

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج إعداد

د/ عبدالعاطي حلقان أحمد عبدالعزيز
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د/ عنتر محمد أحمد عبدالعال
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج

• الملخص:

حاول البحث الحالي الكشف عن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي بأبعدها (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التحفيز والتعويضات، التدريب والتطوير، امتلاك المعلومات ومشاركتها، الاندماج الوظيفي)، وجودة الحياة الوظيفية بأبعدها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فرص الترقى والتنمية المهنية، بيئة وظروف العمل، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، المرافق والخدمات الجامعية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستعانا بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، والتي بلغ عدد أفرادها (٣٢٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة.

وقد أكدت نتائج البحث على أهمية إدارة الاحتواء العالي كإحدى أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن استخدامها مع أعضاء هيئة التدريس لتجويد حياتهم الوظيفية بكافة أبعادها، ووجود درجة أهمية متوسطة لجميع عبارات أبعاد محور إدارة الاحتواء العالي في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؛ وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.18)، فيما عدا بُعد (الاندماج الوظيفي) والذي جاء بدرجة أهمية مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيري إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.811)، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الاحتواء العالي مجتمعة على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.731)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

أفراد عينة البحث تجاه كافة أبعاده، تُعزى إلى متغيرات: النوع، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة لأفراد العينة.

وفي النهاية طرح الباحثان مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد في تجويد الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من خلال تطبيق إدارة الاحتواء العالي، من أهمها ما يلي: ضرورة نشر ثقافة إدارة الاحتواء العالي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والإطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على المشاركة الجادة والإيجابية في عمليات صنع واتخاذ القرار الجامعي، وإنشاء وحدة أو إدارة في الجامعة تختص بمتابعة مدى تحقق جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في النواحي النظرية والعملية، والعمل على تحسين بيئة الجامعة المادية والمعنوية والصحية السوية لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس بالاندماج الوظيفي في العمل، والاهتمام – بشكل أكبر – بالعلاقات الاجتماعية داخل الجامعة، وتوفير العديد من برامج الرفاهية الاجتماعية بشكل أكبر لأعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاحتواء العالي – جودة الحياة الوظيفية – جامعة سوهاج.

Abstract:

The Current Study attempted to reveal the Relationship between High-Involvement Management in its Dimensions (Participation in Decision-making, Motivation and Compensation, Training and Development, Possessing and Sharing Information, Job Integration), and the Quality of Work Life in its Dimensions (Balance between Personal Life and Work, Opportunities for Advancement and Professional Development, Environment and Conditions). Work, Social Relations in the Work Environment, University Facilities and Services) among Faculty Members at Sohag University from the Point of View of the Study Sample. The Study used the Descriptive Approach and used a Questionnaire as a Tool to collect Data from the Study Sample, which consisted of (320) Faculty Members at the University.

The Results of the Study confirmed the Importance of High Involvement Management as one of the best Administrative Practices that can be used with Faculty Members to improve their Careers in all its Dimensions, and the Existence of a Moderate Degree of Importance for all Statements of the Dimensions of the High Involvement Management Axis at Sohag University from the Point of View of the Study Sample; It obtained an Arithmetic Average of (3.18), with the Exception of the Dimension (Job Integration), which came with a High Degree of Importance, and the Existence of a Statistically Significant Correlation at the Level of Significance ($\alpha \leq 0.05$) between the Variables of High Involvement Management and the Quality of Work Life among Faculty Members at Sohag University. The Value of the Correlation Coefficient between the Two Variables was (0.811), in addition to the Presence of a Statistically Significant Effect at the Significance Level ($\alpha \leq 0.05$) of the Dimensions of High Involvement Management combined on the Quality of Work Life among Faculty Members at Sohag University. The Correlation Coefficient between them reached (0.731), and there were no Statistically Significant Differences between the Average estimates of the Study Sample Members regarding all its Dimensions, attributed to the Variables: Gender, Job Title, and Number of Years of Service for the Sample Members.

The Study recommended the Need to spread the Culture of High Involvement Management among University Faculty Members, Learn

about the Experiences of Developed Countries in this Field, Empower Faculty Members, Encourage them to seriously and positively participate in University Decision-making Processes, and establish a Unit or Department at the University specialized in Monitoring the Extent to which Quality of Work Life for Faculty Members, Enhancing Sustainable Professional Development for University Faculty Members in Theoretical and Practical Aspects, Working to improve the University's Healthy Physical, Moral, and Health Environment for Faculty Members, Enhancing Faculty Members' Sense of Functional Integration at Work, and Paying Greater Attention to Relationships. Social Welfare within the University, and Providing many Social Welfare Programs for Faculty Members.

Keywords: High Involvement Management - Quality of Work Life - Sohag University.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج إعداد

د/ عبدالعاطي حلقان أحمد عبدالعزيز
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د/ عنتر محمد أحمد عبدالعال
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج

• مقدمة البحث:

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات التربوية والتعليمية ضرورة ملحة، لاسيما في ظل ما يشهده العالم - اليوم - من تطورات وتغيرات متلاحقة في مختلف نواحي الحياة، بما فيها النظام التربوي بكافة مكوناته؛ مما شجع مؤسسات التعليم الجامعي على البحث عن أحدث الأساليب التي تمكنها من إدارة مواردها البشرية بأسلوب يحقق أهدافها وتميزها، ويؤدي إلى تطوير المجتمع، والنهوض به. بالإضافة إلى ذلك - ونتيجة لتلك التطورات - أضحت المؤسسات التعليمية، لا سيما الجامعات، تواجه العديد من الفرص والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما ألقى بظلاله على موردها البشري الذي يعد اللبنة الرئيسة التي تستند إليها تلك المؤسسات، ومصدراً مهماً لتحقيق ميزتها التنافسية. ومن أجل ضمان نجاح مؤسسات التعليم الجامعي، واستمرارها في تحقيق أهدافها من الضروري أن ينعم العاملون فيها والمنتسبون إليها بحياة وظيفية كريمة وذات جودة عالية، تؤكد على جدواهم ومكانتهم داخل المؤسسة؛ وهو ما سيعود بالنفع أيضاً على تلك المؤسسات، فسيصبح لدى عناصرها البشرية ولاءً حقيقي لها يسهم في تحسين خدماتها وزيادة إنتاجيتها.

وتعد جودة الحياة الوظيفية أحد أهم القضايا الإدارية الحديثة التي تتوأت مكانة متميزة في دراسات وبحوث الإدارة العامة، والموارد البشرية، والسلوك التنظيمي. والسبب في ذلك يعود إلى أهمية الموضوع، وتضمنه للعديد من العناصر الرئيسة والمهمة التي تمس واقع أداء المؤسسة بشكل مباشر، كما أنها تؤثر فيها وتتأثر بها. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا المفهوم يمس الحياة الشخصية للعاملين، على الرغم من أنه قد يبدو خاصاً ببيئة العمل المباشرة، على أساس أن العامل عبارة عن كائن بشري يمتلك العديد من المشاعر الخاصة، والاهتمامات الشخصية المتنوعة، والتي

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

إن لم يتم الاهتمام بها ومراعاتها سنلقي بظلالها وأثارها السلبية على أداء العاملين في المؤسسة، ومن ثم على أداء وإنتاج المؤسسات التي يعملون فيها (السلنتي، وآخرون ٢٠١٨، ٨٤).

ويؤكد مفهوم جودة الحياة الوظيفية على تحقيق أهداف ومصالح العاملين في المؤسسة، من خلال توفير بيئة عمل صحية ومتكاملة لهم، من حيث الأمن والاستقرار الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للعاملين، والتي تؤثر - بالطبع - في المؤسسة وفي قدرتها على اتخاذ قرارات إدارية فعالة وحكيمة (أبوحميد، ٢٠١٧، ٢).

وتعتبر جودة الحياة الوظيفية عن بيئات العمل وظروفه المواتية والداعمة لرضا العاملين، من خلال تزويدهم بالمكافآت، وتنمية شعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي. أي أن جودة الحياة الوظيفية تعكس جودة العلاقة بين العامل وبيئة العمل المحيطة، وهو ما يقتضي من إدارة المؤسسات ضرورة العمل على ترسيخ بيئة عمل جيدة ومستقرة وأمنة تتوفر فيها مقومات الصحة والأمان، بحيث يتم العمل فيها دون ضغوط، وتتوفر للعاملين كافة المعلومات الضرورية اللازمة لإنجاز مهامهم المتنوعة، وينالون - فضلاً عن ذلك - تحفيزاً كبيراً من رؤسائهم، ويحصلون أيضاً على أجور عادلة ومناسبة (Bander, et al., 2018, 219).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة على أهمية جودة الحياة الوظيفية لكافة العاملين بالجامعات المصرية لا سيما أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات. ومن بين تلك الدراسات دراسة (محمود، ٢٠٢١)، ودراسة (محمد، ٢٠٢١)، ودراسة (عبدالسلام وآخرا، ٢٠١٩)، ودراسة (هميمي، وآخرا، ٢٠٢١)، ودراسة (سعد، ٢٠٢١)، ودراسة (علي، ٢٠٢٠)، ودراسة (أبو النور، ٢٠٢٠)، ودراسة (محمدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبدالخالق، ٢٠٢٠)، ودراسة (شاهين، ٢٠١٩)، ودراسة (عبدالستار، ٢٠١٩)، ودراسة (جابر ٢٠١٩)؛ والتي أشارت نتائجها إلى أن جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري تؤدي إلى تعظيم وتحسين القدرات التنافسية لتلك المؤسسات، وتطوير أدائها العام، وأداء مواردها البشرية بشكل خاص بوصفها المحور الرئيس لعملياتها المختلفة، كما أنها تمنح العامل شعوراً بالاستقرار، والاحترام، وتنمي فيه شعور الانتماء للجامعة، والفخر بكل ما يقوم به، علاوة على دورها في تشجيعه على القيام بأداء متميز، ودعمها للاستراتيجية التنظيمية في الجامعة، وتوجيه سلوك العاملين بما يخدم أهداف

الجامعة، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومصدرًا لجذب العاملين المتميزين، وزيادة رضاهم عن الجامعة وعدم رغبتهم في ترك العمل بها إلى جامعة أخرى، بالإضافة إلى تحقيق التفاعل والتكامل بين الأهداف المؤسسية للجامعة وأهداف منسوبيها.

وقد أسهم تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية ومضامينها خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي في ظهور مدخل إدارة الاحتواء العالي، الذي يعد مدخلًا يُستخدم بهدف تطوير الموارد البشرية المؤهلة وتحفيزها من أجل تحقيق أهداف المؤسسات؛ حيث تسعى سياسات وممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى إدارة الموارد البشرية وتمكينها، وتحقيق مستوى عالٍ من الانسجام والتوافق بين العاملين وبيئة عملهم، والوصول لدرجة كبيرة من الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Leffakis, 2019, 28). كما يشير الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الممارسات التي تتيح للعامل أو الموظف فرص الاحتواء أو المشاركة التنظيمية سواء كان ذلك بطريقة مباشرة، من خلال العمل الجماعي أو من خلال مسميات الوظيفة المرنة، أو كان بطريقة غير مباشرة من خلال اكتساب المهارات أو تبادل المعلومات (خفاجي، ٢٠١٩، ١٢٥).

وتعتمد إدارة الاحتواء العالي على العمل الجماعي وإثرائه، وهي تركز على العميل، مع وجود بعض المهام الموازية الأخرى، منها امتلاك الأفراد العاملين لمهارات حل المشكلات، وإسهامهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى دفع الأجور استنادًا للمهارات التي يمتلكها كل عامل منهم (Voipio, 2015, 12). وتعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي بمثابة عملية لإصلاح المسار التنظيمي لبيئة العمل التقليدية، بهدف تحسين أداء العاملين، وإفساح المجال أمامهم للمشاركة في عمليات الابتكار والتطوير والتحسين المستمرة (الربيعاوي، ٢٠١٩، ٤٣).

وتسعى إدارة الاحتواء العالي إلى التخلص من الأسلوب الضيق للوصف الوظيفي والتقسيم الجامد للأيدي العاملة الذي ساد قديماً في التصميمات الوظيفية. إلا أن تجارب إثراء العمل أظهرت الحاجة إلى إجراء تغييرات كبيرة من أجل إنجاز عملية إعادة تصميم الوظائف، وتشجيع الابتكار والإبداع في ميدان العمل. ومن ثم، يجب أن يعي الموظف سياق عمله الواسع، وأن يشارك فيه، وأن يتم تدريبه وفقاً لذلك كي يكون مسهمًا في الإبداع. ويشمل ذلك مشاركة الموظف

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

في تصميم عمله ووظيفته، وبيئة العمل المحيطة، وهو ما يعني أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي هي نتيجة إدراك قيمة توسيع مشاركة الموظف إلى مدى أوسع من مجرد الاختيار الوظيفي (Wood & Ogbonnaya, 2018, 3073). وتعتمد فلسفة الاحتواء العالي على تمكين العاملين، وضمان استقلالهم. وهي ممارسات تُفضي إلى الإبداع في إدارة العمل، وهي تشمل: الفرق المُدارة ذاتيًا، وتشجيع عملية حل المشكلات في موقع العمل، والمشاركة في صنع القرار، ومشاركة المعارف، وتعزيز الحوار والمناقشات المفتوحة بين العاملين وأرباب العمل، وارتباط الموظف بنظم المكافآت؛ وهي كلها ممارسات تؤدي إلى تعزيز القيم والمواقف الإيجابية لدى الموظف، وتحقيق اندماجه السريع في العمل (Ahmad, et al., 2014, 76).

وتلعب إدارة الاحتواء العالي دورًا رئيسًا في التطوير التنظيمي، وتعزيز الأداء التنظيمي، وتحسين أداء العاملين، فهي بمثابة شريان الحياة في المؤسسة، لأنها تسهم في توليد الأفكار، ودعم الإبداع وحل المشكلات، وتعزيز تحكم الموظف بأشكال مختلفة من العمل، وتسريع عمل الفريق، وزيادة التفاعل الاجتماعي ما بين العاملين، وتشجيع مشاركة المعلومات فيما بينهم، ومساعدتهم على فهم أهداف المؤسسة وثقافتها، وتحقيق استقرارها، وبذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومساعدة المؤسسة لأن تصبح مؤسسة متكيفة يشعر فيها العاملون بالأمان والاستقرار الوظيفي وأن بإمكانهم التقدم والترقي داخلها (Ahmad, et al., 2014, 78).

وعليه، فإدارة الاحتواء العالي تسهم في مساعدة العاملين في الجامعات المصرية على اكتساب المهارات وتحصيل المعارف التي تدعم رضاهم عن العمل، وتؤدي لتنوع أعمالهم، وزيادة تقديرهم لذواتهم، كما تشعرهم بتقدير واحترام إدارة المؤسسة لهم ولمجهوداتهم، وبأن تلك الجهود ذات قيمة للمؤسسة، مما يعزز من دافعيتهم ويشعرهم بالرضا.

وتؤكد إدارة الاحتواء العالي على مبدأ التعاون بين إدارة المؤسسة والعاملين، مما يدفع المؤسسة لتشجيع العاملين للإسهام في تطوير قدراتهم وتحديث معارفهم وابتكاراتهم بشكل أفضل، إلا أن ذلك يستوجب امتلاك العاملين لمجموعة من المهارات اللازمة لأداء العمل، وتوافر ممارسات العمل الفريقي (Voipio, 2015, 12). وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق المؤسسة لإدارة الاحتواء العالي يؤدي لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبيها، مما يعود بالنفع عليهم، ويوفر

مكاسب مادية ومعنوية لهم، مثل: زيادة المكافآت والحوافز واكتساب المزيد من المعارف والمعلومات (Vugt, 2015, 6).

ويمكن لمؤسسات التعليم الجامعي تعزيز ميزتها التنافسية من خلال امتلاك موارد وقدرات قيّمة ونادرة وصعبة التقليد، تشمل: موارد صريحة، تتمثل في المعدات، وموارد أخرى ضمنية، تتمثل في الثقافة التنظيمية والمعارف والمعلومات؛ وهي موارد أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من الموارد الصريحة، وبما أن الرأسمال البشري أحد الموارد المعنوية الكلاسيكية لذلك يمكن تطويرها من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي، التي تساعد في إعداد قوى عاملة ملتزمة تمتلك معرفة ضمنية عميقة ونادرة صعبة التقليد أو النقل مما يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Huo, et al., 2015, 720).

وفي الإطار ذاته، تساعد إدارة الاحتواء العالي العاملين على التواصل بشكل مباشر وبمدى أوسع فيما بينهم، بالإضافة إلى تطوير الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة، وتدوير العمل المتكرر، ومساعدة العاملين على استكشاف علاقات مختلفة في ميدان العمل، وبناء نظام اتصال داعم وفعال، كما يؤدي هذا المستوى العالي من التعاون بين العاملين إلى التقليل من حدة التنافس البغيض بينهم، وتشجيعهم على تبادل المعلومات فيما بينهم (Shin, et al., 2016, 7). هذا بالإضافة إلى الإسهام في زيادة مشاركة العاملين في إدارة المؤسسات، وزيادة رضاهم الوظيفي، وإشعارهم بالتقدير والاحترام، وبقيمة مشاركتهم، من أجل احتواء مهاراتهم وقدراتهم المختلفة وتوحيدها، وهذه - بدورها - تسهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة (الأسدي، ٢٠١٩، ٤٧).

وتتجه الجامعات المصرية - اليوم - إلى الاهتمام بكافة مواردها البشرية، وتشجيعهم على المشاركة في تحقيق أهدافها. ويعد أعضاء هيئة التدريس من أهم الموارد البشرية للجامعات، فهم يمثلون رأس مال بشري وفكري مهم بالنسبة لها، ويمكنهم التأثير على كافة جوانب العمل بالجامعة. لذلك، تولي هذه الجامعات اهتمامًا متزايدًا بأعضاء هيئة التدريس وتقديم كافة الخدمات لهم. فعلى سبيل المثال، تهتم جامعة عين شمس في استراتيجيتها بهم؛ حيث إن الغاية الرابعة لاستراتيجية الجامعة هي: تطوير الجهاز الإداري وميكنة الخدمات الإدارية. ولتحقيق تلك الغاية تسعى الجامعة إلى تدريبهم وتأهيلهم وتنمية قدراتهم في بعض المهارات الجوهرية حسب

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

احتياجاتهم الفعلية، مما ينعكس على كفاءة أدائهم وإتقانهم العمل (جامعة عين شمس، ٢٠١٨، ٨)، وهو ما من شأنه تنمية ممارسات الاحتواء العالي بالجامعة. وفي سبيل تجويد الحياة الوظيفية لمنسوبيها أنشأت إدارة الجامعة بوابة خدمات الجامعة الرقمية، لتقدم مجموعة من الخدمات الإلكترونية لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين والموظفين وكافة الزائرين، بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات الرقمية الاجتماعية والإعلامية. كما اهتمت الجامعة بتقديم عدد كبير من الخدمات العلمية والبحثية، وسهّلت الحصول عليها، من خلال إنشاء العديد من المراكز والوحدات التي توفر تلك الخدمات، مثل: مركز بحوث الشرق الأوسط، مركز الخدمة العامة، مركز أبحاث طب عين شمس، مركز الاستشارات والدراسات العلمية، مركز تعليم الكبار، مركز تسويق الخدمات الجامعية، مركز الدراسات البريدية والنقوش، مركز الاستشارات المالية، مركز حساب بحوث خدمة المجتمع. كما أنشأت الجامعة مركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات، من أجل توفير خدمات إلكترونية متكاملة ومستقرة ومتطورة. كما توفر الجامعة فرصاً للتنمية المهنية لجميع منسوبيها من خلال مركز ضمان الجودة والاعتماد، ومركز التدريب والتطوير. وتوفر مستشفيات جامعة عين شمس أفضل رعاية طبية لتلبية الاحتياجات المختلفة لمجتمع الجامعة، والذي يشمل أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وموظفي الجامعة، على أن تكون الرعاية متكاملة وعلى أعلى مستوى من الجودة وبأحدث الوسائل (جامعة عين شمس، ٢٠٢٤).

وفي جامعة كفر الشيخ، تنص الغاية الخمسة من غايات الخطة الاستراتيجية للجامعة على: تنمية ورعاية الكوادر البشرية. وتتضمن تلك الغاية أربعة أهداف استراتيجية مهمة قد تسهم في احتواء منسوبي الجامعة، هي: تنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، تنمية قدرات ومهارات الجهاز الإداري، الرعاية المتميزة للكوادر البشرية، إعلاء القيم والأخلاقيات ومكافحة الفساد (جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢٠، ٤٣). ولتحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس اهتمت الجامعة بإنشاء مجموعة من المراكز والمعامل البحثية لتقديم الخدمات البحثية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة، هذا إلى جانب تقديم عدد من جوائز البحث العلمي للمتميزين منهم. وتقدم مستشفى الجامعة خدمات صحية عالية الجودة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم وأسرتهم. علاوة على ذلك توجد بالجامعة مجموعة من المراكز والوحدات التي تقدم العديد

من الخدمات البحثية والعلمية والتدريبية والتكنولوجية والاجتماعية لكافة منسوبي الجامعة بما فيهم أعضاء هيئة التدريس، من أهمها: مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وحدة إدارة مشروعات التطوير، مركز ضمان الجودة والاعتماد، مركز ربط الجامعة بالصناعة، الوحدة المركزية للتعليم الإلكتروني، المركز الجامعي للتطوير المهني، مركز التدريب الإداري، الوحدة المركزية لشبكة معلومات الجامعة، الوحدة المركزية لنظم المعلومات الإدارية، الوحدة المركزية لتفعيل تشغيل البوابات الإلكترونية، الوحدة المركزية للمكتبة الرقمية، الوحدة المركزية للتدريب على تكنولوجيا المعلومات، وحدة إدارة مشروعات التطوير، المكتبة المركزية (جامعة كفر الشيخ)، (٢٠٢٤).

وتسعى جامعة قناة السويس لتطبيق ممارسات الاحتواء العالي لأعضاء هيئتها التدريسية، وكافة منسوبيها، فقد تضمنت خططها الاستراتيجية عددًا من الغايات الاستراتيجية، منها ما يؤكد هذا التوجه، أبرزها سعي الجامعة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتحسين الخدمات المقدمة لهم، وتطوير الفريق الإداري، وتطوير البحث العلمي ودعمه. ومن أهم جهود الجامعة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئتها التدريسية إنشائها لمجموعة من المراكز والوحدات التي تهتم بتوفير كافة الخدمات لأعضاء هيئة التدريس، منها: مركز تنمية الموارد البشرية، مركز تطوير التعليم الجامعي، معهد إعداد القادة، مركز ضمان الجودة، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، مكتب الإبداع التكنولوجي، وحدة المعامل والأجهزة العلمية ووحدة التحول الرقمي مركز النشر الدولي. كما توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عددًا من الخدمات الرياضية وخدمات الرعاية الطبية والخدمات الإلكترونية (جامعة قناة السويس، ٢٠٢٤).

وتهتم جامعة سوهاج بتطبيق عدد من ممارسات إدارة الاحتواء العالي، والتي تسهم في تجويد الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئتها التدريسية بالجامعة، أهمها: إنشاء مجموعة من مراكز الاستشارات والوحدات ذات الطابع الخاص، التي تقدم خدمات الدعم والتدريب لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، بالإضافة إلى مشروعات المكتبة الرقمية والمستودع الرقمي والنشر الإلكتروني، علاوة على توفير السكن الجامعي لأعضاء هيئة التدريس، كما تقدم الجامعة الخدمات الصحية والعلاجية لهم ولأسرهم، ويوفر مركز التعلم الإلكتروني خدمة مهمة لأعضاء هيئة

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

التدريس بالجامعة من خلال تحويل المقررات الدراسية من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، كما أنشأت الجامعة مركزًا لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، يهدف إلى تحسين وتحديث قدراتهم التطويرية (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤، ٣٠؛ جامعة سوهاج، ٢٠٢٤ ج).

وقد أكدت نتائج مجموعة من الدراسات جدوى الاستعانة بمدخل إدارة الاحتواء العالي في تجويد العمل في مؤسسات التعليم الجامعي، والقضاء على مشكلاتها المتنوعة. ومن بين تلك الدراسات، دراسة (الحمادني، ٢٠٢٢) التي أثبتت التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في جاهزية تطبيق المواصفة الدولية (ISO 21001) في جامعة الأنبار، ودراسة (الشعراوي، ٢٠٢٢) التي أوضحت مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي على الرسوخ الوظيفي للعاملين بجامعة ٦ أكتوبر، ودراسة (حوشي وحميد، ٢٠٢١) التي كشفت عن دور إدارة الاحتواء العالي في منع الوقوع والتعرض للانجراف الاستراتيجي بجامعة ميسان، ودراسة (الدعي والسعدون، ٢٠١٩) التي أوضحت مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، ودراسة (السعدون، ٢٠١٨) التي أوضحت مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي في تعزيز رأس المال النفسي في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية.

لذلك، يسعى البحث الحالي للكشف عن علاقة مدخل إدارة الاحتواء العالي بأبعاده (المشاركة في صنع واتخاذ القرار - التحفيز والتعويضات - التدريب والتطوير - امتلاك المعلومات ومشاركتها - الاندماج الوظيفي) بجودة الحياة الوظيفية بأبعاده (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل - فرص الترقى والتنمية المهنية - بيئة وظروف العمل - العلاقات الاجتماعية في محيط العمل - المرافق والخدمات الجامعية) الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

● مشكلة البحث:

على الرغم مما تبذله الجامعات المصرية من جهد واهتمام واضحين بأعضاء هيئتها التدريسية، والسعي نحو تحقيق بعض مؤشرات الاهتمام بجودة حياتهم الوظيفية، إلا أن تحديات جمة ما زالت تواجه هذه الجهود وتلك المساعي. فعلى سبيل المثال: هناك شكاوى كثيرة منهم بشأن انخفاض الرواتب، وعدم ملاءمتها تماما لمتطلبات البحث العلمي، بالإضافة إلى تقادم المعامل وما تحويه من أجهزة، وكذلك التسهيلات المادية الأخرى اللازمة للعملية التعليمية بهذه الجامعات، وانخفاض

شعورهم بالاحترام والتقدير، وتدني مستوى اهتمامهم بالعمل الجماعي، علاوة على ندرة إتاحة الحرية للعاملين لإبداء رأيهم بوضوح فيما يخص العمل، وعدم تحري العدالة عند التعامل معهم، وهو ما يؤدي لخلق بيئة عمل سلبية تُفضي إلى انخفاض مستوى ارتباط الموظف بوظيفته (النجار، ٢٠١٧م، ٢٤٥).

وقد جاء المتوسط العام لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات المصرية عينة دراسة (هميمي، ٢٠٢١، ٩-١٠) بدرجة تقدير منخفضة؛ نظرًا لمعاناة تلك الجامعات من هروب أعضاء هيئة التدريس من عملهم لضعف تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية، وسيادة المشاحنات بينهم، وتقليدية الأعمال التي يقوم بها كل واحد منهم دون تجديد أو ابتكار، بالإضافة إلى ارتفاع معدل احتياجات وطموح أعضاء هيئة التدريس من خلال وظيفتهم.

كما كشفت نتائج دراسة (محمدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (علي، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبدالستار، ٢٠١٩)، ودراسة (عبدالسلام وآخرا، ٢٠١٩)، ودراسة (العزب، ٢٠١٨)، ودراسة (صالح، ٢٠١٨) عن أن جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات المصرية وكلياتها المختلفة عينة تلك الدراسات تتحقق بدرجة متوسطة. وهو ما يشير إلى وجود قصور فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى العينة، مما يقتضي تدخلاً سريعاً من قبل أصحاب القرار من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى هؤلاء، حتى يمكن تجنب التأثير السلبي على إنتاجيتهم، ودافعيتهم للعمل، ولوائهم التنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها.

ونتيجة لقلة الحوافز والمكافآت المخصصة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية ومعاونيهم بجامعة القاهرة، وندرة وجود آلية واضحة ومعتمدة ومعلنة لضمان العدالة في توزيع المكافآت بين العاملين في الكلية، هذا إلى جانب ندرة الاهتمام بقياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وقلة تشجيع العناصر المتميزة منهم، أدى كل ذلك إلى ضعف جودة الحياة الوظيفية لديهم (أبو النور، ٢٠٢٠م، ٩٢). ومن الأمور التي تؤكد انخفاض جودة الحياة الوظيفية لديهم لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ضعف مشاركتهم الحقيقة والفاعلة في صنع واتخاذ القرارات (صالح، ٢٠١٨).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

بالإضافة إلى ذلك، توجد مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تؤدي لانخفاض شعور أعضاء هيئة التدريس بجودة الحياة الوظيفية؛ منها: ندرة توضيح طريقة تحديد أهداف البرامج والمقررات الدراسية، أو أسلوب تصميمها، بالإضافة إلى ندرة وجود آلية واضحة تحدد سبل معاونة الطلاب في اختيار البرامج الدراسية الخاصة بهم. كما أوضحت الدراسة ندرة وجود آلية لاستخدام فرق العمل أو اللجان أو المجموعات من أجل اتخاذ القرارات أو صياغة التوصيات والإجراءات وتنفيذها. كما لا توجد آلية واضحة لتشجيع وتنمية قدرات القيادات الجامعية وتطويرها وتعزيزها، وغياب خطط تطوير وتنفيذ التعاقب الإداري، أو المحافظة على رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها التعليمية وأدائها العالي خلال التعاقب الإداري؛ وهو ما من شأنه التأثير السلبي على جودة الحياة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (عبدالرازق، ٢٠١٨). كما توجد عدة أسباب أدت إلى انخفاض مستوى شعور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية بجودة حياة العمل، أهمها: الكثافة الطلابية العالية، وضعف رضاهم عن المرتبات والمكافآت التي يحصلون عليها، وغياب مشاركتهم في صنع القرار، وفي وضع الخطط الاستراتيجية، وضعف المرونة، والروتين الإداري، وضعف الكفاءات.

كما توصلت دراسة (محمد، ٢٠١٨) إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية عينة الدراسة على توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس تُعينهم على النمو والإبداع، وزيادة أعبائهم الوظيفية، مما يزيد من الضغوط الواقعة عليهم. علاوة على ذلك، فالمنظومة الصحية الداعمة للمجتمع الجامعي بحاجة إلى إعادة نظر، على نحو يضمن وجود شبكة أمان ودعم صحي مناسبين. كما أن غياب وضعف الإمكانيات الجامعية التي تساعد عضو هيئة التدريس على تنويع أساليب التدريس، وضعف تأهيل القيادات الجديدة المحتملة لتولي المناصب الإدارية، وقلة ملاءمة قاعات التدريس والمعامل والمدرجات مع أعداد الطلاب، وتباعد أماكن تواجد مباني الكليات الجامعية وانفصالها، وتأخر المكافآت الخاصة بأعمال الملاحظة والكتنرولات والمستحقات الإضافية من الساعات المكتبية، وبعض البدلات الأخرى، هذا إلى جانب شكوى العديد من أعضاء هيئة التدريس من نقص عدد غرف المكاتب، وعدم ملاءمة الأساس المكتبي الخاص بكل عضو؛ وهي كلها

عوامل من شأنها التأثير السلبي على جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

أما عن جودة الحياة الوظيفية بجامعة سوهاج، فعلى الرغم من الجهود المبذولة من إدارة الجامعة لتطوير منظومة التعليم في الجامعة، والاهتمام بتحقيق مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس؛ إلا أن تحديات ومعوقات عديدة مازالت تواجه تحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم. ومن أبرز تلك المعوقات ما كشفت عنه الخطة الاستراتيجية للجامعة، والمتمثلة في (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤، ٣٩):

- محدودية الموازنة العامة للجامعة.
 - ضعف مصادر التمويل الذاتي.
 - قلة وجود قاعدة بيانات عن احتياجات سوق العمل.
 - ضعف استكمال الهياكل الأكاديمية والإدارية في الكليات الجديدة.
 - نقص التجهيزات والمعامل والورش خاصة في الكليات الجديدة.
 - محدودية عدد المؤتمرات الدولية التي تقوم بتنظيمها كليات الجامعة.
 - ضعف كفاية الإمكانيات والتسهيلات المادية اللازمة للعملية البحثية في برامج الدراسات العليا.
- كما أوضحت نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢١) أن واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة سوهاج جاء بدرجة مرتفعة فقط في بعد (العلاقات الاجتماعية)، وبدرجة متوسطة في باقي الأبعاد؛ وهو ما يشير إلى وجود خلل واضح في معظم أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعة.
- وفي إطار محاولة الباحثين تحديد مشكلة البحث، وصياغة أسئلته؛ قاما بإجراء دراسة استطلاعية، عبارة عن عدة مقابلات شخصية مع عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، قوامها (٣٠) عضواً، من أجل الوقوف على مدى رضاهم عن مناخ العمل بالجامعة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية داخلها، بالإضافة لمحاولة الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجامعة لمدخل الإدارة بالاحتواء العالي، وتأثير ذلك على جودة الحياة الوظيفية في الجامعة.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج
جدول رقم (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية للكشف عن مدى رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة

سوهاج عن مناخ العمل بالجامعة، وواقع تطبيق الجامعة لمدخل الإدارة بالاحتواء العالي

م	العبرة	عدد أفراد العينة		موافق		غير موافق	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	يمتلك أعضاء هيئة التدريس القدرة على مناقشة إدارة الجامعة حول أهم القرارات التي تقوم باتخاذها.	30	9	30	21	70	
2	يتقاضى أعضاء هيئة التدريس راتباً مناسباً ومكافئاً لمؤهلاتهم العلمية ووظيفتهم في الجامعة.	30	6	20	24	80	
3	تشكل البرامج التدريبية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس أحد معايير ترقيةهم.	30	25	83.3	5	16.7	
4	تنشر إدارة الجامعة المعلومات المتعلقة بالجامعة من خلال موقعها الإلكتروني.	30	15	50	15	50	
5	يؤمن أعضاء هيئة التدريس بمبادئ وقيم الجامعة ويدافعون عنها أمام المجتمع.	30	23	76.7	7	23.3	
6	تتبنى الجامعة ثقافة احترام الظروف العائلية والاضطرارية لأعضاء هيئة التدريس.	30	17	56.7	13	43.3	
7	توفر إدارة الجامعة وبشكل سريع الدرجات المالية لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على ترقية.	30	8	26.7	22	73.3	
8	توفر إدارة الجامعة بيئة صحية مناسبة للعمل من حيث الإضاءة، والتهوية والنظافة.	30	12	40	18	60	
9	تخصص إدارة الجامعة لقاءات مستمرة مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة مشكلاتهم ومقترحاتهم.	30	9	30	21	70	
10	توفر إدارة الجامعة أماكن خاصة للمصايف العائلية لأعضاء هيئة التدريس وأسرتهم.	30	1	3.3	29	96.7	

وقد تبين للباحثين من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم وضوح بعض المصطلحات المستخدمة في البحث لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة الاستطلاعية، مثل: مصطلح إدارة الاحتواء العالي؛ كما اتضح من خلال تلك الدراسة الاستطلاعية أيضاً وجود حالة من عدم الرضا عن مناخ العمل بالجامعة، وانخفاض جودة الحياة الوظيفية بها، هذا إلى جانب وجود قصور في تطبيق القيادات الجامعية - على مختلف مستوياتها - لمدخل إدارة الاحتواء العالي، وهو ما يؤثر بالسلب على جودة الحياة الوظيفية بشكل عام بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ويحاول البحث الحالي الكشف عن علاقة إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التحفيز والتعويضات، التدريب والتطوير، امتلاك المعلومات ومشاركتها، الاندماج

الوظيفي) بمستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فرص الترقى والتنمية المهنية، بيئة وظروف العمل، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، المرافق والخدمات الجامعية) لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج، لا سيما وأن نتائج العديد من الدراسات السابقة أثبتت فاعلية هذا المدخل الإداري وجدواه في عمليات التطوير بالمؤسسات التعليمية. فقد أكدت دراسة العبيدي والسعدي (٢٠١٨) دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية في معهد التدريب النفطي من وجهة نظر عينة من العاملين بالمعهد، وكشفت دراسة الحمداني (٢٠٢٢) عن التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في جاهزية تطبيق المواصفة الدولية ISO 21001 في جامعة الأنبار، كما أثبتت دراسة السعداوي (٢٠٢٢) دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية، وأكدت دراسة الشعراوي (٢٠٢٢) دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بجامعة ٦ أكتوبر، أما دراسة عبدالسلام وهلال (٢٠٢٢) فقد كشفت عن الدور الواضح لإدارة الاحتواء العالي في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، وكشفت أيضًا دراسة مبارز (٢٠٢٢) عن دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية، وأظهرت دراسة حوشي وحميد (٢٠٢١) دور إدارة الاحتواء العالي في الحد من الانجراف الاستراتيجي، وأظهرت دراسة عبدالسلام والسيد (٢٠٢١) النواحي الإيجابية لممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، أما دراسة Hamdan, et al., (2020) فقد كشفت عن واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية، وأوضحت دراسة (Dhahada & Farhanb (2019) أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات والكليات العراقية، في حين بينت دراسة السعدون (٢٠١٨) التأثير الواضح لإدارة الاحتواء العالي في تعزيز رأس المال النفسي وفقا لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، وكشفت دراسة نصر (٢٠١٧) عن العلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتنمية الإبداع الإداري للعاملين بالمدرسة.

● أسئلة البحث:

- يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
- ما العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج؟
وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:
- ١- ما الإطار النظري لكل من إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
 - ٢- ما واقع ممارسة أبعاد إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التحفيز والتعويضات، التدريب والتطوير، امتلاك المعلومات ومشاركتها، الاندماج الوظيفي) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
 - ٣- ما واقع ممارسة أبعاد جودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فرص الترقى والتنمية المهنية، بيئة وظروف العمل، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، المرافق والخدمات الجامعية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
 - ٤- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
 - ٥- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاحتواء العالي على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
 - ٦- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة إدارة الاحتواء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)؟
 - ٧- ما أهم الإجراءات المقترحة لتجويد الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من خلال تطبيق إدارة الاحتواء العالي؟

● أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على الإطار النظري لكل من إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
 - الوقوف على واقع ممارسة أبعاد إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التحفيز والتعويضات، التدريب والتطوير، امتلاك المعلومات ومشاركتها، الاندماج الوظيفي) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
 - الوقوف على واقع ممارسة أبعاد جودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فرص الترقى والتنمية المهنية، بيئة وظروف العمل، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، المرافق والخدمات الجامعية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة البحث.
 - تحديد أثر إدارة الاحتواء العالي على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة البحث.
 - رصد الفروق الدالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة إدارة الاحتواء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).
 - تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة اللازمة لتجويد الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من خلال تطبيق إدارة الاحتواء العالي.

• أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في كونه – على حد علم الباحثين - من البحوث والدراسات القليلة في الميدان التربوي التي اهتمت بالكشف عن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. ومن ثم، تتضح أهمية البحث من جانبين هما:

(أ) الأهمية النظرية:

- يقدم البحث إطارًا نظريًا ومفاهيميًا يتناول كلاً من متغير إدارة الاحتواء العالي، ومتغير جودة الحياة الوظيفية، يمكن أن يفيد الباحثين والأكاديميين، من خلال أطلاعهم على العديد من المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية الخاصة بالمتغيرين. كما تتضح أهمية هذا البحث في موضوعه الجديد نسبيًا، والذي أضى محور اهتمامات العديد من المؤسسات الحديثة.

(ب) الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث كافة المسؤولين القائمين على مؤسسات التعليم الجامعي المصرية، لا سيما قيادات جامعة سوهاج، وإدارييها، وأعضاء هيئتها التدريسية، من خلال تعرف أهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- تنبيه الإدارة العليا لجامعة سوهاج لأهمية احتواء أعضاء هيئة التدريس، وتجويد الحياة الوظيفية الخاصة بهم وبكافة العاملين بالجامعة، والذي يسهم بكل تأكيد في تحفيزهم للعمل، وحثهم على بذل أقصى مجهود لديهم لتطوير الجامعة، ودعم مزاياها التنافسية، ومن ثم تحقيق أهدافها.
- يسלט هذا البحث الضوء على أحد التوجهات الإدارية الحديثة، المتمثل في إدارة الاحتواء العالي، والذي من المتوقع أن يكون له بالغ الأثر – إن تم تطبيقه - في تجويد العمل بمؤسسات التعليم الجامعي المصرية، لا سيما في جامعة سوهاج.

- من المتوقع أن يلفت هذا البحث نظر الباحثين لاستنباط موضوعات لدراسات وبحوث جديدة، يتم من خلالها إلقاء الضوء على أدوار أخرى لإدارة الاحتواء العالي على كافة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

● حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

(أ) **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على الكشف عن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التحفيز والتعويضات، التدريب والتطوير، امتلاك المعلومات ومشاركتها، الاندماج الوظيفي)، وجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فرص الترقى والتنمية المهنية، بيئة وظروف العمل، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، المرافق والخدمات الجامعية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

(ب) **الحد البشري:** شمل مجتمع البحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، والبالغ عددهم (١٧٢٣) عضواً، وقد أجاب على محاور الاستبانة منهم (٣٢٠) عضواً، يمثلون عينة طبقية عشوائية.

(ج) **الحد الزمني:** طُبقت أداة جمع البيانات (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م.

● مصطلحات البحث:

١- إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management:

تُعرف إدارة الاحتواء العالي بأنها: مجموعة ممارسات تستخدمها المؤسسة لمتابعة كافة التطورات بشكل مستمر، بالإضافة إلى العمل على تحسين التزام العاملين بتنفيذ خطط وأهداف المؤسسة (Bardach, 2020, 183).

كما تعرف بأنها: عملية تصميم نظام للعمل يتم التركيز فيه على إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وتحقيق قدر عالٍ من سلوكيات الالتزام التنظيمي، والوصول إلى الأداء القائم على الكفاءة (Benson, et al., 2013, 75).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

ويعرفها (Srivastava, 2020, 42) بأنها: مشاركة العاملين بشكل مباشر في معاونة المؤسسة لتحقيق أهدافها، وإنجاز رسالتها، عن طريق تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم في حل مشكلات المؤسسة، والمشاركة في صنع القرارات.

أما (Wood, 2016, 178) فيعرفها بأنها: أحد المداخل الإدارية التي تركز على احتواء العاملين، وتهتم بتزويدهم بفرص حقيقية لصنع القرارات داخل المؤسسة والمرتبطة بأداء مهامهم ووظائفهم، والمشاركة في كافة أعمال المؤسسة.

وهي أيضاً: نهج يمكن للعاملين من خلاله الحصول على القوة لاتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم، وامتلاك المعلومات التي يمكن أن تؤثر على تصرفاتهم وإنجازهم لمهامهم الوظيفية، ويوفر لهم التدريب اللازم لبناء مهاراتهم ومعارفهم وتطويرها، ومنحهم المكافآت نظير جهودهم المتميزة، وذلك بغرض صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات بفاعلية (Boxall, et al., 2019, 2).

ويقصد بإدارة الاحتواء العالي أيضاً: مجموعة الممارسات التي تتم في ميدان العمل، والمسئولة عن زيادة مستويات الثقة لدى العاملين في مواقع العمل، وزيادة قدراتهم الجوهرية، وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في المؤسسة (Armstrong, 2016, 34).

ويُعرّف البحث الحالي إدارة الاحتواء العالي إجرائياً بأنها: مدخل إداري يتضمن مجموعة ممارسات تهدف لتعاون إدارة جامعة سوهاج وأعضاء هيئتها التدريسية، من خلال القيام باحتواء أعضاء هيئة التدريس بمعارفهم، ومهاراتهم، وكفاءاتهم، وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات المختلفة، وتحفيزهم ومنحهم تعويضات نظير جهودهم المتميزة، وتدريبهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة، ومنحهم الفرصة لمشاركة تلك المعلومات، ومساعدتهم على الاندماج الوظيفي، وتمكينهم، ومنحهم الثقة والاستقلالية في العمل، لكي يصبحوا على قدر عالٍ من الالتزام يمكنهم من تحقيق مستويات أداء عالية.

٢- جودة الحياة الوظيفية **Quality of Work Life**:

يُقصد بجودة الحياة الوظيفية: مجموعة الإجراءات، أو العمليات، أو الظروف، التي تقدمها المؤسسة لتوفير مناخ حياتي مريح للعاملين سواء داخل أماكن العمل، وفي أوقاته الرسمية، أو

خارجها، بما يؤدي إلى إشباع احتياجاتهم، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي عملية تختلف باختلاف الأفراد والمؤسسات (الدمرداش، ٢٠١٨م، ١٠).

وتعرفها سعد (٢٠٢١م، ٢١٦) بأنها: مجموعة من السياسات والإجراءات التي تلتزم بها المؤسسات، وتسعى لتطويرها باستمرار، وتحرص على تنفيذها بشكل يتلاءم واحتياجات ومتطلبات منتسبيها، بهدف الارتقاء بمختلف الجوانب المتعلقة برأس المال البشري للمؤسسة، من أجل تحقيق بيئة عمل ملائمة تحقق رضا العاملين، وتطلعاتهم وأهدافهم من جهة، واحتياجات وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، لضمان بقائها واستمرارها ومناقستها للمؤسسات الأخرى المثيلة.

أما ابن أحمد وقرميطي (٢٠٢١م، ٤٣٤) فقد عرفها بأنها: العملية التي يتم من خلالها توفير وتحقيق مجموعة من العوامل الإيجابية للعاملين في المؤسسة، كإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، وزيادة أجورهم ومكافأاتهم، وتحسين ظروفهم المادية، وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى تحسين مستواهم المهني، وتحقيق رضاهم، وهو ما يترتب عليه زيادة التزامهم وإخلاصهم للمؤسسة، وتفانيهم للعمل.

ويقصد أيضاً بجودة الحياة الوظيفية: شعور الفرد بالأمان، والصحة المهنية، وتحقيقه لعلاقات اجتماعية طيبة، وإشباع حاجاته المادية، بالإضافة إلى توفير بيئة تتيح له مشاركة القيادة والإدارة، وتوفر له الاستقرار الوظيفي وفرص الترقى والتقدم الوظيفي (وهبة، ٢٠٢١م، ٣).

وبالتالي، يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية إجرائياً في هذا البحث بأنها: مجموعة من العمليات والإجراءات التي تنفذها جامعة سوهاج من أجل تطوير وتحسين مختلف جوانب الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، عن طريق مساعدتهم على تحقيق التوازن بين عملهم في الجامعة وحياتهم الشخصية، وإتاحة كافة فرص الترقى والتنمية المهنية أمامهم، وتوفير بيئة عمل ملائمة لهم، وتشجيعهم على إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية طيبة في محيط العمل، وتوفير كافة المرافق والخدمات الجامعية التي يحتاجونها، والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي، من أجل الإسهام في استمرار نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.

• منهج البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي، لما له من دور مهم في فهم الظواهر التربوية والإدارية، وتوفيره لحقائق دقيقة، إلى جانب قدرته على استنباط العلاقات المهمة بين متغيرات البحث، وإسهامه في تفسير وتحليل العلاقة بين كل من متغير (إدارة الاحتواء العالي) ومتغير (جودة الحياة الوظيفية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد سار البحث باستخدام هذا المنهج وفق الإجراءات الآتية:

- التأصيل النظري لموضوع البحث، وتناول أهم المركبات الفلسفية، والأسس المفاهيمية لكل من إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية.
- البحث الميداني، وفيه يتم إعداد أداة البحث الميداني، وتحليل نتائجه، وتفسيرها.
- عرض أهم نتائج البحث، وتوصياته اللازمة لتجويد الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من خلال تطبيق إدارة الاحتواء العالي.

• الدراسات السابقة:

يحاول البحث الحالي استعراض أهم البحوث والدراسات السابقة التي يمكن أن تفيد موضوع البحث وترتبط بمتغيراته، وقد قسمها الباحثان إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية تتناول متغيري البحث، ورتبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الاحتواء العالي

١- الدراسات العربية:

➤ دراسة (عبدالستار وفرحان، ٢٠١٧): حاولت الدراسة تسليط الضوء على التصورات النظرية والتطبيقية التي تسهم في توسيع المدارك نحو فكرة إدارة الاحتواء العالي وما تشمله من مضامين في المؤسسات التعليمية ضمن البيئة العراقية. وقد اختُبر الأنموذج الفرضي للبحث على جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين، عن طريق الوقوف على آراء الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (٩٥) فرداً داخل الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، من أهمها: تحقق وجود أبعاد لإدارة الاحتواء العالي بدلالة أبعاده في المؤسسة المبحوثة، فضلاً عن تحقق وجود تباين في مستوى أهميتها في المؤسسة المبحوثة.

➤ **دراسة (السعدون، ٢٠١٨):** هدفت إلى توضيح تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد، وامتلاك المعرفة) على رأس المال النفسي، بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة). وقد تم تطبيق الدراسة في (جامعة أهل البيت في محافظة كربلاء، وكلية الحلة، وكلية المستقبل في محافظة بابل. وتضمنت عينة الدراسة (٢١٧) عضو هيئة تدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي بأبعاده، كما توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي. ودلت نتائج الدراسة على أن متغير إدارة الاحتواء العالي يدعم بقوة - من خلال أبعاده - رأس المال النفسي، ويسهم في تعزيزه وتحسين كفاءته.

➤ **دراسة (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨):** هدفت إلى الوقوف على الدور الذي تمارسه إدارة الاحتواء في تعزيز العدالة بين العاملين في المؤسسة. ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد الأبعاد الآتية لإدارة الاحتواء العالي (التدريب، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويضات، دعم التكنولوجيا). أما أبعاد العدالة التنظيمية تمثل في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية). وتم تطبيق الدراسة في معهد التدريب النفطي التابع لوزارة النفط العراقية؛ إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض؛ حيث تم استطلاع آراء (٤٥) من أفراد عينة الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها: أن إدارة الاحتواء العالي في معهد التدريب النفطي تحظى بمستوى جيد، كما أظهر التحليل الوصفي مستوى جيد للعدالة التنظيمية في معهد التدريب النفطي.

➤ **دراسة (حوشي، وحמיד، ٢٠٢١):** هدفت إلى التعرف على مدى تركيز وتطبيق إدارة الاحتواء العالي بأبعاده في جامعة ميسان، ودورها في منع الوقوع والتعرض للانجراف الاستراتيجي الذي يزعزع هذه المؤسسة الأكاديمية ويحول دون تقدمها إلى الأمام مستقبلاً. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتمت الاستعانة بالاستبانة للتأكد من وجود علاقة بين متغيري الدراسة (إدارة الاحتواء العالي، الانجراف الاستراتيجي)، وبالاعتماد على أسلوب الحصر

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

الشامل. وقد بينت نتائج الدراسة اهتمام واضح بأبعاد إدارة الاحتواء العالي في العينة المبحوثة، كونها من الأساليب الإدارية الحديثة لدعم وتعزيز العنصر البشري لتجنب الانجراف الاستراتيجي، وتم التأكد من ذلك إحصائياً بوجود علاقة إحصائية ودالة معنوياً بين متغيري البحث.

➤ **دراسة (عبدالسلام، والسيد، ٢٠٢١):** هدفت إلى الوصول لمجموعة إجراءات مقترحة لتنفيذ ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، واقتصرت في تناول إدارة الاحتواء العالي على عدد من الممارسات تم تصنيفها إلى: ممارسات تعزيز القدرة، وممارسات تعزيز الدافعية، وممارسات تعزيز الفرص. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأجريت دراسة ميدانية من أجل التعرف على واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، وطبقت أداة الدراسة على عينة من الإداريين بكلية بلغ عددهم (١٦٠) فرداً، بنسبة ٦٠,٨٪ من المجتمع الأصلي.

➤ **دراسة (الحمداي، ٢٠٢٢):** هدفت إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تطبيق المواصفة الدولية ISO2100: 2018 في جامعة الأنبار. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمسار للبحث الدراسي. وحاولت استطلاع آراء عينة من القيادات الجامعية بلغ عددهم (١٥٢) فرداً. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها: وجود علاقة تأثير موجبة لممارسات إدارة الاحتواء العالي في أبعاد المواصفة الدولية ISO2100: 2018، وانتهت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات وآليات تعزيز وتحسين الأداء، لما له من دور فاعل في عملية رسم المسار الاستراتيجي لتبني المواصفات العالمية في الجامعة والتميز فيها.

➤ **دراسة (الشعراوي، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (تطوير المعرفة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، مشاركة المعلومات) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (التضحية، المواءمة، الروابط). وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بجامعة ٦ أكتوبر، بلغ عددها: (٣٥١) مفردة. وقد توصلت

الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: أنه يمكن الاستفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي لغرض تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بجامعة ٦ أكتوبر عينة الدراسة.

➤ **دراسة (عبدالسلام وهلال، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى الوصول لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور إدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي في مصر في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة من معلمي التعليم الأساسي بلغ عددهم (٧٤٥) معلماً. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أبرزها: وجود دور فعال للأبعاد الأربعة لإدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي بمصر، وهي: تمكين المعلمين، وتشارك المعلومات، والتحفيز، والتدريب والتطوير، في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها.

➤ **دراسة (علوان، ٢٠٢٢):** هدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٩٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلياتهم حيث تبين وجود قصور وضعف في توفير فرص الترقى، وقصور في توفر أدوات وتكنولوجيات وبرامج الاتصال الحديثة، كما وجد أن لدى عينة الدراسة رغبة في ترك العمل بالمؤسسة الجامعية.

➤ **دراسة (السيد، ٢٠٢٣):** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وتقديم مقترحات إجرائية للاستفادة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية في أبعادها الأربعة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية تُعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، في حين وُجدت فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح العاملين الأكثر من عشرين سنة خبرة، وبناء على معامل ارتباط بيرسون أظهرت النتائج أن إدارة الاحتواء العالي وأبعادها ارتبطت ارتباطاً دالاً عكسياً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها.

➤ **دراسة (مهدي، ٢٠٢٤):** هدفت الدراسة إلى تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي من خلال التعرف على واقع الجدارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء متوسطاً، كما كشفت نتائج الدراسة عن قائمة بالجدارات الرقمية الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي أهمها الجدارات الرقمية المتعلقة بالآتي: النُضج الرقمي، الإبداع والابتكار، مشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات، الثقافة المعلوماتية الحاسوبية، إعداد المقررات الإلكترونية، المسؤولية والأخلاقيات الرقمية، التقويم وحل المشكلات، الأمان الرقمي، التدريب الإلكتروني، البحث العلمي وتنمية المعرفة.

٢- الدراسات الأجنبية:

➤ **دراسة موهрман وآخرون (Mohrman, et al., 2017):** هدفت الدراسة إلى استكشاف إمكانية تطبيق مداخل احتواء ومشاركة العاملين في إدارة المدارس، ومناقشة مشكلات التصميم التي تواجه المدارس إذا أخذت في الاعتبار عملية احتواء ومشاركة موظفيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: تقديم ثلاث طرق يمكن للمدارس اتباعها لتنفيذ عملية الاحتواء العالي لموظفيها.

➤ **دراسة الشاعر والسيد (El-Shaer & Elsayed, 2018):** هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة الاحتواء العالي على الفعالية التنظيمية ورفاهية العاملين بجامعة المنصورة. تم استخدام تصميم الارتباط الوصفي في تنفيذ هذا العمل. وتمثلت أهم نتائج الدراسة

في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والفاعلية التنظيمية في الجامعة. ولكن لم يتم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي ورفاهية العاملين في الجامعة. وتوصلت الدراسة كذلك إلى فائدة ممارسات عمليات إدارة الاحتواء العالي ليس فقط للفاعلية التنظيمية ولكن أيضاً لرفاهية العاملين.

➤ **دراسة مأمون (Mamon, 2018):** هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور إدارة الاحتواء العالي في تقليل السخرية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية الرياضية للبنات – جامعة حلوان على ضوء الجودة والاعتماد. استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، لملاءمته لموضوع البحث، وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بنسبة (٥٨,٤٨٪) من إجمالي حجم المجتمع، بواقع (١٠٩) عضو هيئة تدريس و(٢٢) عضو هيئة معاونة. وتوصلت الدراسة إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة على مقياس الإدارة بالاحتواء العالي بكلية التربية الرياضية للبنات – جامعة حلوان في ضوء الجودة والقياس الاعتماد (من وجهة نظر أعضاء التدريس ومساعدتهم) ككل جاءت متوسطة.

➤ **دراسة ولسنتير وآخرون (Wohlstetter, et al., 2018):** هدفت إلى الكشف عن أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة (SBM) كوسيلة للتحسين المدرسي، كما حاولت الدراسة تطبيق نموذجاً لإدارة الاحتواء العالي تم تطويره في القطاع الخاص، لتحديد ما الذي يجعل الإدارة المدرسية تعمل وتحت أي ظروف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واستنتجت أهمية توسيع تعريف الإدارة المستدامة ليشمل جوانب إعادة التصميم التنظيمي، بما يتجاوز الحدود التقليدية للسلطة المشتركة، من أجل خلق القدرة داخل المدارس لتطوير الأداء العالي.

➤ **دراسة زهاد وفرحان (Dhahad & Farhan, 2019):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد، وامتلاك المعرفة) على الكفاءة الذاتية للموارد البشرية. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الكليات الأهلية العراقية شملت (٢١٧) من أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الكليات. وقد

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: أنه يمكن الإفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي في تنمية الكفاءة الذاتية للموارد البشرية.

➤ **دراسة حمدان وآخرون (Hamdan, et al., 2020):** هدفت إلى الكشف عن أداء الموارد البشرية المعاصر - على المستويين الميداني والمعرفي - لممارسات إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال السعي إلى تقييم الواقع الفعلي لممارسات الأداء تلك (إدارة الاحتواء العالي) من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (٣٤) من القيادات الأكاديمية في المؤسسة التعليمية، وذلك باستخدام استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، والتي تم توزيعها على أفراد العينة. واستخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها. كما قدمت الدراسة عدداً من المقترحات منها ضرورة تعزيز إدارة المؤسسة لمتغيرات البحث كأساس لجميع الأنشطة التعليمية وجودة الخدمة التعليمية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية

١- الدراسات العربية:

➤ **دراسة (آل جمعان، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية لديهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم، وجاء ترتيب أبعادها تنازلياً كما يلي: النمط القيادي، ثم والاستقرار والأمان الوظيفي، ثم المشاركة في اتخاذ القرارات، ثم التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، وأخيراً الأجور والمكافآت.

➤ **دراسة (آل جمعان والغامدي، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية لديهم. وتكوّن أفراد البحث من جميع منسوبي ومنسوبات عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (١٠١) فردًا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم، وجاء ترتيب أبعادها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يلي: النمط القيادي، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، وأخيراً الأجور والمكافآت. كما وافق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية لديهم، وعلى المقترحات التي تساعد على تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم.

➤ **دراسة (بدوي، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والشفقة بالذات، والشعور بالتماسك في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلم ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة البحيرة. واستخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية، والشفقة بالذات وبين الشفقة بالذات والشعور بالتماسك في العمل، وبين جودة الحياة الوظيفية والشعور بالتماسك في العمل، لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية.

➤ **دراسة (البشيتي وأخران، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية. وتكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) موظفاً من الجامعة الإسلامية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة متوسطة بنسبة (٥٨,٩٩٪)، وكذلك وجود تأثير بدرجة قوية جداً لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في السمعة التنظيمية بالجامعة الإسلامية، يضاف إلى ذلك وجود تأثير بدرجة متوسطة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في الفاعلية الذاتية، ووجود تأثير بدرجة متوسطة للفاعلية الذاتية في السمعة التنظيمية مما يدل على وجود علاقة طردية بينهم. وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلية الذاتية تعتبر وسيطاً جزئياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجامعة.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

➤ **دراسة (الجبوري والأبرو، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد تأثير جودة حياة العمل

على السلوك الإبداعي للأفراد العاملين في جامعة البصرة من خلال صوت العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمت الاستعانة بالاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من عينة بلغت (٣٣٨) عضو هيئة تدريس. وقد أظهرت النتائج رفض الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين جودة حياة العمل وصوت العاملين في السلوك الإبداعي.

➤ **دراسة (حاجم، وأخران، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة حياة العمل

والرضا الوظيفي في عدد من مدارس تربية صلاح الدين، وذلك للوقوف على الأسس النظرية والتعرف على جودة حياة العمل والرضا الوظيفي. تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتمت الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة الاستنتاجات، منها: وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر جودة حياة العمل مجتمعه في أبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في (الترقية، والرواتب والأجور، وطبيعة العمل والبيئة).

➤ **دراسة (الحلبي، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة التعرف على أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية في

المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الأصيلة في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي السببي. ومثلت الاستبانة الإلكترونية أداة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: أن تقدير عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين بالمدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، جاء بدرجة مرتفعة، وكان ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو التالي: جاء بُعد العلاقات الاجتماعية بدرجة مرتفعة جداً، ويليه بُعد بيئة العمل بدرجة مرتفعة، ثم بُعد نظام الترقية والنمو الوظيفي بدرجة مرتفعة، وأخيراً بُعد الأجور والمكافآت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين، حول مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم، بالمدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، تُعزى إلى (الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخدمة التخصص)، ما عدا بُعد: الأجور والمكافآت؛ ووجدت فروق لصالح المعلمين الذين مؤهلهم: دراسات عليا، وبعد: نظام الترقية والنمو الوظيفي، لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم أقل من ١٠ سنوات.

➤ **دراسة (دابس وطه، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الاستقطاب الإلكتروني في تحسين جودة حياة العمل، بالتطبيق على عينة مكونة من (٣٠٣) من العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب الإلكتروني وجودة حياة العمل لدى عينة الدراسة، ووجود تأثير معنوي للاستقطاب الإلكتروني على جودة حياة العمل لدى عينة الدراسة. وكذلك وجود تأثير معنوي للاستقطاب الإلكتروني على تحسين ظروف بيئة العمل المعنوية والمادية، وتحسين خصائص الوظيفة، وتحسين الأجور والمكافآت بالهيئة، وتحسين علاقات جماعات العمل، وأخيراً تحسين المشاركة في اتخاذ القرارات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت.

➤ **دراسة (زيد والعريزي، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية، وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، والتعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية، وكذا مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، واستهدف البحث جميع العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا (أكاديميين وإداريين وفنيين) والبالغ عددهم (٦٤٠) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: حصل واقع جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الثمانية على مستوى متوسط، وحصل مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الستة على مستوى مرتفع، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وجود بعض الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة في بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب متغيرات النوع المؤهل العلمي، طبيعة العمل المسمى الوظيفي سنوات الخدمة).

➤ **دراسة (الشميمري، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة حياة العمل، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، والتعرف على مستوى جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لديهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود مستويات متباينة من جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، ووجود علاقة

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطلاب الذكور والإناث على أبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي لصالح الذكور، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

➤ **دراسة (عسيري والمنقاش، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، والكشف عن مدى موافقتهم على إسهام تطبيق إدارة تجربة الموظف EEM في تحسينها، وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز تطبيق هذا المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية. لذا، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٨٢) فرداً من منسوبي الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى تقييم أفراد العينة لواقع جودة الحياة الوظيفية بدرجة متوسطة، وموافقتهم بدرجة عالية على أن تطبيق إدارة تجربة الموظف يسهم في تحسين تجربتهم الوظيفية.

➤ **دراسة (المالكي، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: جاء مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة بشكل عام بدرجة متوسطة، وجاء محور خصائص الوظيفة في الترتيب الأول من حيث مستوى الجودة، وبدرجة كبيرة، في حين جاء محور المرافق والخدمات الجامعية في الترتيب الأخير وبدرجة قليلة، وبقية المحاور جاءت بدرجة متوسطة، وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف الكلية ولصالح الكليات العلمية، وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لاختلاف الرتبة العلمية في كل محاور الدراسة وعلى المستوى الكلي ولصالح رتبة أستاذ، وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف عدد سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم (أكثر من ١٠ سنوات)، وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لاختلاف الجنسية، لصالح غير السعوديين.

➤ **دراسة (محمد، ٢٠٢٢):** هدف الدراسة إلى تقويم واقع دور نقابة المهن التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء مؤشرات جودة الحياة الوظيفية للمعلمين (الأجور والحوافز - العلاقات الاجتماعية وظروف العمل - النمو المهني للمعلمين - الأمان والاستقرار الوظيفي- الموازنة بين الحياة الشخصية والوظيفية)، وتقديم تصور مقترح لتنفيذ هذا الدور، وذلك باستخدام المنهج الوصفي معتمداً على استبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين بلغ قوامها (٢٥٦) معلماً، كما تم الاعتماد على بعض المقابلات الشخصية مع بعض المعلمين ببعض مراكز محافظة الفيوم. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: قصور دور النقابة في المطالبة بتحسين الأجور والحوافز للمعلمين، وضعف دورها في تنمية المعلمين مهنياً بالإضافة إلى ضعف دورها فيما يتعلق بتحسين العلاقات الاجتماعية وظروف العمل للمعلمين، ومحدودية دور النقابة أيضاً في تقديم الدعم النفسي والمعنوي للمعلمين وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لهم، وقصور دور النقابة في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للمعلمين.

➤ **دراسة (مرداسي ومعنوق، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي في جامعة العربي بن مهيدي بأبج البواقي الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وأشارت نتائج البحث إلى ضعف مستوى جودة حياة العمل في الجامعة، وضعف معالم الأداء الوظيفي باتفاق كبير بين الأساتذة دون تشتت في الإجابات. أما عن تأثير جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي فقد كان تأثيراً ضعيفاً في بعض الأبعاد إلى معدوم في أغلبها، إلا أن بُعد الاستقرار والأمن الوظيفي الذي حظي بموافقة ضعيفة كان له تأثير قريب من المتوسط على كل أبعاد الأداء الوظيفي.

➤ **دراسة (المشوط وآخرون، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات تواجه تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدرسة الثانوية، منها معوقات تتعلق ببيئة العمل في المدرسة الثانوية، والمتمثلة في ضعف

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

توفير البيئة التنظيمية، وعدم مراعاة تصميمات المباني، والمواصفات الفنية للمعامل المختلفة والمكتبات، وقلة توافر وسائل الأمان بمباني المدارس المختلفة بالتعليم الثانوي بدولة الكويت.

➤ **دراسة (اليوسف، ٢٠٢٢):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة أم القرى، والكشف عن أبرز المعوقات التي تحد من جودة الحياة الوظيفية لديهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات الكليات في مقر العابدية والزاهر بجامعة أم القرى بلغ عددهم (٦٥٧)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب أبعادها على النحو التالي: بعد العلاقات الإنسانية والاتصالات الفعالة، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، بعد البيئة المادية والمعنوية والصحية، بعد الاستقرار الوظيفي والأمان، بعد ظروف العمل والمزايا المالية.

➤ **دراسة (رثوان، ٢٠٢٣):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتحديد أثر متغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لمستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) معلماً ومعلمة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي. كما استخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين كان مرتفعاً على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات المعلمين لمستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة).

➤ **دراسة (العزيمي، ٢٠٢٣):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية (أكاديميين، وإداريين وفنيين)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم عدد أفرادها (٢٧٠) فرداً. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أبرزها: جاء مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها

الثمانية متوسطاً، ووجود بعض الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة في بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب متغيرات (النوع – المؤهل العلمي – طبيعة العمل – المسمى الوظيفي – سنوات الخدمة).

٢- الدراسات الأجنبية:

➤ دراسة دارفيشي وكوهاندل (Darvishi & Kohandel, 2015). هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين منظمة التعلم وجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التربية البدنية في مقاطعة دلفان بإيران Delfan. وتكونت عينة الدراسة من كافة معلمي التربية البدنية في المقاطعة (٨٤) معلماً ومعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. واستعانت بالاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية كبيرة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (السلطة في اتخاذ القرار، التواصل الجماعي، الالتزام التنظيمي، وضوح الدور، الإجهاد المهني، الصراع التنظيمي، المشاركة التنظيمية) ومنظمة التعلم لمعلمي التربية البدنية في المقاطعة.

➤ دراسة كوستريليو جولو (Kosterelioglu, 2016). هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي لدى المعلمين في ولاية بولو Bolu في دولة تركيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات وتصورات سلبية لدى المعلمين عن بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كالمرتب والمكافآت الإضافية، والمشاركة في صنع القرارات المدرسية، في حين كانت لديهم اتجاهات إيجابية نحو الأبعاد الأخرى لجودة الحياة الوظيفية الأخرى، هذا إلى جانب وجود علاقة إيجابية بين كل من جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.

➤ دراسة عشاق وآخرون (Ishak, et al, 2018). هدفت الدراسة إلى مقارنة جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس العامة في كل من تركيا وباكستان باستخدام مقياس جودة حياة العمل المدرسية (Quality of School Work Life (QSWL). واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود مجموعة من الأبعاد المشتركة لها تأثير

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج
على تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في البلدين، من أهمها: والتمكين الوظيفي، والمرتبات
والمكافآت.

➤ **دراسة بون وآخرون (Boone, et al., 2019).** هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة للأدبيات المتعلقة بنوعية الحياة في العمل، من خلال البحث عن مناهج وتطبيقات من العاملين العموميين، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء البحث البليوغرافي، ذي الطابع الاستكشافي والوصفي، والمنهج النوعي، والمنهج الاستنباطي. ركز جمع البيانات أمام الأعمال العلمية المجمع والمحلية على تحديد النماذج الحالية، والتي اعتبر والتون من بينها الأكثر ملاءمة، وبالتالي، مع فائدة أعلى للدراسة المستقبلية لتعميق التطبيق مع موظفي التعليم العالي المؤسسات. واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة منظمة لجمع البيانات تتضمن ثمانية معايير، هي: الأهمية الاجتماعية لحياة العمل، واستخدام المهارات، وظروف العمل، والاندماج الاجتماعي في المؤسسة، والعمل، وإجمالي مساحة المعيشة، والتعويض العادل والكافي، وفرصة النمو. وتوصلت الدراسة إلى أن الأبحاث الجديدة المطبقة بهذا المعنى تساعد مديري مؤسسات التعليم العالي التي تمت دراستها في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تعزيز تحسينات جودة الحياة في العمل، وأن جودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى تعزيز الرفاهية للعاملين، حتى يتمكنوا من أداء أنشطتهم راضين ومحفرين، مما يسهم في تحقيق أداء تنظيمي ممتاز.

➤ **دراسة أبون وآخرون (Abun, et al., 2021).** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الذاتية وأداء العمل بواسطة بيئة العمل. واستخدمت الدراسة تصميم البحث الارتباطي الوصفي، وتمت مراجعة الأدبيات، وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والمتمثلة في جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في كليات الكلمة الإلهية في منطقة إيلوكوس Ilocos، الفلبين. وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية لعينة الدراسة مرتفعة، وتؤثر على أداء العمل، لا سيما أداء المهام، وسياق العمل؛ إلا أنه لا يوجد ارتباط مع السلوك العكسي. هذا بالإضافة إلى تأثير بيئة العمل على الكفاءة الذاتية وأداء العمل إلى جانب الأبعاد الثلاثة، مثل: أداء المهام، والأداء السياقي، وسلوك العمل العكسي.

➤ **دراسة بالغ زاده (Baleghizadeh, 2022).** هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الدافعية وجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة طهران الإيرانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، واستعانت بكل من الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات من عينة من المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أفراد العينة كانت متوسطة، وكان مستوى الدافعية لديهم بين متوسط ومنخفض. كما توصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية من أهم أسباب زيادة الدافعية لدى المعلمين، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.

➤ **دراسة منصور وإبراهيم (Mansour and Ibrahim, 2023).** استهدفت الدراسة تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية المصرية، والكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتطوير الأداء الوظيفي لهم، وتحديد الفروق بين متوسطات استجاباتهم حول جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية وفقاً لمتغيرات (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بكية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (٨٣) مفردة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة للعاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وفقاً لمتغيرات (النوع، والسن، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي).

تعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن للباحثين - على ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة - توضيح ما يلي:

- 1- أكدت جميع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الاحتواء العالي على أهميتها كمدخل إداري فعال، وتأثيرها الإيجابي الواضح على كافة العمليات التي تتم في المؤسسات التعليمية، سواء مؤسسات التعليم قبل الجامعي أم مؤسسات التعليم العالي والجامعي. فعلى سبيل المثال

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

بيّنت دراسة (السعدون، ٢٠١٨) تأثير إدارة الاحتواء العالي على رأس المال النفسي في المؤسسة التعليمية، وأكدت دراسة (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨) على الدور الذي تمارسه إدارة الاحتواء في تعزيز العدالة بين العاملين في المؤسسة، وأظهرت دراسة (حوشي، وحميد، ٢٠٢١) دور إدارة الاحتواء العالي في منع الوقوع والتعرض للانجراف الاستراتيجي في جامعة ميسان، كما أكدت دراسة (عبدالسلام وهلال، ٢٠٢٢) على تأثير إدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي في مصر في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها، أما دراسة (الشعراوي، ٢٠٢٢) فقد أوضحت تأثير إدارة الاحتواء العالي على الرسوخ الوظيفي لدى عينة من العاملين بجامعة ٦ أكتوبر، وكشفت دراسة (El-Shaer & Elsayed, 2018) عن تأثير إدارة الاحتواء العالي على الفعالية التنظيمية ورفاهية العاملين بجامعة المنصورة، وأوضحت دراسة (Mamon, 2018) دور إدارة الاحتواء العالي في تقليل السخرية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان على ضوء الجودة والاعتماد، كما كشفت دراسة (Wohlstetter, et al., 2018) عن أهمية تطبيق نموذجًا لإدارة الاحتواء العالي تم تطويره في القطاع الخاص، لتحديد ما الذي يجعل الإدارة المدرسية تعمل، وتحت أي ظروف.

٢- حاولت الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية في قطاع التعليم التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المؤسسات التي أجريت فيها تلك الدراسات، ومنها: دراسة (آل جمعان، ٢٠٢٢)، دراسة (آل جمعان والغامدي، ٢٠٢٢)، ودراسة (زيد والعريزي، ٢٠٢٢)، دراسة (الشميري، ٢٠٢٢)، دراسة (عسيري والمنقاش، ٢٠٢٢)، دراسة (المالكي، ٢٠٢٢)، دراسة (المشوط وآخرون، ٢٠٢٢)، دراسة (اليوسف، ٢٠٢٢)، دراسة (رثوان، ٢٠٢٣)، دراسة (العريزي، ٢٠٢٣)، ودراسة (Mansour and Ibrahim, 2023). وحاولت دراسة (دابس وطه، ٢٠٢٢) الكشف عن دور الاستقطاب الإلكتروني في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت، وحاولت دراسة (الحلبي، ٢٠٢٢) التعرف على أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الأصيلة في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين.

وهناك مجموعة من الدراسات السابقة أكدت على دور جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على العديد من جوانب العمل والعاملين بمؤسسات التعليم المختلفة، منها: دراسة (بدوي، ٢٠٢٢) التي سعت للكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والشفقة بالذات، والشعور بالتماسك في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية، ودراسة (البشيتي وآخران، ٢٠٢٢) التي أظهرت دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية، ودراسة (الجبوري والأبرو، ٢٠٢٢) التي أوضحت تأثير جودة حياة العمل على السلوك الإبداعي للأفراد العاملين في جامعة البصرة، ودراسة (حاجم، وآخران، ٢٠٢٢) التي كشفت عن العلاقة بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي في عدد من مدارس تربية صلاح الدين، ودراسة (مرداسي ومعتوق، ٢٠٢٢) التي بيّنت أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي الجزائرية، ودراسة (Kosterelioglu, 2016) التي كشفت عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي لدى المعلمين في ولاية بولو Bolu في دولة تركيا، ودراسة (Abun, et al., 2021) التي أظهرت العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الذاتية وأداء العمل بواسطة بيئة العمل، ودراسة (Baleghizadeh, 2022) التي كشفت عن العلاقة بين الدافعية وجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مدينة طهران الإيرانية.

٣- هناك العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

- من حيث الهدف: اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في (الهدف العام) منها، والذي تمثل في محاولة تطوير العمل الإداري، والمنظمي، وتحسين ممارساته، والارتقاء بمهارات وقدرات العاملين بمؤسسات التعليم المختلفة. في حين اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في (هدفه الخاص)، والمتمثل في محاولة الكشف عن العلاقة بين إدارة الاحتماء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

- من حيث المنهج المستخدم: اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي بمداخله المتعددة. بينما اختلف مع بعضها الآخر؛ حيث اعتمدت دراسة

(Mamon, 2018) على أسلوب دراسة الحالة، واعتمدت دراسة (Ishak, et al,

2018) على الأسلوب المسحي، واستخدمت دراسة (Boone, et al., 2019)

البحث الببليوغرافي، ذي الطابع الاستكشافي والوصفي، والمنهج النوعي، والمنهج الاستنباطي.

- من حيث أدوات جمع البيانات: اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، في حين استعانت دراسة (Baleghizadeh, 2022) بكل من الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات من عينة من المعلمين.

-4 من حيث مجتمع البحث وعينته: اختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة من حيث: المجتمع والعينة؛ حيث إنه لا توجد أي دراسة من بين تلك الدراسات تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

-5 استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كثير من الأوجه، أهمها:

- إثراء الإطار النظري للبحث الحالي بالعديد من المحاور والجوانب المهمة، سواء المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي أو تلك المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

- اختيار المنهج الأنسب والأكثر ملاءمة للبحث الحالي، وهو المنهج الوصفي، وتصميم خطواته بصورة علمية صحيحة.

- أسلوب اختيار عينة البحث، وتحديد عددها، وأسلوب التعامل معها، بالإضافة إلى اختيار أداة البحث، وكيفية تصميمها، وتطبيقها، وتحليل بياناتها، علاوة على اختيار الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة لموضوع البحث.

-6 وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه - على حد علم الباحثين - البحث الوحيد حتى الآن الذي حاول الكشف عن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

• خطوات السير في البحث:

تمثلت خطوات البحث الحالي في الآتي:

١- تم تحديد الإطار العام للبحث، واشتمل على العناصر الآتية: مقدمة البحث، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث، الدراسات السابقة، خطوات السير في البحث.

٢- لإجابة السؤال الأول: تمت مراجعة الأدبيات التربوية والإدارية ذات الصلة بإدارة الاحتواء العالي، وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، وتم تخصيص محور في البحث بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية في الأدبيات المعاصرة". وقد تناول الباحثان في هذا المحور: (نشأة وتطور إدارة الاحتواء العالي، أهداف إدارة الاحتواء العالي، أهمية إدارة الاحتواء العالي، مبادئ إدارة الاحتواء العالي، أنواع ومستويات إدارة الاحتواء العالي، أبعاد إدارة الاحتواء العالي في الجامعات، نشأة جودة الحياة الوظيفية، أهداف جودة الحياة الوظيفية، أهمية جودة الحياة الوظيفية، خصائص جودة الحياة الوظيفية، أبعاد جودة الحياة الوظيفية، مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية، معوقات جودة الحياة الوظيفية).

٣- لإجابة الأسئلة، الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس: تم إجراء بحث ميداني، من خلال إعداد استبانة تتضمن مجموعة من العبارات الخاصة بأبعاد متغيري: إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية، تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج للوقوف على ما يلي: واقع ممارسة أبعاد إدارة الاحتواء العالي في جامعة سوهاج، واقع ممارسة أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاحتواء العالي على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة إدارة الاحتواء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

٤- لإجابة السؤال السابع، قدم الباحثان مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة لتجويد الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من خلال تطبيق إدارة الاحتواء العالي.

● الإطل النظرى للبحث: إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية في الأبيات المعصرة

أولاً: إدارة الاحتواء العالي

لقد نتج عن التطور الهائل في أسس ومفاهيم إدارة الموارد البشرية في فترة ثمانينيات القرن الماضي ظهور مدخل جديد أطلق عليه: إدارة الاحتواء العالي، وهو مدخل يسعى لتطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة، لتسهم في تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة. فإدارة الاحتواء العالي تهدف إلى تمكين الموارد البشرية وإدارتها بشكل فعال لتحقيق مستوى عالٍ من الانسجام بين العاملين وبيئة عملهم، بأسلوب يحقق التزام العاملين ومشاركتهم في أداء عالٍ للمؤسسة، وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة (Leffakis, 2019).

١- نشأة وتطور إدارة الاحتواء العالي:

تعد إدارة الاحتواء العالي امتداد لتوجه مهم ظهر في ثلاثينيات القرن العشرين؛ حيث أدرك المتخصصون في إدارة الموارد البشرية حينها أن تحقيق نوع من الاحتواء للعاملين تجاه المؤسسة يعود بتأثير إيجابي على تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم التنظيمي (Peutere, et al., 2022, 854). بالإضافة إلى ذلك، فقد كان لسياسة الاحتواء التي اتبعتها الولايات المتحدة الأمريكية ترومان Truman في موسكو عام ١٩٤٦م أثر واضح، فقد استخدمت تلك السياسة من قبل الولايات المتحدة لتنفيذ استراتيجيات وأهداف عسكرية واقتصادية ودبلوماسية، من أجل الحد من انتشار الفكر الشيوعي للاتحاد السوفيتي السابق، علاوة على محاولة الاستفادة من تلك السياسة في التغلب على المشكلات والتحديات التي واجهت مؤسسات الأعمال في تلك الفترة (الأسدي، ٢٠١٩، ١٢).

ومع بداية خمسينيات القرن الماضي، بدأ هذا المفهوم يتبلور تدريجياً؛ حيث اتجهت بعض المؤسسات لاعتماد أساليب جديدة في تنفيذ المهام، مثل: لا مركزية القرار، ومجموعات العمل ذاتية الإدارة، وغيرها من أشكال تبادل الصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، مما يُمكن العاملين من التعبير عن أفكارهم وآرائهم، والمشاركة في اتخاذ القرار، واختيار أساليب إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتحمل مسؤولية أدائها (إبراهيم وسعد، ٢٠١٥، ٥٦٣). ثم تلا ذلك أن قام أصحاب الأعمال بتقديم مجموعة من الممارسات المصممة لزيادة شعور العاملين بارتباطهم بعملهم ومؤسستهم التي يعملون فيها، بهدف تحسين الأداء التنظيمي. وأطلق على تلك الممارسات "إدارة الاحتواء العالي"، وهي تتضمن: مجموعات حل المشكلات، وفرق العمل، وتشارك المعلومات، ومجموعة من المحفزات والممارسات الداعمة، مثل: التدريب، وطرق الاستقطاب (Böckerman, et al., 2011, 3).

ويعد عالم الاجتماع الأمريكي لاولر Lawler ١٩٨٦ هو أول من وضع مصطلح "إدارة الاحتواء العالي"، والذي يرى أنها مدخل إلى الإدارة يستند على ارتباط العاملين بالمؤسسة التي يعملون فيها، ويعد وسيلة للتغلب على مجموعة كبيرة من الأزمات الاقتصادية على المستويات الوطنية والتنظيمية (Wood & Ogbonnaya, 2018, 3072). وفي أواخر تسعينيات القرن الماضي استخدمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير Association for Talent Development (ASTD) مصطلح "أنظمة العمل العالية الأداء High Performance Work Systems-HPWS" لتشير إلى المؤسسات التي تنظم أعمالها حول إجراءات وعمليات العمل الرئيسية، وأنشأت المجموعات والفرق لتنفيذها (Bryson and Wood, 2008, 3).

وترتبط ممارسات وتطبيقات الاحتواء العالي بالمرونة والابتكار والإثراء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، كما ترتبط بالمهارات العالية لهؤلاء العاملين، وتوفير عدة وظائف مصممة لاستخدام تلك المهارات، من خلال فرق العمل أو بالتعاون مع الآخرين، وتحديد حوافز لإثارة جهود العاملين (Gollan, 2005). كما تركز إدارة الاحتواء العالي على طبيعة أعمال الأفراد، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وتزودهم بالتغذية المرتدة حول فعاليتهم للمهام الموكلة

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

إليهم، وتطوير قدراتهم، والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة، وتعويدهم على إدارة الذات، وهي إدارة تقوم على أساس الالتزام والمشاركة (Camps & Luna, 2009, 1060).
مما سبق يتبين أن تاريخ ظهور فكرة الاحتواء العالي يعود إلى ثلاثينيات القرن العشرين؛ عندما أدرك المتخصصون في إدارة الموارد البشرية حينها أن تحقيق نوع من الاحتواء للعاملين تجاه المؤسسة يعود بتأثير إيجابي على تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية. ويعد عالم الاجتماع الأمريكي لاولر Lawler ١٩٨٦ هو أول من وضع مصطلح "إدارة الاحتواء العالي".

٢- أهداف إدارة الاحتواء العالي:

تسعى إدارة الاحتواء العالي إلى إشراك العاملين في المؤسسة في عملية صنع واتخاذ القرارات، مما يسمح لهم باكتساب المزيد من المهارات والمعارف، وتحسين إنتاجيتهم، وتحسين وظائفهم المتنوعة، وتشجيع العاملين على امتلاك ومشاركة المعلومات فيما بينهم، لمساعدتهم على فهم ثقافة المؤسسة وأهدافها (Ahmad, et al., 2014, 75). كما يرى (Böckerman, 6, 2015) أن إدارة الاحتواء العالي تهدف إلى إكساب العاملين العديد من المعارف والمهارات وزيادة الرضا الوظيفي، والحد من مشكلات العمل، واحترام الذات، وزيادة قدرتهم على التعلم والابتكار والإبداع من خلال تمكينهم في ميدان العمل ومنحهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات. وتؤدي رفاهية الموظف دور الوسيط الرئيس في تعزيزه وتحفيزه من أجل تحسين أدائه. والموظف المدرك للرفاهية يمكنه تقوية موقفه، وتعزيز مشاركته في عمله، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران هؤلاء العاملين، واتخاذ قرارات أفضل، وزيادة الإنتاجية (Huang, et al., 2016, 296-298).

وبصفة عامة، تسعى إدارة الاحتواء إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف، أهمها (Kam, 117, 2015; Wong, 2013, 2010-2011; Voipio, 2015)، (عبدالستار وفرحان، ٢٠١٧، ١١٦-١١٧):

- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، عن طريق منحهم حرية إبداء الرأي، والعمل في إطار فرق عمل.
- إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات داخل أماكن العمل، وتعزيز قدرتهم على توليد الأفكار.

- تمكين المؤسسة من مواجهة كافة التهديدات البحثية واستغلال الفرص، من خلال تشجيع العاملين على امتلاك المعلومات وتبادلها، وفهم أفكار العاملين، وزيادة مستويات فهمهم لوظائفهم من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.
- تبني المرونة التنظيمية، وتطبيق مجموعة من البرامج التدريبية، وإشراك العاملين، وتبني أساليب العمل الجماعي، وتمكين العاملين، وتطوير المعرفة، ومكافأة العاملين وفقاً للأداء.
- إكساب العاملين المعارف والمهارات المطلوبة، واحترام الذات، وتنمية قدرتهم على التعلم، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء تجاه المؤسسة، علاوة على تقليل مشكلات العمل والتوتر، وزيادة الابتكار والإبداع من خلال منح العاملين المزيد من حرية التصرف والتمكين وحرية اتخاذ القرارات الملائمة لظروف العمل.
- كما تهدف إدارة الاحتواء العالي إلى تمكين الموارد البشرية، ومنحها فرصة للتفاعل مع أنشطة المؤسسة في كافة مستوياتها، وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، مما يؤدي لنجاح المؤسسة، وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة (الأسدي، ٢٠١٩، ٤٧).
- يتضح مما سبق وجود أهداف تسعى إليها الإدارة العليا للجامعة من تطبيقها لإدارة الاحتواء العالي، منها على سبيل المثال: العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة في عملية صنع واتخاذ القرارات، وزيادة رضاهم الوظيفي، وزيادة قدرتهم على التعلم والابتكار والإبداع، بالإضافة إلى تبني أساليب العمل الجماعي، وتمكينهم، وتطوير معارفهم، ومكافأتهم وفقاً لمستوى أدائهم، وتنمية قدرتهم على التعلم، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء تجاه الجامعة.

٣- أهمية إدارة الاحتواء العالي:

- تلعب إدارة الاحتواء العالي دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي، وتعزيز أداء الموظف، وتحسين الأداء التنظيمي، على النحو الآتي (Ahmad, et al., 2014, 77):
- تعد إدارة الاحتواء العالي بمثابة شريان الحياة للمؤسسة؛ من حيث توليد الأفكار، والابتكار، وحل مشكلات المؤسسة.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- تسرع إدارة الاحتواء العالي العمل الجماعي، وتزيد من أهمية التنشئة الاجتماعية بين العاملين، مما يشير إلى رضاهم.
- تسهم إدارة الاحتواء العالي في امتلاك المعلومات ومشاركتها بين العاملين، كما تساعدهم على فهم ثقافة المؤسسة وأهدافها، وزيادة جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- في ظل إدارة الاحتواء العالي يثق العاملون في وضعهم وأمنهم الوظيفي، وأن مستقبلهم جيد ومستمر.
- تُكسب إدارة الاحتواء العالي العاملين المهارات والمعرفة المطلوبة، وتعزز التنوع الوظيفي للعامل، وتغرس فيه احترام الذات.
- تسعى إدارة الاحتواء العالي إلى احترام العاملين، وتقدير إسهاماتهم ومشاركاتهم، الأمر الذي يعزز دافعيتهم ورضاهم، ويجعلهم أكثر نشاطاً لتحقيق أهداف المؤسسة.
- كما ترجع أهمية إدارة الاحتواء العالي إلى الأمور الآتية (السعدون، ٢٠١٨، ٣٤):
- زيادة القدرة على الابتكار: فهي تشجع على احتواء العاملين من أجل الوصول لمزيد من الحلول والأفكار الإبداعية لحل المشكلات.
- تعمل إدارة الاحتواء العالي على تحسين معنويات العاملين، مما يزيد الثقة فيما بينهم وبين المؤسسة، ويزيد من إنتاجيتهم، وولائهم للعمل، ويقلل دوران العمل.
- يؤدي احتواء العاملين وتمكينهم إلى زيادة الإنتاجية.
- يعزز احتواء العاملين من علاقاتهم ببعضهم البعض، وبينهم ورؤسائهم في العمل. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي إدارة الاحتواء العالي إلى تعزيز دور العاملين في المؤسسة، وتوسع من قدرتهم على توليد الأفكار والآراء والمقترحات، مما يزيد من تحكيمهم المدرك بالعمل، وتنوع مهاراتهم الوظيفية، كما يزيد من التوظيف الفاعل، ويشجع تكوين فرق العمل، ويؤدي للمرونة الوظيفية، واقتناص الأفكار، والترابط الاجتماعي، ورفع مستوى رضا العاملين، وتقليل القلق لديهم، وزيادة أدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Wood & Menezes, 2011, 8).

كما أنها تزيد من تفاخر الموظف بعمله وبإسهاماته الناجحة في المؤسسة، وتعزز لديه الشعور بالحماسة والرضا، وتجعله يبتكر ويبدع من أجل تقليل ضغوطات العمل، وهي أيضاً توسع من اختيارات الموظف، وتخلق لديه دافع داخلي يزيد من التزامه، علاوة على أنها تطور من مؤهلاته وسلوكياته (Kim & Sung-Choon, 2013, 93).

كما تسهم إدارة الاحتواء العالي في تعزيز تحكم الموظف بأشكال مختلفة من العمل، وتؤكد للعاملين بأن المؤسسة تحترمهم وتقدرهم، وتقدر إسهاماتهم، مما يعزز دافعيتهم ورضاهم (Ahmad, et al., 2014, 81).

وتعد إدارة الاحتواء العالي بمثابة مدخل تعاوني ما بين الإدارة والعاملين، خلاف نموذج تايلر، ومن ثم، تشجع المؤسسة العاملين على استثمار طاقاتهم وقدراتهم ومعارفهم وابتكاراتهم لصالح المؤسسة، إلا أنه من الضروري توافر المهارات الكافية لدى العاملين، وتشجيع فرق العمل (Voipio, 2015, 12). كما أن المؤسسة التي تطبق إدارة الاحتواء العالي تتميز بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبيها، بسبب توافر مكاسب مادية ومعنوية لهم، مثل: الحوافز والمكافآت والمعارف والمعلومات (Vugt, 2015, 6).

وهناك من يرى أن النظرية المستندة على الموارد تدعم أهمية نظم الاحتواء العالي. فالمؤسسات يمكنها تعزيز ميزتها التنافسية عن طريق امتلاك قدرات وموارد قيمة ونادرة لا يمكن تقليدها، وهذه القدرات والموارد تتضمن: موارد صريحة، تتمثل في الأجهزة والمعدات، وموارد أخرى ضمنية أو معنوية، تتمثل في: المعلومات والثقافة التنظيمية. مع ملاحظة أن الموارد المعنوية هي الأكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. ويعد العنصر البشري من أهم الموارد المعنوية، ومن ثم يمكن تطويره من خلال إدارة الاحتواء العالي (Huo, et al., 2015, 720). وتساعد إدارة الاحتواء العالي العاملين على التواصل - بشكل مباشر - وبمدى أوسع، كما أنها تفضي إلى تطوير الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة، وتدوير العمل بشكل متكرر، ومساعدة العاملين على استكشاف علاقات متعددة، والبدء في اتصالات داعمة، مما يقلل من حدة التنافس فيما بينهم (Shin, et al., 2016, 7). وهي أيضاً تسهم في عملية اتخاذ القرار بنجاح، ومساعدة المؤسسات في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها التنظيمية، عن طريق إفساح المجال للعاملين لطرح

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج
آرائهم وأفكارهم وتطبيقها، والاستفادة من خبراتهم وبذل جهودهم لحل مشكلات المؤسسة
(السعدون، ٢٠١٨، ٣٤).

بالإضافة إلى ما سبق، تزيل إدارة الاحتواء العالي الحواجز النفسية الموجودة بين إدارة المؤسسة والعمالين، من خلال العمل في فريق واحد، وضمن نظم مفتوحة العضوية بعيدًا عن النظم البيروقراطية والهرمية التقليدية. كما أنه من المعروف أن كل إنسان لديه حب للذات في القيادة، ويمكن للمؤسسة من خلال تطبيق إدارة الاحتواء العالي تحقيق رغبات العمالين النفسية، ومن ثم المحافظة على العمالين أصحاب الكفاءات والخبرات، وعدم انتقالهم للعمل في مؤسسات أخرى تحقق لهم هذه الرغبات، كما تقلل مشاركة العمالين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة من اغترابهم النفسي، وتحسن من معنوياتهم، وتدعم أدائهم الوظيفي، وهي أيضا تقلل من الضغوط الموجودة على الإدارة العليا للمؤسسة في عملية إقناع العمالين بأي تغييرات تفرضها بيئة التنافس على العمل، لأنهم شركاء في هذا الأمر (الربيعاوي، ٢٠١٩، ٤٧). علاوة على ذلك، تسهم إدارة الاحتواء العالي في تمكين العمالين، وتعزيز المعلومات والمعارف التي يحتاجونها، ومكافأتهم على ضوء ذلك (Kilroy, 2023, 853).

على ضوء ما سبق، تتبين أهمية توجه مؤسسات التعليم بمختلف أنواعها ومستوياتها – لا سيما الجامعات - نحو تبني إدارة الاحتواء العالي من أجل زيادة مستوى الأداء سواء للعمالين أو للمؤسسة، وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية. فإدارة الاحتواء العالي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتزيد من درجة مشاركتهم في صناعة القرارات الجامعية، كما تزيد من مستويات الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة الجامعة، وترفع من مستوى التزامهم الوظيفي، وهي أيضا وسيلة مهمة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم على الإبداع والابتكار، وتشجيعهم على التفكير بأساليب مبتكرة لأداء مهامهم، وحل المشكلات التي قد تواجههم.

٤- مبادئ إدارة الاحتواء العالي:

يحتاج تطبيق إدارة الاحتواء العالي إلى توافر مجموعة من المبادئ والأسس التي يجب مراعاتها من قبل المؤسسات التعليمية، وهي (Gollan, 2010, 283-284):

أ- قدرة المديرين على تهيئة العاملين وتسييرهم، وتشجيعهم على المشاركة، والحفاظ على علاقات معهم، وهي كلها مهارات ترتبط بثقافة المؤسسة.

ب- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛ حيث إنه من الضروري الاهتمام بتدريب العاملين وتجهيزهم لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وإشراكهم في العمليات الأخرى، لتحقيق رضاهم بشكل يؤثر إيجابياً على مستويات إنتاجيتهم.

ج- استشارة العاملين ذوي الخبرة والمعرفة والمهارة العالية، في أي عملية تغيير تنظيمي داخل المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الناجحة تتبنى أنظمة عمل الأداء العالي المرتكزة على المبادئ الآتية (خروفة وعبودي، ٢٠٢٠، ٢٠٢٢):

- مبدأ مشاركة المعلومات: يتوقف نجاح مبادرات التحويل والمشاركة في المؤسسات على مبدأ مشاركة المعلومات. كما أن توافق العاملين مع طبيعة أعمالهم يعد أحد أهم الأفكار الأساسية لإدارة الاحتواء العالي، والذي يساعد العاملين على تمييز مشكلات العمل وابتكار الحلول المناسبة لها. ومن جهة أخرى، من المتوقع زيادة احتمالية تقديم العاملين لمقترحات جيدة لتحسين العمل وتطوير الأداء عندما يتم منحهم معلومات صحيحة حول أداء العمل والاستراتيجيات والخطط.
- مبدأ تطوير المعرفة: تستند إدارة الاحتواء العالي على التحول من الأعمال التقليدية الملموسة إلى العمل العقلي المعرفي. والعاملون في المؤسسات التعليمية في حاجة إلى مدى واسع من المهارات الشخصية المتبادلة، إما على نحو فردي أو في إطار مجموعات عمل.
- مبدأ ربط الأداء بالمكافأة: تسهم المكافآت المرتبطة بالأداء إلى ابتكار العاملين لمخرجات مفيدة لهم وللمؤسسة. فربط المكافأة بالأداء المؤسسي يضمن العدالة، ويضمن اشتراك العاملين في الأرباح الناتجة عن التحسن في مستويات الأداء.
- مبدأ المساواة: يرغب العاملون في أن يشعروا بأنهم أعضاء وليسوا مجرد عاملين في المؤسسة، ويتم التغلب على ذلك من خلال التعاون على نحو أكبر لإدارة العمل، ومن ثم

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

فبيئات العمل التي تتسم بالمساواة لا تهتم بالفوارق في المنصب والسلطة، وتحرص على

التعاون والعمل الجماعي.

وعليه، يمكن القول: إن إدارة الاحتواء العالي في الجامعة تعد بمثابة تفعيل لمبدأ مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الجامعية، عن طريق إتاحة البيانات والمعلومات الجامعية الصحيحة والكافية، بالإضافة إلى ضرورة تطوير وتنمية مهارات ومعارف أعضاء هيئة التدريس؛ فمتطلبات المعرفة والمهارة تتسم بالتغير السريع في بيئة العمل المعاصرة، كما يجب على إدارة الجامعة تحفيز أعضاء هيئة التدريس، وإشعارهم بأنهم مكون رئيس للجامعة، وبأنهم مقدرين شخصياً ومهنيًا، وأن الجامعة ملك لهم، فهم ليسوا مجرد عاملين فيها، بالإضافة إلى ضرورة مكافأة أداءاتهم المتميز معنوياً ومادياً، مع تطبيق مبدأ المساواة والعدالة والموضوعية في تقويم أداء جميع أعضاء هيئة التدريس، والحرص على توصيل رسالة لهم بأنهم شركاء رئيسيين في نجاح العمل بالجامعة، وأن أهداف الجامعة لن تتحقق بدونهم. وعليه، كلما زاد مستوى احتواء أعضاء هيئة التدريس كلما زادت فرص نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.

٥- أنواع ومستويات إدارة الاحتواء العالي:

تتعدد أنواع احتواء إدارة المؤسسات الجامعية لمنسوبيها، ومنها (Vera, 2011, 16)

(17)، (السعدون، ٢٠١٨، ٤٤):

أ- الاحتواء الرسمي، والاحتواء غير الرسمي: يُستمد الاحتواء الرسمي من اللوائح والقواعد التي تنظم العمل داخل المؤسسة، ومثال ذلك: نظام توزيع الأرباح والمكافآت، وبرامج إدارة الجودة. أما الاحتواء غير الرسمي فيحدث عندما يعطي المشرف الميداني العاملين صلاحية اتخاذ بعض القرارات اللازمة لحل مشكلات العمل التي تواجههم.

ب- الاحتواء المباشر، والاحتواء غير المباشر: يشير الاحتواء المباشر إلى أن الممارسات الإدارية من جانب الجهاز الإداري آنية ومباشرة لكافة منتسبي المؤسسة؛ فهي عملية تتم وجهاً لوجه دون قنوات فرعية، وهي ممارسات فورية وشخصية، مثل: برامج الجودة

- والتحسين المستمر. أما الاحتواء غير المباشر فيكون بواسطة من يمثل العمال أو ينوب عنهم، فالعاملون يختارونه لتمثيلهم داخل مجلس إدارة المؤسسة.
- ج- مستوى الوصول للقرار: ويعني، مقدار تأثير العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار. وهناك مجموعة من الإجراءات المتصلة في مستوى الوصول للقرار، هي:
- تزويد العاملين بالمعلومات الكافية حول القرار.
 - لدى العاملين معرفة مسبقة بكل العمليات المصاحبة للقرار.
 - السماح للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول القرار.
 - الأخذ في الاعتبار كل مقترحات وآراء العاملين في عملية اتخاذ القرار.
 - يحق للعاملين الموافقة أو الاعتراض على أي قرار.
 - أن يكون القرار في يد العاملين.

د- حسب محتوى القرار وأهميته ودرجة تعقيده: على الرغم من تركيز العديد من ممارسات احتواء العاملين على القرارات والقضايا المتصلة بعمل الأفراد بصورة مباشرة، إلا أن هناك ممارسات لا ينطبق عليها هذا التعميم.

هـ- النطاق الاجتماعي: يشير النطاق الاجتماعي إلى الأفراد الذين سيتم احتوائهم، وإمكانية إتاحة هذا الاحتواء، بمعنى: هل ستنتم إتاحتها للجميع؟ أم لمستوى وظيفي معين؟ أم لأقسام ومواقع محددة؟ أم ماذا؟ وهل ستنتم عملية الاحتواء على مستوى جماعي أم بشكل فردي؟ أما مستويات إدارة الاحتواء العالي، فيمكن توضيحها على النحو الآتي (Schemerhorn, 2002, 79):

- أ- الاحتواء منخفض المستوى أو منعدم المستوى: في هذا المستوى يتولى العاملون تنفيذ مهامهم وأعمالهم فقط دون أي مشاركة تُذكر في صنع واتخاذ القرار.
- ب- الاحتواء الموازي: تتواجد على هذا المستوى صناديق مخصصة لتلقي مقترحات العاملين وآرائهم، بالإضافة إلى طاولة للمناقشات، وأقسام للجودة تضم أعضاء يجتمعون بصورة دورية لبحث سبل تحقيق التحسينات المستمرة في المؤسسة.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

ج- الاحتواء الوسطي أو المعتدل أو التشاركي: بمعنى وجود مسؤوليات متزايدة، واتخاذ قرارات يومية خاصة بالعمل.

د- الاحتواء الوظيفي العالي (التمكين): يشير إلى نطاق واسع من الاحتواء، ويتحمل خلاله العاملون مسؤوليات كبيرة في عملية اتخاذ القرار الخاص بهم وبمهامهم الوظيفية، وتتاح أمامهم الحرية والمشاركة الواسعة في عملية اتخاذ القرارات التي تتضمن كل جوانب العمل.

مما سبق يتبين تعدد أنواع الاحتواء التي تمارسها إدارة المؤسسات الجامعية مع منسوبيها. فالاحتواء في تلك الجامعات قد يكون رسميًا، أو غير رسمي؛ وقد يكون احتواءً مباشرًا أو غير مباشر؛ وقد يكون الاحتواء في مستوى الوصول للقرار؛ وقد يكون حسب محتوى القرار وأهميته ودرجة تعقيده؛ وقد يكون وفقًا للنطاق الاجتماعي، بمعنى اختلاف الاحتواء باختلاف نوعية أعضاء هيئة التدريس الذين سيتم احتواؤهم، ودرجة ومستوى إتاحة هذا الاحتواء. كما تتعدد أيضًا مستويات إدارة الاحتواء العالي داخل هذه الجامعات، فقد يكون الاحتواء منخفض المستوى أو منعدم المستوى؛ أو قد يكون احتواءً موازيًا؛ أو احتواءً وسطيًا أو معتدلًا أو تشاركيًا؛ أو احتواءً وظيفيًا عالٍ يتضمن نوعًا من التمكين لأعضاء هيئة التدريس.

٦- أبعاد إدارة الاحتواء العالي في الجامعات:

أ- المشاركة في صنع واتخاذ القرار Employee Participation in Decision-making:

إن المشاركة مفهوم يشير إلى تفاعل يتم ما بين الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار بناءً على الحوار والنقاش المثمر، وعرض الآراء والبدائل المتاحة. ومن ثم، فعملية المشاركة تعد وسيلة مهمة لتحقيق التعاون بين كافة الأطراف داخل المؤسسة، وتشجيع الالتزام بأهداف المؤسسة. ويتضمن هذا المفهوم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على وظائفهم وأعمالهم، وأساليب تصميمها وتنفيذها، باستخدام البيانات والمعلومات المتاحة، واقتراح أفكار وحلول للقضايا ذات الصلة بالفاعلية التنظيمية لأهداف المؤسسة (ريب الله، ٢٠١٣):

ويُقصد بعملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، قيام قائد المؤسسة بدعوة رؤوسيه للاجتماع من أجل مناقشة مشكلاتهم الإدارية وتحليلها، واقتراح الحلول المناسبة لها، بشكل يعزز ثقتهم في أنفسهم، ويحثهم على الانخراط في أنشطة التطوير (Kentab, 2018, 883).

وقد تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من خلال التفاعل المجرد بينهم وبين رئيسهم في العمل، أو من خلال التفاعل بين مجموعة منهم وبين رؤسائهم، عن طريق دعوتهم لأحد الاجتماعات لمناقشة إحدى القضايا العامة أو لصياغة توصية ما، واتخاذ قرار في شأنها (العمرى، ٢٠١٥).

وتعد عملية مشاركة العاملين في اتخاذ تلك القرارات وسيلة مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. فإشراك العاملين في اتخاذ القرار يؤدي لانعدام أو ضآلة مقاومتهم لهذه القرارات أثناء التنفيذ. هذا إلى جانب إسهام هذا الأمر في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحقيقه لأكبر قدر من رضاهم الوظيفي، وخلق جو من الشعور بروح الفريق والعمل الجماعي، وتنمية روح الصداقة داخل المؤسسة؛ مما يزيد من التزام هؤلاء العاملين، ويقلل من نزاعاتهم البنينة، أو بينهم وإدارة المؤسسة، والتغلب على الكثير من الأمراض الإدارية، وتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (Opara, 2021). كما يسهم إشراك العاملين بصورة فعالة في اتخاذ القرار في تنفيذ تلك القرارات، وخلق بيئة مشجعة على الإبداع وتطوير العاملين.

وعليه، يمكن القول: إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تترتب عليه نتائج إيجابية منها (أبو ليفه، ٢٠١٦، ٦٥؛ محمود، ٢٠٢١، ٢٣١):

- إتاحة المجال أمام العاملين للتعبير عن آرائهم، والإسهام بإيجابية في كافة القضايا التي تهمهم، أو المتعلقة بأنشطتهم، أو لها تأثير في ظروف عملهم.
- خلق مناخ مناسب يشجع التغيير، ويحث على قبوله بشكل يحقق المصلحة العامة للمؤسسة وللعاملين.
- تطوير وتحسين أساليب الاتصال بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها.
- تحقيق مزيد من الثقة المتبادلة بين قيادة المؤسسة والعاملين فيها، مما يؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية طيبة داخلها.

- تعمل كأداة إدارية لتحسين الرسوخ الوظيفي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين والمديرين.

ويزداد حرص إدارة المؤسسة على إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات في بيئة الأعمال الحالية سريعة التغير والتعقيد، لا سيما عندما لا يكون لدى قادة المؤسسات ومديريها معلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرار الأفضل بمفردهم. ومن ثم، يلجأ هؤلاء إلى الاعتماد على معارف العاملين وآرائهم ووجهات نظرهم وإبداعاتهم المتعددة من أجل حل مشكلات المؤسسة، واستغلال الفرص المتاحة بفاعلية أكبر. ويتوقف نجاح عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على رغبتهم الداخلية في تحمل المسؤولية، وامتلاكهم للقدرات والمهارات المطلوبة للمشاركة الفاعلة، علاوة على ضرورة إيمان إدارة المؤسسة بواقعية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل مؤسسات اليوم، عن طريق تقبلها واحترامها لكل النتائج المترتبة عن هذه الجهود المشتركة، سواء كانت قرارات أم سياسات (صالح، ٢٠٢٠، ١٣٥-١٣٦).

يتضح مما سبق أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، تشير إلى ثقة الإدارة العليا للجامعة فيهم، والاجتماع بهم، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بأمر الجامعة ومناقشة مشكلاتها المختلفة معهم، من أجل تحديد مسار العمل اللازم للتعامل مع تلك المشكلات، بالإضافة إلى استجابة الرؤساء للفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات التي تواجه الجامعة، وتحليل الخيارات، واتخاذ القرارات الملائمة للمسارات المحددة المتعلقة بالأهداف التنظيمية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس؛ مع ملاحظة أن احتواء أعضاء هيئة التدريس - من خلال إشراكهم في هذه العملية - يسهم في خلق قيمة داخل الجامعة.

ب- التحفيز والتعويضات Motivation and Compensation:

يتأثر مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة بوجود أو عدم وجود حوافز مناسبة، وهو أمر قد يؤدي إلى فقدان العاملين، والتأثير في درجة شعورهم بأهمية العمل، وانخفاض روحهم المعنوية، ورغبتهم في الأداء الفعال (Rhokeun, et al., 2010, 229). والحوافز عبارة عن ممارسة إدارية تهدف إلى التأثير على العاملين من خلال تحريك دوافعهم ورغبتهم واحتياجاتهم من أجل

تحقيقها، وجعلهم مستعدين لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة (Al-Ameri and Al-Ghalbi, 2007, 2).

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الحافز Incentive بأنه: مناخ تنظيمي مناسب يسهم في خلق نوع من الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يدفعهم إلى زيادة الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف وتقليل تكاليف وحوادث العمل. وعمومًا، فكل الوسائل والإجراءات والآليات التي تدعم أي جهد يقوم به العاملون، وتعزز أداءهم، وتزيد من معنوياتهم في العمل، يمكن إدراجها ضمن إطار عملية التحفيز. (Hamdan, 2020, 7) وقد تأخذ عملية التحفيز عدة أشكال وأنواع فليس بالضرورة أن تكون مادية أو نقدية بل تتخذ في بعض الأحيان أوجهًا عديدة.

والتحفيز يعني: دفع الأجور والمكافآت أو مشاركة العاملين في أرباح المؤسسة، استنادًا إلى مهاراتهم في العمل (Wilkinson, et al., 2013, 416). أو هو: تعويضات إضافية تُمنح للموظف نظير أدائه الإضافي في المؤسسة (Solomon, et al., 2012, 306). ويشير أيضًا إلى جميع الوسائل التي تدفع العاملين لأداء واجباتهم ومهامهم بإخلاص، وتحثهم على بذل جهود أكبر، ومكافأة أي عمل أو جهد يبذلونه بعيدًا عن العمل الطبيعي المطلوب (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨، ٤٦). وعليه، فالمؤسسات التي تحاول تحفيز منسوبيها يجب عليها امتلاك آليات لتقييم أداء العاملين، وتعويضهم مقابل أعمالهم، وجعل الوظيفة أكثر إثارة لاهتماماتهم.

كما يشير التحفيز إلى العديد من العوامل والمؤثرات التي تحث العامل نحو بذل مزيد من الجهد في عمله، وعدم ارتكاب الأخطاء، مقابل تولي المؤسسة إشباع حاجاته المادية والمعنوية، وتحقيق أهدافه وتطلعاته الوظيفية، مما يؤدي لرفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية ولائهم للمؤسسة، وإشعارهم بالأمن والاستقرار الوظيفي (الشلمة وآخرون، ٢٠٢١، ٢١).

ويحصل العامل على التحفيز مكافأة له على ما حقق من مستويات أداء تفوق التوقعات المعتمدة للأداء، ويتضمن التحفيز مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة من أجل التأثير على العاملين، لتحقيق أداء أفضل، وغرس شعور لدى العاملين بالانتماء للمؤسسة، من خلال تحريك دوافعهم وورغباتهم وحاجاتهم (عبدالسلام وهلال، ٢٠٢٢).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

وهناك نوعان من التحفيز، هما: التحفيز الداخلي تجاه العمل، والذي يتم من خلال محفزات داخلية شخصية، والتحفيز الخارجي، الذي يعتمد على الرواتب والتعويضات وبيئة العمل. ويعد التحفيز الداخلي عاملاً قوياً ينتبأ بأداء الموظف لمهامه، ويُشعره بأن أداءه مفيد لذاته، ويحقق أهدافه الخاصة، ويجعله يستمتع - في نفس الوقت - بهذا العمل، كما يشعره بأنه حر في خياراته وفي الجهد الذي يبذله لفائدة الآخرين، سواء في أدائه لعمله أو خارج نطاق هذا العمل (Boxall, et al., 2015, 965).

وتتوقف كفاءة الفرد العامل على القدرة على العمل، والرغبة في العمل. وتتحقق القدرة على العمل من خلال امتلاك الفرد لقدرات وخبرات ومهارات ومسارات وظيفية، أما الرغبة في العمل فتتحقق من خلال مجموعة من الحوافز التي توجه سلوك الفرد وتدفعه إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ومن ثم، فعدم توافر الحوافز الملائمة سيؤثر سلباً على مستوى رضا العاملين، وعلى انتمائهم وولائهم للمؤسسة (تهامي، ٢٠٢٠، ٨٨).

لذلك، تهدف إدارة الاحتواء العالي إلى زيادة التحفيز لدى العاملين، وتمكينهم، وتعزيز التزامهم، من خلال التأكيد على مشاركتهم المعلومات، وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار، ومنحهم المكافآت والتعويضات التحفيزية، والحرص على تطويرهم بشكل مستمر (Törnroos, et al., 2020, 389).

وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجية التعويضات في المؤسسات تهدف إلى تحويل التعويضات إلى أداة استقطاب للعاملين، عن طريق التأكيد على ضمان تحقيق العدالة والمساواة الداخلية، والمساواة الخارجية مع كافة المؤسسات المنافسة، مع مراعاة أن تحقيق العدالة المطلقة داخل أي مؤسسة أمر مستحيل (الدعمي والسعدون، ٢٠١٩).

بالإضافة إلى ذلك، تقوم العديد من المؤسسات - في أحيان كثيرة - بمشاركة العاملين لديها جزء من أرباحها السنوية، سواء كان ذلك بصورة نقدية أم على هيئة أسهم توزعها عليهم، رغبة في تعزيز معنوياتهم، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم وولائهم للمؤسسة (حسين، ٢٠١٨).

وتؤدي قلة التعويضات والمكافآت المقدمة للعاملين في المؤسسة إلى بناء بيئة غير سارة بالنسبة لهم، مما يؤدي إلى انخفاض جهودهم، وقد يتسبب في تركهم لوظائفهم. ومن ثم، تزداد أهمية تقديم المؤسسات المختلفة للمكافآت والتعويضات للعاملين. وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه

التعويضات والمكافآت في جذبها للعاملين المتميزين، والاحتفاظ بهم، وحث العاملين على تحقيق مستويات أداء عالية، وتوليد وتعزيز السلوك المرغوب فيه لديهم (Ibrar, 2015, 97). هذا إلى جانب مساعدتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، ودعم النمو المستدام. والمكافآت والتعويضات المقدمة للعاملين قد تكون مالية أو غير مالية. والمالية أو النقدية منها تشير إلى الراتب الأساسي، والمزايا الإضافية، أما المكافآت والتعويضات غير المالية أو غير النقدية فتشير إلى الترقية، ومقابل ساعات العمل المرنة (Matloob, et al., 2021, 46).

وبالتالي، تحتاج المؤسسات التي تطبق الاحتواء العالي إلى نظم فعالة للحوافز، وتعويضات متميزة، تضمن شكلاً محددًا من تقاسم الأرباح، الأمر الذي يسهم في استمرار ولاء العاملين للمؤسسة، لأن مصيرهم أضحى مرتبطًا بنجاحها. وعليه، سيشعر جميع العاملين في المؤسسة أنهم أصحابها وليسوا مجرد عاملين فيها (Lawler, 2008, 3-4). علاوة على ذلك، تضمن المكافآت استخدام العاملين لقوتهم ومعلوماتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة (عبدالسلام والسيد، ٢٠٢١، ٣٣١).

على ضوء ما سبق يتضح أن الحوافز والمكافآت والتعويضات التي تمنحها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس وكافة منسوبيها عبارة عن مبلغ مالي إضافي يحصلون عليه نظير عمل استثنائي يقومون به. وهي قد تكون إما حوافز وتعويضات مالية أو معنوية. والحوافز والتعويضات المالية هي أجور ومكافآت وعمولات تأخذ شكل أموال نقدية، أما المعنوية منها فتعني المكافآت غير النقدية، مثل: شهادات الشكر والتقدير، والتكريم. والحوافز التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس تدفعهم لبذل مزيد من الجهد، وجعل أدائهم أكثر فاعلية، كما تؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة وبالتالي إلى تجويد حياتهم الوظيفية.

ج- التدريب والتطوير Training and Development

التدريب عبارة عن نشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في الجوانب المختلفة لدى العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى التغييرات العقلية والسلوكية والفنية المتوقعة، والتي تؤثر في زيادة أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها (Hamdan, 2020, 7).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

والتدريب عملية يتم من خلالها تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات المطلوبة لأداء مهامهم ووظائفهم. كما تتجلى أهمية التدريب من خلال تحسين الخدمات المقدمة، وزيادة الإنتاجية، وتوفير التكاليف، ورفع معنويات العاملين، علاوة على توفير الموارد الاحتياطية في المؤسسة (Mulang, 2015, 192; Smither, et al., 2005, 45).

وتحتاج المؤسسة إلى بذل كل ما في وسعها لتسهيل تطوير المهارات الفردية للعاملين من خلال تبني كافة أنواع وأساليب التدريب الفني، بهدف حل أي مشكلات تنشأ في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي النظر إلى التدريب باعتباره استثمارًا طويل الأجل، لا تظهر نتائجه بسرعة (Hamdan, 2020, 7).

ويعد التدريب بمثابة خبرة تنتقل من سابق إلى لاحق، ومعارف تتناولها الأجيال، يهدف إلى تغيير وتطوير سلوكيات وقدرات ومهارات المتدربين العاملين، وتوجيهها نحو الأفضل. ويعتمد التدريب على: توجهات العاملين، والتي تشير إلى درجة تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف المكلفين بها، وتأقلمهم مع زملاء العمل، وسياسات وتوجهات وخدمات المؤسسة. كما يعتمد التدريب على عملية التطبيع الاجتماعي للعاملين، والتي تعد بمثابة جهود ممنهجة تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أداء منسوبيها عن طريق زيادة معارفهم ومهاراتهم (العامري والغالي، ٢٠٠٨، ٦٦٠).

والمهارات التي يمتلكها العامل هي بمثابة معارف وجدارات تقنية تمكنه من تلبية متطلبات المهام والأعمال التي يكلف بها. والعامل يكتسب تلك المهارات إما قبل الخدمة، أو من خلال برامج تدريبية يتلقاها أثناء الخدمة. فالعاملون المبتعدون للتدريب الكافي يشكلون عائقاً في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (Pagell, et al., 2000, 234). والواقع يشير إلى إمكانية تطوير برامج التدريب المقدمة بهدف تحسين مهارات العاملين الحالية والمستقبلية، وتعزيز المهارات الشخصية للعاملين الحاليين والجدد. مع ملاحظة أن تلك البرامج التدريبية تطور العديد من الممارسات عالية الاحتواء في المؤسسة (Ahmad, et al., 2014, 84). لهذا، من الضروري أن تبادر المؤسسة عند قيامها بتوظيف عاملين جدد إلى تنظيم سلسلة من البرامج التدريبية المقدمة لهم بهدف تطوير رأسمالها البشري، وزيادة المهارات التي يمتلكونها (Huo, et al., 2015, 720). لذلك، إدارة الاحتواء العالي لا يقتصر دورها فقط على اختيار عاملين يمتلكون مستوى عالٍ من

المعرفة والمرونة والاحتفاظ بهم، بل يشمل أيضا تطوير مهارات العاملين، والاستفادة من جميع المهارات والمعارف التي تحسن من أداء المؤسسة، وتمنحها ميزة تنافسية (Qi & Wang, 2016, 3). وهو ما يزيد من أهمية إدارة الاحتواء العالي في ضمان نجاح تطوير العاملين وتمييزهم وتمكينهم. لذا، فمن الضروري تدريب العاملين في المؤسسة تدريباً صحيحاً يمكنهم من فرض سلطتهم الواسعة واستخدام كافة المعلومات المتاحة، كالإنترنت، وتزويدهم بتغذية مرتدة تمكنهم من تقييم أعمالهم.

ويعد التدريب خطوة مهمة لتقليل انسحاب العاملين ودورانهم، وتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الاستثمار في العاملين، والاحتفاظ بهم، لأنهم يشكلون ثروة من ثروات المؤسسة وأحد مقومات رأسمالها (Posthuma, et al., 2013, 1185).

وتتطلب ممارسات إدارة الاحتواء العالي تقديم الدعم للموظف في عمله، من خلال تدويره على عدة مهام وأعمال، وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة. وتوضح نتائج العديد من الدراسات في هذا المجال تأثير برامج التدريب على إنتاجية العاملين، وأن المؤسسات التي تحرص على تنظيم برامج تدريبية لمنسوبيها استطاعت تحسين أدائها وأداء العاملين فيها (Voipio, 2015, 16). بالإضافة إلى ذلك، تساعد تلك البرامج التدريبية العاملين في تحصيل المزيد من المعارف، وتطوير مهاراتهم، وزيادة قدراتهم، وتسخير مؤهلاتهم لخدمة المؤسسة، واعتماد تصميم العمل الواسع (Shin, et al., 2016, 7). علاوة على مساعدة العامل على الاحتراف التقني في المهام المستقبلية، وزيادة شعوره بالاستقلالية، وبأنه شريك استراتيجي في المؤسسة (Liao, et al., 2009, 374).

والمؤسسة الناجحة هي التي تحرص على معرفة آراء العاملين حول القضايا التي تهمهم، وتُطلعهم باستمرار على أهم التطورات في مجال تخصصهم، وتشجعهم على التعلم الذاتي والمستمر، كي يشعروا بأنهم مؤهلون لأداء أدوارهم بشكل أكبر (Törnroos, et al., 2020, 3). من أجل ذلك، وبسبب تعقد ممارسات إدارة الاحتواء العالي تم التأكيد على أهمية التدريب بشكل أوسع من مجرد التعليم والتدريب الرسميين، ليتضمن تغييراً في مهارات العاملين وفقاً

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

لاحتياجات المؤسسة التي يعملون فيها، والتركيز على تطوير التصميم التنظيمي، مع زيادة قدرة العاملين على التعلم والتكيف المستمرين (Sgobbi, 2020, 2874).

وتهدف عملية تدريب العاملين وتطويرهم إلى تحقيق ما يلي (Vidal-Salazar, et al., 2012, 2684):

- إحداث تغييرات مطلوبة في مواقف العاملين تجاه زملاء العمل ومشرفيهم والمؤسسة نفسها.
 - إكساب العاملين مهارات متقدمة، وإعدادهم للترقية إلى وظائف أعلى.
 - تحسين إنتاجية العاملين والمؤسسة ككل.
 - توفير المعارف ذات الصلة بالوظيفة للعاملين الجدد.
 - الحد من معدلات الدوران في العمل والتغيب، ومنحهم شعور بالثقة، والأمن في مكان العمل، مما يؤدي إلى خفض معدلات دوران العمالة والتغيب عن العمل.
 - خفض معدل هدر الوقت، من خلال تدريب العاملين على الأساليب السليمة للتعامل مع المواد والمعدات والآلات والموارد بكفاءة.
 - خفض معدلات الحوادث في مكان العمل، عن طريق التدريب على الأمن والسلامة.
 - نقل المهارات فيما بين العاملين بشكل مدروس ومنهجي، كي يكتسبوا الممارسات الإدارية بسرعة.
- وتفرض الاتجاهات الحديثة لإدارة الاحتواء العالي على المؤسسات وضع خطط فعالة للتدريب والتطوير تهدف إلى زيادة مستوى المعارف والمهارات التي يمتلكها منسوبوها، من أجل تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل في فريق داخل المؤسسة، وزيادة قدرتهم على حل مشكلات العمل، بحيث يصبح الغرض من التدريب والتطوير في ظل إدارة الاحتواء العالي: تصميم برنامج تدريبي، يتضمن - بشكل رئيس - المعارف المحددة والمهارات المطلوبة والقدرات المنشودة، ويسهم في إنشاء مؤسسة متعلمة، يجتهد منسوبوها لاستثمار ما تدربوا عليه، وتطبيق ما تعلموه في تحسين الجودة داخل هذه المؤسسة (تهامي، ٢٠٢٠، ٨٧).

على ضوء ما سبق يتبين تركيز ممارسات التدريب والتطوير في الجامعات على العامل الإنسان، واهتمامها بأنشطة تطويره وتحسين مهاراته وقدراته، بالإضافة إلى تزويده بالمعارف المرتبطة بالوظيفة، من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين بالجامعة لتحقيق الإبداع في العمل، ومن ثم تحقيق الأهداف بعيدة الأمد التي تسعى الجامعة إليها.

د- امتلاك المعلومات ومشاركتها **Owning and Sharing Information**:

كان الإجراء السائد – قديماً - في المؤسسات عدم منح أو سؤال العاملين عن المعلومات. ومن ثم، كان يتم تعيين الموظف من أجل أداء أعمال محددة وواضحة. إلا أن الأمر تغير حالياً بسبب تغير بيئة العمل نفسها، فأصبحت المؤسسات تسعى لجعل العاملين أكثر قدرة على توقع مشكلات العمل، وحلها من خلال مشاركتهم المعلومات معهم (العنزي وحسين، ٢٠١٣، ٩).

ويشير مفهوم مشاركة المعلومات إلى تلك العملية التي يتم من خلالها التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين في الوقت المناسب حول أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، علاوة على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. فالمؤسسات التي تطبق إدارة الاحتواء العالي تحرص على إتاحة المعلومات لجميع منسوبيها بشكل معلن، بهدف ضمان قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة. كما تمثل مشاركة المعلومات آلية جيدة لتزويد العاملين بالتغذية المرتدة اللازمة حول أدائهم الوظيفي مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية (أبوزيد والرواشدة، ٢٠٢٠).

كما يقصد بمشاركة المعلومات وفقاً لإدارة الاحتواء العالي: مدى إطلاع العاملين على السياسات والإجراءات ذات الصلة بعملهم والمهام التي يؤديونها، وتقديم بيانات خاصة بأداء المؤسسة، تتمثل في: البيانات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والإيرادات، والأرباح، ومدى رضا العملاء، وبيانات عن أداء المؤسسات المنافسة، بهدف تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرارات، شريطة تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها دون إمدادهم بتفاصيل دقيقة لا تعنيهم (كامل، ٢٠٢١، ٢١٦).

وتتنوع أساليب مشاركة المعلومات، لعل أهمها: شبكة المعلومات الداخلية، وفرق العمل ذات التنوع المعرفي، والتدريب من خلال العاملين القدامى، والتشارك الداخلي، والحوار، والنشرات الداخلية، وكلاء المعرفة، والتدريب (Zwain, et al., 2012).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

وعلى قادة المؤسسات التزام الوضوح في مشاركة المعلومات، فهذه العملية توضح للعاملين مدى إسهام هؤلاء القادة في تحسين أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها. ففي المؤسسات التي تطبق إدارة الاحتواء العالي استُبدلت النظم المركزية التقليدية بنظم تستند إلى مشاركة المعلومات؛ حيث يُسمح لأي موظف بالحصول على المعلومات التي يطلبها، مما يساعده على تنظيم أموره بسرعة وفعالية، والاستعداد لأي تغيرات بيئية، والتعامل بكفاءة مع المنافسين والعملاء، ورفع مستوى قدرته على تقديم الأفكار والابتكارات والمقترحات لتحسين العمل. كما تؤدي مشاركة المعلومات إلى زيادة درجة التفاهم والتجانس بين جميع العاملين، واحتوائهم، وزيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية (تهامي، ٢٠٢٠، ٨٥-٨٦).

ويساعد تفعيل مشاركة العاملين في امتلاك المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل إيجابي، وحث العاملين على الرقي بالمؤسسة التي يعملون بها والمحافظة عليها، وجعلهم أكثر ارتباطاً بها، حتى إنهم يعتبرون التحديات التي تواجهها المؤسسة تهديداً شخصياً لهم ولأمنهم واستقرارهم الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى انخراطهم في المشاركة برغبة وروح معنوية مرتفعة (أبو ليفة، ٢٠١٦، ٢٨٩).

وتسهم المشاركة بالمعلومة، والعمل بشفافية، وعدم الاستئثار بالمعلومة في بناء رؤية لدى العامل تخدم العمل، وتوجهه للطريق السليم (Wood, et al., 2014, 167). فالحصول على المعلومات والرجوع إليها مرة أخرى عند الحاجة إليها من شأنه زيادة درجة الثقة بين الإدارة والعاملين. مع ضرورة أن تكون تلك المعلومات صادقة وقيمة (Voipio, 2015, 14).

وبناءً عليه، فمشاركة المعلومات عبر المستويات التنظيمية من الأبعاد المهمة لإدارة الاحتواء العالي، فهي تساعد في تحقيق السلامة المهنية، فالعمل بأمان لن يكون ممكناً بدون معلومات كافية حول كل جوانب العمل، علاوة على أن مشاركة المعلومات تزرع الثقة بين الإدارة والعاملين.

ومن الأمور التي تؤكد أهمية بُعد مشاركة المعلومات بالنسبة لإدارة الاحتواء العالي، أنها تعطي معلومات كمية ونوعية حول المخرجات والتكاليف والإيرادات والربحية ورود فعل العملاء. هذا بالإضافة إلى أهمية الشفافية في مساعدة العاملين على رؤية الرابط بين أعمالهم وأعمال

المؤسسة، وبالتالي، توسيع الجانب المعرفي لتبادل المعلومات (Konrap, 2006, 2). وتؤدي مشاركة المعلومات إلى تحسين الأداء التنظيمي، لأنها تزيد من درجة مشاركة العاملين وتفاعلهم مع الرؤية والاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، كما تساعد العاملين على خفض معدل عدم اليقين لديهم، من خلال تزويدهم بفهم عميق لبيئة عملهم (Hamdan, 2020, 7-8).
والجدير بالذكر أن تدفق المعلومات عبر كافة المستويات التنظيمية يزداد في المؤسسات التي تتبنى إدارة الاحتواء العالي، مما يؤدي إلى تحقيق السلامة المهنية (Barling, et al., 2005, 80).

مما سبق يتضح أن مشاركة المعلومات عبارة عن عملية جماعية مركزية، يستخدمها أعضاء الفريق من أعضاء هيئة التدريس بشكل جماعي، وتؤدي إلى تبادل المعلومات والآراء والأفكار المفيدة بينهم، بهدف تسهيل إنجاز المهام والأنشطة وتحقيق الأهداف. كما يعدُّ بعد امتلاك المعلومات ومشاركتها يعد من الأفكار الرئيسة لإدارة الاحتواء العالي. فنقص المعلومات الدقيقة والدائمة حول العمل سيجعل أعضاء هيئة التدريس عاجزين عن الإبداع والابتكار، ولن يتمكنوا من فعل شيء سوى ما أمروا بفعله، ولن يفهموا الهدف من أي إجراء أو نشاط يقومون به، ولن تكون لهم أية إسهامات في نجاح الجامعة. وهو أمر يناقض ما هو موجود في الجامعات التي تهتم بتزويد أعضائها بالمعلومات الآنية والكافية حول بيئة العمل، وخطط الجامعة واستراتيجياتها؛ حيث ستزداد احتمالية أن يقدم هؤلاء مقترحات جيدة تسهم في تحسين العمل ورفع كفاءته.

د- الاندماج الوظيفي Job Embeddedness:

يشير الاندماج الوظيفي إلى حالة عاطفية مستمرة، ونوع من الدافعية الإيجابية تهدف لتحقيق الشعور بالرضا لدى الموظف الذي يتميز بنشاط عالٍ، وإخلاص، واستيعاب، وتشرب للعمل (Sardeshmukh, et al., 2012, 195). وهناك من يرى أنه متغير متعدد الأبعاد، يشمل: البعد البدني، والبعد العاطفي، والبعد الإدراكي (Lauring & Selmer, 2015, 630). كما يعرف بأنه: عملية يقوم من خلالها العاملون في المؤسسة بتسخير أنفسهم لأداء أدوارهم في العمل بكل دقة، وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم لصالح المؤسسة، والتعبير عن أنفسهم بديناً وإدراكياً وعاطفياً أثناء أدائهم لهذه الأدوار (Rana, 2015, 310). ويعرف أيضاً بأنه: حالة دافعية

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

إيجابية تنشأ لدى الموظف نتيجة تقييمه الإدراكي والعاطفي الإيجابي تجاه عمله ووظيفته (Bhatt, 2017, 59). وينطوي تعريف الاندماج الوظيفي على سمتين رئيسيتين، هما: تأكيده على الترابط النفسي مع أداء مهام العمل؛ علاوة على ارتباطه باستثمار الموارد الشخصية العديدة لصالح العمل (Pham-Thai, et al., 2018, 952).

ويعرف الاندماج الوظيفي أيضًا بأنه: حالة ذهنية مُرضية وإيجابية ترتبط بالعمل، وتتميز ب (الحيوية، والتفاني، والاستيعاب). فالحيوية، تتميز بمستويات طاقة عالية، ومرونة أثناء العمل، واستعداد لاستثمار الجهد، ومثابرة لمواجهة كافة التحديات. والتفاني، يتسم بمشاعر: الفخر والحماس والتحدي، ويشير إلى المشاركة القوية في أعمال المؤسسة. أما الاستيعاب فيشير إلى انغماس الموظف بعمق في العمل (بلقرع وآخرون، ٢٠٢١، ١٠٥). ويعد الاندماج الوظيفي بمثابة ارتباط العامل وعلاقته بمؤسسته التي يعمل فيها، وشعوره بالانتماء إليها، ودوره في وصولها إلى أهدافها (الحسيني، ٢٠١٦، ١٧).

وتتمثل الظروف التي تمهد للاندماج الوظيفي في توفر المعنى النفسي والسلامة النفسية؛ حيث يؤدي الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين إلى جعلهم أكثر تحفيزًا والتزامًا برد الجميل إلى مؤسستهم، من خلال اندماجهم سلوكيًا أثناء أداء العمل. والموظف في حالة اندماجه في عمله يكون قد استثمر في مهامه، مما يخلق لديه ارتباطًا عاطفيًا، ويحثه على إكمال مهمته وزيادة، بل يصنع لديه رغبة للإسهام بالمزيد (الحمداني، ٢٠٢٢، ٧٦-٧٧).

وهناك عدة عوامل رئيسية تستخدمها إدارة الموارد البشرية للتأثير في الاندماج الوظيفي لمنسوبي المؤسسة، منها: بيئة العمل، طبيعة العمل ذاته، القيادة، فرص النمو الشخصي، وفرص الإسهام (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨).

ويتكون الاندماج الوظيفي كمفهوم متعدد الأبعاد من ثلاثة عناصر، هي: سمة الاندماج،

حالة الاندماج، وسلوكيات الاندماج (Macey and Schneider, 2008, 6).

وبصفة عامة، تظهر الآثار الإيجابية للاندماج الوظيفي في أفعال وسلوكيات الموظف، وتصرفاته، ومردوده الإنتاجي، والتي يمكن إجمالها فيما يلي (شنافي، ٢٠١٥):

- ١- الانضباط في العمل: يؤدي الاندماج الوظيفي للعاملين إلى قلة تغييرهم عن العمل، وانخفاض حوادث العمل، الأمر الذي يزيد من إنتاجتهم، ويحقق الرفاهية.
- ٢- ارتفاع الروح المعنوية: يشعر العاملون المندمجون بالفخر وعزة النفس، والتفاؤل، والقوة نتيجة إدراكهم لقيمة العمل، وشعورهم برعاية المؤسسة وحمائيتها لهم من جميع الأخطار والمشكلات التي قد تعترضهم، وهو ما يشجعهم على أداء الأعمال على أفضل وجه، والحرص على تنمية قدراتهم ورفع كفاءاتهم لتحقيق أهداف العمل وتوجهات المؤسسة.
- ٣- الشعور بالأمن والاستقرار: يشعر العاملون المندمجون بالأمن المادي والنفسي والوظيفي، نتيجة تلبية المؤسسة لمطالبهم وإشباعها لرغباتهم.

مما سبق يتضح أن الاندماج الوظيفي يشتمل على مزيج من الأحاسيس والمشاعر والعوامل العاطفية والسلوكية. فهو عبارة عن نشاط يسعى أعضاء هيئة التدريس من خلاله إلى بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أفضل أداء. ويسهم الاندماج الوظيفي في زيادة ثقة أعضاء هيئة التدريس في أنفسهم، وزيادة قدرتهم على إنجاز الأعمال، والتفاني في تحقيقها. ويتميز الاندماج الوظيفي بالطاقة والفاعلية والمشاركة العالية، فهو حالة إيجابية يشعر بها عضو هيئة التدريس، وتعبر عن رضاه عن عمله، نتيجة توافقه وانسجامه مع وظيفته الجامعية، وهو ما يولد لديه شعورًا بأحاسيس كثيرة، كالفخر والأهمية والتحدي والحماس والإلهام، مما يفضي إلى تطابق عضو هيئة التدريس مع دوره ووظيفته.

ثانيًا: جودة الحياة الوظيفية

١- نشأة جودة الحياة الوظيفية:

يمكن إرجاع أصول نشأة جودة الحياة الوظيفية إلى أسس ومبادئ الفلسفة الإنسانية في الإدارة. وهي فلسفة ظهرت مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي اهتمت بالجوانب الإنسانية في محيط العمل داخل المؤسسات من أجل زيادة الكفاءة والإنتاجية. فبعد أن أثبتت تجارب هوثرن Howthorne - والتي أجريت ما بين عامي ١٩٢٧-١٩٣٢م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك Western Electric، الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات، في مدينة شيكاغو بأمريكا - بعد أن أثبتت أهمية الفرد بوصفه نقطة قوة المؤسسة، وأنه ليس مجرد ترس في آلة، كما نظر إليه رواد المدرسة العلمية في الإدارة، بدأ توجه كل الأنظار إلى ضرورة معالجة الواقع الإنساني

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج
داخل المؤسسة، والبحث عن سبل توجيه هذا الفرد نحو تحقيق الأفضل (تمرابط، ٢٠١٩، ٣٧).

ويعود تاريخ بداية الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية إلى أواخر ستينيات القرن الماضي، عن طريق التأكيد على البعد الإنساني للعمل، والتركيز على أهمية أن تكون العلاقة جيدة بين العامل وبيئة عمله. وتجدر الإشارة هنا إلى الرئيس الأمريكي ليندون جونسون Lyndon Johnson بوصفه من أوائل الذين اهتموا بجودة الحياة الوظيفية في عام ١٩٦٤ (سليمان، ٢٠١٦، ١٨٣).

بالإضافة إلى ذلك، فقد عُقد المؤتمر الدولي لجودة الحياة الوظيفية في عام ١٩٧٢م، لمناقشة أساليب تهيئة الظروف لحياة وظيفية إنسانية. وقد انتهى المؤتمر إلى أن تحسين بيئة ومكان العمل وتنظيمها يفضي إلى تحقيق أفضل مستوى للأداء، وتحسين جودة الحياة الوظيفية في المجتمع كله. كما تم تأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية International Council for Quality of Work Life في نفس العام. وانعقد أيضاً مؤتمر جودة الحياة في مدينة تورنتو الكندية Toronto في عام ١٩٨١م، وشارك فيه نحو ١٥٠٠ من الأكاديميين والنقابيين والمسؤولين الحكوميين، وهو الأمر الذي أدى لانتشار هذا خاصة بين الباحثين؛ حيث أكدوا على أهمية تجويد حياة العاملين الوظيفية، بسبب دورها في زيادة قدرة المؤسسات على بلوغ أهدافها، وتحسين مستوى أدائها، ورفع كفاءتها (محمدي، ٢٠٢٠، ١٦٧٤).

وقد لاقى مفهوم جودة الحياة الوظيفية اهتماماً كبيراً في مجالات: السياسة، والطب، والاجتماع، والاقتصاد، وعلم النفس. كما تعددت استخدامات هذا المفهوم بصورة كبيرة في الفترة الأخيرة في جميع المجالات، مثل: جودة الحياة، وجودة العمل، وجودة التعليم (عبدالمطلب، ٢٠١٦، ٢٩٤).

في نفس السياق، ومع بداية تسعينيات القرن الماضي، طبقت العديد من الشركات العالمية شكلاً من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية. وبالتالي، فقد تزايد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وبرامجها المختلفة من أجل إشباع حاجات ورغبات العميلين الداخلي والخارجي، والشروع في تطبيق مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية، وإكساب العاملين مهارات متنوعة، والنظر إلى جودة الحياة الوظيفية كاستراتيجية تنافسية مهمة لدى المؤسسة (العزب، ٢٠١٨، ١١٠-١١١).

والحقيقة أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ظهر ليواكب ما شهدته الساحة العالمية من سياسات للتغيير، والتطوير التنظيمي، وكي يخفف من حالات القلق والتوتر التي انتشرت في الغرب بين

العاملين، خوفاً من: الاستغناء عنهم، أو تخفيض الخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو الخصم من أجورهم (صويص، ٢٠١٨، ٤٩٨).

مما سبق يتضح أن نشأة جودة الحياة الوظيفية يمكن إرجاعها إلى أسس ومبادئ الفلسفة الإنسانية في الإدارة، التي ظهرت مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية. كما ناقش المؤتمر الدولي لجودة الحياة الوظيفية في عام ١٩٧٢م، أساليب تهيئة الظروف لحياة وظيفية إنسانية. وقد قرر المؤتمر أن تحسين بيئة ومكان العمل وتنظيمها يؤدي إلى تحقيق أفضل مستوى للأداء، وتحسين جودة الحياة الوظيفية في المجتمع كله. ومع بداية تسعينيات القرن الماضي، طبقت العديد من الشركات العالمية شكلاً من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، فقد تعددت استخدامات هذا المفهوم بصورة كبيرة في الفترة الأخيرة في جميع المجالات، مثل: جودة الحياة، وجودة العمل، وجودة التعليم.

٢- أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها (Srivastava &

(Kanpur, 2014, 56؛ الحسني، ٢٠١٦، ١٧)

- تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين في محيط العمل وخارجه.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- تحويل بيئة العمل لبيئة جاذبة للعاملين، والعمل على زيادة انتمائهم للمؤسسة.
- تشجيع العمل الجماعي، ودعم التواصل بين أعضاء فريق العمل.
- تصميم برامج كافية للتنمية المهنية لكافة الموارد البشرية.
- تعزيز جودة العمل المؤسسي، وتشجيع المبادرات الإبداعية.
- الحد من الإجهاد التنظيمي في المؤسسة.
- خفض أعداد وحالات الحوادث ونوعها وحجمها في المؤسسة إلى أقل مستوى ممكن.
- دعم عملية التعلم داخل بيئة العمل.
- زيادة إنتاجية العاملين، والتزامهم، وتطبيق مبدأ المساءلة.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- الوصول بالحالة النفسية والمعنوية للعاملين إلى أفضل مستوى ممكن.
 - الوصول للتكامل والتفاعل بين كل من أهداف المؤسسة وأهداف منسوبيها.
- والواقع يشير إلى وجود أهداف ومزايا عديدة تسعى إليها المؤسسات التعليمية من تطبيقها لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، لعل أهمها: دفع القوى العاملة في المؤسسة لأن تكون أكثر ولاء، ودافعية؛ بهدف تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، والعمل على تخفيض معدلات غياب العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي؛ مما يحسن من مستوى أدائهم، علاوة على تحقيق إحداث مزيد من التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية (السيد، ٢٠١٨، ٢٥٦). بالإضافة إلى ذلك، تلبي جودة الحياة الوظيفية تطلعات العاملين في المؤسسة تجاه الوظيفية، والتدريب والنمو المهني، والراتب، وعلاقتهم مع رفاق العمل (Akram, et al., 2017, 245).
- على ضوء ما سبق، يتضح أن جودة الحياة الوظيفية عملية تستهدف كافة العاملين، وبيئة العمل، والمؤسسة نفسها. فهي تساعد أعضاء هيئة التدريس على التقليل من توترات العمل وضغوطاته ومشكلاته من جهة، وإشباع الحاجات والمتطلبات الوظيفية لهم من جهة أخرى. وهي - في نفس الوقت - تزيد من ولائهم للجامعة، والتزامهم تنظيمياً، وخفض معدل الضغوط التنظيمية داخل الجامعة، مما يؤدي لزيادة الإنتاجية لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس. علاوة على ذلك، ستعمل جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة على خلق بيئة عمل مرنة، تستجيب للتغيرات المحيطة بها، مما يحقق للجامعة الميزة التنافسية التي تنشدها، وتزودها بأعضاء هيئة تدريس أكثر ولاء وانتماء.

٣- أهمية جودة الحياة الوظيفية:

- يؤدي تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية وكافة برامجها في المؤسسات إلى تحقيق العديد من الآثار الإيجابية الفعالة، منها (ماضي، ٢٠١٤، ٦٧؛ عبدالمطلب، ٢٠١٦، ٢٩٤):
- الاستفادة القصوى من إمكانيات وقدرات كافة الموارد البشرية في المؤسسة.
 - تحسين العلاقة بين العاملين في المؤسسة وبيئة العمل؛ من خلال الاهتمام بجودة المناخ العام للعمل، وتأثيره على العاملين، وأدائهم، وفاعلية المؤسسة، وتشجيعهم على المشاركة اتخاذ القرارات وفي حل مشكلات المؤسسة.

- تزيد من شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة، وتحقق تكاملاً وتفاعلاً أكثر بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة.
 - تشجيع العاملين على تقديم أفكار داعمة وبناءة، يمكن أن تحسن من عمليات وظروف العمل.
 - تقليل معدلات غياب العاملين.
 - التقليل من الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العاملين والإدارة، عن طريق خلق مناخ صحي لعلاقات عمل منتجة.
 - تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وتحقيق أمنهم الوظيفي، وخفض حدة التوتر بينهم.
 - جذب العاملين والإبقاء على المتميزين منهم في المؤسسة، من خلال تصميم برنامج شامل لتحسين رضاهم، وتعزيز عملية التعلم في مكان العمل، مما يجعل المؤسسة بيئة جاذبة وداعمة للإبداع والابتكار.
 - الحرص على تحقيق رفاهية العاملين وإسعادهم، وزيادة إنتاجيتهم كماً ونوعاً، وتقليل التكاليف، وتحقيق جودة المؤسسة بأكملها.
 - حل كافة أنواع المظالم والشكاوى، عن طريق إتاحة بيئة عمل تساعد على حل المشكلات.
 - خفض معدل دوران العمل في المؤسسة.
 - دعم العلاقات الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل.
- وتعد جودة الحياة الوظيفية أحد المؤشرات الرئيسية الدالة على استمرارية المؤسسة، وهي مصطلح متعدد الأبعاد؛ فهي توفر حياة عملية جيدة متوازنة، وتدعم بقوة بيئة العمل في أي مؤسسة، وتسهم في إيجاد بيئة عمل مناسبة تشجع العاملين على الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم التي تسهم بدورها في الرضا العام داخل المؤسسة، وفي دعم الفرد العامل، وفي زيادة الإنتاج، وبالتالي كفاءة وفاعلية المؤسسة، كما أنها ترفع الروح المعنوية للعاملين، وتحد من استنزافهم (سليمان، ٢٠١٦، ١٩٣). بالإضافة إلى ذلك، تعمل جودة الحياة الوظيفية على تحديد نقاط القوة التي تمتلكها

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

المؤسسات، ومحاولة استثمارها، من أجل استغلال كافة الفرص المتاحة، والتغلب على التحديات التي تواجهها في بيئة العمل الخارجية، بهدف تحقيق الميزة التنافسية، والتعاون مع المسؤولين لتصميم نظم ترقيات، وأجور، وحوافز، ومكافآت فعالة تتلاءم وأداء العاملين، مع الحرص على إصلاح هذه النظم عند اكتشاف تأثيرها السلبي على أداء العاملين. كما تحقق جودة الحياة الوظيفية أهداف العاملين، والمؤسسة، وكافة الأطراف ذات العلاقة (العزب، ٢٠١٨، ١٢٠-١٢١).

مما سبق يتضح سبب اهتمام الجامعات بجودة حياة أعضاء هيئتها التدريسية، والذين يشكلون أهم مواردها. فالجامعة تعمل باستمرار على خلق علاقة إيجابية قوية بين الخدمات التي تقدمها من جهة، ومعنويات أعضاء هيئة التدريس والعلاقة الإنسانية بهم من جهة أخرى.

٤- خصائص جودة الحياة الوظيفية:

- تتسم جودة الحياة الوظيفية بمجموعة من الخصائص، هي (شيخي، ٢٠١٤، ١٠٣):
- الاستفادة إلى أقصى درجة من معارف العاملين، ومهاراتهم، وقدراتهم، والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى تمكينهم، وتوحيدهم على الاستقلالية.
 - تتضمن تعويضًا يحصل عليه العاملون (راتب، فوائد، منافع جانبية).
 - تتميز بيئة العمل في إطارها بأنها بيئة صحية، وآمنة.
 - تراعي المؤسسة كافة مسؤولياتها الاجتماعية.
 - تنطوي على فرص للنمو المهني المستمر، والأمان الوظيفي.
 - هناك توازن بين الحياة الوظيفية للعامل وبين مسؤولياته وواجباته الشخصية.
 - يتصف المناخ الاجتماعي لبيئة العمل بوجود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم ورؤسائهم.
- علاوة على ذلك، تتميز جودة الحياة الوظيفية في البيئة التعليمية بالخصائص الآتية (السيد، ٢٠١٨، ٢٥٥):
- تستند جودة الحياة الوظيفية لمبدأ خلق مناخ عمل جاذب للعاملين وأعضاء هيئة التدريس، مما يجعلهم أكثر انتماء للمؤسسة التعليمية، وبالتالي، تنمية قدراتهم، وتشجيعهم على العمل، وتحسين أدائهم.

- تعد جودة الحياة الوظيفية منهجًا ومنظومةً متكاملة، تؤدي إلى تحسين رأس المال البشري في المؤسسة، وتطويره.
- من عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية دعم الإدارة العليا للعاملين، والتي تعد من أهم أسباب تنمية قدراتهم، وتمكينهم، وإطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم تجاه عملهم وتجاه المؤسسة.
- وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية وسياسات المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية.

مما سبق يتضح وجود العديد من خصائص جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؛ فهي تنطوي على وجود مناخ عمل مشجع وملئم من الناحيتين المادية والمعنوية، وتوفر إدارة عليا للجامعة تدعم أعضاء هيئة التدريس، وتهتم بتطويرهم وتنميتهم مهنيًا، بالإضافة إلى توفر نظام جيد للحوافز والمكافآت يشجعهم على تحسين أدائهم وبذل أقصى ما لديهم من جهد، هذا إلى جانب وجود فرص عادلة للتقدم، والتنمية المهنية، وتطوير المهارات لجميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة، كما تتسم جودة الحياة الوظيفية في الجامعة بقدرة أعضاء هيئة التدريس على إحداث توازن بين وظيفتهم الجامعية وحياتهم الشخصية، مما يخلق مناخ عمل إيجابي يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة.

٥- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

أ- التوازن بين الحياة الشخصية والعمل Work-life Balance:

تشير جودة الحياة الوظيفية إلى مدى القدرة التي يمتلكها العاملون لتحسين حياتهم الشخصية، عن طريق خبراتهم، وبيئة أعمالهم. وهو ما يؤكد قدرة جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية للفرد العامل وبين حياته الشخصية؛ فالحياة المهنية تمكنه من تلبية احتياجاته ومتطلباته الشخصية؛ وبالتالي، يمكن تحقيق التوازن المطلوب (نصر، ٢٠٢٠، ٢٦). فعندما يتولد لدى العاملين شعور إيجابي نحو عملهم، وينتقاضون أجرًا ماديًا مكافئًا لمقدار الجهد الذي يبذلونه، ينعكس ذلك بصورة إيجابية على حياتهم الأسرية، ومن ثم، تتم الموازنة بينهما (عسيري والمنقاش، ٢٠٢٢، ٢٩٣).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

ويُعرّف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل بأنه: مجموعة ترتيبات تسعى لإيجاد بيئة عمل ملائمة ومرنة بصورة أكبر، تهدف لإحداث التوازن الأمثل بين حياة الفرد الشخصية وحياته المهنية، مع الإسهام في زيادة فاعلية المؤسسة (رومان وأورتييز، ٢٠١٠ م، VII). وهناك من يُعرّف مبادرات التوازن بين الحياة الشخصية والعمل بأنها: سياسات وإجراءات تضعها المؤسسة بهدف تمكين العاملين من أداء مهامهم وأعمالهم بكفاءة وفاعلية، علاوة على توفير المرونة عند التعامل مع الشئون الشخصية والأسرية (Lockwood, 2003, 21).

ويعد التوازن بين الحياة الشخصية والعمل من الأبعاد المهمة التي لها تأثير كبير سواء في نجاح، أو فشل العمل في المؤسسة. ومن ثم، فمسؤولية إحداث مثل هذا التوازن تقع على عاتق كل من المؤسسة والعاملين بها. وتتوقف مسؤولية المؤسسة تجاه هذا الأمر على ما تعده من استراتيجيات وسياسات وبرامج تهدف إلى إيجاد هذا التوازن في الحياة الشخصية والاجتماعية والوظيفية للعاملين، وتلبية كافة الحاجات الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بهم. في حين تتوقف مسؤولية العاملين تجاه إحداث هذا التوازن على قيامهم بالتزاماتهم الشخصية والأسرية، دون التأثير السلبي على مسؤوليتهم تجاه المؤسسة، وعلى أدائهم الوظيفي (آل جمعان والغامدي، ٢٠٢٢، ٦٠). والواقع يشير إلى أن متغيرات العمل، مثل: ساعات العمل، جداول العمل غير المرنة، الانتماء المهني، ومستوى الضغط الوظيفي، عدم توفر الدعم الكافي للعمال، إضافة إلى بعض العوامل الأسرية، مثل: الصراع والضغوط العائلية، وعدم وجود دعم أسري كافٍ، والمدة التي يقضيها الموظف بعيدا عن العمل، تؤثر جميعها على إحداث التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، (Cheung & Tang, 2009, 248).

ويمكن التعبير عن هذا البعد بالعلاقة بين الإنجازات المهنية للعاملين (التقدمي، زيادة الإنتاجية، الإنجاز المهني.. إلخ)، وبين الإشباع الشخصي في ميادين (الأسرة، الأصدقاء، الهوايات، الإسهامات المجتمعية.. إلخ). بالإضافة إلى ذلك، هناك تأثير إيجابي للموازنة بين الحياة الشخصية والعمل يتعلق بتجويد الحياة المهنية؛ نتيجة لتأثيرها على صحة العاملين النفسية. فهي تسهم في تحقيق رضا هؤلاء العاملين، والارتقاء بمعنوياتهم، وتجديد نشاطهم، وتحفيزهم على العمل، وجعلهم أكثر قدرة على التغلب على التحديات التي تواجههم في العمل، وأكثر انسجاما مع زملاء

العمل. كما تؤدي الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل إلى التزام العاملين، وخفض معدلات دورانهم، والتقليل من معدلات غيابهم، ومن ضغوط العمل، والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل، والصراع، وتؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمؤسسة (قريشي وباديبي، ٢٠١٦، ٢٢٣).

ويمكن للمؤسسة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للعاملين ومهامهم الوظيفية من خلال (أبوطنجة، ٢٠٢١، ١٩):

- السماح للعاملين بالعمل الجزئي، ومشاركة العمل.
 - السماح للعاملين بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل.
 - السماح بساعات عمل مرنة داخل موقع العمل.
 - تخصيص ميزانيات مالية خاصة برعاية العاملين.
 - تقديم المؤسسة لمجموعة من الخدمات الاستشارية تخص شؤون العمل والأسرة.
- على ضوء ما سبق يتبين أن إيجاد نوع من التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يعد من التحديات الكبيرة التي يواجهها عضو هيئة التدريس والجامعة في نفس الوقت. حيث يواجه عضو هيئة التدريس تحديات تتعلق بضرورة تلبية مجموعة من الالتزامات الشخصية له ولأسرته، ولجامعته أيضاً، كما تواجه الجامعة مجموعة من التحديات تتعلق بمطالبها بتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس، مع ضرورة التأكد من التزامهم بواجباتهم الوظيفية، وتحديد أجر عادل يلبي احتياجاتهم واحتياجات أسرهم، في حدود إمكانيات الجامعة، بصورة تضمن لها تحقيق أهدافها. مع ذلك، فالوصول إلى هذه الحالة من التوازن بين هذه المطالب يشبع حاجات أعضاء هيئة التدريس من جهة وحاجات الجامعة من جهة أخرى، وتقليل قلق وتوتر أعضاء هيئة التدريس، وزيادة دافعيتهم للعمل، وولائهم التنظيمي.

بـ فرص الترقى والتتمية المهنية Opportunities for Advancement and Professional Development

يمر عضو هيئة التدريس في الجامعة بسلسلة من التغيرات الوظيفية، والتي ترتبط بتقدمه الوظيفي ونجاحه في عمله، وهي تغيرات تعود بفوائد مادية عليه، كزيادة أجره أو راتبه، إلى جانب

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

مجموعة من الفوائد المعنوية، كالدرجة الوظيفية الأعلى، والمكانة الاجتماعية الأفضل، مع زيادة في المسؤوليات الملقاة على عاتقه بالتأكيد. ويشترط لحصول عضو هيئة التدريس على الترقية في أغلب المؤسسات أن يحصل على مجموعة من البرامج والدورات التدريبية، وورش العمل خلال فترة عمله، والتي تؤهله للقيام بمهام ومسؤوليات الوظائف المستقبلية (عبدالله، ٢٠١٨، ٧).

ويقصد بالترقية في مهنة أو وظيفة ما: إعادة تعيين الموظف أو العامل في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وهو ما يستدعي ضرورة إعادة تحديد واجباته ومسؤولياته، وزيادة راتبه، ومن ثم استغلال قدرات ومهارات العاملين الأكفاء ذوي الأداء المرتفع (المرنخ، ٢٠٠٤، ٤٢). وعرفها (Dessler, 2021, 341) بأنها: تقدم في المنصب الوظيفي، مع زيادة مماثلة في تحمل المسؤولية.

وتعد الترقية من الحوافز المعنوية، كما يمكن اعتبارها أيضاً من الحوافز المادية. فالموظف الذي تتم ترقيته، في الغالب يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة. مع ملاحظة أنه يمكن ترقية الموظف وفقاً لأنظمة متعددة ومختلفة، فقد تتم ترقيته حسب الأقدمية، أو حسب الكفاءة، أو حسب الأقدمية والكفاءة معاً. وهو ما يعني، أن ترقية الموظف وتقدمه وظيفياً تُفضي لحراكه من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري آخر أعلى، مع تمتعه بمزايا مادية ومعنوية نتيجة لذلك (زيد والعريزي، ٢٠٢٢، ٢٦).

ويهدف الترقى إلى إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للنمو والارتقاء المهني داخل الجامعة، عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على إظهار ما يمتلكون من مهارات، وتوضيح قدرتهم على القيام بمزيد من العمل. كما يسهم الترقى في الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس المتميزين، وجذب المزيد من المتميزين منهم إلى الجامعة، مما يضمن لها الاستمرارية، وعدم فقد المبدعين منهم، كما أنه يضمن ولاءهم، وإبداعهم المنظمي (العريزي، ٢٠٢٣، ١٨).

بالإضافة إلى ذلك، فنظام الترقية حسب الكفاءة يعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين؛ ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد للحصول على الترقية المنشودة، مما يؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية والخدمية للمؤسسة. كما تؤدي الترقية إلى زيادة شعور العاملين بالطمأنينة، والعدل، والاستقرار في مكان العمل، وزيادة رضاهم الوظيفي، وهي أيضاً توفر لهم فرص النمو والارتقاء الوظيفي (المرنخ، ٢٠٠٤، ٤٩).

وعليه، فالترقية الوظيفية من أهم أساليب تطوير الأداء، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على بذل أقصى مجهود لديهم لأداء المهام المكلفين بها. فعضو هيئة التدريس لا يعمل فقط من أجل الحصول على مقابل مادي، وإنما يأتي في مقدمة طموحه أن يتبوأ أعلى المراتب والمناصب التي تجعله في مكانة أفضل داخل جامعته، مما يضمن له الاستقرار الوظيفي واستمرار الحصول على الخبرة.

وتهدف برامج ترقية العاملين إلى تحقيق ما يلي (بوسالية وبوزرور، ٢٠١١، ٧١):

- تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد لديهم في أداء مهامهم وأعمالهم، وغرس شعور لديهم بالطمأنينة والاستقرار الوظيفي.
- إشباع حاجات العاملين، وتنمية ثقتهم بأنفسهم، وإثبات ذواتهم، وإشعارهم بالتقدير، من خلال إتاحة فرص النمو والتطوير أمامهم.
- تلبية احتياجات المؤسسة من العاملين، من حيث: النوع والعدد.
- تبني سياسات الإبقاء على العاملين الخبراء، والأكفاء والمتميزين في خدمة المؤسسة، والحرص على ترفيتهم لشغل أعلى الوظائف.
- ولكي تضمن المؤسسة نجاح برامج الترقية، من الضروري أن تراعي ما يلي (أبوطنجة، ٢٠٢١، ١٦):
- إعداد توصيف دقيق للوظائف، يتضمن شروط شغل كل وظيفة، ومسئولياتها.
- وضع مجموعة من القواعد المحددة والواضحة للترقية، تُعلن لكافة العاملين في المؤسسة.
- تنظيم العديد من البرامج التدريبية، والعمل على تنمية قدرات العاملين المتوقع ترفيتهم.
- مما سبق يتضح أن الترقية الوظيفية من الأهداف التي يسعى إليها عضو هيئة التدريس، وهي حق مشروع له، كما أنها نتيجة لعمله الدؤوب، وأبحاثه في مجال تخصصه، بالإضافة إلى حصوله على مجموعة من البرامج والدورات التدريبية، واكتسابه لخبرات متعددة. ويتحقق بحصول عضو هيئة التدريس على الترقية رضا وظيفي يجعله يطمح في الأكثر، ويدفعه لمزيد من النمو الوظيفي، وهي بالتأكيد تعد مكافأة له على تأدية مهامه والقيام بواجباته، وتحمله لمسئوليياته، كما تعد تشجيعاً للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس على مضاعفة جهودهم. بالإضافة إلى ذلك، فنظام الترقية

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

يسهم في توفير احتياجات الجامعة من القوى البشرية لشغل الوظائف الأعلى، والترقية من الحوافز التي ترفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وتدفعهم للعمل، وتزيد من شعورهم بأهميته.

ج- بيئة وظروف العمل Work Environment and Conditions

يعد توفر الظروف والإمكانات الملائمة للعمل، كالمكان الملائم، وظروف العمل الصحية، والآلات والمعدات التجهيزات التي تمكن العامل من أداء مهامه وأعماله بأفضل صورة، وتدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، جراء شعوره بالأمن من المخاطر، وإحساسه بالراحة النفسية. كما أن الظروف المادية للعمل، مثل: الخدمات المساندة، وأسلوب تصميم المكاتب، ودرجات الإضاءة والحرارة، ووسائل وأدوات الصحة والسلامة المهنية، وغيرها من العوامل لها تأثير مباشر على كافة العاملين، ومستوى أدائهم، واندماجهم مع العمل أو نفورهم منه. فإن كان مناخ العمل سلبي وغير ملائم سيؤدي إلى النفور والهروب منه، وستنشأ لدى العاملين ضغوط قد تزيد في مستوياتها أو تنخفض وفقاً لنوع نوع العمل وطبيعته (زيد والعريزي، ٢٠٢٢، ٢٩-٣٠).

وتشمل بيئة العمل كل الظروف المحيطة بالعاملين في المؤسسة، وتتضمن كافة الظروف المادية والمعنوية والمكانية؛ حيث يتم توفير البيئة المناسبة والخدمات الامنة للعاملين وذلك لغرض تحفيزهم على تقديم افضل ما لديهم من قدرات ومهارات (Kim, et al., 2015, 104-105). والواقع يشير إلى وجود تأثير واضح لمناخ العمل المادي على مستوى رضا العاملين، وأدائهم، وإنتاجيتهم، وفي سلامتهم وصحتهم أيضاً، فكلما كانت ظروف العمل المادية ملائمة ومشجعة كلما تحسن استعداد الفرد للعمل والمهام المكلف بها، وقُلت فرص تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية. ويحدث العكس بالتأكيد عندما لا تتوفر تلك الظروف الملائمة، كارتفاع درجات الحرارة والرطوبة، والضجيج، وغيرها، وسيجد العاملون صعوبة في تنفيذ مهامهم (قريشي وباديبي، ٢٠١٦، ٢٢٣).

بالإضافة إلى ذلك، فظروف العمل تلعب دوراً مهماً في تعزيز مستويات رضا العاملين عما يؤديه من أعمال، وتحقيق نوع من التوازن بين الوظيفة والأسرة والأمور الاجتماعية والشخصية، وزيادة استقلاليتهم في العمل، وبالتالي تخفيف مستوى القلق والضغوط والتوتر لديهم، وهو ما سينعكس بالتأكيد على جودة حياتهم الوظيفية (نصر، ٢٠٢٠، ١٦). كما يؤدي الاهتمام ببيئة العمل

المادية والمعنوية إلى إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية والمعنوية، مما يزيد من انتمائهم للمؤسسة، كما تؤثر ظروف العمل داخل أية مؤسسة على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله؛ مما يستدعي ضرورة تحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل (محمد، ٢٠١٩، ٤١).

على ضوء ما سبق، يتضح التأثير الكبير للظروف المادية والمعنوية لبيئة العمل داخل الجامعة، فهي تؤثر في الحالة النفسية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وفي تحقيق الانسجام والراحة بالنسبة لهم. فعوض هيئة التدريس يقضي جزءاً كبيراً من وقته في مكان عمله بالجامعة، ويحتاج في إنجاز مهامه إلى ظروف بيئية ملائمة، وإلى إمكانيات ضرورية تعينه على أداء تلك المهام والأعمال، وهو ما سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية والدافعية لأدائها بالشكل المطلوب. لذلك، يجب على الجامعات الاهتمام بتوفير بيئة جذابة وممتعة لأعضاء هيئة التدريس، وتحسين ظروف عملهم المادية والمعنوية، لمساعدتهم على الارتقاء بمعدلات الرضا والأداء الوظيفيين.

د- العلاقات الاجتماعية في محيط العمل Social Relations in the Work

:Environment

تشير جودة الحياة الوظيفية إلى العلاقة بين العامل ومهنته أو وظيفته في مكان العمل، وهي علاقة تركز على خلق بيئة عمل إنسانية يؤدي فيها العاملون مهامهم بشكل تعاوني، ويحققون من خلالها نتائج جماعية. والملاحظ أن هذا التعريف يركز في تحفيز العاملين على العمل الفريقي أو الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة على الجانب الاجتماعي، وضرورة إحداث توازن بين الحياة الاجتماعية والوظيفية (Chib, 2012, 36).

ويقصد بالعلاقات الاجتماعية: الموقف الذي يدخل من خلاله فردان أو أكثر في سلوك ما، بحيث يضع كل منهما في حسابه سلوك الآخر، ويقوم بتوجيه سلوكه على هذا الأساس. ومن ثم، فالعلاقات الاجتماعية تشمل إمكانية تحديد سلوك الأفراد بطرق خاصة (أحمد، ٢٠١٢، ٢٠٢).

والعلاقات الاجتماعية تنشأ لأسباب مختلفة، منها: الأسباب السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والأسرية، والتربوية. وهي كلها أسباب تدفع الأفراد إلى الدخول فيها، والامتثال لشروطها ومتطلباتها (البردويل، ٢٠١٨، ٢٣). كما أن اهتمام إدارة المؤسسة التعليمية بإقامة علاقات اجتماعية بين كافة العاملين فيها يعد أمراً مهماً، يمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف جميع

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

العاملين فيها. والعلاقات الاجتماعية الجيدة في بيئة العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة، وإلى التزام العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي (سمحان، ٢٠٢٠، ٧٦)، والمودة والاحترام المتبادل بين العاملين في المؤسسة التعليمية بمثابة دافع للعمل التربوي، والاستمرارية والتطور. كما تعد تلك العلاقات بين العاملين متنفساً للتخلص من الضغوط اليومية التي تواجههم (البردويل، ٢٠١٨، ٢٤).

وتعتمد العلاقات الاجتماعية والإنسانية على طبيعة السلوك الإداري المتبع في المؤسسة، والمتعلق بأسلوبها في تقدير كل موظف، وتطوير قدراته ومواهبه، وزيادة خبراته، والتعامل معه باعتباره قيمة في حد ذاته. وبالتالي، فالعلاقات الاجتماعية والإنسانية في العمل سلوك يستند للاحترام المتبادل بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها، مما يحقق التفاهم بينهم، وزيادة شعور هؤلاء العاملين بالانتماء للمؤسسة. ويسهم سلوك قادة ومديري المؤسسات في نجاح تلك العملية، من خلال كسبهم لاحترام المرؤوسين، ومدى ظهورهم كقوة حسنة ومثل أعلى لهم، واهتمامهم بتوجيههم وتصويب أخطائهم، وحسن التعامل معهم (السيد، ٢٠١٨، ٢٥٧).

وتصنف العلاقات الاجتماعية بين العاملين في العمل إلى المستويات الآتية: العلاقات بين العاملين - العلاقات بين المديرين - العلاقات بين المديرين والعاملين. وتوفر العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل داخل المؤسسة إشباعاً لحاجاته الاجتماعية، كما تحقق تبادل المنافع بين كافة أطراف العمل. ومن ثم، تؤدي إتاحة المؤسسة لمنسوبيها فرص التفاعل والاتصال فيما بينهم إلى زيادة رضاهم الوظيفي، وتجويد أدائهم، والعكس صحيح (ماضي، ٢٠١٤، ٩٣).

وتستند العلاقات الإنسانية والاجتماعية الإيجابية في بيئة العمل على مجموعة من القيم المهنية، مثل: الاحترام المتبادل، التعاون، الانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة، والتجرد من الأنانية. وهي كلها قيم مهنية يجب أن تسود بين كافة العاملين في المؤسسة وأصحاب المصلحة المتعاملين معها، لتأثير ذلك إيجابياً على الإنتاجية ومستويات الأداء (البربري، ٢٠١٦، ٢١).

وتسعى العلاقات الإنسانية والاجتماعية إلى تحقيق التكامل بين العاملين في المؤسسة، وتحفيزهم على العمل، مع إشباع حاجاتهم والاجتماعية والنفسية والطبيعية (الحسني، ٢٠١٦،

(١٨)، فالعاملون في المؤسسات المختلفة لا يعملون فقط من أجل إشباع حاجاتهم المادية، بل إنهم في حاجة أيضًا للتواصل فيما بينهم، ومع قاداتهم. ومن ثم، فالعلاقات الاجتماعية بين العاملين تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، وتستهدف تحقيق العاملين لأفضل إنتاجية. ومن الآثار الإيجابية للعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة رفع روحهم المعنوية، ونشر روح الاطمئنان والاستقرار بينهم، وحفزهم على العمل بروح جماعية، كما أنها تسهم في تمتع العاملين بالصحة النفسية، وتخلق اتجاهات إيجابية بينهم، وإنكاء روح التنافس الشريف بينهم (الحسني، ٢٠١٦، ١٩).

ويمكن تحقيق أهداف العلاقات الإنسانية الفعالة من خلال زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم في العمل، وتمكينهم من إشباع كافة حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، ومراعاة مشاعرهم، وتحقيق مستويات عالية من الأداء (محمد، ٢٠٢٢، ٤٥٩). مما سبق يمكن القول: إن الجامعة مؤسسة اجتماعية إلى جانب كونها مؤسسة فنية أكاديمية، يسهم اهتمامها بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بها، وزيادة التزامهم، وخفض الضغوط النفسية لديهم، وتعزيز مشاعر التعاون والاحترام والمودة والثقة المتبادلة فيما بينهم، وزيادة مستويات أدائهم، ومن ثم تجويد حياتهم الوظيفية، وجعلها أكثر إنتاجية. لذلك، من الضروري على المؤسسات الجامعية بكل قياداتها العمل على توفير مناخ إيجابي تسوده علاقات اجتماعية وإنسانية طيبة بين منسوبيها، والتصدي لكافة العقبات التي تحول دون ذلك، لأن نجاح إدارة الجامعة يتوقف على مدى قدرتها على إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بها، وحسن التعامل معهم، حيث يؤدي ذلك إلى خلق شعور لديهم بأنهم جزء فعال ومهم في الجامعة.

د- المرافق والخدمات الجامعية University Facilities and Services:

تعبر الخدمات الجامعية عن حال الخدمة بشكل عام، وتتمتع بمجموعة من الخصائص، منها، أنها غير ملموسة، وتتضمن اتصالاً مباشرًا بالمستفيدين، كالحصول على المعرفة من خدمة التعليم، وهي خدمات لا تخزن بل يتم تقديمها مباشرة وأنبأ إلى المستفيد، كما أنه لا يمكن تحويل ملكيتها ولا إعادة بيعها، علاوة على أنه لا يمكن نقلها من مكان لآخر (جبرين، ٢٠١٠، ٩٠).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

وتسهم المرافق والخدمات الجامعية في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، من خلال تلبية احتياجات العاملين المادية والعاطفية. وتشمل تلك المرافق خدمات النقل، الطعام، الأمن، وترتيبات عمل بديلة تشمل: (ساعات عمل مرنة، تنقلات أقل، وبيئة عمل آمنة)، والتي تعد طريقة مهمة لزيادة إنتاجية العاملين ورفع معنوياتهم (بنين والباي، ٢٠٢٢، ١٤٣).

ومن بين تلك الخدمات أيضاً، توفير برامج رعاية صحية واجتماعية لكافة العاملين بالمؤسسات المختلفة ومنها التعليمية، عن طريق معالجة قضايا التقاعد، والاهتمام بالنواحي الترفيهية للعاملين وأسرهم، والاهتمام بالخدمات الاجتماعية، مثل: خدمات دعم العاملين وأسرهم (المشوط وآخرون، ٢٠٢٢، ٢١١).

ويرى الباحثان أنه من المهم أن يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمان، والسلامة في بيئة عملهم، وباهتمام مؤسستهم بصحتهم. ومن ثم، يتحتم على الجامعات الاهتمام بصحة وسلامة وأمن واستقرار أعضاء هيئتها التدريسية، وكافة موظفيها، والقضاء على كافة المخاطر التي قد تهدد حياتهم الوظيفية وتعرقل مسيرتهم المهنية.

وبالتالي، فعلى المسؤولين عن تلك الخدمات مراعاة كفاءة التصاميم المعدة لتلك الخدمات والخاصة بالحرم الجامعي، والتأكد من فاعليتها، لتتضمن كلا من: وسائل الترفيه، وأماكن تقديم الخدمة التعليمية (Zeithaml, et al., 2006, 112).

وتعد الخدمات البحثية والعلمية من أهم الخدمات التي تحرص الجامعات المصرية على تقديمها لأعضاء هيئتها التدريسية. فمعظمها يهتم بتكريم الباحثين المتميزين، وتقديم جوائز ومكافآت مادية لهم، ممن تمكنوا من النشر في مجلات علمية دولية مرموقة، ومن لهم ابتكارات أو براءات اختراع مسجلة بأسمائهم، ومن قاموا بنشر مؤلفات تفيد الإنسانية. هذا إلى جانب تقديم تلك الجامعات لجوائز باسم الجامعة، تشمل: جائزة الجامعة التشجيعية - جائزة الجامعة التقديرية - جائزة الجامعة للتميز في الأداء جامعي - جائزة الجامعة لأفضل أداء مؤسسي، وغيرها. كما تعد البوابة الإلكترونية لكل جامعة نافذة مهمة لإتاحة الخدمات الجامعية للمستفيدين منها عبر شبكات المعلومات والإنترنت لجميع أصحاب المصلحة. وتقدم الجامعات أيضاً من خلال تلك البوابة بعض الخدمات الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس، مثل: تقديم طلب إفادة إلكترونية، طلب بيان حالة،

طلب أجازة، الحصول على برامج شركة مايكروسوفت، الحصول على البريد الإلكتروني، التقديم لفحص النزاهة الأكاديمية والتميز العلمي (Plagiarism Check) ، وغيرها. أما الخدمات المكتبية فهي سمة مميزة للعمل الجامعي المصري؛ حيث تمتلك الجامعات المصرية العديد من المكتبات في كافة التخصصات، سواء على مستوى الجامعة أم على مستوى كل كلية وقسم؛ هذا إلى جانب المكتبات وقواعد البيانات الإلكترونية التي توفرها الجامعات على شبكة المعلومات العالمية. وتقدم تلك المكتبات خدمات مثل: خدمات الاطلاع على الكتب والرسائل العلمية والدوريات التقليدية، التصوير الفوتوغرافي والنسخ، البريد الإلكتروني والإنترنت، الخدمات المرجعية، البحث في قواعد البيانات وشبكات المعلومات إلكترونياً، التدريب الفني للمستفيدين، وغيرها.

تأسيماً على ما سبق، يتضح اهتمام الجامعات المصرية بتدريب أعضاء هيئة التدريس، وتحسين وتحديث قدراتهم، بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، علاوة على تنمية خبراتهم التي تدعم التطوير المستمر. كما تحرص أيضاً على توفير الخدمات الصحية والعلاجية لهم من خلال إنشاء وحدات خاصة لتوفير الدعم الطبي والمادي، وتقديم العلاج، وإجراء العمليات الجراحية، وتوفير اللقاحات لهم ولأفراد أسرهم، لتخفيف الأعباء المالية عنهم. ومن بين تلك الخدمات التي توفرها الجامعات المصرية لأعضاء هيئة التدريس الخدمات الاجتماعية، كتنظيم بعض الرحلات لأماكن سياحية وترفيهية داخل مصر، وتكريم الأمهات المثاليات، ورعاية بعض الحالات من أسر أعضاء هيئة التدريس.. إلخ؛ كما يقدم نادي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية خدمات مثيلة. وتقدم أيضاً تلك الجامعات خدمات سكنية واستراحات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، لا سيما المغتربين منهم، بالإضافة إلى استضافتها لبعض البنوك، ومكاتب البريد والسجل المدني لتقديم خدماتها لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وكافة العاملين بالجامعة، هذا إلى جانب توفير وسائل نقل منخفضة التكلفة لهم ولأسرهم، وتقديم التغذية لهم داخل مطاعم الحرم الجامعي.

٦- مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية:

على الرغم من الدور الذي يلعبه التقدم التقني والتكنولوجي في تنفيذ أعمال ومهام المؤسسات

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

المختلفة، لا سيما المؤسسات التعليمية، إلا أن العنصر البشري ما زال له السبق في أداء مهام العمل، وتحقيق أهداف تلك المؤسسات. لذلك، أضحت من المهم أن تحرص تلك المؤسسات على تبني مدخل أو أكثر، لا سيما في ظل منافسة كافة المؤسسات التعليمية للحصول على موارد بشرية معدة ومؤهلة لتحقيق جودتها.

والحقيقة أن تركيز المؤسسة على مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى زيادة اطمئنان ورضا العاملين فيها. حيث يعزز التنفيذ الصحيح والفعال لأنشطة جودة حياة الوظيفية: كالإثراء الوظيفي، والوقت المرن، وفرق العمل المستقلة، وتوسيع فرص العمل، من جودة الحياة الوظيفية لديهم، مما يضمن الاستفادة الكاملة من قدرات العاملين، ويجعل العمل أكثر فاعلية (Swamy, et al., 2015, 281).

وفي هذا الإطار، توجد العديد من المداخل التي يمكن أن تطبقها المؤسسة من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية فيها، منها ما يلي (الزيادي، ٢٠١٥، ٢٦٨-٢٧١):

- أ- **إعادة التصميم الوظيفي:** تقوم المؤسسات في هذا النموذج بإعادة تصميم وظائفها بحيث يتيح ذلك للعامل مزيداً من الحرية في العمل، والحصول على كافة البيانات والمعلومات اللازمة لتأدية مهامه؛ والتحكم فيها، والإحساس بأهمية وظيفته؛ مما يزيد من دافعيته للعمل، وارتفاع رضاه الوظيفي، وانخفاض معدل الغياب ومعدل دوران العمل.
- ب- **تمكين العاملين:** يشير تمكين العاملين إلى دعمهم وتزويدهم بكل ما يؤدي إلى جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء المهام المكلفين بها، وتحقيق أفضل النتائج.
- ج- **مشاركة العاملين:** تعد مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم وبوظائفهم جوهر الحياة الوظيفية. وهي عملية يتعرف العامل من خلالها على مشكلات المؤسسة، ويكون له إسهام في حلها. ولعل أهم طرق المشاركة: حلقات الجودة، والإدارة بالمشاركة، واستطلاع آراء العاملين.
- د- **نماذج العمل المرنة:** تهدف هذه النماذج إلى تحقيق التوازن بين الوظيفة والحياة الاجتماعية والشخصية للعاملين، وإتاحة الفرصة أمامهم لتلبية احتياجاتهم العائلية، وهو ما يقود إلى تقليل الصراع بين العمل والمسؤوليات الشخصية. ومن هذه النماذج: أسبوع

العمل المضغوط، الوقت المرن، المشاركة الوظيفية، العمل بنظام بعض الوقت، التواصل عن بعد، الأجازة الشخصية.

كما يمكن تقسيم مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية إلى مدخلين رئيسيين: المداخل التقليدية والمداخل الحديثة. والمداخل التقليدية، عبارة عن عدة مداخل اعتادت المؤسسات على تطبيقها، وكل أو معظم المؤسسات على دراية بها، مثل: تحسين بيئة العمل وظروفه، إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة، برامج الصيانة البشرية، توفير برنامج الرقابة الاجتماعية، توفير برامج الرعاية الصحية، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية. أما المداخل الحديثة، فهي مداخل تمارسها المؤسسات بشكل يتلاءم مع طبيعة أعمالها، وخصائص منسوبيها، مثل: الإدارة بالمشاركة، الإثراء الوظيفي، فرق العمل المدارة ذاتياً، إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، جداول العمل البديلة (الزيادي، ٢٠١٥، ٢٧٣-٢٧٤).

مما سبق يتضح تعدد مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية، لا سيما المؤسسات الجامعية منها، فهي تتنوع ما بين أساليب تقليدية وأخرى حديثة، إلا أن ضمان نجاح تطبيق تلك المداخل يتوقف على تأييد ودعم الإدارة العليا لتطبيقها، بالإضافة إلى ضرورة وعي وإدراك أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين لأهميتها في التحسين والتطوير، وتوفير ثقافة تنظيمية جيدة، ومشاركة الجميع الفاعلة في التطبيق.

٧- معوقات جودة الحياة الوظيفية:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والمعوقات التي تحد من فاعلية جودة الحياة الوظيفية، لعل أبرزها (سليمان ٢٠١٦، ٢٠٢؛ الدمرداش ٢٠١٨، ٢٢):

- الشكوك المتعلقة بنظام تقييم الأداء، ومعايير الترقّيات.
- ضعف الزيادة المتوقعة في مستوى الإنتاجية بشكل يتلاءم مع الزيادة التي تمت في مستوى جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة.
- ضعف نظام الاتصالات الفعالة بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.
- ندرة وجود استراتيجية واضحة للمؤسسة خاصة بجودة الحياة الوظيفية.
- مقالومة القيادة الإدارية العليا للمؤسسة أو العاملين أنفسهم لأي تغيير.
- وجود اتجاهات سلبية لدى الإدارة العليا للمؤسسة تجاه عمليات التوظيف.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- وجود أشكال من الصوضاء والتشويش نتيجة التداخل الوظيفي.
- وجود مقاومة من النقابات المهنية لبرامج جودة الحياة الوظيفية، واعتبارها عمليات يهدف أصحاب العمل من وراء تطبيقها إلى تحسين أداء العمل وتسريعه دون تحسين دخول العاملين.
- علاوة على ذلك، توجد مجموعة أخرى من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق جودة الحياة الوظيفية، منها (بوبر، ٢٠١٦، ١١٤-١١٣؛ السيوطي، ٢٠١٦، ٨٨-٨٩):
 - أ- إهمال المؤسسات وعدم تقديرها للاحتياجات التدريبية للعاملين لديها، ليصبحوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق أهداف المؤسسات والعاملين على حد سواء.
 - ب- إيمان بعض إدارات وأقسام المؤسسة بعدم الحاجة لإجراء المزيد من التحسين في مؤسساتهم، من خلال تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية فيها.
 - ج- التكاليف المالية الباهظة التي يتطلبها تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات، والتي لا يمكن للمؤسسة تحملها، ورؤية بعض إدارات وأقسام المؤسسة لعدم وجود ضمان بنتائج ومردود تطبيق هذه البرامج.
 - د- الرؤية الخاصة للإدارة العليا للمؤسسة بعدم جدوى برامج ومعايير جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمستدامة للمؤسسة.
 - هـ- محدودية وعي العاملين بأهداف وأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية لهم ولإدارة المؤسسة.
 - و- قشل بعض إدارات وأقسام المؤسسة في قياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على رضا العاملين وحالتهم النفسية في العمل، وإهمالها لأي مقترح يتقدم به العاملون، وعدم دراسته بجدية.
 - ز- معارضة الإدارة العليا للمؤسسة - بمستوياتها المختلفة - من مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات.

على ضوء ما سبق، يتضح تعدد المعوقات التي قد تحول دون تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في الجامعات، أو تحد من فاعليتها. وهو أمر يحتاج لجهود كبيرة من أجل مواجهتها والقضاء عليها. حيث يجب على الجامعة صياغة استراتيجية أو رؤية لأهم التغيرات المتوقعة

مستقبلاً، وتوعية أعضاء هيئة التدريس بها، ومناقشتها معهم، والعمل على تسويقها لهم، للاستعداد الجيد لها، كما يجب العمل على خلق مناخ تنظيمي جامعي يدعم ثقافة تقبل التغيير، بالإضافة إلى ضرورة مساندة ثقافة القرارات الجماعية، وتشجيع الأفكار والآراء الجديدة والبناءة، ومساندتها، ودعمها، وحماية أصحابها، وغيرهم من المبدعين من أعضاء هيئة التدريس.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية

من المتوقع أن تؤدي إدارة الاحتواء العالي بأبعادها المختلفة إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من خلال العمل على إحداث توازن بين الحياة الشخصية لعضو هيئة التدريس وعمله في الجامعة، وتوفير فرص الترقى والتنمية المهنية لهم، وتهيئة بيئة مادية ومعنوية ملائمة للعمل، بالإضافة إلى تشجيع علاقات اجتماعية وإنسانية طيبة في محيط العمل، وتوفير المرافق والخدمات الجامعية التي تمكن عضو هيئة التدريس من الإبداع والعمل بكفاءة، ورضاه عن عمله، ومشاركته في اتخاذ القرار.

وتعد مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار الجامعي عاملاً مهماً في نجاح الجامعة بشكل عام. حيث يؤدي انفصالهم عن الجامعة إلى معدلات دوران عالية، وانخفاض في إنتاجيتهم، وإعاقة رضاهم الوظيفي. في المقابل، يميل أعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون بارتباط قوي بجامعتهم - من خلال إدارة الاحتواء العالي المستمرة - إلى أن يكونوا أكثر تفاعلاً مع كافة العمليات والفعاليات الجامعية. ومن مزايا مشاركة أعضاء هيئة التدريس ما يلي (الحسيني، ٢٠١٦، ٦٠؛ عطية، ٢٠٢٣، ٨٨٤-٨٨٥):

- تعزز أنظمة إدارة الاحتواء العالي التواصل المستمر بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، ومن ثم السماح بإنشاء مصادر موثوقة للمحادثة، ومنح أعضاء هيئة التدريس فرصة للتعبير عن قلقهم، ومناقشة التحديات التي تواجههم مع إدارة الجامعة، واستخدام طرق العصف الذهني بهدف التحسين، وإجراء محادثات ثنائية الاتجاه بدلاً من توجيه وإملاء التعليمات والمهام في اتجاه واحد؛ وهو ما يسمح لأعضاء هيئة التدريس بأن يكونوا أكثر تفاعلاً ونجاحاً.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- يؤدي الاتصال بين منسوبي الجامعة إلى عملهم ومديريهم معًا لوضع خطة شخصية للتطوير يمكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أهدافهم، وهو ما يحفزهم على اتباع أسلوب أكثر إبداعًا وابتكارًا.
 - لكي تكون إدارة الاحتواء العالي ذات تأثير كبير، يجب على إدارة الجامعة خلق توازن مستمر بين كافة الملاحظات الإيجابية والبناءة، ومنح التقدير الكامل لأعضاء هيئة التدريس، مما سيسهم في تطوير العمل الجماعي والقيادة، ودفع الأعمال الناجحة إلى الأمام، وجعل الجامعة أكثر جذبًا للمواهب الجديدة واحتفاظًا بها.
 - لا تسعى إدارة الاحتواء العالي فقط إلى تحقيق الأهداف وتحسين الإنتاجية، فهي تؤثر أيضًا في ثقة أعضاء هيئة التدريس وولائهم للجامعة. فمن خلال التزام الجامعة بالشفافية بشأن أهدافها التنظيمية الشاملة، سيتولد لدى أعضاء هيئة التدريس فهماً أكبر للمشهد الجامعي، مما يمنحهم فرصة للإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم بشأن تحديد أهداف الجامعة وأهدافهم الشخصية، وسبل تنفيذها. ومن المعروف أن أعضاء هيئة التدريس الذين لا يتقنون في أعمالهم أو لا يشعرون بتقدير رؤسائهم هم أكثر عرضة للقيام بالحد الأدنى من مهامهم، وتجنب بذل جهد إضافي لمساعدة الجامعة على النجاح.
 - يمكن أن تؤدي إدارة الاحتواء العالي - إذا تمت بشكل سليم - إلى الاحتفاظ بالموظفين، ودمجهم في العمل.
- وتأسيسًا على ما سبق، يجب أن تتسم إدارة الاحتواء العالي الفعالة بالاستمرارية، وهي أفضل أسلوب لدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وإلهام الإبداع لكافة منسوبي الجامعة، وتقديم ملاحظات واقعية حول التقدم في العمل، ووضع خطط للتطوير والتحسين المستدام. والواقع يشير إلى أن العديد من المؤسسات الرائدة - اليوم - تطبق إدارة الاحتواء العالي المستمر، مثل: **Microsoft, Adobe, IBM, General Electric, Accenture**، مما أدى إلى تحسينات هائلة في إنتاجية منسوبيها والاحتفاظ بهم، كما يسهم تطبيق هذا المدخل الإداري في إشعار منسوبي المؤسسة بالتقدير، وبالتالي، إلى زيادة مستويات مشاركتهم (Fuentes, 2003).

والجدير بالذكر أن المؤسسات كلها تمر عادة بعدة أزمات متوقعة وغير متوقعة قد تنتسب في إعاقة أعمالها، وتعطيل إنجازاتها، وتغيير مسار أهدافها، مما يؤثر عليها وعلى مواردها البشرية. وقد تنتج تلك الأزمات عن تغييرات بيئية تشمل قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت، مما يقتضي استخدام المؤسسة لأساليب سريعة ومبتكرة تمكن منسوبيها من الإسهام في تقليل تأثير الأزمة على الجامعة (إبراهيم، ٢٠١٥، ٧٧)، وتعد إدارة الاحتواء العالي أهم تلك الأساليب.

علاوة على ذلك، يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى المقياس المستخدم في الكشف عن مدى سعادة الموظف أو رضاه عن عمله. فكلما زادت سعادة أعضاء هيئة التدريس بوظائفهم، كلما تم وصفهم بالراضين عن أعمالهم. ويمكن تحقيق الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي من خلال الدوران الوظيفي، الترقية الوظيفية، المردود المادي، والاحتواء العالي (عطية، ٢٠٢٣، ٨٨٦).

على ضوء ما سبق يتضح أن جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس يمكن أن تتحقق من خلال تطبيق إدارة الجامعة لمدخل إدارة الاحتواء العالي. فمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرار الذي يمس أعمالهم ومهامهم، والاهتمام بتحفيظهم ومنحهم التعويضات اللازمة، والاستمرار في تدريبهم وتطويرهم مهنيًا، وتزويدهم بالمعلومات، وحثهم على مشاركتها، والعمل على اندماج في وظائفهم، كل ذلك من شأنه الإسهام في إحداث توازن بين الحياة الشخصية لعضو هيئة التدريس وعمله في الجامعة، وتوفير فرص الترقى والتنمية المهنية لهم، وتهيئة بيئة مادية ومعنوية ملائمة للعمل، بالإضافة إلى تشجيع علاقات اجتماعية وإنسانية طيبة في محيط العمل، وتوفير المرافق والخدمات الجامعية التي تمكن عضو هيئة التدريس من الإبداع والعمل بكفاءة، ومشاركته في اتخاذ القرار، ورضاه عن عمله.

رابعًا: واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج على ضوء تطبيق الجامعة لممارسات إدارة الاحتواء العالي:

أنشئت كلية التربية - كأول كليات الجامعة - عام ١٩٧١م، ثم توالى بعدها إنشاء العديد من الكليات، إلى أن تمت الموافقة على إنشاء آخر كلياتها خلال هذا العام (٢٠٢٤م)، وهي كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، ليصل عدد الكليات والمعاهد التابعة للجامعة حاليًا إلى ١٨ كلية، بالإضافة إلى المعهد الفني للتمريض. وقد مرت الجامعة منذ إنشائها بعدة تحولات، منها: تبقيتها

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

كفرع لجامعة أسيوط عام ١٩٨٠م، كما أصبحت فرعاً لجامعة جنوب الوادي في عام ١٩٩٥م، ومركزها الرئيس محافظة قنا، إلى أن صدر في عام ٢٠٠٦م قرار بإنشاء جامعة سوهاج. وتتوزع كليات الجامعة علي موقعين، هما: الموقع القديم شرق محافظة سوهاج، بمساحة تقدر بحوالي ٣٠ فداناً تقريباً، ويضم هذا الموقع: (الإدارة المركزية، كلية العلوم، كلية الطب البشري، كلية التمريض، كلية الصيدلة، كلية التربية النوعية، المعهد الفني للتمريض، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، المستشفيات الجامعية). أما الموقع الجديد للجامعة فيتواجد بمدينة سوهاج الجديدة، والتي تبعد عن الجامعة القديمة حوالي ١١ كم، بمساحة حوالي ١٠٠٠ فدان، منها ٧٥٠ فداناً مخصصة للمباني، و ٢٥٠ فداناً مخصصة للمزارع. ويضم الموقع كليات: (التجارة، التربية، الآداب، الزراعة، الهندسة، الطب البيطري، التربية الرياضية، الحقوق، الألسن، التكنولوجيا والتعليم الصناعي، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الآثار، ومركز المؤتمرات (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤ب).

ومن أهم مظاهر تطبيق إدارة جامعة سوهاج لممارسات إدارة الاحتواء العالي، والتي تسهم في تجويد الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئتها التدريسية ما يلي:

١- تؤدي مراكز الاستشارات والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة سوهاج دوراً فعالاً في مجال الخدمات المجتمعية والتنمية المحلية، بالإضافة إلى تقديم خدمات الدعم والتدريب لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة. ومن أهمها المراكز والوحدات الآتية (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤أ، ٢٠):

- مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي.
- مركز الخدمة العامة للتوجيه والإرشاد النفسي.
- مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات.
- مركز التدريب على علوم الكمبيوتر.
- وحدة التنمية المهنية بكلية التربية.
- وحدة البحوث بجامعة سوهاج.
- مركز الخدمة العامة للغة الإنجليزية للأغراض الخاصة.
- مركز الخدمة العامة للسيارات ووسائل النقل.

- مركز الخدمة العامة وشبكة الاتصالات ومركز المعلومات.
- مركز الخدمة العامة للعيادة النفسية.
- وحدة علاج أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.
- ٢- تهدف مشروعات المكتبة الرقمية والمستودع الرقمي والنشر الإلكتروني لتزويد أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة بالبيانات الخاصة بكافة المقتنيات الموجودة بمكتبات الجامعة (كتب - رسائل علمية - مقالات وأبحاث، وغيرها) في صورة رقمية. أما مشروع النشر الإلكتروني للدوريات العلمية، فيهدف إلى رفع الأبحاث العلمية الموجودة بالدوريات العلمية بالجامعة على نظام المستقبل لميكنة الدوريات العلمية وإتاحتها لأعضاء هيئة التدريس على الحاسبات الآلية الخاصة بهم (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤، ٢٦).
- ٣- تولي الجامعة عناية خاصة بتوفير السكن الجامعي لأعضاء هيئة التدريس - خاصة للمغتربين منهم - في مقر الحرم الجامعي، كما توفر إقامة مؤقتة لهم في الاستراحة المخصصة للجامعة في مدينة القاهرة الكبرى (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤، ج).
- ٤- يضطلع صندوق علاج أعضاء هيئة التدريس بمسؤولية تقديم الدعم الطبي المطلوب لهم ولأسرهم، وتحسين الخدمات الصحية المقدمة لهم، إلى جانب تقديم التيسيرات العلاجية اللازمة لتخفيف الأعباء المالية والنفسية عليهم، كجزء أصيل من رسالة الجامعة تجاههم (صندوق علاج أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، ٢٠٢٤).
- ٥- يقدم مركز التعلم الإلكتروني خدمة مهمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال تحويل المقررات الدراسية من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني طبقاً لأحدث الطرق العلمية الحديثة وتفعيل استخدام هذه المقررات بعد إنتاجها، بالإضافة لتوفير المركز لمكتبة وسائط متعددة يستطيع أستاذ المقرر رفع مختلف الوسائط المتعددة عليها لتكون متاحة للطلاب (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤، ٢٨).
- ٦- يهدف مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة على مهارات تكنولوجيا المعلومات - والاتصالات، لتعزيز الاستفادة من الإمكانيات الحالية والمستقبلية لهذا المجال في الارتقاء بمستوى الأداء في العملية التعليمية والبحثية والإدارية بالجامعة. (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤، ٣٠).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

٧- كجزء من اهتمامها بالتأهيل المهني لأعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم، أنشأت الجامعة مركزًا لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، يهدف إلى تحسين وتحديث القدرات التطويرية لهم، بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، بالإضافة إلى تنمية خبراتهم الذاتية المهنية بمختلف أنشطتهم ومهامهم الأكاديمية والإدارية التي تدعم التطوير المستمر بالجامعة (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة سوهاج، ٢٠٢٤).

٨- ينفذ مركز ضمان الجودة عددًا من الدورات التدريبية في مجال جودة التعليم لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات الجامعة. ويعتبر المركز همزة الوصل بين الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ووحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤، ٣٣).

٩- أنشأت الجامعة في عام ٢٠١٣م مركز النشر العلمي بهدف نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس في صورة مجلات علمية يشرف على إصدارها المركز، ويكون لها إسهام في نشر وتسويق المؤلفات العلمية لأعضاء هيئة التدريس في كافة مجالات البحث العلمي بكليات الجامعة (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤، ٣٤).

١٠- من بين أهداف وحدة إدارة المشروعات بالجامعة نشر ثقافة التقدم للمشروعات التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وتنمية مهاراتهم في مجال العمل بالمشروعات، ودعم حصولهم على عديد من المشروعات البحثية التطبيقية من العديد من جهات التمويل المختلفة، منها: البنك الدولي للإنشاء والتعمير والاتحاد الأوروبي، وزارة التعليم العالي من خلال بنك الاستثمار القومي، وصندوق العلوم والتكنولوجيا STDF (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤، ٣٥).

مما سبق يتضح اهتمام الإدارة العليا لجامعة سوهاج بتقديم العديد من ممارسات إدارة الاحتواء العالي، والتي تسهم بشكل أو بآخر في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى ذلك، ومن واقع معايشة الباحثين لما يتم داخل الجامعة - بوصفها عضوا هيئة تدريس بها - فقد لاحظنا بعض الإجراءات الأخرى المتخذة من قبل قياداتها تحمل في طياتها

تطبيقاً لممارسات إدارة الاحتواء العالي، ومن ثم فهي تؤدي إلى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، منها على سبيل المثال:

- تقديم مكافآت خاصة بالنشر العلمي المتميز في الدوريات العلمية العالمية المرموقة.
- توفير مجموعة من المجالات العلمية المتميزة في كافة التخصصات لإتاحة النشر فيها من قبل أعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- توفر البوابة الإلكترونية للجامعة مجموعة من الخدمات لأعضاء هيئة التدريس، مثل: طلب إفادة الكترونية - طلب بيان حالة - طلب أجازة - التقدم للترقية العلمية .. وغيرها.
- تتوفر في الجامعة، وفي كل كلية، بل في بعض الأقسام مكاتب تضم مجموعة كبيرة من الكتب والدوريات والرسائل العلمية التي يمكن لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الاستفادة من محتواها، بل ويمكنهم أيضاً البحث في قواعد البيانات وشبكات المعلومات المتوفرة بصورة إلكترونية.
- توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس خدمة الحصول على البريد الإلكتروني الجامعي.
- تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس خدمة فحص النزاهة الأكاديمية والتميز العلمي ونسبة الاقتباس.
- تتعاون الجامعة مع البريد المصري لتقديم خدماته داخل أسوارها لأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين والطلاب.
- تتعاون الجامعة مع بعض البنوك، لتقديم خدماتها المصرفية داخل أسوار الجامعة لمنسوبي الجامعة، بما فيهم أعضاء هيئة التدريس، كبنك القاهرة على سبيل المثال.
- توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها وسائل مواصلات بأجر رمزي مناسبة ومريحة لنقلهم ذهاباً وإياباً إلى مقر الجامعة الجديد في مدينة سوهاج الجديدة.

• إجراءات البحث الميداني:

أولاً- أهداف الجانب الميداني للبحث:

يسعى الجانب الميداني للبحث إلى الكشف عن واقع ممارسة أبعاد إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التحفيز والتعويضات، التدريب والتطوير، امتلاك المعلومات

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

ومشاركتها، الاندماج الوظيفي) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث، بالإضافة إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد جودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فرص الترقى والتنمية المهنية، بيئة وظروف العمل، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، المرافق والخدمات الجامعية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث. كما يسعى الجانب الميداني للبحث إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث، وتحديد ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاحتواء العالي على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من إدارة الاحتواء العالي، وجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

ثانيًا- مجتمع البحث، وعينته:

يتضمن مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، والبالغ عددهم (1723) عضواً؛ وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد المجتمع. أما عن حجم عينة البحث فقد تم تحديده اعتماداً على الغرض من البحث، وعلى طبيعة مجتمعها، بالإضافة إلى عدد وطبيعة متغيراتها، والمنهج المستخدم. واستخدم الباحثان لتحديد حجم العينة المعادلة الآتية لـ "ستيفن ثومبسون Steven K. Thompson" (بشماتي، 2014، 91):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع.

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ، وتساوي (0.05).

p: نسبة توفر الخاصية والمحايطة، وتساوي (0.50).

وعليه، وبعد الانتهاء من تطبيق تلك المعادلة فقد بلغ عدد أفراد العينة الكلية المناسب (315) عضو هيئة تدريس. ومن أجل استيفاء العدد المطلوب من الاستبانات تم نشر الاستبانة إلكترونياً على المجموعات الرسمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تطبيقات التواصل الاجتماعي على الإنترنت، لا سيما تطبيق (Whats app)، وعلى البريد الإلكتروني الخاص ببعضهم، وبعد جمع بيانات الاستبانات وتفريغها اتضح أن مجموع الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (320) استبانة. والجدول رقم (2) يوضح توزيع العينة وفق المتغيرات التي اعتمدها البحث.

جدول رقم (2) توزيع عينة البحث وفق متغيراتها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	أ- ذكر	154	48.1%
	ب- أنثى	166	51.9%
	الإجمالي	320	100%
المسمى الوظيفي	أ- مدرس	131	40.9%
	ب- أستاذ مساعد	101	31.6%
	ج- أستاذ دكتور	88	27.5%
	الإجمالي	320	100%
عدد سنوات الخدمة	أ- أقل من (10) سنوات	64	20%
	ب- من (10) سنوات إلى أقل من (20) سنة	164	51.2%
	ج- (20) سنة فأكثر	92	28.8%
	الإجمالي	320	100%

توضح القراءة المتأنية للجدول رقم (2) زيادة نسبة أعداد المستجيبين من الإناث (51.9%) بنسبة طفيفة عن الذكور (48.1%) من مجموع أفراد عينة البحث. ويعزو الباحثان ذلك إلى ارتفاع نسب أعداد خريجي مؤسسات التعليم العالي من الإناث على حساب الذكور، وهو ما ينعكس بطبيعة الحال على نسب توزيع كلا الجنسين على كافة مؤسسات العمل، فنجد - غالباً - أن نسب وجود الإناث في تلك المؤسسات تفوق نسب وجود الذكور، لاسيما داخل المؤسسات التي لا يتطلب العمل فيها قوة بدنية، كمعظم الكليات بجامعة سوهاج. أما بشأن متغير المسمى الوظيفي الخاص بأفراد عينة البحث، فمن الواضح زيادة أعداد المدرسين بنسبة بلغت (40.9%) من أعداد أفراد عينة البحث، يليهم الأساتذة المساعدون (31.6%)، يليهم الأساتذة بنسبة بلغت (27.5%) من

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

أعداد أفراد عينة البحث. وهي نتيجة تؤكد حرص الجامعة على الاستفادة من الكوادر البشرية خريجي الجامعات المتخصصين في المجالات التي تحتاجها طبيعة العمل، القادرين على تطبيق المداخل والاستراتيجيات الإدارية الحديثة اللازمة لتطوير العمل بالجامعة. أما فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة، فيلاحظ أن النسبة الأكبر من أعداد المستجيبين ممن تتراوح مدة خدمتهم بالجامعة بين عشر سنوات إلى أقل من (20) سنة (51.2%)، في حين بلغت نسبة المستجيبين ممن تقل سنوات خدمتهم بالجامعة عن (10) سنوات (20%)، أما من تزيد سنوات خدمتهم بالجامعة عن (20) سنة فبلغت نسبتهم (28.8%) من إجمالي أفراد عينة البحث؛ وهي نسب تؤكد توفر عناصر الخبرة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ممن يمكنهم تزويد زملائهم بخبراتهم الطويلة في مجال تطبيق إدارة الاحتواء العالي، وتطبيق الآليات والأساليب الفعالة المطلوبة لجودة الحياة الوظيفية في الجامعة.

ثالثاً- أداة البحث الميداني:

اعتمد البحث الميداني على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث قام الباحثان بإعداد استبانة استفاد في بناء محاورها وعباراتها من الدراسات السابقة، والأطر النظرية لموضوع البحث. وقد اتبع الباحثان في بناء الاستبانة الخطوات الآتية:

- 1- استعان الباحثان بالأدبيات التربوية وبعض الدراسات السابقة في مجال البحث، من أجل تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها.
- 2- تم تحديد محاور الاستبانة وصياغتها في صورة عبارات بسيطة وواضحة ومناسبة لعينة البحث، وإعداد الصورة الأولية لها، والتي تكونت من جزأين: الأول، خاص بالبيانات الأساسية للمستجيبين، وتضمنت: (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). أما الجزء الثاني فشمل محورين رئيسيين، أحدهما خاص بأبعاد متغير إدارة الاحتواء العالي (35) عبارة، والثاني خاص بأبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية (35) عبارة. وقد بلغ مجموع العبارات في جميع الأبعاد (70) عبارة، كما هو مبين في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) أبعاد أداة البحث وعدد العبارات في كل بُعد

عدد العبارات	أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية	عدد العبارات	أبعاد محور إدارة الاحتواء العالي
(7) عبارات	التوازن بين الحياة الشخصية والعمل	(7) عبارات	المشاركة في صنع واتخاذ القرار
(7) عبارات	فرص الترقى والتنمية المهنية	(7) عبارات	التحفيز والتعويضات
(7) عبارات	بيئة وظروف العمل	(7) عبارات	التدريب والتطوير
(7) عبارات	العلاقات الاجتماعية في محيط العمل	(7) عبارات	امتلاك المعلومات ومشاركتها
(7) عبارات	المرافق والخدمات الجامعية	(7) عبارات	الاندماج الوظيفي
(35) عبارة	مجموع العبارات	(35) عبارة	مجموع العبارات

٣- اعتمد البحث على "مقياس ليكرت Likert Scale" خماسي الدرجات (غير موافق جداً -

غير موافق - محايد - موافق - موافق جداً)، وذلك لقياس استجابات المفحوصين على عبارات الاستبانة، والذي يتراوح مدى درجاته بين (1-5)، وتمثل الدرجة (5) مستوى الاتفاق بدرجة عالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة بدرجة كبيرة للعبارة المطروحة. أما الدرجة (1) فتمثل المستوى المرتفع من عدم الاتفاق، والدرجة (2) تمثل الوسط المعياري للمقياس، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه، أما الدرجة (3) فتشير إلى المستوى الطبيعي من عدم الاتفاق، والدرجة (4) فتشير إلى المستوى الطبيعي من الاتفاق.

٤- تم تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في جدول رقم (4) وفقاً لطول الفئة على النحو الآتي:

طول الفئة = طول المقياس المستخدم / عدد المستويات المطلوبة.

$$1,33 = 3/4 = 3 / (1-5)$$

جدول رقم (4) تفسير قيم المتوسط الحسابي

التقدير اللفظي	المتوسط
ضعيف	من 1 إلى أقل من 2.33
متوسط	من 2.34 إلى أقل من 3.66
مرتفع	من 3.67 إلى أقل من 5

توضح القراءة المئوية للجدول السابق رقم (4) أنه في حالة ما إذا كان متوسط الوزن النسبي

للعبارة يقع بين (2.33 : 1) تكون درجة أهميتها منخفضة، وإذا كان الوزن النسبي للعبارة يقع بين

(3.66 : 2.34) تكون درجة أهميتها متوسطة، وإذا كان الوزن النسبي للعبارة يقع بين (3.67 :

5) تكون درجة أهميتها مرتفعة.

(أ) الصدق الظاهري "صدق آراء المحكمين":

من أجل التأكد من صدق محتوى الاستبانة، وأنها بالفعل تخدم أهداف البحث تم عرضها على (12) محكمًا من أساتذة التربية والإدارة التعليمية لاستطلاع آرائهم، والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، ومدى مناسبتها لغرض البحث وأبعادها وأهدافها. وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين المعتبرة المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات التي قلّت نسبة الاتفاق فيها عن 90%.

(ب) صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه؛ وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه؛ وهو ما يتضح من خلال الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات محوري (إدارة الاحتواء العالي) و (جودة الحياة الوظيفية) ككل وكل بعد من أبعادهما

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	العبارات	محاور الاستبانة
0.000	*0.885	1-35	أبعاد إدارة الاحتواء العالي
0.000	*0.823	1-7	المشاركة في صنع واتخاذ القرار
0.000	*0.799	8-14	التحفيز والتعويضات
0.000	*0.718	15-21	التدريب والتطوير
0.000	*0.851	22-28	امتلاك المعلومات ومشاركتها
0.000	*0.794	29-35	الاندماج الوظيفي
0.000	*0.834	36-70	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
0.000	*0.852	36-42	التوازن بين الحياة الشخصية والعمل
0.000	*0.718	43-49	فرص الترقى والتنمية المهنية
0.000	*0.820	50-56	بيئة وظروف العمل
0.000	*0.876	57-63	العلاقات الاجتماعية في محيط العمل
0.000	*0.887	64-70	المرافق والخدمات الجامعية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل بُعد من أبعاد محوري الاستبانة والدرجة الكلية لكل محور منهما دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهو ما يعني أن كل محور منهما بأبعاده وعباراته صادق فيما وضع لقياسه.

ج) الصدق البنائي Structure Validity:

يقيس الصدق البنائي مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة البحث لتحقيقها، وهو يهدف إلى توضيح مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة.

جدول رقم (6) نتائج الصدق البنائي لأداة البحث

محاور الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	*0.823	0.000
التحفيز والتعويضات	*0.799	0.000
التدريب والتطوير	*0.718	0.000
امتلاك المعلومات ومشاركتها	*0.851	0.000
الاندماج الوظيفي	*0.794	0.000
أبعاد إدارة الاحتواء العالي	*0.885	0.000
أبعاد جودة الحياة الوظيفية	*0.834	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ وهو ما يعني صدق أداة البحث فيما وضعت لقياسه.

٢- ثبات أداة البحث Reliability:

للتأكد من ثبات أداة البحث استعان الباحثان باختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، والذي تم تطبيقه على استجابات عينة استطلاعية من مجتمع البحث بلغت (50) فرداً، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (7):

جدول رقم (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

محاور الاستبانة	العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
أبعاد إدارة الاحتواء العالي	1-35	0.889
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	1-7	0.825
التحفيز والتعويضات	8-14	0.809
التدريب والتطوير	15-21	0.878
امتلاك المعلومات ومشاركتها	22-28	0.870
الاندماج الوظيفي	29-35	0.933

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

معايير الثبات (ألفا كرونباخ)	العبارات	محاور الاستبانة
0.902	36-70	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
0.753	36-42	التوازن بين الحياة الشخصية والعمل
0.824	43-49	فرص الترقى والتنمية المهنية
0.917	50-56	بيئة وظروف العمل
0.873	57-63	العلاقات الاجتماعية في محيط العمل
0.908	64-70	المرافق والخدمات الجامعية
0.926	70	جميع المجالات معاً

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فقد تراوحت ما بين (0.809) و (0.933) في أبعاد محور إدارة الاحتواء العالي، وتراوحت ما بين (0.753) و (0.917) في محور جودة الحياة الوظيفية، كما بلغت (0.926) لجميع عبارات الاستبانة؛ وهو ما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبانة ودلالاته إحصائياً. وبذلك تصبح الاستبانة – في صورتها النهائية – قابلة للتوزيع، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما صممت لأجله، كما يمكن من خلالها الوثوق في نتائج البحث الميداني، ومن ثم تعميم نتائجها.

٣- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

استعان الباحثان باختبار كولموجوروف – سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test للتأكد من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وجاءت نتائج تطبيق الاختبار على النحو الآتي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف – سمرنوف

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار (K-S)	محاور الاستبانة
0.771	0.784	أبعاد إدارة الاحتواء العالي
0.644	0.615	المشاركة في صنع واتخاذ القرار
0.736	0.802	التحفيز والتعويضات
0.565	0.764	التدريب والتطوير
0.682	0.798	امتلاك المعلومات ومشاركتها
0.865	0.723	الاندماج الوظيفي
0.646	0.814	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
0.830	0.731	التوازن بين الحياة الشخصية والعمل
0.745	0.778	فرص الترقى والتنمية المهنية
0.641	0.823	بيئة وظروف العمل
0.521	0.879	العلاقات الاجتماعية في محيط العمل
0.817	0.755	المرافق والخدمات الجامعية
0.819	0.747	جميع المجالات معاً

يتضح من الجدول رقم (8) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحاور الاستبانة جميعها جاءت أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني أن توزيع البيانات في كل منها يتبع التوزيع الطبيعي.

رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- اعتمد البحث في تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار 28.0.1، واستعان بالأساليب الإحصائية الآتية:
- جداول التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية للأفراد عينة البحث، ولتحديد استجاباتهم تجاه عبارات كل بُعد من أبعاد محوري إدارة الاحتواء العالي، وجودة الحياة الوظيفية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لقياس الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل عبارة.
 - اختبار Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
 - اختبار كولموجوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test للتأكد من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والكشف عن العلاقة بين محاورها.
 - اختبار (T) لعينة واحدة، للوقوف على ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة قد بلغ الدرجة المتوسطة، أم قلّ، أو زاد عنها. وقد استُخدم من قبل الباحثين للتأكد من دلالة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
 - اختبار (T) لعينتين، لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)، لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج
خامساً- نتائج البحث، وتفسيرها:

للإجابة عن أسئلة البحث، قام الباحثان بتحليل محاور الاستبانة للتعرف على درجة الأهمية النسبية لمحوري (إدارة الاحتواء العالي – جودة الحياة الوظيفية). وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين.

1- **إجابة السؤال الثاني،** والذي ينص على: ما واقع ممارسة أبعاد إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، التحفيز والتعويضات، التدريب والتطوير، امتلاك المعلومات ومشاركتها، الاندماج الوظيفي) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
ولإجابة هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، وقيمة اختبار (T) للمحور ككل، ولكل بُعد من أبعاده، وأيضاً لكل عبارة من عبارات هذه الأبعاد؛ وهو ما يتضح من خلال الجداول الآتية:

(أ) تحليل عبارات بُعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور إدارة الاحتواء العالي، البعد الأول (المشاركة في صنع واتخاذ القرار).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	التباين المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	2.78	0.921	27.82	10.21*	0.000	4
2	يمتلك أعضاء هيئة التدريس درجة كافية من الحرية لإبداء رأيهم وعرض مقترحاتهم حول القضايا التي تواجه الجامعة دون تردد.	3.11	0.828	31.10	12.32*	0.000	3
3	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة والسريعة لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.	2.37	0.794	23.69	11.55*	0.000	7
4	يمتلك أعضاء هيئة التدريس القدرة على مناقشة إدارة الجامعة حول أهم القرارات التي تقوم باتخاذها.	2.44	0.866	24.41	12.43*	0.000	6
5	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس	2.46	0.878	24.59	12.15*	0.000	5

م	العبارة	الحسابي المتوسط	المعبري الحرار	النسبي الوزن	إتبار أهمية	الأهمية القوية	الترتيب	الأهمية لدرجة
	الإمكانات اللازمة لاتخاذ قرارات مناسبة في المواقف المختلفة.							
6	تعقد إدارة الجامعة لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس للتشاور حول مستوى الأداء وكيفية تطويره.	3.14	0.721	31.37	*14.25	0.000	2	متوسطة
7	تحظى الملاحظات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس حول تحسين أساليب أداء العمل باهتمام إدارة الجامعة.	3.55	0.701	35.53	*11.51	0.000	1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.02	0.823	30.17	*12.65	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (9) أن العبارة السابعة، والتي تنص على "تحظى الملاحظات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس حول تحسين أساليب أداء العمل باهتمام إدارة الجامعة" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.55)، ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على الاستماع لآراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس، لا سيما ما يتعلق منها بسبل تحسين وتطوير أداء الأعمال والتكليفات، والسعي الدائم منها لإجراء لقاءات وحوارات معهم بهذا الشأن. والحقيقة أن هذه النتيجة تعكس أهمية وجود نظام اتصال بالجامعة فعال ومرن يتيح التواصل من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية لتبادل الأفكار، والاستماع للشكاوى والمقترحات، وتوصيل التعليمات والتوجيهات، وتفسيرها. وجاءت العبارة الثالثة، والتي تنص على "يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة والسريعة لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.37)، ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة النمط الإداري المركزي السائد في المؤسسات الحكومية المصرية، ومنها جامعة سوهاج، وما يستتبعه من ضرورة رجوع المرؤوسين إلى رئيسهم في العمل عند مواجهة أي مشكلة قد تعوقهم عن تنفيذ العمل المكلفين به.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبعد مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرار في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

عينة البحث، وهي: امتلاك أعضاء هيئة التدريس درجة كافية من الحرية لإبداء رأيهم وعرض مقترحاتهم حول القضايا التي تواجه الجامعة دون تردد، تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، توفير الإمكانيات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لاتخاذ قرارات مناسبة في المواقف المختلفة، قدرة أعضاء هيئة التدريس على مناقشة إدارة الجامعة حول أهم القرارات التي تقوم باتخاذها، اهتمام إدارة الجامعة بعقد لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس للتشاور حول مستوى الأداء وكيفية تطويره.

كما يوضح الجدول السابق أن التقييم العام لبُعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.02)، وانحراف معياري (0.823)، وبلغت قيمة اختبار T (12.65)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة؛ حيث تعد عملية صنع واتخاذ القرار هي المحصلة النهائية لكافة الأعمال الإدارية الأخرى في أي مؤسسة. ومشاركة العاملين فيها تعد من أهم الوسائل اللازمة لتحقيق الفاعلية في المؤسسة، فبإشراك العاملين في هذه العملية يتم ضمان تقبلهم للقرارات وخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشعراوي، ٢٠٢٢)، دراسة (عبدالسلام وهلال، ٢٠٢٢)، دراسة (السعدون، ٢٠١٨). في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Dhahad & Farhan, 2019).

ب) تحليل عبارات بُعد التحفيز والتعويضات:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور إدارة الاحتواء العالي، البُعد الثاني (التحفيز والتعويضات).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
8	تشجع إدارة الجامعة التنافس بين أعضاء هيئة التدريس من خلال المكافآت التي يحصل عليها المتميزون منهم.	2.65	0.864	26.48	*12.13	0.000	5	متوسطة
9	تناسب الحوافز والتعويضات التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس من	2.56	0.713	25.61	*11.75	0.000	6	متوسطة

م	العبارة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
	الجامعة مع الجهود التي يبذلونها.							
10	تستخدم الجامعة أسسا علمية وموضوعية دقيقة في منح الحوافز والتعويضات لأعضاء هيئة التدريس.	3.16	0.891	31.62	*12.08	0.000	3	متوسطة
11	يتقاضى أعضاء هيئة التدريس راتبا مناسباً ومكافئا لمؤهلاتهم العلمية ووظيفتهم في الجامعة.	2.51	0.822	25.11	*14.16	0.000	7	متوسطة
12	تؤدي قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من الجامعة إلى تقصير أعضاء هيئة التدريس في أداء مهامهم الوظيفية.	2.79	0.763	27.87	*13.01	0.000	4	متوسطة
13	تخصص الجامعة جزءاً من العوائد التي تحققها من مصادرها الخاصة كحافز استثنائي لأعضاء هيئة التدريس.	3.41	0.961	34.11	*12.24	0.000	1	متوسطة
14	يسهم تنوع الحوافز التي تمنحها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس إلى تعزيز التزامهم ولأنهم التنظيمي.	3.33	0.687	33.29	*11.36	0.000	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.16	0.847	31.62	*12.42	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (10) أن العبارة الثالثة عشرة، والتي تنص على "تخصص الجامعة جزءاً من العوائد التي تحققها من مصادرها الخاصة كحافز استثنائي لأعضاء هيئة التدريس" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.41)، ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى سعي الإدارة العليا للجامعة لاحتواء أعضاء هيئتها التدريسية، والعمل على تحفيزهم وحثهم على مزيد من الإنجاز عن طريق منحهم مكافآت وحوافز إضافية مقابل مجهوداتهم العلمية والإدارية والأكاديمية المتميزة، وذلك من عائد الإيرادات الخاصة بالجامعة. وجاءت العبارة الحادية عشرة، والتي تنص على "يتقاضى أعضاء هيئة التدريس راتبا مناسباً ومكافئا لمؤهلاتهم العلمية ووظيفتهم في الجامعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.51)، ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى الأعباء المالية الكبيرة الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، سواء كانت أعباء أسرية أو بحثية أو اجتماعية أو شخصية؛ لا سيما مع الارتفاع الجنوني في الأسعار، وضعف رواتبهم عن الوفاء بكل هذه الأعباء والالتزامات.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبُعد تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومنحهم التعويضات الملائمة في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: تشجيع إدارة الجامعة التنافس بين أعضاء هيئة التدريس من خلال المكافآت التي يحصل عليها المتميزون منهم، التنوع في الحوافز التي تمنحها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس وإسهامه في تعزيز التزامهم وولائهم التنظيمي، تناسُب الحوافز والتعويضات التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس من الجامعة مع الجهود التي يبذلونها، استخدام الجامعة أسسًا علمية وموضوعية دقيقة في منح الحوافز والتعويضات لأعضاء هيئة التدريس، تقصير أعضاء هيئة التدريس في أداء مهامهم الوظيفية نتيجة قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم من الجامعة.

كما يوضح الجدول السابق أن التقييم العام لُبُعد التحفيز والتعويضات جاء متوسطًا، بمتوسط حسابي قدره (3.16)، وانحراف معياري (0.847)، وقيمة اختبار T بلغت (12.42)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى جدوى التعويضات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ فهي تضمن تقديم مكافأة مالية لهم مقابل ما يؤدونه من عمل، مما يعزز من رضاهم، ويدعم التزامهم بتحقيق أهداف الجامعة. كما تساعد التعويضات في تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الاستمرار في العمل وتطوير مهاراتهم في سبيل تطور جامعتهم. وتسهم التعويضات كذلك في كسب ولاء أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تحقيق مزايا نوعية للجامعة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق استدامة تميزها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحمداني، ٢٠٢٢)، دراسة (عبدالسلام وهلال، ٢٠٢٢)، دراسة (Hamdan, et al., 2020)، دراسة (Dhahad & Farhan, 2019)، دراسة (السعدون، ٢٠١٨)، دراسة (عبدالستار وفرحان، ٢٠١٧). في حين اختلفت تلك النتيجة مع نتائج دراسة (حوشي، وحמיד، ٢٠٢١)، ودراسة (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨).

ج) تحليل عبارات بُعد التدريب والتطوير:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور إدارة الاحتواء العالي، البُعد الثالث (التدريب والتطوير).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
15	توفر الجامعة العديد من أنشطة التطوير المهني لتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس سواء داخل الجامعة أم خارجها.	3.51	0.846	35.11	*14.82	0.000	1	متوسطة
16	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفق أساليب علمية حديثة، وخطط تتناسب مع المتطلبات والتغيرات المحتملة للمسار الوظيفي.	2.93	0.709	29.28	*12.67	0.000	6	متوسطة
17	تقيم الجامعة - بشكل دوري - أنشطة وبرامج التدريب التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس خارج وداخل الجامعة.	3.11	0.721	31.12	*12.44	0.000	4	متوسطة
18	توجد فقرات وينود مستقلة ضمن موازنة الجامعة لدعم البرامج التدريبية.	3.02	0.876	30.22	*11.25	0.000	5	متوسطة
19	تعقد الجامعة اتفاقيات مع جامعات أخرى لتبادل برامج التدريب التي تضيف ثقافات وتجارب إضافية للجامعة.	2.84	0.822	28.43	*12.46	0.000	7	متوسطة
20	تشتترط الجامعة على أعضاء هيئة التدريس المرشحين للوظائف والمناصب القيادية والإدارية اجتياز دورات تدريبية وتأهيلية.	3.32	0.798	33.19	*11.22	0.000	3	متوسطة
21	تشكل البرامج التدريبية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس أحد معايير ترقيةهم.	3.45	0.735	34.54	*14.55	0.000	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.789	32.49	*12.79	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (11) أن العبارة الحادية والعشرين، والتي تنص على "توفر الجامعة العديد من أنشطة التطوير المهني لتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس سواء داخل الجامعة أم خارجها" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.51)؛ ودرجة أهمية (متوسطة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص جامعة سوهاج على تنمية قدرات أعضاء هيئتها التدريسية، واعتبار تنميتهم مهنيًا مدخلاً مهماً من

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

مدخلات العملية التعليمية، ومحوراً رئيساً لإحداث التغيير، بهدف تحسين أدائهم عن طريق إكسابهم القدرات والمهارات المعرفية والمقومات السلوكية التي تمكنهم من أداء أدوارهم الوظيفية بشكل أفضل، مما يؤكد أنها عملية نمو مستمرة ومتواصلة. وجاءت العبارة التاسعة عشرة، والتي تنص على "تعقد الجامعة اتفاقيات مع جامعات أخرى لتبادل برامج التدريب التي تضيف ثقافات وتجارب إضافية للجامعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.84)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن معظم البرامج التدريبية الموجهة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتم داخل أسوار الجامعة، ويندر أن تتم خارجها سواء في جامعات أو مؤسسات أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبُعد تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: قيام الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفق أساليب علمية حديثة، وخطط تتناسب مع المتطلبات والتغيرات المحتملة للمسار الوظيفي، تقييم الجامعة - بشكل دوري - لأنشطة وبرامج التدريب التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس خارج وداخل الجامعة، وجود فقرات وبنود مستقلة ضمن موازنة الجامعة لدعم البرامج التدريبية، اشتراط الجامعة على أعضاء هيئة التدريس المرشحين للوظائف والمناصب القيادية والإدارية اجتياز دورات تدريبية وتأهيلية، واعتبارها أحد معايير ترفيتهم.

كما يوضح الجدول السابق أن التقييم العام لُبُعد التدريب والتطوير جاء بمتوسط حسابي قدره (3.25)، وانحراف معياري (0.789)، وقيمة اختبار T بلغت (12.79)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أهمية عملية تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية بالجامعة باعتبارها رأس مالها الحقيقي؛ حيث يشير التدريب إلى التغيير إلى الأفضل من حيث معارف الفرد وأفكاره وقدراته واتجاهاته وسلوكياته من أجل إعداده للوفاء بمتطلبات العمل، وتنمية مهاراته الفنية والذهنية للتغلب على الاحتياجات والتحديات المستقبلية. أما التطوير فيهدف لرفع مستوى الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، والارتقاء بمهاراته اللازمة لتحقيق اعتباراته ورغبته في التقدم الوظيفي بشكل يتلاءم والاحتياجات المستقبلية للجامعة. ومن ثم، فعملية التدريب والتطوير تسعى لرفع مستوى الإنتاجية

والكفاءة في جامعة سوهاج بشكل عام، وزيادة قدرات منسوبي الجامعة على وجه الخصوص. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحمداي، ٢٠٢٢)، دراسة (عبدالسلام وهلال، ٢٠٢٢)، دراسة (Hamdan, et al., 2020)، دراسة (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨)، دراسة (عبدالستار وفرحان، ٢٠١٧). واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حوشي، وحميد، ٢٠٢١).

د) تحليل عبارات بُعد امتلاك المعلومات ومشاركتها:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور إدارة الاحتواء العالي، البُعد الرابع (امتلاك المعلومات ومشاركتها).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
22	تعمل الجامعة على بناء قواعد بيانات متطورة لضمان توافر المعلومات بالدقة والموضوعية المطلوبة.	2.77	0.766	27.73	*14.01	0.000	6	متوسطة
23	توفر الجامعة المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بسرعة كبيرة وفي التوقيت الذي يتلاءم والاحتياج إليها.	2.67	0.871	26.67	*12.67	0.000	7	متوسطة
24	تتيح الجامعة قنوات اتصال مفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس ورؤسائهم لتبادل المعلومات ومشاركتها.	3.09	0.815	30.90	*12.22	0.000	4	متوسطة
25	يستفيد أعضاء هيئة التدريس من المعلومات التي تمت مشاركتها في عملية اتخاذ قرارات مناسبة.	3.11	0.908	31.08	*12.24	0.000	3	متوسطة
26	تنشر إدارة الجامعة المعلومات المتعلقة بالجامعة من خلال موقعها الإلكتروني.	3.32	0.932	33.22	*11.56	0.000	2	متوسطة
27	تحت إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعلومات والخبرات والأفكار فيما بينهم.	3.03	0.820	30.31	*12.65	0.000	5	متوسطة
28	تزداد الجامعة أعضاء هيئة التدريس في الوقت المناسب بملاحظات حول القرارات التي تؤثر عليهم أو على أعمالهم.	3.46	0.737	34.58	*14.48	0.000	1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.17	0.874	31.72	*12.64	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (12) أن العبارة الثامنة والعشرين، والتي تنص على "تزداد الجامعة أعضاء هيئة التدريس في الوقت المناسب بملاحظات حول القرارات التي تؤثر عليهم أو على

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

أعمالهم" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.46)؛ ودرجة أهمية (متوسطة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا للجامعة بإطلاع أعضاء هيئة التدريس على كل ما له علاقة بأعمالهم ويؤثر عليها؛ وقناعتها بأن ذلك من شأنه ضمان بقائهم على اطلاع جيد بكافة الاتجاهات التربوية والإدارية، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم وأدواتهم، وهو ما يؤدي إلى تعزيز مشاركتهم، وجذب أفضل الكفاءات والمواهب، وتوفير الوقت والجهد والمال. كما يضمن هذا الأمر للجامعة الاستدامة والتطور ضمن خطة منهجية شاملة، ويُتيح فرص التعلم وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس. وجاءت العبارة الثالثة والعشرون، والتي تنص على "توفر الجامعة المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بسرعة كبيرة وفي التوقيت الذي يتلاءم والاحتياج إليها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.67)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف الآلية الموجودة بالجامعة التي تضطلع بهذه المسؤولية؛ حيث تتوزع تلك المسؤولية بين العديد من الإدارات التابعة للجامعة.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبعد امتلاك أعضاء هيئة التدريس المعلومات ومشاركتها في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: حرص الجامعة على بناء قواعد بيانات متطورة لضمان توافر المعلومات بالدقة والموضوعية المطلوبة، إتاحة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس ورؤسائهم لتبادل المعلومات ومشاركتها، استفادة أعضاء هيئة التدريس من المعلومات التي تتم مشاركتها في عملية اتخاذ قرارات مناسبة، نشر إدارة الجامعة المعلومات المتعلقة بالجامعة من خلال موقعها الإلكتروني، تشجيع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعلومات والخبرات والأفكار فيما بينهم.

كما يوضح الجدول السابق أن بُعد امتلاك المعلومات ومشاركتها جاء بمتوسط حسابي قدره (3.17)، وانحراف معياري (0.874)، وقيمة اختبار T بلغت (12.64)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أهمية الدور الذي تلعبه عملية إدارة المعرفة بالجامعة، فامتلاك المعلومات أضحي من أهم أسباب قوة المؤسسات وتفوقها، وهو بمثابة فرصة كبيرة أمام الجامعة لتخفيض التكاليف،

وتنسيق أنشطتها في اتجاه تحقيق أهدافها. والمعرفة أداة مهمة للجامعة لاستثمار رأسمالها الفكري، وتوفير الفرصة أمامها للحصول على الميزة التنافسية الدائمة، كما تسهم في تحول الجامعة إلى مجتمع معرفي يمكنه التكيف مع التغيير المتسارع في البيئة التعليمية والتربوية. علاوة على ذلك، فالمعرفة البشرية أضحت المصدر الرئيس للقيمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشعراوي، ٢٠٢٢)، دراسة (حوشي، وحמיד، ٢٠٢١)، دراسة (Hamdan, et al., 2020)، دراسة (عبدالستار وفرحان، ٢٠١٧). في حين اختلفت مع نتائج دراسة (السعدون، ٢٠١٨)، ودراسة (Dhahad & Farhan, 2019)، ودراسة (عبدالسلام وهلال، ٢٠٢٢).

هـ) تحليل عبارات بُعد الاندماج الوظيفي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور إدارة الاحتواء العالي، البُعد الرابع (الاندماج الوظيفي).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
29	يشجع المناخ الساند في الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التمسك بالبقاء فيها والاستمرار في عملهم الوظيفي الحالي.	3.51	0.822	35.09	*14.45	0.000	6	متوسطة
30	توجد لدى أعضاء هيئة التدريس دوافع كبيرة لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للجامعة.	4.47	0.718	44.71	*12.62	0.000	2	مرتفعة
31	تلعب الوظيفة دوراً مهماً في تكوين شخصيات أعضاء هيئة التدريس، فهي جزء من حياتهم.	4.54	0.776	45.39	*12.52	0.000	1	مرتفعة
32	من الصعب على أعضاء هيئة التدريس فصل مهنتهم عن شخصياتهم حتى وإن كانوا خارج نطاق العمل.	4.39	0.989	43.93	*11.13	0.000	3	مرتفعة
33	يتواجد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لفترات طويلة لإنهاء أعمالهم بلا ملل، حتى إن لم يتم تعويضهم مادياً.	4.21	0.983	42.12	*12.51	0.000	4	مرتفعة
34	يؤمن أعضاء هيئة التدريس بمبادئ وقيم الجامعة ويدافعون عنها أمام المجتمع.	4.02	0.762	40.18	*12.33	0.000	5	مرتفعة
35	يحضر أعضاء هيئة التدريس كافة الفعاليات الجامعية غير الإلزامية، ويعتبرونها مهمة ضمن إطار عملهم الوظيفي.	2.77	0.744	27.70	*11.44	0.000	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.14	0.821	41.39	*12.16	0.000		مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

يتضح من الجدول (13) أن العبارة الواحدة والثلاثين، والتي تنص على "تلعب الوظيفة دوراً مهماً في تكوين شخصيات أعضاء هيئة التدريس، فهي جزء من حياتهم" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.54)؛ ودرجة أهمية (مرتفعة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى تأثير البيئة الجامعية بشكل كبير في سلوك عضو هيئة التدريس وثقافته وإدراكه ومعرفته، لأن مهنته تستمر معه لفترات طويلة، كما تمثل المهنة لدى السواد الأعظم من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مفتاحاً للتعرف على قيمهم واهتماماتهم وخلفيتهم. وجاءت العبارة الخامسة والثلاثون، والتي تنص على "يحضر أعضاء هيئة التدريس كافة الفعاليات الجامعية غير الإلزامية، ويعتبرونها مهمة ضمن إطار عملهم الوظيفي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.77)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على كاهل أعضاء هيئة التدريس، وانشغالهم بأعباء حياتهم الأسرية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها، مما يعوقهم عن حضور العديد من الفعاليات الجامعية، لا سيما غير الإلزامية منها.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: وجود دوافع كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للجامعة، من الصعب على أعضاء هيئة التدريس فصل مهنتهم عن شخصياتهم حتى وإن كانوا خارج نطاق العمل، وتواجدهم في الجامعة لفترات طويلة لإنهاء أعمالهم بلا ملل، حتى إن لم يتم تعويضهم مادياً، وإيمانهم بمبادئ وقيم الجامعة ودفاعهم عنها أمام المجتمع. في حين اتضح أن المناخ السائد في الجامعة يشجع أعضاء هيئة التدريس على التمسك بالبقاء فيها والاستمرار في عملهم الوظيفي الحالي بدرجة متوسطة.

كما يوضح الجدول السابق أن بُعد الاندماج الوظيفي جاء بمتوسط حسابي قدره (4.14)، وانحراف معياري (0.821)، وقيمة اختبار T بلغت (12.16)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (مرتفعة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى ما توليه جامعة سوهاج من اهتمام بالغ بإدماج أعضاء هيئتها التدريسية مع وظيفتهم الجامعية، لإيمان قياداتها بأن الاندماج الوظيفي يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، ويدفع أعضاء هيئة التدريس إلى إعادة

تصميم وظائفهم لكي تتوافق مع قدراتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، مما يعزز اندماجهم بشكل أكبر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحمداني، ٢٠٢٢)، دراسة (حوشي، وحמיד، ٢٠٢١)، دراسة (Hamdan, et al., 2020)، دراسة (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨)، دراسة (عبدالستار وفرحان، ٢٠١٧).

و) تحليل جميع عبارات محور إدارة الاحتواء العالي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	3.02	0.823	30.17	*12.65	0.000	5	متوسطة
التحفيز والتعويضات	3.16	0.847	31.62	*12.42	0.000	4	متوسطة
التدريب والتطوير	3.25	0.789	32.49	*12.79	0.000	2	متوسطة
امتلاك المعلومات ومشاركتها	3.17	0.874	31.72	*12.64	0.000	3	متوسطة
الاندماج الوظيفي	4.14	0.821	41.39	*12.16	0.000	1	مرتفعة
جميع عبارات أبعاد إدارة الاحتواء العالي	3.18	0.854	32.65	*12.39	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور إدارة الاحتواء العالي بلغ (3.18)، والوزن النسبي (32.65%)، وقيمة اختبار T (12.39)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig (0.000)، وهذا يعني وجود موافقة من قبل أفراد عينة البحث على إدارة الاحتواء العالي بشكل عام. وهي نتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الحمداني، ٢٠٢٢)، ودراسة (الشعراوي، ٢٠٢٢)، ودراسة (عبدالسلام وهلال، ٢٠٢٢)، ودراسة (حوشي، وحמיד، ٢٠٢١)، ودراسة (عبدالسلام، والسيد، ٢٠٢١)، ودراسة (Hamdan, et al., 2020)، ودراسة (Dhahad & Farhan, 2019)، ودراسة (السعدون، ٢٠١٨)، ودراسة (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨)، ودراسة (عبدالستار وفرحان، ٢٠١٧). وعلى الرغم من التحديات التي تواجه جامعة سوهاج فقد جاء التقييم العام لمعظم عبارات محور إدارة الاحتواء العالي بالجامعة متوسطاً، فيما عدا تقييم عبارات بُعد "الاندماج الوظيفي"، والذي كان مرتفعاً. ويُرجع الباحثان تلك النتيجة إلى ما تبذله إدارة الجامعة من جهود في احتواء أعضاء هيئتها التدريسية، من خلال تشجيعهم على المشاركة

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

في صنع واتخاذ القرار، وتحفيزهم ماديا ومعنويا، وتعويضهم عن أدائهم المتميز، وتوفير برامج التنمية المهنية اللازمة لهم، وجعلها شرطا للتقدم والتبوء المناصب القيادية، بالإضافة إلى توفير قواعد البيانات البحثية والإدارية لهم، والحرص على توليد إحساس قوي لديهم بالارتباط الشخصي والعاطفي بالجامعة وقيمها وأخلاقيها، وكذلك خلق شعور لديهم بالفخر بجامعتهم، وترشيحها للآخرين كمكان جيد للعمل. كما يتضح من الجدول السابق أن بُعد الاندماج الوظيفي جاء ترتيبه في المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (4.14)، يليه بُعد التدريب والتطوير بمتوسط حسابي قدره (3.25)، يليه بُعد امتلاك المعلومات ومشاركتها بمتوسط حسابي قدره (3.17)، يليه بُعد التحفيز والتعويضات بمتوسط حسابي قدره (3.16)، ثم أخيرا بُعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره (3.02). ويعزو الباحثان وجود بُعد الاندماج الوظيفي في المركز الأول إلى دوره في زيادة مستوى دعم أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم، فالعاملون المندمجون هم الأكثر قدرة على عرض وتسويق مؤسستهم، والعمل كهيئة صحية. وقد يؤدي الاندماج إلى يقظة عضو هيئة التدريس، وتحفيزه ذاتيًا، علاوة على الأصالة، والإبداع، والمرح، وزيادة الجهد والمشاركة، والسلوك الأخلاقي. وعمومًا، فإن عضو هيئة التدريس المندمج يكون أكثر إنتاجية وأكثر سعادة.

٢- إجابة السؤال الثالث، والذي ينص على: ما واقع ممارسة أبعاد جودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فرص التقدم والتربية المهنية، بيئة وظروف العمل، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، المرافق والخدمات الجامعية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟

ولإجابة هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، وقيمة اختبار (T) للمحور ككل، ولكل بُعد من أبعاده، وأيضًا لكل عبارة من عبارات هذه الأبعاد؛ وهو ما يتضح من خلال الجداول الآتية:

أ) تحليل عبارات بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والعمل:
جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "جودة الوظيفة"، البُعد الأول (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
1	تراعي إدارة الجامعة - عند تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس - ظروفهم الشخصية والعائلية.	2.56	0.843	25.57	*12.32	0.000	7	متوسطة
2	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس جداول عمل مرنة لأداء بعض مهامهم الوظيفية في المنزل.	2.87	0.748	28.71	*12.45	0.000	5	متوسطة
3	تتبنى الجامعة ثقافة احترام الظروف العائلية والاضطرارية لأعضاء هيئة التدريس.	2.56	0.821	25.58	*11.26	0.000	6	متوسطة
4	تسمح ظروف عمل أعضاء هيئة التدريس بقضاء وقت كاف مع أفراد الأسرة.	3.03	0.783	30.31	*11.42	0.000	4	متوسطة
5	توفر الجامعة رصيد أجازات مناسب وكاف لأعضاء هيئة التدريس.	3.18	0.944	31.78	*14.01	0.000	3	متوسطة
6	تسمح القوانين واللوائح الجامعية لأعضاء هيئة التدريس بالحصول على أجازة في الظروف الطارئة.	3.82	0.923	38.18	*14.51	0.000	1	مرتفعة
7	يضطر أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ مهام وأعمال خارج الجامعة لزيادة الدخل.	3.25	0.711	32.52	*12.33	0.000	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.23	0.813	32.32	*12.77	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (15) أن العبارة السادسة، والتي تنص على "تسمح القوانين واللوائح الجامعية لأعضاء هيئة التدريس بالحصول على أجازة في الظروف الطارئة" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.82)؛ ودرجة أهمية (مرتفعة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود مواد بالقوانين المصرية تنظم حصول أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على أجازة اعتيادية أو خاصة أو مرضية، وتحرص الجامعة على تطبيق تلك المواد التي من أهمها: المواد 89-94 من قانون تنظيم الجامعات، والمادة 53 من قانون 81 لسنة 2016، والمادتان 93، 69 من قانون 49 لسنة 1972، وغيرها. وجاءت

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

العبارة الأولى، والتي تنص على "تراعي إدارة الجامعة - عند تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس - ظروفهم الشخصية والعائلية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.56)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم اعتداد رئيس القسم المكلف بتقييم عضو هيئة التدريس - في الغالب - بالظروف الشخصية والعائلية لهذا العضو عند تقييمه، والاستناد في عملية التقييم إلى بعض المعايير، أهمها: التخصص الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، وكفاءته العلمية، وتمكنه من مهارات التدريس، وامتلاكه لمهارات التواصل.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد التوازن بين الحياة الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وعملهم في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: اضطرار أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ مهام وأعمال خارج الجامعة لزيادة دخولهم، توفير الجامعة رصيد أجازات مناسب وكاف لأعضاء هيئة التدريس، سماح ظروف عمل أعضاء هيئة التدريس بقضاء وقت كاف مع أفراد أسرهم، تبنى الجامعة ثقافة احترام الظروف العائلية والاضطرارية لأعضاء هيئة التدريس، توفير الجامعة لأعضاء هيئة التدريس جداول عمل مرنة لأداء بعض مهامهم الوظيفية في المنزل.

كما يوضح الجدول السابق أن بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والعمل جاء بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وانحراف معياري (0.813)، وقيمة اختبار T بلغت (12.77)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى تشجيع الجامعة لأعضاء هيئتها التدريسية على إحداث توازن بين العمل الجامعي وحياتهم الشخصية، من خلال إنشاء بيئات عمل قابلة للتكيف، ومرنة، وتنسم بالثقة، وإشعارهم بالتقدير، بالإضافة إلى تشجيعهم على أخذ فترات راحة متكررة، وتشجيع على ممارسة اللياقة البدنية داخل الحرم الجامعي، وحثهم على أخذ أجازة مدفوعة الأجر، وتقييم المزايا الموجودة وإجراء التعديلات بناءً على هذا التقييم، هذا إلى جانب التحقق من أحوالهم ومحاولة حل مشكلاتهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عسيري والمنقاش، ٢٠٢٢)، ودراسة (آل جمعان والغامدي، ٢٠٢٢)، ودراسة (البشيتي وأخران، ٢٠٢٢)، ودراسة (زيد والعريزي، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة

(محمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (العيزي، ٢٠٢٣)، ودراسة (رثوان، ٢٠٢٣)، ودراسة (الجبوري والأبرو، ٢٠٢٢).

ب) تحليل عبارات بُعد فرص الترقى والتنمية المهنية:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "جودة الحياة الوظيفية"، البعد الثاني (فرص الترقى والتنمية المهنية).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
8	تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية منتظمة تؤهل أعضاء هيئة التدريس للتقدم في مساراتهم الوظيفية.	4.57	0.926	45.72	*12.19	0.000	1	مرتفعة
9	يتم وضع الخطط التدريبية طبقاً لورغبات أعضاء هيئة التدريس واحتياجاتهم التدريبية.	3.07	0.808	30.68	*14.34	0.000	6	متوسطة
10	يعد الحصول على الدورات التدريبية أحد شروط عملية الترقى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.	4.32	0.871	43.19	*14.40	0.000	2	مرتفعة
11	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية داخل وخارج الجامعة.	2.56	0.758	25.61	*12.76	0.000	7	متوسطة
12	تحرص إدارة الجامعة على زيادة معدلات النشر الدولي للبحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال تلبية احتياجاتهم البحثية.	3.13	0.809	31.27	*14.37	0.000	5	متوسطة
13	توفر إدارة الجامعة وبشكل سريع الدرجات المالية لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على ترقية.	3.60	0.876	36.00	*15.15	0.000	3	متوسطة
14	يقدم كبار الأساتذة بالقسم الدعم المعنوي والمعرفي لبقية أعضاء هيئة التدريس لإنجاز أبحاث الترقية الخاصة بهم.	3.27	0.783	32.73	*12.32	0.000	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.59	0.874	35.89	*14.08	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (16) أن العبرة الثامنة، والتي تنص على "تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية منتظمة تؤهل أعضاء هيئة التدريس للتقدم في مساراتهم الوظيفية" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.57)؛ ودرجة أهمية (مرتفعة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة منذ عام 2004، والذي يتحمل العبء الأكبر فيما يتعلق بعملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، وذلك بالتعاون مع المراكز الجامعية الأخرى، والكليات. وجاءت العبرة الحادية عشرة، والتي تنص على "تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية داخل وخارج الجامعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.56)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى الإجراءات الجامعية

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

الكثيرة والطويلة للحصول على موافقة الجامعة على حضور عضو هيئة التدريس المؤتمرات الخارجية، واشترطها تحمله كافة النفقات.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد ترقّي أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: وضع الخطط التدريبية طبقاً لرغبات أعضاء هيئة التدريس واحتياجاتهم التدريبية، حرص إدارة الجامعة على زيادة معدلات النشر الدولي للبحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال تلبية احتياجاتهم البحثية، توفير إدارة الجامعة وبشكل سريع الدرجات المالية لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على ترقية، تقديم كبار الأساتذة بالقسم الدعم المعنوي والمعرفي لبقية أعضاء هيئة التدريس لإنجاز أبحاث الترقية الخاصة بهم. في حين أن الحصول على الدورات التدريبية كأحد شروط عملية الترقّي الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس موزن بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

كما يوضح الجدول السابق أن بُعد فرص الترقّي والتنمية المهنية جاء بمتوسط حسابي قدره (3.59)، وانحراف معياري (0.874)، وقيمة اختبار T بلغت (14.08)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة سوهاج وأعضاء هيئة التدريس بها ببرامج التدريب والترقّي، واشترطت الجامعة دورات تدريبية بعينها، وبعدها محدد للترقّي لدرجة وظيفية أعلى أو تولي منصب إداري معين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البشيتي وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (زيد والعزيزي، ٢٠٢٢)، ودراسة (المشوط وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (العزيزي، ٢٠٢٣)، ودراسة (رثوان، ٢٠٢٣)، ودراسة (بدوي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الحلبي، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة (مرداسي ومعتوق، ٢٠٢٢).

ج) تحليل عبارات بُعد بيئة وظروف العمل:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "جودة الحياة الوظيفية"، البُعد الثالث (بيئة وظروف العمل).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
15	توفر إدارة الجامعة بيئة صحية مناسبة للعمل من حيث الإضاءة، والتهوية والنظافة.	3.45	0.872	34.51	*14.51	0.000	1	متوسطة
16	توفر إدارة الجامعة التجهيزات اللازمة لأداء عمل أعضاء هيئة التدريس (أثاث مريح، وسائل تكنولوجية، مواصلات، وسائل اتصالات، مستلزمات مكتبية ومصادر تعليمية، وقواعد البيانات، وإنترنت).	3.14	0.914	31.39	*12.93	0.000	4	متوسطة
17	تهيئ الجامعة بيئة عمل خالية من الصراعات والضغوط ومحفزة على الإبداع تمكن أعضاء هيئة التدريس من الاستغلال الأمثل لمهاراتهم.	3.06	0.654	30.64	*14.31	0.000	5	متوسطة
18	توجد لدى الجامعة خطط للطوارئ والأزمات والسلامة المهنية مدرجة ضمن الخطة الاستراتيجية.	3.24	0.732	32.42	*12.54	0.000	3	متوسطة
19	تحرص الجامعة على الاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن طريق تقدير الجهود وتقديم الحوافز.	3.36	0.868	33.59	*15.01	0.000	2	متوسطة
20	تعزز الجامعة الشفافية والوضوح في العمل من خلال توفير معلومات صحيحة عن طبيعة سير الأعمال.	3.02	0.741	30.20	*12.32	0.000	6	متوسطة
21	تعالج إدارة الجامعة التظلمات والشكاوى بالسرعة الكافية لتحقيق العدالة الناجزة.	2.98	0.698	29.79	*11.38	0.000	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.21	0.879	32.11	*12.61	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (17) أن العبارة الخامسة عشرة، والتي تنص على "توفر إدارة الجامعة بيئة صحية مناسبة للعمل من حيث الإضاءة، والتهوية والنظافة" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.45)؛ ودرجة أهمية (متوسطة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى التصميم الصحي لمباني الجامعة، لا سيما المباني

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

الحديثة في فرع الجامعة بمدينة سوهاج الجديدة، والتي روعي في تصميمها وإنشائها توفر بيئة عمل صحية ومحفزة. وجاءت العبارة الحادية والعشرون، والتي تنص على "تعالج إدارة الجامعة التظلمات والشكاوى بالسرعة الكافية لتحقيق العدالة الناجزة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.98)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى كثرة الشكاوى والتظلمات المرفوعة لإدارة الجامعة، أو الحاجة إلى إحالتها للقضاء المختص، أو تعقدها وتداخلها.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبعدها بيئة وظروف عمل أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: توفير إدارة الجامعة التجهيزات اللازمة لأداء عمل أعضاء هيئة التدريس (أثاث مريح، وسائل تكنولوجيا، مواصلات، وسائل اتصالات، مستلزمات مكتبية ومصادر تعليمية، وقواعد البيانات، وإنترنت)، تهيئة الجامعة بيئة عمل خالية من الصراعات والضغوط ومحفزة على الإبداع تمكن أعضاء هيئة التدريس من الاستغلال الأمثل لمهاراتهم، وجود خطط للطوارئ والأزمات والسلامة المهنية مدرجة ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة، حرص الجامعة على الاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن طريق تقدير الجهود وتقديم الحوافز، تعزيز الجامعة للشفافية والوضوح في العمل من خلال توفير معلومات صحيحة عن طبيعة سير الأعمال. كما يوضح الجدول السابق أن بُعد بيئة وظروف العمل جاء بمتوسط حسابي قدره (3.21)، وانحراف معياري (0.879)، وقيمة اختبار T بلغت (12.61)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى الأهمية الكبرى لبيئة العمل، نظراً لقضاء الفرد أطول وقت فيها، كما أنها تلعب دوراً رئيساً في الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس، وحثهم على الالتزام بعملهم، علاوة على أن بيئة العمل الإيجابية والمريحة تؤدي لإخراج أفضل مهارات أعضاء هيئة التدريس ومواهبهم، وتخلق بينهم وأعمالهم نوعاً من المودة، والشعور بالملكية، مما يدفعهم للإبداع، كما تسهم بيئة العمل في تعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على التواصل فيما بينهم بهدف تحقيق المصلحة المشتركة للجامعة، وهي كذلك تزيد من رضا عضو هيئة التدريس بشكل ينعكس إيجابياً على إنتاجيته. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المشوط وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (اليوسف، ٢٠٢٢)،

ودراسة (العريزي، ٢٠٢٣)، ودراسة (دابس وطه، ٢٠٢٢)، ودراسة (حاجم، وأخران، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة (رثوان، ٢٠٢٣)، ودراسة (زيد والعريزي، ٢٠٢٢)، ودراسة (المالكي، ٢٠٢٢).

د) تحليل عبارات بُعد العلاقات الاجتماعية في محيط العمل:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "جودة الوظيفة"، البُعد الرابع (العلاقات الاجتماعية في محيط العمل).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
22	تحرص إدارة الجامعة على بناء شبكة علاقات اجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس من خلال الزيارات الاجتماعية والرحلات الترفيهية.	2.75	0.912	27.47	*12.63	0.000	5	متوسطة
23	يشارك أعضاء هيئة التدريس زملاءهم في المناسبات الاجتماعية المختلفة.	3.47	0.892	34.68	*14.50	0.000	2	متوسطة
24	يسود الجامعة جو من التعاون والعمل ضمن الفريق بين أعضاء هيئة التدريس.	2.73	0.909	27.31	*11.55	0.000	6	متوسطة
25	توفر إدارة الجامعة قنوات للتفاعل والاتصال مع أعضاء هيئة التدريس في كافة المستويات المختلفة.	2.89	0.723	28.92	*14.78	0.000	4	متوسطة
26	تعمل إدارة الجامعة على تعزيز مبادئ الإخاء والاحترام المتبادل بين كافة أعضاء هيئة التدريس.	3.22	0.851	32.19	*12.50	0.000	3	متوسطة
27	تخصص إدارة الجامعة لقاءات مستمرة مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة مشكلاتهم ومقترحاتهم.	2.39	0.769	23.90	*11.59	0.000	7	متوسطة
28	ينمي أعضاء هيئة التدريس علاقات إنسانية طيبة مع كثير من أولياء أمور الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي.	3.56	0.674	35.63	*11.27	0.000	1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.08	0.889	30.81	*12.55	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (18) أن العبارة الثامنة والعشرين، والتي تنص على "ينمي أعضاء هيئة التدريس علاقات إنسانية طيبة مع كثير من أولياء أمور الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.56)؛ ودرجة أهمية (متوسطة)؛ وهو الأمر الذي

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

يعني موافقة أفراد العينة عليها. وهو ما يؤكد أهمية العلاقات الإنسانية بين الجامعة بكل منسوبيها وبين المجتمع بكل مكوناته، وضرورة الاستفادة من تلك العلاقة من أجل خدمة العمل التربوي والتعليمي؛ حيث تسهم قناعة ولي الأمر والمجتمع المحيط بالجامعة بأهمية دور الجامعة في تربية أبنائهم وغرس القيم الإسلامية والعادات الحسنة في سلوكياتهم في تحفيزهم على مشاركة الجامعة مادياً ومعنوياً، وتلمس حاجات الجامعة ومشكلاتها والإسهام في حلها، بالإضافة إلى ما قد يبديه بعض أولياء الأمور والمتطوعين من المشاركة في عملية تدريب وتعليم الطلاب، علاوة على أن العلاقات الإنسانية الطيبة المبنية على أسس سليمة تسهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وتزيد من دافعيتهم للعمل. وجاءت العبارة السابعة والعشرون، والتي تنص على "تخصص إدارة الجامعة لقاءات مستمرة مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة مشكلاتهم ومقترحاتهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.39)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى انشغال القيادات الجامعية بالأمور الإدارية والفنية والأكاديمية المرتبطة بعملهم، وقلة نفعهم لتنظيم العديد من اللقاءات العامة التي تجمعهم بأعضاء هيئة التدريس، مع أنه في الغالب تكون أبواب مكاتب هؤلاء القادة مفتوحة لكافة أعضاء هيئة التدريس.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية تُبعد العلاقات الاجتماعية في محيط عمل أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: حرص إدارة الجامعة على بناء شبكة علاقات اجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس من خلال الزيارات الاجتماعية والرحلات الترفيهية، مشاركة أعضاء هيئة التدريس زملائهم في المناسبات الاجتماعية المختلفة، شيوخ جو من التعاون والعمل ضمن الفريق بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، توفير إدارة الجامعة قنوات للتفاعل والاتصال مع أعضاء هيئة التدريس في كافة المستويات المختلفة، تعزيز إدارة الجامعة مبادئ الإخاء والاحترام المتبادل بين كافة أعضاء هيئة التدريس.

كما يوضح الجدول السابق أن بُعد العلاقات الاجتماعية في محيط العمل جاء بمتوسط حسابي قدره (3.08)، وانحراف معياري (0.889)، وقيمة اختبار T بلغت (12.55)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في هذه

النتيجة إلى ما تسهم به العلاقات الاجتماعية في محيط العمل من خلق بيئة عمل إيجابية وصحية داخل الجامعة، فهي تعزز التعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس، وتعمل على تعزيز الروح الجماعية وبناء الفريق، وتحسين الأداء العام للجامعة، كما تعزز الشعور بالانتماء والتماسك بين أعضاء هيئة التدريس، ونقل من التوترات والصراعات الداخلية، وتسهم في تعزيز الثقة والاحترام بينهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار العام في الجامعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (اليوسف، ٢٠٢٢)، ودراسة (العريزي، ٢٠٢٣)، ودراسة (عسيري والمنقاش، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (دابس وطه، ٢٠٢٢)، ودراسة (مرداسي ومعتوق، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة (زيد والعريزي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الحلي، ٢٠٢٢)، ودراسة (بدوي، ٢٠٢٢).

٥) تحليل عبارات بُعد المرافق والخدمات الجامعية:

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "جودة الحياة الوظيفية"، البعد الخامس (المرافق والخدمات الجامعية).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الأهمية
29	تتوفر بالجامعة البنية التقنية والمادية اللازمة لقيام عضو هيئة التدريس بمهامه الوظيفية.	3.54	0.772	35.42	*12.65	0.000	2	متوسطة
30	تقدم الجامعة الخدمات الصحية والعلاجية المتميزة لعضو هيئة التدريس وأسرته.	3.41	0.911	34.10	*14.31	0.000	3	متوسطة
31	توفر الجامعة خدمات الترجمة والتليل الإحصائي لعضو هيئة التدريس عند احتياجه لها.	3.15	0.763	31.47	*11.64	0.000	5	متوسطة
32	توفر الجامعة خدمات ترفيهية لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم.	3.38	0.760	33.83	*10.73	0.000	4	متوسطة
33	تسهم الجامعة ماديا في سفر أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية بالخارج.	3.12	0.813	31.21	*12.70	0.000	6	متوسطة
34	تكرم الجامعة أعضاء هيئتها التدريسية المتفوقين علميا.	3.57	0.937	35.67	*14.62	0.000	1	متوسطة
35	توفر إدارة الجامعة أماكن خاصة للمصايف العائلية لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم.	2.88	0.761	28.79	*11.37	0.000	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.11	0.883	31.1	*13.37	0.000		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (19) أن العبرة الرابعة والثلاثين، والتي تنص على "تكرم الجامعة أعضاء هيئتها التدريسية المتفوقين علمياً" جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

(3.57)؛ ودرجة أهمية (متوسطة)؛ وهو الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة عليها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى اهتمام جامعة سوهاج بتكريم علمائها المتميزين بصورة سنوية، لا سيما الاحتفالية التي تنظمها الجامعة سنويا بمناسبة يوم العلم، لتكريم أبنائها من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز الدولة وجوائز الجامعة، إلى جانب تكريم أوائل الخريجين على مستوى البرامج العلمية. هذا بالإضافة إلى مشاركة الجامعة في الاحتفال بالعيد السنوي للعلميين، والذي يتم فيه تكريم العلميين، والعلماء، والباحثين، والحاصلين على جوائز تقديرية وتشجيعية ودرجات علمية "ماجستير ودكتوراه"، ومن تمت ترقيتهم لدرجات علمية أعلى "أستاذ وأستاذ مساعد"، والمحاليين على المعاش وأبنائهم المتفوقين علمياً ورياضياً قبل وبعد التعليم الجامعي، وأوائل خريجي كلية العلوم وأسرهم. وجاءت العبارة الخامسة والثلاثون، والتي تنص على "توفر إدارة الجامعة أماكن خاصة للمصايف العائلية لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.88)؛ ودرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود مصيف خاص بجامعة سوهاج يتيح لأعضاء هيئة التدريس قضاء الأجازة الصيفية فيه.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية تُبعد المرافق والخدمات الجامعية تتم في جامعة سوهاج بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: توفر البنية التقنية والمادية بالجامعة واللازمة لقيام عضو هيئة التدريس بمهامه الوظيفية، تقديم الجامعة الخدمات الصحية والعلاجية المتميزة لعضو هيئة التدريس وأسرته، توفير الجامعة خدمات الترجمة والتحليل الإحصائي لعضو هيئة التدريس عند احتياجه لها، توفير الجامعة خدمات ترفيهية لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم، إسهام الجامعة مادياً في سفر أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العالمية بالخارج.

كما يوضح الجدول السابق أن بُعد المرافق والخدمات الجامعية جاء بمتوسط حسابي قدره (3.11)، وانحراف معياري (0.883)، وقيمة اختبار T بلغت (13.37)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى ما تسهم به تلك المرافق والخدمات الجامعية من نهوض بالعملية التعليمية، وتطوير للبنية التحتية التعليمية بالجامعة، بما يحقق النقلة النوعية المطلوبة لمسيرة التعليم الجامعي المصري.

كما تحرص الجامعة على وضع الخطط ذات العلاقة بإنشاء تلك المرافق من أجل تقديم الخدمة المميزة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتأمين البيئة الجامعية الملائمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المالكي، ٢٠٢٢)، ودراسة (المشوط وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (بدوي، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة (الشميمري، ٢٠٢٢).

و) تحليل جميع عبارات محور جودة الحياة الوظيفية:

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي

الدرجة الأهمية	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار (T)	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	2	0.000	*12.77	32.12	0.813	3.23	التوازن بين الحياة الشخصية والعمل
متوسطة	1	0.000	*14.08	35.89	0.894	3.59	فرص الترقى والتنمية المهنية
متوسطة	3	0.000	*12.61	32.11	0.879	3.21	بيئة وظروف العمل
متوسطة	5	0.000	*12.55	30.81	0.889	3.08	العلاقات الاجتماعية في محيط العمل
متوسطة	4	0.000	*13.37	31.1	0.883	3.11	المرافق والخدمات الجامعية
متوسطة		0.000	*12.79	31.71	0.865	3.17	جميع عبارات أبعاد جودة الحياة الوظيفية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (20) أن المتوسط الحسابي لمتغير جودة الحياة الوظيفية بلغ (3.17)، وانحراف معياري (0.865)، وهو ما يشير - وفقاً لمقياس البحث - إلى نسبة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة البحث على عبارات متغير جودة الحياة الوظيفية بشكل عام. كما يتضح من الجدول أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المتغير تراوحت بين (3.08-3.59)؛ وتراوحت الانحرافات المعيارية لها بين (0.813-0.894)، وهي نتيجة تشير إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة البحث لمتغير جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً؛ وبالتالي، فقد جاء التقييم العام لجميع عبارات محور جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج متوسطاً. ويُرجع الباحثان تلك النتيجة إلى ما تقوم به جامعة سوهاج من جهود لإحداث التغييرات التي تهتم بالبحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيف القلق والضغط لدى أعضاء هيئة التدريس.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

وقد جاء بُعد (فرص الترقى والتنمية المهنية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.59)، يليه بُعد (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل) بمتوسط حسابي قدره (3.23)، يليه بُعد (بيئة وظروف العمل) بمتوسط حسابي قدره (3.21)، يليه بُعد (المرافق والخدمات الجامعية) بمتوسط حسابي قدره (3.11)، ثم بُعد (العلاقات الاجتماعية في محيط العمل) بمتوسط حسابي قدره (3.08). ويعزو الباحثان التقييم المتوسط لبُعد فرص الترقى والتنمية المهنية إلى اهتمام جامعة سوهاج وأعضاء هيئة التدريس بها ببرامج التدريب والترقى، واشترطت الجامعة دورات تدريبية بعينها، وبعدد محدد للترقى لدرجة وظيفية أعلى أو تولي منصب إداري معين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البشيتي وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (زيد والعزيمي، ٢٠٢٢)، ودراسة (المشوط وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (العزيمي، ٢٠٢٣)، ودراسة (رثوان، ٢٠٢٣)، ودراسة (بدوي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الحلي، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة (مرداسي ومعتوق، ٢٠٢٢). أما التقييم المتوسط لبُعد التوازن بين الحياة الشخصية والعمل فيرجعه الباحثان إلى تشجيع الجامعة لأعضاء هيئتها التدريسية على إحداث توازن بين العمل الجامعي وحياتهم الشخصية، من خلال إنشاء بيئات عمل قابلة للتكيف، ومرنة، وتنسم بالثقة، وإشعارهم بالتقدير، بالإضافة إلى تشجيعهم على أخذ فترات راحة متكررة، وتشجيع على ممارسة اللياقة البدنية داخل الحرم الجامعي، وحثهم على أخذ أجازة مدفوعة الأجر، وتقييم المزايا الموجودة وإجراء التعديلات بناءً على هذا التقييم، هذا إلى جانب التحقق من أحوالهم ومحاولة حل مشكلاتهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عسيري والمنقاش، ٢٠٢٢)، ودراسة (آل جمعان والغامدي، ٢٠٢٢)، ودراسة (البشيتي وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (زيد والعزيمي، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (العزيمي، ٢٠٢٣)، ودراسة (رثوان، ٢٠٢٣)، ودراسة (الجبوري والأبرو، ٢٠٢٢). ويعزو الباحثان التقييم المتوسط لبُعد بيئة وظروف العمل إلى الأهمية الكبرى لبيئة العمل، نظراً لقضاء الفرد أطول وقت فيها، كما أنها تلعب دوراً رئيساً في الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس، وحثهم على الالتزام بعملهم، علاوة على أن بيئة العمل الإيجابية والمريحة تؤدي لإخراج أفضل مهارات أعضاء هيئة التدريس ومواهبهم، وتخلق بينهم وأعمالهم نوعاً من المودة، والشعور بالملكية، مما يدفعهم للإبداع، كما تسهم بيئة العمل في تعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على

التواصل فيما بينهم بهدف تحقيق المصلحة المشتركة للجامعة، وهي كذلك تزيد من رضا عضو هيئة التدريس بشكل ينعكس إيجابياً على إنتاجيته. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المشوط وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (اليوسف، ٢٠٢٢)، ودراسة (العزيمي، ٢٠٢٣)، ودراسة (دابس وطه، ٢٠٢٢)، ودراسة (حاجم، وأخران، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة (رثوان، ٢٠٢٣)، ودراسة (زيد والعزيمي، ٢٠٢٢)، ودراسة (المالكي، ٢٠٢٢). في حين يعزو الباحثان التقييم المتوسط لُبعد المرافق والخدمات الجامعية إلى ما تسهم به تلك المرافق والخدمات الجامعية من نهوض بالعملية التعليمية، وتطوير للبنية التحتية التعليمية بالجامعة، بما يحقق النقلة النوعية المطلوبة لمسيرة التعليم الجامعي المصري. كما تحرص الجامعة على وضع الخطط ذات العلاقة بإنشاء تلك المرافق من أجل تقديم الخدمة المميزة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتأمين البيئة الجامعية الملائمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المالكي، ٢٠٢٢)، ودراسة (المشوط وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (بدوي، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة (الشميمري، ٢٠٢٢). ويعزو الباحثان التقييم المتوسط لُبعد العلاقات الاجتماعية في محيط العمل إلى دور العلاقات الاجتماعية في محيط العمل في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية داخل الجامعة، فهي تعزز التعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس، وتعمل على تعزيز الروح الجماعية وبناء الفريق، وتحسين الأداء العام للجامعة، كما تعزز الشعور بالانتماء والتماسك بين أعضاء هيئة التدريس، وتقلل من التوترات والصراعات الداخلية، وتسهم في تعزيز الثقة والاحترام بينهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار العام في الجامعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (اليوسف، ٢٠٢٢)، ودراسة (العزيمي، ٢٠٢٣)، ودراسة (عسيري والمنقاش، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (دابس وطه، ٢٠٢٢)، ودراسة (مرداسي ومعنوق، ٢٠٢٢)؛ واختلفت مع نتائج دراسة (زيد والعزيمي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الحلي، ٢٠٢٢)، ودراسة (بدوي، ٢٠٢٢).

٣- إجابة السؤال الرابع، والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج
ولإجابة هذا السؤال استخدم الباحث اختبار "معامل ارتباط بيرسون" من أجل الكشف عن

العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (21) معامل الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس
بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث

المحور/البعد	التوازن بين الحياة الشخصية والعمل	فرص الترقى والتنمية المهنية	بيئة وظروف العمل	العلاقات الاجتماعية في محيط العمل	المرافق والخدمات الجامعية	جودة الحياة الوظيفية	الاستبانة ككل
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	*0.704	*0.760	*0.570	*0.523	*0.544	*0.667	*0.756
التحفيز والتعويضات	*0.761	*0.636	*0.602	*0.548	*0.650	*0.589	*0.562
التدريب والتطوير	*0.674	*0.671	*0.690	*0.656	*0.511	*0.653	*0.812
امتلاك المعلومات ومشاركتها	*0.824	*0.922	*0.801	*0.743	*0.760	*0.881	*0.878
الاندماج الوظيفي	*0.752	*0.802	*0.792	*0.731	*0.764	*0.837	*0.780
إدارة الاحتواء العالي	*0.778	*0.781	*0.756	*0.734	*0.726	*0.811	*0.943
الاستبانة ككل	*0.858	*0.775	*0.860	*0.848	*0.859	*0.943	

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق (21) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث بلغت (0.811)، وهي علاقة مرتفعة، توضح تأثير إدارة الاحتواء العالي في جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج؛ حيث تزيد جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج بزيادة الاهتمام بتطبيق إدارة الاحتواء العالي؛ فكلما اهتمت إدارة الجامعة باحتواء أعضاء هيئة التدريس كلما زادت جودة حياتهم الوظيفية، والعكس صحيح. حيث يؤدي تطبيق إدارة الجامعة لمدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، بالإضافة إلى الاهتمام بتحفيزهم مادياً ومعنوياً، ومنحهم التعويضات والمكافآت المناسبة، والاهتمام بتدريبهم وتطوير وتنمية قدراتهم باستمرار، وإتاحة كافة البيانات والمعلومات لهم وتشجيعهم على مشاركتها، وتحقيق اندماجهم مع الوظيفة التي يشغلونها، يؤدي ذلك إلى تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، وتوفير فرص الترقى والتنمية المهنية اللازمة لهم، وتحسين بيئة وظروف عملهم، ودخولهم في علاقات اجتماعية طيبة في محيط العمل، وتشجيع إدارة الجامعة على توفير كافة المرافق

والخدمات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تجويد حياتهم الوظيفية بشكل عام.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (السعدون، ٢٠١٨)، (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨)، (حوشي، وحميد، ٢٠٢١)، (عبدالسلام، والسيد، ٢٠٢١)، (الحمداني، ٢٠٢٢)، (الشعراوي، ٢٠٢٢)، (علوان، ٢٠٢٢)، (مهدي، ٢٠٢٤)، والتي أكدت جميعها على الدور الإيجابي الذي تلعبه إدارة الاحتواء العالي تجاه أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي والجامعي، من خلال إسهامها - بشكل أو بآخر - في تحقيق رضاهم، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وبالتالي تجويد ملامح حياتهم الوظيفية.

٤- إجابة السؤال الخامس، والذي ينص على: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاحتواء العالي على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟

ولإجابة هذا السؤال، وتوضيح الأثر الدال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاحتواء العالي على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (22) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتوضيح أثر أبعاد إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار - التحفيز والتعويضات - التدريب والتطوير - امتلاك المعلومات ومشاركتها الاندماج الوظيفي) على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة اختبار (T)	معاملات الانحدار	المتغيرات
0.000	1.231	0.360	المشاركة في صنع واتخاذ القرار
0.000	1.356	0.462	التحفيز والتعويضات
0.000	2.009	0.433	التدريب والتطوير
0.000	1.761	0.421	امتلاك المعلومات ومشاركتها
0.000	1.980	0.475	الاندماج الوظيفي
0.000	2.462	0.721	المقدار الثابت
معامل التحديد المعدل = 0.544		معامل الارتباط = 0.731	
القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000		قيمة اختبار (F) = 61.307	

يوضح الجدول (22) أن معامل الارتباط بلغ (0.731)، كما بلغ معامل التحديد المعدل (0.544). وهي نتيجة تشير إلى أن نسبة (54.4) من التغير الحاصل في جودة الحياة الوظيفية

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج تم تفسيرها من خلال العلاقة الخطية؛ أما النسبة الباقية فقد تعود إلى أسباب أخرى تؤثر في جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. كما بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (61.307)، في وجود قيمة احتمالية (Sig.) قدرها (0.000)؛ وهو ما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار - التحفيز والتعويضات - التدريب والتطوير - امتلاك المعلومات ومشاركتها - الاندماج الوظيفي) مجتمعة على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (السعدون، ٢٠١٨)، (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨)، (حوشي، وحديد، ٢٠٢١)، (عبدالسلام، والسيد، ٢٠٢١)، (الحمداني، ٢٠٢٢)، (الشعراوي، ٢٠٢٢)، (علوان، ٢٠٢٢)، (مهدي، ٢٠٢٤)، والتي أكدت جميعها على التأثير الإيجابي لإدارة الاحتواء العالي التي تنتهجها إدارة الجامعة تجاه أعضاء هيئة التدريس من خلال إسهامها في تحقيق رضاهم عن الوظيفة، وزيادة جهودهم، وتشجيعهم على تطوير أنفسهم، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وبالتالي تجويد حياة العمل لديهم.

٥- **إجابة السؤال السادس، والذي ينص على:** هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة إدارة الاحتواء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)؟

ولإجابة هذا السؤال، استخدم الباحثان الاختبارات الآتية:

أ- **اختبار (T) لعينتين مستقلتين، للكشف عن الفروق الدالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)** بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة إدارة الاحتواء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج تُعزى لمتغير (النوع)، والذي تتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (23) نتائج اختبار (T) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور البحث تبعاً لمتغير النوع.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.109	0.981	3.75	3.66	المشاركة في صنع واتخاذ القرار
0.155	1.762	4.28	4.13	التحفيز والتعويضات
0.397	1.324	4.53	4.43	التدريب والتطوير
0.165	0.984	4.19	4.16	امتلاك المعلومات ومشاركتها
0.395	0.824	4.61	4.55	الاندماج الوظيفي
0.169	1.054	4.03	4.22	إدارة الاحتواء العالي
0.412	1.264	4.11	4.15	جودة الحياة الوظيفية
0.213	1.525	4.43	4.24	جميع المجالات معاً

يوضح الجدول (23) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "لعينتين مستقلتين"

بلغت (0.169) في محور إدارة الاحتواء العالي، وبلغت (0.412) في محور جودة الحياة الوظيفية، وبلغت (0.213) في جميع المجالات؛ وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث تجاه كافة عبارات أبعاده تعزى إلى متغير النوع. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عدد الذكور (48.1%)، والإناث (51.9%) من المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج يكاد يكون متقارباً، بالإضافة إلى التقارب الفكري والثقافي بينهما، وهو ما أدى إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في استجاباتهم تجاه عبارات أداة البحث.

ب- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن الفروق الدالة

إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول

علاقة إدارة الاحتواء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة

سوهاج تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، والذي تتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

جدول (24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عيّنتين مستقلتين عن كل محور من محاور البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أستاذ دكتور	أستاذ مساعد	مدرس	
0.412	0.762	4.14	3.76	3.14	المشاركة في صنع واتخاذ القرار
0.653	0.658	3.84	3.89	3.96	التحفيز والتعويضات
0.201	1.011	4.53	4.41	4.12	التدريب والتطوير
0.455	1.034	4.11	4.16	3.76	امتلاك المعلومات ومشاركتها
0.802	1.212	4.50	4.52	4.13	الاندماج الوظيفي
0.512	1.036	4.14	4.14	4.08	إدارة الاحتواء العالي
0.391	0.981	4.12	4.10	4.03	جودة الحياة الوظيفية
0.346	1.005	4.09	3.94	4.19	جميع المجالات معاً

يوضح الجدول (24) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "العينتين مستقلتين"

بلغت (0.512) في محور إدارة الاحتواء العالي، وبلغت (0.391) في محور جودة الحياة الوظيفية، وبلغت (0.346) في جميع المجالات؛ وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث تجاه كافة عبارات أبعاده تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ما يتمتع به أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج - بغض النظر عن مرتبتهم الوظيفية - من مستوى علمي وثقافي مرتفع، إلى جانب اهتمام إدارة الجامعة بالتنمية المهنية لمنسوبيها، وهو ما أثر على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من (المدرسين، الأساتذة المساعدين، الأساتذة) في استجاباتهم تجاه عبارات أداة البحث.

ج- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن الفروق الدالة

إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة إدارة الاحتواء العالي بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة)، والذي نتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة

البحث عن محاورها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		(٢٠) سنة فأكثر	من (١٠) سنوات إلى أقل من (٢٠) سنة	أقل من (١٠) سنوات	
0.413	0.524	3.92	4.11	3.33	المشاركة في صنع واتخاذ القرار
0.359	0.368	3.66	4.09	3.76	التحفيز والتعويضات
0.614	0.379	4.11	4.21	4.32	التدريب والتطوير
0.609	0.312	4.31	4.22	4.20	امتلاك المعلومات ومشاركتها
0.341	0.444	3.77	4.41	3.67	الاندماج الوظيفي
0.459	0.329	4.14	4.09	4.11	إدارة الاحتواء العالي
0.436	0.312	4.08	4.31	4.06	جودة الحياة الوظيفية
0.831	0.212	4.15	4.56	4.25	جميع المجالات معاً

يوضح الجدول (25) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "لعينتين مستقلتين" بلغت (0.459) في محور إدارة الاحتواء العالي، وبلغت (0.436) في محور جودة الحياة الوظيفية، وبلغت (0.831) في جميع المجالات؛ وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث تجاه كافة عبارات أبعاده تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات؛ حيث بلغت نسبتهم حوالي (80%) من إجمالي عدد المبحوثين.

● الاستنتاجات:

على ضوء نتائج التحليل الإحصائي لمجالات البحث يمكن توضيح نتائجه على النحو الآتي:

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- ١- تعد إدارة الاحتواء العالي إحدى أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن استخدامها مع الموارد البشرية الجامعية تحديداً، لا سيما مع أعضاء هيئة التدريس، لما تتمتع به من شمولية لكافة الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية لأعضاء هيئة التدريس ومهامهم الوظيفية وظروف عملهم، وإتاحة الفرص أمامهم للتقدم والتطوير المهني، وتوفير بيئة عمل ملائمة ومشجعة، وتشجيعهم على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع زملائهم وقادتهم في محيط العمل، بالإضافة إلى اهتمام إدارة الاحتواء العالي بتوفير المرافق والخدمات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- تسهم جودة الحياة الوظيفية في تشجيع العمل التعاوني بين أعضاء هيئة التدريس، بوصفها وسيلة ملائمة لترغيبهم ودمجهم في العمل، كما أنها تؤدي إلى رضاهم الوظيفي، وزيادة انتمائهم وولائهم للجامعة، بالإضافة إلى تحسين كفاءاتهم، وزيادة المنافسة الشريفة بينهم، بما يعود في النهاية بالفائدة عليهم وعلى الجامعة.
- ٣- كشفت نتائج البحث عن درجة أهمية متوسطة لجميع عبارات أبعاد محور إدارة الاحتواء العالي في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؛ وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.18) ووزن نسبي قدره (32.65)، وانحراف معياري (0.854). فيما عدا بُعد (الاندماج الوظيفي) والذي جاء بدرجة أهمية مرتفعة. وهو ما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام الجامعة بتطبيق تلك الممارسات، لما لها من أثر فعال على جودة الحياة الوظيفية لدى كافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.
- ٤- كشفت نتائج البحث عن درجة أهمية متوسطة لجميع عبارات أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؛ وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.17) ووزن نسبي قدره (31.71)، وانحراف معياري (0.865). وهي نتيجة تستدعي من الإدارة العليا للجامعة الاهتمام بتوفير كافة السبل، ومحاولة تطبيق كافة الأبعاد الخاصة بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئتها التدريسية.

٥- جاء ترتيب أهمية أبعاد محور إدارة الاحتواء العالي في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث على النحو الآتي: جاء بُعد الاندماج الوظيفي في المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (4.14)، ووزن نسبي قدره (41.39)، وانحراف معياري (0.821)، يليه بُعد التدريب والتطوير بمتوسط حسابي قدره (3.25)، ووزن نسبي قدره (32.49)، وانحراف معياري (0.789)، يليه بُعد امتلاك المعلومات ومشاركتها، بمتوسط حسابي قدره (3.17)، ووزن نسبي قدره (31.72)، وانحراف معياري (0.874)، ثم بُعد التحفيز والتعويضات، بمتوسط حسابي قدره (3.16)، ووزن نسبي قدره (31.62)، وانحراف معياري (0.847)، ثم أخيرًا بُعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار، بمتوسط حسابي قدره (3.02)، ووزن نسبي قدره (30.17)، وانحراف معياري (0.823).

٦- جاء ترتيب أهمية أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث على النحو الآتي: جاء بُعد فرص الترقى والتنمية المهنية في المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (3.59)، ووزن نسبي قدره (35.89)، وانحراف معياري (0.894)، يليه بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والعمل بمتوسط حسابي قدره (3.23)، ووزن نسبي قدره (32.12)، وانحراف معياري (0.813)، يليه بُعد بيئة وظروف العمل، بمتوسط حسابي قدره (3.21)، ووزن نسبي قدره (32.11)، وانحراف معياري (0.879)، ثم بُعد المرافق والخدمات الجامعية، بمتوسط حسابي قدره (3.11)، ووزن نسبي قدره (31.1)، وانحراف معياري (0.883)، ثم أخيرًا بُعد العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، بمتوسط حسابي قدره (3.08)، ووزن نسبي قدره (30.81)، وانحراف معياري (0.889).

٧- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيري إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.811)، وهي قيمة تشير إلى وجود هذه العلاقة.

٨- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار - التحفيز والتعويضات - التدريب والتطوير -

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

امتلاك المعلومات ومشاركتها - الاندماج الوظيفي) مجتمعة على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. فقد بلغ معامل الارتباط (0.731)، كما بلغ معامل التحديد المعدل (0.544). وهي نتيجة تشير إلى أن نسبة (54.4) من التغير الحاصل في جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج تم تفسيرها من خلال العلاقة الخطية؛ أما النسبة الباقية فقد تعود إلى أسباب أخرى تؤثر في جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

٩- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث تجاه كافة أبعاده، تُعزى إلى متغيرات: النوع، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة لأفراد العينة بشكل عام.

● التوصيات والإجراءات المقترحة:

في ضوء نتائج البحث، وما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن اقتراح التوصيات والإجراءات الآتية:

أولاً: توصيات وإجراءات تتعلق بإدارة الاحتواء العالي بجامعة سوهاج

- ١- نشر ثقافة إدارة الاحتواء العالي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوعيتهم - من خلال عقد دورات تدريبية عن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.
- ٢- تشجيع أعضاء هيئة التدريس وكافة القيادات الجامعية على تطبيق ممارسات ومبادئ إدارة الاحتواء العالي التي تفضي إلى نجاح الجامعة وتحقيق أهدافها.
- ٣- خلق بيئة ومناخ تنظيمي يهتم بتطبيق إدارة الاحتواء العالي، ويدرك أهميتها في إحداث التغييرات المنشودة في نظم العمل ذات الأداء العادي.
- ٤- إنشاء قاعدة بيانات توفر لأعضاء هيئة التدريس ولإدارة الجامعة المعارف اللازمة لسبل تطبيق إدارة الاحتواء العالي.
- ٥- الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة الاحتواء العالي في التعليم الجامعي، ومحاولة تبادل الأفكار بشأنها، والاستفادة منها على مستوى جامعة سوهاج.

6- الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز التشجيعية لأعضاء هيئة التدريس، بهدف تحسين أدائهم

ومستوى إنجازهم للمهام المكلفين بها، وتحقيق الأهداف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- الحرص على تحفيز إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين والموهوبين بشكل دوري.

- تحري العدالة عند توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء هيئة التدريس.

- وضع مجموعة من المعايير الموضوعية الخاصة بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومنحهم المكافآت والحوافز، وإشراكهم في وضع تلك المعايير، والإعلان عنها للجميع.

- تخصيص إدارة الجامعة لميزانية سنوية مخصصة لتحفيز ومكافأة أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على تطوير أدائهم.

- الحرص على أن تتناسب المكافآت والحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس مع الجهود التي يبذلونها، مع ضرورة التنوع في تلك الحوافز والمكافآت.

- إظهار الامتنان لهم على كل ما يقدمونه، مع الالتزام بمزيد من عبارات الشكر والمكافآت. التحسين والتطوير الدائم والدوري لبيئة العمل الجامعي.

- الحرص على توفير أنشطة وبرامج تحدي أمام أعضاء هيئة التدريس، تجنباً لشعورهم بالضجر والملل.

- العمل على إتاحة أوقات فراغ أمام عضو هيئة التدريس، والحرص على عدم تكس جوله التدريسي بالعديد من المهام التعليمية والبحثية والأكاديمية والإدارية والفنية، لمساعدته على الراحة والهدوء والاسترخاء لاستعادة نشاطه.

- عقد قيادات الجامعة لاجتماعات شهرية مع أعضاء هيئة التدريس، يتم من خلالها معرفة الأمور التي تشغل تفكيرهم في العمل، مع تقديم الشكر والثناء لهم على مجهوداتهم، وتقديم الدعم اللازم لهم.

- تنظيم مسابقة شهرية لاختيار عضو هيئة التدريس المثالي عن كل كلية وعلى مستوى الجامعة؛ وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم من الموارد الذاتية للجامعة، وهو ما من شأنه خلق التنافس الشريف بين أعضاء هيئة التدريس.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- تنظيم مسابقة سنوية على مستوى الجامعة، لاختيار أعضاء هيئة التدريس المتميزين علمًا وفكرًا وأداءً، وفقا لمجموعة من المعايير المحددة التي يتم الإعلان عنها. وإقامة حفل سنوي على مستوى الجامعة في نهاية العام الجامعي، يُقَدَّم فيه الشكر والثناء لأعضاء هيئة التدريس على جهودهم المبذولة على مدار العام الجامعي، ويكرم فيه أعضاء هيئة التدريس المتميزون، وتقدم لهم الدروع وشهادات التقدير؛ مع نشر أخبار المسابقة ونتائجها عبر قنوات الاتصال المتوفرة لدى الجامعة، ومن خلال مواقع التواصل الاجتماعي.

- الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، ومصالحهم، وإشعارهم بأنهم مكون أصيل ورئيس في الجامعة، وبأنهم مَقَدَّرُونَ شخصيًا ومهنيًا، مما ينعكس - إيجابًا - على تصرفاتهم وولائهم للجامعة.

٧- إقامة الدورات التدريبية والورش التطويرية التي تحسن من قدرات أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم الميدانية، مع إتباع الطرق الحديثة في التدريب، من خلال:

- ربط البرامج التدريبية بأداء أعضاء هيئة التدريس، من أجل صقل قدراتهم ومهاراتهم.
- تنفيذ التدريب القائم على أنشطة التدريس المصغر.
- إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للمشاركة في الحوار والنقاش ولعب الأدوار.
- قيام قيادات الجامعة بجولات وزيارات ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في أماكن عملهم، وعقد اجتماعات دورية معهم.
- تعزيز الجدارات الجوهرية للعاملين، من خلال تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الفنية الخاصة بوظائفهم، وبالمهارات اللازمة التي تمكنهم من إعداد خطة استراتيجية، مع تجويد الإجراءات الإدارية اللازمة لتطوير وتنمية قدراتهم.
- وضع خطة سنوية للتدريب على كافة المستويات والتخصصات المختلفة داخل الجامعة.
- تفعيل دور وحدات ومراكز التدريب والتقويم على مستوى الجامعة وعلى مستوى كل كلية.

- الحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بصفة دورية، مع تقديم برامج تدريبية متميزة تلبي احتياجاتهم التدريبية.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في تصميم البرامج التدريبية المقدمة لهم، وتقويمها باستمرار.
- الحرص على تضمين البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس لبرامج ومواد تدريبية حديثة ومفيدة بهدف تحسين أدائهم.
- ٨- تمكين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على المشاركة الجادة والإيجابية في عمليات صنع واتخاذ القرار الجامعي، لا سيما في الأمور التي تخص أعمالهم ومهامهم، كونها تعزز ثقتهم بأنفسهم، وتجعلهم يخرطون فعليًا في عملية التطوير التنظيمي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - تبني النمط اللامركزي في إدارة الاحتواء العالي، من أجل تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس وكافة الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.
 - إشراكهم في اتخاذ قرارات في الموضوعات ذات الصلة بمهامهم وأعمالهم، والتأكد من امتلاكهم للمهارات والقدرات التي تمكنهم من الإسهام فيها.
 - توفير مناخ عمل صالح ومشجع ومرن، مع توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة ظروف الجامعة من أجل اتخاذ قرار صائب.
 - تطوير إمكانات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ذات الصلة بعمليات صنع واتخاذ القرار وإدارة المراكز الوظيفية الخاصة بهم.
 - تشجيع العمل التعاوني، والحث على تشكيل فرق العمل الجماعية عند المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٩- حث أعضاء هيئة التدريس على العمل بأسلوب الفريق، من خلال:
 - إصدار اللوائح والقرارات والقواعد الواضحة والشفافة ذات الصلة بتنظيم فرق العمل.
 - تطوير مهارات التواصل لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - تعزيز انتماء أعضاء هيئة التدريس وولائهم لمكان عملهم (الجامعة).

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

١٠- الاستعانة بكافة الوسائل التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على الاندماج الوظيفي، والاهتمام

بكافة الأنشطة الإدارية والأكاديمية والفنية التي يؤديها بشكل يومي، والعمل على تطويرها

باستمرار، من خلال:

- إشراكهم في وضع وتحديد رؤية الجامعة، وقيمتها، وسالتها، وأهدافها.
- إعداد مجموعة من استطلاعات الرأي، للوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس في كافة الخدمات والأنشطة والعمليات داخل الجامعة.
- العمل الدائم على إتاحة كافة فرص التطوير أمام أعضاء هيئة التدريس.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتوصيات التي يحتاجونها، واللازمة لتحسين عملهم وتطويره، وحل المشكلات التي تواجههم في أداء مهام عملهم.
- دعم أعضاء هيئة التدريس بشكل كامل، لمساعدتهم على تحمل مسؤولياتهم، في حال حدوث مشكلات طارئة.
- الحرص على تمكين أعضاء هيئة التدريس أثناء تأديتهم لمهام عملهم، والاستفادة مما يمتلكون من خبرات ومهارات وظيفية.

١١- القضاء على الاغتراب الوظيفي الذي قد يتعرض له أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، من خلال:

- تنويع الأنشطة والمهام التي يكلف بها أعضاء هيئة التدريس.
 - تفعيل صندوق شكاوي أعضاء هيئة التدريس، وبحث تلك الشكاوى، والعمل على حلها.
 - تفويض المزيد من الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس.
- ١٢- القضاء على كافة أشكال الصراع التنظيمي داخل الجامعة، لما له من آثار سلبية على الجامعة وعلى كافة العاملين بها، لا سيما أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال:
- تبني أسلوب الحوار والمناقشة والتفاوض مع أعضاء هيئة التدريس.
 - إقامة علاقات إنسانية طيبة معهم، والبعد عن أساليب التسلط والتخويف والترهيب عند التعامل معهم.

- تعديل الجامعة لسياساتها الداخلية بشكل دائم، من أجل تقليل فرص الصراع بين أعضاء هيئة التدريس.
- علاج أسباب ضغوط العمل التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس، والتخفيف من حدتها.
- ١٣- تبني مجموعة من الأساليب التي تسهم في مكافحة شعور أعضاء هيئة التدريس بالاحترق الوظيفي، من خلال:
- خفض معدل الضغوط وأعباء العمل التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس.
- تكليف كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بمهام وأعمال تلائم تخصصه وقدراته.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الممل في العمل قدر الإمكان.
- ١٤- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على طرح أفكارهم الإبداعية، واكتساب المعارف والمعلومات المتنوعة ومشاركتها، وتبادلها مع الآخرين، باعتبارها واحدة من أيسر الطرق وأكثرها كفاءة لاحتواء أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وذلك من خلال:
- تبني مدخل تمكين أعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل المعلومات، من أجل تعزيز فرص المشاركة.
- قيام إدارة الجامعة بتوصيل رؤية الجامعة ورسالتها لجميع أعضاء هيئة التدريس.
- الاهتمام بمشاركة المعلومات على كافة المستويات الإدارية بالجامعة، وفي جميع أقسامها وشعبها الإدارية؛ مما يسهم في مد جسور التعاون والتواصل بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.
- الاستفادة من ورش العمل في نقل ومشاركة المعلومات وتبادل الآراء والأفكار المفيدة بين أعضاء هيئة التدريس، في إنجاز الأنشطة وفي تحقيق أهداف الجامعة وأهداف أعضاء هيئة التدريس.
- بناء قاعدة بيانات خاصة بالجامعة وكافة الكليات والأقسام والإدارات التابعة لها، تتضمن جميع المعلومات والبيانات ذات الصلة بكل منها، مع إتاحة الحصول على هذه البيانات والمعلومات بسرعة كبيرة وبدون معوقات.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

– الحرص على الاستفادة من المعلومات المتاحة عبر قاعدة البيانات المشار إليها، والعمل على تفعيلها لتحقيق الأهداف المنشودة.

١٥- نشر مفاهيم العدالة، والشفافية، وربطها بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات الإنسانية الطيبة المباشرة والإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس بهدف تحسين أدائهم.

ثانيًا: توصيات وإجراءات تتعلق بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- ١- تطوير اللوائح والقواعد والأدلة المنظمة للعمل الجامعي، بشكل يسهم في تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ٢- التقويم الدوري لأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتقديم التغذية المرتدة اللازمة حول أدائهم.
- ٣- إنشاء وحدة أو إدارة في الجامعة تختص بمتابعة مدى تحقق جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس، على أن تتولى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس على فترات متباعدة - كل ثلاث أو خمس سنوات مثلاً - من أجل التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم، وتحديد أوجه القصور فيها، والعمل على دعم الجوانب الإيجابية.
- ٤- الحرص على تبادل الزيارات الميدانية مع جامعات مصرية أخرى أو عربية أو دولية؛ من أجل الاستفادة من خبراتها في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٥- تحقيق التوازن الصحيح والمرضي بين عمل عضو هيئة التدريس في الجامعة وحياته الشخصية والاجتماعية، من خلال تفعيل مجموعة من الأساليب الحديثة لأوقات العمل، والتي تتلاءم مع طبيعة العمل وظروف أعضاء هيئة التدريس، مثل: أسبوع العمل المضغوط، جداول العمل المرنة، المشاركة في العمل، والعمل عن بُعد؛ وهو ما من شأنه الإسهام في زيادة دوافع أعضاء هيئة التدريس للانخراط في سلوكيات مبتكرة وإبداعية.

- ٦- ضرورة أن يكون التوازن بين الحياة الشخصية والعمل مشجعاً لأعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار أو النصائح لتعزيز كفاءة العمل الجامعي.
- ٧- تعزيز التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في النواحي النظرية والعملية، وعقد دورات تدريبية متخصصة لهم، من أجل التعرف على أحدث المستجدات التربوية والأكاديمية والإدارية، وطرق استخدامهم للتقنيات الحديثة عند تعاملهم مع الأدوار والمهام الوظيفية المكلفين بها، مما يساهم في زيادة قدراتهم ورفع كفاءاتهم وتحسين أدائهم، ومن ثم تجويد حياتهم الوظيفية.
- ٨- تكثيف عدد ونوعية البرامج التدريبية وورش العمل النوعية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، بما يساعدهم على تحقيق مستوى عال من الجودة، يساهم في إثراء الميدان التربوي بخبراتهم المتنوعة.
- ٩- تصميم الدورات التدريبية وورش العمل المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بحيث تتضمن مفهوم جود الحياة الوظيفية؛ بهدف مساعدتهم على فهم وإدراك معنى جودة الحياة الوظيفية، مما يرفع من مستوى براعتهم التنظيمية داخل الجامعة.
- ١٠- الحرص على تصميم البرامج والدورات التدريبية بما يتلاءم واحتياجات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للارتقاء بمستوى أدائهم، مع التقييم الدوري لتلك البرامج والدورات التدريبية.
- ١١- اعتماد الجامعة لنظام فعال يهدف لتشجيع ومكافأة أعضاء هيئة التدريس على أدائهم المتميز، من خلال ربط إنجازاتهم بما يحصلون عليه من مكافآت وترقيات؛ وحثهم على بذل قصارى جهدهم، حتى يكونوا عبءاً ومثالاً يحتذى به.
- ١٢- الحرص على أن يتسم نظام الحوافر والمكافآت المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالشفافية، ويضمن العدالة، ويقوم على أسس ومعايير محددة وواضحة ومقننة، وتراعي طبيعة كل مجال وكل تخصص، مع ضرورة ربط المكافآت بالإنجاز.
- ١٣- زيادة مقدار التأمينات والتعويضات اللازمة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس عند تعرضه لحادثة أو إصابة أثناء أداء عمله.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- ١٤- ضرورة إطلاع أعضاء هيئة التدريس على تقييم الأداء السنوي الخاص بهم، من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهم، وهو ما ينعكس على أدائهم الوظيفي بشكل عام.
- ١٥- زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس، ومعاش المتقاعدين منهم، كي تتلاءم مع الوضع الاقتصادي الحالي، ومع الجهود المبذولة منهم، وتسهم في تلبية احتياجاتهم واحتياجات أسرهم، وهو ما سيزيد من شعورهم بالأمن الوظيفي والاستقرار المادي، وفي نفس الوقت سينعكس ذلك بشكل إيجابي على معنوياتهم وإقبالهم على العمل.
- ١٦- التعاون مع المجلس الأعلى للجامعات من أجل اعتماد نظام فعال لترقيات أعضاء هيئة التدريس قائم على أسس عادلة وواضحة، وضمن معايير وأنظمة وقوانين منصفة، لا يشعرون معها بالظلم، وهو ما يدفعهم لبذل أقصى جهد لديهم للحصول على الترقية المنشودة.
- ١٧- العمل على تحسين بيئة الجامعة المادية والمعنوية والصحية السوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والتي تنعكس بشكل أو بآخر على أدائهم الوظيفي.
- ١٨- تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من خلال تزويدهم بكل ما يحتاجونه من خدمات وحاجات مادية ومعلوماتية لازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، من أجل تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الانخراط في الممارسات التطوعية التي تعزز أداءهم الفردي والجامعي.
- ١٩- تعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس بالاندماج الوظيفي في العمل، عن طريق توفير هياكل تنظيمية مرنة في الجامعة، تسمح بتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتفويضهم مزيد من الصلاحيات، وتشجيعهم على المشاركة، مما يساعدهم على التفكير السليم، وابتكار حلول وأفكار إبداعية.
- ٢٠- منع أشكال التلوث المختلفة في بيئة العمل الجامعية، وتوفير الأدوات والتجهيزات المكتبية، وكافة التسهيلات التي يتطلبها إنجاز مهام أعضاء هيئة التدريس بشكل أفضل وأسرع، وتزويد أماكن العمل بوسائل الأمن والحماية من كافة الأخطار المهنية، والاهتمام بتصميم المكاتب، والحرص على أن تتوفر بها درجة حرارة وإضاءة وتهوية مناسبة، لجعل بيئة

العمل مكان محبب لأعضاء هيئة التدريس، يمكنهم من إنجاز مهامهم في بيئة صحية، وبروح معنوية عالية.

- ٢١- تفعيل أسلوب فرق العمل، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل وفقاً لها، مع ضرورة متابعة أدائها بشكل دائم، لدورها المهم في أداء الأعمال بشكل أفضل وأكثر اتقاناً وإبداعاً.
- ٢٢- التقليل من الأعباء الوظيفية الملقاة على كاهل أعضاء هيئة التدريس، والحرص على توزيع المهام على أكثر من شخص، لمعاونتهم على إنجاز المهام بدقة وسرعة وإتقان.
- ٢٣- تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام وأعمال بصورة صحيحة وغير صعبة ولا تثقل كاهلهم ولا تصيبهم بالإجهاد الوظيفي، ولا تتسبب في عدم تحقيق السلوك الإبداعي. فالمهام الصعبة تؤدي الى النفور من العمل، وعدم ظهور الجانب الإبداعي فيه.
- ٢٤- تهيئة مناخ وبيئة نفسية مرضية في مكان العمل، تحفز بشكل جوهري دوافع أعضاء هيئة التدريس لخلق سلوكيات إبداعية.
- ٢٥- تفويض أعضاء هيئة التدريس صلاحيات تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وتمكنهم من أداء المهام المكلفين بها، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم في الجامعة، وبفاعلية الدور الذي يقومون به، وهو ما يؤدي إلى عدم زيادة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- ٢٦- تعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة، فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذها إدارة الجامعة والخاصة بحقوق أعضاء هيئة التدريس، مع الحرص على حماية حقوقهم.
- ٢٧- الاهتمام – بشكل أكبر - بالعلاقات الاجتماعية داخل الجامعة، من خلال تفعيل مجموعة من الأنشطة الاجتماعية التي تنمي روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس، وبينهم وبين إدارة الجامعة.
- ٢٨- تشجيع إدارة الجامعة أعضاء هيئتها التدريسية على تبادل الزيارات الاجتماعية فيما بينهم، من أجل تعزيز الثقة فيما بينهم.

- ٢٩- استخدام أساليب النقد الإيجابي البناء مع أعضاء هيئة التدريس عند ارتكابهم خطأ ما، وهو ما يمنحهم الثقة بأنفسهم، ويزيد من درجة اطمئنانهم وراحتهم النفسية، وبالتالي زيادة إقبالهم على العمل والاستغراق فيه.
- ٣٠- تفعيل دور نادي أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعه على تقديم المزيد من الخدمات والأنشطة الاجتماعية والتثقيفية والترفيهية لأعضاء هيئة التدريس، مع ضرورة إشراكه في وضع الخطط التطويرية للجامعة، والدفاع عن حقوق أعضائه، ودعمهم أمام كافة الجهات.
- ٣١- تقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس خارج بيئة العمل الجامعي، من خلال تقديم الخدمات المالية عند الحاجة، بالإضافة إلى تعيين أحد أساتذة القانون المتميزين بالجامعة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس عند تعرضهم لأي مشكلات قانونية.
- ٣٢- توفير الجامعة لكافة الخدمات (البحثية - الأكاديمية - الاجتماعية والترفيهية - الحكومية - الصحية والعلاجية - الإسكان - المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، وغيرها)، والمرافق الجامعية الأخرى التي يحتاجها عضو هيئة التدريس، والتي تيسر له أداء مهامه البحثية والأكاديمية والإدارية، وتساعد على تحمل أعباء الحياة، وتوفر لأسرته حياة كريمة.
- ٣٣- توفير العديد من برامج الرفاهية الاجتماعية بشكل أكبر لأعضاء هيئة التدريس، من خلال التعاقد مع المطاعم، والحضانات التي يمكنها رعاية أبناء أعضاء هيئة التدريس، وتوفير وسائل المواصلات لنقل أعضاء هيئة التدريس لأماكن العمل، وتزويد أماكن العمل باستراحات، وتنظيم رحلات ترفيهية لهم ولأسرهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم، نور خليل؛ وسعد، خالد سلمان. (٢٠١٥). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢١(٨٦).
- ٢- إبراهيم، نور خليل؛ وسعد، خالد سلمان. (٢٠١٥). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣- ابن أحمد، الخضر؛ وقرميطي، وردة. (٢٠٢١م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة. *مجلة دراسات وأبحاث بالجلفة*، ١٣(١)، ٤٤٣-٤٣١.
- ٤- أبو النور، محمود أبو النور. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية بكلية التربية النوعية جامعة القاهرة. *بحوث في التربية النوعية*، كلية التربية النوعية - جامعة القاهرة، العدد (٣٧)، ص ص ٩١-١٠٨.
- ٥- أبو حميد، هاشم عيسى. (٢٠١٧). *أثر أبعاد جودة حياة العمل على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٦- أبو زيد، أحمد ناصر؛ والرواشدة، إياد طه. (٢٠٢٠). أثر ممارسة إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٤(١٦).
- ٧- أبو ليفة، سناء مصطفى. (٢٠١٦). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوط لتكرير البترول. *المجلة العربية للإدارة*، ١(٣٦).
- ٨- أبوظبنجة، محمد خير أحمد. (٢٠٢١). *أثر جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- ٩- أحمد، غريب سيد. (٢٠١٢). *المدخل إلى علم الاجتماع*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- ١٠- الأسدي، سلام جعفر عزيز. (٢٠١٩). *العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات*

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

التعليم السياحي في العراق. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد.

- ١١- آل جمعان، شادن بنت عبدالله بن عبدالعزيز. (٢٠٢٢). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ١٢- آل جمعان، شادن بنت عبدالله بن عبدالعزيز؛ والغامدي، علي بن مرزوق بن معيض. (٢٠٢٢). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، جامعة الإمارات للعلوم التربوية، العدد (٨٢)، ص ص ٥٣ - ٨٨.
- ١٣- بدوي، مصطفى كمال محمود. (٢٠٢٢). جودة الحياة الوظيفية والشفقة بالذات كمنبئات بالشعور بالتماسك في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم القاهرة.
- ١٤- البربري، مروان حسن. (٢٠١٦). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة، فلسطين.
- ١٥- البردويل، مروان. (٢٠١٨). جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٦- بشماتي، شكيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، سوريا، ٣٦(٥).
- ١٧- البشيتي، سها عمر؛ أبو سعدة، عبدالله حسن؛ وأبو سويرح، أيمن سليمان سلام. (٢٠٢٢). دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، (١٧)٧، ص ص ٩٥-١١٦.

- ١٨- بلقرع، فاطنة؛ وبن يحيى، نجاه؛ وحوال، محمد السعيد. (٢٠٢١). أثر الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. *مجلة التنظيم والعمل*، ٩(٣).
- ١٩- بنين، وفاء؛ والباي، محمد. (٢٠٢٢). تكيف مقياس جودة الحياة الوظيفية في البيئة الجزائرية باستخدام (SEM) PLS شركة اتصالات الجزائر وحدتي الوادي وورقلة أنموذجًا. *مجلة التنمية الاقتصادية*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ٧(١).
- ٢٠- بوبكر، ساخي. (٢٠١٦). *تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران ٢ محمد بن أحمد، الجزائر.
- ٢١- بوسالية، حليلة؛ وبوزرزور، هيبه. (٢٠١١). *أثر إدارة بيئة العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة بمركب هنكل - شلغوم العيد*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- ٢٢- تماريط، نورة. (٢٠١٩). *جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة دار الثقافة نوار بوبكر لولاية أم البواقي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن المهدي - أم البواقي.
- ٢٣- تهامي، خالد صبيح الهادي. (٢٠٢٠). *العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا*. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ١١(٤).
- ٢٤- جابر، مصطفى كامل. (٢٠١٩). *جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر*. *مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية - جامعة الوادي الجديد*، العدد (١)، ص ص ٢١٥-٢٥١.
- ٢٥- جامعة سوهاج. (٢٠٢٤). *الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج ٢٠١٥-٢٠٢٠م*. متاح على: https://www.sohag-univ.edu.eg/ar/Strategy_Plan.pdf، تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠١/١٥م.
- ٢٦- جامعة سوهاج. (٢٠٢٤). *نبذة تاريخية*. متاح على: <https://www.sohag-univ.edu.eg/ar/universityhistory>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٣/١٢.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- ٢٧- جامعة سوهاج. (٢٠٢٤ ج). نبذة عن استراحة الجامعة. متاح على: <https://www.sohag-univ.edu.eg/ar/>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٣/١٠ م.
- ٢٨- جامعة عين شمس. (٢٠١٨). استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣. القاهرة.
- ٢٩- جامعة عين شمس. (٢٠٢٤). عن الجامعة. متاح على: <https://www.asu.edu.eg/ar/>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٤/١٨ م.
- ٣٠- جامعة قناة السويس. (٢٠٢٤). المراكز والوحدات. متاح على: <https://suez.edu.eg/ar/>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٤/١٨ م.
- ٣١- جامعة كفر الشيخ. (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية الرابعة ٢٠٢٠/٢٠٢٥ للجامعة. كفر الشيخ.
- ٣٢- جامعة كفر الشيخ. (٢٠٢٤). عن الجامعة. متاح على: <https://kfs.edu.eg/>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٤/١٨ م.
- ٣٣- جبرين، على هادي. (٢٠١٠). إدارة العمليات. ط ٢، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٣٤- الجبوري، حنين عبدالسلام؛ والأبرو، هادي عبدالوهاب. (٢٠٢٢). تأثير جودة حياة العمل في السلوك الإبداعي: الدور التفاعلي لصوت العاملين - دراسة تطبيقية لعينة من التدريسيين في جامعة البصرة. مجلة الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة، مركز دراسات الخليج العربي، العدد (٥٢)، ص ص ٩٣-١٤٠.
- ٣٥- حاجم، ياسر مولود؛ كامل، ليث عبدالرزاق؛ وعبدالرزاق، علي فاروق. (٢٠٢٢). العلاقة التحليلية بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية في عدد من مدارس تربية صلاح الدين. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٢(١)، ص ص ١٢٢-١٤٦.
- ٣٦- حسين، وليد حسين. (٢٠١٨). انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة التطبيقية، ٢٦(٩).
- ٣٧- الحسني، وسام محمد. (٢٠١٦). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- ٣٨- الحسيني، دينا باسم كمال. (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري: دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

- ٣٩- الحلبي، عواصف عبدالناصر. (٢٠٢٢). أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الأصلية في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- ٤٠- الحمداني، عقيل ابراهيم على. (٢٠٢٢). تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في جاهزية تطبيق المواصفة النولية ISO 21001: دراسة استطلاعية في جامعة الأنبار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأنبار الرمادي، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٤١- حوشي، هند نعيم؛ وحמיד، سولاف عبدالقادر. (٢٠٢١). إدارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي. مجلة أبحاث ميسان، جامعة ميسان - كلية التربية، ١٧(٣٤)، ص ص ٢٩٠-٣١٨.
- ٤٢- خروفة، رغد محمد؛ وعبودي، صفاء إدريس. (٢٠٢٠). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٠(٣)، سبتمبر.
- ٤٣- خفاجي، رشا. (٢٠١٩). تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٣).
- ٤٤- دابس، حنان مساعد سعود؛ وطه، حسنين السيد حسنين. (٢٠٢٢). دور الاستقطاب الإلكتروني في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، ١٣(ملحق)، ص ص ٩٥٥-٩٨٠.
- ٤٥- الدجيلي، سحر عباس كاظم؛ والحسناوي، صالح مهدي محمد. (٢٠٢٢). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات. مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٨(٤)، ص ص ١٣٧-١٦٣.
- ٤٦- الدعيمي، علاء فرحان؛ والسعدون، زيتون نعمة. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، ٢٧(٤)، ص ص ٢٣٦-٢٤٧.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- ٤٧- المرادش، أحمد محمد. (٢٠١٨). *جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي*. القاهرة: دار الحكمة للنشر والتوزيع.
- ٤٨- الربيعاوي، حسين نجيب محمد. (٢٠١٩). *تأثير إدارة الاحتواء العالي في تخفيض مستوى تسرب الموارد المعرفية: دراسة تحليلية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- ٤٩- رثوان، أحمد محمود. (٢٠٢٣). *مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جرش. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ٣٥(١)، ص ص ١-١٧*.
- ٥٠- رومان، اينريكيه موري؛ وأورتيز، إيفين فونتين. (٢٠١٠). *تنقل الموظفين فيما بين الوكالات، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة في المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة*. جنيف: وحدة التقنيات المشتركة، الأمم المتحدة.
- ٥١- ريب الله، محمد. (٢٠١٣). *واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٦(١١)*.
- ٥٢- الزيايدي، مها عادل رمضان. (٢٠١٥). *جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد (٢)*.
- ٥٣- زيد، جمال درهم أحمد؛ والعزيمي، محمود عبده. (٢٠٢٢). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، العدد (٦١)، ص ص ٦-٧٦*.
- ٥٤- سعد، أمينة خير توفيق. (٢٠٢١). *واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة القاهرة، كلية الآداب، ٣(٥)، ص ص ١٩٣-٢٥٤*.
- ٥٥- السعداوي، إيمان فيصل السيد. (٢٠٢٢). *أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٩(٦)، أكتوبر*.

- ٥٦- السعدون، زيتون نعمة. (٢٠١٨). إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٥٧- السلنتي، لمياء؛ ومحمد، سلوى؛ وذكروري، مني. (٢٠١٨). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٩(٣).
- ٥٨- سليمان، شريف عبدالله. (٢٠١٦). جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الملك سعود. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣(٩).
- ٥٩- سمحان، منال. (٢٠٢٠). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها، ٣١(١٢١).
- ٦٠- السيد، أسماء جمعة عبدالعزيز. (٢٠٢٣). إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، جامعة عين شمس، ٤٧(٤)، ص ص ١٧-٢٠٦.
- ٦١- السيد، سماح السيد محمد. (٢٠١٨). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، ١(٣٣).
- ٦٢- السيوطي، شلبي إسماعيل. (٢٠١٦). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- ٦٣- شاهين، سمر محمد. (٢٠١٩). أثر رأس المال النفسي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد (٤)، ص ص ٥٧-٦٢.
- ٦٤- الشعراوي، نهى مجدي كامل. (٢٠٢٢). دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة ٦ أكتوبر. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة - جامعة بورسعيد، ٢٣(٣)، ص ص ٣٥٩-٤٠٦.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- ٦٥- الشلمة، ميسون عبدالله؛ والجلالي، حنان إحسان؛ والعجاي، مروة ليث. (٢٠٢١). أثر المحاسبة الخضراء على إدارة الاحتواء العالي: دراسة استطلاعية في المعهد التقني الموصل. المؤتمر العلمي الرابع لإدارة الموارد، جامعة كوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، يناير.
- ٦٦- الشميمري، هدى بنت صالح. (٢٠٢٢). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(٤)، ص ١٢٤-١٦٨.
- ٦٧- شنافي، نوال. (٢٠١٥). نور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، بسكرة.
- ٦٨- شيخي، مريم. (٢٠١٤). طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة: دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- ٦٩- صالح، هيام لطفي. (٢٠١٨). استخدام استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية لتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات البيئية والعلمية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٩(١).
- ٧٠- صالح، محمد. (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر - جيجل. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ٦(١).
- ٧١- صندوق علاج أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. (٢٠٢٤). نبذة عن الصندوق. متاح على: <https://www.sohag-univ.edu.eg/ar/elementor-35114>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٣/١٠م.
- ٧٢- صويص، محمد إبراهيم كامل. (٢٠١٨). واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ٩(٢).
- ٧٣- العامري، صالح مهدي محسن؛ والغالي، طاهر محسن منصور. (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال. عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- ٧٤- عبد الرازق، فاطمة زكريا. (٢٠١٨). تطوير الجامعات المصرية لتحقيق جودة الحياة الأكاديمية على ضوء بعض المؤشرات المعاصرة: دراسة تحليلية. المؤتمر الدولي السنوي الثاني لقطاع الدراسات العليا والبحوث بكلية البنات للأداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، البحث العلمي من منظور استراتيجي ٢٠٣٠ آفاق وتحديات). ١٩-١٨ يوليو، إصدار خاص لمجلة البحث العلمي، الغردقة، مصر.
- ٧٥- عبدالخالق، محمد أحمد. (٢٠٢٠). إسهامات التكنولوجيا الحديثة في تحقيق معايير جودة الحياة الوظيفية للمعلم الجامعي: دراسة تحليلية. *المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج*، العدد (٧٨)، ص ص ١٠٨١-١١٣٧.
- ٧٦- عبدالستار، منى عبدالغني. (٢٠١٩). تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة بني سويف، باستخدام مدخل التحسين المستمر "جيمبا كايزن": آليات مقترحة. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف - كلية التربية، ١٦ (٨٧)*، يوليو، ص ص ٥١٩-٥٩٢.
- ٧٧- عبدالستار، ناجي؛ وفرحان، محمد صبحي. (٢٠١٧). مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين بجامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، ٣ (٣٩)*، ص ص ١٠٥-١٣٧.
- ٧٨- عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي؛ وهلال، محمد سعيد. (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٣٢ (٣)*، ص ص ٣٧٥-٤٥١.
- ٧٩- عبدالسلام، رمضان محمود؛ وأبو العطا، سناء أحمد حسنين؛ والطبلاوي، أسامة السيد. (٢٠١٩). أثر تخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، العدد (٧)*، يونيو، ص ص ٢٠٥-٢٤٠.
- ٨٠- عبدالسلام، غادة محمد؛ والسيد، هناء شحته. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الاحتواء بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٥ (٤)*، ص ص ٢٩٥-٤٣٨.
- ٨١- عبدالله، محي الدين صديق. (٢٠١٨). التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي. *مجلة العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية، الخرطوم، السودان، العدد (٢)*، يناير.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

- ٨٢- عبدالمطلب، محمد سعيد. (٢٠١٦). دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٣(١٠).
- ٨٣- العبيدي، أمل محمود علي؛ والسعدي، ضحى صالح مهدي. (٢٠١٨). دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي. *مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، العدد (٣٠)*، ص ص ٣٩-٦٧.
- ٨٤- العزب، هاني السيد محمد. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا. *مجلة الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية - كلية رياض الأطفال*، ١٠(٣٣)، يناير، ص ص ٩٣-١٩٨.
- ٨٥- العزيزي، محمود عبده حسن. (٢٠٢٣). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، العدد (٦٨)*، ص ص ٦-٤٦.
- ٨٦- عسيري، خلود محمد؛ والمنقاش، سارة عبدالله. (٢٠٢٢). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف "EEM". *مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز*، ٩(١)، ص ص ٢٨٥-٣١٧.
- ٨٧- عطية، سميرة حسن. (٢٠٢٣). انعكاسات إدارة الاحتواء في تحقيق جودة الحياة الجامعية. المؤتمر السادس والعشرين للعلوم الإنسانية والتربوية، في الفترة من ٣-٤ مايو، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، *مجلة المستنصرية للعلوم الإنسانية، عدد خاص (١)*.
- ٨٨- علوان، سهام أحمد محمد. (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق: دراسة تحليلية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٦(٦)، يوليو، ص ص ١-١٣٠.
- ٨٩- علي، أسماء فتحي السيد. (٢٠٢٠). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٣١(١٢١)، يناير، ص ص ٥٠٧-٥٧٨.

- ٩٠- العمري، سهيلة عبد. (٢٠١٥). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، غزة.
- ٩١- العنزي، سعد؛ وحسين، سمير. (٢٠١٣). تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٩ (٧٢).
- ٩٢- قريشي، هاجر؛ وباديسي، فهيمة. (٢٠١٦). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة ٢ عبد الحميد مهري، العدد (٣).
- ٩٣- كامل، مي مرعي. (٢٠٢١). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرضا التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ١ (٤١).
- ٩٤- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم. (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس.
- ٩٥- المالكي، فهد بن عبدالرحمن. (٢٠٢٢). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مركز النشر العلمي، ٢٣ (١)، ص ص ٢٣٣١-٢٦٦.
- ٩٦- مبارز، أيمن عبدالعال. (٢٠٢٢). دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية. مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، ٢ (٤)، يوليو، ص ص ٢٩٦-٤١٥.
- ٩٧- محمد، رانيا كمال أحمد. (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل: دراسة ميدانية جامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ١٨ (١١٠)، أكتوبر، ص ص ٦١٩-٧٢٢.
- ٩٨- محمد، سحر محمد علي. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتفعيل دور نقابة المهن التعليمية بمحافظة الفيوم: في ضوء مؤشرات جودة الحياة الوظيفية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ١٦ (٥)، ص ص ٤٢٨-٥١٥.

إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

٩٩- محمد، فاطمة زكريا. (٢٠١٨). تطوير الجامعات المصرية لتحقيق جودة الحياة الأكاديمية على

ضوء بعض المؤشرات المعاصرة: دراسة تحليلية. المؤتمر الدولي السنوي لقطاع الدراسات والبحوث بكلية البنات للأداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس: البحث العلمي من منظور استراتيجية ٢٠٣٠: آفاق وتحديات، إصدار خاص لمجلة البحث العلمي من ١٨-١٩، الغردقة، ص ٤٨٢ - ٥٢٨.

١٠٠- محمد، نسمة. (٢٠١٩). دور نقابة المهن التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مصر: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠(١٢٠).

١٠١- محمدي، أيسم سعد. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة. المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، العدد (٧٨)، أكتوبر، ص ص ١٦٥٣-١٧٣٤.

١٠٢- محمود، مي. (٢٠٢١). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرضا التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(١).

١٠٣- محمود، مديحة فخري. (٢٠٢١). تصور مقترح لتعزيز المناخ الثقافي للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين جودة حياة العمل بالجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية - جامعة الفيوم، ١٥(٥)، ص ص ١-١٠٩.

١٠٤- مرداسي، شوقي؛ ومعتوق، سامية. (٢٠٢٢). أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة قياسية العينة من أساتذة جامعة أم البواقي. مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٥(١)، ص ص ٦٢١-٦٣٦.

١٠٥- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة سوهاج. (٢٠٢٤). أهداف المركز. متاح على: http://fldc.sohag-univ.edu.eg/?page_id=2065، تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٣/١٠م.

١٠٦- المرئخ، ميرفت. (٢٠٠٤). تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- ١٠٧- المشوط، مريم سعد فهد؛ سليمان شريف عبدالله؛ المحيلبي، عبدالعزيز سعود؛ وهلال، محمد سعيد عبدالمطلب. (٢٠٢٢). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت بين الواقع والمأمول. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس،* ٤٦(٣)، ص ص ٢٠١-٢٣١.
- ١٠٨- مهدي، فاطمة محمد رمضان. (٢٠٢٤). تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي. *مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثامن والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية تحت عنوان: "مستقبل النظم التعليمية والرقمنة"*، ٣ فبراير ٢٠٢٤م، القاهرة.
- ١٠٩- النجار، حميدة محمد بوي. (٢٠١٧). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر بالقاهرة،* ٦٢(٢١)، ص ص ٢٢٥-٢٧٠.
- ١١٠- نصر، عزة جلال مصطفى. (٢٠٢٠). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. *مجلة الإدارة التربوية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،* ٧(٢٦).
- ١١١- نصر، نوال. (٢٠١٧). دراسة تحليلية للعلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتنمية الإبداع الإداري للعاملين بالمدرسة. *المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة،* ٢٨ يناير، ص ص ٣٨١-٣٩٩.
- ١١٢- هلال، محمد سعيد. (٢٠١٦). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين،* ٢(٣)، ص ص ١٠٥-١٣٨.
- ١١٣- هميمي، سامية عبدالفتاح؛ وكمال، حنان البديري؛ وعبدالنعيم، إيمان محمود. (٢٠٢١). تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مدخل جودة الحياة الوظيفية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد* (٣٦)، ديسمبر، ص ص ١-١٦.
- ١١٤- وهبه، زين العابدين محمد. (٢٠٢١). *مقياس جودة الحياة المهنية*. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.
- ١١٥- اليوسف، خلود بنت سعد. (٢٠٢٢). مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة أم القرى. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، كلية التربية،* ١٤(٢)، ص ص ٤٨-٧١.

- 116-Abun, D.; Nicolas, Marlene T.; Apollo, Estrella P.; Magallanes, T. and Encarnacion, Mary J. (2021). Employees' Self-efficacy and Work Performance of Employees as mediated by Work Environment. *Research in Business & Social Science*, 10(7), PP. 1-15.
- 117-Ahmad, M.; Shahzad, Naveed; Abdul Waheed & Khan, Muddassar. (2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(12).
- 118-Akram, M. & Ilgan, A. & Ozu, O. & Ahmad, S. Ashfaque. (2017). Quality of School Work Life of Public School Teachers: Cases from Turkey and Pakistan. *Journal of Educational Development*, 4(2).
- 119-Al-Ameri, Saleh & Al-Gbalbi, Taher. (2007). *Administration and Business*. Wael Publishing and Distribution House, Jordan.
- 120-Armstrong, M. (2016). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan Page.
- 121-Baleghizadeh, G. (2022). Motivation and Quality of Work Life among Secondary School English teachers, *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7), PP. 30-42.
- 122-Bander, Nur Fatihah Abdullah; Sabil, Surena; Jayos, Samsiah; Amaran, Mazdan Ali & Hamdan, Rosita. (2018). Quality of Work Life among Academicians in Selected Public Institutions of Higher Learning in Sarawak. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(2).
- 123-Bardach, E. (2020). *The Entrepreneur Designs A Proposal and Seeks Support*. In: *The Skill Factor in Politics*. California: University of California Press.
- 124-Barling, J.; Zacharatos, A.; & Iverson, R. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1).
- 125-Benson, G. S., Kimmel, M., and Lawler, E. E. (2013). *Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues and Insights*. In: *Research in Organizational Change and Development*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- 126-Bhatt, P.; Jaiswal, P.; Majumdar, B. & Verma, S. (2017). *Riding The New Tides Navigating the Future Through Effective People Management*. Emerald Group Publishing (India) Private Limited, New Delhi.
- 127-Böckerman, Petri. (2015). High Involvement Management and Employee Well-being Giving Employees more Discretion at Work can boost their

- Satisfaction and Well-being. *IZA World of Labor*, No. 171, Institute of Labor Economics (IZA), Germany, July.
- 128-Boone, D. Krause; Rossoni, E. Pitwak; Simão, R.; Filho, F. Pedro; Piacentini, M. Simões and Piacentini, A. Simões. (2019). Quality of Work Life in Higher Education Institutions. *International Journal of Innovation Education and Research*. 7(4), PP. 129-143.
- 129-Boxall, P. & Macky, K. (2015). High-involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6).
- 130-Boxall, P.; Huo, M.; Macky, K. and Winterton, J. (2019). *High Involvement Work Processes and Systems: A Review of Theory, Distribution, Outcomes and Tensions*. In: Buckley, M. R.; Wheeler, A. R. Baur, J. E., and Halbesleben, J. R. B. (Editors). *Research in Personnel and Human Resources Management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- 131-Camps, J. & Luna, R. (2009). High Involvement Work Practices and Firm Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5).
- 132-Cheung, F.; Yue, L. & Tang, C. (2009). Quality of Work Life as A Mediator between Emotional Labor and Work Family Interference. *Journal of Business and Psychology*, 1(24).
- 133-Chib, Shiny. (2012). Quality of Work Life and Organizational Performance Parameters at Workplace, *SEGi Review*, 5(2), December.
- 134-Darvishi, S. & Kohandel, M. (2015). The Relationship between Learning Organization and Quality of Work Life among Physical Education Teachers in Delfan, IRAN. *Biological Forum - An International Journal*, 7(1), PP. 640-643.
- 135-Dessler, Gary. (2021). *Human Resource Management*. 16Th Edition, New Delhi: Pearson India Education.
- 136-Dhahad, Zaytoun N. & Farhan, Alaa. (2019). High Involvement Management Practices and their Impact on the Self-Efficacy of Human Resources Analytical Study of the Views of a Sample of Faculty Members in some Iraqi Universities and Colleges. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 27(4), PP. 236-247.
- 137-El-Shaer, A. and Elsayed, S. (2018). High Involvement Work Process and Its'Influence on Organizational Effectiveness and Employee' Well-Being. *International Journal of Research in Higher Education*, 5(3), PP. 153-169.
- 138-Fuertes, M. O. & Sánchez, E. F. (2003). High-involvement Practices in Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), PP. 511-529.

- 139-Gollan, P., J. (2005). High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1).
- 140-Gollan, Paul J. (2010). High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), PP.283-284.
- 141-Hamdan, Ahmed Khalaf; Khaleel, Shireen Ismael, and Kamil, Layth Abdulrazzaq. (2020).Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations. *Journal of Advancement of Marketing Education*, 28(7-Eco), PP. 1-12.
- 142-Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High Performance Work Systems, Employee Well-being, and Job Involvement: An Empirical Study. *Personnel Review*, 45(2).
- 143-Huo, Baofeng; Han, Zhaojun; Chen, Haozhe & Zhao, Xiande. (2015). The Effect of High-involvement Human Resource Management Practices on Supply Chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 45(8), September.
- 144-Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The Impact of Reward on Employee Performance: A Case Study of Malakand Private School. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 52.
- 145-Ishak, D. et al., (2018). A Literature Review on Quality Teacher's Working Life. *MATEC Web of Conferences*, Vol. 150. EDP Sciences.
- 146-John R. Schermerhorn, Jr.; James G. Hunt; & Richard N. Osborn. (2002). *Organizational Behavior*. 7th Edition, John Wiley & Sons, Inc., University Phoenix, USA.
- 147-Kam, S. & Wong, S. (2013). the Role Management Involvement in Innovation. *Management Decision*, 51(4).
- 148-Kentab, M. Y. (2018). Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City, *Universal Journal of Educational Research*, 6(5).
- 149-Kilroy, Steven; Fu, Na; Bosak, Janine; Hayes, Richard & Wilmar Schaufeli. (2023). Reducing Day-level Emotional Exhaustion: The Complementary Role of High Involvement Work Systems and Engaging Leadership. *Human Resource Management Journal*, 33(4), November.
- 150-Kim, H. & Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR Functions and Firm Performance: The Moderating Effects of High-involvement Work Practices. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 30.
- 151-Kim, H. (2015). *The Effect of Authentic Leadership on Employees, Attitudes, Behaviors, and Performances in A Korean Context*. PhD, Dissertation, Faculty of The Graduate College, The Oklahoma State University.

- 152-Konrap, Alison M. (2006). Engaging Employees Through High–Involvement Work Practices. *Ivey Business Journal*, (Online); London (Mar/Apr).
- 153-Kosterelioglu, C. (2016). Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers. *Universal Journal of Education Research*, 4(8), PP. 1778-1786.
- 154-Lauring, J. and Selmer, J. (2015). Job Engagement and Work Outcomes in a cognitively demanding Context. *Personnel Review*, 44 (4).
- 155-Lawler, E. (2008). *Strategic Talend Management: Lessons from the Corporate World*. Wisconsin center for Education Research, University of Wisconsin- Madison. New York, 5.
- 156-Leffakis, Z. (2019). *The Effects of High-Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving The "Fit" of HRM Practices in Mass Customization*. Unpublished Dissertation, The University of Toledo, Ohio, USA.
- 157-Liao, H.; Toya, K.; Lepak, D. P. & Hong, Y. (2009). Do They see Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High- Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2).
- 158-Lockwood, Nance R. (2003). Work/Life Balance Challenges and Solutions. *HR Magazine*, June, No. 6.
- 159-Macey, W H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, (1)1.
- 160-Mamon, Dena H. (2018). The Role of High Involvement Management in Reducing the Organizational Cynicism of Faculty Members and Their Assistants at the Faculty of Physical Education for Girls - Helwan University in View of the Quality and Accreditation. *Journal of Applied Sports Science*, 8(1), December, PP. 42-58.
- 161-Mansour, M. Abdullah & Ibrahim, S. Fawzy. (2023). Quality of Work Life as an Entrance for Developing the Job Performance of The Employees in Social Work Education Institutions. *Journal of the Faculty of Social Work for Social Studies and Research*, Fayoum University, Vol. 30, PP. 15-49.
- 162-Matloob, S.; Sayed, M. S.; Shah, S. A., & Ahmed, J. (2021). Impact of Financial and Non-financial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among SMEs Textiles Sector of Karachi Pakistan. *Market Forces*, 16(1).
- 163-Mohrman, Susan Albers; Lawler, Edward E. and Mohrman, Allan M. (2017). *Applying Employee Involvement in Schools*. Center for Effective

- Organizations School of Business Administration, University of Southern California, Los Angeles. PP. 1-26.
- 164-Mulang, Astuty. (2015). The Importance of Training for Human Resource Development in Organization. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(1).
- 165-Opara, O. C. (2021). *The Impact of Employee Participation in Decision-making on Organisational Performance in Dangote Cement Plc Nigeria*. Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- 166-Pagell, M.; Handfield, R. B. & Barber, A. E. (2000). Effects of Operational Employee Skills on advanced Manufacturing Technology Performance. *Production and Operations Management*, 9(3).
- 167-Peutere, Laura; Saloniemi, Antti; Bäckerman, Petri; Aho, Simo; Näätä, Jouko & Nummi, Tapio. (2022). High-involvement Management Practices and the productivity of Firms: Detecting Industry Heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, Department of Economic History, Uppsala University, Sweden, 43(2), May.
- 168-Pham-Thai, N. T.; McMurray, A. J.; Muenjohn, N. & Muchiri, M. (2018). Job Engagement in Higher Education. *Personnel Review*, 47(4).
- 169-Posthuma, R. A.; Campion, M. C. & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39(5).
- 170-Qi, F. & Wang, W. (2016). Employee Involvement, Public Service Motivation, and perceived Organizational Performance: Testing A New Model. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0).
- 171-Rana, Sowath. (2015). High-involvement Work Practices and Employee Engagement. *Human Resource Development International*, 18(3).
- 172-Rhokeun, Park; Appelbaum, Eileen & Kruse, Douglas. (2010). Employee Involvement and Group Incentives in Manufacturing Companies: A Multi-Level Analysis, *Human Resource Management Journal*, 20(3).
- 173-Sardeshmukh S. R.; Sharma D. & Golden, T. D. (2012). Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement: A Job Demands and Job Resources Model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3).
- 174-Sgobbi, F. (2020). High-involvement Work Systems and Training Opportunities for Younger Highly educated Employees. *Proceedings of ICERI2020 Conference, 13th annual International Conference of Education, Research and Innovation*, 9-10th, November, Online Conference.

- 175-Shin, Sh. J.; Jeong, I. and Bae, J. (2016). Do High-involvement HRM Practices Matter for Worker Creativity? A Cross-level Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), PP. 1-26.
- 176-Smith, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). *Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings*, Personnel Psychology, No 33.
- 177-Solomon, O.; Hashim, N. Hazarina; Mehdi, Zohreh B.T., Musibau & Akintunde, A. Employee Motivation and Organizational Performance in Multinational Companies: A Study of Cadbury Nigeria Plc. *International Journal of Research in Management & Technology*, 2(3), June.
- 178-Srivastava, S. (2020), *Employee Relations & Labour Laws*. Mathura: Shanti Publications, AGRA.
- 179-Srivastava, S. & Kanpur, R. (2014). A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3).
- 180-Swamy, D. Renuka; Nanjundeswaraswamy, T. S.; Rashmi, S. & T. S. Nanjundeswaraswamy. (2015). Quality of Work: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2).
- 181-Törnroos, M.; Salin, D., & Magnusson, Hanson, L. (2020). High-Involvement Work Practices and Conflict Management Procedures as Moderators of the Workplace Bullying-wellbeing Relationship. *Work and Stress*, 34(4).
- 182-Vera, R. J. C. (2001). *The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover*. M.Sc. Thesis, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout, Wisconsin, USA.
- 183-Vidal-Salazar, M. D.; Hurtado-Torres, N. E. & Matías-Reche, F. (2012). Training as A Generator of Employee Capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13).
- 184-Voipio, A. (2015). *Do High-involvement Management Practices enhance Employees' Innovative Behavior?*. Master Thesis in Economics, Aalto University, School of Business, Finland.
- 185-Vugt, M. M. H. (2015). *The Effect of High Involvement Work Systems and Empowerment Oriented Leadership on Job Satisfaction and Absence Frequency*. Master Thesis Human Resource Studies. Tilburg University, Tilburg, Netherlands.
- 186-Wilkinson, Adrian; Dundon, Tony & Marchington, Mick. (2013). *Employee Involvement and Voice*. In: Bach, S & Edwards Martin R. (eds). *Managing*

- Human Resources: Human Resource Management in Transition, 5th, London: John Wiley and Sons, Ltd., Publication.
- 187-Wohlstetter, P.; Smyer, R. and Mohrman, Susan A. (2018). New Boundaries for School-Based Management: The High Involvement Model. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 16(3). PP. 268-286.
- 188-Wood, Stephen. (2016). *High Involvement Management*. In: Wilkinson, A. and Johnstone, S. (Editors). Encyclopedia of Human Resource Management, London: Edward Elgar Publishing.
- 189-Wood, S. & De Menezes, L. M. (2008). Comparing Perspectives on High Involvement Management and Organizational Performance across the British Economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4).
- 190-Wood, S. and Ogbonnaya, C. (2018). High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance. *Journal of Management*, 44(8). PP. 3070-3095.
- 191-Wood, S.; Burrige, M.; Rudloff, D.; Green, W. & Nolte, S. (2014). Dimensions And Location Of High- Involvement Management: Fresh Evidence from The UK Commission's 2011 Employer Skills Survey. *Human Resource Management Journal*, 25(2).
- 192-Wood, Stephen J. & Bryson, A. (2008). *The Rise of High Involvement Management in Britain*. October. National Institute of Economic and Social Research, Discussion Paper No. 321, London.
- 193-Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- 194-Zwain, A.; Teong, L.; & Othman, S. (2012). Knowledge Management Processes and Academic Performance in Iraqi HELs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, (2)6.