

تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية (جامعة أسوان دراسة حالة)

A suggested Proposal to improve the quality of career for faculty members in Egyptian universities using the strategic leadership approach (Aswan University case study)

إيمان محمود محمد عبد النعيم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة أسوان

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على أهمية استخدام مدخل القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (جامعة أسوان دراسة حالة)، وقد استخدم البحث منهج دراسة الحالة لملاءمته لموضوع البحث، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت العينة من (121) عضو هيئة تدريس بجامعة أسوان، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن مدخل القيادة الاستراتيجية يعد من أنسب المداخل الإدارية الحديثة بالمؤسسات ككل بصفة عامة، والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة، حيث إنه يتبنى عملية إحداث تغيير بالمؤسسة ككل، وأن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية تتوفر بجامعة أسوان بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، وأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان ومستوي تحسين جودة الحياة الوظيفية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مستوي ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان تبعاً لمتغير (النوع، أو الكلية التابع لها، أو عدد سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) لصالح فئة وظيفة مدرس.

Abstract:

The research aimed to identify the importance of using the strategic leadership approach in improving the quality of work life for faculty members in Egyptian universities (Aswan University is a case study). The research used the case study method for its suitability to the research topic, and the questionnaire was used as a tool for collecting data and information, and the sample consisted of (121) faculty members at Aswan University, The research reached a set of results, the most important of them are; The approach to strategic leadership is one of the most appropriate modern administrative approaches to institutions as a whole in general, and university institutions in particular, as it adopts the process of bringing about change in the institution as a whole. And that the practice of strategic leadership dimensions is available at Aswan University in a moderate degree from the point of view of the research sample, and that there is a direct positive correlation with statistical significance between the level of practicing strategic leadership at Aswan University and the level of improving the quality of career life. And there are no statistically significant differences between the responses of the sample members at the level of practicing strategic leadership at Aswan University, depending on the variable (gender, college affiliated to it, or number of years of experience), and there are statistically significant differences in the level of practicing strategic leadership at Aswan University between the responses of the sample members according to For the academic rank variable (professor - assistant professor - lecturer) in favor of the lecturer job category.

الإطار العام للبحث :

(1) مقدمة البحث:

تتصدر المحافظة على جودة الحياة الوظيفية للعاملين قائمة اهتمامات وأولويات المسؤولين في شتى المؤسسات- وخاصة المؤسسات الجامعية- فهم يسعون باستمرار إلى تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية لدي الأفراد العاملين بها، لكونها أداة أساسية لزيادة دافعية العاملين للإنجاز والارتقاء بمستوي المؤسسة ككل وتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.

وتعتبر جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم التي تعبر عن سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، ويخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي للمؤسسات. (أحمد أبو اليزيد، 2015: 386)

وتعرف **جودة الحياة الوظيفية** بأنها "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" (حسن السيد، 2012: 312)،

ومن هذا التعريف يتضح:

1. أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المؤسسة، أما تنظيم عملية الاستنادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر منها على إدارة الموارد البشرية.

2. أنها ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية محددة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل تتمشي مع استراتيجيات المؤسسة تعضدها وتساعد على تنفيذها وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهو ما يجعلها جزء من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

3. أنها تتحقق بإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.

4. أن جودة الحياة الوظيفية تشمل مكونات وعناصر جميع الجوانب المادية والمعنوية للعاملين.

5. أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية مفهوماً شاملاً يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين، وإدارة المؤسسة، والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

6. أن دعم وتأييد الإدارة العليا في المؤسسة لهذا الاتجاه يعتبر من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية. (حسن السيد، 2012: 313)

ولقد أصبح لجودة الحياة الوظيفية دوراً هاماً ورئيسياً في تطوير وتحسين أداء العاملين والمؤسسة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مريحة ومميزة، يكونوا أصحاب أداء عالي وتكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي المقابل فإن المؤسسة التي تحاول توفير برامج جودة حياة وظيفية فعالة للعاملين، فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق التميز والميزة التنافسية لها. (خليل ماضي، 2016: 9)

وتعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المؤسسات - وخاصة الجامعية - أحد مصادر رضا العاملين، ومؤشر للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية، تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المؤسسات، ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المؤسسة في تحمل هذه المسؤولية، يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المؤسسة من حيث النمو والازدهار

والتكيف لمتطلبات البيئة، فنجاح المؤسسة بتهيئة جودة مناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كمّ ونوعاً.) (خالد الهيتي، 2010: 275)

والقيادة الاستراتيجية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، إذ تمتلك القدرة على التنبؤ وتحديد التصور المستقبلي، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتطوير الثقافة التنظيمية الفعالة وتعزيز التفاعل الإيجابي المتوازن مع كافة المعنيين لإدارة التغيير وتحقيق الأهداف. (رشا سمر الدين، 2020: 2)

ولقد أصبح التوجه نحو القيادة الاستراتيجية - الآن - خياراً استراتيجياً للإدارة في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، نظراً لما تواجهه من تحديات غير عادية عديدة، محلية وإقليمية وعالمية، لذلك فإن إيمان إدارة المؤسسات بالقيادة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل من شأنه تحقيق فوائد عديدة لهذه المؤسسات. كما تعد القيادة الاستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسات أو فشلها، والقيادة الاستراتيجية هم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، بهدف تطوير مؤسساتهم، فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة. (الكتبي، 2014: 107)

ويظهر أن للقيادة الاستراتيجية دوراً رائداً في تطوير وتحسين المنظمات لتحقيق أهدافها وإعطائها القدرة التي تضمن لها البقاء والنمو والتأقلم مع الأحداث والمتغيرات البيئية الموكبة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الكبيرة في التعامل مع التطورات، وقدرتها على تعزيز ودعم ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالمبادرة والابتكار والإبداع كطرق فعالة تحسن من فاعلية الداء وتمنحها قوة اجتماعية تؤثر في أنماط السلوك التنظيمي وتوضح أساليب وأطر التعامل، كما توفر للعاملين الطاقة الفاعلة

التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم بشكل صحيح. Meyer, Neck & Meeks, (2017: 17- 44)

ومع الإيمان بحتمية القيادة في كل المؤسسات ودورها الكبير في رسم السياسات والأهداف والعمل على تحقيقها، فإن مؤسسات التعليم العالي بحاجة ماسة لقيادات فاعلة قادرة على تحديد التوجه الاستراتيجي لها، فالقيادة الاستراتيجية هي المسئول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة الرامية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا فإن على القيادات الجامعية أن تكون قيادات استراتيجية، حيث إن هناك اتفاقاً على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية تتصل بتحسين جودة الحياة الوظيفية والتي أصبحت ضرورة لنجاح الكثير من المؤسسات إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من جانب الإدارة وأدركها العاملون.

(2) مشكلة البحث:

يعتمد نجاح أي مؤسسة جامعية في أدائها لمهامها على ما يتوافر لديها من عناصر جيدة من أعضاء هيئة التدريس، فإذا أردنا الارتقاء بمستوي الأداء الجامعي وزيادة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، فلا بد من التطور المستمر لركائزها الأساسية من أعضاء هيئة التدريس، ويعد عضو هيئة التدريس من أهم هذه الركائز؛ لما له من دور كبير في تحقيق التقدم والتطور لهذه المؤسسات الجامعية، وإعداد جيل صالح وكوادر بشرية مدربة تغذي جميع أجهزة الدولة وترسم سياستها، فأعضاء هيئة التدريس في الجامعة هم الثروة النادرة التي تتسابق الجامعات لتوفيرها كما وكيفا، وبالشكل الذي يزيد من أدائها وفعاليتها. (أسماء فتحي، 2020: 5)

والجامعات اليوم تواجه عدة تحديات بالغة الخطورة نتيجة المتغيرات العالمية، والتي تمثلت في الثورة المعرفية والثقافية والتكنولوجية، فلم يعد دورها قاصراً على تحقيق الأهداف التقليدية- والمتمثلة في التدريس والبحث عن المعرفة وتأصيلها ونشرها- بل أصبحت مسئولة عن تحقيق التنمية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، للمجتمع

من خلال البحث في مشكلاته وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويتوقف نجاح الجامعات في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية على أعضاء هيئة التدريس، فهم مطالبون بأداء العديد من الدوار سواء داخل الجامعة أو خارجها. (أسماء فتحي، 2020: 5، 6)

ومن خلال استقراء واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، نجد أنها تعاني من جوانب قصور عديدة، حيث أكدت العديد من الدراسات أن الجامعات المصرية تعاني من مشكلات عديدة قد تحول دون تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضائها، **ومن هذه الدراسات؛ دراسة فاطمة زكريا (2018)** والتي أظهرت نتائجها ضعف توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس تساعدهم على النمو والإبداع، وزيادة العبء الوظيفي؛ مما يزيد من الضغوط الواقعة عليهم، كما أن المنظومة الصحية الداعمة للمجتمع الجامعي من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين بحاجة إلى إعادة النظر على نحو يضمن لهم شبكة أمان ودعم صحي مناسب، لذلك أوصت الدراسة بضرورة تركيز الجامعات المصرية على التطوير والتعليم المستمر؛ كأساس اكتساب المهارات اللازمة وتنمية وتطوير رأس المال البشري. (فاطمة زكريا، 2018: 482-528)، ودراسة **هيام لطفي (2018)** والتي أكدت على أنه لا توجد مشاركة حقيقية لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات من قبل الرؤساء والعمالين، الأمر الذي يؤكد انخفاض جودة الحياة الوظيفية لديهم. (هيام لطفي، 2018: 599-600)

ودراسة **مني عبد الغني (2019)** والتي أشارت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بها يواجهون العديد من المعوقات التي تحد من أدائهم، وتثبط من عزيمتهم؛ الأمر الذي يؤكد على انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية التي ينعم بها أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف **ومن هذه الصعوبات؛** ضعف إمكانيات الكلية التي تساعد عضو هيئة التدريس على تنوع أساليب التدريس، وضعف تأهيل قيادات جديدة محتملة

لتولي المناصب الإدارية، كما أن قاعات التدريس والمعامل والمدرجات لا تتلاءم مع أعداد الطلاب، وكذلك مباني الكلية متباعدة ومنفصلة، أما عن مستوى الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية فقد كشفت الدراسة أن هناك تأخر في المكافآت الخاصة بأعمال الملاحظة والكونترول، والمستحقات الإضافية من الساعات المكتتية وبعض البدلات الأخرى، بالإضافة إلى شكوي العديد من أعضاء هيئة التدريس من نقص عدد الحجرات، وعدم ملائمة الأساس المكتبي الخاص بالأعضاء، مثل هذه الأمور تجعل عضو هيئة التدريس لا يشعر بالراحة أثناء أدائه لأدواره، ويقلل من رضاه عن العمل ومستوى إنتاجيتهم. (مني عبد الغني، 2019: 524، 525)

ودراسة سامية عبد الفتاح (2021) والتي أظهرت أنه يوجد عدة مشكلات في جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ومن هذه المشكلات؛ انخفاض جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ، وزيادة أعداد الطلاب عن نسبة أعداد أعضاء هيئة التدريس مما يشكل عبئًا زائدًا على أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تقليدية الأعمال التي يقوم بها عضو هيئة التدريس دون تجديد أو ابتكار، بالإضافة إلى ارتفاع معدل احتياجات وطموح أعضاء هيئة التدريس من خلال وظيفتهم، وسيادة المشاحنات بين أعضاء هيئة التدريس. (سامية عبد الفتاح، 2021: 182)

أما على مستوى جامعة أسوان فقد أشارت دراسة ابتسام حسن عبد الفتاح (2015) إلى أن هناك قصورًا في توفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان لتشجيعهم على إجراء البحوث العلمية في الجامعة، بما يحقق الاستثمار لها، وأن هناك عجز في التمويل بالإضافة إلى نقص الكوادر المدربة ذات الكفاءة العالية (ابتسام عبد الفتاح، 2015: 208)، كما توصلت دراسة هنية جاد عبد الغالي (2013) إلى ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتقديم الحوافز والمكافآت لذوي الأداء المتميز، وضعف العلاقات الإنسانية في مجال العمل الأمر الذي يؤدي إلى

انخفاض الروح المعنوية، وانتشار بعض اللامبالاة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وأن مبدأ تفويض السلطة في صنع القرار واتخاذ يتحقق بنسبة بسيطة، لأن إدارة الجامعة تتبع النمط المركزي في صنع القرار، مما يترتب عليه عدم تطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار واتخاذ، بالإضافة إلى القصور في إعداد برامج تدريبية لتدريب الأفراد على فهم وظائفهم ومسئولياتهم، وتنمية مهاراتهم لمزيد من الجودة، وغياب حرص إدارة الجامعة على اكتشاف المتميزين والكفاءات من خلال عملية الرقابة، لغياب سياسة واضحة في آليات مراقبة الأداء. (هنية جاد، 2013: 242-245)

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة أسوان من أجل تحقيق رسالتها وإعداد الخريجين بمختلف الكليات والأقسام وتنميتهم مهنيًا، والوصول بهم إلى تحقيق معايير الأداء المطلوبة، وإعداد الباحثين القادرين على الإسهام في بناء المعرفة، معتمدة في ذلك على استثمار رأس المال البشري، الذي يعتبر أدواتها لإنجاز أهدافها بأفضل نحو ممكن إلا أن هذه الجهود تحتاج إلى تدعيم من جانب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لذا يجب أن تسعى جامعة أسوان إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها، وأن يكون هذا التحسين مستمرًا، ليناسب احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتغيرة، ومتطلبات المنافسة المحلية والعالمية، وأن يكون غير مكلف ولا يمثل عبئًا ماديًا على ميزانية الجامعة، ليساعدها على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في ظل خفض الإنفاق على التعليم، وأن يكون هذا النهج قادرًا على مقاومة التغيير من قبل أعضاء هيئة التدريس والتي من بينها القيادة الاستراتيجية، لذا يسعى البحث الحالي إلى التوصل لتصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية (جامعة أسوان دراسة حالة).

(3) أسئلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
ما دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة
التدريس بالجامعات المصرية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- أ. ما الأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ب. ما الإطار الفكري لجودة الحياة الوظيفية كما تعكسه الأدبيات التربوية ؟
- ج. ما واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء
هيئة التدريس بجامعة أسوان ؟
- د. ما التصور المقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة
أسوان باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية ؟

(4) أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى :

1. تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها، وأدوارها
وخصائصها، وأبعادها، والفرق بين القيادة التقليدية والاستراتيجية، والقائد الاستراتيجي)
مهاراته وأدواره)، ودور القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري.
2. توضيح ماهية جودة الحياة الوظيفية مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، والمبررات التي
أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، وعوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية
بالجامعة، ومزاياها وفوائدها، ومعوقات تحسين جودة الحياة الوظيفية، ومتطلبات
تحسينها، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعة، ثم دور القيادة الاستراتيجية في
تحسين جودة الحياة الوظيفية.
3. توضيح دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة
التدريس بالجامعات المصرية .

4. تقديم تصور مقترح لدور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

(5) أهمية البحث:

تشتمل أهمية هذا البحث علي الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية، وذلك كما

يلي:

أ. الأهمية النظرية :

1. تعتبر القيادة الاستراتيجية من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية إجراء المزيد من البحوث حولها.
2. تساهم هذه الدراسة في معرفة أهم الممارسات الاستراتيجية تأثيراً على تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
3. فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية.
4. التعرف على أهم الأدوار التي يجب أن تركز عليها القيادات الجامعية للمساهمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يساهم البحث الحالي في التعرف على أهم عناصر تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المصرية والعمل على تحقيقها من خلال الوصول إلى ممارسات وأدوار القيادة الاستراتيجية الفعالة والتي تعمل على تحقيقها.
2. تبرز أهمية البحث الحالي في تسليط الضوء على ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات المصرية، نظراً للدور الهام الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات.

3. يقدم هذا البحث لمتخذي القرار بجامعة أسوان صورة حقيقية عن واقع جودة الحياة الوظيفية بالجامعة مما يساهم في علاج أوجه القصور بها - إن وجدت- لتحسينها.

4. النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا البحث سوف تمد المسؤولين بجامعة أسوان بالتوجهات التي سوف تساعدهم على تحسين جودة الحياة الوظيفية.

(6) منهج البحث وأداته:

استخدم البحث الحالي **منهج دراسة الحالة** وذلك لملاءمته لموضوع البحث، والذي تضمن دراسة وصفية لكل من القيادة الاستراتيجية، وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وكذلك تضمن دراسة تحليلية لجمع البيانات والمعلومات عن كل من القيادة الاستراتيجية، وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وذلك بواسطة **الاستبانة** وتحليلها إحصائياً، واختيار العينة الممثلة للحالة التي يقوم البحث بدراستها، لاستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجب عن تساؤلاتها، ويبني على أساسها التصور المقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية.

(7) حدود البحث:

أ- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي علي دراسة الدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

ب- **حدود بشرية:** اقتصر البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) ببعض كليات جامعة أسوان.

ج- **حدود مكانية:** اقتصر البحث على كل من؛ كلية الآداب والآثار باعتبارهما من الكليات النظرية بجامعة أسوان، وكلية العلوم والزراعة باعتبارهما من الكليات العملية بالجامعة.

د- **حدود زمانية:** وتم التطبيق في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2022/2023 مابين توزيع الاستبانات وتجميعها.

(8) مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي المصطلحان التاليان: القيادة الاستراتيجية، جودة الحياة الوظيفية

أ. القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership :

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها "عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية" كما تعرف بأنها "القدرة على التوقع والتصوير والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة". (عبد الرحيم محمد، 2019: 150)

كما تعرف على أنها "قدرة القائد على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة وتوضيحها للموظفين لتحقيق تغيير استراتيجي، والعمل على تهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة". (Alayoubi & Abu Naser, 2020:11-26)

وتعرف القيادة الاستراتيجية إجرائيًا بأنها "برنامج مخطط ومستمر للتطوير التنظيمي يشمل عناصر بيئة العمل الجامعية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية وتقوم به إدارة الموارد البشرية في ظل دعم من الإدارة العليا، وبهدف تحسين الحياة الوظيفية والشخصية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، وكذلك تحسين كفاءة الأداء الجامعي (التدريس، البحث العلمي، والجودة والاعتماد)"

ب. جودة الحياة الوظيفية Quality of Working Life :

تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها " توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بالمنظمة لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم، والتوازن بين العمل والحياة خارج نطاق أعمالهم، مما يؤثر على الأداء الوظيفي الكلي. (أسماء فتحي السيد، 2020: 519)

كما تعرف بأنها " الظروف والبيئات المواتية لمكان العمل والتي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال تزويدهم بالمكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، وتعد الجهود المستمرة لتحقيق التعاون المتزايد في إدارة العمل من خلال حل المشكلات المشتركة لتحسين الأداء التنظيمي ورضا الموظفين من الجوانب الرئيسية في جودة الحياة الوظيفية". (Balarm & Others, 2015:107)

وتعرف جودة الحياة الوظيفية إجرائيًا بأنها " مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تقوم بها الجامعة والتي يتم بمقتضاها توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة والنهوض بمختلف جوانب الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وتحقيق الرفاهية لهم وتنمية كفاءاتهم وإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، تحقيقًا لمستوي عالٍ من الرضا الوظيفي، وضمان استمرارية نجاح الجامعة"

(9) الدراسات السابقة :

(أ) الدراسات المرتبطة بمتغير القيادة الاستراتيجية:

(1) الدراسات العربية:

1. دراسة ياسر خليل (2017) بعنوان القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين

الميزة التنافسية للجامعات المصرية:

هدفت الدراسة إلى رصد واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم مقترحات تطبيق القيادة

الاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة والتي طبقت على عينة بلغت (378) عضواً لهيئة تدريس ومعاوناً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة طردية بين كل من القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتوافر أبعاد القيادة الاستراتيجية الخمسة بدرجة متوسطة، وكذلك توافر الأبعاد الخمسة للميزة التنافسية بالجامعات المصرية بدرجة متوسطة.

2. دراسة عايض الأكلبي (2018) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها:

استهدفت الدراسة التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة الشقراء، والتعرف على واقع الأداء المؤسسي في جامعة الشقراء، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدي وضوح التوجه الاستراتيجي في جامعة الشقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (432) عضواً، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها، وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات، وكذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية بالجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي.

3. دراسة سعود عبد الجبار (2019) بعنوان القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، كما هدفت إلى التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (209) عضواً لهيئة تدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- فيها بأبعادها الأربعة كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف فيها بأبعادها الأربعة كانت متوسطة، كما أكدت الدراسة على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي.

4. دراسة مد الله عبود (2020) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة:

سعت الدراسة إلى تقييم واقع الإدارة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة بالإضافة إلى الكشف عن أثرها في زيادة التميز لدي العاملين فيها، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وطبقت علي عينة عشوائية من الموظفين الإداريين علي اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت (340) موظفاً من مختلف إدارات الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية علي أبعاد التميز التنظيمي لدي العاملين في جامعة الزيتونة، كما توصلت إلي أن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوي القيادة الاستراتيجية تعزي لخصائصهم الوظيفية والديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

5.دراسة أدهم إبراهيم (2021) بعنوان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية علي التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة

استهدفت الدراسة التعرف علي أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية علي التوجه الريادي لدي العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استقادت من المنهج التاريخي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (110) من العاملين (أكاديميين وإداريين) في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين التوجه الريادي لدي المشاركين بالدراسة بنسبة مرتفعة في طبيعتها وموجبة وطرديّة في اتجاهها بين المتغيرين.

6.دراسة هند مخدوم(2021) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مستوي تطبيق القيادة الاستراتيجية في كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، والتعرف علي مستوي تطبيق إدارة التغيير فيها، والتعرف علي تصورات منسوبي الكلية بشأن عمليات تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير والعلاقة بينهما، وتحديد متطلبات تطوير مستوي تطبيق القيادة الاستراتيجية وتحسين كفاءة عملية التغيير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (31) موظفاً في كلية إدارة الأعمال، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: أن تصورات الموظفين لمستوي تطبيق القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تصوراتهم لمستوي تطبيق إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، مع

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في كلية إدارة الأعمال.

7. دراسة كنزة بودرهم (2021) بعنوان ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في

تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بالتميز التنظيمي في جامعة قاصدي مرياح ورقلة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة مكونة من (76) موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في جامعة قاصدي مرياح ورقلة.

8. دراسة بهاء الدين سعد (2022) الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية.

هدفت الدراسة إلي اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات الخاصة المصرية، واختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، واختبار العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة وعددها (24) جامعة خاصة، وكذلك التعرف على الدور الوسيط للجينات التنظيمية بأبعادها الأربعة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وهي؛ (حقوق اتخاذ القرارات، والمحفزات، وجودة المعلومات والاتصالات، والهيكل التنظيمي)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استخدام أسلوب الاستقصاء أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة مكونة من (331) مفردة من العاملين بالجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة (أعضاء هيئة

التدريس، والهيئة المعاونة، والعاملين)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة طردية موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، ووجود علاقة طردية موجبة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، ووجود توافق بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

(2) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Diana et al (2014) بعنوان **Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees**

هدفت الدراسة إلى التعرف علي دور الممارسات القيادية في تحقيق الترابط بين العاملين، وبيان تأثير سلوكيات القادة علي العدالة التنظيمية ومستوي الترابط بين العاملين في المؤسسات، واستخدمت هذه الدراسة النظرية المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للممارسات القيادية وكيفية التعامل مع العاملين دور أساسي في تحقيق الترابط والمشاركة الإيجابية بين العاملين وتحقيق العدالة والالتزام التنظيمي بينهم، وأن وجود قدر من العدالة التنظيمية داخل الشركة تؤدي إلي الترابط والتزام كبير بين العاملين، وأن تحقق العدالة التنظيمية من شأنه تأكيد الالتزام التنظيمي لدي العاملين.

2. دراسة Hamed Gholami (2015) بعنوان **ACRM strategic leadership towards sustainable development in student relationship management**

قيادة استراتيجية لإدارة علاقات العملاء نحو التنمية المستدامة في إدارة العلاقة الطلابية في التعليم العالي.

استهدفت الدراسة التعرف علي دور القيادة الاستراتيجية وتحديد العوامل المرتبطة بإدارة علاقات الطلاب بالجامعة في تحقيق التنمية المستدامة وإدارة علاقات الطلاب في

التعليم العالي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استخدمت الاستبانة والمقابلات في جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا بجامعة ماليزيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العميل (الطالب) أهم عامل من عوامل بقاء ونمو المؤسسات وخاصة الجامعات، أن التعليم العالي يحتاج إلي مستوي انجازات التنمية المستدامة داخل الجامعة، أن هناك علاقة إيجابية وارتباط ايجابي بين التنمية المستدامة في التعليم العالي وبين القيادة الاستراتيجية.

3.دراسة (2017) Georges Dyer بعنوان Strategic leadership for sustainability by higher education: the American college & university presidents climate commitment

القيادة الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة من خلال التعليم العالي: التزام رؤساء الجامعات والجامعات الأمريكية بالمناخ:

سعت الدراسة إلي ايضاح دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة من خلال التعليم العالي، ومدى التزام رؤساء الجامعات الأمريكية لتوفير المناخ الملائم لتحقيق الاستدامة، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد أوضحت هذه الدراسة النظرية أهمية التعليم العالي في تشكيل النماذج العقلية للعديد من المهنيين في المجتمع والقادة ونقطة تأثير حاسمة في إنشاء مجتمع مستدام، ومن خلال الكلية الأمريكية تم اطلاق الالتزام المناخي لرؤساء الجامعات عام 2006 كجهد جماعي من قبل مؤسسات التعليم العالي لمتابعة دمج المناخ والاستدامة في أنشطة التعليم والبحث والمشاركة المجتمعية، وقد توصلت الدراسة إلي أهمية القيادة الاستراتيجية للكليات والجامعات لتحقيق التنمية المستدامة لها وللمجتمع ككل.

4.دراسة (2019) Zhen Shao بعنوان Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on Is- : Business strategic aligement and enterprise

تأثير التفاعل في سلوكيات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية لأعمال نظم المعلومات واستيعاب أنظمة المؤسسات:

هدفت الدراسة إلى دراسة الآثار المباشرة لاثنتين من سلوكيات القيادة الاستراتيجية البارزة وهما؛ الدافع الملهم، والمواءمة الاستراتيجية، والعلاقة بين سلوكيات القيادة الاستراتيجية والتوافق الاستراتيجي، وكذلك التعرف على ما إذا كانت المواءمة بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال مفيدة لتحقيق استيعاب أنظمة المؤسسة، وقد استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (250) مسئولاً داخل بعض المؤسسات الصينية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية بين سلوكيات القيادة الاستراتيجية وأنشطة نظم المعلومات، ودور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي، وتأثير التفاعل على سلوكيات القيادة والثقافة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية للأعمال، وكذلك أكدت الدراسة أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق التوافق الاستراتيجي واستيعاب أنظمة المؤسسة، ووجود تطابق بين السلوكيات القيادية المفيدة والثقافة التنظيمية لتحقيق المواءمة بين استراتيجية العمل واستراتيجية نظم المعلومات.

5. دراسة Leahnuevo Chow (2021) بعنوان **Higher education and strategic leadership during the covid-19 pandemic: Aphenomenological study of deans in the 21st century** التعليم العالي والقيادة الاستراتيجية خلال جائحة covid-19: دراسة ظاهرية من العمداء في القرن الواحد والعشرين.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي فهم عمداء الجامعات الخاصة لكيفية تطبيق القيادة الاستراتيجية للحفاظ علي الجامعة خلال أزمة المجتمع المتعلقة بجائحة وباء كورونا covid-19 بجامعة لافيرن الخاصة بكاليفورنيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلات الشخصية كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (25) عميد من عمداء الجامعات الخاصة بولاية كاليفورنيا الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلي أن العمداء هم قادة فعالون

للغاية، وأن قدرتهم علي تطبيق القيادة الاستراتيجية وممارسات القيادة في جامعاتهم كانت ناجحة جداً في إدارة الأزمات والتغيير أثناء جائحة covid-19.

6. دراسة (2021) Soo Mang & Others بعنوان (Optimizing The use of Learning Analytics Through Strategic Direction and Leadership Practice: A higher Education Institution : Perspective

تحسين استخدام تحليلات التعلم من خلال التوجيه الاستراتيجي وممارسة القيادة: منظور مؤسسة التعليم العالي

استهدفت الدراسة استكشاف الممارسات في التوجيه الاستراتيجي والتي تعتبر ضرورة لضمان النجاح المستدام لبرامج لوس أنجلوس لإنتاج تعلم فعال لتحسين تحصيل الطلاب في المستوى الجامعي بماليزيا، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، واعتمدت في جمع البيانات على المقابلات شبه المنظمة، والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق من مؤسسة التعليم العالي في كوالالمبور بماليزيا، وقد أظهرت النتائج أهمية دمج الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التي يجب تنفيذها في ظل القيادة الصحيحة، وضرورة توجيه مبادرات لوس أنجلوس الناجحة وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا.

(ب) الدراسات المرتبطة بمتغير جودة الحياة الوظيفية:

(1) الدراسات العربية:

1. دراسة هاني الغرب (2018) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا

سعت الدراسة إلي التعرف علي مستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوي الأداء الوظيفي للعاملين في كلية رياض الأطفال بجامعة المنيا، والكشف عن العلاقة بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين: الأولى لمعرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين، والثانية لقياس

مستوي الأداء الوظيفي للعاملين، وبلغت عينة البحث (41) من الموظفين الإداريين بالكلية، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة نتائج أهمها: أنه توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوي الأداء الوظيفي للعاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا، بمعنى أن زيادة الاهتمام بتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية في كلية رياض الأطفال جامعة المنيا يؤدي إلي تحسين وتطوير أداء العاملين بها.

2.دراسة مني عبد الغني(2019) بعنوان تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف باستخدام مدخل التحسين المستمر "جيمبا كايزن": آليات مقترحة

هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي من شأنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية . جامعة بني سويف؛ وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة لتحديد واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وقد طبقت على (54) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف تتحقق بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، ما عدا بعد جودة الأجور والمكافآت، والذي يتحقق بدرجة قليلة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الدرجة العلمية بين المدرس والأستاذ لصالح الأستاذ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرس والأستاذ المتفرغ لصالح الأستاذ المتفرغ، في بعدي الأجور والمكافآت، والإشراف والمشاركة في الإدارة، وقد تم وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن).

3.دراسة همام حمادنه (2019) بعنوان مستوى الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوى جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تم توزيعها علي عينة تكونت من (420) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية كان كبيراً جداً لجميع مجالات الدراسة والأداة ككل، ووجود فروق دالة إحصائياً ترجع إلي متغير الجنس لجميع مجالات الدراسة والأداة ككل لصالح الإناث باستثناء مجال الاستقرار والأمان الوظيفي، ومجال التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية.

4. دراسة أسماء السيد(2020) بعنوان تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين

سعت الدراسة إلي تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للتعرف علي واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك التعرف علي درجة موافقتهم علي آليات تحسينها باستخدام مدخل التمكين وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (244) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، واتفق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بدرجة كبيرة علي آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم باستخدام مدخل التمكين نظراً لما يوفره من آليات هامة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم.

5.دراسة صليحة فلاق وآخرون (2020) بعنوان جودة الحياة الوظيفية علي أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، دراسة علي عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف

استهدفت الدراسة إلي التعرف علي تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الأربعة (الأمان والاستقرار الوظيفي- والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية- والمشاركة في اتخاذ القرار- والأجور والمكافآت) في أداء أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف الجزائر، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت علي عينة بلغت (43) أستاذًا، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ممارسات جودة الحياة الوظيفية والأداء التدريسي للمبجوثين، بينما لا يوجد تأثير لممارسات جودة الحياة الوظيفية علي الأداء التدريسي وخدمة المبجوثين لمجتمعهم.

6.دراسة جهيد بوطالب (2020) بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية علي عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

استهدفت الدراسة اختبار طبيعة أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي لدي عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت علي عينة بلغت (35) أستاذًا والتي حددت بطريقة العينة غير العشوائية الهدفية، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها: أن لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي لدي أساتذة الكلية يرجع إلي تأثير التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، وأنه ليس لكل من العدالة التنظيمية والتمكين والأمن الوظيفي أثر في التشارك المعرفي.

7.دراسة محمود العيزي (2020) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة علي جامعة أزال للتنمية البشرية
كشفت الدراسة عن واقع جودة الحياة الوظيفية ومعرفة الأثر الذي يمكن أن تحدثه جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بجامعة أزال للتنمية البشرية باليمن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، والتي طبقت علي عينة بلغت (70) موظف باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: وجود انخفاض كبير في مستوي توافر جودة الحياة الوظيفية، كما توصلت الدراسة إلي أن هناك ارتفاع في مستوي الاحتراق الوظيفي لدي العاملين بالجامعة، كما توصلت إلي أن هناك علاقة وأثر سلبي لبيئة العمل المادية والمعنوية والممتلئة بأبعادها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وخلصت الدراسة إلي ان تحسين جودة الحياة الوظيفية والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين يتطلب تبني الإدارة العليا لمفهوم جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة.

8.دراسة عبدالله العامري (2021) بعنوان العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بجامعة صفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بأبعادها بجامعة صفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع أعضاء هيئة التدريس بجامعة صفر الباطن بلغت (266) عضواً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً حول درجة العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الجنس، ومقر العمل، والرتبة الأكاديمية، بينما توجد فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الجنسية لصالح غير السعوديين، وقد أوصت

الدراسة بالعمل علي تعزيز وتحسين مجموعة العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بجامعة صفر الباطن.

9. دراسة شادن بنت عبد الله آل جمعان (2022) مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات جودة الحياة الوظيفية لديهم، والتوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تسهم في تحسينها، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض بلغت (101) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وأن معوقات جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وأن المقترحات التي تسهم في تحسينها من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة.

(2) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (2016) Alqarni بعنوان **Quality of work life as a predictor of work engagement among the teaching faculty at king abdulaziz university**

التي هدفت إلي التعرف علي تأثير جودة حياة العمل في الارتقاء بمستويات مشاركة العاملين في الجامعات السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والاتباطي، واعتمد علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مختارة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة، وقد بلغ حجم العينة (229) عضواً، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز عن جودة حياة العمل كان بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين جودة حياة العمل ومستوي مشاركة العاملين بجامعة الملك عبدالعزيز.

2. دراسة (2016) Aarthy & Nandhini بعنوان **A study on quality of work life among the engineering college faculty members in Coimbatore district**

والتي هدفت إلي تعرف مستوى جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة بجامعة كاريغام بالهند (Karpagam University) ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (83) عضو هيئة التدريس بجامعة كاريغام، وقد توصلت الدراسة إلي أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة في جامعة كاريغام الهندية كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج عدم فروق دالة إحصائية تعزي إلي متغير الجنس.

3.دراسة Bandar&Others (2018) بعنوان Quality of work life among academicians in selected public institutions of higher learning in Sarawak والتي استهدفت التعرف إلي مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة ساراواك الحكومية بماليزيا عن جودة الحياة الوظيفية، وقد اعتمدت علي المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة مكونة من(278) عضو هيئة تدريس بجامعة ساراواك، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة ساراواك الحكومية بماليزيا عن جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزي إلى متغير الجنس.

4.دراسة Endayani &Others (2018) بعنوان The Effect of Quality of Worlife and Mativation onEmployee Engagement with Job Satisfaction as An Intervening Variable والتي سعت إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة براويجايا بأندونيسيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية طبقت على عينة بلغت(74) عضو هيئة تدريس من جامعة براويجايا، وقد بينت الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة براويجايا الأندونيسية جاء بدرجة متوسطة.

5.دراسة Boas & Morin (2019) بعنوان Emotional intelligence and quality of working life at federal institutions of higher education in Brazil والتي سعت إلي التعرف علي العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة حياة العمل في مؤسسات التعليم العالي بالبرازيل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي، واعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من أساتذة الجامعات في (16) جامعة برازيلية، وقد بلغت عينة الدراسة (1038) عضواً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد كشفت

النتائج النهائية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي وعوامل جودة حياة العمل وأن الزيادة في مستوى الذكاء العاطفي تؤدي إلي تحسن في إدراك عوامل جودة حياة العمل.

6.دراسة (2022) Ramazan Erturk بعنوان The Effect of Teachers' Quality of Work Life on Job Satisfaction and Turnover Intentions: هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين جودة حياة عمل

المعلمين والرضا الوظيفي ونوايا التحول في العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت مقياس نوايا دوران العمل، ومقياس الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (368) معلماً يعملون في المدارس الابتدائية في منطقة بولو المركزية بتركيا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المعلمين لجودة حياة العمل جاءت متوسطة من حيث الرضا الوظيفي والضغط في الحياة العملية وظروف العمل وأبعاد العمل، والحياة الأسرية المتوازنة، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين جميع أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد التوتر في الحياة العملية والرضا الوظيفي، وأن جميع أبعاد جودة حياة العمل تعتبر عوامل تنبئ بالرضا الوظيفي ودوران العمل.

(10)التعليق العام علي الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث القيادة الاستراتيجية، وجودة الحياة الوظيفية، فإنه يتضح أن هذه الدراسات قد اتفقت في بعض الجوانب، واختلفت في البعض الآخر، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

• أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية في أهمية ودور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي، وكذلك دورها في تحقيق التميز التنظيمي، وقيمتها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات التعليمية.

- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية في أن هناك علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبين ممارسات جودة الحياة الوظيفية والأداء التدريسي للمبجوثين.

- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث.

- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها لبيئة العمل وعينة الدراسة حيث يقوم البحث الحالي في البيئة الجامعية- جامعة أسوان- وعلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة.

• أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في المنهج المستخدم حيث استخدم البحث الحالي منهج دراسة الحالة، بينما استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، والمنهج الوصفي التحليلي، ما عدا دراسة كل من هند مخدوم، وهمام حمادنه، وعبد الله العامري فقد استخدمت جميعها المنهج الوصفي المسحي.

- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث حيث تناولت الدراسات السابقة بعض الدول العربية والأجنبية، أما البحث الحالي فتم تطبيقه داخل جمهورية مصر العربية وتحديداً بمحافظة أسوان داخل جامعة أسوان.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- توجيه الباحثة إلى العديد من مصادر المعلومات ذات العلاقة بمتغيري البحث.

- توجيه الباحثة إلى ما انتهى عنده الآخرون فيما يخص مشكلة البحث.

- المساعدة في تحديد مشكلة البحث وبلورتها.
- المساعدة في تحديد منهج البحث.
- المساعدة في صياغة الإطار النظري للبحث.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة والتعرف على بعض الأساليب الإحصائية.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة عند وضع التصور المقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية.

(11) خطة السير في البحث:

تقدم الباحثة فيما يلي تحليلاً نظرياً عن كل من القيادة الاستراتيجية، وجودة الحياة الوظيفية، ثم تقدم إطاراً ميدانياً لتوضيح دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات المصرية.

ويمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي يسير فيها البحث الحالي على النحو

التالي:

- المحور الأول : الإطار النظري للبحث، ويتناول ما يلي:
 1. القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية مفهومها وأهميتها وأدوارها، وخصائصها وأبعادها، والفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية، ثم القائد الاستراتيجي ماهيته ومهاراته وأدواره ومهامه، ثم توضيح لدور القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري.
 2. جودة الحياة الوظيفية من حيث؛ مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، والمبررات التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، وعوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية

بالجامعة، ومزاياها وفوائدها، ومتطلبات تحقيقها، وأهم معوقات تحسين جودة الحياة الوظيفية، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعة.

- **المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث**، ويتناول ما يلي:

1. إعداد استبانة تتكون من محورين؛ **الأول**: يتناول واقع جودة الحياة الوظيفية، **والثاني**: يوضح دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بأربع كليات بجامعة أسوان.
2. تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

- **المحور الثالث: يتناول خلاصة النتائج ووضع تصور مقترح لدور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.**

المحور الأول: الإطار النظري:

تقديم :

تعد القيادة الاستراتيجية المسؤولة عن نجاح المؤسسات - ولا سيما الجامعية- أوفشلها، والقيادة الاستراتيجية هم المسئولون عن التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسئولون عن التميز والمنافسة، كما أنهم يتولون التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير وتحسين أداء المؤسسات، فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين، لذا سوف يتناول البحث العناصر التالية:

أولاً: القيادة الاستراتيجية:

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية.
2. أهمية القيادة الاستراتيجية ومسئولياتها.
3. أدوار القيادة الاستراتيجية وخصائصها.
4. أبعاد القيادة الاستراتيجية.
5. الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية.

6. القائد الاستراتيجي؛ ماهيته، ومهاراته، وأدواره ومهامه.

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية:

1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية.
2. أهمية جودة الحياة الوظيفية بالجامعة وأهدافها.
3. المبررات التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بالجامعة.
4. أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعة.
5. عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية بالجامعة.
6. مزايا وفوائد جودة الحياة الوظيفية بالجامعة.
7. معوقات تحسين جودة الحياة الوظيفية ومتطلبات تحقيقها.

أولاً: القيادة الاستراتيجية **Strategic Leadership** :

(1) مفهوم القيادة الاستراتيجية:

لقد انبثق مصطلح القيادة الاستراتيجية من العلوم العسكرية، ثم انتقل إلى ميادين أخرى من ضمنها علوم الإدارة، ونظراً لحداثة المفهوم فإن هناك اختلاف بين الكتاب حواً لتحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، وعند تعريف القيادة الاستراتيجية يتم التركيز على بعدين رئيسيين هما؛ قدرة القائد في المستويات العليا على دفع المؤسسة نحو النجاح، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك كما يلي:

- عرفت القيادة الاستراتيجية على أنها "عملية يقوم بها القائد من أجل تحقيق الوضع المرغوب، والفهم الواضح للرؤية وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد، والتوجيه من خلال السياسات والتعليمات، وتكوين الإجماع في ظل محيط متقلب مليء بالفرص والتحديات". (خيري، 2015)
- كما تعرف بأنها "عملية فكرية تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، والتي تستند على الإبداع وتبدأ في الإلهام الشخصي للقائد، وتنتهي بالتأثير على سلوك الأفراد في المنظمة بهدف تحقيق الرؤية والرسالة". (سعد حسين، 2010: 67)

- كما أنها تعني " تحديد الاتجاه والرؤية والاستراتيجيات من خلال إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسات ، ومساعدتها على التلاؤم مع متطلبات البيئة، وتحفيز وتشجيع الأفراد من أجل تحقيق الرؤية، وتوجيه كافة أصحاب المصالح المختلفة نحو هذه الرؤية". (الدهشان، 2019: 42)

(2) أهمية القيادة الاستراتيجية ومسئولياتها:

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً فعالاً ومهماً في تنفيذ استراتيجية أى مؤسسة من خلال إدارة مواردها بطريقة فعالة، وتنمية رأس المال البشري، وتحديد التوجه الاستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية، والاستخدام الأمثل للإمكانات واستخدام أنظمة رقابية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية.

ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية في أنها تحقق نتائج المنظمة، هذه النتائج ترتبط بالقيم في الأجل الطويل والأجل القصير، حيث يركز القادة انتباههم على بناء الموارد والقدرات والكفاءات لضمان المحافظة على الميزة التنافسية، وتلعب القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً ومهماً في تحديد طريق واتجاه المؤسسة وبناء الثقافة التنظيمية، وتوجه القيادة الاستراتيجية عملية إنتاج المعرفة التنظيمية من خلال تكامل قدرات الأفراد والمجموعات والاستراتيجيات التنظيمية لتوليد الابتكار التكنولوجي والتنظيمي المطلوب لتعزيز أداء المنظمة في المستقبل.(عبد الرحيم محمد، 2019: 151)

ويمكن توضيح أهمية القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية: (رشا رشاد،

(2020: 5)(هند مخدوم، 2021: 162)(السعيد، والفقيه، 2011: 19)

1. تعزيز الالتزام والمشاركة وتوكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2. تنمية رأس المال البشري واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. تحقيق جودة شاملة مستدامة للمؤسسات الطامحة إلى ذلك، حيث إن القيادة الاستراتيجية عنصر التغيير التنظيمي الهام في تصميم نموذج الجودة الشاملة.
 4. تسهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التغيير وتحقيق أهداف المنظمة.
 5. تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
 6. تدعيم القوي الإيجابية بالمؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 7. تنمية وتدريب الأفراد العاملين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
 8. تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية.
- للقيادة الاستراتيجية والمسئوليات المنوطة بها أهمية علمية وعملية تتضمن ما يلي: (خليل ماضي، 2016: 113)

1. إدارة المؤسسة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
2. القيادة الاستراتيجية تساعد المؤسسة- وخاصة الجامعية - في التغلب على المشكلات الحادة، والتي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق الذي تعمل فيه.
3. القادة الاستراتيجيون يفهمون ويعرفون جيدًا كيفية وأهمية التأثير في السلوكيات وتقديم الأفكار، والعمل بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة.
4. القدرة على إدارة الكادر البشري وهي تكون الجانب الهام في مهارات القائد الاستراتيجي.
5. القدرة على تأسيس وبناء المناخ التنظيمي الذي يأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المنافع.
6. تقع عليهم مسؤولية صنع القرارات الأساسية والجوهرية، وهذه لا يمكن التفاوض بشأنها.

7. إن المسؤولية الجوهرية للقيادة الاستراتيجية الفعالة تتحدد في تعظيم قيمة المؤسسة.

(3) أدوار القيادة الاستراتيجية:

يلعب القادة الاستراتيجيون عدة أدوار يلخصها البعض في الآتي: (عبد الرحيم محمد، مرجع سابق: 151)

1. التعرف من مواقعهم في الإدارة العليا على ما تم في المؤسسة ومتابعة عملية التنفيذ، وتشخيص المعوقات التي تعرقل عملية التنفيذ حيث يتم توفير المعلومات التي تساهم في معالجة الأخطاء.
 2. بناء ثقافة تنظيمية تساعد الأفراد على تنفيذ الاستراتيجية.
 3. جعل المنظمة قادرة على التكيف مع المتغيرات من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة، وذلك من خلال تفويض من لديهم القدرة من الموظفين على التطوير والقدرة على الاستجابة لرغبات العملاء.
 4. التركيز على الممارسات الأخلاقية وقواعد العمل الأخلاقي في المنظمة.
- كما يضيف البعض أدوارًا أخرى للقيادة الاستراتيجية تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي، واكتشاف الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها، والإدارة الفعالة لرأس المال البشري، والحفاظ على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ووضع نظام للرقابة الاستراتيجية، والاستثمار في تطوير التكنولوجيا الجديدة. Emiroglu Calyan, (2014: 6,7)

يتضح مما سبق أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تركز على بناء مستقبل المؤسسة، وتعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية، وذلك دراسة واقع المؤسسة والتنبؤ بالمستقبل ورسم صورة لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وبالتالي القيادة الاستراتيجية لا تركز فقط على النتائج في الأجل

القصير ولكن تركز على تعظيم العائد الذي تحققه المؤسسة بما يساهم في
نضوجها واستمراريتها.

(4) خصائص القيادة الاستراتيجية:

تحدد خصائص القيادة الاستراتيجية فيما يلي: (هند مخدوم، 2021: 162)

1. ربط رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها مع بيئتها.
2. تحفيز طاقات المؤسسة لتحقيق الإبداع والابتكار.
3. مساهمة عمليات المؤسسة وأنظمتها وهيكلها التنظيمي في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

بينما أشار خليل (2017) إلى تميز القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص
يمكن إيجازها فيما يلي: (ياسر خليل، 2017: 130)

1. القيادة الاستراتيجية واسعة المدى، أي أنها تؤثر في مجالات تقع خارج إطار
المجال الوظيفي والقسم الخاص بالقائد.
2. تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، وأهدافه بعيدة المدى،
ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المؤسسة (العمل المؤسسي).
3. القيادة الاستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً جوهرياً.
4. تعزز القيادة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر بحيث تصبح
محركات التعليم مستمرة.
5. تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطاً علائقي، وإنما كمنشآت استراتيجي.

اتضح مما سبق أن من خصائص القيادة الاستراتيجية التأثير في الآخرين،
والتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وابتكار وتنفيذ الخطط، والتغيير الاستراتيجي
وتعزيز التعلم التنظيمي.

(5) أبعاد القيادة الاستراتيجية:

من خلال مراجعة الأدبيات العلمية لعلم الإدارة تعددت النماذج العلمية التي تصنف أبعاد القيادة الاستراتيجية، ومن أشهرها نموذج (Ireland & Hitl) والذي يري أن أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة هي: (Ireland & Hitl,2005: 63-77)

1. تركيز الانتباه على النتائج والعمليات.
2. السعي لاكتساب وترقية المعرفة.
3. تعزيز التعلم والإبداع.
4. تحسين تدفق العمل والتركيز على العلاقات.
5. توفير التغييرات الداخلية والخارجية.
6. الحفاظ علي عقلية عالمية.
7. مواجهة التنوع في اهتمامات أصحاب المصلحة.
8. البناء للمدى الطويل مع تلبية الاحتياجات علي المدى القصير.
9. تطوير رأس المال البشري.

ومن النماذج الشهيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية نموذج (Hitl&Hoskisson) والذي أورده (أحمد والفقيه، 2011:586) حيث تضمن ستة أبعاد هي:

1. تحديد الاتجاه الاستراتيجي.
2. استغلال الكفاءة الجوهرية والمحافظة عليها.
3. تطوير رأس المال البشري.
4. المحافظة علي فعالية ثقافة المؤسسة.
5. تعزيز الممارسات الأخلاقية.
6. وضع الضوابط الاستراتيجية.

كما قدم بيسابيا Pisapia نموذجاً للقيادة الاستراتيجية شمل أربع عناصر هي؛ البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي.

وسوف يتبنى البحث الحالي أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الاستراتيجية تتناسب مع البحث الحالي هي:

1. التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation : يعد مفهوم التوجه

الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل للمؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وتقوم بفهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والمخاطر التي تحيط بها، وصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها (رونند جياره، 2017:20)

وهو تطوير رؤية استراتيجية تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد، فإذا استطاع توضيح وجهة نظره وإشراك مرؤوسيه فيها، فإنه يحصل على تأييدهم ودعمهم لرؤيته مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشترك ومفهوم لدي الجميع (إحسان جلاب، 2013:18).

2. تطوير رأس المال البشري Development of Human capital: يشير إلي

المعارف والخبرات والمهارات الموجودة عند العاملين والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فعاليته المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة اللازمة (رزيقة رحمون، 2019:156) ويتم تطويرها من خلال الدورات التدريبية التي تساعد هذا المورد على تحقيق الابتكار والإبداع وهذا يتطلب من المؤسسات بناء رأس مال بشري من خلال التدريب والتطوير وتوفير الدعم والميزانية المناسبة من قبل الإدارة العليا.

3. تعزيز الثقافة التنظيمية Enhance Organizational Culture: وتعني

منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور

الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القريوتي، 2015:373). إن ثقافة المنظمة في الغالب تشجع علي الفرص الريادية وتعد بمثابة المصدر الأساسي للنمو والإبداع، حيث إن المنظمات تسعى إلي تشجيع وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية، كما أنها في الوقت نفسه تشجع علي دعم الأفكار الجديدة، كما أنها في ذات الوقت تعمل توقع الحاجات المستقبلية للسوق والعملاء لإشباعها قبل أن يفعل المنافسون ذلك، بالإضافة إلي تشجيعها علي اتخاذ الأعمال التي تحقق لها التفوق علي المنافسين.

4. تنفيذ الرقابة الاستراتيجية Strategic Control: هي عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم علي النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. (منال البارودي، 2016:165)

تعد الرقابة الاستراتيجية من المهام الرئيسية للقيادة في المؤسسة، فمن خلالها تستطيع الإدارة إنجاز أهدافها وقياس كفاءة الجهاز الإداري والفني من خلال استخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى تناسق عمل الوحدات المختلفة لتحقيق هذه الأهداف، فالرقابة تعد عملية التقييم والتأكد من كفاءة الاستراتيجية المتبعة عن طريق مقارنة الأداء المخطط له مع ما يجري تنفيذه بشكل فعلي.

5. تعزيز الممارسات الأخلاقية Ethical Practices: هي مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد الصواب والخطأ في سلوك الفرد وتعد الأخلاقيات بمثابة صمام الأمان التي تقود الأفراد إلي الاختيارات السليمة التي لا تتعارض مع القيم السائدة في المجتمع. (أحمد علي، 2016:348) فهي تطبيق أخلاقيات الأعمال والتي تتمثل بالقيم والسلوكيات الإيجابية التي تعزز بالعدالة والشفافية والمسئولية الاجتماعية.

(6) الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية:

هناك العديد من المعايير التي تشير إلي اختلاف أدوار القيادة الاستراتيجية عن أدوار القيادة التقليدية، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (1) يوضح

الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

معايير التميز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
1. المجال	تعمل علي تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة عن طريق الموائمة بين الفرص، والموارد المتاحة.	تعمل علي تحقيق الكفاءة والفاعلية، بالاستناد إلي العلاقة بين الأهداف والفرص بصورة مرنة تحقق التكامل والتنسيق بين المؤسسة وبينتها.
2. التركيز	تركز علي الموائمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز علي الموائمة الداخلية والخارجية، وتسعي للتكيف مع ما يحدث داخل وخارج المؤسسة.
3. التخطيط	تعتمد علي الخطط التشغيلية لمواجهة الأحداث الآتية، وذلك بالاعتماد علي ما تمتلكه من مهارات تقليدية.	تعتمد علي التحليل والتخطيط الاستراتيجي، وذلك بالاعتماد علي منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية.
4. القرارات	تستخدم منهج محدد لما يجب القيام به، وفق ضوابط محددة، ومقاسه مسبقا، بعيداً عن المخاطرة، وعدم التأكد في القرارات.	تعتمد علي الحدس والبديهية في اتخاذ القرارات السريعة، وخاصة وقت الأزمات، بالاعتماد علي الخبرات والمهارات التي تمتلكها.
5. الثقافة	تميل إلي تبني ثقافة تنظيمية تتسم بالجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلي تبني ثقافة منظمة تقوم علي احترام الأفكار الجديدة والتي تعمل علي تطوير المؤسسة وتعزيز قدراتها.
6. المنافسة	تميل إلي اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق الميزة التنافسية عند الضرورة.	تتبنى الابتكار والإبداع لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة تجعل المؤسسة رائدة في مجال أعمالها.
7. مرونة العمل	تميل إلي الالتزام عن طريق الالتزام بإتباع إجراءات العمل وتعليماته.	تعتمد المرونة في إتباع إجراءات العمل وتعليماته.

المصدر: (عدنان الدليمي، 2017) (طارق يونس، 2012: 27)

ويمكن الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية من خلال بعدين؛ الأول:

أن القيادة تتواجد في المستويات المختلفة للمؤسسة، في حين أن القيادة الاستراتيجية

يقصد بها القادة في مستوى الإدارة العليا، **والبعد الثاني**: أن القيادة تركز علي علاقة القادة بالمرؤوسين، أما القيادة الاستراتيجية فتركز علي قدرة فريق الإدارة العليا علي تحقيق الائتلاف بيم موارد المؤسسة لتنفيذ العمل **بالبعد الاستراتيجي**، وفهم أنماط التعامل بين القائد والمرؤوسين (Phipps&Burbach,2010:138)

وهذا ما يؤكد علي أن من مهام القائد هي النظر باستمرار إلي الاستراتيجية التنظيمية فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، ولا تقف القيادة عند وضع الاستراتيجية والتأثير في الآخرين، بل تعتبر القيادة الاستراتيجية ذات بعد مركزي علي المؤسسة من خلال انعكاس قيم وإدراك القيادة العليا علي المؤسسة وأدائها وتحقيق رؤيتها. (Phipps&Burbach,2010:138)

ويتضح مما سبق أن القيادة التقليدية تختص بالوظائف الإشرافية في المؤسسة الجامعية وتنظيم العلاقة بالمرؤوسين، بينما القيادة الاستراتيجية تختص بقيادة المؤسسة الجامعية وتبادلية العلاقة مع المرؤوسين لتقاسم الرؤية وتحقيق الأهداف. (7) **القائد الاستراتيجي:**

يتضمن هذا العنصر مجموعة من النقاط تتضح فيما يلي:

أ. **ماهية القائد الاستراتيجي:**

تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي التطورات الاجتماعية، والتكنولوجية، والديموغرافية، والاقتصادية، والدولية، وفيما يلي عرض لماهية القائد الاستراتيجي: (Alalfy & Elfatah, 2014: 59-66)

1. القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك وله رؤية، ويحافظ على المرونة، ويملك تفكيراً استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمؤسسة.

2. أن القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة الكاريزمي الملهم القوي، ولكن قائد رشيد يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.
3. القائد الاستراتيجي يتميز بالقدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمؤسسة، وحسن التعبير عنها واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف.
4. القائد الاستراتيجي شخص له رؤية خاصة وصاحب رسالة، يشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المؤسسة في الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية (كاريزمية) نتيجة الأهداف التي يتبناها.
5. القائد الاستراتيجي يحتاج إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسئول عن تطوير الاستراتيجية والتأثير في الآخرين لإتباعها.

ب. مهارات القائد الاستراتيجي:

تعرف المهارة بالقدرة على أداء عمل معين وتحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، بما يحقق أفضل النتائج والمهارات، وتكون إما وراثية المصدر أو مكتسبة (علاء قنديل، 2010: 67) ويمكن تقسيم المهارات القيادية للقائد الاستراتيجي إلى عدة مجموعات منها: (إبراهيم الزهراني، 2018: 207) (علاء قنديل، 2010: 67) (Sitanggang, 2014: 96)

1. **المهارات الفكرية:** وذلك بقدرة القائد على تغيير العلاقات بين القوي والمتغيرات في المؤسسة.
2. **المهارات الفنية:** وهي تأتي من المعرفة المتخصصة في مجال معين وتكتسب بالتعليم والخبرة والتدريب، وهي تزيد من فعالية القيادة.
3. **المهارة الانسانية:** وتساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وإشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية وحفزهم على العمل.

4. **المهارات الشخصية:** حيث إن القائد الاستراتيجي يستخدم البعد الانساني في التعامل كمصدر للنفوذ وتبادل المعلومات، ويستخدم المهارات في التعامل مع الآخرين وتحفيزهم من خلال الصفات الشخصية، المبنية على الصدق والثقة والتسامح والنزاهة وممارسة دور الزعيم التوجيهي في تغيير سلوك الآخرين، وبذلك تتعزز نظرة الآخرين له وتتوحد باعتباره الأنموذج والقُدوة، بالإضافة إلى تمثيل المؤسسة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح) والهام الآخرين بالعمل والقدرة على الاتصال الفعال.

5. **المهارات الإدارية:** وهي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وهو ما يسمى بفعالية الإدارة.

6. **المهارات النفسية:** وتشمل سياسة القوي الإدارية وثقافتها وقوانينها، وتحديد المتغيرات المتتابة في النظم، والقرارات والمؤسسات وفهمها، ومهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل.

ولا شك في أن القائد الاستراتيجي الكفاء هو القادر على تحقيق التكامل بين المهارات بأنواعها في عملها لتحقيق التوازن بين أهداف الجامعة وأداء العاملين.

ج. أدوار ومهام القائد الاستراتيجي:

للقائد الاستراتيجي وظائف وأدوار رئيسية تتضح فيما يلي:

(Davies&Davies,2010:11) (140) (Phipps&Barbach,2010:

(Albourini etal.,2015:2) (Kathuria etal.,2010:1083)

1. **المفكر الاستراتيجي:** ويعرف التفكير الاستراتيجي بامتلاك القيادة لمهارات وقدرات تبحث في مستقبل المؤسسة ومواجهة الأزمات باتخاذ القرارات الحكيمة التي تدفع المؤسسة إلى التقدم وتجنب أخطاء الماضي.

2. **المعلم الاستراتيجي:** وذلك بتجديد صورة من الخيال الجماعي وفق رؤية موحدة تركز على التعليم الذي هو جزء من دور القيادة الاستراتيجية من أجل التحسين

والتطوير، والاستفادة من التنظيمية وتبادل المعرفة، وتسخير الوقت الكافي للتفكير لرفع مستوى الأداء في المؤسسة.

3. موجه القيم: وهي استراتيجيات تحويل الرؤية إلى أنشطة وعمليات من خلال ما تحمله من قيم ومعتقدات، بحيث تصبح الرؤية مصدرًا للإلهام والحفز والالتزام بالمسئولية، مع التأكيد على أن هذه القيم تعمل في إطار أخلاقي، ويرى القائد في الثقافة الأخلاقية المخطط الأساسي للاستجابة نحو الأداء وصفات القائد هي مصدر إلهام، من خلال الصدق والنزاهة والإنصاف واحترام الآخرين والالتزام بالقانون والمساءلة الشخصية وتحمل الأخطاء والتوجيه بالحقائق.

4. تحديد مسار الرسالة: تقوم القيادة الاستراتيجية من خلال زيادة القدرة للموارد، بإنتاج فهم أعمق للمهام والأهداف عبر الرؤية التي تعزز التنسيق بين مستويات المؤسسة، وجعل الالتزام من الأفراد.

5. تشجيع التعلم: يؤثر القادة الاستراتيجيون على حفز التعليم التنظيمي على ثلاث مستويات هي؛ رفع جاهزية الأفراد، ونشر المعرفة عبر الشبكات الاجتماعية، والاعتماد على التفكير التوليدي وتعديل السلوك.

6. وضع محفزات التفكير: والعمل على تحليل البيئة التنافسية عبر المشاركة والإقناع.

7. الحكمة الإدارية: وهي تعبير عن قدرة القيادة على اتخاذ الإجراءات الصحيحة في لحظة حرجة على أساس فهم البيئة والقوي الفاعلة فيها، وتفيد الحكمة الإدارية- أيضًا- التوجه الاستراتيجي للقيادة في حل المشاكل وإعادة صياغة حلولها، من خلال استخدام المعلومات وإعداد السيناريوهات، ودمج القدرات بين المستوي التنفيذي والإدارة العليا.

8. بناء الفريق: وهي عملية تحويل مجموعة من الأفراد إلى إنجاز مهمة محددة تتسم بطابع من التآزر والتماسك.

9. **الدعم:** تعزيز شعور الأفراد تجاه المؤسسة لتحقيق أداء رائع.
 10. **التوجيه:** عملية مترابطة مبنية على التعاطف والتمكين لخلق النمو في الشخصية.
 11. **المكافأة:** تحفز الموظف لتقديم خدمات بجودة عالية، من خلال الحفز المادي والمعنوي.
 12. **استشارات عملية:** توجه للمرؤوسين لضبط وتسهيل طريقة إنجازهم للعمل.
- د. دور القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري:**
- يعد رأس المال البشري مصدرًا لتحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، من خلال التركيز على الابتكار وتعزيز الجودة، وبالتالي رفع مستوى الأداء بما يؤدي إلى تحقيق النمو والأرباح والإنتاجية الأعلى، ويحسن من جودو الحياة الوظيفية للعاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال بعض المعايير التي تتبعها القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة وهي: (Albourini) (etal.,2015:4) (Phipps&Barbach,2010:142)
1. تحديد رؤية استراتيجية لرأس المال البشري.
 2. التدقيق في نقاط القوة والضعف.
 3. إعداد استراتيجيات للتعليم والتطوير.
 4. تحديد معايير ومؤشرات الأداء، ومعرفة فجوة الأداء، فالموارد البشرية موجهة بالأداء، وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية يحقق أهداف المؤسسة والعاملين بها.
 5. إشراك جميع مستويات الإدارة في صياغة الاستراتيجيات.
 6. التركيز على الموارد البشرية في المؤسسة، والاهتمام بها على المستوى الفردي والجماعي، من خلال التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية.
 7. التوجه المستقبلي لرفع مستوى المهارات والمعارف نحو المستقبل المنشود للمؤسسة.

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية Quality of Working Life :

(1) مفهوم جودة الحياة الوظيفية بالجامعة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لجودة الحياة الوظيفية ودورها الفعال الذي تلعبه لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، وإن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل، وحياة العاملين فيها، وفيما يلي عرض لأهم مفاهيم جودة الحياة الوظيفية:

- تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها "هي التي تهيئ الظروف المناسبة التي تساعد على إمداد الموظفين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء، وتمنح التعويض المناسب والعادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوي الثقافة التنظيمية في المؤسسة". (السويطي، 2017: 132)

- وتعرف بأنها "منظومة متكاملة تضم مجموعة من العمليات المخططة والمستمرة، التي تعتبر أعضاء هيئة التدريس المورد الأساسي في الجامعة، وتستهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على حياتهم الوظيفية والشخصية كافة؛ بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة. (محمد هلال، 2016: 293)

- كما عرفت بأنها "مجموعة من المتطلبات والبرامج التي تعني بحياة العمل للأفراد وبيئتهم الخاصة الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على أداء وأخلاقيات العاملين، والذي بدوره يمكن أن يحد من حالات الفساد الإداري على مستوى الفرد والمنظمة، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. (خليل ماضي، 2016: 19)

- وكذلك عرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة التي يتم التخطيط لها، بهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها. (مصطفى

محمود، 2016: 21)

❖ ومن خلال عرض المفاهيم السابقة لجودة الحياة الوظيفية يمكن استخلاص أهم سماتها، والتي تتمثل فيما يلي:

1. أن جودة الحياة الوظيفية هي استجابة المؤسسة لحاجات ومتطلبات العاملين المادية والمعنوية.

2. أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يرتبط بتحسين حياة الأفراد العاملين بمكان العمل.

3. أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتضمن مجموعة من المبادئ والعمليات المخططة والمستمرة، التي تهدف إلى تحسين جميع الجوانب التي تؤثر على حياة أعضاء هيئة التدريس الوظيفية والتشخيصية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة.

4. أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يشير إلى توفير بيئة عمل مناسبة وصحية، يسودها علاقات طيبة يتحقق من خلالها النهوض بصحة أعضاء هيئة التدريس، ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم.

5. أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بإمداد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات والمعرفة والصلاحيات والمكافآت، التي تحسن من أدائهم وتحقق لهم الاستقرار، والنجاح لمؤسساتهم الجامعية.

6. أن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، وهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزءاً من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

(2) أهمية جودة الحياة الوظيفية بالجامعة:

تتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية بالجامعة في النقاط التالية: (أسماء فتحي، 2020:520، 521) (محمد هلال، 2016: 294) (حاكم خفاجي، 2012: 744) (شيرين بدوي، 2015: 19)

1. العمل على إسعاد العاملين، وزيادة إنتاجيتهم كمًّا ونوعًا، وخفض التكاليف، وتحقيق رفاهية العاملين، وتحسين جودة الجامعة بأكملها.
2. تحسين جودة العلاقة بين العاملين وبيئة العمل الجماعي، حيث تهتم جودة الحياة الوظيفية بالمناخ العام للعمل، وتأثيره على الأداء والعاملين وفعالية المؤسسة، والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية، واتخاذ القرارات.
3. مواصلة جذب واستبقاء العاملين، وذلك يتطلب تصميم برنامج شامل لتحسين رضا الموظفين، وتعزيز التعلم في مكان العمل، ومساعدة العاملين من خلال التغيير والتحول، وبذلك يمكن للجامعات استثمارها في تحويل بيئة العمل الجامعية إلى بيئة عمل جاذبة، ومعززة للابتكار.
4. تشعر العاملين بالملكية، والاستقلالية، والمسئولية، والتقدير الذاتي وتجلب لهم الرضا والامتنان، كما أنها تعمل على الحفاظ على سلامة الروح المعنوية للعاملين، كما تعمل على زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل، لزيادة الإحساس بالمشاركة والملكية.
5. تسهم في تطوير القدرات البشرية، لتحقيق أداء أفضل.
6. تساعد في تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة، من خلال إيجاد مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشكلات.
7. إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية، ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين وتمكينهم في عمليات الإدارة، واتخاذ القرار من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى، بما يحقق التوازن بين بيئة العامل في العمل ومتطلباته العائلية.
8. استدامة التنمية لبيئة العمل التي لا تستهلك الموارد البشرية والطبيعية ولكن تجدها، وبالتالي يمكن للجامعات استثمارها في تحقيق التنمية المستدامة .

9. الاستخدام الأمثل لمهارات القوي العاملة الحالية، حيث إنها تشجع وتدعم وتعزز قاعدة استثمار المهارات والقدرات الداخلية، لجعل بيئة عمل أكثر مهنية وتحفيز وكفاءة.

10. تسهم في تحقيق زيادة معنويات العاملين، وتقلل من استنزاف الموارد البشرية، وتحقيق تقليل دوران العمل، فجودة الحياة الوظيفية تعمل على تحسين الاتصالات والتفاهم بين جميع العاملين مما يؤدي إلى علاقات طيبة، كما أنها تشجع على دخول المواهب الجديدة في بيئة العمل.

ومما سبق يتضح الأهمية التي يمكن أن تحققها جودة الحياة الوظيفية للجامعات والكليات وأعضاء هيئة التدريس المنتمين إليها، والتي من بينها: المساهمة في إسعاد أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين جودة المناخ العام للعمل الجماعي، وإحداث تحسينات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وتحقيق التوازن بين حياة العضو في العمل ومتطلباته العائلية، وهذا من شأنه يجعل الجامعة التي تهتم بجودة الحياة الوظيفية مكاناً جذاباً سواء للعمل أو للتعليم، ويساعد عضو هيئة التدريس على تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.

وتعد جودة الحياة الوظيفية جانب مهم في أي مؤسسة، لكونها تؤثر على الكفاءة التنظيمية والإنتاجية، فجودة الحياة الوظيفية تعني ظروف وبيئة ملائمة لمكان العمل، وتؤدي إلى دعم وتعزيز رضا الموظفين عن طريق منحهم؛ بالمكافأة، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، ولذلك تبرز أهميتها من خلال ما يلي: (Sarika Sushil, 2013:764)

1. تعتبر جودة الحياة الوظيفية مؤشراً رئيسياً على سلامة واستدامة (استمرارية) الجامعة.

2. أنها مصطلح متعدد الأبعاد، حيث توفر حياة عملية جيدة متوازنة، وتمنح دفعة نوعية قوية لبيئة العمل الكلية في أية مؤسسة ومنها الجامعة.
3. تقدم إطارًا إقليميًا وتكنولوجياً واجتماعيًا للتغيير التنظيمي، مما يؤدي إلى فعالية عمل الكيانات الصغيرة من خلال استخدام واكتشاف الإمكانيات البشرية.
4. تؤدي إلى نتائج إيجابية مثل الحد من الغياب، وانخفاض دوران الموظفين، والحد من التوتر، وتزيد من الأمن الوظيفي، وتحسين الرضا الوظيفي.
5. ترفع الروح المعنوية للعاملين بالجامعة، وتحد من الاستنزاف الذي يمثل مشكلة كبيرة اليوم.

6. تسهم في إيجاد بيئة مواتية للعمل تدفع جميع العاملين للاستفادة من قدراتهم الكاملة التي تساهم بدورها في الرضا العام ودعم الفرد، وكذلك زيادة الإنتاجية والربحية، وبالتالي كفاءة وفعالية المؤسسة الجامعية.

ومما سبق يتضح أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى تحقيق عملية صنع القرار التعاوني والأمن الوظيفي، وتحسين ظروف ومكان العمل، والشعور بالاستقلالية، والتطوير الوظيفي، وتلبية الحاجة لتحقيق الذات عند العاملين بالجامعة، وإيجاد الدافع للحفاظ عليها.

(3) أهداف جودة الحياة الوظيفية بالجامعة:

تسعى برامج جودة الحياة الوظيفية نحو تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث إنها تعود بالنفع والمزايا على القيادات بالمؤسسة وبيئة العمل، ويمكن إجمال هذه الأهداف في النقاط التالية: (Srivastava & Kanpur, 2014:56)

1. زيادة الإنتاجية الفردية والمساءلة والالتزام.
2. تحسين العمل الجماعي وعملية التواصل بين فريق العمل.
3. تحسين الحالة النفسية والمعنوية للعاملين.
4. الحد من الإجهاد التنظيمي.

5. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
6. تحسين علاقات العاملين داخل وخارج العمل.
7. توفير ظروف عمل صحية وآمنة للعاملين.
8. تعزيز التعلم داخل بيئة العمل.
9. توفير برامج كافية لتنمية الموارد البشرية.

ويري محمد صويص (2018) أن برامج الحياة الوظيفية تهدف إلى تحقيق النقاط

التالية: (محمد صويص، 2018: 5)

1. زيادة ثقة العاملين.
2. المشاركة في حل المشكلات.
3. زيادة الرضا الوظيفي.
4. زيادة الفاعلية التنظيمية.
5. تقليل معدل الدوران عند العاملين.
6. زيادة الإنتاجية والأرباح.
7. تحقيق أهداف المؤسسة.

ويري Noor & Abdullah (2012) أن أهداف جودة الحياة الوظيفية

بالجامعة تتمثل في ما يلي: (Noor & Abdullah, 2012:740)

1. زيادة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
2. زيادة الالتزام الوظيفي.
3. جذب أعضاء هيئة التدريس الماهرين والحفاظ عليهم.
4. تقليل التكاليف بسبب تراجع معدلات توتر أعضاء هيئة التدريس بمجال العمل.
5. تحقيق الرفاهية الأكبر لأعضاء هيئة التدريس والمجتمع.

وانطلاقاً مما سبق تعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية، فهناك أهداف لكل من الجامعة وأعضاء هيئة التدريس تتمثل فيما يأتي: (مها الزيايدي، 2015: 258، 259)

أ. أهداف جودة الحياة الوظيفية للجامعة:

تؤدي إلى إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، ويعتبر ذلك ضرورياً لتعزيز القدرات التنافسية للجامعة في دنيا الأعمال من ناحية الجودة في تأدية الخدمات، ووصولها للعملاء والمرونة والريادة التكنولوجية بالمقارنة بالمنافسين، كما يتراجع معدل الغياب عن العمل ومعدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس على أداء الجامعة إلى الأفضل وزيادة القيمة المضافة.

ب. أهداف جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس:

شعور عضو هيئة التدريس بالثقة في الجامعة، نظراً لما توفره من ظروف عمل آمنة ومستقرة والمحافظة على كرامة عضو هيئة التدريس، مع توفير فرص التنمية والنمو الوظيفي، كما أنها تساعد على إضفاء الطابع الإنساني بمجال العمل، وتوفير الوظائف المناسبة، بالإضافة إلى توفير الأمان الوظيفي وتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة للأجور والمزايا، وتوفير حرية التعبير الذاتي عن الرأي لعضو هيئة التدريس، مما يساعد على زيادة إنتاجية عضو هيئة التدريس التي تدعم الفاعلية التنظيمية.

(4) المبررات التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بالجامعة:

تتضح أهم المبررات التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بالجامعة فيما يلي: (مها الزيايدي، 2015: 26)

1. التنوع في الموارد البشرية بالجامعة من ناحية السن والنوع والجنسية والدين واللون.... وغيرها، ووجود المبادرات التي تؤكد على النظر لجميع العاملين على أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز.

2. التحول الاقتصادي والمنافسة التي أتت بها العولمة، والتي جعلت العاملين يقومون بمهام وظيفية أكثر، الأمر الذي تسبب عنه زيادة توترهم نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب أو دون مقابل.

3. أدى التقدم التكنولوجي إلى التوسع في ترتيبات العمل المرنة، وفي نفس الوقت ضاعت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الشخصية.

4. التغيير الذي طرأ على إعادة تصميم الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي ببعض المؤسسات، مما أثر جذرياً على العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين.

كما أن هناك العديد من الأسباب والمبررات التي دعت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، حيث واجهت المؤسسات ومنها الجامعات مشكلات عديدة من بينها ما يأتي: (شريف عبد الله، 2016: 193، 192)

1. انخفاض الجودة، وشدة المنافسة، والحرص الشديد على إيجاد عميل دائم.
2. هروب العمال من العمل (الانسحاب البدني والنفسي).
3. انخفاض العوامل الاجتماعية والانسانية في جو العمل.
4. التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
5. تغير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً؛ مما حدا بهم ليسعوا في الحصول على الحاجات العليا أيضاً، وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

❖ وهو ما ينطبق على الجامعات؛ حيث تعاني الجامعات من انخفاض جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، وشدة المنافسة بين الجامعات على جذب المزيد من الطلاب والعملاء، بالإضافة إلى سيادة المشاحنات والصراعات بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وتقليدية الأعمال التي يقوم بها عضو هيئة التدريس دون تجديد

أو ابتكار، إلى جانب ارتفاع معدل احتياجات وطموح أعضاء هيئة التدريس من خلال وظيفتهم.

ويتضح مما سبق أن أهم المبررات التي دعت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بالجامعات بوصفها إحدى المؤسسات الخدمية في المجتمع وهي؛ شدة المنافسة بين الجامعات وحرصها الشديد على الاحتفاظ بعميل دائم لخدماتها التعليمية والبحثية، بالإضافة إلى هروب بعض أعضاء هيئة التدريس من عملهم بالجامعات، لعدم تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية، إلى جانب عدم قدرة التصميم التقليدي لوظائف أعضاء هيئة التدريس على إشباع حاجاتهم لتغيير احتياجاتهم وطموحاتهم.

كما اتضح أن جودة الحياة الوظيفية أو جودة بيئة العمل لا يقتصر أهميتها وانعكاساتها الإيجابية على أعضاء هيئة التدريس فقط، بل تمتد لتشمل الجامعة ككل وكلياتها المختلفة، حيث تتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في زيادة التزامهم ورضاهم.

(5) أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعة:

تناولت العديد من الدراسات جودة الحياة الوظيفية والعناصر الرئيسية لبرامجها، فجودة الحياة الوظيفية بناء متعدد الأبعاد، يتألف من عدة عوامل مترابطة تحتاج إلى دراسة متأنية لتعريفها وقياسها، كما أنها ترتبط بكل من الرضا الوظيفي، والمشاركة في العمل، والتحفيز، والإنتاجية، والصحة والسلامة، والأمن الوظيفي، وتطوير الكفاءة، والتوازن بين الحياة العملية وغير العملية، وقد أكد كل من (Lau & Bruce) أن جودة الحياة الوظيفية هي "بناء ديناميكي متعدد البعاد يضم مفاهيم؛ الأمن الوظيفي، ونظم المكافآت، وفرص التدريب والتقدم الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار، كما تتمثل العناصر المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية للفرد في؛ الوظيفة (طبيعة

(العمل)، وبيئة العمل المادية، والبيئة الاجتماعية داخل المنظمة، والنظام الإداري والعلاقة بين العملية وغير العملية" (Nanjundes Waraswamy, 2013:202) تختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الباحثين والعلماء حسب موضوع الدراسة والأهمية والأهداف، وقد اختارت الباحثة عددًا من الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية تختص بهذا البحث، وقد تناولت معظم الدراسات السابقة وهي؛ النمط القيادي، والاستقرار والأمن الوظيفي، والترقية الوظيفية، والرواتب والمكافآت، والتوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية والتنمية المهنية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

ويمكن عرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل وذلك كما يلي: (همام حمادنة، 2019: 111) (أسماء فتحي، 2020: 525-528) (نوال شنافي، 2021: 201)

1- النمط القيادي: يؤثر النمط القيادي بشكل كبير على أداء أعضاء هيئة التدريس ورضاهم وإنتاجيتهم في العمل، حيث إن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بحاجة دائمة إلى الثقة والتشجيع وإلى دعم رؤسائهم، ليتأكدوا أنهم يسرون على الطريق الصحيح، وهذا بالتأكيد سوف ينعكس على رضاهم وأدائهم الوظيفي، وليس هناك ما يقتل إمكانات أعضاء هيئة التدريس كشعورهم بأن رؤسائهم غير مبالين بما يقومون به من وظائف ومهام، وبالتالي يتوجب على الرؤساء اتباع أسلوب تشاركي في القيادة والإشراف على العمل، فهناك علاقة قوية بين نمط القيادة ورضا أعضاء هيئة التدريس وأدائهم للمهام المطلوبة منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم، ويؤدي ذلك إلى تعزيز مشاعر الاستياء تجاهه، أما الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة، ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والجامعة، وهذا له تأثير على رضاهم وأدائهم في العمل.

2- **الاستقرار والأمان الوظيفي:** إن توفير الجامعة لعوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الأمان الوظيفي والارتياح لأعضاء هيئة التدريس، مما يساعد على زيادة الابتكار لديهم؛ حيث إن شعور أعضاء هيئة التدريس بالاستقرار والأمان الوظيفي، وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطوير وكفاءة الأداء، فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

3- **الترقية الوظيفية:** إن نظم الترقية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة يتوقف على إعطاء عنصر الكفاءة والإبداع والتفوق في أداء العمل الأهمية اللازمة عند الترقية من قبل الجامعة وإدارتها، وهذا من شأنه ينعكس إيجابياً على معدلات أداء أعضاء هيئة التدريس والجامعة ككل، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة لكل عضو هيئة تدريس من خلال إشباع حاجات التميز لديه وطموحاته التي يسعى إليها، وتحقيق أهداف الجامعة من خلال تحقيق الإنتاجية المطلوبة لضمان الاستمرارية والبقاء والمنافسة والنجاح.

4- **التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية:** يعتبر التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية من أهم الأبعاد التي يمكنها أن تؤدي إلى فشل أو نجاح العمل في الجامعة، وبالتالي تقع مسؤولية التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية على الجامعة وعلى أعضاء هيئة التدريس على حدٍ سواء، فإن مسؤولية الجامعة تجاه هذا التوازن يتوقف على الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي تعدها بهدف إيجاد نوع من التوازن في الحياة الاجتماعية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى تلبية حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، ومسئولية عضو هيئة التدريس تجاه هذا التوازن يتوقف على مقدرته في القيام بالتزاماته الشخصية والعائلية، دون أن

يكون ذلك علي حساب مسئوليته الخاصة بالعمل الجامعي، ودون أن ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي له في إنجاز المهام المطلوبة منه في العمل.

5- الرواتب والمكافآت: إن الرواتب والمكافآت بأشكالها المختلفة الجديدة والتقليدية هامة جداً لنجاح الجامعة، وتعد وسيلة فعالة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وهناك علاقة تبادلية بين الرواتب والمكافآت المادية والمعنوية من جانب، والأداء الوظيفي من جانب آخر، ففي بعض الأوقات تحتاج الجامعة إلى اتباع سياسة الرواتب والمكافآت المرتبطة بالأداء، وفي أوقات أخرى تحتاج إلى زيادة الرواتب والمكافآت أملاً منها في تحسين مستوي الأداء، وكلتا الحالتين يتوقف على طبيعة عمل وسياسة الجامعة المتبعة والبيئة التنافسية التي تعمل بها.

6- التنمية المهنية/ التدريب والتعليم: إن توفر برامج التنمية المهنية لأعضاء التدريس بالجامعة، سوف يؤدي ويساهم في تطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تحسين المقومات الأساسية للأداء من السرعة والمهارة والإنتاجية، وغيرها من معدلات الأداء المختلفة.

وتأسيساً على ما سبق يوجد العديد من المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية، من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية بها، ومن هذه المداخل؛ القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية، والإدارة بالمشاركة، وإدارة الجودة الشاملة، والتمكين الإداري، بالإضافة إلى القيادة الاستراتيجية وهو المدخل الذي تبناه البحث الحالي.

(6) عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية بالجامعة:

يوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح جودة الحياة الوظيفية يمكن عرضها على النحو التالي: (أسماء السيد، 2020: 523، 524) (عبد الكريم ابن خالد، 2015: 123)

أ. **نظم الاتصالات:** حيث تعتبر الجامعة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية، والتي تمثل تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالجامعة، وهي تعبر عن مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل الجامعة، من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث ضمن محيط الجامعة.

ب. **نظم المقترحات:** إن جودة الحياة الوظيفية وبرامج مشاركة العاملين وتمكينهم تقتض أن العاملين لديهم أفكار جديدة، وأن مسئولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار، فنظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين، ومعظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة "صندوق المقترحات" بدلاً من "صندوق الشكاوي"، حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، ثم تلقي التعليقات من المشرف، فهذا الالتزام يجب أن يكون واضحاً في كلمات وتصريحات عامة ورسائل إلى العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقد ضمنى فلن تلقي هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع، لذا يجب على كل مؤسسة جامعية أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

ج. **جهود الجامعة:** إن جهود الجامعة عامل ضروري لنجاح جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدرتها التنظيمية والإدارية لتيسير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف الجامعة.

ومما سبق يتضح أن نظم الاتصالات الموجودة بالجامعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، واستبدال صندوق الشكاوي بصندوق المقترحات، وأن تأخذ الجامعة كل مقترح يقترحه العامل بعين الاعتبار، وكذلك الجهود المبذولة من قبل الجامعة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في الجامعة، كل ذلك يعتبر من المقومات الأساسية لنجاح جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات ولا سيما الجامعية منها.

(7) مزايا وفوائد جودة الحياة الوظيفية بالجامعة:

تسعي المؤسسات - وخاصة الجامعية- إلى تحقيق العديد من المزايا والفوائد نتيجة تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية، ومنها: (شريف عبد الله، 2016: 191، 192)

1. تعظيم قدرة الجامعة التنافسية.
 2. توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.
 3. توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
 4. التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل؛ التدريب وانتقاء فريق العمل، واستقطاب العاملين.
 5. التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للجامعة.
- وهناك من يري أن العديد من المؤسسات ومنها الجامعية تهدف من خلال تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق مزايا متعددة أهمها: (نوال شنافي، مرجع سابق: 200)

1. تزيد من اهتمام الإدارة بأفكار العاملين.
2. تزيد من اهتمام العامل بأفكاره التي تدرسها الإدارة.
3. تخلق التزام من قبل العامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها.
4. تزيد من حرص العاملين على الاتصال بالمشرفين.
5. تطور المشرفين لتحولهم إلى قادة أفضل وصناع قرار بتزويدهم بأدوات حديثة.
6. تشجع على الابتكار من خلال احترام أفكار العاملين.
7. تزيد من رضا العاملين من خلال المشاركة في صنع القرار.

(8) معوقات تحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة:

هناك مجموعة من المعوقات في سبيل تحقيق جودة الحياة الوظيفية أهمها ما يلي:

(Jayakumar and Kalaiselvi, 2012: 141, 142)

1. مقاومة التغيير من قبل الإدارة والموظفين معًا.

2. الاعتقاد بأن تطبيق جودة الحياة الوظيفية سيكلف الكثير للمؤسسة.
3. قد تؤدي الزيادة المستمرة في جودة الحياة الوظيفية إلى إنتاجية أقل، أي أنه بعد مستوى معين لن تزيد الإنتاجية، بما يتناسب مع الزيادة في مستوى جودة الحياة الوظيفية.

4. الشكوك حول نظام تقييم الأداء ومعايير الترقية.

ومما سبق يتضح أن هناك بعض المعوقات التي قد تحول دون تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس أو العاملين بالجامعات ومنها: الاعتقاد بأن جودة الحياة الوظيفية تعني التكلفة العالية، والمقاومة للتغيير من قبل القيادة الإدارية أو العاملين أنفسهم، وأنه لن يزيد مستوى الإنتاجية بما يتناسب مع الزيادة في مستوى جودة الحياة الوظيفية، مع انتشار الشكوك فيما يتعلق بنظام تقييم الأداء ومعايير الترقية، ومقاومة النقابات لبرامج جودة الحياة الوظيفية بدعوى أنها تسعى إلى تحسين كل من الأداء والإنتاجية دون دفع أية عوائد كافية للعاملين، لذلك يجب على الجامعات الأخذ في الاعتبار تلك المعوقات في سبيل تحسينها لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

(9) متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة:

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لضمان نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية بالجامعة وهي: (مها الزيايدي، 2015: 275)

1. الثقة والانفتاح بين إدارة المؤسسة الجامعية والعاملين.
 2. وجود نظام لإدارة المعلومات بالجامعة.
 3. توافر ثقافة تنظيمية جيدة.
 4. تشجيع المشاركة بين العاملين وإدارة الجامعة وقادة النقابات عند حل المشكلات.
- ويري خالد الهيتي أنه ينبغي مراعاة ما يلي لضمان نجاح تحسين جودة الحياة الوظيفية: (خالد الهيتي، 2010: 273)

1. إدراك العاملين لأهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية.
 2. كفاءة وفاعلية إدارة الوارد البشرية في متابعة وتوجيه مدخل جودة الحياة الوظيفية.
 3. التأييد والدعم لتحسين جودة الحياة الوظيفية من قبل الإدارة العليا.
- ويتضح مما سبق أن توافر الثقة والثقافة التنظيمية الجيدة، وتشجيع المشاركة بين العاملين وإدارة الجامعة وقادة النقابات في حل المشكلات التي تواجه العاملين بالمؤسسة الجامعية، من أهم متطلبات نجاح تطبيق مدخل جودة الحياة الوظيفية داخل الجامعات، بالإضافة إلى الدعم والتأييد من جانب الإدارة العليا لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وضرورة إدراك العاملين لأهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية، وضرورة متابعة وتوجيه المدخل حتى يتم تطبيقه وجني ثماره للعاملين بالجامعة.
- ❖ نبذة عن جامعة أسوان:

جامعة أسوان (<https://aswu.edu.eg/about/key-facts>) جامعة حكومية مصرية مقرها محافظة أسوان، حيث يقع الحرم الرئيسي في مدينة صحارى بأسوان في طريق المطار، وتعد جامعة أسوان جامعة متميزة لأنها تخدم أكبر نطاق جغرافي في مصر حيث أن مساحة الجامعة (400) فدان بالإضافة إلى حرم الجامعة بمدينة أسوان الجديدة بمساحة (98,5) فدان، وتضم عدد (6) مقرات للجامعة وعدد (6) مدن جامعية بمدينة ومركز أسوان.



وتضم جامعة أسوان (18) كلية، منها (8) كليات علمية هي؛ العلوم، والهندسة، والطب البيطري، والطب البشري، والتمريض، والزراعة والموارد الطبيعية، وهندسة الطاقة، وتكنولوجيا المصايد والأسماك، و(10) كليات أدبية وهي؛ الحقوق، دار العلوم، والآداب، والألسن، والآثار، والتجارة، والتربية، والتربية النوعية، والخدمة الاجتماعية، والتربية الرياضية، بالإضافة إلى معهدين هما؛ معهد البحوث والدراسات الأفريقية ودول حوض النيل، والمعهد الفني للتمريض، وتتيح الجامعة الدراسة لطلاب مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا لدرجتي الماجستير والدكتوراه، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة 1,362 ، وعدد الخريجين من الجامعة 4,778، وعدد الطلاب 30,785، وعدد الموظفين 2,589.

رؤية الجامعة: هي أن تصبح واحدة من الجامعات الحكومية المتميزة في التعليم والثقافة والبحث العلمي ومصادر المعرفة، كما أنها تتطلع إلى الاعتراف بما تقوم به من تعليم وبحث علمي ونشاط إبداعي وخدمات جماهيرية، وكذلك تحقيق وتجديد وتحضير التعليم من منظور عالمي.

رسالة الجامعة: تلتزم الجامعة بتقديم أفضل فرص التعليم والخدمات البحثية للطلاب وللمجتمع الأكبر، وذلك بمستوى من الجودة يضاهي المعايير الإقليمية والدولية، وتلتزم الجامعة بإيجاد مناخ تعليمي، وتعليم قائم على البحث العلمي ليشجع الطلاب على بذل أقصى جهودهم ولتخريج خريجين ذوى خبرة ومؤهلين يستطيعون التكيف مع الظروف المتغيرة. تلتزم الجامعة كذلك بالمساهمة في تحسين جودة القوى البشرية في منطقة جنوب الوادي بالشكل الذي يلبي احتياجات هذا المجتمع الفريد، ونحن كذلك ملتزمون بالتوصل إلى تعاون متميز ومتطور ومستدام يعود بالفائدة علينا وعلى شركائنا من دوائر التعليم والأعمال والخدمات الاجتماعية.

أهداف الجامعة: تسعى جامعة أسوان إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتحدد فيما يلي:

1. تحفيز التميز والتجديد عن طريق تزويد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالبرامج الأكاديمية المتطورة المناسبة.
2. إنشاء قاعدة بيانات حديثة في خدمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية لرفع كفاءة التعليم والبحث العلمي والإداري.
3. الاستثمار في تدريب الكوادر الأكاديمية على التكنولوجيا الحديثة في التدريس والطرق الحديثة في البحث العلمي والتعليم.
4. الاستثمار في تدريب الكوادر الإدارية على التكنولوجيا والطرق الحديثة في الإدارة.
5. توفير ظروف جاذبة وآمنة وتجهيز جيد للتعاون في التعليم والبحث العلمي .
6. توفير نظام أمن لرعاية ودعم الطلاب وإتاحة مجموعة متنوعة من الفرص الثقافية والقيادية لإظهار المقدره على القيادة وتنشئة وتطوير طلابنا والمنطقة كلها.
7. إنشاء موقع على الشبكة لتسهيل وتحفيز الاتصالات.
8. تطوير نظام لقياس وتقييم الأداء ليصبح قاعدة للتطوير المستمر.
9. تقوية الوحدات ذات الطابع الخاص لتصبح بيوت خبرة إستشارية في خدمة مجتمع الأعمال ولتحقيق دخل ضروري لدعم خطط التطوير المستدام للجامعة.
10. اجتذاب والمحافظه على الكوادر المتميزة وتوفير برامج تطويرها على جميع المستويات.
11. تحفيز ومكافأة التميز في البحث العلمي والمجالات الإبداعية.
12. القيام بدور قيادي في إرسال ثقافة بيئية وذلك باتباع سياسة نشطة تجاه الاهتمام بالبيئة.

وقد صنفت جامعة أسوان كأفضل جامعة مصرية وضمن أفضل 500 جامعة على مستوى العالم في تصنيف التايمز البريطاني 2020 The world Rankings، ومنذ ذلك الحين وعلى مدار ثلاثة أعوام حافظت جامعة أسوان على صدارتها لقائمة أفضل الجامعات المصرية لتصنيف التايمز البريطاني وضمن أفضل 500 جامعة عالمية، كما حصلت الجامعة على أفضل تصنيف لجامعة مصرية على الإطلاق بحصولها على المركز 67 على مستوى العالم، وأفضل جامعة مصرية وإفريقية في تصنيف The Impact Ranking 2022، والمعني بالتنمية المستدامة.

المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث:

يهدف الجانب الميداني إلى الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان وواقع القيادة الاستراتيجية بها، وذلك من خلال استبانة قامت الباحثة بتصميمها من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على محورين؛ الأول: القيادة الاستراتيجية والذي تضمن خمسة أبعاد هي؛ تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، والثاني: جودة الحياة الوظيفية والذي تضمن ستة أبعاد هي؛ النمط القيادي، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، الرواتب والمكافآت، التنمية المهنية، وقد طبقت الاستبانة على عينة بلغت (127) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان بالكليات الأربعة التالية؛ العلوم، والزراعة والموارد الطبيعية، والخدمة الاجتماعية، والآثار من إجمالي (190) عضوًا.

وتدرجت الإجابة على عبارات الاستبانة من خلال تدرج ثلاثي على محوري الاستبانة وهو "درجة الممارسة" على عبارات محور القيادة الاستراتيجية (متوفرة، إلى حدٍ ما، غير متوفرة) وكانت الدرجات على النحو التالي؛ متوفرة (3) درجات، وإلى

حدِّ ما (2) درجة، وغير متوفرة (1) درجة، ودرجة الموافقة على محور جودة الحياة الوظيفية (موافق، إلى حدِّ ما، غير موافق) وكانت الدرجات على النحو التالي؛ موافق (3) درجات، إلى حدِّ ما (2) درجة، غير موافق (1) درجة، وقد تم تقنين الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها، وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً: صدق الاستبانة: صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية للتحقق من صدق عباراتها، وللاسترشاد بأرائهم حول البيانات الأولية وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها، ووضوح صياغتها، وتم تحليل آراء السادة المحكمين، وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات؛ مثل تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف بعض العبارات التي تحمل معني مشابه لعبارات أخرى منعاً للتكرار.

ثانياً: ثبات الاستبانة:

إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد تم تطبيق الاستبانة علي عينة استطلاعية بلغ قوامها (35) فرداً، ويتضح من الجدول رقم (2) أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية لا تقل عن (0,952)، وأيضاً يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد جودة الحياة الوظيفية لا تقل عن (0,945)، وهذا يعني ثبات كل العبارات الموجودة بالاستبانة، كما يدل على ارتفاع صدق العبارات مما يؤكد كفاءة الاستبانة وقدرتها على الإيفاء بما هو مطلوب من نتائج ثابتة وصادقة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS V26 والجدول التالي يوضح معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك الثبات الكلي الذي وصل إلى (0,970) وهو معدل ثبات مرتفع جداً.

جدول (2) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد في ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

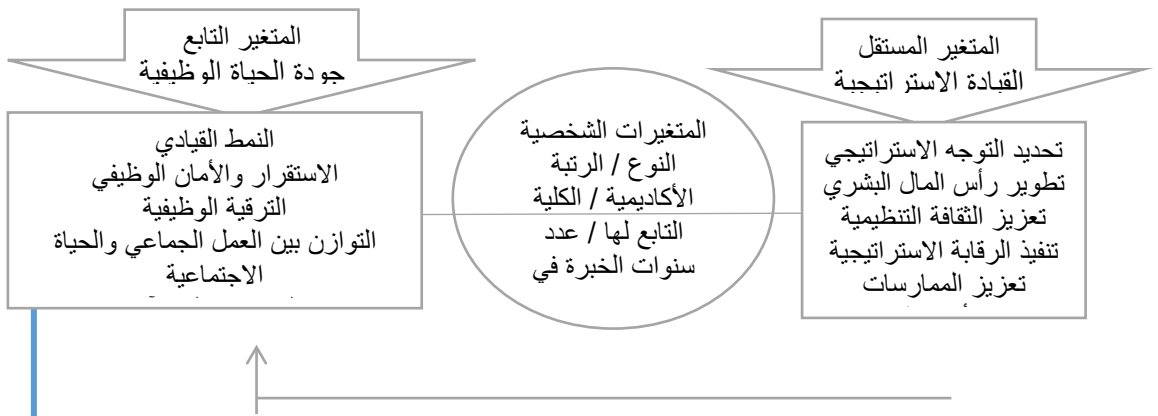
المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	6	835,0
	تطوير رأس المال البشري	6	786,0
	تعزيز الثقافة التنظيمية	6	812,0
	تنفيذ الرقابة الاستراتيجية	6	857,0
	تعزيز الممارسات الأخلاقية	6	863,0
جودة الحياة الوظيفية	الثبات الكلي للمحور	30	952,0
	النمط القيادي	6	814,0
	الاستقرار والأمان الوظيفي	5	810,0
	الترقية الوظيفية	5	742,0
	التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية	5	770,0
	الرواتب والمكافآت	5	829,0
	التنمية المهنية	5	830,0
	الثبات الكلي للمحور	31	945,0
	معامل ثبات الاستبانة ككل	61	970

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وبعد حساب الصدق والثبات تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والتي اشتملت على محورين؛ الأول: محور القيادة الاستراتيجية والذي يحتوي على (30) عبارة موزعة على خمسة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، والثاني: محور جودة الحياة الوظيفية والذي يحتوي على (31) عبارة موزعة على ستة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية.

جدول (3) يوضح محاور وأبعاد الاستبانة وعدد عبارات كل بعد

عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
30	أولاً: محور القيادة الاستراتيجية
6	البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي
6	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري
6	البعد الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية
6	البعد الرابع: تنفيذ الرقابة الاستراتيجية
6	البعد الخامس: تعزيز الممارسات الأخلاقية
31	ثانياً: محور جودة الحياة الوظيفية:
6	البعد الأول: النمط القيادي
5	البعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي
5	البعد الثالث: الترقية الوظيفية
5	البعد الرابع: التوازن بين العمل الجماعي والحياة الاجتماعية
5	البعد الخامس: الرواتب والمكافآت
5	البعد السادس: التنمية المهنية



شكل (1) يوضح متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من (190) عضواً من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) بالكليات الأربعة (العلوم- الزراعة وتنمية الموارد المائية- الخدمة الاجتماعية- الآثار) بجامعة أسوان، تم تطبيقها على (127) عضو هيئة تدريس (Johnson&Christensen,2008:242)، وذلك من خلال الفصل الدراسي الأول 2023/2022، وبلغ عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها (121) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (95,3) من إجمالي عينة البحث.

رابعاً: خصائص أفراد العينة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد العينة وتشمل (النوع، والرتبة الأكاديمية، والكلية التابع لها، وعدد سنوات الخبرة في التدريس) والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة البحث، وتساعد على إرساء الدعائم التي تبني عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالبحث.

جدول (3) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	87	71,90
	أنثى	34	28,01
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	26	21,49
	أستاذ مساعد	55	45,45
	مدرس	40	33,06
الكلية التابع لها	عملية	76	62,81
	نظرية	45	37,19

5,79	7	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في التدريس
35,54	43	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
15,70	19	من 10 إلى 15 سنة	
42,98	52	من 15 سنة فأكثر	

خامسًا: المعالجة الإحصائية للاستبانة:

اعتمد البحث على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (Excel) وبرنامج (SPSSV26) ، واستخدمت الدراسة التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما يلي:

1. حساب التكرارات لاستجابات أفراد العينة، وحساب النسبة المئوية (%) لتكرار كل عبارة، وذلك باستخدام المعادلة الآتية: النسبة المئوية لتكرار العبارة =

$$100 \times \frac{\text{عدد تكرار الاستجابات للعبارة لهذه}}{\text{عدد العينة الكلي}}$$

2. حساب مجموع الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبانة في محورها لأفراد العينة، وذلك من خلال إعطاء: الاختيار الأول "درجة التوافر أو درجة الموافقة مرتفعة" الدرجة (3) ، والاختيار الثاني "درجة التوافر أو درجة الموافقة متوسطة" الدرجة (2)، والاختيار الثالث "درجة التوافر أو درجة الموافقة منخفضة" الدرجة (1)، وقد تم حساب مجموع الدرجات من المعادلة التالية: (عبد الله السيد عبد الجواد، 1983: 205)

$$\text{مجموع الدرجات} = 3ك_1 + 2ك_2 + 1ك_3$$

حيث: (ك₁) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة مرتفعة"

(ك₂) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة متوسطة"

(ك₃) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة منخفضة"

3. وتم تحديد مدى استجابة أفراد العينة على محاور الاستبانة وأبعادها في جميع العبارات، من خلال تقدير مدي الاستجابة التي يمكن من خلالها الحكم علي موافقة أفراد العينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بأنها؛ (بدرجة كبيرة، أو بدرجة متوسطة، أو بدرجة صغيرة) وفقاً للمعادلة الآتية: (جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، 1986: 96)

$$\text{مدي الفئة} = \text{مستوي الاستجابة} = \frac{\text{القيمة العليا للبيدل} - \text{القيمة للبيدل الدنيا}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{مستوي الاستجابة} = (1-3) / 2 = 67.$$

وعليه يكون مدي الاستجابة كما هو موضح بالجدول التالي:

مدى الاستجابة		درجة الموافقة	درجة الأهمية
إلى	من		
1,67	1	صغيرة	قليلة الأهمية
2,34	أكبر من 1,68	متوسطة	متوسطة الأهمية
3 تقريباً	أكبر من 2,35	كبيرة	شديدة الأهمية

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

1. تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات محور القيادة الاستراتيجية:

أ. استجابات أفراد العينة حول بعد تحديد التوجه الاستراتيجي:

جدول(3) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تحديد التوجه الاستراتيجي

مستوي الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة			العبرة	م	البعد
			غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة			
			ك	ك	ك			
متوسطة	1	2,23	20	53	48	تمتلك القيادات الجامعية توجهات مستقبلية واضحة تواكب تحديات البيئة الخارجية (الفـرـصـ والتحديات) .	1	تحديد التوجه الاستراتيجي
متوسطة	2	2,13	26	53	42	تستفيد القيادات الجامعية من تجارب الجامعات الأخرى- المحلية والعالمية- في تحديد توجهها الاستراتيجي في المستقبل .	2	
متوسطة	5	2,04	35	46	40	تشترك القيادات الجامعية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صياغة الاستراتيجية ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية للجامعة.	3	
متوسطة	4	2,09	27	56	38	تنسجم القيادات الجامعية بالمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية	4	

متوسطة	5	2,04	33	50	38	تزرع القيادات الجامعية الثقة لدي أعضاء هيئة التدريس بإمكانية تحقيق أهداف ورسالة الجامعة في المستقبل.	5
متوسطة	3	2,10	26	57	38	تستخدم الجامعة الرؤية كمرشد رئيسي عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	6
							الوزن النسبي الكلي للبعد (2,36)

- جاء بعد " تحديد التوجه الاستراتيجي " بمستوي ممارسة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,36)، وقد اشتمل البعد على ست عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2,04) و (2,23)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (1) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,23) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على امتلاك القيادات الجامعية بجامعة أسوان لتوجهات مستقبلية واضحة تمكن الجامعة من مواكبة تحديات البيئة الخارجية، والعبارة رقم (2) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,13) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان على استفادة القيادات الجامعية من تجارب الجامعات المحلية والعالمية في تحديد التوجه الاستراتيجي لمستقبل الجامعة، والعبارة رقم (6) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,10) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على استخدام جامعة أسوان لرؤيتها كمرشد رئيسي عند اتخاذ أي قرارات استراتيجية بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة.

- في حين كان أداؤها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم(4) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ(2,09) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم(3) و(5) على نفس الرتبة الخامسة بنفس الوزن النسبي الذي بلغ(2,04) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، ولذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة

ب. استجابات أفراد العينة حول بعد تطوير رأس المال البشري:

جدول(4) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تطوير رأس المال البشري

مستوي الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة			العبارة	م	البعد
			غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة			
			ك	ك	ك			
كبيرة	1	2,52	9	39	73	1	تطوير رأس المال البشري	
كبيرة	2	2,36	16	46	59	2		
متوسطة	3	2,17	21	59	41	3		
متوسطة	3	2,17	24	52	45	4		
متوسطة	4	2,02	30	58	33	5		
متوسطة	3	2,17	25	50	46	6		

هيئة التدريس بالجامعة.	
الوزن النسبي الكلي للبعد (2,27)	

- جاء بعد "تطوير رأس المال البشري" بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,27)، وقد اشتمل البعد على ست عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2,02) و (2,52)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (1) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,52) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة كبيرة، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة على تشجيع القيادات الجامعية بجامعة أسوان لأعضاء هيئة التدريس على التدريب لتنمية مهاراتهم وممارساتهم، والعبارة رقم (2) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,36) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة كبيرة، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان على إدراك القيادات الجامعية لأهمية التدريب في تفعيل مهاراتهم وخبراتهم التدريسية والبحثية، والعبارة رقم (3, 4, 6) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,17) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على حرص القيادات الجامعية على توفير وسائل الدعم والمساندة لتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وكذلك حرصها على التطوير المستمر لقدراتهم وذلك من خلال إنشاء مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- في حين كان أدناها العبارة رقم (5) والتي حصلت على الرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (2,02) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة.

ج. استجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الثقافة التنظيمية:

جدول (5) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الثقافة التنظيمية

مستوي الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة			العبرة	م	البعد
			غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة			
			ك	ك	ك			
متوسطة	3	2,16	22	58	41	1	تعزيز الثقافة التنظيمية	
متوسطة	2	2,19	24	50	47	2		
متوسطة	4	2,12	29	49	43	3		
متوسطة	5	1,98	38	48	35	4		
متوسطة	1	2,20	25	47	49	5		
متوسطة	6	1,95	38	51	32	6		
							الوزن النسبي الكلي للبعد (2,01)	

- جاء بعد "تعزيز الثقافة التنظيمية" بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,01)، وقد اشتمل البعد على ست عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,95) و (2,20)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (5) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة

حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,20) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدلل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على تشجيع القيادات الجامعية بجامعة أسوان لأعضاء هيئة التدريس على التدريب لتنمية مهاراتهم وممارساتهم، والعبارة رقم (2) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,19) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدلل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان على إدراك القيادات الجامعية لأهمية التدريب في تفعيل مهاراتهم وخبراتهم التدريسية والبحثية، والعبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,16) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدلل هذه النسبة المتوسطة على حرص القيادات الجامعية على توفير وسائل الدعم والمساندة لتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وكذلك حرصها على التطوير المستمر لقدراتهم وذلك من خلال إنشاء مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- في حين كان أدناها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (3) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (2,12) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,98) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، و(6) على الرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (1,95) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، ولذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة

د. استجابات أفراد العينة حول بعد تنفيذ الرقابة الاستراتيجية:

جدول (6) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تنفيذ الرقابة الاستراتيجية

مستوي الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة			العبرة	م	البعء
			غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة			
			ك	ك	ك			
متوسطة	1	2,08	32	47	42	تضع القيادات الجامعية معايير لقياس الأداء والتي تستخدم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	1	تنفيذ الرقابة الاستراتيجية
متوسطة	2	2,04	36	44	41	تقوم القيادات الجامعية بمقارنة الأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس بالمعايير التي تم وضعها	2	
متوسطة	4	1,99	36	50	35	تهتم القيادات الجامعية بعملية مسح البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف والقوة وكذلك الفرص والتحديات .	3	
متوسطة	3	2,02	36	46	39	تقوم القيادات الجامعية بتقييم جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب بشكل دوري.	4	
متوسطة	5	1,98	42	39	40	تتبنى القيادات الجامعية أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .	5	
متوسطة	6	1,94	40	48	33	تحرص القيادات الجامعية على وجود نظام رقابي واضح لمراقبة أداء أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة .	6	
							الوزن النسبي الكلي للبعء (2,22)	

جاء بعد " تنفيذ الرقابة الاستراتيجية " بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,22)، وقد اشتمل البعد على ست عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,94) و (2,08)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (1) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت **الرتبة الأولى** بوزن نسبي بلغ (2,08) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** من وجهة نظر أفراد العينة على حرص القيادات الجامعية بجامعة أسوان على وضع أسس ومعايير تستخدم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في القيام بالمهام والأنشطة التربوية الموكلة إليهم، والعبارة رقم (2) والتي حصلت على **الرتبة الثانية** بوزن نسبي بلغ (2,04) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان على اهتمام القيادات الجامعية بمقارنة الأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس بالمعايير التي تم وضعها، والعبارة رقم (4) والتي حصلت على **الرتبة الثالثة** بوزن نسبي بلغ (2,02) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** على حرص القيادات الجامعية على تقييم جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب بشكل دوري بالجامعة من خلال التكاليفات المختلفة والأنشطة الطلابية المتعددة.

- في حين كان أداها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (3) والتي حصلت على **الرتبة الرابعة** بوزن نسبي بلغ (1,99) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم (4) والتي حصلت على **الرتبة الخامسة** بوزن نسبي بلغ (1,98) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، و (6) على **الرتبة السادسة** بوزن نسبي بلغ (1,95) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، ولذا جاءت هذه العبارة في **الرتبة الأخيرة**.

هد. استجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الممارسات الأخلاقية:

جدول (7) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الممارسات الأخلاقية

مستوي الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة			العبرة	م	البعد
			غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة			
			ك	ك	ك			
متوسطة	1	2,26	23	44	54	1	تعزيز الممارسات الأخلاقية	
متوسطة	2	2,24	25	42	54	2		
متوسطة	6	1,83	46	50	25	3		
متوسطة	5	2,08	25	61	35	4		
متوسطة	3	2,21	21	53	47	5		
متوسطة	4	2,13	31	43	47	6		
							الوزن النسبي الكلي للبعد (2,25)	
							الوزن النسبي للمحور ككل (2,24)	

جاء بعد "تعزيز الممارسات الأخلاقية" بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,25)، وقد اشتمل البعد على ست عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,83) و(2,26)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (1) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة

حيث احتلت **الرتبة الأولى** بوزن نسبي بلغ (2,26) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة **متوسطة**، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** من وجهة نظر أفراد العينة على حرص القيادات الجامعية بجامعة أسوان على وضع أسس ومعايير أخلاقية للتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والعبارة رقم (2) والتي حصلت على **الرتبة الثانية** بوزن نسبي بلغ (2,24) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة **متوسطة**، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان على اهتمام القيادات الجامعية لتكون في سلوكياتها وأخلاقياتها قدوة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والعبارة رقم (5) والتي حصلت على **الرتبة الثالثة** بوزن نسبي بلغ (2,21) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة **متوسطة**، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** على تشجيع القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس على الالتزام بالسلوك الأخلاقي داخل الجامعة.

- في حين كان أداها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (6) والتي حصلت على **الرتبة الرابعة** بوزن نسبي بلغ (2,13) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة **متوسطة**، وحصلت كل من العبارة رقم (4) والتي حصلت على **الرتبة الخامسة** بوزن نسبي بلغ (2,08) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة **متوسطة**، و (3) على **الرتبة السادسة** بوزن نسبي بلغ (1,83) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة **متوسطة**، ولذا جاءت هذه العبارة في **الرتبة الأخيرة**.

- ويرى أفراد العينة- أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان- أن محور " **القيادة الاستراتيجية** " قد حصل بشكل عام على درجة ممارسة **متوسطة** في الواقع بوزن نسبي بلغ (2,24)، وتدل هذه النسبة **المتوسطة** على توافر أثر لممارسة أبعاد القيادة **الاستراتيجية الخمسة** (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة الاستراتيجية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية) في الواقع بما يمكنها من تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من **سعود عبد الجبار** (2019) والتي أكدت

على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف، ودراسة أدهم إبراهيم (2021) والتي أكدت على أن أبعاد القيادة الاستراتيجية لها أثر إيجابي على تحقيق التوجه الريادي ، ودراسة مد الله عبود (2020) والتي أشارت إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية علي أبعاد التميز التنظيمي لدي العاملين في جامعة الزيتونة، وهند مخدوم (2021) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في كلية إدارة الأعمال، ودراسة Diana (2014) والتي أثبتت أن للممارسات القيادية وكيفية التعامل مع العاملين دور أساسي في تحقيق الترابط والمشاركة الإيجابية بين العاملين وتحقيق العدالة والالتزام التنظيمي بينهم، ودراسة Hamed Gholami (2015) والتي أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية وارتباط ايجابي بين التنمية المستدامة في التعليم العالي وبين القيادة الاستراتيجية، ودراسة Zhen Shao (2019) والتي أكدت على أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق التوافق الاستراتيجي واستيعاب أنظمة المؤسسة، ووجود تطابق بين السلوكيات القيادية المفيدة والثقافة التنظيمية لتحقيق المواءمة بين استراتيجية العمل واستراتيجية نظم المعلومات.

- وقد جاء ترتيب الأبعاد الخمسة لمحور القيادة الاستراتيجية كالتالي؛ جاء في المرتبة الأولى بعد " تحديد التوجه الاستراتيجي " بوزن نسبي بلغ (2,36) وبدرجة توافر كبيرة في الواقع، وهذا يدل على أن هناك توجه استراتيجي مقبول وواضح لجامعة أسوان، يليه بعد " تطوير رأس المال البشري " في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,27) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع وهذا يدل على أن جامعة أسوان تتبع أسلوبًا جيدًا في تطوير رأس المال البشري، يليه بعد "تعزيز الممارسات الأخلاقية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,25) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع مما يدل على اهتمام جامعة أسوان بالممارسات الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس بها، يليه بعد

"تنفيذ الرقابة الاستراتيجية" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (2,22) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع، وجاء بعد " تعزيز الثقافة التنظيمية" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (2,01) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع.

2. تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات محور جودة الحياة الوظيفية: أ. استجابات أفراد العينة حول بعد النمط القيادي:

جدول (8) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد النمط القيادي

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبرة	م	البعد
			غير موافق	إلى حد ما	موافق			
			ك	ك	ك			
متوسطة	1	2,20	22	53	46	1	النمط القيادي	
متوسطة	5	1,99	31	60	30	2		
متوسطة	4	2,11	21	66	34	3		
متوسطة	2	2,19	21	56	44	4		
متوسطة	3	2,12	28	51	42	5		
متوسطة	6	1,93	42	46	33	6		
							الوزن النسبي الكلي للبعد (2,09)	

- جاء بعد " النمط القيادي" بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,09)، وقد اشتمل البعد على ست عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,93) و(2,20)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (1) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,20) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على حرص القيادات الجامعية بجامعة أسوان على تنمية أعضاء هيئة التدريس في كل من المجال الوظيفي والإداري، والعبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,19) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على حرص القيادات الجامعية على منح أعضاء هيئة التدريس بالجامعة صلاحيات ومسئوليات تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم لتيسير شئون العمل وتحقيق التمكين لهم داخل العمل الجامعي، والعبارة رقم (5) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,12) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على حرص إدارة الجامعة على استخدام النقد الإيجابي مع أعضاء هيئة التدريس عند ارتكاب الأخطاء وذلك لتعويدهم على التعلم من هذه الأخطاء ومحاولة تجنبها في المستقبل .

- في حين كان أدناها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (3) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (2,11) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم (2) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,99) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، و(6) على الرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (1,93) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، ولذا جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة.

ب. استجابات أفراد العينة حول بعد الاستقرار والأمان الوظيفي:

جدول (9) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد الاستقرار والأمان الوظيفي

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة	م	البعد
			غير موافق	إلى حد ما	موافق			
			ك	ك	ك			
متوسطة	4	1,95	41	45	35	1	الاستقرار والأمان الوظيفي	
متوسطة	1	2,15	27	49	45	2		
متوسطة	3	1,98	40	44	37	3		
متوسطة	5	1,89	42	50	29	4		
متوسطة	2	2,10	24	61	36	5		
							الوزن النسبي الكلي (1,81)	

- جاء بعد "الاستقرار والأمان الوظيفي" بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (1,81)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,89) و (2,15)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (2) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة

حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,15) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على حرص إدارة الجامعة أسوان على تنمية أعضاء هيئة التدريس في كل من المجال الوظيفي والإداري، والعبارة رقم (5) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,10) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على حرص القيادات الجامعية على منح أعضاء هيئة التدريس بالجامعة صلاحيات ومسئوليات تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم لتيسير شئون العمل وتحقيق التمكين لهم داخل العمل الجامعي، والعبارة رقم (3) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (1,98) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على حرص إدارة الجامعة على استخدام النقد الإيجابي مع أعضاء هيئة التدريس عند ارتكاب الأخطاء وذلك لتعويدهم على التعلم من هذه الأخطاء ومحاولة تجنبها في المستقبل .

- في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (1,95) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,89) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة.

ج. استجابات أفراد العينة حول بعد الترقية الوظيفية:

جدول (10) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد الترقية الوظيفية

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة	م	البعد
			موافق	إلى حد ما	غير موافق			
			ك	ك	ك			
كبيرة	2	2,35	18	43	60	تعتمد الجامعة نظام للترقية الوظيفية مبني على أساس ومعايير واضحة.	1	الترقية الوظيفية
كبيرة	1	2,36	13	52	56	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية والدرجة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	2	

متوسطة	4	2,25	16	59	46	3	تركز سياسات الجامعة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل أعضاء هيئة التدريس للترقية والتقدم الوظيفي .
متوسطة	3	2,33	13	55	53	4	توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم لأعضاء هيئة التدريس .
متوسطة	5	2,18	26	47	48	5	تمنح الترقيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بعدالة وإنصاف
الوزن النسبي الكلي (2,29)							

- جاء بعد " الترقية الوظيفية" بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (2,29)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (2,18) و(2,36)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (2) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,36) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة كبيرة، وتدل هذه النسبة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة على اعتماد إدارة الجامعة على نظام للترقية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس مبني على أسس ومعايير واضحة تضمن العدالة والمساواة بينهم في الترقى للدرجات العلمية الأعلى، والعبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,35) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة كبيرة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على حرص إدارة الجامعة على وجود توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية والدرجة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والعبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,33) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على توفير إدارة الجامعة لفرص مستقبلية متاحة لأعضاء هيئة التدريس للترقية والتقدم من خلال توفير التدريب المستمر وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بمركز تنمية القدرات داخل الجامعة.

- في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم (3) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (2,25) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت

كل من العبارة رقم(5) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ(2,18) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة.

د. استجابات أفراد العينة حول بعد التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية:
جدول(11) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد العمل الجامعي والحياة الاجتماعية

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة	م	البعد
			غير موافق	إلى حد ما	موافق			
			ك	ك	ك			
متوسطة	3	2,12	30	47	44	1	التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية	
متوسطة	4	2,02	34	50	37	2		
متوسطة	5	1,99	35	52	34	3		
متوسطة	1	2,26	14	61	46	4		
متوسطة	2	2,17	16	68	37	5		
							الوزن النسبي الكلي للبعد (2,15)	

- جاء بعد "التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية" بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل(2,15)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين(1,99) و(2,26)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم(4) والتي حصلت على أعلى درجة توافر

من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,26) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على حرص إدارة الجامعة على توفير رصيد أجازات مناسب وكاف لأعضاء هيئة التدريس، والعبارة رقم (5) والتي حصلت على

الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,17) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على حرص إدارة الجامعة على تقديم التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير أعضاء هيئة التدريس لاستكمال دراستهم العليا، والعبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,12) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على إدارة الجامعة على تقديم المساعدة في سداد رسوم الدراسة الجامعية لأبناء أعضاء هيئة التدريس.

- في حين كان أداها عبارتان هما: العبارة رقم (2) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (2,02) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم (3) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,99) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة.

هـ. استجابات أفراد العينة حول بعد الرواتب والمكافآت:

جدول (12) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد الرواتب والمكافآت

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة	م	البعد
			موافق	إلى حد ما	غير موافق			
			ك	ك	ك			
متوسطة	1	2	40	41	40	1	يعتمد نظام الرواتب والمكافآت في الجامعة على أسس عادلة وواضحة.	
متوسطة	2	1,74	58	36	27	2	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس مع مهامهم ومسئولياتهم.	

متوسطة	4	1,68	64	32	25	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالرضا عن المكافآت والزيارات التي تضاف إلى رواتبهم سنويًا .	3
متوسطة	3	1,71	58	40	23	يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن المكافآت توزع على من يستحقها.	4
ضعيفة	5	1,57	74	25	22	يتلاءم الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس مع الوضع الاقتصادي الراهن في مصر .	5
الوزن النسبي الكلي للبعد (1,74)							

جاء بعد " الرواتب والمكافآت " بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (1,74)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,57) و (2,0)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (1) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,0) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على حرص إدارة الجامعة على وضع نظام للرواتب والمكافآت في الجامعة على أسس عادلة وواضحة، والعبارة رقم (2) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (1,74) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على حرص إدارة الجامعة على تناسب الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس مع مهامهم ومسئولياتهم، والعبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (1,71) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على شعور أعضاء هيئة التدريس بأن المكافآت توزع على من يستحقها.

- في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم (3) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (1,68) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت

كل من العبارة رقم(5) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ(1,57) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة. و. استجابات أفراد العينة حول بعد التنمية المهنية:

جدول(13) يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد التنمية المهنية

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			العبارة	م	البع
			غير موافق	إلى حد ما	موافق			
			ك	ك	ك			
متوسطة	3	2,10	25	59	37	1	تغطي الجامعة اهتمامًا كبيرًا لبرامج تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا .	التنمية المهنية
متوسطة	2	2,17	15	70	36	2	تسهم برامج التنمية المهنية في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات؛ التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.	
متوسطة	1	2,21	14	67	40	3	تسهم برامج التنمية المهنية في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة .	
متوسطة	4	2,08	26	59	36	4	تلبي الدورات التدريبية حاجات أعضاء هيئة التدريس المستقبلية في مجال العمل	
متوسطة	5	1,87	43	51	27	5	توفر الجامعة كافة التسهيلات المادية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس .	
						الوزن النسبي الكلي للبعد (2,23)		
						الوزن النسبي للمحور ككل (2,19)		

- جاء بعد " التنمية المهنية " بمستوي ممارسة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي للبعد ككل(2,23)، وقد اشتمل البعد على خمس عبارات

تراوحت الأوزان النسبية لها بين (1,87) و(2,21)، كانت أعلاها ثلاث عبارات هي: العبارة رقم (3) والتي حصلت على أعلى درجة توافر من قبل أفراد العينة حيث احتلت الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (2,21) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة من وجهة نظر أفراد العينة على حرص إدارة الجامعة تفعيل برامج التنمية المهنية لتسهم في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، والعبارة رقم (2) والتي حصلت على الرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,17) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على حرص إدارة الجامعة على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات؛ التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، من خلال تشجيعهم على حضور المؤتمرات وعقد ورش العمل وحضور الدورات المختلفة في مجالات تخصصاتهم، والعبارة رقم (1) والتي حصلت على الرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,10) لدرجة توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على اهتمام الجامعة اهتماماً كبيراً لبرامج تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا.

- في حين كان أدناها عبارتان هما: العبارة رقم (4) والتي حصلت على الرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (2,08) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وحصلت كل من العبارة رقم (5) والتي حصلت على الرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,87) لمستوى توافرها في الواقع بدرجة متوسطة، وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة.

- ويرى أفراد العينة - أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان - أن محور " جودة الحياة الوظيفية " قد حصل بشكل عام على درجة ممارسة متوسطة في الواقع بوزن نسبي بلغ (2,19)، وتدل هذه النسبة المتوسطة على أن ممارسة أبعاد جودة الحياة الوظيفية الستة (النمط القيادي، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، الرواتب والمكافآت، والتنمية المهنية) لها أثرها الفعال على تحسين وتطوير أداء العاملين، وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من هاني

الغرب (2018) والتي أكدت على أن هناك علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا، ودراسة صليحة فلاق وآخرون (2020) والتي أكدت على وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ممارسات جودة الحياة الوظيفية والأداء التدريسي للمبحوثين، ودراسة جهيد بوطالب (2020) والتي أشارت إلى أن لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي لدى أساتذة الكلية يرجع إلي تأثير التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، ودراسة Alqarni (2016) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين جودة حياة العمل ومستوى مشاركة العاملين بجامعة الملك عبدالعزيز، ودراسة Ramazan Erturk (2022) والتي أثبتت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين جميع أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد التوتر في الحياة العملية والرضا الوظيفي، وأن جميع أبعاد جودة حياة العمل تعتبر عوامل تنبئ بالرضا الوظيفي ودوران العمل.

- وقد جاء ترتيب الأبعاد الستة لمحور جودة الحياة الوظيفية كالتالي؛ جاء في المرتبة الأولى بعد " الترقية الوظيفية " بوزن نسبي بلغ (2,29) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع، يليه بعد " التنمية المهنية " في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (2,23) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع، يليه بعد " التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (2,15) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع، يليه بعد " النمط القيادي " في المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (2,09) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع، وجاء بعد " الاستقرار والأمان الوظيفي " في المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (1,81) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع، وجاء بعد " الرواتب والمكافآت " في المرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (1,74) وبدرجة توافر متوسطة في الواقع

❖ تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة نحو دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، والتي ترجع إلى متغيرات (النوع، والرتبة الأكاديمية، والكلية التابع لها عضو هيئة التدريس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس) :

(أ) متغير النوع :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع (ذكر، وأنثي)، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t -test

لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
ذكر	88	128,5	26,72	0,859	0,119
أنثي	33	123,8	27,94		

تشير النتائج في الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية ترجع لمتغير النوع، وذلك وفقاً إلي قيمة "ت" المحسوبة حيث بلغت (0,859)، وبمستوي دلالة (0,119).

(ب) متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مستوي توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، والتعرف إذا ما كان للوظيفة (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) أثر في تحسين جودة الحياة الوظيفية، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة
26,09	126	26	أستاذ
26,15	127,9	55	أستاذ مساعد
29,37	127,15	40	مدرس
27,03	127,24	121	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوى توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث حصلت فئة وظيفة (مدرس) علي أعلى متوسط حسابي قيمته (127,15)، يليها فئة وظيفة (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي قيمته (127,9)، ثم جاءت في النهاية فئة وظيفة (أستاذ) بمتوسط حسابي بلغ (126)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية، تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا (One Way ANOVA)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين:

جدول (15) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في مستوى توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية عند 0,05	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0,958	0,43	31,80	2	63,60	بين المجموعات
			742,21	118	87580,44	داخل المجموعات
			-	120	87644,05	المجموع

تشير النتائج بالجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، وذلك وفقاً لقيمة (ف) المحسوبة

والتي بلغت (0,43)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0,958) حيث كانت هذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار (LSD Test)، وذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لاختبار LSD للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوي توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية في الواقع تبعاً لمتغير الوظيفة

الدالة الإحصائية عند 0,05	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوي ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الوظيفة
غير دالة	6,48	1,89	أستاذ أستاذ مساعد
غير دالة	6,86	1,15	أستاذ مدرس
غير دالة	5,66	740	أستاذ مساعد مدرس

من الجدول السابق يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة وظيفة (أستاذ) وفئة وظيفة (مدرس) في مستوي توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، حيث كان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (مدرس) بقيمة (127,15)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (أستاذ) فكانت قيمته (126)، وبذلك يتضح أن فئة وظيفة (مدرس) حصلت علي أكبر متوسط حسابي، أما فئة وظيفة (أستاذ) فقد حصلت علي أقل متوسط حسابي، وذلك يدل علي أن الفروق كانت لصالح فئة وظيفة (مدرس)، كما لم يتضح وجود أي فروق أخرى في مستوي توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة .

(ج) الكلية التابع لها:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الكلية التابع لها عضو هيئة التدريس (نظرية، وعملية)، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الكلية

الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
نظرية	45	133,11	31	1,858	0,119
عملية	76	123,76	23,91		

تشير النتائج في الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية ترجع لمتغير الكلية، وذلك وفقاً إلي قيمة "ت" المحسوبة حيث بلغت (1,858)، وبمستوي دلالة (0,119).

(د) متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، والتعرف إذا ما كان لعدد سنوات الخبرة أثر علي تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الواقع، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (18) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test

لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	7	115,57	39,30
من 5 إلي 10 سنوات	43	128,09	28,47
من 10 إلى 15 سنة	19	129,68	24,58
15 سنة فأكثر	52	127,21	25,19
المجموع	121	127,24	27,03

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث حصلت أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10-15 سنة) علي أعلى متوسط حسابي قيمته (129,68)، يليهم أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات) بمتوسط حسابي قيمته (128,09)، يليهم أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي قيمته (127,21)، وجاء في النهاية أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (115,57)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه

أونوا (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما يلي:

جدول رقم (19) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)

للفروق في مستوى توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة

أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية عند 0,05	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0,687	0,495	365,98	3	1097,92	بين المجموعات
			739,71	117	86546,12	داخل المجموعات
			-	120	87644,05	المجموع

• تشير النتائج في الجدول السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استناداً إلي قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (0,495)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (0,687)، وهذه القيمة دالة إحصائياً علي وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار (LSD Test)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(20) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوى توافر القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية عند 0,05	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوي ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
غير دالة	11,08	-12,52	أقل من 5 سنوات..... من 5 إلى 10 سنوات
غير دالة	12,02	-14,11	أقل من 5 سنوات..... من 10 إلى 15 سنة
غير دالة	10,95	-11,64	أقل من 5 سنوات..... 15 سنة فأكثر
غير دالة	7,49	-1,59	من 5 إلى 10 سنوات..... من 10 إلى 15 سنة
غير دالة	5,60	- 0,881	من 5 إلى 10 سنوات..... 15 سنة فأكثر
غير دالة	7,29	-2,47	من 10 إلى 15 سنة..... 15 سنة فأكثر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، في مستوى توافر القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بمقدار (115,57)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 إلى 10 سنوات) فقد بلغ (128,09)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 إلى 10 سنوات) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات).

- كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5 - 10 سنوات) بمقدار (128,09)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10 إلى 15 سنة) فقد بلغ (129,68)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي

لأصحاب فئة (من 10-15 سنة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 5-10 سنوات) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات).

كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10-15 سنة) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 15 فأكثر)، في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10-15 سنة) بمقدار (129,68)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 15 فأكثر) فقد بلغ (127,21)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 10-15 سنة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من 15 سنة فأكثر) والذي يدل علي أن هناك فروق لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من 10 - 15 سنة).

❖ العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الحياة

الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان:

جدول رقم (21) يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان

المحور	ارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
القيادة الاستراتيجية	0,991**	0,000
جودة الحياة الوظيفية		

تشير النتائج في الجدول السابق إلي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية في مستوى توافر ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوي جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان بلغت قيمته (0,991) وعند مستوى دلالة بلغ (0,000)، وهو ما يؤكد وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين.

المحور الثالث: نتائج الدراسة والتصور المقترح:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من خلال عرض الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية، وجودة الحياة الوظيفية كما ورد في الأدبيات التربوية، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وكذلك نتائج الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

(1) نتائج الدراسة النظرية:

1. أن القيادة الاستراتيجية عملية فكرية تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات والتي تستند على الإبداع، تبدأ بالإلهام الشخصي للقائد، وتنتهي بالتأثير على سلوك الأفراد في المنظمة بهدف تحقيق الرؤية والرسالة.
2. أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بإيجابية على زيادة كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء المجتمع الجامعي وزيادة الترابط بين أعضائه.
3. أن القيادة الاستراتيجية ستة أبعاد هي؛ تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة الاستراتيجية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية.
4. أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً فعالاً ومهماً في تنفيذ استراتيجية أي مؤسسة، من خلال إدارة مواردها بطريقة فعالة، وتنمية رأس المال البشري، وتحديد التوجه الاستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية، واستخدام أنظمة رقابية فعالة، وتأسيس ممارسات أخلاقية.
5. أن تطبيق القيادة الاستراتيجية بالجامعة يحقق العديد من الفوائد لكل من الأفراد والمؤسسات ومنها:

- تنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تحقيق جودة شاملة مستدامة للمؤسسات الطامحة إلى ذلك، حيث إن القيادة الاستراتيجية تعد عنصر التغيير التنظيمي الهام في تصميم نموذج الجودة الشاملة.

- إدارة المؤسسة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
- مساعدة المؤسسات- وخاصة الجامعية - في التغلب على المشكلات الحادة، والتي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق الذي تعمل فيه.
6. أن القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك وله رؤية ويحافظ على المرونة، ويملك تفكيرًا استراتيجيًا، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمؤسسة.
7. أن القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة الكاريزمي الملهم القوي، ولكن قائد رشيد يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.
8. أن جودة الحياة الوظيفية تعد منظومة متكاملة تضم مجموعة من العمليات المخططة والمستمرة، والتي تعتبر أعضاء هيئة التدريس المورد الأساسي في الجامعة، وتستهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على حياتهم الوظيفية والشخصية كافة بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة.
9. أن جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تحسين جودة العلاقة بين العاملين وبيئة العمل الجماعي، حيث إنها تهتم بالمناخ العام للعمل وتأثيره على الأداء والعاملين وفعالية الجامعة، والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات.
10. أن جودة الحياة الوظيفية تعمل على إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية، ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين وتمكينهم في عمليات الإدارة، واتخاذ القرار، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى، بما يحقق التوازن بين بيئة العامل في العمل ومتطلباته العائلية.
11. أن الجامعات المصرية تعاني من مشكلات عديدة قد تحول دون تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضائها، وهو ما أكدته العديد من الدراسات؛ كدراسة فاطمة زكريا (2018)، ودراسة هيام لطفي (2018)، ودراسة مني عبد الغني (2019)، ودراسة سامية عبد الفتاح (2021).

12. أن هناك العديد من الفوائد التي يحققها تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها:

- إسعاد أعضاء هيئة التدريس، وزيادة إنتاجيتهم.
- تحسين جودة المناخ العام للعمل الجماعي، وإحداث تحسينات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس.

- تحقيق التوازن بين حياة عضو هيئة التدريس في العمل ومتطلباته العائلية، مما يساعد عضو هيئة التدريس على تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.
- تعظيم قدرة الجامعة التنافسية.

13. أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتحدد في ستة أبعاد هي؛ النمط القيادي، والاستقرار والأمان الوظيفي، والترقية الوظيفية، والتوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، والرواتب والمكافآت، والتنمية المهنية.

14. أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعوق تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة كمقاومة التغيير من قبل الإدارة والموظفين معاً، والاعتقاد بأن تطبيق جودة الحياة الوظيفية سيكلف الجامعة الكثير، الشكوك حول نظام تقييم الأداء ومعايير الترقية.

15. أن هناك مجموعة من المتطلبات لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة منها؛ إدراك العاملين لأهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية، وكفاءة وفاعلية إدارة الوارد البشرية في متابعة وتوجيه مدخل جودة الحياة الوظيفية، وتأييد ودعم الإدارة العليا لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة.

(2) نتائج الدراسة الميدانية:

توصل البحث من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
1. أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأبعادها الخمسة (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير

رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة الاستراتيجية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية (في الواقع جاءت بدرجة متوسطة، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة، كدراسة كل من **سعود عبد الجبار (2019)**، ودراسة **أدهم إبراهيم (2021)**، و**مد الله عبود (2020)**، و**هند مخدوم (2021)**، **Diana (2014)**، **Hamed Gholami (2015)**، **Shao Zhen (2019)**

2. أن درجة تحقق جودة الحياة الوظيفية بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأبعادها الستة بالجامعة وهي (النمط القيادي، الاستقرار والأمان الوظيفي، والترقية الوظيفية، والتوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، والرواتب والمكافآت، والتنمية المهنية) جاءت بدرجة متوسطة، وأن الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة سوف يؤدي إلى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما أكدته نتائج الدراسات السابقة، كدراسة كل من **هاني الغرب (2019)**، و**صليحة فلاق وآخرون (2020)**، و**جهيد بو طالب (2020)**، وأسماء **السيد (2021)**، ودراسة **Alqarni (2016)**، ودراسة **Ramazan Erturk (2022)**

3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) وقد يرجع ذلك إلى خضوع كل من الذكور والإناث لنفس القوانين واللوائح والقواعد التي يسير عليها العمل وتشابه الظروف التي تحيط بالعمل.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) لصالح فئة وظيفة (مدرس) وقد يرجع ذلك إلى تطلع هذه الفئة إلى

مسايرة التغيرات الحديثة في المعرفة والتكنولوجيا، وتشجيعهم للتغيير ولكل ما هو جديد ومفيد لجامعتهم ولمجتمعهم.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان تبعاً لمتغير الكلية التابع لها (نظرية- عملية) وقد يرجع ذلك إلى تشابه طبيعة العمل بكل كلية وتشابه الظروف التي تحيط بالعمل.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-15 سنة، 15 سنة فأكثر) لصالح أصحاب فئة (من سنوات)، وقد يرجع ذلك إلى أن البيئة الجامعية التي تنتمي إليها جميع فئات الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لا تؤثر فيهم بدرجة واحدة وتختلف باختلاف الدرجة الوظيفية.

(3) التصور المقترح:

بناء على ما سبق عرضه في الإطار النظري والدراسة الميدانية، تم وضع تصور مقترح لدور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وفيما يلي عرض لملامح التصور المقترح ومحاورة الأساسية:

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

تلخصت فلسفة التصور المقترح فيما يلي:

1. أن القيادة الاستراتيجية أصبحت توجّهاً حديثاً ومدخلاً لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

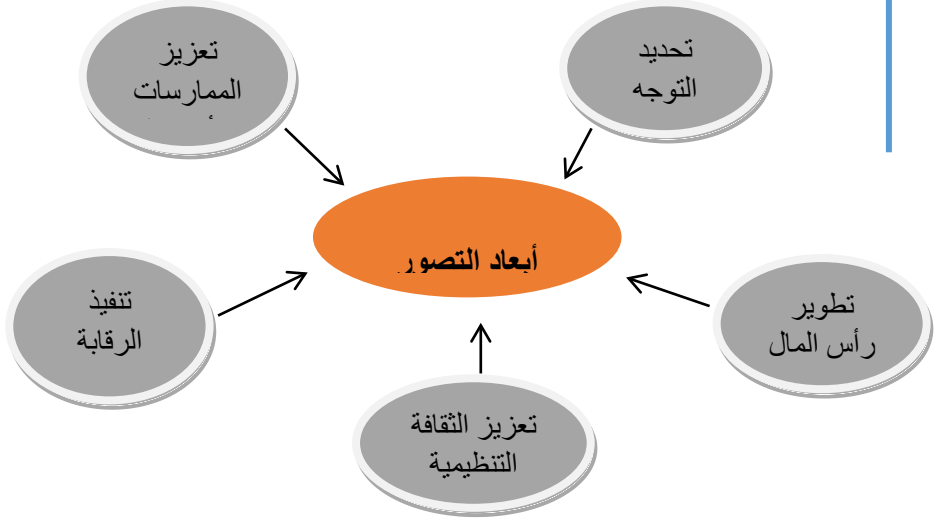
2. الحفاظ علي سمعة ومكانة جامعة أسوان والارتقاء بمستوي أدائها في كل القطاعات بتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية.
3. المراجعة المستمرة لممارسات أعضاء هيئة التدريس وقيادات جامعة أسوان، ومدى مواكبتها للتوجهات الحديثة وتقويمها في ضوء معايير دولية ومقارنات مرجعية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

- هناك مجموعة من الأهداف يسعى التصور المقترح لتحقيقها، تتمثل فيما يلي:
1. تغيير المفاهيم والأساليب التقليدية في الإدارة، حيث إن التغيرات العالمية أوجدت مناخاً وأوضاعاً جديدة تتميز بالحركية والتطور المستمر.
 2. تشجيع القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان على تبني مفهوم واستراتيجيات القيادة الاستراتيجية كقيمة أساسية للعمل الجماعي لديهم.
 3. تقديم تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية.

ثالثاً: أبعاد التصور المقترح:

يتضمن التصور المقترح مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل (6) يوضح أبعاد التصور المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة

تتمثل أبعاد التصور المقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة

التدريس بجامعة أسوان باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

أ. تدعيم التوجه الاستراتيجي، ويتحقق من خلال ما يلي:

1. عقد سلسلة من الندوات التي تتناول مفهوم القيادة الاستراتيجية، وأهميته للجامعة ولعضو هيئة التدريس، وسبل تعزيزه لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

2. اهتمام القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان بالتوجه الاستراتيجي القائم على الرؤية

المستقبلية والمرونة والحساسية والقرارات الاستراتيجية، وذلك عن طريق:

- تبني المرونة في تطبيق اللوائح والتعليمات والإجراءات بما يحقق المصلحة

المشتركة لأعضاء هيئة التدريس والجامعة.

- الاهتمام بالرؤية المستقبلية للجامعة وتحويلها إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الجامعة وأهدافها.
- اهتمام القادة بالتعلم والاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات المنافسة لتجنب ما وقعت فيه من أخطاء.
- مشاركة القيادة الأكاديمية بالجامعة للمستويات الإدارية المختلفة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 3. الاختيار الجيد لقيادات الجامعة من خلال وضع آلية محددة وواضحة لعملية الاختيار والتأهيل للمناصب القيادية.
- 4. تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والعمل على توعية إدارة الجامعة بأهمية بناء التوجه الاستراتيجي.
- 5. تأهيل القيادات الجامعية لوضع توجهات استراتيجية واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات، مع القدرة على اتخاذ القرارات في ضوء تلك التوجهات الاستراتيجية، مع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع التوجه الاستراتيجي للجامعة وتوضيحه لهم وتعريفهم بدور كل عضو منهم في تحقيق أهداف التوجه الاستراتيجي، وأن يكون التوجه الاستراتيجي محفز لهم لبذل المزيد من الجهد والسعي لتحسين أدائهم.
- 6. تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات القائد الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية الأكاديمية لتعزيز دورهم في نشر ممارسات القيادة الاستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- ب. تنمية رأس المال البشري، ويتحقق من خلال ما يلي:
 1. تدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس بإكسابهم مهارات متجددة لتحقيق معدلات أداء أفضل.

2. تشجيع القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على الانفتاح على تجارب الجامعات الأخرى في مجال القيادة الاستراتيجية.
3. اهتمام القيادات الأكاديمية بتكوين قاعدة بيانات لرأس المال البشري أساسه أعضاء هيئة التدريس ذوي المواهب والقدرات المتميزة في جميع التخصصات.
4. إعداد دورات تدريبية متطورة، والاستعانة بأفضل الكوادر التدريبية، وتحفيز العاملين باستمرار على تطوير أدائهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي بتكوين فرق عمل، بالإضافة إلى منح العاملين سلطات أكبر لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم على تحمل المسؤولية.
5. توظيف الطاقات الكامنة لدي أعضاء هيئة التدريس المتميزين لإدارة بعض المشروعات الجامعية لضمان تحقيق أهدافها.

ج. توافر الثقافة التنظيمية الداعمة، وتحقيق من خلال ما يلي:

1. توافر ثقافة تنظيمية قوية ومشجعة لأعضاء هيئة التدريس على أداء أدوارهم القيادية، وبناء الثقة فيما بينهم وبين القيادات الأكاديمية العليا بهدف تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
2. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم لفكر القيادة الاستراتيجية وتفعيل السلوكيات الإيجابية بين أعضاء المجتمع الجامعي.
3. اهتمام إدارة جامعة أسوان ببناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، وتدعم عمليات التحسين والتطوير المستمر.
4. إصدار دليل لجميع العاملين بجامعة أسوان من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس موضح فيه القيم والقواعد الجامعية، ومكافأة الملتمزين بها في أداء عمله.
5. العمل على إعادة هندسة الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع نقاط القوة والضعف، ومع الفرص والمخاطر المحيطة بالجامعة لتعزيز الشعور بالانتماء، والتي تعطي

صورة عن المعايير والقيم والاتجاهات الهامة، الأمر الذي ينعكس على أداء أعضاء هيئة التدريس.

د. تفعيل الرقابة الاستراتيجية، وتحقيق من خلال ما يلي:

1. الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورصد ميزانيات كبيرة لدعمها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه التكنولوجيا العصرية والاستفادة منها في مجال القيادة الاستراتيجية بين جامعة أسوان وبين الجامعات المصرية، وبين الجامعات المصرية والجامعات العالمية الرائدة، وذلك لمواكبة التطورات المستحدثة بخصوص عمل القيادة.

2. توفير نظام رقابي استراتيجي يتسم بالكفاءة والمرونة، وغير تقليدي وفعال يمكن من الحصول على البيانات والمعلومات الواقعية الصحيحة، عن معدلات الأداء ومستويات الالتزام والعدالة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

3. الاهتمام بتطبيق الرقابة المتوازنة من خلال التوافق بين الاهتمام بالرقابة التنظيمية والاستقلالية اللازمة لأداء العمل، ووضع نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي.

هـ. تعزيز الممارسات الأخلاقية، وتتطلب ما يلي:

1. الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية من خلال أن يكون القائد قدوة لأعضاء هيئة التدريس من خلال ممارساته الأخلاقية في التعامل معهم ومع العاملين بالجامعة من الإداريين.

2. التركيز على الممارسات الأخلاقية المرغوبة لأعضاء هيئة التدريس والعمل على نشرها بين الرؤساء والزملاء والطلاب، وإثابة الملتزمين بها في العمل الجامعي.

3. تبني القيادات الأكاديمية العليا لسياسات وممارسات أخلاقية تضمن تحسين ظروف العمل، واتباع آليات التحفيز المناسبة لتفعيل جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

4. العمل على وضع الآلية الفعلية لإحقاق العدالة التنظيمية فيما بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال المساواة بينهم في عبء العمل والعوائد والحوافز.

خامسًا: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

هناك مجموعة من المتطلبات لضمان نجاح التصور المقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس على ضوء القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، وهذه المتطلبات تتمثل في؛ متطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية وذلك كما يأتي:

أ. متطلبات إدارية وتنظيمية:

1. ضرورة تبني إدارة الجامعة لمفهوم القيادة الاستراتيجية وتضمينها في رؤية الجامعة ورسالتها وخطتها الاستراتيجية والعمل على تفعيلها في أرض الواقع، وممارسة أنشطتها وآلياتها لتحقيق أهدافها.

2. حرص القيادات الجامعية من عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية على إزالة جميع الحواجز التي تضعف من ممارسات القيادة الاستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس.

3. الاهتمام بتعزيز مفاهيم وممارسات القيادة الاستراتيجية في رؤية ورسالة الجامعة كمحدد لتلك الممارسات تنبثق منها سياسات وخطط تفصيلية تدعم هذه الممارسات، حيث يوجد ارتباط معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية.

4. نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان من خلال؛ عقد ورش العمل والندوات، والمحاضرات، وكذلك حضور القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة دورات تدريبية، لتعريفهم بمفهوم القيادة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها في الجامعة بجميع كلياتها ومختلف أقسامها الأكاديمية والإدارية، وما سوف يعود على الجامعة من تطبيقها مما ينعكس على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

5. إعادة النظر في رواتب أعضاء هيئة التدريس والمكافآت الخاصة بالإشراف على الرسائل الجامعية ولجان المناقشة والحكم بما يتماشى مع الارتفاع المضطرد في تكاليف المعيشة، وبما يتناسب مع حجم الأعمال التي يكلف بها أعضاء هيئة التدريس وطبيعتها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة ظروف العمل لأعضاء هيئة التدريس.
6. إضافة وحدة إعلامية ضمن الهيكل التنظيمي بكل كلية من كليات جامعة أسوان، تكون مسؤولة عن تنمية الوعي بأهمية القيادة الاستراتيجية ودعم ممارساتها، وإلقاء الضوء على أهم الإنجازات في هذا الجانب داخل الجامعة.
7. الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية الرائدة في مجال القيادة الاستراتيجية والتي تمتلك ميزات تنافسية عالية، ونقلها لجامعة أسوان وتكييفها بما يتناسب مع بيئة الجامعة وقيمها وثقافتها.
8. إنشاء مراكز متخصصة على مستوى جميع كليات الجامعة تختص بإعداد القيادات الاستراتيجية، والاهتمام بالبرامج التدريبية التي تركز على ترسيخ نمط الفكر الاستراتيجي لدي قيادات الجامعة.
9. وضع أسس ومعايير لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بما يتناسب مع المتغيرات والتطورات التي تواجه الجامعات في الفترات الحالية والمستقبلية.
10. تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس من خلال وضع نظام واضح وفعال لقياس الأداء الفردي والتنظيمي، وبناء الخبرات البشرية وتطوير مهاراتهم، ونشر السلوكيات الإيجابية بين أعضاء المجتمع الجامعي.
11. اهتمام الجامعة بالبحث عن طرق وأساليب للربط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك.

12. تطبيق مبدأ المحاسبية كأداة لنجاح تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة أسوان، حيث إنها ذات تأثير إيجابي ومباشر على أداء القيادات الأكاديمية من خلال بناء الثقة بينهم وبين المجتمع الجامعي.

ب. متطلبات بشرية، وتشمل ما يلي:

1. تبني القيادات العليا بجامعة أسوان لمدخل القيادة الاستراتيجية ومتطلباته وتوفير السبل المناسبة لتحقيق أهدافه.
2. ضرورة إدراج مهارات القيادة الاستراتيجية في برامج التنمية المهنية التي تقدمها جامعة أسوان للقيادات الأكاديمية وربطها بممارساتهم الحقيقية.
3. بناء جيل من القيادات الأكاديمية الشابة ذوي المهارات والقدرات الإدارية والمعرفية المتطورة، والقادرة على تطبيق القيادة الاستراتيجية بالكليات والأقسام المختلفة بجامعة أسوان.
4. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية المرتبطة بمجال القيادة الاستراتيجية للاستفادة من الخبرات المحلية والدولية.
5. الاهتمام بعضو هيئة التدريس - رأس المال البشري- من خلال عمليات (استقطاب العناصر الجيدة- والتدريب الموجه- والشراكات المجتمعية) وذلك لدوره الكبير في تحسين أداء الجامعة.
6. التركيز على تنمية المهارات الفنية والفكرية للقيادات الاستراتيجية الحالية، والعمل على تحقيق مستوى أكبر من الكفاءة والاستدامة.
7. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار وطرح الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى زيادة شعورهم بالمسئولية، الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء.
8. وضع برامج تدريبية قبل ترشح العضو لتولى المناصب الإدارية الأعلى واختيار الأصلاح والأنسب للمنصب بعيداً عن المحسوبية أو المجاملة.

9. إشراك أعضاء هيئة التدريس في رسم السياسات وصنع القرارات بغرض زيادة الثقة لديهم، وخلق مناخ تنظيمي مبني على الثقة المتبادلة بينهم.
10. توعية أعضاء هيئة التدريس بثقافة القيادة الاستراتيجية من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم.

سادسًا: معوقات تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها:

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تحول دون تنفيذ التصور المقترح لدور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بجامعة أسوان، والتي يمكن استعراضها كالتالي وكيفية التغلب عليها:

1. جمود اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل الجامعي، والتي تحد من ممارسات القيادة الاستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، نتيجة المركزية في الإدارة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بما يسمح بتطبيق اللامركزية والتي تعد من أحد المتطلبات الهامة لدعم ممارسات القيادة الاستراتيجية.
2. قلة البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان والمتصلة بأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء العمل الجامعي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:
 - اهتمام القيادات العليا بجامعة أسوان بتنظيم برامج ودورات تدريبية عن القيادة الاستراتيجية والمهارات اللازمة لتنميتها، وكذلك توظيفها واستثمارها لتحسين أداء الجامعة.
 - تنظيم فعاليات ومبادرات تشجع أعضاء هيئة التدريس على تطبيق مدخل القيادة الاستراتيجية كالندوات العلمية وعقد ورش العمل التعريفية بالمدخل وأهميته وفوائده.

3. قلة تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتفعيل القيادة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: زيادة تقديم القيادة العليا بالجامعة للحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس على الأعمال الخاصة بالامتحانات والكنترول والإشراف على الرسائل العلمية من أجل تفعيل القيادة الاستراتيجية وتشجيعهم على تطبيقها داخل الجامعة.
4. ندرة توفير المناخ الإيجابي المناسب لتفعيل القيادة الاستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: العمل على توفير مناخ إيجابي مشجع من قبل القيادات العليا بالجامعة، قائم على مبدأ التعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس بكافة الكليات والتخصصات المختلفة لاكتساب المهارات اللازمة لتطبيق القيادة الاستراتيجية.
5. محدودية مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات واللقاءات العلمية من أجل اكتساب مهارات القيادة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: زيادة دافعية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية داخل الجامعة وخارجها من أجل اكتساب مهارات القيادة الاستراتيجية.
6. قلة عقد اللقاءات العلمية بين الكليات المختلفة بالجامعة لنشر ثقافة القيادة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: سعي القيادات العليا بالجامعة لعقد اللقاءات والندوات العلمية وحلقات النقاش بين الكليات والأقسام العلمية المختلفة بالجامعة، والعمل على نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية.
7. ضعف تبني وإعلان القيادات الاستراتيجية بجامعة أسوان عن التوجه الاستراتيجي لها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: بناء ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي، وبناء ثقافة الإبداع والابتكار.

المراجع :

1. أحمد محمد أبو اليزيد: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ع41، ج2، 2015.
2. حسن منصور السيد عوض: "الإطار الفكري والفلسفي لجودة الحياة الوظيفية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج3، ع1، 2012.
3. خليل إسماعيل ماضي: " دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "، *ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة(أمان)*، ع1 عدد خاص، 2016.
4. خالد عبد الرحيم الهيتي: *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
5. رشا رشاد سمر الدين: "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث بغزه، مج4، ع7، 2020.
6. محسن على الكتبي: *إدارة الموارد البشرية*، القاهرة: مطبعة العشري، 2014.
7. Meyer,G.D.,Neck,H.M.&Meeks,M.D.:**The entrepreneurship-strategic management interface**, *trategic entrepreneurship: Creating anew mindset*, 2017.
8. أسماء فتحى السيد على: أسماء فتحى السيد: "تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين"، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، مج31، ع121، يناير 2020.

9. فاطمة زكريا محمد: "تطوير الجامعات المصرية لتحقيق جودة الحياة الأكاديمية على ضوء بعض المؤشرات المعاصرة: دراسة تحليلية"، المؤتمر الدولي السنوي لقطاع الدراسات والبحوث بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، بعنوان "البحث العلمي من منظور استراتيجية 2030 (آفاق وتحديات)"، إصدار خاص لمجلة البحث العلمي، الغردقة، 2018.

10. هيام لطفي صالح حسن: "استخدام استراتيجيات التدريب وجودة الحياة الوظيفية لتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج9، ع1، 2018.

11. منى عبد الغني عبد الستار: "تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف، باستخدام مدخل التحسين المستمر "جيمبا كايزن": آليات مقترحة"، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج16، ع87، يوليو 2019.

12. سامية عبد الفتاح أحمد: تصور مقترح لجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق الالتزام الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة ميدانية بجامعة أسوان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسوان، 2021.

13. ابتسام حسن عبد الفتاح: الاستثمار في التعليم الجامعي في ضوء بعض التغيرات المعاصرة: دراسة ميدانية بجامعة أسوان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسوان، 2015.

14. هنية جاد عبد الغالي: المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسوان، 2013.

15. ياسر محمد خليل: " القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية "، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع 18، ج 5، 2017.
16. عايض شافي الأكلبي: " دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مج 19، ع 1، يناير 2018.
17. سعود عبد الجبار الحارثي: " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج 66، 2019.
18. عبد الله بشير عبود: " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، مج 40، ع 1، مارس 2020.
19. أدهم إبراهيم محمد أحمد: " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خان يونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، مج 5، ع 7، أبريل 2021.
20. هند كرامة الله مخدوم: " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، مج 29، ع 2، أبريل 2021.
21. كنزة بودرهم: " ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، مج 14، ع 3، ديسمبر 2021.

22. دراسة بهاء الدين سعد: "الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية"، **مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، ع4، أكتوبر 2022.**

23. Diana L. Strom, et al: "Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees", **Journal of Leadership & Organizational studies**, Vol.21, 2014.

24. Hamed Gholami, Muhamad Zameri Mat Saman, Safian Sharif, Norhayati Zakuan: "ACRM strategic leadership to wards sustainable development in student relationship management: sdinhigh er education", **Procedia Manufacturing**, Vol.2, 2015.

25. Georges Dyer, Michelle Dyer: "Strategic leadership for sustainability by higher education: the American college & university presidents' climate commitment", **Journal of cleaner production**, Vol.140, 2017.

26. Zhen Shao: "Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on Is-Business strategic alignment and enterprise", **International Journal of Information Management**, Vol.44, 2019.

27. Leah Nuevo Chow: "Higher education and strategic leadership during the covid-19 pandemic: A phenomenological study of deans in the 21st century", **PH.D**, lafetra college of education, university of Laverne, California, 2021.

28. Soo Mang, Simin Ghavifekr & Husaina Kenayathulla: "Optimizing The use of Learning Analytics Through Strategic Direction and Leadership Practice: A higher Education Institution Perspective", **Malaysian Online Journal of Education Sciences**, Vol.9, No.3, July 2021.

29. هاني السيد العزب: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا"، **مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مج10، ع33، يناير 2018.**

30. مني عبد الغني عبد الستار: "تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف، باستخدام مدخل التحسين المستمر "جيمبا كايزن": آليات مقترحة"، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج16، ع87، يوليو 2019.

31. همام سمير حمادنه: "مستوي جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الرندنية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج12، ع39، 2019.

32. أسماء فتحي السيد على: "تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج31، ع121، يناير 2020.

33. صليحة فلاق وآخرون: "جودة الحياة الوظيفية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، دراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، مج7، ع1، 2020.

34. جهيد بوطالب: "أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مج10، ع1، 2020.

35. محمود عبده حسن العزیزی: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة على جامعة آزال للتنمية البشرية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع27، مارس 2020.

36. عبد الله بن محمد العامري: "العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، جامعة بيشة، ع9، سبتمبر 2021.

37.دراسة شادن بنت عبد الله آل جمعان: "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع82، أغسطس 2022.

38. Alqarni, S.A.Y.: "Quality of work life as a predictor of work engagement among the teaching faculty at king abdulaziz university", **International Journal of Humanitie and Social Science**, Vol.6, No.8, 2016.

39. Aarthy,A.& Nandhini,M.: "Astudy on quality of work life among the engineering college faculty members in Coimbatore district", **International Journal of Management Research &Review**, Vol.6, No.7, 2016.

40. Bandar, N.F.A. & Others:"Quality of work life among academicians in selected public institutions of higher learning in Sarawak", **Global Business and Management Research**,Vol.10, No.2, 2018.

41. Endayani,F., Musadieg, M.A. & Afrianty, T.W.: "The Effect of Quality of Worlife and Mativation onEmployee Engagement with Job Satisfacation as An Intervening Variable", **Russian Journal of Agricultural and Socio- Economic Sciences**, Vol.74, No.2, 2018.

42. Boas,A.A.V. and Morin, E. M.: "Emotional intelligence and quality of working life at federal institutions of higher education in Brazil", **Open Journal of Social Sciences**, Vol.7. 2019.

43. Ramazan Erturk: "The Effect of Teachers' Quality of Work Life on Job Satisfaction and Turnover Intentions", **International Journal of Contemporary Educational Research (IJCER)**, Vol.9, No.1, March 2022.

44. أسامة خيرى: القيادة الاستراتيجية، عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2015.
45. سعد مهدي حسين: "القيادة والتفكير الاستراتيجي: العلاقة والتأثير"، مجلة كلية التراث الجامعة، وزارة التعليم العالي العراقي، ع67، 2010.
46. أيمن عبد الخالق الدهشان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الاحتفاظ المواهب: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع3، أكتوبر 2019.
47. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج39، ع1، مارس 2019.
48. رشا رشاد سمر الدين: "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزه، مج4، ع7، يونيو 2020.
49. هند كرامة الله مخدوم: مرجع سابق.
50. أشرف السعيد أحمد، ومحمد هادي الفقيه: "القيادة الاستراتيجية لرؤساء القسم الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع146، ج1، نوفمبر 2011.
51. خليل اسماعيل ماضي: مرجع سابق.
52. عبد الرحيم محمد: مرجع سابق.
53. Emiroglu Cagdas and Didemozer Calyan: "The Importance of Strategic Leadership forport Management: Adelphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports", **Journal of Global Strategic Management**, Vol.8, No, 2, Dec 2014.
54. هند كرامة الله مخدوم: مرجع سابق.
55. ياسر محمد خليل: مرجع سابق.

56. Ireland,R. and Hitt,M.A.: "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", Academy of Management Executive, Vol.19, 2005.

57. أشرف السعيد أحمد، ومحمد هادي الفقيه: مرجع سابق.

58. روند صالح جبارة: "أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2017.

59. احسان داهش جلاب: " دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مج15، ع3، 2013.

60. رزيقة رحمون: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس خنشلة، مج3، ع1، 2019.

61. محمد قاسم القيوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2015.

62. منال أحمد البارودي: القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، 2016.

63. أحمد على محمد: " القيادة الاستراتيجية المحددة لفعالية الإدارة العليا في جامعة النهرين"، مجلة كلية التربية للعلوم الصرفة (ابن الهيثم)، جامعة بغداد، ع51، 2016.

64. عدنان رشيد عواد الدليمي: أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2017.

65. طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2012.
66. Phipps, K.& Burbach, M. :Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research, Institute of Behavioral and Applied Management, University of Nebraska, Lincoln, 2010.
67. Alalfy,H. & Elfatah, D. : "Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities", Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol.3, No.6, 2014.
68. علاء محمد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر للنشر، 2010.
69. إبراهيم بن حنش السعيد الزهراني: " القيادة الاستراتيجية وأثرها في قدرات التعلم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج42، ع2، 2018.
70. Sitanggang, N.: "The Effect of Emotional Honest, Interpersonal Skills, Task Structure and Directive Behavior on Leadership Effectiveness, The Development of Contingent Leadership Model on Vocational School in Medan", Journal of Education and Practice, Vol.5, No.30, 2014.
71. Al Bourini, F. Abu Rumman, A.& Alhadid, A.: " The Impact of Leadership Style as a Moderator Variable on the Relationship Between Leadership Practices and Organizational Performance Analytical Study on Jordanian Commercial Banks", Journal of Advanced Social Research, Vol.5, No.2, 2015.
72. Davies, B.& Davies, J.: "The Nature and Dimensions of Strategic Leadership", ISEA, Vol.38, No.1, 2010.
73. Kathuria, R., Partovi. F., Fariborse., Y.& Greenhaso, V.: "Leadership practice competitive priorities and management manufacturing group performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol.30, No.10, 2010
74. Phipps, K.& Burbach, M.: Op-Cit .

75. شبلي اسماعيل مرشد السويطي: " جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدي موظفي الوزارات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج2، ع8، 2017.
76. محمد سعيد عبد المطلب هلال: " دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س3، ع10، سبتمبر 2016.
77. خليل اسماعيل ماضي: مرجع سابق.
78. مصطفى محمود: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع لدي مسئولو الأنشطة الترويحية، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2016.
79. أسماء فتحي السيد: مرجع سابق.
80. حمد سعيد عبد المطلب هلال: مرجع سابق.
81. حاكم حيوري علك الخفاجي: " التأثير التفاعلي بين العدالة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مج14، ع3، 2012.
82. شيرين شريف بدوي: " أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، مج55، ع4، 2015.
83. Sarika Sushil: " Motivation and Retention: HR Strategies in Achieving Quality of Work Life ", Global Journal of Management and Business Studies, Vol.3, No.7, 2013.
84. Srivastava, Shefali & Kanpur, Rooma: "A study on Quality of Work Life: Key Elements & Its Implications, LOSR", Journal of Business and Management, Vol.16, No.3, 2014.

85. محمد إبراهيم كامل صويص: " واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية "، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج9، ع2، 2018.

86. Noor, S. & Abdullah, M.: " Quality of Work Life among factory works in Malaysia", *Journal of Social and behavioral science*, Vol.35, 2012.

87. مها عادل رمضان الزيايدي: " جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري "، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع2، أبريل 2015.

88. شريف عبد الله سليمان: " جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي عين شمس وجامعة الملك سعود"، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س4، ع9، يونيو 2016.

89. نوال شنافي: " مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي "، *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، مج5، ع1، 2021.

90. عبد الكريم ابن خالد: فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، ع20، 2015.

91. شريف عبد الله سليمان: " جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية عين شمس وجامعة الملك سعود"، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س4، ع9، يونيو 2016.

92. نوال شنافي: *مرجع سابق*.

93. Jayakumar A. and Kalaiselvi K. : "Quality of Work life: An overview", *International Journal of Marketing Services & Management Research*, Vol.1, Issue10, October 2012.

94. مها عادل رمضان الزيايدي: مرجع سابق.

95. خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سابق.

96. نبذة عن جامعة أسوان: متاح بـ:

<https://aswu.edu.eg/about/key-facts/history>

97. عبد الله السيد عبد الجواد: المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم

الانسانية، أسيوط، مكتبة جولد فنجرز، 1983.

98. جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة،

دار النهضة العربية، 1986.