

## دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس إعداد/

محمد سعيد عبد المطلب هلال

### الملخص:

تعد جودة الحياة الوظيفية بمثابة دعامة يمكن للمنظمات كافة، ومنها الجامعات الاعتماد عليها في تنمية وتطوير مواردها البشرية - من خلال زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وإشباع احتياجاتهم - وتحقيق أهدافها، وتعظيم إنتاجيتها؛ بما يزيد من تميزها الأكاديمي من جانب ثان.

وتبذل جامعة عين شمس بعض الجهود في سبيل تحقيق مستوى جيد من جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وهو ما أشارت إليه الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس (2012 - 2017)، ورغم ذلك رصدت هذه الخطة بعض التحديات، والمعوقات التي تواجه تحقيق جودة حياة وظيفية أفضل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة،

ويهدف البحث الحالي إلى التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة عين شمس، في ضوء الاستفادة من مقارنة جودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وجامعة عين شمس.

وفي ضوء طبيعة البحث، ومشكلته، وحدوده، وأهدافه، فإن البحث الراهن سوف يتبع المنهج المقارن بأبعاده.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الدروس مستفادة من برامج جودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية، وتورنتو الكندية، ثم اقترح مجموعة من الآليات لتحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة عين شمس.

***A Comparative Study of Quality of Working Life in the American University of Coronel, and the Canadian University of Toronto, and the ability of Benefiting from them at Ain Shames University***

***Prepared by  
Mohamed Said Abdal Mottaleb Helal***

***Abstract:***

*The Quality of work life can be considered as a support that all organizations in general and especially universities can rely on to develop their human resources, through increasing their job satisfaction, attaining their needs, achieving their goals, and enlarging their productivity, that resulted in achieving an academic excellence.*

*Ain Shames University make some efforts in its way of achieving a good level of work life quality for staff members, that was denoted in the strategic plan of Ain Shames University (2012-2017), at the same time, it recorded some challenges and obstacles that facing the efforts of achieving a better quality of work life for university staff members.*

*The current research aims at reaching some suggested mechanisms to improve the quality of work life at Ain Shames University, in the light of benefiting from comparing the quality of work life in both Coronel and Toronto Universities, and Ain Shames University.*

*In the light of the nature of the research, its problem, limitations, and aims, the current research followed the Comparison methodology by its diminutions.*

*The research reached some learnt lessons from the quality of work life programs in both The American University of Coronel, and the Canadian University of Toronto, then it suggested some mechanisms to improve the quality of work life at Ain Shames University.*

## دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس

إعداد/

محمد سعيد عبد المطلب هلال\*

مقدمة:

يشكل أعضاء هيئة التدريس الدعامة الأساسية للتعليم الجامعي، والمكون الرئيسي لأي تقدم وتطور يمكن أن تصل إليه أي جامعة في العالم؛ ونتيجة لذلك بدأت الجامعات المعاصرة في إطار سعيها نحو اكتساب الميزات التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار في زيادة الاهتمام بحياة هذا المورد الهام في بيئة العمل وخارجها أيضًا، فبدأت في الاهتمام بالبرامج التي من شأنها دراسة التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية لعضو هيئة التدريس؛ حتى تكفل له العوامل التي تمكنه من الابتكار والتميز في الأداء، والذي سينعكس بالضرورة على التميز الأكاديمي للجامعة.

هذا وتؤثر تنمية الموارد البشرية وتطويرها بشكل كبير على أداء المنظمات ونموها، خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، فإنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر؛ لذا يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بجودة الحياة الوظيفية في إطار منظماتهم<sup>(1)</sup>؛ إذ تعد جودة الحياة الوظيفية أمرًا ضروريًا للمنظمات في مواصلة القدرة على جذب واستبقاء ما لديها من موظفين أكفاء، ويرجع ذلك كما يرى ماي وجونسون (May & Johnson 1999) أن المنظمات التي تقدم جودة حياة وظيفية أفضل وبيئة داعمة هي الأجدر على توظيف الأفراد المميزين، واستقطابهم، واستبقائهم، كما أنها أجدر على تحقيق معدلات ربحية ونمو استثنائية.<sup>(2)</sup>

\* مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة عين شمس.

وتهتم جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات؛ بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في رفع أداء المنظمة، وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم.<sup>(3)</sup>

ومن ذلك يمكن القول: إن جودة الحياة الوظيفية بمثابة دعامة يمكن للمنظمات كافة، ومنها الجامعات الاعتماد عليها في تنمية وتطوير مواردها البشرية - من خلال زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وإشباع احتياجاتهم - وتحقيق أهدافها، وتعظيم إنتاجيتها؛ بما يزيد من تميزها الأكاديمي من جانب ثان.

وتهدف جودة الحياة الوظيفية إلى تعزيز الإنتاجية، وزيادة رضا العاملين؛ وبذلك توفر عاملين أصحاء وراضين ومنتجين، وهذا بدوره يوفر كفاءة وربحية للمنظمة،<sup>(4)</sup> وتهدف كذلك إلى: زيادة ثقة العاملين، والاندماج في حل المشكلات، وزيادة الفاعلية التنظيمية، وإحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد، وبين حياتهم الشخصية والعائلية؛ مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لديهم.<sup>(5)</sup>

وعلى ذلك، وحتى تستطيع جامعة عين شمس أن تواصل القيام بأدوارها المختلفة على أكمل وجه؛ ينبغي عليها تنمية مواردها وتطويرها، والتي من أهمها المورد البشري المتمثل في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ حيث يؤدي الاستثمار في تنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى رفع كفاءتهم، وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي على مستوى جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.<sup>(6)</sup>

وتبذل جامعة عين شمس بعض الجهود في سبيل تحقيق مستوى جيد من جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وهو ما أشارت إليه الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس (2012 - 2017)، والتي أكدت في مسلماتها على وعي جامعة عين شمس أن رأس المال البشري والمعرفي هو رأس المال الحقيقي الذي يمثل الدعامة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية؛ لذلك تحرص الجامعة على وضع المبادرات، والخطط، والبرامج لتنميته واستثماره.<sup>(7)</sup>

وقد رصدت الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس بعض الجوانب المرتبطة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية، والتي من بينها ما يلي: التأكيد على

أهمية تحسين مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وإتاحة خدمات الإنترنت، وتطوير القاعات الدراسية في أغلب كليات الجامعة، ورصد الجامعة مكافآت للنشر الدولي، وعقد الجامعة لعدد من الاتفاقيات والشراكات ومذكرات التفاهم مع العديد من الجامعات، وتطبيق الجامعة لقواعد متوارثة لضمان العدالة والنزاهة وعدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس، وغيرها من الجوانب.<sup>(8)</sup>

### مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود المبذولة، والزيادة الملحوظة في الاهتمام بتحقيق بعض مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة عين شمس؛ إلا أنه مازالت هناك بعض التحديات، والمعوقات التي تواجه تحقيق جودة حياة وظيفية أفضل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة،<sup>(9)</sup> ومن أبرز المعوقات ونقاط الضعف التي حددتها الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في كلياتها ومعاهدها ما يلي:<sup>(10)</sup>

- تهالك بعض القاعات الدراسية؛ ممَّا يؤثر سلبًا على أداء عضو هيئة التدريس.
- محدودية كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات في ربط الجامعة ووحداتها وكلياتها.
- قلة توافر آليات فعّالة لنشر المعلومات بين الإدارة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس.
- غياب التحديد الواضح لمسئولي متابعة الخطة التنفيذية.
- ضعف كفاية إجراءات الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية والنشر.
- محدودية الإعلان الرسمي عن دليل أخلاقيات البحث العلمي.
- لا تتطبق إجراءات الأمن والسلامة على بعض قاعات المباني الجامعية.
- قصور تنفيذ خطط الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات والمعامل في بعض الكليات.
- غياب وجود آلية معتمدة أو معلنة لضمان العدالة وعدم التمييز بين أعضاء المجتمع الجامعي.

- قلة الدعم المادي لرسائل الماجستير والدكتوراه.
- قصور وضوح رؤية ورسالة وأهداف الجامعة لدى أعضاء المجتمع الجامعي.
- غياب توافر التوصيف الوظيفي لجميع العاملين في الجامعة.
- ندرة قياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- انقطاع خدمات الإنترنت في بعض الكليات.
- قلة الاعتماد على التقويم الموضوعي بشكلٍ كافٍ.
- نقص الأجهزة البحثية في بعض الكليات.
- غياب وجود قاعدة بيانات بحثية توضح الأبحاث التي تم نشرها بواسطة أعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعة.
- قصور وجود قاعدة بيانات بحثية توضح الأجهزة البحثية المتوفرة، ومكان تواجدها.
- غياب وجود نظام للاتصال بين الجامعة ومنظمات الأعمال؛ لدعم الحركة البحثية وتمويلها.
- غياب التركيز على التخصصات البحثية النادرة؛ لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة في مجالات علمية غير تقليدية.
- محدودية وجود نظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل، وتحديد كيفية تحسينها وتطويرها، لتدعيم جهود الجامعة في توكيد الجودة وتحسين الأداء.
- قلة التناسب بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأعباء على عضو هيئة التدريس، ممّا يؤثر على الإنتاج البحثي له.

### ويمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية في التعليم الجامعي؟
- 2- ما الوضع الراهن لجودة الحياة الوظيفية في جامعة عين شمس؟
- 3- ما الوضع الراهن لجودة الحياة الوظيفية في كلٍ من: جامعتي كورنيل الأمريكية، وتورنتو الكندية في ضوء سياقاتها المجتمعية؟

4- ما أوجه التشابه والاختلاف لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية، وتورنتو الكندية وتفسيرهما؟

5- ما الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة عين شمس؟

#### حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على جودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية، وتورنتو الكندية؛ نتيجة للمكانة المتميزة والترتيب العالي للجامعتين في التصنيف العالمي لأفضل الجامعات؛ فقد صنفنا ضمن أفضل عشرين جامعة على مستوى العالم في مختلف التصنيفات العالمية، إضافة إلى تطبيقهما مجموعة متميزة من برامج جودة الحياة الوظيفية.

#### هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة عين شمس.

#### أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث الحالي من أنه يواكب سعي الجامعات المصرية نحو اكتساب ميزات تنافسية مستدامة من خلال الاهتمام بتنمية واستثمار رأس مالها الفكري المتمثل في أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى أن البحث قد يسهم في إرشاد قيادات جامعة عين شمس بمجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق جودة حياة وظيفية أفضل لأعضاء هيئة التدريس؛ بما يحسن من الأداء المؤسسي للجامعة.

#### منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث، ومشكلته، وحدوده، وأهدافه، فإن البحث الراهن سوف يتبع المنهج المقارن بأبعاده، وهي كالتالي: (11)

- البُعد التاريخي لنشأة وتطور جودة الحياة الوظيفية.
- البُعد الوصفي لجودة الحياة الوظيفية من خلال الأدبيات، وجامعتي المقارنة.
- بُعد التحليل الثقافي لجامعتي المقارنة.

- البُعد التحليل المقارن التفسيري لإظهار أوجه الشبه والاختلاف بين جامعتي: كورنيل الأمريكية، وتورنتو الكندية، وتفسيرهما في ضوء مفهوم العلوم الاجتماعية.

- البعد التنبؤي من خلال التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة عين شمس.

### أولاً- جودة الحياة الوظيفية في التعليم الجامعي (إطار نظري):

ويمكن عرض الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

#### 1- ماهية جودة الحياة الوظيفية *Quality of Working Life*:

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، كما أنه مفهوم متعدد الأبعاد، ويقصد بجودة الحياة الوظيفية: أنها مدخل برز مع نهاية الستينيات، ويهتم بتحسين حياة الأفراد في مكان العمل، من خلال التأكيد على أهمية التصميم الجيد للعمل وجعله أكثر وضوحاً للعاملين، ومنحهم مزيداً من السلطة. (12) وتعرف كذلك بأنها: "تسق تحاول المنشأة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها، وذلك بمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية، وهي أيضاً أحد أساليب التطوير التنظيمي". (13) ويقصد بها كذلك "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها". (14)

وتعرف جودة الحياة الوظيفية أيضاً بأنها: مجموعة من المبادئ التي ترى أن الناس هم المورد الأكثر أهمية في المنظمة، كما أنهم جديرون بالثقة والمسئولية، وقادرون على صنع مساهمات ذات قيمة، وينبغي معاملتهم بكرامة واحترام. (15)

ومما سبق يتضح ما يلي:

- أن جودة الحياة الوظيفية عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة.

- أن المورد البشري هو المقصود، وهو الهدف من تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

- أن جودة الحياة الوظيفية يشارك في إحداثها العاملون في المنظمة كافة.

- أن جودة الحياة الوظيفية تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وفي ضوء ما سبق تناوله من تعريفات وتحليلها، يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها: "منظومة متكاملة تضم مجموعة من العمليات المخططة والمستمرة، التي تعتبر أعضاء هيئة التدريس المورد الأساسي في الجامعة، وتستهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على حياتهم الوظيفية والشخصية كافة؛ بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة".

## 2- نشأة وتطور جودة الحياة الوظيفية:

نشأ مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة زيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية، مثل: زيادة معدلات الغياب والشكاوى، والتخريب المتعمد في العمل، وزيادة الشعور السالب من قبل العاملين تجاه المشرفين، وارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها. (16)

وقد بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أواخر الستينيات من القرن الماضي، من خلال التأكيد على الأبعاد الإنسانية للعمل، والتي تركز على جودة العلاقة بين العامل وبيئة العمل، ولكن مصطلح جودة الحياة الوظيفية تم تقديمه لأول مرة في عام 1972م خلال مؤتمر علاقات العمل الدولية، والذي خلص المشاركون فيه إلى: أن تحسين مكان العمل، وتنظيمه، وطبيعته، وإجراءاته، بما يؤدي إلى تحسين أداء العمل؛ من خلال تحقيق أداء أفضل، كما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة في المجتمع ككل، ثم بدأ مصطلح جودة الحياة الوظيفية يلقي المزيد من الاهتمام والشعور بعد أن بدأ اتحاد عمال السيارات وجنرال موتورز برنامجاً للإصلاحات داخل العمل. (17)

وبعدها حظي مفهوم جودة الحياة Quality of Life باهتمام كبير في علوم الطب، والاقتصاد، والاجتماع، والسياسة، وحدثاً في مجال علم النفس، ولقد

تعددت استخدامات مفهوم جودة الحياة بصورة واسعة في السنوات الأخيرة في جميع المجالات، مثل: جودة الحياة، وجودة التعليم، وجودة العمل، وغيرها. (18) وعلى الرغم من البحوث والدراسات التي أجريت على جودة الحياة الوظيفية منذ نشأتها وحتى الآن؛ إلا أنه لا يوجد إجماع حول المعنى الحقيقي لهذا المصطلح على مدى السنوات الماضية، (19)، (20) غير أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية يستخدم لوصف التجربة الأوسع المتعلقة بالوظيفة. (21) وقد لا يظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الواقع العملي تحت نفس المسمى؛ ولكنه يمكن أن يأخذ مسميات أخرى، مثل: برامج جودة الحياة الوظيفية، أو برامج مشاركة العاملين، وبرامج التعاون بين النقابات والإدارة، وبرامج إعادة التصميم الوظيفي، وبرامج جداول العمل المرنة، وبرامج التعويضات والمزايا والخدمات المرنة. (22)

ومما سبق يمكن القول: إن جودة الحياة الوظيفية تهتم بحياة عضو هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها، من خلال مجموعة من البرامج والعمليات التي تسهم في توفير الظروف الملائمة التي تكفل له العمل والابتكار، والتميز، والإنتاجية العالية، من خلال تحسين بيئة العمل الجامعية، وتنظيمها، وتيسير إجراءات العمل، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة.

### 3- أهمية جودة الحياة الوظيفية في التعليم الجامعي:

توفر جودة الحياة الوظيفية للجامعات المعاصرة فوائد كبيرة لا يمكن إغفالها، وتتمثل أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المعاصرة فيما يلي:

- 1- العمل على إسعاد العاملين، وزيادة إنتاجيتهم كمًّا ونوعًا، وخفض التكاليف، (23) وتحقيق رفاهية العاملين؛ وتحسين جودة الجامعة بأكملها. (24)
- 2- تحسين جودة العلاقة بين العاملين وبيئة العمل الجامعي؛ حيث تهتم جودة الحياة الوظيفية بالمناخ العام للعمل، وتأثيره على الأداء، والعاملين، وفعالية المنظمة، والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية، واتخاذ القرارات، (25) وبالتالي يمكن للجامعات استثمارها في زيادة فعاليتها التنظيمية.

- 3- مواصلة جذب واستبقاء العاملين، وذلك يتطلب تصميم برنامج شامل لتحسين رضا الموظفين، وتعزيز التعلم في مكان العمل، ومساعدة الموظفين من خلال التغيير والتحول،<sup>(26)</sup> وبذلك يمكن للجامعات استثمارها في تحويل بيئة العمل الجامعية إلى بيئة عمل جاذبة، ومعززة للابتكار.
- 4- تشعر العاملين بالملكية، والاستقلالية، والمسئولية، والتقدير الذاتي، وتجلب لهم الرضا والامتنان، كما أنها تعمل على الحفاظ على سلامة روح وجسد العامل،<sup>(27)</sup> كما تعمل على زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل؛ لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية.<sup>(28)</sup>
- 5- أن جودة الحياة الوظيفية تسهم في: خفض نسب غياب العاملين، وانخفاض معدلات الفاقد، وتعطي الفرص لتطوير القدرات البشرية؛ لتحقيق أداء أفضل، وضمان الأمن الوظيفي.<sup>(29)</sup>
- 6- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة؛ من خلال مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.<sup>(30)</sup>
- 7- إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية، ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة، واتخاذ القرار من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى؛ بما يحقق التوازن بين بيئة العامل في العمل ومتطلباته العائلية.<sup>(31)</sup>
- 8- استدامة التنمية لبيئة العمل التي لا تستهلك الموارد البشرية والطبيعية ولكن تجدها،<sup>(32)</sup> وبالتالي يمكن للجامعات استثمارها في تحقيق التنمية المستدامة.
- 9- الاستخدام الأمثل لمهارات القوى العاملة الحالية؛ حيث إنها تشجع وتدعم وتعزز قاعدة استثمار المهارات والقدرات الداخلية؛ لخلق بيئة عمل أكثر مهنية وتحفيز وكفاءة.<sup>(33)</sup>
- 10- تسهم في تحقيق زيادة معنويات العاملين، وتقلل من استنزاف الموارد البشرية، وتحقق تقليل دوران العمل. فجودة الحياة الوظيفية تعمل على

تحسين الاتصالات والتفاهم بين جميع العاملين؛ مما يؤدي إلى علاقات ودية، كما أنها تشجع على دخول المواهب الجديدة في بيئة العمل. (34)

ويتضح مما سبق، كم الفوائد والمنافع التي يمكن لجودة الحياة الوظيفية أن تحققها للجامعات والكليات المعاصرة، وأعضاء هيئة التدريس المنتمين إليها، والتي من بينها: المساهمة في إسعاد أعضاء هيئة التدريس، وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين جودة المناخ العام للعمل الجامعي، وإحداث تحسينات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وتحقيق التوازن بين حياة عضو هيئة التدريس في العمل ومتطلباته العائلية، وهذا من شأنه جعل الجامعة/ والكلية التي تهتم بجودة الحياة الوظيفية مكانًا جاذبًا سواء للعمل أو التعلم، ويساعد عضو هيئة التدريس على تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.

#### 4- أبعاد جودة الحياة الوظيفية في التعليم الجامعي:

تتفق الكثير من البحوث والدراسات على أهمية جودة الحياة الوظيفية لكل من الأداء الفردي والتنظيمي، ونجاح المنظمة، ومع ذلك ليس هناك إجماع حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ (35) فجودة الحياة الوظيفية مفهوم نسبي متعدد الأبعاد، ويختلف من شخص لآخر من الناحيتين النظرية والتطبيقية وفق المعايير التي يعتمدها الأفراد لتقويم الحياة ومطالبها. (36)

وهناك تصنيفات عديدة وربما أكثرها شيوعًا تصنيف والتون Walton، الذي حدد أبعاد جودة الحياة الوظيفية فيما يلي: (37)

- أ- التعويض المناسب والعادل: وهو مجموع الأموال التي يحصل عليها الموظفون نظير عملهم العقلي أو البدني أو كليهما، وفقًا للمعايير الاجتماعية، وحجم العمل، والوظائف المماثلة.
- ب- ظروف العمل الآمنة والصحية: وهي ظروف العمل الفيزيائية الآمنة، وساعات العمل المناسبة، وتعمل معظم المنظمات على توفير ظروف عمل آمنة وصحية تراعي المتطلبات الإنسانية والمتطلبات القانونية.

- ج- **فرص النمو الوظيفي:** وهي تحسن الظروف لتوفير فرص التنمية الفردية، والفرص للاستفادة من المهارات المكتسبة، وتوفير الأمن الوظيفي، والدخل المناسب والكافي.
- د- **الاستورية في تنظيم العمل:** وهي توفر جودة الحياة الوظيفية، والحماية الدستورية للموظفين، في مسائل، مثل: الخصوصية، وحرية التعبير، والإنصاف، والإجراءات القانونية الواجبة.
- هـ- **التكامل الاجتماعي للقوى العاملة:** وهو التكامل والتماسك الاجتماعي الذي يشير إلى خلق بيئة عمل بطريقة تزيد من شعور الموظفين بالانتماء، والولاء للمنظمة التي يعملون فيها.
- و- **فرصة تطوير القدرات البشرية:** وهي لتوفير الحرية والتنظيم الذاتي، واكتساب المهارات المختلفة، والحصول على المعلومات المناسبة للعمل؛ فجودة الحياة الوظيفية تعد عنصرًا هامًا وحاسمًا في المنظمات في الوقت الحاضر، والسبب هو أن الزيادة في الإنتاجية تتأثر بعوامل كثيرة؛ من أكثرها أهمية هو استثارة الموظفين للقيام بواجباتهم الموكلة إليهم.
- ز- **التوازن بين العمل والحياة:** وهو تحقيق التوازن بين حياة عمل الموظفين ومسئوليات الحياة؛ فجودة الحياة الوظيفية توفر علاقة متوازنة بين جوانب الحياة داخل العمل وخارجه، والأسرة، بكلمات أخرى: الحياة الأسرية والاجتماعية لا ينبغي أن تتوتر بسبب ساعات العمل بما في ذلك العمل الإضافي، أو العمل أثناء ساعات غير مريحة.
- ح- **الأهمية الاجتماعية للعمل:** حيث تهتم جودة الحياة الوظيفية بتأسيس الأهمية الاجتماعية للعمل بطريقة مفيدة اجتماعيًا، ويرتفع التقدير الذاتي للعاملين كلما كان عملهم مفيدًا للمجتمع والعكس صحيح أيضًا.
- وباستقراء ما سبق، يمكن التأكيد على أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم واسع وكبير يضم مجموعة من الأبعاد التي من شأنها التأثير في حياة عضو هيئة التدريس سواء داخل نطاق العمل أو خارجه؛ من خلال تحقيق العدالة والمساواة في الأعباء الوظيفية، والأجور والمكافآت، والمزايا المالية التي يحصل عليها

أعضاء هيئة التدريس؛ بما يساعد ويحفز على تميز الأداء، وكذلك في توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وظروف عمل مواتية للإنجاز والابتكار، وتوفير فرص للتنمية المهنية والذاتية، والشعور بالرفاهية والسعادة والرضا، والالتزام بالمبادئ الدستورية في تنظيم العمل، وتوفير فرص للتقدم الوظيفي.

### ثانياً. الوضع الراهن لجودة الحياة الوظيفية في جامعة عين شمس:

تقدم جامعة عين شمس لأعضاء هيئتها التدريسية مجموعة من الخدمات والمزايا التي تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، وتمثل أهم هذه الخدمات فيما يلي:

#### 1- تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس:

تلتزم الجامعة بقانون تنظيم الجامعات في تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس في المواد (79:64)؛ وتناولت المواد (72:64) سبل واشتراطات تعيين كل فئة من الفئات (المعيدين، والمدرسين المساعدين، والمدرسين، والأساتذة المساعدين، والأساتذة)، وتناولت المواد (79:73) سبل ترقية أعضاء هيئة التدريس إلى وظائف أعلى. (38)

ويتضح مما سبق، حرص الجامعة على اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها وفق معايير يحددها القانون، إلى جانب دعم الترقى العلمي لأعضاء هيئة التدريس؛ وإن كانت هذه المعايير تحتاج إلى إعادة نظر بحيث تتم إضافة معايير جديدة تتوافق مع المعايير العالمية في اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس، بحيث تتضمن المعايير الجديدة للتعيينات والترقى الوظيفي، إجراء اختبارات نفسية وعقلية ومهنية؛ ليتم اختيار عضو هيئة التدريس على أساس علمي وفق قدرات ومهارات وميول إلى جانب التفوق التحصيلي، بحيث تراعي المعايير الجديدة للأداءات التدريسية والخدمية لعضو هيئة التدريس، إلى جانب دعم عمليات التأليف والترجمة للكتب العلمية الرصينة في مجال التخصص، وغيرها من المعايير المعمول بها في الجامعات العالمية العريقة، ويعد ذلك التزاماً بأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو توفير فرص النمو الوظيفي.

**2- النقل والندب والإعارة والإجازات:**

تلتزم جامعة عين شمس بقانون تنظيم الجامعات في سبل نقل، وندب، وإعارة، وحصول عضو هيئة التدريس على الإجازات في أكثر من مادة، وهي المواد: (من 80: 104)، التي تناولت ما يلي: (39)

- تناولت المواد 80: 83 سبل نقل أعضاء هيئة التدريس من قسم لقسم، أو من كلية لكلية أخرى داخل نفس الجامعة، أو نقله من جامعة لجامعة أخرى.
  - تناولت المادة 84 سبل ندب أعضاء هيئة التدريس.
  - تناولت المواد من 85-86 مكرر سبل إعارة أعضاء هيئة التدريس.
  - تناولت المواد 87-92 إيفاد أعضاء هيئة التدريس في مهمات علمية، أو حصولهم على ترغ علمي، أو إجازات سنوية.
  - تناولت المواد 90، 89، 93، 94 من نفس القانون أحكام الترخيص لعضو هيئة التدريس بالحصول على إجازة (بمرتب، أو دون مرتب)، وحالات كل إجازة، وتناولت المادة 94 ما يتعلق بالإجازات الطويلة نتيجة لوجود سبب يعوق عضو هيئة التدريس عن القيام بمهامه مثل الأمراض المزمنة، والتأكيد على كفاءة الدولة لعلاج عضو هيئة التدريس على نفقتها.
- يتبين من ذلك حرص الجامعة على تحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال الالتزام بالقوانين المنظمة للعمل، إضافة إلى التأكيد على حقوق أعضاء هيئة التدريس في: الحصول على فرص السفر في إعارات أو منح ومهمات علمية، أو الحصول على إجازة (بمرتب، أو دون مرتب) واشتراطاتها، أو الحق في العلاج، ويعد ذلك التزاماً بأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهو الدستورية في تنظيم العمل.

**3- المحاسبية والمساءلة:**

تلتزم جامعة عين شمس بقانون تنظيم الجامعات في محاسبة ومساءلة أعضاء هيئة التدريس في المواد: (من 105-112 مكرر)، وتتناول هذه المواد ما يلي: (40)

- سبل التحقيق مع عضو هيئة التدريس، والقائم بالتحقيق، وشروط اختيار المحققين.
  - صلاحيات رئيس الجامعة في تحويل عضو هيئة التدريس للتحقيق أو مجلس التأديب.
  - عضو هيئة التدريس المحال إلى مجلس التأديب ببيان التهم الموجهة إليه وبصورة من تقرير المحقق.
  - لعضو هيئة التدريس المحال إلى مجلس التأديب الاطلاع على التحقيقات التي أجريت معه.
  - تشكيل مجلس التأديب الذي تتم مسألة جميع أعضاء هيئة التدريس أمامه.
  - الجزاءات التأديبية التي يجوز توقيعها على أعضاء هيئة التدريس.
- يتبين ممّا سبق، اهتمام جامعة عين شمس بمساءلة ومحاسبية أعضاء هيئة التدريس؛ من خلال قانون يحدد واجبات أعضاء هيئة التدريس وحقوقهم، والتي على ضوئها تتم محاسبة عضو هيئة التدريس، ويعد ذلك التزاماً بأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو الدستورية في تنظيم العمل.

#### 4- إنهاء الخدمة:

- تلتزم جامعة عين شمس بقانون تنظيم الجامعات في تحديد كيفية إنهاء خدمة أعضاء هيئة التدريس في أكثر من مادة، وهي المواد: (من 113-117)، وتتناول هذه المواد ما يلي: (41)
- السن القانوني لانتهاء الخدمة.
  - أسباب إحالة عضو هيئة التدريس إلى المعاش قبل بلوغ السن القانوني.
- ويتبين ممّا سبق، أنه وبرغم حرص الجامعة على حصول عضو هيئة التدريس المحال للتقاعد على حقوقه إلا أنّ هناك قصوراً واضحاً في توضيح هذه الحقوق (مادية، وأدبية)، وسبل الحصول عليها، وإجراءاتها؛ فترك كل هذه الأمور لعضو هيئة التدريس يتعرف عليها قبيل التقاعد أو حتى بعده، فلا يوجد دليل إرشادي أو ما شابه يمكن لعضو هيئة التدريس الاطلاع عليه للتعرف على هذه المعلومات، والاكتفاء بخطاب الشكر الموجه من الإدارة العامة لرعاية

العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة عين شمس، ويمثل ذلك قصوراً في بعد التكامل الاجتماعي للقوى العاملة.

#### 5- الخدمات الصحية والطبية:

يحصل أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين شمس على خدمات طبية من خلال: (42)

- صندوق الرعاية الطبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين: ويهدف الصندوق إلى توفير الرعاية الطبية لأعضاء هيئة التدريس فقط من خلال مستشفيات الجامعة.

ويتضح ممّا سبق، أن منظومة الرعاية الصحية والعلاج لأعضاء هيئة التدريس بحاجة شديدة إلى إعادة نظر؛ إذ لا يتمتع عضو هيئة التدريس بتأمين صحي شامل له ولأفراد أسرته مثل العديد من الوظائف والمهن الأخرى، ويتكفل صندوق الرعاية الطبية برعاية عضو هيئة التدريس فقط مقابل خصم مبالغ مالية شهرية وسنوية، ودفع ثلث تكلفة الكشف الطبي عليه؛ وبالتالي فهو مطالب بتوفير نفقات علاج ورعاية أفراد أسرته صحياً؛ بما يعني المزيد من الضغوط المالية والنفسية عليه، بما ينعكس سلباً على تحقيق جودة الحياة الوظيفية له؛ يعد ذلك إخلالاً بواحد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهو ظروف العمل الآمنة والصحية.

#### 6- الخدمات الاجتماعية:

يحصل أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين شمس على خدمات اجتماعية من خلال الإدارة العامة لرعاية العاملين وأعضاء هيئة التدريس، وتقوم هذه الإدارة بتقديم الخدمات التالية: (43)

- إقامة رحلات ومصايف للعاملين، وأعضاء هيئة التدريس.
- استخراج شهادات الميلاد المميكنة بالتعاون مع وزارة الداخلية.
- مخاطبة المحالين إلى المعاش لاستكمال إجراءات التقاعد مع توجيه خطابات شكر لهم.

- التعاقد مع شركات قطاع عام للسلع المعمرة الاستهلاكية لبيعها بالتقسيط للعاملين خصمًا من رواتبهم الشهرية.
- تضم الجامعة ناديًا لأعضاء هيئة التدريس، يقدم مجموعة من الخدمات الاجتماعية والثقافية لأعضاء هيئة التدريس وأسرتهم سواء رحلات أو ندوات أو غيرها من الأنشطة.
- ويمكن لأعضاء هيئة التدريس وأسرتهم دخول دار ضيافة جامعة عين شمس، وإقامة حفلات ومناسبة اجتماعية تخصصهم فيها مقابل خصم تحدده إدارة الدار لعضو هيئة التدريس.

وباستقراء ما سبق يمكن القول: برغم كل تلك الخدمات؛ إلا أنها في الواقع خدمات غير كافية، كما أن بها الكثير من أوجه القصور خاصة في الإعلان عنها؛ فكثير من هذه الخدمات لا تعرف إلا بالصدفة، فهناك غياب تام لوجود برنامج سنوي معنن سواء في شكل مطبوع أو إلكتروني، أو حتى على موقع الجامعة للخدمات أو الرحلات أو المصايف أو إجراءات الحصول على هذه الخدمات أو المزاياء، كما أن هذه الخدمات خدمات عامة للعاملين في الجامعة كافة (أعضاء هيئة تدريس، وموظفين)، ممًا يجعل من سيطرة الموظفين عليها أكبر، فلا توجد أي خصوصية لأعضاء هيئة التدريس، ويعد ذلك إخلالًا ببعده التوازن بين الحياة الأسرية والوظيفية.

ومن كل ما سبق، يتبين أنه بالرغم من الجهود التي تبذلها جامعة عين شمس في سبيل تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس الموجودين فيها، إلا أنه مازالت بحاجة إلى تقديم مزيد من البرامج والخدمات التي من شأنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس؛ ويمكن لجامعة عين شمس تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من خبرات بعض الجامعات، وفيما يلي استعراض هذه الخبرات.

### ثالثاً- جودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في ضوء سياقاتها الاجتماعية:

"تمثل جودة الحياة الوظيفية في الجامعات أهمية كبيرة؛ نظراً لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها انعكاساتها الكبيرة على أداء أعضاء هيئة التدريس، وكذلك جميع العاملين في الجامعة، والذين يعملون في ظل منظومة كبيرة، وما لذلك من تأثير على أكبر مؤسسات التعليم في أي مجتمع من المجتمعات. ومما لا شك فيه أن الحفاظ على أداء تلك الجامعات هدف إستراتيجي في أي دولة مهما كان مستوى تقدمها". (44)

ومن ذلك يمكن استخلاص أن جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المعاصرة لم تعد نوعاً من الترف؛ بل صارت ضرورة لا غنى عنها؛ نتيجة لتأثيرها المباشر على أداء عضو هيئة التدريس من ناحية، والأداء المؤسسي للجامعة من الناحية الأخرى، ودورها في تعظيم إنتاجية الجامعة، وتعزيز تميزها الأكاديمي، بما ينعكس إيجاباً على تنمية وتطوير ونهوض المجتمع.

ونتيجة لإيمان جامعات العالم المتقدم بدور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق مستويات أعلى من الأداء وتعزيز تميزها الأكاديمي؛ بات تحقيق مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية أحد أهم اهتمامات الجامعة المعاصرة، وفيما يلي عرض لبرامج جودة الحياة الوظيفية في بعض الجامعات.

#### 1- جامعة كورنيل الأمريكية Cornell University:

جامعة كورنيل هي جامعة أمريكية خاصة وحكومية في الوقت ذاته، فالأرض منحة من ولاية نيويورك، في حين تم إنشاؤها بأموال المواطنين، كما تعتبر عضوة تجمع الجامعات الشرقية الراقية، وشريك في جامعة نيويورك الحكومية. وتقع جامعة كورنيل في مدينة إيثاكا في ولاية نيويورك.

وتعتبر جامعة كورنيل من أعرق وأغنى الجامعات الأمريكية، وتصنف جامعة كورنيل من بين أفضل عشر جامعات في الأمريكيتين، كما أنها تصنف ضمن أفضل عشرين جامعة على مستوى العالم في مختلف التصنيفات العالمية؛ حيث تحتل المرتبة الثامنة عشر على مستوى العالم 2016-2015 وفق

تصنيف التايمز للتعليم العالي لأفضل الجامعات *Times Higher Education* تصنيف *World University Rankings* عام 2015<sup>(45)</sup>

أ- القيم الأساسية لجامعة كورنيل:

تهتم جامعة كورنيل بمجموعة من القيم الأساسية، وهي: (46)

- طلب العلم.
- دعم الاستقصاء الفكري الحر والمفتوح، وحرية التعبير.
- الحفاظ على التميز في التدريس والبحث، وإشراك الجمهور.
- استخدام المعرفة لتتوير أنفسنا وإفادة العالم.
- مكافأة وتقدير الجدارة، والإبداع، والابتكار.
- معاملة جميع الأفراد بكرامة، واحترام، ونزاهة.
- احتضان الاختلاف والتنوع.
- تعزيز التفاهم بين الثقافات وعبر الدول.
- أن نصبح مجتمعًا تعاونيًا جماعيًا، ومهتمًا.
- أن نكون مؤسسة متاحة وميسرة لجميع الذين يستوفون المعايير الأكاديمية العالية.

والموضوعات التي تتضمنها هذه القيم هي: التميز، والتنوع، والشمول، والانفتاح

والتعاون.

وباستقراء القيم السابقة يتضح مدى اهتمام جامعة كورنيل بجودة الحياة الوظيفية؛ من خلال تضمين العديد من أبعاد جودة الوظيفة ومفاهيمها في القيم الأساسية التي تؤمن بها الجامعة، وتلزم بها أعضائها، ممثلة في دعم تشجيع التفكير الحر، وحرية التعبير، والتأكيد على المشاركة، ومكافأة وتقدير الجدارة، والإبداع، والابتكار، والعدالة والنزاهة والاحترام في التعامل مع الجميع، واحترام كرامة الفرد، واحترام التنوع والاختلاف واحتضانه، ودعم العمل الجماعي والتعاون، وكل هذه القيم تمثل عناصر أساسية في جودة الحياة الوظيفية.

**ب- جودة الحياة الوظيفية في جامعة كورنيل:**

تتظر جامعة كورنيل إلى كل فرد فيها على أنه المستقبل، ولذلك تقدم العديد من الفرص لأعضاء هيئة التدريس؛ لتنمية وتطوير المهارات بشكل مستمر، والوصول إلى التميز. فكورنيل تهدف إلى أن يظهر التميز في القيادة والإدارة في كل موظف فيها، وتقدم البرامج القائمة على المهارات للموظفين الجدد؛ لبناء مستمر للوعي، والمعرفة، والمهارات. كما تقدم برامج نوعية من شأنها تعزيز مجموعة من المهارات الخاصة، والقدرة على التعاون والمشاركة مع الآخرين؛ لقيادة كورنيل في المستقبل، وتتضمن هذه البرامج: برامج التوجيه، وبرامج تنمية المهارات القيادية، وإدارة المشروعات، وتقدم دليلاً للتطوير المهني يعطي لمحة عن البرامج والدورات المقدمة، والتي من شأنها مساعدة عضو هيئة التدريس في اكتساب مهارات النجاح والتميز. (47)

وتولي جامعة كورنيل اهتماماً كبيراً بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، ويتمثل ذلك الاهتمام في العديد من البرامج التي تطبقها الجامعة؛ لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية والأسرية، وفيما يلي بعض هذه البرامج:

**(1) برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس:**

يقدم برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين Faculty and Staff Assistance Program (FSAP)، في كورنيل وتقديم التوجيه والدعم السري، والمحترم، والمجاني، والمحترف، والمريح؛ لمعالجة القضايا التي قد تؤثر على حياتهم الشخصية، أو في رضاهم الوظيفي، أو في الأداء، ويعد برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين جزءاً من التزام كورنيل الواسع بتعزيز ودعم الصحة العقلية، ورفاهية وسعادة المجتمع الجامعي. (48)

كما يساعد البرنامج أعضاء هيئة التدريس والعاملين في إدارة الصراعات التي تأتي من الحياة والعمل؛ حيث تساعد عضو هيئة التدريس على التعرف على كيفية الموازنة بين المطالب المعقدة للحياة اليومية، مما يمنحه فرصة للعمل بعيداً عن مشكلة الإجهاد، أو مواجهة مشكلة صحية عقلية معقدة، ويُمكن

البرنامج أعضاء هيئة التدريس من الحصول على المعلومات، والنظر في الخيارات، والحصول على الخدمات أو الرعاية التي يحتاجون إليها. (49)

وتشمل الخدمات التي يقدمها برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين ما يلي: (50)

- الاستشارات الشخصية، وتقييم الاحتياجات (حول قضية شخصية، أو متعلقة بالعمل تثير أسئلة أو استفسارات، أو تتحدى الشعور بالرفاهية، أو الأداء الوظيفي).
- معلومات حول الموارد والخدمات المجتمعية (معلومات حول الموارد المتوفرة في الحرم الجامعي، أو في المجتمع والتي قد تكون مفيدة لعضو هيئة التدريس أو أحد أفراد عائلته، أو زميل له في العمل أو صديق).
- خدمات اللغة التي تتيح التحدث المريح (المساعدة اللغوية).
- التشاور مع المشرفين والمديرين وغيرهم حول القلق الذي يشعر به بعض أعضاء هيئة التدريس حيال وضعهم الوظيفي أو مكان العمل، إضافة إلى دعم المجتمع المحلي (حين يواجه عضو هيئة التدريس شيئاً في بيئة العمل يخلق التوتر، أو يضر بالروح المعنوية أو الإنتاجية أو الرضا الوظيفي، أو العلاقات مع مجموعة العمل).
- يقدم مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين الدعم لأي فرد أو مجموعة العمل يواجه أزمة، أو متأثر بمأساة مجتمعية أو خسارة شخصية (المشاكل الشخصية، أو مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تنعكس على السلوكيات التي تسبب ضعف الأداء الوظيفي أو الصراعات الشخصية).

ويوفر برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين إمكانية الاتصال لتلقي المشورة خلال ساعات الدوام الرسمي أو للتشاور العاجل، وبعد ساعات الدوام خلال (الأمسيات، وعطلات نهاية الأسبوع) للتشاور في الحالات الملحة حول المخاوف، أو ما يتعلق بالصحة النفسية، ويعمل برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين على تنسيق تدفق المعلومات، مع حماية السرية والخصوصية في مسائل شخصية حساسة، والإعداد لخدمات مناسبة للمتضررين

من الأزمات، مثل: الدعم الشخصي والمعلومات والإحالات، والاجتماعات، ودعم المجتمع المحلي، والاستشفاء بعد الأزمة.(51)

من أهم القضايا التي يقدم برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين الدعم فيها لبعض أعضاء هيئة التدريس ما يلي:(52)

- إدارة التغيير بفعالية.
- توضيح القرارات الهامة الحياة.
- إدارة الضغوط الشخصية أو الوظيفية.
- التكيف مع التحديات الصحية.
- القلق من الناحية القانونية.
- الحزن والخسارة للأهل أو الأقارب أو الأصدقاء.
- الاكتئاب أو القلق.
- قضايا الهوية.
- تحسين التواصل الأسري.
- الأبوة والأمومة / الأبوة والأمومة واحدة.
- شيخوخة الوالدين.
- الطلاق أو الانفصال.
- العنف المنزلي.
- المخاوف المالية.

## (2) برنامج متابعة صحة وعافية العاملين فيها:

قامت جامعة كورنيل بتصميم برنامج متابعة صحة وعافية العاملين فيها، ويخدم هذا البرنامج باعتراز جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، والمتقاعدين، وأزواجهم وأولادهم في مجالات اللياقة البدنية والتغذية والرفاهية، ويساعد في اكتشاف الحالة المثلى من العافية للعضو، ويقدم برنامج كورنيل للعافية استشارات، ومحاضرات، وورش عمل مجانية للمجتمع الجامعي لكورنيل؛ للعناية بالصحة، والتغذية الصحية السليمة، واللياقة البدنية، وغيرها.(53)

**(3) برنامج كورنيل للرواتب والودائع:**

تدفع جامعة كورنيل الرواتب والودائع المباشرة لجميع الموظفين على أساس نصف شهري، كما توفر الخدمات والمعلومات المتعلقة بكشوف الرواتب وطرق الدفع، وطرق تعويض الموظف، والخدمات المالية الأخرى المتمثلة في: طرق الدفع الإلكتروني، أو الإيداع المباشر في البنوك، وتوزيع العمل، وسبل التعامل مع القضايا الضريبية المتعلقة بالرواتب والأجور، وطرق تصحيح الخطأ في الرواتب حال حدوثه. (54)

**(4) برامج التعويضات:**

تمتلك جامعة كورنيل برامج تعويضات لأعضاء هيئة التدريس تتسم بالعدالة والتنافسية؛ حيث تدفع كورنيل أجور تنافسية لسوق العمل الجامعي مقارنة بأي جامعة أمريكية أخرى، كما تعمل على مكافأة وتعزيز التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس؛ فنتيح كورنيل لأعضاء هيئة التدريس العديد من الفرص لزيادة الأجور اعتمادًا على الأداء، وتتضمن هذه الزيادات رفع وتحسين برامج الرواتب المستحقة، والترقي الوظيفي، والأجور المتغيرة. (55)

وتسعى جامعة كورنيل نحو جعل الحياة المهنية لعضو هيئة التدريس أكثر من وسيلة للبقاء على قيد الحياة، فتريد أن تكون الحياة المهنية لعضو هيئة التدريس حيث يمكنه تحقيق النجاح والنمو والتقدم، فقامت بتصميم نموذج مكون من خمس خطوات للمساعدة في تخطيط وإدارة التطوير الوظيفي لعضو هيئة التدريس، ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية: (56)

- **تعلم عن نفسك:** على عضو هيئة التدريس أن يتفهم بوضوح الاهتمامات والمهارات والقيم الخاصة به.
- **استكشاف العمل:** من خلال السعي والبحث عن الوظيفة، أو فرص العمل التي تنير الاهتمام.
- **الخطة/ خطط لخطواتك التالية:** من خلال تحديد الأهداف وتطوير المعرفة والمهارات اللازمة لتحسين الأداء.
- **أفعل شيئًا:** الاستفادة القصوى من الفرص لتعزيز الإنجازات والقدرات.

• **تقييم التقدم الذي تحققه:** على عضو هيئة التدريس أن يقوم بالتقييم والتفكير في خبراته التي يمتلكها.

وتوفر جامعة كورنيل جدول لإجازات أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها على مدار العام، بالإضافة إلى قائمة بالأماكن والمنتزهات التي يمكنهم قضاء أوقات إجازاتهم فيها، وتوفر لهم كذلك الرحلات الترفيهية، ورحلات الاستجمام. (57)

كما تقدم جامعة كورنيل مجموعة متنوعة من برامج دعم العمل، والحياة والخدمات والموارد لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن لأي عضو هيئة تدريس في جامعة كورنيل زيارة مجموعة من الروابط الإلكترونية للحصول على مزيد من المعلومات والخدمات المتعلقة بالتالي: (58)

- جامعة كورنيل.
  - قسم الموارد البشرية.
  - حياتك في جامعة كورنيل.
  - البرنامج المهني المزدوج في جامعة كورنيل.
  - رعاية الأطفال والأبوة والأمومة.
  - الكبار وتقديم الرعاية لهم.
  - أعضاء هيئة التدريس وسياسات الموارد البشرية.
  - أوراق الأبوية أعضاء هيئة التدريس للكلية.
  - برنامج مساعدة هيئة التدريس والموظفين.
- وباستقراء خبرة جامعة كورنيل في تطبيق جودة الحياة الوظيفية يتبين التزام جامعة كورنيل بالأبعاد الثمانية التي حددها والتون، والتي يمكن من خلالها قياس جودة الحياة الوظيفية، وهي:

- **التعويض المناسب والعادل:** ويتمثل في امتلاك جامعة كورنيل برامج تعويضات لأعضاء هيئة التدريس، تتسم بالعدالة والتنافسية؛ حيث تدفع كورنيل أجور تنافسية لسوق العمل الجامعي مقارنة بأي جامعة أمريكية أخرى.

- **ظروف عمل آمنة وصحية:** تقدم الجامعة برنامج متابعة صحة وعافية العاملين فيها، ويخدم هذا البرنامج باعتزاز جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، والمتقاعدين، وأزواجهم، وأولادهم في مجالات: اللياقة البدنية، والتغذية، والرفاهية.
- **فرص النمو الوظيفي؛** تساعد الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق النجاح والنمو والتقدم؛ فقامت بتصميم نموذج مكون من خمس خطوات للمساعدة في تخطيط وإدارة التطوير الوظيفي لعضو هيئة التدريس.
- **الدستورية في تنظيم العمل:** ويتمثل ذلك في مع حماية السرية والخصوصية في مسائل شخصية حساسة، وسيادة قيم احترام حرية التعبير، ومعاملة جميع الأفراد بكرامة واحترام ونزاهة، والتي تمثل جزءاً من القيم الأساسية للجامعة.
- **التكامل الاجتماعي للقوى العاملة:** ويتمثل ذلك في التأكيد على اهتمام الجامعة بأن تصبح مجتمعاً تعاونياً جماعياً، ومهتماً، إضافة إلى اهتمامها بتذليل كل ما يواجهه عضو هيئة التدريس في بيئة العمل ويخلق التوتر، أو يضر بالروح المعنوية أو الإنتاجية أو الرضا الوظيفي، أو العلاقات مع مجموعة العمل، كما تقدم الخدمات المناسبة للمتضررين من الأزمات، مثل: الدعم الشخصي، والمعلومات، والإحالات، والاجتماعات، ودعم المجتمع المحلي، والاستشفاء بعد الأزمة.
- **فرص تطوير القدرات البشرية:** تقدم الجامعة البرامج القائمة على المهارات لأعضاء هيئة التدريس؛ لبناء مستمر للوعي والمعرفة والمهارات، كما تقدم كورنيل برامج نوعية من شأنها تعزيز مجموعة من المهارات الخاصة، والقدرة على التعاون والمشاركة مع الآخرين؛ لقيادة الجامعة في المستقبل، وتتضمن هذه البرامج: برامج التوجيه، وبرامج تنمية المهارات القيادية، وتقدم دليلاً للتطوير المهني، يعطي لمحة عن البرامج والدورات المقدمة، والتي من شأنها مساعدة عضو هيئة التدريس في اكتساب مهارات النجاح والتميز.

- التوازن بين العمل والحياة: تساعد الجامعة أعضاء هيئة التدريس على النمو المهني والوظيفي، إضافة إلى المساعدة في توفير طرق قضاء أوقات إجازاتهم، وتوفير لهم الرحلات الترفيهية، ورحلات الاستجمام مع أسرهم.
- الأهمية الاجتماعية للعمل: تهتم الجامعة بمكافأة وتقدير الجدارة، والإبداع، والابتكار واحتضان الاختلاف والتنوع، وأن تكون مؤسسة متاحة وميسرة لجميع الذين يستوفون المعايير الأكاديمية العالية، وتتنظر إلى المستقبل، وتهتم بخدمة المجتمع الذي توجد فيه.

ومن كل ما سبق، يمكن القول: إن جامعة كورنيل هي نموذج للجامعة التي تهتم بتحقيق مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية؛ نتيجة إدراكها لدور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز تميزها الأكاديمي، وزيادة قدراتها التنافسية، وتعظيم رأس مالها الفكري، كما تساعدها على جذب واستقطاب أفضل أعضاء هيئة التدريس والباحثين من مختلف الجامعات، بالإضافة إلى الحفاظ على ما تمتلكه من علماء وباحثين؛ وكل ذلك يسهم في تحقيق رؤيتها في أن تصبح واحدة من أفضل عشر جامعات في العالم.

ويتضح ممّا سبق، حرص جامعة كورنيل على تنمية رأس مالها الفكري المتمثل في أعضاء هيئة تدريسيها؛ إذ تنظر الجامعة إلى كل فرد فيها على أنه المستقبل، ولذلك تقدم العديد من الفرص لأعضاء هيئة التدريس لتنمية وتطوير المهارات بشكل مستمر؛ للوصول إلى التميز، وقد يرجع ذلك إلى التنافسية الشديدة بين الجامعات الأمريكية؛ حيث تتنافس الجامعات الأمريكية على كسب رضا المستفيدين منها داخلياً وخارجياً، والوصول إلى التميز، ولذلك أثرت جامعة كورنيل تقديم برامج من شأنها تحقيق مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية، بما يعكس بالضرورة إيجاباً على أداء أعضاء هيئة التدريس، وأداء الجامعة، ويحقق للمجتمع مستوى تعليمياً راقياً.

## 2- جامعة تورنتو الكندية University of Toronto:

هي واحدة من أكبر عشرين جامعة في العالم، كما أنها عضو في رابطة الجامعات الأمريكية، وتأسست جامعة تورنتو في 15 مارس 1826، وتحتل

تورنتو المرتبة الأولى كأفضل جامعة كندية، كما أنها ضمن أفضل 20 جامعة على مستوى العالم؛<sup>(59)</sup> حيث تحتل المرتبة 19 عالمياً وفقاً لتصنيف التايمز للتعليم العالمي عام 2015 لأفضل الجامعات.<sup>(60)</sup>

وتهتم جامعة تورنتو بتعزيز المجتمع الأكاديمي فيها من خلال العمل على ازدهار التعلم والبحث العلمي، مع اليقظة لحماية حقوق الإنسان الفردية، والالتزام الحازم بمبادئ تكافؤ الفرص والمساواة والعدالة، في إطار جامعة فريدة من نوعها، تحترم حقوق حرية التعبير والحرية الأكاديمية، وحرية البحث.<sup>(61)</sup>

وتلتزم جامعة تورنتو بأربعة مبادئ، تمثل قيمها الحاكمة، وهي:<sup>(62)</sup>

- احترام الملكية الفكرية، وحرية البحث، والمناقشة العقلانية.
- تعزيز المساواة، والعدالة داخل الجامعة، والاعتراف بتنوع المجتمع الجامعي.
- جماعية الحكم – الحوكمة الجماعية.
- المسؤولية المالية والمساءلة.

#### أ- جودة الحياة الوظيفية في جامعة تورنتو:

تهتم جامعة تورنتو بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها؛ فتهتم بتعزيز التوازن بين الحياة والعمل، وقامت بإنشاء مكتب استشارات جودة الحياة الوظيفية، ويساعد مستشار جودة الحياة الوظيفية في وضع السياسات والبرامج التي تدعم خبرة الموظف في العمل والحياة، وتقدم الاستشارات الفردية للموظفين والمدبرين.<sup>(63)</sup>

وتظهر جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة من

خلال ما يلي:

#### (1) برامج التطوير والتعلم التنظيمي:

أنشأت جامعة تورنتو مركز التطوير والتعلم التنظيمي؛ ليوفر فرص التعلم في مجالات: تنمية القيادة، والإدارة، والاتصال، والمهارات المهنية، والكمبيوتر، ويساعد المركز أعضاء هيئة التدريس في الحفاظ على التوازن الإيجابي والصحي بين العمل والحياة، ويقدم مركز التطوير والتعلم التنظيمي فرص التدريب لتطوير حياة أعضاء هيئة التدريس المهنية، ويمتلك مركز التطوير والتعلم التنظيمي

مكتبة تضم مجموعة كبيرة من: الكتب، وأشرطة الفيديو، وأقراص الفيديو الرقمية؛ للتدريب على القيادة، والتطوير التنظيمي، والعمل، والحياة.<sup>(64)</sup>

**(2) برامج وخدمات السلامة:<sup>(65)</sup>**

تلتزم الجامعة بالحفاظ على بيئة آمنة للعاملين فيها، وهي تسعى جاهدة لتنفيذ هذا الالتزام من خلال اتخاذ كل الاحتياطات؛ لحماية جميع أفراد مجتمعها، وتضمن برامج وخدمات الصحة والسلامة في الجامعة لأعضائها الصحة البيئية، والسلامة في العمل، والبحث والدراسة الدائمين عن سبل توفير بيئة آمنة وصحية.

وتقوم برامج الصحة البيئية والسلامة بوضع وتنفيذ عمليات مبتكرة وومستدامة لإدارة المخاطر، بما في ذلك التدريب والتوعية، والتعليم، وتوفير مشورة الخبراء، والاستجابة للطوارئ، وتأمين الحياة. ويعمل مكتب سلامة المجتمع على معالجة أي مخاوف تتعلق بالسلامة الشخصية للأعضاء مجتمع الجامعة.

وتوفر الجامعة برامج في: السلامة الشخصية، وحماية الممتلكات، وحل النزاعات، والحفاظ على النظام العام، وخدمة المجتمع والإحالة والمساعدة، والاستجابة للطوارئ، ومنع الجريمة والكشف، وإنفاذ القانون الجنائي والقوانين المحلية والبلدية المختارة وسياسات الجامعة.

### **(3) برامج الصحة والرفاهية:<sup>(66)</sup>**

تتناول برامج الصحة والرفاهية قضايا: الصحة، والإصابة، والمرض والإقامة للموظفين، وتقديم الخدمات التالية:

- دعم الموظفين في حالات الإجازة المرضية والعجز على المدى الطويل أو العودة للعمل بعد مرض أو إصابة.
- معلومات عن إصابة العمل والعجز على المدى الطويل، والإقامة في مكان العمل والقضايا ذات الصلة.

- معلومات حول أماكن العمل الصحية، والإستراتيجيات الصحية الفردية، والفرص التعليمية والموارد ذات الصلة بالصحة، والخدمات الصحية داخل وخارج الحرم الجامعي على حد سواء.

#### (4) البرامج والخدمات الأسرية: (67)

يوفر مكتب برامج وخدمات الأسرة الإشراف على مراكز رعاية الطفل في الحرم الجامعي، وبرنامج مساعدة الموظف والأسرة، الذي يقدم مجاناً وبسرية المشورة قصيرة الأجل للموظفين وعائلاتهم لأغراض شخصية، أو أسرية. مكتب رعاية الأسرة هو أيضاً جزء من برامج وخدمات الأسرة، ويوفر المعلومات والتوجيه والإحالة والدعوة بشأن رعاية الأطفال ورعاية المسنين، ودمج العم، والدراسة، والحياة الأسرية، والتخطيط لطفل جديد، أو أي مسألة أخرى تتعلق بالأسرة، وتشمل الخدمات الإضافية:

- ورش عمل مجانية، ومجموعات الدعم، المناسبات العائلية، والمشورة السرية الشخصية.

- مكتبة المصادر مع معلومات عملية عن مجموعة واسعة من القضايا بما في ذلك الرعاية الأسرية، الحمل ورعاية الأطفال، وتربية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، ورعاية أفراد الأسرة المسنين.

ويوفر فريق التعويضات الجامعية خدمات تطوير التعويض الجامعي، وتقييم سياسات وإستراتيجيات وبرامج الأداء الجامعي، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يوفر مجموعة واسعة من الخدمات المهنية المتعلقة بإدارة برامج تقييم الوظائف، وإدارة المرتبات للموظفين. (68)

وباستقراء تجربة جامعة تورنتو في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، يتبين مدى التزام جامعة تورنتو بتطبيق الأبعاد الثمانية التي حددها والتون، والمتمثلة في:

- **التعويض المناسب والعادل:** ويتمثل في فريق التعويضات الجامعية الذي يقدم خدمات تطوير التعويض الجامعي وإدارة المرتبات.

- **ظروف عمل آمنة وصحية:** وتتضح في برامج وخدمات الصحة والرفاهية والتي تهتم بقضايا الصحة، والإصابة، والمرض، والخدمات الصحية داخل وخارج الحرم الجامعي على حد سواء، وبرامج في السلامة الشخصية، وحماية الممتلكات.
- **فرص النمو الوظيفي:** فرص التدريب لتطوير حياتهم المهنية وفرقهم، ويتشاور مع المديرين لتصميم الدورات التي تدعم نجاح فرق العمل، ويمتلك مركز التطوير والتعلم التنظيمي في الجامعة مكتبة تضم مجموعة كبيرة من: الكتب، وأشرطة الفيديو، وأقراص الفيديو الرقمية؛ للتدريب على القيادة، والتطوير التنظيمي.
- **دستورية تنظيم العمل:** من خلال احترام التشريعات والقوانين التي تضمن حقوق أعضاء هيئة التدريس، واحترام حقوق الإنسان من: حرية التعبير، والحرية الأكاديمية، وحرية البحث، والالتزام الحازم بمبادئ: تكافؤ الفرص، والمساواة، والعدالة.
- **التكامل الاجتماعي للعمل:** ويتضح في دعم الموظفين في حالات الإجازة المرضية، والعجز على المدى الطويل، أو العودة للعمل بعد مرض أو إصابة، وخدمات مكتب برامج وخدمات الأسرة.
- **فرص تطوير القدرات البشرية:** من خلال إنشاء الجامعة لمركز التطوير والتعلم التنظيمي؛ ليوافق فرص التعلم في مجالات: تنمية القيادة، والإدارة، والاتصال، والمهارات المهنية والكمبيوتر، وتقديم خدمات أخرى تساعد في تطوير المهارات والقدرات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.
- **التوازن بين العمل والحياة:** فتوفر جامعة تورنتو لأعضاء هيئة التدريس بها الموارد؛ لمساعدتهم في الحفاظ على التوازن الإيجابي والصحي بين العمل والحياة، كما يوفر برنامج الخدمات الأسرية المساعدة اللازمة لعضو هيئة التدريس وأسرته، وتقوم برامج الصحة البيئية والسلامة بوضع وتنفيذ عمليات مبتكرة ومستدامة لإدارة المخاطر.

• **الأهمية الاجتماعية للعمل:** تهتم الجامعة بتشجيع وتقدير واحترام أعضاء هيئة التدريس المنتمين إليها، وتقوم بتقديم جوائز للتميز في مجالات: التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع.

ومن كل ما سبق يتبين، حرص جامعة تورنتو على تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، نتيجة احترامها وحرصها على تحقيق واجباتها نحو عضو هيئة التدريس المنتمي إليها، مما يؤثر إيجاباً على أداء عضو هيئة التدريس، ويزيد من إنتاجيته، وكلما زاد أداء عضو هيئة التدريس وعظمت إنتاجيته؛ تحسن الأداء المؤسسي للجامعة.

وتهتم جامعة تورنتو بتعزيز مجتمعها الأكاديمي، وتحرص على العمل على ازدهار التعلم والبحث العلمي، في إطار جامعة فريدة من نوعها، تحترم حقوق حرية التعبير والحرية الأكاديمية، وحرية البحث، وتهتم الجامعة بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها؛ وتهتم بتعزيز التوازن بين الحياة والعمل؛ فقامت بإنشاء مكتب استشارات جودة الحياة الوظيفية، يساعد في وضع السياسات والبرامج التي تدعم خبرة أعضائها في العمل والحياة، نتيجة لإيمانها بدور أعضاء هيئة التدريس في استمرارية نجاحها، وتدعيم قدرتها على البقاء، وتعزيز قدراتها التنافسية، في ظل مجتمع يؤمن بالتنافسية، ويدعمها، فجامعة تورنتو تهتم بتحقيق ترتيب أفضل بين الجامعات العالمية؛ فلا تكتفي بكونها الأولى بين الجامعات الكندية، ولا بالمرتبة العشرين بين أفضل الجامعات، فهي تطمح لترتيب أفضل، وتحشد كل الطاقات التي من شأنها تحقيق هذا الهدف.

ومن كل ما سبق يمكن القول: إن كلا من جامعة كورنيل الأمريكية، وجامعة تورنتو الكندية تتأثران بالسياق الثقافي لمجتمعيهما المحفز لقيم التنافس والتميز، والحرص على تعزيز القدرات التنافسية، والاهتمام بالترتيب العالمي في تصنيف أفضل الجامعات في إطار المجتمع الذي توجد فيه، إضافة إلى إطار أكبر وأوسع وهو الإطار الدولي، وفيما يلي تحليل مقارن بين الجامعتين، وبيان لأوجه التشابه والاختلاف بينهما.

رابعًا- تحليل مقارن لبرامج جودة الحياة الوظيفية في كلٍ من جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية:

1- أوجه التشابه في جودة الحياة الوظيفية بين كلٍ من جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية:

تشابه جامعة كورنيل الأمريكية وجامعة تورنتو الكندية فيما يلي:

أ- تشابه جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في احتلالهما مراكز متقدمة في التصنيف العالمي لأفضل الجامعات العالمية؛ فتصنف الجامعتان ضمن أفضل 20 جامعة على مستوى العالم؛ وقد يكون السبب الرئيسي في هذا التشابه إلى سعي الجامعتين لتحقيق قدرة تنافسية عالية، ويعرف مفهوم "التنافسية" على أنه: "تعتبر العمليات التنظيمية تنافسية إذا كان مستوى أداء تلك العمليات أفضل من أداء المنافسين لنفس العمليات، يمكن قياس مستوى التنافسية باستخدام عدة معايير (منها التكلفة، والجودة، ومعدل دوران المخزون) والتي يمكن مقارنتها مع مثيلتها داخل أو خارج المنظمة"،<sup>(69)</sup> فمن المعروف أن جامعة كورنيل تحتل المرتبة الحادية عشر، في حين تحتل جامعة تورنتو المرتبة التاسعة عشر، وتستهدف كلتا الجامعتين الاحتفاظ بهذا الترتيب المتقدم، واحتلال مراتب أكثر تقدمًا في إطار أكثر تنافسية، وذلك من خلال العمل المستمر على اكتساب ميزات تنافسية مستدامة تعينها على الاستمرار في التنافس.

ب- تشابه جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في اهتمامها بتحقيق معدلات عالية في جودة الحياة الوظيفية من خلال ابتكار وتقديم برامج متنوعة لجودة الحياة الوظيفية، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "استثمار رأس المال الفكري" للجامعة، والذي يعرف بأنه: "قيمة ما تملك المنظمة من موارد بشرية، وما يتوافر لديها من خبرات، ومعارف، وتجارب يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة، وغالبًا ما يصعب التعبير عنها كميًا، ولا تظهر قيمتها في ميزانيات المنظمة"؛<sup>(70)</sup>

ويتضح الاهتمام الشديد بأعضاء هيئة التدريس سواء داخل العمل الجامعي أو خارجه، من خلال تقديم عدد من البرامج التي من شأنها مساعدتهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية، والحياة الوظيفية، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويزيد من إنتاجيتهم.

ج- تتشابه جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في تبنيهما لمجموعة من القيم التنظيمية الحاكمة الداعمة للتميز، والمتمثلة في قيم: العدالة، والمساواة، وحرية التعبير، واحترام التنوع، والجماعية، والتعاون، والنزاهة،... وغيرها، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الثقافة التنظيمية"، والتي تعرف على أنها: "مجموعة الافتراضات الأساسية، والمعتقدات الراسخة التي تشكل قيم واتجاهات أفراد المنظمة، وتؤثر على سلوكهم وأدائهم، وأسلوبهم في مواجهة التغييرات الداخلية والخارجية؛ للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة"؛<sup>(71)</sup> إذ تمثل القيم التنظيمية المكون والدعامة الأساسية للثقافة التنظيمية للجامعة.

د- تتشابه جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في نجاحهما في تطبيق الأبعاد الثمانية لجودة الحياة الوظيفية، والتي حددها والتون Walton، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "المسؤولية"، وتعرف المسؤولية الإدارية بأنها: "الواجبات والالتزامات التي تتحملها الإدارة خلال ممارستها أعمال القيادة تجاه المنظمة والعاملين فيها والموارد والوسائل التي تمتلكها والمجتمع المحيط بها؛ بما يسهم في تحقيق نتائج جيدة"،<sup>(72)</sup> ولذلك نجحت كلتا الجامعتين في الوفاء بالأبعاد الثمانية لجودة الحياة الوظيفية، والتميز في تحقيقها وتطبيقها، في ضوء إحساسها بالمسؤولية تجاه أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

## 2- أوجه الاختلاف بين جودة الحياة الوظيفية في كل من جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية:

تختلف جامعة كورنيل الأمريكية عن جامعة تورنتو الكندية فيما يلي:

أ- تختلف جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في طريقة تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية؛ فتقدم جامعة كورنيل برامجها من خلال أكثر من جهة ووحدة تنظيمية، في حين قامت جامعة تورنتو بإنشاء مكتب استشارات جودة الحياة الوظيفية يقوم بدور الوسيط في كل برامج جودة الحياة الوظيفية التي تقدمها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "التميز"، والذي يعرف بأنه: إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة على كل من ينافسها، بل تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning،<sup>(73)</sup> ويعرف كذلك بأنه: الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة، وتتخذ رسالة أساسية لها<sup>(74)</sup>، فكلتا الجامعتين تبحث عن التميز بالشكل الذي يتوافق مع رؤيتها ورسالتها، وترى أنه الأنسب لتحقيق أهدافها.

ب- تختلف برامج جودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية عن تورنتو الكندية في تركيز الأولى على الجانب النفعي المادي، الذي يؤكد على النظرة النفعية لهذه البرامج، والتي تعود بالنفع على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي الأداء المؤسسي للجامعة، والمجتمع الكندي، كله بعد ذلك، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "البرجماتية"، والذي يسيطر على غالبية المناحي الحياتية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعرف البرجماتية بأنها: "مذهب يرى أن معيار صدق الآراء، والأفكار، إنما هو في قيمة عواقبها عملاً، وأن المعرفة أداة لخدمة مطالب الحياة، وأن صدق قضية ما هو كونها مفيدة، والبرجماتية بوجه عام: وصف لكل ما يهدف إلى النجاح، أو

إلى منفعة خاصة، لذا يلاحظ أن هدف برامج جودة الحياة الوظيفية في جامعة كورنيل تركز على تطوير المهارات بشكل مستمر، وتعزيزها بشكل تكاملي ومستمر؛ لإعداد قادة كورنيل في المستقبل.

ج- تختلف برامج جامعة تورنتو الكندية عن جامعة كورنيل الأمريكية في تركيزها على الجوانب المعنوية والنفسية، من خلال التركيز على البرامج التي تشبع الجوانب النفسية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الرفاهية" الذي تتبناه جامعة تورنتو، وتعرف الرفاهية بأنها: "الاهتمام الموجه إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد والمجتمع من: غذاء، وتعليم، وصحة، وتأمين وغيرها، وحل المشكلات الاجتماعية بشكل مناسب"<sup>(75)</sup> إذ تركز جامعة تورنتو على تحقيق الرفاهية لأعضاء هيئة التدريس من خلال تصميم برامج متنوعة للرفاهية.

**دروس مستفادة من برامج جودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية، وتورنتو الكندية:**

من خلال تحليل ما سبق، يمكن التوصل إلى مجموعة من الدروس المستفادة، وهي كما يلي:

1- أن الاهتمام بالبرامج التي من شأنها دراسة التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية لعضو هيئة التدريس تساعده على الابتكار والتميز في الأداء، والذي سينعكس بالضرورة على التميز الأكاديمي للجامعة والكلية، من خلال:

- تحسين جودة العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وبيئة العمل الإجمالية.
- تحقيق التنمية المستدامة لبيئة العمل الجامعية.
- زيادة الإنتاجية الفردية والتنظيمية للكلية والجامعة.
- تحقيق الكلية لأهدافها الإستراتيجية، وتوجهها الإستراتيجي.
- زيادة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

- 2- أن الجامعة التي تهتم بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية هي الأجدر على الحفاظ على أعضاء هيئة تدريسيها المميزين، واستقطاب أعضاء متميزين جدد.
- 3- أن اهتمام الجامعات بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية يظهر في رؤيتها ورسالتها، وقيمها التنظيمية.
- 4- أن الجامعات المعاصرة توفر كل ما يساعد أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والإبداع، ويشعر عضو هيئة التدريس بالراحة؛ من خلال تقديم الدعم والتحفيز في كل القضايا التي قد تؤثر على حياته الشخصية، وهو ما ينعكس على إنتاجيته.
- 5- أهمية تقديم برامج تعويضات لأعضاء هيئة التدريس تتسم بالعدالة والتنافسية؛ من خلال أجور تنافسية لسوق العمل، ومكافأة وتعزيز الأداء المتميز؛ بما يتيح لأعضاء هيئة التدريس العديد من الفرص لزيادة الأجور اعتمادًا على الأداء.
- 6- أن الجامعة الراضية في النجاح في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية عليها أن تهتم بمكافأة وتقدير الجدارة، والإبداع، والابتكار واحتضان الاختلاف والتنوع، وأن تكون مؤسسة متاحة وميسرة للجميع.
- 7- أهمية تقديم برامج للصحة البيئية والسلامة؛ بوضع وتنفيذ عمليات مبتكرة ومستدامة لإدارة المخاطر، بما في ذلك التدريب والتوعية، والتعليم، وتوفير مشورة الخبراء، والاستجابة للطوارئ وتأمين الحياة.

#### خامسًا- آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة عين شمس:

- 1- توفير نظام للتعويضات (الأجور + الحوافز والمكافآت) وفقًا للمعايير الاجتماعية، وحجم العمل، والوظائف المماثلة، على أن يتسم هذا النظام من خلال الآتي:
- أ- العدالة: ولا تعني العدالة هنا التساوي بقدر ما تعني أن ينال كل عضو هيئة تدريسي تعويضًا يتناسب مع ما يبذله من جهد وما يقوم به من

- أداء متميز وفق معايير موضوعية محددة، وعادلة، وواضحة، مما يخلق نوعاً من الرضا العام.
- ب- الكفاية: بحيث يكون هناك تمويلاً وموارد مالية تكفي لمكافأة وتحفيز أعضاء هيئة التدريس المميزين.
- ج- الشفافية: بحيث يكافئ أصحاب الأداء المتميز وفقاً لمعايير محددة ومعلنة للجميع، تم وضعها في ضوء نظم متابعة الأداء الفعال.
- 2- ترسيخ الجامعة لثقافة تنظيمية تسهم في تحقيق عملية مشاركة أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم، وتعكس الأنماط الديمقراطية في الإدارة؛ وتدعم الرضا الوظيفي، وتؤيد الشفافية بقوة واستمرارية في جميع الممارسات التنظيمية، وكذلك اللوائح والسياسات، وتساعد على تحقيق أهداف الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال:
- أ- تبني رؤية ورسالة واضحتين تدعمان قيم التعاون، والتميز، والإنجاز، والالتزام، والثقة، والاحترام، والانتماء، والمساءلة، والشفافية، والحرية، والعدالة.
- ب- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحديد الرؤية والرسالة وصياغتهما وتحديثهما.
- ج- عقد مجموعة من ورش العمل والمحاضرات والندوات الدورية المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- د- تشجيع حرية التعبير، والحوار، والنقاش، والنقد البناء.
- هـ- احترام التنوع والاختلاف في المواقف والاتجاهات والآراء.
- و- طباعة كتيبات ونشرات تعريفية بحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس.
- 3- توفير متطلبات السلامة المهنية والشخصية لأعضاء هيئة التدريس، ويتضمن مفهوم السلامة المهنية:

أ- توفير ظروف عمل آمنة وصحية، تراعي المتطلبات الإنسانية والمتطلبات القانونية للعمل الجامعي، بخصوص طبيعته، وإجراءاته، وساعاته.

ب- سلامة المناخ التنظيمي، إذ ينبغي أن تسعى الكلية جاهدة إلى إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة؛ تجعل أعضاء هيئة التدريس يعملون بثقة، ومن دون التخوف من إصابتهم بأضرار أو أمراض معينة، فضلاً عن سعيها لتقليل المخاطر الصحية.

ج- تقديم جميع الخدمات والتجهيزات والتسهيلات (قاعات تدريس، ومعامل، ومكاتب، وغيرها) التي من شأنها حماية كل عناصر العملية التعليمية، فلا يصح أن يتعرض أعضاء المجتمع الجامعي لظروف مادية - فيزيقية غير مناسبة.

د- تصميم برامج فعالة وواقعية، وقابلة للتنفيذ لإدارة المخاطر والأزمات، وتساعد على توفير الأمن والسلامة وتنفيذها، ومراجعتها بصفة دورية.

هـ- عمل صيانة دورية لأدوات التعامل مع المخاطر والأزمات (طفايات حريق، أدوات مشتعلة في المعامل، أسلاك كهربائية، زجاج، مواد كيميائية،... إلخ).

4- توفير فرص التنمية الفردية، وفرص للنمو والارتقاء الوظيفي داخل الجامعة من خلال:

أ- إتاحة الفرص لظهور القدرات والمهارات الفردية الخاصة لأعضاء هيئة التدريس، والتي تؤهلهم للارتقاء إلى مستويات أعلى داخل الجامعة؛ من خلال إسناد مهام ومسئوليات معينة إليهم.

ب- إعلان المهارات والكفايات اللازمة لتولي المناصب القيادية في الجامعة، والكليات، والأقسام، والمراكز، والوحدات الموجودة فيها.

ج- توفير برامج تدريبية ودورات لتنمية المهارات والكفايات القيادية لأعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب.

- د- تحفيز أعضاء هيئة التدريس ودعمهم ومساعدتهم على التقدم إلى اللجان العلمية للترقي العلمي والوظيفي.
- هـ- مساعدة أعضاء هيئة التدريس المتعثرين في الترقى من خلال دراسة مشكلاتهم وتقديم المساعدة في العلاج، وتوفير مزيد من الدعم والتحفيز المادي والمعنوي للترقي إن تطلب الأمر.
- 5- العمل على تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس من خلال:
- أ- توفير فرص للتعلم، وتبادل المعرفة والأفكار، وتشجيع الأفكار والمبادرات الجديدة، من خلال توفير فرص التدريب، والتطوير، وبرامج التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس التي تسهم في إثراء تخصصاتهم.
- ب- قياس الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بصفة دورية ومستمرة.
- ج- تصميم مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس الآتية والمستقبلية، وبما يتناسب مع متغيرات العصر، ومنها: التكنولوجيا، والحداثة، والتقدم العلمي.
- د- توفير التسهيلات المادية والإمكانيات اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- هـ- إيجاد آليات واضحة ومحددة لتقييم مردود البرامج والدورات التدريبية.
- و- التوسع في المهام والبعثات العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس؛ من خلال زيادة عدد: الشراكات، والاتفاقيات، وبروتوكولات التعاون مع الكليات والجامعات المتميزة.
- ز- زيادة انفتاح الجامعة على الجامعات الأخرى المناظرة محلياً وإقليمياً ودولياً؛ بما يؤدي إلى زيادة تبادل وتنوع المعارف والخبرات، والثقافات.

- 6- مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التوازن بشكل أساسي بين المحورين المهمين في الحياة وهما: العمل، والحياة (الحياة الوظيفية والأسرية)؛ حتى ينعم بالسعادة، ويتم ذلك من خلال:
- أ- غرس وتبني الكلية لثقافة تنظيمية تساعد في تحقيق المواءمة بين الأدوار الأسرية والأدوار الوظيفية لعضو هيئة التدريس؛ بهدف تحقيق التوازن المطلوب بين العمل والأسرة.
- ب- الاهتمام بالجوانب الوجدانية في حياة عضو هيئة التدريس من خلال: الحرص على تقديم المشورة، والاعتراف بجهوده وتقديرها، وكذلك تفهم شعور أعضاء هيئة التدريس الذين يجمعون بين العمل والأدوار العائلية.
- ج- توفير مزايا وخدمات إجتماعية وترفيهية مميزة لأعضاء هيئة التدريس وذويهم، بما يشجع جواً من الاستقرار والطمأنينة النفسية.
- د- إتاحة ساعات عمل مرنة، ومناسبة، تتيح فرصاً لتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية.
- هـ- إعداد أماكن عمل مناسبة (نفسياً، وفيزيقياً) تلائم مكانة أعضاء هيئة التدريس وقيمتهم.
- 7- توفير الحماية الدستورية والإطار القانوني لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمسائل، مثل: الخصوصية، وحرية التعبير، والإنصاف، والإجراءات القانونية الواجبة، ويكون ذلك من خلال:
- أ - الالتزام بالتشريعات والقوانين التي تضمن حقوق أعضاء هيئة التدريس.
- ب - سيادة قيم الحرية، والعدالة، والمسئولية، ومعاملة جميع الأفراد بكرامة واحترام ونزاهة؛ بحيث تصبح جزءاً من القيم الأساسية للكلية.
- ج - تبني ميثاق أخلاقي معن للعلم الجامعي في الكلية يحترمه جميع أعضاء المجتمع الجامعي من: (الإدارة، وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم، والطلاب، والإداريين، والعمال)، ومحاسبة المخالف له بما يتوافق مع التشريعات والقوانين.

- د - احترام حقوق الملكية الفكرية والدفاع عنها.
- هـ - العمل على تحقيق الاستقلالية الجامعية والحرية الأكاديمية المسئولة على المستويات كافة.

## المراجع والهوامش

- 1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004)، " جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، ص 253.*
- (2) *Freyedon Ahmadi, and Others(2012), " survey Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment in public organization in Kurdistan Province", Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 4, NO.(1), P235.*
- 3) أحمد ماهر مصطفى (1999)، "أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الأول، ص 111.*
- (4) *A.Sabarirajan, and N.Geethanjali (2011), "A study on Quality of Work Life, and Organizational Performance among the employees of public and private Banks in Dindigul", International Journal of Economics and Research – IJER, Vol. 2, Issue, 6, p39.*
- (5) سيد محمد جاد الرب (2009)، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسماعيلية: د.ن، ص 65.*
- (6) هشام فتحي جاد الرب و أحمد يحيى حسين (2009)، " تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم: نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البنائية الخطية"، *مجلة التربية - جامعة المنصورة، العدد (69)، ص 175.*
- (7) جامعة عين شمس (2014)، *الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس (2012/2017)*، القاهرة: جامعة عين شمس، ص 24.
- (8) المرجع السابق، ص ص 92-109.

- 9) جمهورية مصر العربية- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2014)، تقرير المراجعة الخارجية لاعتماد كلية التربية - جامعة عين شمس، القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، من 8-11 ديسمبر، ص ص 88-93.
- 10) جامعة عين شمس (2014)، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس 2012-2017، مرجع سابق، ص ص 92-110.
- 11) شاكر فتحي أحمد وهام بدر اوي زيدان (2003)، التربية المقارنة: المنهج- الأساليب- التطبيقات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص ص 93-97.
- 12) David A. Statt (2003), *Concise Dictionary of Business Management*, (London: Routledge, p.138.
- 13) خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007)، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص 685.
- 14) سيد محمد جاد الرب (2009)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسماعيلية: د.ن، ص 64.
- 15) A.Sabarirajan , and N.Geethanjali, *Op.Cit*, p.39.
- 16) أيمن حسن ديوب (2014)، " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30، العدد الأول ، ص 207.
- 17) Bijaya Kumar Sundaray and Others (2013), " Impact of Human Resources interventions on quality of work life: An Emploration, *International Employment Relations Review*, Vol.19, No. 1, p.69.
- 18) إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير (2012)، " فعالية برنامج للتنمية المهنية قائم على تطبيقات الأيزو بالمؤسسات التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية- كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد (76)، ص 19.
- 19) Anshul Jaiswal (2014), "Quality of Work Life", *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, Vol.3, No.2, P.82.

- (20) A.Jayakumar & K.Kalaiselvi (2012), " *Quality of Work Life: An Overview* ", ***International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research***, Vol.1, Issue 10, P.141.
- (21) Hojjatollah Darafsh (2012), " *Relationship between Learning Organization and Quality of Work Life: A comparative study of Iran and India*, ***The IUP Journal of Organizational Behaviour***, Vol. XI, No. 4, P.24.
- (22) أحمد ماهر (2007)، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص501.
- (23) Kelly L. Bruning (2004), " *Quality of work-life issues, the needs of the dual-career couple employee perceptions of personnel practices: a study of rural America barometer for human resource managers*", ***Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict***, Vol.8, No.1, Jan, p91.
- (24) Subburethina Bharathi Pugalendhi , Others (2011), " *Quality of work life: Perception of college teachers*", ***Munich Personal RePEc Archive (MPRA)***, Paper No. 27868, posted 6. January, P.11, Available at: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/27868/>, (accessed at 14-6-2015).
- (25) G.S. Sandhya Nair (2013), " *A study on the effect of quality of work life (QWL) on organisational citizenship behaviour (OCB) – With Special reference to College Teachers in Thrissur District, Kerala*, ***Integral Review- A Journal of Management***, Vol. 6 No. 1, June, P.35.
- (26) Bijaya Kumar Sundaray and Others (2013), " *Impact of Human Resources interventions on quality of work life: An Emploration*, ***International Employment Relations Review***, Vol.19, No.1, p.68.
- (27) Anwar Abd ullah Mejbil, and Others (2013), " *The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review*", ***Australian Journal of Basic and Applied Sciences***, Vol.7, No (10), 2013, P.398.
- (28) سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مرجع سابق، ص 247.
- (29) *Ibid*, P.398.

(30) سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: إستراتيجيات التطوير ومناهج، مرجع سابق، ص 247.

(31) أيمن حسن ديوب، مرجع سابق، ص 196.

(32) N. Vijay Anand (2013), " Quality of Work Life among Employees in Indian Textile Industry: A Pragmatic Approach", **Global Research Analysis**, Volume .2, Issue .5, May, P.154.

(33) Bijaya Kumar Sundaray and Others (2013), " Impact of Human Resources interventions on quality of work life: An Emploration, **International Employment Relations Review**, Vol.19, No.1, p.69.

(34) M.Kavitha, Anupreeti .T, and Janani Prabha .S (2013), " A study on Quality of Work Life among employee in IT sestor, **IOSR Journal of Business and Management**, **National Conference on: Innovative Business Practices in Technological Era**, February 27, P.60.

(35) Mohi-Adden Yahya Al-Qutop & Hussein Harrim (2011), " Quality of Worklife Human Well-being Linkage: Integrated Conceptual Framework", **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 8, P.196.

(36) رغداء علي نعيصة (2012)، "جودة الحياة لدى طلبة جامعتي دمشق وتشرين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد الأول، ص 146.

(37) يرجع في ذلك إلى:

- Farideh Hamidi and BahramMohamadi (2012),"Teachers' Quality of work Life in Secondary Schools", **International Journal of Vocational and Technical Education**, Vol. 4, January, P.2.
- Venkata Subrahmanyam and Others (2013)," Quality of Work Life – The Need of the Hour", **International Journal of Business and Management Invention**, Volume 2, Issue 11, November, P.P 2,3.
- Selahattin Kanten and Omer Sadullah (2012), "An empirical research on relationship quality of work life and work engagement", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol.62, pp.361-362.

(38) يرجع في ذلك إلى:

- جمهورية مصر العربية- وزارة التعليم العالي (2006)، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ص ص 17-20.
- *The official website of The University of Ain shams, Available on line at: <http://www.asu.edu.eg/arabic/article.php?action=show&id=7427#.VwGkvzHziC4>, (Accessed:21-11-2015).*
- (39) جمهورية مصر العربية- وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، مرجع سابق، ص ص 21-23.
- (40) المرجع سابق، ص ص 24-26.
- (41) المرجع سابق ، ص 26.
- (42) *The official website of The University of Ain shams, Available on line at: <http://www.asu.edu.eg/arabic/article.php?action=show&id=7480#.VwGjffHziC4>, (Accessed: 21-11-2015).*
- (43) *The official website of The University of Ain shams, Available on line at: <http://www.asu.edu.eg/arabic/article.php?action=show&id=7409#.VwGjffTHziC4>, (Accessed: 21-11-2015).*
- (44) سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سابق ، ص 244.
- 045 يرجى الرجوع في ذلك إلى:
- *The official website of Cornell University Available on line at: <https://www.cornell.edu/about/facts.cfm>, (Accessed:14-9-2015).*
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Cornell\\_University](https://en.wikipedia.org/wiki/Cornell_University), (Accessed:14-9-214).
- (46) *The official website of Cornell University, University Mission, Available on line at: <https://www.cornell.edu/about/mission.cfm>, (Accessed:14-9-2015).*
- (47) *The official website of Cornell University, Professional Development, Available on line at:*

- [https://www.hr.cornell.edu/life/career/professional\\_development.html](https://www.hr.cornell.edu/life/career/professional_development.html), (Accessed:15-9-2015).
- (48) *The official website of Cornell University, Faculty and Staff Assistance Program (FSAP) Available on line at: <http://fsap.cornell.edu/>, (Accessed:14-9-2015).*
- (49) *The official website of Cornell University, Faculty and Staff Assistance Program, FSAP services, Available on line at: <http://fsap.cornell.edu/cms/fsap/services/index.cfm>, (Accessed:14-9-2015).*
- (50) *<http://fsap.cornell.edu>, **Op.Cit.***
- (51) *<http://fsap.cornell.edu/cms/fsap/services/index.cfm>,, **Op.Cit.***
- (52) ***Ibid.***
- (53) *The official website of Cornell University, Cornell Recreational services Cornell Wellness, Available on line at: <http://recreation.athletics.cornell.edu/wellness>, (Accessed:14-9-2015).*
- (54) *The official website for Cornell University, Division of Financial Affairs-Payroll Services, Available on line at: <http://www.dfa.cornell.edu/payrollservices/>, (Accessed:14-9-2015).*
- (55) *The official website of Cornell University, Career/Life, Available on line at: <https://www.hr.cornell.edu/life/career/compensation/pay.html>, (Accessed:15-9-2015).*
- (56) *The official website for Cornell University, Career Development, and Available on line at: [https://www.hr.cornell.edu/life/career/career\\_services.html](https://www.hr.cornell.edu/life/career/career_services.html), (Accessed:15-9-2015).*
- (57) *The official website of Cornell University, Available on line at: [https://hr.cornell.edu/policies/all/staff\\_holidays.html](https://hr.cornell.edu/policies/all/staff_holidays.html), (Accessed:15-9-2015).*
- (58) *The official website of Cornell University, Office of Faculty Development and Diversity, Available on line at: <http://www.facultydevelopment.cornell.edu/worklife.html>, (Accessed:15-9-2015).*
- (59) *The official website of The University of Toronto, Available on line at: <http://news.utoronto.ca/tags/rankings>, (Accessed:21-9-2015).*

- (60) Wikipedia, the free encyclopedia, Available on line at: [https://en.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_Toronto](https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Toronto), (Accessed:21-9-2015).
- (61) The official website of The University of Toronto, Mission, Available on line at: <https://www.utoronto.ca/about-u-of-t/mission>, (Accessed:21-4-2016).
- (62) *Ibid.*
- (63) University of Toronto, *Annual Report of Equity, Diversity & Excellence*, (Toronto: University of Toronto, 2010), P.25.
- (64) The official website of The University of Toronto, Available on line at: <http://www.hrandequity.utoronto.ca/about-hr-equity/ODLC.htm>, (Accessed:21-9-2015).
- (65) The official website of The University of Toronto, Safety Programs & Services, Available on line at: <http://safety.utoronto.ca/safety-programs-services/>, (Accessed:21-9-2015).
- (66) The official website of The University of Toronto, *Health & Well-being Programs & Services*, Available on line at: <http://www.hrandequity.utoronto.ca/about-hr-equity/health.htm>, (Accessed:21-9-2015).
- (67) The official website of The University of Toronto, *Family Programs & Services*, Available on line at: <http://www.hrandequity.utoronto.ca/about-hr-equity/family.htm>, (Accessed:21-9-2015).
- (68) The official website of The University of Toronto, Compensation, Available on line at: <http://www.hrandequity.utoronto.ca/about-hr-equity/Compensation.htm>, (Accessed:21-9-2015).
- (69) خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 89.
- (70) المرجع السابق، ص 233.
- (71) Robert Kreitner and Others, *Organizational Behavior*, (New York: MC Graw- Hill Publishing Corporate, 1999), p.57
- (72) خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 748.

- 73) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص 12.
- 74) عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002)، ص 3.
- 75) خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 993.