠١
الرواتب	أستاذ	أ مساعد	دالة عند مستوى ٠,٠١
	أستاذ	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٠١
الاستقرار	أستاذ	أ مساعد	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	أستاذ	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٠١
الواقع	أستاذ	أ مساعد	دالة عند مستوى ٠,٢٩
	أستاذ	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٢٣
	أستاذ	أ مساعد	دالة عند مستوى ٠,٣١
	أستاذ	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٢٤
	أ مساعد	مدرس	دالة عند مستوى ٠,٠٧

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم لصالح (الأستاذ)، وذلك في كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، فكلما زادت الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس تحسنت أحواله المادية إلى حد ما، وتحسنت جودة الحياة الوظيفية لديه إلى حد ما، خصوصاً إذا كان هذا العضو يشغل منصباً إدارياً بالكلية أو بالجامعة حيث تتوفر له بيئة مادية مزودة بكافة الامكانيات التي تساعده وتحفزه على العمل، كذلك تحاول الجامعة/ الكلية الاستفادة من هذا العضو وذلك من خلال إشراكه باللجان المختلفة وتكليفه بالأعمال والمهام التي يتقاضى من خلالها أجر مادي معقول نسبياً. وهذا ما أشارت إليه دراسات كل من : دراسة (الشقران والحربي، ٢٠١٨)، دراسة (ديوب، ٢٠١٤)، دراسة (صالح، ٢٠١١)، دراسة (ثورية، ٢٠١٧).

٤/٣ : تفسير نتائج الإجابة على سؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (١-١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة)

جدول (١٨) يوضح اختبار أنوفا أحادي الاتجاه ANOVA- one way للفرق بين متوسطي العينتين المستقلتين وفقاً لسنوات الخبرة (١-١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنوات، أكثر من ٢٠ سنة)

المتغير	مجموع مربعات	د. ح	متوسط مربعات	ف	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي	بين المجموعات	٢	٢,٥٥٢	٢٤,٥٧٦	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,١٠٤		
	المجموع	٢٤٣			
التوازن بين العمل الجماعي والحياة	بين المجموعات	٢	٠,٩١٦	٨,٥٦٨	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,١٠٧		
	المجموع	٢٤٣			
الترقية الوظيفية	بين المجموعات	٢	١,٢٩١	١٧,٥٠٧	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٧٤		
	المجموع	٢٤٣			
التنمية المهنية	بين المجموعات	٢	١,٠٧٤	١٩,٣٧	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٥٥		
	المجموع	٢٤٣			
الرواتب والمكافآت	بين المجموعات	٢	٠,٧٣٦	١٢,٣٦٩	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٦		
	المجموع	٢٤٣			
الاستقرار والأمان الوظيفي	بين المجموعات	٢	١,٠٧	١٥,٣١١	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٧		
	المجموع	٢٤٣			
الواقع ككل	بين المجموعات	٢	١,١٣٦	٤١,١٦٨	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٢٨		
	المجموع	٢٤٣			
اليات التحسين	بين المجموعات	٢	٠,٠٠٩	١,٨١٩	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٤١	٠,٠٠٥		
	المجموع	٢٤٣			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، في حين لا توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين، وهذا يعني اتفاق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على مختلف سنوات خبراتهم حول أهمية آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين ولمعرفة مصدر التباين السابق والاختلاف والفروق حول واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، قامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS (اختبار أقل الفروق المعنوية LSD) وهو أحد الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي البعدي لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٩) تحليل تالي لتحليل التباين الأحادي الاتجاه (LSD) للتعرف على مصدر التباين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (١-١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة)

المؤشرات	المقارنات الثنائية		الفرق	الدلالة الإحصائية
	المجموعة الاولى	المجموعة الثانية		
قيادي	أكثر من ٢٠	أقل من ١٠	٠,٤٢	دالة عند مستوي ٠,٠١
	أكثر من ٢٠	من ١١ إلى ٢٠	٠,٤٥	دالة عند مستوي ٠,٠١
التوازن	أكثر من ٢٠	أقل من ١٠	٠,٢٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
	أكثر من ٢٠	من ١١ إلى ٢٠	٠,١٤	دالة عند مستوي ٠,٠١
الترقية	من ١١ إلى ٢٠	أقل من ١٠	٠,١٢	دالة عند مستوي ٠,٠١
	أكثر من ٢٠	أقل من ١٠	٠,٣٣	دالة عند مستوي ٠,٠١
التنمية	أكثر من ٢٠	من ١١ إلى ٢٠	٠,٢٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
	أكثر من ٢٠	أقل من ١٠	٠,٣٠	دالة عند مستوي ٠,٠١
الرواتب	أكثر من ٢٠	من ١١ إلى ٢٠	٠,٢٤	دالة عند مستوي ٠,٠١
	من ١١ إلى ٢٠	أقل من ١٠	٠,٠٧	دالة عند مستوي ٠,٠٥
الاستقرار	أكثر من ٢٠	أقل من ١٠	٠,٢٤	دالة عند مستوي ٠,٠١
	أكثر من ٢٠	من ١١ إلى ٢٠	٠,٢٣	دالة عند مستوي ٠,٠١
الواقع	أكثر من ٢٠	أقل من ١٠	٠,٣٠	دالة عند مستوي ٠,٠١
	أكثر من ٢٠	من ١١ إلى ٢٠	٠,٢٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
	من ١١ إلى ٢٠	أقل من ١٠	٠,٠٥	دالة عند مستوي ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم لصالح (الأستاذ)، وذلك في كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، وهذا يرجع إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس زاد احساسهم بجودة الحياة الوظيفية لديهم وهذا لأن الجامعة/ الكلية تحاول جاهدة الاستفادة من هذه الخبرات العظيمة من أعضاء هيئة التدريس وأخذ مشورتهم في العديد والكثير من المهام والأعمال التي تفيد الجامعة/ الكلية مما يزيد من احساسهم بجودة الحياة الوظيفية لديهم لأنهم يشعرون بقدرهم وقيمتهم من خلال الأخذ بمشورتهم والاستفادة من خبراتهم الواسعة في الميدان. وهذا ما أشارت إليه دراسات كل من: دراسة (الشقران والحري، ٢٠١٨)، دراسة (الدحوح، ٢٠١٥)، دراسة (ديوب، ٢٠١٤)، دراسة (صالح، ٢٠١١)، دراسة (ثورية، ٢٠١٧)

خلاصة نتائج البحث:

تم التوصل إلى ما يلي فيما يتعلق بتساؤلات البحث:

- واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة.
- اتفاق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بدرجة كبيرة على آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين نظراً لما يوفره من آليات هامة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم.
- أوضحت نتائج البحث أن واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وآليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين لا تختلف باختلاف النوع (ذكر/ أنثى) نوع الكلية (نظرية، عملية).
- أوضحت نتائج البحث أن واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يختلف باختلاف الدرجة الوظيفية لصالح (الأستاذ)، وسنوات الخبرة لصالح (الأكثر من ٢٠ سنة).
- أوضحت نتائج البحث أن آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين لا تختلف باختلاف الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، حيث وجد اتفاق كبير بين أعضاء هيئة التدريس على مختلف درجاتهم الوظيفية، ومختلف سنوات خبراتهم حول آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين.

توصيات البحث:

لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين. توصى الباحثة بالآتي:

- إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس المشاركة في عملية صنع القرار، مع ضرورة الأخذ برأيهم في مختلف القضايا الهامة التي تخص الكلية والجامعة.
- ضرورة سعي الإدارة الجامعية إلى تفعيل التمكين، مع ضرورة توفير مناخ تنظيمي يمكن من خلاله تطبيق آليات التمكين من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- توسع الإدارة الجامعية في تفويض السلطات ومنح الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس حتى يتسنى لهم التصرف في مختلف المشكلات التي تواجههم بحرية وثقة مما يشعروهم بجودة الحياة الوظيفية لديهم.
- تصميم البرامج التدريبية على مختلف المستويات الجامعية التي تساعد بدورها على نشر ثقافة التمكين والارتقاء بكفاءة أعضاء هيئة التدريس حتى يكونوا قادرين على تفعيل وتطبيق آليات التمكين من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم.
- سعي الإدارة الجامعية على تعزيز الحوار وتبادل المعلومات، وتقاسم السلطة، ورفع القدرات الاستيعابية لأعضاء هيئة التدريس مما يحسن ذلك من جودة الحياة الوظيفية لديهم.
- تأكيد الإدارة الجامعية على أهمية العلاقات الإنسانية في دعم التمكين وتصميم حوافز تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم.
- عقد ورش عمل ومحاضرات وندوات توجيهية لأعضاء هيئة التدريس من أجل توصيف المهام والتركيز على التواصل مع الأعضاء وفتح قنوات اتصال فعالة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية.
- اعتماد هياكل تنظيمية مرنة في الجامعة تتيح مساحة واسعة من مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات، وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات وتقاسم السلطة مما يحسن من جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- تسهيل إجراءات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العلمية المختلفة من (برامج تدريبية، وندوات، ومؤتمرات) داخلياً وخارجياً مما يحسن من جودة الحياة الوظيفية لديهم.
- تشجيع العمل الجماعي من خلال الإدارة الجامعية وذلك عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل المدارة ذاتياً، وتفعيل استخدامها؛ حيث يساعد ذلك على زيادة التواصل بين القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتبادل الخبرات، والتعاون لحل المشكلات، وإدارة الأزمات، وإيجاد حلول مبتكرة وإبداعية لمواجهة مشكلات العمل.
- سعي الإدارة الجامعية على العمل من أجل تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها بعض أعضاء هيئة التدريس مما تؤثر سلباً على إحساسهم بجودة الحياة الوظيفية لديهم، كالخوف والرغبة والمسئولية وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم، واستبدالها بمفاهيم إيجابية كالثقة والمبادأة، والابتكار، والمشاركة، وتحمل المسئولية، والعمل الجماعي.
- سعي الإدارة الجامعية على تحسين رواتب ومكافآت أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مع ضرورة الأخذ برأيهم في هذه الرواتب والمكافآت حتى تفي بمتطلباتهم المهنية والاجتماعية.
- إعادة صياغة أهداف الكليات وخططها بشكل واضح ومناسب لتطبيق التمكين، بحيث تكون هذه الخطط وفق منهجية علمية وموضوعية متكاملة، وذلك من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وذلك من خلال تقليل المستويات التنظيمية الهرمية وتبني نمط الإدارة الذاتية، وإتاحة قدر كبير لمشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع واتخاذ القرار، وبنيني مفاهيم التفويض، ونقل السلطة كمفاهيم داعمة لتطبيق التمكين من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- عقد برامج تدريبية يتم التركيز فيها على متطلبات تمكين أعضاء هيئة التدريس في جميع الجوانب المعرفية والمهارية والإدارية والشخصية بما يحقق لهم جودة حياة وظيفية أفضل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن خالد، عبد الكريم (٢٠١٥): فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٢٠)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
- ٢- أبو حميد، هاشم عيسى (٢٠١٧): أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٣- أبو شيخة، نادر (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٤- الأحمدى، على عبد الله (٢٠١٤): التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الباحثين، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض - السعودية.
- ٥- الأسمر، منى بنت حسن بن حسن، والهزلي، سهى طالع (٢٠١٤): مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم، المجلة التربوية، المجلد (٢٧)، العدد (١١٠)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت.
- ٦- الأسود، مريم أحمد (٢٠٠٨): علاقة التعليم بتمكين المرأة من المشاركة في التنمية المجتمعية بليبيا، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر.
- ٧- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ٨- آل زاهر، على ناصر (١٤٢٥هـ): برنامج مقترح لتطوير الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي السعودية، بحث منشور في ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، المنعقدة في الفترة من ٢٤ إلى ٢٥/١٠/١٤٢٥هـ، في كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية

- ٩- بدوي، شيرين شريف (٢٠١٥): أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (٤)، السعودية
- ١٠- البربري، مروان حسن (٢٠١٦): دور جودة حياة الوظيفة في الحد من ظاهرة الاحترام الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للأعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- ١١- البلببسي، أسامة (٢٠١٢): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٢- البياري، سمر سعيد (٢٠١٨): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٣- ثورية، بركبيه (٢٠١٧): إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية (دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بورقلة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
- ١٤- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٨): جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، مصر.
- ١٥- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ١٦- جردان، ناصر محمد سعود وآخرون (٢٠١٣): أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (٨)، العدد (١)، فلسطين
- ١٧- حامد، حامد حوت (٢٠٠٩): أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية على تمكين العاملين بالتطبيق على العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

- ١٨- الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح الدين (٢٠٠٦): أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد (٣٣)، العدد (٢)، مصر.
- ١٩- حرب، محمد خميس (٢٠١٥): تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة، مجلة العلوم التربوية، العدد (٢)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- ٢٠- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠١٣): التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة: تصور مقترح، المجلة التربوية، ع (١٠٧)، مج (٢٧)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت.
- ٢١- حسن، سالي على محمد (٢٠٠٢): العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- ٢٢- الحسني، وسام محمد العبد (٢٠١٦): أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثة الاجتماعية في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ٢٣- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٩): أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مستقبل التربية العربية، المجلد (١٥)، العدد (٥٥) يناير، مصر.
- ٢٤- حليم، شيري مسعد (٢٠١٧): التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم، دراسات تربوية ونفسية، العدد (٩٥)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- ٢٥- الحميدي، منال (٢٠١٦): التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٥)، العدد (٤)، دار سمات للدراسات والأبحاث، السعودية.

- ٢٦- الخفاجي، حاكم حيوري علك (٢٠١٢): التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٤)، العدد (٣)، العراق
- ٢٧- خليفات، عبد الفتاح صالح والملاحمة، منى خلف (٢٠٠٩): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، السنة ٢٥، العدد (٣) (٤)، سوريا
- ٢٨- الدحوح، منى فؤاد (٢٠١٥): جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٩- ديوب، أيمن (٢٠١٤): تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠، عدد ١٩٥، سوريا.
- ٣٠- ديوب، أيمن حسن (٢٠١٤): تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- ٣١- راشد، شيماء على فريج (٢٠١٢): أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- ٣٢- راضي، جواد حسن (٢٠١٠): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد (١)، جامعة القادسية، العراق.
- ٣٣- الزعبي، إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠١٢): فعالية برنامج للتمية المهنية قائم على تطبيقات الأيزو بالمؤسسات التعليمية في تحسين الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٧٦)، مصر.

- ٣٤- زناتي، أمل محسوب (٢٠١٣): جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في متطلبات الجودة والاعتماد، مجلة التربية، العدد ٤١، مصر.
- ٣٥- الزيايدي، مها عادل رمضان (٢٠١٥): جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر
- ٣٦- السحيمي، ياسر (٢٠١٢): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري، دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمان - الأردن
- ٣٧- السيد، سماح السيد محمد (٢٠١٨): تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٣٣)، العدد (١)، مصر.
- ٣٨- شبيب، ريهام عبد الحميد على (٢٠١٤): التمكين الإداري للقيادات العاملة في مجال التربية الخاصة بمصر تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- ٣٩- الشريف، على بن فهد بن فهد الفعر (٢٠١١): واقع التمكين الإداري بالجامعات السعودية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الطائف، المجلد (٢)، العدد (٦)، جامعة الطائف، السعودية.
- ٤٠- الشعلان، مضاوي محمد عبد الله، وكعكي، سهام بنت محمد صالح (٢٠١٣): آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، العدد (١٠)، السعودية.
- ٤١- الشمري، عايد عارف ثنيان والعودة، وليد مجلي (٢٠١٨): أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية، دراسة حالة جامعة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٤٢- صالح، أماني (٢٠١١): واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد ٣٩، مصر

- ٤٣- الصليبي، عمر جبرائيل جبر (٢٠١٨): واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة القدس، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، مج (١١)، جامعة زياني عاشور بالجلفة، الجزائر
- ٤٤- الصمادي، أماني حسين أحمد (٢٠١١): دور التمكين الوظيفي في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب على المبيعات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
- ٤٥- صويصي، محمد إبراهيم كامل (٢٠١٨): واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد (٩)، العدد (٤)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر
- ٤٦- الطبال، عبد الله عبد الله (٢٠٠٤): جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ٤٧- الطوخي، سامي (٢٠٠٢): إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، *مجلة للبحوث الإدارية*، السنة العشرون، العدد (٤)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- ٤٨- عبد الدايم، ريهام إسماعيل زكريا (٢٠١٤): تصور مقترح لتمكين مديري المدارس التعليم العام على صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.
- ٤٩- عبد الوهاب، على محمد (٢٠٠٦): *إدارة الموارد البشرية*، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٥٠- عساف، محمود عبد المجيد رشيد (٢٠١٥): دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، *جرش للبحوث والدراسات*، المجلد (١٦)، العدد (١)، جامعة جرش، الأردن
- ٥١- عمران، حسن عبد السلام على (٢٠١٧): التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، العدد (٨)، جامعة العري بن مهدي أم البواقي - مخبر المالية، المحاسبة الجباية والتأمين، ليبيا.

- ٥٢- عوض، حسن منصور السيد (٢٠١٢): الإطار الفكري والفلسفي لجودة الحياة الوظيفية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة*، المجلد (٣)، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- ٥٣- عوض، حسن منصور السيد (٢٠١٢): تقييم جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية، دراسة ميدانية مقارنة، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة*، المجلد (٣)، العدد (١)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.
- ٥٤- ماضي، خليل إسماعيل (٢٠١٤): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- ٥٥- ماهر، أحمد (٢٠١١): *تطوير المنظمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٥٦- محمود، مصطفى علي (٢٠١٥): جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان.
- ٥٧- مصطفى، محمد مصطفى محمد (٢٠١٦): التمكين التربوي لهيئات التدريس بالجامعات المصرية اتجاهات حديثة، بحث مرجعي مقدم للجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة *المساعدين (أصول التربية)*، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- ٥٨- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠١): تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- ٥٩- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤): جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد (٢)، العدد (٢٦)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
- ٦٠- ملحم، يحيى (٢٠٠٦): *تمكين العاملين كمفهوم إداري معاصر*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٦١- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١): *جودة واعتماد المؤسسات التعليمية وآليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية*، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

- ٦٢- النجار، حميدة محمد محمد بدوي (٢٠١٧): تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مجلد (٢١)، العدد (٧٢)، جامعة الأزهر، مصر.
- ٦٣- نعيم، إبراهيم الظاهر (٢٠٠٩): الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٦٤- النعيمي، على عبد الوهاب (٢٠٠٣): مدى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.
- ٦٥- النواجحة، زهير عبد الحميد (٢٠١٦): التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٤)، العدد (١٥)، جامعة القدس المفتوحة، غزة.
- ٦٦- هلال، محمد سعيد عبد المطلب (٢٠١٦): دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس، مجلة الإدارة التربوية، السنة (٣)، العدد (١٠)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 67- Aarthy, M., & Nandhini, M., (2016): A study on quality of work life among the engineering college faculty members in Coimbatore district international, **journal of management research & review**, 6 (7), 1051- 1057.
- 68- Adhikari, D. & others, (2012), **Decent work and work life quality in Nepal: an observation, employee relations**, vol. 34, Issu1.
- 69- Afsar, Selda Tasdemir, (2019), Impact of the Quality of work life on organizational commitment: A comparative study on Academicians working for state and foundation universities in Turkey, **international journal of social sciences**, vol, III (4), pp 124- 152.
- 70- Allameh, S. et al., (2012), studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township, **procedia social and behavioral sciences**, vol (31).

- 71- Asabarirajan, N., (2011), A study on quality of work life and organizational performance among the employees of public and private banks in Dindigul, **international journal of economics and research- IJER**, vol. (2), Issue6.
- 72- Bartunek, J. & spreitzer, G., (2006), the interdisciplinary career of a popular construct used in the management: Empowerment in the late 20 century, **journal of management inquiry**, vol, (15), no (3).
- 73- Bat- Erden & Mash- Ariun, (2006): **Faculty participation in decision making and their job satisfaction in Mongolian public universities**, published doctoral dissertation, Indiana: purdue university- UMI No: 3239789.
- 74- Beach, S., (1999), **personal: the management of people at work**, Mc Graw- Hill inc, New York.
- 75- Cascio, F., (2001), **Managing human resource: productivity, quality of work life, profit**, Mc Graw- Hill Inc, New York.
- 76- David, A. S., (2003), **Concise dictionary of business management**, London, Rutledge.
- 77- Hild, V., (2001), Leslie improving employee empowerment, **CPA journal**, vol (66), no (1).
- 78- Kang, L., (2013), **Determinants of quality of work life a case of veterinary doctors in Punjab**, management and labor studies.
- 79- Kashani, H., F., (2012): A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (case study: an Iranian company), **journal of basic and applied scientific research**.
- 80- Knol, J. Linge, R., (2009), Innovative behavior: the effect of structural and psychological empowerment on nurses, **Journal of advanced nursing**, vol (65), no (2).
- 81- Laschinger, H. et al, (2003), work place empowerment as a predictor of nurse Burnout in restructured health care settings, **Longwood review**, vol (1), no 3.
- 82- Lau, R. & May, E., (2002): Awin – win paradigm for quality of work life and business performance, **human resource development quarterly**, 12 (4).
- 83- Le cornu, R., (2013), Building early career teacher resilience: the role of relationships, **Australian journal of teacher education**, vol (38), no (4).

- 84- Lee, J & et al., (2007): Further validation of a need- based quality-of- work- life (Qwl) measure- evidence from marketing practitioners, **applied research quality life**.
- 85- Lowe, S., (2001), **the Quality of work: why it matters for works**, the second international conference on researching work and learning, Calgary.
- 86- Mahmoodi,N., et al (2015), the relationship between work life quality and high school teachers creativity of Rasht, Iran, **Indian journal of fundamental and applied life sciences**, vol 5 (51), pp 717-724.
- 87- Mirkamali, S., M. & Thani, F. N. (2011), A study on the quality of work life (QWL) among faculty members of university of Tehran (UT) and Sharif university of technology (SUT), **Procedia- social and Behavioral sciences**, 29, 179- 187.
- 88- Noor, S. & Abdullah, M., (2012), Quality of work life among factory workers in Malaysia, **journal of social and behavioral sciences**, vol (35).
- 89- Pavithra, S. & Barani, G., (2012): A study on quality of work life of Lowyers in Coimbatore district, **Indian streams research Journal**, vol 2, Issi8.
- 90- Rethinam, S. & Ismail, M., (2008), constructs of quality of work life: a perspective of information and technology professionals, **Europen journal of social sciences**, 7 (1).
- 91- Schermerhorn, J. & Osborne, N. & Hunt, J., (2000): **organizational behavior**, New Jersey, prentice Hall.
- 92- Sinha, S. et al, (2016), organizational culture innovative behavior and work related attitude: role of psychological empowerment, **journal of workplace learning**, 28 (8).