

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية إعداد

د/ بسام صلاح محمود جويلي

د/ محمد علي حسن الشعراوي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بتفهننا الأشراف- جامعة الأزهر

بكلية التربية بتفهننا الأشراف- جامعة الأزهر

المستخلص:

هدف البحث تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق هذا الهدف، استخدم البحث المنهج الوصفي؛ للكشف عن واقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث التي تكونت من (٣٨٩) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر؛ وأثمر البحث عن عدة نتائج من أبرزها ما يلي: جاءت درجة توافر إجمالي أبعاد إدارة الموارد البشرية في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٥)، كما أظهرت نتائج البحث وجود تفاوت في متوسط درجة التوافر على مستوى الأبعاد الفرعية لواقع إدارة الموارد البشرية، حيث جاء بُعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٨٣)، بينما جاء بُعد تدريب الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٧)، كما جاءت درجة توافر إجمالي أبعاد السعادة الوظيفية في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٨)، كما أظهرت نتائج البحث وجود تفاوت في درجة التوافر على مستوى الأبعاد الفرعية، حيث جاء بُعد الفخر في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٠١)، بينما جاء بُعد العدالة في المرتبة الأخيرة بدرجة "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٦٤)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بالنسبة لإجمالي أبعاد محور (إدارة الموارد البشرية، السعادة الوظيفية) بحسب متغيرات البحث، باستثناء بُعد (تقييم أداء الموارد

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية البشرية، الاحترام) حيث كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير المنصب الإداري لصالح فئة من يشغل منصبًا إداريًا وفي ضوء ما أسفر البحث عنه من نتائج؛ تم تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: السعادة الوظيفية- إدارة الموارد البشرية.

Improving Job Happiness of the Faculty Members at Al-Azhar University in the light of the Human Resources Management Approach

Dr. Bassam Salah Mahmoud Juili

Lecturer of Administration, Planning
& Comparative Studies Faculty of
Education at Tafahna Al-Ashraf
Al-Azhar University

Dr. Mohamed Ali Hassan Al-Sharawi

Lecturer of Administration, Planning
& Comparative Studies Faculty of
Education at Tafahna Al-Ashraf
Al-Azhar University

Abstract

The research aimed to improve job happiness of the faculty members at Al-Azhar University in the light of the human resources management approach. To achieve this goal, the research used the descriptive method to identify the reality of job happiness of the faculty members at Al-Azhar University in the light of the human resources management approach. It also used the questionnaire as a tool to collect data and information from the sample estimated of (389) faculty members at Al-Azhar University. The research concluded several results, the most prominent of which were the following: The degree of availability of the total dimensions of the human resources management was at an "average" level with an arithmetic mean of (1.75). The results also showed that there was a disparity in the average degree of availability at the level of the sub-dimensions of the reality of human resources management as the dimension of human resources planning came first with an arithmetic mean(1.83) while the dimension of human resources training came last with an arithmetic mean (1.67) & the degree of availability of the total dimensions of job happiness came at the level of "average" with an arithmetic mean (1.78) & the results showed a disparity in the degree of availability at the level of sub-dimensions as the dimension of pride came first with an "average" with an arithmetic mean (2.01) while the dimension of justice came last with a "weak" level "& an arithmetic mean (1.64), the results also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in relation to the total dimensions of

the axis (human resources management, job happiness) according to the research variables except for the dimension (human resources performance evaluation, respect). The results revealed that there were statistically significant differences according to the variable of the administrative position in favor of the category of those who hold an administrative position. In the light of the research results, a set of proposals were submitted to improve job happiness of faculty members at Al-Azhar University in the light of the human resources management approach.

Keywords: Job Happiness - Human Resources Management.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية إعداد

د/ بسام صلاح محمود جويلي

د/ محمد علي حسن الشعراوي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بتفهننا الأشراف- جامعة الأزهر

بكلية التربية بتفهننا الأشراف- جامعة الأزهر الجزء

الأول: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تعمل المؤسسات التربوية في ظل بيئة يسودها التغيير والتنافسية الشديدة، ولعل ذلك يعود إلى الثورة المعرفية والتكنولوجية المتسارعة، ويُعد العنصر البشري المورد الحقيقي لتلك المؤسسات وأساساً لاستدامتها وتميزها حيث أنه يُمثل الركيزة الأساسية في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها، وذلك لما يمتلكه العاملون من قدرات فكرية ومهارات شخصية وما يتمتعون به من رغبة في العمل، ومن هنا وجب عليها التركيز على حُسن توجيه الأفراد العاملين وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم الشخصية بأهدافها، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل وبت روح التعاون والولاء في العمل والشعور بالمسئولية لتحقيق أهدافها المرجوة بأعلى كفاءة وفعالية ويساعدها على اكتساب الميزة التنافسية وتحقيق الريادة.

وانطلاقاً من كون أعضاء هيئة التدريس يمثلون أحد أهم المقومات اللازمة لنجاح الجامعة في أداء رسالتها، فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم الفسيولوجية والنفسية لتكون قادرة على تحقيق الانتماء والولاء لديهم، والبحث عن العوامل التي تساعد على تحسين مستوى السعادة الوظيفية لهم، حيث يساهم ارتفاع مستوى السعادة الوظيفية على تنمية شعورهم بأنهم يعملون داخل مؤسسة تعليمية ذات أهمية اجتماعية، كما أن توافر مستوى عالٍ من السعادة الوظيفية يجعل الجامعة قادرة على التعبير عن ذاتها بشكل إيجابي أمام المجتمع؛

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
مما يعزز شعور أعضاء هيئة التدريس بالفخر والاعتزاز كونهم جزءًا من مؤسسة مهمة اجتماعيًا (حداد، ٢٠٢٢، ٢).

كما أن السعادة الوظيفية تساهم في زيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتحسن مستوى أدائهم لأعمالهم عن طريق تنميتهم وتطويرهم ذاتيًا وتعلمهم مهارات جديدة واكتسابهم مزيد من الخبرات، مما يشعرهم بأنهم قادرين على تنمية مهاراتهم بدون مقابل مادي، وهو ما ينعكس على استقرارهم الوظيفي؛ إذ أنهم يحققون أهدافهم الذاتية المتعلقة بالتطوير والتنمية المهنية خلال وجودهم في الجامعات التي يعملون بها؛ ويُعد ذلك من العوامل الإيجابية المشجعة لتطوير أعمال الجامعات، بالإضافة إلى أنها تساعد على تحسين الحالة النفسية ورفع الحالة المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وزيادة شعورهم بالاستقرار الوظيفي مع زيادة قدراتهم ومهاراتهم، كما تساعد على خلق روح الابتكار والإبداع لديهم وتحسين أسلوب عملهم (العون، ٢٠١٩، ٣).

فالسعادة الوظيفية تُعد من العناصر الجوهرية للسعادة على المستوى الشخصي لعضو هيئة التدريس وجزء أصيل من هويته، حيث يستمد عضو هيئة التدريس احترامه لذاته من العمل، فعندما يكون عضو هيئة التدريس سعيدًا في عمله يزيد نشاطه بإقباله على مهنته مما ينعكس على الإنتاجية والتميز في الجامعات التي ينتمي إليها.

حيث تؤدي بيئة العمل الجامعي دورًا حيويًا وبارزًا في تحقيق السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس فالجامعات التي تعمل في بيئات تنافسية ومبدعة من الضروري أن تسعى إلى تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات جُل العاملين بها، ويُمكنها تحقيق ذلك من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة وجاذبة ودعمها للعلاقات الإيجابية في العمل للمحافظة على أعلى مستويات السعادة الوظيفية في العمل، حيث يتميز أعضاء هيئة التدريس السعداء بكونهم أكثر إنتاجية، سواءً في الحياة اليومية أو في العمل كما يؤدي الاهتمام ببيئة العمل السعيدة إلى تحقيق العديد من الفوائد لأعضاء هيئة التدريس وكذلك للجامعة نفسها (van der Meulen & Wolff, 2018, 3-4).

كما يتصف أعضاء هيئة التدريس السعداء بمجموعة من الصفات والسلوكيات التي تتمثل في الإيمان برسالة الجامعة ورؤيتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة، والثقة بالإدارة العليا، وبناء علاقات إيجابية وشراكات مع الآخرين، بالإضافة إلى دعم زملائهم للوصول إلى مستوى عمل متميز، كما أنهم يأخذون زمام المبادرة ويقومون بحل المشاكل بدلاً من الشكوى بخصوصها، كما أنهم يراعون احتياجات الآخرين ويبدلون أقصى جهودهم لتحقيق رضاهم؛ إذ أنهم أكثر سرعة في تقبل التغيير والاندماج ضمن برامج التعليم والتدريب المستمر بالجامعة الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على طاقاتهم بالعمل والحد من رغبتهم من ترك العمل أو الغياب عنه (حداد، ٢٠٢٢، ٢).

وفي هذا السياق أشارت إحدى الدراسات إلى أن تبني مفهوم السعادة الوظيفية كنهج مؤسسي بالجامعات، ينعكس إيجابياً بشكل تلقائي على أداء أعضاء هيئة التدريس وعلى الجامعة ككل، ومن ثم يصبح أعضاء هيئة التدريس أكثر إنتاجية ولديهم مستويات أعلى من الاستعداد لتقديم أفضل ما لديهم وزيادة حرصهم ومساهماتهم في نجاح وتقديم الجامعات التي يعملون بها (Adnan, 2019, 99)، يتبين مما سبق أن تحسين مستوى السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات يزيد من قدرتهم على الابتكار والإبداع الأمر الذي ينعكس مردوده بشكل إيجابي على زيادة إنتاجيتهم على المستوى الشخصي وعلى مستوى إنتاجية الجامعة ككل.

ومن هنا بات لزاماً على الجامعات انتهاج ممارسات فعالة لرفع مستوى السعادة الوظيفية للعاملين ويأتي في مقدمتها ممارسات مدخل إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير إيجابي كبير على تحسين مستوى السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، من خلال تدريبهم وتمكينهم وتحفيزهم، بهدف تحقيق مستوى عالٍ من الانسجام بين أعضاء هيئة التدريس وبيئة عملهم، فضلاً عن إكسابهم دوافع ومهارات وطموحات تجعل منهم قوى بشرية مؤهلة ومدربة قادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه جامعاتهم بهدف تحقيق أهدافها المنشودة بكل كفاءة وفعالية.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
وثمة تأكيد على أن إدارة الموارد البشرية في الجامعات تقوم بدور هام من خلال العمليات الإدارية التي تتطلب تحليل وتوصيف الوظائف في الدرجات العلمية والفنية والإدارية بالجامعة، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الموارد البشرية، وتقييم الأداء، وتنمية وتطوير المهارات والمعارف، وتحفيز وتوجيه الموارد البشرية وغيرها (معوض، ٢٠١٤، ٢٠٠).

ويتكون مدخل إدارة الموارد البشرية بالجامعات من مجموعة ممارسات مرتبطة بالموارد البشرية والتي

تقود إلى تحقيق مستويات عالية من السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم ارتفاع مستوى أدائهم نتيجة حالة التكامل والانسجام ما بين هذه الممارسات، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تمتلك مجموعة تأثيرات إيجابية على أداء الجامعات من بينها تدني معدلات دوران العاملين والغياب مع ارتفاع مستوى الولاء والالتزام، وتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الشعور بالمواطنة التنظيمية. (Boxall & Huo, 2022, 53)

كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة لاستراتيجية العمل واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها، كما أنها تشكل أحد المدخلات المهمة للاستراتيجية الكلية للجامعات، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والسعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (Çalışkan, 2010, 100).

وفي هذا الصدد أكدت إحدى من الدراسات على أن مدخل إدارة الموارد البشرية يقدم العديد من الفوائد للجامعات من خلال اكساب أعضاء هيئة التدريس مجموعة من المعارف والمهارات، ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وتقليل مشاكل العمل، واحترام الذات والقدرة على التعلم، وتحقيق الابتكار والإبداع من خلال إعطائهم المزيد

من حرية التمكين والتصرف في مكان العمل، وحرية اتخاذ القرارات وتعزيز سعادتهم الوظيفية (Böckerman, 2015,6).

كما أشارت دراسة أخرى إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسعادة في مكان العمل، وأن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على سعادة العاملين وصحتهم العقلية وزيادة مشاركتهم في العمل (Kim, 2019, 508)، كما أكدت دراسة أخرى على وجود تأثير قوي وإيجابي لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ومستوى رفاهيتهم، وعلى تحقيق معدلات عالية من الرضا الوظيفي لديهم (Ahmad et al, 2014, 71).

من خلال العرض السابق يتضح جلياً أن أعضاء هيئة التدريس يمثلون أهم أركان التعليم الجامعي حيث أن نجاح الجامعات في سعيها الدؤوب نحو تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية مستدامة يتوقف إلى حد كبير على ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس من نشاط، ومقدار ما يملكونه من كفاءات ومهارات وقدرات، وباعتبارهم عنصرًا استراتيجيًا فاعلاً قادرًا على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، لذا تزايد الاهتمام بهم من خلال توجيههم وتكوينهم، ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات بمختلف ممارستها لتحقيق مزيدًا من الشعور بالرفاهية والرضا وتحسينًا للسعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس نظرًا لدورهم المحوري في منظومة العمل الجامعي.

مشكلة البحث:

انطلاقًا من أن أعضاء هيئة التدريس يمثلون العنصر الأهم بين مختلف موارد الجامعات لكونهم القادرين على التفكير والابتكار والإبداع، لذا فإن تحقيق السعادة الوظيفية لهم يُعد عنصرًا مهمًا ومؤثرًا على أدائهم، كما أن إيجاد بيئة عمل جامعية صحية وأمنة ومحفزة يتوافر فيها الدعم والمشاركة والتوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة ينعكس بشكل إيجابي على سعادتهم.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

إلا أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة الأزهر من أجل الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة لهم على العمل، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود بعض المشكلات وجوانب القصور التي تحد من قدرة الجامعة على رفع مستوى السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وذلك راجعاً لقصور وخلل في تطبيقها لمدخل إدارة الموارد البشرية، منها دراسة (عرايس، ٢٠١٨، ٢١٧-٢١٨)، و(هلال، ٢٠٢٠، ٢٤٠)، و(عبد الرحيم، ٢٠٢٠، ٦١٦)، و(عبد المتجلي، ٢٠٢١، ١٤٤)، و(عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ٢٠٣)، و(أبو العز، ٢٠٢٢، ٢٣٨-٢٤٠)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن هناك بعض جوانب القصور التي تحول دون تحسين مستوى السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومنها: البيروقراطية والتقليدية الشديدة التي يتميز بها قسم شئون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومنها: البيروقراطية والتقليدية للاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وضعف قدرة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وغياب الواقعية في برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وندرة اهتمام الجامعة بالأنشطة الريادية لأعضاء هيئة التدريس، علاوة على انخفاض المكانة الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومن بينها جامعة الأزهر نظراً لضعف التقدير المجتمعي لدور العلم والعلماء، وانخفاض رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن الإجراءات المتبعة والمعززة لاستمرارهم في العمل من قبل إدارة الجامعة، وزيادة حدة الصراع بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نتيجة تدني مستوى العدالة في توزيع المهام عليهم، وجمود القوانين والتشريعات المنظمة لطرق تعيين واختيار وترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة واقتصارها على المؤهل العلمي والأقدمية فقط دون النظر للجدارات التي يمتلكونها، وضعف البرامج والدورات التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبعدها عن احتياجاتهم التدريبية الحقيقية، واقتصار معظمها على دورات الترقية ضعف الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وقلة مناسبتها لاحتياجاتهم البحثية والمعيشية

تقليدية البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبعدها عن تنمية الإبداع، اقتصار نظم تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على الأبحاث المنشورة من خلال اللجان العلمية دون النظر للكتب المنشورة وأوراق العمل بالمؤتمرات وغيرها، وكذلك وجود انقسام بين نظم التقييم والحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وتأسيساً على ما سبق ونظرًا لوجود تلك المشكلات التي تعوق تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، كانت الحاجة ماسة للبحث عن مدخل إداري يمكن تطبيقه للتغلب على تلك المشكلات، واعتمادًا على العديد من الدراسات والأبحاث التربوية التي تناولت مدخل إدارة الموارد البشرية وأكدت على دوره الفعال وقدرته الكبيرة في تعزيز رأس المال الفكري وتحقيق الاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ودعمهم اجتماعيًا واقتصاديًا ونفسيًا. يُمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل:

الرئيس الآتي:

كيف يُمكن تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية؟

ويستهدف البحث الإجابة على التساؤل الرئيس السابق من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية للسعادة الوظيفية وإدارة الموارد البشرية؟
- ٢- ما واقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٣- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية، المنصب الإداري، طبيعة الكلية)؟

أهداف البحث:

هدف البحث بشكل رئيس إلى تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تعرف الأسس النظرية للسعادة الوظيفية وإدارة الموارد البشرية.
- ٢- الكشف عن واقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة البحث.
- ٣- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية قد تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية، المنصب الإداري، طبيعة الكلية).
- ٤- تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.

أهمية البحث:

- يستمد البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي:
- الدور الجوهري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر فلا يُمكن إصلاح أحوال التعليم الجامعي إلا بتطوير أدائهم وتحفيزهم وزيادة ثقتهم ومشاركتهم وشعورهم بالسعادة الوظيفية.
 - تبني قيادات جامعة الأزهر أنماط القيادة الداعمة المتمثلة في مدخل إدارة الموارد البشرية لتحقيق مستوى عالٍ من الاستقرار والسعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
 - الدور الهام الذي تلعبه بيئة العمل الجامعي في شعور أعضاء هيئة التدريس بالسعادة في العمل

حيث أن وجود مناخ إيجابي يركز على تقديرهم واحترامهم وتشجيعهم لتحقيق ذاتهم ودعمهم لتحقيق أهدافهم الخاصة، يساهم في تعزيز شعورهم بالسعادة الوظيفية.

– يُتوقع أن يقدم البحث إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

منهج البحث وأداته:

في إطار معالجة مشكلة البحث الحالي ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدم البحث المنهج الوصفي؛ كونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث، والذي استخدم لوصف السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك مدخل إدارة الموارد البشرية، تمهيداً إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة للكشف عن واقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

حدود البحث: اعتمد البحث على الحدود الآتية:

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على تناول متغيرين رئيسيين المستقل وهو إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية)، والتابع وهو السعادة الوظيفية بأبعادها (الثقة، العدالة، الاحترام، الزمالة، الفخر).
- ٢- **الحدود المكانية:** اقتصرت الحدود المكانية للبحث على جامعة الأزهر وكلياتها.
- ٣- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والبالغ عددها (٣٨٩) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
٤- الحدود الزمانية: طبقت أداة البحث- الاستبانة- خلال الفصل الدراسي الأول من

العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م

مصطلحات البحث: اقتصر البحث على المصطلحات الآتية:

١- السعادة الوظيفية (Job happiness):

تُعرف السعادة الوظيفية بأنها: الأنشطة التي تعبر عن الشعور بالرضا والرفاهية الإيجابية التي تجعل العمل ليس مرضياً فحسب بل ممتعاً أيضاً، إي أنها تتجاوز الرضا عن الوظائف، كما تعتبر وضعاً يكون فيه العامل راضياً عن عمله، وهذا الرضا يتكون نتيجة الآثار العاطفية الإيجابية مثل الفرح، وغياب التأثيرات العاطفية السلبية مثل الحزن والغضب، وهي الحالة التي يمر بها موظفو المؤسسة سواءً كانت إيجابية أو سلبية، والتي تنعكس على مستوى أدائهم في وظائفهم المختلفة (Nafie, 2018, 27- 28).

كما تُعرف بأنها: الشعور النفسي بالرضا والذي ينبعث من القناعة الداخلية لدى الموظف، بأن ما

يمارسه من أعمال، وما يصادفه من أقدار يناسب طموحاته وتطلعاته (العامري، ٢٠١٧، ١٢)، بمعنى آخر هي استجابة الموظف واستمتاعه بما يفعله في العمل (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011, 191).

ويُعرف البحث الحالي السعادة الوظيفية إجرائياً على أنها: شعور أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر برابطة عاطفية قوية تجاه الجامعة والتي تظهر كحالة من الاندماج الفكري بحيث يعتبرون أنفسهم مسئولين وملتزمين عن نجاحها، مما يسهم في رفع مستوى أداء الجامعة وبالتالي تحقيق أهدافها وتحظى بالميزة التنافسية بين الجامعات الأخرى المناظرة لها.

٢- إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: النشاط الإداري المرتبط بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم وتدريب وتحفيز ورعاية العنصر البشري في المجتمع الجامعي، والاستخدام

المناسب والاستفادة القصوى من تلك العنصر في تحقيق أهداف الجامعة، أو رسم وتنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتخطيط لها وتأهيلها وتحليل وتوصيف الوظائف والأنشطة المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين ونظام الأجور والحوافز والتعويضات (معوض، ٢٠١٤، ٢٠٢).

كما تُعرف - أيضًا- على أنها: مدخل إداري يشجع على زيادة النشاط والمرونة والتعاون بين الأفراد ويتجلى ذلك في استخدام الممارسات التي توفر فرصًا للمشاركة بشكل مباشر أو من خلال العمل الجماعي، أو بشكل غير مباشر من خلال نشر المعلومات أو التدريب وزيادة مساحة المشاركة. (Peutere et al, 2022, 853) ويُعرف البحث الحالي إدارة الموارد البشرية إجرائيًا بأنها: عبارة عن ممارسات إدارية هادفة تتبناها جامعة الأزهر لرفع مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة مما يزيد من قدراتهم الجوهرية، ويُسهم في تعزيز مشاركتهم في العمليات والإجراءات لتحقيق الأهداف المنشودة، ويتحقق ذلك من خلال عدة ممارسات منها: التخطيط والتوظيف والتدريب والتحفيز والتقييم، مما يشعرهم بالرضا والسعادة عن العمل.

الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسات المسحية التي قام بها الباحثان حول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اهتمت بموضوع البحث الراهن على مجموعة من الدراسات ذات الصلة، وسيتم عرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المرتبطة بالسعادة الوظيفية:

هدفت دراسة الخوالدة (٢٠١٨) الكشف عن العلاقة بين السعادة والتكيف النفسي والرضا الوظيفي

لدى العاملين في جامعة فيلادلفيا بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة فيلادلفيا للعام الدراسي ٢٠١٥ -

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية ٢٠١٦ والبالغ عددهم (٣٩٩) ولأغراض جمع البيانات والمعلومات قامت الباحثة باستخدام كل من مقياس السعادة، ومقياس التكيف النفسي، ومقياس الرضا الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين كل من السعادة ودرجة التكيف النفسي والرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة فيلادلفيا، وأوصت الدراسة بعمل برامج ارشادية توضح أثر السعادة على التكيف النفسي والرضا الوظيفي لمؤسسات المجتمع المحلي، وتدريب العاملين على اكتساب مهارات تساعدهم على رفع مستوى الشعور بالسعادة، وحل المشكلات وتحمل الضغوط وطرق التعامل بإيجابية.

واستهدفت دراسة العون (٢٠١٩) التعرف على واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات طُبقت على عينة قوامها (٤٤٤) موظفًا وموظفة في جامعة آل البيت، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن مستوى السعادة في جامعة آل البيت لا تتأثر بمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخبرة وطبيعة الوظيفة، كما بينت أن الأشخاص الأكثر سنًا أكثر سعادة وظيفية مقارنة بغيرهم من العاملين في جامعة آل البيت، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: العمل على تنمية السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بابتكار الإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين.

وأجرى Bangun et al (2021) دراسة للكشف عن العلاقة بين السعادة والمواقف تجاه التكنولوجيا والأداء الوظيفي للمحاضرين في التعليم العالي الإندونيسي، واعتمدت الدراسة على تصميم المقطع العرضي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٢٦) محاضرًا بمعهد باندونج للتكنولوجيا، وأكدت نتائج الدراسة أن السعادة هي الوسيط الكامل للعلاقة بين الموقف من التكنولوجيا الرقمية والأداء الوظيفي، وأن السعادة توسط جزئيًا في العلاقة بين الرضا

الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن الموقف الإيجابي تجاه التكنولوجيا الرقمية وزيادة الرضا الوظيفي من شأنه أن يؤدي إلى محاضرين أكثر سعادة يزيدون من أدائهم الوظيفي، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بأنه يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تكون على دراية بالجوانب المعرفية والترابطية للتكنولوجيا الرقمية لدى محاضريها، كما أنه من الضروري لإدارة مؤسسات التعليم العالي الانتباه إلى مدى أهمية إعداد المحاضرين للتغيرات التكنولوجية الرقمية السريعة، إلى جانب ذلك، سيتعين عليهم إيلاء المزيد من الاهتمام لسعادة المحاضرين لأنها ستؤثر على أدائهم الوظيفي.

وقاما Thevanes & Jathurika (2021) بدراسة لمعرفة مستويات سعادة الموظف والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، واستكشاف العلاقة بين سعادة الموظف والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الحكومية المختارة في سريلانكا، تم جمع بيانات الدراسة من (٥٧) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حكومية مختارة في سريلانكا من خلال الاستبيان المنظم، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى السعادة والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة التي شملتها الدراسة، وأيضًا أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سعادة الموظف ورضاه الوظيفي، واقترحت الدراسة أن الجامعات يُمكن أن تعزز سعادة أعضاء هيئة التدريس من خلال تكييف ممارسات معينة مثل توفير تعليم السعادة، وتقديم المشورة بشأن السعادة، وتعزيز الرضا الوظيفي وتوليد وتعزيز المشاركة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتعزيز الشخصية، واعتماد نظرية ماسلو للتحفيز والترويج.

واهتمت دراسة سعيد (٢٠٢٢) بالتعرف على دور إبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق السعادة الوظيفية بالمعاهد الإدارية العليا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث والبالغ عددها (١٠٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الإدارية العليا بالقاهرة، وتوصلت الدراسة إلى ببعض

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية و عدالة التعاملات) وبين الشعور بالسعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الإدارية العليا، وأن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس كان سلبياً تجاه ممارسات العدالة التنظيمية، كما أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس كان سلبياً تجاه مقومات السعادة الوظيفية، وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: ضرورة القيام بعمل مراجعة شاملة للنظم والسياسات المطبقة بالمعاهد لإبراز مفهوم السعادة الوظيفية ضمن الممارسات والسلوكيات التنظيمية، تبني ممارسات إيجابية لتنمية علاقات طيبة بين الموظفين وتعزيز العلاقات الإيجابية وروح الفريق بينهم؛ بما يعمل علي توطيد العلاقات مع بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض وبناء جسور من الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة بما يدعم من إحساس الموظفين بالسعادة الوظيفية.

بينما هدفت دراسة حداد(٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر السعادة الوظيفية على نية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٦٤٥) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السعادة الوظيفية لدى العاملين في الجامعات الخاصة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية لكل من (الثقة، الزمالة، العدالة، الفخر) بشكل منفرد على نية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم الجامعات الخاصة بربط مفهوم السعادة الوظيفية بالمتغيرات السلوكية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس مثل الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وغيرها، كما أوصت بتوفير بيئة تنظيمية تسمح بالإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين.

واستهدفت دراسة Abouelela (2022) التعرف على بيئة العمل المؤسسي في

جامعة الملك فيصل من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيما يتعلق بأرائهم حول تلبية احتياجاتهم البيئية والوظيفية في العمل من خلال تحسين التصميم الداخلي لمساحات العمل لخلق السعادة في بيئة العمل كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستويات أداء الموظفين وبيئة عملهم، بالإضافة إلى جعل السعادة وجودة الحياة من الأولويات الرئيسية وخلق بيئة عمل محفزة، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٥٧) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات منها أن مستوى السعادة الوظيفية في جامعة الملك فيصل لا يتأثر بمتغيرات الجنس أو الحالة الاجتماعية أو طبيعة الوظيفة، وأن الجامعة توفر بيئة عمل تساعد على تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين وتسمح لهم بالابتكار والإبداع، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها زيادة اهتمام المؤسسات الجامعية بدور التصميم الداخلي في بيئة العمل، والعمل على جعلها بيئة سعيدة تحفز النشاط وتولد الطاقة البناءة وتحفز الطاقة الإيجابية لدى الموظفين، توفير بيئة عمل إيجابية وسعيدة تشجع على التواصل الإيجابي بين العاملين.

في حين هدفت دراسة البلوي (٢٠٢٣) إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية، والسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك، والوقوف على درجة ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى السعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، تم توزيعها على عينة قوامها (٢٨٦) موظفًا إداريًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية بجامعة تبوك جاءت بدرجة عالية جدًا، وأن الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك جاء بمستوى عالٍ بشكل عام، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى الشعور بالسعادة

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: ضرورة العمل على إعداد دليل بممارسة السلوكيات للقيادة الأخلاقية وتوزيعه على مختلف الإدارات، تقديم الحوافز لمديري الإدارات في جامعة تبوك، للحفاظ على المستوى المتميز من ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية، وضع نظام للمكافآت والتعزيز الإيجابي لتحسين مستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية:

حاولت دراسة عبيد (٢٠١٩) التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية بأبوابها (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات، والتقييم، والتمكين) في استقرار أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٢٢٦) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية والاستقرار في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بمستوى ممارسة متوسطة، وجود أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات، والتمكين) في استقرار أعضاء هيئة التدريس باستثناء بعد (التقييم) إذ لا يوجد أثر في استقرار أعضاء هيئة التدريس وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: ضرورة قيام إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال بمراجعة الاستراتيجية المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع تلبية رغبات أعضاء هيئة التدريس فيها.

وقاما **Alserhan & Shbail (2020)** بدراسة لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع

البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٢٣٢) موظفًا يعملون في عشر جامعات خاصة بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تباين ذي دلالة إحصائية في الميزة التنافسية، وأن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية تم التوسط فيها جزئيًا من خلال الالتزام التنظيمي، كما أدت ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تباين ذي دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي، وكيف يمكن للالتزام التنظيمي التوسط في العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية التي تتبناها المنظمات والميزة التنافسية، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بأنه يجب على الجامعات الأردنية الخاصة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية التي تساهم بشكل إيجابي في أداء الموظفين.

وأجرى العمري (٢٠٢١) دراسة للتعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجدارات الجوهرية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم شمال الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٦٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن الجامعات الخاصة في الأردن تطبق استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وأن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية نحو جداراتهم الجوهرية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما عدا بُعد الحوافز والمكافآت في أبعاد الجدارات الجوهرية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة لتحسين جدارات الهيئة التدريسية.

بينما كان الهدف من دراسة (Kudaibergenov et al 2021) هو تطوير آلية لإدارة الموارد البشرية واقتراح توصيات لإدارة الموارد البشرية الفعالة في مؤسسات التعليم العالي بكازخستان، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي،

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٧٣٦) مفردة من المحاضرين والموظفين في ثلاث جامعات هما: (جامعة أحمد يساوي، جامعة الفارابي، جامعة جوميلوف)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الجامعات الكازاخستانية تفتقر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المدروسة جيدًا والمتوافقة مع الاستراتيجيات، مما يؤدي إلى مستوى متوسط من رضا المحاضرين والموظفين، بالإضافة لاختلال توازن أعضاء هيئة التدريس من حيث الصفات المهنية ومؤشرات العمر مما يعيق تطوير الأنشطة الابتكارية وفي ضوء تلك النتائج اقترحت الدراسة آلية لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة على أساس إدارة المواهب والنهج الاستراتيجي.

في حين سعت دراسة العسكر والتويجري والتويجري (٢٠٢١) إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وطبقت مقياس كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (٣٦) مفردة من مدراء إدارات الموارد البشرية وموظفيهم في بعض الجامعات الأهلية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، واتضح أن أعلى درجة لفاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تمثلت في بُعد الأجهزة والبرمجيات، يليها بُعد سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها، وأن أقل درجة لفاعلية إدارة الموارد البشرية بُعد تدريب الموارد البشرية ويليها بُعد الرواتب والحوافز المادية والمعنوية، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة وجود أنظمة للحوافز والمكافآت فعالة ومرنة لتشجيع العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

بينما سعت دراسة Mohiuddin et al (2022) إلى تحقيق استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات، ولتحقيق هدفها استخدمت الدراسة المنهج الكمي،

والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٣٤) موظفًا بالجامعات الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن ممارسات الموارد البشرية والعوامل الاجتماعية والعوامل النفسية والعوامل الاقتصادية لها تأثيرات إيجابية وهامة على استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وأن أفضل الجامعات يمكن أن تؤثر إيجابًا على إنشاء سمعة أكاديمية، مما يزيد من تحقيق جميع الأهداف طويلة الأجل داخل وخارج الجامعة، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة النظر في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة والدعم الاجتماعي والاقتصادي والنفسي ذي الصلة لاستدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات والبحوث السابقة يتضح الآتي:

- خلصت نتائج غالبية الدراسات السابقة التي تناولت السعادة الوظيفية إلى تأكيدها على أهمية تحقيق السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات، كما أكدت على الدور الحيوي والمهم للسعادة الوظيفية في رفع مستوى التكيف النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية والخاصة والمعاهد الإدارية العليا، كما أوصت بضرورة أن تهتم الجامعات بربط مفهوم السعادة الوظيفية بالمتغيرات السلوكية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس مثل الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية وغيرها من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالإبداع الوظيفي، وتبني ممارسات إيجابية لتنمية علاقات طيبة بين الموظفين وتعزيز العلاقات الإيجابية وروح الفريق بينهم؛ وبناء جسور من الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة بما يدعم من إحساس الموظفين بالسعادة الوظيفية.

- أكدت نتائج غالبية الدراسات التي تناولت مدخل إدارة البشرية على دورها الحيوي في تعزيز رأس المال الفكري وتحقيق الاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ودعمهم

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية اجتماعيًا واقتصاديًا ونفسيًا، ورفع مستوى جداراتهم المهنية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وأوصت بضرورة وجود أنظمة للحوافز والمكافآت فعالة ومرنة لتشجيع العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء للجامعة، وبالتالي زيادة شعورهم بالسعادة الوظيفية.

- يتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي كدراسة العون(٢٠١٩)، ودراسة عبيد(٢٠١٩)، ودراسة Alserhan (2020) & Shbail ودراسة سعيد(٢٠٢٢)، ودراسة Abouelela (2022)، بيد أن بعض الدراسات استخدمت المنهج الكمي كدراسة Kudaibergenov et al (2021)، ودراسة حداد(٢٠٢٢)، ودراسة Mohiuddin et al (2022)، في حين استخدمت دراسة الخوالدة(٢٠١٨) المنهج الارتباطي، ودراسة Bangun et al (2021) والتي استخدمت تصميم المقطع العرضي.

- يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة كدراسة العمري(٢٠٢١)، ودراسة Thevanes & Jathurika (2021) ودراسة سعيد(٢٠٢٢)، ودراسة Abouelela (2022)، ودراسة البلوي (٢٠٢٣)، غير أن بعض الدراسات كدراسة الخوالدة (٢٠١٨) ودراسة العسكر وآخرون (٢٠٢١) استخدمت المقاييس كأدوات لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الهدف منه؛ والذي يتجسد في تقديم مقترحات لتحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية وهو ما لم تتناوله أيًا من الدراسات والبحوث السابقة.

- تكمن استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في وضع الأسس النظرية للبحث، وتحديد وبلورة مشكلته، وصياغة أهدافه، وفي اختيار منهجه الملائم لطبيعته، وأيضًا في تصميم أدواته، وفي تفسير نتائجه.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث:

يسير البحث في هذا الجزء وفق محورين أحدهما يختص بدراسة وتحليل الأسس النظرية لمدخل إدارة الموارد البشرية، في حين يتناول المحور الثاني الأسس النظرية للسعادة الوظيفية.

المحور الأول: الأسس النظرية لمدخل إدارة الموارد البشرية:

يتناول هذا المحور نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها، ومفهوم إدارة الموارد البشرية بالجامعات، والمبادئ الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات، وأهمية إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وأهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات، انتهاءً بعرض ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعات، ويُمكن استعراض ذلك بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها:

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطور عديدة بدأت مع مرحلة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الميلادي وتميزت بظهور الآلات والنظر إلي العامل على أنه امتداد للآلة دون الاهتمام به وتحسين ظروفه، وظهرت اتحادات ونقابات نتيجة الحاجة الملحة لتحسين ظروف العاملين في بداية القرن التاسع عشر الميلادي، تطالب بحقوق العاملين، وتبعتها حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تيلور في مطلع القرن العشرين وما نتج عنها من ضرورة الاختيار الجيد للعاملين والتركيز على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم والتعاون بين العاملين والإدارة، واهتمت بالعوامل المادية دون الاهتمام بالنواحي المعنوية. ونتيجة ذلك ظهرت العلاقات الإنسانية التي ترجع إلي تجارب هوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين وأسفرت عن أهمية الاتصال بين الرؤساء والعاملين وإشراك العاملين في صنع القرار والاهتمام بحل مشكلاتهم، والأخذ بنظم الحوافز المعنوية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ومن هنا ظهرت إدارة الأفراد، وفي منتصف القرن العشرين وبعد الحرب العالمية الثانية تغيرت الظروف الدولية وكان لذلك الأثر الأكبر في تغيير النظرة إلي العاملين، وتم إعطاؤهم بعض

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
المزايا وتطورت إدارة الأفراد وفي النصف الثاني من القرن العشرين ظهرت حركة العلوم السلوكية وتطوير ممارسات الأفراد والتركيز على تخطيط الموارد البشرية ونظم التقييم وغيرها(معوض، ٢٠١٤، ١٢).

وفي ضوء خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في السنوات الأخيرة في المنظمات المعاصرة، حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات، من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة- ومتعاضمة- باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية، ومن ثم بدأ التزاوج - وهو أمر منطقي- بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية، وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه إدارة الأفراد أو شئون العاملين ثم إدارة الموارد البشرية يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار، كما تشمل مهام إدارة الموارد البشرية متابعة الشئون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت والحضور والانصراف وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات، وتنفيذ إجراءات الأجازات على اختلاف أنواعها، ومباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون(كورتل، ٢٠١٢، ٦).

أما فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة فلم يكن مصطلح إدارة الموارد البشرية منتشرًا بشكل واسع حتى وقت قريب نسبيًا، حيث اقتضت الحاجة إلى قيام بعض الموظفين في الإدارات والأقسام في المؤسسات الجامعية بتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السلطة الممنوحة لهم من قبل السلطة الأعلى، علاوة

على ذلك، فإن تعيين رؤساء الأقسام كان يتم على أساس تحصيلهم الأكاديمي أو خبرتهم في مجال الإدارة، ونادرًا ما يكن لمواصفات التوظيف أهمية في مهارات إدارة العنصر البشري والتعامل مع التغيير، ولكن سرعان ما تغير هذا الوضع كنتيجة أساسية وحثمية لصدور الكثير من التشريعات المقترنة بدافع كبير نحو نهج أكثر فعالية في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي التي تمثل إلى حدٍ بعيد أهم عنصر في ميزانية جميع المؤسسات التعليمية. (Warner & Crosthwaite, 1995, 17)

وفي وقتنا الحاضر تشهد إدارة الموارد البشرية بالجامعات تطورًا كبيرًا، ويرجع الفضل في ذلك إلى الصحة الثقافية والانفتاح الثقافي وزيادة أهمية العلم والمعرفة، وتزايد نوعية الموارد البشرية المتعلمة الماهرة المتخصصة، والتطور المعرفي والعلمي والتكنولوجي، وتزايد الأخذ بالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بهدف تنمية قدرات العناصر البشرية وتحسين أدائهم بالجامعات التي ينتمون إليها (معوض، ٢٠١٤، ١٣).

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية زاد الاهتمام بها نتيجة لتطور الفكر الإداري لدى الباحثين والممارسين عبر العصور المختلفة استشعارًا منهم لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسات عامة والتعليمية خاصة بفاعلية وكفاءة عالية، ومن ثم كانت الحاجة لوجود جهة معنية بإدارة هذا المورد الهام واستثماره الاستثمار الأمثل وتدريبه وتنميته وتحرص على تلبية كافة احتياجاته.

ثانيًا: مفهوم إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تُعتبر إدارة الموارد البشرية ركنًا أساسيًا في غالبية المؤسسات على اختلاف مجالاتها حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية لتلك المؤسسات وتمكنها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة كافة التحديات الحالية والمستقبلية، كما أنها تُعد وسيلة تعتمد على التعامل مع الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة، مما يسهم في الوصول للأهداف المنشودة.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

وعن مفهوم إدارة الموارد البشرية فيتعدد ويتنوع؛ وذلك تبعاً لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين واختلاف تخصصاتهم، وفي هذا الصدد تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة عن طريق وضع الخطة الاستراتيجية لتلبية احتياجاتها الكمية والكيفية من الموارد البشرية، من خلال استقطاب واختيار وتعيين أفضل هذه العناصر، وتدريبهم وتنميتهم مهنيًا وتحفيزهم وتقويم أدائهم (أحمد ومصطفى ومحمد، ٢٠١٩، ١٨٣).

كما تُعرف- أيضًا- على أنها: السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل الجامعة وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينهما للوصول بالجامعة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية (مصطفى، ٢٠٢٠، ٥١).

وتُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: جملة من الممارسات التي تشمل التدريب والتطوير، وتقييم الأداء والمكافآت والتعويضات، وتمكين الموظفين، والتي تعمل على تحسين أدائهم، من خلال إتاحة فرص التدريب والتطوير لهم، ومكافأتهم وتحفيزهم لتحقيق الغايات الاستراتيجية للجامعة التي ينتمون إليها (Rodjam et al, 2020, 38).

ويُقصد بإدارة الموارد البشرية أيضًا: مجموعة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والموجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز جدارات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة (العسكر وآخرون، ٢٠٢١، ٦٨).

كما تُعرف إدارة الموارد البشرية- أيضًا- بأنها: مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الجامعات للوصول المستدام إلى القوى العاملة المؤهلة والمدربة، بحيث تكون الأهداف هي التزاماتها الأخلاقية ومسئولياتها تجاه الموظفين والمجتمع (3 et al, Mohiuddin 2022).

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي والرئيس في تنظيم العلاقة بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، من خلال سعيها المستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وذلك من خلال خلق وبناء قوة عاملة فعالة يمكنها تحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يتطلب وضع خطة واضحة، للممارسات الفعالة التي تزيد الثقة بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.

ثالثاً: المبادئ الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية بالجامعات يركز على عدة مبادئ استراتيجية تتمثل في الآتي: (الطائي والعبادي، ٢٠١٥، ٣٤-٣٥)

١. **مبدأ إدارة العنصر البشري:** وفقاً لهذا المبدأ فإن إدارة الموارد البشرية تركز على إدارة العنصر البشري من حيث: (أهميته، وحاجاته، ووحدته، وتكامله، واندماجه بالجامعة)، وهذا يعني أن مبدأ إدارة الموارد البشرية يُعد مبدأً سلوكياً، إذ أن إدارة الموارد البشرية وفق هذا المبدأ تُركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجيات الجامعة، بمعنى آخر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها لا بُد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الاستراتيجية بالجامعة.
٢. **مبدأ النظم:** وفقاً لهذا المبدأ تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من النظام الأكبر (الجامعة)، لذلك لا بُد من النظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة باعتبارها جزءاً من النظام الكلي المترابط، وبما أن الجامعة نظام أكبر فإن إدارة الموارد البشرية تُعد نظاماً فرعياً تابعاً لهذا النظام.

٣. **مبدأ الأنشطة المحتسبة:** لهذا المبدأ أهمية كبرى لأنه يرتبط بمبدأ الموارد البشرية، وتكون إدارة

الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها، وفي موارد الجامعة البشرية، وكذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة، ومن ثم الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق المزايا التنافسية للجامعة.

٤. **مبدأ الأصول:** حيث يُشكل الأفراد أهم الأصول التي يُمكن أن تمتلكها أي مؤسسة تعليمية، وحتى تقوم

الجامعة وتبقى مستمرة وفاعلة فإنها تحتاج عددًا من الموارد، من أهمها المورد البشري، أي الفرد الذي

يُعد الأكثر تعقيدًا بين هذه الموارد ويجب الاهتمام به.

٥. **مبدأ السياسات والأهداف:** يُمكن أن تحقق الجامعة النجاح عندما يتم تتناسق وتترابط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات الجامعة، وأن الأفراد يشعرون بأن أهدافهم الشخصية يُمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف الجامعة التي ينتمون إليها.

٦. **مبدأ الثقافة التنظيمية:** يُقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تُشكل الأجواء العامة للجامعة، وتؤثر في العاملين، فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تُساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى تعرف هذه الخصائص وتُراعيها في أنظمتها المختلفة، كما يُمكن تلعب الثقافة التنظيمية للجامعة دورًا مؤثرًا في تحقيق التميز وذلك من خلال قياداتها الإدارية.

من خلال العرض السابق يتضح أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على مجموعة هامة من المبادئ التي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، ومن ثم تقديم أفضل المخرجات وأجودها لتحقيق التميز عن غيرها من المنافسين على كفاءة الأصعدة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التركيز على أهم أصولها ومواردها وهم أعضاء هيئة التدريس.

رابعًا: أهمية إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة الجامعة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، فالتخطيط للموارد البشرية ينبه الجامعة مبكرًا إلى نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير، والمتوسط والطويل، كما أن الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة، ويؤكد على الإحلال والتعيين السليم، ثم يأتي التدريب والتنمية ليقوما بدورهما في إكساب الأفراد المهارات، والاتجاهات والمعارف المختلفة، إضافة إلى ذلك، فإن الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل، كما تضمن الالتزام والانضباط داخل الجامعة والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق اتجاهات إيجابية للعمل (المغربي، ٢٠١٣، ٢٩).

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى؛ نظرًا لأنها تختص بالتعامل مع الموارد البشرية التي هي مصدر الأفكار، والأداة الرئيسة في تحويل التحديات والصعوبات إلى قدرات ومزايا تنافسية، فضلًا عن الطاقات الذهنية للموارد البشرية تُعد مكونًا أساسيًا للقدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى مخرجات تُرضي كل المستفيدين سواءً الداخليين أو الخارجيين للجامعة، كما يتوقف تكوين القدرة التنافسية بشكل رئيس في الاعتماد على البشر أفرادًا وجماعات؛ فقد يتوفر لجامعة ما مزايا نسبية عن غيرها بحسب الموقع المتميز وبراءات الاختراع... وغيرها، ولكنها بدون العنصر البشري الكفاء تظل غير ذات قيمة، فيتوقف تحويلها إلى قدرات تنافسية على امتلاكها عناصر بشرية على درجة عالية من الكفاءة والمهارة (السلمي، ٣٣، ٢٠٠٤ - ٣٤).

بالإضافة إلى ذلك فإن الموارد البشرية جوهر الإدارة التعليمية بالجامعات، كما أنها تمثل أقوى الأصول التي تمتلكها الجامعات لمواجهة البيئة التنافسية الشديدة ولمجاراة النماذج الريادية الحديثة، ولكي تصبح بيئة التعليم الجامعي أكثر تنافسية يجب أن تتمتع بمرونة كافية لاتخاذ قرارات تتماشى مع سياسات السوق المفتوح، حيث تقوم إدارة

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
الموارد البشرية بترجمة الأهداف الاستراتيجية التنظيمية إلى سياسات موارد بشرية
يُمكن من خلالها الحصول على مزايا تنافسية أفضل (Teir & Zhang, 2016, 65).
يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية بالجامعات تكتسب أهميتها من خلال أنها
تهتم بأهم مدخلات الجامعة الاستراتيجية ألا وهم أعضاء هيئة التدريس الذين يُمكن
وصفهم بأنهم مصدر نجاح الجامعة أو فشلها كما أنهم يمثلون مصدر الأفكار والأداة
الرئيسة المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية للجامعة، وذلك من خلال ما يقدمونه من أساليب
تفكير جديدة لا تساهم فقط في المخرجات النهائية للجامعة، ولكن أيضًا في الطرق التي
تجعل هذا ممكنًا في النهاية على النحو الذي يجعلها قادرة على التنافس والاستمرار في
ظل بيئة تنافسية شديدة، ومن ثم يجب أن ترتبط استراتيجية إدارة الموارد البشرية
بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.

خامسًا: أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تُشير الأدبيات التي تناولت إدارة الموارد البشرية بالجامعات إلى تعدد أهداف هذه
الإدارة، فالهدف من إدارة الموارد البشرية هو وضع استراتيجية الموارد البشرية وفق
متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية الجامعة الحالية والمستقبلية، لتسهم من
خلالها في توفير قوى بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث
تكون قادرة على تحقيق أهداف الجامعة بأعلى مستوى من الأداء والتميز، من أجل
ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها (عقيلي، ٢٠٠٥، ٢٩)، وفي ضوء ذلك فإن إدارة
الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق ما يلي: (مصطفي، ٢٠٠٨، ٤٩)، (Shaheen,

Sajid & Batool, 2013, 24)

- تحديد توجهات وخطط الجامعة للإفادة من مواردها البشرية في تحقيق غاياتها وأهدافها
الاستراتيجية.

- استقطاب واختيار وتعيين ذوي الكفاءات والمهارات.

- تحقيق أقصى أداء متميز من العنصر البشري.

- خلق مناخ يساعد على الانسجام والإنتاجية بين إدارة الجامعة وموظفيها.
- تحويل التحديات والصعوبات إلى قدرات تنافسية، والمشاركة الفعالة للعقل البشري والطاقات الذهنية للموارد البشرية، وتحويل الأفكار إلى مخرجات تُرضي كافة المستفيدين الداخليين والخارجيين للمؤسسة الجامعية.
- تحقيق الميزة التنافسية والريادة والهيمنة للمؤسسات الجامعية، وذلك من خلال موارد بشرية مخصصة وعلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي.
- وفي السياق ذاته أشار الطائي والعبادي (٢٠١٣، ٤٣-٤٤) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها بالجامعات من أهمها:
 - تُساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات.
 - زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند العاملين إلى أعلى قدر ممكن.
 - إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع العاملين في الجامعة.
 - المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
 - إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من الجامعة والعاملين.
 - السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

كما قام بعض الباحثين بتصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية هي: (القحطاني، ٢٠١٥، ٢٤-٢٥)

أ- الأهداف على مستوى المجتمع:

تهدف إدارة الموارد البشرية على المستوى المجتمعي إلى المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل كذلك تمكين أفراد المجتمع من

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار، وصيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام، بالإضافة إلى توفير المناخ التنظيمي الذي يُمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

ب- الأهداف على مستوى المنظمة:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تُحقق الأهداف التالية أيضاً بشأن موردها البشري منها: الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة القصوى من جهود العاملين، والمحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل بالمنظمة.

ج- الأهداف على مستوى العاملين:

تهدف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين إلى الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي، وإلى وجود ظروف عمل جديدة تُمكنهم من العمل الفعال الذي يُزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية، وأيضاً إلى وجود برامج الأمن والسلامة للمحافظة على الإبقاء على العنصر البشري، وكذلك توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تُزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة والعدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وإيقاع العقوبات عليهم، فضلاً عن وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يُوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية هو تزويد الجامعات بموارد بشرية فعالة، وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم على النحو الذي يُلبي رغباتهم واحتياجاتهم الشخصية، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة الجامعية الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على أعضاء هيئة التدريس، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم

وصيانتهم والاحتفاظ بهم، وتوفير مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية بين الإدارة وبينهم، وأيضاً من خلال حرص الجامعة على تحقيق الترابط بين سياساتها وتوجهاتها الاستراتيجية وبين لأهداف الفعلية لأعضاء هيئة التدريس حتى تتمكن من تقديم مخرجاتها بكفاءة عالية.

سادساً: ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

نظراً لحقيقة أن البشر مختلفون ولكل منهم قدرات وخصائص خاصة تميزه عن الآخرين، لذلك فإن الفروق الفردية هي المسؤولة الأكبر عن صنع الاختلافات في القدرة التنافسية للجامعة، كما أنها هي المسؤولة عن الاختلافات في أفضل الممارسات المطبقة، لأن أفضل الممارسات تُعد هي المحرك الأساسي للمنافسة وسبب أساسي للاختلاف بين الجامعات، كما أنها الشيء الوحيد الذي لا يُمكن تقليده ونسخه بسهولة من قبل المنافسين، ومن هنا جاء دور إدارة الموارد البشرية في القيام بواجباتها بشكل كامل من خلال ممارسات جادة واستراتيجيات بعيدة عن الروتين والتقليد (Alserhan & Shbail, 2020, 3759).

وبناءً على ذلك تُشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الأنشطة التنظيمية الموجهة لإدارة مجموعة من البشر والموارد وضمان تشغيل هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها (Tiwari & Saxena, 2012, 87).

وفي السياق ذاته أشار أحد الباحثين إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يُمكن وصفها على أنها مجموعة من الأنشطة التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وأن هدفها هو تحسين الأداء وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات وحددوا هذه الممارسات في استقطاب وتعيين وتنمية وتطوير وتحفيز موارد بشرية على درجة عالية من الكفاءة والمهارة، ولا تقتصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحديد احتياجات الجامعة من

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
القوى العاملة واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة
الموارد البشرية في التعليم العالي لتأدية وظائفها على أسس سليمة (عرايس، ٢٠١٨، ٤٨).
كما أن هناك بعض الباحثين يحددون هذه الممارسات بتخطيط الموارد البشرية،
وتحليل وتصميم العمل

والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات، وتقييم الأداء، كما يرى آخرون أن الأمر
يقتصر على التخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويض
(Alserhan & Shbail, 2020, 3759).

وعلى الرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين حول ماهية ممارسات إدارة الموارد
البشرية، إلا أنها تشكل مع بعضها البعض نظامًا متكاملًا ومتفاعلاً، مما يدل على وجود
علاقات تبادل وتكامل فيما بينها وأن القرارات المتخذة في مجال كل ممارسة مكملة
للأخرى، كل ذلك يعمل على تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية بالجامعات والمتمثل في
توفير قوى عاملة مؤهلة ومدربة ومحفزة بمستوى عالٍ من الإنتاجية والفعالية التنظيمية،
وقادرة على تحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وبناءً على ذلك فإن البحث
الحالي سوف يتبنى الممارسات الآتية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

يُعد تخطيط الموارد البشرية من الممارسات المهمة؛ إذ تركز عليه الممارسات
الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لأنه يعمل على دعم الخطة الاستراتيجية للجامعة من
خلال توفير الموارد البشرية اللازمة من حيث الكم والنوع وفي الوقت والمكان المناسبين
لتلبية احتياجات الجامعة وبما يتضمن تحقيق استراتيجيتها ويُجنبها الأداء المحدود خلال
تطبيقها، وذلك لأن نجاح الجامعة على المدى الطويل يعتمد على مدى قدرتها في
الحصول على أعضاء هيئة تدريس مناسبين من حيث القدرات والمهارات، كما لا يُمكن
للجامعة تحقيق غاياتها وأهدافها التي تم وضعها في خطتها الاستراتيجية إلا إذا امتلكت

أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاءات ومهارات مناسبة، وفي ضوء ذلك يُمكن تناول التخطيط للموارد البشرية بالجامعات من خلال ما يلي:

أ. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يُعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية بالجامعة، فمن خلاله تُقدر وتُحسب احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها(عقيلي، ٢٠٠٥، ٢٢٩).

ويُعرف أيضاً بأنه: الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية واستخدامها أكفاً استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات الجامعة من العناصر البشرية والاستفادة منهم لتحقيق أهدافها في ظل التكاليف المحددة سلفاً(علي والسيد والعريشي، ٢٠١٦، ٢٦).

كما يُعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: عملية يتم من خلالها تحديد احتياجات الجامعة المستقبلية من القوى العاملة من حيث النوع والعدد اعتماداً على مواصفات معينة لشغل وظائف مستقبلية تفرضها البيئة المتغيرة التي تعيش فيها في الجامعة، حيث يقوم بهذه الوظيفة إدارة الموارد البشرية(الوحشي، ٢٠٢٠، ٢٩).

ويُقصد به أيضاً: العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى توفير احتياجاتها من الموارد البشرية

الكافية لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (Pednekar, Kulkarni & Mahanwar, 2022, 17).

ب. أهمية التخطيط للموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات من خلال ما يلي:(عريشي والطراونة ٢٠٢٠، ٤٦)، (آمنة، ٢٠٢١، ٨)

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية في الجامعة بصورة تفصيلية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

- تحديد المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية، ومن ثم حصول الجامعة على حاجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل.

- وضع الأسس لتطوير أنشطة وبرامج الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب، وتقارير تقييم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل الجامعة.

- تقليل تكاليف الإنتاج عن طريق ترشيد بند الرواتب والأجور من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

- يُساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية الموارد البشرية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية.

- يُساعد الجامعة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تحديد حجم التكلفة التي تنتج عن النقص والزيادة في تلك الموارد.

- يهيئ الجامعة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.

- يساعد على التأكد من حُسن توزيع واستخدام الجامعة لمواردها البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من خلال ما سبق يتضح أن لتخطيط الموارد البشرية بالجامعات أهمية كبرى حيث يعمل على توفير احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس بالكمية والنوعية المطلوبة، والتأكيد على حُسن استغلالهم واستخدامهم وتحقيق الاستفادة القصوى منهم على النحو الذي يؤدي إلى زيادة الفاعلية الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وذلك من

خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة التي تُساعدنا على مواجهة احتمالات المستقبل، وتوقع المشكلات المحتملة وقوعها ووضع سيناريوهات مستقبلية للتعامل معها.

ج. مقومات تخطيط الموارد البشرية:

تحدد مقومات تخطيط الموارد البشرية بالجامعات فيما يلي: (كامل آخرون، ٢٠١٨، ٨٩) - اقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية، ودعمها لعملية التخطيط ماديًا ومعنويًا.

- توافر قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية.

- توافر الخبرات الفنية اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية.

- استخدام أساليب مناسبة للتنبؤ بالطلب والعرض على العمالة.

- التكامل بين خطة الجامعة وخطة الموارد البشرية، واعتبار إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي عند

صياغة وتحليل وتقييم استراتيجية الجامعة.

- التكامل بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وكافة وظائف إدارة الموارد البشرية.

- ضرورة دراسة وتحليل المتغيرات البيئية، وتأثيرها على خطة الموارد البشرية.

- ضرورة مراجعة خطة الموارد البشرية دوريًا، في ضوء التغير في الأسس التي بُنيت عليها الخطة.

- يجب إعداد خطة زمنية للموارد البشرية في الأجل القصير والطويل.

وبناءً على ما سبق يتضح أن تخطيط الموارد البشرية بالجامعات يقوم على عدة مقومات أساسية يأتي في مقدمتها اقتناع القيادات الجامعية بأهمية أعضاء هيئة التدريس ودورهم الهام في تحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وتوفير البيانات والمعلومات والكوادر الفنية المؤهلة لإعداد خطة الموارد البشرية ومراعاة التأثيرات الداخلية والخارجية على الخطة الموضوعية، فضلاً عن مراعاة التكامل بين خطط

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
الجامعة وخطة الموارد البشرية ومراجعتها بصفة دورية حتى يُمكن تعديلها بما يتناسب
مع متطلبات سوق العمل.

د. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية كأى عملية تخطيطية تعتمد في دقتها وسلامتها على مدى
توافر وسلامة البيانات اللازمة وخبرة الأفراد القائمين على تحليل البيانات، ومن ثم فإن
أولى مراحل تخطيط الموارد البشرية بالجامعات تبدأ بجمع البيانات والمعلومات
وتحليلها، فلا يُمكن للجامعة التنبؤ أو فعل أي شيء من العمليات التخطيطية الأخرى إلا
بعد الحصول على البيانات المطلوبة، والتي يُمكن تقسيمها إلى نوعين من البيانات
والمعلومات، حيث يتم تجميع النوع الأول من البيئة الخارجية (من خارج الجامعة) مثل
سياسات الدولة تجاه العمالة وسوق العمل وأنظمة المؤسسات التعليمية والفنية والتأهيلية
والتدريب ومستوى التطور التقني وغيره من عناصر قد تؤثر في حجم وهيكل العمالة في
الجامعة، في حين يأتي النوع الثاني من البيئة الداخلية (من داخل الجامعة)، حيث تشمل
بيانات ومعلومات عن الوضع الراهن في جميع الإدارات والأقسام، والعوامل المؤثرة
عليها، وسياسات الجامعة في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والترقية
والنقل وغيرها(عبودة، ٢٠١٤، ١٧٢-١٧٣).

أما المرحلة الثانية فتبدأ بعملية التنبؤ بالطلب المستقبلي على العمالة سواء العرض
الداخلي أو الخارجي، وفي المرحلة الثالثة يتنبأ القائمون بعملية التخطيط بعرض العمالة
سواء العرض الداخلي أو الخارجي، أما المرحلة الرابعة فتهتم بوضع خطط وبرامج
الاحتياجات من الأفراد لضمان إحداث التوافق بين العرض والطلب المستقبلي، وفي
المرحلة الأخيرة تُوجد عملية التغذية المرتدة بما يسمح بالتعلم والاستفادة من الجهود
التخطيطية السابقة(عبودة، ٢٠١٤، ١٧٣).

وفي السياق ذاته أشارت بعض الدراسات إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية
بالجامعات تتضمن عددًا من المراحل الهامة تتمثل في الآتي:

- **المرحلة الأولى: تحليل بيئة الجامعة:** تتضمن هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية للجامعة من خلال جمع البيانات والمعلومات للتعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالجامعة والسياسات الحاكمة لهم من حيث الاختيار والتعيين ومستوى مهاراتهم ومساهمهم الوظيفي المستقبلي، وأيضًا تحليل البيئة الخارجية للجامعة من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات سوق العمل التي تؤثر على نوعية الموارد البشرية مستقبلاً (آمنة، ٢٠٢١، ٨).
- **المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية:** من خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها من تحليل البيئة الخارجية والأوضاع الداخلية للموارد البشرية يتم تقدير احتياجات الجامعة المستقبلية من القوى العاملة ونوعها للقيام بالأعمال المطلوبة في الوقت المناسب ولتنفيذ خططها وأهدافها الاستراتيجية، ويُعد التنبؤ باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية في المستقبل جوهر عملية التخطيط للموارد البشرية وأساسها (رشيد، ٢٠٠٩، ٤٢٥).
- **المرحلة الثالثة: تحديد المتاح من الموارد البشرية:** بعد الدراسة التحليلية للطلاب على الموارد البشرية لتقدير احتياجات الجامعة من القوى العاملة خلا الفترة المستقبلية، يُصبح من الضروري القيام بدراسة العرض من الموارد البشرية وتحليلها سواءً كان من داخل الجامعة أو خارجها (المغربي، ٢٠١٢، ١٦٥).
- **المرحلة الرابعة: وضع خطة لمقابلة متطلبات الموارد البشرية:** يتم في هذه المرحلة مقارنة الطلب بالعرض من الداخل والخارج، لتحديد مقدار العجز أو الفائض المستقبلي الكمي والنوعي، ومقارنة العوامل التي أدت إلى كل منها، وذلك حتى يُمكن وضع الخطط المناسبة لسد العجز أو التخلص من الفائض (رشيد، ٢٠٠٩، ٤٤٠).

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

● **المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة:** وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية ولا بد أن يتم تنفيذ الخطة بكفاءة ودقة وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى (أمنة، ٢٠٢١، ٩).

● **المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم:** تُعد عملية متابعة التنفيذ خطوة مهمة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة المحددة، ولاكتشاف أية معوقات قبل وقوعها ووضع الحلول المناسبة، ولاتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع أي مستجدات طارئة لضمان تنفيذ الخطة بنجاح (رشيد، ٢٠٠٩، ٤٤١).

من خلال العرض السابق لمرحل تخطيط الموارد البشرية يتضح مدى أهمية تلك العملية الإدارية بالجامعات إذ تعتمد عليها جميع الوظائف الأخرى، كما أنها تساعد الجامعات على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة من أعضاء هيئة التدريس لإنجاز أهدافها، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن أعضاء هيئة التدريس سواءً داخل الجامعة أو خارجها وتحليلها على النحو الذي يُمكنها من تحقيق التوافق بين العرض والطلب على الموارد البشرية.

ثانياً: التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):

بعد انتهاء الجامعة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات، تأتي الخطوة التالية، وهي العمل على تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط، وذلك من خلال عملية التوظيف، ويُعتبر التوظيف أحد الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات وتشتمل عملية توظيف أعضاء هيئة التدريس على ثلاثة عمليات فرعية مترابطة ومتكاملة وهي: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، ويؤدي كفاءة القيام بتلك العمليات إلى تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم أهداف الجامعة ككل، وعليه يُمكن تناول هذه العمليات الفرعية بشيء من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

أ- استقطاب الموارد البشرية:

يُعد الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية بالجامعات، حيث أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد الجامعة بأعضاء هيئة تدريس قادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ (زايد، ٢٠٠٣، ٤٠)، كما يتعلق الاستقطاب بالأنشطة التي تجعل الجامعة مكاناً جاذباً للراغبين في العمل، بحيث تتمكن الجامعة من تعزيز مواردها البشرية من أعضاء هيئة التدريس بأفضل ما يُمكن (حجازي، ٢٠٠٥، ١٣٧)، وبناءً على ذلك يمكن تناول عملية استقطاب الموارد البشرية بالجامعات من خلال ما يلي:

١- مفهوم الاستقطاب:

يُعرف الاستقطاب بأنه: النشاطات والممارسات التي تقوم بها الجامعة بغرض تحديد وجذب أعضاء هيئة التدريس المحتملين (Noe et al, 2011, 136)، ويُعرف الاستقطاب أيضاً بأنه جميع النشاطات التي تقوم بها الجامعات لتوظيف الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس (Wilton, 2013, 148).

كما يُعرف الاستقطاب بأنه: عملية البحث عن المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة بالجامعة وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يُمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة لملاً الوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها (كامل وآخرون، ٢٠١٨، ١٤٣-١٤٤).

ويُعرف الاستقطاب أيضاً بأنه: السياسة التي تتمكن من خلالها الجامعة من الحصول على الموارد البشرية المتميزة لتلبية احتياجاتها ولتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية (أحمد ومصطفى ومحمد، ٢٠١٩، ١٨٦).

كما يُقصد بالاستقطاب: النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين لشغل وظيفة معينة، من خلال تحديد الشروط والمؤهلات لشغل هذه الوظيفة والتعريف بطبيعة العمل فيها (بلاسمة، ٢٠١٩، ١٥).

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
وتتنوع مصادر الاستقطاب فيما بين مصادر داخلية كالترقية والنقل الوظيفي،

وأخرى خارجية كالترقى

المباشر للوظيفة أو الإعلان... وغيرها (كامل، ٢٠١٢، ٤٢-٤٣).

٢- أهداف الاستقطاب:

إن الغاية الأساسية لجهود الاستقطاب تتمثل في البحث عن أعضاء هيئة تدريس مؤهلين وجذابين للعمل بالجامعات، كما تسعى تلك الجهود أيضًا إلى تحقيق جملة من الأهداف الأخرى، من أهمها ما يلي: (الطائي والفضل والعبادي، ٢٠٠٦، ١٨٨؛ رشيد، ٢٠٠٩، ٤٦٠؛ القحطاني، ٢٠١٥، ١٠٣؛ كامل وآخرون، ٢٠١٨، ١٤٤)

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف والمهارات والخبرات الواجب توافرها فيهم، ومصادر الحصول عليهم، والسبل المناسبة للحصول عليهم.

- جذب أكبر عدد من الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة، حتى تتاح فرصة أكبر لجذب العمالة المناسبة وذلك في ضوء حدود معينة من التكاليف.

- يساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالجامعات على التأكد مقدمًا من أن تلك الوظائف تتناسب مع طبيعته مؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم المتعددة، وهو ما يحقق المصلحة المشتركة للجامعة وللأفراد والذي يُعتبر الطريق السليم للوصول إلى اختيار الشخص الملائم لشغل الوظيفة المناسبة.

- تقليل تكاليف عملية الاختيار من خلال استبعاد طلبات التوظيف التي لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة لشغل الوظيفة، مما يوفر على الجامعات تحمل تكاليف باهظة في تقييم طالبي التوظيف غير المناسبين للوظيفة.

- المساعدة على ارتفاع معدلات نجاح عمليات الاختيار والتعيين نظرًا للتكامل بين مكونات عملية التوظيف.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات، عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من أعضاء هيئة التدريس فحسب، بل كذلك العمل على الاحتفاظ بهم، وتقليل احتمال ترك المتقدمين لأعمالهم بعد فترة قصيرة من تعيينهم بها، مما يترتب عليه زيادة معدل استقرار أعضاء هيئة التدريس وبالتالي ضمان استمرارية نجاح الجامعة.

من خلال العرض السابق لأهداف استقطاب الموارد البشرية بالجامعات يُمكن القول أن عملية الاستقطاب تستهدف بشكل رئيس تحقيق الموازنة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من يشغلها كما أنها تهدف إلى حصول الجامعات على أعضاء هيئة تدريس تتوافر فيهم الخبرات والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة وذلك من خلال زيادة معدلات نجاحها في عمليتي الاختيار والتعيين، كما تركز عملية الاستقطاب أيضاً على ضمان استقرار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال الاحتفاظ بهم ووضع كلٍ منهم في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وقدراته مما ينعكس على نجاح الجامعة وضمــــان استمراريتها.

٣- أهمية الاستقطاب:

تبرز أهمية استقطاب الموارد البشرية بالجامعات من خلال ما يلي: (الطائي والفضل والعبادي، ٢٠٠٦، ١٨٧-١٨٨)

- الحصول على عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس، مما يعني أنه أصبحت لدى الجامعات خيار واسع

تستطيع من خلاله اختيار أعضاء هيئة التدريس المستقبين الأكفاء والجيديين لشغل الوظائف الشاغرة بأقل تكلفة ممكنة.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود أعضاء هيئة تدريس ذات تأهيل وكفاءة عالية في الجامعات التي يعملون فيها.

- إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار والتي تتمثل في استبعاد أعضاء هيئة التدريس غير المؤهلين وجذب الأعضاء المؤهلين أصحاب القدرات والمهارات والخبرات العالية لشغل الوظائف.

- توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين للعمل الذين يتوقع منهم أن يؤديوا الأعمال بفعالية.

- يمكن من خلال عملية الاستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية مثل مكاتب التوظيف، الإعلان، الاتصال الشخصي... وغيرها.

من خلال عرض أهمية استقطاب الموارد البشرية بالجامعات يمكن القول أن الاستقطاب يُعد بمثابة حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعمليات الاختيار والتعيين، وهذا يعني أنه كلما نجحت عملية الاستقطاب في جذب عدد وفير من أعضاء هيئة التدريس الذين تحتاجهم الجامعات وبمواصفات عالية ووفق المطلوب، كلما وفر ذلك لعمليات الاختيار والتعيين بدائل وخيارات واسعة تُمكنها من المفاضلة بينها بسهولة وانتقاء الأكفاء والأفضل بين المتقدمين، وتأهيلهم وتدريبهم ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينهم، وهو ما يرفع من مستوى فاعلية أداء الجامعات مستقبلاً.

ب- اختيار الموارد البشرية:

بعد انتهاء الجامعة من الإعلان عن الوظائف الشاغرة، تأتي مرحلة الاختيار حيث يتم اتباع خطوات ومراحل تقضي إلى اختيار أفضل العناصر لشغل الوظيفة، ممن تتوفر فيهم الكفاءات والمهارات الفنية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، بحيث تُستمد هذه المواصفات والمعايير من الوصف الوظيفي (أحمد ومصطفى ومحمد، ٢٠١٩، ١٨٦)، ونظرًا لأهمية عملية اختيار الموارد البشرية بالجامعات سيتم تناولها من خلال ما يلي:

١- مفهوم الاختيار:

يُعرف الاختيار بأنه: عملية يتم من خلالها انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل الجامعة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة (القحطاني، ٢٠١٥، ١١١).

كما يُعرف الاختيار بأنه: العملية التي بمقتضاها تتمكن إدارة الموارد البشرية في الجامعات من

المفاضلة بين المرشحين للوظائف الشاغرة، وذلك بُناءً على موازنة ومطابقة سمات الفرد من حيث قدراته ومهاراته وخبراته مع متطلبات الوظيفة (أبو سنية، ٢٠١٧، ٣٩).

ويُعرف الاختيار أيضًا بأنه: عملية انتقاء المرشحين الذين توافرت لديهم المؤهلات والخبرات الضرورية لشغل الوظائف الشاغرة بالجامعة، أو عملية اختيار المرشحين من خلال تصفية الطلبات، وإجراء المقابلات والاختبار، وتقييم المرشحين، لشغل الوظائف الشاغرة وتحديد من ستعين فيهم (Armstrong & Taylor 2023,226).

٢- أهداف الاختيار:

تتمثل أهداف عملية اختيار الموارد البشرية بالجامعات فيما يلي: (القحطاني، ٢٠١٥، ١١٢-١١٣)

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيثُ أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه ونقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
- إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال.
- تحقيق درجة عالية من الرضا بين أعضاء هيئة التدريس من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وإمكاناتهم على النحو الذي يُمكنهم من تحقيق التقدم في مسارهم الوظيفي.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
من خلال عرض أهداف عملية اختيار الموارد البشرية بالجامعات يُمكن القول أن
الهدف الرئيس لعملية الاختيار يتمثل في تحقيق التوافق متطلبات وواجبات الوظيفة وبين
مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل، مما يسهل من عملية تدريبه بعد تعيينه في
الوظيفة وبشكل يضمن له الترقى فيها مستقبلاً.

٣- أهمية الاختيار:

- تنبع أهمية عملية اختيار الموارد البشرية بالجامعات من خلال الأسباب
التالية:(الطائي والفضل والعبادي، ٢٠٠٦، ٢٠٤-٢٠٥)
- إن الاختيار الخاطئ لأعضاء هيئة التدريس يُفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي
أنفق على عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.
 - إن اختيار عضو هيئة التدريس غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح الجامعة،
المتتمثلة في عدم قدرة عضو هيئة التدريس الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما
يؤثر على الاداء العام للجامعة.
 - إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يُحقق للجامعة السمعة الجيدة
في المجتمع ويُوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
 - ينبغي التريث وعدم التسرع في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية،
مما يُجنب الجامعة مشاكل الدوران الوظيفي وترك العمل.
 - إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة
الجامعة وتحقيق إنجازات مميزة.
 - تُعتبر عملية الاختيار فرصة اختبار لإدارة الموارد البشرية بالجامعة في قدرتها على
إجراء عملية المفاضلة الدقيقة والموضوعية للمرشحين للوظائف، وتحديد من منهم
الأكثر تأهيلاً من حيث القدرات والمهارات والمعارف.
 - يُمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسار الممارسات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية
كالتدريب والتقييم... وغيرها.

وبناءً على ما تقدم تتضح أهمية عملية اختيار الموارد البشرية بالجامعات، حيث أن الاختيار السليم لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار الضارة التي قد تنجم عن سوء الاختيار، فنظرًا لما تقضيه عملية الاختيار من جهود استقبال طلبات التوظيف وتصفيتهما، وإجراء المقابلات الشخصية والامتحانات، فإن سوء الاختيار وتوظيف أعضاء هيئة تدريس غير مناسبين وغير قادرين على أداء متطلبات وظيفتهم بالكفاءة اللازمة سيكلف الجامعة الكثير من المال والجهد، وسيحمل في طياته آثارًا بالغة الأهمية ستعكس بشكل سلبي على مستوى الأداء المؤسسي للجامعة ككل.

ج- تعيين الموارد البشرية:

بعد الانتهاء من سلسلة الممارسات السابقة والمتمثلة في التخطيط لتوفير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية، ثم الاستقطاب والاختيار، يصدر قرار التعيين في الوظيفة الشاغرة، وبعد صدور قرار التعيين واستلام أعضاء هيئة التدريس الجدد للأعمال والوظائف الرئيسية المناطة بهم، يتم تقديمهم إلى رؤسائهم وزملائهم الذين سيعملون معهم فيما بعد، ولا بُد أن يفسح رئيس القسم صدره لكل استفسار أو تساؤل من أعضاء هيئة التدريس الجدد، ويُفضل دائمًا إعداد برنامج توجيهي أو تأهيلي لهم، وذلك لتعريفهم بأهداف الجامعة وسياساتها الرئيسية ونظم العمل بها وعلاقتها بالمنظمات الأخرى، وكذلك لتعريفهم بحقوقهم والالتزامات المفروضة عليهم (القحطاني، ٢٠١٥، ١٢٧). ويمكن القول أن هذه الممارسات ليس بالضرورة أن تكون ملزمة لجميع الوظائف الأخرى بالجامعة، حيث أنها تختلف بحسب نظام التعيين المعمول به وبحسب ما تتطلبه كل وظيفة.

وفي هذا الصدد أشار أبو العز (٢٠٢٢، ٢١٨-٢١٩) إلى أن وظيفة عضو هيئة التدريس لا يتم التوظيف بها بتلك الطريقة سالفة الذكر- الاستقطاب والاختيار والتعيين- حيث أن هذه الوظيفة عادةً ما تبدأ بتوظيف الهيئة المعاونة- المعيد ثم المدرس المساعد- حيث يبدأ المسار الوظيفي في كادر أعضاء هيئة التدريس بالمعيدين والمدرسين

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
المساعدين وهذا النظام معمول به في معظم الجامعات المصرية غير أن هذه الطريقة عليها الكثير من التحفظات؛ حيث يتم تعيين المعيدين من أوائل خريجي كل كلية وحسب حاجة كل قسم بها دون وضع أي اختبارات أو شروط تتعلق بالكفاءة غير التفوق الدراسي في مرحلة الليسانس أو البكالوريوس وهو أمر غير كافي حيث لا بُد من وضع شروط الكفاءة إلى جانب شرط التفوق الدراسي، ويُمكن ذلك من خلال وضع بعض الاختبارات والمقابلات الشخصية والحصول على الدورات التدريبية وإجادة بعض اللغات وغيرها من الشروط التي تضمن الحصول على أعضاء هيئة تدريس مؤهلين وقادرين على تطوير مساهمهم الوظيفي مستقبلاً.

ثالثاً: تدريب الموارد البشرية:

بعد قيام الجامعة بعملية الاختيار والتعيين، يتضح الحاجة إلى التدريب كنشاط ضروري وهام يساهم

بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية للجامعة، وتتوقف فعالية التدريب على كفاءة الجامعة في عملية الاختيار والتعيين، كما أنه لا يكفي انتقاء أعضاء هيئة التدريس الصالحين للعمل الذين وقع عليهم الاختيار، وإنما ينبغي أن يعقب الاختيار تدريبهم على أعمالهم الوظيفية بكفاءة واتقان بغية رفع مستوى كفايتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن لتأدية أعمالهم الملقاة على عاتقهم بأقل جهد وفي أقصر وقت وبأحدث الطرق (القحطاني، ٢٠١٥، ١٣٤)، ومن هذا المنطلق يُمكن تناول عملية تدريب الموارد البشرية بالجامعات من خلال ما يلي:

أ- مفهوم التدريب:

يُعرف التدريب بأنه: جهد مخطط يهدف إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وزيادة معلوماتهم لتمكينهم من أداء وظيفتهم وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة التي ينتمون إليها. (Oluoch, 2013, 13).

ويُعرف التدريب أيضًا بأنه: تغييرًا إلى الأحسن أو تطويرًا في معلومات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، وذلك بهدف إعدادهم إعدادًا جيدًا لمواجهة متطلبات وظائفهم الحالية وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية(كامل وآخرون، ٢٠١٨، ١٦٧).

كما يُعرف بأنه: عملية مخططة للتحسين التنظيمي تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من تحقيق أداء فعال ومثمر في أقصر وقت بأعلى كفاءة ممكنة (Ssemugenyi, Seje, & Asumwa, 2020,135).

ب- أهداف التدريب:

- تسعى عملية تدريب الموارد البشرية بالجامعات إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية من أهمها: (القحطاني، ٢٠١٥، ١٣٧-١٣٨؛ الثبيتي، ٢٠٢١، ٢١)
- يُساهم التدريب في زيادة معرفة ومهارة أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى الارتفاع بكفاءة أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- يُساهم في تعظيم معرفة ومهارات أعضاء هيئة التدريس، وهذا يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عندهم مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف عليهم.
- يُساعد على خلق صف ثانٍ مؤهل يُمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء.
- يُساعد على تذكير أعضاء هيئة التدريس بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات التي تدخُل عليها.
- يُسهم في زيادة قدرة أعضاء هيئة التدريس على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- يُساهم في خلق علاقة إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس والجامعة التي ينتمون إليها، من خلال توجيه وتنمية سلوكهم واتجاهاتهم الإيجابية تجاه العمل.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- تمكين أعضاء التدريس من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.

- يُساعد أعضاء هيئة التدريس على التقليل من أخطائهم وعدم تكرارها مما يُساهم في تحسين إنتاجيتهم.

- يُستخدم التدريب كوسيلة فعالة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس للترقية في مساهم الوظيفي مستقبلاً، مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة إنتاجيتهم.

- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات، فإذا حدث فائض في تخصص معين، فإنه يُمكن من خلال التدريب تأهيل الفائض منهم لتخصص أو لتخصصات أخرى حيث يُسد بهم العجز فيها.

من خلال العرض السابق لأهداف التدريب يُمكن القول أن الهدف الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية بالجامعات يتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية، وإكسابهم مهارات جديدة سواءً لوظيفتهم الحالية أو المستقبلية مما ينعكس بدوره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة التي يعملون بها ويُزيد من إنتاجيتها.

ج- أهمية التدريب:

تبرز أهمية تدريب الموارد البشرية بالجامعات من خلال ما يلي:(كامل وآخرون، ٢٠١٨، ١٦٩)

- يُساهم في انفتاح الجامعة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للجامعة.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل، وتعريف أعضاء هيئة التدريس بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- ربط أهداف أعضاء هيئة التدريس بأهداف الجامعة التي ينتمون إليها.
- يُساعد أعضاء هيئة التدريس على تحسين فهمهم للجامعة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور ويُنمي لدى أعضاء هيئة التدريس العوامل الدافعة للأداء ويُوفر الفرصة لتطويرهم.
- يُساعد أعضاء هيئة التدريس على التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتنمية نقاط القوة.

من خلال العرض السابق يتضح أن تدريب الموارد البشرية بالجامعات يلعب دورًا هامًا سواءً على مستوى الجامعة وذلك من خلال تطوير برامجها وأهدافها وسياساتها على النحو الذي يُزيد من إنتاجيتها وأيضًا على مستوى أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تحقيق التناسق بين أهدافهم الشخصية وأهداف الجامعة التنظيمية، وتزويدهم بالمعارف التي تساعدهم على أداء وظائفهم بكفاءة وجودة عالية، ويُوفر لهم فرص التطور في مسارهم الوظيفي.

رابعًا: تحفيز الموارد البشرية:

من الممارسات الهامة لإدارة الموارد البشرية بالجامعات هي القيام بتحفيز أعضاء هيئة التدريس لرفع كفاءة أدائهم وزيادة إنتاجيتهم مما ينعكس بدوره على أداء الجامعة بالكامل، هذا ويُعتبر موضوع تحفيز أعضاء هيئة التدريس لتقديم أفضل ما لديهم لجامعاتهم لهو موضوع في غاية التعقيد وهو دائمًا محل اهتمام علماء السلوك والإداريين، ولقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك الفرد والمجتمع على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية، وتتنوع هذه الرغبات من شخص لآخر باختلاف طبيعة توازن النفس، فإن مدى فاعلية الحوافز التي تُوفر لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يُمكن تبيينها من خلال مراقبة سلوكهم ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة الجامعة ومعدلات الأداء التي يحققونها (الطائي والعبادي،

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
٢٠١٥، ٨٧)، وفي ضوء ذلك يُمكن تناول عملية تحفيز الموارد البشرية بالجامعات على

النحو الآتي ذكره:

أ- مفهوم الحوافز:

تُعرف الحوافز بأنها: الأساليب التي يعتمد عليها المدير؛ للتأثير على سلوك الأفراد، وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة(المغربي، ٢٠١٣، ١٦٦).

كما تُعرف الحوافز بأنها: مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها الجامعة للتأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كمًا ونوعًا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية لديهم وإشباع حاجاتهم(الطائي والعبادي، ٢٠١٥، ٨٩).

وتُعرف الحوافز أيضًا بأنها: العملية التي ينتج عنها رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس وتعويضهم

عن ما يقدمونه من أداء وجهد في عملهم، وتشمل الأجر والرواتب التي تدفعها الجامعة، وغيرها من المزايا الوظيفية (المادية والمعنوية) التي تمنحها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس(بلاسمة، ٢٠١٩، ٣٠).

ب- أهمية الحوافز:

تُكمن أهمية تحفيز الموارد البشرية بالجامعات من خلال ما يلي: (حسن، ٢٠٠٩، ٢٨٠)
- إشباع حاجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس بمختلف أنواعها سواءً كانت مادية أو معنوية.

- السماح لأعضاء هيئة التدريس بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعية، مما يؤدي إلى تشجيعهم على بذل مزيد من الجهد وتفجير طاقاتهم الإبداعية لتحقيق أهداف الجامعة.

- زيادة شعور أعضاء هيئة التدريس بالعدالة والمساواة داخل الجامعة.

- جذب المهارات والكفاءات والعقول المتميزة للعمل بالجامعة.
- زيادة مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس نتيجة لإشباع حاجاتهم المتعددة.
- زيادة ولاء وانتماء أعضاء هيئة التدريس للجامعة التي ينتمون إليها.
- زيادة إنتاج أعضاء هيئة التدريس كمًا وكيفًا.
- تخفيض معدلات الفائض في العمل، مثل تخفيض التكاليف، وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.

- تنمية روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة.
- تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع الخارجي.
- وعطفاً على ما سبق يُمكن القول أن الأهمية الأساسية للحوافز تنبُع من كونها تُعد أحد أهم العوامل والأساليب التي تحفز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل، فهي تُعد بمثابة المحرك الرئيس لقدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم، كما أنها تساعد على زيادة شعورهم بالعدالة والمساواة مما ينعكس على كفاءتهم وفاعليتهم وهو ما ينعكس بدوره على كفاءة الجامعات التابعين لها وتحقيق أهدافها وتحسين سمعتها.

ج: أنواع الحوافز:

تم تصنيف أنواع الحوافز بالجامعات بناءً على عدة معايير، ونتيجة لاختلاف هذه المعايير فقد تفاوت تصنيف الحوافز، وفيما يلي يعرض البحث لهذه التصنيفات على النحو الآتي:

- ١- تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها: تُصنف الحوافز وفقاً لهذا المعيار إلى: (مصطفى، ٢٠٢٠، ٥٢ - ٥٤)

- حوافز مادية: وهي الحوافز الملموسة ذات الطابع المالي أو النقدي والتي تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس الأساسية فتشجعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل، وإظهار ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، وتتخذ عدة أشكال

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
منها: الأجر، والمكافآت، والترقية، والتأمين الصحي والعلاوات الدورية الاستثنائية،

والسكن والمواصلات، والضمان الاجتماعي (مكافأة نهاية الخدمة).... وغيرها.

• **حوافز معنوية:** وهي غير الملموسة التي تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس الأخرى الذاتية والاجتماعية، فتزيد من شعورهم بالرقى في عملهم وولائهم له، وتُسهم في تحقيق التعاون بين زملائهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وتتخذ عدة أشكال منها: العمل المناسب، الإثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، المركز الاجتماعي، وحرية التعبير عن الرأي، وشهادات التقدير، ولوحات الشرف... وغيرها.

٢- **تصنيف الحوافز من حيث أثرها:** تُصنف الحوافز وفقاً لهذا المعيار إلى: (محسن، ٢٠١٨، ١٦٤)

• **حوافز إيجابية:** وهي الحوافز التي تسهم في تنمية روح الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم وتحسين أدائهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تُشبع رغباتهم واحتياجاتهم كالتدريب المجاني، والعلاج المجاني، ونظم التأمينات الاجتماعية.

• **حوافز سلبية:** وهي الحوافز التي تستند على خوف أعضاء هيئة التدريس من العقاب والتهديد وهي

التي تمنعهم من التصرف في اتجاه معين من خلال التهديد بالفصل، أو تخفيض الراتب، أو التأديب أو الحرمان من العلاوة السنوية، أو حجب الترقية، وقد تصل إلى إنهاء عملهم بالجامعة، وبهذا فإن الحوافز السلبية تسهم بشكل رئيس إلى توجيه سلوك أعضاء هيئة التدريس إلى انتهاج سلوك معين أو تمنعهم من إتباع سلوك معين.

٣- **تصنيف الحوافز من حيث الجهة المستفيدة منها:** تُصنف الحوافز وفقاً لهذا المعيار إلى:

• **حوافز فردية:** وهي الحوافز التي يحصل من خلالها أعضاء هيئة التدريس على مكافآتهم اعتماداً على أدائهم ومخرجاتهم في مكان العمل، وهي توجهه نحو دفع

الأداء الفردي وليس الأداء الجماعي ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس سعياً للوصول إلى لإنتاج وأداء أفضل وتتخذ عدة أشكال منها نظام الاستحقاق، والعلاوات، والجوائز الفردية (Yasir & Majid,2020,885).

● **حوافز جماعية:** وهي الحوافز التي تقدم لمجموعة من أعضاء هيئة التدريس يعملون إما في قسم واحد أو كفريق عمل لموضوع معين، وتساهم الحوافز الجماعية على منح أعضاء هيئة التدريس فرص لتقديم مقترحاتهم من أجل تحسين الأداء، كما تركز هذه الحوافز على العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية، وتحقق الحوافز الجماعية إشباع حاجات الولاء والانتماء، وتشجيع روح التعاون والعمل بروح الفريق وإثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة، وتقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة، إذ يحرص كل عضو على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه(الشعلان والبلهيد، ٢٠١٥، ١٩٦-١٩٧).

● **حوافز تنظيمية:** وهي الحوافز التي تمنح لجميع العاملين بالجامعة بُناءً على مشاركتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإنجازها على كافة مستويات الجامعة، فإذا كان من ضمن الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين للوصول إلى التميز والريادة، فإن ذلك يتطلب مشاركة كافة العاملين في الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة لإنجاز الهدف المطلوب(عبد السلام والسيد، ٢٠٢١، ٣٥٠).

من خلال العرض السابق يتضح أن تحفيز الموارد البشرية بالجامعات يتخذ أشكالاً متعددة منها ما هو مادي أو معنوي ومنها ما هو إيجابي أو سلبي ومنها ما هو فردي أو جماعي أو تنظيمي، كما يتضح أن جُل هذه الأنواع من الحوافز تساعد بشكل رئيس على إشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس وتحقيق رغباتهم بهدف دفعهم نحو بذل مستوى عالٍ

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
من الجهد من أجل الارتقاء بجودة أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ويزيد من شعورهم بالالتزام والمسئولية تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة التي ينتمون إليها.

خامساً: تقييم أداء الموارد البشرية:

يُعتبر تقييم الأداء من أهم العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالجامعات، وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع لأعضاء هيئة التدريس والجامعة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، حيثُ يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري، لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد الجامعات بإسناد الوظائف إلى الأكفاء من أعضاء هيئة التدريس حتى يتسنى لهم القيام بمسئولياتهم والنهوض بأعبائها، وحتى يُمكن التُعرف على مستويات الكفاءة، لا بُد من تقييم مستويات الأداء، وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم (القحطاني، ٢٠١٥، ١٦٢)، وفي ضوء ذلك يُمكن تناول عملية تقييم الموارد البشرية بالجامعات من خلال الآتي:

أ- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

يُعرف تقييم الأداء بأنه: تحليل وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لعلمهم ومسلكتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب إدارية ذات مستوى أعلى (القحطاني، ٢٠١٥، ١٦٢)، كما يُعرف تقييم الأداء بأنه: عملية تقييم الأداء الماضي والحاضر للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (Dessler, 2017, 310).

ويُعرف تقييم الأداء أيضًا بأنه: عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء (أحمد ومصطفى ومحمد، ٢٠١٩، ١٨٩).

ب- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

تسعى عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات إلى تحقيق الأهداف الآتية: (عباس، ٢٠٠٦، ١٣٩)

- **الأهداف الاستراتيجية:** حيث تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) للجامعة ونشاطات أعضاء هيئة التدريس وخصائصهم.

- **الأهداف التطويرية:** يُعد تطوير أعضاء هيئة التدريس من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك الفاعلين في وظائفهم، أما الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية

فلا بُد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

- **الأهداف الإدارية:** حيث تستخدم الجامعات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل: زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام وكذلك تحديد الحوافز.

وعليه يتضح أن عملية تقييم الموارد البشرية بالجامعات تحقق العديد من الأهداف سواءً على مستوى الجامعة كتحقيق التكامل والترابط بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة ونشاطات أعضاء هيئة التدريس وخصائصهم، أم على مستوى الأفراد من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين وتطوير أدائهم، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بمنحهم العلاوات والمكافآت... وغيرها.

ج- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تنبع أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات من خلال ما يلي: (رجم وسويقات وسمية، ٢٠١٠، ٩٨-٩٩)

- رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس عندما يشعرون بأن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة الجامعة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأدائهم سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقاداتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- إشعار أعضاء هيئة التدريس بمسئولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته وأن نتائج هذه التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.

- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة، حيث ينال أعضاء هيئة التدريس ما يستحقون من ترقية أو مكافأة على أساس جهدهم في العمل، وهذا يتطلب من القيادات العليا معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.

- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يُزيد من قدرة القيادات العليا على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.

- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة أعضاء هيئة التدريس والعاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيًا وسليماً على أدائهم.

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يُعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار التدريب لأعضاء هيئة التدريس إلى جانب تحديد الثغرات والعمل تلافياً.

وفي نفس السياق أشار القحطاني (٢٠١٥، ١٦٣ - ١٦٤) إلى أن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات تتمثل في الجوانب التالية:

- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض أعضاء هيئة التدريس، وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يُعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

- المساهمة في رسم سياسات التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من خلال معرفة نواحي القصور سواءً من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب المستخدمة.

- تُساعد عملية تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.

- تُساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، الأجور، التحفيز.

- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقات الطيبة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس وذلك لشعورهم بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة والأهواء الشخصية.

من خلال العرض السابق لأهمية تقييم الموارد البشرية بالجامعات يتضح أن عملية التقييم تساعد على تحديد جوانب الضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يُزيد من قدرة الجامعات على تحديد سياسات التدريب والتطوير المناسبة لمعالجة ذلك الضعف، كما تظهر أهمية عملية التقييم في رفع الروح المعنوية لدي أعضاء هيئة التدريس عن طريق تدعيم العلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين الإدارة مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحقيق مستويات عالية من الأداء سواءً على المستوى الفردي أو على المستوى المؤسسي للجامعات ككل.

المحور الثاني: الأسس النظرية للسعادة الوظيفية:

يتناول هذا المحور مفهوم السعادة الوظيفية بالجامعات، وأهمية السعادة الوظيفية بالجامعات والنظريات الداعمة للسعادة الوظيفية بالجامعات، وأبعاد السعادة الوظيفية بالجامعات، انتهاءً بعرض علاقة إدارة الموارد البشرية بالسعادة الوظيفية، ويُمكن استعراض ذلك بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

أولاً: مفهوم السعادة الوظيفية بالجامعات:

يُعد مفهوم السعادة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، وأصبح أكثر انتشاراً في السنوات القليلة الماضية في ظل اتجاه الكثير من المؤسسات التعليمية ومنها الجامعية لزيادة شعور العاملين بالسعادة في مكان العمل، لتعزيز الطاقة الإيجابية

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية لديهم، ودفعهم للعمل بحماس، ومن ثم تحقيق تلك المؤسسات الجامعية لأهدافها الاستراتيجية، ونظرًا لحدائثة هذا المفهوم فأن هناك اختلاف واضح بين الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم السعادة الوظيفية، نظرًا لكونه مفهومًا سلوكيًا لا يظهر بشكل مادي ملموس، وإنما يرتبط بالحالة النفسية للعاملين، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفات السعادة الوظيفية، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

تُعرف السعادة الوظيفية بأنها: قرار شخصي يتخذه عضو هيئة التدريس، حيث يشعر برابطة عاطفية قوية تجاه الجامعة التي يعمل فيها، ويعتبر نفسه مسئولاً وملتزمًا عن نجاحها، ويتخذ عضو هيئة التدريس هذا القرار في ضوء سياسات الجامعة وممارستها، ونظرتها تجاهه، فكلما حرصت الجامعة على سعادة أعضاء هيئة التدريس كلما ازدادت حماسهم واهتمامهم بالعمل، ورغبتهم في الإنتاج، وولائهم لها، وتحليهم بالطاقة الإنتاجية ومن ثم زيادة مستوى الأداء (Spruk & Kešeljević, 2016, 660).

كما تُعرف السعادة الوظيفية بأنها: الرضا عن البيئة التنظيمية وانعكاس ذلك على قيم عضو هيئة التدريس وتفضيلاته لمستوى الأجور أو التحديات أو الأمن الوظيفي والذي يكون تأثير على انجازاته المهنية (Joo & Lee, 2017, 208).

وعرف حيدر وياسين (٢٠٢١، ٣٥٥) السعادة الوظيفية بأنها: شعور عضو هيئة التدريس بالرضا والإيجابية والتقدير في العمل، وارتباطهم بوظائفهم، واندماجهم في العمل، وتقوية علاقتهم بالآخرين والحرص على تحقيق الإنجازات.

كما تشير السعادة الوظيفية إلى: رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم وعن حياتهم وشعورهم بالرفاهية الذاتية في العمل (Thevanes & Jathurika, 2021, 36).

وتُعرف السعادة الوظيفية أيضًا بأنها: سلوك ينعكس على عضو هيئة التدريس اليومي من خلال شعوره بالراحة والهدوء والإيجابية في المشاركة في العمل الذي تم تكليفه بأدائه، والذي يساعده على مواجهة التحديات والتغلب عليها (Abouelela, 2022, 2).

وعرفت حداد (٢٠٢٢، ٧) السعادة الوظيفية بأنها: حالة يمر بها عضو هيئة التدريس عندما يمتلئ قلبه وعقله بمزيج متوازن من العواطف الإيجابية والمتعة العقلية، مُعززة بأهداف ومعانٍ مثالية وأخلاقية.

من خلال العرض السابق لمفهوم السعادة الوظيفية بالجامعات يتضح أنها في مجملها تركز على النتائج الإيجابية التي تحققها السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ومن أهمها زيادة شعورهم بالرضا عن الوظيفة التي يعملون بها والذي يظهر عن طريق التزامهم بالعمل واندماجهم فيه، وتكوين علاقات طيبة مع الآخرين، والسعي نحو تحقيق أهدافهم الشخصية، وشعورهم بالرفاهية الذاتية في العمل، كما يتضح أن تحقيق السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس يعتمد بشكل رئيس على تحسين سياسات الجامعة وممارستها، واستحداث بعضها بحيث ينصب جُل تركيزها على تحقيق الرفاهية والسعادة لهم في مكان عملهم الأمر الذي سينعكس إيجاباً على زيادة مستوى تمسكهم بعملهم لأنهم يرون أنه يحقق لهم كل ما يطمحون إليه مستقبلاً.

ثانياً: أهمية السعادة الوظيفية بالجامعات:

يُعد تحقيق السعادة في مكان العمل مهم لكل من أعضاء هيئة التدريس والجامعات التي ينتمون إليها في المقابل تُعد السعادة الوظيفية أحد أهم جوانب السعادة في الحياة لأنها مرتبطة بعلم نفس العامل الذي يصعب قياسه، مما يؤدي بدوره إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التنظيمية، والعمل هو أحد الجوانب المهمة في حياة أعضاء هيئة التدريس، حيث يعملون مقابل مكافآت مالية أو غير نقدية كالترقية المهنية أو تقلد المناصب الإدارية العليا (Al Suwaidi, Akmal & Alshami, 2020, 6155).

كما تُعد السعادة من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي باعتبارها من أهم العناصر في تحقيق الدافعية والتحفيز للعمل، ويُمكن النظر إلى السعادة من خلال المنظور الفردي الذي يحدد مشاعر عضو هيئة التدريس تجاه بيئته وعمله، حيث أن هذا المفهوم يربط بين مستوى السعادة لعضو هيئة التدريس واحتياجاته، ومدى إشباعها،

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
ومستوى تكيفه مع البيئة والعمل، كما ينظر إليها من خلال منظور الجماعة، أو في ظل ردود الفعل الجماعية، حيث يُركز هذا المفهوم على القيم الجماعية أكثر من تركيزه على القيم الفردية، ويؤكد على مشاعر الترابط بين أعضاء الجماعة، والمشاركة في تحقيق أهداف المجموعة (حداد، ٢٠٢٢، ١٢).

إن أعضاء هيئة التدريس السعداء يؤدون دورًا مهمًا في نجاح الجامعات التي يعملون بها، إذ إن الجامعات تعتمد في رفع مستوى جودة أدائها على أعضاء هيئتها التدريسية، ويُمكن تحقيق هذا الهدف

بسهولة إذا كان كل أعضاء هيئة التدريس سعداء في جامعاتهم، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم دعمه ببيئة عمل جيدة ذات مهام متوازنة تجعلهم يشعرون كأنهم يعملون في منازلهم ويريدون البقاء في عملهم فأعضاء هيئة التدريس السعداء يكونون أكثر استعدادًا للتعامل مع ضغوط العمل ومع التغييرات التي تحصل في علاقاتهم الوظيفية، ويُمكن للجامعات التي تفهم هذه الحالة أن تزيد من إنتاجيتها من خلال مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحسين رفاهيتهم، وهذا الأمر إذا تحقق يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة التنظيمية وتحقيق الجامعات لأهدافها الاستراتيجية المنشودة (Rahmi, 2019, 33).

وفي هذا الصدد أشارت بعض الدراسات إلى أن الاهتمام الكبير من قبل الجامعات بتحقيق السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، إنما جاء لما لها من أثر بالغ على الأداء الوظيفي لهم، من منطلق العلاقة بين سعادة العامل والإنتاجية في مكان العمل، فهناك إجماع بين الدراسات أن عضو هيئة التدريس السعيد سيصبح عضوًا منتجًا (Joo & Lee, 2017, 207, Abualloush, Bataineh, & Aladwan, 2017, 95). كما أكدت إحدى الدراسات، أن السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس تؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق التوقعات، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على

مستوى أداء الجامعة فتحقق السعادة الوظيفية يقلص من النفقات الإدارية، ويرفع من مستويات إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وأداء الجامعة ككل (القرعان، ٢٠١٧، ٤).

وفي نفس السياق أكدت بعض الدراسات إلى أنه بمجرد تبني الجامعات مفهوم السعادة الوظيفية كنهج يعكس إيجابًا بشكل تلقائي على أعضاء هيئة التدريس، ويظهر ذلك جليًا من خلال ما يلي: (Shaffer et al, 2016, 115; Adnan, 2019, 99- 100)

- يصبح أعضاء هيئة التدريس أكثر إنتاجية، ولديهم مستوى أعلى من الاستعداد لتقديم أكثر مما يفترض بهم تقديمه للمساهمة في بقاء ونجاح جامعاتهم.
- زيادة حماسهم وولائهم وحبهم للعمل، والرغبة في زيادة الإنتاج والتخلي بالطاقة الإيجابية.
- ترجمة رؤية ورسالة الجامعة على أرض الواقع، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة.
- ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وتجعلهم فخورين بعملهم، كما أنها تُعد دافعًا ومحفزًا لهم لبذل المزيد من الجهود.
- التفاني في سبيل رفعة الجامعة التي ينتمون إليها، والإسهام في اندماجهم مع أقرانهم؛ مما يحقق التعاون فيما بينهم لبلوغ الغايات والأهداف التنظيمية.

كما أشارت دراسة أخرى إلى وجود علاقة ارتباطية بين السعادة وتلبية الحاجات الفسيولوجية لأعضاء هيئة التدريس، كزيادة إحساسهم بالراحة الجسمية والصحة والحيوية والنشاط، وذلك لأن ردود أفعالهم الجسمية المصاحبة لانفعال السعادة الشعورية، تُعد في حد ذاتها عنصرًا مهمًا؛ حيث أن الاستجابة العضوية ما هي إلا رد فعل شعوري، وأن التغيرات الجسمية المصاحبة لها تؤثر على العمليات الفسيولوجية المتصلة بالانفعال، وبالتالي تهبط المثيرات إلى الجهاز العصبي المستقل، حيث تفرز مادة الأدرينالين في الدم، مما يؤدي إلى انسياب السكر في الأوعية الدموية، وهذا يساعد على زيادة القدرة على بذل طاقة زائدة والقدرة على مقاومة التعب والإجهاد، ومن ثم

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
تعتبر السعادة من وجهة نظر علماء النفس الفسيولوجي عملية منشطة وباعثة على
الحيوية(القاسم، ٢٠١١، ٥٩ - ٦٠).

من خلال العرض السابق يتضح جلياً أهمية السعادة الوظيفية بالجامعات حيث أنها
تجعل أعضاء هيئة التدريس أكثر إبداعاً في بيئة العمل، كما أنها تزيد من إنتاجيتهم
وتجعلهم فخورين بعملهم وملتزمين بأدائه على أحسن وجه، وتجعلهم أكثر استقراراً
سواءً على مستوى حياتهم العملية أو على مستوى حياتهم الشخصية والاجتماعية،
وتجعلهم يتمتعون بصحة جيدة نظراً لزيادة شعورهم بالراحة النفسية والرفاهية التي
يتمتعون بها في وظائفهم.

ثالثاً: النظريات الداعمة للسعادة الوظيفية بالجامعات:

لقد أدى الاهتمام بموضوع السعادة الوظيفية بالجامعات إلى مراجعة العديد من
النظريات والنماذج التي حاولت تفسير العوامل التي تؤثر على مستوى السعادة الوظيفية،
ولعل من أبرز النظريات الداعمة لدراسة السعادة الوظيفية ما يلي: (العرفي، ٢٠٢١،
٣٤٢ - ٣٤٣):

• نظرية الحاجات لماسلو (Maslo Theory 1954):

تُعد نظرية الحاجات لماسلو من أهم النظريات التي تدعم وتشجع الباحثين لفهم طبيعة
السعادة الوظيفية فوفقاً لتلك النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تُولد توتراً وفقدان اتزان،
وتعتقد أن حاجات الإنسان لا تنتهي، فكلما تم إشباع حاجة ظهرت حاجة أخرى، ومن
ضمن الحاجات الإنسانية الضرورية - التي ناقشها ماسلو في نظريته- حاجات الإنسان
الاجتماعية، والتي تتمثل في حاجته للحب، الصداقة الانتماء، والارتباط في علاقات مع
الآخرين. كما تُعد الحاجة إلى الاحترام رغبة ملحة لدى الإنسان لتكوين صورة إيجابية
عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته، ومن أهم الأمور التي تؤكد نظرية ماسلو أن
السعادة الوظيفية لا يُمكن تحقيقها دون الاهتمام بالحاجات الإنسانية لدى الشخص،
وتحديد أهميتها لتحقيق سعادته.

• نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg 1959):

تُعد نظرية العاملين أو البُعدين لهيرزبرج من أكثر النظريات ارتباطاً وتطبيقاً لنظرية ماسلو للحاجات في بيئة العمل، حيث حدد هيرزبرج مجموعتين من العوامل المؤثرة في شعور الفرد بالسعادة. المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وتتمثل في الدوافع التي تؤدي إلى سعادة الموظف في عمله، وتتنحصر في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، والمشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل. أما المجموعة الثانية: فهي العوامل المحيطة بالوظيفة أو العمل، وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم شعورهم بالسعادة تجاه وظيفتهم، وحصراً في الظروف المحيطة بالعمل كالإدارة أو الإشراف مثلاً، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

• نظرية العدالة والمساواة لآدمز (Adams 1963):

تناول عالم النفس جون آدمز نظرية المساواة والعدالة في بيئة العمل، واعتبرها من الحوافز التي تدفع الشخص نحو العمل، وهي نظرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحالة الاجتماعية، فعند شعور الموظف بعدالة المؤسسة ومصداقيتها، وحسن توجهها في منح الجميع التحفيز الملائم، يكون ذلك ألقى لرفع مشاعر السعادة في بيئة العمل، وتحقيق السعادة فيها.

• نظرية Z لوليام أوشي (William Ouchi):

وضع وليام أوشي نظرية (Z) في بداية الثمانينات (1981) بعد أن لاحظ تفوق إنتاجية المؤسسات

اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية، وقد عزا أوشي سر هذا التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسات اليابانية، وتميزها في كيفية إدارة العنصر البشري، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها إيجاد بيئة عمل تجعل الفرد سعيد في عمله، ويرى أوشي أن نظريته تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية، أولها وأهمها الثقة بين

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
الأفراد من جهة وبينهم وبين مؤسساتهم من جهة أخرى، ثم الألفة والمودة، والعلاقات الاجتماعية المميزة بين أعضاء الفريق الواحد، ثم أخيرًا المهارة في الإشراف والتمكّن من بث روح التعاون والثقة بين العاملين.

من خلال الطرح السابق للنظريات الداعمة للسعادة الوظيفية يتضح أن السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس لا بد أن تتحقق لهم في مكان عملهم، حيث أن العمل يُعد ضرورة حتمية تملئها طبيعة العصر الحالي، كما أنه يُعد مصدرًا أساسيًا لأغلب حاجات الإنسان، فهو يُوفر له الأمن الوظيفي، ويفتح له آفاق عديدة للاتصال مع الآخرين، ويمده بأواصر وعلاقات معهم، كما أن عمل الفرد يحقق له الدخل والمكان الاجتماعية التي يطمح لها، ويدعم شعوره بالاحترام وتحقيق الذات، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال انتهاز جامعة الأزهر للإجراءات المؤسسية الداعمة لتحقيق تلك السعادة الوظيفية لجميع أعضاء هيئة التدريس المنتمين لها.

رابعًا: أبعاد السعادة الوظيفية بالجامعات:

تتعدد أبعاد السعادة الوظيفية بالجامعات وذلك تبعًا لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة فعلى صعيد الدراسات الأجنبية حددت دراسة (Gómez et al, 2010, 70) أبعاد السعادة الوظيفية في الأبعاد الآتية: الاستقلالية، التمكين البيئي، التطور الشخصي، العلاقات الإيجابية تجاه الآخرين، الحياة الهادفة، تقبل الذات، في حين حددت دراسة (Tasnim, 2016, 64- 66) أبعاد السعادة الوظيفية في الأبعاد الآتية: الرضا الوظيفي، التعلق بالعمل، الأمان في مكان العمل، الحرية، المكانة الاجتماعية، القيمة، إدارة الإجهاد، احترام الذات، بينما حددت دراسة (Warr & Nielsen, 2018, 1-2) أبعاد السعادة الوظيفية في بعدين رئيسيين هما البهجة، والاستثارة، كما حددت دراسة (Díaz & Carrasco, 2018, 1) أبعاد السعادة الوظيفية بالجامعات في الأبعاد الآتية: مشاركة المهنيين في الجامعة، ورضاهم الوظيفي، والالتزام الإيجابي مع الجامعة، في حين حددت دراسة (Munar et al, 2020, 1) أبعاد السعادة الوظيفية في

الأبعاد الآتية: المشاعر الإيجابية، المشاركة، العلاقات، المعنى، الإنجازات، التطوير المهني والشخصي، كما حددت دراسة (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2021, 4)، أبعاد السعادة الوظيفية في الرضا الوظيفي، التطوير الوظيفي، الأداء الوظيفي، التوافق الشخصي، التوافق البيئي.

وعلى صعيد الدراسات العربية تبنت دراسة (فاطمة وزورة، ٢٠٢١، ٣٩٥-٣٩٦) الأبعاد الآتية: احترام القيم التنظيمية الواضحة، الاتصال الشفاف والتواصل الفعال، التقدير والتركيز على نقاط القوة، في حين تبنت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢١، ٢٦) الأبعاد الآتية: الرضا، الاستقلالية، التطور الشخصي، الحياة الهادفة، العلاقات الإيجابية مع الآخرين، بينما اقتصرت دراسة (أبو ليفة، ٢٠٢١، ١٣٣) على تبني بعدين من أبعاد السعادة الوظيفية وهما: الحاجات الشعورية (العاطفية)، والحاجات العقلية، في حين حددت دراسة (خلف، ٢٠٢١، ٢٤٥) أبعاد السعادة الوظيفية بالجامعات في الآتي: التأثير الإيجابي للتأثير السلبي، الإنجاز، بينما تبنت دراسة (حسن وسهم وعليوي، ٢٠٢٢، ٤٤) الأبعاد الآتية: التفاؤل العلاقات الإنسانية، الاستعداد الشخصي، كما تبنت دراسة (إسماعيل وهديب، ٢٠٢٢، ١٨) الأبعاد الآتية: الرضا الوظيفي، الارتباط بالعمل، الرفاهية العاطفية.

من خلال الطرح السابق لأبعاد السعادة الوظيفية يتضح تعدد وتنوع تلك الأبعاد، وسوف يقتصر البحث الحالي على خمسة أبعاد هي: (الثقة، العدالة، الاحترام، الزمالة، الفخر)، ويمكن تناول تلك الأبعاد في السياق الآتي:

• البعد الأول: الثقة:

تُعرف الثقة على أنها: درجة إدراك الدعم الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس من أشخاص معينين (الزملاء، الرئيس المباشر، الإدارة العليا)، وكذلك مشاعر القبول والافتتاع بسلوك وتصرفات هؤلاء الأشخاص (عبدالله، ٢٠١٧، ٧٩٣)، ويُقصد بها

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
أيضاً: شعور أعضاء هيئة التدريس بالأطمئنان وإيمانهم بسياسات وقرارات الجامعة والقيادات الأكاديمية بما يسهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الجامعة التي ينتمون إليها، من خلال الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم والتعاون مع بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق (سليمان والنجار ومراد، ٢٠٢٠، ٣٢٤).

ويرتبط هذا البُعد بالقدر الذي يرى فيه أعضاء هيئة التدريس الإدارة صادقة ومقنعة وجديرة بالثقة وذلك بتقييم ادراك أعضاء هيئة التدريس لممارسات الاتصال التي تجربها الإدارة العليا، ومدى أهليتها ونزاهتها كما تُعد الثقة المبدأ الذي يحدد البيئة الوظيفية السعيدة، وتنشأ الثقة من خلال مصداقية الإدارة العليا والاحترام الذي يشعر به أعضاء هيئة التدريس خلال التعامل معهم، وانتشار مبدأ المساواة والعدالة فيما بينهم (العريفي، ٢٠٢١، ٣٤٧).

وفي نفس السياق تؤكد العامري (٢٠١٧، ٢٥) أن الثقة في بيئة العمل الجامعي تتحقق من خلال التواصل بانتظام مع أعضاء هيئة التدريس، والسماع لأفكارهم ومقترحاتهم، بجانب التنسيق بين أفراد الجامعة والموارد بكفاءة عالية، وأن يعرف أعضاء هيئة التدريس كيف يتصل عملهم بأهداف الجامعة فلكي تكون الجامعة متمتعة بالثقة والمصداقية؛ يجب أن تربط الأقوال والكلمات بالأفعال حتى يشعر جُل أفرادها وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس بالثقة المطلقة في جامعاتهم التي ينتمون إليها.

• البُعد الثاني: العدالة:

تُعرف العدالة على أنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تسعى الجامعات لتحقيقها لأعضاء هيئة التدريس العاملين بها، ومدى إحساسهم بالمساواة والإنصاف في توزيع المهام والتكليفات وإجراءات العمل، وشعورهم بعدم التحيز في المعاملة التي يتلقونها من قبل رؤسائهم المباشرين والتي تُساهم بشكل فعال في رفع روحهم المعنوية وإحساسهم بالعدالة (سليمان، ٢٠٢٠، ٢٠٦)، ويُقصد بها أيضاً: شعور أعضاء هيئة التدريس بالإنصاف والمساواة فيما يقومون به من واجبات وفيما يحصلون

عليه من حقوق، على النحو الذي يحفزهم ويدفعهم إلى المزيد من السلوك الإيجابي، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية أعضاء هيئة التدريس والجامعات التي يعملون فيها على حدٍ سواء (بونقاب، ٢٠٢١، ٤٨٤).

ويرتبط هذا البُعد بمدى إدراك أعضاء هيئة التدريس للعدالة من خلال ممارسات وسياسات الإدارة وذلك من خلال تقييم مدى المساواة، والحيادية، والإنصاف، ويشمل هذا البُعد: شعور أعضاء هيئة التدريس بأن قاداتهم يرونهم كأعضاء فاعلين في المجموعة، وأن يشعروا بالارتياح في طرح أفكارهم ومقترحاتهم، وأن يطلبوا المساعدة عند الحاجة إليها. أما الحيادية فهي: أن يثق أعضاء هيئة التدريس بأن كل فرد منهم يتمتع بقيمة متساوية وأن لديه فرصة للمساهمة في النجاح، وأن يتقوا بزملائهم وقاداتهم، بحيث يتحدث كل منهم عن الآخر بصورة إيجابية؛ مما يُساعد في بناء الفريق الناجح. أما الإنصاف فيُعني: أن يعترف الجميع بالحصول على فرص عادلة، وأن يتم اتخاذ قرارات بشأن التوظيف والترقيات من دون تحيز، وأن تكون هناك إجراءات واضحة للفصل في المنازعات (العامري، ٢٠١٧، ٥٢).

• البُعد الثالث: الاحترام:

يُعد الاحترام قيمة أساسية وجوهرية وتعبير آخر عن الأخلاق التنظيمية داخل الجامعات، والتي تُساعد بدورها إلى إيجاد بيئة عمل متميزة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية في الوقت المناسب لارتباطها المباشر بمفاهيم التواصل والالتزام التنظيمي، إذ يلعب مفهوم الاحترام الدور الأساسي والفاعل في تحقيق الذات الوظيفية والأواصر البشرية والثقافة الإيجابية والقوية التي تساهم في الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس الموهوبين والجادين والمتوازنين نفسياً ووظيفياً (Walker, 2014, 6)، وبناءً على ذلك يُعرف الاحترام بأنه: أحد السياسات التحفيزية العادلة والتي تمارس من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس وزيادة مستويات ولائهم والتزامهم وانتمائهم وإيمانهم

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية برسالة وأهداف الجامعة التي ينتمون إليها من خلال شعورهم بقيمتهم الإنسانية والوظيفية

على حدٍ سواء وثقتهم بأنفسهم. (Osborne, Huo & Smith, 2015, 3)

كما يُعرف أيضًا على أنه: مظهر من مظاهر فن التعامل مع الآخرين والذي يقوم بُناءً على الاعتقاد القائم على احترام القيم الاجتماعية والدينية والشخصية والأخلاقية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات، والسعي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية مع أهداف الجامعة في الوقت المناسب من خلال المحافظة على كرامتهم والاعتراف بأدائهم واحساسهم وشعورهم بالعدالة. (Rogers & Ashforth, 2017, 1582)

ويرتبط هذا البُعد بالعديد من المؤشرات والمعايير كإمداد أعضاء هيئة التدريس بالتسهيلات المادية والموارد، والتدريب اللازم؛ للقيام بعملهم وتقدير العمل الجيد والجهد الإضافي، بالإضافة إلى الوصول إليهم وجعلهم شركاء في أنشطة الجامعة، وتعزيز روح التعاون بين الإدارات والأقسام، وخلق بيئة عمل آمنة وصحية. ومن ثم يتناول هذا البُعد معيار مدى شعور أعضاء هيئة التدريس باحترام الإدارة لهم وذلك من خلال تقييم مستويات الدعم، والتعاون، والرعاية، التي يحظون بها في سياق تعاملاتهم اليومية مع الإدارة (سعيد، ٢٠٢٢، ٢٩).

• البُعد الرابع: الزمالة:

يُشير بُعد الزمالة إلى مجموعة القيم أو الضوابط السلوكية التي تحكم العلاقة بين الزملاء في عمل ما والتي يُعبر عنها سلوك الفرد ومواقفه، وهنا لا بُد أن نفرق بينها وبين أخلاقيات العمل بوجه عام فأخلاقيات الزمالة أخلاقيات خاصة بالتعامل مع الزملاء على مستوى إنجاز الأعمال المشتركة أو على المستوى الإنساني بينهم، وهي مكون رئيس من مكونات أخلاق العمل (الشحيمي، ٢٠٠٩، ٨)، كما يُشير بُعد الزمالة إلى علاقة عضو هيئة التدريس مع زملائه في العمل، ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يُشير إلى علاقة عضو هيئة التدريس مع رؤسائه المتمثلة في تشجيعهم وتقديرهم للعمل الذي يقوم به (بونوة، ٢٠١٦، ١٧)، ويُشير أيضًا إلى تلك

العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس في محيط العمل بطريقة تدفعهم وتحفزهم على العمل معًا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية بهدف تحقيق أهدافهم وأهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية (عبد الحسين، ٢٠١٦، ١٥٧).

ويرتبط هذا البُعد بشعور أعضاء هيئة التدريس بالزمالة، والألفة، والأريحية مع زملائهم في مكان العمل وذلك من خلال تقييم الألفة، وكرم الضيافة في مكان العمل التابع للجامعة، وإظهار مواهبهم الفريدة والاحتفال في المناسبات الخاصة بعضهم مع بعض، وتقديم الدعم والمساعدة لهم وقت الحاجة، وتكوين علاقات صداقة حقيقية (العريفي، ٢٠٢١، ٣٤٨-٣٤٩).

• البُعد الخامس: الفخر:

يُعرف بُعد الفخر على أنه: عاطفة واعية للذات تتضمن عمليات تقييم ذاتي معقدة، ويتم استخلاصه أو استكشافه من خلال إنجاز عضو هيئة التدريس أو إنجازات الآخرين ويرتبط بتقدير الذات وصوره الإيجابية (Yadanar, Jung & Park, 2018, 3)، ويُعرف أيضًا على أنه: العواطف والمشاعر الإيجابية التي يتمثل بها عضو هيئة التدريس وتنعكس على ذاته وتصرفاته من خلال اعتزازه بالوظيفة التي ينتمي إليها فتدفعه نحو التباهي بها، وأيضًا التباهي بإنجازاته ونجاحاته المتميزة أمام الآخرين (البدوي، ٢٠٢١، ١٠)، كما يُشير أيضًا إلى مدى الاعتزاز والافتخار الذي يشعر به عضو هيئة التدريس في الوظيفة التي يعمل بها، ويحدث هذا الفخر نتيجة عدة أسباب منها: العلاقات الجيدة والقوية مع زملائه الآخرين في الجامعة نفسها، وكذلك الافتخار برؤساء العمل وكذلك اعتزازه بالجامعة التي ينتمي لها لكونه جزءًا منها أو لكونه يضيف قيمة مضافة لها، وكذلك بسبب مجموعة العمل الجيدة والمبدعة التي حصل عليها من جامعتهم، وظروف وبيئة العمل الإيجابية والفريدة التي يحظى بها في وظيفته الحالية، إذ يشعر عضو هيئة التدريس بالفخر في الوظيفة التي يعمل بها عندما يصفه

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
الأخرون بأنه مثالي، ومثابر، ومبدع، مما يُعزز من انتمائه لهذه الوظيفة، وكذلك ولأنه لها ومن ثم يُصبح جزءاً لا يتجزأ منها(العابدي والشبلي، ٢٠٢١، ٣٢٤).

ويرتبط هذا البُعد بمدى شعور أعضاء هيئة التدريس بشرف الانتماء لهذه المهنة، وبالفرق الذي ينتمون إليه، وبصورة الجامعة في المجتمع، وذلك من خلال تقييم مشاعرهم تجاه وظائفهم، وتجاه الفريق أو مجموعة العمل، ومكان العمل التابع للجامعة، كما يقيم بُعد الفخر نظرة أعضاء هيئة التدريس إلى مساهمتهم الفردية في الجامعة، بحيث ينخرطون في عملهم ويصبحون أكثر إيجابية لأنهم يشعرون بأنهم يصنعون فرقاً أو أن عملهم له تأثير، وأن يشعروا بأنهم يقدمون إسهامات ضرورية لنجاح الجامعة ومجموعات العمل التي ينتمون إليها(العريفي، ٢٠٢١، ٣٤٨).

وبناءً على ما تقدم يتضح أن السعادة الوظيفية تتضمن عدة أبعاد تساعد على جعل بيئة العمل الجامعي بيئة سعيدة وجاذبة لأعضاء هيئة التدريس، حيث يشعرون فيها بالثقة والفخر والسعادة مع زملائهم الذين يعملون معهم، حيث تنشأ الثقة من خلال المصادقية والتي تتجلى في اعتراف الإدارة بأن نجاح الجامعة مرهون بجهود فريق العمل، بالإضافة إلى المساهمات الفردية لأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم حجر الزاوية في القيام بوظائفها الثلاثة (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، وأيضاً من خلال الاحترام الذي يشعرون به خلال التعامل معهم، والعدالة التي يتوقعون أن يعاملوا بها، ومستويات التواصل الفعلية والزمالة الحقيقية التي يشعر بها كل عضو من أعضاء هيئة التدريس تجاه الآخرين في الجامعة.

خامساً: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالسعادة الوظيفية:

أصبحت السعادة الوظيفية موضوعاً ملحاً بشكل متزايد في العقدين الماضيين في السياقات التجارية والأكاديمية على حدٍ سواء، إلى جانب علم النفس الإيجابي، الذي تهدف الجامعات من خلاله إلى معرفة ما الذي يجعل بيئة العمل جاذبة ومحفزة، ويلاحظ أن دراسته بالمؤسسات التعليمية أجدى، لكونه قطاع يتعرض فيه الأفراد بشدة للإرهاق

والإجهاد(Kun& Gadanez,2022, 185)، ومن أجل تحقيق السعادة في الحياة، يحتاج أعضاء هيئة التدريس إلى العمل في مؤسسة جامعية تسهم في رفع مستوى سعادتهم، ولهذا يُعد الدعم التنظيمي الذي تُقدمه الجامعة لأعضائها من أهم عوامل تحقيقها(Isa et al, 2019, 6551)، فالسعادة مهمة جدًا لحياة العمل ويجب استخدامها كأداة تنافسية، تُساعد على استغلال الإمكانيات التنظيمية بشكل أكثر فعالية(Köse & Kahveci, 2021, 3).

ونظرًا للسعي الدائم من قبل الجامعات نحو الميزة التنافسية لم تعد تُجدي المصادر التقليدية، بل أصبح من الضروري على تلك الجامعات الاعتماد على ممارسات غير تقليدية، وفي ذلك الصدد توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى أن إدارة الموارد البشرية بالجامعات قادرة على إدارة أعضاء هيئة التدريس بطريقة تساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات التي ينتمون إليها، من خلال مجموعة من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي يتم دمجها معًا في شكل نظام ليؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وزيادة

الإنتاجية (Jyoti, & Rani, 2017,1770).

وفي نفس السياق تم التوصل إلى أن تحقيق السعادة الوظيفية يتأثر بإدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس لأنهم يتأثرون بالأمن الوظيفي والحوافز، ولذلك فقد تعددت الدراسات التي تناولت تأثيرات إدارة الموارد البشرية على السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وطرق إدارة الموارد البشرية المقترحة لرفع مستوى السعادة الوظيفية لديهم من خلال مدخل إدارة الموارد البشرية(Kim, 2019, 508).

حيث توصلت دراسة (Haynes & Fryer, 2000, 244) إلى أن الممارسات الإدارية لمدخل إدارة البشرية تُعزز من مهارات أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم، وتُثني الالتزام الوظيفي لديهم والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
كما توصلت دراسة (Mendelson, Turner & Barling, 2011, 46) إلى أن تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري يرتبط بطرق ممارسة إدارة الموارد البشرية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الرضا الوظيفي وأشكال متعددة من الالتزام والممارسات والمواقف الإيجابية في بيئة العمل.

في حين توصلت دراسة (Opatha & Uresha, 2020,122) إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على سعادة أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت على أنه من المستحسن لأي مؤسسة جامعية ترغب في تعزيز سعادة أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، فإن ذلك يتطلب منها تنفيذ ممارسات مدخل إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح.

كما توصلت دراسة (Wood et al, 2015, 166) إلى أن الجامعات التي تطبق ممارسات مدخل إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح مع أعضاء هيئة التدريس تحظى بالاحترام والاعتراف، الأمر الذي قد يحدث زيادة تقديرهم لذاتهم بالإضافة إلى زيادة معدل الثقة في الإدارة، فضلاً عن تحقيق نتائج إيجابية تتعلق بالنجاح التنظيمي فأعضاء هيئة التدريس يرون أن وظائفهم تصبح أكثر أماناً، وأن آفاق حياتهم المهنية واعدة بشكل كبير ومن ثم يصبحون أكثر انخراطاً وتماسكاً بوظائفهم، مما ينعكس بدوره على رفع مستوى تأقلمهم وزيادة قدراتهم على تحمل الإجهاد.

من خلال الطرح السابق يتضح تأكيد العديد من الدراسات والأبحاث على وجود علاقة وطيدة بين ممارسات مدخل إدارة الموارد البشرية ودورها الجوهرية في تعزيز السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس كما أكدت على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تستخدم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءات العالية من أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم لتحقيق مستوى عالٍ من الانسجام بينهم وبين بيئة عملهم ومن ثم يتحسن مستوى سعادتهم الوظيفية، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين أدائهم وزيادة

كفاءتهم وإنتاجيتهم، ونجاحهم وتميزهم، وارتفاع مستوى طموحهم، وزيادة مستوى نشاطهم وحماسهم للعمل وزيادة رغبتهم في الاستمرار بوظيفتهم، ولذلك فإن السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس مهمة جدًا ويجب استخدامها كأداة تنافسية بشكل أكثر فعالية داخل جامعة الأزهر من خلال تفعيل ممارسات مدخل إدارة الموارد البشرية.

الجزء الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يستعرض الإطار الميداني للبحث إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة بما اشتملت عليه من صدق وثبات، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، وخصائصها، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم عرض وتفسير ومناقشة نتائج البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحثان بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

١- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على ثلاثة عشر محكمًا من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للبحث وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
تدرج المقياس ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً، وبناءً على آراء المحكمين
وملاحظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (٨٠٪) فأكثر،
وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة أقل أو تعديلها وفق آراء المحكمين.
وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، الأول: إدارة الموارد البشرية
ويضم (٣٣) عبارة والثاني: السعادة الوظيفية ويضم (٣٦) عبارة، ويوضح الجدول (١)
التالي وصف تصميم أداة الدراسة والتدرج Rating scale المستخدم للتعرف على
استجابات عينة الدراسة على عباراتها.

جدول (١) وصف أداة الدراسة

المحور	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	نوع تدرج الاستجابة (Rating scale)
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	٧	تدرج ثلاثي لدرجة التوافر (كبيرة-متوسطة-ضعيفة)
	توظيف الموارد البشرية	٦	
	تدريب الموارد البشرية	٦	
	تحفيز الموارد البشرية	٨	
	تقييم أداء الموارد البشرية	٦	
	إجمالي أبعاد إدارة الموارد البشرية	٣٣	
السعادة الوظيفية	الثقة	٧	
	العدالة	٧	
	الاحترام	٨	
	الزمالة	٦	
	الفخر	٨	
	إجمالي أبعاد السعادة الوظيفية	٣٦	

كما طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على بعض الأسئلة (الدرجة العلمية، الكلية، المنصب الإداري) كبيانات أولية تصنيفية بغرض وصف توزيع العينة ودراسة الفروق في الاستجابات في ضوءها.

٢- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية ضمت (٧٦) من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف بغرض التأكد من ملائمة الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، ويوضح الجدول (٢) التالي نتائج حساب مؤشرات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، على النحو الآتي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحور إدارة الموارد البشرية (ن=٦٠)

تخطيط الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية		تدريب الموارد البشرية		تحفيز الموارد البشرية		تقييم أداء الموارد البشرية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط						
١	**٠,٩٥	١	**٠,٨٠	١	**٠,٧٨	١	**٠,٦٦	١	**٠,٩١
٢	**٠,٧٥	٢	**٠,٦٩	٢	**٠,٨٧	٢	**٠,٧١	٢	**٠,٨٤
٣	**٠,٨٧	٣	**٠,٧٤	٣	**٠,٨٣	٣	**٠,٧٠	٣	**٠,٩٢
٤	**٠,٩٠	٤	**٠,٨٥	٤	**٠,٨٣	٤	**٠,٧٠	٤	**٠,٩٢
٥	**٠,٩١	٥	**٠,٧٦	٥	**٠,٨٠	٥	**٠,٧١	٥	**٠,٨٩

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

تقييم أداء الموارد البشرية		تحفيز الموارد البشرية		تدريب الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية		تخطيط الموارد البشرية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٩	٦	**٠,٨٥	٦	**٠,٨٢	٦	**٠,٥٥	٦	**٠,٩٢	٦
		**٠,٨٥	٧					**٠,٨٧	٧
		**٠,٨٢	٨						
**٠,٤١	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٥٩	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٥١	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٤٢	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٤٥	الارتباط بالدرجة الكلية

** قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٢) السابق أن جميع عبارات محور إدارة الموارد البشرية ترتبط بالبُعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٥٥) إلى (٠,٩٥)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٤١) إلى (٠,٥٩).

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحور السعادة الوظيفية (ن=٦٠)

الثقة		العدالة		الاحترام		الزمانة		الفخر	
معامل الارتباط	رقم العبارة								
**٠,٧٧	١	**٠,٧٥	١	**٠,٤٣	١	**٠,٤١	١	**٠,٩١	١
**٠,٨٧	٢	**٠,٧٨	٢	**٠,٨٣	٢	**٠,٩١	٢	**٠,٧٤	٢

الثقة		العدالة		الاحترام		الزمالة		الفخر	
رقم العبارة	معامل الارتباط								
٣	**٠,٨٣	٣	**٠,٧٨	٣	**٠,٨٩	٣	**٠,٩٢	٣	**٠,٩٣
٤	*٠,٣٠	٤	**٠,٨٥	٤	**٠,٧٦	٤	**٠,٩٣	٤	**٠,٨٩
٥	**٠,٩٠	٥	**٠,٧٦	٥	**٠,٩٠	٥	**٠,٩٦	٥	**٠,٩٤
٦	*٠,٢٦	٦	**٠,٧٨	٦	**٠,٨٩	٦	**٠,٩٥	٦	**٠,٨٤
٧	**٠,٦٣	٧	**٠,٨٥	٧	**٠,٨٤			٧	**٠,٧٤
				٨	**٠,٧٥			٨	**٠,٧٦
الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٥٦	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٥١	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٣٣	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٧٧	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٧٩

**** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١). * قيمة دالة إحصائية عند مستوى**

دلالة (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (٣) السابق أن جميع عبارات محور السعادة الوظيفية ترتبط بالبُعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٢٦) إلى (٠,٩٦)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٣٣) إلى (٠,٧٩)، وتؤكد هذه النتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٣- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات/ مقاييس الاتجاه؛ حيث

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
يُوجد مدى محدد من الدرجات المحتملة لكل مفردة أو عبارة، ويوضح الجدول (٤) التالي معاملات الثبات للاستبانة:

جدول (٤) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=٦٠)

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	٧	٠,٩٥
	توظيف الموارد البشرية	٦	٠,٨٣
	تدريب الموارد البشرية	٦	٠,٩١
	تحفيز الموارد البشرية	٨	٠,٨٩
	تقييم أداء الموارد البشرية	٦	٠,٩٥
	إجمالي أبعاد إدارة الموارد البشرية	٣٣	٠,٨٣
السعادة الوظيفية	الثقة	٧	٠,٧٨
	العدالة	٧	٠,٩٠
	الاحترام	٨	٠,٩١
	الزمالة	٦	٠,٩٢
	الفخر	٥	٠,٩٤
	إجمالي أبعاد السعادة الوظيفية	٣٦	٠,٩٠

ينتضح من الجدول (٤) السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور إدارة الموارد البشرية قد بلغت (٠,٨٣)، وجاءت معاملات الثبات علي مستوي الأبعاد الفرعية مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٨٣) إلى (٠,٩٥)، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور السعادة الوظيفية قد بلغت (٠,٩٠)، وجاءت معاملات الثبات علي مستوي الأبعاد الفرعية مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٧٨) إلى (٠,٩١)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠,٧٠)، ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى الثبات لمحاور الاستبانة وكافة أبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في التعرف على واقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، فإن مجتمع الدراسة يضم كافة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن جامعة الأزهر للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (١١٩٦١) عضو هيئة تدريس عامل ومتفرغ، وذلك بعد استبعاد المعارين ومن هم في إجازات.

وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة. ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة معلوم الحجم باستخدام معادلة (Thompson, Steven K. Thompson 2012, 59) التي حددت الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث الحالي بـ (٣٧٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وقد قام الباحثان بتوزيع (٤٠٠) استبانة على مجتمع الدراسة المستهدف وبعد فرز الردود ومراجعتها واستبعاد غير المكتمل منها؛ حصل الباحثان على (٣٨٩) رداً مكتملاً وصالحاً للتحليل، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (٣,٢٥%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (الدرجة العلمية، الكلية، المنصب الإداري) على النحو الموضح بالجدول (٥) الآتي:

جدول (٥) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدرجة العلمية:		
أستاذ	٢٣٠	٥٩,١٣%
أستاذ مساعد	١١٥	٢٩,٥٦%
مدرس	٤٤	١١,٣١%
الكلية:		
نظرية	١٣٠	٣٣,٤٢%
عملية	١٣٢	٣٣,٩٣%
شرعية	١٢٧	٣٢,٦٥%
المنصب الإداري:		
يشغل منصبًا إداريًا (حالي أو سابق)	٢٩٤	٧٥,٥٨%
لا يشغل منصبًا إداريًا	٩٥	٢٤,٤٢%
إجمالي عينة الدراسة	٣٨٩	١٠٠,٠٠%

يتضح من الجدول (٥) السابق ما يلي:

- أن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية قد تضمنت (٢٣٠) من فئة أستاذ بنسبة مئوية (٥٩,١٣%)، و (١١٥) من فئة أستاذ مساعد بنسبة مئوية (٢٩,٥٦%)، و (٤٤) من فئة مدرس بنسبة مئوية (١١,٣١%).

- أن عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية قد تضمنت (١٣٠) من فئة نظرية بنسبة مئوية (٣٣,٤٢%)، و (١٣٢) من فئة عملية بنسبة مئوية (٣٣,٩٣%)، و (١٢٧) من فئة شرعية بنسبة مئوية (٣٢,٦٥%).

- أن عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري قد تضمنت (٢٩٤) من فئة يشغل منصبًا إداريًا بنسبة مئوية (٧٥,٥٨٪)، و (٩٥) من فئة لا يشغل منصبًا إداريًا بنسبة مئوية (٢٤,٤٢٪).

ثالثًا: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي:

١- التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية **Percentages**: لوصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية، والكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة.

٢- المتوسط الحسابي **Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التوافق المناظرة، كما هو موضح بالجدول (٦) الآتي:

جدول (٦) الحكم على درجة التوافق في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافق
من ١ وحتى ١,٦٦	ضعيفة
من ١,٦٧ وحتى ٢,٣٣	متوسطة
من ٢,٣٤ وحتى ٣	كبيرة

٣- الانحراف المعياري **Standard deviation** ومعامل الاختلاف **Coefficient of variance**: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

٤- اختبار "ت" للعينات المستقلة **Independent sample t-test**: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
(يشغل منصبًا إداريًا حالي أو سابق/ لا يشغل منصبًا إداريًا).

٥- تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way ANOVA**: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيري الدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس) والكلية (نظرية/ عملية/ شرعية).

٦- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics.

رابعًا: نتائج البحث وتفسيرها:

يستعرض البحث فيما يلي النتائج الخاصة بواقع إدارة الموارد البشرية بجامعة الأزهر وواقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومن ثم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية، وذلك على النحو الآتي:

أ- النتائج الإجمالية لواقع إدارة الموارد البشرية بجامعة الأزهر:

يوضح الجدول (٧) التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية بجامعة الأزهر.

جدول (٧) النتائج الإجمالية لواقع إدارة الموارد البشرية بجامعة الأزهر (ن=٣٨٩)

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥٪		المتوسط الحسابي	البُعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
١	متوسطة	١٣,٨٢٪	٠,٢٥	١,٨٦	١,٨١	١,٨٣	تخطيط الموارد البشرية
٤	متوسطة	١٦,٢٤٪	٠,٢٧	١,٧٢	١,٦٧	١,٦٩	توظيف الموارد البشرية
٥	متوسطة	١٦,٦٦٪	٠,٢٨	١,٦٩	١,٦٤	١,٦٧	تدريب الموارد البشرية

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥٪		المتوسط الحسابي	البعد
٣	متوسطة	٪١٧,٢٢	٠,٣٠	١,٧٩	١,٧٣	١,٧٦	تحفيز الموارد البشرية
٢	متوسطة	٪٢١,٣١	٠,٣٨	١,٨١	١,٧٣	١,٧٧	تقييم أداء الموارد البشرية
—	متوسطة	٪٩,٨٦	٠,١٧	١,٧٧	١,٧٣	١,٧٥	إجمالي أبعاد إدارة الموارد البشرية

يتضح من الجدول (٧) السابق أن درجة التوافر لإجمالي أبعاد إدارة الموارد البشرية تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٥)؛ حيث يوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥٪ أنه يتراوح بين (١,٧٣) و(١,٧٧)، وهو ما يؤكد أن إجمالي واقع إدارة الموارد البشرية بجامعة الأزهر غير مرضي، والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد من قبل القيادات الجامعية لكي يصبح المستوى عاليًا، لاسيما في ظل تعاضم الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بالجامعات والذي يتعلق بالربط بين الأهداف والاستراتيجيات العامة للجامعة من ناحية، وسياسة إدارة الموارد البشرية التي تخدم تحقيق تلك الاستراتيجيات والأهداف من ناحية أخرى، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة أبو العز (٢٠٢٢)، والتي أشارت إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، كما تتفق أيضًا مع نتيجة دراسة بشارت (٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا جاءت بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع نتيجة دراسة زروخي وسلام (٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية بجامعة أدرار جاءت مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما يتضح من الجدول (٧) السابق وجود تفاوت في المتوسط الحسابي لدرجة التوافر على مستوى الأبعاد الفرعية، حيث جاء بُعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٨٣)، وقد يُعزى ذلك إلى زيادة وعي القيادات الجامعية بتخطيط

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية الموارد البشرية وأهميته في تحديد احتياجات الجامعة المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس ذوي المهارات والتخصصات المحددة واختيار أفضل السبل لتوفير تلك الاحتياجات على أساس علمي وموضوعي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العموش وغزلان (٢٠١٢)، بينما تختلف مع نتيجة دراسة أبو العز (٢٠٢١)، بينما جاء بُعد تدريب الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٧)، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الموارد والإمكانات المادية بالجامعة والتي تحد من قدرتها على الاستعانة بمدرّبين متخصصين لتدريب أعضاء هيئة التدريس، أو قد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر على تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بدقة عند تصميم البرامج التدريبية المقدمة لهم، ويتفق ذلك مع دراسة أبو العز (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى نمطية البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي:

البُعد الأول: تخطيط الموارد البشرية:

يوضح الجدول (٨) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تخطيط الموارد البشرية:

جدول (٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول تخطيط الموارد البشرية (ن=٣٨٩)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يتم تحديد الاحتياجات من أعضاء هيئة التدريس في ضوء التوجه الاستراتيجي للجامعة.	١٠٦	١٨٦	٩٧	٢,٠٢	٠,٧٢	متوسطة	١
		% ٢٧,٢٥	% ٤٧,٨١	% ٢٤,٩٤				
٢	تعتمد الجامعة على تحليل الوظائف في تحديد	٩٢	١٤١	١٥٦	١,٨٤	٠,٧٨	متوسطة	٣

د/ بسام صلاح محمود جويلي د/ محمد علي حسن الشعراوي

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط	الانحراف	درجة التوافر	الترتيب
		%						
	احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس.	23,65%	36,25%	40,10%				
٣	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس.	81	184	124	١,٨٩	٠,٧٢	متوسطة	
		20,82%	47,30%	31,88%				
٤	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس	59	181	149	١,٧٧	٠,٦٩	متوسطة	
		15,17%	46,53%	38,30%				
٥	يتم التنبيه باحتياجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بشكل علمي وموضوعي.	75	162	102	١,٨٠	٠,٧٤	متوسطة	
		19,28%	41,65%	39,07%				
٦	تعمل الجامعة على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية.	57	183	149	١,٧٦	٠,٦٩	متوسطة	
		14,65%	47,04%	38,30%				
٧	يتوفر لدى الجامعة خبراء متخصصين في مجال التخطيط للموارد البشرية.	70	146	173	١,٧٤	٠,٧٥	متوسطة	
		17,99%	37,53%	44,47%				
—	إجمالي بُعد تخطيط الموارد البشرية				١,٨٣	٠,٢٥	متوسطة	

يتضح من الجدول (٨) السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد تخطيط الموارد البشرية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٨٣)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٧٤) إلى (٢,٠٢)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعًا في مستوى متوسطة.

كما يتضح من الجدول (٨) السابق وقوع العبارة رقم (١) والتي تنص على "يتم تحديد الاحتياجات من أعضاء هيئة التدريس في ضوء التوجه الاستراتيجي للجامعة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وقد يُعزى

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية ذلك إلى امتلاك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لتحديد احتياجاتها اللازمة من الموارد

البشرية المؤهلة والمدرّبة، فضلاً عن زيادة اعتماد الجامعة على التخطيط

للموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل.

بينما يتضح من الجدول (٨) السابق وقوع العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يتوفر لدى الجامعة خبراء متخصصين في مجال التخطيط للموارد البشرية"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة الخبرة التخصصية للعاملين في إدارة الموارد البشرية بالجامعة بمجال التخطيط الاستراتيجي.

البعد الثاني: توظيف الموارد البشرية:

يوضح الجدول (٩) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد توظيف الموارد البشرية.

جدول (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول توظيف الموارد البشرية (ن=٣٨٩)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	تقدم الجامعة وصفاً لكل الوظائف المتاحة بها.	١٠٠	١٧٦	١١٣	١,٩٧	٠,٧٤	متوسطة	٢
		%٢٥,٧١	%٤٥,٢٤	%٢٩,٠٥				
٢	توفر الجامعة تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المقاضلة بينهم.	١٨٧	٨٤	١١٨	٢,١٨	٠,٨٧	متوسطة	١
		%٤٨,٠٧	%٢١,٥٩	%٣٠,٣٣				
٣	تستند عملية تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على قواعد واضحة معتمدة على الكفاءة والخبرة.	٢١	١٢٦	٢٤٢	١,٤٣	٠,٦٠	ضعيفة	٥
		%٥,٤٠	%٣٢,٣٩	%٦٢,٢١				

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٤	ك يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم	٢٧	١٨٨	١٧٤	١,٦٢	٠,٦١	ضعيفة	٣
		% ٦,٩٤	% ٤٨,٣٣	% ٤٤,٧٣				
٥	ك تتوافق سياسات تعيين أعضاء هيئة التدريس مع أهداف الجامعة	١٥	١٢٥	٢٤٩	١,٤٠	٠,٥٦	ضعيفة	٦
		% ٣,٨٦	% ٣٢,١٣	% ٦٤,٠١				
٦	ك تعد الجامعة اختبارات ومقابلات متسمة بالشفافية والموضوعية عند تعيين أعضاء هيئة	٣٢	١٥٥	٢٠٢	١,٥٦	٠,٦٤	ضعيفة	٤
		% ٨,٢٣	% ٣٩,٨٥	% ٥١,٩٣				
—	إجمالي بُعد توظيف الموارد البشرية			١,٦٩	٠,٢٧	متوسطة	—	

يتضح من الجدول (٩) السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد توظيف الموارد البشرية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٦٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٤٠) إلى (٢,١٨)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة.

كما يتضح من الجدول (٩) السابق وقوع العبارة رقم (٢) والتي تنص على "توفر الجامعة تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,١٨)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك الجامعة قواعد بيانات شاملة عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لديها الأمر الذي يمكنها من انتقاء أصحاب الكفاءة والخبرة والمهارة بدقة، فضلاً

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية عن زيادة حرص الجامعة على وضع معايير واضحة وموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة.

بينما يتضح من الجدول (٩) السابق وقوع العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تتوافق سياسات تعيين أعضاء هيئة التدريس مع أهداف الجامعة الاستراتيجية"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٤٠)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين بإدارة الموارد البشرية بالجامعة واعتمادهم على الطرق التقليدية في توظيف أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي ترتب عليه تضخم الهيكل التنظيمي بالجامعة، وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي أشارت إلى عدم تحقيق بعض كليات الجامعة للنسب المرجعية لأعضاء هيئة التدريس.

البُعد الثالث: تدريب الموارد البشرية:

يوضح الجدول (١٠) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تدريب الموارد البشرية.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول تدريب الموارد البشرية (ن=٣٨٩)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	تضع الجامعة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.	٢٥	٢١٤	١٥٠	١,٦٨	٠,٥٩	متوسطة	٢
		%٦,٤٣	%٥٥,٠١	%٣٨,٥٦				
٢	تُوظف الجامعة التكنولوجيا الرقمية في تنفيذ البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.	١٥	١٢٥	٢٤٩	١,٤٠	٠,٥٦	ضعيفة	٦
		%٣,٨٦	%٣٢,١٣	%٦٤,٠١				

د/ بسام صلاح محمود جويلي د/ محمد علي حسن الشعراوي

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
			ك	ك	ك				
٣	تقوم الجامعة بتقييم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.	ك	٤٨	١٤٨	١٩٣	١,٦٣	٠,٦٩	ضعيفة	٤
		%	%١٢,٣٤	%٣٨,٠٥	%٤٩,٦١				
٤	تُوفر الجامعة برامج تدريبية تُكسب أعضاء هيئة التدريس مهارات ومعارف واتجاهات تُساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	ك	٢١	١٢٤	٢٤٤	١,٤٣	٠,٥٩	ضعيفة	٥
		%	%٥,٤٠	%٣١,٨٨	%٦٢,٧٢				
٥	ترتبط الدورات التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بطبيعة عملهم في الجامعة.	ك	٥٤	١٤٦	١٨٩	١,٦٥	٠,٧١	ضعيفة	٣
		%	%١٣,٨٨	%٣٧,٥٣	%٤٨,٥٩				
٦	تعمل الجامعة على توفير الدعم الكافي لتدريب أعضاء هيئة التدريس.	ك	١٨٢	١٠٨	٩٩	٢,٢١	٠,٨٢	متوسطة	١
		%	%٤٦,٧٩	%٢٧,٧٦	%٢٥,٤٥				
—	إجمالي بُعد تدريب الموارد البشرية			١,٦٧	٠,٢٨	متوسطة	—	—	

يتضح من الجدول (١٠) السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد تدريب الموارد البشرية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٦٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٤٠) إلى (٢,٢١)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة.

كما يتضح من الجدول (١٠) السابق وقوع العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تعمل الجامعة على توفير الدعم الكافي لتدريب أعضاء هيئة التدريس"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، وقد يُعزى ذلك إلى زيادة حرص

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية الجامعة على توفير كافة سُبل الدعم اللازمة لنجاح البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهدافها وربطها بالاحتياجات التدريبية الحقيقية لهم، فضلاً عن حرصها المتزايد على امتلاك أعضاء هيئة تدريس ذوي جدارات علمية ومهنية متميزة.

بينما يتضح من الجدول (١٠) السابق وقوع العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تُوظف الجامعة التكنولوجية الرقمية في تنفيذ البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٤٠)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف البنية التحتية التقنية الداعمة لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في تنفيذ البرامج التدريبية الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وضعف المخصصات المالية المرصودة لها، فضلاً عن وجود قنوات سلبية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تجاه التدريب عبر المنصات الرقمية؛ نظرًا لقلة إدراكهم بالخدمات التدريبية التي تقدمها منصات التدريب الإلكترونية.

البُعد الرابع: تحفيز الموارد البشرية:

يوضح الجدول (١١) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تحفيز الموارد البشرية.

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول تحفيز الموارد البشرية (ن=٣٨٩)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	تتميز أنظمة الحوافز والمكافآت في الجامعة بالعدالة بين جميع أعضاء هيئة التدريس.	٢٧	٢٤٢	١٢٠	١,٧٦	٠,٥٧	متوسطة	٤
		%٦,٩٤	%٦٢,٢١	%٣٠,٨٥				
٢	ترتبط أنظمة الحوافز والمكافآت بالجامعة بمدى كفاءة وإنتاجية أعضاء	٢٧	٢٢٣	١٣٩	١,٧١	٠,٥٩	متوسطة	٦

د/ بسام صلاح محمود جويلي د/ محمد علي حسن الشعراوي

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف التوافر	الترتيب
		%					
٢	هيئة التدريس وأدائهم في العمل.	٦,٩٤%	٥٧,٣٣%	٣٥,٧٣%			
٣	تطبيق الجامعة خطة واضحة للأجور والمزايا مستندة إلى إنجازات أعضاء هيئة التدريس.	٢٧	٢٣١	١٣١	٠,٥٨	متوسطة	٥
		٦,٩٤%	٥٩,٣٨%	٣٣,٦٨%			
٤	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية وواضحة.	٢٢	٢٥٥	١١٢	٠,٥٤	متوسطة	٣
		٥,٦٦%	٦٥,٥٥%	٢٨,٧٩%			
٥	تتلاءم الرواتب والحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مع مقدار الجهد الذي يقدمونه.	٧٢	١٩٠	١٢٧	٠,٧٠	متوسطة	٢
		١٨,٥١%	٤٨,٨٤%	٣٢,٦٥%			
٦	تساعد أنظمة الحوافز بالجامعة أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم.	١١٨	١١٣	١٥٨	٠,٨٤	متوسطة	١
		٣٠,٣٣%	٢٩,٠٥%	٤٠,٦٢%			
٧	تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التدريس الذين يطورون من أدائهم.	٢٣	٢٢٤	١٤٢	٠,٥٨	متوسطة	٨
		٥,٩١%	٥٧,٥٨%	٣٦,٥٠%			
٨	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة بشكل مستمر ليتناسب مع المتغيرات البيئية.	٥١	١٦٧	١٧١	٠,٦٩	متوسطة	٧
		١٣,١١%	٤٢,٩٣%	٤٣,٩٦%			
—	إجمالي بُعد تحفيز الموارد البشرية				٠,٣٠	متوسطة	—

يتضح من الجدول (١١) السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد تحفيز الموارد البشرية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية (١,٧٦)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٦٩) إلى (١,٩٠)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة.

كما يتضح من الجدول (١١) السابق وقوع العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تساعد أنظمة الحوافز بالجامعة أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، وقد يُعزى ذلك إلى زيادة إدراك الجامعة بأن أنظمة الحوافز تُعد الدافع والمحرك الرئيس لأعضاء هيئة التدريس لبذل المزيد من الجهد لتطوير أدائهم التدريسي والبحثي، فضلاً عن زيادة إدراك الجامعة بأنه كلما زاد اهتمامها بالحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على سعيهم الدؤوب نحو تطوير أدائهم ويُزيد من التزامهم وارتباطهم بكلياتهم.

بينما يتضح من الجدول (١١) السابق وقوع العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التدريس الذين يطورون من أدائهم"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، وقد يُعزى ذلك إلى عمومية سياسة التحفيز والمكافآت بالجامعة حيث تشمل جميع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن مستوى أدائهم الأمر الذي يشير إلى أن هناك حاجة ماسة لإعادة النظر فيها بحيث تكون أكثر ارتباطاً بالأداء المتميز، أو قد يُعزى ذلك إلى ضعف وقصور الموارد المالية الحالية بالجامعة والتي تُشكل حجرة عثرة أمام تقديم المكافآت لأعضاء هيئة التدريس الذين يطورون من أدائهم.

البُعد الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية:

يوضح الجدول (١٢) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تقييم أداء الموارد البشرية.

جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة حول تقييم أداء الموارد البشرية (ن=٣٨٩)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	تستند عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلى معايير موضوعية.	ك	١٨٧	٨٨	١١٤	٢	متوسطة
		%	%٤٨,٠٧	%٢٢,٦٢	%٢٩,٣١		
٢	تتسم عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالاستمرارية.	ك	٢٠٠	٩٠	٩٩	١	متوسطة
		%	%٥١,٤١	%٢٣,١٤	%٢٥,٤٥		
٣	يعتمد التقييم الدوري لأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على أهداف قابلة للقياس.	ك	٣٦	١٨٤	١٦٩	٣	ضعيفة
		%	%٩,٢٥	%٤٧,٣٠	%٤٣,٤٤		
٤	تُزود الجامعة أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم.	ك	٢٣	٢٠٨	١٥٨	٤	ضعيفة
		%	%٥,٩١	%٥٣,٤٧	%٤٠,٦٢		
٥	ترتبط قرارات ترقية أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقارير تقييم الأداء.	ك	٢١	١٢٤	٢٤٤	٥	ضعيفة
		%	%٥,٤٠	%٣١,٨٨	%٦٢,٧٢		
٦	يتم مراجعة معايير تقييم أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.	ك	٢١	١٢٤	٢٤٤	٥	ضعيفة
		%	%٥,٤٠	%٣١,٨٨	%٦٢,٧٢		
—	إجمالي بُعد تقييم أداء الموارد البشرية			١,٧٧	٠,٣٨	—	متوسطة

يتضح من الجدول (١٢) السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد تقييم أداء الموارد البشرية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٧٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٤٣) إلى (٢,٢٦)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
كما يتضح من الجدول (١٢) السابق وقوع العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تتسم
عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالاستمرارية."، في المرتبة الأولى،
بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، وقد يُعزى ذلك إلى زيادة وعي
الجامعة بأن التقييم الدوري والمستمر لأعضاء هيئة التدريس من أهم أسباب التطوير
المنشود في التعليم الجامعي لما له من أهمية في تحسين الأداء وزيادة فاعليته، فضلاً عن
التقييم المستمر يُعد الوسيلة الوحيدة للتحقق من أن الأداء يتم على النحو المحقق لغرضه.
بينما يتضح من الجدول (١٢) السابق وقوع العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يتم
مراجعة معايير تقييم أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر"، والعبارة رقم (٦) والتي
تنص على "ترتبط قرارات ترقية أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقارير تقييم الأداء"،
في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، وقد يُعزى
ذلك إلى قلة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالجامعة بمراجعة معايير تقييم الأداء وإجراء
التعديلات التي تطرأ عليها واعتمادها في ذلك على أساليب تقليدية ثابتة، فضلاً عن
الشكلية والتقليدية في الوحدات المنوط بها مراجعة وتحديث معايير تقييم الأداء بالجامعة،
إضافة إلى أن عملية ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تعتمد بشكل رئيس على تقييم
الأبحاث العلمية المنشورة من خلال اللجان العلمية دون النظر إلى نتائج تقارير تقييم
الأداء.

ب- النتائج الإجمالية لواقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر:

يوضح الجدول (١٣) التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل
الاختلاف ودرجة التوافر المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع السعادة الوظيفية
لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

جدول (١٣) النتائج الإجمالية لواقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر (ن=٣٨٩)

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥٪		المتوسط الحسابي	البُعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
٣	متوسطة	٪١٨,٦٥	٠,٣٢	١,٧٣	١,٦٦	١,٧٠	الثقة
٥	ضعيفة	٪١٥,٣٠	٠,٢٥	١,٦٦	١,٦١	١,٦٤	العدالة
٤	متوسطة	٪١٦,٤٣	٠,٢٧	١,٧٠	١,٦٥	١,٦٧	الاحترام
٢	متوسطة	٪١٥,٨٦	٠,٣٠	١,٩٣	١,٨٧	١,٩٠	الزمالة
١	متوسطة	٪١٢,٣٤	٠,٢٥	٢,٠٤	١,٩٩	٢,٠١	الفخر
—	متوسطة	٪٨,٩٧	٠,١٦	١,٨٠	١,٧٧	١,٧٨	إجمالي أبعاد السعادة الوظيفية

يتضح من النتائج بالجدول (١٣) السابق أن درجة التوافر لإجمالي أبعاد السعادة الوظيفية تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٨)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥٪ أنه يتراوح بين (١,٧٧) و(١,٨٠)، وهو ما يؤكد أن إجمالي واقع السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر غير مرضي، والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد من قبل القيادات الجامعية لكي يصبح المستوى عاليًا، لا سيما وأن تحقيق السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس لا يتوقف أثرها على مجرد الشعور بالسرور وراحة النفس، ولكن يتعدى ذلك إلى أنها تُولد طاقة إيجابية تحفزهم على السلوك الإيجابي، وتدفعهم إلى الإقبال على العمل والحياة بشكل عام، الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستويات أدائهم وتحقيق المزيد من النجاحات، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة العون (٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن مستوى السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق أيضًا مع نتيجة دراسة إسماعيل (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى أن درجة السعادة

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية الوظيفية للعاملين في وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية جاءت متوسطة على المستوى الإجمالي ولكل بُعد من أبعادها، بينما تختلف مع نتيجة دراسة حداد (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى أن مستوى السعادة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة جاء مرتفعاً، كما تختلف مع نتيجة دراسة البلوي (٢٠٢٣) والتي أشارت إلى أن مستوى السعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك جاء مرتفعاً بشكل عام.

كما يتضح من الجدول (١٣) السابق وجود تفاوت في درجة التوافر على مستوى الأبعاد الفرعية، حيث جاء بُعد الفخر في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٠١)، وقد يُعزى ذلك زيادة إيمان أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بأنهم أصحاب رسالة سامية ونبيلة تتجلى في بناء أجيال المستقبل التي تتحمل أمانة المسؤولية المجتمعية والارتقاء بالبحث العلمي والمساهمة في تقدم المجتمع ونهضته فضلاً عن المكانة الاجتماعية المتميزة التي يتمتعون بها كونهم يعملون في مؤسسة تمثل قمة الهرم التعليمي، بينما جاء بُعد العدالة في المرتبة الأخيرة بدرجة "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٦٤)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة شعور أعضاء هيئة التدريس بالإنصاف والمساواة نتيجة للفجوة الكبيرة بين ما يبذلونه من جهود وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات مقارنة بزملانهم في العمل، أو قد يرجع ذلك إلى قلة حرص الجامعة على توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس تقوم على العدالة والإنصاف لترسيخ استقرارهم الوظيفي وتزيد من دافعيتهم نحو العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العون (٢٠١٩).

ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد محور السعادة الوظيفية على النحو الآتي:

البُعد الأول: الثقة:

يوضح الجدول (١٤) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الثقة.

جدول (١٤) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الثقة (ن=٣٨٩)

الترتيب	درجة التوافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	ك	%
٣	متوسطة	٠,٥٩	١,٧٤	١٣١	٢٢٩	٢٩	ك	أرى أن الجامعة تحرص على إنشاء رابطة قوية بينها وبين أعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى دعم التواصل المستمر بينهما.
				%٣٣,٦٨	%٥٨,٨٧	%٧,٤٦		
٦	ضعيفة	٠,٦٦	١,٥٩	١٩٨	١٥٤	٣٧	ك	أرى أن الجامعة تُطبق القوانين واللوائح على أعضاء هيئة التدريس بالتساوي.
				%٥٠,٩٠	%٣٩,٥٩	%٩,٥١		
٤	متوسطة	٠,٥٩	١,٧٢	١٣٧	٢٢٥	٢٧	ك	أشعر بالتفاؤل تجاه مستقبلي الوظيفي وفرص ترقيتي.
				%٣٥,٢٢	%٥٧,٨٤	%٦,٩٤		
٧	ضعيفة	٠,٥٩	١,٤٣	٢٤٤	١٢٤	٢١	ك	أشعر بأنني قادر على تحمل مسؤولية أعباء العمل.
				%٦٢,٧٢	%٣١,٨٨	%٥,٤٠		
١	متوسطة	٠,٨٤	١,٩٠	١٥٨	١١٣	١١٨	ك	تتوافق أهدافي الشخصية مع أهداف الجامعة.
				%٤٠,٦٢	%٢٩,٠٥	%٣٠,٣٣		
٥	ضعيفة	٠,٦٠	١,٦٥	١٦٢	٢٠١	٢٦	ك	لدي تأثير جيد على الأحداث التي تتم خلال العمل.
				%٤١,٦٥	%٥١,٦٧	%٦,٦٨		
٢	متوسطة	٠,٧٠	١,٨٦	١٢٧	١٩٠	٧٢	ك	لدي هدف في الحياة أسعى لتحقيقه من خلال عملي.
				%٣٢,٦٥	%٤٨,٨٤	%١٨,٥١		
—	متوسطة	٠,٣٢	١,٧٠	إجمالي بُعد الثقة				

يتضح من الجدول (١٤) السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد الثقة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٧٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٤٣) إلى (١,٩٠)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة.

كما يتضح من الجدول (١٤) السابق وقوع العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تتوافق أهدافي الشخصية مع أهداف الجامعة"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، وقد يُعزى ذلك إلى زيادة مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس والذي يجعلهم حريصين على أن تكون أهدافهم الشخصية متناغمة ومتراطة مع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها في المستقبل.

بينما يتضح من الجدول (١٤) السابق وقوع العبارة رقم (٤) والتي تنص على "أشعر بأنني قادر على تحمل مسؤولية أعباء العمل"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، وقد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام الإدارية والتعليمية والبحثية والمجتمعية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس والتي تشكل حجرة عثرة نحو قيامهم بتلك الأعباء والمهام على النحو الأمثل، أو قد يرجع ذلك إلى قلة امتلاك بعض أعضاء هيئة التدريس للمعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء مسؤولياتهم الوظيفية، نتيجة لضعف إعدادهم المهني والإداري.

البُعد الثاني: العدالة:

يوضح الجدول (١٥) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد العدالة.

جدول (١٥) نتائج استجابات عينة الدراسة حول العدالة (ن=٣٨٩)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	أشعر بالرضا عن كل شيء في حياتي العملية.	٨	٢١٢	١٦٩	١,٥٩	٠,٥٣	ضعيفة	٣
		% ٢,٠٦	% ٥٤,٥٠	% ٤٣,٤٤				
٢	يُسعدني تكافؤ فرصى مع الآخرين.	٤٢	١٤٧	٢٠٠	١,٥٩	٠,٦٨	ضعيفة	٥
		% ١٠,٨٠	% ٣٧,٧٩	% ٥١,٤١				
٣	أرى أن المهام الوظيفية يتم توزيعها بعدالة وموضوعية.	٨٣	١٩٤	١١٢	١,٩٣	٠,٧٠	متوسطة	١
		% ٢١,٣٤	% ٤٩,٨٧	% ٢٨,٧٩				
٤	أشعر بأن الحياة العملية مجزية فعلاً وتكافئني باستمرار.	٢٨	١٤٢	٢١٩	١,٥١	٠,٦٣	ضعيفة	٦
		% ٧,٢٠	% ٣٦,٥٠	% ٥٦,٣٠				
٥	لا يوجد فجوة بين ما أردت القيام به وبين ما أقوم به فعلياً.	٢٤	١٨١	١٨٤	١,٥٩	٠,٦١	ضعيفة	٤
		% ٦,١٧	% ٤٦,٥٣	% ٤٧,٣٠				
٦	أشعر بأننى أمتلك السيطرة على حياتي العملية.	٦٧	١٦٧	١٥٥	١,٧٧	٠,٧٢	متوسطة	٢
		% ١٧,٢٢	% ٤٢,٩٣	% ٣٩,٨٥				
٧	أحصل على راتب يسد احتياجاتي ويرضى طموحي.	١٩	١٥٧	٢١٣	١,٥٠	٠,٥٩	ضعيفة	٧
		% ٤,٨٨	% ٤٠,٣٦	% ٥٤,٧٦				
—	إجمالي بُعد العدالة			١,٦٤	٠,٢٥	ضعيفة	—	

يتضح من الجدول (١٥) السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد العدالة تقع في مستوى "ضعيفة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٦٤)، وقد تراوحت

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٥٠) إلى (١,٩٣)،

أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة.

كما يتضح من الجدول (١٥) السابق وقوع العبارة رقم (٣) والتي تنص على "أرى أن المهام الوظيفية يتم توزيعها بعدالة وموضوعية"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، وقد يُعزى ذلك إلى زيادة حرص الجامعة على تبني العدالة التوزيعية كمبدأ أساسي للمساواة بين أعضاء هيئة التدريس عند توزيع الأعمال والمهام الوظيفية الموكلة إليهم، أو قد يرجع ذلك إلى زيادة شعور أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بأن قرارات توزيع الأعباء والمهام الوظيفية تتم وفقاً لطرق وقواعد عادلة ومنصفة ودون تحيز.

بينما يتضح من الجدول (١٥) السابق وقوع العبارة رقم (٧) والتي تنص على "أحصل على راتب يسد احتياجاتي ويُرضي طموحي"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٥٠)، وانحراف معياري (٠,٥٩)، وقد يعزى ذلك إلى زيادة شعور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تدني دخلهم المادي مقارنة بدخل نظرائهم في الوظائف الأخرى لا سيما بعد تعويم الجنية المصري أكثر من مرة في السنوات الأخيرة وما ترتب عليه من تضخم أدى إلى ارتفاع وزيادة تكاليف المعيشة بصورة باهظة، مما دفع بعضهم لترك العمل بالجامعة والعمل في القطاع الخاص أو الهجرة إلى دول الخليج لتحسين أوضاعهم الاجتماعية.

البُعد الثالث: الاحترام:

يوضح الجدول (١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الاحترام.

جدول (١٦) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الاحترام (ن=٣٨٩)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	دائمًا أجد الوقت الكافي لأداء عملي على النحو المطلوب.	٣٠	٢٢٧	١٣٢	١,٧٤	٠,٥٩	متوسطة	٢
		%٧,٧١	%٥٨,٣٥	%٣٣,٩٣				
٢	لدي ذكريات جميلة عن الأحداث التي تمت في العمل.	٥٠	١٤٨	١٩١	١,٦٤	٠,٧٠	ضعيفة	٦
		%١٢,٨٥	%٣٨,٠٥	%٤٩,١٠				
٣	أرى أن الجامعة تحرص على معاملة أعضاء هيئة التدريس وفق أخلاقيات العمل الجامعي.	٢٤	٢١٨	١٤٧	١,٦٨	٠,٥٨	متوسطة	٣
		%٦,١٧	%٥٦,٠٤	%٣٧,٧٩				
٤	أرى أن الجامعة تُوفّر المناخ المناسب لتعزيز العلاقات الإيجابية وروح الفريق.	١٠	٢١٢	١٦٧	١,٦٠	٠,٥٤	ضعيفة	٧
		%٢,٥٧	%٥٤,٥٠	%٤٢,٩٣				
٥	أنا ملتزم دائمًا ومتفاعل مع الآخرين في نطاق العمل.	٢٦	٢١٠	١٥٣	١,٦٧	٠,٦٠	متوسطة	٤
		%٦,٦٨	%٥٣,٩٨	%٣٩,٣٣				
٦	أرى أن الجامعة تحرص على سيادة روح التفاهم والود بينها وبين أعضاء هيئة التدريس.	١٠٦	١٠٦	١٧٧	١,٨٢	٠,٨٣	متوسطة	١
		%٢٧,٢٥	%٢٧,٢٥	%٤٥,٥٠				
٧	أشعر بأنني أمتلك طاقة كبيرة تؤهني لإنجاز عملي.	٢٠	٢١٣	١٥٦	١,٦٥	٠,٥٨	ضعيفة	٥
		%٥,١٤	%٥٤,٧٦	%٤٠,١٠				
٨	أعتقد أن الجامعة تلبّي احتياجات أعضاء هيئة التدريس المادية والمعنوية.	٢٣	١٨١	١٨٥	١,٥٨	٠,٦٠	ضعيفة	٨
		%٥,٩١	%٤٦,٥٣	%٤٧,٥٦				
—	إجمالي بُعد الاحترام				١,٦٧	٠,٢٧	متوسطة	—

يتضح من الجدول (١٦) أن درجة التوافر لإجمالي بُعد الاحترام تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٦٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٥٨) إلى (١,٨٢)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعًا في مستوى ضعيفة ومتوسطة.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
يتضح من الجدول (١٦) السابق وقوع العبارة رقم (٦) والتي تنص على "أرى أن
الجامعة تحرص على سيادة روح التفاهم والود بينها وبين أعضاء هيئة التدريس"، في
المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، وقد يُعزى ذلك
إلى انتهاج الجامعة في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس مبدأ العلاقات الإنسانية القائم
على الثقة والاحترام المتبادل، فضلاً عن حرصها على توفير مناخ إداري يشجع على
الإخاء والتفاهم بينها وبين أعضاء هيئة التدريس.

بينما يتضح من الجدول (١٦) السابق وقوع العبارة رقم (٨) والتي تنص على "أعتقد
أن الجامعة تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس المادية والمعنوية"، في المرتبة
الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٥٨)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة
المخصصات المالية بالجامعة والتي تُشكل عائقاً يحول دون قدرتها على تلبية احتياجات
أعضاء هيئة التدريس المادية والمعنوية؛ نتيجة قلة التمويل الحكومي وتُدرة الموارد
الذاتية للجامعة.

البُعد الرابع: الزمالة:

يوضح الجدول (١٧) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات
بُعد الزمالة.

جدول (١٧) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الزمالة (ن=٣٨٩)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٢	متوسطة	٠,٧٨	٢,٠٢	١١٣	١٥٥	١٢١	ك	أشعر بالمتعة مع زملائي في العمل.
				%٢٩,٠٥	%٣٩,٨٥	%٣١,١١	%	
٦	متوسطة	٠,٦٩	١,٦٨	١٧٥	١٦٣	٥١	ك	أنا مهتم جداً بالزملاء في العمل.
				%٤٤,٩٩	%٤١,٩٠	%١٣,١١	%	

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٣	اعتقد بأنني أسعد الآخرين دائماً وأبهجهم في بيئة العمل.	٩٩	١٢٠	١٧٠	١,٨٢	٠,٨١	متوسطة	٣
		% ٢٥,٤٥	% ٣٠,٨٥	% ٤٣,٧٠				
٤	دانماً أمارس المرح وأعيش لحظاته في العمل.	٩٨	١١٢	١٧٩	١,٧٩	٠,٨٢	متوسطة	٤
		% ٢٥,١٩	% ٢٨,٧٩	% ٤٦,٠٢				
٥	أتعامل مع زملائي في العمل بوضوح وشفافية وموضوعية.	٥٤	١٧٧	١٥٨	١,٧٣	٠,٦٩	متوسطة	٥
		% ١٣,٨٨	% ٤٥,٥٠	% ٤٠,٦٢				
٦	لدي مشاعر دافئة ولطيفة تجاه زملاء العمل.	٢٠٢	١٢٥	٦٢	٢,٣٦	٠,٧٤	كبيرة	١
		% ٥١,٩٣	% ٣٢,١٣	% ١٥,٩٤				
-	إجمالي بُعد الزمالة			١,٩٠	٠,٣٠	متوسطة	-	

يتضح من الجدول (١٧) السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد الزمالة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٩٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٦٨) إلى (٢,٣٦)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة.

كما يتضح من الجدول (١٧) السابق وقوع العبارة رقم (٦) والتي تنص على "لدي مشاعر دافئة ولطيفة تجاه زملاء العمل"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وقد يُعزى ذلك إلى سيادة روح المحبة والإخاء بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر فمعظمهم تجمعهم علاقات صداقة قوية سواءً على مستوى العمل أو على المستوى الشخصي، أو قد يرجع ذلك إلى تبني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمفهوم الكياسة التنظيمية في تعاملهم مع زملائهم في العمل.

بينما يتضح من الجدول (١٧) السابق وقوع العبارة رقم (٢) والتي تنص على "أنا مهتم جداً بالزملاء في العمل"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٦٨)،

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية وانحراف معياري (٠,٦٩)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة تكررات بعض أعضاء هيئة التدريس بزملاتهم في العمل نظرًا لأن هدفهم الأساسي لا ينحصر في المقام الأول على تكوين علاقات إنسانية مع زملائهم إنما هدفهم الأساسي يقتصر على تحقيق النجاح المهني فقط.

البُعد الخامس: الفخر:

يوضح الجدول (١٨) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الفخر.

جدول (١٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الفخر (ن=٣٨٩)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة		م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٨	متوسطة	٠,٧٧	١,٨٤	١٥٠ ٪٣٨,٥٦	١٥١ ٪٣٨,٨٢	٨٨ ٪٢٢,٦٢	ك	أعتر كثيرًا بانتسابي لزملائي في مجموعة العمل بالجامعة.	١
١	كبيرة	٠,٦٦	٢,٣٥	٤٠ ٪١٠,٢٨	١٧١ ٪٤٣,٩٦	١٧٨ ٪٤٥,٧٦	ك	أشعر بالفخر والاعتراف أمام المجتمع لأنني أنتمي للجامعة.	٢
٧	متوسطة	٠,٧٨	١,٨٦	١٤٩ ٪٣٨,٣٠	١٤٥ ٪٣٧,٢٨	٩٥ ٪٢٤,٤٢	ك	أشعر بالرضا عن الإنجازات التي أحققها في عملي.	٣
٢	متوسطة	٠,٧١	٢,٢٢	٦٤ ٪١٦,٤٥	١٧٥ ٪٤٤,٩٩	١٥٠ ٪٣٨,٥٦	ك	أبذل كل الجهود الممكنة لإثبات ذاتي في العمل.	٤
٣	متوسطة	٠,٧٥	١,٩٩	١٠٩ ٪٢٨,٠٢	١٧٣ ٪٤٤,٤٧	١٠٧ ٪٢٧,٥١	ك	أجد الجمال في بعض الأشياء في عملي.	٥
٥	متوسطة	٠,٧٤	١,٩٦	١١٤ ٪٢٩,٣١	١٧٧ ٪٤٥,٥٠	٩٨ ٪٢٥,١٩	ك	أجد معظم الأشياء مسلية في عملي.	٦
٦	متوسطة	٠,٧٥	١,٨٦	١٤٠ ٪٣٥,٩٩	١٦٤ ٪٤٢,١٦	٨٥ ٪٢١,٨٥	ك	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي.	٧
٤	متوسطة	٠,٨٠	١,٩٩	١٢٥ ٪٣٢,١٣	١٤٢ ٪٣٦,٥٠	١٢٢ ٪٣١,٣٦	ك	أفضل العمل في الجامعة على الانتقال إلى مكان آخر.	٨
—	متوسطة	٠,٢٥	٢,٠١	إجمالي بُعد الفخر					

يتضح من الجدول (١٨) السابق أن درجة التوافق لإجمالي بُعد الفخر تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢,٠١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافق على مستوى العبارات من (١,٨٤) إلى (٢,٣٥)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة.

كما يتضح من الجدول (١٨) السابق وقوع العبارة رقم (٢) والتي تنص على "أشعر بالفخر والاعتزاز أمام المجتمع لأنني أُنتمي للجامعة"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، وقد يُعزى ذلك إلى المكانة الاجتماعية المرموقة التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر لا سيما وأنهم ينتمون لجامعة عريقة يمتد تاريخها لأكثر من ألف عام، فضلاً عن دورها الفاعل في إحداث التنمية الشاملة للمجتمع بكل قطاعاته وهو ما يدفعهم للشعور بالفخر والاعتزاز، أو قد يرجع ذلك إلى بيئة العمل الإيجابية والمشجعة في الجامعة والتي تزيد من شعور أعضاء هيئة التدريس بالاستقرار والأمان الوظيفي وبالتالي يشعرون بالفخر تجاه عملهم بالجامعة.

بينما يتضح من الجدول (١٨) السابق وقع العبارة رقم (١) والتي تنص على "أعزّز كثيراً بانتسابي لزملائي في مجموعة العمل بالجامعة"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وقد يُعزى ذلك إلى غياب ثقافة العمل الجماعي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وقلة إدراكهم لأهميته في تحقيق الأهداف المنشودة بالسرعة والدقة اللازمين، أو قد يرجع ذلك إلى الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة والذي يطغى عليها ثقافة العمل الفردي والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي فقط.

ج- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية:

تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة (الدرجة العلمية، الكلية، المنصب الإداري)، وجاءت النتائج كما يلي:

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

١- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ/

أستاذ مساعد/ مدرس) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way

ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٩) الآتي:

جدول (١٩) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية (ن=٣٨٩)

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية	المحور
٠,٨٢	٠,٢٠	٠,٢٦	١,٨٣	٢٣٠	أستاذ	تخطيط الموارد البشرية
		٠,٢٥	١,٨٤	١١٥	أستاذ مساعد	
		٠,٢٣	١,٨٢	٤٤	مدرس	
٠,٤٣	٠,٨٤	٠,٢٦	١,٦٨	٢٣٠	أستاذ	توظيف الموارد البشرية
		٠,٣١	١,٧١	١١٥	أستاذ مساعد	
		٠,٢٧	١,٧٢	٤٤	مدرس	
٠,٩٤	٠,٠٦	٠,٢٩	١,٦٧	٢٣٠	أستاذ	تدريب الموارد البشرية
		٠,٢٧	١,٦٦	١١٥	أستاذ مساعد	
		٠,٢٣	١,٦٧	٤٤	مدرس	
٠,٦١	٠,٥٠	٠,٣١	١,٧٧	٢٣٠	أستاذ	تحفيز الموارد البشرية
		٠,٢٩	١,٧٦	١١٥	أستاذ مساعد	
		٠,٢٩	١,٧٢	٤٤	مدرس	
٠,١٤	١,٩٩	٠,٣٥	١,٧٨	٢٣٠	أستاذ	تقييم أداء الموارد البشرية
		٠,٤١	١,٧٩	١١٥	أستاذ مساعد	
		٠,٣٩	١,٦٦	٤٤	مدرس	
٠,٥٧	٠,٥٧	٠,١٧	١,٧٥	٢٣٠	أستاذ	إجمالي إدارة الموارد البشرية
		٠,١٨	١,٧٦	١١٥	أستاذ مساعد	
		٠,١٦	١,٧٢	٤٤	مدرس	

د/ بسام صلاح محمود جويلي د/ محمد علي حسن الشعراوي

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء (F)	الدلالة الإحصائية
السعادة الوظيفية	الثقة	أستاذ	٢٣٠	١,٧٢	٠,٣٣	٠,١٣
		أستاذ مساعد	١١٥	١,٦٧	٠,٣١	
		مدرس	٤٤	١,٦٤	٠,٢٤	
	العدالة	أستاذ	٢٣٠	١,٦٣	٠,٢٦	٠,١٢
		أستاذ مساعد	١١٥	١,٦٤	٠,٢٣	
		مدرس	٤٤	١,٧١	٠,٢٤	
	الاحترام	أستاذ	٢٣٠	١,٦٦	٠,٢٩	٠,٧٢
		أستاذ مساعد	١١٥	١,٦٨	٠,٢٤	
		مدرس	٤٤	١,٦٩	٠,٢٨	
الزمالة	أستاذ	٢٣٠	١,٩١	٠,٣٠	٠,٥٧	
	أستاذ مساعد	١١٥	١,٨٩	٠,٣١		
	مدرس	٤٤	١,٨٦	٠,٢٩		
الفخر	أستاذ	٢٣٠	٢,٠١	٠,٢٥	٠,٩٦	
	أستاذ مساعد	١١٥	٢,٠٢	٠,٢٥		
	مدرس	٤٤	٢,٠٠	٠,٢١		
إجمالي أبعاد السعادة الوظيفية	أستاذ	٢٣٠	١,٧٩	٠,١٧	٠,٩٥	
	أستاذ مساعد	١١٥	١,٧٨	٠,١٦		
	مدرس	٤٤	١,٧٨	٠,١٤		

يتضح من الجدول (١٩) السابق أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب

متغير الدرجة العلمية جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (إدارة الموارد البشرية): كانت قيمة الفاء (٠,٥٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٥٧) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة العلمية، وقد كانت أعلى المتوسطات

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
لجنة أستاذ مساعد بمتوسط حسابي (١,٧٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط
حسابي (١,٧٢)، كما لا توجد فروق حول كافة الأبعاد الفرعية، وقد يُعزى ذلك إلى
اتفاق أفراد عينة الدراسة على اختلاف درجاتهم العلمية (أستاذ – أستاذ مساعد –
مدرس) حول واقع إدارة الموارد البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بشارات
(٢٠١٨) ودراسة زروخي (٢٠١٩)، بينما تختلف مع نتيجة دراسة أبو العز (٢٠٢٢)
ودراسة شاهين (٢٠١٣) حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة
إحصائية حول واقع إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

- **المحور الثاني (السعادة الوظيفية):** كانت قيمة الفاء (٠,٠٥) بدلالة إحصائية قدرها
(٠,٩٥) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)
في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة العلمية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ
بمتوسط حسابي (١,٧٩) بينما تساوت المتوسطات لفئتي مدرس وأستاذ مساعد بمتوسط
حسابي (١,٧٨)، كما لا توجد فروق حول كافة الأبعاد الفرعية، وقد يُعزى ذلك إلى
اتفاق أفراد عينة الدراسة على اختلاف درجاتهم العلمية (أستاذ – أستاذ مساعد –
مدرس) حول واقع السعادة الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فاطمة وزورة
(٢٠٢١) ودراسة إسماعيل (٢٠٢٢)، بينما تختلف جزئياً مع نتيجة دراسة البلوي
(٢٠٢٣) ودراسة إسماعيل (٢٠٢٢)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود فروق ذات
دلالة إحصائية حول واقع السعادة الوظيفية تُعزى إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات
الخبرة.

دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الكلية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الكلية (نظرية/ عملية/
شرعية) تم استخدام

اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو
موضح بالجدول (٢٠) الآتي:

جدول (٢٠) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الكلية (ن=٣٨٩)

المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء (F)	الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	نظرية	١٣٠	١,٨٥	٠,٢٤	٠,٥٦
	عملية	١٣٢	١,٨٣	٠,٢٦		
	شرعية	١٢٧	١,٨١	٠,٢٦		
	توظيف الموارد البشرية	نظرية	١٣٠	١,٦٧	٠,٢٧	٠,٤٩
		عملية	١٣٢	١,٧٠	٠,٢٧	
		شرعية	١٢٧	١,٧١	٠,٢٨	
	تدريب الموارد البشرية	نظرية	١٣٠	١,٦٧	٠,٢٩	٠,٧٩
		عملية	١٣٢	١,٦٥	٠,٢٧	
		شرعية	١٢٧	١,٦٧	٠,٢٨	
تحفيز الموارد البشرية	نظرية	١٣٠	١,٧٩	٠,٢٩	٠,٤١	
	عملية	١٣٢	١,٧٥	٠,٣٣		
	شرعية	١٢٧	١,٧٥	٠,٢٩		
تقييم أداء الموارد البشرية	نظرية	١٣٠	١,٨٠	٠,٣٨	١,١٨	
	عملية	١٣٢	١,٧٣	٠,٣٨		
	شرعية	١٢٧	١,٧٧	٠,٣٦		
إجمالي إدارة الموارد البشرية	نظرية	١٣٠	١,٧٦	٠,١٧	٠,٤٧	
	عملية	١٣٢	١,٧٤	٠,١٨		
	شرعية	١٢٧	١,٧٥	٠,١٧		
السعادة الوظيفية	الثقة	نظرية	١٣٠	١,٧٣	٠,٣٢	٠,١٧
	عملية	١٣٢	١,٦٩	٠,٣١		
	شرعية	١٢٧	١,٦٦	٠,٣٢		
العدالة	نظرية	١٣٠	١,٦٦	٠,٢٥	٠,٩٣	٠,٣٩

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية	المحور
		٠,٢٤	١,٦٣	١٣٢	عملية	
		٠,٢٦	١,٦٢	١٢٧	شرعية	
٠,٣٨	٠,٩٨	٠,٢٨	١,٧٠	١٣٠	نظرية	الاحترام
		٠,٢٨	١,٦٥	١٣٢	عملية	
		٠,٢٧	١,٦٧	١٢٧	شرعية	
٠,٥٥	٠,٦١	٠,٣٢	١,٩٢	١٣٠	نظرية	الزمالة
		٠,٢٩	١,٨٩	١٣٢	عملية	
		٠,٢٩	١,٨٩	١٢٧	شرعية	
٠,١٨	١,٧٢	٠,٢٤	٢,٠٢	١٣٠	نظرية	الفخر
		٠,٢٥	١,٩٨	١٣٢	عملية	
		٠,٢٥	٢,٠٣	١٢٧	شرعية	
٠,١٠	٢,٢٩	٠,١٦	١,٨١	١٣٠	نظرية	إجمالي أبعاد السعادة الوظيفية
		٠,١٥	١,٧٧	١٣٢	عملية	
		٠,١٧	١,٧٨	١٢٧	شرعية	

يتضح من الجدول (٢٠) السابق أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الكلية جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (إدارة الموارد البشرية): كانت قيمة الفاء (٠,٧٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٤٧) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة نظرية بمتوسط حسابي (١,٧٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة عملية بمتوسط حسابي (١,٧٤)، كما لا توجد فروق حول كافة الأبعاد الفرعية، وقد يُعزى ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على اختلاف طبيعة كلياتهم (نظرية - عملية - شرعية) حول واقع إدارة

الموارد البشرية، وربما يرجع ذلك إلى تشابه الظروف التي يعمل بها أعضاء هيئة التدريس فهم جميعًا يعملون بجامعة الأزهر.

- المحور الثاني (السعادة الوظيفية): كانت قيمة الفاء (٢,٢٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠,١٠) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة نظرية بمتوسط حسابي (١,٨١) وكانت أقل المتوسطات لفئة عملية بمتوسط حسابي (١,٧٧)، كما لا توجد فروق حول كافة الأبعاد الفرعية، وقد يعزى ذلك إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس على اختلاف كلياتهم لوجود مستوى عالٍ من السعادة الوظيفية.

٢- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصب إداري/ لا يشغل منصب إداري) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٢١) الآتي:

جدول (٢١) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (ن=٣٨٩)

المحور	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء (t)	الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٨٣	٠,٢٥	٠,٨١
		لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٨٣	٠,٢٥	
	توظيف الموارد البشرية	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٦٩	٠,٢٨	٠,٧٨
		لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٧٠	٠,٢٧	
	تدريب الموارد البشرية	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٦٧	٠,٢٨	٠,٥٨
		لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٦٥	٠,٢٨	
	تحفيز الموارد البشرية	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٧٨	٠,٣٠	١,٥١
		لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٧٢	٠,٣١	

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

المحور	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء (t)	الدلالة الإحصائية
تقييم أداء الموارد البشرية	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٧٩	٠,٣٧	٢,٠٠	٠,٠٥
	لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٧٠	٠,٣٩		
إجمالي إدارة الموارد البشرية	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٧٦	٠,١٧	١,٥٩	٠,١١
	لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٧٢	٠,١٦		
الثقة	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٧١	٠,٣٢	١,٦٦	٠,١٠
	لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٦٥	٠,٣١		
العدالة	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٦٤	٠,٢٥	٠,١٦	٠,٨٧
	لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٦٤	٠,٢٥		
الاحترام	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٦٩	٠,٢٨	٢,٦٠	٠,٠١
	لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٦١	٠,٢٦		
الزمالة	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٩٠	٠,٣٠	٠,٠٤-	٠,٩٧
	لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٩٠	٠,٣٠		
الفخر	يشغل منصب إداري	٢٩٤	٢,٠٢	٠,٢٥	٠,٨٢	٠,٤١
	لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٩٩	٠,٢٦		
إجمالي أبعاد السعادة الوظيفية	يشغل منصب إداري	٢٩٤	١,٧٩	٠,١٦	١,٩٥	٠,٠٥
	لا يشغل منصب إداري	٩٥	١,٧٦	٠,١٥		

يتضح من الجدول (٢١) السابق أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير

المنصب الإداري جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (إدارة الموارد البشرية): كانت قيمة التاء (١,٥٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠,١١) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى

المتوسطات لفئة يشغل منصب إداري بمتوسط حسابي (١,٧٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة لا يشغل منصب إداري بمتوسط حسابي (١,٧٢)، كما لا توجد فروق حول كافة الأبعاد الفرعية، ما عدا بُعد تقييم أداء الموارد البشرية، إذ كانت قيمة التاء (٢,٠٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٥) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة يشغل منصب إداري بمتوسط حسابي (١,٧٩) وكانت أقل المتوسطات لفئة لا يشغل منصب إداري بمتوسط حسابي (١,٧)؛ الأمر الذي يُشير إلى زيادة إدراك أفراد عينة الدراسة من فئة يشغل منصب إداري لبُعد تقييم أداء الموارد البشرية بدرجة أكبر نسبياً من فئة لا يشغل منصب إداري؛ وقد يرجع ذلك إلى امتلاك فئة يشغل منصب إداري وعي أكبر من غيرهم فيما يتعلق بمجال تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعة وذلك بحكم موقعهم القيادي كما أن تقييم أداء الموارد البشرية يُعد من صميم عملهم ومن ثم قدرتهم في الحكم على مدى امتلاك الموارد البشرية بالجامعة للكفاءات اللازمة بصورة أكبر نسبياً مقارنة بفئة لا يشغل منصب إداري.

- المحور الثاني (السعادة الوظيفية): كانت قيمة التاء (١,٩٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٥) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة يشغل منصب إداري بمتوسط حسابي (١,٧٩) وكانت أقل المتوسطات لفئة لا يشغل منصب إداري بمتوسط حسابي (١,٧٦)، وقد تركزت تلك الفروق في بُعد الاحترام، إذ كانت قيمة التاء (٢,٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠١) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة يشغل منصب إداري بمتوسط حسابي (١,٦٩) وكانت أقل المتوسطات لفئة لا يشغل منصب إداري بمتوسط حسابي (١,٦١)؛ الأمر الذي يشير إلى زيادة إدراك أفراد عينة الدراسة من فئة يشغل منصب إداري لبُعد

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
الاحترام بصورة أكبر من فئة لا يشغل منصب إداري، وقد يُعزى ذلك إلى أن تقلدهم
للمناصب العليا بالجامعة يُزيد من إحساسهم بالاحترام بخلاف أعضاء هيئة التدريس
الذين لم يتقلدوا مثل تلك المناصب، ومن ثم قدرتها في الحكم على مستوى الاحترام
بصورة أكبر نسبيًا مقارنة بفئة لا يشغل منصب إداري.

الجزء الرابع: خلاصة النتائج والإجراءات المقترحة:

توصل البحث الحالي إلى النتائج الآتية:

- ١- جاءت درجة التوافر لإجمالي أبعاد إدارة الموارد البشرية بجامعة الأزهر "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٥).
- ٢- وجود تفاوت في المتوسط الحسابي لدرجة التوافر على مستوى الأبعاد الفرعية، حيث جاء بُعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٨٣)، بينما جاء بُعد تدريب الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٧).
- ٣- جاءت درجة التوافر لإجمالي أبعاد السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٨).
- ٤- وجود تفاوت في درجة التوافر على مستوى الأبعاد الفرعية، حيث جاء بُعد الفخر في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٢,٠١)، بينما جاء بُعد العدالة في المرتبة الأخيرة بدرجة "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١,٦٤).
- ٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بالنسبة لإجمالي أبعاد محور (إدارة الموارد البشرية، السعادة الوظيفية) بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس).
- ٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بالنسبة لإجمالي أبعاد محور (إدارة الموارد البشرية، السعادة الوظيفية) بحسب متغير طبيعة الكلية (نظرية - عملية - شرعية).

٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بالنسبة لإجمالي أبعاد إدارة الموارد البشرية بحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصب إداري – لا يشغل منصب إداري) ما عدا بُعد تقييم أداء الموارد البشرية حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لصالح فئة يشغل منصب إداري.

٨- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بالنسبة لإجمالي أبعاد السعادة الوظيفية بحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصب إداري – لا يشغل منصب إداري) ما عدا بُعد الاحترام حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لصالح فئة يشغل منصب إداري.

وفي ضوء هذه النتائج يقدم البحث مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية منها ما يلي:

- الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس.
- التنبؤ باحتياجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بشكل علمي وموضوعي.
- مراجعة الجامعة للخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية.
- اعتماد الجامعة على خبراء متخصصين في مجال التخطيط للموارد البشرية.
- تقديم الجامعة وصفاً دقيقاً لكل الوظائف المتاحة بها.
- استناد عملية تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على قواعد واضحة معتمدة على الكفاءة والخبرة.
- ضرورة توافق سياسات تعيين أعضاء هيئة التدريس مع أهداف الجامعة الاستراتيجية.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.
- ضرورة عقد اختبارات ومقابلات تتسم بالشفافية والموضوعية عند تعيين أعضاء هيئة التدريس.
- وضع الجامعة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.
- توظيف الجامعة للتكنولوجيا الرقمية في تنفيذ البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.
- تقييم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بشكل مستمر.
- الاهتمام بتوفير برامج تدريبية تُكسب أعضاء هيئة التدريس مهارات ومعارف واتجاهات تُساعد على تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.
- ضرورة ربط الدورات التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بطبيعة عملهم في الجامعة.
- العمل على ربط أنظمة الحوافز والمكافآت بالجامعة بمدى كفاءة وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس وأدائهم في العمل.
- منح أعضاء هيئة التدريس الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية وواضحة.
- مكافأة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الذين يطورون من أدائهم.
- تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة بشكل مستمر ليتناسب مع المتغيرات البيئية.
- استناد عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على معايير موضوعية.
- اعتماد التقييم الدوري لأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على أهداف قابلة للقياس.
- تزويد الجامعة أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم.

- ربط قرارات ترقية أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقارير تقييم الأداء.
- مراجعة معايير تقييم أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.
- حرص الجامعة على إنشاء رابطة قوية بينها وبين أعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى دعم التواصل المستمر.
- وضع نظام تُطبق فيه القوانين واللوائح على أعضاء هيئة التدريس بالتساوي.
- توزيع المهام الوظيفية على أعضاء هيئة التدريس بعدالة وموضوعية.
- توفير المناخ المناسب لتعزيز العلاقات الإيجابية وروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس.
- معاملة أعضاء هيئة التدريس وفق أخلاقيات العمل الجامعي.
- اهتمام الجامعة بتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس المادية والمعنوية.
- رفع مستوى الأمان والاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- دعم العلاقات والروابط الاجتماعية والمهنية بين أعضاء هيئة التدريس وتوفير مناخ تنظيمي قائم على الاحترام المتبادل.
- عمل مراجعة شاملة للقوانين والتشريعات المتبعة في الجامعة لإبراز مفهوم السعادة الوظيفية ضمن الممارسات والسلوكيات التنظيمية.
- بث روح التفاني والإخلاص لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه وظيفتهم.
- منح أعضاء هيئة التدريس المزيد من المسؤولية والاستقلالية والسيطرة وتفويضهم لمزيد من الصلاحيات في عملهم.
- إمداد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم وتطور مهاراتهم وقدراتهم.
- حرص الجامعة على إقامة احتفالات دورية مع أعضاء هيئة التدريس للمناسبات الاجتماعية الخاصة بهم ومشاركتهم في احتفالاتهم لإشعارهم بأهميتهم.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

- مراجعة الجامعة للاستراتيجية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع تلبية رغبات أعضاء هيئة التدريس فيها.
 - تعزيز التوجه نحو إدارة الموارد البشرية لتحسين مستوى السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفزهم ويستثير سلوكياتهم، ويدعم فرق العمل الجماعي، ويهتم بمصلحتهم ويُشعرهم بأن الجامعة ملكاً لهم.
- دراسات وبحوث مقترحة:**

- ١- واقع السعادة الوظيفية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.
- ٢- السعادة الوظيفية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ٣- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- ٤- تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العز، محمد سعيد محمد. (٢٠٢٢). تحسين الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٤(١٩٥)، ٢٠٥ - ٢٦٠.
- أبو سنيّة، محمد. (٢٠١٧). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو ليفة، سناء مصطفى. (٢٠٢١). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنعزاز الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، ٥٨(١)، ١٣٣ - ١٨٤.
- أحمد، غدي رجائي عبد المنعم ومصطفى، يوسف عبد المعطي ومحمد، عبير أحمد. (٢٠١٩). معوقات إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢(١٣)، ١٧٥ - ٢٥٥.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى وهديب، يوسف جاسر عويد. (٢٠٢٢). دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ٤(١)، ١ - ٣٨.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠٢١). الدعم التنظيمي المدرك والآثار النفسية لفيروس كورونا كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والسعادة الوظيفية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٠(١)، ٥٣ - ١٠٨.
- أمنة، بعزیز. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونالجاز الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية البدوي، حنين إسماعيل علي. (٢٠٢١). درجة الفخر التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

بشارت، لينا محمد نصر. (٢٠١٨). الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل رؤية الجامعة الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٧٠(٢)، ٦٠٩-٦٥٠.

(٢٠٢٠). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظ أربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٥(١٤)، ١٠١٠-١٠٣٠.

بلاسمة، فيصل ناصر. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

البلوي، خليفة بن حماد خليفة. (٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ١٣(١٣)، ٣٤٧-٣٩٠.

بونقاب، مختار. (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، ١٧(٢٦)، ٤٧٩-٤٩٦.

بونوة، علي. (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلف، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الثبتي، نجوى سفران. (٢٠٢١). دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية بجامعة الطائف،

مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٣(٧٠)، ١٥-٣٩.

حجازي، محمد حافظ. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

حداد، رند اسكندر سليمان. (٢٠٢٢). أثر السعادة الوظيفية على نية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

حسن، إبراهيم صالح وسهم، مصطفى كريم وعليوي، هديل قاسم. (٢٠٢٢). دور مشاركة المعرفة في تعزيز السعادة الوظيفية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي كلية العمارة الأهلية الجامعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (١٣٢)، العراق، ٤٢-٥٥.

حسن، عبد العزيز علي. (٢٠٠٩). الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.

حيدر، سنان قاسم حسين وياسين، يوسف مجيد. (٢٠٢١). الروحانية الوظيفية وأثرها بتحقيق مؤشرات السعادة الوظيفية: دراسة ميدانية لأراء عينة من تدريسي عدد من الكليات الإنسانية في جامعة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة دهوك، ٢٤(٢)، ٣٥٤-٣٦٩.

خلف، ياسر لطيف. (٢٠٢١). السعادة في العمل ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية: بحث استطلاعي لأراء العاملين في جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، (١)، العراق، ٢٤٥، ٢٦٨.

الحوالدة، سناء ناصر. (٢٠١٨). الشعور بالسعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف النفسي والرضا الوظيفي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ٣٨(١)، عمان، الأردن، ٢٢١-٢٤٠.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
رجم، خالد وسويقات، محمد نجيب وسمية، قداش. (٢٠١٢). تشخيص واقع نظام تقييم أداء
العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث
الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي
بن مهدي أم البواقي، الجزائر، ٨(٢)، ٩٥-١١٩.

رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في
المملكة العربية السعودية، ط٣، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية.

زايد، عادل محمد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، الدار الجامعية للنشر
والتوزيع، الإسكندرية.

زروخي، فيروز وسلام، عبد الرازق. (٢٠١٩). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في
تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة "دراسة ميدانية"، مجلة أبعاد اقتصادية،
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، (٩)، ٥٤-١٧.

سعيد، وفاء فنجري مرزوق. (٢٠٢٢). العدالة التنظيمية وانعكاسها علي السعادة الوظيفية
دراسة ميدانية علي المعاهد الإدارية العليا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية
التجارة، جامعة عين شمس، (٢)، ١٣-٤٤.

السلمي، على. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر
والتوزيع، القاهرة.

سليمان، حنان البديري كمال. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة
التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج،
(٧٦)، ١٩٥-٢٩٢.

سليمان، هناء إبراهيم والنجار، فاطمة رمضان عوض ومراد، حسام إبراهيم الدسوقي.
(٢٠٢٠). تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع
بالمؤسسات الجامعية (جامعة دمياط نموذجًا للتطبيق)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها،
٣١(١٢٤)، ٣١٣-٣٩٠.

شاهين، ياسر أحمد. (٢٠١٣). واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، ٣٣(١)، ٣٧-٦١.

الشحيمي، محمد سعد خلف الله. (٢٠٠٩). من أخلاقيات زمالة العمل، إدارة البحوث، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي.

الشعلان، مضوي محمد والبلهيد، نوره محمد. (٢٠١٥). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٤٠)، ١٨٨-٢٢٢.

الطائي، يوسف جحيم والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطائي، يوسف جحيم والفضل، مؤيد حسن والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. العابدي، علي رزاق جباد والشبلي، سامي غانم كاظم. (٢٠٢١). القيادة الجمالية وتأثيرها في الفخر التنظيمي (دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف)، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، ١(٢١)، العراق، ٣٣٠-٣٦٥.

العامري، منى سالم عمر. (٢٠١٧). علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة، دراسة على مجلس أبو ظبي للتعليم في مدينة العين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

عباس، سهيلة محمد. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
عبد الحسين، بشرى. (٢٠١٦). العلاقات الاجتماعية النفسية وعلاقتها بالاتجاه نحو العمل لدى

موظفي جامعة بغداد، مجلة العلوم النفسية، مركز البحوث النفسية، جامعة بغداد،
(٢٢)، ١٥٠-١٨١.

عبد الرحمن، شيماء محمد توفيق. (٢٠٢٢). تصور مقترح للجدارة البحثية لأعضاء هيئة
التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرة جامعة واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية،
المجلة الدولية للتربية والمناهج والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة
القاهرة، (١١)، ١٥٩-٢٠٨.

عبد الرحيم، محمد عباس محمد. (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية
بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة
الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤ (١١)، ٦٤٥-٦٥٨.

عبد السلام، غادة محمد والسيد، هناء شحته. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية
التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية،
كلية التربية، جامعة عين شمس، (٤)، ٤٥-٢٩٥.

عبد المتجلي، محمد على محمد. (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة للشراكة البحثية بجامعة الأزهر
في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية
التربية، جامعة الأزهر.

عبدالله، محمد حمزة أمين. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة
بني سويف، المجلة العلمية بكلية الآداب، جامعة طنطا، (٣٠)، ٧٨٥-٨٣٩.

عبودة، صالح محمد. (٢٠١٤). تخطيط الموارد البشرية وأثره على المنظمات: دراسة ميدانية
على جامعة طرابلس، مجلة الأستاذ، جامعة طرابلس، (٧)، ١٦٦-١٧٨.

عبيد، أحمد مزبان. (٢٠١٩). مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثره في استقرار
أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت،
الأردن.

عرايس، جمعة صابر جمعة حسين. (٢٠١٨). تصور مقترح للمسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

عريشي، زكية محمد علي والطراونة، إخلاص إبراهيم. (٢٠٢٠). تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، ٢٣، ٤٣-٥٥.

العريفي، دلال عبد الرحمن. (٢٠٢١). السعادة المؤسسية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٧)، ٣٢٧-٤٠٠.

العسكر، سارة فهد والتويجري، نجلاء محمد، التويجري، فاطمة عبد العزيز. (٢٠٢١). فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٥(١٢)، ٦٤-٩١.

عقبلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علي، عيد عبد الواحد والسيد، فايزة أحمد أحمد والعريشي، جبريل حسن. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي ودوره في الإصلاح المتمركز حول المدرسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمرى، وسيم أكرم. (٢٠٢١). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الجدارات الجوهرية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.

العموش، نايف حامد وغزلان، محمد حسين يحيى. (٢٠١٢). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت من وجهة نظر الموظفين فيها، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٥١(٢)، ٤٦١-٤٩١.

العون، غزوه المتروك. (٢٠١٩). واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

تحسين السعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
فاطمة، مانع وزورة، بوهراوة. (٢٠٢١). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة

الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، ١١(١)، الجزائر،

٣٨٩-٤٠٨.

القاسم، موزي محمد بن حمد. (٢٠١١). الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من السعادة الأمل لدى

عينة من طالبات جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،

جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، محمد بن دليم. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل،

ط٤، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.

القرعان، إخلاص عبد الله مرعي. (٢٠١٧). السعادة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى

العاملين مع أطفال التوحد في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم

التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

كامل، مصطفى مصطفى وآخرون. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة

القاهرة.

كامل، هشام سيد عباس. (٢٠١٢). تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء

مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف.

كورتل، فريد. (٢٠١٢). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة

البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، في الفترة

من ١٥-١٧ ديسمبر، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، ١-٣٩.

محسن، منتهى عبد الزهرة. (٢٠١٨). مستوى الحوافز الإدارية الممنوحة لدى موظفي وحدات

وشعب الموارد البشرية في كليات الجامعة المستنصرية، مجلة العلوم التربوية

والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، (١٣٨)، ١٤٩-١٨٧.

مصطفى، أمل محمد. (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع

والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة

بحوث الشرق الأوسط، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، (٥٧)،

٣٧-٩٦.

معوّض، فاطمة عبد المنعم محمد. (٢٠١٤). متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٢٥(٩٨)، ١٩٩-٢٤٦.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٢). *الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.*

المغربي، محمد الفتاح محمود بشير. (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة.*

هلال، ناجي عبد الوهاب. (٢٠٢٠). تصور مقترح للحد من تداعيات هجرة الكفاءات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الجهود الدولية، *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد*، (٢٩)، ١٧٧-٢٨٠.

الوحشي، عفاف حميد محمد. (٢٠٢٠). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abouelela, A. (2022). The Effectiveness of the Role of Interior Design in Creating Functional and Institutional Happiness for Work Environments: King Faisal University as a Model, **Designs**, 6(3), 1- 20.
- Abualloush, S., Bataineh, K., & Aladwan, A. S. (2017). Impact of information systems on innovation (product innovation, process innovation)-field study on the housing bank in Jordon, **International Journal of Business Administration**, 8(1), 95-105.
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. **International Business Research**, 12(2), 99-112.
- Al Suwaidi, E. Y., Akmal, S., & Alshami, S. H. (2020). A Conceptual framework of Happiness at the Workplace in Promoting Employee Happiness in Public Organization, **International**

- Journal of Advanced Science and Technology**, (29) 9, 6151-6159.
- Alserhan, H., & Shbail, M. (2020). The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian private universities, **Management Science Letters**, 10(16), 3757-3766.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management**, 13th ed, Kogan Page Publishers.
- Bakanauskienė, I., & Zagurskytė, G. (2021). Happiness at work: evidence of young people's expectations from Lithuania, **Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai**, (85), 1-12.
- Bangun et al. (2021). Role of happiness: mediating digital technology and job performance among lecturers, **Frontiers in Psychology**, 12, 1-10.
- Böckerman, Petri (2015). **High involvement management and employee well-being**, IZA World of Labor.
- Boxall, P., & Huo, M. L. (2022). Fostering the high-involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face?. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 60(1), 41-61
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. **Journal of Naval Sciences and Engineering**, 6(2), 100-116.
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 25, 189-200.
- Dessler, G. (2017). **Human resource management**. Boston: Pearson.
- Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work, **Contaduría y administración**, 63(4), 1- 14.
- Gómez et al. (2010). Psychological well-being and quality of life in patients treated for thyroid cancer after surgery, **Terapia psicológica**, 28(1), 69-84.

- Haynes, P., & Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: a case study, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12(4), 240- 248.
- Isa et al. (2019). Leading happiness: Leadership and happiness at a workplace, **International Journal of Recent Technology and Engineering**, 8(3), 6551-6553.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being, **Evidence-Based HRM**, 5 (2), 206–221.
- Jyoti, J, & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management, **Personnel Review**, 46 (8), 1770-1795.
- Kim, K. S. (2019). The influence of hotels high-commitment HRM on job engagement of employees: Mediating effects of workplace happiness and mental health. *Applied Research in Quality of Life*, 14(2), 507–525. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9626-z>
- Köse, Ö, & Kahveci, G. (2021). An Analysis of Relationship Between Schools' DNA Profiles and Organizational Happiness According to the Perception of Teachers, **Journal of Education**, 202(4), 365-374.
- Kudaibergenov et al. (2021). Analysis Of Human Resources Management Practices In Higher Education Institutions: A Study On Kazakh Universities, **Academy of Strategic Management Journal**, 20, 1-23.
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian teachers, **Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues**, 41, 185-199.
- Mendelson, M. Turner, N. and Barling, J. (2011), Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes: A test of competing models, **Personnel Review**, 40(1), 45- 69.
- Mohiuddin et al. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 19(2), 1- 19.

- Munar et al. (2020). Organizational happiness dimensions as a contribution to sustainable development goals: A prospective study in higher education institutions in Chile, Colombia and Spain, **Sustainability**, 12(24), 1- 17.
- Nafei, W. A. (2018). The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University. **Case Studies Journal**, 7(12), 26-41.
- Noe et al. (2011) . **Fundamental of Human Resource Management**, New York: McGraw Hill.
- Oluoch, J. O. (2013). Influence of best human resource management practices on organizational performance: a case of college of humanities and social sciences university of Nairobi, Kenya, **PhD Thesis**. University of Nairobi.
- Osborne, D., Huo, Y. J., & Smith, H. J. (2015). Organizational respect dampens the impact of group-based relative deprivation on willingness to protest pay cuts, **British Journal of Social Psychology**, 54(1), 159-175.
- Pednekar, S; Kulkarni, R, D Mahanwar, P. (2022). **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, Institute of Distance and Open Learning, University of Mumbai, Vidyanagari, Mumbai.
- Peutere et al. (2022). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity, **Economic and Industrial Democracy**, 43(2), 853-876.
- Rahmi, F. (2019). Happiness at workplace, **In International Conference of Mental Health, Neuroscience, and Cyber-psychology**, Fakultas Ilmu Pendidikan, 32- 40.
- Rodjam et al. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. **Systematic Reviews in Pharmacy**, 11(3), 37-47.
- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as “we” and “me”, **Journal of Management**, 43(5), 1578-1608.
- Shaffer et al. (2016). Work-and family-role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation, **Journal of International Business Studies**, 47, 113-139.
- Shaheen, I, Sajid, A & Batool, Q. (2013). Impact of HR Practices on Performance of Teachers in Colleges of Azad Kashmir,

-
- International Journal of Management Sciences and Business Research**, 2(3), 24- 32.
- Spruk, R., & Kešeljević, A. (2016). Institutional origins of subjective well-being: Estimating the effects of economic freedom on national happiness, **Journal of happiness studies**, 17(2), 659-712.
- Ssemugenyi, F., Seje, T. N., & Asumwa, A. A. (2020). Human resource development practices at the crossroads: a performance review of higher educational academics in east African universities, **World Journal of Vocational Education and Training**, 2(2), 132-145.
- Teir, R. A. A., & Zhang, R. Q. (2016). The current practices of human resource management in higher education institutions in Palestine. **Journal of Human Resources Management and Labor Studies**, 4(1), 65-83.
- Thevanes, N., & Jathurika, M. (2021). Employee happiness and its relationship with job satisfaction: An empirical study of academic staff in a selected Sri Lankan University, **Asian Journal of Social Science and Management Technology**, 3(1), 34-43.
- Thompson. S. K. (2012). **Sampling** (3rd Ed), John Wiley & Sons.
- Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. **Pakistan business review**, 9(2), 669-705.
- Van der Meule, F., & Wolff, M. (2018). **The 12 things you need to know about happiness at work**, Netherlands: Happy Office.
- Walker , A, N. (2014) . **The Examination of Organizational Respect in Relation to Organizational Culture**, University of New Hampshire Scholars Repository.
- Warner, D., & Crosthwaite, E. (1995). **Human Resource Management in Higher and Further Education**, Published by SRHE and Open University Press Celtic Court22 Ball moor BuckinghamMK18 OCW.
- Warr, P & Nielsen, K. (2018). **Wellbeing and work performance**, Handbook of well-being. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Wilton,Nick. (2019). **An Introduction to Human Resource Management**, London: SAGE Publications Ltd.
- Wood et al. (2015). Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011
-

Employer S kills Survey, **Human Resource Management Journal**, 25(2), 166-183

Yadanar E, Jung, H & Park, I. (2018). Psychological factors linking perceived CSR to OCB: The role of organizational pride, collectivism, and person–organization fit, **Sustainability**, 10(7),1- 16.

Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility, **Employee Relations: The International Journal**, 883- 902.