

واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل

دراسة ميدانية جامعة سوهاج

د . رانيا كمال أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

مستخلص البحث باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة سوهاج، وتعرف واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة حياة العمل بجامعة سوهاج، وتعرف أثر متغيرات النوع، سنوات الخبرة، والدرجة العلمية في تصورات العينة، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦١٧) عضواً، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (٨١) فقرة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت الدراسة أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تراوحت بين مرتفعة متوسطة، كما تراوحت أبعاد واقع جودة حياة العمل بين مرتفعة ومتوسطة، كما كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد جودة حياة العمل، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير النوع في جميع الأبعاد ما عدا (التوجه الاستراتيجي، والممارسات الأخلاقية)، ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع الأبعاد ما عدا (الممارسات الأخلاقية)، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع جودة حياة العمل وفقاً لمتغير النوع وسنوات الخبرة في أبعاد (التوازن بين الحياة والعمل، والرضا عن العمل، والعلاقات الاجتماعية)، ووجود فروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في جميع الأبعاد ما عدا (ظروف العمل)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: زيادة تفعيل القيادة الاستراتيجية في الجامعة؛ لما لها من أهمية كبيرة في تطوير وتحسين الأداء وتحقيق جودة حياة العمل، تفعيل جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة من خلال تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، وتلبية احتياجات الموارد البشرية الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وغيرها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية - جودة حياة العمل - جامعة سوهاج.

Abstract

The reality of strategic leadership practices and its relationship to achieving quality of work life, A field study at Sohag University

This study aimed to know the reality of strategic leadership practices at Sohag University, and the reality of the quality of work life among faculty members and their assistants at Sohag University. And to identify the correlation between strategic leadership practices and the quality of work life at Sohag University, and to know the impact of gender variables, years of experience, and academic degree on the perceptions of the sample, and to address the problem of the study, the descriptive approach was used. The study sample consisted of (617) members , and used a questionnaire distributed to the sample that contained (81) items, and its validity and reliability were verified. The study showed that the dimensions of strategic leadership practices ranged between high and medium, and the dimensions of the quality of work life reality ranged between high and medium, and there was a positive correlation between the dimensions of strategic leadership and the dimensions of quality of work life. The study also showed that there were statistically significant differences at the level (0.01) between the response averages of the study sample about the degree of strategic leadership practice according to the gender variable in all dimensions except (strategic orientation and ethical practices). According to the variable years of experience and academic qualification in all dimensions except (ethical practices), there were also statistically significant differences in the reality of the quality of work life according to the gender variable and years of experience in the dimensions (life-work balance, work satisfaction, and social relations), and the presence of Differences according to the degree variable in all dimensions except (working conditions), The study recommended a set of recommendations, most notably: increasing the activation of strategic leadership at the university; Because of its great importance in developing and improving performance and achieving quality of work life, activating the quality of working life for faculty members and their assistants at the university by activating participation in decision-making, and meeting the needs of human resources, social, economic, psychological and others.

Keywords: Strategic leadership - Quality of work life - Sohag University.

مقدمة

تبحث المؤسسات باستمرار عن طرق جديدة لممارسة أعمالها، ومواجهة التحديات في بيئة العمل الديناميكية المتطورة، ويعتمد نجاح أي مؤسسة بدرجة كبيرة على كيفية جذبها وتحفيزها والاحتفاظ بقوتها العاملة، حيث يعد المورد البشري من أهم موارد المؤسسات، وأثنائها، وهو المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل؛ لما يقوم به من جهود في تنفيذ أهداف المؤسسة؛ لذا فقد شهدت العقود الأخيرة، اهتماما كبيرا بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين؛ من أجل رفع الأداء بالمنظمات وتحسين مخرجاتها.

وتهتم العديد من المؤسسات التربوية بمستوى رضا العاملين فيها من أعضاء هيئة تدريس وعاملين؛ إذ يشكل الرضا متغيرا مهما لارتباطه بمستوى الأداء والإنتاجية، والروح المعنوية، وإشباع الحاجات والرغبات، والدافعية لدى العاملين، كما أن المؤسسة الناجحة هي التي تجتهد في تهيئة مستلزمات النجاح من توفير عمل لائق ومنتج في جو من الحرية والعدالة والأمن والكرامة، وتحافظ على استمرار بقائها وتفوقها؛ سعيا لتثبيت موقفها في ميدان العمل، والانتقال إلى ميدان التميز والمنافسة.

وإن مؤسسات التعليم الجامعي كغيرها من المؤسسات لا تعيش في فراغ بل تشكل كلا متكاملًا مع بيئتها تتأثر بها وتؤثر فيها، لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط الواقع الجديد الذي فرضته عولمة التعليم العالي وتبعاته دوليا (عبد المالك، ٢٠١٨، ٢٧٠)، فأية مؤسسة مهما كان طبيعة عملها، حجمها، أو نوعها، يجب أن تسعى لتحقيق جودة حياة العمل؛ من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحقق بيئة عمل جيدة؛ تتميز بالتعاون والمشاركة بين الجميع، وإشباع حاجات ومتطلبات العاملين، والتوفيق بين العمل وحياة الأفراد.

وقد ظهر مصطلح جودة حياة العمل في نهاية الخمسينات من القرن الماضي، وركز على جودة العلاقة بين الموظفين وتحسين العمل، ثم أخذ في الانتشار عام ١٩٧٢م خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل بجامعة كولومبيا في نيويورك (Afsar, 2013, 897) ونال هذا المصطلح اهتماما كبيرا نتيجة تركيزه على تطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية (دسوقي، ٢٠١٥، ٣١٨)، وقد استخدمت شركة جنرال موتورز في الولايات المتحدة تعبير "جودة حياة

العمل" لأول مرة، وذلك للتعامل مع عمليات الاتصال وظروف العمل، وكان هدفها في الأساس تقييم درجة الرضا من أجل تطوير سلسلة من البرامج لزيادة إنتاجية العاملين، وجودة حياة العمل توجهها يعتبر العاملين أحد أصول المؤسسة، وأن أداءهم يكون متميزا عند مراعاة مشاعرهم وقدراتهم وتأهيلهم لإدارة أنفسهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات. كما أصبح جودة حياة العمل هدفا واضحا للاتحاد الأوربي اعتبارا من اجتماع لشبونة عام ٢٠٠١م إضافة إلى لتأكيد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على توفير وظائف أفضل، وأكدت أيضا منظمة العمل الدولية على هذا بمفهومها للعمل اللائق (Hartikainen & Anttila, 2010, 30).

ويطلق على جودة حياة العمل مفهوم "إنسانية بيئة العمل" لأنها مفهوم شامل لجميع المشكلات الإنسانية في بيئة العمل مع مراعاة حقوق العاملين، وتوافر مناخ عمل جيد لهم، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وتحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم، وتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين، وهذا يخلق لديهم نوعا من الاستقرار في الوظيفة وقدرة على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية (شميلان، ٢٠١٩، ٢١٩)، فهي عملية تستجيب من خلالها المؤسسة لاحتياجات العاملين؛ من خلال تطوير أدائهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم حياتهم، وتحقيق لهم الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي.

وجودة حياة العمل مدخل شمولي يتضمن مجموعة من البرامج والعمليات المخططة والديناميكية، التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل التنظيمية والوظيفية والمادية والاجتماعية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، وأصحاب العلاقة (هريكش وحديد، ٢٠٢٠، ٣١٠)، وهي مجموعة المؤشرات التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، والتي تتعلق بالمكونات الرئيسية لأي نظام تعليمي، وتحقيق تلك المؤشرات من خلال الاستفادة الجيدة، والاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية (حمامة، ٢٠٢٠، ١١٢)، وترتبط جودة حياة العمل بين ثلاثة أدوار؛ دور الموظف، ودور إدارة المؤسسة، ودور المجتمع، وهي أساسية للتكيف مع عملية التغيير المستمر، وتحقيق متعة العمل؛ من خلال التوافق بين أهداف الشخص والمؤسسة والمجتمع. وأكدت العديد من الدراسات على أهمية جودة حياة العمل في التحكم في الوظيفة، وتوافر الأمن الوظيفي، وزيادة الدافعية لتنمية المهارات، وإيجابية العلاقات الاجتماعية،

وتحقيق الإدارة الذاتية، وقلة مقاومة التغيير، وضعف الرغبة في ترك العمل، وزيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستهلاك الإيجابي للطاقة في العمل، وقلة تضارب الأدوار، وتقليل التوتر في العمل، وزيادة قيمة الأعمال، مثل دراسات (Kashani, 2012; Garg; Munjal; Baneal & Singhal, 2012؛ صالح، ٢٠١٣؛ عبد الرحمن، ٢٠١٣؛ Nair, 2013؛ حنظل ومحمود وحمدان، ٢٠١٦؛ أبو حميد، ٢٠١٧؛ عبد الغني، ٢٠١٧؛ أبو غنيم وعجيل، ٢٠١٨؛ القرشي والقحطاني، ٢٠١٨) كما أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج (٢٠١٥ - ٢٠٢٠) على الاهتمام بتحقيق جودة حياة العمل من خلال السعي إلى تهيئة مناخ تعليمي يتميز بالمرونة والتحدي والرغبة في التميز (جامعة سوهاج، ٢٠٢٠، ٥).

وتركز جودة حياة العمل على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين من خلال عمليات متكاملة مخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة، بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها لحاجات العاملين عن طريق تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة الكافية في صناعة القرارات وصياغة حياة عمل متميزة (صالح، ٢٠١٣) (١٦٥)، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توجهات استراتيجية ترتبط بقيادة استراتيجية تتطلع لتحسين وتجويد حياة العمل، وتحقيق أداء متميز؛ من خلال بناء ثقافة تنظيمية فعالة، وإعداد كفاءات ماهرة، وتطوير رقابة متوازنة، والالتزام بممارسات أخلاقية جيدة.

ولما كان القرن الحادي والعشرين يشهد تحولات وتغيرات جذرية، تفرضها الثورة الصناعية الرابعة، ويطرح العديد من التحديات والفرص، التي تفرض التنافس على مختلف المؤسسات التربوية، وتبني الأسلوب الاستراتيجي في القيادة، فإن ذلك يستلزم وجود قيادة نوعية متميزة فاعلة قادرة على قيادة العمل التربوي بكل كفاءة واقتدار، قيادة تخرج عن النمط التقليدي؛ تمتلك مهارات استراتيجية؛ الذكاء، التواصل الفعال، التفكير الاستراتيجي، وغيرها.

وتعد القيادة الاستراتيجية مدخلا لتحقيق جودة حياة العمل؛ حيث تتميز بالتفكير الاستراتيجي، والقدرة على تطوير الكفاءات، وحشد الموارد لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وإيجاد رؤية مستقبلية للمؤسسة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة. كما تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تكوين تفكير استراتيجي يقود المنظمة إلى تحقيق

أهدافها ضمن مواردها المتاحة، حيث أن المؤسسة التي تنتهج تفكيراً استراتيجياً لديها القدرة على التخطيط الاستراتيجي والذي يمكنها من تطوير خدماتها والمحافظة على جودتها (آسية، ٢٠١٥، ٣٢)، وتحرص على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة، وتنمية قدراتهم لمواجهة الظروف الطارئة والتحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤى تمنح المؤسسة القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها وتحقيق قدرة تنافسية (عبد الله، ٢٠٢٠، ٤٣٨)، وهي قيادة منظمة مشتركة، وتعتبر عن القدرة على استخدام الاستراتيجية في إدارة الآخرين في المؤسسة (Samimi et al., 2020, 3)، وتعتبر القيادة الاستراتيجية عن رسم تخطيط واضح للتوجه الاستراتيجي للمؤسسات، وهي تشمل تطوير المهارات القيادية والتشجيع على الابتكار والابداع من أجل الفوز بمكانة علمية وأكاديمية مرموقة بين المؤسسات التعليمية بما يعبر عن القدرة التنافسية الحقيقية (الزهراني، ٢٠٢٠، ٦)، ويؤكد ما سبق أن القيادة الاستراتيجية لديها رؤية واضحة، وتوجه نحو المستقبل، والتأثير في الثقافة التنظيمية، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمحافظة على استقرار المؤسسة وإعادة تنظيم وضعها بطريقة تمكنه من حل المشكلات المستقبلية، ويستطيع دفعها إلى النجاح.

وتشير دراسات (Aydin; Guclu; Pisapia, 2015؛ الأكلبي، ٢٠١٨؛ حمود، ٢٠١٨؛ الزهراني، ٢٠١٨؛ Owusu-Boadi, 2019؛ Samimi, et al., 2019؛ الزهراني، ٢٠٢٠؛ Metz, 2020؛ Mjaku،؛ Calabro, et al., 2021؛ Lehto & Linnell, 2021) على وجود إجماع في الأدبيات التربوية على أهمية القيادة الاستراتيجية في بناء بيئات تعلم مستدامة، وضمان فاعلية المؤسسة التعليمية، وإرساء دعائم ثقافة تنظيمية تتميز بالتعلم المستمر على مستوى المؤسسة. وقيادة الجامعات اليوم مطالبة بتنفيذ العديد من المهام والوظائف؛ لذا تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فالقيادات الجامعية إذا تبنت نمط القيادة الاستراتيجية، وسلكت منهجيتها، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وبالتالي المساهمة في زيادة كفاءة جميع الموارد البشرية بالجامعة، ورفع مستوى العملية التعليمية، والذي ينعكس على تحقيق جودة التعليم بالجامعة، والمساهمة في الارتقاء بالجامعة والمجتمع.

ومن هذا المنطلق تتناول الدراسة الحالية القيادة الاستراتيجية وجودة حياة العمل بجامعة سوهاج، للتعرف على واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية، وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة البحث

إن نجاح وتنافسية الجامعات في ظل المتغيرات المعاصرة، يتطلب منها مواكبة التطورات المحيطة، وأن تكون على وعي بما يحدث في محيطها الداخلي والخارجي، ومن هذا المنطلق كان على الجامعات أن تسعى لتجويد الحياة الوظيفية للأفراد؛ بما يمكنها من إيجاد بيئة عمل إيجابية تتوافق مع اهتمامات ورغبات واحتياجات العاملين.

وتأتي القيادة الاستراتيجية لتسهم بدور فاعل في تحقيق جودة حياة العمل، وبالرغم من ذلك يشير الواقع إلى وجود العديد من المشكلات التي تواجهها الجامعات المصرية في هذا المجال، وهو ما أكدته العديد من الدراسات، مثل دراسة محمد (٢٠١١)، دراسة إبراهيم (٢٠١٢)، دراسة أحمد ومخلوف ومحمد (٢٠١٨)، والتي أكدت على أن المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات تواجه مشكلات عديدة في القيادة الاستراتيجية، مثل: ضعف وجود رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، ندرة وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية، غياب الرؤية بتطوير المؤسسة، غياب مفهوم المنافسة يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية، غياب روح الفريق والعمل الجماعي، سيطرة السلوكيات التقليدية في الإدارة، جمود الأنظمة الإدارية الموضوعة؛ مما يؤدي إلى صعوبة تحديثها لمواكبة التغيرات، ضعف التفويض والبيروقراطية، وتعدد مستويات التنظيم، مقاومة بعض القيادات للتغيير والتطوير. كما أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج إلى العديد من نقاط الضعف والتي يمكن أن تؤثر على القيادة الاستراتيجية، مثل: ضعف التمويل الحكومي المخصص للانفاق على التعليم العالي والبحث العلمي، قصور التشريعات المواكبة للتطور العالمي في مجال البحث العلمي والتعليم، قلة الثقة الكافية لدى مؤسسات المجتمع المدني ومركزية العديد من القرارات في التعاون مع الجامعة وغياب الوعي بأهمية البحث العلمي، انخفاض المستوى الصحي، وارتفاع نسبة الأمراض المزمنة والخطيرة بالنطاق الجغرافي للجامعة، الاعارات الممتدة لأعضاء هيئة التدريس بالدول العربية وخاصة المتميزين منهم (جامعة سوهاج، ٢٠٢٠، ٤٠).

ولما كان القائد الاستراتيجي العمود الفقري لأي مؤسسة، وتقع عليه مسئولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة، وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، كما يعد النمط القيادي الذي يتسم به القائد الاستراتيجي العامل الرئيس في توجيه مسار المؤسسة، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها (أسية، ٢٠١٥، ٣٣)، فإن مناخا اجتماعيا يسود في المؤسسات وتتوافر فيه درجات من الرسمية، وبعضا من الجوانب الشخصية يشعر فيه الأفراد بأن لهم نصيبا في الملكية الجماعية وإحساس بالتعاون فيما بينهم، وشعور بحافز قوي على المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المؤسسة، من شأنه أن يوجد نوعا من التفاعل بين الفرد بقدراته وإمكانياته مع البيئة المحيطة به سواء كانت داخلية أو خارجية، وهو ما يؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين (صالح، ٢٠١٣، ١٦١)، وبالرغم من ذلك أكدت العديد من الدراسات وجود مشكلات في تحقيق جودة حياة العمل في المؤسسات التعليمية المصرية، منها دراسة: علام (٢٠١٢)، غنيم (٢٠١٢، ١١)، دسوقي (٢٠١٥)، زغلول (٢٠١٦، ١٠٨)، السيد (٢٠١٨)، العزب (٢٠١٨)، ودراسة نصر (٢٠٢٠) والتي أكدت أن المؤسسات التعليمية تعاني من المركزية الشديدة، وضعف نظم تحفيز العاملين، وضعف عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتدني مقومات البيئة التعليمية في بعض المؤسسات، وقلة تمكين العاملين، وتدني درجة الرضا الوظيفي، وقلة جهود ومبادرات الإصلاح، كما يعاني بعض العاملين من الضغوط الوظيفية، والانقطار لمعايير واضحة للنمو المهني. كما أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج وجود العديد من نقاط الضعف، والتي يمكن أن تؤثر على تحقيق جودة حياة العمل، مثل: محدودية الموازنة العامة للجامعة، ضعف مصادر التمويل الذاتي، نقص التجهيزات والمعامل والورش خاصة في الكليات الجديدة، ضعف الارتباط بين بعض البرامج البحثية واحتياجات المجتمع، وزيادة رغبة المجتمع السوهاجي في خدمات صحية عالية المستوى من المستشفى الجامعي (جامعة سوهاج، ٢٠٢٠، ٣٩). وفي ضوء ما سبق تبدو الحاجة إلى دراسة واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية لتحقيق جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج.

أسئلة البحث

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة ؟

- ٢- ما الإطار النظري لجودة حياة العمل في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة ؟
- ٣- ما واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟
- ٤- ما واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم؟
- ٥- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية وواقع جودة حياة العمل بجامعة سوهاج؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية؟
- ٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع جودة حياة العمل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، تعزي لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية؟
- ٨- ما الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق جودة حياة العمل بجامعة سوهاج على ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢- التعرف على الإطار النظري لجودة حياة العمل في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٣- التعرف على واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ٤- التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم.
- ٥- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية وواقع جودة حياة العمل بجامعة سوهاج.

٦- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية.

٧- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع جودة حياة العمل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، تعزي لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية.

٨- التوصل إلى بعض الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق جودة حياة العمل بجامعة سوهاج على ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية.

أهمية البحث

يتوقع أن يستفيد من نتائج البحث العديد من الفئات كما يلي :

- يؤمل أن يسهم البحث في تقديم توصيات إجرائية للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات، وأن يساعد في تطوير استراتيجيات جديدة تخدم الإدارة الجامعية، وفي بناء برامج تدريبية تزيد من مهارات القيادات في مجال القيادة الاستراتيجية.

- قد يستفيد من نتائجه قيادات الجامعات في مصر من خلال التعرف على خصائص القيادة الاستراتيجية، وكيفية تأثيرها في تحسين العمل الجامعي وتحقيق جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى فاعلية أدائهم في العمل كما توجه أنظار القيادات إلى الاهتمام والاستفادة بشكل أكبر من كل ما هو جديد في مجال القيادة الاستراتيجية لتحقيق جودة حياة العمل.

- قد تساعد نتائج البحث المسئولين والمخططين وواضعي السياسة التعليمية في إعداد وتطوير قادة المستقبل لتبني القيادة الاستراتيجية ، وتمكنهم من تحقيق جودة حياة العمل لدى جميع عناصر المنظومة التعليمية .

- تبين نتائج البحث درجة توفر القيادة الاستراتيجية بجامعة سوهاج وواقع جودة حياة العمل بها، ودرجة مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، والذي قد ينعكس على تطوير الأداء بالجامعة وتحقيق تميزها .

- قد تساعد نتائج البحث في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين أداء قيادات الجامعات، إضافة إلى أن نتائجه قد تسهم أيضا في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول القيادة الاستراتيجية وجودة حياة العمل.

- يؤمل أن يتفاعل قادة الجامعات وغيرهم من العاملين في الميدان التربوي مع نتائج البحث في مراعاة خصائص القيادة الاستراتيجية، وأن تثير لديهم التساؤلات المهنية حول أدوارهم في ظل التحديات العالمية.

منهج البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث إن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول القيادة الاستراتيجية، وجودة حياة العمل، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها، ثم وضع مجموعة من التوصيات والإجراءات لتفعيل القيادة الاستراتيجية لتحقيق جودة حياة العمل لدة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي :

١- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة سوهاج (التوجه الاستراتيجي، التعلم المستمر، الممارسات الأخلاقية، دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة) لتحقيق جودة حياة العمل (التوازن بين الحياة والعمل، الرضا عن العمل، العلاقات الاجتماعية، تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ظروف العمل) لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج.

٢- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج.

٣- الحدود المكانية : أجريت الدراسة الميدانية بكليات جامعة سوهاج.

٤- الحدود الزمنية : : طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية من شهر يوليو ٢٠٢١ م إلى شهر سبتمبر ٢٠٢١ م .

مصطلحات البحث

يتضمن البحث الحالي المصطلحين التاليين :

١- القيادة الإستراتيجية *Strategic Leadership* :

يعرف قاموس لونغمان القائد بأنه: شخص لديه ثقة كبيرة في صفاته القيادية، ولديه رؤية لقيادة مجموعة أو مؤسسة (LONGMAN Dictionary, 2021)، والقائد الاستراتيجي هو قائد يقوم بالتأثير على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم من أجل إنجاز الأهداف المحددة، وهو استراتيجي؛ ينظر إلى المستقبل ويعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيد الأمد (العيبي والشهري، ٢٠٢٠، ٢٠٢٢)، وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها: قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، وهي القيادة من خلال الآخرين، إدارة الأعمال بشكل كلي ومواكبة التغيير الذي يجري في المحيط الخارجي، والقدرة على إدارة رأس المال البشري (آسية، ٢٠١٥، ٣٩)، وهي: القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الزهراني، ٢٠١٨، ١٩٨)، كما تعبر عن: قدرة المؤسسة على بناء الرؤية المستقبلية والتركيز الاستراتيجي والإبداع والتفويض والمتابعة الاستراتيجية (سيد وخير وذيب، ٢٠١٩، ١٢٠)، كما أنها: قدرة القائد على تحديد رؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة والإبداع والابتكار وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة (مخدوم، ٢٠٢١، ١٦١)، وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية عبارة عن تصرفات منظمة ومستمرة على المدى الطويل، تنطوي على قدرة على تحديد رؤية للجامعة ورسالة وأهداف استراتيجية، وقدرة على توجيه المرعوسين إلى أداء المهام على نحو فعال، فهي ظاهرة ديناميكية وجماعية، وهي القدرة على التوقع، والتصور، والحفاظ على المرونة، والتفكير، والعمل مع الآخرين من أجل مستقبل المؤسسة.

٢- جودة حياة العمل *Quality of Work Life* :

تعبر جودة حياة العمل عن مجموعة من أوضاع العمل الحقيقية في المؤسسة مثل الراتب والمزايا، السلطة، صنع القرار، الديمقراطية، وغيرها، كما تعبر عن وجهة نظر الفرد

وموقفه من العمل. وعرف قاموس لونجمان جودة حياة العمل بأنها: شعور الموظف بالسعادة والرضا في عمله (LONGMAN Dictionary, 2021)، وتعرف جودة حياة العمل بأنها: مجموعة العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تحسين رضا العاملين عن حياتهم المهنية والشخصية والهادفة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (بختاوي وضيانت، ٢٠٢٠، ٨٦)، وهي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (خصاونة، ٢٠٢١، ١٨٤)، أي أنها عملية تستجيب من خلالها المؤسسة للعاملين، بما يمكنهم من التفاعل والمشاركة الإيجابية في أنشطتها، وتحقيق أهدافها، من خلال إتاحة الفرص لهم للنمو، والأمن في الوظيفة، ومشاركتهم، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وتلبية احتياجاتهم، والذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم في العمل. ويمكن اعتبارها حالة عامة من الرفاهية للأشخاص في محيط عملهم، فالعلاقات الاجتماعية، ومحتوى العمل، والبيئة المادية، وتنظيم العمل، والانجاز المهني، والتوفيق بين العمل والحياة العامة للفرد، كلها تمثل مؤشرات لجودو الحياة في العمل (بن مومن، وحسن، ٢٠١٩، ٢٢)، وفي ضوء ما سبق يتضح أن جودة حياة العمل تعبر عن العلاقة بين العاملين ومناخ العمل العام، وتأثير ذلك على الأفراد والعمل، وعلى فعالية الأداء في العمل. كما تعبر عن سعادة ورضا العاملين عن بيئة العمل وما يرتبط به من جوانب نفسية واجتماعية واقتصادية ومهنية، وغيرها، لقدرتها على تلبية احتياجاتهم المتنوعة، وتعزيز علاقاتهم الاجتماعية، وتأمين الرعاية الصحية والمهنية لهم، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة، يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: دراسات تناولت القيادة الاستراتيجية:

هدفت دراسة موفق (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتوصلت إلى أن المؤسسة حتى تستطيع أن تواكب التحولات، يجب أن تتوفر لديها قيادة استراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي ووضع رؤية إبداعية تشجع على تميز المؤسسة، قيادة تستغل كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق

مختلف أبعاد التنافس، وهدفت دراسة آسية (٢٠١٥) إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لكل من التوجه الاستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية على أداء العمال، وعدم وجود أثر معنوي لكل من القيادة الابتكارية والقيادة التحويلية على أداء الموظفين الإداريين بالجامعة، وهدفت دراسة (Jabbar & Hussein, 2017) إلى التعرف على دور القيادة في الإدارة الاستراتيجية، وأظهرت أن القيادة الاستراتيجية تعمل على إثراء قدرة المؤسسة على تحسين الأداء، وتحسين المرونة، وضمان استجابة المؤسسة للتغيير، وترسيخ رؤية المؤسسة، ووضع استراتيجيات المؤسسة موضع التنفيذ، وتسعى لضمان التزام المرءوسين، وتحفيز فرق العمل على تنفيذ استراتيجية المؤسسة، أما دراسة الأكلبي (٢٠١٨) فهذهت إلى التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، ورصد واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، وأظهرت النتائج ضعف الخطوات العملية والاجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها، وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وهدفت دراسة الزهراني (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في جامعة أم القرى، وأظهرت أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي متوفرة بدرجة متوسطة، وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي، وأن هناك علاقة موجبة طردية، وتأثيرا ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التنظيمي التكيفي والتوليدي، كما هدفت دراسة حمود (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي، وأظهرت وجود أثر واضح لأهمية التصور الاستراتيجي للوزارة والعمل على تطبيقه، كما بينت أثر الممارسات التي تتبعها القيادة في الوزارة سواء كانت من خلال وجود ثقافة تنظيمية واضحة تتبعها الوزارة كبنية تنظيمية عبر إدارتها العليا، كما أن لاهتمام المديرين بالموظفين الذين يمثلون رأس المال البشري أثر كبير في نجاح أداء الوزارة، أما دراسة اللوح وحجير (٢٠١٨) فهذهت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، وتوصلت إلى أن

مستوى القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى التميز المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة أيضا، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، واتضح عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة تعزي لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، كما هدفت دراسة الحارثي (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بتلك الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية وبأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، تطبيق نظام رقابي متوازن) كانت درجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، وهدفت دراسة (Owusu-Boadi, 2019) إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق ربحية المؤسسات الكبيرة، وأظهرت أن القيادة الاستراتيجية تزيد من الرغبة في تحقيق النجاح، وخلق ثقافة الإنجاز، وإيجاد فرص العمل، وتحسين مستوى المعيشة، القدرة على تنظيم المشروعات، وتنسيق أنشطة المؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة، كما هدفت دراسة (Samimi, et al., 2019) إلى التعرف على ماهية القيادة الاستراتيجية، وتأثير القادة الاستراتيجيون على المؤسسات، وأظهرت أن جوهر القيادة الاستراتيجية القدرة على التغيير، والحوكمة الإدارية، وخلق المعنى، وأظهرت أن للقيادة الاستراتيجية عدة وظائف منها: اتخاذ القرارات، التعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، التحفيز والتأثير، الإشراف على العمليات الإدارية، إدارة القضايا الاجتماعية والأخلاقية، أما دراسة الزهراني (٢٠٢٠) فهدف إلى التعرف على أثر التكنولوجيا الحديثة على دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وأظهرت الأهمية الكبيرة للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وأن هناك العديد من التحديات للقيادة الاستراتيجية في العصر الرقمي، مثل: نقص المعرفة القيادية، نقص التدريب، صعوبة تطبيق التكنولوجيا لتحسين عمليات التعليم والتعلم، ومن أجل التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وجاءت دراسة العيمي والشهري (٢٠٢٠) بهدف إلى معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وتوصلت إلى

توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، وأن من أبرز الصعوبات التي تواجههم قلة الوقت المتاح نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، وهدفت دراسة (Mjaku, 2020) إلى التعرف على الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن القيادة لها تأثير كبير على استراتيجية المؤسسة، وأن القيادة الاستراتيجية عملية تحويل المؤسسة إلى ناجحة، وأنها تتكون من ثلاث خطوات رئيسية؛ صياغة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، والمراقبة الاستراتيجية والتقييم، كما هدفت دراسة مخدوم (٢٠٢١) إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، وعلى مستوى إدارة التغيير فيها، وأظهرت أن تصورات الموظفين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تصوراتهم لمستوى تطبيق إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المؤسسة.

ثانياً: دراسات تناولت جودة حياة العمل:

هدفت دراسة (Islam, 2012) إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على جودة حياة العمل في أحد المؤسسات، وأظهرت الدراسة أن هناك ستة من سبعة عوامل تؤثر على جودة حياة العمل تتمثل في: عبء العمل، الحياة الأسرية، النقل، سياسة التعويض والمزايا، بيئة العمل، حالة العمل والنمو الوظيفي، كما خلصت الدراسة إلى التأثير الكبير لثقافة المنظمة، التوقيت، الترتيب، والنمو الوظيفي، على جودة حياة العمل، كما هدفت دراسة (Kashani, 2012) إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، قة إيجابية بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وأنه لا توجد علاقة ذات مغزى بين الخصائص الديموغرافية وجودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهدفت دراسة (Birjandi; Birjandi; Sharafi & Mihandoost, 2013) إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل وأداء المديرين في أحد المؤسسات، وأظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين مكونات جودة حياة العمل (دفع عادل وكاف، تأمين بيئة عمل صحية، توفير فرص النمو والأمن المستمر، مراعاة القانون في التنظيم، التعلق بالعمل، ظروف العمل، والاتحاد الاجتماعي، النزاهة في العمل، وتنمية قدرات الأفراد) وأداء المديرين، بينما هدفت دراسة

(Farjad & Varnous, 2013) إلى استكشاف العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة حياة العمل (الأجور والرواتب، الأمن الصحي وظروف العمل، فرص النمو والتطوير المستقبلي، الشرعية، التوازن بين العمل والحياة، التعاون الاجتماعي، التماسك الاجتماعي في العمل) والالتزام التنظيمي، أما دراسة (Nair, 2013) فهدفت إلى استكشاف العلاقة بين جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويختلف المستوى المدرك لأبعاد جودة حياة العمل بين أفراد العينة بناء على جنسهم، وهدفت دراسة صالح (٢٠١٣) إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز، وأظهرت النتائج أن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى أفراد العينة متوسط، وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزي إلى التخصص (أدبي، علمي)، الدرجة العلمية (محاضر، أستاذ مساعد)، وسنوات الخبرة بالجامعة (أقل من خمس سنوات، أكثر من خمس سنوات)، كما هدفت دراسة دسوقي (٢٠١٥) إلى التعرف على تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعلاقات الارتباطية بينهما، وأظهرت انخفاض نسبة المبحوثين ذوي المستوى المرتفع من جودة حياة العمل حيث بلغت ١٧%، وانخفاض نسبة المبحوثين ذوي المستوى المرتفع في المهارات الإدارية حيث بلغت ١٦%، ووجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين مستوى المهارات الإدارية وبين كل مستويات جودة حياة العمل، وفي دراسته عن مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية هدفت دراسة حنظل ومحمود وحمدان (٢٠١٦) إلى تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية، وكشفت النتائج عن وجود مؤشرات إيجابية واضحة على تميز المنظمات التعليمية المبحوثة باهتمامها بـ(الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية)، كما أظهرت أن متطلبة (المكافآت والأجور) غير متوفر، أما دراسة فواتيح ومباركي (٢٠١٦) فهدفت إلى التعرف على جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لجودة حياة العمل، كما بينت أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً مع الأبعاد السبعة لجودة حياة العمل (حاجات الصحة والأمان، الحاجات

الاقتصادية والعائلية، الحاجات الاجتماعية، حاجات تقدير الذات، حاجات تحقيق الذات، الحاجات المعرفية، الحاجات الجمالية والإبداع)، كما هدفت دراسة أبو حميد (٢٠١٧) إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وتوصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى، ووجود تأثير إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة محل الدراسة، وهدفت دراسة عبد الغني (٢٠١٧) إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل، وتوصلت إلى وجود تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة (التوجه نحو المرعوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) على جودة حياة العمل والمتمثلة أبعادها في (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف) في القطاع محل الدراسة، كما هدفت دراسة أبو غنيم وعجيل (٢٠١٨) إلى دراسة تأثير جودة حياة العمل في تقييم أداء المنظمة التعليمية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد جودة حياة العمل، ووجود علاقات ارتباط بين أبعاد المنظمة مع بعضها، فضلا عن وجود تأثير كبير لجودة حياة العمل في تحسين أداء المنظمة التعليمية، بينما هدفت دراسة البياري (٢٠١٨) إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي تعزي إلى مكان العمل، والمسمى الوظيفي، ولم توجد فروق ترجع للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وهدفت دراسة العزب (٢٠١٨) إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كلية رياض الأطفال بجامعة المنيا، والكشف عن العلاقة بينهما، وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بكلية رياض الأطفال بجامعة المنيا كان متوسطا، كما توجد علاقة ترتباطية طردية دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أما دراسة شميلان (٢٠١٩) فهذهت إلى معرفة كيفية تهيئة بيئة العمل وتحسين جودتها؛ لتتواءم

مع أهداف ورؤية المملكة ٢٠٣٠م، وتوصلت إلى أن العمل الوظيفي في القطاع الحكومي يعوقه الكثير من المعوقات، وأنه توجد مشكلات خاصة ببيئة العمل، تتمثل في سوء الإدارة، وكيفية التعامل مع المرعوسين، كما هدفت دراسة بختاوي وضيّات (٢٠٢٠) إلى قياس جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة من خلال التطرق إلى مستويات إدراكها من طرف العاملين، وتوصلت إلى مستوى إدراك المبحوثين لجودة حياتهم الوظيفية كان بدرجة فوق المتوسط، وأن العناية بتحسين أبعاده تسهم في تحسين مستويات الأداء وتطوير الإنتاجية، وهدفت دراسة حمامة (٢٠٢٠) إلى معرفة أثر جودة الحياة الأكاديمية على جودة مخرجات التعليم العالي لدى أساتذة جامعة الوادي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة، ومجالات كل من البيئة المادية، والتقنيات المستخدمة، والتعويضات، والعلاقات، والبوابة الأكاديمية في التنبؤ بجودة مخرجات التعليم العالي، كما كشفت عن وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم لمستوى جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعة تبعا لمتغيرات كل من الجنس ومدة الخدمة والرتبة الأكاديمية، بينما وهدفت دراسة مصلح (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الإدارة بالتجوال على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين، وتوصلت إلى وجود علاقة بين الإدارة بالتجوال وتحسين الحياة الوظيفية للعاملين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزي لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية وسنوات الخدمة) في حين لم تسجل فروق لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، أما دراسة نصر (٢٠٢٠) فهدفت إلى استكشاف المنطلقات الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية، والوقوف على الوضع الراهن لدى قيادات المدارس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية بالتعليم المصري؛ منها: توفير نظام عادل للأجور والحوافز، والتخفيف من حجم المسؤوليات والأعباء الوظيفية لدى القيادات المدرسية وتحديد الاختصاصات بدقة لمنع تداخلها.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

-أكدت الدراسات على أهمية القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء وتحقيق تميزه؛ من خلال بناء رؤية مستقبلية، وزيادة إبداع العاملين، وتبني الأفكار الجديدة، وترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى برامج قابلة للتنفيذ، وتعديل وتطوير أساليب وإجراءات العمل بما يتوافق مع المتطلبات الحديثة.

- تتميز القيادة الاستراتيجية بتأثيراتها الملموسة لفترات طويلة من الزمن، وزيادة تمكين العاملين، والسيطرة على مشكلات العمل، وإيجاد رقابة تنظيمية متوازنة، وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالقدرة على مواجهة التغيير، وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف.

- تسهم جودة حياة العمل في إيجاد بيئة عمل ملائمة من خلال زيادة المشاركة في العمل، وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، وتقوية دافعية الأفراد، وانخفاض معدل الغياب عن العمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، وتحسين الرضا الوظيفي، وزيادة قدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية.

- هناك العديد من المعوقات التي تقف في طريق القيادة الاستراتيجية، منها: ضعف وجود رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، غياب مفهوم المنافسة، غياب روح الفريق والعمل الجماعي، سيطرة السلوكيات التقليدية في الإدارة، ضعف التفويض والبيروقراطية، وغيرها.

- هناك العديد من المعوقات التي تعوق تحقيق جودة حياة العمل، مثل: ضعف نظم تحفيز العاملين، وضعف عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وقلة تمكين العاملين، كثرة الضغوط الوظيفية، وغيرها.

ويستفاد من الدراسات السابقة في تكوين فكرة واسعة وعميقة عن موضوع الدراسة، وفي تكوين تصور عام لموضوع الدراسة، مما أسهم في صياغة المشكلة، وإعداد الإطار النظري، واختيار منهج الدراسة وأدواتها، وتحديد المعالجة الإحصائية المناسبة، وبناء أداة الدراسة، وصياغة التوصيات والمقترحات .

خطوات السير في البحث

تتمثل خطوات السير في البحث فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، ويشتمل على العناصر الآتية: مقدمة البحث، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، مصطلحات البحث، والدراسات السابقة، ثم خطوات السير في البحث.

الخطوة الثانية: للإجابة عن السؤال الأول: ما الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟ قامت الباحثة بطرح الأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: للإجابة عن السؤال الثاني: ما الإطار النظري لجودة حياة العمل في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟ قامت الباحثة باستعراض الإطار النظري لجودة حياة العمل في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

الخطوة الرابعة: للإجابة عن الأسئلة من الثالث إلى السابع للبحث: ما واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟، ما واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم؟، ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية وواقع جودة حياة العمل بجامعة سوهاج؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، تعزي لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية؟ تناولت إجراءات الدراسة الميدانية، نتائجها، وتفسيرها وتحليلها.

الخطوة الخامسة: الإجابة عن السؤال الثامن للبحث: ما الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق جودة حياة العمل بجامعة سوهاج على ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية؟ توصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات اللازمة لتحقيق جودة حياة العمل بجامعة سوهاج على ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية.

وبعد أن تناولت الباحثة المنهجية البحثية، يتم تناول الإطار النظري والميداني على النحو التالي:

المحور الأول : الإطار النظري للدراسة :

ويتم تناول الإطار النظري كما يلي:

أولاً: القيادة الاستراتيجية *Strategic Leadership* :

١ - مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدب الإداري التربوي، ذلك أن جذوره عسكرية، ثم انتقل إلى العلوم الإدارية، ثم حظي بأهمية في المجال التربوي؛ بسبب التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية المحيطة بالمؤسسات التربوية.

ولما كانت المنظمات تعيش في عالم يتصف بالتغير والتطور المستمر، فإن القيادة الكفوة تعد أحد أهم عناصر التطور والنجاح في المنظمات، فهي المحرك للمنظمة للعمل ضمن استراتيجية واضحة وهادفة (العيبي والشهري، ٢٠٢٠، ٢٠٢)، وظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة سنوات، حيث ظهر على يد "كوتر" في ١٩٨٢م ثم تطور على يد "ميتزبرج" Mitzburg عام ١٩٨٤م، وهي تعد أحد الاتجاهات الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، وتعني بمفهومها العام النظرة الثاقبة بعيدة المدى لتشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين وتحفيزهم للعمل على تنفيذها (العيبي والشهري، ٢٠٢٠، ٢٠٣)، ويعرفها الحارثي (٢٠١٩، ١٣٦) بأنها: قدرة القائد على تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة لتحقيق ميزة تنافسية بين مثيلاتها من خلال استثمار كل مواردها المتاحة.

ويعتمد مفهوم القيادة الاستراتيجية على عدة جوانب أهمها: قدرة القائد على تكوين الرؤية الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة أهدافها بالاعتماد على أساليب التفكير الاستراتيجي، قدرة القائد على توجيه سلوك أفراده نحو تحقيق هذه الأهداف، قدرة القائد على توقع النتائج المستقبلية في ضوء خطته وأهدافه، وقدرة القائد على ابتكار أساليب جديدة لإنجاز المهام الوظيفية لأفراده تخدم الخطة الاستراتيجية، وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة في الوقت والجهد والمال (الحارثي، ٢٠١٩، ١٣٧)، وتعتبر القيادة الاستراتيجية عن: قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من تحقيق التغيير الاستراتيجي حسب الضرورة (Jabbar & Hussein, 2017, 101)، وهي القدرة على الرؤية والتعبير عن رسالة المؤسسة واستراتيجيتها، وتحفيز فرق العمل وإقناعهم للحصول على تلك الرؤية، وإيجاد استدامة المؤهلات (Owusu-Boadi, 2019, 9)، وهي: القدرة على التوقع وتمكين الآخرين، ووضع الرؤى المستقبلية (Metz, 2020, 62)، فالقيادة الاستراتيجية تؤدي دورها بكفاءة وفعالية في بيئات تتصف بالتغير

والتعقيد والغموض، وتسهم في خلق الثقافة القائمة على التعلم المستمر، وتحديد أفضل الممارسات للتعامل مع الاختلاف، وزيادة الإبداع والابتكار.

٢- أهمية القيادة الاستراتيجية:

أشار (Owusu-Boadi, 2019, 16) إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في الحفاظ على استدامة الأعمال، وتحقيق الربح، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تؤدي دورا مهما في التطوير الوظيفي، وتطوير الكفاءات. كما توفر الدعم للمؤسسة للحفاظ على النمو، وتعزيز ممارسات الموارد البشرية، وتعمل في بيئة عمل عالية الجودة (Kulkarni; 80, 2020, & Ingalagi, 2020, Mutkekar), وتحقيق النمو المهني للعاملين، ولخص موفق (٢٠١٣، ٣٠٠-٣٠١) أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها تعمل على:

- بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة.

- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات رشيدة.

- المساهمة في بناء رؤية المؤسسة ورسالتها وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة.

- تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية، والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل.

- تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة وفقا للمعايير المتفق عليها.

- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة.

كما تتميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنواع القيادات الأخرى في: النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية؛ حيث يمتد تأثيرها إلى خارج الوظيفة، ولها تأثيراتها الملموسة الطويلة لفترات من الزمن؛ فالقائد الاستراتيجي يخطط ويرسم الأهداف طويلة المدى، وتتضمن القيادة

الاستراتيجية تغيرا تنظيميا مهم؛ فهي تؤدي إلى التغيير في الهياكل والخطط والأدوات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (أبو جمعة والحامدي، ٢٠٢١، ٣٠٢)، كما تسهم في بناء ثقافة المؤسسة، واختيار رأس المال البشري وتطويره، والمحافظة على ممارسات أخلاقية متميزة، وبقاء المؤسسة على المدى الطويل (Owusu-Boadi, 2019, 22)، وتتضمن تفكيراً استراتيجياً يقوم على الحدس ويخلق مساحة مفتوحة للأفكار الجديدة (Kulkarni, et al., 2020, 80)، وتسهل على المؤسسة تنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق رؤيتها ورسالتها (Jabbar & Hussein, 2017, 99)، كما تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية من عدة أمور أهمها (الحارثي، ٢٠١٩، ١٣٩؛ مخدوم، ٢٠٢١، ١٦٢):

- القيادة الاستراتيجية هي المسؤولة عن بناء رؤية المؤسسة ورسالتها، وتحديد مستقبلها المنشود.
- استثمار موارد وقدرات المؤسسة -المادية والبشرية- لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار والإنجاز.
- التحكم في العمليات الرقابية داخل المؤسسة.
- توجد علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية الفعالة وتحقيق أهداف المنظمة.
- تأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية والخارجية.
- التوفيق بين حاجات أصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة وتحقيق التوازن الاستراتيجي بين هذه الحاجات.
- تحقيق جودة شاملة مستدامة للمنظمات الطامحة إلى ذلك.

وأشار (Jabbar & Hussein, 2017, 101) إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم في وضع طوابط تنظيمية متوازنة، وإدارة موارد المؤسسة بشكل فعال، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، وتؤدي دوراً حيوياً في فعالية صنع القرار، كما أشار (Shatilo, 2019, 92) إلى أن القيادة الاستراتيجية تعمل على رفع مستوى المؤسسة، وتحسين عمليات الإنتاج، وخفض التكاليف، وتحسين القدرة على التعامل مع العوامل البيئية، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة مستوى الأداء في النشاط، وتحسين حل مشكلات المؤسسة، كما أكد الزهراني (٢٠٢٠، ٧) على أهمية القيادة الاستراتيجية في أنها تساعد على: توفير استراتيجية لتحقيق النجاح المبني على تعزيز القدرة التنافسية، معرفة المهارات اللازمة للتعامل مع جميع الأفراد داخل وخارج المؤسسة،

التعرف على الأنشطة الواجب توفرها داخل المؤسسة، صناعة عملية التثقيف والتعلم، توفير وعي استراتيجي من أجل ضمان نجاح المؤسسة، تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بتطبيق معايير محددة وواضحة.

٣- خصائص القيادة الاستراتيجية:

حدد يونس (٢٠١٢، ٢١) خصائص القائد الاستراتيجي في: قدرته على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها، مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة، مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير، إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير. واتفق الزهراني (٢٠١٨، ٢٠٨) وعبد المالك (٢٠١٨، ٢٧٥) على تصنيف خصائص القيادة الاستراتيجية في:

أ- قدرات تنظيمية؛ وتعلق بالنشاط التنظيمي، وتشمل: القدرة على التوجه الاستراتيجي، ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال، الانتظام، تنظيم العمل، وتطوير قدرات العاملين، تحديد النقاط المؤثرة الفعالة، تطوير المنافسة الاستراتيجية.

ب- قدرات شخصية: وتشمل: القدرة الاستيعابية، والقدرة على التكيف، والحكمة الإدارية، القدرة على الملاحظة، القدرة على التكيف، الحكمة.

وحدد الأكلبي (٢٠١٨، ٢١٨) خصائص القادة الاستراتيجيين في:

- يمتلكون قدرة لوضع رؤية تساعد المؤسسة على استثمار الفرص.
- لديهم القدرة والحرص على بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة لمنسوبي المؤسسة وقادرة على الاحتفاظ بالعناصر المتميزة والاستفادة منها.
- يحرصون على أحداث التغيير الاستراتيجي وكسب ثقة تعاون الآخرين لتحقيق ذلك.
- يمتلكون مهارة تحقيق مبدأ التعلم التنظيمي ومن ثم عدم تكرار حالات الإخفاق وتحسين الأداء.

- لديهم مهارات تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق النتائج المستهدفة.
- يلتزمون بالحفاظ على هوية المؤسسة وحماية ما لديها من قيم وثقافة إيجابية قوية داعمة تحافظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة.

أما الزهراني (٢٠٢٠، ٦) فقد حدد خصائص القيادة الاستراتيجية في أنها: ذات مدى واسع تؤثر على مجالات خارج العمل الوظيفي، نتائجها ملموسة على فترات زمنية طويلة، تعتبر التغيير الجوهري لدى المؤسسات، تشجع التعلم المستمر وتنمية المهارات وقدرات الابداع.

٤- أبعاد القيادة الاستراتيجية:

توصلت دراسة حمود (٢٠١٨) إلى مجموعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية تتمثل في: الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الرؤية أو التصور الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، الأداء، وقدم الحارثي (٢٠١٩، ١٤٠) نموذجاً للقيادة الاستراتيجية اشتمل على أربعة أبعاد: التوجه الاستراتيجي، سمات امتلاك رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، تطبيق نظام رقابي متوازن. وحدد مخدوم (٢٠٢١، ١٦٨) أبعاد القيادة الاستراتيجية في: تطوير رأس المال البشري، تعزيز الإبداع، العمل بعقلية عالمية، استكشاف الكفاءات المميزة. بينما حدد أبو جمعة والحامدي (٢٠٢١، ٣٠٣) أبعاد القيادة الاستراتيجية التي تعتمدها الدراسة الحالية فتتمثل في: تحديد التوجه الاستراتيجي، التعلم المستمر، الممارسات الأخلاقية، دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة. وهي على النحو التالي:

أ- التوجه الاستراتيجي:

يتضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة توجهها العام، ويوضح اتجاهها وموقفها تجاه النمو، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتطوير رؤية طويلة الأمد لها، في ضوء الفهم لمواردها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى القيادة الاستراتيجية فهماً شاملاً لمصالح المستفيدين، من خلال فحص البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة.

ويعد التوجه الاستراتيجي متطلباً مهماً للمؤسسات التي تبحث عن التميز، في كونه نشاطاً منظماً، ومنهجياً؛ من أجل التوصل إلى خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل وتعزز قدرتها التنافسية (الزريقات، ٢٠١٢، ٢٨٤)، وهو فلسفة المؤسسة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المؤسسة نحو الأداء المتميز، كما تعبر عن تفكير وسلوك الفرد الذي يعكس الخطط بعيدة الأمد للمؤسسة التي يعمل فيها (جلاب، ٢٠١٢، ٤٣)، كما أنه ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وهو عبارة عن طرق محددة تنفذها المؤسسة لخلق السلوك السليم للقيام بالأداء المتفوق (المواضية، ٢٠١٩، ٣٣١)، كما يعبر عن

فلسفة المؤسسة في الوصول إلى الأداء المتميز اعتمادا على مجموعة من القيم والمعتقدات (Tutar, 2015, 710)، فالتوجه الاستراتيجي صفات أساسية ومبادئ توجه أنشطة المؤسسة وقراراتها واستراتيجيتها المستقبلية نحو النمو واستثمار الموارد والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف والحصول على ميزة تنافسية، اعتمادا على بيانات دقيقة، وتكنولوجيا متطورة، واحتياجات المستفيدين، وثقافة تنظيمية متميزة في الإبداع والمخاطرة والريادة والتنافس.

وتتمثل أهمية التوجه الاستراتيجي في زيادة وعي المؤسسة بالمتغيرات المحيطة وأثرها على الأداء، ومساعدة القيادة على وضع رؤية استراتيجية طويلة المدى، وزيادة تركيز المؤسسة على الأمور الاستراتيجية، ومساعدتها في معالجة القضايا الاستراتيجية، وتصميم الاستراتيجيات التي تحقق مصلحة جميع المستفيدين (Mahmoud & Herath, 2013, 435)، وتتمثل أهمية التوجه الاستراتيجي في الجامعة في تمكينها من الفهم الواعي لرؤيتها ورسالتها وأهدافها وأنشطتها، والذي يؤدي إلى زيادة قدرتها التنبؤية، وفهم المتغيرات المحيطة المحلية والعالمية، والتركيز على كافة جوانب العملية التعليمية، وتنفيذ استراتيجياتها اعتمادا على فكر استراتيجي، وفي ضوء رؤية استراتيجية واضحة، وتحليل دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية.

ولقد أصبح النجاح في الجامعات يرتبط بقدرتها على امتلاكها توجهها استراتيجيا من خلال بلورة رؤية استراتيجية، وتطويرها بما يلبي احتياجات المستفيدين، ويتواءم مع المتغيرات المحيطة سريعة التغير.

ب-التعلم المستمر:

يعني التعلم المستمر قدرة الشخص على التعلم طوال الحياة؛ استجابة للتغيير المستمر في الظروف المعاصرة، واكتساب وتجديد المعرفة والمهارات والقدرات، وغيرها. وإن الإنسان بدون القدرة على التعلم، يعني إنسان ذو ثقافة غير متجددة، أو في أحسن الأحوال ثقافة ضحلة، صاحب الثقافة الضحلة الضعيفة يعني إنسان لديه نظرة ضيقة للحياة، لديه تصورات مشوهة أو غير مكتملة في الحياة أو عن الحياة (بوحجي، ٢٠١٤، ٢٧)، والتعلم المستمر (التعلم مدى الحياة) هو ذلك التعلم الذي يرفع من مستوى المعرفة والتنافسية من خلال أنشطة التعلم مدى مراحل الحياة والذي يحقق التطور الشخصي والاجتماعي والمهني، وهو مفهوم متكامل وذات رؤية بعيدة (بوحجي، ٢٠١٤، ٢٨)، وهو عملية مستمرة في جميع مراحل الحياة لتلبية احتياجات

التعلم لدى الأفراد (نصار، ٢٠١٧، ٢٤)، ويعد وسيلة لتلبية احتياجات الأفراد المتنوعة، من كفاءات شخصية ومهارات وغيرها، خاصة في ظل التأثير السريع لتكنولوجيا المعلومات، والتي أدت إلى تغيرات في كثير من مظاهر الحياة (نبار ودياب، ٢٠١٨، ٢٧٨)، فلقد برز التعلم المستمر باعتباره واحدا من مفاتيح تحسين نوعية الحياة في القرن الحادي والعشرين؛ من أجل اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة والاستفادة من الفرص المتنوعة في مجالات العلم والتكنولوجيا، والتعامل مع صعوبات الحياة في العالم (عبد العظيم، ٢٠١٢، ١)، ويتميز التعلم المستمر أنه يقوم على جهود الفرد ذاته سواء من خلال التخطيط للتعلم أو المراقبة أو التقييم الذاتي لما حققه من تعلم، كما يتوقع أن يقوم المتعلم بشكل تقييم مستمر في زيادة أثر هذا التعلم ودوره في التغيير والتطوير المجتمعي (بوحجي، ٢٠١٤، ٣١)، ويسهم التعلم المستمر في رفع مستوى الأفراد وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع المتطلبات المحلية والعالمية لسوق العمل.

ويعد التعلم المستمر خيارا استراتيجيا لكافة المجتمعات التي تريد أن تنهض صوب التقدم والتنمية المستدامة، كما يعد طوق النجاة الذي يخرج الأفراد من محيط التخلف والجهل إلى محيط التقدم والرقي، وأصبح أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة من خلال تمكين الأفراد من اكتساب القيم والكفاءات والمهارات، والمعارف الضرورية لتشكيل مستقبل يتماشى مع التنمية المستدامة، ويفتح آفاقا جديدة للارتقاء الاجتماعي (عمري، ٢٠١٧، ١٥)، ولقد وضع المجلس الأوربي للتعليم مجموعة من المؤشرات تضمن مستوى عالي للقدرة على التعلم المستمر لكل فرد، تتمثل في: قدرة عالية على التواصل باللغة المحلية، قدرة على التحدث بلغات أخرى أجنبية، قدرة على التعامل مع مبادئ الرياضيات والعلوم والتقنية، قدرات جيدة على التعامل مع التطورات الرقمية، قدرة عالية على التعلم للجديد، قدرة على التعامل مع المجتمع والمشاركة في برامج المجتمع المدني، التحلي بروح المبادرة والمبادرة وروح الريادة، التحلي بالوعي الثقافي والقدرة على التعبير عن الرأي (بوحجي، ٢٠١٤، ٢٠٤)، فالتعلم المستمر يحقق تنمية الإنسان على المستوى الشخصي والاجتماعي والثقافي والمهني، وغير ذلك، بما يحقق التربية المستدامة. ولكي تدعم الجامعة التعلم المستمر عليها توفير بيئة تربوية وتعليمية معززة للتعلم

المستمر؛ تؤكد على التواصل الفعال، والعمل الجماعي، ومهارات التفكير، وتنمية القدرة على تطبيق وتطوير ما يتعلمه الأفراد.

ج- الممارسات الأخلاقية:

تعد الأخلاق مجموعة من القيم والمعايير للأفراد التي يعتمد عليها في المجتمع للتقدم والتميز في ما هو صواب وما خطأ، وهي تعكس الصورة المشرفة للسلوك الإنساني لتظهر من خلالها السمات الأخلاقية (أبو جمعة والحامدي، ٢٠٢١، ٣٠٣)، وهي عبارة عن المبادئ التي تعد أساسا للسلوك المطلوب لأصحاب العمل، والمعايير التي قد تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أدائها إيجابا وسلبا، كما أنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب على الفرد التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس، وناجحا في عمله (الشميلان، ٢٠١٨، ١٤٢)، وإن الالتزام بالممارسات الأخلاقية يكون له مردوده الإيجابي على العمل الوظيفي، ويجني الفرد والمجتمع ثماره في صور عديدة؛ تتمثل في الانضباط الوظيفي، وأداء العمل على أكمل وجه، وارتقاء المؤسسة في عملها وإنتاجها ونهوضها بما هو منوط بها، وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات (الشميلان، ٢٠١٨، ١٤٠)، وتستخدم الأخلاقيات كاستراتيجية عمل لتحسين سمعة المؤسسة وأدائها، والعمل في بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار (Owusu-Boadi, 2019, 23) من خلال التمييز بين الأعمال الصائبة وغير الصائبة؛ فتجاهل الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرق سليمة للعمل، وأخرى غير سليمة. وتدور الأخلاقيات حول محاور رئيسة هي القيام بالأعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون آخر، فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص، يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط (الشميلان، ٢٠١٨، ١٤٣)، وإن الوعي الأخلاقي هو الذي يجعل من الواجب على كل إنسان أن يعمل على احترام الناس، حيث أن أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي للموظفين (بلال وكشوب، ٢٠٢٠، ٥٦)، فقلة تمكن الأخلاق من نفوس العاملين سيجعل المؤسسة غير فاعلة وغير متجاوبة مع احتياجات المستفيدين، وقد ينتشر الفساد في تلك المؤسسة. وتتعلق الأخلاقيات بالقيم الداخلية، والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل (سلبى أو إيجابى) على الآخرين، وتتعلق أخلاقيات العمل بالعدالة وبعض

النواحي مثل: توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة، وغيرها (الشميلان، ٢٠١٨، ١٤٤)، وتسعى القيادة الاستراتيجية من خلال البعد الأخلاقي إلى تحسين مجموعة من القيم والأخلاقيات، مثل: الصدق، والتعاون والالتزام والعدل والتسامح، وغيرها، (الزهراني، ٢٠١٨، ٢١١)، إن الالتزام بالممارسات الأخلاقية في الجامعة يؤدي إلى تطوير الأفراد؛ لأنها تعبر عن ثقافة العمل، وتمثل إطارا شاملا يحكم تصرفات وأفعال الأفراد، وتبرز ما هو مقبول وما هو غير مقبول، أي أنها تعبر عن معايير أخلاقية تحكم الأعمال في الجامعة، ويتحمل القادة الاستراتيجيون تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في الجامعة، وجعلها محورا لثقافة الجامعة، وأن يكون السلوك الأخلاقي أساس رؤية المؤسسة ورسالتها.

د- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية: تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والمعقدات والعادات والمعايير التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، والتي يمارسونها في تعاملاتهم مع البيئة الداخلية والخارجية، وتضبط سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وهي: منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المؤسسة، والذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأفكار والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات (داود، ٢٠١١، ١٨)، والثقافة التنظيمية امتدادا للثقافة المجتمعية السائدة وانعكاسا للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الموسع، وعليه فإن سلوك الأفراد في المؤسسة لا يتولد من فراغ، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي (عابدين، ٢٠١٣، ٤٤)، وهي تعد المحرك الأساسي للطاقت والقدرات الإبداعية بالمؤسسة، كما تعد عاملا إيجابيا ودافعا إلى الإنجاز وتويد الداء، وذلك من خلال دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المثمر، واستنادها إلى مجموعة من القيم الجوهرية الواضحة (محمد ومرسي، ٢٠١٢، ٢٧١)، وتؤدي الثقافة التنظيمية دورا مهما في تحديد المسار الاستراتيجي للمنظمات فهي مجموعة من الممارسات والقيم التي تعكس الأداء الفعلي للمنظمة، وتوجه سلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الحارثي، ٢٠١٩، ١٤١)، وهي تسهم في تشكيل اتجاهات العاملين وهويتهم، وتشكل إطارا مرجعيا يهتدي به العاملون في سلوكياتهم، والقادة الاستراتيجيون يؤدون دورا مهما في تعزيز وتطوير ثقافة المؤسسة؛ حيث تؤثر ثقافة المؤسسة على الأداء، وعلى ممارسات العاملين، وتحفيزهم، وخلق الدافعية لديهم، ولذا فعليه العمل على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية لدى العاملين تركز على العمل الجماعي، ووضع معايير

واضحة للأداء، واعتماد سياسات وإجراءات واضحة، والالتزام بالقيم التنظيمية الإيجابية، وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على الابتكار والتجديد.

هـ- تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة:

يعد وضع نظام للرقابة أمرا مهما لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها؛ من خلال متابعة سير العمل داخل المؤسسة، والتأكد من توظيف الموارد البشرية والمادية فيما هو محدد، وتعمل على قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرءوسين للتأكد من أن الأهداف قد تحققت، والرقابة الاستراتيجية عملية متابعة دائمة ومستمرة، وهي تحتوى على مجموعة من السياسات والإجراءات التي توظف لمقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة.

والرقابة كوظيفة إدارية لها علاقة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، لذلك تعتبر الرقابة الاستراتيجية ضرورية لأي تنظيم، فهي تشبه الجهاز العصبي لجسم الإنسان وتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم تتأثر بها وتؤثر عليها، إنها تساعد المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها على الاستمرار والتطور والقدرة على تحقيق الأهداف (أحمد، ٢٠١٨، ٣٣١)، واتفق علي (٢٠١٩، ١٠١)، والجنابي والعامري (٢٠٢٠، ١٣٨) على تعريف الرقابة الاستراتيجية بأنها: عملية ترشيد وتقييم الاستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها، والتأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة، وتحديد الانحرافات بطريقة كمية أو وصفية لاتخاذ ما يلزم لمعالجتها واتساقها مع عمليات التنفيذ. (علي، ٢٠١٩، ١٠١)، وتهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تقييم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على أنشطتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات (درويش والبطروخ، ٢٠١٢، ٣٥):

أ- الرقابة على المستوى الاستراتيجي؛ ويمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا، ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة، ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته.

ب- الرقابة على المستوى التكتيكي؛ ويمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى، ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي

المطبق في المؤسسة، ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الأصول وأن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها. ج- الرقابة على المستوى التشغيلي؛ ويمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة، ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على الأنشطة والخطط قصيرة المدى، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

وهذه المستويات الثلاثة من الرقابة الاستراتيجية، وبالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكامل، فأنشطة الإدارة العليا تشكل مظلة تنبثق عنها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي.

وهناك العديد من الأهداف للرقابة الاستراتيجية، تتمثل في: حماية المؤسسة من الانحرافات في الأداء، الرقابة على استخدام الموارد المتاحة، تحديد الإجراءات التنفيذية بطريقة تضمن انسياب العمل، رفع الكفاءة الإنتاجية لكافة عمليات المؤسسة بما يساعد على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة (رشيد، ٢٠١٥، ٢٢٠)، كما تهدف إلى: اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها، رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية، التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول، التأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير وفق الخطط المرسومة، التثبيت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر (أحمد، ٢٠١٨، ٣٣٣)، فالهدف من الرقابة الاستراتيجية التوفيق بين تصرفات العاملين وأهداف المؤسسة، وحماية المؤسسة من الأخطاء والانحرافات، والالتزام باللوائح والتعليمات، ورفع مستوى الأداء.

ثانيا: جودة حياة العمل *Quality of Work Life* :

١- مفهوم جودة حياة العمل:

تعتمد جودة حياة العمل على فلسفة أو على مبدأ يرى أن الأفراد جديرون بالثقة ومسئولون، وقادرون على تقديم أعمال جيدة في مؤسساتهم المختلفة، وهي تشمل بيئة العمل المادية، والاجتماعية، والإدارية داخل المؤسسة، كما تشمل العلاقة بين الحياة داخل وخارج العمل. وهي عبارة عن برنامج شامل على مستوى الأقسام أو الإدارات يتم تصميمه لتحسين رضا

العاملين، وتحسين التعلم في مكان العمل، ومساعدة العاملين على إدارة التغيير بشكل أفضل (Kashani, 2012, 9521)، فمشكلة عدم الرضا في العمل تؤثر على العاملين في جميع المستويات التنظيمية، لأنه من الصعب عزل العمل والعوامل المؤثرة فيه عن باقي جوانب حياة الفرد.

وتعني جودة حياة العمل: إدراك الفرد بأن أي نشاط تقوم به المنظمة يحفظ ويعزز كرامة العاملين في أية مستوى من مستويات العمل الذي يؤكد على قيمة العمل الضمنية بما يعزز الكفاءة والإنتاجية للعمل وبالمقابل إيجاد بيئة عمل آمنة ومستقرة وظروف صحية تمكنه من العمل بارتياح تام لتحقيق الأهداف المنظمة المنشودة (حنظل ومحمود وحمدان، ٢٠١٦، ٨٨)، كما تشير إلى: كافة الأنشطة والجهود التي تبذلها المؤسسة بغرض توفير حياة أفضل لعاملها لإشباع احتياجاتهم من خلال إتاحة بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتلبية متطلبات الأمن الوظيفي، وإمدادهم بالفرص الملائمة لتحسين الأداء (القرشي والقحطاني، ٢٠١٨، ١٢٠)، كما تعرف بأنها: مجموعة العمليات المترابطة والتي من شأنها إكساب العمل الوظيفي درجة عالية من النجاح والإتقان، من خلال عدة أبعاد، أبرزها ما يتعلق بالرضا المهني، والمشاركة في العمل، والتحفيز، والسلامة والأمن في العمل والراحة والسعادة وتطوير القدرات؛ من اجل الوصول إلى الاستفادة المثلى للمؤسسات (شميلان، ٢٠١٩، ٢٢٠)، وهي محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمؤسسة؛ والتي تتمثل في التصميم الجيد للوظائف، جودة نظام الأجور والمكافآت، السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، توفير الصحة والسلامة المهنية للموظفين، العلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل، مما ينعكس إيجابا على رضا الموظفين وولائهم والتزامهم نحو المؤسسة، وهذا يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم (قهيري، ٢٠٢٠، ٣٠)، وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن جودة حياة العمل عملية اجتماعية ونفسية وإدارية، تعتمد على أن الأفراد هم جوهر إمكانات المؤسسة، وأهم مواردها، وهي تتضمن جانبين؛ جانب شخصي؛ مثل الوضع المالي ومستوى المعيشة والوظيفة، وجانب تنظيمي؛ يتمثل في نوعية حياة العمل كما يراها الأفراد، والتي تمكنه من التفاعل مع الآخرين، كما تتضمن اكتساب وتدريب وتطوير وتحفيز العاملين؛ لتحقيق أفضل أداء، والرضا عن حياة العمل.

٢- أهمية جودة حياة العمل:

إن جودة حياة العمل تسهم في تعزيز قيمة العمل، وتعمل على تقليل تداعيات التأثيرات السلبية في الحياة العملية، وزيادة العمل الجماعي، وتجعل العاملين أكثر انسجاماً مع أدوارهم، وزيادة شعورهم بأنهم مفيدون للمؤسسة والمجتمع، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات؛ حيث أشار عبد الرحمن (٢٠١٣، ١٤) في دراسته إلى أن جودة حياة العمل تعد مصدراً للتأثير على الصحة النفسية والجسمية للموظفين، وأحد المتغيرات المهمة المعوقة أو الداعمة لكفاءة الأداء، وأحد العناصر المهمة المؤثرة على دافعية الأفراد وولائهم، وتعكس اهتمام قيادة المؤسسة بمشاعر الموظفين. وأشار (Afsar & Burcu, 2014, 899) إلى أنها تمكن العاملين من التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم في القرارات التنظيمية، وزيادة استقلاليتهم وقدرتهم على التأثير في القرارات الإدارية، وتحقيق نتائج عالية. وأكد (Kashani, 2012, 9523) على دورها في وضوح الأدوار، وسهولة التعلم، وتعزيز الأداء الوظيفي. كما تعمل على إيجابية عملية الإشراف، وتمكين الإشراف الأخلاقي. كما تسهم في تقليل أعراض الإصابة بالتوتر، وتحقيق اللياقة الصحية والعقلية الجيدة للعاملين (Garg; Munjal; Baneal & Singhal, 2012, 238)، وتعمل على الحد من المستويات المتصاعدة للصراع، وعدم استنزاف موارد العمل (Bunyamin, 2013, 2)، كما تسهم في تحقيق الرضا في الحياة العامة خارج العمل، والحد من الصراع بين الأسرة وأدوار العمل، وتقليل الضغط والعبء المالي، وتعزيز دور رعاية الأسرة.

إن نوعية حياة العمل تكتسب أهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المؤسسة إلى النتائج التالية: تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها، استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة، التفوق الواضح للمؤسسة في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة للمشاكل قد تعرقل نشاطها وتعطل برامجها، فرصة للنمو والتطور حيث إن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك (يوسف، ٢٠٢٠، ٢٨٨)، ولخص قهيري (٢٠٢٠، ٣٣) أهمية جودة حياة العمل في: زيادة المشاركة في العمل، انخفاض معدل الغياب عن العمل، انخفاض معدل الدوران الوظيفي، استثمار أمثل للموارد البشرية، زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتحسين ودعم

العلاقات الإنسانية، تطوير وتنمية رأس المال البشري، تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة والأطراف ذات العلاقة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويتضح مما سبق أهمية جودة حياة العمل في تحقيق الرضا والسعادة والرفاهية الذاتية، وتقليل الضغوط المرتبطة بالأدوار في العمل، وزيادة الإيجابية الذاتية، وتحقيق الرضا الوظيفي والرضا الأسري، وإيجابية ردود الأفعال على الأحداث والظروف المحيطة بالعمل، وزيادة معدل العمل بروح الفريق، وإيجابية الممارسات الأخلاقية.

٣- أهداف جودة حياة العمل:

تعتبر جودة حياة العمل عن العلاقة بين العامل وبيئته والتي يمكن تصنيفها إلى أبعاد اجتماعية واقتصادية وتقنية ونفسية، ولذا تتعدد أهدافها ويمكن عرضها كما يلي: يرى حمامة (٢٠٢٠، ١١٣) أن الهدف من تحقيق جودة حياة العمل هو تحقيق الرضا والاستقرار والأمن الوظيفي، وإعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار، والذي يعمل على تحسين الرضا الوظيفي، وتحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين، وتحسين إنتاجيتهم، وتعزيز التعلم في بيئة العمل.

وذكر سعيد (٢٠١١) مجموعة من الأهداف لجودة حياة العمل، تتمثل في: تحقيق مستويات متميزة من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، تحقيق مستويات متميزة من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة، وتحقيق مستويات متميزة من رضا أصحاب رأس المال (الحكومة). كما أن تحسين جودة حياة العمل يسهم في: إيجاد بيئة عمل تتسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها التفوق النوعي على المنافسين، جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين، زيادة ثقة العاملين، رفع أداء المؤسسة، المساعدة على زيادة انتماء العاملين وولائهم، تحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، تقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن، وزيادة الفاعلية التنظيمية (يوسف، ٢٠٢٠، ٢٨٨)، ولخص قهيري (٢٠٢٠، ٣٤) أهداف جودة حياة العمل في: تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، وتعزيز كل من الالتزام التنظيمي والولاء والاستغراق الوظيفي، تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية، وجذب الموظفين المهرة والموهوبين والاحتفاظ بهم. واتفق كل من (Findlat; Kalleberg &

(Birjandi, et al., 2013, 22).) (Nair, 2013, 37) (Warhurst, 2013, 442، (Afsar & Burcu, 2014, 900)، حنظل ومحمود وحمدان (٢٠١٦، ٨٨) على الأهداف التالية لجودة حياة العمل:

- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.
- تحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين والبيئة الخارجية للمنظمة.
- تكوين صورة أفضل عن المنظمة مما يساعدها على جذب العاملين الجدد والاحتفاظ بالخالين.
- رفع قدرة العاملين على تحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية بطريقة أفضل مما يؤدي إلى الحد من الإجهاد في العمل.
- الاستفادة من المهارات الإبداعية والابتكارية للعاملين، وتطويرها.
- مراعاة الجانب الإنساني، والحرص على إبراز القدرات الإنسانية.
- تحسين رضا العاملين وتعزيز التعلم في مكان العمل وتحسين إدارة التغيير للمشاركة في الإدارة على جميع المستويات.

٤- أبعاد جودة حياة العمل:

أصبح الحصول على الأداء الجيد والتميز هدفا واضحا للموارد البشرية في المؤسسات المختلفة، وعليه يلزم توفير بيئة العمل المواتية التي تعزز الرضا، وتوفر الأمان الوظيفي، وتحقق التكيف مع التغييرات والتحسينات، وتعزز كرامة الفرد ونموه، وتدفعه إلى النمو والتطور، وهناك العديد من الأبعاد لجودة حياة العمل تتمثل فيما يلي: حدد (Hartikainen, et al., 2010, 30) أبعاد جودة العمل في: جهد العمل، الاستقلالية، الأمان الوظيفي، الأجور، والرضا الوظيفي. وتوصلت دراسة (Kashani, 2012, 9533) إلى الأبعاد التالية: التعويض المناسب والعادل، بيئة آمنة وصحية، النمو والأمن، تنمية القدرات البشرية، التكامل الاجتماعي، الدستورية، الصلة الاجتماعية. وحدد (Findlay & Kalleberg & Warhurst, 2013, 444) أبعاد جودة حياة العمل في: متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد، العمل التعاوني، الأجور والمكافآت، مهام وتنظيم العمل، التقدير والسيطرة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمان والمرونة، التوافق بين الاحتياجات الفردية والعمل.

وتوصلت دراسة صالح (٢٠١٣) إلى أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في: الرضا عن العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمان الوظيفي، الاستقلالية، العلاقات الاجتماعية، تحقيق الذات، الأوضاع المالية والاقتصادية. وتوصلت دراسة حنظل ومحمود وحمدان (٢٠١٦) إلى مجموعة من الأبعاد، تمثلت في: الثقة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، وتوصلت دراسة عبد الغني (٢٠١٧) إلى أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في: ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الإشراف، المشاركة في القرارات. كما توصلت دراسة أبو حميد (٢٠١٧) إلى مجموعة من الأبعاد، تمثلت في: النمط القيادي والإشرافي، الاستقرار والأمان الوظيفي، التقدم والترقي الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة. أما دراسة أبو غنيم وعجيل (٢٠١٨) فتوصلت إلى عدة أبعاد لجودة حياة العمل، تتمثل في: كفاءة الراتب وعدالته، تطوير القابليات، فرص النمو الوظيفي، التكامل الوظيفي، التمسك بميدانية العمل، الموازنة بين العمل والحياة. كما توصلت دراسة عبد المالك (٢٠١٨) فتوصلت إلى مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل، تتمثل في: تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها، التأكيد على الممارسات الأخلاقية. وتوصلت دراسة البياري (٢٠١٨) إلى الأبعاد التالية لجودة حياة العمل؛ ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، العدالة والمساواة، إتاحة الفرص للتقدم المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، الأمان والاستقرار الوظيفي. ووصف كل من (Pavithra and Barani) أبعاد جودة الحياة الوظيفية في: أبعاد كلاسيكية، وتشمل: ظروف العمل المادية ورفاهية العاملين والعوامل المرتبطة بالوظيفة والعوامل المالية، وأبعاد معاصرة، وتشمل: المساواة الاجتماعية، وسلامة وصحة العاملين، وعمليات التعامل مع الشكاوى، ودوائر الجودة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية (شميلان، ٢٠١٩، ٢٢١).

ويتضح مما سبق أن هناك تداخلا كبيرا بين الأبعاد المختلفة، وعليه يمكن تحديد أبعاد جودة حياة العمل فيما يلي:

أ- الرضا عن العمل: يعد الرضا عن العمل أحد الموضوعات المهمة في العمل؛ لأن الشخص يقضي جزءا كبيرا من حياته في العمل؛ وبالتالي فمن الضروري أن يكون راضيا عن وظيفته؛

ليؤدي عمله بإتقان وحب. ويعد الرضا عن العمل دافعا رئيسا للبقاء في العمل، كما يعد عدم الرضا دافعا وراء تسرب العاملين من العمل، وهو: اتجاه إيجابي نحو العمل الوظيفي الذي يقوم به الفرد، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية المتعلقة بوظيفته (الصبحي، ٢٠١٨، ٤)، ويتضمن الرضا عن العمل عدة جوانب منها طبيعة العمل، نظام التواصل، الإشراف، الرواتب، وأشارت إحدى الدراسات أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم رضا (الصبحي، ٢٠١٨، ١٠)، ويتوقف الرضا عن العمل على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله، وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه، وعلى طريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتمشى مع خبراته وقدراته (العتيبي، ٢٠١٢، ١٣٤)، أي أن الرضا عن العمل يعد مقياسا للأداء؛ فإذا كان الرضا عن العمل مرتفعا سيؤدي إلى نتائج متميزة، والتي تأتي نتيجة العلاقات الطيبة في العمل، ومناسبة الرواتب، وزيادة المكافآت والحوافز، وغيرها، أما قلة الرضا في العمل فتؤدي إلى التسرب من العمل، والغياب المتكرر، وزيادة الشكاوي، والانتقال إلى أعمال أخرى، وغير ذلك.

ب- **ظروف العمل:** وهي كل ما يحيط بالعامل من ظروف مادية وغير مادية وتؤثر في سلوكه وأدائه في بيئة العمل (خصاونة، ٢٠٢١، ١٨٤)، وتعتبر عن الظروف المناخية الملائمة لتنفيذ العمل بكل دقة وهدوء وتركيز وبعيدة عن الضوضاء والضجيج (عكر، ٢٠٢٠، ٢٨)، وتتمثل ظروف العمل المادية في ما يتوفر للمنظمة من مقر عمل مجهز بما يحتاجه من أدوات ومتطلبات للعمل الإداري، وتوفير التقنيات للمعلومات والاتصالات، وتتمثل الظروف غير المادية في العلاقة بين الرؤساء والمرعوسين؛ عندما يكون الرئيس حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم (حنظل ومحمود وحمدان، ٢٠١٦، ٩٠) إن شعور الشخص بمستوى جيد عن جودة حياته سواء من الناحية النفسية أو الجسمية أو العلاقات الاجتماعية وعلاقات المهنة، كل ذلك من شأنه أن يؤثر إيجابيا على مستوى أدائه في تلك المجالات المختلفة (القرشي والقحطاني، ٢٠١٨، ١٢١)، وتتوعد ظروف العمل في المؤسسات ومنها الجامعة؛ فتشمل الظروف الإنسانية (علاقات الرؤساء بالمرعوسين، التواصل، نمط المتابعة والإشراف، جماعة العمل)، والظروف المادية، (الأجور، والمكافآت والترقيات، وغيرها)، والظروف التنظيمية (الخدمات الاجتماعية، ساعات العمل، ظروف العمل الطبيعية). واتفقت دراسة دبش (٢٠١٨)، ودراسة علواني (٢٠١٩) على أن

ظروف العمل تتضمن قسمين: القسم الأول، ويشمل ظروف العمل الخارجية، ويتضمن: ظروف البيئة الخارجية العامة للعمل (ظروف البيئة الاقتصادية، ظروف البيئة الاجتماعية، ظروف البيئة السياسية)، وظروف البيئة الخارجية الخاصة للعمل (الزبائن، الموردون، المنافسون، الحكومة، الشركاء، الاتحادات والنقابات)، والقسم الثاني؛ يشمل: الظروف التنظيمية (العاملون، نمط القيادة، الاتصالات داخل المؤسسة، نوع التكنولوجيا المستخدمة، أوقات العمل)، والظروف المادية الفيزيائية (الحوافز المادية، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، التهوية)، والظروف النفسية (أخلاقيات المؤسسة، الحوافز المعنوية، ظروف العاملين الخاصة، حاجات العاملين ومدى إشباعها).

إن ظروف العمل الجيدة ترفع الروح المعنوية للعاملين، وتجعل الفرد مقبلاً على العمل، محباً له، كما تزيد رغبته في تحمل المسؤولية والمشاركة والتفاعل، والشعور بالرضا، وبذل قصارى الجهد في العمل، وتقلل من معدل دوران العمل ومن الشكاوى والتظلمات، وبالتالي ارتفاع معدل الأداء وزيادة الإنتاجية.

ج- **علاقات العمل (العلاقات الإنسانية):** إن بيئة العمل الإنساني مليئة بالعلاقات بين الأطراف المشاركة في العمل، سواء بين العاملين بعضهم ببعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين جميع المستفيدين، وتقوم تلك العلاقات على قواعد معينة تعبر عن الحقوق والواجبات للأطراف المتعاملة. وهي من الركائز المهمة لنجاح العمل تعكسه القيادة من خلال أسلوبها في التعامل مع الموظفين؛ حيث لا بد من التعامل مع الموظفين كافة بعدالة وانصاف (خصاونة، ٢٠٢١، ١٨٥)، وهي علاقات تنشأ نتيجة للوعي والرغبة في تحقيق المصلحة المشتركة، ويؤدي وجودها إلى تنمية العلاقات بين القادة والمرعوسين، ومنع سوء الفهم بينهم (Manullang, 2017, 17)، كما تعني: عملية تقوم بها الإدارة لتنشيط واقع المعلمين في المواقف التعليمية من أجل تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة (آل سليمان، ٢٠١٦، ٣٨٨)، وتعتبر العلاقات الإنسانية شكلاً من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة، فالأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها، وتهتم العلاقات الإنسانية بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للريح والاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم، وهو ما ينعكس على الأداء (جميلة،

٢٠١٥، ٥٩)، وتوصلت دراسة علي (٢٠١٦) إلى أن إقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم يكون أساسها المودة والثقة والتعاون والمشاركة والالتزام بتحقيق الأهداف، يؤدي إلى الرضا الوظيفي والشعور بالمسئولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج. وتأتي أهمية العلاقات الإنسانية لارتباطها بتصرفات وسلوك الذين يقوم عليهم العمل والإنتاج، فالعامل لم يعد سلعة، بل هو إنسان له عواطفه وتفكيره وميوله ونزعاته، وتتنحصر رغباته في أن يكون موضع احترام وتقدير، وأن يجد مجالاً مفتوحاً للعمل، وبعض الضمانات في المستقبل وحياة اجتماعية سليمة (آل سليمان، ٢٠١٦، ٤٠٢). إن الاهتمام بالأفراد في العمل، وتوفير مناخ عمل ملائم لهم، من شأنه أن تحقق فاعلية الأداء، ويرفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي تحسين أدائهم ورفع قدراتهم، والشعور بالرضا نحو العمل ونحو الآخرين، وينعكس كل ذلك على تجويد العمل، وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

د- **التوازن بين الحياة الشخصية والعمل:** ويعني الاستقرار بين الحياة الشخصية وحياة العمل؛ وتحقيق التكامل بينهما (Pradhan; Jena; Kumari, 2016, 3)، كما يعني مدى مشاركة الفرد في دور العمل ودور الأسرة ورعايتهما على قدم المساواة، ويشمل التوازن في الوقت، الرضا، والمشاركة (الصباغ وعاشور، ٢٠٢٠، ٣)، وهو ما أكدت عليه منظمة الأمم المتحدة في أحد تقاريرها في دورتها السادسة والستون، وأشارت إلى أنه مكون رئيس من مكونات استراتيجيات الموارد البشرية (الأمم المتحدة، ٢٠١١، ١٤)، فالتوازن بين العمل والأسرة يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي للعاملين، كما يؤثر إيجابياً على عمل الفرد؛ فالفرد عندما يعاني من مشاكل أسرية تتناوب مشاعر سلبية، ويكون دافعه للعمل أقل، أما عندما يكون الفرد مستقراً نفسياً وعاطفياً يمكن أن يعمل جهداً إضافياً وبشكل إيجابي، وهو ما أكدته دراسة الصباغ وعاشور (٢٠٢٠)، حيث توصلت إلى وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي لأبعاد التوازن بين الحياة والعمل على الالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي. وهو ما يعني أن التوازن بين العمل والحياة يؤدي إلى الالتزام في العمل والإخلاص فيه؛ نتيجة قلة الضغوط، وعدم وجود الصراعات وتضارب التعليمات والأوامر، ووجود التوافق بين حياة الفرد العملية والشخصية، وبالتالي قلة العبء النفسي على الأفراد، وتحقيق الرضا في العمل.

د- التمكين: ويعني التمكين منح العاملين مزيدا من الصلاحيات، وتشجيعهم على أخذ زمام المبادرة، وتحقيق الإدارة الذاتية، كما يمثل أحد ركائز رفع قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم، وكسب رضاهم الوظيفي. ويعود التمكين بالعديد من الفوائد على المؤسسة وعلى القيادات، ومنها: الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في الإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وشعور العاملين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه، وتقليل معدلات الغياب والدوران والإهمال والفساد، وبناء الصف الثاني من القيادات وتأهيلهم لتولي مناصب ومواقع قيادية في المستقبل (نصر، ٢٠٢٠، ٤٧)، وهو: توفير مناخ مدرسي يتيح منح العاملين للصلاحيات الكافية، وامتلاكهم للسلطة التي توفرها الإدارة، والتي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار، وتوفير فرص النمو المهني، والتمتع بالكفاءة الذاتية والاستقلال الذاتي والشعور بالاحترام والتقدير، بما يجعلهم مؤهلين لشغل الوظائف الإدارية مستقبلا (سلمي، ٢٠٢٠، ٢٢٩)، ويرتكز مفهوم التمكين على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (سلمي، ٢٠٢٠، ٢١٥)، ويهدف التمكين إلى تحقيق العديد من الأهداف منها: إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها مميزة، الاستفادة بشكل فعال من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة لديها، وزيادة جودة مخرجات المؤسسة مما يحقق لها النمو والتوسع (علوان والسلطاني وخليل، ٢٠١٩، ٢١٥)، وتمكين الأفراد يتيح للمؤسسة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من جهد، ويمثل ركيزة لمواجهة التحديات المختلفة التي تحيط بالمؤسسة.

ثالثا: نبذة عن جامعة سوهاج *Sohag University*

بدأ أول مركز للتعليم الجامعي في محافظة سوهاج بكلية التربية عام ١٩٧١م، وفي عام ١٩٧٥م، تم إنشاء كليتي الآداب و العلوم، ثم تحول هذا المركز إلي فرع لجامعة أسيوط في سوهاج بعد أن أنشئت في عام ١٩٨٠ كلية التجارة، وفي عام ١٩٩١ بدأ العمل بكلية الطب التي صدر بها قرار جمهوري سنة ١٩٧٨، و في عام ١٩٩٥ أصبح فرع الجامعة في سوهاج فرعاً لجامعة جنوب الوادي، و مركزها الرئيسي قنا، وفي عام ١٩٩٦م أنشئت كلية الزراعة، و مع صدور قرار بإنشاء جامعة سوهاج عام ٢٠٠٦م أضيفت إلي الجامعة كليتا التعليم الصناعي والتمريض، ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٣٢٤ لسنة ٢٠٠٧ بإنشاء كليتي الهندسة و الطب

البيطري، ليصبح عدد الكليات آنذاك بالجامعة عشر كليات، وفي عام ٢٠١٣ صدر قرار بإنشاء كليتي الصيدلة والتربية الرياضية، كما أنشئت كلية الحقوق عام ٢٠١٤، و في عام ٢٠١٥ تم إنشاء كليتي الألسن والآثار، وأنشئت كلية الحاسبات والمعلومات عام ٢٠١٩، ثم أنشئت كلية التربية النوعية عام ٢٠٢٠، ليصبح عدد كليات الجامعة ١٧ كلية، بالإضافة إلى المعهد الفني للتمريض.

تتوزع كليات الجامعة علي موقعين، الموقع القديم في شرق محافظة سوهاج بمساحة ٣٠ فدان تقريباً، ويضم كليات (العلوم، الطب البشري، التمريض، الصيدلة، المعهد الفني للتمريض)، والموقع الجديد بمدينة سوهاج الجديدة والتي تبعد عن الجامعة القديمة حوالي ١١ كم، ويضم كليات (التجارة، التربية، الآداب، الزراعة، الهندسة، الطب البيطري، التربية الرياضية، الحقوق، الألسن، الحاسبات والذكاء الاصطناعي)، وتقوم الجامعة بدور مهم منذ إنشائها عام ٢٠٠٦ م في دعم مسيرة التنمية والمشاركة في القضايا القومية بكل ما تملكه من قدرات بشرية وتقنية وخبرات مختلفة، وذلك من خلال إسهامات مراكزها و وحداتها ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، بما تقدمه .من خدمات في المجالات المختلفة. وتتمثل رؤية الجامعة في " تتطلع الجامعة أن تكون مركزاً للإشعاع الحضاري والثقافي والعلمي والبحثي ورائدة في دعم التنمية المستدامة وقادرة علي المنافسة علي المستوى المحلي والاقليمي والدولي" كما تتمثل رسالتها في " تقدم جامعة سوهاج خدمة تعليمية متميزة بما يضمن إعداد خريجين مؤهلين معرفياً وعلمياً ومهنياً للمنافسة في سوق العمل على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وإجراء بحوث علمية تطبيقية ترقى إلى المستوى العالمي ومساهمة فعالة في تنمية المجتمع مع توفير البيئة الملائمة للعملية التعليمية والبحثية بما يحقق متطلبات الجودة الشاملة والحفاظ على قيم وتقاليد المجتمع الأصيلة"، ومن الجدير بالذكر أن جامعة سوهاج بها أربع كليات معتمدة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد؛ هي: كلية الطب البشري والتي تم اعتمادها في عام ٢٠١٤م، وتم تجديد الاعتماد في عام ٢٠١٩م، وكلية الآداب والزراعة واللغات تم اعتمادها في عام ٢٠١٧م، وكلية العلوم وتم اعتمادها في عام ٢٠١٩م.

ويوجد بجامعة سوهاج العديد من الوحدات والمراكز التي تخدم الجامعة والمجتمع السوهاجي منها: مركز ضمان الجودة، مركز النشر العلمي، مركز نور البصيرة، وحدة

الاستدامة، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، مركز اللغات والترجمة، مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، مركز القياس والتقويم، مركز دراسات وبحوث الترميم والآثار، مركز التعليم المدمج، مركز اللغة العربية لغير الناطقين بها، مركز الاستشارات الهندسية والخدمات الإنمائية، مركز التدريب على نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (جامعة سوهاج، ٢٠٢١ ب، ١).

المحور الثاني: الدراسة الميدانية، إجراءاتها ونتائجها : ويتم تناولها كالتالي :

أولا : أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

- رصد واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- رصد واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم.

ثانيا : إجراءات الدراسة الميدانية : ويتم تناولها كما يلي :

١- مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج في العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م، والبالغ عددهم (٢١٩٨) عضوا (جامعة سوهاج، ٢٠٢١ أ، ١) ، وتم التطبيق على (٦١٧) عضوا، بنسبة (٢٨ %) من مجتمع الدراسة ، ويوضح جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

جدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
١	النوع	ذكور	٤١١	٦٦,٦ %
		إناث	٢٠٦	٣٣,٤ %
٢	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٦٢	٢٦,٣ %
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣١	٥٣,٦ %
		٢٠ سنة فأكثر	١٢٤	٢٠,١ %
٣	الدرجة العلمية	أستاذ	٤٨	٧,٨ %

النسبة %	التكرار	فئات المتغير	المتغير	م
١٤,٧ %	٩١	أستاذ مساعد		
٢٣,٣ %	١٤٤	مدرس		
٢٥ %	١٥٤	مدرس مساعد		
٢٩ %	١٨٠	معيد		
١٠٠ %	٦١٧	المجموع		

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع عدد العينة من فئة الذكور، وتتناسب تلك العينة مع إحصاءات الجامعة؛ حيث تزيد أعداد الذكور عن الإناث، كما يلاحظ ارتفاع أعداد العينة من الفئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) بالنسبة لسنوات الخبرة، وقد يخدم ذلك الدراسة لامتكافئ تلك الفئة مع عينة (٢٠ سنة فأكثر) الخبرة اللازمة لتقييم واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية، وواقع جودة حياة العمل، كما يتضح ارتفاع عدد العينة من فئة مدرس مساعد ومعيد (معاوني أعضاء هيئة التدريس) بالنسبة للدرجة العلمية، ويعد هذا أمراً طبيعياً ويتفق مع الهرم الوظيفي بالجامعة.

٢- أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم استبانة في صورتها الأولية مستفيدة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها على بعض السادة المحكمين المتخصصين والاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ثم تم تجريب الإستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بلغت (٥٠) عضواً (من خارج عينة الدراسة)؛ للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، وأن الإستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلاً، وتم أخذ ملاحظاتهم في الاعتبار عند تصميم الإستبانة في شكلها النهائي.

وقد تم تصميم الإستبانة على النحو التالي :

- المحور الأول وتضمن جزأين ؛ الجزء الأول : ويشتمل على البيانات الأساسية لأفراد العينة وهي النوع، سنوات الخبرة، والدرجة العلمية، ويتضمن الجزء الثاني محورين؛ المحور الأول: يقيس واقع ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ويتكون من خمسة أبعاد؛ التوجه الاستراتيجي، ويتضمن (٨) فقرات، التعلم

المستمر، ويتضمن (٩) فقرات، الممارسات الأخلاقية، ويتضمن (٨) فقرات، دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، ويتضمن (٩) فقرات، وتنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة، ويتضمن (٨) فقرات.

- المحور الثاني ويقاس واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من وجهة نظرهم، ويتكون من خمسة أبعاد؛ التوازن بين الحياة والعمل، ويتضمن (٧) فقرات، الرضا عن العمل، ويتضمن (٨) فقرات، العلاقات الاجتماعية، ويتضمن (٧) فقرات، تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ويتضمن (٩) فقرات، ظروف العمل، ويتضمن (٨) فقرات.

أ- صدق أداة الدراسة :

تم عرض أداة الدراسة على سبعة من السادة المحكمين المتخصصين؛ لإبداء الرأي في عبارات الإستبانة من حيث صياغة العبارات، ودرجة مناسبتها للأبعاد، وتم الأخذ برأي الأغلبية من السادة المحكمين في التعديل والحذف والإضافة، وأصبحت الإستبانة مكونة من (٨١) عبارة، المحور الأول تضمن (٤٢) فقرة، والمحور الثاني تضمن (٣٩) فقرة.

وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين؛ الأولى الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على المتخصصين للحكم عليها من حيث ملاءمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وانتمائها للمحاور والأبعاد المختلفة، واقتراح أية تعديلات يرونها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، أما الطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط "بيرسون"، وجاءت نتائج الأبعاد كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان

المحور	البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	١	**٠,٨٧٣	٢	**٠,٧٨٥	٣	**٠,٨٦٥	٤	**٠,٨٩٣
		٥	**٠,٩٠١	٦	**٠,٩٠٩	٧	**٠,٨٧١	٨	**٠,٨٥٣
	التعلم المستمر	١	**٠,٧٥٨	٢	**٠,٩٠٥	٣	**٠,٨٤٥	٤	**٠,٨٥٩
		٥	**٠,٨٩٣	٦	**٠,٨٥٦	٧	**٠,٧٨٧	٨	**٠,٨٨٧
	الممارسات الأخلاقية	١	**٠,٨٩٥	٢	**٠,٨٩٥	٣	**٠,٧٥٨	٤	**٠,٧٨٥
		٥	**٠,٩٢٣	٦	**٠,٨٦٥	٧	**٠,٨٠٩	٨	**٠,٨٧١

المحور	البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	١	٠,٨٦٤	٢	٠,٧٨٩	٣	٠,٨٧٤	٤	٠,٧٨٩
		٥	٠,٧٨٥	٦	٠,٨٤٩	٧	٠,٨٦٥	٨	٠,٨٦٧
		٩	٠,٧٩٠						
	تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	١	٠,٩٣٢	٢	٠,٨٥١	٣	٠,٨٧٥	٤	٠,٩٠١
		٥	٠,٩١٢	٦	٠,٩٠٥	٧	٠,٨٨١	٨	٠,٨٦٣
جودة حياة العمل	التوازن بين العمل والحياة	١	٠,٨٦٥	٢	٠,٩٤١	٣	٠,٩٠٦	٤	٠,٨٦١
		٥	٠,٨٩٧	٦	٠,٨٣٧	٧	٠,٩١٦		
	الرضا عن العمل	١	٠,٩٣٢	٢	٠,٨١٩	٣	٠,٨٤٣	٤	٠,٨١٣
		٥	٠,٩٠٨	٦	٠,٨٦٥	٧	٠,٨٦٤	٨	٠,٩٥١
	العلاقات الاجتماعية	١	٠,٧٨٩	٢	٠,٨٤٨	٣	٠,٨٨٣	٤	٠,٧٨٣
		٥	٠,٩٠٦	٦	٠,٨٥١	٧	٠,٩١٠		
	تمكين أعضاء هيئة التدريس	١	٠,٨٨٠	٢	٠,٧١٨	٣	٠,٨٦٣	٤	٠,٨٩١
		٥	٠,٨١٦	٦	٠,٨٥٦	٧	٠,٨٣٤	٨	٠,٨٨٧
		٩	٠,٧٩٠						
	ظروف العمل	١	٠,٩٥٣	٢	٠,٨٩٧	٣	٠,٧٩٣	٤	٠,٨٩٢
		٥	٠,٨٨٦	٦	٠,٩٢١	٧	٠,٧٨٢	٨	٠,٨٧٣

وينضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط عبارات الاستبيان تراوحت بين (٠,٧٥٨-٠,٩٥٣)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، وجميع هذه المعاملات مرتفعة، وتؤكد أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً.

ب- ثبات أداة الدراسة : تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٣)

معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستراتيجية القيادية	التوجه الاستراتيجي	٨	٠,٩١٤	جودة حياة العمل	التوازن بين الحياة والعمل	٧	٠,٨٢١
	التعلم المستمر	٩	٠,٨٩٦		الرضا عن	٨	٠,٩٢٣

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
	الممارسات الأخلاقية	٨	٠,٩٤٢		العلاقات الاجتماعية	٧	٠,٩٠٦
	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	٩	٠,٩١١		تمكين أعضاء هيئة التدريس	٩	٠,٨٩٥
	تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	٨	٠,٨٩٣		ظروف العمل	٨	٠,٩٢٩
	مجموع المحور	٤٢	٠,٩١١		مجموع المحور	٣٩	٠,٨٩٥

ويتضح من الجدول السابق أن درجة ثبات أبعاد المحور الأول تراوحت بين (٠,٩٤٢) - (٠,٨٩٣) وبلغ الثبات الكلي للمحور (٠,٩١١)، كما تراوحت درجة ثبات أبعاد المحور الثاني بين (٠,٨٢١ - ٠,٩٢٩) وبلغ الثبات الكلي للمحور (٠,٨٩٥)، وجميع معاملات الثبات مرتفعة، وتفي بأغراض الدراسة، وهو ما يؤكد قابلية الأداة للتطبيق.

ثالثاً : المعالجة الإحصائية :

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Science (SPSS)* حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية :

- ١- المتوسط الحسابي *Mean* : وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة ، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور .
- ٢- الانحراف المعياري *Deviation* : لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ٣- معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* : للتحقق من ثبات أداة الدراسة .
- ٤- اختبار *T-test* لعينتين مستقلتين *Independent Sample T.test* ؛ يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات المرتبطة وغير المرتبطة للعينات المتساوية وغير المتساوية، ويستخدم في تلك الدراسة لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع.

٥- تحليل التباين الأحادي (*One Way-Analysis of Variance (ANOVA)*) : لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة والدرجة العلمية.

٦- اختبار شيفيه *Scheffe* للمقارنات المتعددة : لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات المختلفة.

وتكون سلم الاستجابة على عبارات الإستبانة من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وذلك على النحو التالي (موافق بشدة ، موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق ، غير موافق بشدة) لنقائال الدرجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب ، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث النسب التالية : تكون الاستجابة ضعيفة جداً في الفئة (من ١ أقل من ١,٨٠) ، وضعيفة في الفئة (من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠) ومتوسطة في الفئة (من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) ومرتفعة في الفئة (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) ومرتفعة جداً في الفئة (من ٤,٢٠ إلى ٥) .

رابعاً : تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟ تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأبعاد المختلفة والعبارات ، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

١- التوجه الاستراتيجي

يوضح جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد التوجه الاستراتيجي

جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد التوجه الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	توجد رؤية طويلة الأجل للجامعة تستخدم كدليل لجميع جوانب العمل بالكلية.	٣,٦٧	١,٢٦	مرتفعة	٣
٢	يتم صياغة أهداف استراتيجية طويلة المدى للجامعة بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	٣,٧٢	١,٥٠	مرتفعة	٢

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
٥	متوسطة	١,٢٨	٢,٩٢	تحفز إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على رصد نقاط القوة ومواطن الضعف في بيئة العمل.	٣
٦	متوسطة	١,٥٨	٢,٨٤	تقوي إدارة الكلية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الرغبة في تغيير الوضع الحالي في العمل إلى وضع أفضل.	٤
٨	متوسطة	١,٥٩	٢,٧٣	تحفز إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على اكتشاف الفرص الموجودة خارج بيئة العمل.	٥
٧	متوسطة	١,٦٥	٢,٧٥	تحفز إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تمييز التحديات المحيطة بالعمل.	٦
١	مرتفعة	١,٤٢	٣,٩٥	يوجد تحديد واضح لسلطات ومسئوليات كافة العاملين بالكلية والجامعة.	٧
٤	متوسطة	١,٣١	٢,٩٩	تقوم الكلية ببناء قدراتها بما يتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية وينماشى مع احتياجات المجتمع المحلي.	٨
	متوسطة	١,٤٤	٣,١٩	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول (٤) اتفاق أفراد العينة على توافر التوجه الاستراتيجي لدى القيادات بجامعة سوهاج بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٩)، مما يعني إدراك العينة أن القيادات الجامعية يقومون بالعديد من المهام التي تعبر عن التوجه الاستراتيجي، مثل صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وغير ذلك. ولكن حصول البعد على درجة متوسطة يعني رؤية العينة أن الجامعة تحتاج إلى زيادة معدل التوجه الاستراتيجي، من خلال التحليل البيئي الدوري ووضع الأهداف الاستراتيجية والسعي لتنفيذها، ولكن حصول هذا البعد على درجة متوسطة تعني رؤية العينة أن تلك الجهود ليست على المستوى المطلوب. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة آسية (٢٠١٥) ودراسة (Jabbar & Hussein, 2017) ودراسة حمود (٢٠١٨) والتي توصلت لوجود أثر معنوي للتوجه الاستراتيجي على أداء العاملين، كما تتفق مع دراسة اللوح وأبو حجر (٢٠١٨) ودراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي أظهرت توافر بعد التوجه الاستراتيجي بدرجة متوسطة، ودراسة (Mjaku, 2020) التي توصلت لتوافر التوجه الاستراتيجي لدى أفراد العينة بدرجة مرتفعة.

وتراوحت عبارات هذا البعد ما بين مرتفعة ومتوسطة، وأكدت أبرز العبارات (واحتلت المراتب من الأولى وحتى الثالثة) على وجود تحديد واضح لسلطات ومسئوليات كافة العاملين بالكلية والجامعة، كما يتم صياغة أهداف استراتيجية طويلة المدى للجامعة بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مع وجود رؤية طويلة الأجل للجامعة تستخدم كدليل لجميع جوانب العمل بالكلية، وقد تفسر تلك النتائج بوجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف بالجامعة، حيث أن ذلك يعد من متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد بالجامعة. وتعد تلك النتائج طبيعية في ظل وجود وحدات لضمان الجودة بالكليات، ووجود مركز لضمان الجودة بالجامعة، والذي يسعى إلى نشر ثقافة الجودة، وتقييم الأداء بالجامعة، وتحقيق التنمية المهنية لمنسوبي الجامعة، وغير ذلك.

وجاءت العبارة (٨) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وهي بدرجة متوسطة، لتؤكد على أن الكلية تحاول بناء قدراتها بما يتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية ويتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي، وقد تفسر تلك النتيجة المتوسطة أن هناك بعض المعوقات التي تقف في طريق تحقيق رؤية الجامعة الاستراتيجية بما يتفق مع احتياجات المجتمع المحلي مثل نقص البيانات عن المجتمع المحلي أو قلة توافر الميزانيات اللازمة بالجامعة لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي. أما العبارة (٣) فقد جاءت في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وهي بدرجة متوسطة، وقد تفسر تلك النتيجة بأن هناك بعض الجهود التي تبذلها إدارة الكلية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على رصد نقاط القوة ومواطن الضعف في بيئة العمل، وذلك وفقا لمتطلبات الجودة، ولكن قد تكون عملية التحفيز معنوية فقط، حيث قد لا توجد موارد مادية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وقد تفسر تلك النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لا يقومون بتحليل بيئة العمل بالشكل الأمثل وأنها قد تكون عملية روتينية فقط، من أجل استكمال الملفات المطلوبة. وجاءت العبارة (٤) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وهي بدرجة متوسطة أيضا، وترجع تلك النتيجة المتوسطة إلى أن إدارة الكلية تسعى إلى تقوية الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس في تغيير الوضع الحالي في العمل إلى وضع أفضل، وقد يكون ذلك من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والندوات وغيرها، ولكن حصول تلك النتيجة على درجة متوسطة يعني رؤية العينة أن تغيير الوضع الحالي لا يتم من خلال التعليمات والمناقشات النظرية، وإنما من خلال بعض التطبيقات العملية؛ كزيادة مراتب أعضاء

هيئة التدريس ومعاونيهم، أو زيادة ميزانية البحث العلمي، أو تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجوانب الصحية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها. أما فقرات هذا البعد التي جاءت بدرجة متأخرة (وهي بدرجة متوسطة) فتؤكد أن هناك بعض القصور في قدرة إدارة الكلية في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تمييز التحديات المحيطة بالعمل، وعلى اكتشاف الفرص الموجودة خارج بيئة العمل وقد ترجع تلك النتيجة لقلة توافر البيانات والمعلومات عن التحديات في البيئة المحيطة، أو ضعف المشاركة المجتمعية من جانب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أو قلة خبرة بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على إجراء التحليل الرباعي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) أو أن إدارة الكلية تكلف وحدة الجودة بهذه الأعمال، وقد لا يشارك جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في أعمال الجودة بالكلية، وإن كان هذا لا يتفق مع أهداف وحدات الجودة بالكليات ولا أهداف مركز الجودة بالجامعة، الذي يتطلب مشاركة جميع منوبي الجامعة في لجان الجودة وعملياتها، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Samimi, et al., 2019) التي أظهرت الدور الكبير للقيادة الاستراتيجية في تحفيز الأفراد على رصد جوانب البيئة المحيطة.

٢- التعلم المستمر

يوضح جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد التعلم المستمر

جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد التعلم المستمر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تستفيد إدارة الكلية من تجارب الكليات المحلية والعالمية المعتمدة في تحديد توجهها المستقبلي.	٢,٧٧	١,٣٩	متوسطة	٦
٢	تنمي إدارة الكلية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القدرة على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل.	٣,٥١	١,٣٦	مرتفعة	٣
٣	تشجع إدارة الكلية إجراء البحوث والدراسات التطويرية لتطوير الأعمال.	٢,٦١	١,٤٨	متوسطة	٨
٤	تقوم إدارة الكلية بالتغييرات اللازمة في إجراءات العمل بناء على نتائج الدراسات والبحوث.	٢,٦٧	١,٤٠	متوسطة	٧

٤	مرتفعة	١,٢٧	٣,٤٨	توظف إدارة الكلية أساليب تكنولوجية حديثة لتطوير إجراءات العمل.	٥
٩	منخفضة	١,٤٠	٢,٥٧	تمتلك إدارة الكلية الإرادة اللازمة لإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى.	٦
٥	متوسطة	١,٥٢	٢,٩٨	توجد مرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل بالكلية والجامعة.	٧
١	مرتفعة	١,٢٤	٣,٩٣	تعقد إدارة الكلية برامج تدريبية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على ضوء المتغيرات الحديثة.	٨
٢	مرتفعة	١,٣٤	٣,٧٦	يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية على التعلم بشكل دائم ومستمر.	٩
	متوسطة	١,٣٧	٣,١٤	الدرجة الكلية	

وتشير درجة الموافقة على البعد ككل إلى توافر التعلم المستمر بدرجة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,١٤)، وهو ما يفسر بمحاولة القيادات الجامعية إيجاد مناخ يسمح بالتعلم المستمر من خلال عقد البرامج التدريبية وإجراء البحوث والدراسات للتنمية المهنية، وغيرها، وقد ترجع تلك النتيجة إلى اعتقاد العينة أنهم يسعون لتعزيز التعلم المستمر دون انتظار للتوجيهات من إدارات الكليات على أساس أن برامج التنمية المهنية مطلوبة للحصول على الترقيات في المستويات المختلفة، كما قد ترجع تلك النتيجة إلى اعتقاد أفراد العينة أن البرامج التدريبية التي تعقد بالكليات هدفها الحصول على الشهادة فقط، وليس تحقيق التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة اللوح وأبو حجير (٢٠١٨) التي أظهرت توافر بعد التعلم المستمر بدرجة مرتفعة. وتراوحت عبارات هذا البعد ما بين مرتفعة ومنخفضة، وجاءت في المرتبتين الأولى والثانية العبارتان (٨، ٩) بمتوسط حسابي (٣,٩٣، ٣,٧٦) على الترتيب وهما بدرجة مرتفعة؛ لتؤكد على أن إدارة الكلية تعقد برامج تدريبية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على ضوء المتغيرات الحديثة، كما تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية على التعلم بشكل دائم ومستمر، وقد يكون ذلك من خلال المحاضرات والدورات التدريبية وورش العمل، ويدعم تلك النتائج وجود مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة مخدوم (٢٠٢١) التي توصلت إلى سعي الإدارة لإلحاق العاملين ببرامج تدريبية متميزة بدرجة مرفعة.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (٢) بمتوسط حسابي (٣,٥١) وهي بدرجة مرتفعة؛ لتؤكد على أن إدارة الكلية تبذل العديد من الجهود في تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل، وقد يرجع ذلك من خلال التقييم المستمر لأداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومتابعة محاولات تحسين الأداء من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم . وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة (٥) بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وهي أيضا بدرجة مرتفعة؛ لتؤكد على أن إدارة الكلية تبذل العديد من الجهود في توظيف أساليب تكنولوجيا حديثة لتطوير إجراءات العمل، وقد تفسر تلك النتيجة بأن جامعة سوهاج لديها العديد من المراكز والوحدات التكنولوجية التي تسهم بها في خدمة مجتمع الجامعة والمجتمع المحلي مثل مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية، ومركز التعليم المدمج، ومركز التدريب على نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما تسعى الجامعة إلى أتمتة العديد من الخدمات مثل ميكنة مرتبات العاملين.

أما العبارات (٧، ١، ٤، ٣) فقد جاءت بمتوسط حسابي (٢,٩٨، ٢,٧٧، ٢,٦٧، ٢,٦١) على الترتيب وهي بدرجة متوسطة، مما يعني أن هناك جهودا تبذل لإيجاد نوع من المرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل بالكلية والجامعة، ولكن العينة ترى أن تلك الجهود ليست على المستوى المطلوب؛ وقد تفسر تلك النتيجة برؤية العينة أن هناك لوائح وقوانين تحكم العمل بالكلية وأنه نادرا ما يتم الخروج عن تلك اللوائح والقوانين والقرارات. كما ترى العينة أن إدارة الكلية تستفيد من تجارب الكليات المحلية والعالمية المعتمدة في تحديد توجهها المستقبلي بدرجة متوسطة، وقد تفسر تلك النتيجة المتوسطة بأن الكلية تسعى نحو الاعتماد بتطبيق المعايير المحلية والعالمية، ولكن قد تكون هناك بعض المشكلات في الاستفادة من التجارب العالمية مثل: قلة وجود الميزانيات المناسبة، نقص بعض الإمكانيات في البنية التحتية مثل المعامل والأجهزة والأدوات وغيرها، كما أن الكلية لا تقوم بعقد اتفاقيات شراكة مع الكليات النظيرة محليا وعالميا. أما بالنسبة لقيام إدارة الكلية بالتغييرات اللازمة في إجراءات العمل بناء على نتائج الدراسات والبحوث، فأكدت العينة أن ذلك يتم بدرجة متوسطة أيضا؛ وترجع تلك النتيجة لرؤية العينة أن معظم البحوث والدراسات بالجامعة نظرية وهي من أجل الترقيات فقط ولا يتم الاستفادة منها في معظم الأحيان. وأكدت العينة أن إدارة الكلية تحاول تشجيع إجراء البحوث

والدراسات التطويرية لتطوير الأعمال، ولكن هذه الجهود ليست على المستوى المطلوب لحصول العبارة على درجة متوسطة.

أما العبارة (٦) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٧) وهي بدرجة منخفضة؛ وتفسر تلك النتيجة برؤية العينة أن هناك قصورا في درجة امتلاك إدارة الكلية الإرادة اللازمة لإلغاء توجبهات ثبت أنها عديمة الجدوى، وقد ترجع تلك النتيجة إلى أن إدارة الكليات لا تتراجع في قراراتها؛ باعتبارها صائبة دائما، وأنها صادرة بعد دراسة للواقع ومتطلباته، أو أن بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه يتأثرون سلبيا ببعض القرارات ويتمنون لو تتراجع إدارة الكليات عنها لكن دون جدوى.

٣- الممارسات الأخلاقية

يوضح جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الممارسات الأخلاقية

جدول (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الممارسات الأخلاقية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تعامل إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بعدالة وبطريقة متكافئة.	٣,٩٢	١,٢٣	مرتفعة	٤
٢	تتعامل إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بشفاافية.	٣,٩١	١,٣٢	مرتفعة	٥
٣	تراعي إدارة الكلية التوازن بين أهدافها واحتياجات العاملين.	٣,١٦	١,٦٣	متوسطة	٨
٤	تضع إدارة الكلية ميثاق عمل أخلاقي للالتزام به في إنجاز الأعمال.	٤,٣٩	١,١١	مرتفعة جدا	١
٥	تقوم إدارة الكلية باستمرار بتنفيذ التزاماتها نحو أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٣,١٨	١,٤٧	متوسطة	٧
٦	تضع إدارة الكلية معايير للأداء المتوقع من العاملين في المستويات المختلفة.	٤,٢٣	١,٣٢	مرتفعة جدا	٢
٧	تضع إدارة الكلية إجراءات واضحة لمواجهة السلوكيات التي تعوق نجاحها.	٣,٣١	١,١٩	متوسطة	٦
٨	تتجنب إدارة الكلية الممارسات الأخلاقية التي تحقق المنافع الخاصة على حساب المصلحة العامة.	٣,٩٦	١,١٦	مرتفعة	٣
	الدرجة الكلية	٣,٧٥	١,٣٠	مرتفعة	

يتضح من جدول (٦) اتفاق أفراد العينة على توافر الممارسات الأخلاقية لدى القيادات الجامعية في جامعة سوهاج بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٧٥)، مما يعني تأكيد أفراد العينة على قيام القيادات الجامعية بالعديد من الجهود لعم الممارسات الأخلاقية؛ لأهمية تلك الممارسات والتي يهتدي بها جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة في أعمالهم، كما أنها الموجه لسلوكيات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الإنسانية والاجتماعية والتربوية، وغيرها، وهو ما يساعد على الانضباط الذاتي، وسير العمل وفق اللوائح والقوانين والمعايير والأنظمة المعمول بها في الجامعة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٨) ودراسة عبد الله (٢٠٢٠) اللتان توصلتا إلى توافر الممارسات الأخلاقية لدى أفراد العينة بدرجة مرتفعة.

وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة جدا ومتوسطة، وجاءت العبارة (٤) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٩) وهي بدرجة مرتفعة جدا؛ لتؤكد على رؤية العينة أن إدارة الكلية تضع ميثاق عمل أخلاقي للالتزام به في إنجاز الأعمال، وتفسر تلك النتيجة بأن لدى الجامعة ميثاق عمل أخلاقي منشور على موقع الجامعة، كما تسعى الجامعة من خلال بعض الندوات والمحاضرات للتعريف بهذا الميثاق حتى يلتزم به جميع منسوبي الجامعة. أما العبارة (٦) فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وهي بدرجة متفعة جدا؛ لتؤكد على أن إدارة الكلية تضع معايير للأداء المتوقع من العاملين في المستويات المختلفة، وتتفق تلك النتيجة مع ما تطمح إليه وحدات الجودة بالكليات من تطبيق جميع العاملين بالجامعة لمعايير الأداء الموضوعية، كما تفسر تلك النتيجة بالالتزام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بتلك المعايير بدرجة عالية جدا؛ من أجل تحقيق الجودة بالكليات والسعي نحو الاعتماد.

أما العبارات (٨، ١، ٢) فقد جاءت بمتوسط حسابي (٣,٩٦، ٣,٩٢، ٣,٩١) على الترتيب، وهي بدرجة مرتفعة؛ لتؤكد على تجنب إدارة الكلية الممارسات الأخلاقية التي تحقق المنافع الخاصة على حساب المصلحة العامة، كما تعامل إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بعدالة وبطريقة متكافئة، وتتعامل إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بشفافية. وقد تفسر تلك النتائج برؤية العينة أن إدارة الكليات موضوعية وعادلة ومنصفة بدرجة كبيرة، كما قد تفسر باعتقاد العينة أنه لا يوجد بالجامعة ما يمكن أن تستغله إدارة الكليات للمصلحة الخاصة، كما أن اللوائح والقوانين واضحة ومتاحة للجميع ويمكن التعرف عليها من خلال موقع الجامعة.

أما فقرات هذا البعد التي جاءت بدرجة متأخرة (وهي بدرجة متوسطة) فتؤكد أن هناك قصورا في قيام إدارة الكلية بتنفيذ التزاماتها نحو أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم باستمرار، وقد ترجع تلك النتيجة إلى اعتقاد العينة أن لهم حقوقا اجتماعية واقتصادية وصحية وغيرها، وأن على إدارة الكلية أن توفى بالتزاماتها نحو هذه الحقوق، ومن ناحية أخرى قد ترى إدارة الكلية أن تلك الأمور ليست مسئولية إدارة الكلية بل تنظمها لوائح وقوانين جامعية، ولذلك قد لا يعيرونها الاهتمام اللازم. كما ترى العينة أن هناك بعض القصور في مراعاة إدارة الكلية التوازن بين أهدافها واحتياجات العاملين، وقد ترجع تلك النتيجة لاهتمام إدارة الكلية بتحقيق أهداف العمل أكثر من تلبية احتياجات العاملين، على الرغم من أن تلبية احتياجات العاملين تشعرهم باهتمام إهدارة الكلية؛ مما يعطيهم مزيدا من الإحساس بالولاء والانتماء للعمل، وزيادة القدرة على الإنجاز، وتطوير العمل، والذي يسهم في تحقيق الأهداف.

٤- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

يوضح جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تستخدم إدارة الكلية المنافسة البناءة بين الإدارات والأقسام لزيادة الأداء.	٢,٩٣	١,٥٠	متوسطة	٩
٢	تشجع إدارة الكلية على وجود خطوط تواصل واضحة لتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.	٤,٢٨	١,١٦	مرتفعة جدا	٢
٣	تسعى إدارة الكلية لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٤,٥٨	١,١٣	مرتفعة جدا	١
٤	تعمل إدارة الكلية على بث القيم والمعتقدات التي تنسجم مع استراتيجية الجامعة.	٣,٥٨	١,٣٢	مرتفعة	٧
٥	تتبنى إدارة الكلية ثقافة تنظيمية تسعى لتمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٣,٧٠	١,١٥	مرتفعة	٥
٦	تستخدم إدارة الكلية المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على تميز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٣,١٩	١,٥٦	متوسطة	٨
٧	تعمل إدارة الكلية على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل.	٣,٧٣	١,٢٦	مرتفعة	٤

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٨	تحرص إدارة الكلية على نشر ثقافة الجودة والاعتماد لدى أفرادها.	٣,٦٥	١,٢١	مرتفعة	٦
٩	تستخدم إدارة الكلية أسلوب الحوار والمناقشة في عرض المشكلات وعلاجها.	٤,١٢	١,١٩	مرتفعة	٣
	الدرجة الكلية	٣,٧٥	١,٢٧	مرتفعة	

يتضح من جدول (٧) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى القيادات الجامعية في جامعة سوهاج بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٧٥)، مما يعني تأكيد أفراد العينة على قيام القيادات الجامعية بدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية؛ كونها تشكل إطارا مرجعيا لسلوكيات الأفراد، من خلال تحديد العمل المقبول وغير المقبول، وتكوين السلوكيات التي يجب أن يتبعها الأفراد في الجامعة، وتسهم في زيادة معدل الإبداع والابتكار وتطوير العمل. وقد تفسر تلك النتيجة برغبة القيادات الجامعية في تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم على أسلوب العمل الجماعي، ومنح الأفراد مزيدا من الحرية والاستقلالية كي يتمكنوا من استثمار طاقاتهم الإبداعية في العمل، وتتفق تلك النتيجة جزئيا مع نتائج دراسة (Farjad & Varnous, 2013) التي توصلت إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جودة حياة العمل، كما تختلف جزئيا مع نتائج دراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي أظهرت توافر بعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة.

وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة جدا ومتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى والثانية العبارتان (٣، ٢) بمتوسط حسابي (٤,٥٨، ٤,٢٨) وهما بدرجة مرتفعة جدا؛ مما يؤكد رؤية العينة أن إدارة الكلية تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، وتفسر تلك النتيجة بأن العينة ترى إدراك القيادات الجامعية لأهمية العلاقات الاجتماعية في تجويد حياة العمل، وزيادة القدرة على الإنجاز، والمشاركة في حل المشكلات، والتقليل من الأخطار التي قد تواجه العمل، وزيادة شعور الأفراد بالمحيط الاجتماعي الإيجابي، كما قد ترجع تلك النتيجة إلى طبيعة المجتمع السوهاجي والذي يقع في صعيد مصر، حيث الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والتي تعمل على تحقيق التلاحم والترابط بين أفراد المجتمع سواء داخل الجامعة أو خارجها. كما ترى العينة قيام إدارة الكلية بالتشجيع على وجود خطوط تواصل

واضحة لتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وقد ترجع تلك النتيجة إلى فاعلية العملية الإدارية في الكليات، والذي يسهم في استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة أفضل استثمار، والقضاء على المشكلات في مهدها، كما قد ترجع تلك النتيجة إلى فاعلية وحدات الجودة بالكليات في عقد اللقاءات وورش العمل وغيرها والتي قد تسهم في التواصل بين الأفراد في المستويات المختلفة بالجامعة.

وجاءت العبارات (٩، ٧، ٥، ٨، ٤) في المراتب من الثالثة وحتى السابعة، بمتوسط حسابي (٤,١٢، ٣,٧٣، ٣,٧٠، ٣,٦٥، ٣,٥٨) على الترتيب، وهي بدرجة مرتفعة، وتفسر تلك النتائج برؤية العينة أن إدارة الكلية تستخدم أسلوب الحوار والمناقشة في عرض المشكلات وعلاجها، وتعمل على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل، وتفسر تلك النتائج برؤية العينة أن القيادات الجامعية تمارس النمط الديمقراطي في الإدارة بدرجة مرتفعة. كما تتبنى إدارة الكلية ثقافة تنظيمية تسعى لتمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتحرص على نشر ثقافة الجودة والاعتماد لدى أفرادها، وتعمل على بث القيم والمعتقدات التي تتسجم مع استراتيجية الجامعة، وقد تفسر تلك النتيجة بسعي القيادات الجامعية لتهيئة مناخ ملائم لتحقيق الجودة والاعتماد، كما أن هناك اقتناع من القيادات الجامعية بالقيادة الاستراتيجية وجوانبها المختلفة، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة المغربي (٢٠١٥) التي أكدت على أن القيادة الجامعية تسعى لتمكين العاملين، ومنحهم مزيدا من الحرية والاستقلالية.

أما فقرات هذا البعد التي جاءت بدرجة متأخرة (وهي بدرجة متوسطة) فكانت عبارتان (٦، ١) حيث جاءت في المرتبتين الثامنة والتاسعة، بمتوسط حسابي (٣,١٩، ٢,٩٣) وهما بدرجة متوسطة، فتؤكد أن هناك قصورا في استخدام إدارة الكلية المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على تميز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وقد ترجع تلك النتيجة لرغبة أفراد العينة في زيادة المكافآت المادية والمعنوية لدفعهم نحو العمل والإنجاز، وقد تبرر إدارة الكلية للالتزام إدارة الكليات بهذا القصور بأنها تلتزم بميزانية محددة لا يمكن تجاوزها، على الرغم من أن التحفيز يعد من متطلبات تجويد الأعمال. كما أشارت العينة إلى وجود بعض القصور في استخدام إدارة الكلية المنافسة البناءة بين الإدارات والأقسام لزيادة الأداء؛ على الرغم من أن المنافسة تسهم في زيادة إيجابية الأيراد، وتدفعهم نحو العمل والإنتاج، وتؤدي إلى زيادة الفاعلية

والكفاءة، وقد تبرر إدارة الكليات تلك النتيجة بزيادة الأعباء الزظيفية بالإدارات والأقسام، وقلة وجود المكافآت اللازمة لتعزيز تلك المنافسات.

٥- الرقابة الاستراتيجية المتوازنة

يوضح جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعيد الرقابة الاستراتيجية المتوازنة

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعيد الرقابة الاستراتيجية المتوازنة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تضع إدارة الكلية خطة رقابة استراتيجية بناء على معايير محددة وواضحة.	٣,٣٣	١,٦٤	متوسطة	٥
٢	تقوم إدارة الكلية بمراقبة الأحداث الطارئة التي يمكن أن تؤثر على سير العمل.	٢,٦٣	١,٥٨	متوسطة	٨
٣	يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في الكلية بشكل دوري.	٤,٠٩	٠,٩٤	مرتفعة	١
٤	تنظم الكلية دورات تدريبية في أساليب الرقابة الاستراتيجية المتوازنة.	٣,١٢	١,٨٥	متوسطة	٦
٥	تستخدم إدارة الكلية الرقابة كأداة توجيه وليس أداة ضغط على العاملين.	٣,٧٧	١,٦٢	مرتفعة	٢
٦	تستخدم إدارة الكلية التقنيات الحديثة في عملية الرقابة الاستراتيجية.	٢,٩٦	١,٦٤	متوسطة	٧
٧	تتخذ الكلية الإجراءات التصحيحية اللازمة بناء على عملية الرقابة الاستراتيجية.	٣,٧٣	١,٦٥	مرتفعة	٣
٨	يوجد نظام تواصل مباشر ومستمر بين الأقسام المختلفة داخل الكلية لتعزيز العملية الرقابية.	٣,٥٥	١,٦٦	مرتفعة	٤
	الدرجة الكلية	٣,٣٩	١,٥٧	متوسطة	

يتضح من جدول (٨) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد الرقابة الاستراتيجية المتوازنة لدى القيادات الجامعية في جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٩)، مما يعني محاولة القيادات الجامعية إيجاد ثقافة الرقابة الاستراتيجية المتوازنة؛ والتي تعد أساساً لعملية التطوير في الأعمال، كما يتم توظيف نتائجها كأساس للكشف جوانب القوة ومواطن الضعف في الأداء، وتعتمد تلك النتائج كموجهات لإقرار برامج التحسين والتطوير، ولكن حصول البعد على

درجة متوسطة يعني رغبة أفراد العينة في بذل إدارة الكلية المزيد من الجهود في هذا الأمر، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة دراسة (Mjaku, 2020) التي توصلت لتوافر الرقابة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة. وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة ومتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٣) بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وهي بدرجة مرتفعة؛ مما يدل على تأكيد العينة على أن الأداء الاستراتيجي يتم تقييمه في الكلية بشكل دوري، وتفسر تلك النتيجة بحرص القيادات الجامعية على تحسين سمعة الكليات، من خلال السعي لتحديد مستوى الأداء بشكل موضوعي، والذي يمكنها من استثمار الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل، ويسهم في القضاء على المشكلات أولاً بأول، كما يسهم في تقليل التكلفة وتوفير الوقت والجهود المبذولة. وجاءت العبارة (٥) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وهي بدرجة مرتفعة، وهي تشير إلى أن إدارة الكلية تستخدم الرقابة كأداة توجيه وليس أداة ضغط على العاملين، وتفسر تلك النتيجة بسعي القيادات الجامعية لتوظيف عملية التقييم والرقابة في الكشف عن الانحرافات في الأداء، واستخدامها في وضع الخطط والمعايير الرقابية، وليس كأداة للتقليل من قيمة العاملين، ويتفق ذلك مع الاتجاهات الحديثة في الرقابة والتقييم، وقد ترجع تلك النتيجة أيضاً لإيمان القيادات الجامعية بأن العملية الرقابية ليست تفتيش عن الأخطاء بقدر ما هي توجيه وإرشاد نحو تحسين العمل وتجويده. وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وهي بدرجة مرتفعة؛ تتخذ الكلية الإجراءات التصحيحية اللازمة بناء على عملية الرقابة الاستراتيجية، وترجع تلك النتيجة لحرص القيادات الجامعية على النجاح والإنجاز من خلال وضع خطط التحسين في حال حدوث أخطاء وتجاوزات وعدم الوقوف عند عملية تقويم الأداء. وجاءت العبارة (٨) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وهي بدرجة مرتفعة؛ وتؤكد على رؤية العينة أنه يوجد نظام تواصل مباشر ومستمر بين الأقسام المختلفة داخل الكلية لتعزيز العملية الرقابية، وتفسر تلك النتيجة برغبة القيادات في تيسير عملية الحوار بين جميع منسوبي الكلية، من أجل الكشف المبكر عن أية مشكلات في الأقسام والإدارات المختلفة قد تؤثر على تحقيق أهداف العملية الرقابية. أما العبارتان (٦، ٢) فقد جاءتا بدرجة متأخرة (وهما بدرجة متوسطة) بمتوسط حسابي (٢,٩٦، ٢,٦٣) على الترتيب؛ لتؤكد أن هناك بعض القصور في استخدام إدارة الكلية التقنيات الحديثة في عملية الرقابة الاستراتيجية؛ وقد تكون تلك النتيجة غير منطقية لانتشار توظيف

التقنيات الحديثة في جميع الأعمال بالجامعة، ولكن قد ترجع تلك النتيجة إلى أن الرقابة الاستراتيجية تتطلب قواعد بيانات عن الأداء والعاملين، ويتم تحديثها باستمرار وهو ما قد لا يتوفر في الكليات إلا بقدر ضئيل. كما أشارت العينة إلى أن إدارة الكلية تقوم بمراقبة الأحداث الطارئة التي يمكن أن تؤثر على سير العمل بدرجة متوسطة؛ وقد ترجع تلك النتيجة إلى قلة وجود إدارة للأزمات ببعض الكليات، أو أنها قد تكون موجودة ولكن تقوم بأعمالها بشكل روتيني، دون التطرق للقيام بالبحوث والدراسات التنبؤية التي تتوقع حدوث أشياء طارئة تؤثر على الأداء سواء كانت تلك الأحداث اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو غيرها.

وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم؟ تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقا للأبعاد المختلفة والعبارات ، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

١- التوازن بين الحياة والعمل

يوضح جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد التوازن بين الحياة والعمل

جدول (٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد التوازن بين الحياة والعمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تشارك إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مناسباتهم الاجتماعية.	٣,٨٨	١,٣٥	مرتفعة	١
٢	تقدم إدارة الكلية التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لاستكمال دراساتهم وبحثهم.	٢,٩٧	١,٦١	متوسطة	٦
٣	تتلبى ظروف العمل بالكلية شروط السلامة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٣,٧٤	١,٢٥	مرتفعة	٢
٤	تعقد الكلية برامج تدريبية على الصحة والسلامة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٣,٢٠	١,٨٥	متوسطة	٣
٥	تراعى إدارة الكلية حياة عضو هيئة التدريس العائلية مثل حياته الوظيفية.	٣,١٢	١,٨٥	متوسطة	٤
٦	يلتزم نظام العمل بالجامعة الظروف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٣,٠٩	١,٧١	متوسطة	٥
٧	يجد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وقتاً كافياً لقضائه مع	٢,٦١	١,٧٧	متوسطة	٧

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
	عوائدهم.				
	الدرجة الكلية	٣,٢٣	١,٦٢	متوسطة	

يتضح من جدول (٩) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد التوازن بين الحياة والعمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢٣)، مما يعني أن القيادات الجامعية تحاول تحقيق نوع من التوازن بين أعمال أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتلبية احتياجاتهم؛ من خلال السعي لتحقيق الاندماج الوظيفي والتنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ مما يسهم في زيادة اندماج الأعضاء في العمل، وقد تفسر تلك النتيجة بإيمان القيادات الجامعية بأن تحقيق التوازن في العمل يزيد من إقبال العاملين على العمل، وزيادة رضاهم عن العمل. وتتفق تلك النتيجة مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد على ضرورة التوازن بين الحياة والعمل؛ سواء التوازن في الوقت، أو الرضا، أو الاستغراق الوظيفي، ولكن حصول البعد على درجة متوسطة يؤكد رؤية العينة أن هناك حاجة لمزيد من الإجراءات لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل لدى أعضاء هيئة التدريس، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة دراسة صالح (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن واقع جودة حياة العمل لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة. وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة ومتوسطة، وجاءت العبارة (١) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وهي بدرجة مرتفعة؛ لتؤكد على مشاركة إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مناسباتهم الاجتماعية، وترجع تلك النتيجة للقيم والعادات والتقاليد في المجتمع السوهاجي التي تحض الأفراد على المشاركة الاجتماعية في الأفراح والأحزان كنوع من تحقيق التواصل والتآلف بين أفراد المجتمع، كما قد ترجع تلك النتيجة إلى تبني القيادات الجامعية لمبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة، والذي ينعكس على زيادة الإنتاجية، والتعاون، والتفاعل، والرضا الإنساني. وجاءت العبارة (٣) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وهي بدرجة مرتفعة أيضاً؛ لتؤكد على تلبية ظروف العمل بالكلية شروط السلامة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ويعد هذا أمراً جيداً للحفاظ على سلامة وأمن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وقد يتحقق ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل في الصحة والسلامة

المهنية، وتوفير الإمكانات اللازمة لتحقيق الأمن الصناعي بأماكن العمل، وكذلك المتابعة الدورية المستمرة من الجهات المختصة لإجراءات الأمن والسلامة المهنية بالجامعة.

أما العبارة (٤) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وهي بدرجة متوسطة؛ وهي تعني أن الكلية تعقد الكلية برامج تدريبية على الصحة والسلامة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتفسر تلك النتيجة المتوسطة بأن هناك العديد من البرامج التدريبية التي تعقد بهذا الخصوص لكن أفراد العينة يرون أنها ليست كافية، وقد لا تلبى الأهداف المرجوة، فقد تكون تلك الدورات نظرية، أو أنها تتم بشكل روتيني، أو أنها تقتصر على بعض أعضاء هيئة التدريس دون غيرهم، أو أنها لا تتم من خلال خطة لإدارة الأزمات بالكلية.

كما جاءت العبارتان (٥، ٦) في المرتبتين الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي (٣,١٢)، (٣,٠٩) على الترتيب؛ لتؤكد على أن الكلية تحاول أن تراعي حياة عضو هيئة التدريس العائلية مثل حياته الوظيفية، وقد تفسر تلك النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يرون اهتمام الكلية بالعمل أكثر من اهتمامها بحياتهم الأسرية، أو أنهم يفتقدون للعديد من الاحتياجات التي يجب أن توفرها لهم الجامعة. كما أكدت العينة أن نظام العمل بالجامعة يلائم الظروف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بدرجة متوسطة، وقد ترجع تلك النتيجة لرؤية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أن نظام العمل بالجامعة قد يكون غير مرن، وأنه لا يهتم بدعم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال الحوافز والمكافآت والأجازات مدفوعة الأجر وغير ذلك. أما العبارتان (٢، ٧) فقد جاءت متأخرتين (وهما بدرجة متوسطة) لتؤكد أن هناك بعض القصور في تقديم إدارة الكلية التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لاستكمال دراساتهم وبحوثهم؛ وقد ترجع تلك النتيجة إلى احتياج بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لبعض الإمكانات المادية والمالية التي قد لا تتوفر بالكلية أو الجامعة، وخاصة في الكليات العملية، وقد يعتقد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أن السبب أن الإدارة قد تبرر ذلك بقلة الإمكانات المادية أو الدعم الخارجي للكلية، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة مخدوم (٢٠٢١) التي أظهرت أن الإدارة توفر الإمكانات اللازمة للتغيير بدرجة ضعيفة. كما أشارت العينة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لا يجدون الوقت الكافي لقضائه مع عائلاتهم؛ حيث كانت استجاباتهم بدرجة متوسطة؛ وقد تعزو تلك النتيجة لزيادة الأعباء الوظيفية على

أءاء هفة الأربس ومعاونفهم سواء الأءاء البءفة أو أءاء المءاركة فف اللءان المءلفة بالكلفة والءامعة؁ وقد أربء تلك النفة أفضا إلى سوء إءارة الوقت من قبل بعض أءاء هفة الأربس ومعاونفهم؛ وهذا ما فؤكده حصول البءء كلل على ءرءة مرءفةة.

٢- الرضا عن العمل

فوضء ءءول (١٠) اسءءاباء أفراء عفةة الأربفة المءلفة ببءء الرضا عن العمل

ءءول (١٠)

اسءءاباء أفراء عفةة الأربفة المءلفة ببءء الرضا عن العمل

م	العباراء	المءوسط الحسابف	الانءراف المعفارف	ءرءة الممارسة	الآربفب
١	فتم توزفء الأعمال على ءمفع أءاء هفة الأربس ومعاونفهم كل حسب إمكائاه وكفاءاه.	٣,٤٣	١,٧٢	مرءفةة	٣
٢	ائم مءاسبه أءاء هفة الأربس ومعاونفهم على ضوء ما ءققوه من نءائء فعلفة.	٣,١٠	١,٦٧	مءوسءة	٤
٣	فشعر أءاء هفة الأربس ومعاونفهم بالراحة أثناء ساءاء العمل.	٣,٥٩	١,٤٠	مرءفةة	٢
٤	فشعر أءاء هفة الأربس ومعاونفهم بالرضا عن الءءماء الءف أقءمها لهم الءامعة.	٣,٠٥	١,٨٦	مءوسءة	٥
٥	أوفر الكلفة مئااءا آنظفمفا فشعر أءاء هفة الأربس ومعاونفهم من ءلاله بالأمان والاسءقرار والنقة المءابءلة.	٢,٩٤	١,٦٣	مءوسءة	٧
٦	آعطف الكلفة الآقففر الماءف والمعنوف للأزم لأءاء هفة الأربس ومعاونفهم فف ءالة الإصابه بمرض ما.	٣,٠٣	١,٨٠	مءوسءة	٦
٧	هناك رقابه ذائفة على عمل أءاء هفة الأربس ومعاونفهم كأفراء؁ وفف مءموعات العمل.	٤,٣٧	١,١٢	مرءفةة ءءا	١
٨	فئناسب ما فئقاضاه أءاء هفة الأربس ومعاونفهم من راءب مع مكانه وظففه فف المءآمع.	٢,٣٣	١,٦٩	منءفضه	٨
	الءرءة الكلفة	٣,٢٣	١,٦١	مءوسءة	

فئضح من ءءول (١٠) ائقاف أفراء العفةة على أوافر بءء الرضا عن العمل لءف أءاء هفة الأربس ومعاونفهم فف ءامعة سوهاء بءرءة مءوسءة؁ وبمءوسط حسابف (٣,٢٣)؁ مما فعنى شعور أءاء هفة الأربس ومعاونفهم بالقناعة والارءفاح والسعاءة فف العمل؁ والنائءة من إشباع العمل لاءفاءاء الأءاء؁ بءرءة مءوسءة؁ وقد فئآء هذا الرضا عن ثقة فف العمل

والإدارة، والانتماء للعمل، وأن بيئة العمل تعد بيئة إيجابية إلى حد ما، إلا أنهم يرغبون في المزيد من الإجراءات التي تحقق رضاهم عن العمل.

وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة ومنخفضة، وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وهي بدرجة مرتفعة جداً؛ لتؤكد على أن هناك رقابة ذاتية على عمل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كأفراد، وفي مجموعات العمل؛ بما يعني أن غالبية أعضاء هيئة ومعاونيهم يؤدون أعمالهم ومسئولياتهم دون الحاجة إلى مراقبة ومتابعة من الآخرين، وهذا يعد سلوكاً إيجابياً له تأثيره في عملية التقييم الذاتي للأداء، كما أن الرقابة الذاتية أرقى أنواع الرقابة وأكثرها جدوى؛ لأنها تتبع من استشعار المسؤولية والاحساس بالواجب، وهي نبض ضمير الأفراد، وقد تفسر تلك النتيجة بإيجابية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أو أنهم يشعرون بالاستقرار في العمل. وجاءت العبارة (٣) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وهي بدرجة مرتفعة، لتؤكد على شعور أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالراحة أثناء ساعات العمل، وقد ترجع تلك النتيجة إما إلى حب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للعمل الذي يقومون به، أو أنهم ارتضوا بهذا العمل حيث لا يوجد البديل المناسب في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي قد يعاني منها الجميع. أما العبارة (١) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وهي بدرجة مرتفعة؛ لتؤكد على أنه يتم توزيع الأعمال على جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كل حسب إمكانياته وكفاءته، وقد تعززت تلك النتيجة لكفاءة إدارة الأقسام في الكليات والجامعة، كما أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يكونون متخصصين في مجال محدد من مجالات العلم، وحتى فيما يتعلق باللجان المختلفة سواء على مستوى الكليات أو على مستوى الجامعة، فالمتبع أن يتم اختيار الكفاءات - في معظم الأحيان - لهذه اللجان؛ حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.

وجاءت العبارات (٢، ٤، ٦، ٥) في المراتب من الرابعة وحتى السابعة، بمتوسط حسابي (٣,١٠، ٣,٠٥، ٣,٠٣، ٢,٩٤) على الترتيب، وجميعها بدرجة متوسطة؛ لتؤكد على أن هناك العديد من الجهود التي تبذل من أجل أن تتم محاسبة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على ضوء ما حققوه من نتائج فعلية، ولكن هذه الجهود من وجهة نظر العينة ليست على المستوى المطلوب، فقد يتم التقييم من خلال آراء الطلاب والذين قد لا يعطون التقييم الملائم بناء

على رضاهم أو عدم رضاهم عن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وهذا الرضا قد لا يرتبط بالقوة العلمية وإنما لأمر شخصية. كما تسعى الكلية لتحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن الخدمات التي تقدمها لهم الجامعة، ولكن أفراد العينة يرون أنهم يحتاجون إلى المزيد من الخدمات، وحتى الخدمات المقدمة قد لا تكون على المستوى المطلوب كما في الجانب الصحي وجانب الرواتب والمكافآت وغيرها. كما أكدت العينة أن الإدارة تحاول إعطاء التقدير المادي والمعنوي اللازم لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في حالة الإصابة بمرض ما، ولكن لا يتم ذلك بالمستوى المطلوب؛ ففي حالة الإصابة بمرض خطير قد تتوقف الجامعة عن تقييم الموارد المالية اللازمة لإجراء العمليات الجراحية أو العلاج تحججا بضعف الموارد المالية المخصصة. أما فيما يتعلق بتوفير الكلية مناخا تنظيميا يشعر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلاله بالأمان والاستقرار والثقة المتبادلة، فترى العينة أن ذلك أيضا يحتاج بذل المزيد من الجهود وخاصة في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة. أما الفقرة (٨) فقد جاءت بدرجة منخفضة؛ لتؤكد على قلة رضى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عما يتقاضوه من رواتب، وأنه لا يتناسب مع مكانة وظيفتهم في المجتمع؛ وقد ترجع تلك النتيجة لزيادة الأعباء المالية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ظل الغلاء المعيشي، وأن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يرغبون في رفع ما يتقاضونه من أموال حتى يستطيعون تلبية احتياجاتهم الأسرية واحتياجاتهم البحثية.

٣- العلاقات الاجتماعية

يوضح جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد العلاقات الاجتماعية

جدول (١١)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد العلاقات الاجتماعية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تقوى إدارة الكلية الروابط الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٣,٩٤	١,٣٢	مرتفعة	٢
٢	تقف إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مواقف الأزمات.	٣,٢٥	١,٦٧	متوسطة	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣	يسود العمل بالكلية تنافسا إيجابيا بين الجميع بعيدا عن المصالح الشخصية.	٣,٩٧	١,٠٥	مرتفعة	١
٤	يسود بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أثناء العمل التعاون وروح الفريق الواحد.	٣,٨٤	١,٦٣	مرتفعة	٣
٥	تتيح إدارة الكلية فرص التواصل التقني بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وزملائهم بالكلية والجامعات المختلفة.	٣,٧٩	١,٦٢	مرتفعة	٥
٦	توجد صداقات طيبة واحترام متبادل بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في العمل.	٣,٨٣	١,٥٩	مرتفعة	٤
٧	تتقبل إدارة الكلية النقد البناء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٣,١٦	١,٧٦	متوسطة	٧
	الدرجة الكلية	٣,٦٨	١,٥٢	مرتفعة	

يتضح من جدول (١١) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد العلاقات الإجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٣,٩٤)، مما يؤكد شعور أعضاء هيئة التدريس بإيجابية العلاقات الاجتماعية؛ بما يعني ارتباط الأعضاء ارتباطا وثيقا مع زملائهم في العمل، كما يتم تقديم الدعم المستمر من قبل الأعضاء لزملائهم، وتعد تلك النتيجة متميزة؛ نظرا لأن العلاقة الاجتماعية الإيجابية في العمل تحسن من قدرة الأفراد على العمل، وتزيد من ارتباطهم بالعمل، وشعورهم بالرضا، وزيادة التفاعل مع الآخرين، وتزيد المشاعر الإيجابية بين الأفراد، كما يمكن أن ترفع من معدل الإبداع والابتكار لدى الأفراد، أما العلاقات السلبية في العمل فمن الممكن أن تكون مصدرا للاضطرابات النفسية والخلل الوظيفي وتؤثر سلبيا على أداء الأفراد للعمل.

وجاءت معظم فقرات هذا البعد بدرجة مرتفعة، وبالنسبة لترتيب العبارات، فقد جاءت العبارة (٣) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وهي بدرجة مرتفعة، لتؤكد على أنه يسود العمل بالكلية تنافسا إيجابيا بين الجميع بعيدا عن المصالح الشخصية، وقد تفسر تلك النتيجة بإيمان القيادات الجامعية بنشر روح المنافسة بين الأفراد؛ والذي يمكن من خلاله استثمار جميع إمكانات الكلية، ويزيد من استقرارها الإداري، كما أن هذا التنافس يؤثر إيجابيا على الأفراد وعلى الجامعة؛ فمن حيث تأثيره على الأفراد يزيد من قدرتهم على العمل، ويعتبر بمثابة الدافع

للإبداع، وبذل لأقصى الجهود لتحقيق الأهداف، كما يؤثر على العمل من خلال رفع الوعي، وزيادة الإنتاج، وزيادة الإقبال على العمل.

وجاءت العبارة (١، ٤، ٦) في المراتب من الثانية وحتى الرابعة بمتوسط حسابي (٣،٩٤، ٣،٨٤، ٣،٨٣) وجميعها بدرجة مرتفعة، لتؤكد على أن إدارة الكلية تعمل على تقوية الروابط الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كما يسود بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أثناء العمل التعاون وروح الفريق الواحد، وتوجد صداقات طيبة واحترام متبادل بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في العمل، وقد تفسر تلك النتائج بسعي إدارة الكلية لنشر ثقافة التعاون والتسامح والحوار والمناقشة في المجتمع الجامعي، كما أنها تتعامل بمبدأ العلاقات الإنسانية والذي ينعكس على مناخ العمل الجامعي، ويسهم في بناء مجتمع مترابط ومتعاون ومشارك، يسعى نحو تحقيق الأهداف بسهولة ويسر، كما قد ترجع تلك النتائج إلى قيام القيادات الجامعية بجولات داخل الأقسام والإدارات حتى يكون أكثر قربا من العاملين، ويلاحظ الأداء بشكل مباشر، وبالتالي يقف على المشكلات أولا بأول، ويضع لها الحلول المناسبة.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (٢)؛ لتؤكد أن العينة ترغب في المزيد من الإجراءات من إدارة الكلية لدعم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مواقف الأزمات، وخاصة الأزمات الصحية. أما العبارة (٧) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وهي بدرجة متوسطة، لتؤكد على أن إدارة الكلية تتقبل النقد البناء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ولكن قد لا يكون ذلك في كل الأمور، أو في كل الأوقات؛ على الرغم من أن النقد البناء يساعد الإدارة على تجاوز الأخطاء، ويمنع حدوث سوء الفهم بين الأفراد، ويزيد من الإنتاجية.

٤- تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

يوضح جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعث تمكين أعضاء هيئة

التدريس ومعاونيهم

جدول (١٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعدد تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	توفر إدارة الكلية المعلومات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة.	٣,٧٨	١,٣٨	مرتفعة	٣
٢	تشرك إدارة الكلية جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في اللجان المختلفة تقديرا لكفاءاتهم.	٢,٦٥	١,٥٥	متوسطة	٩
٣	تشجع إدارة الكلية الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٢,٨٠	١,٦٤	متوسطة	٧
٤	تشرك إدارة الكلية جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في إعداد الخطط والأهداف والاستراتيجيات	٣,٨٥	١,٦٢	مرتفعة	٢
٥	يتم حل مشكلات الكلية عن طريق الإدارة الذاتية وفرق العمل.	٢,٩٤	١,٨٤	متوسطة	٦
٦	تعقد إدارة الكلية لقاءات وورش عمل وندوات لمناقشة مشكلات الجامعة وأساليب حلها.	٢,٦٨	١,٦٦	متوسطة	٨
٧	تحفز إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من خدماتها وإمكانياتها.	٣,٠٩	١,٧٨	متوسطة	٥
٨	تحت إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على المشاركة في التقويم المستمر لجميع الأعمال والأنشطة الجامعية أثناء تنفيذها.	٤,٣٠	١,٠٤	مرتفعة جدا	١
٩	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تطبيق المعارف والمهارات التدريبية التي تم اكتسابها لتحسين جودة العمل وتطويره.	٣,٧٠	١,٦١	مرتفعة	٤
	الدرجة الكلية	٣,٣١	١,٥٦	متوسطة	

يتضح من جدول (١٢) اتفاق أفراد العينة على توافر بعدد تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٣١)، مما يعني سعي إدارة الكلية إلى إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإبداء آرائهم، واختيار الطريقة التي يرونها مناسبة لأداء أعمالهم، وزيادة صلاحياتهم، وتحملهم مسؤوليات قراراتهم، وزيادة فرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإزالة أية معوقات تقف بينهم وبين إدارة الكلية، ولكن حصول البعد على درجة متوسطة يؤكد رؤية العينة أن تلك الإجراءات تحتاج إلى المزيد من الجهود، وتتفق

تلك النتيجة مع نتائج دراسة العزب (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن جودة حياة العمل لدى أفراد العينة كان متوسطا.

وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة جدا ومتوسطة، وجاءت العبارة (٨) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وهي بدرجة مرتفعة جدا؛ وقد ترجع تلك النتيجة إلى رؤية العينة أن إدارة الكلية تحت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على المشاركة في التقييم المستمر لجميع الأعمال والأنشطة الجامعية أثناء تنفيذها؛ وتتفق تلك النتيجة مع أهداف وحدات الجودة بالكليات، ومركز الجودة بالجامعة في تقييم جودة جميع البرامج بالكليات، وتقييم الأداء وضمن الجودة بالكليات ومتابعة تنفيذها.

وجاءت العبارة (٤) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وهي بدرجة مرتفعة؛ لتؤكد على أن إدارة الكلية تشرك جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في إعداد الخطط والأهداف والاستراتيجيات، وتفسر تلك النتيجة برغبة القيادات الجامعية في تطبيق معايير الجودة والاعتماد، من خلال تعريف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأدوارهم، وكيف يجب أن يكون أدائهم. ومن الجدير بالذكر أن تلك المشاركة تشعر الأفراد الذين يشاركون في إعداد الخطط والاستراتيجيات أن الكلية تقدرهم وتثمن جهودهم، وهو ما ينعكس إيجابيا على أدائهم.

وجاءت العبارتان (١، ٩) في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، (٣,٧٠)، وهما بدرجة مرتفعة، لتؤكد على رؤية العينة أن إدارة الكلية توفر المعلومات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، وتفسر تلك النتيجة بتعاون إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في إنجاز أعمالهم سواء أعمالهم البحثية أو الفنية أو الإدارية، حيث حيث تحتاج كل هذه الأعمال إلى البيانات والمعلومات حتى يكون اتخاذ القرارات بناء على أرقام ومعلومات دقيقة، ومن الجدير بالذكر أنه من متطلبات العمل القيادي شفافية المعلومات والتعامل بنمط الإدارة المرئية، ولكن لأن ذلك قد لا يحدث مع العديد من القيادات الجامعية لذا يرى أفراد العينة أن هذا التعاون من القيادة الجامعية بكلياتهم يعد عملا إيجابيا. كما ترى العينة أن إدارة الكلية تشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تطبيق المعارف والمهارات التدريسية التي تم اكتسابها لتحسين جودة العمل وتطويره، وقد تفسر تلك

النتيجة برغبة إدارة الكلية في تحقيق الجودة والاعتماد، خاصة مع اتجاه معظم الجامعات المصرية للحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي.

أما العبارات (٧، ٥، ٣) فقد جاءت بمتوسط حسابي (٣،٠٩، ٢،٩٤، ٢،٨٠) على الترتيب، وهي بدرجة متوسطة؛ لتؤكد على أن إدارة الكلية تحفز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من خدماتها وإمكانياتها، وتفسر تلك النتيجة باهتمام الكليات بتحقيق الوظيفة الثالثة للجامعة والمتمثلة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما أن ذلك يعد من متطلبات تحقيق الجودة بالكلية، وخاصة في ظل إنشاء العديد من الوحدات والمراكز بالجامعة التي تسهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما زاد في الآونة الأخيرة اهتمام الجامعة بانجاز المشروعات البحثية التي تسهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة. وحصول تلك العبارة على درجة متوسطة تؤكد رؤية العينة أن التعاون مع مؤسسات المجتمع ليس على المستوى المطلوب، كما أن أساليب تحفيز الجامعة تحتاج للمزيد من الجهود. كما ترى العينة سعي إدارة الكلية نحو حل مشكلات الكلية عن طريق الإدارة الذاتية وفرق العمل بدرجة متوسطة، وقد تفسر تلك النتيجة بقلّة الوعي بمفهوم الإدارة الذاتية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أو أن إدارة الكلية تسعى بخطى بطيئة تجاه هذا الأمر. كما ترى العينة أن إدارة الكلية تشجع الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بدرجة متوسطة، وقد ترجع تلك النتيجة لنقص الموارد المادية والتقنية والتجهيزية اللازمة لتنمية الإبداع والابتكار، أو قلة وجود البيئة المناسبة لتنمية الإبداع والابتكار بالجامعة، أو قلة وجود آلية محددة واضحة لتنمية الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أو زيادة عبء العمل الذي لا يمكن الأفراد من الإبداع والابتكار، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة مخدوم (٢٠٢١) التي أظهرت أن الإدارة تمنح حوافز مادية للموظفين لتشجيعهم على الإبداع بدرجة متوسطة.

أما فقرات هذا البعد التي جاءت بدرجة متأخرة (وهي بدرجة متوسطة) فتؤكد أن هناك بعض القصور في عقد إدارة الكلية لقاءات وورش عمل وندوات لمناقشة مشكلات الجامعة، وقد تعزو تلك النتيجة إلى زيادة العبء الوظيفي لإدارة الكلية وقلة وجود الوقت الكاف لعقد مثل تلك اللقاءات وورش العمل، أو قلة اقتناع إدارة الكلية بجدوى عقد مثل تلك اللقاءات، وأنها قد تضيق الوقت والجهود، أو اعتقاد إدارة الكلية أنها هي المعنية بهذه المشكلا وحلها في إطار الكليات ولا

داعي لنشرها على جميع منسوبي الكلية. كما أشارت العينة إلى أن إدارة الكلية تشرك جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في اللجان المختلفة تقديرا لكفاءاتهم بدرجة متوسطة؛ وقد تعزو تلك النتيجة إلى أن المشاركة في اللجان قد تقتصر على عدد محدود من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك يرجع إما إلى قلة رغبة الأعضاء في المشاركة في اللجان المختلفة، أو زيادة العبء التدريسي للغالبية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أو قلة اقتناع الأعضاء بالمشاركة في اللجان المختلفة ظنا منهم أنها مضيعة للوقت.

٥- ظروف العمل

يوضح جدول (١٣) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببيد ظروف العمل

جدول (١٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببيد ظروف العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تحرص إدارة الكلية على اتباع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإجراءات الوقاية والسلامة المهنية في العمل.	٣,٥٣	١,٥٢	مرتفعة	٣
٢	تتيح إدارة الكلية قدرا من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات الخاصة بالعمل.	٢,٧٤	١,٦٢	متوسطة	٨
٣	توفر إدارة الكلية فرصا مناسبة لتحقيق النمو الوظيفي والترقي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٣,٨٢	١,١٩	مرتفعة	١
٤	توفر إدارة الكلية الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لقيام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمهامهم بكفاءة عالية.	٣,٦٧	١,٧١	مرتفعة	٢
٥	تأخذ إدارة الكلية الظروف الشخصية للعاملين بعين الاعتبار عند تقييم أدائهم.	٢,٩٤	١,٨٤	متوسطة	٥
٦	تعالج إدارة الكلية التظلمات والشكاوى بالسرعة الكافية لتحقيق العدالة الناجزة.	٢,٧٩	١,٦٢	متوسطة	٧
٧	يتم توزيع ساعات العمل وفقا لما حدده قانون تنظيم الجامعات.	٣,٠٠	١,٨٠	متوسطة	٤
٨	تهتم إدارة الكلية بتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجوانب المختلفة (الصحية، الاقتصادية، الاجتماعية، ... وغيرها).	٢,٨٨	١,٨٩	متوسطة	٦
	الدرجة الكلية	٣,١٧	١,٦٤	متوسطة	

يتضح من جدول (١٣) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد ظروف العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١٧)، مما يعني أن إدارة الكلية تحاول تحسين ظروف العمل سواء كانت الظروف الفيزيائية في أماكن العمل، أو الظروف المعنوية في العلاقات بين الأفراد في العمل، أي تحسين كل ما يحيط بالأفراد أثناء تأديتهم لأعمالهم من أمور مادية ومعنوية واجتماعية، ولكن حصول تلك النتيجة على درجة متوسطة يعني أن العينة ترى أن تلك الإجراءات تحتاج لبذل المزيد من الجهود، وذلك حتى يمكن تلبية متطلبات الجودة التي تسعى إلى تحقيقها وحدات الجودة بالكليات، ومركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة؛ حيث تؤثر ظروف العمل الإيجابية على تحسين قدرات الأفراد، وتحفيزهم على العمل، وزيادة شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Birjandi; Birjandi; Sharafi & Mihandoost, 2013) التي توصلت لوجود تأثير كبير لظروف العمل على جودة حياة العمل، كما تختلف جزئياً مع نتائج دراسة حنظل ومحمود وحمدان (٢٠١٦) التي أظهرت توافر بعد ظروف العمل بدرجة مرتفعة.

وتراوحت فقرات هذا البعد ما بين مرتفعة ومتوسطة، وجاءت العبارة (٣) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وهي بدرجة مرتفعة، لتؤكد أن إدارة الكلية توفر فرصاً مناسبة لتحقيق النمو الوظيفي والترقي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ وقد تكون تلك النتيجة طبيعية لأن القيام بالبحوث والدراسات بغرض الترقى هو من أساسيات عمل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كما أن هناك مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يقدم الدورات التدريبية التي تتطلبها ترقيات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كما تتفق تلك النتيجة مع أهمية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات التي ترفع كفاءتهم بما يمكنهم من مواكبة المستجدات المهنية والمتغيرات المحلية والعالمية.

وجاءت العبارتان (٤، ١) في المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٧، ٣,٥٣) على الترتيب، وهما بدرجة مرتفعة، لتؤكد على أن إدارة الكلية توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لقيام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمهامهم بكفاءة عالية، وتعد تلك النتيجة جيدة في ظل ما تشهده جامعة سوهاج من تطور في المجال التقني، والسعي نحو أتمتة جميع العمليات الإدارية والتعليمية بها. كما ترى العينة حرص إدارة الكلية على اتباع أعضاء هيئة التدريس

ومعاونيهم لإجراءات الوقاية والسلامة المهنية في العمل، وقد يرجع ذلك للجهود التي تقوم بها إدارة الكليات في نشر ثقافة الصحة والسلامة المهنية، من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات التي تقوم بها الجهات المعنية، وقد ترجع تلك النتيجة أيضا للرغبة في المحافظة سلامة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وخاصة التخصصات العلمية الذين يقومون بأعمالهم في المعامل والمختبرات ويتعاملون مع الكيماويات وغيرها.

أما العبارتان (٧، ٥) فقد جاءتا في المرتبتين الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي (٣,٠٠، ٢,٩٤) وهما بدرجة متوسطة، لتؤكد على أنه يتم توزيع ساعات العمل وفقا لما حدده قانون تنظيم الجامعات، وقد تفسر الدرجة المتوسطة لهذه النتيجة بأنه في كثير من الأحيان ما يتم تجاوز النصاب القانوني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم سواء بساعات التدريس أو المشاركة في اللجان أو الأعمال الإدارية المختلفة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Islam, 2012) التي أكدت على تأثير عبء العمل على جودة حياة العمل.

كما ترى العينة أن إدارة الكلية تحاول مراعاة الظروف الشخصية للعاملين عند تقييم أدائهم، وتفسر تلك النتيجة بأن هناك العديد من الجهود من قبل إدارة الكلية لتلبية احتياجات العاملين ولكن تحكمهم اللوائح والقوانين.

أما العبارات (٨، ٦، ٢) فقد جاءت بدرجة متأخرة (وهي بدرجة متوسطة) فتؤكد أن هناك بعض القصور في درجة اهتمام إدارة الكلية بتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجوانب المختلفة (الصحية، الاقتصادية، الاجتماعية، ... وغيرها)؛ وقد ترجع تلك النتيجة إلى اعتقاد إدارة الكلية بأن تلك الجوانب ليست مسئولية إدارة الكلية، ولكنه مسئولية إدارات أخرى بالجامعة. وعلى الرغم من رضى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن ظروف العمل بشكل عام إلا أنهم يرغبون في التحسين المستمر وتطوير الخدمات المقدمة لهم وخاصة في ظل ارتفاع الظروف المعيشية، وزيادة المسئوليات المختلفة التي تفرضها المتغيرات المحيطة مثل جائحة كورونا، والتي أثرت على الجوانب المعيشية المختلفة. كما ترى العينة أن إدارة الكلية للتظلمات والشكاوى تحتاج لمزيد السرعة لتحقيق العدالة الناجزة. وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة مخدوم (٢٠٢١) التي أظهرت قدرة الإدارة على تحديد المشكلات ومعالجتها بدرجة مرتفعة. كما ترى العينة ضرورة وجود المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات والتعامل

مع المشكلات الخاصة بالعمل، وقد تبرر إدارة الكلية تلك النتيجة بأن هناك لوائح وقوانين وإجراءات محددة تحكم سير العمل بالجامعة، ومن الصعوبة الخروج عن تلك الإجراءات، إلا أن ذلك التبرير قد لا يكون منطقيًا في ظل ما تسعى إليه الجودة والاعتماد من مرونة وحرية واستقلالية في إجراءات العمل وفي اتخاذ القرارات.

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج؟ " تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وجاءت النتائج كما في جدول (١٤)

جدول (١٤)

العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتحقيق جودة حياة العمل

أبعاد المحور الثاني : جودة حياة العمل						أبعاد المحور الأول	القيادة الاستراتيجية
الدرجة الكلية	ظروف العمل	تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	العلاقات الاجتماعية	الرضا عن العمل	التوازن بين الحياة والعمل		
٠,٦٩١	٠,٥٩١	٠,٧٧٢	٠,٥٨١	٠,٧١٤	٠,٦٧١	التوجه الاستراتيجي	
٠,٦١٧	٠,٥٤٨	٠,٧٦٤	٠,٨٠٥	٠,٦٣٧	٠,٦٢٧	التعلم المستمر	
٠,٧٠٧	٠,٧١٦	٠,٧٣٩	٠,٨٩٤	٠,٨٨٥	٠,٧٣٣	الممارسات الأخلاقية	
٠,٥٧٨	٠,٥٩٧	٠,٥٩٧	٠,٥٩٤	٠,٧٠٦	٠,٥٧٥	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	
٠,٥٠٩	٠,٥٩٦	٠,٧٠٣	٠,٦٩٩	٠,٧٨٩	٠,٤٣٤	الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	
٠,٥٦٨	٠,٦٥١	٠,٦٤٥	٠,٦٣١	٠,٥٩٣	٠,٥٧٤	الدرجة الكلية	

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحقيق جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الدرجة الكلية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط ($0.3 < r < 0.6$)

٢- أما بالنسبة لأبعاد القيادة الاستراتيجية وجودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، فالملاحظ وجود دلالة إحصائية متوسطة بين الأبعاد المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى أن استجابات العينة كانت في معظمها بدرجة متوسطة أو موافقة بدرجة ليست عالية، وبالنظر إلى الارتباطات المختلفة يلاحظ ما يلي :

أ- وجود علاقة ارتباطية بين التوجه الاستراتيجي وأبعاد جودة حياة العمل (التوازن بين الحياة والعمل - الرضا عن العمل - العلاقات الاجتماعية - تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم - ظروف العمل) وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بالنسبة لبعد التوازن بين الحياة والعمل ، وعند (٠,٠١) بالنسبة لبقية الأبعاد ، مما يؤكد الربط بين ممارسة الإدارة للتوجه الاستراتيجي من خلال وضع رؤية طويلة الأجل للجامعة وصياغة أهداف استراتيجية وتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم رصد نقاط القوة ومواطن الضعف واكتشاف الفرص الموجودة في بيئة العمل، وغيرها، وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ولكن هذا التوازن ما زال يحتاج المزيد من الجهود لتحقيقه من وجهة نظر العينة.

ب- وجود علاقة ارتباطية بين التعلم المستمر وأبعاد جودة حياة العمل، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) لجميع الأبعاد، مما يعني أنه كلما أكدت الإدارة على التعلم المستمر وتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ساعد ذلك على تحقيق جودة حياة العمل، ولكنها ما زالت في الكليات تحتاج إلى الدعم.

ج- وجود علاقة بين الممارسات الأخلاقية، وأبعاد جودة حياة العمل، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد ، مما يشير إلى أن ممارسة إدارة الكليات للقيم الأخلاقية من عدالة وشفافية، ووضع ميثاق أخلاقي، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، له تأثير كبير على تحقيق أبعاد جودة حياة العمل، ولكنه من وجهة نظر العينة يحتاج إلى مجهود أكثر .

د- وجود علاقة ارتباطية بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وأبعاد جودة حياة العمل، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد، والملاحظ أن العلاقة متوسطة أيضا في جميع الأبعاد؛ بما يشير إلى قيام إدارة الكليات بإتاحة خطوط تواصل متاحة بين المستويات الإدارية المختلفة، وتسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم،

وتعمل على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل، وغير ذلك، وأنها تسعى لوجود ثقافة تنظيمية إيجابية.

هـ- وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية المتوازنة ، وأبعاد جودة حياة العمل وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بالنسبة لبعد التوازن بين الحياة والعمل، وعند (٠,٠١) بالنسبة لبقية الأبعاد؛ مما يعني أن وضع إدارة الكليات لخطة رقابة استراتيجية، وتقييم الأداء الاستراتيجي بشكل دوري، واستخدام التقنيات الحديثة في عملية الرقابة الاستراتيجية، وغير ذلك له علاقة بتحقيق جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ولكن تلك الجهود تحتاج إلى المزيد فلم تصل إلى المستوى المنشود.

وللإجابة عن السؤال الخامس والسادس من أسئلة الدراسة والذي نصهما " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، تعزي لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم، تعزي لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟ " تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقا للأبعاد المختلفة والعبارات ، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

١- للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، التي تعزي لمتغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (١٥)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة

القيادة الإستراتيجية ، تبعا لمتغير النوع

م	الأبعاد	الدولة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	التوجه الاستراتيجي	ذكور	٤٠٩	٢٥,٧٥	٢,١٦٠	٠,٣١	لا توجد فروق
		إناث	٢٠٨	٢٥,٠٣			

م	الأبعاد	الدولة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
٢	التعلم المستمر	ذكور	٤٠٩	٢٩,٣٥	٨,٨٨٠	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٠٨	٢٦,٠٩			
٣	الممارسات الأخلاقية	ذكور	٤٠٩	٢٩,٠٧	١,٦٠٨	٠,١٠٨	لا توجد فروق
		إناث	٢٠٨	٢٩,٥٦			
٤	الثقافة التنظيمية	ذكور	٤٠٩	٣٥,٠٩	٢٦,٦٤٨	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٠٨	٢٦,٦٩			
٥	الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	ذكور	٤٠٩	٢٧,٦٩	٣,٩٧٨	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٠٨	٢٥,٩٥			
	مجموع الأبعاد	ذكور	٤٠٩	١٤٦,٩٦	١٦,٢٨٣	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٠٨	١٣٣,٣٢			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠,٠٠٠) بالنسبة للمحور ككل وبالنسبة لأبعاد (التعلم المستمر، الثقافة التنظيمية، الرقابة الاستراتيجية المتوازنة) مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر تلك الأبعاد وفقا لمتغير النوع، والفروق لصالح الذكور الذين يدركون أكثر من الإناث أبعاد القيادة الإستراتيجية، من تعلم مستمر ودوره في رفع مستوى الأفراد، وتحقيق التطور الشخصي والمهني والاجتماعي، كما أنهم أكثر وعيا بالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومبادئ ومعتقدات وتصورات، والتي تكون لها أثر كبير في السيطرة على السلوكيات في الجامعة، كما يدركون ما تمارسه الإدارة من ممارسات الرقابة الاستراتيجية المتوازنة، والتي تضمن للجامعة تحقيق أهدافها؛ من خلال مقارنة الأداء مع النتائج المتحققة. وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة اللوح وأبو حجير (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة الاستراتيجية وفقا لمتغير النوع. كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في بعدي التوجه الاستراتيجي، والممارسات الأخلاقية؛ مما يعني اتفاق أفراد العينة حول وجود توجه إستراتيجي لدى الإدارة الجامعية؛ والذي قد يرجع لإدراك جميع أفراد العينة (ذكور وإناث) بالجهود التي تقوم بها الإدارة في مجال الجودة والاعتماد، كما أن هناك اتفاق حول الممارسات الأخلاقية للإدارة الجامعية والتي تعد حاسمة في ظل ما تشهده الجامعة من تغيرات، وما توجده من أرضية أخلاقية تسهم في تطوير الأداء وتجويد العمل،

وتحقيق الأهداف، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة مخدوم (٢٠٢١) التي أظهرت عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في ممارسات القيادة الاستراتيجية.

٢- وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، التي تعزي لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (١٦) و(١٧) التالية:

جدول (١٦)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " One Way ANOVA للفروق

بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لسنوات الخبرة

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	٢	٥٣٦,٨٠٩	٢٦٨,٤٠٥	١٨,٥٦٤	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٤	٨٨٧٧,٣٩٢	١٤,٤٥٨		
٢	التعلم المستمر	بين المجموعات	٢	٢٠٠٩,٩٣٩	١٠٠٤,٩٧٠	٥٦,٤٦٥	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٤	١٠٩٢٨,١٢٢	١٧,٧٩٨		
٣	الممارسات الأخلاقية	بين المجموعات	٢	٣١,٢٩٩	١٥,٦٥٠	١,٢٣٦	٠,٢٩١
		داخل المجموعات	٦١٤	٧٧٧١,٦٢٥	١٢,٦٥٧		
٤	الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	٢	٧٦٨٤,٥٢٩	٣٨٤٢,٢٦٥	٢٢٥,٤٩٨	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٤	١٠٤٦١,٩٨٠	١٧,٠٣٩		
٥	الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	بين المجموعات	٢	١٠٠٤,٨٩٥	٥٠٢,٤٤٧	١٩,٦١٧	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٤	١٥٧٢٦,٤٦٧	٢٥,٦١٣		
٠,٠٠٠	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٢	٢٩٦٤٨,٣٧٨	١٤٨٢٤,١٨٩	١٦٤,٠٢٦	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٤	٥٥٤٩١,٤٦٣	٩٠,٣٧٧		

يتضح من جدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة في بعد الممارسات الأخلاقية؛ مما يؤكد اتفاق العينة على أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير في استجاباتهم بالنسبة للممارسات الأخلاقية، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠) بين متوسطات استجابة العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في الأبعاد (التوجه الاستراتيجي، التعلم المستمر، الثقافة التنظيمية، الرقابة

الاستراتيجية المتوازنة) والمحور ككل؛ مما يعني اختلاف وجهة نظر أفراد العينة في تقدير ممارسة الإدارة لهذه الأبعاد، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة اللوح وأبو حجير (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة الاستراتيجية وفقا لمتغير سنوات الخبرة ، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي من فئات سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول(١٧):

جدول (١٧)

نتائج اختبار شيفية للفروق بين الكليات

م	الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة
١	التوجه الاستراتيجي	أقل من ١٠ سنوات	١٦٣	٢٦,٩٩		*٢,٢١٨
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣٠	٢٤,٧٨		
		أكثر من ٢٠ سنة	١٢٤	٢٥,٥١	*١,٤٨٦	
٢	التعلم المستمر	أقل من ١٠ سنوات	١٦٣	٣١,٢١		*٣,٧٩٧
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣٠	٢٧,٤٢		
		أكثر من ٢٠ سنة	١٢٤	٢٦,٥٧	*٤,٦٤٢	
٣	الثقافة التنظيمية	أقل من ١٠ سنوات	١٦٣	٣٦,٦٥		*٤,٢٨٧
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣٠	٣٢,٣٦		
		أكثر من ٢٠ سنة	١٢٤	٢٦,٢١	*١٠,٤٤١	*٦,١٥٤
٤	الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	أقل من ١٠ سنوات	١٦٣	٢٨,٩٩		*٢,١٤٨
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣٠	٢٦,٨٥		
		أكثر من ٢٠ سنة	١٢٤	٢٥,٣١	*٣,٦٨٧	*١,٥٣٩
	مجموع الأبعاد	أقل من ١٠ سنوات	١٦٣	١٥٢,٧٤		*١١,٩١٥
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣٠	١٤٠,٨٢		*١٩,٩٣٠
		٢٠ سنة فأكثر	١٢٤	١٣٢,٨١		*٨,٠١٥

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

-كانت الفروق في أبعاد (التوجه الإستراتيجي، والتعلم المستمر، الثقافة التنظيمية، الرقابة الإستراتيجية المتوازنة) بين فئة (أقل من ١٠ سنوات) من ناحية وفئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة)، وفئة (٢٠ سنة فأكثر) من ناحية أخرى لصالح فئة (أقل من ١٠ سنوات)، وكانت الفروق

في بعد (الثقافة التنظيمية، والرقابة الإستراتيجية المتوازنة) بين فئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة)، وفئة (٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة)، مما يعني أن الفئة الأصغر سنا أكثر قدرة على تقييم واقع القيادة الإستراتيجية لجامعة سوهاج؛ وقد يفسر ذلك بأن العبرة ليست بسنوات الخبرة، وإنما بدرجة الاهتمام والوعي بالتعرف على الجوانب المختلفة للقيادة الإستراتيجية، ودورها في تجويد الأداء وتحقيق الأهداف، والذي يعني أن الفئة الأصغر سنا لديها درجة عالية من الوعي بالرؤى الإستراتيجية، والتوجه طويل الأمد، والقدرة على التخيل ودعم الآخرين، وحشد الجهود والطاقات، وغيرها، وقد ترجع تلك النتيجة أن موضوعات الجودة والاعتماد من الموضوعات الحديثة نسبيا، وقد يفنق الأفراد كبار السن لبعض تفصيلاتها.

٣- وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، التي تعزي لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (١٨) و(١٩) التالية:

جدول (١٨) نتائج اختبار (ف) للفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفقاً لمتغير

الدرجة العلمية

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	٤	٤٠٢,٤٠٢	١٠٠,٦٠٠	٦,٨٣٢	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٢	٩٠١١,٧٩٩	١٤,٧٢٥		
٢	التعلم المستمر	بين المجموعات	٤	٢٨٩٤,٧٧٦	٧٢٣,٦٩٤	٤٤,٠٩٩	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٢	١٠٠٤٣,٢٨٦	١٦,٤١١		
٣	الممارسات الأخلاقية	بين المجموعات	٤	١١٩,٣٦٠	٢٩,٨٤٠	٢,٣٧٧	٠,٠٥١
		داخل المجموعات	٦١٢	٧٦٨٣,٥٦٤	١٢,٥٥٥		
٤	الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	٤	١٠٧٧٧,٦٠٤	٢٦٩٤,٤٠١	٢٢٣,٧٧٥	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٢	٧٣٦٨,٩٠٥	١٢,٠٤١		
٥	الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	بين المجموعات	٤	٥٨٥,٨٩١	١٤٦,٤٧٣	٥,٥٥٢	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٢	١٦١٤٥,٤٧٠	٢٦,٣٨١		
٠,٠٠٠	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٤	٣٣٨٩١,٦٤٣	٨٤٧٢,٩١١	١٠١,١٨٣	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٢	٥١٢٤٨,١٩٩	٨٣,٧٣٩		

يتضح من جدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة في بعد الممارسات الأخلاقية؛ مما يؤكد اتفاق العينة على أن الدرجة العلمية ليس لها تأثير في استجاباتهم بالنسبة للممارسات الأخلاقية، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، مما يعني اختلاف وجهة نظر أفراد العينة في تقدير ممارسة الإدارة لهذه الأبعاد، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي من فئات الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول (١٩):

جدول (١٩)

نتائج اختبار شيفية للفروق بين الكليات

م	الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
١	التوجه الاستراتيجي	أستاذ	٤٨	٢٦,٥٨			
		أستاذ مساعد	٩١	٢٧,٠٢			
		مدرس	١٤٤	٢٥,٥٣			
		مدرس مساعد	١٥٤	٢٤,٦٢	*١,٩٦٠	*٢,٣٩٩	
		معيد	١٨٠	٢٥,١٩	*١,٨٢٨		
٢	التعلم المستمر	أستاذ	٤٨	٣١,٥٤			*٢,٨٢٦
		أستاذ مساعد	٩١	٣٢,٠٤			
		مدرس	١٤٤	٢٨,٧٢			
		مدرس مساعد	١٥٤	٢٧,٠١	*٤,٥٢٩	*٥,٠٣١	
		معيد	١٨٠	٢٦,١٤	*٥,٣٩٧	*٥,٩٠٠	
٤	الثقافة التنظيمية	أستاذ	٤٨	٣٧,٠٦			
		أستاذ مساعد	٩١	٣٦,٤٦			
		مدرس	١٤٤	٣٥,٦٦			
		مدرس مساعد	١٥٤	٣٢,٠٦	*٤,٩٩٨	*٤,٣٩٧	*٣,٥٩٥
		معيد	١٨٠	٢٦,٣٠	*١٠,٧٦٣	*١٠,١٦٢	*٩,٣٦٠
٥	الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	أستاذ	٤٨	٢٨,٣١			
		أستاذ مساعد	٩١	٢٨,٨٦			
		مدرس	١٤٤	٢٧,٣٨			
		مدرس مساعد	١٥٤	٢٦,٦٥			*٢,٢٠٨
		معيد	١٨٠	٢٦,٠٧			*٢,٧٩٠

م	الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
مجموع الأبعاد		أستاذ	٤٨	١٥٢,٠٨			*٦,٠٦٣
		أستاذ مساعد	٩١	١٥٣,٤٥			
		مدرس	١٤٤	١٤٦,٠٢			*٧,٤٣٠
		مدرس مساعد	١٥٤	١٤٠,١٩	*١١,٨٨٩		*١٣,٢٥٦
		معيد	١٨٠	١٣٣,٠٨	*١٩,٠٠٦		*٢٠,٣٧٣

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- كانت الفروق في بعد (التوجه الإستراتيجي) بين فئة (أستاذ) من ناحية، وفئة (مدرس مساعد) و(معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وكانت الفروق بين فئة (أستاذ مساعد) وفئة (مدرس مساعد) لصالح فئة (أستاذ مساعد). - كانت الفروق في بعد (التعلم المستمر) بين فئة (أستاذ) من ناحية، وفئة (مدرس) و (مدرس مساعد)، و(معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وكانت الفروق بين فئة (أستاذ مساعد) من ناحية، وفئة (مدرس مساعد)، وفئة (معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ). وكانت الفروق في بعد (الثقافة التنظيمية) بين فئة (أستاذ مساعد) من ناحية، وفئة (مدرس مساعد) و (معيد)، و(معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وكانت الفروق بين فئة (أستاذ مساعد) من ناحية، وفئة (مدرس مساعد)، وفئة (معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد)، وكانت الفروق بين فئة (مدرس) و(معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (مدرس مساعد)، وفئة (معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد)، وكانت الفروق بين فئة (مدرس) و(معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (مدرس مساعد)، وفئة (معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد). كما كانت الفروق في بعد (الرقابة الإستراتيجية المتوازنة) بين فئة (أستاذ مساعد) من ناحية، وفئة (مدرس مساعد) وفئة (معيد)، من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد). وكانت الفروق في بعد (المحور ككل) بين فئة (أستاذ) من ناحية، وفئة (مدرس)، وفئة (مدرس مساعد) وفئة (معيد)، من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وكانت الفروق بين فئة (أستاذ مساعد) من ناحية، وفئة (مدرس) وفئة (مدرس مساعد)، وفئة (معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد). وتفسر النتائج السابقة بأن أفراد العينة من الدرجات العلمية الأعلى يدركون واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية أكثر من غيرهم، وأن الدرجة العلمية لها دور مهم في رصد الواقع؛ مما يعني أن أصحاب الدرجات العلمية الأعلى ذوي خبرة مرتفعة ولديهم نظرة أعمق لرصد واقع القيادة الإستراتيجية في

كلياتهم، وذلك بحكم الخبرات التي مروا بها، والممارسات التي عايشوها، وأن حصولهم على الدرجات العلمية المختلفة، وإعدادهم للأبحاث العلمية أكسبتهم القدرة على التعرف على الجوانب المختلفة للقيادة الإستراتيجية، ودورها في تحقيق أهداف الكلية والجامعة.

وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم، والتي تعزي لمتغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (٢٠)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع جودة حياة العمل، تبعا لمتغير النوع

م	الأبعاد	الدولة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	التوازن بين الحياة والعمل	ذكور	٤٠٩	٢٣,٤٩	٧,٠١٥	٠,٠٠٠
		إناث	٢٠٨	٢٠,٧٤		
٢	الرضا عن العمل	ذكور	٤٠٩	٢٤,٨٢	٧,٤٥٤	٠,٠٠٠
		إناث	٢٠٨	٢٧,٨٢		
٣	العلاقات الاجتماعية	ذكور	٤٠٩	٢٦,٣١	٤,٠٣٥	٠,٠٠٠
		إناث	٢٠٨	٢٤,٧٤		
٤	تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	ذكور	٤٠٩	٢٩,٦١	١,٠٧١	٠,٢٨٥
		إناث	٢٠٨	٣٠,١٦		
٥	ظروف العمل	ذكور	٤٠٩	٢٥,٣٥	٠,٠٩٠	٠,٩٢٩
		إناث	٢٠٨	٢٥,٣٨		
	مجموع الأبعاد	ذكور	٤٠٩	١٠٦,٠٩	١,٥٠٧	٠,١٣٢
		إناث	٢٠٨	١٠٨,١٠		

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠,٠٠٠) بالنسبة لأبعاد (التوازن بين الحياة والعمل، الرضا عن العمل، والعلاقات الاجتماعية) مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر تلك الأبعاد وفقا لمتغير النوع، والفروق لصالح الذكور الذين يدركون أكثر من الإناث كيفية تحقيق التوازن بين الحياة والعمل؛ وقد تفسر تلك النتيجة بأن أفراد العينة من الذكور يرون أن أعمالهم بالجامعة

هي محور اهتمامهم أكثر من غيرها، في حين أن الإناث قد تكون لديهم أعمال أسرية واجتماعية وغيرها، وهو ما لا تستطيع معه الأنثى تحقيق التوازن بين الحياة والعمل، كما أن أفراد العينة من الذكور راضون عن العمل، وما يسوده من علاقات اجتماعية أكثر من الإناث؛ وقد ترجع تلك النتيجة إلى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة من الذكور، وقد يكونون أحرص على توظيف قدراتهم في الأعمال المختلفة سواء البحثية أو الإدارية أو غيرها، كما قد يكونوا أكثر معاشة للآخرين من الإناث، وذلك بحكم العادات والتقاليد التي تسود في صعيد مصر، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة حمادة (٢٠٢٠) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول جودة حياة العمل وفقا لمتغير النوع. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أبعاد (تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ظروف العمل، ومجموع الأبعاد)؛ مما يعني اتفاق أفراد العينة من الذكور والإناث حول تلك الأبعاد؛ ويمكن تفسير تلك النتيجة لطبيعة الحياة في مجتمع جامعة سوهاج، ولا فرق بين الذكور والإناث في توزيع الأعمال، كما أن ظروف العمل واحدة للجميع، وقد تكون متشابهة لدى جميع أفراد العينة من الذكور والإناث، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Kashani, 2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة حياة العمل وفقا لمتغير النوع.

٢- وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم، والتي تعزي لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار(ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (٢١) و(٢٢) التالية:

جدول (٢١)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " *One Way ANOVA* للفروق

بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لسنوات الخبرة

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	التوازن بين	بين المجموعات	٢	٧٤٠,١٠٤	٣٧٠,٠٥٢	١٦,٩٦١	٠,٠٠٠
	الحياة والعمل	داخل المجموعات	٦١٤	١٣٣٩٥,٧٤٤	٢١,٨١٧		

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٢	الرضا عن العمل	بين المجموعات	٢	٦٢٢,٢٤٦	٣١١,١٢٣	١٣,٢٧٩	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٤	١٤٣٨٦,٢٢٤	٢٣,٤٣٠		
٣	العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	٢	٦١٢,٨٢٢	٣٠٦,٤١١	١٥,٠١١	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٤	١٢٥٣٣,٢٠١	٢٠,٤١٢		
٤	تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	بين المجموعات	٢	١٢١,٦٤٦	٦٠,٨٢٣	١,٦٧٧	٠,١٨٨
		داخل المجموعات	٦١٤	٢٢٢٦٥,٢١٣	٣٦,٢٦٣		
٥	ظروف العمل	بين المجموعات	٢	١٣٦,٥٧٧	٦٨,٢٨٨	٢,٨٥٦	٠,٠٥٨
		داخل المجموعات	٦١٤	١٤٦٧٩,٥٤٦	٢٣,٩٠٨		
مجموع الأبعاد		بين المجموعات	٢	٦٧١,٢٨٣	٣٣٥,٦٤١	١,٣٦٠	٠,٢٥٧
		داخل المجموعات	٦١٤	١٥١٥٤٥,٦٤١	٢٤٦,٨١٧		

يتضح من جدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة في بعدي (تمكين أعضاء هيئة التدريس، وظروف العمل)، وكذلك في مجموع الأبعاد؛ مما يؤكد اتفاق العينة على أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير في استجاباتهم حول تلك الأبعاد، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة دراسة صالح (٢٠١٣) التي توصلت لعدم فروق في مستوى الشعور بجودة حياة العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في أبعاد (التوازن بين الحياة والعمل، الرضا عن العمل، العلاقات الاجتماعية)؛ مما يعني اختلاف وجهة نظر أفراد العينة في تقدير واقع تلك الأبعاد، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي من فئات سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول (٢٢):

جدول (٢٢)

نتائج اختبار شيفية للفروق بين الكليات

م	الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة
١	التوازن بين الحياة والعمل	أقل من ١٠ سنوات	١٦٣	٢٦,٢٩		*١,٤٢٤
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣٠	٢٣,٨٩		
		٢٠ سنة فأكثر	١٢٤	٢١,٣٥	*٣,٢٤٢	*١,٨١٨
٢	الرضا عن العمل	أقل من ١٠ سنوات	١٦٣	٣٣,٤٠		
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣٠	٣٣,١٥		
		٢٠ سنة فأكثر	١٢٤	٢٩,٨٥	*٢,٠٤٤	*٢,٦٢٣
٣	العلاقات الاجتماعية	أقل من ١٠ سنوات	١٦٣	٢٨,٣٣		*١,١٦٤
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٣٠	٢٦,٥٧		
		٢٠ سنة فأكثر	١٢٤	٢٥,٤٢	*٢,٩٤٥	*١,١٦٤

- كانت الفروق في أبعاد (التوازن بين الحياة والعمل، العلاقات الاجتماعية) بين فئة (أقل من ١٠ سنوات) من ناحية وفئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة)، وفئة (٢٠ سنة فأكثر) من ناحية أخرى لصالح فئة (أقل من ١٠ سنوات)، وكانت الفروق بين فئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) وفئة (٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة)، كما كانت الفروق في بعد الرضا عن العمل بين فئة (أقل من ١٠ سنوات) وفئة (٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (أقل من ١٠ سنوات)، مما يعني أن الفئة الأصغر سنا يدركون واقع جودة حياة العمل، وكيفية تحقيقه، أكثر من غيرهم، وذلك على الرغم من أن فئة كبيرة من المبحوثين ينتمون إلى الفئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة)، كما أن تلك النتيجة قد تعني أن الفئات الأعلى في السن قد وصلوا إلى مستوى من النضج أكثر من غيرهم، لكن يبدو أن العبرة ليست بعدد السنوات، وإنما بالرغبة في تحقيق جودة حياة العمل في ظل التحديات والمتغيرات المحيطة، وهو ما قد تسعى إليه الفئات الأصغر سنا، والتي ترغب في تحقيق حياة عملية ومهنية واجتماعية بمستوى أعلى من التطور والرفاهية.

٣- وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم، والتي تعزي لمتغير الدرجة العلمية، تم

استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (٢٣) و (٢٤) التالية:

جدول (٢٣) نتائج اختبار (ف) للفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	التوازن بين الحياة والعمل	بين المجموعات	٤	١٣٦٠,٥٧٢	٣٤٠,١٤٣	١٦,٢٩٥	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٢	١٢٧٧٥,٢٧٦	٢٠,٨٧٥		
٢	الرضا عن العمل	بين المجموعات	٤	١٨٧٣,٧٦٦	٤٦٨,٤٤٢	٢١,٨٢٧	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٢	١٣١٣٤,٧٠٤	٢١,٤٦٢		
٣	العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	٤	٤٥٢,٤٥٤	١١٣,١١٣	٥,٤٥٤	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦١٢	١٢٦٩٣,٥٦٩	٢٠,٧٤١		
٤	تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم	بين المجموعات	٤	٦٩٥,١٤١	١٧٣,٧٨٥	٤,٩٠٣	٠,٠٠١
		داخل المجموعات	٦١٢	٢١٦٩١,٧١٨	٣٥,٤٤٤		
٥	ظروف العمل	بين المجموعات	٤	١٣٠,٢٥٥	٣٢,٥٦٤	١,٣٥٧	٠,٢٤٧
		داخل المجموعات	٦١٢	١٤٦٨٥,٨٦٩	٢٣,٩٩٧		
	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٤	٣٧٠٢,٨٢٠	٩٢٥,٧٠٥	٣,٨١٥	٠,٠٥٠
		داخل المجموعات	٦١٢	١٤٨٥١٤,١٠٤	٢٤٢,٦٧٠		

يتضح من جدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة في بعد (ظروف العمل) ومجموع الأبعاد؛ مما يؤكد اتفاق العينة في استجاباتهم حول ظروف العمل، ومجموع الأبعاد، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية في أبعاد (التوازن بين الحياة والعمل، والرضا عن العمل، العلاقات الاجتماعية)، فيما كانت الفروق في بعد تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني وجود تباين بين وجهة نظر أفراد العينة في تقديرهم لواقع تلك الأبعاد، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي من فئات الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول (٢٥):

جدول (٢٥)

نتائج اختبار شيفية للفروق بين الكليات

م	المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد
١	التوازن بين الحياة والعمل	أستاذ	٤٨	٢٢,١٣				
		أستاذ مساعد	٩١	٢٤,٤٥				
		مدرس	١٤٤	٢٤,٤٢				
		مدرس مساعد	١٥٤	٢١,٤١	*٣,٠٤١	*٣,٠١٥		
		معيد	١٨٠	٢١,٢٢	*٣,٢٢٨	*٣,٢٠١		
٢	الرضا عن العمل	أستاذ	٤٨	٢٦,٠٦				
		أستاذ مساعد	٩١	٢٦,٠٥				
		مدرس	١٤٤	٢٣,٤٠				
		مدرس مساعد	١٥٤	٢٥,٢١				*١,٨١٨
		معيد	١٨٠	٢٨,١٣				*٢,٩١٩
٣	العلاقات الاجتماعية	أستاذ	٤٨	٢٦,٣١				
		أستاذ مساعد	٩١	٢٧,٤٤				
		مدرس	١٤٤	٢٦,١٤				
		مدرس مساعد	١٥٤	٢٥,٣١				*٢,١٢٨
		معيد	١٨٠	٢٤,٩١				*٢,٥٢٨
٤	تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم	أستاذ	٤٨	٢٦,٦٣				*٣,٩٤٧
		أستاذ مساعد	٩١	٣٠,٤٤				*٣,٤٧٢
		مدرس	١٤٤	٣٠,١٠				
		مدرس مساعد	١٥٤	٢٩,٢١				
		معيد	١٨٠	٣٠,٥٧				*٣,٩٤٧

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- كانت الفروق في بعد (التوازن بين الحياة والعمل) بين فئة (أستاذ مساعد) من ناحية وفئة (مدرس مساعد)، وفئة (معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد)، كما كانت الفروق بين فئة (مدرس) من ناحية وفئة (مدرس مساعد)، وفئة (معيد) من ناحية أخرى، لصالح فئة (مدرس)؛ مما يعني أن الفئات الأعلى في الدرجة العلمية يدركون دور القيادة الجامعية في تحقيق التوازن بين الحياة والعمل من خلال تقديم التسهيلات اللازمة لإعداد البحوث، وتلبية

شروط الصحة والسلامة المهنية، ، وأن نظام العمل بالجامعة يلائم ظروفهم الشخصية إلى حد كبير .

- كانت الفروق في بعد (الرضا عن العمل) بين فئة (أستاذ) وفئة (مدرس)، لصالح فئة (أستاذ)، وكانت الفروق بين فئة (أستاذ مساعد) وفئة (مدرس) لصالح فئة أستاذ مساعد، بما يعني أن الفئة الأعلى في الدرجة العلمية يمتلكون الخبرة المناسبة في تحديد الجوانب المختلفة للرضا عن العمل، بينما كانت الفروق بين فئة (مدرس) وفئة (مدرس مساعد) لصالح فئة (مدرس مساعد)، وقد تفسر تلك النتيجة أن فئة (مدرس مساعد) وهم نسبة غير قليلة من العينة قد يكونون غير راضين بدرجة ملائمة عن العمل، نظرا لزيادة الأعباء الوظيفية، أو رغبتهم في تحسين الجانب المادي من العمل. وكانت الفروق بين فئة (مدرس) وفئة (مدرس مساعد) من ناحية، وفئة (معيد) من ناحية أخرى لصالح فئة (معيد) الذين يعبرون عن رضاهم عن العمل أكثر من الفئتين الأخرتين؛ وقد تعزي تلك النتيجة إلى أن المعيد في مستقبل حياته العملية، وهو سعيد بهذه الوظيفة القيمة ذات المكانة الاجتماعية، وأن لديه الأحلام الكثيرة والطموحات التي يرغب في تحقيقها، كما قد يكون لم يتزوج ويتحمل بعد الأعباء الأسرية وغيرها.

- كانت الفروق في بعد (العلاقات الاجتماعية) بين فئة (أستاذ مساعد) من ناحية، وفئتي (مدرس مساعد، ومعيد) من ناحية أخرى، لصالح فئة (أستاذ مساعد)؛ مما يعني زيادة إدراك فئة (أستاذ مساعد) للعلاقات الاجتماعية بالجامعة أكثر من المعاونين.

- وكانت الفروق في بعد (تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) بين فئة (أستاذ) من ناحية، وفئات (أستاذ مساعد، مدرس) من ناحية أخرى، لصالح فئتي (أستاذ مساعد، ومدرس)، وكانت الفروق بين فئة (أستاذ) وفئة (مدرس مساعد) لصالح فئة (مدرس مساعد)، وكانت الفروق بين فئة (أستاذ مساعد) وفئة (معيد) لصالح فئة (معيد)، مما يعني أن الفئة الأقل في الدرجة العلمية يدركون أكثر من غيرهم أهمية التمكين في منح الأفراد السلطات اللازمة، وإطلاق حريتهم في اتخاذ بعض القرارات، وتفويضهم في بعض الأمور، وغير ذلك، أو أن الفئات الأعلى في الدرجة العلمية قد يكونون غير راضين عن أساليب التمكين مقارنة بالفئات الأقل في الدرجة العلمية، وأنه كلما ارتفعت الدرجة العلمية كان الأفراد أكثر إدراكا للجوانب المختلفة من التمكين.

ملخص نتائج الدراسة :

- بعد عرض وتفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة الدراسة ، تتضح النتائج الآتية :
- أن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة سوهاج جاء بدرجة مرتفعة في أبعاد (الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية)، وبدرجة متوسطة في أبعاد (التوجه الاستراتيجي، التعلم المستمر، والرقابة الاستراتيجية المتوازنة).
 - أن واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة سوهاج جاء بدرجة مرتفعة في بعد (العلاقات الاجتماعية) ومتوسطا في باقي الأبعاد.
 - وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحقيق جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في مجموع الأبعاد.
 - وجود علاقة ارتباطية بين التوجه الاستراتيجي وأبعاد جودة حياة العمل (التوازن بين الحياة والعمل - الرضا عن العمل - العلاقات الاجتماعية - تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم - ظروف العمل) وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بالنسبة لبعدها التوازن بين الحياة والعمل، وعند (٠,٠١) بالنسبة لبقية الأبعاد.
 - وجود علاقة ارتباطية بين التعلم المستمر وأبعاد جودة حياة العمل، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) لجميع الأبعاد.
 - وجود علاقة بين الممارسات الأخلاقية، وأبعاد جودة حياة العمل، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد.
 - وجود علاقة ارتباطية بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وأبعاد جودة حياة العمل، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد.
 - وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية المتوازنة ، وأبعاد جودة حياة العمل وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بالنسبة لبعدها التوازن بين الحياة والعمل، وعند (٠,٠١) بالنسبة لبقية الأبعاد.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وفقا لمتغير النوع في أبعاد (التعلم المستمر، الثقافة

التنظيمية، الرقابة الإستراتيجية المتوازنة) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في بعدي (التوجه الإستراتيجي، والممارسات الأخلاقية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وفقا لمتغير سنوات الخبرة والدرجة العلمية في أبعاد (التوجه الإستراتيجي، التعلم المستمر، الثقافة التنظيمية، الرقابة الإستراتيجية المتوازنة) لصالح الذكور، وفئة (أقل من ١٠ سنوات)، وعدم وجود فروق في بعد (الممارسات الأخلاقية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تعزي لمتغير النوع في أبعاد (التوازن بين الحياة والعمل، الرضا عن العمل، والعلاقات الاجتماعية) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في أبعاد (تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وظروف العمل).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تعزي لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد (التوازن بين الحياة والعمل، الرضا عن العمل، العلاقات الاجتماعية) لصالح فئة (أقل من ١٠ سنوات)، وعدم وجود فروق في أبعاد (تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وظروف العمل).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تعزي لمتغير الدرجة العلمية في أبعاد (التوازن بين الحياة والعمل، الرضا عن العمل، العلاقات الاجتماعية) لصالح الدرجة العلمية الأعلى، وعدم وجود فروق في بعد (تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وظروف العمل).

المحور الثالث : توصيات البحث

في ضوء الإطار النظري للبحث والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية توصي الباحثة بما يلي :

- تفعيل جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة من خلال تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، وتلبية احتياجات الموارد البشرية الاجتماعية والاقتصادية والنفسية

وغيرها، وتحسين المرتبات، وتحقيق الشفافية، والعدالة، شرح نظام الأجور للموارد البشرية، واهتمام الجامعة المستمر بمواردها البشرية والمادية، والمحافظة عليها، وتحسينها بشكل مستمر، بما يضمن لها التنافسية مع المؤسسات النظيرة.

- زيادة تفعيل القيادة الاستراتيجية في الجامعة؛ لما لها من أهمية كبيرة في تطوير وتحسين الأداء وتحقيق جودة حياة العمل؛ وذلك من خلال:

- تدريب القيادات المستمر على القيادة الاستراتيجية، من خلال وضع برامج تدريبية متطورة لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية وإيجاد صف ثان مؤهل، وإدراج مهارات القيادة الاستراتيجية في برامج التنمية المهنية التي تقدمها الجامعة لمنسوبيها، وربطها بممارساتهم في ميدان العمل.
- مشاركة جميع عناصر المنظومة الجامعية في اتخاذ القرارات، وكسب القيادة لثقة أعضاء هيئة التدريس من خلال تطبيق العدالة، والشفافية، والعلاقات الإنسانية.
- وضع آلية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، لدفعهم للإبداع والابتكار ووضع رؤى مستقبلية للأعمال.
- توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على توظيف قدراتهم وطاقاتهم في خدمة الجامعة.
- نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية وأبعادها؛ كالتوجه الاستراتيجي، التعلم المستمر، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، والرقابة الإستراتيجية المتوازنة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف، والفرص والتهديدات التي تؤثر على العمل.
- ربط الأهداف الاستراتيجية للجامعة بالأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ بما يضمن زيادة الولاء والانتماء والالتزام.

- زيادة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، لمعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتحسين جودة حياة العمل في كافة جوانب الحياة الجامعية، من خلال التزام الجامعة بمسئولياتها الاجتماعية، والموازنة بين متطلبات الوظيفة والحياة الشخصية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

- دعم الممارسات الأخلاقية في كافة جوانب العمل بالجامعة وصياغة ميثاق أخلاقي يحدد المسؤوليات والحقوق والواجبات لجميع العناصر البشرية بالجامعة.
- دعم الثقافة التنظيمية لتعزيز الشعور بالانتماء للجامعة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتدعيم عمليات التطوير والتحسين المستمر، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الأداء وتحقيق جودة حياة العمل.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الالتحاق بالدورات التدريبية بشكل مستمر؛ لضمان الوصول إلى أعلى مستويات العلم والمعرفة، والتطور الوظيفي؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.
- زيادة تركيز إدارة الجامعة وقياداتها على بتحسين جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، للمساعدة في تحسين أساليب العمل، وحل المشكلات، وتطوير مخرجات الأداء، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ورسم مستقبل الجامعة في البيئة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي.
- وضع نظام وآليات محددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وربطه بنظام مكافآت وحوافز؛ لتشجيعهم على العمل والإنجاز.
- تأمين بيئة صحية لجميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، من خلال توفير نظام متكامل للتأمين الصحي والسلامة المهنية، والتأمين ضد حوادث العمل، وتأمين حياة لائقة بعد التقاعد.

المراجع

- (١) إبراهيم، لمياء عيد عطا (٢٠١٢). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- (٢) آل سليمان، حسين محمد حسين (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين، دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل، ١٦٨ (٣)، ٣٨٣ - ٤١٤.
- (٣) الأكلبي، عايض شافي (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة دراسات، يناير، ١٩ (١)، ٢١٣ - ٢٥٦.
- (٤) الأمم المتحدة، الجمعية العامة (٢٠١١). الدورة السادسة والستون، تنقل الموظفين فيما بين الوكالات والتوازن بين العمل والحياة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. جنيف: الأمم المتحدة.
- (٥) أبو جمعة، محمود حسين؛ الحامدي، محمد منصور (٢٠٢١). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩ (١)، ٢٩٨ - ٣٢٣.
- (٦) أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن (٢٠١٧). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (٧) أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة؛ عجيل، سامية هاني (٢٠١٨). برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية، دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة. مجلة آداب الكوفة، كلية الآداب، جامعة الكوفة، ١٠ (٣٧)، ١١ - ٣٦.
- (٨) أحمد، أيمن حامد سعيد سيد؛ مخلوف، سميحة علي؛ محمد، منى شعبان عثمان (٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر، دراسة ميدانية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٠ (٢)، ٢١٥ - ٢٥٥.
- (٩) أحمد، زردومي (٢٠١٨). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية، يونيو، ٤٩ (ب)، ٣٣١ - ٣٤٣.
- (١٠) آسية، أحمد (٢٠١٥). أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت، دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٠ (١٠)، ٣٢ - ٥٧.
- (١١) بختاوي، زهرة؛ ضيات، جهيدة (٢٠٢٠). جودة الحياة في المجال المهني من خلال قياس بعض المؤشرات. أعمال الملتقى الوطني الأول: جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر، الأبعاد والتحديات، ٤-٥ فبراير، ٨٥ - ١٠١.

- (١٢) بلال، زروق عثمان؛ كشوب، أحمد سهيل (٢٠٢٠). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، أبريل، ٤(٤)، ٥١ - ٦٨.
- (١٣) بن مومن، أسماء؛ حسن، عداد (٢٠١٩). جودة الحياة في العمل كمدخل لتحقيق الرفاه النفسي. *مجلة الوقاية والأرغوميا*، ٧(١)، ١٩ - ٣٥.
- (١٤) بوحجي، عبد الله محمد (٢٠١٤). *التعلم مدى الحياة*. البحرين: المطبعة الحكومية بهيئة شؤون الإعلام.
- (١٥) البياري، سمر سعيد (٢٠١٨). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (١٦) جامعة سوهاج (٢٠٢٠). *الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج ٢٠١٥ - ٢٠٢٠*. متاح على: https://www.sohag-univ.edu.eg/ar/Strategy_Plan.pdf، تم الرجوع في: ٢٨/٨/٢٠٢١.
- (١٧) جامعة سوهاج (٢٠٢١). *النشرة الإحصائية*. نشرة تصدرها الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة سوهاج.
- (١٨) جامعة سوهاج (٢٠٢١). *نبذة عن الجامعة*. متاح على https://www.sohag-univ.edu.eg/ar/?page_id=19، تم الرجوع في: ١٩/١١/٢٠٢١.
- (١٩) جلاب، إحسان دهش (٢٠١٢). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، بحث ميداني في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٥(٢)، ٤٢ - ٦٤.
- (٢٠) جميلة، بن زاف (٢٠١٥). *العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، دراسة ميدانية*. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ديسمبر، ٢١، ٥٩ - ٧٠.
- (٢١) الجنابي، محمد حسين علي؛ العامري، بان راند عبد الله (٢٠٢٠). تأثير الرقابة الاستراتيجية غي تجنب المزالق الاستراتيجية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٦(١١٧)، ١٢٨ - ١٥١.
- (٢٢) الحارثي، سعود عبد الجبار (٢٠١٩). *القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف*. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، أكتوبر، ٦٦، ١٢٩ - ١٧٧.
- (٢٣) حمامة، عمار (٢٠٢٠). *جودة الحياة الأكاديمية وعلاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي لدى عينة من أستاذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الوادي*. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، ٦(٢)، ١٠٨ - ١٣٣.
- (٢٤) حمود، حلا (٢٠١٨). *أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة، دراسة حالة وزارة التعليم العالي، الإدارة المركزية*. الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

- (٢٥) حنظل، قاسم أحمد؛ محمود، ناجي عبد الستار؛ حمدان، أحمد خلف (٢٠١٦). تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية، دراسة تحليلية لعدد من المدارس الثانوية في محافظة أربيل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ١٢(٣٥)، ٨٥-٩٥.
- (٢٦) خصاونة معن يوسف (٢٠٢١). تأثير القيادة التحولية في جودة حياة العمل. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، فبراير، ٥(٤)، ١٨٠-٢٠٠.
- (٢٧) داود، عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١١). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ٣٥(٢)، ٨٩-٩.
- (٢٨) دبيش، أحمد (٢٠١٨). ظروف العمل وأثرها على الفعالية التنظيمية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- (٢٩) درويش، ليلي إبراهيم؛ البطروخ، سمر ماهر (٢٠١٢). الرقابة الاستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني، دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان. معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، متاح على: <https://www.academia.edu/43349352/Sarmed>، تم الرجوع في : ٢٨/٨/٢٠٢١.
- (٣٠) دسوقي، نجلاء عبد السلام محمود (٢٠١٥). تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة البحوث الزراعية*، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، ٦٠(٢)، ٣١٧-٣٣١.
- (٣١) رشيد، ارشد مكي (٢٠١٥). أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء نظام الرقابة الداخلية، بحث تطبيقي في جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧(٤)، ٢١٧-٢٤٥.
- (٣٢) الزريقات، خالد خلف (٢٠١٢). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، ٣١، ٢٨١-٣٢٤.
- (٣٣) زغلول، إيمان رجب (٢٠١٦). تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- (٣٤) الزهراني، إبراهيم حنش سعيد (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الإمارات، أبريل، ٤٢(٢)، ١٨٩-٢٣٨.
- (٣٥) الزهراني، عطية محمد (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، ١٠، ١-١٣.

- ٣٦) سلمي، أحمد إبراهيم (٢٠٢٠). تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء، دراسة حالة. *مجلة الإدارة التربوية*، يناير، ٢٥، ٢٠٩-٣٢٥.
- ٣٧) السيد، سماح السيد محمد (٢٠١٨). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، ٣٣(١)، ٢٥٦-٢٥٨.
- ٣٨) الشميلان، عبد الوهاب شباب (٢٠١٨). أخلاقيات العمل الإسلامي وتأثيرها الإيجابي على الفرد والمنظمة. *المجلة العالمية في الاقتصاد والأعمال*، ٥(٢)، ١٣٩-١٥٢.
- ٣٩) الشميلان، عبد الوهاب شباب (٢٠١٩). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة*، يونيو، ٣٩(٢)، ٢١٥-٢٣٥.
- ٤٠) صالح، أماني عبد التواب (٢٠١٣). واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، يوليو، ٣٩(٢)، ١٥٨-١٨٩.
- ٤١) الصباغ، شوقي محمد؛ عاشور، محمد يمانى زوام (٢٠٢٠). اختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية. متاح على: https://sjsc.journals.ekb.eg/article_117140_f12ad276ab48cbd41a13c231262b558a.pdf
- ٤٢) الصبحي، فوزية سعد (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. متاح على: <http://www.journals.zu.edu.eg/upload/f9bf50b4-d5df-4c50-b33f-3ba279501d93.pdf>، تم الرجوع في: ١٠/٦/٢٠٢١.
- ٤٣) عابدين، محمد عبد القادر (٢٠١٣). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مارس، ١٤(١)، ٤١-٧٠.
- ٤٤) عبد الرحمن، عادل محمد محمد (٢٠١٣). أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية. *المجلة العربية للإدارة*، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- ٤٥) عبد العظيم، أحمد عبد العظيم (٢٠١٢). التعليم المستمر والتنمية المستدامة في الاتحاد الأوربي، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لعمداء الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، في الفترة من ٢٤-٢٦ يناير، ١-٢٦.
- ٤٦) عبد الغني، عمرو محمد مؤمن (٢٠١٧). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- ٤٧) عبد الله، عادل خير الله ناصر (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت. *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، ١٦ (٢٢)، ٤٣٧-٤٦٤.
- ٤٨) عبد المالك، هبال (٢٠١٨). أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة المسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، ١١ (١)، ٢٦٩-٢٨٦.
- ٤٩) عبد المولى، هدى علي صالح (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية، دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ٥٠) العتيبي، ضرار عبد الحميد التوم (٢٠١٢). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر*، يناير، ٩، ١٢٢-١٨٧.
- ٥١) العزب، هاني السيد محمد (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا. *مجلة الطفولة والتربية*، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ٣٢ (١).
- ٥٢) عكر، منى خالد (٢٠٢٠). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، سبتمبر، ١ (١١)، ٢٥-٣٤.
- ٥٣) علام، سحر فاروق (٢٠١٢). جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة دراسات عربية في علم النفس*، أبريل، ١١ (٢)، ٢٤٣-٣٠٦.
- ٥٤) علوان، بشرى محمد؛ السلطاني، سعدية حاييف كاظم؛ خليل، أدير علي (٢٠١٩). دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*، ١١ (٢)، ٢٠٨-٢٣٠.
- ٥٥) علواني، سهام (٢٠١٩). أثر تحسين ظروف العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٥٦) علي، بونوة (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- ٥٧) علي، مهلي (٢٠١٩). الرقابة الاستراتيجية للأداء وانعكاساتها على تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ٤، ٩٩-١١٧.
- ٥٨) عمري، عاشور أحمد (٢٠١٧). نحو سياسات جديدة لتعليم وتعلم الكبار في إطار فلسفة التعلم مدى الحياة. على: متاح
https://afbjournals.ekb.eg/article_92957_a10eb92d6b582a7f2eb5a596b9e76d73.pdf تم الرجوع في: ١٦ / ٦ / ٢٠٢١.
- ٥٩) العيمي، غزيل سعد؛ الشهري، صالحة عبد الله (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة، مارس، ٤٠ (١)، ٢٠١-٢١٤.
- ٦٠) غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٢). استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر. مجلة مستقبل التربية العربية، ٧٦ (١٩)، ٩-١٠٤.
- ٦١) فواتيح، محمد الأمين أحمد؛ مبارك، بو حفص (٢٠١٦). جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية. مجلة تنمية الموارد البشرية، يونيو، ١٢، ٣٣٧-٣٧٧.
- ٦٢) القرشي، سوزان محمد؛ القحطاني، سامية مذكر (٢٠١٨). أثر جودة حياة العمل على ممارسات الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٥ (٢)، ١١٧-١٣٦.
- ٦٣) قهيري، فاطنة (٢٠٢٠). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية. مجلة البديل الاقتصادي، ٦ (٢)، ٢٧-٥٦.
- ٦٤) اللوح، نبيل عبد شعبان؛ أبو حجير، طارق مفلح جمعة (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية نموذجاً. المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني"، كلية فلسطين التقنية، ١-٣٥.
- ٦٥) محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧٥ (٢)، ١٧٢-٢٤٥.
- ٦٦) محمد، ماهر أحمد حسن؛ مرسي، عمر محمد محمد (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، أبريل، ٢٨ (٢)، ٢٦٩-٣٣٣.
- ٦٧) محمود، أيمن سعد محمدي (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، أكتوبر، ٧٨، ١٦٥٣-١٧٣٤.

- (٦٨) مخدوم، هند كرامة الله (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير، دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩(٢)، ١٥٣-١٨٤.
- (٦٩) مصلح، بلال عبد الله أحمد (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وأثرها على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- (٧٠) المغربي، رامي إبراهيم موسى (٢٠١٥). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- (٧١) المواضية، يوسف اعطيوي (٢٠١٩). أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية، دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٥(٣)، ٣٣١-٣٤٧.
- (٧٢) موفق، سهام (٢٠١٣). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. أبحاث اقتصادية وإدارية، أبريل، ١٤، ٢٩٣-٣١٥.
- (٧٣) نبار، ريحة؛ دياب، زهية (٢٠١٨). التعلم مدى الحياة كاستراتيجية للتكوين في الجزائر، الواقع والتحديات. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، ٧، ٢٧٨-٢٨٩.
- (٧٤) نصار، سامي (٢٠١٧). معجم مصطلحات تعليم الكبار. بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.
- (٧٥) نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠٢٠). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. مجلة الإدارة التربوية، أبريل، ٢٦، ١٣-٩٧.
- (٧٦) هريكش، مسعود؛ حديد، مختار (٢٠٢٠). أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ١١(٢)، ٣٠٥-٣٢١.
- (٧٧) يوسف، المهدي هجالة (٢٠٢٠). أثر أخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل. مجلة الريادة لاقتصادات الأعمال، ٦(٤)، ٢٨١-٢٩٧.
- (٧٨) يوسف، بومدين (٢٠١٥). أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي. مجلة الاقتصاد والمالية، ٧٦-٩٦.
- (٧٩) يونس، طارق شريف (٢٠١٢). الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. ط ١٢، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 80) Afsar, S. T., & Burcu, E. (2014). *The adaptation and validation of quality of work life scale to Turkish culture. Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 897-910.
- 81) Aydin, M.K.; Guclu, N.& Pisapia, J. (2015). *The Relationship between School Principals Strategic Leadership Actions and Organizational Learning. American Journal of Educational Studies*, 7(1), 5-25.
- 82) Birjandi, M. ; Birjandi, H.; Sharafi, A. & Mihandoost, R. (2013). *The relationship between quality of work life and performance of the managers of SMEs of Shiraz industrial town; case studt in Iran. Journal of Buseniss Management*, 1(2), 21- 28.
- 83) Bunyamin, H. (2013). *Learning from Google; increasing the Quality of Worke Life. International Conference on Business Economics and Accounting*, 20-23 March, Bangkok, Thailand.
- 84) Calabro, A.; Torchia, M.; Jimenez, D. & Kraus, S. (2021). *The role of human capital on family firm innovativeness; the strategic leadership role of family board members. International Entrepreneurshop and Management Journal*, 17, 261- 287. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00657-y>
- 85) Farjad, H.; Varnous, S. (2013). *Study of Relationship of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Commitment. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 449- 456.
- 86) Findlay, P.; Kalleberg, A. & Warhurst, C. (2013). *The Challenge of Job Quality. Human Relations*, 66(4), 441- 451.
- 87) Garg, C.; Munjal, N.; Baneal, P. & Singhal, A. (2012). *Quality of Work Life; An Overview. IJPSS*, 2(3), 231- 242.
- 88) Hartikainen, A.; Anttila, T.; Oinas, T. & Natti, J. (2010). *Is Finland Different? Quality of Work Among Finnish and European Employees. Research on Finnish Society*, 3, 29- 41.
- 89) Islam, M. (2012). *Factors affecting quality of work life; An analysis on employees of private limited companies in Bengladesh. Global Journal of Management and Business Research*, 12(18), 22- 31.
- 90) Jabbar, A. & Hussein, A. (2017). *The Role of Leadership in Strategic Management. International Journal of Research Granthaalayah*, 5(5), 99- 106. DOI: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i5.2017.1841>

- 91) Kashani, F. (2012). *A Review on Relationship between Quality of work Life and Organizational Citizenship Behavior, Case Study; An Iranian Company. Journal of Basic Appl. Sci. Res.*,2(9), 9521-9531.
- 92) Kulkarni, P.; Mutkekar R. & Ingalagi, S. (2020). *Role of Strategic Management for Employee Engagement and Skill Development for Start-ups.*Retraived from: <https://www.emerald.com/insight/2633-9439.htm>.
- 93) Lehto, M. & Linnell, J. (2021). *strategic leadership in cyber security, case Finland. Information Security Journal; A Global Perspective*, 30(3), 139- 148.
- 94) Mahmoud, R. & Herath, H. (2013). *Strategic orientation based research model of SME performance for developing countries. Society of Interdisciplinary Buseness Research, Review of Integrative Business & Economics*, 2(1), 430- 440.
- 95) Manullang, M. (2017). *The Effect of Soft Skills, Comptences and Human Relations Skills on Principal Leadership. International Journal of Academic Research in Economics and Management Science*, 6(4), 14 – 27.
- 96) Metz, S. (2020). *The Future of Strategic Leadership. Parameters*, 50(2), 61-68.
- 97) Mjaku, G. (2020). *Strategic Management and Strategic Leadership. International Journal of Scientific Research Publication*, 10(8), 914- 918.
- 98) Nair, G. (2013). *AStudy on the effect of Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior. Integral Review, A Journal of Management*, 6(1), 34- 46.
- 99) Owusu-Boadi, B. (2019). *The Role of Strategic Leadership in the Profitability of large Organizations. Doctoral thesis, College of Management and Technology, Walden University.*
- 100) Pradhan, R. Jena, L., Kumari, I. (2016). *Effect of Work-Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour; Role of Organizational Commitment. Global Business Review*, 17(3), 1-15.
- 101) Samimi, M.; Cortes, A.; Anderson, M. & Herrmann, P. (2019). *What is Strategic Leadership? Developing a framework for future research. The Leareship Quarterly*, xxx, <https://doi.org/10.1016/j.Jeaqua.2019.101353>

- 102) Shatilo, O. (2019). *The Impact of External and Internal Factors on Strategic Management of Innovation Processes at Company Level. Ekanomika*, 98(2), 85- 96.
- 103) Tutar, H.; Nart, S.; Bingol, D. (2015). *The Effects of Strategic Organizations on Innovation Capabilities and Market Performance; The Case of Asem. 11th International Strategic Management Conference, Procedia- Social and Behavioral Science* (207), 709- 719.
- 104) LONGMAN Dictionary (2021). Retrieved from:
<https://www.ldoceonline.com/dictionary/leadership>
- 105) LONGMAN Dictionary (2021). Retrieved from:
<https://www.ldoceonline.com/dictionary/quality-of-working-life>.