



**ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
”دراسة ميدانية“**

إعداد

د/ بسام صلاح محمود جويلي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

د/ حيات عبد الله حسن عبد الله

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية الدراسات الإنسانية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
"دراسة ميدانية"

د/ بسام صلاح محمود جويلي
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر
البريد الإلكتروني: bassamgoweily@gmail.com

د/ حيات عبد الله حسن عبد الله
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية الدراسات الإنسانية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر
البريد الإلكتروني: hiatabdalaa@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث تعرّف درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك تمّ استخدام المنهج الوصفي، مع الاستعانة بدراسة ميدانية تمّ خلالها تطبيق استبانة على عينة مكونة من (١٥١) عضو هيئة تدريس تمّ اختيارهم من كليات التربية التابعة للجامعة، وتوصّل البحث لنتائج عدّة منها:

- جاءت درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وانحراف معياري (٠.٥٤).
- جاءت درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس متوسطة من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٢.٠٦) وانحراف معياري (٠.٥٥).
- تُوجد علاقة ارتباط قوية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة عمداء الكليات لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بمعامل ارتباط (٠.٨٠).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية على محور الإدارة بالقيم، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط رتب (٨٣.٨١) وكانت أقل المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط رتب (٧٤.٢٦).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية على محور جودة الحياة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ مساعد بمتوسط رتب (٩٧.٥٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط رتب (٣٣.٨٦).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس على محور الإدارة بالقيم، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط رتب (٨٣.٩٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط رتب (٦٧.٠٤).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس على محور جودة الحياة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط رتب (٩٠.٣٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط رتب (٥٩.٨٥).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة على محور الإدارة بالقيم، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من ٥ إلى ١٠ سنوات بمتوسط رتب (٨٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط رتب (٦٠.٤٤).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة على محور جودة الحياة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من ٥ إلى ١٠ سنوات بمتوسط رتب (١٠١.٩٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط رتب (٤٠.٢٩).
- وفي ضوء ما سبق تمّ التوصل لمجموعة من المقترحات قد تسهم في تفعيل ممارسة الإدارة بالقيم من جانب عمداء كليات التربية؛ من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالقيم، جودة الحياة الوظيفية.

**Practicing Management by Values by Deans of Faculties
of Education at Al-Azhar University and its role in
achieving the quality of work life for Faculty Members
:A field study**

Dr. Bassam Salah Mahmoud Goweily

Teacher of management, planning and comparative studies
at the Faculty of Education in Tafhana Al-Ashraf - Al-Azhar
University.

Email: bassamgoweily@gmail.com

Dr. Hayat Abdullah Hassan Abdullah

Teacher of management, planning and comparative studies
at the Faculty of Human Studies in Tafhana Al-Ashraf - Al-
Azhar University.

E-mail: hiatabdalaa@gmail.com

Abstract:

The research aimed for identifying the degree of practicing Management by Values by Deans of the Faculties of Education at Al-Azhar University and its role in improving the quality of job life for Faculty Members. To achieve this, the study used the descriptive method besides applying a questionnaire to a sample of "151" faculty members selected from faculties of education at Al-Azhar University. The research had concluded several results, including:

- The degree of practice by Deans of Faculties of Education pertaining to Management by Values dimensions was at a moderate degree from the study sample's point of view, with an arithmetic mean (2.29) & a standard deviation (0.54).
- The availability degree of quality of work life dimensions for Faculty Members was at a moderate degree from the sample's point of view, with an arithmetic mean (2.06) & a standard deviation (0.55).



-
- There is a strong positive & statistically significant correlation at the significance level (0.01) between the degree to which Faculty Deans pertaining to practicing Management by Values dimensions & the availability degree of quality of work life dimensions for Faculty Members with a correlation coefficient (0.80).
 - There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) at the sample's responses according to job grade variable on the axis of Management by Values .The highest means were for the professor category with an average rank (83.81) while the lowest means were for the lecturer category with an average rank (74.26).
 - There are statistically significant differences at the significance level (0.01) at the sample's responses according to the job grade variable on the axis of quality of work life. The highest means were for the assistant professor category with an average rank (97.52)while the lowest means were for the professor category with an average rank (33.86).
 - There are statistically significant differences at the significance level (0.05) at the sample's responses according to the gender variable on the axis of management by values. The highest means were for the female category with an average rank (83.95) while the lowest means were for the male category with an average rank (67.04).
 - There are statistically significant differences at the significance level (0.01) at the sample's responses according to the gender variable on the quality of work life axis. The highest means were for the female category with an average rank (90.33) while the lowest means were for the male category with an average rank (59.85).
 - There are statistically significant differences at the significance level (0.05) at the sample's responses according to the number of years of experience variable on the axis of management by values. The highest means were for the category of 5 to 10 years with an average rank (85) while the

lowest averages were for the category of more than 10 years with an average rank (60.44).

- There are statistically significant differences at the significance level (0.01) at the sample's responses members according to the number of years of experience variable on the axis of quality of work life. The highest means were for the category of 5 to 10 years with an average rank (101.93) while the lowest means were for the category of more than 10 years with an average rank (40.29).

In the light of the above- mentioned results, a set of proposals were set that may contribute to activating practicing Management by Values by Deans of Faculties of Education to improve the quality of work life for Faculty Members.

Keywords: Management by Values, Quality of work life.

الإطار العام للبحث

مقدمة:

إنَّ الجامعة هي المؤسسة الأقدر على بناء الشخصية وغرس القيم والفضائل والشعارات والنظريات، وهي الأقدر على الاتصال بالمجتمع الخارجي بكل مؤسساته؛ لكونها تقوم بوظيفة التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتسعى لتطوير أدائها، وذلك من خلال وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها المنوطة بها وإعداد كوادرها البشرية، وتأهيلها علمياً وإدارياً حتى تتمكن من رفع مستوى أدائها في مختلف الجوانب باعتبارها من أهم المؤسسات المجتمعية التي تسهم في تقدم ورخاء الأمم بما تمتلكه من إمكانات علمية وبشرية تمكنها من قيادة حركة المجتمع وتوجيه عمليات التنمية.

وتُوجد عديدٌ من المداخل الإدارية التي تستخدم من أجل أن تحقق الجامعات المنافسة والنجاح في الأسواق التي تزداد عالمية وتعقيداً، وتتطلب المهنية والتغيير باستمرار والتوجه نحو الجودة وتحقيق رضا العملاء، وظهر اليوم مدخلاً جديداً يُعرف باسم الإدارة بالقيم، وهو يُعد أداة استراتيجية للقيادة وإعادة تصميم الثقافة في المنظمات وإعدادها للألفية المقبلة (Shimon & Salvador, 2000:5).

وبالرغم من حداثة هذا المفهوم فإنَّ أهميتها في مجال الإدارة والعلوم الإدارية لا تقلُّ عن أهميتها في أي مجال آخر؛ وذلك يُبين أهمية دورها البارز في إدارة المنظمة ككل، ويكاد يتفق كتاب الإدارة قديماً وحديثاً على أهمية القيم وأهمية تأثيرها على المديرين والمستويات الإدارية بالمنظمات، وعليه فإنَّ الجامعة المعاصرة تهتم بالقيم باعتبارها المكون الأساسي لثقافتها التنظيمية (حميد، ٢٠١٦: ١٣).

ويُعد الاستخدام الأمثل للقيم السائدة داخل المنظمة من أهم المداخل التي تتطلب تغيير أنماط الفكر والسلوك وطريقة العمل، وذلك بتطوير الثقافة التنظيمية التي يحملها الرؤساء والمرؤوسون، وذلك يُعد الخيار الأفضل الذي يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها أن تحافظ على تحقيق تماسكها وتميزها وإبراز هويتها واستثمار طاقات أفرادها من خلال رسالة محددة وقيم مرشدة تتبناها تلك المنظمات (ليلي وباسين، ٢٠١٧: ٥٦١).

وذلك يتطلب من القيادات أن تتبنى نظماً إدارية جديدة حتى تتمكن من الاستجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية التي ينبغي توافرها، وأن تتصف بالمرونة الإدارية المتمثلة في قدرتها على تعديل طريقها في العمل؛ لمواجهة حاجاتها على المستوى الداخلي والخارجي، والتقليل من جوانب التعقيد وتحقيق الإنتاجية التنظيمية (الهلال، ٢٠٠٦: ٥٥، ٥٦).

كما يتطلب أيضًا أن يكون المناخ العام المحيط بالمؤسسة وإدارتها وقيادتها وبيئتها ممتًا يسمح بهذا التغيير والتطوير ويحضُّ عليه ويشجع جهوده، ويُعد الأخذ بأساليب الديمقراطية والتشاركية وتكافؤ الفرص والمساواة ودعم التنمية الشاملة أساسًا مهمة لنظم الإدارة التي تحقق الكفاءة بما يحقق لها التميز وخدمة بيئتها المتنوعة (عبود وعبد الحميد، ٢٠٠١: ٢٥، ٢٦).
ويُعد موضوع جودة الحياة الوظيفية من الموضوعات المهمة التي تمَّت دراستها عالميًا؛ نظرًا لارتباطها بصحة العاملين والنتائج التنظيمية، وقد شهد القرن الحادي والعشرون تأثير العمولة على الاقتصاد والخدمات وتكنولوجيا المعلومات؛ ممَّا جعل العاملين أعلى أصول المنظمة؛ حيث إنهم يشكلون الأصول اللينة والقيم الخفية. وهذا أثار اهتمام علماء الإدارة بأهمية الموارد البشرية داخل نطاق العمل والبحث عن أهم الوسائل التي تحقق جودة الحياة الوظيفية لهم، والتي تتمثل في التعويضات الكافية والعادلة. ظروف العمل الآمنة والصحية، مكافأة الأفراد المتميزين، الاعتراف بالجهد المبذول، تنمية الشعور بالأمن الوظيفي، الاستقلالية، سهولة التواصل مع الآخرين، المشاركة في أداء المهام (Saman, 2017: 574).

وأشار (والتون ١٩٨٠) إلى أن مناخ العمل المناسب يُعد دافعًا لتحقيق جودة الحياة الوظيفية (Isabel & Javier, 2017: 66)، كما أن تقديم الحوافز والمكافآت يُعد من العوامل المهمة لنجاح المنظمة، باعتبارها وسيلة فعالة لإشباع احتياجات ورغبات العاملين، فهي تدفع العاملين نحو الأداء المتميز وإتقان العمل وزيادة الإنتاج؛ ممَّا يُساهم في خلق روح الإبداع والابتكار لديهم وانتمائهم للمؤسسة وتحسين أسلوب عملهم (بومجان وآخرون، ٢٠١٨: ١٣٠).

كما أكدت معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر على ضرورة توافر جهاز إداري وقيادي ملائم من حيث العدد والمؤهلات والكفاءة يتناسب مع حجم وطبيعة أنشطة المنظمة ويتسم بكفاءة الأداء، بما يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى حرص المنظمة على التنمية المستمرة لأفرادها والالتزام بتقييم أدائهم وضمان مشاركتهم في القرارات التي تتعلق بصالح المؤسسة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥: ٣٥).

بالإضافة إلى أن القيادة الفعالة تُساهم في زيادة القدرة على تطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المؤسسية عن طريق كفاءة استخدام الموارد البشرية، وتعزيز نقاط القوة وكفاءة العمليات التشغيلية ودعم بقائها واستمرارها في بيئة عمل تنافسية، بجانب تحسين سمعتها ومواجهة كافة التحديات التي تواجهها، وذلك يتم في بيئة عمل يتوافر فيها الرضا الوظيفي للعاملين والشعور بالاستقرار والأمان النفسي، ومناخ عمل يسوده الاحترام المتبادل والتعاون الجماعي (فاتح، ٢٠٢٢: ٨٨).

وهذا دفع كثيرًا من المنظمات بمختلف أشكالها إلى رفع أدائها وتحسين إنتاجيتها من خلال إيلاء اهتمامها بالموارد البشري؛ لأنه العنصر الأهم بين مختلف مواردها والقادر على التفكير

والإبداع والابتكار، وتوجيه أنشطة المنظمة وإدارة الموارد الأخرى بكفاءة وفعالية، ويُعد تحقيق الرضا النفسي والوظيفي للفرد في المنظمة عنصرًا مهمًا ومؤثرًا على أدائه، كما أن وجود بيئة عمل صحية وآمنة ومحفزة يتوافر فيها الدعم والمشاركة والتوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة ينعكس على الصحة النفسية للفرد ويحول دون تعرضه لضغوط العمل، ويتحقق ذلك من خلال أداء الجامعة لأدوارها المتمثلة في تطوير المجتمع والنهوض به إلى مستوى تكنولوجي وتعليمي واقتصادي واجتماعي وصحي أفضل، ولديها القدرة على إحداث نقلة كيفية وتغيير ملحوظ لأعضائها وجميع العاملين فيها نحو التقدم والرفاهية والإنتاج، والتطلع إلى مستقبل أفضل، من خلال تهيئة البيئة الصالحة لأداء المهام بشكل متميز (مطواع، ٢٠٠٢: ٨٦). وهذا يُشير إلى أن موضوع الإدارة بالقيم يُعد ذا تأثير إيجابي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لجميع العاملين بصفة عامة ولأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة؛ لأنَّ تطبيق قيم الفعالية والكفاءة والتعاون والعدالة والقانون والنظام، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، وسيادة مبادئ الديمقراطية، والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية وتشجيعها، وغيرها من القيم يُعد عاملاً مهمًا في تحقيق ظروف عمل آمنة يشعر فيها الفرد بالاستقلالية والمشاركة والتواصل مع الآخرين والاعتراف بجهود الأعضاء، كما يُسهم في توفير جوٍّ من العمل مملوء بالحماس والحيوية والنشاط والسعي لبذل مزيد من الجهد؛ من أجل تقدُّم المؤسسة وتميزها وازدهارها. وللعمداء دورٌ مهمٌّ في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل الكليات؛ حيث يمثلون قمة الهيكل التنظيمي داخل نطاق العمل، من خلال الارتباط الواضح بين اتباعهم لأسلوب الإدارة بالقيم ودورها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؛ حيث إنَّ الأخذ بالأبعاد الأربعة لإدارة القيم والمتمثلة في (إدارة المنظمة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة التنظيمية) يؤثر إيجابيًا على إحساس الأفراد بجو العمل الفعَّال الذي يخلو من الصراعات والمشكلات، ويخفف من التوتر الناجم عن الروتين اليومي والأكاديمي المرتبط بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويكون دليلاً قوياً على شعورهم بتحقيق جودة الحياة داخل نطاق العمل؛ ممَّا يكون دافعاً لإنجاز المهام وتطوير الأداء وتحسين السُّمعة الأكاديمية للجامعة.

مشكلة الدراسة:

أشارت بعض الدراسات إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر يواجهون مشكلات إدارية عدة، تُعد عاملاً أساسياً في ضعف شعورهم بجودة الحياة الوظيفية وتؤثر على أدائهم ومدى انتمائهم لمؤسستهم وسعيمهم الدؤوب لتقدمها ورقمها، وتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

(١) جمود التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة، وشيوع البيروقراطية المعطلة للعمل التي تتضمن الالتزام بحرفية النصوص والقوانين، وبُطء تصحيح

- الانحرافات، وتداخل وغموض الاختصاصات، وانخفاض نسبة التفويض الإداري، وتضارب بعض القرارات نتيجة اختلاف مصدرها؛ مما يلحق الضرر بطبيعة العمل (صديق، ٢٠٠٩: ١٩٨).
- (٢) القصور في نظم ومعايير تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة الأزهر، والتي من شأنها أن تعمل على تحسين الخدمات التي تقدمها للوصول إلى أعلى جودة ممكنة وتلبية متطلبات المجتمع (غريب، ٢٠٠٩: ١٨١).
- (٣) ضعف منظومة إدارة الكفاءات الأكاديمية، وغياب الاعتراف والتقدير للكفاءات والمبادرات الفردية والجماعية، وندرة اهتمام بعض القيادات الأكاديمية بهذه الإدارة، مع غياب التنسيق في هذا الشأن بين القيادات على المستويات المختلفة (عبد الحافظ، ٢٠١٠: ٦٩).
- (٤) ضعف مشاركة القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة في صياغة التوجه المستقبلي لكلياتهم، فضلاً عن ضعف المشاركة في صنع قراراتها (علي، ٢٠١٣: ١٩٨).
- (٥) ندرة الاستفادة من الموارد البشرية الموجودة بالكليات، وقلة وجود برامج تدريبية لهم، وضعف الاهتمام بتحديد احتياجاتهم التدريبية (أحمد، ٢٠١٧: ١٨٥).
- (٦) قلة توافر إمكانيات التقنية الحديثة لشبكات المعلومات والاتصالات التي تربط بين إدارة الجامعة في القاهرة وفروعها في الأقاليم، وقلة استخدامها في البرامج الإدارية؛ مما ترتب عليه البطء في توفير البيانات والمعلومات عند طلبها، بل ورفض تقديمها أحياناً (محمد، ٢٠١٧: ١٥٨).
- (٧) كثرة المعوقات التي تُعاني منها بعض الكليات، والمتمثلة في جمود هيكلها التنظيمي، واتباع النمط المركزي البيروقراطي في الإدارة، وندرة الاهتمام بالتغيير، بل ومقاومته في بعض الأحيان. فضلاً عن ندرة الوعي بثقافة التغيير (أبو النصر، ٢٠١٨: ١٦٣).
- (٨) ندرة الاستفادة من نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي لبعض الكليات في تحسين أدائها، فضلاً عن ضعف الاهتمام بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة (أحمد، ٢٠٢٠: ٤٥٦).
- (٩) ضعف القدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة، وقلة الاهتمام بإيجاد صف ثاني من الكوادر القيادية من خلال تخطيط عملية التعاقب الوظيفي، ونقل الخبرات القيادية لبعض الأعضاء (علي، ٢٠٢٢: ٤٢٢، ٤٢٠).
- (١٠) ضعف الاهتمام بتوفير نظام فعّال يسمح بالتدفق الحر للمعلومات، ووضع قيود على حرية الأعضاء في الابتكار للعمل (الجارية والعشماوي، ٢٠٢٣: ٦٨٣، ٦٨٢).

وأوصت دراسة (الأشقر، الهنداوي)، بضرورة تقديم خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من العاملين وحسن أدائهم، وتحسين شروط وظروف العمل والمرافق والخدمات وبيئة الأمن والسلامة، والعلاقات الإنسانية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على ربط حوافز الأعضاء بالإنجازات التي تحققها الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك يتطلب توظيف مداخل حديثة وتبني مداخل إدارية جديدة، تقودها نحو إيجاد استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها وتميز بها عنهم، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزتها التنافسية؛ ممّا يساعد جامعة الأزهر على تحقيق تقدمها وتميزها والتغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجهها (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧: ٥٦٢، ٥٥٩).

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تواجههم مشكلات إدارية، تُعد من وجهة نظرهم أحد المعوقات التي تحول دون شعورهم بجودة الحياة الوظيفية، كما أنها تُعد عائقًا يحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها وتُعد من فعاليتها التنظيمية ولا تمكنها من تحقيق التميز والريادة؛ ذلك لأنّ عضو هيئة التدريس يُعد أهم أسس نجاح العمل الجامعي؛ فهو يقوم بأدوار عديدة تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ لذا يتطلب تطوير النظم الإدارية التي تحقق شعورهم بجودة الحياة الوظيفية، وعليه فقد جاء هذا البحث لتعرّف درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس؛ تمهيدًا لوضع مقترحات قد تسهم في تحسين سير وإجراءات العمل، وتحسين الأداء وإنجاز الأعمال في صورة جيدة، وتخفيف الضغوط المهنية والأكاديمية التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس.

وفي ضوء ما سبق يُمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١) ما الإطار المفاهيمي للإدارة بالقيم، وجودة الحياة الوظيفية؟
- ٢) ما واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر؟
- ٣) ما درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم (إدارة المنظمة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤) ما درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (الرضا عن المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل، الرفاهية في العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، تدني مستوى ضغوط العمل) من وجهة أعضاء هيئة التدريس؟

- ٥) هل تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس؟
- ٦) هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات (الجنس، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة) حول درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى العمداء ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر؟
- ٧) ما المقترحات اللازمة لتحسين دور الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها؟

أهداف البحث:

- هدف البحث تعرّف درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات، ووضع مقترحات قد تساهم في تحسين درجة ممارسة الإدارة بالقيم كأحد المداخل التي قد تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لهؤلاء الأعضاء، وذلك من خلال ما يلي:
- ١) تعرّف الإطار المفاهيمي للإدارة بالقيم، وجودة الحياة الوظيفية.
 - ٢) رصد واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر.
 - ٣) تعرّف درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم (إدارة المنظمة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - ٤) تعرّف درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (الرضا عن المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل، الرفاهية في العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، تدني مستوى ضغوط العمل) من وجهة نظرهم.
 - ٥) الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
 - ٦) دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات (الجنس، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة): وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات. إن وجدت. وتحليلها، بما يُساهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم مقترحات الدراسة.
 - ٧) التوصل للمقترحات اللازمة لتحسين دور الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها.

أهمية البحث:

تمثلت الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث فيما يلي:

- (١) يُسهم البحث في إبراز درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- (٢) يُعد موضوع الإدارة بالقيم من الموضوعات المهمة التي تؤكد مفاهيم العدالة والاستقلالية والتعاون والالتزام، وهي قيم تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي والتقليل من ضغوط العمل والصراعات وتخفيف الضغوط المهنية والمشاكل التنظيمية التي قد تعوق تحسين الأداء.
- (٣) أهمية مدخل الإدارة بالقيم في كونه يحمل بين أبعاده (قيم التنافس واستثمار الفرص)، وهذا معناه أن تكون المؤسسة في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تحسين القدرات الإدارية وتطوير العمليات وتميز الموارد البشرية وتحسين مخرجاتها، بما يكفل لها تحقيق مزايا متعددة لا يُجارىها المنافسون.
- (٤) استفادة الجامعة وكلياتها من النماذج الإدارية الحديثة ذات الصلة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للموارد البشرية داخل المؤسسات.
- (٥) يُعد موضوع الإدارة بالقيم مدخلاً إدارياً حديثاً يُسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تحسين أداءهم وتوفير جوّ عمل مناسب يشعرون فيه بالاستقرار والتعاون والرضا الوظيفي.
- (٦) تُعد الإدارة بالقيم أحد المداخل التي تهتم بالموارد البشرية، الذين هم أهم عناصر تكوين المؤسسة وأسس تقدمها.
- (٧) قد تسهم هذه الدراسة في إثارة الاهتمام نحو إجراء مزيد من الدراسات والبحوث العلمية للباحثين في هذا المجال.
- (٨) قلة الدراسات التي تناولت درجة ممارسة الإدارة بالقيم ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر (وهذا في حدود علم الباحثين).

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، فهو يعتمد على وصف الحقائق الراهنة والمتعلقة بطبيعة الظاهرة؛ وذلك للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة ومغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث (عبد الحميد وكاظم، ٢٠٠٠: ١٣٤)، حيث يتناول شرحاً وتوضيحاً للإطار المفاهيمي للإدارة بالقيم، وجودة الحياة الوظيفية، والواقع الفعلي

لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، ثم عرض الدراسة الميدانية ونتائجها، يليها وضع المقترحات التي قد تسهم في تحسين درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى العمداء بما ينعكس على تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات عينة الدراسة.

أداة البحث:

استخدم البحث الحالي استبانة تمّ تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر بلغ عددهم (١٥١) عضواً خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٤م، وتكوّنت الاستبانة من محورين:

- المحور الأوّل: تناول درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم (إدارة المنظّمة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- المحور الثاني: تناول درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (الرضا عن المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل، الرفاهية في العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، تدني مستوى ضغوط العمل) من وجهة نظرهم.

عينة البحث:

طبّق البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر في القاهرة وأسيوط وتفهننا الأشراف بالدقهلية بلغ عددهم (١٥١) عضواً؛ لمعرفة آرائهم حول درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء تلك الكليات (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) من وجهة نظرهم.

مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث في الآتي:

١. الإدارة بالقيم:

قبل عرض مفهوم الإدارة بالقيم، يُشار إلى مفهوم القيم في اللغة والاصطلاح على النحو التالي:
مفهوم القيم في اللغة: القيم مفرداً القيمة وأصله الواو؛ لأنه يقوم مقام الشيء، وقيمة الشيء ما يعادل ثمنه (ابن منظور، ٢٠٠٣: ٥٠٠).

بينما ورد مفهوم القيم اصطلاحاً على النحو التالي:

- أسلوب لتنظيم السلوك بطريقة مرنة لمواجهة تعقيد الحياة التنظيمية، وتمثل القيم التنظيمية في الثبات، الشجاعة، العدالة، الاعتدال، الرحمة، الولاء، النزاهة، ضبط النفس (Jakson, 2010: 806).
 - معتقدات ثابتة مفضلة شخصياً أو اجتماعياً تظهر في مواقف معينة أو توجه أعضاء المنظمة في اختيار أو تقييم السلوك، وتظهر في أشكال متنوعة قد تكون شفوية، أو مكتوبة، أو رسمية (Bourne & Jenkins, 2013: 497).
 - القيم نوعان: قيم شخصية وهي صفات أخلاقية تستمد من تنشئة الفرد وأخلاقياته التي يتصف بها، وقيم اجتماعية تنبثق من المعتقدات والأعراف المتعلقة بكيفية تصرف الناس في المواقف المختلفة، وهذه القيم تتمثل في الصدق والنزاهة والاحترام، والولاء والمسؤولية والالتزام، وتضمن بقاء المنظمة في بيئة تنافسية (Dolan & Altman, 2012: 23).
- ويتضح ممّا سبق أن القيم تُعد سلوكيات شخصية توجه سلوك الفرد لفعل ما يعتقد أنه يؤمن به.

كما يُشير مفهوم الإدارة بالقيم إلى أنها:

- فلسفة إدارية تنطلق من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة؛ ممّا يؤدي إلى تحقيق جملة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة (الغامدي، ٢٠٢٠: ١٩).
- مجموعة من المعتقدات، والأفكار تهدف توجيه سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإرشادهم إلى السلوكيات المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها داخل التنظيم، وتُعد مرشداً لأعمالهم المكلفين بأدائها (الزريدي والقبي، ٢٠٢٠: ٢٥٥).

ويقصد بها إجرائياً: مدخل إداري يتضمن قيام عمداء الكليات بتطوير قيم وعادات وسلوكيات وثقافات أعضاء هيئة التدريس داخل كليات التربية بجامعة الأزهر، والتي تؤثر على معدل أدائهم بالإيجاب أو السلب، بما يُساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة أو عدمها، وأبعادها المتمثلة في (إدارة المنظمة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة التنظيمية)، والتي لها تأثير إيجابي على إحساس أعضاء هيئة التدريس بمناخ فعّال يساعد على ممارسة أداء وظائفهم في جوّ يخلو من الصراعات والمشكلات، ويخفف من التوتر الناجم عن الروتين اليومي والأكاديمي

المرتبط بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتكون دليلاً قوياً على شعورهم بجودة الحياة داخل نطاق العمل.

٢. جودة الحياة الوظيفية:

قبل عرض مفهوم جودة الحياة الوظيفية، نودُّ الإشارة إلى مفهوم الجودة في اللغة ويقصد بها: لفظ مأخوذ من الجيد وهو نقيض الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله؛ أي أعده جيداً (ابن منظور، ٢٠٠٥: ٦٩٣)، وفي الاصطلاح هي: الملائمة للاستخدام، وتتحقق من خلال ثلاثة شروط: الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة (جودة، ٢٠٠٧: ٧).

ويشير مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى ما يلي:

- أحد المؤشرات الدالة على الاهتمام برفاهية الفرد في المجالات كافة، وهو وسيلة لتحسين ظروف الحياة ويتضمن جوانب من السعادة والرضا عن الحياة بشكل عام، وتمثل مظاهر جودة الحياة في جودة العيش، الدخل، الصحة، الثقافة، جودة البيئة (إبراهيم، ٢٠١٦: ١١).
- مجموعة من المبادرات والهدف منها هو تحسين الخبرة البشرية في مكان العمل، وزيادة القدرة التنافسية لها من خلال إعادة تصميم طبيعتها والحصول على مكاسب إنتاجية (Isabel & Fabian, 2017: 66).
- مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها (الرميدي وأبو زيد، ٢٠٢٠: ٣).

ويقصد بها إجرائياً: درجة الرضا الناتج عن إحساس أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر بالاستقرار الوظيفي والشعور الداخلي بتحسين درجة الضغوط المهنية؛ ممَّا ينتج عنه أداءً فعَّالاً للمهام المسندة إليهم والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.

الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية تبين أنه لم تُوجد أيُّ من هذه الدراسات جمعت بين الإدارة بالقيم وجودة الحياة الوظيفية في دراسة واحدة (وذلك في حدود علم الباحثين)؛ حيث ما تناول جودة الحياة الوظيفية مع متغيرات أخرى تختلف عن الإدارة

بالقيم، ودراسات تناولت الإدارة بالقيم مع متغيرات أخرى تختلف عن جودة الحياة الوظيفية، وقد قسمت الدراسات السابقة إلى محورين: الأول الدراسات التي تناولت الإدارة بالقيم، والثاني الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية"، وفيما يلي عرض لها وفق التدرج الزمني من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الإدارة بالقيم:

١. دراسة (Arabaci, 2013): هدفت معرفة أثر القيم التنظيمية لدى الإداريين والمعلمين في المدارس الأساسية؛ بهدف تحسين التنظيم المدرسي في المدارس الابتدائية بتركيا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وكانت العينة مكونة من (٢٦١) معلماً في المدارس الابتدائية، وكان من نتائجها أن نجاح التنظيم المدرسي يتأثر بالمعتقدات والقيم بدرجة عالية، والمدارس التي تعتمد في إدارتها على القيم التنظيمية هي الأكثر نجاحاً.

٢. دراسة (Mueller, 2013): هدفت الكشف عن واقع القيم التنظيمية ودورها في إدارة الخدمات الطلابية بجامعة ساسكاتشوان بكندا، واستخدمت المنهج الوصفي الواقعي التحليلي المقارن من خلال تتبع الإدارة بالقيم التنظيمية وشرحها وتوضيح عناصرها المكونة لها، ثم تحليل وثائق التخطيط الاستراتيجي الخاصة بالجامعة ووحدات خدمة الطلاب، ثم إجراء مجموعة من المقابلات غير المنظمة مع العاملين بإدارة خدمة الطلاب بالجامعة لمعرفة آرائهم وخبرتهم فيما يتعلق بالقيم التنظيمية المتبعة، ثم قامت الباحثة بتحليل بيانات البحث المتمثلة في ثلاثة عناصر، هي: التحديات، والهيكل، وديناميكية العمل في الإدارة الجامعية فيما يخص الخدمات الطلابية باستخدام المنهج التحليلي، وتوصلت للنتائج الآتية: هناك تناقض بين القيم التنظيمية التي تنتشر داخل إدارة الجامعة وبين التي يتم تنفيذها على أرض الواقع، وتهتم إدارة الجامعة بتدعيم العلاقات الشخصية بين الزملاء داخل الجامعة، وآليات القيم التنظيمية لا تقع ضمن ممارسات وعمليات التخطيط الاستراتيجي بإدارة الجامعة، لذا تقترح الدراسة إجراء مزيد من الدراسات نحو تفعيل القيم التنظيمية داخل إدارة الجامعة.

٣. دراسة (رحب، ٢٠١٤): هدفت بناء أنموذج مقترح لآليات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية باليمن في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، واستخدمت المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي باعتباره أحد الأساليب الاستشرافية التي يعتمد عليها في بناء الأنموذج، كما تم الاستعانة بأراء الخبراء البالغ عددهم (٨٥) فرداً من أربع جامعات هي (صنعاء، عدن، تعز، إب)، وكانت أهم نتائجها موافقة الخبراء على جميع مراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية باليمن بنسبة اتفاق (٨٩.١٣).

٤. دراسة (رمضان وأبو عاصي، ٢٠١٦): هدفت الكشف عن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرّف أثر بعض المتغيرات (نوع الكلية، الخبرة، الدرجة العلمية) في تحديد مستوى القيم التنظيمية وتطبيق مبادئ هذه الإدارة بجامعة المجمع من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي الوثائقي والوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطبيق استبانة للتأكد من صدقها وثباتها على عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (١٦٧) عضوًا، وقد أسفرت عن النتائج الآتية:

- تقديرات أفراد العينة على مجالات (إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) لمستوى القيم التنظيمية في جامعة المجمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة موافقة كبيرة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة كبيرة أيضًا.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ٥.٠ بين متوسطات أفراد عينة الدراسة، تبعًا لمتغيري الكلية والخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥.٠ بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الدرجة العلمية.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد القيم التنظيمية المتمثلة في (إدارة المنظمة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)؛ لما لها من أثر إيجابي على جودة الخدمات التعليمية، والاهتمام بجودة الخدمات التعليمية بهذه الكليات، وإقامة ندوات علمية أو دورات تدريبية أو مؤتمرات حول القيم التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية.

٥. دراسة (أل سنان ولطفي، ٢٠١٧): هدفت بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، وتمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة بلغ عددها (١٩٢) فردًا من العاملين الإداريين بجامعة إب، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان من نتائجها أن واقع ممارسة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم كان بدرجة ضعيفة، كما حظيت عناصر بناء التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم بدرجة أهمية كبيرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تجاه أهمية بناء التصور المقترح.

٦. دراسة (Nuray, 2018): هدفت تحديد القيم الإدارية والثقافية التي يتبناها المديرون العاملون في الجامعات، وهل تختلف هذه القيم باختلاف النوع، الخبرة المهنية، قدرات الأفراد؟ وتمثل القيم التي تم تناولها في الدراسة في (القوة، السلطة، تجنب الغموض)، وتكونت العينة من (١٠٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس ممن هم في رتبة (عميد، نائب عميد، رؤساء أقسام) بكليات العلوم والأدب والسياحة والطب والاقتصاد والعلوم الإدارية والفنون الجميلة في جامعة أفون كوكاتيبي في تركيا، وأظهرت النتائج أن مديري الجامعات يتبنون القيم الجماعية وهم أكثر ميلاً إلى عدم الغموض؛ لأنها تزيد من المخاطر، ولديهم مسافة عالية من السلطة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفضيل المديرين لقيم القوة وتجنب الغموض وفقاً لمتغير الجنس، والقيم الثقافية والإدارية التي يتبناها المديرون في الجامعات في مختلف الفئات العمرية تشابه في جميع الأبعاد، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة تجنب الغموض لصالح متغير العمر، ومديري الجامعات الذين خبرتهم من ١-٥ سنوات يتبنون القيم الجماعية أكثر مقارنة بمديري الجامعات الذين تتراوح أعمارهم بين ١٦-٢٠ عامًا، ومديري الجامعات ذوي الخبرة المهنية المختلفة لديهم قيم إدارية وثقافية متماثلة.

٧. دراسة (شمس الدين وذكريا، ٢٠١٩): هدفت تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه الإداري لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي على عينة مكونة من (٣٦٣) مفردة من العاملين والمديرين بجامعة الأزهر في مدينة نصر والدراسة، من خلال استمارة استقصاء للتعرف على آراء عينة الدراسة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع القيم المكونة للثقافة التنظيمية (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، القانون والنظام، العمل الجماعي)، والتوجه الإداري للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأنواع القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتوجه الإداري للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر.

٨. دراسة (الزبيدي والقي، ٢٠٢٠): هدفت تعرف القيم التنظيمية السائدة بالكليات التقنية بمدينة مصراتة الليبية، وكذلك تعرف مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة من الكليات، وعلى درجة تأثير القيم التنظيمية السائدة على مستوى جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية؛ حيث وزعت (١٥٥) استبانة على أعضاء هيئة التدريس بالكليات التقنية بمدينة مصراتة والبالغ عددهم (٢٥٩) عضواً، وكان من نتائج هذه الدراسة أن درجة تأثير القيم التنظيمية بهذه الكليات كانت متوسطة، ودرجة جودة الخدمات التعليمية بها كانت ضعيفة، والقيم التنظيمية في هذه الكليات جاءت متوسطة.

٩. دراسة (العزام، ٢٠٢٣): هدفت تعرّف درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداؤها استبانة موزعة على (١٠٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتتمثل أهم نتائجها في أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم (١٠ سنوات فأقل)، وكذلك لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود تبعاً لمتغير الجنس والرتبة العلمية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

١. دراسة (علام، ٢٠١٢): هدفت تعرّف مستوى جودة الحياة والرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، والتحقق ممّا إذا كانت هناك علاقة بين جودة الحياة والرضا الوظيفي لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٢) من أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الباحثة مقياس جودة الحياة لمنظمة الصحة العالمية ترجمة (صفاء الأعسر) ومقياس الرضا الوظيفي (إعداد الباحثة)، وكان من نتائجها انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس بأبعادها المختلفة، وجاء متغير الرضا الوظيفي في حدود المتوسط، كما وجدت علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، كما ظهر اختلاف بين أفراد العينة في مستوى جودة الحياة وفقاً لمتغير الجنس والتخصص، كذلك وجدت فروق في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس للذكور ومتغير الدرجة العلمية لصالح الأساتذة.

٢. دراسة (إبراهيم، ٢٠١٣): هدفت تحليل واقع اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بالجامعات المصرية نحو جودة الحياة الوظيفية ومستويات الأداء ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة عشوائية بسيطة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بالجامعات المصرية بلغ عددهم (٣٨٤) فرداً من جامعات القاهرة، عين شمس، وحلوان، وبرزت أهم نتائجها في وجود اتجاه عام بالموافقة على متغير جودة الحياة الوظيفية ومتغير التميز في الأداء الجامعي، ويُوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغير جودة الحياة الوظيفية ومتغير التميز في الأداء الجامعي، ويُوجد تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية ومتغير التميز في الأداء الجامعي، ويُوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغير جودة الحياة الوظيفية ومتغير التطبيق الفعّال للأداء الجامعي.

٣. دراسة (عيد وهمام، ٢٠١٤): هدفت تعرّف الأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفيّة في كليات الشريعة والأنظمة بالجامعات السعودية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (١٧٣) عضوًا من جامعات الطائف وأم القرى، والملك عبد العزيز، وتوصّلت نتائجها إلى أنه تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في الأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفيّة على أداء أعضاء هيئة التدريس، كما يُوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لأبعاد جودة الحياة الوظيفيّة في كليات الشريعة والأنظمة بالجامعات السعودية على أداء أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات.

٤. دراسة (الدسوقي، ٢٠١٥): هدفت الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفيّة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة (١٠٦) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في جامعة الدمام بالملكة العربية السعودية، وقد استخدمت استبانة لقياس جودة الحياة الوظيفيّة، وتوصّلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في مستوى جودة الحياة الوظيفيّة لأعضاء هيئة التدريس وفقًا لمتغير النوع لصالح الإناث، وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ كافة الإجراءات التي من شأنها مراعاة العبء الوظيفي ومعرفة الأسباب التي أدت إلى شعور العضو بزيادة الضغوط لديه والعمل على تحسينها، وضرورة التخطيط والتنظيم لبرامج التنمية المهنيّة ووضع برامج تسهم في الارتقاء بمستوى جودة الحياة الوظيفيّة للأعضاء.

٥. دراسة (Aarthy & Nandhini, 2016): هدفت تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفيّة لأعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة بجامعة كارباغام بالهند، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداؤها استبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (٨٣) عضو هيئة تدريس بتلك الجامعة، ومن نتائجها أن مستوى جودة الحياة الوظيفيّة لأعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة بجامعة كارباغام متوسطًا، كما أشارت إلى عدم وجود فروق دالّة إحصائيًّا ترجع إلى متغير الجنس.

٦. دراسة (Alqarni, 2016): هدفت معرفة تأثير جودة حياة العمل في الارتقاء بمستويات مشاركة العاملين في الجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٢٩٩) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، ومن نتائجها أن رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز عن جودة حياة العمل متوسطًا، كما تُوجد علاقة ارتباطيّة بين جودة حياة العمل ومستوى مشاركة العاملين بجامعة الملك عبد العزيز.

٧. دراسة (Bandar, et al, 2018): هدفت تحديد مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة ساراواك الحكومية بماليزيا عن جودة الحياة الوظيفية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداتها استبانة مطبقة على (٢٧٨) من أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعة، ومن نتائجها أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعة كان متوسطاً، كما تُوجد فروقٌ دالةٌ إحصائيةً ترجع لمتغير الجنس، ولا تُوجد فروقٌ دالةٌ إحصائيةً ترجع لمتغير الحالة الاجتماعية.

٨. دراسة (القليوبي، ٢٠١٨): هدفت الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية وفقاً لبعض المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، الكليات الأم أو الإقليمية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واختيرت العينة من سبع كليات بمصر، وهم (كلية التربية الرياضية بحلوان بنين وبنات، كلية التربية الرياضية بالإسكندرية بنين وبنات، كلية التربية الرياضية بجامعة المنصورة، كلية التربية الرياضية بجامعة بورسعيد، كلية التربية الرياضية بجامعة بني سويف، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية من أعضاء هيئة التدريس الذين بلغ عددهم (٢٠٣) عضواً، ومن نتائجها: جاءت استجابة أفراد العينة على بُعد الرضا عن الوظيفة ما بين (موافق، موافق إلى حد ما)، وجاءت استجابة أفراد العينة على بُعد الرضا عن الخدمات التي تقدمها الجامعة ما بين (موافق، موافق إلى حد ما)، وجاءت استجابة أفراد العينة على بُعد الرضا عن العدالة التنظيمية ما بين (موافق، موافق إلى حد ما)، مع وجود فروقٍ دالةٍ إحصائيةً على بُعد الرضا عن الوظيفة وبُعد الرضا عن الخدمات التي تقدمها الجامعة وبُعد الرضا عن العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير لنوع لصالح الذكور، ووجود فروقٍ دالةٍ إحصائيةً على بُعد الرضا عن الوظيفة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح أستاذ، ووجود فروقٍ دالةٍ إحصائيةً على بُعد الرضا عن الخدمات التي تقدمها الجامعة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح أستاذ مساعد.

٩. دراسة (Endayani, et al, 2018): هدفت تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة براويجيا في إندونيسيا، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداتها استبانة مطبقة على (٧٤) من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة. ومن نتائجها أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعة كان متوسطاً.

١٠. دراسة (صويص، ٢٠١٨): هدفت تعرّف واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات الفلسطينية والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي بها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ اختيار عينة عشوائية من (٦٠) فرداً من الموظفين الإداريين في الجامعة، ومن نتائجها جاء محور عدالة نظام الأجور والمكافآت في الترتيب الأول بوزن نسبي (٤.٨٠)، وجاء محور الالتزام التنظيمي في الترتيب الرابع والأخير

بوزن نسبي (٦.٧٦)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا تُوجد فروقٌ إحصائية عند مستوى (٠.٥) تُعزى لطبيعة الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة.

١١. دراسة (Boas & Morin, 2019) هدفت تعرّف العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة حياة العمل في مؤسسات التعليم العالي بالبرازيل، واستخدمت المنهج الوصفي الاستكشافي، وكانت أداها استبانة طبقت على عينة من أساتذة الجامعات في (١٦) جامعة برازيلية بلغ عددهم (١٠٣٨) عضوًا، وتمّ اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ومن نتائجها وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وعوامل جودة حياة العمل، وأن الزيادة في مستوى الذكاء العاطفي تؤدي إلى تحسن في إدراك عوامل جودة حياة العمل.

١٢. دراسة (أبو تينة، ٢٠٢٣): هدفت تحديد مستوى الضغوط النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية ومستوى جودة الحياة لهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة على (١٣٨) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومن نتائجها أن درجة الضغوط التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة جاءت متوسطة، ومستوى جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة أيضًا، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الضغوط النفسية ودرجة جودة الحياة؛ أي كلما زادت الضغوط النفسية قلّت جودة الحياة، كما أوضحت وجود اختلاف بين أعضاء هيئة التدريس حسب درجاتهم العلمية في تعاملهم مع الضغوط؛ لأنه كلما زادت درجاتهم العلمية قلّت الضغوط النفسية.

١٣. دراسة (العصيمي والأغضف، ٢٠٢٣): هدفت الكشف عن مستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم مقياس جودة الحياة الوظيفية ومقياس الدافعية للإنجاز، وتمّ تطبيق المقياسين على عينة الدراسة الممثلة في أعضاء هيئة التدريس، وتوصّلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

١٤. دراسة (عبد النعيم، ٢٠٢٣): هدفت تعرّف أهمية استخدام مدخل القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (جامعة أسوان دراسة حالة)، واستخدمت منهج دراسة الحالة، وتكوّنت العينة من (١٢١) عضو هيئة تدريس بجامعة أسوان، ومن نتائجها أن مدخل القيادة الاستراتيجية يُعد من أنسب المداخل الإدارية الحديثة بالمؤسسات بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص؛ لأنه يهدف لإحداث تغيير بالمؤسسة ككل، وجاءت ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة من وجهة نظر

عينة الدراسة، وتُوجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى تحسين جودة الحياة الوظيفية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي الإدارة بالقيم وجودة الحياة، فمنها دراسة هدفت للكشف عن واقع القيم التنظيمية ودورها في إدارة الخدمات الطلابية بجامعة ساكاتشوان بكندا، ودراسة هدفت لتحديد القيم الإدارية والثقافية التي يتبناها المدبرون العاملون في الجامعات، ودراسة جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ودراسة واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام، ودراسة لانعكاسات القيم التنظيمية على مبادئ الجودة الشاملة، ودراسة لأثر جودة الحياة على الأداء والفاعلية، ودراسة لأثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، ودراسة لأثر الإدارة بالقيم على جودة الخدمات التعليمية، ودراسة الضغوط النفسية وعلاقتها بجودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، ودراسة مستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس، وغيرها من الدراسات التي تمّ عرضها سابقاً.

وتتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تناول البعض منها موضوع الإدارة بالقيم، والبعض الآخر تناول جودة الحياة الوظيفية، واستخدام المنهج الوصفي، وتختلف عنهم في الموضوع والعينة؛ حيث إنّ الدراسة الحالية جمعت بين الإدارة بالقيم وجودة الحياة الوظيفية بهدف تعرّف درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات.

واستفاد البحث من الدراسات السابقة في التعرف على المراجع والدوريات العلمية ومصادر البحث التي يُمكن الاستعانة بها في وضع الإطار النظري، واستخدام المنهج الملائم للدراسة وتصميم أدواتها، وتدعيم نتائجها.

الإطار النظري للبحث

المحور الأوّل: الإطار المفاهيمي للإدارة بالقيم:

لقد غدت تغييرات القرن الحادي والعشرين دافعاً قوياً نحو التفكير في الطريقة التي يُدار بها الأشخاص وتطويرهم، وتطوير الهيكل التنظيمي ونظم التشغيل وفلسفة المؤسسة نحو تغيير ثقافتها وقيمها، وهناك قيم تحكم العمل تعتمد على التعاون والمسائلة والاتصال والاستخدام الأمثل للموارد والتركيز على العملاء، والتكيف مع تنوع البيئة وتحفيز إمكانات كل فرد، هذه

القيم تقدم عائدًا استثماريًا أعلى من التكنولوجيا؛ لذا على المنظمات التي تريد تحقيق تنافسية أن تتبنى استراتيجيّة تعتمد على البحث والتطوير ومبادرات الجودة والمرونة والابتكار (Shimon & Salvador, 2006: 23,24).

وأشارت دراسة (بيترز وواترمان ١٩٨٢) إلى أنه لا تُوجد قيم معينة تضمن النجاح التنظيمي؛ نظرًا لتنوع هذه القيم وتعددتها، والقيم منها قيم شخصية، وقيم تنظيمية، وقيم إنسانية مثل قيم قيادة الأعمال، الاستقلالية، التحيز للعمل، النمو، تقرير المصير، العدالة، دعم الهياكل المجتمعية، الاحترام، التعاون، المشاركة، الديمقراطية، التسامح، المجاملة، الرؤية الجماعية، الخير والقدرة على التكيف (jakson, 2010: 806).

وتنوع القيم البيولوجية والطلب على التفاعل الاجتماعي من المطالب الاجتماعية والمؤسسية للجماعة، ويُعد التوافق مع القيم التنظيمية بديلاً للرقابة البيروقراطية، ممّا يُوفر إمكانية الإدارة عن بعد للمنظمات، وتخفيف الصراع بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما أنها تركز على العمل وقيادة الأعمال وتحقيق الربح والتميز والالتزام الداخلي من أعضاء المنظمة، وتكون القيم الحاكمة أكثر توجّهًا نحو الهدف وتحقيق النتائج (Bourne & Jenkins, 2013: 499).

والمنظمات التي تحقق إنتاجية متميزة تستثمر العاملين فيها من خلال تنمية مهاراتهم وتطوير الجديد منها، وتيسر لهم سبل التعلم المستمر وتدعمهم مهنيًا وتتولى تدريبهم لتحقيق مستوى أداء أفضل، والاهتمام بأنظمة إدارة الموظفين، ومواءمة أهداف المنظمة مع الرؤى الاستراتيجية، كما يمثل التفاؤل ورغبة الأفراد في العمل والاحترام والشعور بدعم الإدارة لهم يُعد من الأمور التي تساهم في الاندماج في بيئة عمل جيدة، كما يمثل عنصر المكافأة محفزًا لتحسين أدائهم (Joaoleitao & Pereira, 2019: 1,18).

ممّا سبق يتضح أن ممارسة الإدارة بالقيم لها تأثير إيجابي على تحسين جو العمل وتحقيق جودة الحياة داخل المؤسسة؛ حيث إنّ القيادة التي تمارس قيم العمل الإدارية والتنظيمية والبيئية والإنسانية تستطيع أن تفهم التفاوت القيمي للعاملين والترتيبات الهرمية لقيم شخصياتهم، وبذلك تستطيع التعامل معهم وتوجههم نحو مجالات العمل والأنشطة المتنوعة التي تخدم أهداف المؤسسة وتحقق تميزها.

أولاً: نشأة الإدارة بالقيم:

ورد مفهوم الإدارة بالقيم في صورة عدد من المصطلحات التي تعبر عن أهدافه، فقد استخدم (Sonnenberg,1998) مصطلح الإدارة بضمير في مؤلفه Management By Consciences هادفًا إلى تقديم خيار حديث لتحقيق النجاحات طويلة الأمد، يؤكد فيه أن دوام

استقرار النجاح هي صفة لا تتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضر القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات، ثمّ قدّم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد ٢٠٠٠م نظرية الإدارة بالقيم Managing By Values باعتبارها اتجاهًا إداريًا حديثًا لمنظمات القرن الواحد والعشرين، وظهرت إثر نظريتهما مفاهيم ومصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيبي، ومن تلك النظريات ما قدّمه كلٌّ من وندال وياجر ٢٠٠٣م في نظرية الإدارة المعتمدة على القيم Values Based Management ثمّ أضافت سوزان أطلس Atals,2002 تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم Management With Values وجميع هذه المصطلحات تمّ طرحها في البيئة الغربية وكانت نظرية مايكل وبلانكارد هي مظلة البداية والانطلاق؛ لذا يُعد مصطلح الإدارة بالقيم تعبيرًا عن سياقات تعريفية هي الأبرز في مجال استثمار القيم في المجال الإداري ضمن نظريات قامت كل منها في محيط مختلف إلا أنها اتفقت في أهدافها العامة، وهي: نظرية الإدارة بالقيم كما قدّمها أوكونور وبلانكارد (العتيبي، ٢٠٠٩: ٢٦، ٢٧).

وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة. وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة السائدة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية، ويُعد مايكل أوكونور الأب المؤسس الأوّل لنظرية الإدارة بالقيم واعتمد من خلال مركزه (مركز الإدارة بالقيم) منهجًا حديثًا يقوم على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع (المنظمة، الموظف، والعميل). وقدم أوكونور وبلانكارد نظريتهما باعتماد هيكلي عام للنظرية يتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم (الغامدي، ٢٠٢٠: ٢١).

كما يُشير (Dogan 2012) إلى أن أصول الإدارة القائمة على القيم تعود إلى النشرات والدراسات التي تمّ إصدارها في الولايات المتحدة خلال الثمانينيات من القرن العشرين في الاتساق السلوكي؛ حيث ذكرت أن المؤسسات ذات الثقافات التنظيمية القوية حققت نجاحًا لتلك النشرات؛ لأنّ الثقافة التنظيمية تدعمها القيم التنظيمية والتوجه المستهدف نحو الأداء الجيد، ووفق إدارة القيم، وقد توجهت المؤسسات نحو مناهج الإدارة القائمة على القيم نتيجة عجز أساليب الإدارة في عملية إنشاء قيم مشتركة في المؤسسات وانتشر مفهوم الإدارة بالقيم في الاقتصاديات العالمية والنامية بسرعة مذهلة، ويُعد الدافع لهذا التحول في المؤسسات هو إعادة هندسة الثقافة التنظيمية، ويشهد مجالًا واسعًا في تركيز الإدارة على القيم، وتزايد الطلب على المدراء ذوي الخبرة في هذا المجال، ويشير (Kernighan, 2003) إلى ضرورة تركيز المزيد من الاهتمام على كيفية دمج القيم في الهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات خاصة القيادية والإدارية، بحيث يُعتبر القائد والمدير حاميًا ومعززًا للقيم ومصدرًا لها في المؤسسة، كما

يُشير إلى أن مفهوم القيم بدأ يتغلغل في أدبيات الإدارة وسلوك المؤسسات حديثة العهد بإدارة القيم، وعلى مديري اليوم أن يكونوا قادرين على تفهم نظام القيم، والذي سيكون له الدور الأهم في نجاح أدوارهم (مرار، ٢٠٢٠: ١٦، ١٧).

من العرض السابق يتضح أن الإدارة بالقيم لها ثوابت تاريخية منذ القدم؛ حيث بدأ هذا المفهوم يتغلغل في أدبيات الإدارة وسلوك المؤسسات حديثة العهد بإدارة القيم، بالإضافة إلى أنه تظهر أهميته في تحقيق العديد من الفوائد الإدارية كتحسين الأداء والالتزام التنظيمي وتحقيق العدالة التنظيمية، ونجاح الأهداف المؤسسية؛ لذا على المديرين والقيادات الإدارية والأكاديمية التوجه نحو الأخذ بأساليب الإدارة بالقيم وتطبيقها في ممارساتهم اليومية الوظيفية والأكاديمية؛ لضمان نجاح أدوارهم القيادية وتحقيق كفاءتها، ونجاح أهداف المنظومة بأكملها.

ثانياً: مفهوم الإدارة بالقيم management by values:

يُشير مفهوم الإدارة بالقيم إلى أنها:

- أسلوب لتنظيم السلوك بطريقة مرنة لمواجهة تعقيد الحياة التنظيمية، وتتمثل القيم التنظيمية في الثبات، الشجاعة، العدالة، الاعتدال، الرحمة، الولاء، النزاهة، ضبط النفس (Jakson, 2010: 806).
- معتقدات ثابتة مفضلة شخصياً أو اجتماعياً تظهر في مواقف معينة، وتوجه الأعضاء نحو بذل الجهد وتنفيذ المهام والمسؤوليات المكلفين بها؛ من أجل خدمة مؤسستهم التي يعملون فيها لتحقيق رسالتها ورؤيتها المنشودة (Bourne & Jenkins, 2013: 499).
- فلسفة إدارية تنطلق من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة؛ مما يؤدي إلى تحقيق جملة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة (الغامدي، ٢٠٢٠: ١٩).

يتضح ممّا سبق أن الاتصاف بالقيم واتباعها كأسلوب عمل لإدارة المؤسسة الجامعية وتسيير أمورها ليس أمراً صعباً على القادة أو المديرين أو العاملين، بل إنها نابعة من ذات الفرد وسلوكياته وأيضاً مرتبطة بخبراته ومهاراته في أداء العمل الإداري بكفاءة وإتقان، وسعيه نحو الابتكار والتطوير لأداء الأهداف المنشودة بدقة وإخلاص.

ثالثاً: أهمية الإدارة بالقيم:

تسهم الإدارة بالقيم في تحقيق ما يلي (Shimon & Salvador, 2000: 6):

- تطوير الإمكانيات الشخصية والمهنية لكل عضو في المنظمة.

- ترسيخ ثقافة جديدة في التفكير نحو تغيير آليات مراقبة النتائج من أعلى إلى أسفل، وأن يتخذ القادة خيارًا استراتيجيًا، وليس خيار السيطرة.
 - تُعد استراتيجية وأداة قيادية ذات إمكانات هائلة للتطوير العملي، وتمتص التعقيد في العمل اليومي، وتوفير هياكل تنظيمية أكثر مرونة.
 - التعاون بين العاملين، وإشباع الحاجة للاستقلال الذاتي والالتزام من جانب جميع الأفراد الذين تتألف منهم المنظمة.
 - تساعد في توجيه الجهود المهنية اليومية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
 - تهتم بإعادة تصميم الثقافة بما يتوافق مع أفكار التطوير التنظيمي.
 - تسهل إدراج المبادئ الأخلاقية والبيئية في القيادة والأنشطة الاستراتيجية؛ لأنه بدون القيم يصعب تخيل بقاء المنظمات نفسها.
 - تعتبر أخلاقيات العمل وحرية العاملين فرصة للتميز التنافسي والنجاح.
- كما تبرز أهميتها فيما يلي:
- تُعد أداة من أدوات الضبط، فإذا كانت الأخلاق تنظم سلوك الإنسان في كافة مجالات الحياة الاجتماعية، فإلى جانبها تُوجد ضوابط أخرى للسلوك، مثل: القواعد القانونية وأنظمة إدارة الإنتاج، وتعليمات المسؤولين والعادات والتقاليد والأعراف والرأي العام والتربية (عبد الحميد، ٢٠١٥: ٢٠).
 - تُعد من أهم الأساليب التي ترتبط بالجانب السلوكي للعاملين، وتُعد من أهم موجّهات ومحددات الأداء الوظيفي، كما تُعد أساسًا في تشكيل ثقافة المنظمة، فالقيادة وممارستها للقيم يسهمون في تماسك البناء التنظيمي بشكل ملحوظ (سكر، ٢٠١٨: ٥٢٤).
 - تدفع الأفراد إلى الالتزام بسلوكيات وعوائد معينة، وفي ظل التحديات التي تفرضها معطيات العصر على المؤسسات، تبرز ضرورة إدارة القيم الأساسية للمؤسسة كاستراتيجية عملية تعيد تشكيل ثقافتها، وتوجه التغيرات نحو رؤية تتغلب على التعقيدات التنظيمية وتسهل احتواء المبادئ الأخلاقية في استراتيجية القيادة وأنشطة المؤسسة (الغامدي، ٢٠١٩: ٤٨٥).
 - تحقق الإدارة بالقيم الاستقلالية، بحيث يشعر الموظفون بأنهم مستقلون وقادرون على تحقيق أهداف المنظمة، وتتوافق أهدافهم الشخصية مع أهدافها، وتحقق الإدارة بالقيم (القيم التنظيمية) رقابة داخلية من الموظفين تدفعهم إلى تحسين أدائهم الوظيفي دون

انتظار رقابة خارجية، كما تسهم في تقليل المستويات الهرمية، تدعم مبادئ التشاركية والعدالة والمساواة والإنقاذ، وتحقيق الرضا الوظيفي (Isabel & Javier, 2017: 65-75).

رابعاً: مبادئ الإدارة بالقيم:

تعتمد الإدارة بالقيم على مجموعة من المبادئ التي تسير وفقها أغلب المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم، وتتمثل هذه المبادئ في الشفافية وإزالة الغموض، تحديد الأولويات والشراكة، الرئيس في المنظمة هو القيم، الاتصال الفعال، التوجه عبر القيم، التوافق مع متطلبات التغيير وتعديل النماذج السلوكية والمواقف، وبالإضافة إلى ما سبق يُعتبر التعامل الأخلاقي أهم مبادئ الإدارة بالقيم وذلك من خلال التعامل مع الجميع بالعدل والمساواة والنزاهة، وأيضاً مراعاة احتياجات جميع الأطراف المعنية العاملين، المالكين، الزبائن، والجدير بالذكر أن أبرز ما يُميز الإدارة بالقيم هو ما تحدته من توافق بين المنظمة وجميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة (البقمي، ٢٠٢٠: ١٣٤).

كما أنها تقوم على شفافية العمليات التنظيمية وتحديد وربط البيانات وترتبط بشكل إيجابي بالسياسة التي تتناسب مع سياسة المؤسسة، كما تتطلب الإدارة بالقيم تحديد الهدف ووضع خطة العمل ونشر التوافق القيمي والممارسات الثقافية لدى الموظفين التي تساعد في أداء العمل، وتعديل خطط العمل عند الضرورة وتحقيق الابتكار الإداري، وتقليل مخاطر الضغوط الاجتماعية (Steven, et al, 2022: 1).

خامساً: أنواع القيم:

تصنف القيم إلى:

١. القيم الشخصية:

وهي التي توجه سلوك الفرد في مختلف المواقف، وترتبط بثقافة المجتمع الذي تقع ضمن إطاره وخلال تفاعل الفرد معه، ويرى علماء التربية وعلم النفس أن السلوك الظاهري هو أحد وجهي القيمة، والوجه الآخر هو الإدراك الباطني وكل اتجاه للعمل أو السلوك يُمكن ملاحظته أو رصده هو في الواقع المظهر الخارجي المعبر عن أحكام القيمة الداخلية وإنَّ اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذلك هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيمة كمكون أساس من مكونات الشخصية، كما أنها تتعلق بشخصية الفرد من جوانبها النفسية والعقلية والوجدانية حيث يتبناها الفرد لتشكل نسقه المعرفي الذي يوجه تصرفاته وسلوكه، وهي تصنف إلى معتقدات ثابتة نسبياً تمثل للفرد أحكاماً معيارية أو غايات يسعى لتحقيقها مثل قيم كسب الثروة والرضا عن الحياة، والرضا عن الذات، والتعاون، والاعتراف بالخطأ، أو قيم عقلية تعمل كموجهات وضوابط

للتفكير العلمي، مثل: الطموح، وحب الاستطلاع، وتقبل النقد، والإبداع (القرالة، ٢٠٠٨: ٩، ١٠).

ومفهوم القيم الشخصية لدى الفرد: هي منظومة القيم التي يتبناها باختياره، ويحرص عليها وعلى التمسك بها في سلوكياته، سواء تضمنت ما اتفق مع الأنساق القيمية الأخرى كقيم الجماعة أو قيم المنظمة التي ينتمي إليها، أم لم تتضمن اتفاقاً معها، وهو مفهوم يعتمد على تحديد الأولوية القيمية لدى الفرد، فالقيم تمثل مرجعاً للسلوك ومركزاً للتوجيه، وهذا يؤكد أن مصدرها ذاتية الفرد وارتباطها باختياره بتوجيه النظام والمجتمع، ولذا تُعد القيم الشخصية نابعة عن الفرد (الراشدي، ٢٠١٣: ٢٤).

والقيم الشخصية في منظمة العمل هي: قيم الفرد والاتجاهات الأساسية والعميقة المميزة لشخصيته والتي تعبر عن واقعه المهني وتوجه سلوكه في العمل، وهي نوعان: القيم الوصلية، ومنها (الكفاءة، التخيل، ضبط النفس، الاستقلالية والطموح)، والقيم الغائية (النائية) ومنها (الحرية، المساواة، الإحساس بالإنجاز وأهمية المشاركة في القرار)، ومؤثراتها قد تكمن فيما يبيده الفرد من رغبة فيها وسعى إليها أو بالعكس (الهوري، ٢٠١٣: ٢٦١).

وتعتبر القيم الشخصية من العناصر الأساسية في تكوين الثقافة الشخصية؛ حيث لها بالغ الأثر في حياة الأفراد الخاصة والعملية بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية، فتشمل تأثير سلوك الأفراد وعلاقاتهم واتجاهاتهم؛ لذا فهي بمثابة الموجه لسلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم، فتقوم بدور المراقب للفرد في سلوكه وتصرفاته داخل نطاق العمل وخارجه، فالقيمة هي ما يراها الفرد، ولا بد أن يكون سلوكه متسقاً مع تلك القيم التي يؤمن بها؛ لذا فالقيم لا يُمكن الاستغناء عنها؛ لأنه تمثل عنصراً مهماً لتحقيق الأهداف الموضوعية نحو نجاح المؤسسة وتميزها (الحجي، ٢٠١٨: ١٠).

وتمثل القيم الشخصية لذوي المناصب القيادية النماذج الموجهة لسلوكهم، والتي تمثل معيار الحكم على تصرفاتهم وعلى طريقة ممارستهم للسلطة وعلاقتهم بالمرؤوسين، وتتأثر القيم الشخصية لهم بثقافة المنظمة التي تستمد بصفة أساسية من ثقافة المجتمع، وتنعكس الثقافة على اختياراتهم فيما يتعلق باستنباط وتبني أنماط الإدارة والتنظيم المختلفة (بن شميلان، ٢٠١٩: ٢٢٠).

وبناءً على ما سبق ذكره فإنَّ القيم الشخصية والأنماط الإدارية متغيران مهمان يؤثران في إنتاجية المؤسسة وفعاليتها، وأن معرفة المدير لقيمه الشخصية والنمط الإداري الذي يمارسه داخل المؤسسة وزيادة الوعي بهما، ينعكس على سلوكه الإداري ويعمق لديه الاتجاهات الإيجابية نحو انتهاز الأسلوب الأمثل الذي تدار به المؤسسة؛ ممَّا يجعله يسعى إلى أن تكون بيئة العمل داخل المؤسسة مكاناً يشجع على العمل بمسؤولية وتفانٍ.

٢. القيم التنظيمية:

وتعرف بأنها: الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون والمديرون في المؤسسة وتحرك سلوكهم وتعكس التماسك والتكامل بين أعضائها، كما تعكس ثقافة المؤسسة. وتوجه سلوكهم نحو غايات ووسائل يختارونها لأنهم يؤمنون بها، وتحدد النهج الذي يتبعونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم (القحطاني والبحيري، ٢٠١٣: ١٦٧).

وقد صنف (ديف فرانسيس ومايك ودوكوك (١٩٩٥) القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد، يشمل كل بُعد منها مجموعة من القيم وهي ما سوف يُستعانُ به عند بناء الاستبانة في الجزء الميداني، وتشتمل على أربعة أبعاد تذكر على النحو التالي:

- إدارة المنظمة - وتشتمل على قيم (القوة والصفوة والمكافأة).
- إدارة المهمة - وتشتمل على قيم (الفاعلية والكفاءة والاقتصاد).
- إدارة العلاقات - وتشتمل على قيم (العدالة وفرق العمل والقانون والنظام).
- إدارة البيئة - وتشتمل على قيم (التنافس والدفاع واستغلال الفرص).

ويلاحظ أن ديف فرانسيس ومايك ودوكوك في تصنيفهما للقيم قد وضعاً قاسماً مشتركاً لهذه الأبعاد الأربعة وهو الإدارة، وذلك يؤكد أن الإدارة بالقيم هي الأساس لتفعيل القيم على أرض الواقع ونقلها من حيز الأقوال إلى الأفعال، ويُعد هذا التصنيف على قدر كبير من الأهمية؛ حيث اشتمل كل صنف على مجموعة من القيم المهمة للإدارة والتنظيم (البقي، ٢٠٢٠: ١٣٥).

وسوف يتناول الباحثان القيم المدرجة تحت الأصناف الأربعة بشيء من التفصيل على النحو التالي، ثم يُستعان بها عند بناء الاستبانة في المحور الأول عند عرض الجزء الميداني:
البُعد الأول: إدارة المنظمة Organization Management:

ويقصد بها الكيفية التي تدار بها المؤسسة وتتعامل بها مع النفوذ والسلطة والعمليات التي تعتمد عليها في تسيير شؤونها واستثمار مواردها؛ من أجل تحقيق الأهداف والوصول للنجاح، ويُعد العنصر البشري له دور بارز في تنفيذ خطط الإدارة وإجراء عملياتها وتحقيق أهدافها ولذلك كان ولا بد من الاهتمام باختياره وتدريبه، ويتضمن هذا البُعد مجموعة من القيم، وهي (القوة والصفوة، المكافأة).

- القوة: القوة في العمل الإداري تعني المعرفة الشاملة بمتطلبات الإدارة، من أمور فنية وعلمية وخبرات عملية، وهي قدرة الإداريين للتأثير على باقي أفراد التنظيم، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المنظمة.

- الصفوة: تمثل جماعة من الأفراد يشغلون مراكز النفوذ والسيطرة في الإدارة مستمدة من مركزهم الإداري، ولهم تأثير مهم في تشكيل القيم، ولأهمية عملية الإدارة فإنه من الواجب أن توكل المهام للأشخاص الأكفاء وذوي الأداء المتميز مع الحرص على التطوير والتدريب المستمر؛ لينعكس ذلك على أداء المنظمة.
- المكافأة: هو نوع من التحفيز المعنوي أو المادي الذي تعده المنظمة لموظفيها للتأكيد على العمل بجد واجتهاد، ولا بد أن تتناسب هذه المكافأة مع خطط المنظمة وأهدافها، وتعد المكافأة من أقوى عوامل التحفيز التي تدفع العاملين إلى الأداء بشكل جيد، وهذا يؤكد دورها في تحقيق النجاح في العمل الإداري؛ ومن ثمَّ نجاح المنظمة، وفي هذا الجانب ضرورة مراعاة المنظمة شروط فاعلية المكافأة، وهي: ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء، ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد، سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة، وضوح أسس وقواعد الحصول عليها (مرار، ٢٠٢٠: ٢٦).

البُعد الثاني: إدارة المهمة Task management:

- تعني الاهتمام بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل وإتمام العمل بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المنظمة، وضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، ويشمل هذا البُعد قيم (الفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد):
- الفاعلية: يقصد بها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها وتعتبر قدرتها على دعم بقائها بصفة مستمرة هو الاختبار النهائي للفاعلية، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود بالنتائج (الفاعلية) لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة.
- الكفاءة: هي القدرة على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات المنظمة؛ ولذلك فإنَّ المنظمة الكفاء هي التي تتمكن من تحقيق مدخلات تفوق المخرجات.

ويرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفاعلية، ولكنه يُشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل؛ لذا فالمنظمة ذات الكفاءة تتبنى قيمة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة)، وتوافر قيم الكفاءة والفاعلية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل، وهذه الفوائد تتمثل في: الاستخدام الأمثل للموارد، استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف، تحقيق الأهداف طبقاً للمعايير المحددة مسبقاً، تحقيق نتائج اقتصادية إيجابية، تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية، تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها.

– الاقتصاد: هو وسيلة يستعملها الإنسان للمساعدة في تطوير وتحسين الأنشطة المعيشية والموارد الاقتصادية بشكل أفضل، وهو يهتم بمعالجة وتحليل المشكلات المادية، وعدم الرقابة على التكاليف يُعد سبباً رئيسياً في فشل الكثير من الأعمال، وكذلك الإسراف والهدم في الموارد المادية، وعندما تتبنى المنظمة نظاماً اقتصادياً ناجحاً فإن ذلك يساعدها على إدارة مواردها؛ لأن كل مشروع أو نشاط تقوم به المنظمات يحتاج لتمويل مادي، لذلك كان لزاماً على المنظمات أن تتبنى قيمة (لا شيء مجاناً) (حمادي وخلف، ٢٠١٦: ١٠٥).

البُعد الثالث: إدارة العلاقات Relationship management:

وهي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جوٍّ من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد، وتهدف هذه العلاقات رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، وتجدر الإشارة هنا إلى جانبين مهمين في إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمات، وهما: العلاقة بين الموظف وزملاء العمل، والعلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

وهي تبث بين الجميع جوَّ الألفة والمحبة والتعاون والاحترام والتقدير، والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع قادتها توطيد هذه العلاقات بين القادة والمرؤوسين وكذلك بين الأفراد مع بعضهم البعض؛ لأن ذلك يؤدي إلى الترابط ونمو العلاقات الجيدة ممَّا يؤثر إيجابياً على أهداف المنظمة وأيضاً الشعور بالرضا الوظيفي الذي يرفع مستوى الإنتاجية لدى الفرد، ويشمل هذا البُعد قيم "العدل، فرق العمل، القانون والنظام".

– العدل: وهو تطبيق نظام عادل وإعطاء كل ذي حق حقه؛ ممَّا يؤدي إلى بناء الثقة بين الموظفين والشعور بالولاء للمنظمة وذلك يؤثر إيجاباً على حياة الأفراد داخل أو خارج المنظمة؛ لذلك كان لزاماً على الرؤساء أن يدركوا أن ما يفعلونه أو يتجاهلونه له قوة مؤثرة على الموظفين وأن وجهات نظر الأفراد وشعورهم له تأثير بالغ الأهمية على المنظمة؛ لذلك كان عليها أن تتبنى قيمة (من يهتم يكسب).

– فرق العمل أو العمل الجماعي: هي مجموعة من الناس تجمعهم أهدافاً مشتركة وغرضاً واحداً، بالإضافة لوجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، والعمل الجماعي له مزايا عدة، مثل: كثرة العطاء وعظمة النتائج، خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل، الحصول على فوائد الشورى، العمل المنهجي المنظم، ربط الناس بالفكرة وليس بالشخص، والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع تكوين هذه الفرق المتجانسة وتتبنى قيمة "العمل ممَّا بانسجام".

– القانون والنظام: قواعد وأحكام تضعها السلطة العليا لتنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات وحماية حقوقهم؛ لذلك فإن المنظمات تنشئ مجموعة من القوانين والأنظمة

التي تستند إليها في إدارة شؤونها، ويُعد الهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقات بين الأطراف التالية: المؤسسة والعاملين، العاملين مع بعضهم البعض، العاملين والجمهور الخارجي، فالمديرون الذين يتصرفون كأنهم قضاة في تطبيق هذه القوانين دون وجود حق الاعتراض للموظفين، يكونون غير مطبقين لنظم الديمقراطية ومبادئ المشورة، أما المنظمة الناجحة فهي التي تستطيع أن تبتكر وتدير باحترام نظامًا مناسبًا من القواعد والإجراءات، وهي بذلك تتبنى قيمة (العدل لا بدَّ أن يسود) (حمادي وخلف، ٢٠١٦: ١١٧).

البُعد الرابع: إدارة البيئة Environmental management:

إنَّ كل منظمة لها بيئة داخلية وخارجية بعواملها ومتغيراتها المختلفة وتؤثر على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ومستوى أدائها وتكاليف أنشطتها، فإدارة البيئة تهتم بكيفية التعامل مع هذه العوامل وأيضًا الاستفادة منها لتحقيق أهدافها فالعلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية، كما أن العوامل الخارجية فرصة للازدهار والاستمرار أو العكس، ومن أجل أن تستمر المنظمة عليها أن تضع لها استراتيجية للدفاع عن مصالحها واقتناص الفرص المتاحة، وعليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية للاستمرار والمنافسة وتسمى هذه العملية إدارة البيئة وتشمل قيم (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص).

- الدفاع: هو القدرة على مواجهة الأخطار الداخليَّة أو الخارجية والتصدي لها والحد من تأثيرها، وعلى المنظمة الاستعداد للمخاطر بتطوير خططها وآلياتها وذلك من خلال استشراف المستقبل، تحليل البيئة الداخليَّة والخارجيَّة، وضع قاعدة بيانات للبيئتين، إدارة الأزمات؛ ولذلك فإنَّ المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، ثمَّ تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية، وهي بذلك تتبنى قيمة (اعرف عدوك).

- التنافس: هناك نوعان؛ هما: منافسة مباشرة وغير مباشرة، فالمنافسة المباشرة تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، أما غير المباشرة فتتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع؛ لذلك على المنظمة أن تكون قادرة على المنافسة حتَّى تضمن البقاء والاستمرار، كما أن عليها أن تأخذ بالأسباب التي تضمن لها ذلك، وهذا يؤكد ضرورة تبني قيمة البقاء للأفضل، فالمنظمة الناجحة هي التي تستغل الفرص المتاحة، ولا تكتفي بذلك، بل لا بدَّ لها من العمل الدؤوب والبحث لإيجاد الفرص واستغلالها؛ لأنَّ الفرص لا تتكرر لارتباطها بعامل المكان والزمان، وعلى المنظمات الناجحة تبني قيمة (المبادرة واقتناص الفرص) (الزريدي والقيبي، ٢٠٢٠: ٢٦٠، ٢٦٢).

سادسًا: خصائص القيم الإدارية أو التنظيمية:

- أشار كلٌّ من (الغامدي، ٢٠١٩: ٤٨٣، الغامدي، ٢٠٢٠: ١٤) إلى أن القيم الإدارية أو التنظيمية لها خصائص متنوعة تتمثل في:
- أنها معيارية: تُعد معيارًا مناسبًا للمفاضلة بين الأشياء؛ حيث تحدد الغايات وأنواع السلوك المقبول والمرفوض اجتماعيًا، كما تعتبر محكًا دقيقًا لقيم وتقويم شخصية الفرد.
 - ترتب القيم الإدارية ترتيبًا هرميًا: أي تتدرج وفق سلم أولويات الفرد وتختلف من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر، كما أنها تختلف باختلاف المستوى الإداري، فالموظف في الإدارة لديه اهتمام بقيمة النفوذ والسيطرة وفرض التعليمات والقواعد، بينما الموظف في الإدارة الدنيا لديه اهتمام بقيمة الطاعة لرؤسائه، والسعي نحو الالتزام بالقواعد والتعليمات والامتثال لها.
 - القيم الإدارية مكتسبة ومتعلمة: أي أنها مكتسبة من خلال البيئة يتعلمها الفرد من خلال مؤسسات التطبيع الاجتماعي كالأُسرة والمدرسة بعضها يتعلمها الفرد وتصبح غايته، في حين بعضها الآخر يتمّ تعديله أو إهماله إذا رأى الفرد حدوث صراعات لديه نتيجة لتعارضها مع قيم أخرى.
 - القيم الإدارية موضوعية: بمعنى أنها خارجة عن ذوات الأفراد ومستند محتواها العلمي من وجود القيم كحقائق علمية ويقينية.
 - القيم الإدارية إنسانية: أي أنها ترتبط بالإنسان والنفوس البشرية، وهي ليست من المحسوسات؛ لذلك لا يُمكن قياسها كالموجودات.
 - القيم الإدارية لها أثر كبير على السلوك الإداري في المؤسسة يتمثل في البُعد القيمي والأخلاقي.

سابعًا: مراحل تطبيق الإدارة بالقيم:

تتمثل مراحل تطبيق الإدارة بالقيم في الآتي (العتيبي، ٢٠٠٩: ٢٧، ٢٨، القحطاني والبحيري، ٢٠١٣: ١٦٨):

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة وقيمتها:

وهي مرحلة تُعد أساسًا لنجاح وتطبيق الإدارة بالقيم، وفيها يتمّ تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية، هذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة، وتعتمد على العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام، والتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأوّل لقائمة القيم الحاكم

في النظام، ونجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا.

المرحلة الثانية: إيصال الأهداف والقيم:

تعمل على التأكد من نشر وث القائمة القيمة المتفق عليها من خلال النظام، ولا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً، وبناءً على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيبي وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يومياً.

المرحلة الثالثة: توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم:

تقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة والقيم، ثم تقوم بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية استراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز.

ثامناً: معوقات تطبيق الإدارة بالقيم:

يواجه تطبيق الإدارة بالقيم بعض المعوقات، منها: تفاقم المشكلات الإدارية بالتعليم الجامعي، باعتبار أن الإدارة الجامعية تُعد المدخل الرئيس لتطوير التعليم الجامعي، وبالرغم من ذلك أشارت عديد من الدراسات والبحوث العلمية إلى وجود الكثير من المشكلات التي تقف حجرة عثرة أمام تطوير التعليم الجامعي من أهمها: تضخم الهياكل الإدارية وتقادم النظم الإدارية، والاتسام بالمركزية، وضعف التعاون ونقص الكفاءات الإدارية، وضعف الرقابة الداخلية على الأداء الجامعي، وانشغال المسؤولين بالمشكلات الإدارية (البحيري، ٢٠١٥: ١٠٩٢).

كما أشارت دراسة (البعقي، ٢٠٢٠: ١٤٠) إلى أن نجاح أي منظمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالقيم يعتمد بشكل كبير على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، فقد أشار عديد من المهتمين والباحثين إلى أهمية دور العنصر البشري، ولهذا تعتبر أكثر المعوقات التي تحول دون تحقيق النجاح الفعّال لتطبيق الإدارة بالقيم مرتبطة بالعنصر البشري ما يلي:

- ندرة وجود دعم وإسناد للسلوكيات البناءة.
- القصور في تلبية احتياجات العاملين ممّا يجعل معنوياتهم منخفضة تجاه الأداء بشكل عام والأفكار الإبداعية والجديدة بشكل خاص.
- ضعف المهارات الأساسية لتطبيق الإدارة بالقيم كمهارة الحوار والتعاون، والتحلي بالصبر والنزاهة.
- ندرة تهيئة العاملين وتعريفهم بأسلوب الإدارة بالقيم وأهميته لنجاح الفرد والمنظمة.

- ندرة توفير محاضرات وبرامج تدريبية لجميع العاملين بالمنظمة حول الإدارة بالقيم.
- وجود العادات والسلوكيات السيئة التي تقف حائلاً أمام تحقيق الإنتاجية العالية والنتائج الجيدة.
- قلة مواكبة اللوائح والأنظمة لأسلوب الإدارة بالقيم.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية:

أولاً: نشأة مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

شهد القرن الحادي والعشرون تأثير العولمة على الاقتصاد والخدمات وتكنولوجيا المعلومات؛ ممّا جعل العناصر البشريّة أغلى أصول المنظمة؛ لأنهم يشكلون الأصول اللينة والقيم الخفية لنمو المنظمة وازدهارها أو انحسارها وتخلفها؛ لذا ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتمّ تقديمه لأول مرة في الولايات المتحدة والدول الاسكندنافية خلال مؤتمر علاقات العمل الدولية عام ١٩٧٢م، وقد عُرض في هذا المؤتمر أهم الأسس التي تحقق جودة الحياة الوظيفية، والتي تتمثل في التزام المنظمة بتحسين ظروف العمل الآمنة والصحية، مكافأة المتميزين، الاعتراف بالجهد المبذول، تنمية الشعور بالأمن الوظيفي، الأجور العادلة، التعويضات الكافية والعادلة، الاستقلالية الشخصية، التواصل مع الآخرين، مشاركة الأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف، اتباع أساليب التطوير التنظيمي، الاعتراف بكرامة الأفراد وإنجازهم الوظيفي داخل المنظمة (Afroz, 2017: 572).

وهذا يؤكد أن المنظمة إذا توافر لديها هذه الأسس فإنها ستترقى إلى مكانة عالية وأداء متميز؛ لأنّ العاملين فيها سيبدلون قصارى جهدهم لتطوير مؤسستهم التي يعملون بها، ويسعون لنجاحها وتميزها؛ لأنهم يشعرون بتلبية احتياجاتهم المعنوية والمادية.

ثانياً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality of work life:

يُشير مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى ما يلي:

- أحد المؤشرات الدالة على الاهتمام برفاهية الفرد في المجالات كافة، وهو وسيلة لتحسين ظروف الحياة ويتضمن جوانب من السعادة والرضا عن الحياة بشكل عام، وتتمثل مظاهر جودة الحياة في جودة العيش، الدخل، الصحة، الثقافة، جودة البيئة (إبراهيم، ٢٠١٦: ١١).

- مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم

بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها (الرميدي وأبو زيد، ٢٠٢٠: ٣).

- مجموعة من المبادرات والهدف منها هو تحسين الخبرة البشرية في مكان العمل، وزيادة القدرة التنافسية لها من خلال إعادة تصميم طبيعتها والحصول على مكاسب إنتاجية عدة (Isabel & Javier, 2017: 66).

ويتضح من ذلك أن جودة الحياة الوظيفية تُعد دافعاً قوياً لأداء المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس؛ حيث إنها تساهم في إسعادهم، وتوفير مناخ عمل يسوده التعاون ويتحقق فيه التوازن بين المهام الوظيفية والأسرية، وهذا يجعل الكليات التي تسعى لتوفيرها تحقق معدلات عالية من الأداء وتكون مكاناً جاذباً للعمل الأكاديمي والمجتمعي.

ثالثاً: أهداف جودة الحياة الوظيفية:

يُمكن إبراز أهم أهداف تحقيق جودة الحياة الوظيفية فيما يلي (نورة، ٢٠٢١: ٨، ٩، بن شميلان، ٢٠١٩: ٢١٥-٢٣٥):

- مقابلة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من العاملين في المستويات المختلفة وإمدادهم بالتوجيه الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم لتحقيق مسار وظيفي ناجح لهم بالمنظمة يتوافق مع تطلعاتهم ومواهبهم.

- تقليل معدل دوران العمل والتغيب وإصابات العمل؛ ممّا يزيد من الدافعية والرضا عن مسار العمل.

- إعداد قيادات مؤهلة من العاملين، وتزويدهم بالتدريب المناسب الذي يتطلبه ظروف العمل.

- تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحديد المهارات اللازم اكتسابها.

- اختيار الموظفين للشواغر الوظيفية بما يتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية لهم وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.

- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي.

- إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

كما تهدف إلى الاستفادة من أفكار العاملين، وتعرّف المتغيرات الشخصية والمؤسسية التي تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وأثر ذلك على أداء العاملين فيها، وتوفير البيانات

والحقائق عن المشكلات التي قد تحقق قلة الرضا الوظيفي؛ ونظرًا لكون المورد البشري هو مصدر مهمّ لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، وأن نجاحه ضمان لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، فكان من المهم أن ينعم هؤلاء العاملين بجودة الحياة والرضا عن العمل.

رابعًا: أهمية جودة الحياة الوظيفية:

- لجودة الحياة الوظيفية أهمية بالغة؛ حيث تتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية فيما يلي (البياري، ٢٠١٢: ١١، فروج وشعشوعة، ٢٠١٩: ٦، الرميدي وأبو زيد، ٢٠٢٠: ٢٥، ١).
- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
 - استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصًا في حالة ازدياد المنافسة الخارجية.
 - زيادة معدل رضا الموظفين؛ ممّا يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة والرؤية الموضوعية.
 - القدرة على ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
 - توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للعاملين لزيادة الإنتاجية ومعدل الأداء.
 - زيادة الولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة؛ ممّا يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
 - زيادة رضا العاملين يؤدي إلى تقليل معدل حوادث العمل والإصابات والغياب، وكذلك تقليل معدل دوران العمل.
 - تحسين أداء العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة.
 - تسهم في تطوير أداء العاملين وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وتعزيز العلاقة الإنسانية والتعاونية بين العاملين.

خامسًا: العوامل التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية:

- تُوجد عديدٌ من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، يُمكن ذكرها على النحو التالي (عبد النعيم، ٢٠٢٣: ١٨٨، ١٨٩):
- التنوع في الموارد البشرية وكثرة الدراسات التي تؤكد النظر لجميع العاملين على أنهم بحاجة إلى تلبية احتياجاتهم دون تمييز أو محاباة.
 - التطور الاقتصادي وشدة المنافسة التي نتجت عن العولمة، والتي جعلت العاملين يقومون بمهام وظيفية متزايدة؛ الأمر الذي نتج عنه زيادة التوتر لديهم نتيجة قيامهم بالعمل لساعات طويلة دون عائد مادي مناسب.

- التقدم التكنولوجي السريع الذي نتج عنه التوسع في أداء المهام، وإلغاء الحواجز بين الاحتياجات الشخصية والوظيفية.
- التغيير والتعديل الذي تمَّ إجراؤه على تصميم الوظائف والتطور في المستقبل الوظيفي في العديد من المؤسسات؛ ممَّا كان له أثرٌ بالغ الأهمية على العلاقات بين العاملين.

سادسًا: الأبعاد التي تحقق جودة الحياة الوظيفية:

تباين الباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، فلم يتم الاتفاق بشكل كامل على أبعاد محددة لهذا المفهوم، فقد أشارت دراسة (الهداب والمخلافي، ٢٠٢٠: ٢٣٨، ٢٣٩) إلى أن هناك عديدًا من الأسس التي تحقق جودة الحياة الوظيفية. وتتمثل فيما يلي:

- الرضا عن المسار الوظيفي Satisfaction with career path: من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يتم فيه تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة التي يشغلها الفرد بشكل متوال في مهنة معينة، ويتحقق اهتمام المنظمة بإمكانات الفرد، وذلك بتحريك الفرد في المناصب والتجارب والخبرات المختلفة بما يخدم المنظمة ويحقق أهدافها، وفي الوقت نفسه يخدم الفرد حيث يحقق طموحه، ويرفع من قدراته على أداء مهامه بنجاح، ويجعله أكثر رضا وسعادة.
- التحكم والتأثير في العمل (تحسين ظروف العمل) Control and influence at work ((improving working conditions): يقيس هذا البُعد مدى تحكم العاملين وقدراتهم على التأثير في محيط عملهم، من خلال مشاركتهم في القرارات التي تخصهم، أو تؤثر على مجال العمل بشكل عام، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
- الرفاهية في العمل Well-being at work: تمثل الرفاهية في العمل حالة الرضا والسعادة التي يشعر بها الموظف داخل العمل. وقد عرفت منظمة العمل رفاهية العمل بأنها: التسهيلات الخدمية والمرافق المقدمة كالمطاعم، ووسائل الترفيه والاستجمام، وتوفير وسائل نقل الموظفين من العمل وإليه، وتوفير مكان لمبيت الموظفين الذين تكون أماكن سكنهم بعيدة عن مكان العمل.
- التوازن بين المنزل والعمل (التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) Balance between home and work (balance between personal and work life): التوازن بين العمل والمنزل له أثر إيجابي على المنظمة والموظفين فهو يؤدي إلى الالتزام التنظيمي، وتقليل معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع، وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويعتبر نظام العمل المرن من الأساليب التي تحقق للموظفين

المواءمة بين وقت العمل والأوقات الشخصية لهم، وتكييف عملهم ليتناسب مع طريقة الحياة التي يعيشونها؛ ونتيجة لذلك يرتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

- **تدني مستوى ضغوط العمل** Low level of work stress: ضغوط العمل هي: حالة تنشأ داخل الفرد نتيجة لعدم التوافق بين الموقف الذي يتعرض له وبين قدرته على مواجهة ذلك الموقف؛ مما يتسبب في حدوث اضطرابات جسمية تشعره بالضيق والانزعاج. ومعظم الضغوط في العمل تنتج إما من مصادر تنظيمية وإما نفسية وإما سلوكية عند الفرد، فالمصادر التنظيمية مرتبطة بالعمل نفسه أو بالمنظمة، أو من مصادر خارج بيئة العمل تنتقل مع الفرد إلى داخل بيئة العمل تؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته وتؤثر سلباً على ظروف العمل، وتمثل ظروف العمل الملائمة في بيئة صحية آمنة، وتصميم جيد لمكان العمل، وتوفير المعدات وتوزيعها بشكل جيد، وتوفير سبل الراحة للموظفين. وهذه الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية هي ما سوف يُستعان بها في بناء المحور الثاني من الاستبانة عند عرض الجزء الميداني.

كما أشارت دراسة (الرميدي وأبو زيد، ٢٠٢٠: ٩) إلى أن هناك عديداً من الأسس التي تحقق جودة الحياة الوظيفية، وتمثل في ظروف العمل المادية وغير المادية، تحقيق الذات، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، التقليل من ضغوط العمل.

بالإضافة إلى أن دراسة (Joaoleitao & Pereira, 2019: 1,18) أشارت إلى أن هناك محاور أساسية تحقق جودة الحياة الوظيفية تتمثل في بيئة عمل آمنة، رعاية صحية مهنية، وقت عمل مناسب، راتب مناسب، تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية والنفسية للعاملين، تقليل الروتين، توافر عنصر الابتكار.

كذلك أشارت دراسة (بن شميلان، ٢٠١٩: ٢٢٠، ٢٢١) إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في إشباع احتياجات العاملين التي تتمثل في رضاهم عن الحياة الوظيفية، وتتضمن احتياجات الصحة والسلامة كالحماية من الأمراض والإصابة بمجال العمل وخارجه، والعمل على تحسين الحالة الصحية للعاملين، تلبية الاحتياجات الاقتصادية كالأجر والأمان الوظيفي، والاحتياجات الأسرية، مثل: الاهتمام باحتياجات الأسرة، الاحتياجات الاجتماعية وتتضمن الصداقة في مجال العمل، وضرورة توافر وقت للفرغ خارج نطاق العمل، الاحتياجات التقديرية وتتضمن التكريم والتقدير لعمل العامل داخل وخارج المنظمة، احتياجات تحقيق الذات وتتضمن العمل على توفير أقصى فرصة لإظهار قدرات العامل داخل المنظمة كمتخصص ومحترف، الاحتياجات المعرفية وتتضمن التعلم لتحسين المهارات الوظيفية المتخصصة للعامل، الاحتياجات الجمالية وتتضمن الإبداع في مجال العمل عن طريق إعطاء

الفرصة للعاملين للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم والإبداع الشخصي والاهتمام بالجماليات العامة، ويقصد بذلك أن العاملين يرون الفرص في مجال العمل على أنها تسمح بالتنمية الشخصية للإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي، أبعاد معاصرة، وتشمل المساواة الاجتماعية، وإجراءات التعامل مع الشكاوى، ودوائر الجودة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

وبناءً عليه فإن شعور الأفراد في المنظمة بجودة الحياة الوظيفية وتحقيق أبعادها سألقة الذكر يسهم إلى حد كبير في رفع معدلات الأداء، تقليل الصراعات والمشكلات التنظيمية، انخفاض معدلات الغياب والانتماء للمؤسسة والارتباط بها، والحفاظ على كيانها ومستواها التنافسي والسعي بها نحو التقدم والتطور.

سابعاً: معوقات تحقيق جودة الحياة الوظيفية:

تُوجد عوامل تنظيمية أدت إلى قلة الرضا بين الموظفين، مثل: ندرة وجود ثقافة قيمية تدل على التعاطف والدعم التي يتلقاها الموظفون من مؤسساتهم، وكذلك الثقافة الإنسانية مفقودة، وقلة مناسبة ظروف العمل المادية يولد ضغوطاً لا مفرّ منها، وندرة التماسك بين الزملاء والاختلاف بين الإدارات، قلة اتخاذ السلطات الترتيبات المطلوبة مثل ورش العمل المنظمة في مجالات التعرف على المشكلات وحلها، وقلة غرس الثقافة التعاونية بين الموظفين وضعف تحديد المهام وتوزيعها وفقاً للمؤهل والتخصص الوظيفي، وندرة نشر ثقافة الريادة والابتكار واستخدام التقنيات المستحدثة، وانتشار الإجراءات الرسمية المطولة والقواعد واللوائح الصارمة والعمل الورقي المفرط وغياب العمل الجماعي (Pavitra & Anjusingla, 2017: 160-166).

كما تُوجد كثيرٌ من المعوقات، المتمثلة في سوء الإدارة، وكيفية التعامل مع المرؤوسين، قلة مواجهة المشكلات الخاصة ببيئة العمل، والاهتمام بالمناخ الوظيفي الملائم للعمل، وضعف الاهتمام بالجوانب المادية والجوانب النفسية الخاصة بالعاملين، وقلة انتقاء القيادات الإدارية القادرة على استخدام استراتيجيات القيادة الفعّالة والناجحة، وإمدادهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم، وندرة عقد دورات تدريبية بشكل دوري للموظفين (بن شميلان، ٢٠١٩: ٢١٥-٢٣٥).

ويتضح ممّا سبق أن الرضا الوظيفي يُعد من أهم المؤشرات التي تحقق جودة الحياة الوظيفية؛ لأنه يساعد على تهيئة الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحقق للعاملين الرضا عن عملهم على المستوى المهني والشخصي، بحيث يتمّ الربط بين خصائص الوظيفة واحتياجات الموظفين، مثل: التطورات التكنولوجية، والاتصال السلس بين القيادة والعاملين

والترقية والرضا عن الإشراف والمكافآت والرضا عن زملاء العمل، وإذا توافرت تلك المؤشرات يكون هذا ادعى لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

المحور الثالث: يتناول هذا المحور جانبين، يتم عرضهما على النحو التالي:

أولاً: الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر:

أشارت الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بوجه خاص إلى ما يلي:

- أشارت دراسة (جاد الله وأبو الغيط، ٢٠١٠: ٣٢١) إلى أن رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر عن جودة الأداء جاء بدرجة متوسطة، وعليه فإن شعور العضو بجودة الحياة الوظيفية جاء متوسطاً، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا عن جودة الأداء باختلاف الدرجة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس لصالح فئة أستاذ.
- أشارت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٦: ٢٩١) إلى اختلاف جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس باختلاف الرتبة العلمية ما بين (أستاذ - مدرس) لصالح فئة أستاذ؛ وذلك يرجع لتحسن الاجتماعي والوظيفي والاقتصادي الذي يلقاه الأساتذة؛ حيث يؤدي الترقى إلى الشعور بالأمان الوظيفي وتحسن مستوى المعيشة؛ الأمر الذي ينعكس على حياة الفرد فيعطي تحسناً في جودة حياته، وعلى العكس من ذلك تكون هناك أعباء علمية ووظيفية على المدرس نتيجة لما لديه من طموحات علمية ووظيفية ومخاوف تتعلق بالترقى، بالإضافة لما لديه من الأعباء الحياتية التي يجدها في بداية مشواره العلمي؛ ممّا يلقي تأثيراً سلباً على مشاعره الحياتية فتتخفف لديه جودة الحياة.
- أشارت دراسة (علام، ٢٠١٧: ١٧٧ - ١٨٢) إلى أن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يُعد من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية أهمية لأعضاء هيئة التدريس؛ لأنها توفر لهم استقراراً نفسياً؛ ممّا يزيد من رضاهم الوظيفي وكفاءة أداءهم وزيادة إنتاجيتهم العلمية؛ وبالتالي يزيد من جودة الحياة الوظيفية لديهم ممّا ينعكس بالإيجاب على أداءهم، كما أن ضعف برامج التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس يرجع إلى أن هناك قصوراً في توفير متطلبات جودة الحياة الوظيفية لهم بدرجة كبيرة مع التأكيد على أهميتها، ويفسر ذلك في ضوء غياب تبني خطط جديدة لتدريب وتنمية أعضاء هيئة التدريس بصورة مستمرة، بالإضافة إلى ضعف توفير التسهيلات والإمكانات اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية، وكذلك ندرة مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس في تصميم

البرامج التدريبية، وغياب رصد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأعضاء، وضعف تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ يرجع إلى ضعف توفير جداول عمل مرنة لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى ضعف توفير نظام متكامل للرعاية الصحية لهم يشمل أسرهم وعائلاتهم، وضعف توفير سكن مناسب لهم، بالإضافة إلى غياب تطبيق برامج التدريب على الأمن والسلامة المهنية، وكذلك ندرة إقامة ندوات وورش عمل لتوضيح إجراءات الأمن والسلامة المهنية للأعضاء.

- أشارت دراسة (عبد التواب، ٢٠١٧: ١٩٦) إلى ضعف الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ وهذا يترتب عليه انخفاض معدلات الأداء والفضول في تحقيق النتائج، وكثرة المشاكل داخل نطاق العمل؛ لأن هذا الرضا يساعد على الكفاءة في أداء الأعمال ورفع مستوى جودتها، وانخفاض معدلات الغياب، وقلة الصراعات داخل المؤسسة، ويتحقق الرضا الوظيفي من خلال شعور العضو بانتمائه لمؤسسته وتقديره من رؤسائه؛ مما يجعله يتفانى في عمله، ويتغلب على الضغوط التي تواجهه، ويحقق الأهداف بسرعة.

- أشارت دراسة (علي، ٢٠٢٣: ١٥٧، ١٥٨) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً؛ وذلك يرجع إلى أن الدوافع الداخلية والخارجية إذا توافرت للعضو فإنه تظهر درجة الرضا، فالعوامل الداخلية تشمل على الرضا والقناعة التي تتوافر للعضو في حالة رضاه عن عمله ونظم الإدارة والإشباع الداخلي لاحتياجاته والشعور بمكانته، وبذلك يكون الاتجاه إيجابياً نحو العمل، على العكس في حالة عدم الرضا عن بيئة العمل، أنظمتها المؤسسة وسياساتها، أو الإشراف وغيرها من العوامل الخارجية الممثلة في التقدير والإنجاز والترقي العلمي أو العمل نفسه من حيث كونه مثيراً أم لا أو متنوعاً أو رتيباً، وتغيير المكانة واحتمالية النماء والعلاقة بين الرؤساء والزملاء والإشراف، والأمن الوظيفي، والحالة الاجتماعية، ففي حالة توافرها يشعر العضو بالرضا؛ وبالتالي تتحقق لديه جودة الحياة الوظيفية، أما في حالة عدم توفرها أو عدم ملاءمتها يشعر العضو بعدم الرضا الوظيفي؛ وبالتالي تنخفض لديه جودة الحياة الوظيفية، كما أشارت الدراسة إلى وجود فرق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالنظر لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة أستاذ مساعد؛ حيث يظهر معدل الرضا الوظيفي مرتفعاً لديهم؛ ويرجع السبب في ذلك إلى حصولهم على درجة علمية مرتفعة، زيادة رواتبهم، زيادة سنوات الخبرة لديهم؛ مما يجعلهم أكثر شعوراً بالرضا والاستقرار النفسي والوظيفي، على النقيض من ذلك توجد فئة مدرس الذين يتزايد لديهم الشعور بعدم

الرضا، والسبب في ذلك طموحاتهم العلميّة في بداية حياتهم نحو الترقّي الوظيفي تكون مرتفعة. ولا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يحققها الواقع الفعلي.

وبعد هذا العرض يُعد مستوى توافر جودة الحياة الوظيفيّة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر متوسطاً، وذلك كما أشارت إليه الدراسات سالفة الذكر؛ لذا يُراعي توفير المؤشرات التي تحقق لهم جودة الحياة الممثلة في تحسين ظروف العمل، تدني مستوى الضغوط، تحقيق الرفاهية، التّوازن بين الحياة الشخصيّة والوظيفة، الرضا عن المسار الوظيفي، حتّى يتمّ أداء المهام في جوّ يسود فيه الاستقرار والأمن النفسي والرضا الداخلي.

ثانياً: نبذة عن عميد الكلية واختصاصاته والأجهزة التابعة له:

يُعين عميد الكلية من بين أساتذة الكلية، بناءً على ترشيح رئيس الجامعة وموافقة شيخ الأزهر (قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١: ١٩)، ويتولى العميد الاختصاصات الآتية (قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١: ١٠٢، ١٠١):

- يكون العميد مسؤولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة في حدود هذه القوانين واللوائح، ويقدم العميد إلى رئيس الجامعة في كل سنة جامعية تقريراً عن شئون التعليم والبحوث العلميّة وسائر نواحي النشاط بالكلية.
- يقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلميّة والإداريّة والماليّة في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية، وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها.
- إشراف على إعداد الخطة التعليميّة والعلميّة في الكلية ومتابعة تنفيذها، والتنسيق بين الأجهزة الفنيّة والإداريّة وإدارة العاملين بالكلية، والعمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى والمنشآت والتجهيزات والأدوات وغيرها.
- مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية، وإبلاغ مدير الجامعة عن كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالكلية، أو ما ينسب إلى أحد من أعضاء هيئة التدريس.
- إشراف على العاملين بالأجهزة الإداريّة بالكلية ومراقبة أعمالهم.

- إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه النشاط بالكلية ومستوى أداء العمل بها، وشئون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقبات التي ثارت في التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة لتلافي العيوب وتذليل العقبات، ويعرض هذا التقرير على مجلس الكلية لإبداء الرأي توطئة للعرض على مجلس الجامعة.

وتتمثل الأجهزة التي تتبع عميد الكلية:

تُوجد أجهزة تتبع عميد الكلية تتمثل فيما يلي (جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، قراري رئيس الجامعة رقمي ١٢٦، ١٢٧ لسنة ١٩٩٩):

(أ) مكتب العميد (مستوى قسم):

ويختص بما يلي:

- مهام (السكرتارية - خدمة المواطنين - المتابعة - العلاقات العامة).
- دراسة وعرض الموضوعات التي ترد للمكتب ومتابعة الموضوعات الصادرة منه.
- تجميع المعلومات والبيانات والإحصائيات عن أوجه النشاط المختلفة بالكلية.
- إعداد وسائل وبرامج التعريف بالكلية بالتعاون مع إدارة العلاقات العامة بالجامعة.
- تلقي الشكاوي المختلفة ومتابعة بحثها وعرضها والتعاون مع الأجهزة المختصة بالجامعة في اتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنها.
- إبلاغ الأوامر والقرارات والتعليمات التي يصدرها العميد إلى الوحدات المختصة بالكلية ومتابعة تنفيذها.
- تنظيم المقابلات والاجتماعات والمواعيد والمحادثات التليفونية الخاصة بعميد الكلية.
- القيام بالدراسات والبحوث التي يرى عميد الكلية تكليفه بها.
- القيام بأعمال الصادر والوارد والحفظ وأعمال النسخ المتصلة بالمكتب.

(ب) الأقسام العلمية (الخدمات الفنية والإدارية):

هي عبارة عن تقسيم تنظيمي متكرر من مستوى القسم لكل قسم علمي بالكلية، ويختص بالآتي:

- إعداد الأماكن المخصصة للدروس والتمارين العلمية والتدريب والبحوث وتزويدها بكافة المعدات والأدوات اللازمة للعملية التعليمية.

- تحضير أدوات وعينات الدروس العملية والتجارب للطلاب والباحثين.
- إمساك سجلات بأسماء طلاب القسم موضوعًا به البيانات الخاصة بكل طالب.
- إمداد إدارة الكلية بكافة البيانات الإحصائية المتعلقة بالقسم.
- تولي الأعمال المتعلقة بنظافة الأماكن والأدوات، والمعدات المستخدمة ومتابعتها.
- الاشتراك في أعمال المشتريات اللازمة للقسم وتولي كافة الأعمال المخزنية.
- القيام بأعمال سكرتارية مجلس القسم وأعمال الصادر والوارد والنسخ.

من العرض السابق يتضح أن عميد الكلية يُعين من بين أساتذة الكلية، بناءً على ترشيح رئيس الجامعة وموافقة شيخ الأزهر، ويكون العميد مسؤولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة في حدود هذه القوانين واللوائح، ويقدم العميد إلى رئيس الجامعة في كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم والبحوث العلميّة وسائر نواحي النشاط بالكلية، كما يقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلميّة والإداريّة والماليّة في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية، وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، والعميد يقوم بالعديد من الممارسات الإداريّة اللازمة لتنفيذ المهام العلميّة والأكاديميّة والمجتمعيّة؛ لذا ينبغي معرفته بالمداخل الإداريّة المتنوعة التي تسهم في قيامه بهذه المهام، وعلى سبيل المثال الإدارة بالقيم وأهم عملياتها الممثلة في إدارة المهام، إدارة المنظّمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، والتي يُسهم نجاحه في تنفيذ تلك الممارسات داخل الجامعة بتحقيق جودة الحياة الوظيفيّة لأعضاء هيئة التدريس وتخفيف الضغوط النفسيّة والأكاديميّة عنهم؛ ممّا يحقق جودة أدائهم وتميز الجامعة ورفعة شأنها.

الإطار الميداني للبحث

يُقدم الإطار الميداني للبحث فيما يلي عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية وإجراءاتها ونتائجها، وذلك من خلال عرض أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنيها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأساليب المعالجة الإحصائية؛ ومن ثمّ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية تعرّف درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفيّة لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- تعرّف درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم (إدارة المنظّمة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تعرّف درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (الرضا عن المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل، الرفاهية في العمل، التّوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، تدني مستوى ضغوط العمل) من وجهة نظرهم.
- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات (الدرجة الوظيفية، الجنس، عدد سنوات الخبرة)؛ وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات -إن وجدت- وتحليلها، بما يُسهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم توصيات ومقترحات الدراسة.

ثانيًا: أداة الدراسة الميدانية:

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

صدق أداة الدراسة:

يُمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للفقرات وتقييمهم؛ لمدى ارتباط الفقرات بالخصائص المستهدف قياسها. (مجيد، ٢٠١٤: ١٠٤)، وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى تمّ عرضها على (١٣) محكّمًا من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيّمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساؤلها، وأهدافها، وقد طُلب من المحكّمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج الاستبانة، ومدى ملاءمتها، وغير ذلك ممّا يرويه مناسبًا.



وبناءً على آراء المحكّمين وملاحظاتهم تمّ الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكّمون، وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة منخفضة أو تعديلها وفق آراء المحكّمين، كما تمّ إضافة بعض العبارات التي اقترحها المحكّمون بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق. وتتكوّن الاستبانة في صورتها النهائية من محورين: الأوّل: درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم ويضم (٥٧) عبارة، والثاني: درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفيّة لأعضاء هيئة التدريس ويضم (٢٥) عبارة، ويوضح الجدول التّالي وصف تصميم أداة الدراسة والتدرج Rating scale المستخدم للتعرف على استجابات عينة الدراسة على عباراتها.

جدول رقم (١) وصف أداة الدراسة

المحور	الأبعاد الفرعيّة	عدد العبارات	نوع تدرج الاستجابة
درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم	قيم إدارة المنظّمة	١٤	تدرج ثلاثي لدرجة الممارسة (كبيرة . متوسطة . ضعيفة)
	قيم إدارة المهمة	١٣	
	قيم إدارة العلاقات	١٦	
	قيم إدارة البيئة	١٤	
	إجمالي أبعاد الإدارة بالقيم	٥٧	
درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفيّة لأعضاء هيئة التدريس	الرضا عن المسار الوظيفي	٥	تدرج ثلاثي لدرجة التّوافر (كبيرة . متوسطة . ضعيفة)
	تحسين ظروف العمل	٥	
	الرفاهية في العمل	٥	
	التّوازن بين الحياة الشخصيّة والوظيفيّة	٥	
	تدني مستوى ضغوط العمل	٥	
	إجمالي أبعاد جودة الحياة الوظيفيّة	٢٥	
إجمالي الاستبانة		٨٢	-

كما طُلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن بعض الأسئلة (الدرجة الوظيفية، الجنس، عدد سنوات الخبرة) كبيانات أولية تصنيفية بغرض وصف توزيع العينة ودراسة الفروق في الاستجابات في ضوء تلك المتغيرات التصنيفية.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات الاستبانة تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, 2012: 618)، وقد تمّ التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البُعد الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، ويوضح الجدول التالي نتائج حساب الاتساق الداخلي لمحور درجة ممارسة عمداء الكليات لأبعاد الإدارة بالقيم.

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم (ن=١٥١).

قيم إدارة المنظمة		قيم إدارة المهمة		قيم إدارة العلاقات		قيم إدارة البيئة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٧٩	١	**٠.٦٣	١	**٠.٨٢	١	**٠.٨٤
٢	**٠.٧٦	٢	**٠.٧٨	٢	**٠.٨٤	٢	**٠.٨٦
٣	**٠.٨٠	٣	**٠.٦٦	٣	**٠.٧٩	٣	**٠.٩٠
٤	**٠.٧٦	٤	**٠.٨١	٤	**٠.٨٦	٤	**٠.٩٢
٥	**٠.٨٥	٥	**٠.٩٠	٥	**٠.٨٩	٥	**٠.٨٩
٦	**٠.٨٧	٦	**٠.٨٦	٦	**٠.٨٦	٦	**٠.٩٣
٧	**٠.٧٧	٧	**٠.٩٠	٧	**٠.٨١	٧	**٠.٩٠
٨	**٠.٧٠	٨	**٠.٩٠	٨	**٠.٧٨	٨	**٠.٩٠
٩	**٠.٧٨	٩	**٠.٨٨	٩	**٠.٨٣	٩	**٠.٧٨
١٠	**٠.٧٦	١٠	**٠.٨٤	١٠	**٠.٨٦	١٠	**٠.٦٧
١١	**٠.٧٢	١١	**٠.٩٠	١١	**٠.٨٤	١١	**٠.٨٨



قيم إدارة المنظمة		قيم إدارة العلاقات		قيم إدارة المهمة		قيم إدارة البيئة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١٢	**٠.٨٦	١٢	**٠.٨٢	١٢	**٠.٩٠	١٢	**٠.٨٦
١٣	**٠.٥١	١٣	**٠.٨٥	١٣	**٠.٨٤	١٣	**٠.٨٨
١٤	**٠.٨٥	١٤	**٠.٦٧	١٤		١٤	**٠.٩١
		١٥	**٠.٧٠				
الارتباط بالدرجة الكلية	**٠.٩٦	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠.٩٧	٧	**٠.٩٧	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠.٩٣

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات محور درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم ترتبط بالبُعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٥١) إلى (٠.٩٣)؛ أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٩٣) إلى (٠.٩٧)؛ وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحور درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم، كما يوضح الجدول التالي نتائج حساب الاتساق الداخلي لمحور درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحور درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (ن=١٥١)

الرضا عن المسار الوظيفي		تحسين ظروف العمل		الرفاهية في العمل		التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية		تدني مستوى ضغوط العمل	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٨٤	١	٠.٨٠	١	٠.٧٧	١	٠.٨٠	١	٠.٧٤
٢	٠.٩٦	٢	٠.٩٣	٢	٠.٨١	٢	٠.٨٧	٢	٠.٦٩

ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

د/ بسام صلاح محمود جويلي
د/ حيات عبد الله حسن عبد الله

الرضا عن المسار الوظيفي		تحسين ظروف العمل		الرفاهية في العمل		التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية		تدني مستوى ضغوط العمل	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٩٤	٣	٠.٩٢	٣	٠.٨١	٣	٠.٨٢	٣	٠.٨٩	٣
٠.٩٠	٤	٠.٨٩	٤	٠.٧٦	٤	٠.٨٦	٤	٠.٨١	٤
٠.٨٦	٥	٠.٩٠	٥	٠.٨٥	٥	٠.٩١	٥	٠.٩٢	٥
الارتباط بالدرجة الكلية	٠.٩٣	الارتباط بالدرجة الكلية	٠.٩٢	الارتباط بالدرجة الكلية	٠.٩٠	الارتباط بالدرجة الكلية	٠.٨٩	الارتباط بالدرجة الكلية	٠.٨٨

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات محور درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٦٩) إلى (٠.٩٦)؛ أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع المحاور الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٨٨) إلى (٠.٩٣)؛ وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحور درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

ثبات أداة الدراسة:

يُشير الثبات إلى اتساق واستقرار أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة إذا تم تطبيقها على نفس العينة مرات متتالية (Jackson, 2009: 65) وقد تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات (أبو علام، ٢٠١١: ٤٩٢)، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات للاستبانة.

جدول رقم (٤) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=١٥١)

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
درجة ممارسة عمداء الكليات لأبعاد الإدارة بالقيم	قيم إدارة المنظّمة	١٤	٠.٩٥	مرتفع
	قيم إدارة المهمة	١٣	٠.٩٦	مرتفع
	قيم إدارة العلاقات	١٦	٠.٩٦	مرتفع
	قيم إدارة البيئة	١٤	٠.٩٧	مرتفع
	إجمالي أبعاد الإدارة بالقيم	٥٧	٠.٩٩	مرتفع
درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس	الرضا عن المسار الوظيفي	٥	٠.٩٤	مرتفع
	تحسين ظروف العمل	٥	٠.٩٣	مرتفع
	الرفاهية في العمل	٥	٠.٨٥	مرتفع
	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	٥	٠.٩٠	مرتفع
	تدني مستوى ضغوط العمل	٥	٠.٨٧	مرتفع
	إجمالي أبعاد جودة الحياة الوظيفية	٢٥	٠.٩٧	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور درجة ممارسة عمداء الكليات لأبعاد الإدارة بالقيم قد بلغت (٠.٩٩)، كما أن معاملات الثبات لأبعاده الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٩٥) إلى (٠.٩٧)، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس قد بلغت (٠.٩٧)، كما أن معاملات الثبات لأبعاده الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٨٥) إلى (٠.٩٤)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠.٧٠) (Field, 2009).

(675): ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لمحاو الأداة وكافة أبعادها الفرعية؛ وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في تعرّف درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها، فإنّ مجتمع الدراسة يتمثل في أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر في القاهرة وتفهننا الأشراف وأسيوط، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تمّ مراجعة إحصائية جامعة الأزهر لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م (جامعة الأزهر: الإحصائية السنوية لأعضاء هيئة التدريس لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م)، والجدول التالي يوضح وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٥) وصف مجتمع الدراسة

الفئة	كليتا التربية بالقاهرة	كلية التربية وشعبة التربية بتفهننا الأشراف	كليتا التربية بأسيوط	الإجمالي
بنين	٣٧٦	٢٢٥	٦٩	٦٧٠
بنات	٣٢	٢٣	٦٠	١١٥
الإجمالي	٤٠٨	٢٤٨	١٢٩	٧٨٥

وبعد أن حصل الباحثان على الموافقات اللازمة لعملية التطبيق الميداني، قام الباحثان بنشر وتوزيع الاستبانة من خلال الرابط التالي:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FALPQLSfojkw6frlkSLzvNA/viewform?usp=sf-link>

وقد تمّ تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة Simple random sample بلغت (١٥١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر في القاهرة وتفهننا الأشراف وأسيوط يمثلون (١٩.٢٣%) من المجتمع الأصلي، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٤ م.

ويُمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (الدرجة الوظيفية، الجنس، عدد سنوات الخبرة) على النحو الموضح بالجدول التالي.



جدول رقم (٦) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأُولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية:		
أستاذ	٢١	١٣.٩١%
أستاذ مساعد	٢٩	١٩.٢١%
مدرس	١٠١	٦٦.٨٩%
الجنس:		
ذكر	٧١	٤٧.٠٢%
أنثى	٨٠	٥٢.٩٨%
عدد سنوات الخبرة:		
أقل من ٥ سنوات	٨٢	٥٤.٣٠%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	١٨.٥٤%
أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٢٧.١٥%
إجمالي عينة الدراسة	١٥١	١٠٠.٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية قد تضمنت (٢١) من فئة أستاذ بنسبة (١٣.٩١%)، و (٢٩) من فئة أستاذ مساعد بنسبة (١٩.٢١%)، و (١٠١) من فئة مدرس بنسبة (٦٦.٨٩%)، وأما بحسب متغير الجنس فقد تضمنت العينة (٧١) من فئة ذكر بنسبة (٤٧.٠٢%)، و (٨٠) من فئة أنثى بنسبة (٥٢.٩٨%)، وأما بحسب متغير عدد سنوات الخبرة فقد تضمنت العينة (٨٢) من فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٥٤.٣٠%)، و (٢٨) من فئة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة (١٨.٥٤%)، و (٤١) من فئة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٢٧.١٥%)، كما هو موضح بالشكل التالي.

ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

د/ بسام صلاح محمود جويلي
د/ حيات عبد الله حسن عبد الله



شكل رقم (١) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

- التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percentages: لوصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية، والكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة.
- المتوسط الحسابي Mean: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو بُعد يُمكن معرفة درجة الممارسة/ التّوافر المناظرة (كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة)، كما بالجدول التّالي.

جدول رقم (٧) الحكم على درجة الممارسة/ التّوافر في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة الممارسة/ التّوافر
من ١ وحتى ١.٦٦	ضعيفة
من ١.٦٧ وحتى ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى ٣	كبيرة

كما تمّ ترتيب عبارات محاور الاستبانة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي؛ وذلك لمعرفة العبارات ذات الأولوية، وعند تساوي المتوسطات الحسابية، يتمّ التّرتيب وفق الانحراف المعياري من القيم الأقل للقيم الأكبر.

- الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variance: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.
- اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع، وتكون الفروق بين الفئات معنوية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (Z) أقل من أو تساوي (٠.٠٥).
- اختبار كروسكال-واليس: Kruskal-Wallis test وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيري الدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة، وتكون الفروق بين الفئات معنوية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (H) أقل من أو تساوي (٠.٠٥).
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: لدراسة الارتباط بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression: وذلك لدراسة معنوية نموذج الانحدار بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم كمتغير مستقل ودرجة توافر جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعة كمتغير تابع.
- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تمّ تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرين لعام ٢٠٢٠ م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، كما تمّ استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

خامسًا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

يُمكن عرض وتفسير النتائج التي تمّ التوصل إليها كما يلي:

١. النتائج الخاصة بدرجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم: يُوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الممارسة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم.

جدول رقم (٨) النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم (ن=١٥١)

الترتيب	درجة الممارسة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		المتوسط الحسابي	البُعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
٣	متوسطة	%٢٤.٢١	٠.٥٥	٢.٣٦	٢.١٨	٢.٢٧	قيم إدارة المنظّمة
١	متوسطة	%٢٥.٤١	٠.٥٩	٢.٤٢	٢.٢٣	٢.٣٣	قيم إدارة المهمة
٢	متوسطة	%٢٣.٩٩	٠.٥٥	٢.٣٩	٢.٢١	٢.٣٠	قيم إدارة العلاقات
٤	متوسطة	%٢٤.٨٣	٠.٥٦	٢.٣٦	٢.١٨	٢.٢٧	قيم إدارة البيئة
-	متوسطة	%٢٣.٥٠	٠.٥٤	٢.٣٨	٢.٢٠	٢.٢٩	إجمالي أبعاد الإدارة بالقيم

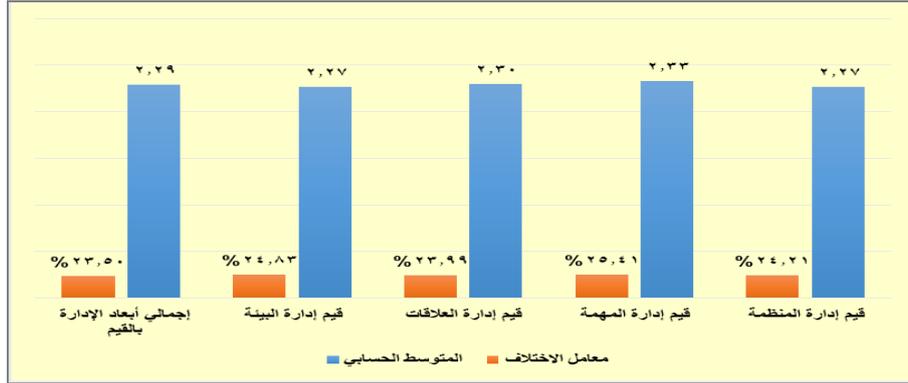
يتضح من النتائج بالجدول السابق ما يلي:

جاءت درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وانحراف معياري (٠.٥٤)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (٢.٢٠) و(٢.٣٨)؛ وهو ما يعني أن درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالقيم تقع في مستوى متوسطة وتقرب من أن تكون كبيرة لدى مجتمع الدراسة؛ وقد يرجع ذلك إلى وجود معرفة لدى عمداء كليات التربية بالمداخل الحديثة في الإدارة ومنها الإدارة بالقيم، كأحد الأساليب الإدارية التي تسهم في تحسين الأداء الأكاديمي، وتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يتفق مع دراسة (الزريدي والقي، ٢٠٢٠).

يُوجد تفاوت في المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى الأبعاد الفرعية؛ حيث جاء بُعد قيم إدارة المهمة في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، يليه بُعد قيم إدارة العلاقات في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٣٠)، يليه بُعد قيم إدارة المنظّمة وقيم إدارة البيئة في المرتبة الثالثة والرابعة على الترتيب بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٢٧)؛ وتشير هذه النتائج إلى أهمية قيم إدارة المهمة كجزء رئيس لسير

العمل الإداري وتنفيذ المهام، وقيم إدارة العلاقات لتحقيق الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية وتحفيزها، وتحقيق الترابط والتعاون لسير العمل بكفاءة وانتظام وهذا على جانب كبير من الأهمية أيضاً؛ لأنَّ النظريات الحديثة تؤكد الاهتمام بالعنصر البشري باعتبارهم أهم عناصر المنظَّمة وهم أسس نجاحها، والتوفيق بين القيم الإداريَّة والإنسانيَّة. بالإضافة إلى أهميَّة قيم إدارة المنظَّمة لتحقيق الأداء الفعَّال، وقيم إدارة البيئة كأحد الجوانب المهمة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة.

تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول قيم إدارة العلاقات؛ حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٢٣.٩٩%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول قيم إدارة المهمة؛ حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٢٥.٤١%)، وهو ما قد يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة يميلون أكثر إلى قيم إدارة العلاقات باعتبارها تركز على الجانب الإنساني ومراعاة الظروف الشخصيَّة للأفراد، وهو ما يمثل جانباً معنوياً في التأثير على أدائهم وسلوكياتهم أثناء أداء المهام، وهو ما ينبغي التأثير عليه بشكل أكبر، بجانب الاهتمام بقيم إدارة المهمة من خلال توضيح اللوائح والتعليمات الرسمية للمنظمة للعمل، وإزالة المعوقات التي تواجه العمل والمتمثلة في سوء الإدارة، وكيفية التعامل مع المرؤوسين، ومواجهة المشكلات الخاصَّة ببيئة العمل، والاهتمام بالمناخ الوظيفي الملائم للعمل، وضرورة الاهتمام بالجوانب المادية الخاصَّة بالأعضاء، والعناية بالجوانب النفسية الخاصَّة بهم، وحسن انتقاء القيادات الإداريَّة القادرة على استخدام استراتيجيات القيادة الفعَّالة والناجحة، وإمدادهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم، وعقد دورات تدريبية بشكل دوري لهم، وهو ما يتفق مع دراسة (بن شميلان، ٢٠١٩، ٢٣٩)، ويوضح الشكل التَّالي النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم.



شكل رقم (٢) النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم

ويُمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد الإدارة بالقيم على النحو الآتي:

البُعد الأول: قيم إدارة المنظمة:

يُوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد قيم إدارة المنظمة.

جدول رقم (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول قيم إدارة المنظمة (ن=١٥١)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يتصرف العميد بطريقة توضح أنه في موقع المسؤولية.	٨٨	٥٤	٩	٢.٥٢	٠.٦١	كبيرة	٣
		%٥٨.٢٨	%٣٥.٧٦	%٥.٩٦				
٢	يتميز العميد بقوة التأثير في الآخرين.	٩٧	٤٢	١٢	٢.٥٦	٠.٦٤	كبيرة	١
		%٦٤.٢٤	%٢٢.٨١	%٧.٩٥				
٣	يتصرف العميد في ضوء الصلاحيات المخولة له.	٨٩	٥٣	٩	٢.٥٣	٠.٦١	كبيرة	٢
		%٥٨.٩٤	%٣٥.١٠	%٥.٩٦				
٤	يحافظ العميد على انتظام سير العمل بالمؤسسة.	٨٨	٣٨	٢٥	٢.٤٢	٠.٧٦	كبيرة	٥
		%٥٨.٢٨	%٢٥.١٧	%١٦.٥٦				
٥	يُوضح العميد الأدوار والمسئوليات داخل المؤسسة.	٨٧	١٨	٤٦	٢.٢٧	٠.٩٠	متوسطة	٧
		%٥٧.٦٢	%١١.٩٢	%٣٠.٤٦				
٦	يبدل العميد جهوداً كبيرة في تطوير قدرات العاملين.	٧٥	٥٨	١٨	٢.٣٨	٠.٦٩	كبيرة	٦
		%٤٩.٦٧	%٣٨.٤١	%١١.٩٢				
٧	يبدل العميد جهوداً ملحوظة لتعيين أفضل العاملين بالمؤسسة.	٥٧	٧٥	١٩	٢.٢٥	٠.٦٧	متوسطة	٨
		%٣٧.٧٥	%٤٩.٦٧	%١٢.٥٨				
٨	يتمّ التوظيف على أسس تستند إلى المعايير العلمية في مجال الاختصاص والخبرة والكفاءة.	٤٥	٧٣	٣٣	٢.٠٨	٠.٧٢	متوسطة	١١
		%٢٩.٨٠	%٤٨.٣٤	%٢١.٨٥				



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
٩	يحصل الأشخاص ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مساهمهم الوظيفي.	ك	٣٩	٧٨	٣٤	٠.٧٠	متوسطة	١٢	
		%	%٢٥.٨٣	%٥١.٦٦	%٢٢.٥٢				
١٠	يتلقى العاملون بالمؤسسة تقارير مفصلة بصورة منتظمة عن كيفية أدائهم.	ك	٥٤	٧٥	٢٢	٠.٦٨	متوسطة	٩	
		%	%٣٥.٧٦	%٤٩.٦٧	%١٤.٥٧				
١١	يُكافئ العميد أصحاب الأداء المتميز.	ك	٢٥	٩٣	٣٣	١.٩٥	متوسطة	١٤	
		%	%١٦.٥٦	%٦١.٥٩	%٢١.٨٥				
١٢	ترتبط المكافأة في المؤسسة بالأداء.	ك	٥٦	٤٠	٥٥	٢.٠١	متوسطة	١٣	
		%	%٣٧.٠٩	%٢٦.٤٩	%٣٦.٤٢				
١٣	تُعد مكافأة المتميزين حافزاً لإبداع الآخرين.	ك	٨٣	٥٣	١٥	٢.٤٥	كبيرة	٤	
		%	%٥٤.٩٧	%٣٥.١٠	%٩.٩٣				
١٤	يتم مكافأة العاملين مادياً أو معنوياً عن العمل الذي يُسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.	ك	٥٦	٥٥	٤٠	٢.١١	متوسطة	١٠	
		%	%٣٧.٠٩	%٣٦.٤٢	%٢٦.٤٩				
-	إجمالي بُعد قيم إدارة المنظمة							متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة لإجمالي بُعد قيم إدارة المنظمة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٢٧). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١.٩٥) إلى (٢.٥٦): أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها جميعاً في مستوى كبيرة ومتوسطة، وهذا يتفق مع دراسة (الزريدي والقي، ٢٠٢٠). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يتميز العميد بقوة التأثير في الآخرين، بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وانحراف معياري (٠.٦٤).

- يتصرف العميد في ضوء الصلاحيات المخولة له، بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٦١).
- يتصرف العميد بطريقة توضح أنه في موقع المسؤولية، بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٦١).
- تُعد مكافأة المتميزين حافزًا لإبداع الآخرين، بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٦٧).
- يحافظ العميد على انتظام سير العمل بالمؤسسة، بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٧٦).
- يبذل العميد جهودًا كبيرة في تطوير قدرات العاملين، بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٦٩).
- يُوضح العميد الأدوار والمسئوليات داخل المؤسسة، بمتوسط حسابي (٢.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٩٠).
- يبذل العميد جهودًا ملحوظة لتعيين أفضل العاملين بالمؤسسة، بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٦٧).
- يتلقى العاملون بالمؤسسة تقارير مفصلة بصورة منتظمة عن كيفية أداءهم، بمتوسط حسابي (٢.٢١)، وانحراف معياري (٠.٦٨).
- يتم مكافأة العاملين ماديًا أو معنويًا عن العمل الذي يُسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، بمتوسط حسابي (٢.١١)، وانحراف معياري (٠.٧٩).
- يتم التوظيف على أسس تستند إلى المعايير العلمية في مجال الاختصاص والخبرة والكفاءة، بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، وانحراف معياري (٠.٧٢).
- يحصل الأشخاص ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مساهمهم الوظيفي، بمتوسط حسابي (٢.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٧٠).
- ترتبط المكافأة في المؤسسة بالأداء، بمتوسط حسابي (٢.٠١)، وانحراف معياري (٠.٨٦).
- يُكافئ العميد أصحاب الأداء المتميز، بمتوسط حسابي (١.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢).

ويتضح من هذه النتائج أن عبارة "يتميز العميد بقوة التأثير في الآخرين"، جاءت في الترتيب الأوّل، بدرجة توافر كبيرة، وهو ما يُمكن تفسيره بأنّ عمداء كليات التربية لديهم صفات

شخصية إيجابية وصفات كيفية التعامل مع الآخرين تستطيع من خلالها التأثير في الآخرين وتوجههم لأداء المهام التنظيمية بجدارة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أما عبارة "يكافأ العميد أصحاب الأداء المتميز"، جاءت في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة، وهو ما يُمكن تفسيره بأن عمداء كليات التربية بحاجة إلى تفعيل أساليب العدالة التنظيمية بين الجميع، والبعد عن أسلوب المحاباة والتفضيل لبعض العاملين على غيرهم، والتوجه نحو مكافأة أصحاب الأداء المتميز، وذلك في ضوء تفسير آراء عينة الدراسة.

البُعد الثاني: قيم إدارة المهمة:

يُوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد قيم إدارة المهمة.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول قيم إدارة المهمة (ن=١٥١)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يبدل العميد جهودًا كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة تؤخذ بعين الاعتبار.	٥٠	٩٢	٩	٢.٢٧	٠.٥٦	متوسطة	٨
		%٣٣.١١	%٦٠.٩٣	%٥.٩٦				
٢	يتلقى العميد بالمؤسسة تدريبًا جيدًا لزيادة فعالية اتخاذ القرارات.	٥٨	٧٥	١٨	٢.٢٦	٠.٦٦	متوسطة	٩
		%٣٨.٤١	%٤٩.٦٧	%١١.٩٢				
٣	يبلغ العميد قرارات الإدارة العليا إلى المرؤوسين بشكل فعّال.	٨١	٥٨	١٢	٢.٤٦	٠.٦٤	كبيرة	٢
		%٥٣.٦٤	%٣٨.٤١	%٧.٩٥				
٤	يقيم العميد أداء العاملين بموضوعية.	٦٣	٥٤	٣٤	٢.١٩	٠.٧٨	متوسطة	١١
		%٤١.٧٢	%٣٥.٧٦	%٢٢.٥٢				
٥	يفوض العميد بعض الصلاحيات الإدارية والفنية للعاملين.	٧٧	٦٤	١٠	٢.٤٤	٠.٦٢	كبيرة	٣
		%٥٠.٩٩	%٤٢.٣٨	%٦.٦٢				
٦	تتسم نوعية القرارات التي يتخذها العميد بأن لها دورًا كبيرًا في نجاحها.	٧٩	٥٨	١٤	٢.٤٣	٠.٦٦	كبيرة	٤
		%٥٢.٣٢	%٣٨.٤١	%٩.٢٧				

ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
د/ بسام صلاح محمود جويلي
د/ حيات عبد الله حسن عبد الله
دراسة ميدانية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٧	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذها العميد خلال السنوات الماضية نجاحها إلى حد كبير.	٧٦	٦٠	١٥	٢.٤٠	٠.٦٧	كبيرة	٦
		%٥٠.٣٣	%٣٩.٧٤	%٩.٩٣				
٨	يخطط العميد بالمؤسسة جيدًا لمستقبلها المتميز.	٧٦	٦٢	١٣	٢.٤٢	٠.٦٥	كبيرة	٥
		%٥٠.٣٣	%٤١.٠٦	%٨.٦١				
٩	العميد لديه القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانات بالمؤسسة بما يخدم أهدافها.	٨١	٥٩	١١	٢.٤٦	٠.٦٣	كبيرة	١
		%٥٣.٦٤	%٣٩.٠٧	%٧.٢٨				
١٠	يُجري العميد بحثًا متواصلًا لاختيار أفضل الطرق لخفض تكلفة القيام بالمهام الإدارية.	٧٩	٢٢	٥٠	٢.١٩	٠.٩١	متوسطة	١٢
		%٥٢.٣٢	%١٤.٥٧	%٣٣.١١				
١١	تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة العمل بالمؤسسة.	٧٩	٢٢	٥٠	٢.١٩	٠.٩١	متوسطة	١٢
		%٥٢.٣٢	%١٤.٥٧	%٣٣.١١				
١٢	يشتهر العميد بتميزه في الأداء الجيد.	٧٧	٤٥	٢٩	٢.٣٢	٠.٧٨	متوسطة	٧
		%٥٠.٩٩	%٢٩.٨٠	%١٩.٢١				
١٣	يستفيد العميد من العاملين المتميزين في الأداء.	٦٥	٥٧	٢٩	٢.٢٤	٠.٧٥	متوسطة	١٠
		%٤٣.٠٥	%٣٧.٧٥	%١٩.٢١				
-	إجمالي بُعد قيم إدارة المهمة				٢.٣٣	٠.٥٩	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة لإجمالي بُعد قيم إدارة المهمة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (٢.١٩) إلى (٢.٤٦)؛ أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها جميعًا في مستوى متوسطة وكبيرة، وهذا يتفق مع دراسة (جابر وعبد العزيز، ٢٠١٦)، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- العميد لديه القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانات بالمؤسسة بما يخدم أهدافها، بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٦٣).
- يبلغ العميد قرارات الإدارة العليا إلى المرؤوسين بشكل فعّال. بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٦٤).
- يفوض العميد بعض الصلاحيات الإداريّة والفنيّة للعاملين، بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٦٢).
- تتسم نوعية القرارات التي يتخذها العميد بأن لها دورًا كبيرًا في نجاحها، بمتوسط حسابي (٢.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٦٦).
- يخطط العميد بالمؤسسة جيدًا لمستقبلها المتميز، بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٦٥).
- أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذها العميد خلال السنوات الماضية نجاحها إلى حد كبير، بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٦٧).
- يشتهر العميد بتميزه في الأداء الجيد، بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٧٨).
- يبذل العميد جهودًا كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة تؤخذ بعين الاعتبار، بمتوسط حسابي (٢.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٥٦).
- يتلقى العميد بالمؤسسة تدريبًا جيدًا لزيادة فعالية اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٦٦).
- يستفيد العميد من العاملين المتميزين في الأداء، بمتوسط حسابي (٢.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٧٥).
- يقيم العميد أداء العاملين بموضوعية، بمتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٧٨).
- تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإداريّة الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة العمل بالمؤسسة.
- يُجري العميد بحثًا متواصلًا في المؤسسة لاختيار أفضل الطرق لخفض تكلفة القيام بالمهام الإداريّة، بمتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٩١).

يتضح من هذه النتائج أن عبارة "العميد لديه القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانات بالمؤسسة بما يخدم أهدافها"، جاءت في الترتيب الأول بدرجة توافر كبيرة؛ وتشير هذه النتائج إلى أن عمداء كليات التربية لديهم رؤية واضحة وكفاءة إدارية في الاستفادة من الموارد والإمكانات بالمؤسسة بما يخدم أهدافها، ويحقق رسالتها.

بينما جاءت عبارة "تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة العمل بالمؤسسة"، وعبارة "يُجري العميد بحثًا متواصلًا في المؤسسة لاختيار أفضل الطرق لخفض تكلفة القيام بالمهام الإدارية"، في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة؛ وتشير هذه النتائج إلى أن عمداء كليات التربية بحاجة إلى التطوير الذاتي لمهاراتهم الإدارية في مجال استخدام التكنولوجيا والإدارة الرقمية من خلال حضور دورات تدريبية متنوعة في هذا المجال وتنميتهم ذاتيًا، بالإضافة إلى حاجتهم لمهارات التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية من أجل التوصل لاختيار أفضل الطرق لخفض تكلفة القيام بالمهام الإدارية؛ لأنَّ نجاح العمل المؤسسي يحتاج نشر ثقافة الريادة والابتكار واستخدام التقنيات المستحدثة، والتعامل الفعَّال مع التكنولوجيا المتطورة، وهذا يتفق مع دراسة (Pavitra & Anjusingla, 2017).

البُعد الثالث: قيم إدارة العلاقات:

يُوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريَّة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد قيم إدارة العلاقات.

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول قيم إدارة العلاقات (ن=١٥١)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يقدم العميد حلولًا منصفة عند وقوع خلاف.	٨١	٥٦	١٤	٢.٤٤	٠.٦٦	كبيرة	٣
		%٥٣.٦٤	%٣٧.٠٩	%٩.٢٧				
٢	يلتزم العميد بالعدالة في منح الحوافز المناسبة للعاملين.	٧٧	٤١	٣٣	٢.٢٩	٠.٨٠	متوسطة	٧
		%٥٠.٩٩	%٢٧.١٥	%٢١.٨٥				
٣	يمنح العميد فرصًا عادلة للجميع لسماع شكواهم حين تنشأ خلافات بينهم.	٦٢	٦٠	٢٩	٢.٢٢	٠.٧٥	متوسطة	١٢
		%٤١.٠٦	%٣٩.٧٤	%١٩.٢١				



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٤	يعطي العميد كل ذي حق حقه عند كتابة التقارير السنوية.	٧٨	٥٩	١٤	٢.٤٢	٠.٦٦	كبيرة	٤
		%٥١.٦٦	%٣٩.٠٧	%٩.٢٧				
٥	يدعم العميد جهود العاملين عند أداء المهام.	٨٢	٥٨	١١	٢.٤٧	٠.٦٣	كبيرة	١
		%٥٤.٣٠	%٣٨.٤١	%٧.٢٨				
٦	ينتج العميد عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المؤسسة.	٧٩	٤٣	٢٩	٢.٣٣	٠.٧٨	متوسطة	٦
		%٥٢.٣٢	%٢٨.٤٨	%١٩.٢١				
٧	يحرص العميد على تطبيق القوانين والأنظمة بعدالة.	٦٦	٥٤	٣١	٢.٢٣	٠.٧٧	متوسطة	١١
		%٤٣.٧١	%٣٥.٧٦	%٢٠.٥٣				
٨	يحرص العميد على توضيح القوانين والأنظمة والتعليمات للمرؤوسين.	٦٥	٧١	١٥	٢.٣٣	٠.٦٥	متوسطة	٥
		%٤٣.٠٥	%٤٧.٠٢	%٩.٩٣				
٩	يوفر العميد المعلومات الحقيقية والبيانات الصحيحة لمن يطلبها.	٨٠	٥٨	١٣	٢.٤٤	٠.٦٥	كبيرة	٢
		%٥٢.٩٨	%٣٨.٤١	%٨.٦١				
١٠	يتحمل العميد كافة المسئوليات باعترافه بالخطأ إن وقع منه.	٥٨	٧٧	١٦	٢.٢٨	٠.٦٤	متوسطة	٨
		%٣٨.٤١	%٥٠.٩٩	%١٠.٦٠				
١١	يسعى العميد لنشر وترسيخ قيم العمل الجماعي.	٤٤	٩٥	١٢	٢.٢١	٠.٥٧	متوسطة	١٣
		%٢٩.١٤	%٦٢.٩١	%٧.٩٥				
١٢	يهتم العميد بنشر ثقافة العمل في أسرة واحدة.	٤٣	٩٥	١٣	٢.٢٠	٠.٥٨	متوسطة	١٥
		%٢٨.٤٨	%٦٢.٩١	%٨.٦١				
١٣	يهتم العميد بأراء العاملين ودعم مساهمتهم.	٤٦	٩٣	١٢	٢.٢٣	٠.٥٨	متوسطة	١٠
		%٣٠.٤٦	%٦١.٥٩	%٧.٩٥				
١٤	يُثني العميد على العاملين المتميزين في الأداء.	٦٥	٦١	٢٥	٢.٢٦	٠.٧٣	متوسطة	٩
		%٤٣.٠٥	%٤٠.٤٠	%١٦.٥٦				

ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
"دراسة ميدانية"

د/ بسام صلاح محمود جويلي
د/ حيات عبد الله حسن عبد الله

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١٥	يحرص العميد على رفع الروح المعنوية للعاملين.	ك	٦١	٢٩	٢.٢١	.٠٧٤	متوسطة	١٤
		%	%٤٠.٤٠	%١٩.٢١				
١٦	يحرص العميد على زيادة ثقة العاملين في أنفسهم.	ك	٥٩	٣١	٢.١٩	.٠٧٥	متوسطة	١٦
		%	%٣٩.٠٧	%٢٠.٥٣				
-	إجمالي بُعد قيم إدارة العلاقات			٢.٣٠	.٠٥٥	متوسطة	-	

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة لإجمالي بُعد قيم إدارة العلاقات تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٣٠). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (٢.١٩) إلى (٢.٤٧): أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها جميعاً في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يدعم العميد جهود العاملين عند أداء المهام، بمتوسط حسابي (٢.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٦٣).
- يُوفر العميد المعلومات الحقيقية والبيانات الصحيحة لمن يطلبها، بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٦٥).
- يقدم العميد حلولاً منصفة عند وقوع خلاف، بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٦٦).
- يعطي العميد كل ذي حق حقه عند كتابة التقارير السنوية، بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٦٦).
- يحرص العميد على توضيح القوانين والأنظمة والتعليمات للمرؤوسين، بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٦٥).
- ينتهج العميد عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المؤسسة، بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٨).

- يلتزم العميد بالعدالة في منح الحوافز المناسبة للعاملين، بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٨٠).
- يتحمل العميد كافة المسئوليات باعترافه بالخطأ إن وقع منه، بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٦٤).
- يُثني العميد على العاملين المتميزين في الأداء، بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٧٣).
- يهتم العميد بأراء العاملين ودعم مساهمتهم، بمتوسط حسابي (٢.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٥٨).
- يحرص العميد على تطبيق القوانين والأنظمة بعدالة، بمتوسط حسابي (٢.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٧٧).
- يمنح العميد فرص عادلة للجميع لسماع شكواهم حين تنشأ خلافات بينهم، بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٧٥).
- يسعى العميد في المؤسسة لنشر وترسيخ قيم العمل الجماعي، بمتوسط حسابي (٢.٢١)، وانحراف معياري (٠.٥٧).
- يحرص العميد على رفع الروح المعنوية للعاملين، بمتوسط حسابي (٢.٢١)، وانحراف معياري (٠.٧٤).
- يهتم العميد بنشر ثقافة العمل في أسرة واحدة، بمتوسط حسابي (٢.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٥٨).
- يحرص العميد على زيادة ثقة العاملين في أنفسهم، بمتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٧٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة "يدعم العميد جهود العاملين عند أداء المهام، في الترتيب الأول بدرجة توافر كبيرة"، وهو ما يُمكن تفسيره بأن عمداء كليات التربية يتبعون مع العاملين أساليب الدعم والتحفيز والاعتراف بجهود المتميزين، وهو من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في كفاءة الأداء وتحسينه.

بينما جاءت عبارة "يحرص العميد على زيادة ثقة العاملين في أنفسهم"، في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة؛ وهو ما يُشير إلى أن عمداء كليات التربية بحاجة إلى تغيير أساليب التعامل مع العاملين داخل المنظمة، وتغيير ثقافة المنظمة التي تعتمد على الثقة والتمكين

ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
دراسة ميدانية

د/ بسام صلاح محمود جويلي
د/ حيات عبد الله حسن عبد الله

الإداري، وضرورة وجود ثقافة قيمية تدل على التعاطف والدعم التي يتلقاها الأعضاء من مؤسساتهم، وكذلك الثقافة الإنسانية التي تدعم التحفيز والتعاون، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (Pavitra & Anjusingla, 2017).

البُعد الرابع: قيم إدارة البيئة:

يُوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد قيم إدارة البيئة.

جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة حول قيم إدارة البيئة (ن=١٥١)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يحرص العميد على توجيه الممارسات التنظيمية وفق الموقف التنافسي السائد في البيئة.	٦٤	٥٧	٣٠	٢.٢٣	٠.٧٦	متوسطة	١٠
		%٤٢.٣٨	%٣٧.٧٥	%١٩.٨٧				
٢	يعمل العميد على اغتنام الفرص الجديدة وإظهار مميزات المؤسسة العلمية.	٦٤	٦٠	٢٧	٢.٢٥	٠.٧٤	متوسطة	٩
		%٤٢.٣٨	%٣٩.٧٤	%١٧.٨٨				
٣	يتيح العميد للعاملين المشاركة في إعداد الخطط والبرامج.	٦١	٧٩	١١	٢.٣٣	٠.٦١	متوسطة	٥
		%٤٠.٤٠	%٥٢.٣٢	%٧.٢٨				
٤	يخطط العميد لمواجهة الطوارئ والأزمات الحاصلة.	٥٩	٨٣	٩	٢.٣٣	٠.٥٩	متوسطة	٤
		%٣٩.٠٧	%٥٤.٩٧	%٥.٩٦				
٥	يلتزم العميد بالحزم في القرارات عندما تحدث أخطاء تمس سمعة المؤسسة.	٦٧	٧٥	٩	٢.٣٨	٠.٦٠	كبيرة	١
		%٤٤.٣٧	%٤٩.٦٧	%٥.٩٦				
٦	يضع العميد أهداف المؤسسة بكل أمانة وإخلاص.	٦٣	٧٥	١٣	٢.٣٣	٠.٦٣	متوسطة	٦
		%٤١.٧٢	%٤٩.٦٧	%٨.٦١				
٧	يتعامل العميد مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها.	٦٥	٧٤	١٢	٢.٣٥	٠.٦٢	كبيرة	٣
		%٤٣.٠٥	%٤٩.٠١	%٧.٩٥				



م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٨	يقدم العميد المصلحة العامة على المصلحة الخاصّة.	ك	٦٧	٧٢	١٢	٠.٦٣	كبيرة	٢
		%	%٤٤.٣٧	%٤٧.٦٨	%٧.٩٥			
٩	يصدر العميد القرارات بعيدًا عن المصالح الشخصية.	ك	٤٥	٩١	١٥	٠.٦٠	متوسطة	١١
		%	%٢٩.٨٠	%٦٠.٢٦	%٩.٩٣			
١٠	ينجح العميد في التسويق الأكاديمي للمؤسسة.	ك	٢٣	١٠٩	١٩	٠.٥٣	متوسطة	١٤
		%	%١٥.٢٣	%٧٢.١٩	%١٢.٥٨			
١١	يستطيع العميد إدارة واستغلال الوقت.	ك	٦٠	٦١	٣٠	٠.٧٥	متوسطة	١٢
		%	%٣٩.٧٤	%٤٠.٤٠	%١٩.٨٧			
١٢	يتمتع العميد بروح المبادرة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	ك	٦١	٥٨	٣٢	٠.٧٦	متوسطة	١٣
		%	%٤٠.٤٠	%٣٨.٤١	%٢١.١٩			
١٣	يشجع العميد على تبني مشاريع خدمة المجتمع.	ك	٥٧	٧٦	١٨	٠.٦٦	متوسطة	٨
		%	%٣٧.٧٥	%٥٠.٣٣	%١١.٩٢			
١٤	يحتفظ العميد بالكفاءات الأكاديميّة ويقوم بتشجيعها.	ك	٦٣	٧٤	١٤	٠.٦٤	متوسطة	٧
		%	%٤١.٧٢	%٤٩.٠١	%٩.٢٧			
-	إجمالي بُعد قيم إدارة البيئة				٢.٢٧	٠.٥٦	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة لإجمالي بُعد قيم إدارة البيئة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٢٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (٢.٠٣) إلى (٢.٣٨)؛ أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها جميعًا في مستوى كبيرة ومتوسطة، وهذا يتفق مع دراسة (جابر وعبد العزيز، ٢٠١٦)، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يلتزم العميد بالحزم في القرارات عندما تحدث أخطاء تمس سمعة المؤسسة، بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٦٠).
- يقدم العميد المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، بمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٦٣).
- يتعامل العميد مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها، بمتوسط حسابي (٢.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢).
- يخطط العميد لمواجهة الطوارئ والأزمات الحاصلة، بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٥٩).
- يتيح العميد للعاملين المشاركة في إعداد الخطط والبرامج، بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٦١).
- يضع العميد أهداف المؤسسة بكل أمانة وإخلاص، بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٦٣).
- يحتفظ العميد بالكفاءات الأكاديمية ويقوم بتشجيعها، بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٦٤).
- يشجع العميد على تبني مشاريع خدمة المجتمع، بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٦٦).
- يعمل العميد على اغتنام الفرص الجديدة وإظهار مميزات المؤسسة العلمية، بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٧٤).
- يحرص العميد على توجيه الممارسات التنظيمية وفق الموقف التنافسي السائد في البيئة، بمتوسط حسابي (٢.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٧٦).
- يصدر العميد القرارات بعيداً عن المصالح الشخصية، بمتوسط حسابي (٢.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٦٠).
- يستطيع العميد إدارة واستغلال الوقت، بمتوسط حسابي (٢.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٧٥).
- يتمتع العميد بروح المبادرة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٧٦).

- ينجح العميد في التسويق الأكاديمي للمؤسسة، بمتوسط حسابي (٢.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٥٣).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة "يلتزم العميد بالحزم في القرارات عندما تحدث أخطاء تمس سمعة المؤسسة"، في الترتيب الأول بدرجة توافر كبيرة، وهو ما يُمكن تفسيره بأنَّ عمداء كليات التربية يتصفون بالجرأة والإقدام والحزم في اتخاذ القرار القرارات عندما تحدث أخطاء تمس سمعة المؤسسة؛ وهذا ناتج عن تفكيرهم المتميز وتوجههم الاستراتيجي نحو الحفاظ على سمعة المؤسسة، وهذا أيضًا يدلُّ على علمهم وخبرتهم بأنماط وأساليب الفكر الإداري الحديثة. بينما جاءت عبارة "ينجح العميد في التسويق الأكاديمي للمؤسسة"، في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة، وهو ما يُمكن تفسيره بأنَّ عمداء كليات التربية بحاجة إلى التعرُّف على أساليب التسويق الأكاديمي الناجحة، لممارستها داخل المنظَّمة واتباعها داخل العمل، سواء فيما يتعلق بتسويق البحوث العلميَّة والخدمات المجتمعيَّة والطلابيَّة؛ لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة وتحسين سُمعتها الأكاديميَّة.

٢. النتائج الخاصَّة بدرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفيَّة لأعضاء هيئة التدريس: يُوضح الجدول التَّالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التَّوافر المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفيَّة لأعضاء هيئة التدريس.

جدول (١٣) النتائج الإجمالية لدرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفيَّة لأعضاء هيئة التدريس (ن=١٥١)

الترتيب	درجة التَّوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		المتوسط الحسابي	البُعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
١	متوسطة	٣١.٩١%	٠.٧٠	٢.٣١	٢.٠٩	٢.٢٠	الرضا عن المسار الوظيفي
٢	متوسطة	٢٩.٨٤%	٠.٦٥	٢.٢٧	٢.٠٦	٢.١٧	تحسين ظروف العمل
٥	متوسطة	٣٠.٠٧%	٠.٥٧	٢.٠٠	١.٨١	١.٩١	الرفاهية في العمل

ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
"دراسة ميدانية"

د/ بسام صلاح محمود جويلي
د/ حيات عبد الله حسن عبد الله

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		المتوسط الحسابي	البعد
				الحد الأعلى	الحد الأدنى		
٣	متوسطة	%٢٨.٣٥	٠.٥٨	٢.١٤	١.٩٥	٢.٠٥	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية
٤	متوسطة	%٢٧.٤٥	٠.٥٥	٢.٠٧	١.٩٠	١.٩٩	تدني مستوى ضغوط العمل
-	متوسطة	%٢٦.٧٩	٠.٥٥	٢.١٥	١.٩٧	٢.٠٦	إجمالي أبعاد جودة الحياة الوظيفية

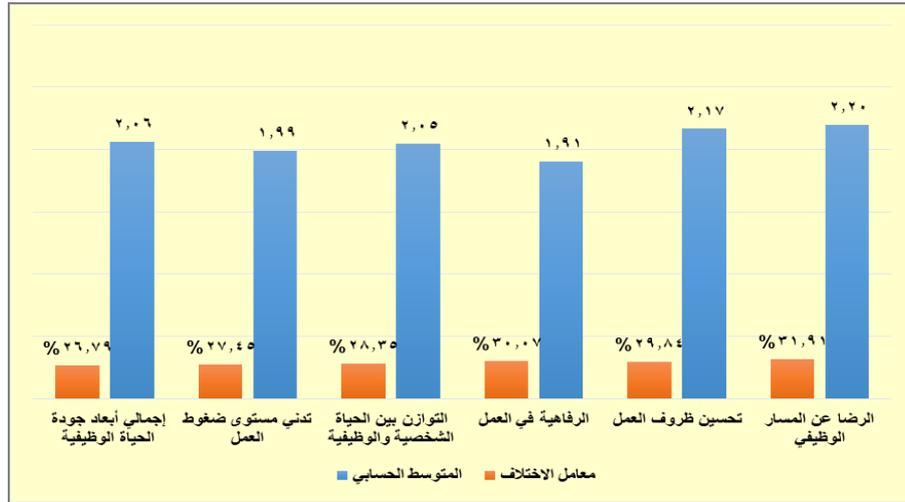
يتضح من النتائج بالجدول السابق ما يلي:

جاءت درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس متوسطة من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٢.٠٦) وانحراف معياري (٠.٥٥)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (١.٩٧) و(٢.١٥)؛ وهو ما يؤكد أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تقع في مستوى متوسط لدى مجتمع الدراسة؛ وقد يرجع ذلك لقلة توافر مقومات جودة الحياة الوظيفية داخل كليات التربية، وحاجة أعضاء هيئة التدريس إلى توافرها، ممثلة في الرضا عن المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل، الرفاهية في العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، تدني مستوى ضغوط العمل، وهو ما يتفق مع دراسة (بن شميلان، ٢٠١٩).

يُوجد تفاوت في المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى الأبعاد الفرعية؛ حيث جاء بُعد الرضا عن المسار الوظيفي في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٢٠)، يليه بُعد تحسين ظروف العمل في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.١٧)، يليه بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٠٥)، يليه بُعد تدني مستوى ضغوط العمل في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١.٩٩)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بُعد الرفاهية في العمل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١.٩١)؛ وتشير هذه النتائج إلى ضرورة توافر بُعد الرضا عن المسار الوظيفي داخل كليات التربية؛ حيث يمثل أهم أبعاد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها؛ لأنَّ رضا الأفراد عن أساليب الإدارة ونظم العمل والجو العام للمنظمة يُسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي والانتماء للمنظمة، وكذا ضرورة توافر بُعد تحسين ظروف العمل وبُعد التوازن بين الحياة

الشخصية، وُبعد تدني مستوى ضغوط العمل، وُبعد الرفاهية في العمل؛ لأنَّ هذا كله يُسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية والسعي الدؤوب لنجاح المنظمة وتميزها.

تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول تدني مستوى ضغوط العمل؛ حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٢٧.٤٥%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول الرضا عن المسار الوظيفي؛ حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٣١.٩١%)؛ وهو ما قد يرجع إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى الرضا عن المسار الوظيفي الذي يتحقق من خلال الوضوح في تحديد المهام والأولويات، إدارة الوقت، حسن التعامل مع التكنولوجيا، تشجيع القيادات، مراعاة الظروف الطارئة، التقدير الشخصي للجهود المبذولة وغيرها من الأمور التي تسهم في تحقيق الرضا عن المسار الوظيفي، ويوضح الشكل التَّالي النتائج الإجمالية لدرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.



شكل رقم (٣) النتائج الإجمالية لدرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس

ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس على النحو الآتي:

البُعد الأوَّل: الرضا عن المسار الوظيفي:

يُوضح الجدول التَّالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الرضا عن المسار الوظيفي.

جدول (١٤) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بعد الرضا عن المسار الوظيفي (ن=١٥١)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يؤثر النظام الإداري المتبع من العميد على جودة حياة العمل بالمؤسسة.	ك	٧٥	٥٠	٢٦	٠.٧٥	متوسطة	١
		%	%٤٩.٦٧	%٣٣.١١	%١٧.٢٢			
٢	يتبنى العميد نظام المرونة في التعامل.	ك	٦٠	٤٥	٤٦	٠.٨٤	متوسطة	٥
		%	%٣٩.٧٤	%٢٩.٨٠	%٣٠.٤٦			
٣	يسعى العميد لتعظيم قدرة المؤسسة التنافسية.	ك	٦٤	٣٩	٤٨	٠.٨٦	متوسطة	٤
		%	%٤٢.٣٨	%٢٥.٨٣	%٣١.٧٩			
٤	يوفر العميد بيئة عمل تشجع على التحفيز وتحسين الأداء.	ك	٦٣	٥٤	٣٤	٠.٧٨	متوسطة	٣
		%	%٤١.٧٢	%٣٥.٧٦	%٢٢.٥٢			
٥	يهتم العميد بالجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين.	ك	٦٠	٧٤	١٧	٠.٦٦	متوسطة	٢
		%	%٣٩.٧٤	%٤٩.٠١	%١١.٢٦			
-	إجمالي بُعد الرضا عن المسار الوظيفي							
-	متوسطة	٠.٧٠	٢.٢٠					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد الرضا عن المسار الوظيفي تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٢٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢.٠٩) إلى (٢.٣٢): أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يؤثر النظام الإداري المتبع من العميد على جودة حياة العمل بالمؤسسة، بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٧٥).
- يهتم العميد بالجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين، بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٦٦).
- يوفر العميد بيئة عمل تشجع على التحفيز وتحسين الأداء، بمتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٧٨).

- يسعى العميد لتعظيم قدرة المؤسسة التنافسية، بمتوسط حسابي (٢.١١)، وانحراف معياري (٠.٨٦).

- يتبنى العميد نظام المرونة في التعامل، بمتوسط حسابي (٢.٠٩)، وانحراف معياري (٠.٨٤).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة "يؤثر النظام الإداري المتبع من العميد على جودة حياة العمل بالمؤسسة"، جاءت في الترتيب الأول بدرجة توفر متوسطة؛ وهذا يُشير إلى أن عمداء كليات التربية بحاجة إلى تفعيل نظم إدارية تجمع بين أساليب الإدارة التنظيمية وإدارة علاقات العمل الإنسانية كأسلوب الإدارة بالقيم لتحقيق جوّ عمل يشعر فيه العاملون بالرضا والاستقرار الوظيفي.

بينما جاءت عبارة "يتبنى العميد نظام المرونة في التعامل"، في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة؛ وهذا يُشير إلى ضرورة تبني عمداء كليات التربية نظم إدارية مرنة خالية من التعقيد والروتين، حتى يتم تنفيذ المهام وأداء الأعمال بكل سلاسة ويُسر.

البُعد الثاني: تحسين ظروف العمل:

يُوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تحسين ظروف العمل.

جدول (١٥) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بعد تحسين ظروف العمل (ن=١٥١)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يشجع العميد العاملين على الإبداع.	٤٣	٥٢	٥٦	١.٩١	.٨١	متوسطة	٥
		%٢٨.٤٨	%٣٤.٤٤	%٣٧.٠٩				
٢	يُوفر العميد مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين الجميع.	٦٠	٧٤	١٧	٢.٢٨	.٦٦	متوسطة	١
		%٣٩.٧٤	%٤٩.٠١	%١١.٢٦				
٣	يتبع العميد سياسة الاحتفاظ بالمتميزين.	٥٨	٧٥	١٨	٢.٢٦	.٦٦	متوسطة	٢
		%٣٨.٤١	%٤٩.٦٧	%١١.٩٢				
٤	يلتزم العميد بتطبيق القوانين واللوائح الرسمية على الجميع دون محاباة.	٦٣	٥٨	٣٠	٢.٢٢	.٧٦	متوسطة	٣
		%٤١.٧٢	%٣٨.٤١	%١٩.٨٧				

ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
"دراسة ميدانية"

د/ بسام صلاح محمود جويلي
د/ حيات عبد الله حسن عبد الله

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٥	يهتم العميد بتقليل المشكلات التنظيمية داخل نطاق العمل.	٥٧	٥٩	٣٥	٢.١٥	.٠٧٧	متوسطة	٤
		%٣٧.٧٥	%٣٩.٠٧	%٢٣.١٨				
-	إجمالي يُعد تحسين ظروف العمل				٢.١٧	.٠٦٥	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد تحسين ظروف العمل تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٩١) إلى (٢.٢٨)؛ أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يُوفر العميد مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين الجميع، بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٦٦).
- يتبع العميد سياسة الاحتفاظ بالمتميزين، بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٦٦).
- يلتزم العميد بتطبيق القوانين واللوائح الرسمية على الجميع دون محاباة، بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٧٦).
- يهتم العميد بتقليل المشكلات التنظيمية داخل نطاق العمل، بمتوسط حسابي (٢.١٥)، وانحراف معياري (٠.٧٧).
- يشجع العميد العاملين على الإبداع، بمتوسط حسابي (١.٩١)، وانحراف معياري (٠.٨١).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة "يُوفر العميد مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين الجميع"، جاءت في الترتيب الأول، بدرجة توفر متوسطة؛ ممّا يُشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس بحاجة إلى تبني عمداء كليات التربية أسلوب الثقة التنظيمية؛ وذلك لأنها تحقق الولاء المؤسسي وبذل الجهود لرقمها وتقدمها والدعم الكامل لتحقيق رؤيتها؛ وهذا كله يُساهم في تحقيق جودة الحياة داخل المؤسسة.

بينما جاءت عبارة "يشجع العميد العاملين على الإبداع"، في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة؛ وهذا يُشير إلى ضرورة تبني عمداء كليات التربية أسلوب تشجيع العاملين على الإبداع والاحتفاظ بالموهب والآراء الجيدة؛ لأنها تسهم في تحسين سمعة المؤسسة وتقديم آراء مبتكرة توجه نحو التميز المؤسسي وجودة الأداء.

البُعد الثالث: الرفاهية في العمل:

يُوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الرفاهية في العمل.

جدول (١٦) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد الرفاهية في العمل (ن=١٥١)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يُوفر العميد ظروف عمل صحية وأمنة للعاملين.	ك	٦٠	٤٠	٥١	٠.٨٦	متوسطة	٢
		%	%٣٩.٧٤	%٢٦.٤٩	%٣٣.٧٧			
٢	يُوفر العميد برامج ترفيحية للعاملين كالرحلات والمصايف.	ك	٢٠	٧١	٦٠	٠.٦٨	متوسطة	٥
		%	%١٣.٢٥	%٤٧.٠٢	%٣٩.٧٤			
٣	يُوفر العميد سكناً للمغتربين.	ك	٢٤	٧٨	٤٩	٠.٦٨	متوسطة	٤
		%	%١٥.٨٩	%٥١.٦٦	%٣٢.٤٥			
٤	يُوفر العميد خدمات علاجية للعاملين.	ك	٤٣	٧٤	٣٤	٠.٧١	متوسطة	١
		%	%٢٨.٤٨	%٤٩.٠١	%٢٢.٥٢			
٥	يُوفر العميد وسائل مواصلات لنقل العاملين إلى مكان العمل.	ك	٢٢	٨٣	٤٦	٠.٦٥	متوسطة	٣
		%	%١٤.٥٧	%٥٤.٩٧	%٣٠.٤٦			
-	إجمالي بُعد الرفاهية في العمل				١.٩١	٠.٥٧	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد الرفاهية في العمل تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٩١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٧٤) إلى (٢.٠٦)؛ أي أن العبارات جاءت

درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يُوفر العميد خدمات علاجية للعاملين، بمتوسط حسابي (٢.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٧١).
- يُوفر العميد ظروف عمل صحية وأمنة للعاملين، بمتوسط حسابي (٢.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٨٦).
- يُوفر العميد وسائل مواصلات لنقل العاملين إلى مكان العمل، بمتوسط حسابي (١.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٦٥).
- يُوفر العميد سكنًا للمغتربين، بمتوسط حسابي (١.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٦٨).
- يُوفر العميد برامج ترفيهية للعاملين كالرحلات والمصايف، بمتوسط حسابي (١.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٦٨).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة "يُوفر العميد خدمات علاجية للعاملين"، جاءت في الترتيب الأوّل بدرجة توافر متوسطة؛ وهذا يُشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس بحاجة إلى توافر خدمات علاجية لهم في مختلف التخصصات داخل الكليات؛ لأنهم يقضون معظم وقتهم في التدريس والبحث العلمي بخلاف ذلك أعمال الكنترول وإدارة الامتحانات والجودة، وهذا يخفف عليهم مشقة الانتقال للعاصمة لإجراء الكشف الطبي وتلقي العلاج، وفي حالة توافر ذلك يشعر العضو بالراحة والطمأنينة والرضا الوظيفي، وبذلك يتحقق لديه الشعور بجودة الحياة الوظيفية.

بينما عبارة "يُوفر العميد برامج ترفيهية للعاملين كالرحلات والمصايف"، جاءت في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة؛ وهذا يُشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس بحاجة إلى توافر برامج ترفيهية كالرحلات والمصايف تخفف عنهم أعباء العمل الأكاديمي وضغوط العمل وتعيد إليهم النشاط والحيوية، حتّى يقبلوا على أداء المهام بكل نشاط وسرور.

البُعد الرابع: التّوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:

يُوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التّوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

جدول (١٧) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية (ن=١٥١)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يجد عضو هيئة التدريس الوقت الكافي بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباته الشخصية والاجتماعية.	٦١	٧١	١٩	٢.٢٨	.٠٦٧	متوسطة	١
		%٤٠.٤٠	%٤٧.٠٢	%١٢.٥٨				
٢	يوفر العميد جداول عمل مرنة لتأدية المهام الوظيفية.	٣٩	٩٧	١٥	٢.١٦	.٠٥٨	متوسطة	٢
		%٢٥.٨٣	%٦٤.٢٤	%٩.٩٣				
٣	تحقق الممارسات الإدارية المتبعة من العميد طموحات العاملين.	٢٣	٨٦	٤٢	١.٨٧	.٠٦٥	متوسطة	٥
		%١٥.٢٣	%٥٦.٩٥	%٢٧.٨١				
٤	يوفر العميد الظروف التنظيمية والمعنوية الداعمة للأداء.	٣٩	٥٦	٥٦	١.٨٩	.٠٧٩	متوسطة	٤
		%٢٥.٨٣	%٣٧.٠٩	%٣٧.٠٩				
٥	يحرص العميد على توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين.	٤٠	٧٥	٣٦	٢.٠٣	.٠٧١	متوسطة	٣
		%٢٦.٤٩	%٤٩.٦٧	%٢٣.٨٤				
-	إجمالي بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية				٢.٠٥	.٠٥٨	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٠٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافق على مستوى العبارات من (١.٨٧) إلى (٢.٢٨)؛ أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يجد عضو هيئة التدريس الوقت الكافي بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباته الشخصية والاجتماعية، بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٦٧).

- يُوفر العميد جداول عمل مرنة لتأدية المهام الوظيفية، بمتوسط حسابي (٢.١٦)، وانحراف معياري (٠.٥٨).
- يحرص العميد على توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين، بمتوسط حسابي (٢.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٧١).
- يُوفر العميد الظروف التنظيمية والمعنوية الداعمة للأداء، بمتوسط حسابي (١.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٧٩).
- تحقق الممارسات الإدارية المتبعة من العميد طموحات العاملين، بمتوسط حسابي (١.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٦٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة "يجد عضو هيئة التدريس الوقت الكافي بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباته الشخصية والاجتماعية"، جاءت في الترتيب الأول بدرجة توافر متوسطة؛ وهذا يُشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعانون من ضغوط العمل بسبب انشغالهم في التدريس والبحث العلمي بخلاف ذلك أعمال الكنترول وإدارة الامتحانات والجودة ومشقة السفر؛ مما يجعلهم لا يشعرون بجودة الحياة الوظيفية بسبب كثرة الضغوط المهنية، وهذا يتطلب ضرورة توافر عوامل تحقيق جودة الحياة الوظيفية الممثلة في الرضا عن المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل، الرفاهية في العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، تدني مستوى ضغوط العمل.

بينما جاءت عبارة "تحقق الممارسات الإدارية المتبعة من العميد طموحات العاملين"، في الترتيب الأخير بدرجة توافر متوسطة؛ وهذا يُشير إلى ضرورة استخدام عمداء كليات التربية نظم إدارية تحقق طموحات العاملين، مثل: الإدارة بالقيم والتي يتمثل أهم أبعادها في إدارة المنظمة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، من خلال التقليل من الإجراءات الرسمية المطولة والقواعد واللوائح الصارمة والعمل الورقي المفرط وغياب العمل الجماعي، وتهيئة الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحقق للعاملين الرضا عن عملهم على المستوى المهني والشخصي، والاتصال السلس بين القيادة والأعضاء والرضا عن الإشراف والمكافآت والرضا عن زملاء العمل، والتي يُساهم الأخذ بها في أسلوب الإدارة إلى تحقيق كفاءة العمل التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، ويتفق ذلك مع دراسة (Pavitra & Anjusingla, 2017).

البُعد الخامس: تدني مستوى ضغوط العمل:

يُوضح الجدول التَّالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تدني مستوى ضغوط العمل.

جدول (١٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد تدني مستوى ضغوط العمل (ن=١٥١)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يتوافر لدى عضو هيئة التدريس الدافعية الذاتية للعمل.	ك	٣٣	٨٦	٣٢	٢.٠١	متوسطة	٣
		%	%٢١.٨٥	%٥٦.٩٥	%٢١.١٩			
٢	تنخفض معدلات غياب العاملين عن العمل.	ك	٣١	٩٢	٢٨	٢.٠٢	متوسطة	٢
		%	%٢٠.٥٣	%٦٠.٩٣	%١٨.٥٤			
٣	يهتم العميد بالتنمية المهنية وزيادة مهارات العاملين.	ك	٢٤	٧٦	٥١	١.٨٢	متوسطة	٥
		%	%١٥.٨٩	%٥٠.٣٣	%٣٣.٧٧			
٤	يتجه العميد نحو زيادة الإنتاج وتحقيق التميز.	ك	٤٢	٩٢	١٧	٢.١٧	متوسطة	١
		%	%٢٧.٨١	%٦٠.٩٣	%١١.٢٦			
٥	يستفيد العميد من أفكار العاملين ومهاراتهم في حل المشكلات.	ك	٣٩	٦١	٥١	١.٩٢	متوسطة	٤
		%	%٢٥.٨٣	%٤٠.٤٠	%٣٣.٧٧			
-	إجمالي بُعد تدني مستوى ضغوط العمل			١.٩٩	٠.٥٥	متوسطة	-	

يتضح من الجدول السَّابق أن درجة توافر إجمالي بُعد تدني مستوى ضغوط العمل تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٩٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التَّوافر على مستوى العبارات من (١.٨٢) إلى (٢.١٧): أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعًا في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التَّوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التَّالي:

- يتجه العميد نحو زيادة الإنتاج وتحقيق التميز، بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وانحراف معياري (٠.٦٠).
- تنخفض معدلات غياب العاملين عن العمل، بمتوسط حسابي (٢.٠٢)، وانحراف معياري (٠.٦٣).
- يتوافر لدى عضو هيئة التدريس الدافعية الذاتية للعمل، بمتوسط حسابي (٢.٠١)، وانحراف معياري (٠.٦٦).
- يستفيد العميد من أفكار العاملين ومهاراتهم في حل المشكلات، بمتوسط حسابي (١.٩٢)، وانحراف معياري (٠.٧٧).
- يهتم العميد بالتنمية المهنية وزيادة مهارات العاملين، بمتوسط حسابي (١.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٦٨).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة "يتجه العميد نحو زيادة الإنتاج وتحقيق التميز"، جاءت في الترتيب الأول بدرجة توافر متوسطة؛ وهذا يُشير إلى ضرورة أخذ عمداء كليات التربية بالأساليب التي تحقق للمؤسسة الجودة والتميز وزيادة الإنتاج كتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق رؤيتها ورسالتها، ووضع استراتيجيات شاملة لجميع أقسامها والتسويق الأكاديمي لها، وتحسين سمعتها الداخلية والخارجية، وهذا كله يتطلب الأخذ بأسلوب الإدارة بالقيم وخاصة بعد إدارة البيئة.

بينما جاءت عبارة "يهتم العميد بالتنمية المهنية وزيادة مهارات العاملين"، في الترتيب الأخير، بدرجة توافر متوسطة؛ وهذا يُشير إلى ضرورة اهتمام عمداء كليات التربية بتوفير دورات تدريبية وبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وورش العمل في مجال التكنولوجيا والإدارة الرقمية ومواجهة الضغوط وإدارة الوقت وغيرها من المجالات التي تمثل أهمية كبيرة في الوقت الحالي، والتي تساعد في الانجاز الأكاديمي ومهارة الأداء وتحسينه.

٣. العلاقة بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس:

تمّ دراسة الارتباط بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (١٩) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (ن=١٥١)

إجمالي أبعاد جودة الحياة الوظيفية	تدني مستوى ضغوط العمل	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	الرفاهية في العمل	تحسين ظروف العمل	الرضا عن المسار الوظيفي	المتغير
٠.٦٧	٠.٤٣	٠.٤٤	٠.٦٦	٠.٧٨	٠.٧٠	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية
٠.٧٠	٠.٤٨	٠.٥٠	٠.٦٨	٠.٧٧	٠.٧٠	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية
٠.٧٩	٠.٥٧	٠.٥٥	٠.٧١	٠.٨٥	٠.٨٣	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية
٠.٩٠	٠.٧٠	٠.٧٢	٠.٧٨	٠.٩٤	٠.٩٢	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية
٠.٨٠	٠.٥٧	٠.٥٨	٠.٧٤	٠.٨٧	٠.٨٣	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية

يتضح من الجدول السابق أنه تُوجد علاقة ارتباط قوية وموجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بمعامل ارتباط (٠.٨٠)، كما أن جميع معاملات الارتباط بين أبعادهما الفرعية جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية من (٠.٤٣) إلى (٠.٩٤)؛ وهو ما يعني وجود علاقة طردية بين تلك الأبعاد الفرعية؛ ويُمكن تفسير ذلك بأن ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم، والتي يتمثل أهمها في إدارة المنظمة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة يُسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ممثلة في الرضا عن المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل، الرفاهية في العمل، التوازن بين الحياة الشخصية

والوظيفية، تدني مستوى ضغوط العمل؛ وذلك يُسهم في تحقيق كفاءة العمل التنظيمي، والولاء والانتماء المؤسسي، وهو ما يتفق مع دراسة (شمس الدين وزكريا، ٢٠١٩).

وفي ضوء ذلك تمّ دراسة معنوية تأثير درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

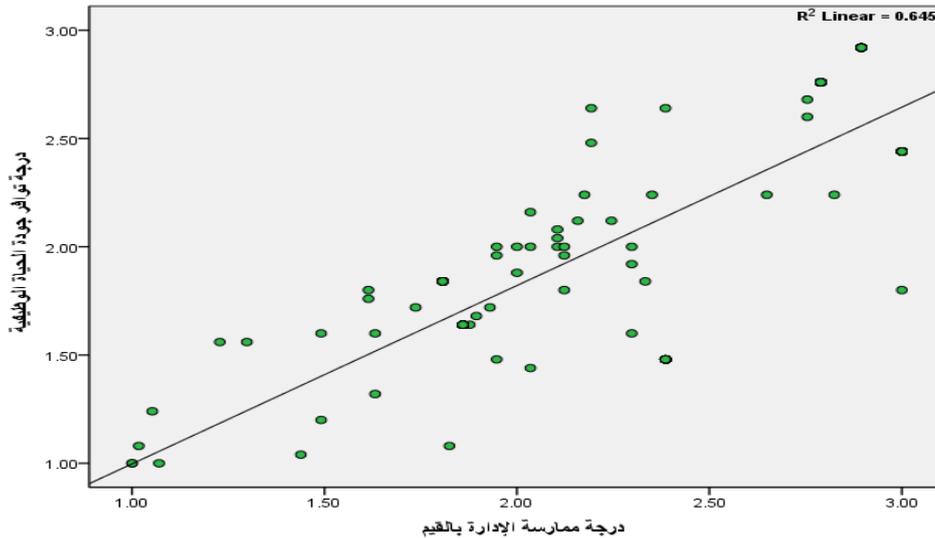
جدول (٢٠) نموذج الانحدار لأثر درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (ن=١٥١)

معامل التحديد (R^2)	اختبار الفاء (F)		اختبار التاء (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
٠.٦٥	٠.٠٠	٢٧٠.٧٨	٠.٠٠	١٦.٤٦	٠.٨٠	٠.٠٥	٠.٨٢	درجة ممارسة الإدارة بالقيم	درجة توافر جودة الحياة الوظيفية
			٠.١٤	١.٤٨	-	٠.١٢	٠.١٧	ثابت الانحدار	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة الفاء (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٢٧٠.٧٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠)؛ وهو ما يُشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٦٥) وهو ما يُشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٦٥%) من التباين في درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بناءً على التباين في درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم، كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)؛ وبالتالي يُمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس على الصورة الآتية:

$$\text{درجة توافر جودة الحياة الوظيفية} = 0.17 + 0.82 * \text{درجة ممارسة الإدارة بالقيم}$$

أي أنه عند ارتفاع مستوى درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم بمقدار درجة واحدة فإنَّ درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ترتفع بمقدار (٠.٨٢) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري-وحيث إنَّ قيمة معامل الانحدار المعياريَّة (β) تساوي (٠.٨٠)- فإنه عند ارتفاع مستوى درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم بمقدار وحدة معيارية فإنَّ درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ترتفع بمقدار (٠.٨٠) وحدة معيارية، ويُمكن تفسير ذلك بأنَّ هناك ارتباطاً وثيق الصلة بين ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم، من شعور بفعالية التنظيم الإداري وتحقيق علاقات عمل إنسانية وولاء مؤسسي ومكانة متميزة ووضع تنافسي للمؤسسة، وما يترتب عليه من شعور أعضاء هيئة التدريس بجودة حياة العمل، من خلال توافر معايير الرضا الوظيفي وتخفيف ضغوط العمل والتوازن بين الجوانب العملية والحياتية، وهو ما يتفق مع دراسة (بن شميلان، ٢٠١٩)، ويوضح الشكل التَّالي مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.



شكل (٤) مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس

٤. نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية الأولى:
تمّ دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص
الأولية لعينة الدراسة (الدرجة الوظيفية، الجنس، عدد سنوات الخبرة). وجاءت النتائج كما
يلي:

أ. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية:
لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (أستاذ/
أستاذ مساعد/ مدرس) تمّ استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت
النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٢١) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (ن=١٥١)

المحور	الأبعاد الفرعية	الدرجة الوظيفية	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم	قيم إدارة المنظمة	أستاذ	٢١	٨٦.٢٤	٤.٨٩	٠.٠٩
		أستاذ مساعد	٢٩	٨٧.٧٤		
		مدرس	١٠١	٧٠.٥٠		
	قيم إدارة المهمة	أستاذ	٢١	٨٣.١٤	١.٧١	٠.٤٣
		أستاذ مساعد	٢٩	٨٢.٠٩		
		مدرس	١٠١	٧٢.٧٧		
	قيم العلاقات	أستاذ	٢١	٨٠.٥٥	٠.٣٠	٠.٨٦
		أستاذ مساعد	٢٩	٧٤.٠٧		
		مدرس	١٠١	٧٥.٦١		
قيم إدارة البيئة	أستاذ	٢١	٣٦.٦٩	٢٠.٣١	٠.٠٠	
	أستاذ مساعد	٢٩	٧٩.١٢			
	مدرس	١٠١	٨٣.٢٨			
إجمالي أبعاد الإدارة بالقيم	أستاذ	٢١	٨٣.٨١	٠.٨٤	٠.٦٦	
	أستاذ مساعد	٢٩	٧٦.٤١			
	مدرس	١٠١	٧٤.٢٦			

المحور	الأبعاد الفرعية	الدرجة الوظيفية	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس	الرضا عن المسار الوظيفي	أستاذ	٢١	٣٨.٦٤	٢٢.٢٦	...
		أستاذ مساعد	٢٩	٩٤.١٤		
		مدرس	١٠١	٧٨.٥٦		
	تحسين ظروف العمل	أستاذ	٢١	٣٨.٩٥	١٨.٤٠	...
		أستاذ مساعد	٢٩	٧٨.٢٤		
		مدرس	١٠١	٨٣.٠٦		
	الرفاهية في العمل	أستاذ	٢١	٦٤.٣٨	١٢.١٨	...
		أستاذ مساعد	٢٩	١٠٠.٦٢		
		مدرس	١٠١	٧١.٣٥		
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	أستاذ	٢١	٣٥.٠٧	٢٨.٥٢	...	
	أستاذ مساعد	٢٩	٩٨.٩٣			
	مدرس	١٠١	٧٧.٩٣			
تدني مستوى ضغوط العمل	أستاذ	٢١	٤٠.٤٠	٣٤.٦٥	...	
	أستاذ مساعد	٢٩	١١١.١٢			
	مدرس	١٠١	٧٣.٣٢			
إجمالي أبعاد جودة الحياة الوظيفية	أستاذ	٢١	٣٣.٨٦	٢٧.١٣	...	
	أستاذ مساعد	٢٩	٩٧.٥٢			
	مدرس	١٠١	٧٨.٥٨			

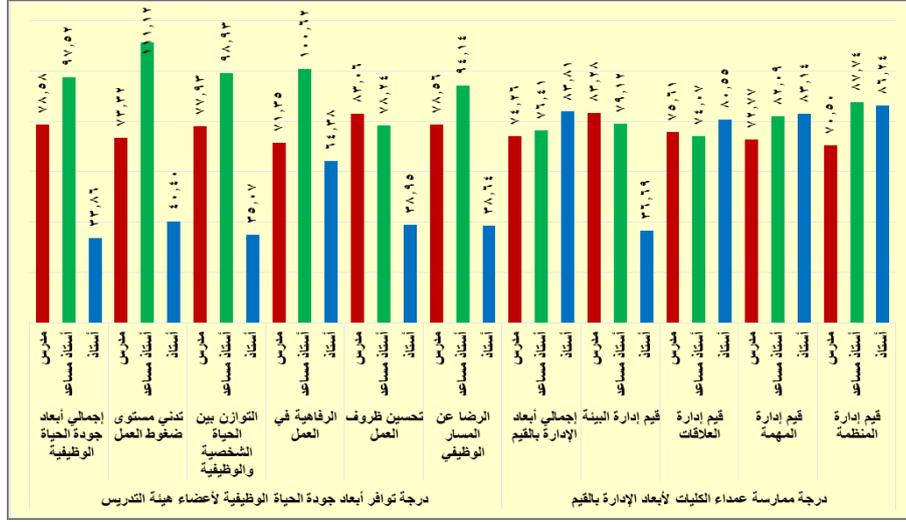
يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم): جاءت قيمة (H) بمقدار (٠.٨٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٦٦) وهو ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية،

وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط رتب (٨٣.٨١) وكانت أقل المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط رتب (٧٤.٢٦)؛ وهو ما يُشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتهم الوظيفية يشعرون بممارسة العمداء لمدخل الإدارة بالقيم داخل الكليات، وهذا يتفق مع دراسة (العزام، ٢٠٢٣)، وأما على مستوى الأبعاد الفرعية فإنه تُوجد فروقٌ معنوية حول قيم إدارة البيئة؛ إذ جاءت قيمة (H) بمقدار (٢٠.٣١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط رتب (٨٣.٢٨) وكانت أقل المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط رتب (٣٦.٦٩)، ويتفق ذلك مع دراسة (جابر، عبد العزيز ٢٠١٦)؛ ويُمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس فئة مدرس رؤيتهم في ممارسة العمداء لقيم إدارة البيئة بحاجة إلى تفعيل وخاصة البُعد المتعلق بالبيئة التنافسية للمنظمة؛ لأنهم أكثر شعورًا بالتطوير والتغيير التنظيمي الناتج عن التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا وممارسة الإدارة الرقمية، وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تغيير مسارات الإدارة وعملياتها وتطوير الوضع التنافسي للمؤسسة؛ وبذلك فإن العمداء بكليات التربية بحاجة إلى تبني أنماط إدارية حديثة مثل الإدارة بالقيم.

المحور الثاني (درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس): جاءت قيمة (H) بمقدار (٢٧.١٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ مساعد بمتوسط رتب (٩٧.٥٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط رتب (٣٣.٨٦)، كما جاءت الفروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في كافة الأبعاد الفرعية، ويُمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس فئة أستاذ مساعد بحاجة إلى توافر مقومات جودة الحياة الوظيفية داخل كلياتهم؛ نظرًا لشعورهم بالضغط الأكاديمية الناتجة عن التدريس والأبحاث العلمية اللازمة للترقى الوظيفي والإشراف العلمي على الرسائل؛ مما يُقلل الشعور بجودة الحياة الوظيفية لديهم، وهذا يُشير إلى ضرورة إزالة المعوقات الإدارية والتنظيمية والإنسانية التي تقف عائقًا أمام تحقيق مناخ مؤسسي يتسم بالجودة والتميز وتفعيل ممارسات الإدارة بالقيم كأحد الأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، على العكس من أعضاء هيئة التدريس فئة أستاذ فهم أكثر شعورًا بجودة الحياة الوظيفية لقلة الأبحاث المطلوبة منهم، بالإضافة إلى مشاركتهم في صنع القرار بكلياتهم من خلال رئاسة الأقسام العلمية والمشاركة في مجالس الكليات وغيرها من الأعمال التي تتعلق بالكليات،

وهذا يتفق مع دراسة (القليوبي، ٢٠١٨)، ويوضح الشكل التآلي متوسط الرتب لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية.



شكل رقم (٥) متوسط الرتب لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

ب. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (ذكر/ أنثى) تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٢٢) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (ن=١٥١)

المحور	الأبعاد الفرعية	الجنس	العدد	متوسط الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم	قيم إدارة المنظمة	ذكر	٧١	٧٣.١٣	٢٦٣٦.٠٠	.٠٧٦-	.٠٤٤
	قيم إدارة المنظمة	أنثى	٨٠	٧٨.٥٥			
درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم	قيم إدارة المهمة	ذكر	٧١	٧٠.٣٧	٢٤٤.٠٠٠	١.٥١-	.٠١٣
	قيم إدارة المهمة	أنثى	٨٠	٨١.٠٠			
درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم	قيم إدارة العلاقات	ذكر	٧١	٦١.٦٥	١٨٢١.٥٠	٣.٨٤-	.٠٠٠
	قيم إدارة العلاقات	أنثى	٨٠	٨٨.٧٣			
درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم	قيم إدارة البيئة	ذكر	٧١	٥٦.٧٤	١٤٧٢.٥٠	٥.١٥-	.٠٠٠
	قيم إدارة البيئة	أنثى	٨٠	٩٣.٠٩			

ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر
ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
"دراسة ميدانية"

د/ بسام صلاح محمود جويلي
د/ حيات عبد الله حسن عبد الله

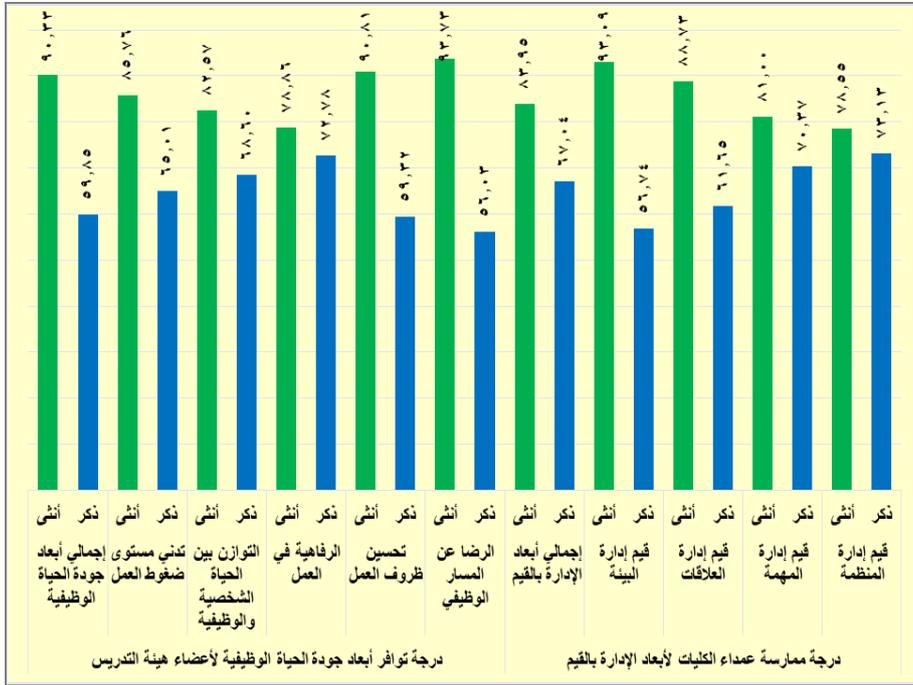
المحور	الأبعاد الفرعية	الجنس	العدد	متوسط الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
	إجمالي أبعاد الإدارة بالقيم	ذكر	٧١	٦٧.٠٤	٢٢٠٤.٠٠	٢.٣٨-	...٢
		أنثى	٨٠	٨٣.٩٥			
	الرضا عن المسار الوظيفي	ذكر	٧١	٥٦.٠٣	١٤٢٢.٠٠	٥.٤٩-
		أنثى	٨٠	٩٣.٧٣			
	تحسين ظروف العمل	ذكر	٧١	٥٩.٣٢	١٦٥٥.٥٠	٤.٤٩-
		أنثى	٨٠	٩٠.٨١			
درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس	الرفاهية في العمل	ذكر	٧١	٧٢.٧٨	٢٦١١.٥٠	..٨٦-	..٣٩
		أنثى	٨٠	٧٨.٨٦			
	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	ذكر	٧١	٦٨.٦٠	٢٣١٤.٥٠	٢.٠٣-	...٤
		أنثى	٨٠	٨٢.٥٧			
	تدني مستوى ضغوط العمل	ذكر	٧١	٦٥.٠١	٢٠٥٩.٥٠	٢.٩٨-
		أنثى	٨٠	٨٥.٧٦			
	إجمالي أبعاد جودة الحياة الوظيفية	ذكر	٧١	٥٩.٨٥	١٦٩٣.٥٠	٤.٢٩-
		أنثى	٨٠	٩٠.٣٣			

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم): جاءت قيمة (Z) بمقدار (٢.٣٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٢) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط رتب (٨٣.٩٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط رتب (٦٧.٠٤)، وتركزت تلك الفروق في بُعد قيم إدارة العلاقات وبُعد قيم إدارة البيئة، ويُمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس فئة (أنثى) هنَّ أكثر حاجة لممارسة العمداء قيم الإدارة بالقيم بوجه عام، وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة بشكل

خاص؛ نظرًا لحاجتهم إلى وجود مناخ عمل يتسم بالتقدير والاحترام والاعتراف بالجهود المبذولة، ومسايرة البيئة الخارجية والوضع التنافسي الذي يؤدي إلى تحقق التميز المؤسسي لها.

المحور الثاني (درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس): جاءت قيمة (Z) بمقدار (٤.٢٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس، وهذا يتفق مع دراسة (صويص، ٢٠١٨، والعصبي والأغضف، ٢٠٢٣، Bandar, 2018)، ويختلف مع دراسة (Aarthy, 2016)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط رتب (٩٠.٣٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط رتب (٥٩.٨٥)، كما جاءت الفروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في كافة الأبعاد الفرعية ما عدا بُعد الرفاهية في العمل، ويُمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس فئة (أنثى) أكثر حاجة للشعور بجودة الحياة الوظيفية داخل الكليات، والإحساس بالرضا الوظيفي؛ نظرًا لكثرة الضغوط والأعباء المسندة إليهن، وتعدد مهامهن الأكاديمية والعملية والأسرية، ويوضح الشكل التالي متوسط الرتب لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس.



شكل (٦) متوسط الرتب لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

جـ. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة:
لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ إلى ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات) تمّ استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal–Wallis. وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.
جدول (٢٢) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة (ن=١٥١)

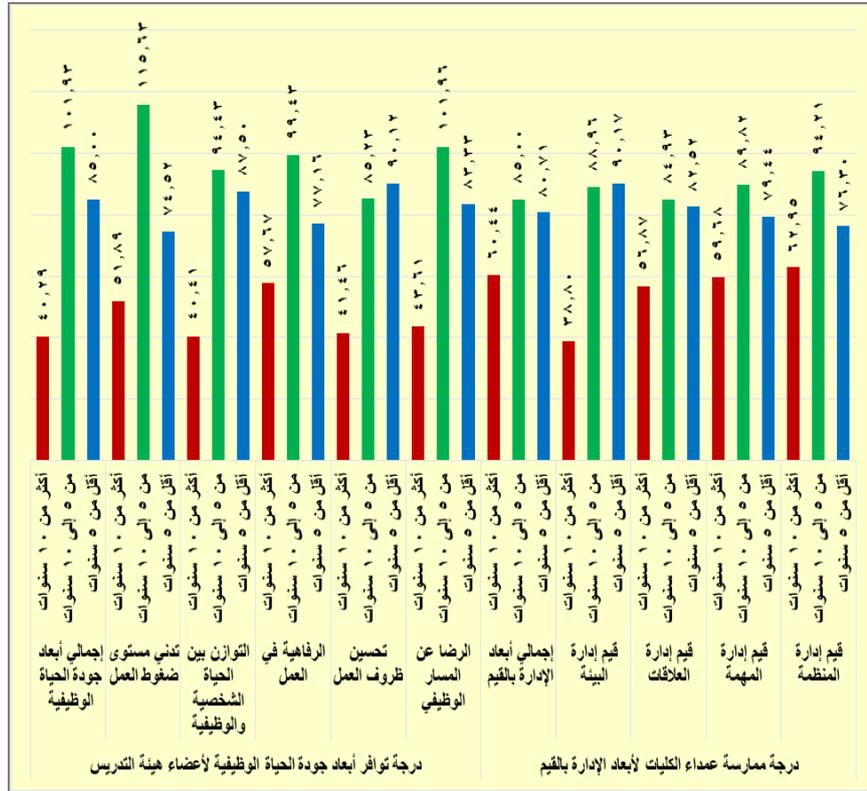
المحور	الأبعاد الفرعية	عدد سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم	قيم إدارة المنظّمة	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٧٦.٣٠	٨.٥٩	...
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٩٤.٢١		
		أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٦٢.٩٥		
	قيم إدارة المهمة	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٧٩.٤٤	٩.٢٠	...
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٨٩.٨٢		
		أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٥٩.٦٨		
	قيم إدارة العلاقات	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٨٢.٥٢	١١.٠٨
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٨٤.٩٣		
		أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٥٦.٨٧		
	قيم إدارة البيئة	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٩٠.١٧	٤١.٥٤
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٨٨.٩٦		
		أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٣٨.٨٠		
إجمالي أبعاد الإدارة بالقيم	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٨٠.٧١	٧.٣٩	...	
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٨٥.٠٠			
	أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٦٠.٤٤			
درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس	الرضا عن المسار الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٨٣.٣٣	٣٧.٣٥
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	١٠١.٩٦		
		أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٤٣.٦١		
تحسين ظروف العمل	تحسين ظروف العمل	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٩٠.١٢	٣٦.٦٠
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٨٥.٢٣		

المحور	الأبعاد الفرعية	عدد سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
الرفاهية في العمل	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٤١	٤١.٤٦	١٥.٧٧
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٩٩.٤٣	٧٧.١٦		
	أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٥٧.٦٧	٨٢		
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٤١	٨٧.٥٠	٤٠.٥٧
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٩٤.٤٣	٧٧.١٦		
	أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٤٠.٤١	٨٢		
تدني مستوى ضغوط العمل	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٤١	٧٤.٥٢	٣٧.٣٢
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	١١٥.٦٣	٧٧.١٦		
	أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٥١.٨٩	٨٢		
إجمالي أبعاد جودة الحياة الوظيفية	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٤١	٨٥.٠٠	٤١.٠٣
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	١٠١.٩٣	٧٧.١٦		
	أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٤٠.٢٩	٨٢		

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم): جاءت قيمة (H) بمقدار (٧.٣٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٢) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة، وهذا يتفق مع دراسة (العزام، ٢٠٢٣، Nuray, 2018)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من ٥ إلى ١٠ سنوات بمتوسط رتب (٨٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط رتب (٦٠.٤٤)، كما جاءت الفروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في كافة الأبعاد الفرعية، ويُمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة فئة من ٥ إلى ١٠ سنوات، بحاجة أكثر إلى اهتمام العمداء بكليات التربية بممارسة أبعاد الإدارة بالقيم؛ لأنها من المداخل الحديثة في الإدارة، والتي ينبغي إلقاء الضوء عليها والمعرفة العلمية بأهمية وأساليب ممارستها داخل التنظيم الإداري؛ لما لها من نتائج إيجابية تعود على الأعضاء والعاملين والمؤسسة بأكملها.

المحور الثاني (درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس): جاءت قيمة (H) بمقدار (٤١.٠٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة، وهذا يختلف مع دراسة (صويص ٢٠١٨)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من ٥ إلى ١٠ سنوات بمتوسط رتب (١٠.١٩٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط رتب (٤٠.٢٩)، كما جاءت الفروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في كافة الأبعاد الفرعية، ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة فئة من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر حاجة للشعور بجودة الحياة الوظيفية داخل الكليات، والإحساس بالرضا الوظيفي؛ نظراً لكثرة الضغوط والأعباء المسندة إليهم، وتعدد مهامهم الأكاديمية والعملية والحياتية، وهذا يتطلب من العمداء توفير كافة المقومات والسبل والأساليب التي تحقق للأعضاء جودة الحياة الوظيفية، ويوضح الشكل التالي متوسط الرتب لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.



شكل رقم (٧) متوسط الرتب لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

ملخص لأهم نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

تبين من خلال الدراسة النظرية لمدخلي الإدارة بالقيم وجودة الحياة الوظيفية ما يلي:

- يُعد موضوع الإدارة بالقيم ذا تأثير إيجابي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لجميع العاملين بصفة عامة ولأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة؛ لأنَّ تطبيق قيم الفعالية والكفاءة والتعاون والعدالة والقانون والنظام، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، وسيادة مبادئ الديمقراطية، والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية وتشجيعها، وغيرها من القيم التي يؤكد عليها موضوع الإدارة بالقيم يُعد عاملاً مهماً في تحقيق ظروف عمل آمنة يشعر فيها الفرد بالاستقلالية والمشاركة والتواصل مع الآخرين والاعتراف بجهود الأعضاء، كما يُسهم في توفير جوِّ من العمل مملوء بالحماس والحيوية والنشاط والسعي لبذل مزيد من الجهد من أجل تقدم المؤسسة وتميزها وازدهارها.
- تحقق الإدارة بالقيم الاستقلالية بحيث يشعر الموظفون بأنهم مستقلون وقادرون على تحقيق أهداف المنظمة، وتتوافق أهدافهم الشخصية مع أهدافها.
- تحقق الإدارة بالقيم (القيم التنظيمية) رقابة داخلية من الموظفين تدفعهم إلى تحسين أدائهم الوظيفي دون انتظار رقابة خارجية وتسهم في تقليل المستويات الهرمية.
- تدعم الإدارة بالقيم مبادئ التشاركية والعدالة والمساواة والإتقان وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ضرورة الاهتمام بأبعاد القيم التنظيمية المتمثلة في (إدارة المنظمة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)؛ لما لها من أثر إيجابي على جودة الحياة الوظيفية.
- جودة الحياة الوظيفية هي: مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يُساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.
- قيم إدارة العلاقات تركز على الجانب الإنساني ومراعاة الظروف الشخصية للأفراد، وهو ما يمثل جانباً معنوياً في التأثير على أدائهم وسلوكياتهم أثناء أداء المهام، وهو ما ينبغي التركيز عليه بشكل أكبر، بجانب الاهتمام بقيم إدارة المهمة من خلال توضيح اللوائح والتعليمات الرسمية للمنظمة للعمل، وإزالة المعوقات التي تواجه العمل والمتمثلة في سوء الإدارة، وكيفية التعامل مع المرؤوسين، ومواجهة المشكلات الخاصة ببيئة العمل،

والاهتمام بالمناخ الوظيفي الملائم للعمل، وضرورة الاهتمام بالجوانب المادية الخاصة بالأعضاء، والعناية بالجوانب النفسية الخاصة بهم، وحسن انتقاء القيادات الإدارية القادرة على استخدام استراتيجيات القيادة الفعالة والناجحة، وإمدادهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم، وعقد دورات تدريبية بشكل دوري لهم.

- تُوجد عوامل تنظيمية أدت إلى عدم الرضا بين الموظفين مثل ضعف وجود ثقافة قيمية تدل على التعاطف والدعم التي يتلقاها الموظفون من مؤسساتهم، وكذلك الثقافة الإنسانية مفقودة، وقلة مناسبة ظروف العمل المادية يولد ضغوطاً لا مفرَّ منها، وندرة التماسك بين الزملاء والاختلاف بين الإدارات، وذلك يتطلب أن تتخذ السلطات الترتيبات المطلوبة مثل ورش العمل المنظمة في مجالات التعرف على المشكلات وحلها، وغرس الثقافة التعاونية بين الموظفين وتحديد المهام وتوزيعها وفقاً للمؤهل والتخصص الوظيفي، نشر ثقافة الريادة والابتكار واستخدام التقنيات المستحدثة، التقليل من الإجراءات الرسمية المطولة والقواعد واللوائح الصارمة والعمل الورقي المفرط، وغياب العمل الجماعي.

- الرضا الوظيفي يُعد من أهم المؤشرات التي تحقق جودة الحياة الوظيفية؛ لأنه يساعد على تهيئة الظروف النفسية والسيكولوجية والبيئية التي تحقق للعاملين الرضا عن عملهم على المستوى المهني والشخصي، بحيث يتم الربط بين خصائص الوظيفة واحتياجات الموظفين مثل التطورات التكنولوجية، ومن المؤشرات أيضاً الاتصال السلس بين القيادة والأعضاء والرضا عن الإشراف والمكافآت، والرضا عن زملاء العمل.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

في هذا الجزء يتم عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية بعد تطبيق الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة عمداء الكليات بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وهي على النحو التالي:

- جاءت درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لأبعاد الإدارة بالقيم متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وانحراف معياري (٠.٥٤).
- جاءت درجة الممارسة لإجمالي بُعد قيم إدارة المنظمة في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٢٧).
- جاءت درجة الممارسة لإجمالي بُعد قيم إدارة المهمة في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٣٣).

- جاءت درجة الممارسة لإجمالي بُعد قيم إدارة العلاقات في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٣٠).
- جاءت درجة الممارسة لإجمالي بُعد قيم إدارة البيئة في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٢٧).
- جاءت درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في مستوى "متوسطة" من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٢.٠٦) وانحراف معياري (٠.٥٥).
- جاءت درجة توافر إجمالي بُعد الرضا عن المسار الوظيفي في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٢٠).
- جاءت درجة توافر إجمالي بُعد تحسين ظروف العمل في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.١٧).
- جاءت درجة توافر إجمالي بُعد الرفاهية في العمل في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٩١).
- جاءت درجة توافر إجمالي بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٠٥).
- جاءت درجة توافر إجمالي بُعد تدني مستوى ضغوط العمل في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٩٩).
- تُوجد علاقة ارتباط قوية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم ودرجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بمعامل ارتباط (٠.٨٠)، كما أن جميع معاملات الارتباط بين أبعادهما الفرعية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية:
 - المحور الأوّل (درجة ممارسة عمداء كليات التربية لأبعاد الإدارة بالقيم): جاءت قيمة (H) بمقدار (٠.٨٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٦٦)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة العلمية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط رتب (٨٣.٨١) وكانت أقل المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط رتب (٧٤.٢٦).

- المحور الثاني (درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس): جاءت قيمة (H) بمقدار (27.13) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)؛ وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة العلمية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ مساعد بمتوسط رتب (97.02) وكانت أقل المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط رتب (33.86).
- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس:
 - المحور الأوّل (درجة ممارسة عمداء الكليات لأبعاد الإدارة بالقيم): جاءت قيمة (Z) بمقدار (2.38) بدلالة إحصائية قدرها (0.02)؛ وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط رتب (83.95) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط رتب (67.04).
 - المحور الثاني (درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس): جاءت قيمة (Z) بمقدار (4.29) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)؛ وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في استجابات العينة بحسب متغير الجنس، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط رتب (90.33) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط رتب (59.85).
- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة:
 - المحور الأوّل (درجة ممارسة عمداء الكليات لأبعاد الإدارة بالقيم): جاءت قيمة (H) بمقدار (7.39) بدلالة إحصائية قدرها (0.02) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من 5 إلى 10 سنوات بمتوسط رتب (85) وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من 10 سنوات بمتوسط رتب (60.44).
 - المحور الثاني (درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس): جاءت قيمة (H) بمقدار (41.03) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)؛ وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في استجابات العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من 5 إلى 10 سنوات بمتوسط رتب (101.93) وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من 10 سنوات بمتوسط رتب (40.29).

مقترحات البحث:

في ضوء أهداف البحث ونتائج الدراسة النظرية والميدانية يتقدم الباحثان بالمقترحات التالية:
المحور الأول: ويشمل المقترحات التي يُمكن إفادة عمداء كليات التربية منها في العمل الإداري
لممارسة الإدارة بالقيم داخل الكليات، والخاصة بكل بُعد على النحو التالي:

١. بُعد إدارة المنظّمة، وتتمثل المقترحات الخاصّة بهذا البُعد فيما يلي:

- الإلمام بنظم وأساليب العمل الإداري الفعّال، على سبيل المثال (الإدارة بالقيم).
- أن يتوافر لدى العمداء مهارات حل الصراعات، واستمالة الأفراد وتوجيههم، والتوفيق والتنسيق بين مختلف الأفراد، وطرد الخوف حتّى يتمكّن الجميع من العمل بفعالية.
- استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتدريبها لتتبوأ المناصب القيادية في المستقبل، لتعمل على توليد بيئة موجهة نحو التميز.
- قدرة العمداء على إزالة الحواجز التي تسلب الموظفين حقيهم وإشعارهم بدورهم في تحقيق التميز والفخر بأدائهم، وتشغيلهم بطريقة متكاملة ومتماسكة لتحقيق أعلى مستويات من الكفاءة.
- اطلاع العمداء على دراسات تتصل بالعمل القيادي للاستفادة منها في دعم مهاراتهم القيادية.
- قدرة العمداء على تذليل العقبات التي تعوق عملية إنجاز الأعمال.
- تدريب العمداء على إدارة مؤسسات التعليم العالي بأسس التخطيط والتنظيم، من خلال نظم إدارية حديثة تسهم في تميز الكليات وتطورها.
- اتباع العمداء أسلوب المرونة في إدارة شئون الكليات وصولاً إلى الإدارة الذاتية.
- تشجيع العمداء الأعضاء على تضافر الجهود وتوجيهها لتفعيل الممارسات القائمة لرفع الأداء.
- توجه العمداء نحو تنسيق التعاون بين كافة الأقسام والوحدات الإدارية داخل الكليات.
- تشجيع العمداء للأعضاء نحو الإبداع والابتكار والتعلم الفردي والتنظيمي والتحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة وتعزيز أدائهم للمهام.
- توفير مصادر معلومات علمية حديثة في مختلف التخصصات سواءً ورقية أو إلكترونية تخدم أعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين بالجامعة؛ وذلك لتيسير سبل الحصول على البيانات والمعلومات في تخصصات متنوعة وفي شتى المجالات.
- قدرة العمداء على تعزيز الدافعية وسيادة علاقات العمل التعاونية والتأثير في سلوك الأفراد لتغيير علاقاتهم الشخصية والداخلية، وتحقق أساليب المشاركة وجماعات العمل.

٢. بُعد إدارة المهمة، وتتمثل المقترحات الخاصّة بهذا البُعد فيما يلي:

- أن يتوافر في العمداء مجموعة من السمات، مثل: الثقة بالنفس وامتلاك مهارات المعرفة، وقوة الشخصية والمرونة العاطفية والتفكير النقدي، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات، وإدارة التفاعل بين المنظّمة والبيئة.
- قدرة العمداء على وضع أهداف استراتيجية للمؤسسة، وأن يكون على دراية بالتحديات التي تواجه المؤسسة وكيفية التصدي لها.
- قدرة العمداء على تحفيز الآخرين نحو التميز والإبداع، ونشر ثقافة التميز بين العاملين، وتحفيزهم على الابتكار والتحسين، وإتاحة الفرصة لتوليد وتنفيذ أفكارهم، وتشجيعهم على التعلم المستمر.
- سماح العمداء للأعضاء بطرح أفكارهم والاستفادة منهم في توليد الأفكار المهمة التي يُمكن تبنيها لتطوير الخدمات المقدمة.
- توجيه الأعضاء لأهمية استخدام التكنولوجيا في إنجاز المهام بسرعة وأقل تكلفة؛ لأنه يفيد العمل الإداري.
- حضور البرامج والدورات التي تجعل القادة أكثر معرفة وخبرة بكيفية استخدام النظم الإداريّة الحديثة على سبيل المثال (الإدارة بالقيم).
- مواكبة التطورات التكنولوجية من أجل خدمة كافة الأطراف المستهدفة بالجامعة من (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الجهاز الإداري والأكاديمي)؛ بهدف الحصول على المعلومات والبيانات في أقصر وقت وبأقل مجهود.
- توفير وسائل الاتصال الحديثة (الإيميل- الشبكة الداخليّة) بين كافة الوحدات الإداريّة داخل الكليات لأداء المهام.
- بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات داخل الكليات لرصد المعلومات وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- مساعدة الأعضاء على إجراء البحوث العلميّة ونشرها في المجالات العلميّة الحاصلة على التميز والجودة بجميع كليات الجامعة.

٣. بُعد إدارة العلاقات، وتتمثل المقترحات الخاصّة بهذا البُعد فيما يلي:

- العمل وفقاً لأسلوب العلاقات الإنسانية واستخدام أسلوب الحوافز التي تدفع العاملين نحو التميز في أداء الأعمال.
- تشجيع العمل بروح الفريق والمبادأة والمنافسة ومهارات إنجاز المهام والثقة بالنفس، بحيث يشعر العاملون في المنظّمة بأنها ملكٌ لهم؛ وهذا يدفعهم للعمل وبذل طاقتهم وجهودهم

- وإعطاء كل ما لديهم من أجل نجاح المؤسسة وتميزها، وتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز وفقاً لما تقتضيه طبيعة العمل وتحسين الأداء التنظيمي.
- التعامل مع الأعضاء باعتبارهم أعضاء في فرق عمل يسعون لإنجاز أهداف مشتركة، بالإضافة إلى تقدير الجهد الذي يبذلونه، والاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل معهم.
 - قدرة العمداء على تحفيز الأعضاء للعمل بفاعلية أكبر، واستخدام الحوافز التي تثير دوافعهم؛ ممّا يؤثر إيجاباً على أدائهم، وتنفيذ عمليات التطوير والتحسين.
 - إقامة علاقات طيبة مع الأعضاء، وتوافر الثقة بينهم وبين القادة، وبناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم.
 - تنمية ثقافة تنظيمية يسودها التقدير والتعاون والاحترام، والقدرة على نشر هذه الثقافة حتى يُمكن الوصول بالمنظمة لمستوى التميز المؤسسي.
 - إيجاد بيئة مشجعة لعمل الفريق.
 - اتصاف العمداء بالمرونة والحرية وتمكين العاملين.
 - زيادة دافعية الأفراد للعمل وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتمكنهم من الأداء الفردي والجماعي؛ ممّا يُسهم في تحقيق المزيد من التطور والتقدم.

٤. بُعد إدارة البيئة، وتتمثل المقترحات الخاصّة بهذا البُعد فيما يلي:

- تحسين سمعة المؤسسة الأكاديمية والعلمية وتفعيل دورها في خدمة المجتمع.
- القدرة على تسويق البحوث العلمية التي تخدم المجتمع وعقد شراكات مع المصانع التي يمكنها الاستفادة من نتائج هذه البحوث.
- المساهمة في تحقيق الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع والأفراد المستثمرين والتطلع إلى تطبيق الجامعة المنتجة.
- التوجه الإداري نحو الريادة والتميز والتنافسية من خلال تبني أنماط الجامعة المنتجة والافتراضية والذكية.
- تحفيز العمداء لحضور برامج التنمية المهنية اللازمة للعمل المؤسسي، وتحديد برامج التنمية المهنية للأعضاء وعقدتها في الوقت المناسب.
- وضع معايير لقياس فعالية برامج التنمية المهنية وتحقيق نتائجها المرغوبة.
- اختيار برامج التنمية المهنية التي تتصل بالمواضيع المختلفة في القيادة الإدارية والإبداع الإداري والابتكار ومواجهة الأزمات، والتميز التنظيمي لتعزيز قدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق التميز والحفاظ في ذات الوقت على كفاءة الأداء.

- القيام بتطوير السياسات والخطط والمعايير الخاصة باستراتيجية الكلية، في ضوء ما يستجد من متغيرات معاصرة، وأن يكون ذلك في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.
- وضع استراتيجية شاملة لإدارة الأزمات الراهنة.
- تفعيل قنوات الاتصال داخل الكليات بإشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في حوار مستمر، وعرض النماذج الإيجابية للجامعات الناجحة في وضع استراتيجيتها للإفادة منها.

المحور الثاني: ويشمل المقترحات التي يُمكن إفادة عمداء كليات التربية منها في العمل الإداري والتي قد تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، والخاصة بكل بُعد على النحو التالي:

1. بُعد الرضا عن المسار الوظيفي، وتتمثل المقترحات الخاصة بهذا البُعد فيما يلي:
 - وضع ضوابط وآليات اختيار الكفاءات في الدرجات الوظيفية وفق إجراءات تنظيمية دقيقة تلبي تحقيق الأهداف.
 - توفير القوى البشرية المؤهلة لأداء الأعمال المكلفة بها.
 - تحفيز ورعاية ذوي القدرات والإمكانيات لتحقيق جودة الأداء.
 - تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وتحقيق التمكين الوظيفي لهم لتقديم أقصى الجهود لديهم، وأداء المهام بطريقة متميزة، من خلال تبني خطة واضحة للتنمية المهنية.
 - تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية.
2. بُعد تحسين ظروف العمل، وتتمثل المقترحات الخاصة بهذا البُعد فيما يلي:
 - توفير ظروف عمل آمنة وصحية تراعي المتطلبات الإنسانية.
 - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للأعضاء في مجال النشر الإلكتروني، والبحوث العلمية.
 - تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الأعضاء.
 - تسهيل مشاركة الأعضاء في صنع القرار ووضع رؤية الكلية ورسالتها.
 - إنشاء مكتبة لتزويد المتدربين والباحثين بالكتب والدوريات والمقالات والتقارير في المجالات البحثية المختلفة.
 - زيادة وعي الأعضاء بأهمية التطوير والتغيير من أجل تحقيق التقدم والتميز المؤسسي.
 - وضع خطة تطوير الأعضاء بصفة مستمرة، بما يُسهم في إحداث التأثير في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، ويكون هذا التأثير متماشياً مع الأهداف المرجوة للجامعة.
 - التعرّف على احتياجات التطوير للأعضاء بصفة مستمرة، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

- تحفيز الأعضاء واستثمار طاقاتهم لزيادة رغبتهم في التعلم المستمر والتنمية الذاتية من أجل تحسين أدائهم.
- إزالة المعوقات التي تعوق اكتساب المعرفة وتنمية المهارات مثل الحواجز التنظيمية والمركزية، والتعامل معهم باعتبارهم أعضاء في فرق عمل يسعون لإنجاز أهداف مشتركة.
- ٣. بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وتتمثل المقترحات الخاصة بهذا البُعد فيما يلي:
 - توصيف الوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة.
 - إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية وتوفير الجهد والوقت.
 - تحديد الأولويات والصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات.
 - توزيع المهام بعدالة وشفافية.
 - تفويض السلطات وفقاً للوائح بطريقة تضمن تطوير الأداء، وتقوية العلاقات الإنسانية بين الأعضاء ومنحهم فرصة للابتكار والاستعداد لتحمل المسؤولية.
 - تخفيف النظام البيروقراطي من خلال تبسيط الإجراءات الروتينية.
 - تحديد العلاقات وتوضيحها من خلال اعتماد معايير التوصيف الوظيفي بالجامعة وكلياتها.
 - تحديد السلطة والمسئولية لكل قسم حتى لا يحدث تداخل بين الاختصاصات.
 - التطبيق الفعّال لمبدأ لامركزية السلطة، وتقليل المستويات الهرمية، وتبني نمط الإدارة الذاتية.
 - تبني مبدأ الشفافية في العمل والتدفق الحر للمعلومات وتنوع نظم الاتصالات بالجامعة؛ ممّا يسمح بتوفير المعلومات الواضحة الدقيقة في الوقت المناسب وبناء الثقة المتبادلة بين القيادات الأكاديمية.
 - التوسع في تشكيل فرق العمل ذاتية الإدارة، والتعاون في حل المشكلات وإدارة الأزمات ومنح لأعضاء الصلاحيات الكافية لأداء المهام وتحملهم مسؤولية النتائج.
 - تشخيص الأسباب التنظيمية لتدني أداء الأعضاء والفجوات المحتملة في مهاراتهم وفقاً للتوصيف الوظيفي ولسياسات التعيين والترقية، ونظم الحوافز والتدريب والتمكين الوظيفي.
 - اقتراح الحلول المناسبة ومعالجة الفجوات الموجودة في الأداء الوظيفي من خلال البرامج التدريبية المقترحة أو المنفذة، وفقاً لمتطلبات تفعيل الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
 - استمرارية عملية تحسين نظم الإدارة، بما يُقلل معدلات دوران العمل ويعزز الاستقرار الوظيفي، ويحفظ المهارات والخبرات المتراكمة للموارد البشرية.

- تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
 - رفع القدرات الأدائية للعاملين والوحدات الإدارية.
٤. بُعد تدني مستوى ضغوط العمل، وتتمثل المقترحات الخاصة بهذا البُعد فيما يلي:
- تشجيع الحوار والتواصل الفكري والمشاركة والثقة المتبادلة بين الأعضاء داخل الجامعة.
 - التقليل من جوانب التعقيد، ومنح الأعضاء حرية التصرف في إدارة المشكلات والعقبات التي تواجههم.
 - سيادة مناخ تنظيمي تسوده المرونة التنظيمية وسهولة عملية الاتصال والتفاهم بين الأقسام؛ مما يترتب عليه تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية لهم والتنسيق بين جهودهم، بما ينعكس بالإيجاب على الأداء.
 - أن يبتعد العمداء عن استخدام وسائل القوة والضغط الوظيفي والنفسي على الأعضاء.
 - توفير مناخ من الثقة والاحترام بين أعضاء المؤسسة.
 - تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في توزيع المهام.
 - معاملة الأعضاء معاملة تحفظ كرامتهم.
 - تمتع الأعضاء بقدر أكبر من الاستقلالية والمسئولية في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على أدائهم.
 - إتاحة الفرصة للأعضاء بالكليات لمعرفة ما يتخذ من قرارات تخص الجامعة؛ من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية ومكانتها المرموقة.
 - تبني أساليب التطوير التنظيمي في تنفيذ العمل الإداري.
 - تيسير الإجراءات الإدارية لضمان سرعة ومرونة إنجاز المهام.
 - متابعة انتظام وكفاءة العاملين في تأدية المهام الموكلة إليهم.
 - الاستفادة من الوسائل التكنولوجية في نظم العمل الإدارية.
 - إقامة ندوات علمية أو دورات تدريبية أو مؤتمرات حول القيم التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

٥. بُعد الرفاهية، وتتمثل المقترحات الخاصة بهذا البُعد فيما يلي:

- توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية المقدمة من الجامعة.
- تعديل هيكل الأجور والمكافآت بما يتناسب مع الظروف المعيشية.
- ربط الحوافز والمكافآت بالأداء.
- قياس مدى تحقق رضا الأعضاء عن الخدمات.
- توفير الخدمات العلاجية للأعضاء وقت الحاجة إليها.

- تخطيط الجامعة لتقديم خدماتها بأعلى جودة.
- التوجه نحو مكافأة أصحاب الأداء المتميز.
- تشجيع الأعضاء على الإبداع والابتكار.

* بحوث مقترحة:

يقترح الباحثان إجراء البحوث التالية:

- ممارسة الإدارة بالقيم لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- جودة الحياة الوظيفية ودورها في تخفيف حدة الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.
- تحقيق التميز التنظيمي بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، أيمن السيد غنيمي. (٢٠١٣). دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٤)، ٢٨٣-٣٢٧.
٢. إبراهيم، صفاء صلاح سند. (٢٠١٦). جودة الحياة والصحة النفسية طريقك إلى السعادة، القاهرة، داريسطرون للنشر.
٣. ابن منظور، محمد بن مكرم. (٢٠٠٣). لسان العرب، ج (٣)، مصر، دار الحرية للنشر.
٤. ابن منظور، محمد بن مكرم. (٢٠٠٥). لسان العرب، بيروت، دار الصادر للنشر.
٥. أبو النصر، حسن محمد. (٢٠١٨). معوقات التغيير التنظيمي بكليتي التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
٦. أبو تبينة، محمد فرج. (٢٠٢٣). الضغوط النفسية وعلاقتها بجودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة جامعة سرت العلمية، مركز البحوث والاستشارات بليبيا، (١٣)، ١، ٣٥١-٣٤١.
٧. أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١١). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط٦، القاهرة، دار النشر للجامعات.

٨. أحمد، محمود مصطفى.(٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الأزهر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
٩. أحمد، محمود مصطفى.(٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (١٤)، ٤٠٦-٤٧٣.
١٠. الأشقر، أحمد عبد السلام والهنداوي، أحمد عبد الفتاح.(٢٠١٧). إدارة التميز مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (٣)، ٥٢٩-٦١١.
١١. آل سنان، يحيى أحمد مسعود ولطفي، محمد أحمد.(٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
١٢. البحيري، السيد السيد محمود.(٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهر في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، (٤٢)، ١٠٨٧-١١١٣.
١٣. البقي، ناضيا بنت مطلق بن سعيد.(٢٠٢٠). الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث بفلسطين، (٤)، ١٢٥-١٤٥.
١٤. بن شميلان، عبد الوهاب بن شباب.(٢٠١٩). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، (٣٩)، ٢١٥-٢٣٥.
١٥. بومجان، عادل وآخرون.(٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، (١٨)، ١٢١-١٤٣.
١٦. البياري، سمر سعيد.(٢٠١٢). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
١٧. جاد الله، حنان عبد السميع وأبو الغيط، إيمان علي.(٢٠١٠م). رضا أعضاء هيئة التدريس والطالبات بكلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر عن جودة الأداء بالكلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٤٤)، ٢٧٧-٣٢٧.

١٨. الجارية، هاني عبد المعطي والعشماوي، محمود سعيد. (٢٠٢٣). القيادة المهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، (٢٠)، ١١٦، ٦٢٩-٧١٧.
١٩. جامعة الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط، إدارة التنظيم والإدارة: قراري رئيس الجامعة رقمي ١٢٦، ١٢٧ لسنة ١٩٩٩ م بشأن مكونات الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للجامعة وفرعيه للبنات وأسيوط وكلياتها وتحديد اختصاصات التقسيمات التنظيمية المكونة له.
٢٠. جامعة الأزهر: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، إدارة المعلومات والإحصاء، الإحصائية السنوية لأعضاء هيئة التدريس لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.
٢١. جمهورية مصر العربية: قانون (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥ م، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩٥.
٢٢. الحجي، إبراهيم بن محمد. (٢٠١٨). الإدارة بالقيم، السعودية، أكاديمية القيم للنشر.
٢٣. حمادي، أحمد عباس وخلف، ياسر لطيف. (٢٠١٦). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، (٨)، ١٦، ١٠٥-١٣٧.
٢٤. حميد، محمد عبد الله حسن. (٢٠١٦). تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
٢٥. الدسوقي، إيمان إبراهيم. (٢٠١٥). واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام، مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، (٢٣)، ٤، ٣٦١-٣٩٦.
٢٦. الراشدي، كريمة أحمد حسن حميدي. (٢٠١٣). القيم الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة ديالى كلية التربية للعلوم الإنسانية بالعراق.
٢٧. رمضان، عصام جابر وأبو عاصي، هشام عبدالعزيز. (٢٠١٦). انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المجلة التربوية، كلية التربية، السعودية، (٤٤)، ١٧٢-٢١٧.

٢٨. الرميدي، بسام سمير وأبو زيد، رضا محمود.(٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، (٤)١، ١-٢٥.
٢٩. الزريدي، الصديق سليمان والقبي، الطيب محمد.(٢٠٢٠). أثر القيم التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بمدينة مصراته (ليبيا)، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، (٣)٣، ٢٥٢-٢٨٣.
٣٠. سكر، ناجي رجب.(٢٠١٨). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية)، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، (٢٦)٧، ٥٢٣-٥٤٦.
٣١. السيد، إبراهيم أحمد وعبد الحميد، أحمد محمد.(٢٠١٦). مؤشرات جودة الحياة وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي: دراسة مقارنة تنبؤية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (٣٥)١٧، ٢٣٥-٣٢٠.
٣٢. شمس الدين، طارق محمد وزكريا، منى عبدالعزيز.(٢٠١٩). أثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات (دراسة ميدانية على العاملين بجامعة الأزهر- جمهورية مصر العربية)، مجلة كلية التجارة، جامعة الأزهر، ٢٢٠-٣٠٨.
٣٣. صديق، أبو بكر أحمد.(٢٠٠٩). تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
٣٤. صويص، محمد إبراهيم كامل.(٢٠١٨). واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، (٢٩)٢، ٤٩٠-٥٢٤.
٣٥. عبد التواب، مصطفى جمعة.(٢٠١٧). تطوير الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
٣٦. عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد.(٢٠١٠). إدارة الكفاءات الأكاديمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٤٤)٣.
٣٧. عبد النعيم، إيمان محمود محمد.(٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة

- الاستراتيجية (جامعة أسوان دراسة حالة)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، (١٧)، ٢٠١٧، ٢٦٢-١٣٥.
٣٨. عبد الحميد، جابر وكاظم، أحمد خيرى. (٢٠٠٢). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية.
٣٩. عبد الحميد، طلعت. (٢٠١٦). دليل إدارة الذات بالقيم، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٤٠. عبود، عبد الغنى وعبد الحميد، جابر. (٢٠٠١). الإدارة الجامعية في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر العربي.
٤١. العتيبي، مشاعل بنت ذياب. (٢٠٠٩م). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، بحث مقدم في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، والتوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات)، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة بالرياض، ١-٤ نوفمبر.
٤٢. العزام، شيخة حسن عبد الله وعلي، يحيى منصور بشر. (٢٠١٤). أنموذج مقترح لآليات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية باليمن في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
٤٣. العزام، نورة بنت محمد عبد الله. (٢٠٢٣). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، (٢٠)، ٥-٢٣.
٤٤. العصيمي، جزاء عبيد والأغضف، عائشة النعمة. (٢٠٢٣). مستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (٧)، ١٠، ١٣٩-١٥٣.
٤٥. علام، سحر فاروق. (٢٠١٢). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة دراسات عربية، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، (١١)، ٢، ٢٤٣-٣٠٦.
٤٦. علام، ممدوح علام معوض. (٢٠١٧). متطلبات تفعيل جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.

٤٧. علي، رامي يوسف.(٢٠١٣). استراتيجيات مقترحة للتنمية الإدارية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
٤٨. علي، عبد المنعم علي.(٢٠٢٣). الصلابة النفسية والرضا الوظيفي ودافعية البحث العلمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣(١٩٨)، ١١٦-١٧٤.
٤٩. علي، محمد مسلم حسن.(٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ١١٤(١٩)، ٣٦٢-٤٤٦.
٥٠. عيد، خالد عبد القادر وهمام، أشرف يوسف.(٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات الشريعة والأنظمة في جامعات المملكة العربية السعودية، جمعية إدارة الأعمال العربية بالسعودية، ١٤٧(١)، ٤٩-٦٢.
٥١. الغامدي، فوزية جمعان.(٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية، السعودية، ٢٠(٢)، ٤٨٣-٥٢٣.
٥٢. الغامدي، محمد بن فوزي.(٢٠٢٠). الإدارة بالقيم، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
٥٣. غريب، محمد أحمد.(٢٠٠٩). التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي الأزهر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
٥٤. فاتح، بدة.(٢٠٢٢). جودة الحياة الوظيفية بين التمثل والممارسة (دراسة ميدانية بالمؤسسات التابعة لمديرية النشاط الاجتماعي لولاية قالمة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، تخصص علم اجتماع التنظيم.
٥٥. فروج، أحمد وشعشوعة، ياسين.(٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجبالي بونعامة، الجزائر.
٥٦. القحطاني، منصور بن عوض والبحيري، السيد السيد.(٢٠١٣). تطوير أدوار مديري مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣(١٥٥)، ١٤١-٢١١.

٥٧. القرالة، نجلاء عدنان.(٢٠٠٨). القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
٥٨. القليوبي، نبى سليمان.(٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية وفقًا لبعض المتغيرات، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية بجامعة أسيوط، (٤٧)٣، ٧٢٤-٧٦٠.
٥٩. ليلي، بكوش وياسين، محجر.(٢٠١٧). القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، (٣٠)، ٥٥٩-٥٧٣.
٦٠. مجيد، سوسن شاكر.(٢٠١٤). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، الأردن: مركز ديونو لتعليم الفكر.
٦١. محفوظ، أحمد جودة.(٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، عمان، دار وائل للنشر.
٦٢. محمد، هشام بيومي.(٢٠١٧). متطلبات تطبيق نظام معلومات استراتيجي للإدارة الجامعية بجامعة الأزهر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.
٦٣. مرار، علاء محمد عمران.(٢٠٢٠). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين: رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.
٦٤. مطاوع، إبراهيم عصمت.(٢٠٠٢). التنمية البشرية بالتعليم والتعلم في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر العربي.
٦٥. نورة، جعفر.(٢٠٢١). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي "دراسة حالة جامعة المسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
٦٦. الهداب، تغريد بنت حمد والمخلافي، عبد الملك بن طاهر.(٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة، السعودية، (٤٠)٣، ٢٣٣-٢٥٤.
٦٧. الهلالي، الهلالي الشربيني.(٢٠٠٦). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر.

٦٨. الهواري، محمودي.(٢٠١٣). القيم الشخصية كمؤشر لفعالية الأداء التسييري في منظمة العمل الجزائرية: دراسة ميدانية في ثلاث منظمات عمومية بولاية وهران، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، (١٠)، ٢٦١-٢٧٢.
٦٩. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.(٢٠١٥). دليل اعتماد الكليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة بالإنجليزية:

1. Ibrahim, Ayman Al-Sayed Ghanimi.(2013). The role of quality of work life in excellence in university performance: A field study on the Egyptian universities, **Scientific Journal of Economics and Commerce**, Faculty of Commerce, Ain Shams University, (4), 283-327.
2. Ibrahim, Safaa Salah Sand.(2016). **Quality of Life and Mental Health: your way to Happiness**, Cairo, Yastoron Publishing House.
3. Ibn Manzūr, Muḥammad ibn Mukarram.(2003). **Lisan al-'Arab**, part (3), Egypt, Dar Al-Hurriyya for Publishing.
4. Ibn Manzūr, Muḥammad ibn Mukarram.(2005). **Lisan al-'Arab**, Beirut, Dar Sader publishers.
5. Abulnaser, Hassan Mohammed.(2018). Obstacles of organizational change at the two faculties of education Al-Azhar University from the perspective of faculty members, **Unpublished Master's thesis**, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
6. Abu Tabina, Mohamed Faraj.(2023). Psychological pressures and their relation to quality of life for faculty members in some faculties of the Asmariya Islamic University, **Sirte University Scientific Journal**, Research and Consulting Center in Libya, (13)1, 341-351.
7. Abu Allam, Raja Mahmoud.(2011). **Research Methods in Psychological & Educational Sciences**, 6th edition, Cairo, Publishing House for Universities.
8. Ahmed, Mahmoud Mustafa. (2017). Developing the organizational performance of the Faculty of Education at Al-Azhar University using the Balanced Scorecard,



-
- Unpublished PhD**, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
9. Ahmed, Mahmoud Mustafa.(2020). Improving the practice of the academic leaders at the faculties of Al-Azhar University pertaining to the entrepreneurial leadership dimensions, Fayoum University **Journal of Educational and Psychological Sciences**, (14)10, 406-473.
 10. Al-Ashqar, Ahmed Abdel Salam & Al-Hindawi, Ahmed Abdel Fattah.(2017). Excellence Management as an approach to achieve competitive advantage at Al-Azhar University, **Journal of Faculty of Education**, Al-Azhar University, (175)3, 529-611.
 11. Al-Sinan, Yahya Ahmed Masoud & Lutfi, Mohammed Ahmed. (2017). A suggested proposal to develop the job performance of administrative workers at Ibb University in the light of the management by values approach, **unpublished master's thesis**, Faculty of Education, Ibb University, Yemen.
 12. Al-Beheiry, Al-Sayed Al-Sayed Mahmoud.(2015). A proposed strategy for the expansion of Al-Azhar university education in the light of modern university education formulas and local and global variables, **Journal of Educational Sciences Studies**, Jordan, (42)3, 1087-1113.
 13. Al-Baqami, Naada bint Mutlaq bin Saeed. (2020). Management by values and its impact on the success of organizations, **Journal of Economic, Administrative & Legal Sciences**, Arab Foundation for Science and Research Publishing, Palestine, (4)6, 125-145.
 14. Bin Shamilan, Abdulwahab Bin Shabab. (2019). How to improve the quality of work life in Saudi government sector & measuring its impact on employee performance, **Arab Journal of Management**, (39)2, 215-235.
 15. Boomjan, Adel et al.(2018). The quality of work life and its impact on job performance: A case study on the Faculty of Science and Technology at University of Biskra, Algeria, **Journal of Humanities**, (18)2, 121-143.

16. Al-Bayari, Samar Said. (2012). The quality of work life and its impact on organizational commitment of employees of the Ministries of Labor and Social Development at Gaza Strip, **unpublished Master's thesis**, Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University of Gaza.
17. Gadallah, Hanan Abdel-Samea & Abu Al-Gheit, Iman Ali.(2010). Satisfaction of faculty members and female students at Faculty of Home Economics, Al-Azhar University pertaining to the quality of performance of the faculty, **Journal of Faculty of Education**, Al-Azhar University, (144)2, 277-327.
18. Al-gariya, Hani Abdel Moaty & Al-Ashmawi, Mahmoud Saeed. (2023). Inspirational leadership and its relation to organizational ambidexterity to achieve excellence for the heads of scientific departments at faculties of Al-Azhar University, **Journal of Faculty of Education**, Beni Suef University, (20)116, 629-717.
19. Al-Azhar University: General Directorate of Organization, Administration & Planning: **University President's Decisions No. 126 and 127 of 1999 on the components of the organizational structure of the university's General Secretariat, its branches for girls and Assiut & its colleges and defining the responsibilities of the constituent organizational divisions.**
20. Al-Azhar University: General Administration of the Information, Documentation & Decision Support Center, Information and Statistics Department, **Annual Statistics of Faculty Members for the year 2023/2024.**
21. Arab Republic of Egypt: **Law (103) of 1961 on the reorganization of Al-Azhar and the bodies it includes and its executive regulation issued by Presidential Decree No. 250 of 1975**, Cairo, General Authority for Amiriya Printing Press Affairs, 1995.
22. Al-Haji, Ibrahim bin Mohammed.(2018). **Management by Values**, Saudi Arabia, qeyam Academy for Publishing.



-
23. Hamadi, Ahmed Abbas & Khalaf, Yasser Latif.(2016). Administrative empowerment and its relation to job satisfaction: An exploratory study of the opinions of a sample of managers working in the Ministry of Planning and Development Cooperation, Central Organization for Standardization and Quality Control, **Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences**, Faculty of Management and Economics, (8)16, 105-137.
24. Hameed, Mohammed Abdullah Hassan.(2016). **Developing University Research Performance in the Light of Management by Values**, Amman, Dar Ghaida for Publishing and Distribution.
25. Al-Desouki, Iman Ibrahim.(2015). The reality of the quality of work life for faculty members at University of Dammam, **Journal of Educational Sciences at Cairo University**, Faculty of Graduate Studies for Education, (23)4, 361-396.
26. Al-Rashidi, Karima Ahmed Hassan Hamidi.(2013). Personal values and their relationship to decision-making for secondary school principals, **Master's thesis** in Educational Psychology, Ministry of Higher Education and Scientific Research, University of Diyala, Faculty of Education for Human Sciences, Iraq.
27. Ramadan, Essam Jaber & Abu-Asi, Hisham Abdulaziz.(2016). Reflections of the organizational values of faculty members at Majmaah University on the application of TQM principles, **Educational Journal**, College of Education, Saudi Arabia, (44), 172-217.
28. Al-Rumaidi, Bassam Samir & Abu Zaid, Reda Mahmoud. (2020). The impact of quality of work life on performance & organizational effectiveness at the Egyptian tourism companies: Job burnout as a mediating variable, **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels**, Sadat City University, (4)1, 1-25.
29. Al-Zaridi, Al-Siddiq Sulaiman & Al-Qubi, Al-Tayeb Mohammed. (2020). The impact of organizational values on the quality of educational services from the perspective of

-
- faculty members: A field study on technical colleges in the city of Misrata (Libya), **Journal of Economic Studies**, Faculty of Economics, University of Sirte, (3)3, 252-283.
30. Sokkar, Naji Raja.(2018). Management by values and its relation to organizational loyalty through using practiced values as a mediating variable (an applied study on the secondary schools in the East Gaza Educational Area), **Babylon University Journal of Humanities**, (26)7, 523-546 .
31. Al-Sayed, Ibrahim Ahmed & Abdelhamid, Ahmed Mohamed.(2016). Indicators of quality of life and quality of performance for university faculty members: A predictive comparative study, **Journal of Faculty of Education**, Al-Azhar University, (35) 170, 235-320.
32. Shams El-Din, Tarek Mohamed & Zakaria, Mona Abdel-Aziz.(2019). The impact of organizational values on the administrative orientation for adopting E-management at universities (a field study on employees at Al-Azhar University - Arab Republic of Egypt), **Journal of Faculty of Commerce**, Al-Azhar University, (1) 21, 219-308.
33. Siddiq, Abu Bakr Ahmed. (2009). Developing the administration of Al-Azhar University using the re-engineering approach in the light of e-management, **Unpublished PhD.**, Al-Azhar University, Faculty of Education for boys in Cairo.
34. Swayes, Mohammed Ibrahim Kamel. (2018). The reality of quality of work life in achieving job satisfaction (an applied study on Palestinian universities), **Scientific Journal of Commercial & Environmental Studies**, Faculty of Commerce in Ismailia, Suez Canal University, (29)2, 490-524.
35. Abdel-Tawab, Mostafa Gomaa. (2017). Developing the job performance of faculty members at faculty of education Al-Azhar University in the light of some variables, **unpublished master's thesis**, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.



36. Abdel-Hafez, Tharwat Abdel-Hamid. (2010). Management of academic competencies as an approach to achieve competitive advantage at Al-Azhar University (analytical study), **Journal of Faculty of Education**, Al-Azhar University, (144)3.
37. Abdelnaim, Iman Mahmoud Mohamed.(2023). A suggested proposal to improve the quality of work life for faculty members at Egyptian universities using the strategic leadership approach (A case study on Aswan University), **Fayoum University Journal of Educational & Psychological Sciences**, Faculty of Education, Fayoum University, (17)2, 135-262.
38. Abdelhamid, Jaber & Kazim, Ahmed Khairi.(2002). **Research Methods at Education & Psychology**, Cairo, Arab Renaissance House.
39. Abdelhamid, Talaat. (2016). **Values Self-Management Guide**, Cairo, Anglo Egyptian Library.
40. Aboud, Abdul Ghani & Abdul Hamid, Jaber.(2001). **University Administration in the Arab World**, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi.
41. Al-Otaibi, Mashael bint Thiab. (2009). Management by Values and Achieving Value Alignment in Organizations, A paper presented at the International Conference on the Administrative Development: **“Towards Outstanding Performance in the Government Sector, Modern Trends & Methods in Developing Organizational Performance”**, Saudi Arabia, Institute of Public Administration, Riyadh, 1-4 Nov.
42. Al-Azzam, Sheikha Hassan Abdullah & Ali, Yahya Mansour Bishr. (2014). A proposed model for implementing management by values at university libraries in Yemen in the light of contemporary international experiences, **unpublished master's thesis**, Faculty of Education, Ibb University, Yemen.
43. Al-Azzam, Noura bint Muhammad Abdullah.(2023). The degree of practicing management by values among

-
- administrative leaders at King Saud University from the perspective of faculty members, **Arab Journal of Educational & Social Studies**, King Salman Institute for Studies & Consulting Services, (20), 5-23.
44. Al-Usaimi, Jazza Obaid & Al-Aghf, Aisha Al-Nimah. (2023). The level of quality of work life and its relation to the motivation for achievement among faculty members at University of Hail, Saudi Arabia, **Journal of Educational & Psychological Sciences**, (7)10, 139-153.
45. Allam, Sahar Farouk. (2012). The quality of work life and its relation to job satisfaction among university faculty members, **Journal of Arab Studies**, Egyptian Psychologists Association, (11)2, 243-306.
46. Allam, Mamdouh Allam Moawad.(2017). Requirements for activating the quality of work life for faculty members at Faculty of Education, Al-Azhar University, **Unpublished master's thesis**, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
47. Ali, Rami Youssef. (2013). A proposed strategy for the administrative development of academic leaders at faculties of Al-Azhar University, **Unpublished PhD**, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
48. Ali, Abdel-Moneim Ali.(2023).Psychological hardiness, job satisfaction & scientific research motivation among a sample of faculty members at Al-Azhar University, **Journal of Faculty of Education**, Al-Azhar University, (198)3, 116-174.
49. Ali, Mohammed Musalam Hassan.(2022). Developing the performance of academic leaders at Al-Azhar University in the light of the dimensions of sustainable leadership, **Journal of Faculty of Education**, Beni Suef University, (19)114, 362-446.
50. Eid, Khalid Abdulqader & Hammam, Ashraf Youssef. (2014). The quality of work life and its impact on the performance of faculty members at the faculties of Shari'ah and Regulations at universities in the Kingdom of Saudi



-
- Arabia, **Arab Business Management Association in Saudi Arabia**, (147), 49-62.
51. Al-Ghamdi, Fawzia Jumaan.(2019).The degree of practicing management by values among school leaders in Al-Baha region from the perspective of female teachers, **Journal of Scientific Research in Education**, Saudi Arabia, (20), 483-523.
52. Al-Ghamdi, Mohammed bin Fawzi.(2020). **Management by Values**, Saudi Arabia, King Fahd National Library for Publishing.
53. Gharib, Mohamed Ahmed (2009). Planning for the implementation of the academic accreditation and quality assurance system at Azhari university education, **Unpublished PhD**, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
54. Fatih, Bida. (2022). Quality of work life at representation and practice (a field study in the institutions affiliated to the Directorate of Social Activity in the province of Guelma), **Master's thesis**, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Algeria, Sociology of Organization.
55. Farouj, Ahmed & Chaouchoua, Yassine.(2019). The quality of work life & its impact on job performance, **Master's thesis**, Business Administration, University of Guiale-Bounaama, Algeria.
56. Al-Qahtani, Mansour bin Awad & Al-Beheiry, Al-Sayed. (2013). Developing the principals' roles of general education schools at Asir Educational Zone in the light of some modern administrative approaches, **Journal of Faculty of Education**, Al-Azhar University, (155)3, 141-211.
57. Al-Qaralah, Najla Adnan.(2008). Personal values and their relationship with the administrative style of secondary school principals in Karak Governorate from their point of view, **Unpublished Master's thesis**, Dept. of Educational Fundamentals and Administration, Mu'tah University.
58. Al-Qalyubi, Noha Soliman. (2018). The quality of work life of faculty members at faculties of physical education at

-
- Egyptian universities according to some variables, **Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts**, Faculty of Physical Education, Assiut University, (47)3, 724-760.
59. Leila, Bakoush & Yassine, Mahjar.(2017). Organizational Values: A conceptual approach, **Journal of Human and Social Sciences**, Algeria, (30), 559-573.
60. Majeed, Sawsan Shaker.(2014). **Foundations of Building Psychological & Educational Tests and Measures**, Jordan: Debono Center for Thought Education.
61. Mahfouz, Ahmed Jouda. (2007). **Total Quality Management (Concepts & Applications)**, Amman, Wael Publishing House.
62. Mohamed, Hisham Bayoumi.(2017). The requirements for implementing a strategic information system for university administration at Al-Azhar University, **Unpublished PhD**, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys, Cairo.
63. Marar, Alaa Mohammed Omran.(2020). Management by values and its relation to the organizational commitment among principals of private basic schools in the capital governorate of Amman from the perspective of teachers: **unpublished Master's Thesis**, Educational Administration and Leadership, College of Educational Sciences, Middle East University.
64. Mutawa, Ibrahim Esmat.(2002). **Human Development by Teaching & Learning in the Arab World**, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi.
65. Noura, Jafar.(2021). The impact of quality of work life on the performance of public employees "A case study of the University of Messila", **A thesis submitted for the degree of Master of Academic Affairs**, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Mohamed Boudiaf University - Messila, Algeria.
66. Al-Haddab, Taghreed bint Hamad & Al-Mukhlafi, Abdulmalik bin Tahir.(2020). The impact of quality of work life on job burnout: A field study on a sample of female administrative employees in the General Administration of



-
- Education in the Riyadh region, **Arab Journal of Administration**, Saudi Arabia, (40)3, 233-254.
67. Al-Hilali, Al-Hilali Al-Sherbini. (2006). **Managing Educational Organizations in the 21st Century**, Mansoura, Modern Library for Publishing.
68. El-Houari, Mahmoudi.(2013). Personal values as an indicator of the effectiveness of managerial performance in the Algerian work organization: A field study in three public organizations in the state of Oran, **Journal of Humanities and Social Sciences**, Kassidi Merbah University Ouargla, Algeria, (10), 261-272.
69. National Commission for Quality Assurance and Accreditation. (2015). **Accreditation Guide for Colleges and Institutes of Higher Education**, 3rd Edition.

ثالثًا: المراجع الأجنبية:

70. Aarthy, L & Nandhini, M.(2016). A study on Quality of Work life among the Engineering College Faculty Members in Coimbatore District, **International Journal of Management Research & Review**, (6)8,1051-1057.
71. Afroz, Saman.(2017). Quality of Work life: A conceptual Model, **Advances in Economics & Business Management**, (4)8, 570-578.
72. Alqarni, A.(2016). Quality of Work life as Predictor of Work Engagement among the Teaching Faculty at King Abdul-Aziz University, **International Journal of Humanities & Social Science**, (6)8, 118-135.
73. Arabaci, I. B.(2013). school Management by values According to Teachers Opinions, **Procedia-Social & Behavior Science**, (103), 806-810.
74. Bandar, N, et al.(2018). Quality of Work life among Academicians in selected Public Institutions of Higher Learning in Sarawak, **Global Business & Management Research**, (10)2, 2-44.
75. Boas, A. V. & Morin, E. M.(2019). Emotional Intelligence & Quality of Work life at Federal Institutions of Higher

-
- Education in Brazil, **Open Journal of Social Sciences**, (7)2, 255-274.
76. Bourne, Humphrey & Jenkins, Mark.(2013). Organizational Values, **A dynamics Perspective**, (34)4, 495-514.
77. Creswell, J.(2012). **Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**, 4th ed, USA, Pearson Education.
78. Dattalo, P.(2008). **Determining sample size: Balancing power, precision and practicality**, Oxford University Press.
79. Endayani, F, et al.(2018). The Effect of Quality of Work life & Motivation on Employee Engagements with Job Satisfaction as An intervening Variable, Russian, **Journal of Agricultural & Socio-Economic Science**, (74)2, 108-114.
80. Field, A.(2009). **Discovering Statistics Using SPSS**, 3th ed, USA, SAGE.
81. Isabel, Maria & Javier, Fabian.(2017). Effectives of Organizational Values on Quality of Work Life, **Paideia (Ribeirao Petro)**, (27)67, 65-75.
82. Jackson, S.(2009). **Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach**, 3th ed, USA, Wadsworth.
83. Jakson, kirsta.(2010). Management by values, Are some values better than others, **Article in Journal of Management Development**, (29)9, 795-806.
84. Joaoleitao, S. & Pereira, Dina.(2019). Quality of Work life & Organizational Performance: Workers, Feelings of Contributing, or Not to the Organization, **Productivity International Research & Public Health**, (16), 1-18.
85. Mueller, Robin Alison.(2013). Models of Organizational Values in the Administration of University Student Services, **PhD**, University of Saskatchewan, Canada.
86. Nuray, Yil Dirm.(2018). An Investigation of The Managerial & Cultural Values Adopted by The Managers in University, **The Turkish on Line Journal of Educational Technology**, (1), 170-177.
87. Pavitra, Dhamija & Anjusingla.(2017). **Organizational Culture & Quality of Work Life in Relation to Jop**



-
- Satisfaction: A study of Service Delivery Professionals, 2nd**
International Conference on Evidence, Based Management,
160-166.
88. Shimon, L. Dolan & Salvador, Garcia.(2000). Managing by Value in the Next Millennium: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change, **Journal of Economics Literature, Classification**, (23)14, 1-16.
89. Shimon, L. Dolan & Salvador, Garcia.(2006). **Managing by Values, A Corporate Guide to Living, Being Alive & making a living in the 21 st Century**, Hadnphshire, New york.
90. Steven, N, et al.(2022). The Influence of Organizational Structure on Value – based Management Sophistication, **Management Accounting Research**, (11), 1-13.