

تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف،
باستخدام مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)
"آليات مقترحة"

Achieving Quality of Working Life for faculty members at Faculty of Education, Beni Suef University, using Continuous Improvement Approach (Genba Kaizen) Suggested mechanisms

د. منى عبد الغني عبد الستار

مدرس الإدارة التعليمية - كلية التربية

جامعة بني سويف

مُلخَص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي من شأنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف؛ من خلال دراسة جودة الحياة الوظيفية من حيث (المفهوم، ومبررات الاهتمام، والأبعاد)، وكذلك دراسة مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)؛ من حيث (المفهوم، والمبادئ، وخطوات التطبيق)، إضافةً إلى صياغة مجموعة من الآليات التي يمكنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة لتحديد واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وقد طُبِّقَت على (٥٤) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

تتحقق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف بدرجةٍ متوسطةٍ في جميع الأبعاد، ما عدا بُعد جودة الأجور والمكافآت؛ والذي يتحقق بدرجة قليلة، وتبيّن أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الدرجة العلمية بين المدرس والأستاذ لصالح الأستاذ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرس والأستاذ المتفرغ لصالح الأستاذ المتفرغ، في بُعدَي الأجور والمكافآت، والإشراف والمشاركة في الإدارة، كما تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الدرجة

الوظيفية بين مَنْ يتولى منصب قيادي، وغير القيادات في أبعاد الأجور والمكافآت، والترقية والتقدم الوظيفي، والإشراف والمشاركة في الإدارة، والتوازن بين العمل والحياة لصالح القيادات.

وفى ضوء التحليل النظري والميداني؛ فقد وُضِعَتْ مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق كلِّ بعدٍ من أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس - جامعة بني سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن).
الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)، أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، جامعة بني سويف.

Abstract

The study aimed at presenting a set of proposed mechanisms to achieve the quality of the working life for staff members at the Faculty of Education, Beni Suef University, through the study of the quality of Working life through studying its (concept and significant and dimensions), as well as studying the continuous improvement approach (Gemba Kaizen) through studying its (concept, principles, and applying steps in university), as well as formulating a set of mechanisms that may help in achieving quality Working life for staff members.

The study used the descriptive method, and depended on a questionnaire to determine the reality of the working life quality of the staff members at faculty of education, Which had applied on a sample of (54) staff members, and the study recognized several results which are; The quality of the working quality of staff members at the Faculty of Education - Beni Suef University is achieved with a Medium degree in all dimensions except after quality of wages and rewards; Which is achieved with a small degree. Also, it was found that there are statistically significant differences in terms of academic degree between teachers and retired professors for the benefit of retired professors in dimensions of quality of wages and rewards, quality of supervision and participation in management. Also, it was found that there were Statistically significant differences in terms of job degree between leaders and non-leaders for the benefit of leaders in the dimensions of quality of wages and rewards, quality of promotion and career advancement, quality of supervision and participation in management, and quality of balance between work and life.

In the light of theoretical and field analysis, a set of proposed mechanisms had been found in each dimension of quality of Working life for staff members at faculty of education - Beni Suef University in the light of continuous improvement approach (Gemba Kaizen).

Key words: Quality of working life, Continuous Improvement Approach (Gemba Kaizen), staff members, Faculty of education, Beni Suef University.

مقدمة:

تؤثر تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء ونمو المؤسسات؛ خاصةً في مجال المؤسسات الخدمية التي يَحْدُثُ فيها اللقاء المباشر بين مُقَدِّمِ الخدمة والمستفيد منها؛ حيث يصبح لقدرة ومهارة مُقَدِّمِ الخدمة تأثيرٌ جوهريٌّ ومباشر؛ لذا يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بجودة الحياة الوظيفية في إطار مؤسساتهم، وتُعتَبَرُ مهنة التعليم إحدى المهن التي يجب أن يتمتع أصحابها بميزاتٍ شخصية ونفسية تؤهلهم للقيام بالدور المُتَوَطَّع بهم على أكمل وجه؛ من خلال توفير الأجواء العلمية والتربوية التي تكفلُ تحقيقًا أمثلًا للأهداف العلمية والتدريسية، ولكن يقف عائقًا أمام تحقيق ذلك صعوبة إيجاد بيئة تربوية سليمة ومناسبة، تحوي أهم المقومات اللازمة لذلك.

وتلعب جودة الحياة الوظيفية دورًا مهمًا في حياة المؤسسة، ومستوى أداء أفرادها؛ حيث إن وصول الأفراد لحالةٍ من عدم الرضا عن الحياة العملية تُمَثِّلُ مشكلةً تؤثرُ بلا شكٍ على جميع الأفراد العاملين في وقتٍ أو آخر؛ بغض النظر عن المنصبِ أو الوضع، ويمكن أن يكون الإحباط، والملل، والغضب الشائع لدى الأفراد العاملين الذين خاب أملهم بحياتهم العملية مُكَلِّفًا لكلٍ من الفرد والمؤسسة (Tabassum, A., Rahman, T, & Jahan, K., 2011, 20).

لذا يعد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي ضرورةً؛ نظرًا لأهميتها في الارتقاء بمستوى الأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس وإسهاماتهم الأكاديمية؛ علاوةً على كونها أداة أساسية لتمكين الجامعة من تحقيق أهدافها، والتغلب على كثيرٍ من مشكلات التطوير بها (إيمان إبراهيم السوقي، ٢٠١٥، ٣٨٩).

وفي العقود الأخيرة ظهر مدخل التحسين المستمر (الكايزن)؛ والذي يهدف إلى تقديم خدمة عالية الجودة، وتحقيق رضا العملاء بتكلفة قليلة؛ وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والقضاء على الهدر، وإحداث تغييرات تدريجية صغيرة ومستمرة تؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى البعيد، وقد استُخدِمَ في عدة جامعات، وأكَّدَتِ فعاليتها عدَّةُ دراسات؛ فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن استخدام مدخل التحسين المستمر (الكايزن) في التعليم العالي أدى إلى زيادة رضا الطلاب، وعمل على تحسين العمليات الإدارية والتعليمية

والمجتمعية، وساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وأوصت الدراسات المختلفة بالاعتماد عليه (Aishah binti Awi, 2016; Emilani, 2005).

ومع تطور الدراسات حول مدخل التحسين المستمر وتطبيقاته ظهر مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)، والذي يعتمد على تطبيق أسلوب التحسين المستمر التدريجي على ما يتم من داخل موقع الحدث من عمليات لإيجاد قيمة حقيقية على أرض الواقع؛ ولذلك يُطلق عليها الإدارة من موقع الحدث. (حامد كاظم متعب وسعد مهدي سعيد، ٢٠١٦، ٢٤٠)، وفي ضوء ما سبق سوف تركز الدراسة الحالية على تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس من خلال مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن).

مشكلة الدراسة:

أكدت العديد من الدراسات أن الجامعات المصرية تعاني من مشكلات عديدة قد تحوّل دون تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضائها؛ حيث أكدت دراسة (ثابت عبد الرحمن ودعاء محمد، ٢٠١٠) تزايد شكاوى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية المصرية في السنوات الأخيرة؛ من حيث انخفاض مستوى رواتبهم، وعدم ملائمتها لمقابلة متطلبات المعيشة؛ خاصّة مع الارتفاع المتصاعد والسريع في أسعار الخدمات، ومن تقادم المعامل والأجهزة، وعدم توافر التسهيلات المادية الأخرى اللازمة للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وكذلك من انخفاض المخصصات المالية السنوية للبحث العلمي، والمشاركة في المؤتمرات الدولية وغيرها. فهذا يمثل بعض المؤشرات السلبية عن حالة عدم الرضا الوظيفي التي قد تسود بين أهم أطراف مقدمي الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية في هذه الجامعات.

وفي نفس السياق أكّدت دراسة (أحمد محمود، ٢٠١١) إلى تدهور الأوضاع المالية لأساتذة الجامعات؛ بحيث لا يمكنهم أداء دورهم في النهوض بالمستوى العلمي والأكاديمي في ظل تزايد أعباء المعيشة، كما أكدت على ضرورة إعادة النظر في الأوضاع المالية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومنحها الاهتمام الفعلي، وليس مجرد إصدار قرارات قيد التنفيذ؛ وذلك لضمان حياة كريمة لهم، كما أكدت دراسة (هيام لطفي، ٢٠١٨) على أنه لا توجد مشاركة

حقيقة لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات من قبل الرؤساء والعاملين؛ الأمر الذي يؤكد انخفاض جودة الحياة الوظيفية لديهم من خلال بُعد المشاركة.

أضف إلى ذلك ما توصلت إليه دراسة (فاطمة زكريا، ٢٠١٨) من ضعف توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس تساعد على النمو والإبداع، وزيادة العبء الوظيفي؛ مما يزيد من الضغوط الواقعه عليهم، كما أن المنظومة الصحية الداعمة للمجتمع الجامعي من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين بحاجة إلى إعادة النظر على نحوٍ يضمن لهم شبكة أمان ودعم صحي مناسب؛ ولذلك أوصت بضرورة تركيز الجامعات على التطوير والتعليم المستمر؛ كأساس اكتساب المهارات اللازمة وتنمية وتطوير رأس المال البشري.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها كلية التربية بجامعة بني سويف من أجل تحقيق رسالتها، وإعداد المعلمين وتنميتهم مهنيًا؛ للوصول بهم إلى تحقيق معايير الأداء المطلوبة، وإعداد الباحثين القادرين على الإسهام في بناء المعرفة؛ معتمدة في ذلك على استثمار رأس المال البشري؛ الذي يعتبر أدواتها لإنجاز أهدافها بأفضل نحوٍ ممكن . إلا أن أعضاء هيئة التدريس بها يواجهون العديد من المعوقات التي تحدُّ من أدائهم، وتُثبِّط من عزميتهم؛ الأمر الذي يؤكد على انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية التي ينعم بها أعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ ومن هذه الصعوبات ضعف إمكانات الكلية التي تساعد عضو هيئة التدريس على تنوع أساليب التدريس، وضعف تأهيل قيادات جديدة محتملة لتولي المناصب الإدارية، كما أن قاعات التدريس والمعامل والمدرجات لا تتلائم مع أعداد الطلاب، أضف إلى ذلك أن مبانى الكلية متباعدة ومنفصلة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠١٧، ١٩ - ٢٤).

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كعضو هيئة تدريس بالكلية ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس . وهي واحدة منهم . عن مستوى الخدمات المقدمة لهم بالكلية؛ فهناك تأخر في المكافآت الخاصة بأعمال الملاحظة والكتنرولات والمستحقات الإضافية من الساعات المكتبية، وبعض البدلات الأخرى، بالإضافة إلى شكوى العديد من أعضاء هيئة التدريس من نقص عدد الحجرات، وعدم ملائمة الأساس المكتبي الخاص بالأعضاء .

مثل هذه الأمور تجعل عضو هيئة التدريس لا يشعر بالراحة أثناء أدائه لأدواره، بالإضافة إلى التعب والمشقة في التنقل من مبنى الكلية بشارع شافعي إلى مبنى شرق النيل؛ الأمر الذي يقلل من مستوى رضا أعضاء هيئة، ويقلل من مستوى إنتاجيتهم.

وبناءً على ما سبق، يجب أن تسعى كلية التربية جامعة بني سويف إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها، وأن يكون هذا التحسين مستمراً؛ ليناسب كل احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتغيرة، ومتطلبات المنافسة المحلية والعالمية، وأن يكون غير مكلف؛ ليساعد الجامعة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في ظل خفض الإنفاق على التعليم، وأن يكون هذا النهج قادراً على مقاومة التغيير من قبل العاملين بالجامعة، والتي من بينها مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) للتحسين المستمر.

ومن هنا هدفت الدراسة الحالية إلى الوصول إلى مجموعة من الآليات التي يمكن أن تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف؛ باستخدام مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) للتحسين المستمر .
ومن ثمّ تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يُمكن تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)؟

١. ما الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات الجامعية؟
٢. ما الإطار المفاهيمي لمدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)، وخطوات استخدامه بالمؤسسات الجامعية؟

٣. ما واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، جامعة بني سويف؟
٤. ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تُسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، جامعة بني سويف؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على ماهية جودة الحياة الوظيفية؛ من حيث (النشأة والمفهوم، ومبررات الاهتمام، والأبعاد).

٢. التآصيل النظري لمدخل التحسين المستمر (جيما كايزن)؛ من حيث (المفهوم، والنشأة، والمبادئ، وخطوات التطبيق).
٣. الكشف عن مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. جامعة بني سويف.
٤. وضع آليات مقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. جامعة بني سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن).
- أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوعات التي تتناولها؛ وهى جودة الحياة الوظيفية؛ أى إنها تساير التوجه نحو الجودة الذى طال كل شيء في كافة المجالات، كما تستمد أهميتها من أهمية مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن)؛ لما له من فعالية في التحسين بأقل جهد، وأقل تكلفة، ورفع كفاءة العمل والعاملين في جميع المستويات الوظيفية، وأيضًا دوره في تحسين بعض العمليات والخدمات الإدارية والاجتماعية والتعليمية بالتعليم العالي، بالإضافة إلى ما يلي:

١. قد تساعد الدراسة في إيجاد حلول واقعية للمشكلات التي تعوق تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. جامعة بني سويف.
٢. قد تفيد المسؤولين بكلية التربية. جامعة بني سويف في تحديد مستوى جودة الحياة الجامعية؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. قد تساعد في تحديد درجة رضا أعضاء هيئة التدريس؛ من خلال توفير أداة . على درجة مقبولة من الصدق والثبات؛ لقياس جودة الحياة الوظيفية.
٤. قد تساعد على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، بكلية التربية. جامعة بني سويف من خلال تقديم بعض الآليات في ضوء مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ نظرًا لملائمته لطبيعة الدراسة؛ حيث يساعد على وصف وتفسير وتحليل المشكلة؛ فقد اعتمد عليه لوصف جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وتوضيح أبعادها، وفى ضوء ذلك تم إعداد استبانة لقياس واقع جودة الحياة الوظيفية

لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف؛ كما ساعد المنهج الوصفي على دراسة مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) من حيث فلسفته، وأهم مبادئه وخطوات تطبيقه، وصولاً إلى تقديم عدة آليات مقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف، في ضوء مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن).
أدوات وعينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة للكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بني سويف؛ تم تطبيقها على (٥٤) عضو هيئة تدريس؛ وذلك خلال العام الجامعي ٢٠١٨-٢٠١٩.
حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كلية التربية، جامعة بني سويف.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بني سويف.
الحدود الزمنية: طُبِّقَتِ الدراسةُ في العام الجامعي ٢٠١٨-٢٠١٩.

الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على متغيرين رئيسيين؛ وهما: مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) كمتغير مستقل، وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.
مصطلحات الدراسة:

تتضمن مصطلحات الدراسة كلاً من جودة الحياة الوظيفية ومدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)؛ وفيما يلي عرض لكل من المصطلحين؛ كما ورد بالأدبيات:

▪ جودة الحياة الوظيفية **Quality of Working Life**:

تعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة؛ والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد العاملين فيها؛ وذلك بمشاركةهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية. (سيد محمد جاد الرب، ٢٠٠٩، ٦٥).
في حين يعرفها البعض على أنها: "عملية جماعية مخططة طويلة الأجل هادفة إلى التغيير، مسئولة عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية

للعاملين؛ من خلال توفير ظروف عمل مناسبة وأمنة، لتحسين مستوى الأفراد العاملين، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لتحسين وضع المؤسسة. (أيمن حسن ديوب، ٢٠١٤، ٢٠٨). كما عرفها آخرون بأنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمؤسسة؛ والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد، وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية؛ والذي بدوره ينعكس على مستوى أداء الأفراد بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (خليل إسماعيل ابراهيم، ٢٠١٤، ٦٣). وتعرف الدراسة جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة المستمرة التي تهدف إلى تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية عن مختلف الجوانب التي تؤثر على حياتهم الوظيفية بالكلية؛ من حيث الأجور والمكافآت والترقية والتقدم الوظيفي والإشراف والمشاركة في الإدارة والتوازن بين العمل والحياة والاستقرار الوظيفي والسلامة المهنية".

▪ مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) Gemba Kaizen:

يتكون مفهوم جمبا كايزن من مصطلحين؛ الأول: جيمبا والثاني: الكايزن. وفيما يلي التعرف على ما يعنيه كل من المصطلحين، وبعد ذلك سوف يتم التعرف إلى مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)، حيث تعرف كلمة جيمبا GEMBA والتي تترجم باليابانية إلى (現場) على أنها مكان العمل (موقع الحدث)؛ حيث يتم إيجاد قيمة مضافة للعمل بالمؤسسة، في حين تعرف كايزن KAIZEN وهي كلمة يابانية تنقسم إلى مقطعين، الأول (Kai) وباليابانية (力イ)؛ وتعني التغيير أو التحسين، والمقطع الثاني (zen) وباللغة اليابانية (禅) وتعني الجيد أو الأفضل، وبذلك يكون معنى كايزن التحسين للأفضل-Suarez Barraza, M. F., Ramis-Pujol. J., and Estrada-Robles, M. 2012. (p.29)، هذا التغيير ينتج ويطبق في موقع العمل؛ والذي يعرف باليابانية بجيمبا Gemba، أي المكان الذي تحدث فيه العمليات التي تعطي قيمة مضافة؛ ومن هنا ظهرت مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)، والتي اهتمت بتطبيق التحسن المستمر في مواقع العمل. وعليه يشير البعض إلى أن جيمبا كايزن هو مفهوم ياباني للتحسين المستمر مصمم لتحسين العمليات؛ يتضمن تحديد التغييرات، وإجراء التحسينات، ومراقبة التغييرات، وإعادة

التعديل حسب الضرورة، هذه التحسينات يمكن أن يقوم بها فردٌ أو مجموعة من الأفراد، أو نظام كامل، إلا أن وجود نظام استراتيجية لرصد هذه التحسينات سيؤدي إلى نتائج رائعة في التحسن الشامل على المدى الطويل (Dalton, J.,2018, Net Paper).

كما يعتبرها البعض أحد المداخل الإدارية التي تتبنى فكرة التحسين التدريجي بمرور الوقت؛ فهو يركز على إجراء التحسينات بغض النظر عن حجمه (Shambaro, M. G. 4). كما تعرف مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن) على أنها تطبيق أسلوب التحسين المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الحدث من عمليات لإيجاد قيمة حقيقية على أرض الواقع؛ ولذلك يُطلق عليها الإدارة من موقع الحدث (حامد كاظم وسعد مهدي، ٢٠١٦، ٢٤٠).

في حين يعتبرها آخرون أحد الأساليب الإدارية اليابانية التي تهدف إلى تحسين العمليات؛ بالاعتماد على تشجيع الإبداع، وإظهار الثقة بقدرات الأفراد العاملين، ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وتمكينهم من معرفة المهام التي يُكَلَّفُونَ بها، وكيفية إنجازها من خلال جلب القيمة المضافة، وترسيخ مفهوم إدارة الزمان والمكان من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومرونة إجراءات العمل بما يلبي احتياجات الأطراف المعنية، وانخفاض التكلفة (محمد أحمد الحربي، ٢٠١٧، ص ٢٣٥).

هذا وتعرف بأنها أداة بسيطة للتقييم النوعي باستخدام "الإدارة المرئية" لتقييم السبب الجذري للفجوة بين الحالة الحالية للمؤسسة، والحالة المرغوب فيها، والعمل على اتخاذ الإجراءات المضادة لسد هذه الفجوة (Ramnath, N., 2018, 100)، وكذلك تُعتبر جيما كايزن إحدى الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين العمليات، ويؤكد جوهرها على تشجيع الابتكار والتغيير، وإظهار الثقة بقدرات الأفراد العاملين، ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وتمكينهم إدارياً؛ بما يسهم في جعلهم أكثر دراية بالمهام التي يكلفون بها، وأكثر قدرة على إنجازها (محمد أحمد الحربي، ٢٠١٧، ٢٣٥).

وتعرف الدراسة الحالية مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) إجرائياً بأنها: "تحقيق التحسين التدريجي المستمر داخل كلية التربية، جامعة بني سويف؛ لإيجاد قيمة مضافة للعمليات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، وزيادة معدلات إنتاجيتهم بمرور الوقت".

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين؛ حيث تناول المحور الأول جودة الحياة الوظيفية، وتناول المحور الثاني مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)، وقد عُرِضَت الدراسات السابقة طبقاً لترتيبها الزمني؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية:

استهدفت دراسة (Mirkamali, S., & Thani, F., 2011) تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران، وجامعة شريف للتكنولوجيا، وتوصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بكلتا الجامعتين لا يتمتعون بمستوى جيد من جودة الحياة الوظيفية، في حين اهتمت دراسة (سحر فاروق، ٢٠١٢) بالتحرف على علاقة جودة الحياة بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة، والرضا الوظيفي لديهم.

كما حاولت دراسة (أيمن السيد غنيمي، ٢٠١٤) معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي بالجامعات المصرية، وتوصلت إلى ان جودة الحياة الوظيفية تؤثر تأثيراً جوهرياً طردياً في تحقيق التميز في أداء المؤسسات الجامعية؛ ولذلك أوصت بضرورة إشباع احتياجات الأفراد العاملين المعنوية والمادية؛ لتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي لديهم؛ بما ينعكس إيجابياً على دافعيتهم نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء.

وفي نفي السياق استهدفت دراسة (Duad. N., Yaakob, Y., & Ghazali, S. 2015) التعرف على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في المعاهد العامة للتعليم العالي بماليزيا؛ وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبين الالتزام التنظيمي لديهم، كما استهدفت دراسة (إبراهيم السيد وأحمد محمد، ٢٠١٦) التحقق من مدى

إمكانية التنبؤ بجودة الأداء؛ من خلال مؤشرات جودة حياة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بتفهننا الأشراف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وجودة الأداء، ومن هنا يمكن التنبؤ بجودة الأداء بمعلومية مؤشرات جودة حياة أعضاء هيئة التدريس الجامعي.

وانطلاقاً مما سبق حاولت دراسة (محمد سعيد، ٢٠١٦) إلى وضع تصور مقترح لتدعيم تفعيل منظومتي جودة الحياة الوظيفية، والتميز الأكاديمي؛ بما يحسن أدائها المؤسسي، كما سعت دراسة (محمد الأمين و بوحفص مباركي، ٢٠١٦) إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية؛ باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ حيث أكدت نتائج الدراسة على أن أي خلل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى انخفاض جودة الحياة الوظيفية والعكس.

كما استهدفت دراسة (محمد بوديسة، ٢٠١٧) معرفة بيئة الإبداع الفردي والجماعي؛ من خلال إحدى مكوناته المتمثلة في إثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا المهني لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق مجموعة من معايير والتون لجودة الحياة الوظيفية، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين محددات جودة الحياة الوظيفية التي اشتملتها المعايير، والرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت دراسة (محمود اسماعيل، ٢٠١٨) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

في حين توصلت دراسة (زايد ناجي و محمد عبد الله، ٢٠١٨) إلى أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومستوى الصمت التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وحاولت دراسة (Leitao, J., and Pereira, D., & Concalves, A., 2019) تحديد العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية، وتصور الأفراد العاملين؛ لإسهامهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي من خلال تحديد المكونات الشخصية والسلوكية لجودة الحياة الوظيفية، وتوصلت إلى أن احتواء الأفراد العاملين من قبل المشرفين، والاعتراف بما يبذلوه من جهد وتقديره يُحَقِّز رغبة الأفراد في زيادة الإنتاجية التنظيمية؛ وهو ما يشير إلى حاجة المؤسسات إلى زيادة الاهتمام بالمكونات الذاتية والسلوكية؛ لما يسمى بالمنظمات الذكية والمتعلمة.

كما هدفت دراسة (Tepeköylü, O., Soy Turk, M., & Gokce, H., 2019) إلى توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب إدارية، وبين جودة حياة العمل لديهم، وتوصلت إلى أن الاتصال بين الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية مختلفة يساعد في تنمية المهارات الإدارية لديهم وتبادل الخبرات المعرفية، وبالتالي يؤثر على جودة الحياة الوظيفية لديهم؛ لذلك أوصت بزيادة الاهتمام ببرامج التدريب أثناء الخدمة لحل المشكلات المتعلقة بهم، وتحقيق جودة حياة العمل لديهم.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمدخل التحسين المستمر (جيما كايزن):

لقد أكدت دراسة (Dysko, D., 2012) أن تطبيق فلسفة الكايزن وورش جيما كايزن يمكن المؤسسة من الاستفادة من الإمكانيات البشرية في تحقيق التحسين المستمر، وتحسين الوضع التنافسي لها؛ بشرط توافر الرغبة في التغيير، وهدفت دراسة (داليا طه، ٢٠١٣) إلى التعرف على كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي بمصر، وتوصلت إلى مجموعة من القواعد التي يجب على الجامعات اتباعها عند تطبيق أسلوب جيما كايزن؛ من أجل تحقيق التحسين المستمر، والتغلب على المشكلات من أهمها:

- التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة.
- مشاركة الأفراد العاملين في كل المستويات في تحقيق التحسين المستمر، ومنحهم الفرص الكافية لتقديم مختلف المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذا التغيير.
- عدم استعجال النتائج؛ من خلال استخدام حلول مؤقتة؛ بل الاعتماد على التحسينات الصغيرة المتراكمة.

- التركيز على توفير ظروف عمل ملائمة تدعم عملية التغيير، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها حتى لا تتفاقم.

كما أكدت دراسة (حامد كاظم وسعد مهدي، ٢٠١٦) على أن تطبيق الإدارة من موقع الحدث (جيما كايزن) تؤثر بشكل كبير على مستوى جودة أداء أعضاء هيئة التدريس؛ ولذلك أوصت بضرورة تطبيق مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن) بالجامعات؛ من أجل التغلب على مشكلاتها، وأوصت دراسة (محمد أحمد الحربي، ٢٠١٧) بضرورة تبني الجامعات مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن)؛ كونها فلسفة إدارة متقدمة تُركِّز على مبدأ

التحسين المستمر والقيادة من موقع الحدث، مع مراعاة اختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة، والتي تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطوير وتخفيض الهدر بأنواعه؛ وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة في الجيما كايزن.

في حين أكدت دراسة (Mohamed, G., 2017) على أن استراتيجية جيما كايزن تسهم في تحسين أداء المؤسسة؛ من خلال أربعة أبعاد؛ وهي: العمل في فريق، والالتزام الإدارة العليا، تحقيق الجودة الكلية، المكافآت والتعويضات؛ كما سعت دراسة (زمار حمدي، ٢٠١٨) إلى تحديد دور مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن) في التحسين المستمر لأداء القيادات برياض الأطفال، وتوصلت إلى أن تطبيق استراتيجية جيما كايزن تسهم بشكل كبير في تحسين أداء قيادات الروضة.

كما حاولت دراسة (Ramnath, N., 2018) التعرف على العلاقة بين جيما كايزن، والتقييم المرئي في إدارة المجموعات؛ كأشكال للتفكير الرشيق، وتوصلت إلى أن التفكير الرشيق والجيما والكايزن هي فلسفات يمكن أن تنتج تحسينات كبيرة في المؤسسة تؤثر على جودة الأداء بها؛ سواء استُخدمت مفردة، أو الجمع بينهما.

وهدفت دراسة (Lala, F., Nadiyah, A., Ogada, M., Chepkulei, B., 2019) إلى تطبيق مبادئ جيما كايزن لدعم وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت إلى أن تطبيق مبادئ جيما كايزن تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد العاملين نحو تحقيق الجودة الشاملة، كما سعت دراسة (بسام منيب على، ٢٠١٩) إلى توظيف مدخل الإدارة من موقع الحدث (Gemba Kaizen)؛ لتحقيق جودة التعليم العالي بالتطبيق في جامعة الموصل، وتوصلت إلى أن جيما كايزن تسهم بدور كبير وفعال في تعزيز الجودة في التعليم العالي.

في حين توصلت دراسة (Sh, A. M., 2019) إلى أن استخدام تقنية جيما كايزن بمؤسسات التعليم العالي بمصر تؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، وتعزيز ثقافة التغيير لدى جميع الأفراد، وزيادة فرص التحسين المستمر، وقدمت مقترحًا لتطبيق جيما كايزن كمنهج لتحسين التعليم الجامعي المصري.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال العرض السابق للدراسات التي تم تناولها يمكن استخلاص ما يلي:
- تزيد جودة الحياة الوظيفية من رضا أعضاء هيئة التدريس، وتجعلهم يقدمون مستوى متميزاً من الأداء، كما أنها تسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتزيد فرص الاتصال التنظيمي الجيد، وتقلل كذلك من مستوى الصمت التنظيمي لدى الأفراد العاملين؛ الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بتحقيق جودة الحياة الوظيفية بالجامعات.
 - أكدت الدراسات السابقة على أن مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) تسهم في تحقيق التحسين التدريجي المستمر، وتساعد في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسات بالتدرج، كما أنها تسهم في تحقيق تقدم في جودة الأداء؛ الأمر الذي دعا بعض الدراسات إلى ضرورة تبني الجامعات تطبيق مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) لتحقيق جودة الأداء بها.
 - وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اهتمامها بجودة الحياة الوظيفية؛ خاصة وأن هناك دراسات عربية قليلة تناولت تحقيق جودة الحياة بالجامعات؛ خاصةً لأعضاء هيئة التدريس، في حين أن معظم الدراسات العربية ركزت على دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية، وأحد المتغيرات التنظيمية، وكذلك تتشابه الدراسة الحالية في اهتمامها باستخدام مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) للتحسين المستمر في التعليم الجامعي.
 - وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الوصول لمجموعة من الآليات المقترحة التي من شأنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، جامعة بني سويف؛ باستخدام مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) للتحسين المستمر.

٩- خطوات السير في الدراسة:

يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- **المحور الأول:** الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات؛ من حيث: النشأة، ومبررات الاهتمام، والأبعاد.
- **المحور الثاني:** مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن) وتطبيقاته بالجامعات؛ من حيث: الماهية والأهمية، والمبادئ والمرتكزات، وخطوات التطبيق).
- **المحور الثالث:** واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، جامعة بني سويف.
- **المحور الرابع:** الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية باستخدام مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن).

المحور الأول: الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات Quality of Working Life (QWL):

يتناول هذا المحور جودة الحياة الوظيفية بالجامعات؛ من خلال المفهوم ومبررات الاهتمام والأبعاد؛ وذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

ظهر مصطلح جودة الحياة الوظيفية لأول مرة بواسطة إلتون مايو في عام ١٩٣٣ في الدراسات التي أُجريت في مصنع ويسترن هوثورن للكهرباء؛ والتي كشفت عن مدى تأثير العوامل الاجتماعية والبيئية على أداء الأفراد العاملين وإنتاجيتهم؛ الأمر الذي جعلهم يتجهون نحو مزيد من الدراسات حول جودة الحياة الوظيفية للأفراد العاملين، وفي أواخر الستينيات زاد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية؛ من خلال تقديم أول برنامج بالولايات المتحدة الأمريكية؛ والذي يضمن السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بظروف العمل، وتقييم مستوى رضا هؤلاء الأفراد؛ من أجل الوصول إلى سلسلة من البرامج التي يمكن أن تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء (Martel, J., & Dupuis, G., 2006. 336).

ومع زيادة الاهتمام والبحث المتزايد فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية عُقد مؤتمر علاقات العمل الدولية عام ١٩٧٢، وفي عام ١٩٧٣ أنشئ المجلس الدولي لجودة الحياة

الوظيفية؛ في محاولة لتعزيز البحث المستمر لتأسيس الجوانب النظرية لجودة الحياة الوظيفية، وكذلك جوانب الصحة النفسية في العمل (Dudley, D. B., 2015, 10)، وفي عام ١٩٧٦ قَدِّمَ كلُّ من Hackaman & Oldham's نموذج خصائص الوظيفة؛ والذي تضمن جودة الحياة الوظيفية؛ في محاولةٍ منهما لتفهم كيفية تأثير احتياجات النمو النفسي للأفراد العاملين، في دوافعهم الداخلية للأداء بفعالية (Ganesh.S.,&Ganesh.M.,2014, 229).

وعلى الرغم من الاعتراف بمدى أهمية جودة الحياة الوظيفية للأفراد العاملين، إلا أن المفهوم بأبعاده ليس واحدًا عند جميع الأفراد، ولا في كل المؤسسات؛ حيث إنه مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر، ومن مؤسسة لأخرى كلما تغيرت الظروف المحيطة. (شريفه مسعود، ٢٠١٨، ٥)؛ حيث ركز البعض في تعريف جودة الحياة الوظيفية على جانب العلاقات الإنسانية؛ حيث عرفها البعض بأنها "جودة العلاقة بين الأفراد العاملين، وظروف العمل، وتهدف للتأكيد على البعد الإنساني الذي يتم إهماله من بين العوامل الاقتصادية والتقنية في العمل". (Cetinkanat. a. c., 2016, 1779)، كما عرفها آخرون بأنها درجة التمييز التي وجدت في العمل، وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته؛ مضافًا إليها البعد الإنساني، والتي تسهم بمجملها في الرضا العام، وتحسين القدرات في أداء الأعمال على مستوى الفرد؛ ومن ثم على مستوى الأداء. (Surya, K.Sh. ,2013, 2).

كما ركز آخرون على العمليات الإدارية؛ فعرفوها بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة؛ والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية؛ أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها والمتعاملين معها. (سيد محمد جاد الرب، ٢٠٠٤، ٦٥)، في حين ركز آخرون في تعريفهم لجودة الحياة الوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي؛ حيث تم تناولها على أنها حالة رضا الأفراد العاملين تجاه ما توفره المؤسسة من بيئة عمل مادية ومعنوية (محمد عبد اشيتوي، ٢٠١٥، ٢١).

وفي نفس السياق تُعرَّف جودة الحياة الوظيفية بأنها توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية، وتُقاس من خلال

الرضا الوظيفي، والضمان الوظيفي، والالتزام الوظيفي والاستقلالية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والقدرة على تحسين الأداء. (بهجت راضي، ٢٠١٤، ٦٤).

كما عرفها آخرون على أنها مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها تلبية احتياجات بيئة العمل بما يحقق أهداف المؤسسة، ويُشعر الأفراد العاملين بالرضا؛ وذلك من خلال إيجاد فرصة لممارسة المواهب والقدرات؛ لمواجهة التحديات والمواقف التي تتطلب الاستقلال، والمبادرة، والتوجيه الذاتي، وزيادة شعورهم بالفخر بما يفعلونه على نحو يجعلهم يقدمون على فعله بشكل جيد. (Serey, T. , 2006, 7-10).

كما ركز آخرون في تعريفهم لجودة الحياة الوظيفية على فعالية البيئة التنظيمية للعمل واحتياجات الفرد؛ حيث تناولها البعض على أنها فعالية بيئة العمل التي تحول أهداف المؤسسة والاحتياجات الشخصية لأفرادها إلى قيم للعمل؛ تدعم وتعزز أوضاع صحية ورفاهية أفضل، وأمنًا وظيفيًا، ورضًا وظيفيًا، وتنمية مهنية، وتوازن بين العمل والحياة الشخصية (Rethinam, G.S. & Ismail, M., 2008, Net Paper).

وبهذا الصدد عرفها آخرون بأنها طريقة أو أسلوب يحاول تلبية الاحتياجات الفردية للأفراد العاملين، وفي نفس الوقت تحسين الفعالية التنظيمية؛ وذلك في ضوء التغييرات المحيطة، والأساليب المتبعة التي يمكن أن تجعل الأفراد العاملين يشعرون بالانتماء والفخر في حياتهم داخلها. (Mamedu O.p., 2016, 1326).

كما عرفت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية بأنها: "عملية منظمة تعمل على تمكين الأفراد العاملين في جميع المستويات على المشاركة في تشكيل بيئة المؤسسة وأساليبها ونتائجها، وتهدف هذه العملية القائمة على القيمة لتحسين فعالية المؤسسة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية في العمل للأفراد العاملين. (Reddy, I. m., 2010, 829).

في حين يؤكد البعض على أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المؤسسة، كما أنها ليست برنامجًا ينتهي بعد فترة زمنية معينة؛ وإنما هي عمليات مخططة؛ سواء في المدى القريب أو البعيد، والتي يجب أن تتماشى مع استراتيجيات المؤسسة، وتساعد

على تنفيذها؛ وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزءًا من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها. (ابراهيم بن عبد الله الزعبي، ٢٠١٢، ١٦-١٧).

مما سبق يتضح أن جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم يمكن النظر إليه من أكثر من زاوية؛ مما يجعل من الصعب للغاية استكشافه، كما أنه مفهوم ذاتي إلى حدٍ ما؛ نظرًا لأنه يعتمد بشكل كبير على تصورات الأفراد العاملين للحياة العملية، وهذه التصورات تعتمد على وجهة نظر الفرد وإحساسه الداخلي، وبعض القناعات التي تحكم طريقة تفكيره؛ الأمر الذي يزيد من صعوبة تحديد الطرق، والأساليب التي من شأنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية. وقد تبنت الدراسة مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) كأحد مداخل تحقيق التحسين المستمر والتي يمكن أن يُسهم في تحسين جميع جوانب الحياة الوظيفية لأعضائها بشكل مستمر؛ ويساعد في إحداث التغييرات الملائمة في ضوء كل ما هو جديد بهدف تحسين الأداء.

ثانيًا: مبررات الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بالجامعات:

تتسم جودة الحياة الوظيفية بالعديد من المميزات التي يمكن أن تسهم في تحقيق جودة الأداء المؤسسي؛ حيث إنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المؤسسات، وتؤثر على مجمل الأنشطة والمهام التي تتم داخل المؤسسة، وكذلك علاقاتها بالبيئة الخارجية؛ ومن ثم تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أُجريت في بيئات مختلفة. على أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية لها تأثيرٌ على الكثير من المخرجات التنظيمية المهمة للمؤسسات؛ مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة، ومخرجات هذه المؤسسات؛ لهذا تتوقف درجة نجاح أية مؤسسة. إلى حد كبير. على القدرة على إيجاد بيئة عمل ملائمة بها (محمود إسماعيل، ٢٠١٨، ١٧).

وبهذا الصدد يشير البعض إلى أن جودة الحياة الوظيفية تسهم في تحسين معنويات الأفراد العاملين؛ ومن ثم زيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم؛ الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، وكذلك تحسين الإنتاجية التنظيمية والتشغيلية لهم، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن جودة الحياة الوظيفية تقلل من الصراع التنظيمي بين الأفراد داخل

المؤسسة؛ من خلال توفير ظروف عمل متميزة؛ الأمر الذي يُكسب حياة العمل قيمة مضافة (Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K., 2011, P. 20)

كما يؤكد آخرون على أن جودة الحياة الوظيفية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين، وكذلك أصحاب المصالح؛ حيث تعمل على تهيئة المناخ التنظيمي الذي تسود فيه روح التعاون والعلاقات الاجتماعية والإيجابية بين العاملين، وتبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم، وهو ما يقلل معدل الصراعات بينهم، ويزيد من إنتاجية المنظمة، بالإضافة إلى أنها تعمل على تهيئة بيئة عمل جيدة من رواتب ومكافآت تجعل الأفراد العاملين أكثر رضا عن عملهم، وتمكنهم من تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية؛ مما يزيد من مستوى الولاء والانتماء والثقة بالمؤسسة. (Sinha, Ch., 2012, 31-34).

وتؤكد دراسة أخرى على أن جودة الحياة الوظيفية تسهم في تحقيق عدة مزايا داخل المؤسسة؛ ومنها (سمر سعيد البياري، ٢٠١٨، ١٣-١٤):

١. قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات، والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
٢. استثمار الكفاءات؛ والتي تُعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد؛ خصوصاً في حالة ازدياد معدل رضا الأفراد العاملين؛ مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
٣. القدرة على ربط الأهداف الشخصية للأفراد العاملين بأهداف المؤسسة؛ لتحقيق التوازن بينهم.
٤. توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للأفراد العاملين لزيادة إنتاجية العمل، والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة؛ مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
٥. زيادة رضا الأفراد العاملين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل، والإصابات والغياب، وكذلك تقليل معدل دوران العمل.
٦. تحسين أداء الأفراد العاملين، وزيادة ولائهم للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك؛ فقد أكدت نتائج بعض الدراسات على أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية بأبعادها يمثل عاملاً مهماً لزيادة معدلات الرضا الوظيفي للأفراد العاملين؛ الأمر الذي يسهم، بلا شك، في انخفاض نسبة غيابهم عن العمل، وارتفاع مستوى الطموح لديهم،

وزيادة معدلات الإنتاجية، كما أنهم يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم؛ خاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة. (فوزية بنت سعد الصبحي، ٢٠١٣، ١٠).

والى جانب المميزات التي تتمتع بها جودة الحياة الوظيفية، تزداد حاجة المؤسسات إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في العصر الحالي لعدة أسباب؛ أهمها: (دلال خالد أحمد وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان، ٢٠١٨، ٢١٠):

(١) التحول الاقتصادي وحدة المنافسة التي جعلت الأفراد العاملين يؤدون مهامًا وظيفية أكثر؛ مما يتسبب في زيادة ضغوط العمل التي يتعرضون لها؛ نتيجة مطالبتهم بالعمل لساعات أكثر، دون عائد مناسب، أو دون مقابل أحيانًا.

(٢) التنوع في الموارد البشرية داخل نفس المؤسسة من ناحية السن والنوع والدين.... وغيرها بالإضافة إلى وجود المبادرات التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بجميع الأفراد العاملين على أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز.

(٣) التغييرات التي طرأت على إعادة تصميم الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي ببعض المنظمات؛ مما أثر على طبيعة العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين الأفراد العاملين.

ومما سبق يتضح أن الجامعات بحاجة إلى تطبيق جودة الحياة الوظيفية؛ من أجل تحقيق نتائج إيجابية لكل من الأفراد والموسسة والأطراف المعنية؛ وذلك من خلال تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة، ثم العمل على تحسينها باستمرار بلا يتلائم واحتياجات الأفراد العاملين، وأهداف المؤسسة في ذات الوقت؛ وفيما يلي عرض لأهم هذه الأبعاد:

ثالثًا أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعات:

تتعدد وتختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية من دراسة لأخرى؛ نتيجة لاختلاف منظور وتصنيف كل دراسة لهذه الأبعاد؛ فقد حدد البعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية في سبعة أبعاد رئيسة مقسمة على مجموعتين من الحاجات الرئيسة؛ وهما **مجموعة الحاجات في المستوى الأدنى** وتشمل: حاجات الصحة والأمان من وسائل حماية الأفراد العاملين من سوء الحالة الصحية، والإصابة في العمل، وخارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة لهم، والحاجات الاقتصادية والعائلية؛ مثل الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى، و**مجموعة**

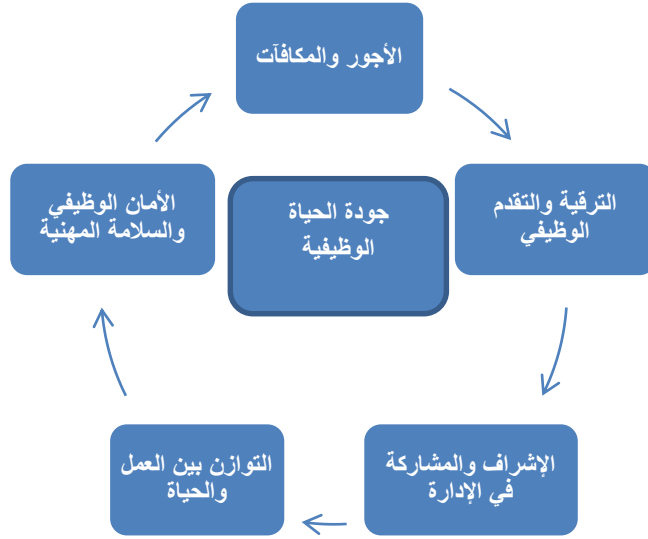
الحاجات العليا؛ وتشمل الحاجات الاجتماعية؛ وتشير إلى روح العمل الجماعي في العمل، وكذلك وقت الفراغ من العمل، وحاجات تقدير الذات: ويقصد بها اعتراف وتقدير المؤسسة بجهود الأفراد العاملين داخل المؤسسة وخارجها، وحاجات تحقيق الذات؛ وتعني القدرة على تحقيق إمكانات الفرد داخل المؤسسة، ويقدر كبير من الكفاءة، والحاجات المعرفية؛ والتي تُدعم من خلال التعلم؛ لتعزيز المهارات الوظيفية والمهنية، الحاجات الجمالية: متمثلة في الإبداع في العمل، وكذلك الإبداع الشخصي (Lee,D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J., 2007, 273-287)

في حين يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تعتمد على أربعة أبعاد؛ يتمثل البعد الأول في **الأمن الوظيفي**: ويشير إلى التأكيد على أن الفرد سيحتفظ بوظيفته دون التعرض لخطر أن يصبح عاطلاً عن العمل، سيكون لديه، أو له، استمرارية في العمل؛ وقد يكون ذلك من خلال شروط عقد العمل، أو اتفاقية المفاوضة الجماعية، أو تشريعات العمل التي تمنع الإنهاء التعسفي، والبعد الثاني يدور حول **مستويات ضغوط العمل**: ويعني كل ما يتعرض له الأفراد العاملين من عوامل تُسبب له الإجهاد؛ سواء كانت داخلية أم خارجية؛ حيث تشكل ضغوط العمل تهديداً خطيراً لجودة حياة العمل؛ يمكن أن يتسبب في انخفاض الإنتاجية، فضلاً عن الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين الأفراد العاملين، ويتعلق البعد الثالث ب**فرص العمل**: ويُقصد به توفير ظروف عمل ملائمة لقدرات الأفراد العاملين، واستكشاف خيارات الحياة، والعمل والتعلم المتاحة للأفراد العاملين، والتأكد من أن عمل الأفراد العاملين يتناسب مع ظروفهم الشخصية، ويتمثل البعد الرابع في **سياسات المؤسسة**: وهي المبادئ والقواعد التوجيهية التي تعتمدها المؤسسة؛ للوصول إلى أهدافها طويلة المدى، والتي تساعد المؤسسة على الحفاظ على درجة من المساءلة (Hymavathi, K., & Saraswathi, A.B., 2018, 597-607).

كما حدد البعض الآخر سبعة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية تتمثل في: **كفاية الراتب وعدالته**؛ من أجل جذب قوة عمل ذات كفاءة وتحفيزها لغرض تحسين مستوى الأداء؛ ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، **صحية، ظروف العمل**؛ من خلال توفير بيئة عمل تضمن توافر عنصر السلامة المهنية، وتقديم جميع الخدمات والتجهيزات اللازمة لذلك، **فرص استغلال القابليات**

وتطويرها؛ عن طريق تشجيع الأفراد العاملين نحو تطوير مهاراتهم المعرفية ، والسماح لهم بالاشتراك في الفاعلية التنظيمية، **فرص النمو الوظيفي** والتي تتمثل في وجود مجال لتطوير الأفراد، أو الحصول على قيمة اجتماعية داخل المؤسسة، ومنحهم فرصاً لتقديم الشكاوى، والاعتراضات في حالة الضرر، **التكامل الاجتماعي**؛ والذي يهدف إلى دعم الجماعة، والأحاساس؛ من خلال تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين الذين يسعون لحل مشكلات العمل، بالمشاركة مع الإدارة؛ مما يزيد من فرص الإبداع والابتكار، **الموازنة بين العمل والحياة**؛ من أجل تحقيق سعادة الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، فضلاً عن إشباع حاجات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، **والتمسك بمبادئ العمل التنظيمي** عن طريق تبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه حياة الأفراد العاملين؛ مما يجعلهم يتمسكون بمبادئ العمل التنظيمي.

في ضوء عرض وجهات النظر المختلفة التي تناولت الأبعاد التي تسهم في تحقيق مستوى متقدم لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة، يتبين للدراسة أن أكثر الأبعاد التي تلائم طبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بشكل عام، وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بشكل خاص، والتي تعتقد الدراسة أنها يُمكن أن تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم هي الأجرور والمكافآت، والأمان الوظيفي، والسلامة المهنية، والتقدم والترقي الوظيفي، والتوازن بين الحياة والعمل، ومن ثمَّ ستتبنى الدراسة هذه الأبعاد لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد كما هو موضح بالشكل:



شكل رقم (١) يوضح أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الشكل من إعداد الباحثة)

١. الأجور والمكافآت:

يُقصد بالأجور مجموع الأموال التي يحصل عليها الأفراد العاملون نظير عملهم العقلي أو البدني أو كليهما؛ وفقاً للمعايير الاجتماعية، وحجم العمل، والوظائف المماثلة. وتُمثّل الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد العاملون المدى الذي يمكن من خلاله إشباع حاجات الفرد ومتطلباته، والذي يجعل الأفراد يشعرون أن المؤسسة التي يعملون بها هي المكان الأنسب للعمل والمصدر الاقتصادي؛ الذي من خلاله يتمكنون من تغطية تكاليف المعيشة. (سعد العنزي وسما سعد خير الله، ٢٠٠٧، ٨٠).

كما تسهم الأجور والمكافآت في تحديد أداء الأفراد العاملين، وتوجيه دافعيتهم نحو العمل؛ فقصور هذه الأجور والمكافآت عن تلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد يدفع هؤلاء الأفراد نحو تكوين اتجاه سلبي للأداء؛ مما يترتب عليه نتائج تؤثر سلباً على المؤسسة (إبراهيم بن زيد بن حمد، ٢٠١٩، ٤٣١).

ولذلك فإن الأجور والمكافآت تُعتبر أحد أكثر الأبعاد تأثيراً على مستوى جودة الحياة الوظيفية؛ نظراً لأنها تسهم في تشكيل رفاهية الأفراد العاملين، واستمتاعهم بالعمل، وتزيد من دافعيتهم للإنجاز (Ronald, K., & Jessical, L., 2011, p. 39).

وبناءً على ما سبق يتضح أن الأجور والمكافآت التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس هي العامل الأساسي الذي يُمكن من خلاله تلبية احتياجاته الشخصية والاجتماعية وكذلك البحثية؛ فكلما انخفض معدل الأجور والمكافآت التي يحصل عليها، كلما أدى ذلك إلى قصور أدائه داخل الكلية؛ نظرًا لانشغاله بالبحث عن الطرق التي يمكن من خلالها توفير مصدر لزيادة دخله؛ حتى يتمكن من تلبية احتياجاته، والوفاء بالتزاماته.

٢. التقدم والترقي الوظيفي:

يُقصدُ بالترقية إعادة تعيين الفرد في وظيفته ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية؛ وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسئوليات الفرد؛ الأمر الذي يُحفّز الأفراد معنويًا وماديًا في آن واحد من خلال زيادة راتبه الشهري بسبب شغله وظيفته الجديدة. (سمر سعيد الدياري، ٢٠١٨، ١٩).

وتتمثل عملية التقدم الوظيفي في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب؛ حيث تعمل المؤسسات على توسيع نظام المسؤوليات لأفرادها؛ من خلال وضع الترقيات المناسبة والعادلة لكل فرد يعمل في المؤسسة على أساس العدل؛ مما يُؤدِّد روح المنافسة لدى العاملين، ويولد شعورًا قويًا بالوفاء تجاه مؤسستهم التي يعملون بها، وهذا ينتج عنه احتفاظ المؤسسة بالعاملين، وإعطائهم فرصة ملائمة لترقية (Jain, V. C. , Nayak, B. s., & Shah, B., 2010, 201)

ومما سبق يتضح أن وجود فرص للتقدم الوظيفي لعضو هيئة التدريس، سواء داخل الكلية، أو خارجها، يحكمه الموضوعية والعدالة، ويترتب عليه رفع روحهم المعنوية؛ ومن ثمَّ زيادة معدل الرضا الوظيفي، وستزيد فرص المنافسة الشريفة بينهم؛ الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء بالكلية.

٣. مشاركة الأفراد العاملين في الإدارة:

تُعتبر مشاركة الإدارة العليا للأفراد العاملين أحد أهم محركات جودة الحياة الوظيفية؛ حيث إن ضعف الرقابة، وقلة مشاركة واهتمام الإدارة العليا يُنذِرُ بسوء بيئة العمل، وسوء الحالة الصحية بين الأفراد العاملين. (Mejbel, A. A., Khalid, M., Siron, R., Salih, A., 2013, 403)

حيث إن إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة؛ من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات؛ مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم، لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها (سمر سعيد البياري، ٢٠١٨، ١٩-٢٠).

٤. التوازن بين الحياة والعمل (التكامل الاجتماعي):

يركز هذا البعد على أهمية ما تتبعه المؤسسة من وسائل وأساليب تساعد أفراد العمل على تحقيق التوازن بين المحورين الرئيسيين في حياة الفرد العامل؛ وهما: الحياة والعمل، ويمكن أن تحدد المؤسسة عدة وسائل تساعد على تحقيق الموازنة المنشودة بين الحياة، والعمل من خلال وقوف الإدارة ومساندتها لكل الأفراد العاملين لمواجهة المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، والتواصل المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين للسماع لمطالبهم، بالإضافة إلى تنمية فرق العمل الجماعي، وتشجيع الأفراد لزيادة فرص التعاون المُثمر بينهم؛ ومن ثم تنمية الولاء التنظيمي لديهم. (سعد العنزي وسما سعد خير الله، ٢٠٠٧، ٨٠).

ويرى البعض أنه كلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر جودة؛ سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أي بعد من أبعادها، كلما أصبحت حياته الشخصية كذلك أكثر جودة؛ وعلى سبيل المثال فإن زيادة الأجور والحوافز للفرد تعكس زيادة رفاهية حياته الشخصية والعكس صحيح. (Srivastava, Sh., & Kanpur, R., 2014, 57).

وبهذا الصدد يؤكد البعض على أن التوازن بين الحياة الشخصية والعملية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأبعاد جودة حياة العمل، التي تحقق للفرد السعادة والرفاهية على المستوى الشخصي والنفسي؛ وبالتالي يكون لها مردود إيجابي ومباشر على المستوى الوظيفي؛ حيث زيادة الكفاءة والالتزام والفاعلية والولاء التنظيمي، وهو ما يعكس في النهاية نحو تحقيق الأهداف المرجوة (Sojka, L., 2014, 285).

ويتضح مما سبق أنه كلما تمكَّنت الجامعات من مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التوازن بين العمل والحياة؛ فإن ذلك سوف يساعد في تقليل الضغوط والتوتر الذي قد يصيب أعضاء هيئة التدريس؛ بسبب كثرة أعباء الحياة من جهة، وكثرة المهام والمسؤوليات المكلفون بها من جهه أخرى، ومن ثمَّ يتمكن من أداء هذه المهام بأفضل نحو ممكن، بل ويتولَّد لديه دوافع أكثر إيجابية تجاه العمل؛ الأمر الذي يسهم في تحسين مستوى الإنتاجية، وتحسين الأداء بالكلية.

٥. الأمان الوظيفي والسلامة المهنية:

يُقصدُ بالسلامة المهنية كافة الإجراءات والأنشطة الإدارية التي تهدف إلى حماية الأفراد العاملين من إصابات العمل الناتجة عن الحوادث، (سعاد نائف برنوطي، ٢٠٠٧، ٤٦٧)، ويعد الاهتمام بالسلامة المهنية أحد أهم المؤشرات المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية؛ لإشباع غريزة الأمان الإنساني لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، كما يُعتَبَر مظهرًا من مظاهر التطور الإداري الناجح، وانعكاسًا للوعي العام للمؤسسة في الارتقاء بأحوال العمل. (فاطمة عبد المحيي عجرمة، ٢٠١٦، ١٣).

أما الأمان الوظيفي فيقصد به شعور الفرد بالاستقرار بوظيفته، وتأكيد استمراره بوظيفته داخل المؤسسة وقد يكون ذلك من خلال شروط عقد العمل، أو القوانين والسياسات المتبعة بالمؤسسة، والتي تمنع الإنهاء التعسفي؛ فكلما شعر الفرد بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، فمن المرجح أن يحقق الأفراد العاملون الذين يشعرون بالاستقرار في وظائفهم أهدافًا مهنية طويلة المدى، كما أنه يكون أكثر استعدادًا ليصبح مشاركًا نشطًا يؤدي إلى جودة حياة عمل أعلى (Hymavathi, K. & Saraswathi, A.B., 2018, 597–598)، فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل، والاطمئنان؛ الأمر الذي يسهم بدوره في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء البشري، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. (Mahapatro, B., 2010, 402).

ومن ثم يتضح أن توفير بعد الأمان الوظيفي والسلامة المهنية من خلال توفير بيئة عمل مادية مرضية وأمنة من مكاتب كاملة التجهيزات، وأدوات تدريسية مساعدة بقاعات

التدريس، ووسائل نقل آمنة، يشعر أعضاء هيئة التدريس بالرضا عن المكان، وترتفع روحهم المعنوية؛ مما يشجعهم على تقديم أداء متميز.

ومما سبق يتضح أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات تتطلب تحقيق جودة الأجور والمكافآت التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس، وملائمتها لما يبذله من جهد، وما يعيشه من ظروف، وإشراكه في الإشراف والإدارة؛ من خلال منحه الحرية الكافية لإبداء رأيه في وضع الخطط في مختلف الجوانب، وتوفير الفرص والدعم المادي والمعنوي اللازم لترقيته العلمية والوظيفية، بالإضافة إلى تكلفته بأعباء ومهام تلائم قدراته، ولا تمثل ضغطاً من أي نوع وتسمح له بتوفير جزء من وقته لتلبية احتياجاته الأسرية، وكذلك توفير سبل الأمان الوظيفي، والسلامة المهنية التي تجعله يؤدي عمله بكل مميز، ولتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف، سوف تعمل الدراسة على تحقيق أبعادها من خلال تبنيها لمدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) للتحسين المستمر؛ وذلك على النحو التالي.

المحور الثاني: مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) وإجراءات تطبيقه بالجامعات:

يتناول المحور الحالي التعرف على ماهية مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) للتحسين المستمر، وكذلك أهم مبادئها، ومركزاتها، وخطوات تطبيقها بالجامعات؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: ماهية مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) Gemba Kaizen:

يمثل مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) أحد المداخل الإدارية التي تعمل على التحسين المستمر (الكايزن) للعمليات من موقع الحدث مباشرة (الجيمبا)، وبهذا الصدد يجب توضيح فلسفة عمل التحسين المستمر (الكايزن)، وكيفية نشأتها، وصولاً إلى العمل على تطبيقها بمواقع العمل (الجيمبا).

تعود جذور فلسفة التحسين المستمر (الكايزن) إلى عام ١٩٠٢؛ حيث قام العالم ساكيشي تويودا Sakichi Toyoda بالتوصل إلى صناعة آلة تُسمى المنوال الخشبي؛ لمنع حدوث الأخطاء تعمل بالآلية أسماها جيدوكا Jidkoa؛ هذه الآلية تعتمد على توقف الآلة، كلما انقطع الخيوط بداخلها، وبذلك يمنع ظهور أية أخطاء، أو عيوب في المنتج، بذلك أصبح

النظام المتبع بشركة تيوتا هو القضاء على الهدر، وفي عام ١٩٢١ تولى تيشيروا تيودا Tiichiro Toyoda إدارة الشركة، وكان منهجه في الإدارة هو تشجيع الأفراد العاملين على تقديم مقترحات لتحسين العمل دون الخوف من ارتكاب أخطاء؛ حيث اعتبر التعلم من الخطأ، وتحقيق التحسينات الصغيرة في كل مرة للعمل يسهم في تحسين الأداء (Abdalmouti, H., 2018, 2)

وتأكدت فكرة الكايزن في عام ١٩٥٠ عندما أقرت اليابان وجود مشكلة في نظام الإدارة المتبع، ووجود نقص في العمالة المعلقة، وقررت الدولة التعامل مع المشكلة بالتعاقد مع القوي العاملة مدى الحياة، ووضع بنود في عقود العمل تضمن تحقيق الشركة للعديد من الفوائد، وفي نفس الوقت توفر الأمان الذي تحتاجه العمالة، وتزيد من ثقتهم بالمؤسسة، وبذلك تضمن تحقيق التحسين باستمرار (Singh, J., & Singh, H., 2009, 52).

وفي الثمانينيات وتحديدا عام ١٩٨٦ بدأ الخبير الياباني ماساكي إماي Masaaki Imai تطبيق فلسفة الكايزن لتحسين الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية في شركة تيوتا، وبالفعل زاد مستوى الإنتاجية، وارتفعت القدرة التنافسية بها؛ لذلك اعتبرت اليابان المؤسس الرئيس للتحسين والنجاح (Sherf, A. M., 2019, 48)؛ الأمر الذي جعله يؤكد على أن فلسفة الكايزن هي أحد أهم المفاهيم في الإدارة اليابانية، ومفتاح لنجاح التنافسية اليابانية؛ فالتحسين المستمر يعني مشاركة الجميع من الإدارة العليا والمدراء والأفراد العاملين (Imai, M., 1986, 259)، ومنذ ذلك الوقت أصبحت فلسفة الكايزن جزءًا من نظام التصنيع الياباني، والتي تركز على أن جميع الأفراد العاملين يشتركون في عملية التحسين المستمر من خلال قيامهم بتحسينات صغيرة تسهم مع الوقت في تحقيق كفاءة وفعالية وجودة عالية بأقل تكلفة ممكنة (Abdalmouti, H., 2018, 2).

وفي ضوء ما حققته فلسفة التحسين المستمر (الكايزن) من نجاح زادت شهرتها لدرجة أنه لم يقتصر استخدامها على الجوانب الإدارية فقط، بل امتد ليشمل كافة الجوانب الحياتية، ووصل الاهتمام بها إلى أنهم أنشؤا معهدًا، أو مؤسسة خاصة بالكايزن (Wilson, M., 2012, Net Paper).

ثانياً: أهمية تطبيق مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن):

أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)؛ من أجل تحقيق التحسين المستمر بمواقع العمل؛ حيث إنه يسهم في تعزيز الالتزام والعمل الذي تحكمه معايير قياسية محددة، ويركز على التحسين المستمر للعمليات من أجل حل المشكلات أكثر من تركيزها على الحلول ذاتها (Shambaro, M. G., 2017, 4)؛ كما يسهم في مساعدة فرق العمل على فهم طبيعة العمل الذي يقومون به، وما يحققه من قيمة مضافة، ويمكن القائد من تحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل من موقع الحدث مباشرة، وأولاً بأول (Nestle, M., 2013, 34).

وفي نفس السياق يؤكد آخرون على أن مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) يعمل على معالجة المشكلات من موقع العمل؛ من خلال وضع خطة مجدولة لسير العمل، وتحديد العقبات التي تواجه عملية التطبيق، والتغلب عليها (بسام منيب على ، ٢٠١٩ ، ٦١)، ويساعد في تحقيق قيمة مضافة للعمل؛ معتمدة في ذلك على التقييم المرئي لتحديد السبب الجذري للفجوة بين الحالة الحالية والحالة المرغوبة، والعمل على اتخاذ الإجراءات المضادة اللازمة للتغلب عليها؛ وذلك من خلال ملاحظة ما يتم داخل موقع الحدث يوماً بيوم، وتقديم الإرشادات اللازمة لتحقيق هذه القيمة المضافة (Ramnath, N., 2018, 106).

كما أكد البعض الآخر على أن مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) يعتمد على الأفكار المتجددة، وليس الأفكار الثابتة التقليدية، وأنه يمكن تحسين كل شيء حتى لو كان هذا التحسين طفيفاً؛ فالحلول الفورية الغير مكتملة أفضل من الحلول المكتملة ولكنها دون تنفيذ؛ كما لا يحتاج تطبيقه إلى تكلفة عالية، ويهتم بجميع الآراء والمقترحات المقدمة من الأفراد العاملين، ويسعى إلى القضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة وليس آثارها فقط، وكذلك تركز على العمليات أكثر من النتائج. (محمد محمد أحمد الحربي ، ٢٠١٧ ، ٢٤٥).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن تطبيق مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) يمكن أن يساعد على تحسين الأداء بشكل مستمر، وبأقل تكلفة ممكنة، وجعل العمل المقدم له قيمة مضافة، تسعى إلى القضاء على الأسباب الرئيسية للمشكلات من جذورها، مع ضرورة الأخذ

في الاعتبار آراء ومقترحات الأفراد العاملين؛ الأمر الذي يزيد من مستوى الرضا لدى كل من الأفراد العاملين، وكذلك المستفيدين.

ثالثاً: مبادئ تطبيق مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) بالجامعات.

تشير الأدبيات إلى ضرورة توافر مجموعة من المبادئ في موقع الحدث؛ حتى تتمكن إدارة المؤسسات من تطبيق مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) بدرجة يتحقق بها مستوى متقدم من جودة الأداء، ومنها (Imai, I., 2012, 19):

١. قبول إدارة المكان المساءلة والمحاسبة على تحقيق الجودة والتكلفة والتسليم (QCD) باستمرار.
٢. منح الأفراد بموقع العمل القدر الكافي من الحرية اللازمة للتحسين المستمر؛ فليس من الضروري دائماً الحصول على موافقة الإدارة العليا لإجراء التغييرات.
٣. قيام إدارة الجمبا بتوضيح الهدف الذي يتعين على موقع الحدث تحقيقه، وفي نفس الوقت تكون مسؤولة عن النتيجة.
٤. الاعتماد الرئيس في تحديد احتياجات المؤسسة على الأفراد العاملين؛ كل بموقع عمله داخل المؤسسة؛ لأنه يكون أكثر دراية بالاحتياجات الفعلية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء.
٥. الأفراد بالخطوط الأمامية يفكرون دائماً في جميع أنواع المشاكل والحلول الملائمة.
٦. العمل على تقليل الرغبة في مقاومة التغيير لدى البعض.
٧. إتاحة ما يلزم لإجراء التحسينات باستمرار.
٨. تسهيل الوصول إلى حلول قائمة ذات صلة بمواقع العمل.
٩. الميل إلى الحلول المنطقية ذات التكلفة الأقل، بدلاً من الحلول عالية التكلفة.
١٠. العمل على تعزيز ثقافة التحسين المستمر، وكفاءة العمل في آن واحد.
١١. تشجيع الأفراد بمواقع العمل المختلفة على التفكير في إجراء التحسينات باستمرار أثناء العمل.

كما حدد آخرون مبادئ التحسين المستمر في موقع العمل في (Shambara, M.G., 2017, 10-16)

(١) **العمل من خلال فرق العمل:** حيث إن العمل في فريق يوحد الطاقات البشرية الموجودة داخل المؤسسة، ويزيد من فرص الإبداع والابتكار، كما يتيح فرصاً أكثر

للاتصال التنظيمي بين المجموعات؛ الأمر الذي يؤثر بلا شك على أنشطة هذه الفرق في تحقيق التحسين المستمر؛ ومن ثم تحسين مستوى الأداء بالمؤسسة.

٢) **التزام الإدارة العليا:** والتي تلعب دوراً مهماً في توجيه أداء المؤسسة؛ حيث تقع عليهم مسؤوليات إرثاء سياسة الجودة والاتصال بالمؤسسة، بالإضافة إلى مسؤوليتهم بتزويد الأفراد بالمصادر اللازمة لتحقيق أعلى مستوى ممكنة من جودة الأداء.

٣) **تحقيق الجودة الشاملة:** وذلك من خلال تحسين المدخلات والعمليات من أجل الحصول على أعلى مستوى ممكن من المخرجات، بهدف إرضاء العملاء، وتلبية توقعاتهم؛ الأمر الذي يسهم وبلا شك في تحسين الأداء المؤسسي.

٤) **المكافآت والتعويضات:** والتي تعتبر أحد الأدوات المهمة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة، وتحسين الأداء المؤسسي؛ حيث تسهم في تحفيز الأفراد على القيام بعملية التحسين المستمر.

ومن جهة أخرى ركز البعض الآخر على ضرورة توافر مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية بين الأفراد في مكان العمل؛ من أجل تحسين العمليات التي تتم في موقع الحدث؛ وهي (بسام منيب على، ٢٠١٩، ٥٣):

١. التخلي عن الأفكار التقليدية التي تكون جامدة جداً.
٢. التفكير في كيف يمكن القيام بالعمل، وليس لماذا لا يمكن القيام به.
٣. البعد عن الجدل، ابدأ بسؤال الممارسة الحقيقية من الآن فصاعداً.
٤. السعي نحو تحقيق تحسينات فورية تدرجية تسهم بدورها في تحسين الأداء وتحقيق النجاح.
٥. القيام بالتصحيح الفوري إذا حدث خطأ ما.
٦. عدم الاعتماد كثيراً على الأموال المادية لكايزن؛ وإنما تستخدم المعرفة بدلاً منها.
٧. المعرفة تتطور عندما تواجه الضغط والتحديات.
٨. اسأل لماذا خمس مرات حتى يتم العثور على المصدر.
٩. معرفة عشرة أشخاص أفضل من معرفة شخص واحد.
١٠. ضرورة ترسيخ فكرة أن فرص التحسين ليس لها حدود.

ومما سبق يتضح أن تطبيق جيما كايزن يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ؛ مجموعة منها يجب توافرها في مكان العمل، والمجموعة الأخرى متعلقة بالأفراد داخل مكان العمل وأفكارهم ومعتقداتهم؛ وكلاهما مطلب رئيس ومهم لتحقيق التحسين المستمر بموقع العمل (الجما).
رابعاً: **مرتكزات مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن) بالجامعات.**

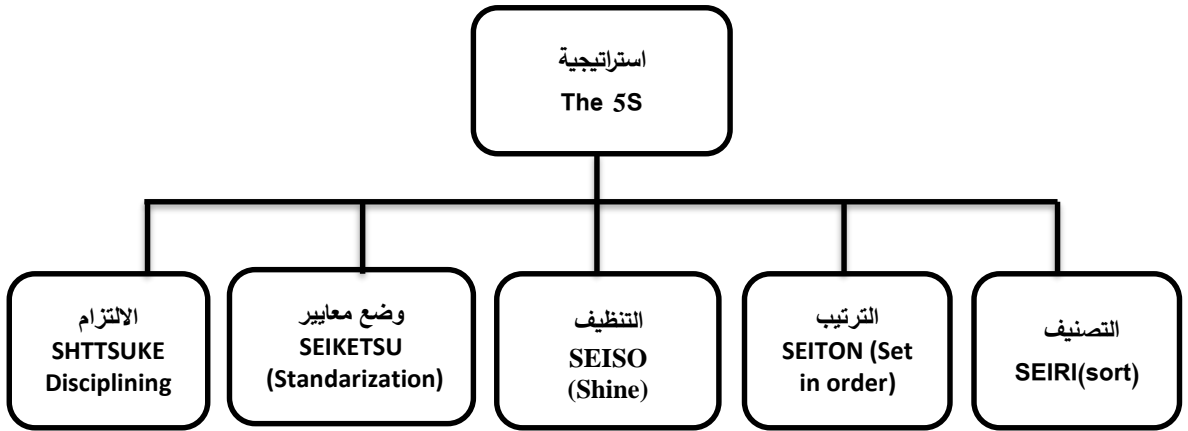
يؤكد ماساكي إماي Masaaki Imai أن ثمة وظيفتين رئيسيتين تقوم بهما الإدارة في جيما وهما: **الإدامة Maintenance والتحسين Kaizen**؛ حيث تشير الإدامة إلى اتباع المعايير القائمة، والحفاظ على الوضع الراهن، في حين يشير التحسين إلى الأنشطة الموجهة نحو تطوير هذه المعايير للأفضل، وغالبًا ما يشترك الرؤساء الجيما في واحدة، أو أخرى من هاتين الوظيفتين؛ من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة، وفي أقل وقت (Imai, M., 2012, 19) وتلعب إدارة الجيما دورًا مهمًا في توضيح دور الأفراد العاملين في عملية التحسين المستمر، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك؛ وذلك من خلال إشراك الأفراد العاملين في تقديم المقترحات والأفكار المبتكرة التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات التي تواجههم في موقع الحدث، وبذلك يكون دور المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام والعمداء - كلٌّ بمكان عمله - أن يبتكروا طرقًا جديدة لمساعدة الأفراد العاملين على تقديم المقترحات التي يمكن أن تُسهم في تحقيق التحسين المستمر (Sherf, A. M., 2019, 51).
كما أنها تشمل جميع أجزاء المؤسسة؛ بداية من المهام، وحتى أدوات العمل والمرافق المستخدمة، وتعتمد مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن) لتحقيق جودة الأداء بشكل مستمر من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية؛ وهي: الحفاظ على بيئة العمل، والقضاء على الهدر، ووضع معايير قياسية (Imai, M., 1997, 41)، وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات وكيفية تحقيقها:

(١) الحفاظ على بيئة العمل House Keeping:

ويركز هذا البعد على القواعد المتبعة لإدارة مكان العمل (الجيما)؛ من أجل تحقيق مبدأ التحسين المستمر للعمليات، وتقديم قيمة مضافة للخدمات المتاحة بكل عملية قبل الانتقال للعملية التالية (Sherf, A. M., 2019, 51)، وغالبًا ما تتبع المؤسسات استراتيجية تُسمى استراتيجية الـ 5S؛ من أجل تنظيم مكان العمل، هذه النقاط الخمس للقواعد المنظمة

للعمل تُعْتَبَر نقطة انطلاق لأي مؤسسة تسعى إلى الاعتراف بها؛ لذلك يُعْتَبَر غيابها عن موقع الحدث مؤشراً مرئياً على عدم الكفاءة، والهدر في الموارد، وعدم الانضباط الذاتي، وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الجودة، وارتفاع التكلفة (Imai, M., 2012, 21) .

وتقوم استراتيجية الـ 5S بدور كبير في إدارة وتنظيم بيئة العمل؛ من خلال توفير بيئة عمل آمنة ونظيفة، وزيادة رغبة الأفراد العاملين في التحسين، وتنشيط المكان بدلاً من الروتين والسكون، وإيجاد روح الانتماء لمكان العمل، بالإضافة إلى أنها تساعد في التخلص من مصادر العمل الشاق جسدياً (Sherf, A. M., 2019, 51)، وتتضمن استراتيجية الـ 5 S (التطهير) على خمس كلمات؛ كل منها يبدأ بحرف الـ S كما هو موضح بالشكل التالي (Titu. M. A., Daniel, G, & Oprean, C., 2010, Net Paper) :



شكل رقم (٢) استراتيجية التطهير The 5 S

من الشكل السابق يتضح ان استراتيجية التطهير تعتمد على خمسة مبادئ تبدأ جميعها بحرف الـ S، وفيما يلي شرح هذه الأبعاد الخمسة (Process Excellence, 2018, Net Paper) :

١. التصنيف- الفرز (Sort): وتنطق باليابانية Seiri، وتعني تحديد الأشياء الضرورية وغير الضرورية، والسعي نحو التخلص من أية عناصر تتجاوز المتطلبات لجعل بيئة العمل أكثر انسيابية.
٢. الترتيب-التنظيم (Set in order): وتنطق باليابانية Seiton وترتيب ووضع الأشياء في أماكنها الصحيحة؛ بحيث يسهل الوصول إلى الأدوات اللازمة للعمل؛ مما يقلل من الهدر في الوقت.

٣.التنظيف (Shine): باليابانية تنطق Seiso وتشير ليس فقط إلى نظافة المكان ولكنها

تشير إلى توفير بيئة مناسبة تجعل الأفراد العاملين يشعرون بالفخر للانتماء لها.

٤.الاعتماد على المعايير (Standardization): باليابانية Seiketsu وتهتم بتوحيد

المعايير التي تحكم العمل في كافة الأماكن داخل المؤسسة، حيث أوضح معهد الكايزن أن الإدارة من موقع العمل هي عامل مهم لتسهيل فهم هذه المعايير.

٥.الانضباط والالتزام (Disciplining): وتنطق باليابانية Shitsuke وتعني جعل العناصر

السابقة جزءاً من السلوك اليومي للعاملين، للوصول إلى الانضباط الذاتي.

(٢) القضاء على الهدر Muda Elimination

يُقصد بجوانب الهدر بالمؤسسة تلك المهام التي لا تحقق قيمة مضافة؛ فأى مصدر من مصادر العمل لا يسهم في تقديم قيمة مضافة للعمل يمثل هُدراً يجب التخلص منه (Sherf, A. M., 2019, p. 51)، ويصنف البعض جوانب الهدر بالمؤسسات إلى ثلاثة أنواع وهي مودا Muda ومورا Mura وموري muri، وتشير المودا إلى أي هدر يحدث في الوقت أو المال؛ ويقسم لسبعة أقسام؛ هي النفايات السبعة؛ وتعني المورا الهدر بسبب التضارب في الصلاحيات أو في الأعمال، وتشير الموري إلى الهدر الناتج عن زيادة الإجهاد البدني للأفراد العاملين، ويبدأ عمل الكايزن بتخفيض المورا (هدر التضارب في المصالح)، ثم تخفيض هدر الموري (هدر الإجهاد البدني)، وبعدها تخفيض هدر مودا (النفايات السبعة) (نزيه العثماني، ٢٠١٧، ورقة نت)، وهذه النفايات السبعة هي: وسائل النقل، وطرق التخزين، والحركة، والانتظار، والإنتاج الزائد، والتشغيل الزائد، وعيوب الإنتاج (Wiid, P., 2019, 74).

ومن أمثلة الهدر في الجامعات زيادة عدد البرامج والمشاريع في الخطة السنوية دون أن تشكل قيمة مضافة للجامعة، واستمرار تسجيل الطلاب في تخصصات أكاديمية لا تحتاجها سوق العمل، وتداخل الصلاحيات وغياب اللوائح المنظمة للعمل، وطول وقت عمليات خدمة أصحاب المصالح، والبدء من نقطة الصفر عند تكليف قيادات جديدة، وسيادة

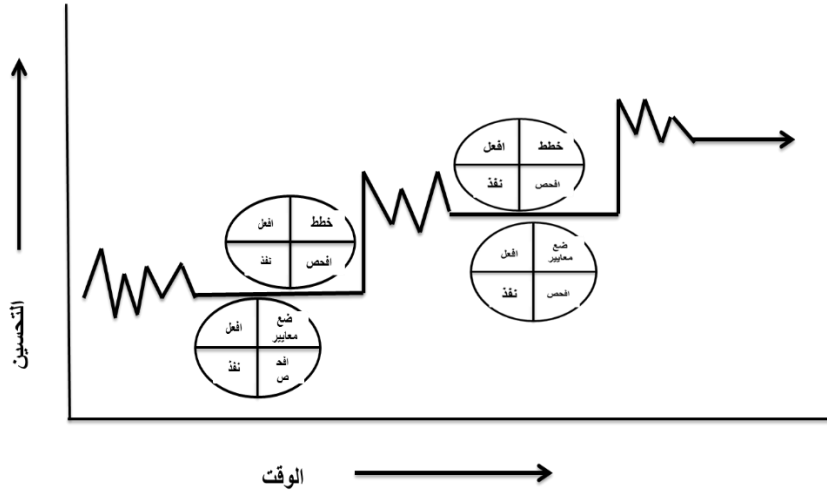
العمل الفردي بدلاً من العمل المؤسسي (محمد محمد أحمد الحربي، ٢٠١٧، ٢٥٨)، وغالبًا ما تستخدم المؤسسات استراتيجية الـ 5S السابق ذكرها للتخلص من مصادر الهدر بمكان العمل.

(٣) وضع معايير قياسية Standardization

يعتمد تحقيق التحسين المستمر على التفكير الموجه نحو العمليات؛ لأن تحقيق النتائج كما هو مخطط له يتوقف على مدى تحسين العمليات؛ فهي بعكس المداخل الأخرى لا تركز على النتائج بقدر تركيزها على العمليات (Imai, M., 2012, 54-55)؛ ولذلك يجب على المؤسسة مراجعة معايير العمل بطريقة مستمرة، وجمع البيانات والمعلومات أثناء القيام بالعمليات وتحليلها، وفي حالة ظهور أية انحرافات بمكان العمل يجب مراجعة المعايير لتصحيح الانحرافات أو العمل على تعديل المعايير ذاتها. (Sherf, A. M., 2019, 52)

وحتى تكون المعايير إحدى الركائز التي تسهم في تحقيق التحسين المستمر في موقع العمل يجب أن تعكس أفضل وأسهل وأسلم طريقة للقيام بعمل، وتقدم أفضل طريقة للحفاظ على المعارف والخبرات، كما يجب أن توفر طريقة واضحة لقياس الأداء، وتسهم في توضيح العلاقة بين السبب والنتيجة، وبهذا الصدد يؤكد إدوارد ديمنج على ضرورة تحليل وقياس العمليات لتحديد مصادر الاختلافات التي تتسبب في انحرافات المخرجات عن متطلبات المستفيدين؛ وذلك من خلال ما يعرف بدائرة (Dysko, D., Net paper).

فعندما تسوء الأحداث بموقع العمل مثل انخفاض مستوى المخرجات، أو ضعف رضا العملاء وغيرها، يجب على الإدارة البحث عن الأسباب الجذرية، واتخاذ إجراءات لتصحيح الوضع، وتغيير إجراءات العمل للقضاء على المشكلة؛ الأمر الذي يمكن تنفيذه من خلال دورة توحيد المقاييس (SDCA)، والتي تتحقق ملائمة المعايير من خلال خطوات متتالية وهي: (حدد المعايير - افعل - افحص - نفذ)، وفي حالة استقرار الوضع وسير العمل بدون حدوث أية مشكلات مع المعايير الحالية تأتي الخطوة التالية لتحسين الوضع الراهن، ورفع المعايير إلى مستوى أعلى؛ وذلك من خلال دورة (PDCA)، والتي تعتمد على خطوات متتالية؛ وهي (خط - افعل - افحص - نفذ)، ويوضح ذلك الشكل التالي (Imai, M., 2012, 51-53)



الشكل رقم (٣) دوائر ديمينج لتحقيق الجودة

خامسًا: خطوات تطبيق مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) بالجامعات:

يؤكد Dysko على أن المؤسسات التي تريد تحسين وضعها، يجب عليها أن تبدأ عملية التحسين من موقع الحدث، وأن يكون التحسين بكل مكان بالمؤسسة، وبشكل مستمر؛ وذلك من خلال أربع خطوات؛ وهي الانتقال إلى موقع الحدث، ومراقبة الموارد، والبحث والعثور على الهدر، وتنفيذ الكايزن (Dysko, D., Net Paper).

وفي نفس السياق يؤكد ماساكي إماي Masaaki Imai أول من تحدث عن مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) على أن تطبيق المدخل يمر بخمس خطوات؛ وهي الانتقال لموقع الحدث، والتحقق من الموارد ذات الصلة بالمشكلة، واتخاذ الإجراءات المضادة الفورية المؤقتة، والبحث عن السبب الجذري للمشكلة، ووضع معايير قياسية لمنع تكرار المشكلة فيما بعد (Imai, M., 2012, 24- 31).

ومما سبق نجد أن خطوات Dysko وخطوات Masaaki Imai كلاهما متقاربان إلى حدٍ كبير، إلا أن خطوات إماي أكثر تفصيلاً، وملائمة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية بالجامعات؛ لذلك سوف تتبنى الدراسة العمل في ضوءها؛ من أجل تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك كما يلي:

الانتقال لموقع الحدث Go to Gemba: يفضل معظم المديرين مكاتبهم كمكان للقيام بعملهم ومتابعة العمل من خلال تقاريرهم واجتماعاتهم اليومية أو الأسبوعية، أو حتى الشهرية، إلا أن البقاء على اتصال وثيق بموقع الحدث وفهمه جيداً يُسهّل من عملية إدارة العمل بفعالية وكفاءة عالية؛ لذلك فإن أول مبدأ لتحقيق مدخل التحسين المستمر (جيما كايزن) هو النزول لمكان الحدث مباشرة؛ حيث يمكن معرفة أهم ما يحتاجه أفراد العمل بهذه المواقع، وتحديد الهدر الذي يؤثر على جودة الأداء (Imai, M., 2012, 24).

وقد تبدو هذه الخطوة في ظاهرها خطوة يسهل تنفيذها، ولكن بالنسبة لفلسفة التحسين المستمر فهي أكثر الخطوات أهمية؛ وذلك يرجع إلى أن المشكلات لا تحل من وراء النافذة، ولكن الحلول الأفضل تكون في مكان حدوثها، ومع الأشخاص الذين يقومون بالعمل، وعليه يجب بذل الجهد، والذهاب بين الناس والمواد، وما إلى ذلك (Dysko, D., Net Paper).

(١) **التحقق من الموارد ذات الصلة بالمشكلة Check the Gembutsu:** يبدأ جيما كايزن بإدراك المشكلة والنزول لموقع حدوثها، وبعدها يجب على المديرين أن يراقبوا موقع الحدث بشكل مستمر، وتحديد حجم المشكلة بناءً على العوامل ذات الصلة، والتي قد تتمثل في مشكلة بإحدى الوارد المادية الملموسة، أو رفض، أو اعتراض لفكرة معين من قبل الأفراد العاملين، أو شكوى من أحد جوانب العمل (Imai, M., 2012, 28).

فأفضل طريقة لفهم كل شيء هو المناقشة مع الأفراد العاملين، ومحاولة معاشتهم لظروف العمل داخل موقع الحدث مباشرة، وللقيام بهذه الخطوة يجب أن يكون لدى المسئول بعض المعرفة الخلفية حول (فرق العمل وتوازنها، والخدمات اللوجستية، وعوامل السلامة، وبيئة العمل، والهدر، وما إلى ذلك)؛ بالإضافة إلى بعض الخبرات العملية، والفنية حول طبيعة العمل، وفي أثناء ذلك يجب البحث عن مصادر الهدر في مكان العمل (Dysko, D., Net Paper).

(٢) **اتخاذ الإجراءات المضادة المؤقتة على الفور Take Temporary Countermeasures on the Spot:** ويعني ذلك السعي نحو اتخاذ التدابير المؤقتة التي يمكن أن تسهم في تقديم حل مؤقت للمشكلة لضمان استمرارية العمل،

حتى يتم وضع حل جذري في ضوء ما سيتم التوصل إليه من العوامل، والأسباب الرئيسية للمشكلة، واتخاذ الإجراءات المناسبة للقضاء عليها (Imai, M., 2012, 29).

٣) **البحث عن السبب الحقيقي للمشكلة Find the Root Cause**: بمجرد النزول إلى موقع المشكلة، والتصميم على تحديد الأسباب الجذرية؛ غالبًا ما يتمكن الأفراد بموقع الحدث من حل العديد من المشكلات على الفور، وفي الوقت الفعلي بسهولة تامة من خلال التعرف على أكثر الموارد، والعوامل ذات الصلة بالمشكلة، في حين تتطلب بعض المشكلات الأخرى إعدادًا كبيرًا وتخطيطًا لها؛ وفي هذه الحالة يجب على المديرين جمع البيانات اللازمة المتعلقة بجميع جوانب العمل، وإعداد دراسة تفصيلية لكل حالة قبل تنفيذ أي مظاهر للتحسين في مكان الحدث. (Imai, M., 2012, 30).

ويمكن الوصول للأسباب الحقيقية للمشكلات التي تظهر في موقع العمل من خلال أسلوب الأسئلة الخمسة (لماذا)؛ والذي يُسمَّى **5Why**، فعلي الرغم من أهمية هذه التقنية في اكتشاف أصول الأسباب والقضايا في موقع العمل، إلا أنها لقت اهتمام قليلًا، وتفترض أنه من أجل اكتشاف الأسباب الحقيقية يجب أن تسأل عن المشكلة خمس مرات متتالية "لماذا؟"، بدلاً من قبول الحالة الأولى التي تم العثور عليها (Octavian, A., & Claudiu, 2015, 17).

٤) **وضع معايير محددة لمنع تكرارها Standardize to Prevent Recurrence**: عندما تحدث مشكلة معينة في موقع الحدث، وتقوم الإدارة بالوصول لحلول مناسبة يجب وضع مجموعة من الإجراءات الموحدة التي تضمن عدم تكرارها ثانية (Imai, M., 2012, 31).

ولتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف، سوف تطبق الدراسة خطوات جيما كايزن كالأتي؛ سوف يتم أولاً النزول إلى الجيمبا (كلية التربية)؛ لتحديد المشكلة؛ وذلك من خلال دراسة ميدانية معتمدة على استبانة لرصد واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ يليها تحديد كافة العوامل ذات الصلة بالمشكلة؛ من خلال الرجوع للخطة الاستراتيجية للكلية، وبعض الإحصاءات والتقارير بالكلية، وتأتي الخطوة الثالثة لتقدّم مجموعة من الآليات المقترحة التي تهدف إلى إجراء تحسينات جزيئة بسيطة تُسهّم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية

في إطار ما يمكن للكلية أن تقوم به في ضوء سلطاتها، ويتوقف البحث عند تلك الخطوة لأن الخطوات الرابعة والخامسة تخرج نطاق سلطات مجلس الكلية، وستقوم الدراسة على تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المجلس الأعلى للجامعات، ومجلس النواب على تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بمصر.

المحور الثالث: واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف:
يمثل هذا المحور الخطوتين الأولى والثانية من خطوات تطبيق مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)؛ وهي النزول إلى الجيمبا (كلية التربية - جامعة بني سويف) لتحديد مشكلة الدراسة، والبحث عن العوامل ذات الصلة بمشكلة الدراسة؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: الواقع النظري لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف:
وتمثل هذه الجزئية الخطوة المتعلقة بمراقبة العوامل ذات الصلة بضعف جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف؛ فقد أنشئ فرع جامعة بني سويف التابع لجامعة القاهرة بموجب القرار رقم ٢٧٨ لسنة ١٩٨١، واستقل فرع بني سويف عن الفيوم بصدور القرار الجمهوري رقم ٢٣٩ لسنة ١٩٨٣، ثم أصبح فرع بني سويف جامعة مستقلة بموجب القرار الجمهوري ٤٨ لسنة ٢٠٠٥؛ والذي تقرر فيه إنشاء جامعة بني سويف. ويمثل شعار الجامعة صورة هرم ميدوم وهو من أقدم الآثار المصرية بمحافظة بني سويف، وهو رمز لها، والنيل العظيم رمز الحياة عند المصريين، وسنبلة القمح رمز الخير والنماء، وقرص الشمس رمز الشروق، وبداية عهد جديد لجامعتنا. وقد أنشئت كلية التربية ضمن فرع بني سويف التابع لجامعة القاهرة بموجب القرار رقم ٢٣٩ لسنة ١٩٨٣ (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٧ ، ١١).

وبدأت الدراسة بها لشعبة التعليم الأساسي عام ١٩٨٩ - ١٩٩٠، ثم بدأت الدراسة بالشعبة العامة بتخصصاتها المختلفة، وفي عام ١٩٩٢ - ١٩٩٣ صدر القرار الوزاري رقم ٨٠٠ لعام ١٩٩٧ بإنشاء شعبة الطفولة، وقد تم وقف القبول بشعبة الطفولة بالكلية؛ نظراً لافتتاح كلية مستقلة بالجامعة شرق النيل، كما انفصل أيضاً قسم اللغة الفرنسية في العام ٢٠١٥م وتم إلحاقه بكلية الآداب، جامعة بني سويف (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٧ ، ١٢).

وتتكون كلية التربية ببني سويف في الوقت الحالي من خمسة أقسام تعمل على تحقيق رؤية ورسالة الكلية، وتلبي حاجتها من أعضاء هيئة التدريس في جميع الشعب والتخصصات الدراسية التي توفرها الكلية؛ وهذه الأقسام هي:

- (١) قسم أصول التربية.
- (٢) قسم الإدارة التربوية والتربية المقارنة.
- (٣) قسم علم النفس التعليمي.
- (٤) قسم الصحة النفسية.
- (٥) قسم المناهج وطرق التدريس.

وتضم الكلية كوادر علمية متميزة وجادة؛ حيث إن بعض أعضاء هيئة التدريس أعضاء باللجنة العلمية لترقيات أعضاء هيئة التدريس، كما يوجد عددٌ من أعضاء لجان التحكيم في اللجان العلمية للترقيات التابعة للمجلس الأعلى للجامعات، بالإضافة إلى الإشراف على الرسائل العلمية في كليات التربية بمصر، وكذلك المشاركة في المناقشات العلمية في كليات التربية بالجامعات المصرية (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠١٧، ص ٢٠).

كما تتميز الكلية بوجود خبرات كافية من أعضاء هيئة التدريس متخصصة في القيام بالمشروعات التي تخدم المجتمع كمحو الأمية، وتنفيذ عدد من المشروعات الرائدة في هذا المجال، وتنوع البرامج اللازمة لإعداد المعلمين في التخصصات المختلفة بالإضافة لبرامج الدراسات العليا، وجود عدد من الكوادر الإدارية من أعضاء هيئة التدريس؛ والذين يشغلون مناصب وكلاء كليات الجامعة، وشغل المناصب الإدارية بالجامعة ذاتها. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠١٧، ٢٠).

وعلى الرغم من وجود نخبة من أهم وأميز أعضاء هيئة التدريس بالكلية إلا أنهم لا يتمتعون بمستوى جيد من الأجور والمكافآت؛ فمعظم مستحقات أعضاء هيئة التدريس المالية تخضع لأساسي ٢٠١٥، ونحن في عام ٢٠٢٠؛ الأمر الذي يحدث فجوة بين ما يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس من أجر، وبين متطلباتهم الحياتية، وارتفاع الأسعار المتزايد؛ مما يقلل من رضا أعضاء هيئة التدريس بالكلية عن حياتهم الوظيفية.

كما تتميز الكلية بوجود عدد من البعثات والمنح؛ المتمثلة في الإشراف المشترك، والبعثات الخارجية؛ حيث وصل عدد المدرسين الحاصلين عليها (٤)، ووجود عدد (٦) مدرب معتمد من المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وحصول عدد (٢) من أعضاء هيئة التدريس على جوائز الدولة التشجيعية بقسمي المناهج وطرق التدريس وعلم النفس (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٧، ٢٠).

كذلك توجد مكتبة بالكلية على مستوى جيد؛ حيث يوجد بها (١٩٥٠٠) كتابًا عربيًا وأجنبيًا ومجلات، و(٢٥٠) دورية عربية وأجنبية، وعدد (١١٥) رسالة ماجستير ودكتوراه إلا أن هذه المكتبة لم يتم تزويدها بمراجع حديثة منذ فترة كبيرة؛ نظرًا لضعف الموارد المالية المخصصة لذلك (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٧، ٢٠)، وتعاني من نقص أعداد المقاعد التي تستوعب عدد الطلاب، إذ إنها تحتاج إلى (١٠) مقاعد كبيرة على الأقل، و(١٢) جهاز حاسب آلي، و(٦) شاشات عرض بحيث تتوفر شاشة لكل ٢٥٠ طالب، و(٣) ماكينات تصوير، وآلة سحب سريع، وإلى توفير عدد من الأرفف المفتوحة؛ بحيث يكون هناك رف لكل (٢٥) مجلد، وإلى توفير نسختين على الأقل من الكتب والمجلات والدوريات، وتوفير عدد (٥) مراوح بالمكتبة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٧، ٣٢)؛ الأمر الذي يؤثر بلا شك على جودة العملية التدريسية، وكذلك يؤثر على جودة البحث العلمي بالكلية، وتسهيل طريق الترقيات العلمية لأعضائها.

بالإضافة إلى ما سبق؛ فإن الكلية بحاجة إلى قاعات للسمينار بواقع قاعة لكل قسم، يتوفر بها عدد (٣٥) مقعدًا للطلاب بكل قاعة، ويتوفر عدد (١٠) مقاعد لأعضاء هيئة التدريس بكل قاعة، بالإضافة إلى توفير أجهزة سمعية وبصرية، data show، وتزويد كل قاعة بخدمة الاتصال بشبكة الإنترنت (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٧، ٣٣)؛ وذلك لتهيئة بيئة وظيفية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أداء متميز، وشعورهم بالرضا عن بيئة عملهم؛ فتزداد دافعيتهم للإنجاز.

ويؤكد واقع السلامة المهنية ضعف توافر وسائل الأمن والسلامة بمباني الكلية، وضعف القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ؛ حيث تحتاج مباني الكلية لطفايات حريق

يدوية لجميع الطوابق، بجانب وحدات ومعدات إطفاء الحريق الرئيسية، وكذلك تحتاج معدات إنذار صوتية وضوئية، وشبكة إنذار يدوي لجميع الطوابق، وشبكة إنذار تلقائي في قاعات التدريس والمعامل والممرات، إلى جانب ضرورة وجود شهادة أمان ضد النار خاصة بتجهيزات قاعات المحاضرات والتدريس، والمعامل والمختبرات، وكذلك ضرورة وجود مسئولين عن إدارة الأزمات أثناء الطوارئ. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٧ ، ٣٤).

أضف إلى ما سبق أن مباني الكلية متباعدة ومنفصلة، وإمكانات الكلية لا تساعد على تنوع أساليب التدريس، ولا تتلاءم قاعات التدريس والمعامل والمدرجات مع أعداد الطلاب، كما لا توجد خطة معتمدة وموثقة لتدريب القيادات الأكاديمية، ولا توجد بالكلية وسائل مناسبة لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس؛ الأمر الذي يؤثر على جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها؛ ومن ثم يؤثر على أدائهم. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٧ ، ٢٤).

ثانياً: الواقع الميداني لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية .جامعة بني سويف:
وتمثل هذه الجزئية الخطوة المتعلقة بالنزول إلى الجيما من أجل الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف (الدراسة الميدانية)؛ وذلك من خلال استبانة، قامت الباحثة بتصميمها من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وقد شملت الاستبانة في صورتها النهائية خمسة أبعاد؛ هي: الأجور والمكافآت، والترقية والتقدم الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، والاستقرار الوظيفي. (الأمن والسلامة المهنية)، والإشراف والمشاركة في الإدارة، وقد طُبِّقَت الاستبانة على (٥٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكلية من إجمالي (٦٣) عضواً.

وتدرجت الإجابة على عبارات الاستبانة من خلال تدرج ثلاثي كالاتي: (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وكانت الدرجات على النحو التالي: كبيرة ثلاث درجات، متوسطة درجتان، قليلة (درجة واحدة)، وقد تم تقنين الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها، وفيما يلي توضيح لذلك.

أولاً: صدق الاستبانة: صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في التربية للتحقق من صدق عباراتها، وللاسترشاد بأرائهم حول البيانات الأولية، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها، ووضوح صياغتها، وتم تحليل آراء السادة المحكمين، وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات؛ مثل تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل عبارة؛ مثل إدارة الجامعة، أو إدارة الكلية، أو مجلس القسم، وحذف بعض العبارات التي تحمل معنىً مشابه لعبارت أخرى في أحد الأبعاد منعاً للتكرار، وتعديل صياغة بعض العبارات.

وللتأكد من صدق الاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت كل معاملات الارتباط قوية ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) و(٠,٠١).

جدول (١) قيم معاملات الارتباط لكل محور وللاستبانة ككل

الأجور والمكافآت		الترقية والتقدم الوظيفي		الإشراف والمشاركة في الإدارة		التوازن بين العمل والحياة		الأمان الوظيفي والسلامة المهنية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٤٧٦	١	**٠,٧٠٧	١	**٠,٧١٦	١	**٠,٥١٥	١	**٠,٦٣٧
٢	**٠,٤١٦	٢	**٠,٣٦٦	٢	**٠,٦٧٤	٢	**٠,٦٩٧	٢	**٠,٧٢١
٣	**٠,٦١٨	٣	**٠,٧٦٩	٣	**٠,٧٤١	٣	**٠,٧٤٥	٣	**٠,٦١٨
٤	**٠,٦٥١	٤	**٠,٧٠٦	٤	**٠,٦٩٩	٤	**٠,٦٩٥	٤	٠,١٢٧
٥	**٠,٦٩٨	٥	**٠,٧٠٥	٥	**٠,٧٤٥	٥	**٠,٧٤١	٥	**٠,٥٩٦
		٦	**٠,٦٠٠	٦	**٠,٧٦٠	٦	**٠,٧٦٢		
		٧	*٠,٣١٣	٧	**٠,٦٣٧				
١		١		١		١		١	

وبعد حساب الصدق والثبات تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور.

١- جدول (٢) يوضح محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور

م	المحور	عدد العبارات
١	الأجور والمكافآت	٥
٢	الترقية والتقدم الوظيفي	٧
٣	الإشراف والمشاركة في الإدارة	٧
٤	التوازن بين العمل والحياة	٦
٥	الأمان الوظيفي والسلامة المهنية	٥
	الإجمالي	٣٠

ثانياً: ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك الثبات الكلي الذي وصل إلى (٠,٩٠٥) وهو معدل ثبات مرتفع.

جدول (٣) قيم معاملات ثبات الاستبانة

م	البعد	معامل الثبات
١	الأجور والمكافآت	٠,٤٨٧
٢	الترقية والتقدم الوظيفي	٠,٧١٥
٣	الإشراف والمشاركة في الإدارة	٠,٨٤٨
٤	التوازن بين العمل والحياة	٠,٧٨٣
٥	الأمان الوظيفي والسلامة المهنية	٠,٤٥٢
	الثبات الكلي	٠,٩٠٥

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من (٦٣) عضواً من أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف، تم تطبيقها على (٥٤) عضو هيئة تدريس؛ وذلك خلال العام الجامعي ٢٠١٨ - ٢٠١٩، والجدول التالي يوضح ذلك بالتفصيل:

جدول رقم (٤) مجتمع الدراسة وعينتها

م	المتغير	العدد الأصلي	عينة الدراسة
١	الدرجة العلمية	مدرس	١٩
		أستاذ مساعد	٢٦
		أستاذ	٤
		أستاذ متفرغ	١٤
٢	الدرجة الوظيفية	القيادات	٢٢
		غير القيادات	٤١

رابعا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

١- تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.

(أ) استجابات أفراد العينة حول الأجور والمكافآت :

جدول (٥) استجابات أفراد العينة حول الأجور والمكافآت

م	العبرة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الترتيب	الممارسة مستوى
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
١	تحسن إدارة الجامعة أو وضع أعضاء هيئة التدريس المالية باستمرار بما يتلائم واحتياجاتهم الوظيفية والاجتماعية.	-	٢٢	٣٢	١,٤٠	٤	قليلة
٢	يتوافر لدى إدارة الكلية الموارد الذاتية اللازمة التي تمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه أعضاء هيئة التدريس.	١	٣٤	١٩	١,٦٧	١	متوسطة
٣	تصرف إدارة الكلية باستمرار مكافآت مقابل الأداء المتميز للأفراد وفرق العمل (البحثي أو التدريسي أو المجتمعي).	-	١١	٤٣	١,٢٠	٥	قليلة
٤	تدعم إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ماليًا في إجراءات نشر البحوث بمجلات علمية عالمية.	٤	١٦	٣٤	١,٤٥	٣	قليلة
٥	توفر إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس المخصصات المالية اللازمة لحضور المؤتمرات الخارجية.	-	٢٢	٣٢	١,٤٨	٢	قليلة
		الوزن النسبي الكلي ٤٤.١			قليلة		

يتضح من الجدول السابق أن جودة الأجور والمكافآت جاءت بدرجة تواجد قليلة، وبوزن نسبي (١,٤٤)، وهو ما يتفق مع دراسة (ثابت عبدالرحمن ودعاء محمد ٢٠١٠)، ودراسة (أحمد محمود ٢٠١١)، حيث أكدوا على تدهور الأوضاع المالية لأساتذة الجامعات بما لا يمكنهم من أداء أدوارهم في النهوض بالمستوى العلمي والأكاديمي في ظل تزايد أعباء المعيشة، والتي أكدت على تزايد شكوى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الحكومية المصرية في السنوات الأخيرة.

وقد جاءت العبارة: "يتوافر لدى إدارة الكلية الموارد الذاتية اللازمة التي تمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الأول بوزن نسبي (١,٦٧)، ودرجة تواجد متوسطة؛ ويشير ذلك إلى ضعف الموارد الذاتية التي تمتلكها إدارة الكلية بما لا يؤهلها للإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه أعضاء هيئة التدريس؛ حيث أكدت الخطة الاستراتيجية للكلية على أن موارد الكلية قليلة، ومحدودة حيث تحتاج إلى زيادة من خلال خطة لذلك.

في حين جاءت العبارة: "توفر إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس المخصصات المالية اللازمة لحضور المؤتمرات الخارجية" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (١,٤٨)، وبدرجة تواجد قليلة، وهو ما يتفق مع دراسة (ثابت عبد الرحمن ودعاء محمد)، والتي أكدت على انخفاض المخصصات المالية السنوية للبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات الدولية، في حين جاءت العبارة: "تدعم إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس مالياً في إجراءات نشر البحوث بمجلات علمية عالمية" في الترتيب الثالث، بوزن نسبي (١,٤٥)، وبدرجة تواجد قليلة، وقد يرجع ذلك إلى انخفاض الموارد المالية للكلية، بما لا يمكنها من تقديم الدعم الكافي لأعضاء هيئة التدريس لنشر أبحاثهم في مجلات علمية عالمية.

وجاءت العبارة: "تحسن إدارة الجامعة أوضاع أعضاء هيئة التدريس المالية باستمرار بما يتلاءم واحتياجاتهم الوظيفية والاجتماعية" في الترتيب الرابع بوزن نسبي (١,٤٠) بدرجة تواجد قليلة؛ ويرجع ذلك إلى نقص التمويل الحكومي المقدم للكلية نتيجة للمتغيرات الاقتصادية، وتأثيره على عملية التعليم بالكلية، كما جاء في الخطة الاستراتيجية للكلية، ويؤكد على ذلك أن معظم المخصصات المالية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتم في ضوء أساسي ٢٠١٥، ونحن في عام ٢٠٢٠، كما أن ما يتم من زيادات يكون مبالغ زهيدة لا تُذكر.

كما جاءت العبارة: "تصرف إدارة الكلية باستمرار مكافآت مقابل الأداء المتميز للأفراد وفرق العمل (البحثي أو التدريسي أو المجتمعي)" في الترتيب الخامس والأخير بوزن نسبي (١,٢٠)، وبدرجة تواجد قليلة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف المخصصات المالية للكلية، فتعمل الكلية على توجيه مواردها الذاتية نحو الإيفاء بالتزاماتها الرسمية تجاه الجميع من مكافآت الامتحانات والكترونات وغير تلك؛ الأمر الذي يؤدي إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بحالة من عدم الرضا تقلل من رغبتهم في تحسين الأداء؛ وهو ما يفسر ما ذكره بعض القيادات في استمارة رصد الواقع من أنهم يواجهون صعوبة مع بعض أعضاء هيئة التدريس في أداء بعض المهام.

(ب) استجابات أفراد العينة حول الترقية والتقدم الوظيفي:

جدول (٦) استجابات أفراد العينة حول الترقية والتقدم الوظيفي

م	العبارة	درجة الموافقة			النسبي الوزن	الترتيب	المستوى العملي
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
١	توجد قواعد داخلية تضمن الحيادية في شغل المناصب القيادية المختلفة بالكلية والجامعة.	٤	٣٣	١٧	٦	متوسطة	
٢	تحترم إدارة الكلية حقوق الملكية الفكرية لأعضائها.	٢٥	٢٧	٢	١	كبيرة	
٣	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الإبداع في العمل وتحقيق أداء متميز.	١٠	٣٤	١٠	٣	متوسطة	
٤	تحرص إدارة الكلية على زيادة معدلات النشر الدولي للبحوث العلمية لأعضائها.	٥	٣٧	١٢	٤	متوسطة	
٥	تلبي إدارة الكلية باستمرار احتياجات أعضاء هيئة التدريس البحثية.	١٠	٢٤	٢٠	٥	متوسطة	
٦	توفر إدارة الجامعة الدرجات المالية لعضو هيئة التدريس بالكلية الحاصل على ترقية بشكل سريع.	٧	٢٧	٢٠	٦	متوسطة	
٧	يقدم الأساتذة الكبار بالقسم كافة وسائل الدعم المعنوي والمعرفي لباقي أعضاء هيئة التدريس لإنجاز أبحاث الترقية الخاصة بهم.	٢٣	٢١	١٠	٢	متوسطة	
					الوزن النسبي الكلي ١,٩٨	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن جودة الترقية والتقدم الوظيفي جاء بوزن نسبي (١,٩٨)، وبدرجة تواجد متوسطة، وقد جاءت جميع العبارات بدرجة تواجد متوسطة، فيما عدا عبارة: "تحتزم إدارة الكلية حقوق الملكية الفكرية لأعضائها"، جاءت عبارة في الترتيب الأول بوزن نسبي (٢,٤٣) وبدرجة تواجد كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى وجود قواعد وأسس بين أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة لاحترام حقوق الملكية الفكرية بين بعضهم البعض؛ الأمر الذي يشير إلى تبني أعضاء هيئة التدريس بالكلية ميثاقاً أخلاقياً قوياً يجعلهم يحرصون على ألا يتعدى أحد على أفكار الآخر ومؤلفاته.

كما جاءت عبارة: "يقدم الأساتذة الكبار بالقسم كافة وسائل الدعم المعنوي والمعرفي لباقي أعضاء هيئة التدريس لإنجاز أبحاث الترقية الخاصة بهم" في الترتيب الأول بوزن نسبي (٢,٢٦) ودرجة تواجد متوسطة؛ ويشير ذلك لامتلاك الكلية لنخبة من الأساتذة الأكفاء الذين يحرصون على التقدم العلمي وإعداد أفراد متميزين، وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية للكلية من وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس باللجان العلمية الدائمة للترقية بالإضافة لوجود أعضاء لجان تحكيم الأبحاث العلمية في التخصصات المختلفة.

وجاءت عبارة: "تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الإبداع في العمل، وتحقيق أداء متميز" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢) وبدرجة تواجد متوسطة؛ وهو ما يتفق مع دراسة (فاطمة زكريا، ٢٠١٨)؛ والتي تؤكد على ضعف توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية تساعدهم على النمو والإبداع، بالإضافة إلى زيادة العبء الوظيفي؛ مما يزيد من الضغوط الواقعة عليهم، كما جاءت عبارة: "تحرص إدارة الكلية على زيادة معدلات النشر الدولي للأبحاث العلمية لأعضائها" بوزن نسبي (١,٨٧) وبدرجة تواجد متوسطة، وهو ما يتفق مع ما جاء في البعد الأول؛ والذي يؤكد انخفاض الموارد المالية للكلية، بما لا يمكنها من تقديم الدعم الكافي لأعضاء هيئة التدريس لنشر أبحاثهم في مجلات علمية عالمية. وجاءت عبارة: "تلبي إدارة الكلية باستمرار احتياجات أعضاء هيئة التدريس البحثية" بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (١,٨٢)؛ وهو ما يتفق مع دراسة (ثابت عبد الرحمن ودعاء محمد ٢٠١٠)؛ والتي تؤكد على تقادم المعامل والأجهزة والتسهيلات المادية الأخرى اللازمة للعملية

التعليمية والبحث العلمي، وكذلك انخفاض المخصصات المالية السنوية للبحث العلمي، والمشاركة في المؤتمرات الدولية غيرها، وهو ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية للكلية من ضعف المعامل ونقص قاعات السمينار، إذ يتم عقد السمينارات في المكاتب الخاصة برؤساء الأقسام، بالإضافة إلى حاجة مكتبة الكلية إلى البنية التحتية المناسبة، وحاجتها لكتب ومجلات ومؤتمرات حديثة، وبعده نسخ مناسب، وكذلك ماكينات التصوير.

وقد جاءت عبارة: "توفر إدارة الجامعة الدرجات المالية لعضو هيئة التدريس بالكلية الحاصل على ترقية بشكل سريع"، بأقل درجة تواجد وبوزن نسبي (١,٧٦)، وقد يرجع ذلك لما جاء من نتائج البعد الخاص بالأجور والمكافآت؛ والذي يشير إلى ضعف الموارد المالية المخصصة للكلية، كما جاءت عبارة: "توجد قواعد داخلية تضمن الحيادية في شغل المناصب القيادية المختلفة بالكلية والجامعة" بنفس الوزن النسبي للعبارة السابقة؛ الأمر الذي يشير إلى ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن القواعد المتبعة في شغل بعض المناصب القيادية بالكلية.

(ج) استجابات أفراد العينة حول الإشراف والمشاركة في الإدارة

جدول (٧) استجابات أفراد العينة حول الإشراف والمشاركة في الإدارة

م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الممارسة
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
١	يعقد مجلس الكلية اجتماعات دورية لمناقشة مشكلات أعضاء هيئة التدريس.	١٣	١٦	٢٥	١,٧٨	٦	متوسطة
٢	يشارك أعضاء هيئة التدريس في إدارة العمل البحثي والتعليمي والخدمي بالكلية.	١٢	٢٧	١٥	١,٩٤	٥	متوسطة
٣	يعبر أعضاء هيئة التدريس عن أفكارهم بحرية تامة في تطوير الأداء والتحسين المستمر.	١٩	٣٠	٥	٢,٢٦	١	متوسطة
٤	يوزع مجلس القسم المهام والأدوار على أعضاء هيئة التدريس بشفافية وعدالة.	١٢	٣٠	١٢	٢,٠٤	٣	متوسطة
٥	تشجع إدارة الكلية روح المبادرة والإبداع بهدف التحسين المستمر في أداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم.	١٢	٣٠	١٢	٢	٤	متوسطة
٦	يتبع مجلس القسم نمط الإدارة التشاركية لتحقيق أهدافه.	١١	٢٦	١١	٢,١١	٢	متوسطة
٧	توفر إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس برامج تدريبية خاصة لتنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية ولإعداد صف ثان من القيادات.	٣	١٩	٣٢	١,٤٦	٧	قليلة
		الوزن النسبي الكلي ١,٩٤			متوسطة		

جاءت جودة الإشراف والمشاركة في الإدارة بوزن نسبي (١,٩٤) بدرجة متوسطة؛ فقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة ممارسة متوسطة فيما عدا عبارة: "توفر إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس برامج تدريبية خاصة لتنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية لإعداد صف ثانٍ من القيادات" جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (١,٤٦)، وبدرجة تواجد قليلة، وهو ما يتفق ما جاء بالخطة الاستراتيجية للكلية، حيث لا توجد خطة معتمدة وموثقة لتدريب القيادات الأكاديمية بالكلية؛ مما يشير إلى ضعف اهتمام إدارة الكلية بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بها إدارياً.

وقد جاءت عبارة: "يعبر أعضاء هيئة التدريس عن آرائهم بحرية تامة في تطوير الأداء والتحسين المستمر" في الترتيب الأول بوزن نسبي (٢,٢٦)، ودرجة تواجد متوسطة؛ الأمر الذي يشير إلى حاجة الكلية إلى توفير مناخ تنظيمي، تسوده الحرية والديمقراطية بالقدر الكافي، حيث أشارت الخطة الاستراتيجية للكلية إلى اتصاف العمل بالكلية بمزيد من الروتين والبيروقراطية والمركزية إلى حدٍّ ما، وهذا يتطلب تدريب للإداريين والقيادات.

في حين جاءت عبارة: "يتبع مجلس القسم نمط الإدارة التشاركية لتحقيق أهدافه" بوزن نسبي (٢,١١) وبدرجة تواجد متوسطة، وهو ما يتفق مع دراسة (هيام لطفي ٢٠١٨)؛ والتي أكدت على ضعف المشاركة الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في اتخاذ القرارات من قبل الرؤساء، في حين جاءت عبارة: "توزع المهام والأدوار على أعضاء هيئة التدريس بشفافية وعدالة" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٢,٠٤)، وبدرجة تواجد متوسطة؛ الأمر الذي يشير إلى وجود شيء . وإن كان قليلاً . من الذاتية في توزيع بعض المهام والأدوار داخل الأقسام، وقد جاءت عبارة: "تشجع إدارة الكلية روح المبادرة والإبداع بهدف التحسين المستمر في أداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم" بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (٢)، وقد يرجع ذلك إلى ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية للكلية من اتصاف العمل بالكلية بمزيد من الروتين والبيروقراطية والمركزية إلى حدٍّ ما؛ وهذا يتطلب تدريب للإداريين والقيادات على نحوٍ يشجع أعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين مستوى الأداء بالكلية.

وجاءت عبارة: "يشترك أعضاء هيئة التدريس في إدارة العمل البحثي والتعليمي والخدمي بالكلية" بوزن نسبي متوسط (١,٩٤)، مما يشير إلى ضعف اهتمام إدارة الكلية بتنمية

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يتوافق مع نتيجة العبارتين رقم ٦ ورقم ٧، كما جاءت عبارة: "يعقد مجلس الكلية اجتماعات دورية لمناقشة مشكلات أعضاء هيئة التدريس" في الترتيب قبل الأخير بوزن نسبي (١,٧٨)، وبدرجة تواجد متوسطة؛ مما يؤكد ضعف اهتمام إدارة الكلية باحتياجات ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس؛ الأمر الذي يؤثر بلا شك على مستوى جودة أدائهم، ويقلل من ولائهم للكلية.

(د) استجابات أفراد العينة حول التوازن بين العمل والحياة (التكامل الاجتماعي)

جدول (٨) استجابات أفراد العينة حول التوازن بين العمل والحياة (التكامل الاجتماعي)

م	العبارة	درجة الموافقة			النسبي بوزن	الدرجة	مستوى
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
١	يتشارك أعضاء هيئة التدريس معاً في مناسباتهم الاجتماعية (السعيدة أو المؤلمة).	٢٣	٢٨	٣	٢,٣٧	١	متوسطة
٢	تسود روح التعاون والعمل كفريق بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية.	١١	٣٥	٨	٢,٠٦	٣	متوسطة
٣	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض.	٨	٣٦	١٠	١,٩٦	٥	متوسطة
٤	تمتلك إدارة الكلية آليات واضحة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلاتهم الشخصية حتى يتمكنوا من أداء عملهم دون توتر.	٦	٢١	٢٧	١,٦١	٦	قليلة
٥	يسود الكلية جو يسمح بحرية التعبير عن مشكلات العمل.	١٩	٢٣	١٢	٢,١٣	٢	متوسطة
٦	يوجد لدى عضو هيئة التدريس الوقت الكافي بعيداً عن العمل للاهتمام باحتياجات الأسرة.	٩	٤٠	٥	٢,٠٧	٢	متوسطة
		الوزن النسبي الكلي ٢,٠٣			متوسطة		

يتضح من الجدول السابق أن بعد التوازن بين الحياة والعمل تحقق بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٢,٠٣)؛ حيث جاءت جميع عباراته بدرجة تواجد متوسطة فيما عدا عبارة: "تمتلك إدارة الكلية آليات واضحة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلاتهم الشخصية؛ حتى يتمكنوا من أداء عملهم دون توتر" في المرتبة الأخيرة بأقل وزن نسبي (١,٦١)؛ الأمر الذي يشير إلى ضعف اهتمام إدارة الكلية بمشكلات أعضاء هيئة التدريس الاجتماعية، والتي تؤثر على مستوى إنتاجيتهم.

وقد جاءت عبارة: "يتشارك أعضاء هيئة التدريس معاً في مناسباتهم الاجتماعية (السعيدة أو المؤلمة)" في المرتبة الأولى بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي كبير (٢,٣٧)، وقد يرجع ذلك إلى قوة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية داخل الكلية، وكذلك على المستوى الشخصي؛ الأمر الذي يشير إلى توافر مستوى جيد من العلاقات الإنسانية بينهم.

وجاءت عبارة: "يسود الكلية جو يسمح بحرية التعبير عن مشكلات العمل" بوزن نسبي (٢,١٣)، ودرجة تواجد متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات؛ بما لا يمكنهم من توصيل مشكلات العمل بحرية، بالإضافة إلى ضعف ومحدودية موارد الكلية، والتي لا تسمح للقيادات بحل بعض المشكلات؛ مثل صعوبة التنقل ما بين مبنى الكلية بشارع شافعي، ومبنى الكلية بشرق النيل؛ خاصةً في أيام الامتحانات ونقل أوراق الإجابة بعد الانتهاء من اللجان، ونقص الإمكانيات المادية من مكاتب وكراسي، وحجرات تلائم وضع عضو هيئة التدريس واحتياجاته، وغير ذلك مما جاء بالخطة الاستراتيجية للكلية.

وجاءت عبارة: "يوجد لدى عضو هيئة التدريس الوقت الكافي بعيداً عن العمل للاهتمام باحتياجات الأسرة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢,٠٧)، وبدرجة تواجد متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام التي تقع على عاتق عضو هيئة التدريس، والتي تحتاج في كثير من الأحيان أن يكملها بالمنزل؛ مثل قيامه بمراجعة العمل البحثي الذي يقوم بالإشراف عليه من رسائل الماجستير والدكتوراه، بالإضافة إلى انشغاله بأبحاثه العملية؛ مما يستقطع جزءاً كبيراً من تركيزه ووقته الخاص بأسرته؛ وهو ما يتفق مع دراسة (فاطمة زكريا، ٢٠١٨)؛ والتي أكدت على زيادة العبء الوظيفي لدى عضو هيئة التدريس مما يزيد من الضغوط الواقعة عليهم.

وجاءت عبارة: "يسود روح التعاون والعمل كفريق بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية" بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (٢,٠٦)، وقد يرجع ذلك إلى ما جاء باستجابة عينة الدراسة لعبارة: "يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض" بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١,٩٦)؛ مما يشير إلى سوء الواقف والخبرات التي مر بها بعض أعضاء هيئة التدريس من قبل البعض الآخر؛ مما جعلهم يفقدون الشعور بالثقة والأمان.

(هـ) استجابات أفراد العينة حول الأمان الوظيفي والسلامة المهنية

جدول (٩) استجابات أفراد العينة حول الأمان الوظيفي والسلامة المهنية

م	العبارة	درجة الموافقة			النسبي الوزن	الترتيب	الممارسة مستوى	
		كبيرة	متوسطة	قليلة				
١	يسير العمل بالكلية وفق معايير واضحة ومعلنة تلي احتياجات أعضاء هيئة التدريس الصحية.	١١	٣٥	٨	١,٦٩	٤	متوسطة	
٢	تحرص إدارة الكلية على الممارسات العادلة وعدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس في المجالات المختلفة.	١١	٣٨	٥	١,١٩	٥	قليلة	
٣	تراعي إدارة القسم الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس في توزيع المهام الإضافية.	١٢	٢٩	١٣	١,٩٨	٤	متوسطة	
٤	تتضمن السياسات المتبعة بإدارة الجامعة إجراءات تعسفية تؤدي لفقد عضو هيئة التدريس وظيفته.	-	١٠	٤٤	٢,١١	١	متوسطة	
٥	تخصص إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس الإمكانات المادية المناسبة من حجرات ومكاتب وغيرها.	٣	٣١	٢٠	٢,٠٦	٣	متوسطة	
				الوزن النسبي الكلي ١,٨١				متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن جودة الأمان الوظيفي والسلامة المهنية تتحقق بدرجة متوسطة، حيث جاءت نسبة اتفاق أعضاء هيئة التدريس على عباراته بوزن نسبي (١,٨١)، وقد جاءت جميع عبارات البعد بدرجة تواجد متوسطة، ما عدا عبارة: "تحرص إدارة الكلية على الممارسات العادلة وعدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس في المجالات المختلفة"، والتي جاءت في الترتيب الأخير بوزن نسبي (١,١٩)، ودرجة تواجد قليلة، وهو ما يؤكد ما جاء ببعد الإشراف والمشاركة في الإدارة العبارة رقم (٤)، والتي أشارت إلى ضعف عدالة توزيع المهام داخل الأقسام، ووجود شيء من الذاتية.

كما جاءت عبارة: "تتضمن السياسات المتبعة بإدارة الجامعة إجراءات تعسفية تؤدي لفقد عضو هيئة التدريس وظيفته" في الترتيب الأول بوزن نسبي (٢,١١)، وقد يرجع ذلك إلى ما جاء في الخطة الاستراتيجية من وصف العمل بالكلية بمزيد من الروتين والبيروقراطية والمركزية إلى حد ما؛ وهذا يتطلب تدريب للإداريين والقيادات.

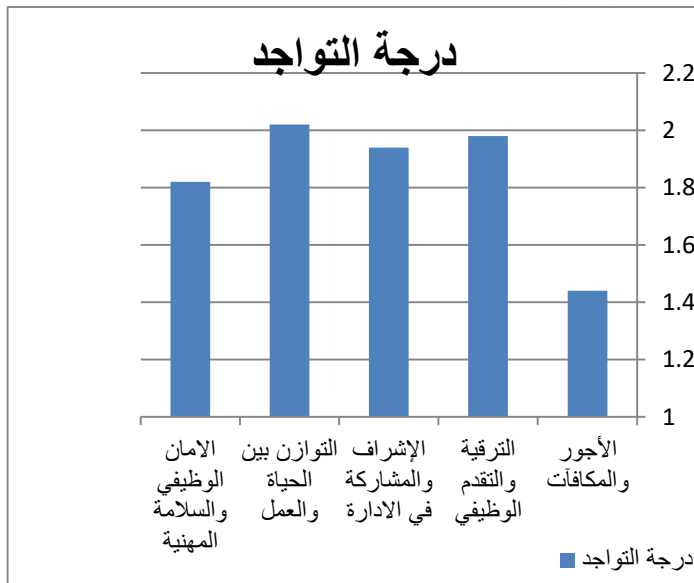
كما جاءت عبارة: " تخصص إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس الإمكانات المادية المناسبة من حجرات ومكاتب وغيرها" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٢,٠٦)، ويشير ذلك إلى انخفاض رضا أعضاء هيئة التدريس بالكلية عن مكان العمل وتجهيزاته التي لا تتلاءم مع احتياجاتهم؛ حيث إن مساحة معظم الحجرات متوسطة، ويشغلها عدد غير قليل من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ضعف كفاية المكاتب والكراسي وأجهزة الكمبيوتر، وغير ذلك من البنية التحتية.

كما جاءت عبارة: "تراعي إدارة القسم الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس في توزيع المهام الإضافية"، بدرجة تواجد متوسطة ووزن نسبي (١,٩٨)، وقد يرجع ذلك إلى اعتراض بعض أعضاء هيئة التدريس ورفضهم تحمل أعباء زائدة دون الآخرين، واعتقادهم بأن ذلك من باب عدم العدالة في توزيع الأدوار؛ كما يمكن أن يرجع ذلك في بعض الأحيان إلى سوء استخدام هذا المبدأ من قبل بعض القيادات لأغراض شخصية؛ وهو ما يتفق مع استجابة عينة الدراسة لعبارة: "يوزع مجلس القسم المهام والأدوار على أعضاء هيئة التدريس بشفافية وعدالة" في بعد الإشراف والإدارة التشاركية.

في حين جاءت عبارة: "يسير العمل بالجامعة وفق معايير واضحة ومعلنة تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس الصحية" في الترتيب الخامس بوزن نسبي (١,٦٩)، وبدرجة تواجد متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف الموارد المالية بما لا يسمح بتوفير منظومة صحية تلائم احتياجات أعضاء هيئة التدريس؛ وهو ما يتفق مع دراسة (فاطمة زكريا)، والتي أشارت إلى أن المنظومة الصحية الداعمة للمجتمع الجامعي من أعضاء هيئة تدريس، وطلاب، وإداريين بحاجة إعادة النظر على نحو يضمن لهم شبكة أمان، ودعم صحي مناسب.

(و) استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة:

شكل (١٠) استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة



يتضح من الشكل السابق أن جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بني سويف تتحقق بدرجة متوسطة؛ حيث جاءت جميع أبعاد الاستبانة بدرجة تواجد متوسطة فيما عدا بعد الأجرور والمكافآت؛ والذي جاء في المرتبة الأخيرة بأقل درجة تواجد وبوزن نسبي ضعيف (١,٤٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم الرضا عن جودة الأجرور والمكافآت التي يحصلون عليها، والتي لا تتلاءم مع احتياجاتهم البحثية والمهنية، وكذلك متطلباتهم الحياتية وظروف المعيشة الصعبة، وارتفاع الأسعار في ظل تعويم الجنيه المصري؛ كل ذلك ولا يزال معظم مستحقاتهم المالية تصرف في ضوء أساسي ٢٠١٥.

وقد جاءت جودة التوازن بين الحياة والعمل في الترتيب الأول بوزن نسبي (٢,٠٣)، وبدرجة تواجد متوسطة؛ فعلى الرغم من كثرة الأعباء الوظيفية التي تقع على عاتق عضو هيئة التدريس إلى أنه يحاول قدر الإمكان أن يكون هناك توازن بين مسؤولياته المهنية ومسئولياته الأسرية، كما جاءت في المرتبة الثانية جودة الترقية والتقدم الوظيفي بوزن نسبي (١,٩٨)، وبدرجة تواجد متوسطة؛ فعلى الرغم من وجود أعضاء هيئة تدريس متميزين بالكلية، والتي تُعدُّ من أهم نقاط القوة بالكلية، كما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية للكلية؛ إلا أن تقادم

المعامل والأجهزة والتسهيلات المادية الأخرى اللازمة للعملية التعليمية والبحث العلمي، وكذلك انخفاض المخصصات المالية السنوية للبحث العلمي، والمشاركة في المؤتمرات الدولية وغيرها يؤثر على مستوى إنتاجيتهم وبالتالي ترقياتهم العلمية والوظيفية.

في حين جاءت في المرتبة الثالثة جودة الإشراف والمشاركة في الإدارة بوزن نسبي (٢٠٠١)، ودرجة تواجد متوسطة؛ حيث أكدت الخطة الاستراتيجية للكلية على أنه لا توجد خطة معتمدة وموثقة لتدريب القيادات الأكاديمية؛ الأمر الذي يؤكد ضعف اهتمام إدارة الكلية بتنمية مهارات الإشراف والقيادة، بالإضافة إلى ضعف اهتمامها بإعداد صف ثانٍ من القيادات، وجاءت جودة الأمان الوظيفي والسلامة المهنية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (١،٨١)، ودرجة تواجد متوسطة، وقد أكدت الخطة الاستراتيجية للكلية على ضعف توافر وسائل الأمن والسلامة بمباني الكلية، كم أنه لا توجد بالكلية وسائل مناسبة لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن شعورهم بالاستقرار، والأمان الوظيفي.

(ز) نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق للمقارنة بين أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الدرجة العلمية:

جدول (١١) نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق للمقارنة بين أعضاء هيئة

التدريس حسب متغير الدرجة العلمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
الأول	بين المجموعات	٢٠,٣٨٦	٣	٦,٧٩٥	٣,١٣٥	٠,٠٣٤
	داخل المجموعات	١٠٨,٣٧٣	٥٠	٢,١٦٧		
	المجموع	١٢٨,٧٥٩	٥٣			
الثاني	بين المجموعات	٣٩,٤١٩	٣	١٣,١٤٠	٢,٤٧٨	٠,٠٧٢
	داخل المجموعات	٢٦٥,١٧٣	٥٠	٥,٣٠٣		
	المجموع	٣٠٤,٥٩٣	٥٣			
الثالث	بين المجموعات	١٢٥,٠٠٠	٣	٤١,٦٦٧	٣,١٠٧	٠,٠٣٥
	داخل المجموعات	٦٧٠,٥٠٠	٥٠	١٣,٤١٠		
	المجموع	٧٩٥,٥٠٠	٥٣			
الرابع	بين المجموعات	٤٦,٤٢٣	٣	١٥,٤٧٤	٢,٢٥٦	٠,٠٩٣
	داخل المجموعات	٣٤٢,٩١٠	٥٠	٦,٨٥٨		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة
	المجموع	٣٨٩,٣٣٣	٥٣			
الخامس	بين المجموعات	١٤,٢٧٣	٣	٤,٧٥٨	٣,٤٨٠	٠,٠٨٣
	داخل المجموعات	١٠١,٠٦٠	٥٠	٢,٠٢١		
	المجموع	١١٥,٣٣٣	٥٣			
الاستبانة	بين المجموعات	٨٥١,٠٩٠	٣	٢٨٣,٦٩٧		٠,٠٢٣
	داخل المجموعات	٤٠٧٦,٢٤٣	٥٠	٨١,٥٢٥		

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حسب الدرجة العلمية في بعد الترقية والتقدم الوظيفي؛ وقد يرجع ذلك إلى أن كل أفراد العينة يسعون إلى الحصول على الترقية؛ سواء كانت ترقية علمية، أو ترقية وظيفية؛ فكلٌ منها له قواعده الخاصة التي يتبعها الجميع وفقاً لقانون تنظيم الجامعات، وقواعد لجنة الترقيات، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التوازن بين العمل والحياة؛ نظراً لأن الجميع يعيشون ظروفًا حياتية ووظيفية متشابهة إلى حدٍ كبير، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الأمان الوظيفي والسلامة المهنية؛ فجميع أعضاء هيئة التدريس يعملون بنفس المراتب والقاعات التدريسية وحجرات ومكاتب متشابهة إلى حدٍ كبير، بل هي مشتركة بالفعل بينهم دون تمييز، مما يزيد فرص تشابه ظروف العمل، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية في كل من بعد الأجور والمكافآت، وبعد الإشراف والمشاركة في الإدارة، في حين أنه وفيما يلي توضح تلك الفروق.

جدول (١٢) يوضح الفروق بين متوسطات استجابات كل متغيرين على محاور الاستبانة.

م	البعد	المتغير	فروق المتوسطات
١	الأول: الأجور والمكافآت.	مدرس (م=٦,٣٣٣), أستاذ (م=٨)	*١,٦٦٧
		مدرس(م=٦,٣٣٣), متفرغ (م=٨)	*١,٦٦٧
٢	الثالث: الإشراف والمشاركة في الإدارة.	مدرس (م=٦,٣٣٣), أستاذ (م=٨)	٠,٠٠٤

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير الدرجة العلمية في بعد الأجور والمكافآت بين المدرس والأستاذ لصالح الأستاذ بمتوسط للفروق (١,٦٦٧*)، وكذلك بين المدرس والمتفرغ لصالح المتفرغ بمتوسط للفروق (١,٦٦٧*)، وقد يرجع ذلك إلى أن الرواتب والمكافآت التي يحصل عليها كل من الأستاذ المتفرغ أعلى من الأجور والمكافآت التي يحصل عليها المدرس، بالإضافة إلى أن المدرس يتحمل أعباء أكثر من الأستاذ المتفرغ فيما يتعلق بإعداد الأبحاث اللازمة للترقية، والتي تستقطع جزءاً كبيراً من راتبه؛ مما يجعله يشعر بعدم الرضا عن كفاية الراتب لاحتياجاته المهنية وكذلك الأسرية.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير الدرجة العلمية في بعد الإشراف والمشاركة في الإدارة بين المدرس والأستاذ لصالح الأستاذ بمتوسط للفروق (٠,٠٠٤)، وقد يرجع ذلك إلى أن جميع الأساتذة بالكلية؛ إما أن يتولى منصب قيادة، أو كان يتولى منصباً قيادياً، ولا يزال يشارك بالرأي في عملية الإشراف والإدارة من خلال عضويته في مجلس الكلية؛ الأمر الذي يشير إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا بمشاركة المدرسين في الإدارة؛ مما يقلل من دافعيتهم للإنجاز.

(ح) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق للمقارنة بين أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الدرجة الوظيفية:

جدول (١٣) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق للمقارنة بين أعضاء هيئة التدريس حسب

متغير الدرجة الوظيفية

م	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	القيادات		غير القيادات		درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
		ن = ٢٢	ن = ٣٢	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي				
١	الأجور والمكافآت	٧,٨٢	١,٤	٦,٧٨	١,٥٤	٥٢	٢,٥٢	٠,٠١٥	دالة
٢	الترقية والتقدم الوظيفي	١٢,٦٤	٢,١٩	١٠,٩٤	٢,٣١	٥٢	٢,٧	٠,٠٠٩	دالة
٣	الإشراف والمشاركة في الإدارة	١٨,١٨	٣,٨١	١٤,٢٢	٣,٠٣	٥٢	٤,٢٥	٠,٠٠٠	دالة
٤	التوازن بين العمل والحياة	١٣,٢٨	٢,٥٢	١١,٣٥	٢,٦	٥٢	٢,٦٥	٠,٠١١	دالة
٥	الأمان الوظيفي والسلامة المهنية	٩,٥	١,٦٣	٨,٨٥	١,٣٢	٥٢	١,٦٣	٠,١٠٩	غير دالة
٦	إجمالي جودة الحياة الوظيفية	٦١,٣٦	٩,٢٧	٥٢,١٣	٨,٠٤	٥٢	٣,٨٩	٠,٠٠٠	دالة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم ممن لا يتولى منصبًا قياديًا في جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ما عدا البعد الخامس المتعلق بالأمان الوظيفي والسلامة المهنية، وقد يرجع ذلك إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس؛ سواء من القيادات أو من غير القيادات يعملون جميعًا في مكان واحد دون تمييز؛ فمبني الكلية بجميع وحداته وتجهيزاته بحاجة إلى التطوير، وزيادة معدلات السلامة المهنية، كما أن قانون تنظيم الجامعات الذي يحكم العمل يوفر نفس القدر من الأمان الوظيفي لمعظم أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية.

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الإشراف والمشاركة في الإدارة؛ حيث جاء بأعلى مستوى دلالة (٠,٠٠٠)؛ وربما يرجع ذلك إلى طبيعة عمل القيادات والتي يعتبر الإشراف والمشاركة في الإدارة هو صميم عملهم، بعكس غير القيادات؛ حيث أكدت الخطة الاستراتيجية على أن العمل بالكلية يتسم بالبيروقراطية والروتين، كما يتفق ذلك مع دراسة (هيام لطفى ٢٠١٨)؛ والتي أكدت على ضعف المشاركة الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في اتخاذ القرارات من قبل الرؤساء.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس من القيادات وغير القيادات في بعد الترقية والتقدم الوظيفي، وجاء في الترتيب الثاني بمستوى دلالة ٠,٠٠٩، وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من القيادات غالبًا ما يكونون أساتذة؛ فلا يتطلعون للترقية العلمية؛ إذ إنهم حاصلون على درجة الأستاذية، كما أنهم يتولون مناصب قيادية، وحققوا رغبتهم في الترقية الوظيفية، بعكس غير القيادات.

ويتضح كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التوازن بين العمل والحياة، جاءت في الترتيب الثالث بمستوى دلالة (٠,٠١١)، وربما يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من غير القيادات يتحملون أعباء وظيفية أكثر من القيادات من تدريس وأعمال امتحانات وكنتروليات وغيرها؛ مما يجعلهم غير قادرين على توفير الوقت اللازم لحياتهم الأسرية بعكس القيادات، وجاءت الفروق الإحصائية ذات دلالة في بعد الأجور والمكافآت بمستوى دلالة (٠,٠١٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات يحصلون على أجور أعلى ومكافآت أكثر من غير

القيادات بحكم طبيعة المنصب الذي يتولونه، وفي نفس الوقت ليسوا مطالبين بإعداد أبحاث للترقية، والتي تستقطع جزءًا كبيرًا من الراتب.

المحور الرابع: الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن):

يمثل ذلك المحور الخطوة الثالثة لمدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)؛ وهي اتخاذ الإجراءات السريعة المؤقتة فورًا لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ فمن خلال الدراسة النظرية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء تحليل الواقع النظري لجودة الحياة الوظيفية بالكلية، بالإضافة إلى ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، حيث وجدت أن جودة الحياة تتحقق بدرجة متوسطة، فقد تم وضع مجموعة من الآليات التي يمكن أن تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن) وذلك كما يلي:

أولاً: آليات مقترحة لتحقيق جودة الأجور والمكافآت الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف:

تقترح الدراسة مجموعة من الآليات التي من شأنها تحقيق جودة الأجور والمكافآت التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس بكلية التربية؛ ومن ثمَّ تحقيق مستوى متقدِّم من جودة الحياة الوظيفية؛ وذلك على النحو التالي:

- (١) زيادة الموارد الذاتية للكلية بما يمكنها من منح أعضاء هيئة التدريس حقوقهم المالية في الأوقات المحددة، ومنحهم مكافآت مختلفة نظير الجهود المميزة، والإسهام في مساعدتهم التغلب على انخفاض الرواتب الثابتة؛ بما يسهم في تحسين أوضاعهم المالية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال من خلال:
 - تفعيل الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص، وزيادة البرلمج التي تقدمها بمقابل مادي.
 - عقد شراكات مع مدارس التربية والتعليم لتقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة لدى المديرين والمعلمين.
 - تسويق الخدمات البحثية والإستشارية التي يمكن أن يقدمها أعضاء هيئة التدريس بالكلية لصالح مؤسسات المجتمع وهيئاته المختلفة.

٢) تخصيص جزء من الموارد الذاتية للكلية لصرف مكافآت لعضو هيئة التدريس المتميز أكاديميا وإدارياً بشكل نصف سنوي.

٣) التخلص من الأخطاء الشائعة في صرف المكافآت والبدلات؛ كمنسيان أسماء البعض وضياح حقهم في صرف المكافأة الخاصة بالملاحظة في اللجان الإمتحانية، وتأخر صرف المستحقات المالية التي تصرف من الصناديق الخاصة، وتعطيل صرف بعض المكافآت بس فقدان الأوراق الخاصة بها في إدارة الجامعة، وغيرها من الأخطاء وذلك من خلال:

- صرف المكافآت في موعدها لإرضاء عضو هيئة التدريس.

- تعديل اللوائح والقواعد المنظمة لبدلات أعضاء هيئة التدريس وموكلتها لظروف العصر الذي يعيشونه.

٤) تدعم إدارة الكلية الأنشطة التعليمية البحثية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك الأنشطة التي يمكن أن تسهم في تنميتهم مهنياً.

٥) تقديم إدارة الكلية الدعم المالي اللازم لنشر الأبحاث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالإضافة للدعم المقدم لهم من إدارة الجامعة.

ثانياً: آليات مقترحة لتحقيق جودة الترقية والتقدم الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف:

١) تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تحقيق إنجازات أكاديمية وبحثية متميزة تتسم بالابتكار والإبداع، من خلال:

- تقديم المساعدة المعنوية من قبل الأساتذة لكل من المدرسين والأساتذة المساعدين بما يشجعهم على الترقى للدرجات العلمية الأعلى بشكل مستمر.
- تقديم الدعم المعرفي من قبل الأساتذة لكل من المدرسين والأساتذة المساعدين لمساعدتهم في إنجاز أبحاثهم.
- توفير دورات تدريبية تنمي مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس البحثية.
- مطالبة إدارة الجامعة بتوفير الدرجات المالية لعضو هيئة التدريس الحاصل على ترقية بشكل سريع كنوع من أنواع المكافأة.

٢) توفير احتياجات أعضاء هيئة التدريس البحثية بشكل مستمر لتقليل الهدر في الوقت والمال والجهد، لمساعدتهم علي تحقيق إنجازات علمية مميزة؛ من خلال:

- تزويد مكتبة الكلية بأحدث المراجع والمجلات العلمية في كافة التخصصات.
- تجديد معامل علم النفس وتكنولوجيا التعليم بالتدريج لتكون ملائمة لعمليتي التعليم والتعلم والبحث العلمي.
- تخصيص قاعات ملائمة لعقد السمينارات والعمل على تحسينها باستمرار.
- توفير الإنترنت بجميع مكاتب أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.
- اشتراك الكلية في مواقع بحثية عالمية.

٣) قياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن جودة البحث العلمي ومدى توافر متطلباتهم البحثية باستمرار، والعمل علي توفير ما ينقصهم من متطلبات.

٤) تنمية المهارات والكفايات اللازمة لتولي أعضاء هيئة التدريس المناصب القيادية بالكلية ووحداتها؛ من خلال:

- توفير برامج ودورات لتنمية مهاراتهم القيادية باستمرار.
- تفويض القيادات جزء من سلطاتهم لأعضاء هيئة التدريس باستمرار.
- الإعلان عن المهارات والكفايات اللازمة لتولي المناصب وفق كل ما يُستَجَدُّ.

ثالثاً: آليات مقترحة لتحقيق جودة الإشراف والمشاركة في الإدارة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف:

١) توفير مزيد من الفرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية في الإدارة من خلال:

- توفير قاعدة بيانات تتضمن كافة القرارات الإدارية التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على القيام بأدوارهم.

- تفويض القيادات جزء من سلطاتهم لأعضاء هيئة التدريس باستمرار.

٢) إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرارات، من خلال:

- إشراك أعضاء هيئة التدريس في تصميم الخطط البحثية والتدريسية وغيرها المتعلقة بعملهم.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.
- تبني القيادات نمط الإدارة التشاركية.

٢) توفير بيئة عمل تتسم بالديمقراطية وحرية التعبير عن الرأي تفعيل المؤتمر العلمي للقسم والكلية

(٣) تقليل الهدر في الإدارة والإشراف من خلال:

- عدالة توزيع المهام والأدوار من قبل الرؤساء.
- عقد مجلس الكلية اجتماعات دورية لمناقشة مشكلات أعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في وضع حلول تدريجية لها.
- قياس رضا أعضاء هيئة التدريس باستمرار حول درجة مشاركتهم في الإدارة، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لزيادة معدلات رضا أعضاء هيئة التدريس عن درجة مشاركتهم في الإدارة.
- مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس من حيث امتلاكهم مهارات قيادية و خبرات عمل سابقة.

رابعاً: آليات مقترحة لتحقيق جودة التوازن بين العمل والحياة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف:

- (١) اتخاذ إدارة الكلية كافة الإجراءات والأنشطة التي من شأنها تقوية العلاقات الاجتماعية والفهم المشترك بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض؛ من خلال:
 - إنشاء صندوق من الجهود الذاتية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ ويتم دعمه من الموارد الذاتية للكلية، لمساعدة بعضهم البعض في المناسبات السعيدة والمؤلمة.
 - توفير مزايا وخدمات ترفيهية مميزة تجمع أعضاء هيئة التدريس وذويهم.
- (٢) تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع أقسام الكلية بعضها البعض؛ من خلال:
 - توفير شبكة داخلية للتواصل بسهولة بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.
 - تبني مشروعات بحثية مشتركة في العلوم البينية بين الأقسام
 - قياس رضا أعضاء هيئة التدريس باستمرار حول تحقيق التوازن بين الحياة والعمل.
- (٣) دعم وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس بأن إدارة الكلية تسعى لتقديم المساعدة والاعون للجميع وبصفه مستمرة؛ من خلال:
 - تفعيل الأتوبيس الخاص بالكلية لنقل أعضاء هيئة التدريس من وإلى مبنى الكلية بشارع شافعي ومبنى الكلية بشرق النيل.

- توفير كافة التجهيزات والتسهيلات اللازمة لأداء المهام والأعمال وتقليل الهدر.
- (٤) تحديد مهام وأدوار أعضاء هيئة التدريس وفق قدراتهم وخبراتهم ورغباتهم لزيادة معدلات الرضا عن العمل بالكلية.
- خامسًا: آليات مقترحة لتحقيق جودة الأمان الوظيفي والسلامة المهنية هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف:
- (١) توفير بيئة تتسم بالسلامة المهنية والعمل على زيادة قدرة الكلية على مواجهة المخاطر والأزمات؛ من خلال:
 - تشكيل لجنة للسلامة المهنية بالكلية لتأمين بيئة العمل.
 - عمل صيانة دورية لأدوات التعامل مع المخاطر من طفايات الحريق وزجاج الشبابيك وأسلاك الكهرباء وغيرها.
 - زيادة الاحتياطات الأمنية، وخاصة أثناء اللجان الامتحانية.
- (٢) قياس رضا أعضاء هيئة التدريس باستمرار حول درجة الأمان الوظيفي والسلامة المهنية التي يشعرون بها أثناء عملهم؛ والعمل على توفير كافة المتطلبات التي تضمن شعورهم بالأمان الوظيفي والسلامة المهنية من خلال:
 - عقد اجتماعات دورية لمناقشة احتياجاتهم ومتطلباتهم المادية وكذلك النفسية.
 - إنشاء صندوق للشكاوى والمقترحات لمنح فرص أكبر للتعبير عن الرأي بحرية تامة.
- (٣) توفير بيئة تتسم بالأمان الوظيفي تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق مستوى متميز من الأداء؛ من خلال:
 - تطبيق مبادئ العدالة والنزاهة في الإجراءات التأديبية والتكليف بالعمل.
 - صيانة وتجديد حجرات ومكاتب أعضاء هيئة التدريس باستمرار بما يتلاءم ومكانتهم العلمية والاجتماعية.
 - ترميم وصيانة قاعات التدريس بشكل مستمر وتزويدها بكافة العوامل المساعدة التي تضمن سلامة البيئة التعليمية وجودتها.

المحور الخامس: متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف (من قبل الإدارة العليا للتعليم الجامعي):

١. إصدار قوانين وتشريعات خاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ تسهم في توفير متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم.
٢. تعديل اللوائح المنظمة للأجور والمكافآت التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس باستمرار بما يواكب متغيرات العصر الذي يعيشونه.
٣. إنشاء نوادي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التي ليس لديها نوادٍ.
٤. تطوير وتحديث نوادي أعضاء هيئة التدريس باستمرار على نحو يتلاءم مع مكانتهم العلمية والاجتماعية لتحقيق أكبر قدر من الرفاهية.
٥. تطوير منظومة الرعاية الصحية لأعضاء هيئة التدريس وأسرههم بشكل مستمر.
٦. تبني أسس ومعايير علمية واضحة ومرنة لترقية أعضاء هيئة التدريس.
٧. منح الجامعات قدرًا أكبر من الاستقلالية الفعلية التي تمكنهم من زيادة فرص جودة الحياة الوظيفية لأعضائها.
٨. زيادة الميزانية المحددة للبحث العلمي.
٩. زيادة فرص البعثات الخارجية والمنح البحثية المدعمة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
١٠. تخصيص ميزانية لتجديد مباني الكليات وتحديث قاعات الدراسة بها، وكذلك مكاتب أعضاء هيئة التدريس، بما يتلاءم مع معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
١١. اختيار القيادات العليا بالكليات والجامعات عن طريق الانتخاب وليس التعيين لضمان الشفافية في تولي المناصب القيادية.
١٢. تدريب القيادات في المستويات العليا على أسرع وأفضل طرق لاكتشاف الهدر في الوقت والجهد والتكلفة؛ لتحقيق مستوى متميز للأداء.
١٣. نشر ثقافة التحسين المستمر بين أعضاء هيئة التدريس بحث تصبح أسلوبًا للعمل اليومي.

المراجع

ابراهيم بن زيد بن حمد (٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، المجلد ٢، العدد ٢٠، ص ٤٣١.

ابراهيم بن عبد الله الزعبي (٢٠١٢). فعالية برنامج للتنمية المهنية قائم علي تطبيقات الازو بالمؤسسات التعليمية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، دراسات تربوية ونفسية، *مجلة كلية التربية بالزقازيق*، العدد ٧٦، يوليو، ص ص ١٦-١٧ .
ابراهيم احمد السيد وأحمد محمد عبد الحميد (٢٠١٦). مؤشرات جودة الحياة وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي : دراسة مقارنة تنبؤية، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، المجلد ٣٥، العدد ١٧٠، الجزء ٤، ٢٣٥ - ٣٢٠.

أحمد محمود فخري غريب (٢٠١١). بعض قضايا أعضاء هيئة التدريس الواقع والمستقبل بعد ثورة ٢٥ يناير، مؤتمر ثورة يناير ومستقبل التعليم في مصر، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، ١٣-١٤ يوليو، ص ص ٥٠٨ - ٥٠٩.

إيمان إبراهيم الدسوقي (٢٠١٥). واقع جودة الحياة الوظيفية لدي اعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (١٣)، العدد (٤)، ص ٣٨٩.
أيمن السيد غنيمي ابراهيم (٢٠١٤). تأثير جودة الحياة الوظيفية علي التميز في الاداء الجامعي: دراسة ميدانية علي الجامعات المصرية، رسالة دكتوراة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
أيمن حسن ديوب (٢٠١٤). تمكين العاملين كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، العراق، جامعة دمشق، المجلد ٣٠، العدد ١، ص ٢٠٨.

بسام منيب علي (٢٠١٩). إمكانية تطبيق مدخل Gemba Kaizen في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة "دراسة استطلاعية في كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الموصل"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد ١٤، العدد ٤٦، الجزء ٢، ص ص ٥٣-٦١.

بهجت راضي (٢٠١٤): العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة حياة العمل في المجلس القومي للرياضة، *مجلة العلوم الادارية*، المجلد (١)، العدد (١)، ص ٦٤.

ثابت عبد الرحمن ادريس ودعاء محمد صبري (٢٠١٠): تحليل الرضا الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في الجامعات الحكومية المصرية : دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة آفاق جديد للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مجلد ٢٢، العدد الثالث والرابع، يوليو، ص ١٨.

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (٢٠١٧): الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة بني سويف ٢٠١٧-٢٠٢٢، القاهرة، جامعة بني سويف، ص ص ١٩ - ٢٤.

حامد كاظم متعب وسعد مهدي سعيد (٢٠١٦): أثر ممارسة الادارة من موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي "دراسة تحليلية" لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد ٤٠، ص ٢٤٠.

خليل إسماعيل ابراهيم (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها علي مستوي الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ص ٦٣ .

داليا طه محمود (٢٠١٣). كيفية إستخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد ٣٥، العدد ٤، مارس، ص ص ٣٥١ - ٣٥٨.

دلal خالد أحمد وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان (٢٠١٨). أثر الولاء علي جودة الحياة الوظيفية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، المجلد (٦)، العدد (١١)، ص ٢١٠.

زايد ناجي شاويش ومحمد عبد الله الأشول (٢٠١٨). تأثير جودة الحياة الوظيفية علي الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا- اليمن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٢، العدد ١٢، ص ص ٢٦-٤١.

زمار حمدي محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الاطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، العدد ٦، يوليو، ص ص ١٥٣-١٨٤.

سعاد نانف برنوطي (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٣، ص ٤٦٧.

سعد العنزي وسما سعد خير الله (٢٠٠٧). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٥، ص ٨٠.

سمر سعيد البياري (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وأثرها علي الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية بغزه، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الأعمال، رسالة ماجستير، ص ص ١٣-٢٠.

سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسماعيلية، دن، ص ٦٥.

شريف مسعود (٢٠١٨). الكايزن اليابانية كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، الملتقى الدولي السادس "نموذج التنمية الجديدة وجودة الحياة"، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، ١٣-١٤ نوفمبر، متاح علي الرابط التالي:

<https://www.researchgate.net/publication>

فاطمة زكريا محمد (٢٠١٨). تطوير الجامعات المصرية لتحقيق جودة الحياة الاكاديمية علي ضوء بعض المؤشرات المعاصرة: دراسة تحليلية، المؤتمر الدولي السنوي لقطاع الدراسات والبحوث بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس بعنوان "البحث العلمي من منظور استراتيجية ٢٠٣٠ (آفاق وتحديات)، إصدار خاص لمجلة البحث العلمي، من ١٨-١٩، الغردقة، ص ص ٤٨٢-٥٢٨.

فاطمة عبد المحيي عجرمة (٢٠١٦). أثر تأمين بيئة العمل على جودة الحياة الوظيفية بمواقع مشروعات التشييد المصرية بين التفعيل والمسئولية التشريعية والتعاقدية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد ١، العدد ٣، ص ١٣.

فوزية بنت سعد الصبحي (٢٠١٣). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، المجلد ٢٨، العدد ٧٩، أبريل، ص ١٠.

محمد أحمد الحربي (٢٠١٧). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جييما كايزن GEMBA KAIZEN، مجلة العلوم التربوية، العدد ١، الجزء ٢، المجلد ٢٥، ص ص ٢٣٥-٢٥٨.

محمد الامين احمد وبوحفص مباركي (٢٠١٦). جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية"، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد ١٢، ص ص ٣٣٧-٣٧٧.

محمد سعيد عبدالمطلب (٢٠١٦). جودة الحياة الوظيفية وتعزيز التميز الأكاديمي بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.

محمد عبد اشتوي (٢٠١٥). اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسا الإدارية والإقتصادية، المجلد الاول، العدد ٣، ص ٢١.

محمود اسماعيل اسماعيل (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراس العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ١٧ .

نزبه العثماني (٢٠١٧). التحسين المستمر باستراتيجيات الكايزن والكايكافو اليابانية، متاح علي الرابط التالي <http://alothmany.me/blog/?p=404> :

هيام لطفي صالح حسن (٢٠١٨). استخدام استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية لتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية"دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للدراسات البيئية والعلمية، جامعة قانة السوسي، كلية التجارة بالاسماعيلية، المجلد (٩)، العدد (١)، ص ٥٩٩.*

Abdulmouti, H., (2018). Benefits of Kaizen to Business Excellence: Evidence from a Case Study, **Industrial Engineering & Management**, VOL. 7, No. 2, p. 2.

Aishah Binti Awi, N. (2016). **The Effect of Lean Kaizen Application on Student's Satisfaction on Malaysian Higher Education Sector**, PhD Thesis. Coventry: Coventry University.

Mejbel, A. A., Khalid, M., Siron, R., Salih, A. (2013). The Divers of Quality of Working Life (QWL) Acritical Review, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, Vol. 7, No. 10, p. 403.

Suarez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., and Estrada-Robles. M. (2012). Applying Gemba- Kaizen in a Multinational food Company: a Process innovation framework, **International Journal of Quality and Service Science**, Vol. 4, No. 1, p.29.

Cetinkanat, a. c. (2016). relationship between quality of work life and work alienation: research on teachers, **universal journal of educational, research**, vol. 4, No.8, p. 1779.

Dalton, J. (2018). Great Big Agile, Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4842-4206-3_32

Dudley, D. B. (2015). **The Influence Of Work Based Factors, Non-work Life Factors And Individual Factors On The Overall Quality Of Working Life Of United States Medical Surgical Registered Nureses Working In Acute Care Hospital**, PHD, Louisiana State University Health Science Center School Of Nursing, p. 10.

Duad, N., Yaakob, Y. and Ghazali, S. (2015). Quality Of Work Life and Organozational Commitment: Empirical Investigation Among Academic In Public Institution Of Higher Learning, **IJABER**, Vol. 13, No. 7.

Dysko, D. (2012). Gemba Kaizen- utilization of Human Potential To Achieving Continous Improvement of Company, **International Journal of transport and Logistics**, Available at:

<https://pdfs.semanticscholar.org/42f2/1fbdf073d8b55d9cde72d0a11289729db9dd.pdf>

- Emiliani, M. L. (2005). Using Kaizen to Improve Graduate Business School Degree Programs, **Quality Assurance in Education**, Vol. 13, No. 1, pp. 37–52.
- Ganesh, S. and Ganesh, M. (2014). "Effects of masculinity-femininity on quality of work life: Understanding the moderating roles of gender and social support", **Gender in Management: An International Journal**, Vol. 29, No. 4, pp. 229-253.
- Imai, M. (1986). **Kaizen, The Key To Japan's Competitive Success**, McGrawHill, p. 259
- Imai, M. (1997). **Gemba kaizen a common sense, low cost approach to management**, McGraw Hill, USA, p. 41.
- Imai, M. (2012). **GEMBA KAIZEN Acommonsense Approach to Acontinuous Improvement Strategy**, 2 nd edition, MC Graw Hill, pp. 19-55.
- Jain, V. C., Nayak, B.S., and Shah, B. (2010). **Textbook of Pharmaceutical Industrial Management**, India, New Delhi: Elsevier, p. 201.
- Hymavathi, K., Saraswathi, A.B., (2018). A study on The Concept of Quality of Work Life With Respect to Jute Industry- Aliterature Review, **International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)**, Volume 9, Issue 1, January 2018, pp. 597–607.
- Lala, F., Nadiyah, A., Ogada, M., Chepkulei, B., Omido, K. and Apollo, F. (2018). Application Of Gemba Kaizen's Total Quality Management Principle On Employee Performance In Kenya Wildlife Service, Tsavo East National Park, **International Journal of Development and Management Review (INJODEMAR)**, Vol. 14, No.1, June.
- Lee, D. J., Singhapakdi, A., and Sirgy, M. J. (2007). Further Validation of a Need-based Quality-of-work-life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners, **Applied Research Quality Life**, vol. 2, No. (4), PP. 273-287.
- Leitao, J., Pereira, D., and Concalves, A.,(2019). Quality of Work Life and rganizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity, **international Journal of Environmental Research and Public Health**, Vol. 16, No. 20.
- Mahapatro, B. (2010). **Human Resource Management**, New Age International (p) Ltd. Publishers, p.402.
- Nestle, M. (2013). Gemba Is Gold, **ASQ Six Sigma Forum Magazine**, Vol. 13, No. 1, November, p. 34

- Martel, J., and Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument, **Social Indicators Research**, June, p.336.
- Mirkamali, S. M. and 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), **International Conference on Education and Educational Psychology**, pp.179-187.
- Octavian, A. and Claudiu, P. (2015). Quality Continuous Improvement Strategies Kaizen Strategy – Comparative Analysis, **Economy Transdisciplinary Cognition**, vol. 18, no. 1, p.17.
- Mamedu, O. (2016).Quality of Work-life and University Goal Attainment Perception by Academic Staff in the South-south Geo-political Zone of Nigeria, **American Journal of Educational Research**, vol. 4, No. 20, p. 1326.
- Process Excellence (2018).Introduction to the Concept of Gemba Kaizen, available at: www.processexcellencenetwork.com
- Ramnath, N.(2018). **Thinking LEAN: The relevance of Gemba-Kaizen and visual assessment in collection management**, Association of College and Research Libraries, SMU Libraries, p.p 100-106.
- Reddy, I. m. (2010). Quality of work life of employees: emerging dimension, **Sian journal of management research**,(no 2229-3795), p. 829.
- Rethinam, G.S., and Ismail, M. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals, **European Journal of Social Science**, vol. 7, No. (1), available at : https://www.researchgate.net/publication/255430092_Constructs_of_Quality_of_Work_Life_A_Perspective_of_Information_and_Technology_Professionals
- Ronald, K. Yeo and Jessical, Li (2011). Working out the Quality of Working Life: A career Development Perspective with insight for Human Resources, **Human Resources management International Digest**, Vol. 19, No. 3, p. 39.
- Serey, Timothy T. (2006). Choosing a Robust Quality of Work Life, **Business Forum**, vol. 27, No.(2),pp. 7-10.
- Shambaro, Mohamed Godana (2017). Influence Of GEMBA KAIZEN'S Principales on The Performace of Maternal Child Healthcare Projects: A case Study Of The Beyond Zero Campaign Project In Tana River Country: Kenya, **International Journal of latest Research in Engineering and Technology**, Vol. 3, No. 12, December, pp. 4-16.
- Sherf, A. M. (2019).Enhancing Change Management at University Education Institutions in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model:A Qualitative

- Study, **International Journal of Humanities & Social Science Studies**, Volume-V, Issue-II, January, pp. 48-52
- Singh, J. and Singh, H. (2009). Kaizen Philosophy: A Review of Literature Kaizen philosophy: A Review of Literature, The Icfai **University Journal of Operations Management**, Vol. VIII, No. 2, p. 52.
- Sinha, Ch. (2012). Factors Affecting Quality Of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations, **Australian Journal of Business and Management Research**, February, Vol.1, No.11, pp. 31-34.
- Sojka, L. (2014). Specification of the Quality of Work Life characteristics in the Slovak Economic Environment, **Sociológia**, Vol.46, No. 3, p. 285.
- Srivastava, Shefali and Kanpur, Rooma (2014). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements &It's Implications, **IOSR Journal of Business and Management**, Volume 16, Issue 3, p. 57
- Surya, K. Sh. (2013). Astudy on Quality of work life Among The Employees at Metro Engeneering Private Limited, **International Journal of Management**, Vol. 4, issue 1, January- February, p. 2.
- Tabassum, A., Rahman, T., and Jahan, K. (2011). A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh, **World Journal of Social Sciences**, Vol. 1, No. 1, March, P. 20.
- Tepeköylü, O., Soy Turk, M., and Gokce, H. (2019). Investigation of Relationship between Communication in Academic Environment and Quality of Work Life among Academic Staff, **Asian Journal of Education and Training**, Vol. 5, No. 1.
- Titu, M. A., Daniel, G. and Oprean, C. (2010). Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization, **Proceeding of the International Multiconference of engeneering and computer scientists**, Hong Kong, 17-19 March, Vol III, available at: [https://www.researchgate.net/publication/44260889 Applying the Kaizen Method and the 5S Technique](https://www.researchgate.net/publication/44260889_Applying_the_Kaizen_Method_and_the_5S_Technique).
- Wiid, P. (2019). **Kaizen And Education**, in D. Parsons & K. Maccallum (Eds.), **Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning**, Springer Nature Singapore Pte Ltd , p.74.
- Wilson, M. (2012). **How to introduce Kaizen philosophy in education?**, Available at: <https://blog.creativesafetysupply.com/kaizen-events-how-vital-is-it-to-lean-manufacturing>.