

"دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية والسويسرية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية"

د/ هانم أحمد حسن أبو النيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

المستخلص:

هدف البحث الحالي التعرف على الأسس الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والوقوف على الوضع الراهن لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات النرويجية والسويسرية والمصرية في ضوء سياقهم المجتمعي، وأخيراً التوصل إلى إجراءات مقترحة لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، واعتمد على المنهج المقارن نظراً لطبيعة مشكلة البحث، وتوصل البحث الى عدة نتائج، منها: تقادم القوانين المنظمة للعمل الجامعي واللوائح المعتمدة في الجامعات مما ينعكس بالسلب على وظائف الجامعة وبالتالي أعضاء هيئة التدريس بها، ثبات نظم قبول وتعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس رغم كل المستجدات الطارئة، عدم وجود نقابة لأعضاء هيئة التدريس تتولى مسؤولية الدفاع عنهم في كافة شئونهم. الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، أعضاء هيئة التدريس.

A COMPARATIVE STUDY OF THE QUALITY OF WORK LIFE OF FACULTY MEMBERS IN NORWEGIAN AND SWISS UNIVERSITIES AND THE POSSIBILITY OF MAKING USE OF THEM IN EGYPTIAN UNIVERSITIES

ABSTRACT:

The current research aimed to identify the intellectual foundations of the quality of work life for university faculty members, and standing on the current status of the quality of work life in Norwegian, Swiss and Egyptian universities in light of their societal context, Finally, suggested measures to improve the quality of career of faculty members in Egyptian universities, It relied on the comparative Methodology due to the nature of the research problem.

The research reached several results, including: the obsolescence of the laws regulating university work and the regulations adopted in universities, which is negatively reflected on university jobs and consequently its faculty members, The stability of the systems of admission, appointment and promotion of faculty members despite all urgent developments, The absence of a union for faculty members responsible for defending them in all their affairs.

Keywords: Quality of work life, Faculty members.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة، ومنها الجامعات تغيرات مستمرة في شتى المجالات ومختلف نواحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، مما يستوجب ضرورة الاهتمام بأعضاء هيئة تدريسيها، وتحسين جودة حياتهم الوظيفية باعتبارهم أصل من أصولها البشرية، وأحد العناصر الرئيسة لرأس مالها الفكري، لذا فإن فهم احتياجاتهم وخلق ثقة متبادلة بينهم وبين بيئة العمل عامل مهم لنجاح الجامعة وزيادة إنتاجها، ورفع قدرتها التنافسية، وتقديمها في التصنيفات العالمية.

والجامعة كمؤسسة مجتمعية تقوم بإعداد القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة والأبحاث العلمية التي تخدم خطط التنمية الشاملة، وخدمة المجتمع بالتعرف على مشكلاته ومحاولة علاجها، لن تنجح في تحقيق ذلك إلا من خلال الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وظروف عملهم وجودة الخدمة المقدمة لهم (محمد عمر العامري، ٢٠١٨، ص ٩٩)، وعليه يعد عضو هيئة التدريس محور الارتكاز فيما تؤديه الجامعة للمجتمع من خدمات، وفي قيامها بوظائفها المنوطة بها، حيث يقوم بوضع المناهج والخطط الدراسية، وبمهام التدريس والتقييم، إضافة إلى الأنشطة البحثية والإشرافية، والإسهام في قيادة المجتمع وتوجيه أفراده. (إبراهيم عبد الرفع السمدوني، ٢٠١٣، ص ٢٤٧).

كما يتوقف نجاحه في جميع هذه المهام على عدة عوامل منها ما يرتبط بشخصيته وكفاءته المهنية، ومنها ما يرتبط ببيئة العمل الجامعي كالأستقلالية في العمل، ونظام الترقية والحوافز والبدلات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وعليه فإن مدى جودة هذه العوامل يؤثر إيجابياً على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم زيادة الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للجامعات (سحر فاروق علام، ٢٠١٢، ص ٢٤٤).

وتعد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس من المؤشرات الهامة لجودة الخدمات المقدمة لهم، والتي تعمل على تنميتهم وتطويرهم، وتجويد حياتهم وحل المشكلات التي تعيق نموهم المهني وأدائهم المنشود (Seema Arif and Maryam Ilyas, 2013, P. 284). كما تعد هدف عام تسعى الجامعات إلى تحقيقه كمؤشر إيجابي يعكس الرضا

الوظيفي والمشاركة المجتمعية وغيرها من الدلالات الإيجابية التي تعبر عن إمكانية التنبؤ بنجاحها واستمرارية أدائها بالمستوى المطلوب (إبراهيم بن عبد الله الزعير، ٢٠١٢، ص ١٩).
وتأكيداً على ما سبق توصلت دراسة (Agyapal & Jiwan, 2019) الى وجود علاقة إيجابية بين عوامل جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية العالية وتحسين الأداء الوظيفي، كما توصلت دراسة (هانى السيد العزب، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي، وتوصلت أيضاً دراسة (Seema & Maryam, 2013) الى ارتباط جودة الحياة الوظيفية بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

وفي النرويج تؤكد الجودة في التعليم العالي على عدد من الشروط الإطارية تتضمن التمويل وهيكّل النظام والقيادة وأنماط التوظيف ومعايير الاختيار وغيرها، في ظل عمليتنا بولونيا (bologna)، ولشبونة (lisbon) التي تعدا محركاً هاماً للإصلاح في النرويج بل في أوروبا، وترتب على ذلك إضافة العديد من الاصلاحات تماشياً مع أجندة تحديث الاتحاد الأوروبي، حيث أدخل إصلاح الجودة هيكلاً جيداً للدرجات الوظيفة لأعضاء هيئة التدريس (Crina dams and et. al, 2020, pp. 7 -8).

وفى سويسرا ينص القانون الفيدرالي بشأن تمويل وتنسيق قطاع التعليم العالي فى المادة (٣٠) على استيفاء متطلبات الاعتماد المؤسسي، من خلال امتلاك الجامعات نظاماً لمراقبة الجودة يضمن تحقيق جودة التدريس والبحث والخدمات عالية الجودة والموظفون المؤهلون؛ وأن يكون لأعضاء هيئة التدريس والقيادات دور مناسب في صنع القرار؛ وفى المادة (٤٠) يؤكد على جودة التعليم وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وفى المادة (٤٥، ٤٦) يؤكد على أن تقديم الدعم المالي من الاتحاد للجامعات يشترط أن تكون معتمدة مؤسسياً ومستوفاة لمعايير الجودة المشار إليها انفاً والتي تؤكد في معظمها على ابعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (The federal assembly of the swiss confederation, 2011, art 27-46).

وتأكيداً على أهمية وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية دورهم المنشود في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ وخاصة المتعلقة بالبعد الاجتماعي، والذي يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية

للجامعات، من خلال (اعتمادها مرتين على الأقل بحلول ٢٠٣٠، ووجود (١٠) جامعات على الأقل في أفضل ٥٠٠ جامعة على العالم، والتوسع في البعثات للجامعات العالمية ذات التصنيف المرتفع، ومضاعفة التمويل الحكومي الموجه للتعليم العالي مرة كل ٣ سنوات حتى عام ٢٠٢٣)، وتدويل الجامعات المصرية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤، ص ٣٥ - ٤٧).

وحيث أن جودة الحياة الوظيفية تعد أحد الآليات الفعالة لرفع القدرة التنافسية للجامعات، وتقدمها في التصنيفات العالمية أكدت الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة في محورها الأول، على التصنيفات الدولية والتي أحد ركائزها الأساسية عضو هيئة التدريس، وفي محورها الثامن على البعد الإجتماعي لأعضاء هيئة التدريس (جامعة القاهرة، ٢٠١٩، ص ١).

وفي جامعة الإسكندرية تؤكد الخطة الاستراتيجية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ في محورها الأول، على ضرورة سن قانون يربط الحافز بمؤشرات قياس الأداء، تعديل قواعد الترقيات، وفي محورها الثالث، تؤكد على ضرورة إعادة هيكلة مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، زيادة عدد البعثات والمنح إلى الجامعات ذات التصنيفات العالمية، إعداد لوائح موحدة للترقيات، وفي محورها الرابع، تؤكد على حافز مادي للمؤسسات ذوي النشر الدولي ومعامل التأثير المرتفع، وفي محورها السابع، التعاون الدول تؤكد على ضرورة وجود خطة لجذب الاساتذة والباحثين الدوليين في المجالات المختلفة (جامعة الاسكندرية، د. ت، ص ٥ - ١٧).

مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود المبذولة لتطوير أداء الجامعات المصرية ورفع كفاءتها، وبشكل خاص تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بها ورفع كفاءتهم لتحقيق بعض مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لهم، إلا أن هناك بعض الدراسات تشير إلى وجود مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق ذلك، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- غياب استقرار الباحثين بالجامعات المصرية لضعف نظم الأجور والحوافز (أحمد محمود عبد المطلب، ٢٠١٠، ص ٥٥٣ - ٥٥٤، ص ٥٧٦).

- انخفاض الميزانية المخصصة لدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المحافل العالمية أدى إلى تدهور الحركة العلمية في الجامعات وانعزالها عن العالمية.
 - ضعف المقابل المادي للعمل بالجامعة أدى إلى لجوء بعض أعضاء هيئة التدريس للعمل خارجها للوفاء باحتياجاتهم مما انعكس بالسلب على العملية التعليمية (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٨/٢٠٠٩، ص ٢٧).
 - ضعف استقلالية الجامعات والحرية الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
 - قلة اهتمام القيادات الجامعية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.
 - انخفاض فعالية برامج التدريب والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس لعدم ارتباطها بالاحتياجات المهنية (أمين محمد النبوي، ٢٠٠٧، ص ٧٨٢).
 - ضعف مرتبات ومعاشات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
 - ضعف الخدمات المتميزة في مجال الرعاية الصحية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (نهى سليمان القليوبى، ٢٠١٨، ص ٧٥٦).
 - هياكل الجور والمكافآت لا تتناسب مع الجهد المبذول والإنجاز.
 - ضعف المناخ التنظيمي بالجامعة الذي يشجع على العمل الجماعي، فضلاً عن زيادة الضغوط النفسية والإجهاد لأعضاء هيئة التدريس (ايسم سعد محمدى، ٢٠٢٠، ص ٣٠٧).
- وفي إطار دراسة وتحديد أوجه القصور المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعات المصرية، ثم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (٢٥) عضواً من بين مختلف الدرجات العلمية في عدة جامعات مصرية (جامعة بنها، المنيا، بني سويف، الأزهر، أسوان، القاهرة، الاسكندرية، المنصورة)، وجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي: جدول (١) نتائج استطلاع تقييم جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس

المحور	الموضوع	الابعاد المتبناه في البحث	النسبة المئوية
الأول	الجوانب الوظيفية والتنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الحرية والاستقلالية في العمل. ▪ المشاركة في اتخاذ القرار. ▪ الاستقرار والأمان الوظيفي. ▪ التدريب والتطوير الوظيفي. 	٦٠.٢٢%
الثاني	الجوانب المالية والاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نظم الاجور والحوافز. ▪ الترقية والتقدم الوظيفي. 	٥٤.٨١%
الثالث	الجوانب الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية. ▪ الرعاية المتكاملة (صحية - اجتماعية رياضية - ثقافية - تسهيلية) 	٣٩.١١%
النسبة الكلية للدراسة الاستطلاعية			٥٧.١١%

ويلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الكلية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بتقييم أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي (٥٧.١١%)، وهي نسبة ضعيفة، أما بالنسبة للمحور الأول: الجوانب الوظيفية والتنظيمية فالنسبة (٦٠.٢٢%) وهي نسبة مقبولة إلى حد ما، أما نسبة المحور الثاني: الجوانب المالية والاقتصادية جاءت (٥٤.٨١%) وهي نسبة ضعيفة، أما المحور الثالث: الجوانب الاجتماعية فجاءت النسبة (٣٩.١١%)، وهي نسبة ضعيفة جداً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستطلاعية فيما يتعلق بتقييم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ما يلي:

- قلة تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في العمل الأكاديمي الذي يقوم به، وقلة منحه الاستقلالية التي تحفزه على التجديد والابداع والابتكار
- ضعف مشاركة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية.
- قصور الجامعة في توفير بيئة عمل صحية وأمنة لعضو هيئة التدريس.

- ضعف إسهام مصفوفة برامج التنمية المهنية في الارتقاء بالمستوى الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، وعدم مواكبتها لمهام نموه الوظيفي.
 - لا تتلاءم سياسة الأجور والحوافز بالجامعة مع مهام ومسئوليات عضو هيئة التدريس، فضلاً عن عدم ربطها بأدائه.
 - قلة منح الترقيات الوظيفية لعضو هيئة التدريس بعدالة وانصاف، كما لا تُركز سياسة الجامعة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل عضو هيئة التدريس للترقية والتقدم في مساره الوظيفي.
 - ضعف اهتمام الجامعة بإسهامات عضو هيئة التدريس ولا رفايته، ولا تقدم خدمات الرعاية المتكاملة لعضو هيئة التدريس وأسرته.
- وفي ضوء ما سبق تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
- كيف يمكن الاستفادة من خبرتي الجامعات النرويجية والسويسرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟**
- ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- ما الأسس الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة؟
 - ما واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء السياق المجتمعي؟
 - ما الوضع الراهن لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية والسويسرية في ضوء السياق المجتمعي؟
 - ما أوجه التشابه والاختلاف لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية والسويسرية وتفسيرهما؟
 - ما الإجراءات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرتي الجامعات النرويجية والسويسرية؟

كما يتبنى البحث الفرض المبدئي التالي:

أن تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية استناداً للدراسة المقارنة في جامعات النرويج وسويسرا، قد يؤدي إلى وضع حلول علمية لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها.

أهداف البحث

هدف البحث الحالي التعرف على الأسس الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والوقوف على الوضع الراهن لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات المصرية والنرويجية والسويسرية في ضوء سياقهم المجتمعي، والتوصل إلى أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرهما، وأخيراً التوصل إلى اجراءات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

أهمية البحث

وتتبع أهمية هذا البحث مما يلي:

- أنه تناول موضوعاً من الموضوعات الهامة، وهو جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس الفئة التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها، والتي قد تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.
- أنه يعرض لأبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس على غرار ما هو متبع في النرويج وسويسرا، والتي يمكن الاستفادة منهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- أنه قد يستفيد من نتائج هذا البحث القيادات بالجامعات المصرية من خلال مراجعة كافة وظائف الموارد البشرية لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس لرفع قدرتها التنافسية وتقديمها في التصنيفات العالمية.
- أنه قد ينبه المسؤولين بالجهات التشريعية في مجال التعليم الجامعي من أجل إعادة النظر بشأن قانون تنظيم الجامعات وتعديله بما يضمن جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في كافة الجوانب.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية، يتناول البحث الحالي جودة الحياة الوظيفية من حيث:

- الحرية والاستقلالية في العمل الاكاديمي. ▪ نظم الأجور والحوافز.
- المشاركة في صنع القرار. ▪ الترقية والتقدم والوظيفي.
- الاستقرار والأمان الوظيفي. ▪ التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية.
- التدريب والتطوير الوظيفي. ▪ الرعاية المتكاملة.

٢- الحد الجغرافي:

اقتصر البحث الحالي على دراسة دولتي النرويج وسويسرا للاستفادة من خبرتيهما في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، واختيرت الدولتين للمبررات الآتية:

- النرويج لأنها حسب تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٢٠م تصدرت دول العالم وجاءت في المرتبة الأولى لشريحة التنمية المرتفعة جداً والتي تشمل المراكز من (١-٤٩)، وفي نفس العام جاءت في المرتبة الثالثة في ترتيب أفضل دول العالم من حيث مؤشر جودة الحياة وفقاً لتقرير مجلة ECOWRID 2020، فضلاً عن وجود خمس جامعات نرويجية ضمن (١٠٠٠ جامعة على مستوى العالم)، طبقاً للتصنيف الاكاديمي للجامعات (تصنيف شنغهاي) لعام ٢٠٢٠م، وتتفق النرويج ٢.٠٦٪ من ناتجها المحلي الإجمالي على البحث والتطوير.
- بينما أختيرت سويسرا لأنها حسب تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٢٠م جاءت في المرتبة الثانية لشريحة التنمية المرتفعة جداً، وفي نفس العام جاءت في المرتبة السادسة ضمن ترتيب أفضل دول العالم من حيث مؤشر جودة الحياة، فضلاً عن وجود (٩) جامعات سويسرية ضمن تصنيف شنغهاي لعام ٢٠٢٠م، كما تعد من أكثر الدول توجهاً نحو البحث والتطوير في العالم، حيث يبلغ الانفاق ٣.٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي لسويسرا في مجالات التعليم والبحث والابتكار، وتحتل المرتبة الأولى في العالم من حيث المنشورات العلمية وتضم أكبر عدد من المبدعين الحائزين على جوائز نوبل، كما احتلت المرتبة الأولى

عالمياً في مجال الابتكار عام ٢٠١٩ م للمرة التاسعة على التوالي حسب تقرير مؤشر الابتكار العالمي.

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج المقارن نظراً لطبيعة مشكلة البحث، وتم استخدام مدخل جورج بريداي، والذي يسير وفق الخطوات التالية: الوصف: Description: حيث يتم وصف الوضع الراهن لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والنرويجية والسويسرية، ثم التحليل والتفسير: Interpretation، وتتضمن هذه الخطوة تحليل الخبرة النرويجية والسويسرية في ضوء السياق المجتمعي المؤثر في جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، ثم المناظرة أو المقابلة: Juxtaposition، وتهدف الى التوصل لأوجه التشابه والاختلاف بين النرويج وسويسرا حول جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتفسيرها، وذلك من خلال تصنيف المادة العلمية وجدولتها والموازنة بينها، من أجل التوصل للفرض الحقيقي للبحث، وأخيراً خطوة المقارنة: Comparison، وفيها يتم التأكد من الفرض الحقيقي للبحث (نبيل سعد خليل، ٢٠٠٩، ص ١٩٦-١٩٩).

مصطلحات البحث

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- الجودة Quality:

وتعرف بأنها الريادة والتميز في المنتجات والخدمات، وتقوم على تلبية حاجات العميل وتوقعاته، وتوفير بيئة عمل مناسبة تتيح الابداع في العمل، والتأكيد على أهمية العنصر البشري في نجاح العمل (محسن على عطية، ٢٠٠٧، ص ٢٢).
وتعرف أيضاً بأنها جملة السمات والخصائص التي يحملها المنتج أو الخدمة، والتي تحدد إلى أي مدى يتم تحقيق احتياجات ورضا العميل المستفيد منها. (مدحت محمد أبو النصر، ٢٠٠٨، ص ٢٥)

٢- جودة الحياة: Quality of life (QoL)

تعرف بأنها مفهوم واسع النطاق يتأثر بحالة الفرد النفسية والصحية والاجتماعية، فضلاً عن مدى إدراك الفرد لموقعة في الحياة في سياق الإطار الثقافي والقيمي الذي

يعيش فيه، ومدى ارتباطه بأهدافه الخاصة وتوقعاته ومعتقداته واهتماماته (صفاء صلاح سند، ٢٠١٦، ص ١٢).

كما تعرف بأنها مقياس يشتمل على عدة أبعاد هي الرضا عن الحياة، احترام الذات، الصحة، الأداء الوظيفي، من أجل تحقيق الرضا الشخصي عن ظروف الحياة العامة. (Marjan Vaez and et.al, 2004, pp. 221 -22).

وتعرف أيضًا بأنها مقياس لتقييم الرفاهية العامة للأفراد أو المجتمعات ككل من خلال بُعدين مترابطين موضوعي ويشمل (الجوانب المادية والاجتماعية والاقتصادية)، وشخصي يتمثل في حالة الرضا النفسي التي يعيشها الفرد عن كل الظروف المحيطة (Domingo nevado and et.al, 2019, pp. 2 -3).

وتعرف إجرائيًا بتقييم مستوى جودة الخدمات المادية والاجتماعية التي تقدم للفرد، ومدى قدرتها على إشباع حاجاته الأساسية وتوقعاته المستقبلية في سياق الإطار الثقافي والقيمي الذي يعيش فيه، وانعكاسها على حالته النفسية والصحية والاجتماعية.

٣- جودة الحياة الوظيفية **Quality of work life**:

تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها بناء ديناميكي متعدد الأبعاد يتضمن عدة مفاهيم مثل الأمان الوظيفي وأنظمة المكافآت وفرص التدريب والترقي الوظيفي والمشاركة في صنع القرار. (G. Nasl Saraji and H. Dargahi, 2006).

وتعرف أيضًا بأنها مجموعة من وظائف الموارد البشرية والتي تتمثل في عمليات التوظيف والاختيار، والمزايا والتعويضات وتنمية المهارات، وعلاقات العاملين، والصحة والسلامة، والتطوير التنظيمي وغيرها لضمان رضا العاملين عن العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية. (Bethuel Sibongiseni, 2017, P. 123).

وتعرف أيضًا بأنها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى المحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره والتمثلة في ظروف العمل المناسبة، والأمان والاستقرار الوظيفي ونظام الاجور والحوافز العادل، والخدمات المتميزة، والمشاركة في اتخاذ القرار (زايد ناجي ومحمد الأشول، ٢٠١٨، ص ٢٩).

وتعرف إجرائيًا بأنها بناء ديناميكي يتضمن عدة أبعاد وهي، الحرية والاستقلالية في العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير الوظيفي، الترقية الوظيفية، عدالة

نظم الاجور والحوافز، الاستقرار والأمان الوظيفي والتوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية والرعاية المتكاملة، من أجل تحسين رفاهية أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم وتعزيز رضاهم الوظيفي.

٤- جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس

هي الدرجة التي يستطيع أعضاء هيئة التدريس من خلالها تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة أثناء عملهم في الجامعة من شعور بالأمان والانصاف والاعتزاز والديمقراطية والملكية الفكرية والاستقلال في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال على كافة المستويات التنظيمية (Shefali Sairastava and Rooma Kanpur, 2014, P. 54).

كما تعرف بأنها طريقة عمل تتضمن برامج وعمليات تهدف إلى تهيئة ظروف مناسبة تخدم أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال الموكلة لهم بأحسن طريقة ممكنة، فهي فلسفة تهدف إلى توفير الحاجات وتلبية الرغبات، وتمكين الأعضاء من أجل تحقيق رضاهم والارتقاء بأدائهم وأداء الجامعة ككل إلى أعلى مستوى. (عادل بومجان وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٢٤).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات التي تتبناها الجامعات لكفاية حاجات أعضاء هيئة التدريس الوظيفية والتنظيمية والمالية والاقتصادية والاجتماعية، فيما يتعلق بـ (الحرية والاستقلالية في العمل الاكاديمي، المشاركة في اتخاذ القرار على كافة المستويات التنظيمية، التدريب والتطوير الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، نظم الاجور والحوافز، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، والرعاية المتكاملة).

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على أدبيات الفكر التربوي اتضح أن هناك مجموعة من الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث تتمثل في الآتي:

١- دراسة (أيسم سعد محمد محمود، ٢٠٢٠، ص ص ١٦٥٤ - ١٧٣٤):

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي وطبقت استبانة على اعضاء هيئة التدريس حول درجة توافر أبعاد جودة الحياة والوظيفية، ومن أبرز نتائجها خلصت أن درجة موافقة العينة على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الإستبانة ككل كانت بدرجة متوسطة، بينما حصل البعد الثاني الخاص بجودة الخدمات التي تقدمها الجامعة والكلية والبعد الرابع الخاص بجودة نظم الرواتب والمكافآت على درجة ضعيفة، وهذا يتوافق مع ما توصلت اليه الدراسة الإستطلاعية للبحث الحالي.

٢- دراسة (ózdén tepekóylú ózturk and et.al, 2019, PP. 280- 286)

هدفت الدراسة إلى تحديد التواصل في البيئة الاكاديمية وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في مجال العلوم الرياضية بمختلف جامعات تركيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لمعالجة المشكلة واستخدمت لجمع البيانات مقياس جودة الحياة الوظيفية من سبعة أبعاد (الدعم الإداري، الاجهاد غير المرتبط بالعمل، الدخل، العلاقات من الزملاء، التواصل ودرجة الرضا الوظيفي، استخدام المهارات والاستقلال الذاتي، والمسئولية والواجب في العمل ، ومقياس تحليل مخزون الاتصالات في البيئة الاكاديمية من عشرة أبعاد (قلة التواصل، الفردية، عدم المعرفة العلمية، قلة الحافز، الانتظام، المشاكل الادارية، عدم وجود هدف مشترك، النقد، الميزات المقدمة ، جو القسم وطُبقَت الاداتين على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (١٦٥) عضواً، ومن أبرز نتائجها أن التواصل في البيئة الاكاديمية وجودة الحياة الوظيفية يقعان في المستوى المتوسط، كما أن ارتفاع العوامل السلبية التي تؤثر على التواصل في البيئة الاكاديمية تؤثر بالسلب على جودة الوظيفة، وبالتالي على رضا أعضاء هيئة التدريس.

٣- دراسة (Agyapal singh and Jiwan J.M., 2019, PP. 225 – 247)

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المختلفة المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في المعاهد الفنية في ولاية بنجاب- الهند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة المشكلة، واستخدمت استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (٣١٧) عضواً، ومن أبرز نتائجها تحديد العوامل التي تساهم بشكل كبير في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في

سياسات الادارة، بيئة العمل، عدالة الراتب والمكافآت، فرص التدريب والتطوير، تصميم الوظائف ومساحة الحياة، الامان الوظيفي والاجتماعي، التعامل مع الشكاوى، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية العالية.

٤- دراسة (هانى السيد العزب، ٢٠١٨، ص ص ٩٣ - ١٩٨):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بكلية رياض الاطفال جامعة المنيا، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي لهم، وأخيراً تحديد العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والأداء الوظيفي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلة البحث واستخدمت استباننتين: الأولى لمعرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية والثانية لقياس مستوى الاداء الوظيفي، وطبقت الاستباننتين على عينة من الإداريين بلغ قوامها (٤١) موظف وموظفة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية بين الأبعاد التنظيمية والوظيفية والأبعاد المالية والاقتصادية والأبعاد النفسية والاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي.

٥- دراسة (شريف عبد الله سليمان، ٢٠١٦، ص ص ١٤٩ - ٢٤٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ورصد وتحليل استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الملك سعود، وأخيراً التوصل إلى مقترحات لتحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة عين شمس، واعتمدت على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة البحث، واستخدمت استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (٤٧) عضو من تربية عين شمس، (٤٨) عضو من كلية التربية جامعة الملك سعود، ومن أبرز نتائجها الحاجة إلى تطبيق المحاسبية داخل المؤسسات الجامعية، والحاجة إلى تفعيل الرؤى والأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية، وتخفيف الأعباء الادارية وأعمال الامتحانات عن أعضاء هيئة التدريس للتفرغ للأعباء التدريسية والبحثية، وتحسين ظروف العمل المادية.

٦- دراسة (Hadi Farid and et.al, 2015, PP. 54 – 61)

هدفت إلى دراسة مستوى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة البحثية العامة في وادي كلاج بماليزيا، واعتمدت على المنهج الوصفي لمعالجة المشكلة، واستخدمت استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (٣١٥) عضواً، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية وارتباط عالي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (تعويض مناسب وعادل، ظروف عمل صحية وآمنة، فرص استخدام وتطوير القدرات والمواهب البشرية، فرص للنمو المستمر، الإدماج الاجتماعي في تنظيم العمل، الدستورية في تنظيم العمل، العمل وإجمالي مساحة الحياة، الأهمية الاجتماعية لحياة العمل) والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعليه تم التركيز على معظم هذه الأبعاد في الدراسة الحالية.

٧- دراسة (سحر فاروق علام، ٢٠١٢، ص ص ٢٤٣ - ٣٠٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة والرضا الوظيفي والعلاقة بينهم لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، واعتمدت على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة البحث، واستخدمت مقياس جودة الحياة لمنظمة الصحة العالمية بعد تقنيه، وإعداد مقياس للرضا الوظيفي، وطبقا على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس بلغ قوامها (١٠٢) عضواً، وأسفرت نتائجها عن انخفاض مستوى جودة الحياة بأبعادها المختلفة فيما عدا بُعد العلاقات الاجتماعية، أما الرضا الوظيفي في حدود المستوى المتوسط، وأكدت على وجود علاقة موجبة بين جودة الحياة والرضا الوظيفي.

٨- دراسة (Seyed Mohammad M. and Fatemeh Narenji T., 2011, PP. 179- 187)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران وجامعة شريف للتكنولوجيا لمساعدة صناع القرار على تحديد القضايا الرئيسية والعوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل ووضع استراتيجيات لمعالجة وتحسين جودة ظروف العمل في الجامعات، واعتمدت على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة البحث واستخدمت استبانة مستنده إلى مقياس "والتون ١٩٧٥"

لجودة الحياة، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (١٥٠) عضواً، منهم (١٢٠) عضواً من جامعة طهران، (٣٠) عضواً من جامعة شريف للتكنولوجيا، ومن أهم نتائجها أن كليات جامعة طهران وجامعة شريف للتكنولوجيا على مستوى غير ملائم إلى حد ما من جودة الحياة الوظيفية إلا في بعد التكامل الاجتماعي والتماسك بين أساتذة الجامعات المذكورة، حيث تحتل جامعة شريف للتكنولوجيا مكانة أعلى في هذا البعد.

تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي:

■ أوجه التشابه

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس كآلية لتحسين الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومن ثم الإنتاجية العالية للجامعات وتميزها وزيادة قدرتها التنافسية وتقدمها في التصنيفات العالمية، وهذا يؤكد على أهمية دراسة أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس من منظور مقارن.

■ أوجه الاختلاف

يختلف البحث عن الدراسات السابقة في الهدف الرئيس، حيث أن هدفه يتمثل في دراسة جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية والسويسرية، والإستفادة منهم في وضع تصور مقترح لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات المصرية، وأيضاً في تركيز البحث الحالي على المنهج المقارن "مدخل جورج بريدي" لمعالجة مشكلة البحث من منظور مقارن، وأيضاً جمع البيانات الكمية والكيفية وتحليلها وتفسيرها وتحديد أوجه التشابه والإختلاف وتفسيرهما في ضوء القوى والعوامل المؤثرة للاستفادة منهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

■ أوجه الاستفادة

استفاد البحث الحالي من عرض الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية لإعضاء هيئة التدريس بالجامعات وانتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع البحث، وتحديد محاوره وصياغة مشكلته الأساسية بحيث يأتي في

إطار تكاملي مع هذه الدراسات وبناء الإطار النظري المتعلق بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة -إطار نظري

يهدف هذا المحور تسليط الضوء على مفهوم جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة وأهميتها وأهدافها ومبرراتها وأبعادها ومعوقاتهما، على النحو التالي:

أولاً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

تعرف بمستوى السعادة والرضا الذي يشعر به أعضاء هيئة التدريس، وقدرتهم على إشباع حاجاتهم من خلال ثراء بيئة العمل وجودة الخدمات المادية والمعنوية المقدمة لهم. (همام سمير حمادنة، ٢٠١٩، ص ١٠٩).

وتعرف أيضاً بأنها كافة الجهود والعمليات المستمرة والمنظمة والمخططة والتي تهدف إلى تغيير كافة الممارسات التي من شأنها أن تسهم في المحافظة على مستوى عال من جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات بهدف تحسين أدائهم وأداء الجامعة ككل. (إيمان إبراهيم الدسوقي، ٢٠١٥، ص ٣٦٩).

كما تعرف بمجموعة السياسات والإجراءات والممارسات الإدارية التي تنعكس على الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بل وحياتهم الشخصية، وتسهم في تحقيق أهداف الجامعة. (عمر جيراريل الصليبي، ٢٠١٨، ص ١٧).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية لإعضاء هيئة التدريس يركز على تحسين بيئة العمل وحيات أعضاء هيئة التدريس، والمشاركة في القرارات على كافة المستويات التنظيمية، وتوفير الفرص الملائمة لتنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وفق احتياجاتهم، وتوفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة، فضلاً عن تحسين الأبعاد المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية والمالية والاجتماعية.

ثانياً: أهمية جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وأهدافها ومبرراتها

وتتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في المساهمة في حل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بأسلوب المشاركة، وتصميم أنظمة أجور تشبع حاجاتهم وتحقق رضاهم، وتحقيق الأمان الوظيفي عن طريق الاهتمام بحقوقهم، وتقليل الصراعات الجامعية (سعد العنزي، أحمد صالح، ٢٠٠٨، ص ٤٥-٤٦)، فضلاً عن تقييم رضاهم الوظيفي من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن رفاهيتهم وإنتاجيتهم في العمل. (Seema Arif & Maryam Ilyas, 2013, p. 285) كما تتضح أهمية جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من الأهداف التي تحققها فيما يلي:

١. تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في العملية التعليمية والإدارية.
 ٢. تحقيق العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة أعضاء هيئة التدريس.
 ٣. توفير فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال التعليم والتدريب.
 ٤. تحقيق التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي. (سيد جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ٨-٩)
- لذا يرجع الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، إلى عدة مبررات، منها ما يلي:

١. اعتبار عضو هيئة التدريس أهم المدخلات الجامعية التي تؤثر في عملياتها وشكل مخرجاتها. (محمد إبراهيم صويص، ٢٠١٨، ص ٤٩٢)
٢. ضعف رواتب أعضاء هيئة التدريس وغياب الحريات الأكاديمية.
٣. وجود قلة من الجامعات المصرية في مؤخرة التصنيفات العالمية، وعدم كفاية الأموال المخصصة للبحث العلمي.
٤. تدخل بعض القوى السياسية والاجتماعية في العمل الجامعي كتحديد المعيينين، وسفر أعضاء هيئة التدريس (عواطف عبد الرحمن وآخرون، ٢٠١٤، ص ١١٠، ١١٩).

٥. حاجة الجامعات إلى تحسين ظروف عملها، وتحسين ظروف أعضاء هيئة التدريس بها (أماني السيد غبور، ٢٠١٠، ص ٢١٦).

٦. عدم توافر الخدمات الصحية والتأمينية والاجتماعية والترفيهية والإسكان لأعضاء هيئة التدريس وعدم مناسبة ظروف العمل في معظم الجامعات، والتي تمثل مستلزمات أساسية لاستقرارهم ومن ثم تجويد أعمالهم. (محمد صبري الحوت، ٢٠٠٨، ص ص ٩٠ - ٩١)

يتضح مما سبق أهمية جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في تخفيض الصراعات بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تحسين مناخ العمل وزيادة الانتاجية، فضلاً عن زيادة رضاهم الوظيفي، وانتمائهم وولائهم للجامعة، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهدافهم، وأهداف الجامعة لتحسين إنتاجيتهم وتطوير أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام للجامعة وزيادة موقفها التنافسي على الصعيد المحلي والعالمي.

ثالثاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

يتضح من خلال استقراء الأدبيات التربوية، تعدد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، واختلافها من وجهة نظر العلماء والباحثين حسب موضوع البحث وأهميته وأهدافه، ولذا يختص البحث الحالي بمجموعة من الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات تتلاءم مع طبيعته، وهي:

١- الحرية والاستقلالية في العمل الأكاديمي: *independence in Freedom and academic work*

وتعني الحرية الأكاديمية تمتع عضو هيئة التدريس بحرية التدريس المتمثلة في حرية اختيار المواد التي يُدرّسها ووضع محتواها، فضلاً عن حرية اختيار موضوعات البحوث العملية وإجرائها ونشرها، والمشاركة في صنع القرارات على كافة المستويات، وأخيراً، فتح المجال له كي يساهم في خدمة المجتمع. (محمد محمد سكران، ٢٠٠٩، ص ص ٦٨ - ٧٠)

كما تعني حق مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات الأكاديمية التي تخصصهم وحرّيتهم في أداء مهام وظائفهم دون التعرض لأي مضايقات تسلب حقوقهم أو

تعرقل جهودهم في البحث عن الحقيقة العلمية ومشاركتها وإعلانها. (عمير بن سفر الغامدي، ٢٠١٨، ص ٩١)

٢- المشاركة في اتخاذ القرار: Participation in decision making

تعد مشكلة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية أمرًا ضروريًا لضمان وضوح الرؤية وتبادل الآراء، وتيسير مهمة الرؤساء، ويتوقف نجاح ذلك على طبيعة التنظيم، أسلوب الإدارة المتبع، المستوى التنظيمي الذي تتم المشاركة فيه، مجالات المشاركة، فضلاً عن أن تفعيل هذا المبدأ يحقق عدة مزايا منها: (حافظ فرج، محمد صبري حافظ، ٢٠١٢، ص ٧٥ - ٧٨)

- شعور أعضاء هيئة التدريس بأهميتهم داخل التنظيم الجامعي.
- سهولة توجيه أعضاء هيئة التدريس، وتحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم.
- الكشف عن مواهبهم وقدراتهم الكامنة، وتنمية الجوانب القيادية لديهم.

٣- الاستقرار والأمان الوظيفي: Job stability and security

يعد الأمان الوظيفي لعضو هيئة التدريس سلاح ذو حدين، فمن الناحية الإيجابية يستطيع التمتع بالحرية الأكاديمية وممارستها دون خوف أو قلق، ومن الناحية السلبية نجد أن الأمان الوظيفي المطلق ينعكس سلباً على إنتاجيتهم لكونهم موظفين حكوميين كسائر موظفي القطاع الحكومي، فنجد بعضهم يصرون على بقائهم في هذا الوضع بسبب الأمان الوظيفي المطلق وسائر الضمانات الاجتماعية، لذا يستوجب أن يكون الأمان الوظيفي مصحوباً بآليات مساءلة واضحة وتقييم دوري للأداء والإنتاجية، أو إقامة علاقة تعاقدية بين الجامعة وعضو هيئة التدريس كالمطبق في أمريكا الشمالية والنرويج بأن تكون هذه العلاقة قائمة على عقد جماعي واضح وصريح مع أمن وظيفي مشروط بإتمام المهام الموكلة له (عدنان الأمين، وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٣٨٧).

وعليه يعرف الاستقرار والأمان الوظيفي بالثبوت في الخدمة، بمعنى أن عضو هيئة التدريس الذي يُنهي فترة الاختبار الأولية يجب أن يثبت في الخدمة إلى أن يبلغ سن التقاعد، إلا إذا تعذر ذلك لأسباب مشروعة (كاشي أ. تراور، ٢٠٠٦، ص ١٦١، ص ١٧٢).

وبذلك يتضح أن الاستقرار والأمان الوظيفي يتمثل في وجود عضو هيئة التدريس على رأس العمل حتى سن التقاعد مع تمتعه بحريته الأكاديمية في ممارسة عمله، وهذا يتطلب منه القيام بمهام وظيفته على أكمل وجه في كافة الجوانب التدريسية والبحثية، والمجتمعية من أجل تلبية احتياجات الجامعة ومتطلباتها.

٣- التدريب والتطوير الوظيفي: Training and career development

يلعب التدريب دورًا حيويًا في تنمية مهارات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس وتحسين اتجاهاتهم ومستوى أدائهم، لذا ينبغي على الجامعة الاهتمام بالعملية التدريبية بشكل متكامل بداية من دراسة الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد موضوعاته وأساليبه، وذلك لما يتركه التدريب من أثر على أعضاء هيئة التدريس معرفيًا وسلوكيًا وتعديل اتجاهاتهم بشكل ينعكس على تحقيق الكفاءة والفعالية للجامعة وزيادة إنتاجيتها (مصطفى يوسف كافي، ٢٠١٨، ص ص ١٨٣ - ١٨٤).

كما تتطلب الجهود المبذولة المقصودة والمستمرة من قبل الجامعة أو الكلية أو عضو هيئة التدريس ذاته لتغيير معارفه وسلوكياته واتجاهاته لتلبية احتياجاته واحتياجات الجامعة والمجتمع الحالية والمستقبلية من عضو هيئة التدريس أن يكون مسئولاً أمام نفسه كعالم أو أكاديمي، وذلك بتحقيق تقدمًا في مجاله المعرفي، فضلاً عن مسئوليته أمام جامعته، والتي تتطلب منه الإجابة في التدريس والبحث وخدمة المجتمع، وأخيرًا مسئوليته أمام المجتمع، والذي يتطلب منه الاستجابة لاحتياجاته ومشكلاته (عواطف عبد الرحمن وآخرون، ٢٠١٤، ص ص ١١٥ - ١١٦).

وعلى صعيد آخر ينبغي على الجامعة عدم التركيز فقط على تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات التي تسهم في تحسين أدائهم أو تصحيح أخطاء أعمالهم، بل تزويدهم بالقدرات والمهارات التي تحتاج إليها في المستقبل، أي الانتقال من مفهوم التدريب إلى مفهوم التطوير، والذي يركز على الوظيفة الحالية والمستقبلية لعضو هيئة التدريس أي الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي وليس الاداء الحالي أو الترقية. (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٥، ص ص ٣٩١ - ٣٩٢).

٥- نظام الاجور والحوافز: Salary and Incentive System

تعد نظم الاجور والحوافز من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس، لذا ينبغي تطويرها بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الاوضاع الاقتصادية والعوائد المادية لأعضاء هيئة التدريس من أجل الحفاظ عليهم بدلاً من هجرتهم للخارج، مما ينعكس سلباً على كفاءة وفعالية الجامعة. (مصطفى يوسف كافي، ٢٠١٨، ص ١٨٥)

كما توجد أنواع عديدة من الحوافر مطروحة أمام الادارة الجامعية للاختيار منها لتوجيه سلوك أعضاء هيئة التدريس وتحديد اتجاهاتهم، ومقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، ومن هذه الحوافر حوافر معنوية (التشجيع، الجوائز التقديرية، خطابات الشكر والتقدير، التدريب) وحوافز مالية (الراتب، العلاوات، البدلات، المكافآت)، وحوافز مادية (ظروف عمل ملائمة، تحسين بيئة العمل وأدواتها)، ويمكن أن تمنح هذه الحوافر على أساس الجهود أو المهارة أو الأقدمية. (مدحت أبو النصر، ٢٠١٢، ص ص ١٥٢-١٥٦)

وبذلك يتضح من العرض السابق ضرورة توفير تحفيز مستمر لأعضاء هيئة التدريس لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للجامعة، وأيضاً ضرورة التنوع في أساليب التحفيز كالتحفيز الإيجابي والسلبي أو التحفيز الفردي والجماعي أو التحفيز المادي والمعنوي، فضلاً عن الاستمرارية في استخدام أساليب التحفيز الملائمة من أجل الزمام بتحقيق أهداف الجامعة.

٦- الترقية والتقدم الوظيفي: Advancement Promotion and career

تعتبر الترقية الأكاديمية من القضايا المهمة في حياة عضو هيئة التدريس نظراً لما يترتب عليها من حوافز مادية ومعنوية، كما تعد من أهم مؤشرات قياس مدى كفاءة العملية التعليمية والبحثية في الجامعة وتطورها، وتعد أيضاً مقياساً مهماً للأداء الأكاديمي والبحثي وتطوره بما ينعكس إيجاباً أو سلباً على سمعة الجامعة والمجتمع الذي توجد فيه (حمود محمد شرف الدين، ٢٠١٦، ص ص ٤٩-٥٠).

كما تعد وسيلة للمحافظة على الطاقات البشرية الموجودة بالجامعة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد ووسيلة طبيعية لإعداد القادة الأكاديميين والاداريين، وبالتالي

يتحقق لعضو هيئة التدريس الشعور بالأمان بما يحققه من تقدم مستمر في الرتب الأكاديمية (ملوح مفضي السليحات، ٢٠١١، ص ٧٥٨).

وفي هذا الإطار تشير دراسة (حمود محمد شرف الدين، ٢٠١٦، ص ص ٥٢-٥٣) إلى وجود مجموعة من المعوقات تواجه عضو هيئة التدريس في الحصول على الترقية في المدد المحددة في القوانين واللوائح، ومنها معوقات ذاتية تتعلق بقلّة طموح بعض أعضاء هيئة التدريس، ومعوقات تتعلق بمحيطهم الأسرى الاجتماعي، ومعوقات تتعلق بطبيعة العمل الأكاديمي، ومعوقات تنظيمية وبيروقراطية تتعلق بالإجراءات المتبعة في الحصول على الترقية.

٧- التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية: Balance between academic work and social life

يركز هذا البعد على ماهية الأساليب والوسائل التي تحقق الموازنة بين العمل الأكاديمي والحياة لإشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس ورغباتهم وتقليل توترهم، وتحفيزهم، وضمان ولائهم، وتقليل غيابهم وزيادة انتاجيتهم، فضلاً عن إشباع حاجات الجامعة من خلال رفع كفاءة عملياتها التعليمية والبحثية وزيادة انتاجيتها وتحسين قدرتها التنافسية، ومن هذه الوسائل ما يلي (سعد العنزي، أحمد صالح، ٢٠٠٨، ص ٦١):

- المساندة، ويكون من خلال وقوف الإدارة بجانب أعضاء هيئة التدريس لمواجهة المشكلات والازمات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- المرونة: وتعني مدى استجابة الجامعة لحاجات أعضاء هيئة التدريس.
- التواصل المتبادل، والعمل من خلال الفريق، والموقف الايجابي لتشجيع أعضاء هيئة التدريس وتنمية روح الولاء والانتماء للجامعة.

٨- الرعاية المتكاملة: Integrated care

لقد تطور مفهوم حق الرعاية مصاحباً للثورة الصناعية التي أحدثت تغيرات جذرية على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، وأدت إلى تحسين مطرد في الخدمات الصحية والاجتماعية والاقتصادية، واعتبار أن عملية تقديم مثل هذه الخدمات عملية إنتاجية وليست استهلاكية، لأنها تؤدي إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية والولاء والانتماء وحب العمل وزيادة الرضا الوظيفي وقلّة المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس

وأسرهم، ومن أمثلة هذه الخدمات الخدمات الصحية، الخدمات الاجتماعية والرياضية، الخدمات التعليمية والثقافية، والخدمات التسهيلية (مدحت أبو النصر، ٢٠١٢، ص ص ٢٥١-٢٥٧).

وتعقيباً على ما سبق يتضح ضرورة دعم هذه الأبعاد بالجامعات المعاصرة وتكاملها من أجل تحقيق جوة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها، ومن ثم تحسين كفاءتهم وزيادة انتاجيتهم التي تنعكس على رفع الكفاءة التعليمية والبحثية للجامعة وفعاليتها وزيادة انتاجيتها، وتحسين قدرتها التنافسية، وتقدمها في التصنيفات العالمية.

المحور الثالث: واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات المصرية

يتناول هذا المحور ملامح التعليم الجامعي المصري، والجهود المبذولة لتحسين أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعات المصرية وأخيراً السياق المجتمعي السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي الذي يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، كما يلي:

أولاً: ملامح التعليم الجامعي المصري

تقع مصر في الركن الشمالي الشرقي من قارة أفريقيا، وتتمتع بامتداد أسويي يتمثل في شبه جزيرة سيناء، يحدها شمالاً البحر المتوسط، وجنوباً السودان، وشرقاً البحر الأحمر، وغرباً ليبيا، وتبلغ مساحتها حوالي ١.٠٠٢.٠٠٠ كم^٢، وتضم (٢٨) محافظة، وتبلغ المساحة المأهولة ٧٨.٩٩٠ كم^٢ بنسبة ٧.٨٪ من المساحة الكلية، واللغة الرسمية لها اللغة العربية، والعملة الوطنية الجنيه المصري (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٢، ص ١)، ويبلغ تعداد سكانها في أول يناير ٢٠٢٢م نحو ١٠٢.٩ مليون نسمة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري، ٢٠٢٢، ص ١).

ويقع تحت مظلة التعليم الجامعي المصري عام ٢٠٢١م (٢٧) جامعة حكومية بها (٤٩٤) كلية ومعهداً، وتشمل (١٨٨) برنامجاً جديداً في تخصصات تخدم احتياجات سوق العمل وعملية التنمية، كما يقع تحت مظلة التعليم الجامعي (٣٣) جامعة خاصة وأهلية تضم عدد (١٦٨) كلية، وأيضاً (٣) جامعات تكنولوجية، و(٨) كليات تكنولوجية

تضم (٤٥) معهداً فنياً فوق متوسط، (٤) جامعات أهلية بمواصفات دولية تضم (٦٢) كلية، (١٠٠) جامعة ببروتوكول واتفاق مع دول شقيقة وصديقة ومنظمات إقليمية ودولية، (٣) فروع لجامعات أجنبية مرموقة، وتعتبر الجامعات المصرية جامعات الأعداد الكبيرة، حيث وصل عدد الطلاب بها إلى (٣) مليون طالب جامعي منهم ٤٣٠.٠٠٠ طالب دراسات عليا، ٨٦.٠٠٠ طالب واعد، فضلاً عن أن منظومة التعليم الجامعي تضم حوالي (١٢٦) ألف عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة منهم (١١٥٠) مبعوثاً للحصول على درجات جامعية عليا في تخصصات تاكب التنمية الوطنية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١، ص ١ - ٢)

ويتضح من هذا العرض زيادة عدد الجامعات وطلابها واستحداث برامج جديدة، وإنشاء فروع لجامعات أجنبية وزيادة عدد البعثات عن الأعوام السابقة بما يتماشى مع خطط التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، الأمر الذي يتطلب اهتماماً متزايداً بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق ابعاد التنمية المستدامة وتقديم الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية.

وتنظم أعمال الجامعات من خلال المجلس الأعلى للجامعات، ويتجلى دوره في العديد من المسؤوليات، منها: رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العالي والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع احتياجات الدولة، ووضع اللوائح التنفيذية للجامعات، واللوائح الداخلية للكليات والمعاهد والمتابعة الدورية لتنفيذ سياسته وقراراته في الجامعة (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، مادة ١١٩)، وبالتالي يتضح المركزية المعتمدة في الجامعات، والتي تعيق استقلالها الكامل وتحقيق حريتها الاكاديمية وحرية منتسبيها.

ووفقاً لقانون تنظيم الجامعات تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً متوخية في ذلك ما يلي (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، مادة ١) المساهمة في رقي الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة، توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية العربية والأجنبية.

وبالرغم من صياغة الأهداف بشكل عام، والزام كافة الجامعات بها دون وجود مساحة للتميز والابتكار، فضلاً عن قلة مساهمتها لخطط التنمية المستدامة، إلا أن هذه المسئولية للجامعات يقع تحقيقها على كاهل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، الأمر الذي يشير إلى ضرورة تجويد بيئة عملهم، وتحسين أوضاعهم الأكاديمية والبحثية والاقتصادية، والاجتماعية، والادارية والتنظيمية.

ثانياً: الجهود المبذولة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

تتمثل الجهود المبذولة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في اعتماد البحث الحالى على التصنيفات العالمية للجامعات كمؤشر عن جودة الحياة الوظيفية حيث أن تقدم الجامعات في مثل هذه التصنيفات ماهو إلا انعكاس لمستوى جودة الحياة الوظيفية، ولقد شهد التصنيف العالمي للجامعات ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م أن (٥) جامعات مصرية حكومية جاءت من بين أفضل (١٠٠٠) جامعة على مستوى العالم طبقاً لتصنيف (ARWU) المعروف باسم تصنيف شنغهاي Academic Ranking of world Universities وهم بالترتيب جامعة القاهرة، جامعة الاسكندرية، جامعة عين شمس، جامعة المنصورة، جامعة الزقازيق)، وفيما يلي بيان بأول جامعتين تم تصنيفهما على مستوى العالم، يوضحها الجدول التالي.

جدول (٢)

يبين الملامح المميزة لجامعتي القاهرة والإسكندرية

الجامعة	الترتيب العالمي	التعريف بالجامعة
جامعة القاهرة	٤٠١ - ٥٠٠	تأسست جامعة القاهرة ٢١ ديسمبر ١٩٠٨، عرفت باسم جامعة فؤاد الأول ثم جامعة القاهرة بعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢، وتقع في مدينة الجيزة، وبعض كلياتها تقع في أحياء المنيل والمنيرة والدقي، وتضم (٢١) كلية، (٥) معاهد وحوالي (١٨) مركز، بالإضافة إلى إنشاء فرع دولي لجامعة القاهر في ٦ أكتوبر يقوم على الدرجات العلمية المزدوجة والمشاركة مع كبرى الجامعات

<p>العالمية وحصل (٣) من الخريجين على جوائز نوبل، ومقيد بالجامعة (١٩١.٩٨٦) طالب مصري ووافد في المرحلة الجامعية و (٤٩١٤) طالب بمرحلة الدراسات العليا طبقاً لإحصائيات ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، وتقدم العديد من البرامج في المرحلة الجامعية ومرحلة الدراسات العليا من خلال (١٢١١٤) عضو هيئة تدريس.</p> <p>كما بلغ عدد المشاريع البحثية الجارية بالجامعة (١٤١) مشروعاً، كما جاءت ضمن أفضل الجامعات العالمية في (٨) تصنيفات دولية، كما تقدمت ١٤ مركزاً بتصنيف Scimago الاسباني لعام ٢٠٢٠ لأفضل المؤسسات الأكاديمية في الأداء البحثي (المركز ٢٩٧ عالمياً)، وجاءت في التأثير المجتمعي المركز ١٨٤ عالمياً.</p>		
<p>هي جامعة حكومية مصرية، وثالث جامعة أنشئت بعد جامعة القاهرة والجامعة الأمريكية في القاهرة، تضم الجامعة (٢١) كلية، (٣) معاهد، (٦) مراكز متخصصة، ويقع مقرها الرئيسي بمدينة الإسكندرية، بالإضافة إلى فرع مدينة برج العرب الجديد الجاري أنشاؤه، هذا بالإضافة إلى فرعي الجامعة خارج مصر في جوبا عاصمة السودان، بانجامينا عاصمة تشاد، ومقيد بها (١٧١.٤٦٥) طالب بالمرحلة الجامعية، (٢٢.٦٤٨) طالب دراسات عليا، وتقدم ٧٥٠ برنامج من خلال (٧.١٥١) عضو هيئة تدريس، ويوجد بها شراكات دولية، كما بلغ عدد الأساتذة الزائرين الأجانب لجامعة الإسكندرية حوالي (٤٢) يمثلون (٣٢) دولة أجنبية منهم (١١) أستاذ زائر بكلية الآداب من (٧) دول أجنبية، كما حصلت على عدد من المشروعات الخاصة بسفر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للجامعات الأوروبية من خلال برنامج Erasmus Plus KA1.</p> <p>وفي عام ٢٠٢٠ بلغ عدد المشاريع البحثية الممولة تمويل مصري أو اتحاد أوروبي (٥٣) مشروع موزعين على (١٢) كلية بالجامعة، كما تم تسجيل (٤٥) براءة اختراع لعدد من أعضاء هيئة التدريس موزعين على (٧) كليات، كما جاءت ضمن (١٢) تصنيف للجامعات على مستوى العالم.</p>	٧٠١ - ٨٠٠	جامعة الإسكندرية

*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على -الموسوعة الحرة ويكيبيديا: <https://ar.wikipedia.org/>، *دليل إنجازات جامعة القاهرة (٢٠١٩ - ٢٠٢٠)، موقع جامعة الاسكندرية: <https://alexu.edu.eg/index.php/ar/>، وزارة التعليم العالي: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ٢٠٢٠ / ٢٠٢١.

Academic Ranking of world university-2020/2021 - <https://cwur.org/2021-22/country/egypt.php/>

ويتضح من الجدول السابق أن الجامعتين بذلتا جهوداً ملحوظة في إطار تطوير أعضاء هيئة التدريس من خلال التركيز على بعد واحد وهو التدريب والتطوير كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وإهمال باقي الجوانب المحددة في حدود البحث، كما أن عدد المشروعات قليل بالنسبة لعدد أعضاء هيئة التدريس ومسايرة خطط التنمية المستدامة، كما أن بعض الكليات من الجامعتين مشاركون، والبعض غير مشاركون، كما يتضح غياب وجود سياسات موحدة لتطوير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

١- أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ويتناول هذا المحور الأبعاد التالية:

أ- الحرية والاستقلالية في العمل الأكاديمي

تشريعياً ينص قانون تنظيم الجامعات في مادته الأولى على أن الدولة تكفل استقلال الجامعات، كما تنص المادة (٧) على أن الجامعات هيئات عامة ذات طابع علمي وثقافي، ولكل منها شخصية اعتبارية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، المادة (١)، (٢٧)).

وتعقيباً على هذه المواد وغيرها في هذا الشأن يتضح احتواء القانون بعض النصوص التي تهدد الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، كنص المادة (٨٣)، اتساع سلطات المجلس الأعلى للجامعات، وعدم اقتصار دوره على أمور التخطيط العام للتعليم الجامعي والتنسيق بين الجامعات، ووجود ثمة قصور في التشريع، حيث لا يكفل الاستقلال الكامل للجامعات (أكاديمياً، ومالياً، وإدارياً)، وبالتالي وقوعها تحت هيمنة السلطات المركزية، ونود الإشارة أيضاً إلى الرقابة التي تمارس على نوادي أعضاء هيئة

التدريس وتعرضها لبعض الاعتداءات الأمنية للحد من أنشطة أعضاء هيئة التدريس وكبح حريتهم.

وعلى صعيد آخر ينص الدستور المصري على أن تكفل الدولة استقلال الجامعات، وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تكفل تنمية كفاءتهم العلمية ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والادبية بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه، كما تكفل حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية وبناء اقتصاد المعرفة، وتخصص له نسبة من الانفاق الحكومي لا تقل عن ١٪ من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية. (رئاسة الجمهورية، ٢٠١٤، المادة ٢١-٢٣):

ومن ثم يتضح تأكيد الدستور المصري على حرية الجامعات وحرية العمل الاكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في أكثر من مادة، في حين لا ينص قانون تنظيم الجامعات بشكل صريح على الحرية الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في أي من موادها وقلص استقلال الجامعات في نص مادة (١)، بل اسهب في تقييد الجامعات بالعديد من المجالس والاجراءات التي تسلبها استقلاليتها.

وتنظيمياً تؤكد الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ في هذا الشأن على انتشار المفهوم الخاطيء لاستقلال الجامعات، وتعقد البيروقراطية الحكومية التي تحد من الاستفادة من التمويل المتاح، وعدم توحيد التشريعات المنظمة والمحفزة للبحث العلمي بالمؤسسات البحثية في قانون واحد (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٥، ص ٣٣ - ٣٥).

ب- المشاركة في اتخاذ القرار:

تشريعياً يتم اتخاذ القرار في الجامعات المصرية على ثلاث مستويات هي، مستوى الجامعة، ويكون من خلال مجلس إدارة الجامعة، على مستوى الكلية، ويكون من خلال مجلس الكلية برئاسة العميد، على مستوى القسم، ويكون من خلال مجلس القسم، وأخيراً يرأس كل هذه المجالس المجلس الأعلى للجامعات برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي وعضوية، رؤساء الجامعات (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، المادة ١٥، ٢٢، ٤٠، ٥٢):

وتعقيباً على هذه النصوص وغيرها في هذا الشأن يتضح اتجاه قانون تنظيم الجامعات نحو الإدارة الفردية، والبعد عن التشاركية في اتخاذ القرار، نظراً للتوسع في سلطة القيادات الجامعية على حساب المجالس الجامعية، حيث يعطي القانون لكافة المجالس الجامعية الحق في أن تفوض رؤسائها أو من تراه من أعضائها في بعض اختصاصاتها، وأيضاً تعتبر القرارات الصادرة من كل مجلس من المجالس المشار إليها أنفاً في حدود اختصاصها ملزمة للمجالس الأدنى منها، كما لا تنفذ قرارات المجلس فيما يحتاج إلى قرار من وزير التعليم العالي إلا بصدور هذا القرار.

ج-الاستقرار والأمان الوظيفي

ينص قانون تنظيم الجامعات في المادة (١١٣) أن سن انتهاء الخدمة لأعضاء هيئة التدريس (٦٠) سنة ميلادية، وفي المادة (١١٤) على أن يحال عضو هيئة التدريس إلى المعاش بقرار من رئيس الجامعة إذا لم يستطع مباشرة عملة بسبب المرض، وفي المادة (٩٤) إذا ثبت في أي وقت أنه لا يستطيع لأسباب صحية القيام بوظيفته على الوجه اللائق، وفي المادة (١١٦) لا يترتب على استقالة أي عضو هيئة تدريس سقوط حقه في المعاش أو المكافأة، وفي المادة (١٥٥) ينقل المعيد إلى وظيفة أخرى إذا لم يحصل على درجة الماجستير خلال خمس سنوات على الأكثر منذ تعيينه معيداً، أو إذا لم يحصل على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها خلال عشر سنوات على الأكثر منذ تعيينه معيداً (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، المادة ٩٤ - ١٥٥).

وتعقبياً على هذه المواد وغيرها في هذا الشأن يتضح ما يلي:

- أن الاستقرار والأمان الوظيفي لعضو هيئة التدريس ومعاونيه متحقق منذ بداية تعيينهم حتى بلوغ سن انتهاء الخدمة ما لم يخلوا ببنود المواد المشار إليها أنفاً.
- أما بشأن تعيين المعيد والمدرسين المساعدين، وهم نواه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، يتخذ مسارين التكليف أو الاعلان و كلاهما يكون على أساس التقدير العام، وبذلك يخلو قانون تنظيم الجامعات من وجود أي معايير يتم على أساسها المفاضلة جانب التقدير العام.
- لم يتضمن قانون تنظيم الجامعات أحكام خاصة لمعاش تقاعدي جزئي للأعضاء الذين يزيد أعمارهم عن ٦٠ عاماً، ويفضلوا الانتقال التدريجي إلى التقاعد، وذلك

- من خلال واجبات وظيفية مكيفة لذلك، وإنما نص في المادة (١٢١) يعين جميع من يبلغون سن انتهاء الخدمة ويصبحون أساتذة متفرغين حتى بلوغهم سن (٧٠) عامًا وذلك ما لم يطلبوا عدم الاستمرار في العمل.
- وبشأن تأديب أعضاء هيئة التدريس يعطي القانون صلاحيات للقيادات الجامعية رغم وجود مجالس تأديبية بالجامعة.
 - كما نصت المادة (٨١) يجوز نقل الاساتذة من تخصص إلى آخر أو قسم إلى آخر أو من كلية أو معهد إلى آخر في ذات الجامعة، وهذا النص يهدد الاستقرار والأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، كما حدث بصدور قرار المجلس الأعلى للجامعات بإلغاء كليات التربية النوعية وضم أقسامها إلى كليات التربية.

د-التدريب والتطوير

تشريعياً ينص قانون تنظيم الجامعات في المادة (٥٩)، (١٥٠)، (١٥٩) على أن يتلقى المدرسون المساعدين والمعيدون تدريباً على أصول التدريس العامة والخاصة في شكل مقررات أو ندوات أو دروس علمية وفقاً لظروف كل كلية.

كما ينص قانون تنظيم الجامعات في باب البعثات في مادة (١١) أن البعثات سواء داخل أو خارج الجمهورية تهدف إلى القيام بدراسات علمية أو فنية أو عملية أو الحصول على مؤهل علمي أو كسب مران عملي أو بعثة قصيرة لمتابعة التطورات الحديثة في ناحية من نواحي المعرفة نظرية أو تطبيقه أو حضور مقررات دراسية موسمية معنية وذلك لسد نقص أو حاجة تقتضيها مصلحة عامة.

وتعقيباً على نصوص المواد المتعلقة بتدريب أعضاء هيئة التدريس نجد أنها تقصر التدريب على أصول التدريس العامة والخاصة أو التدريب العملي في حالة الكليات العملية أو التدريب للترقية أما بخصوص التدريب وفق احتياج تدريبي أو تدريب بخصوص تأهيل الأعضاء الجدد أو تدريب علاجي وفق تقارير الاداء الخاصة بأعضاء هيئة التدريس أو تدريب خاص بالوظائف القيادية فلا يتضمن القانون أي نصوص لذلك.

وتنظيمياً تبنت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وضع خطة استراتيجية متكاملة لتطوير منظومة التعليم العالي، وتضمنت تلك الخطة (٢٥) مشروعاً طبقاً لجهة

تمويلها، وتم تجميعها في (٦) مشروعات أساسية، وما يفيد البحث الحالي هو مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، (محمد أحمد درويش، ٢٠٠٨، ص ٤٧١) وتحت مظلة مشروعات تطوير التعليم العالي تأسس المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بوزارة التعليم العالي المصري، والذي يهدف إلى تنمية الموارد البشرية على الصعيد الأكاديمي والإداري بالجامعات المصرية، فضلاً عن تنمية المهارات واستخدام التكنولوجيا والأخلاقيات المهنية، ومهارات العرض والاتصال، كما يطبق المركز معايير الجودة الدولية والمعتمدة من الفرع الأوروبي والأمريكي للمجلس الدولي للمدرسين المعتمدين. (أماني السيد غبوز، ٢٠١٠، ص ٢٤١)

وعليه تم اقتراح مجموعة من الجدارات وبرامجها من قبل المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات والمتبعة في الجامعات المصرية من أجل التنمية والارتقاء بالمستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس اخذين في الاعتبار الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وتتمثل هذه الجدارات في جدارة التدريس ونظم التعليم، جدارة البحث العلمي، جدارة القيادة والإدارة، جدارة الاتصال والسلوك (المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، ٢٠٠٩، ص ٢).

ومن خلال العرض السابق يتضح أن هناك جهوداً مبذولة من قبل وزارة التعليم العالي لا تتكرر من أجل تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس اقتناعاً منها بأهميتهم في المنظومة الجامعية وضرورة تنميتهم وتطويرهم للارتقاء بها، إلا أن الواقع يشير إلى وجود معوقات مرتبطة بمحتوى البرامج حيث تركز على الوظيفة الأولى والثانية للجامعة وهما التدريس والبحث العلمي، في حين تغفل موضوعاتها عن الوظيفة الثالثة وهي خدمة المجتمع والارتباط بسوق العمل، فضلاً عن ثبات منظومة البرامج منذ وضعها ولا تأخذ بعين الاعتبار التطورات والمستجدات الحديثة، واحتياجات أعضاء هيئة التدريس المتطورة.

وفي إطار دعم التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث تم إنشاء مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عام ٢٠٠٤ بناء على توصية "المؤتمر الأول لتطوير التعليم العالي" بجامعة القاهرة، ويهدف إلى تدريب دائم لتنمية المهارات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

والقادة بجامعة القاهرة، والجامعات المحلية والإقليمية، ويقدم أربع حقائق تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات التدريسية والمهارات القيادية لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتتمثل الحقائق في (التدريس ونظم التعليم البحث العلمي، الإدارة والقيادة، الاتصال الفعال) (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ٢٠٢١، ص ص ١-٢) كما أنه بجانب مجموعة الجدارات وبرامجها المقترحة من قبل المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بوزارة التعليم العالي يوجد مصفوفة برامج اختيارية، يتضح أنها بناءً على دراسة احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأيضًا وجود دورة عن أساسيات التعليم المدمج يدل على الاستجابة للمتغيرات والمستحدثات كأزمة كورونا وما ترتب عليها من استحداث نظام التعليم الهجين (المدمج).

أما عن جامعة الاسكندرية فقد تم إنشاء مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ٢٩ يوليو ٢٠٠٣م كامتداد لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ويهدف إلى تطوير القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وتطوير برامج للتنمية المهنية تلبي احتياجات العاملين، ويقدم المركز برامج التدريبية في خمس جدارات رئيسية هي (التدريس، البحث العلمي، الاتصال، الإدارة والقيادة، القانون واللوائح إلى جانب بعض البرامج المتخصصة في القطاع الطبي، التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، إعداد المدربين)، (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ٢٠١٧، ص ص ٢-١٠).

وباستقراء دليل البرامج التدريبية المقدم من قبل مركز تنمية القدرات بجامعة الاسكندرية والإطلاع على التحديثات التي تمت عليه، يراعى الآتي:

- ضرورة تطوير الجدارات المقررة على كافة الجامعات المصرية بما يلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.
- استحداث جدارات جديدة كجدارة القانون واللوائح، وبعض البرامج المتخصصة، وأيضًا وضع حقيبة تدريبية لتأهيل القيادات الأكاديمية لشغل الوظائف القيادية الأكاديمية .

وفي إطار دعم جامعة الاسكندرية أيضًا للنشاط البحثي، وتشجيع الباحثين على نشر أبحاث علمية في مجلات ماهرة عالميًا، لرفع مستوى البحث العلمي بالجامعة

وتحسين تصنيفها عالمياً، أصدر مجلس جامعة الاسكندرية قرار رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٧م بشأن دعم نشر البحوث العلمية، وأصدر أيضاً قرار رقم (٢) لسنة ٢٠٠٨م بشأن صرف مكافآت نشر البحوث العلمية، وبعد إقبال الباحثين على الدعم وصرف مكافآت النشر، قامت الجامعة بإنشاء "مكتب النشر العلمي المتميز" عام ٢٠٠٨ (مركز النشر العلمي المتميز، ٢٠٢٢، ص ١).

وفي إطار دعم جامعة القاهرة أيضاً للنشر الدولي، زيادة مكافآت أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتحفيزهم لنشر بحوثهم دولياً حيث كانت الزيادة بنسبة ٦٥٪ من عام ٢٠١٧ إلى ٢٠١٩، مما أسفر عن الزيادة في عدد الابحاث المنشورة دولياً، وفي أعداد الباحثين، كما تم زيادة مكافأة النشر في مجلتي ساينس ونيشتر إلى ١٥٠ ألف جنيه، وتم رصد ١٠٠ ألف جنيه لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على أعلى معامل تأثير وأعلى استشهاد، ومكافأة خاصة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين الذين يتقدمون بـ ١٠ أبحاث دولية فأكثر في العالم، كما تم استحداث ورصد جوائز وتمويل المشروعات البحثية في المجالات الابتكارية (جامعة القاهرة، ٢٠١٩، ص ١)، لذا يستلزم تعميم هذه المبادرات على كافة الجامعات المصرية.

هـ- نظام الأجور والحوافز

تشريعياً بالنسبة لنظم الاجور يطبق على أعضاء هيئة التدريس جدول المرتبات والبدلات والاحكام الملحقه به المرفق بقانون تنظيم الجامعات (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، ص ٣٨ - ٤٠)، أما بالنسبة للحوافز والمكافآت يقتصر قانون تنظيم الجامعات على مكافآت للتدريس والامتحانات والإشراف وفحص الرسائل وذلك في المواد من (٢٧٥ - ٢٩٥) أما بالنسبة للحوافز على أساس الاداء أو الكفاءة والجدارة التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس فلا يترك القانون لمثل هذه المكافآت، وتعقيباً على المواد المتعلقة بهذا البعد يتضح ما يلي:

- مستوى الرواتب الاساسية لأعضاء هيئة التدريس غير مقبولة، ولا تقي بالحد الأدنى من المستوى المعيشي، نظراً لمعدلات التضخم الكبيرة التي أنت على هذه الرواتب، ولم يحدث سوى زيادات طفيفة في حافز الجودة دون التعرض

للمستوى الضعيف لرواتب أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية.

- غياب نظام الحافز على الاداء أو الجدارات لأعضاء هيئة التدريس والذي يعد بمثابة حافز نحو زيادة الانتاجية.

و- الترقية والتقدم الوظيفي:

تشريعياً ينص قانون تنظيم الجامعات في مادة (٦٤) أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاضعة للقانون هم الاساتذة، الاساتذة لمساعدون، المدرسون، كما ينص في مادة (٧٣) على أن تتولى لجان علمية دائمة فحص الانتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الاساتذة والاساتذة المساعدين أو الحصول على ألقابها العلمية، ويصدر بتشكيل هذه اللجان لمدة ثلاث سنوات قرار من وزير التعليم العالي وموافقة المجلس الأعلى للجامعات، أما بالنسبة لوظيفية مدرس فيتولى مجلس القسم المختص مهمة اللجنة العلمية بالنسبة للمتقدمين لشغل وظيفة مدرس.

وتتظميماً يصدر المجلس الأعلى للجامعات قواعد ونظام عمل اللجان العلمية كل دورة ، ويتم التركيز فيها على تشكيل اللجنة العليا للجان العلمية من المجلس الأعلى للجامعات، وصدور قرار وزاري بالتشكيل، من أجل التقييم الشامل لأعمال اللجان العملية، وتقديم مقترحات لتطوير آليات عملها، وكذلك فحص التظلمات والشكاوى، كما يشكل "لجان تخصصية للقطاعات في كافة المجالات لمعاونة اللجنة العليا للجان العلمية" (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٩ - ٢٠٢٢، مادة ١)، ويلاحظ أن هذه الإجراءات تصدر وتنفذ بشكل مركزي.

وفي هذا الشأن أيضاً تؤكد الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والبحث العلمي من خلال تحليلها البيئي على ما يلي: (وزارة التعليم والبحث العلمي، ٢٠١٥، ص ٣٣-٣٥)

- تعدد قواعد الترقيات وغياب الوزن النسبي لتقييم دور الباحث في الابتكار والتنمية التكنولوجية والمساهمة في حل المشاكل التي تواجه المجتمع.
- غياب نظام تقييم الأداء للباحثين ومؤسسات البحث العلمي.
- قلة وجود أولويات واضحة للبحث العلمي على نطاق الكليات والاقسام.

▪ ضعف الاهتمام بالتخصصات البيئية والتعاون بين الأقسام الأكاديمية.
وفي هذا الصدد يوضح الجدول التالي تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس
ومعاونيهم بجامعة الإسكندرية وفقا للدرجة الوظيفية.

جدول (٣)

تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الإسكندرية

من عام ٢٠١٦/٢٠١٧ حتى عام ٢٠٢٠/٢٠٢١

الدرجة	٢٠١٦/٢٠١٧	٢٠١٧/٢٠١٨	٢٠١٨/٢٠١٩	٢٠١٩/٢٠٢٠	٢٠٢٠/٢٠٢١
استاذ	١٠٧٩	١١٢٢	١٣٣٠	١٠٨٥	١٠٤٠
استاذ مساعد	٩٠٤	٩٤٢	١٠٠٠	١٠٣٧	١٠٧٤
مدرس	١٨٨٩	١٩٧٢	٢٠٠٢	٢٠١٨	٢٠٤٨
مدرس مساعد	١٦٣٦	١٦٨١	١٧٠٤	١٧٣٤	١٧٠٠
معيد	١٣٤٥	١١٩٤	١١٩٦	١٢١٠	١٢٦٧

*المصدر: الادارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق: تطور اعضاء هيئة التدريس
ومعاونيهم بجامعة الاسكندرية، مركز المعلومات، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى،
القاهرة، ٢٠٢١.

ويتضح من الجدول السابق تراجع طفيف فى عدد المعيدى عام
٢٠٢٠/٢٠٢١ عن عام ٢٠١٦/٢٠١٧ بمقدار ٧٨، وهذا يدل على انخفاض نسبة
التعيين للطلاب المتفوقين باعتبارهم النواة الاساسية لأعضاء هيئة التدريس، كما يلاحظ
ان نسبة الانتقال من درجة وظيفية الى درجة أخرى تكون مقبولة من معيد الى مدرس
مساعد ومن مدرس مساعد الى مدرس ويرجع ذلك الى المدد المنصوص عليها في
القانون والتي تعد بمثابة حافز قوى للإنجاز بدل من التحول الى عمل ادارى، أما بالنسبة
من مدرس الى استاذ مساعد تنخفض تقريبا الى النصف مما يدل على ضعف الحافز
لدى هذه الفئة للترقي، وايضا الصعوبات التي يواجهونها بشأن اجراءات الترقيه، والجدول

التالي يوضح تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة القاهرة الذين تم ترقيتهم من عام ٢٠١٦/٢٠١٧ حتى عام ٢٠٢٠/٢٠٢١.

جدول (٤)

أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة القاهرة الذين تم ترقيتهم حتى عام ٢٠٢١

الدرجة	٢٠١٧/٢٠١٦	٢٠١٨/٢٠١٧	٢٠١٩/٢٠١٨	٢٠٢٠/٢٠١٩	٢٠٢١/٢٠٢٠
أستاذ	٢٨٦١	٢٦٢٤	٢٦٨٩	٢٦٣٤	٢٤٣١
استاذ مساعد	١٨١٢	١٨٦٧	٢٠٤٦	١٨٤٢	١٧٢١
مدرس	٣٤٥٨	٣٥٥٨	٣٨٩٥	٣٦٢١	٣٢١٠
مدرس مساعد	٢٩٦٧	٣٠٩٥	٣٠٤٩	٣٠٤٩	٢٨٧٤
معيد	٢٤٢٧	٢١١١	٢٠٦٣	٢٠٩٤	١٨٧٨

*المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق: تطور اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة القاهرة، مركز المعلومات، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، القاهرة، ٢٠٢١.

ويتضح من الجدول السابق تراجع فى عدد المعيدى عام ٢٠٢١/٢٠٢٠ عن عام ٢٠١٧/٢٠١٦ بمقدار ٥٤٩ بالرغم من ارتفاع عدد الملتحقين بالتعليم الجامعى سنوياً وهذا يدل على انخفاض نسبة التعيين للطلاب المتفوقين باعتبارهم النواة الاساسية لاعضاء هية التدريس، كما يلاحظ ان نسبة الانتقال من درجة الى درجة تكون مقبولة الى حد ما من معيد الى مدرس مساعد بفارق ١٠٠٠ معيد تقريبا ولكن يقل هذا الفارق من مدرس مساعد الى مدرس رغم المدد المحددة فى القانون والتي تعد فى هذه الحالة سلاح ذو حدين، أما بالنسبة من مدرس الى استاذ مساعد تنخفض إلى أقل من النصف مما يدل على ضعف الحافز لدى هذه الفئة للترقى، وأيضاً الصعوبات التي يواجهونها بشأن إجراءات الترقية.

ز-التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية لعضو هيئة التدريس

وبشأن التوازن بين واجبات أعضاء هيئة التدريس وحياتهم الاجتماعية يتم الرجوع الى قانون تنظيم الجامعات في المواد من ٩٥-٣٠٣ (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، مادة ٩٥-٣٠٣) فيتضح فيها أن قانون تنظيم الجامعات يضع قيوداً على مزاوله المهنة

خارج حرم الجامعة وممارسة أي نشاط إضافي من أجل زيادة دخول أعضاء هيئة التدريس، إذا رأى رئيس الجامعة أنه يتعارض مع واجبات الوظيفة أو حسن أدائها، كما أنه يوجد حكر على حرية أعضاء هيئة التدريس في نص المادة (١٠١) التي لا تسمح لعضو هيئة التدريس بتقديم الاستشارات إلا بترخيص من رئيس الجامعة.

ح- الرعاية المتكاملة:

يشير قانون تنظيم الجامعات في مادة (٦١) إلى استثناء من أحكام القرارات واللوائح الصادرة في شأن علاج العاملين، كما يشير في المادة (١٩٥) مكرراً ينشأ بالمجلس الأعلى للجامعات صندوق التمويل وكفالة الخدمات الصحية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس السابقين الذين بلغوا سن السبعين وأسرهم (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، مادة ٦١، ١٩٥)، وتعقيباً على هذه المواد يتضح ما يلي:

اقتصار العلاج على نفقة الجامعة لإصابات العمل.

اقتصار صندوق تمويل وكفالة الخدمات الصحية على الأعضاء الذين بلغوا سن السبعين وأسرهم، كما لا يتضمن القانون منظومة علاجية واضحة لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم.

لا يتضمن القانون أي مواد بخصوص اتحاد يضم جميع أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة أو مستوى الجامعات المصرية أو نقابة تعمل على تحقيق أهدافهم وتضمن حقوقهم.

كما لا يتضمن القانون أي مواد تتعلق بنوادي أعضاء هيئة التدريس أو إجراءات عملها أو الأنشطة المقدمة من خلالها.

ومن التعديلات التشريعية في هذا الشأن صندوق رعاية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات والمعاهد والمراكز البحثية التابعة لوزارة التعليم العالي المنشأ وله الشخصية الاعتبارية بموجب نص المادة (١٢) من القانون رقم (١٦٢) لسنة ٢٠١٨م في شأن إنشاء وتنظيم فروع للجامعات الأجنبية داخل جمهورية مصر العربية والمؤسسات الجامعية، وصدور القرار الوزاري رقم (٢٤٩٧) لسنة ٢٠٢٠ بتشكيل مجلس إدارة الصندوق، ويهدف هذا الصندوق إلى تقديم خدمات الرعاية الصحية والاجتماعية لأعضاء

هيئة التدريس ومعاونيهم (صندوق رعاية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ٢٠٢٢، ص ١-٢).

وتعقيباً على هذا العرض يتضح أن هذا الصندوق يتبع وزارة التعليم العالي والاشتراك فيه "اختيارياً"، ويقدم تغطية شاملة للخدمات المقدمة للعضو حتى ٢٥٠ ألف جنيه سنوياً، وتغطية كاملة لإجراء العمليات الجراحية والإقامة بالرعايا الصحية، والتكفل بجلسات العلاج الطبي في المراكز المعتمدة، ويوفر طرق متعددة للحصول على الخدمة الطبية، ودليل الإرشاد الطبي لعقد التأمين، ولكن لن يتضح هل يتم إدراك أسر أعضاء هيئة التدريس أم لا، وأيضاً نتائج عدم الإشتراك فيه.

وعلى المستوى الإجرائي تقدم جامعة الاسكندرية خدمات متعددة لأعضاء هيئة التدريس يأتي في مقدمتها الاهتمام بمنظومة الرعاية الصحية المقدمة لهم، وتوفر جميع الخدمات الصحية للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بنفس الاشتراطات والإجراءات، وفي هذا الإطار تم توقيع بروتوكولات تعاون مع بعض الهيئات والإدارات والمراكز الصحية المتميزة بالإسكندرية، كما تقدم الجامعة برنامج لتقديم الخدمات الصحية أونلاين بجانب إعداد الملف الصحي للعاملين بالجامعة لتقديم الخدمات الصحية المطلوبة (جامعة الاسكندرية، ٢٠٢١، ص٧).

ويوضح الجدول التالي عدد أعضاء هيئة التدريس في (١٠) مستشفيات جامعية ومركز طبي في جامعة الاسكندرية في العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠١٩

جدول (٥)

يوضح عدد أعضاء هيئة التدريس بالمستشفيات الجامعية والمراكز الطبية

عدد اعضاء هيئة التدريس	عدد الاطباء	عدد هيئة التمريض	المتريدين على العيادات الخارجية
لا يوجد	٩٥٦ مقيم وغير مقيم	٣.١٩٦	١.٧٨٧

*الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق: المستشفيات الجامعية والمراكز الطبية في جامعه الاسكندرية، مركز المعلومات، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢١.

ويتضح من الجدول السابق غياب مشاركة اعضاء هيئة التدريس بجامعة الاسكندرية البالغ عددهم (٤١٤٠) عضواً دون الهيئة المعاونة عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ في تقديم الخدمات الصحية بمستشفيات ومراكز الجامعة والتي تعد ركناً هاماً من وظائف الجامعة وهي خدمة المجتمع، فضلاً عن ان مقارنة عدد الاطباء وهيئة التمريض بعدد المترددين هذا العام جيد لتقديم خدمة طبية جيدة للأعضاء وغيرهم.

كما يوضح الجدول التالي عدد أعضاء هيئة التدريس فى (١٧) مستشفى جامعي ومركز طبي فى جامعه القاهرة فى العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠١٩

جدول (٦)

يوضح عدد أعضاء هيئة التدريس بالمستشفيات الجامعية والمراكز الطبية

عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد الأطباء	عدد هيئة التمريض	المترددين على العيادات الخارجية
لا يوجد	٩٤٠ مقيم وغير مقيم	٣.٣٣٠	١.١٨.٧٨٦

*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق: المستشفيات الجامعية والمراكز الطبية فى جامعه القاهرة، مركز المعلومات، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، القاهرة، ٢٠٢١.

ويتضح من الجدول السابق قلة مشاركة اعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة البالغ عددهم (٨٠٩٧) عضواً دون الهيئة المعاونة عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ في تقديم الخدمات الصحية بمستشفيات ومراكز الجامعة والتي تعد ركناً هاماً من وظائف الجامعة وهي خدمة المجتمع، فضلاً عن ان مقارنة عدد الاطباء وهيئة التمريض بعدد المترددين في هذا العام ضعيف جدا لتقديم خدمة طبية مقبولة للمترددين أو أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة، وهذا ما أكدت عليه الدراسة الاستطلاعية من ضعف خدمات الرعاية الصحية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فقط دون أسرهم رغم كل الجهود المبذولة في القطاع الطبي سواء من جهة الدولة أو وزارة التعليم العالى.

وعليه شملت المشروعات التنفيذية لتطوير الجامعات الحكومية جامعة القاهرة حيث تم رصد اجمالي تكلفة تقديرية بقيمة ٢ مليار و ٣٥٧ مليون جنيه لجامعة القاهرة (المركز الاعلامي، ٢٠٢١، ص ١).

ثالثاً: السياق المجتمعي المصري المؤثر على جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

تتحرك جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وفق السياق المجتمعي المصري والمتمثل في مجموعة من السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي لها أثر واضح على جودة الحياة الوظيفية بالجامعات، وهي كالتالي:

١-السياق السياسي

بالرغم من التطورات الإيجابية التي حدثت في السنوات الأخيرة، وما زالت تحدث بتبني استراتيجيات التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، إلا أنه لا تزال المركزية البالغة في حوكمة التعليم العالي المصري تشكل عقبة خطيرة أمام الكفاءة المؤسسية وبالتالي أمام القدرة التنافسية للدولة، كما يتعذر الإبقاء على التطورات الإيجابية مثل ثقافة الجودة التي تحققت بفضل مشروع تطوير التعليم الجامعي ونظام الاعتماد الجديد إذا ما حدث تغييرات جوهرية في الحوكمة وسياسة التمويل، وتحسين بيئة الجامعات الادارية والتنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والصحية من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، ٢٠١٠، ص ص ١١٣-١١٤)

وفي ظل القيود الشديدة التي يفرضها قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م على الجامعات الحكومية فيما يتصل بتوظيف الاكاديميين وترقيتهم وإنهاء خدمتهم، وبعد العمل بهيكل جديد للمرتبات والاجور لأعضاء هيئة التدريس المعتمد في يوليو ٢٠٠٨م، والذي يتيح لأعضاء هيئة التدريس اختيار الحصول على أجر إضافي استناداً إلى الاداء خطوه مهمة ولكنه ليس حلاً طويلاً الأجل، إذ يستلزم أن تتمتع الجامعات بالمرونة اللازمة لدعم وظائفها التعليمية والبحثية وترقيتهم وإنهاء خدمتهم، (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، ٢٠١٠، ص ١١٧)

وفي أعقاب قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م اندلعت الاحتجاجات في مختلف جامعات مصر مطالبة بإلغاء مبدأ تعيين القيادات الجامعية وإقرار مبدأ الانتخاب، الأمر الذي اضطر المجلس العسكري الحاكم إلى إصدار مرسوم بقانون يقر حق أعضاء هيئة التدريس في انتخاب العمداء ورؤساء الأقسام من خلال الانتخاب الحر المباشر على أن تكون انتخابات رؤساء الجامعات عن طريق المجمع الانتخابي لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يعد بداية الطريق لاستعادة الحريات الأكاديمية واستقلال الجامعات، (عواطف عبد الرحمن وآخرون، ٢٠١٤، ١١٥)، ولكن هذا الأمر كان مؤقتًا وسرعان ما أنهى بالعودة إلى قانون تنظيم الجامعات في هذا الشأن.

وفي أعقاب الثورة أيضًا صدر الدستور المصري المعدل عام ٢٠١٤م، والذي يؤكد على جودة الحياة لكافة الأفراد بشكل عام ولأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص، في العديد من المواد (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، مادة (٨-٨٣):

وتأكيداً على هذه المواد التي تدعم جودة الحياة في كافة النواحي، ينبغي إعادة النظر بشأن قانون تنظيم الجامعات ولوائحه فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتدريب والتطوير وعدالة نظم الأجور والحوافز والترقية، والرعايا المتكاملة، والتي تدعم جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم دعائم الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة تماشيًا مع خطة التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

وفي إطار اهتمام استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م بوضع أسس لرفع كفاءة المؤسسات والحوكمة الرشيدة والشفافية والمشاركة والمساءلة، والقضاء على الفساد والتوجه نحو تطبيق اللامركزية والتأكيد على البعد الإقليمي والمحلي للتنمية كعوامل تساهم بشكل إيجابي في تحقيق التنمية المستدامة، (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح والإداري، ٢٠١٥، ص ٢٠)، ينبغي الاهتمام بالاستقلالية الجامعات ماليًا وإداريًا وأكاديميًا من أجل تعظيم الاستفادة من إمكاناتها المتاحة، وتحقيق ميزة تنافسية محليًا وإقليميًا وعالميًا تماشيًا مع رؤية مصر ٢٠٣٠م.

٢- السياق الاقتصادي

لقد نص الدستور في المادة (٢٧) على أن النظام الاقتصادي يهدف إلى تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية بما يكفل رفع معدل النمو الحقيقي للاقتصاد القومي ورفع مستوى المعيشة، وزيادة فرص العمل، وتقليل معدلات البطالة، والقضاء على الفقر، فضلاً عن أنه يلتزم بمعايير الشفافية والحوكمة ودعم محاور التنافس وتشجيع الاستثمار، وتكافؤ الفرص والتوزيع العادل لعوائد التنمية، وتقليل الفوارق بين الدخل والالتزام بحد أدنى للأجور والمعاشات يضمن الحياة الكريمة (رئاسة الجمهورية، ٢٠١٤، مادة ٢٧).

وفي هذا الشأن قامت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بإعداد استراتيجية مصر للتنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تركز على الأهداف التالية: جودة الحياة، عدالة واندماج، اقتصاد تنافسي ومنتوع، معرفة وابتكار، الاستدامة البيئية، الحوكمة، السلام والأمن المصري، المكانة الريادية (رئاسة الجمهورية، ٢٠٢٢، ص ١).

وفي إطار تحقيق الهدف الثالث من أهداف أجندة التنمية المستدامة وهو اقتصاد تنافسي متنوع، بتحقيق نمو اقتصادي مرتفع، وتحسين بيئة الأعمال، ورفع درجة مرونة وتنافسية الاقتصاد، وتحقيق الاستدامة المالية تم اطلاق عدد من المبادرات من أجل تحقيق ذلك، مما أدى إلى انجازات ملموسة في الاعوام السابقة للاقتصاد المصري، فقد استرد عافيته وصار الطريق ممهداً للانطلاق في رحاب التنمية، فمعدلات النمو الاقتصادي عادت لمسارها الطبيعي وتخطت حاجز ال ٥٪ وتراجعت معدلات البطالة إلى أقل من ٩٪ وانخفض معدل التضخم إلى حوالي ١٣.٨٪ مارس ٢٠١٩م وتحول العجز الأولي بالموازنة العامة إلى فائض للمرة الأولى منذ أكثر من عشر سنوات، وانخفض العجز الكلي بالموازنة إلى ٨.٤٪ وفقاً لتقديرات عام ٢٠١٨-٢٠١٩ (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ص ٢١)، ويمكن أن يؤدي هذا النمو الاقتصادي في إطار التنمية البشرية والاجتماعية إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

كما يساهم نظام البحث والتنمية والابتكار مساهمة كبيرة في التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية، وتشكل الاستثمارات في البحث والتنمية والابتكار والتعليم والتدريب

وغيرها حجر الزاوية لاقتصاد المعرفة الحديث، ويشكل إصلاح نظام البحث والتنمية والابتكار في مصر عنصراً أساسياً من عناصر إصلاح قاعدة المعرفة في الدولة وتحسين مكانتها في السوق العالمية والتنافسية، وتحقيق مكانة متميزة في قطاعي الصناعة والخدمات (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، ٢٠١٠، ص ٢٢٥ - ٢٢٦).

وعليه وفي إطار رؤية مصر ٢٠٣٠م والمنبثقة من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر والتي قررتها الأمم المتحدة، وانطلاقاً من الدور المحوري للبحث العلمي، تعتبر الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠م ركيزة أساسية للرؤية الوطنية خاصة فيما يتعلق بإنتاج وتوطين العلوم والمعارف، كما أنها تركز على مفهوم التنمية المستدامة بأبعادها الأساسية الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص ٦، ص ٢٠).

ويتضح من هذا العرض السابق المساهمة في التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية يكون من خلال استراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار، والتي يقوم بتنفيذها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بهذه الفئة وتحسين جودة حياتهم الوظيفية، فضلاً عن زيادة نسبة الانفاق على البحث العلمي والتطوير من الدخل القومي والتي وصلت إلى ٠.٧٪ حتى تصل إلى ١٪ تماشياً مع الدستور، وتتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية.

وتأكيداً على أهمية الابتكار في النمو الاقتصادي صدر قانون رقم (١) لسنة ٢٠١٩ بإنشاء صندوق رعاية المبتكرين، (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، المادة (١) -١٣)، وفي إطار هذا يستلزم دعم أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وخاصة المتعلقة بالبعد الاقتصادي.

٣- السياق الاجتماعي

شهدت الأعوام الماضية التزاماً من جانب مصر بإدخال إصلاحات في مجالات الصحة والتعليم والبحث العلمي والسكن اللائق، مع التركيز على الأبعاد المتعلقة بالجودة والتنافسية بشكل خاص سواء من خلال الالتزامات الواردة بدستور عام ٢٠١٤م بشأن هذه القطاعات أو من خلال تبني ثلاثة محاور كاملة في استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية

مصر ٢٠٣٠م لقضايا الاستثمار في البشر، منهما محوران ضمن البعد الاجتماعي "الصحة والتعليم والتدريب"، ومحور ضمن البعد الاقتصادي وهو المعرفة والابتكار والبحث العلمي (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢١، ص ١٥).

وفي هذا الإطار تتحمل الجامعات مسئولية هامة كفاعل رئيس في بناء مستقبل مستدام ليس فقط لتوليد قاعدة المعرفة لإيجاد الحلول لمشكلات المجتمع، ولكن أيضًا في تغيير طرق التفكير وبت مهارات جديدة ضرورية للمساهمة بشكل فعال في بناء مستقبل مستدام، ومن ثم فهناك حاجة ضرورية لزيادة الفهم والوعي بالقضايا والمشكلات المتعلقة بالتنمية المستدامة من خلال التعليم والبحث وخدمة المجتمع (أحمد محمود الزنجلي، ٢٠١٣، ص ٢٩٠)، ولن يتأتى ذلك إلا بمزيد من تحسين المناخ التنظيمي والإداري، والجوانب الاقتصادية والمادية، وبيئة العمل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. كما تتحمل الجامعات مسئولية اجتماعية تؤديها من خلال برنامج أنشطة وثيقة الصلة بوظائفها ونشاطاتها في المجالات المختلفة، وهذا التكامل بينها وبين المجتمع يحقق أهدافًا ذات فائدة لهما، وأن ربطها بالمجتمع وحقل العلم يخدم ثلاثة أغراض تسخير الامكانيات النوعية المتقدمة لديها لخدمة المجتمع، تأكيد مصداقية تلك المؤسسات ودورها في القطاعات المختلفة، تأكيد الدور الأساسي للعلم والتقنية في عملية التقدم (فادية إبراهيم شهاب، ٢٠١٤، ص ١٠٢).

وبذلك يتضح أن الدور الفعال للجامعات في خدمة المجتمع لن يؤدي ثماره، إلا بإعادة النظر بشأن أوضاع الجامعات وإصلاحها، وتحسين أوضاع هيئة تدريسيها باعتبارهم قادة العمل الأكاديمي الفعلي سواء في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

كما تعد البحوث الجامعية التي تنجزها الجامعات أحد أهم مؤشرات الجودة والتميز في سلم تصنيف الجامعات محليًا وإقليميًا ودوليًا، وباتت تشكل هذه البحوث مصدرًا ماليًا مهمًا لتمويل أنشطة الجامعات من خلال المنح والهبات التي تحصل عليها من المؤسسات المختلفة، أو العقود التي تيرمها لإنجاز البحوث التي تحتاجها تلك المؤسسات للإسهام بحل المشكلات العلمية والتقنية التي تواجهها أو تعينها على تحسين جودة

منتجاتها وتحسين فرص تسويقها في الأسواق المحلية والدولية (أحمد عبد اللاه المرابي، ٢٠١٦، ص ص ١١ - ١٢).

وبذلك يتضح أنه من أجل المحافظة على تقدم الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات وعدم تراجعها، ضرورة اهتمام الدولة بتحسين أوضاع الجامعات، وتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بها من أجل الارتقاء بمنظومة البحث العلمي، وتقدم مصر إقليمياً وعالمياً في مجال التعليم.

كما يمثل تعزيز حراك أعضاء هيئة التدريس بطريقة منظمة أكثر الوسائل فعالية على المدى البعيد لتدويل التعليم العالي، فحراكهم يزودهم بخبرة دولية ويترجم في نهاية المطاف إلى أنشطة دراسية وبحثية عند العودة إلى الوطن، وفي حالة مصر يبدو ان الجهود الجاري بذلها حالياً لا تتبع من استراتيجية سواء على مستوى النظام أو المستوى المؤسسي، حيث يتخذ تدفق المبعوثين من مصر وإليها أشكالاً متنوعة من بينها القصير والبعيد المدى، وبعثات ما بعد الدكتوراه وزيارات للأساتذة، والتدريب والتطوير والتشاور (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، ٢٠١٠، ص ص ٢٠٤ - ٢٠٥)، لذا يستلزم وجود خطة لتدويل الجامعات على المستوى القومي لمسايرة خطط التنمية العالمية والارتقاء بجودة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس بها.

٤- السياق التكنولوجي

لقد شهدت الدولة العديد من التطورات في مجال التكنولوجيا إذ شرعت في التحول الرقمي بحيث يساعد الأفراد في سهولة الوصول إلى البيانات وقضاء الخدمات الخاصة بهم دون تحمل عناء ومشقة، وأمام هذا التطور التكنولوجي للدولة، وما تسعى إليه من تحول رقمي، يكون التساؤل عن أثر هذا التطور على النظم القانونية القائمة بما تتضمنه من مبادئ مستقرة، ودور القانون والتكنولوجيا في دعم هذه التطورات، حيث أن القاعدة القانونية تهدف إلى الحفاظ على الأمن والنظام الاجتماعي (أحمد ديهوم، ٢٠٢١، ص ١٧).

ومن المميزات المهمة للتحول الرقمي أنه يشجع ويفعل التعاون بين جميع هيئات الدولة، كما يمكنها من التعلم عبر تبادل الخبرات والموارد، وأيضاً يمكنها من دعم بعضها في ظل اتصالات قوية، وأيضاً تأهيل أفراد وكذلك مؤسسات قادرة على الابتكار لمواكبة

هذه التغيرات والاتجاهات والتحديات الجديدة، وأيضاً الوصول إلى المعلومات والبيانات (غادة محمد عامر، ٢٠٢١، ص ٢٢).

وقد لحقت الدولة المصرية بهذا التطور سواء من خلال تبني استراتيجية لها رؤية شاملة، والتي من خلالها تم تدشين أولى الخطوات المدروسة في بناء مجتمع وبيئة رقمية مكتملة الاركان (نورهان نهادي موسى، ٢٠٢١، ص ٢٧).

وفي ظل سياسة التحول الرقمي والبيانات الضخمة تمكنت الجهات المعنية بتنفيذ سياسات التعليم على المستوى الجامعي، بعمل خريطة بيانات احتياجات سوق العمل المستقبلية في كل تخصص بالإضافة إلى نوعية المهارات اللازم توافرها واكتسابها لفتح فرص عمل حقيقية وجديدة أمام الباحثين عن وظائف، ومن أبرز ما قامت به الحكومة المصرية في تعزيز وتطوير وتعليم مهارات الطلاب والخريجين في مجال تحليل البيانات الضخمة هو محاولة عقد شراكات مع منصات دولية وعالمية مثل منصة (www.udacity.com)، والتي تقدم منحاً دراسية للتعليم إلكترونياً عن بعد (محمد نافع، ٢٠٢١، ص ٢٤).

وفي ضوء هذه السياسة يمكن عمل خريطة بيانات بالأبحاث المستقبلية في المجالات الجديدة والنادرة، والتي تخدم تنفيذ استراتيجية العلوم والتكنولوجيا والابتكار: رؤية مصر ٢٠٣٠، فضلاً عن عقد شركات مع جامعات ومراكز بحثية مرموقة، للتوسع في خطة المنح والبعثات لأعضاء هيئة التدريس في التخصصات الجديدة والنادرة، وزيادة فرصة حراك أعضاء هيئة التدريس دولياً، وتدويل التعليم الجامعي والبحث العلمي عالمياً، وذلك بالتطبيق على كافة الجامعات المصرية.

المحور الرابع: جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات النرويجية

يتناول هذا المحور ملامح التعليم النرويجي وإدارته، ثم واقع جودة الحياة الوظيفية بالجامعات النرويجية، وأخيراً السياق المجتمعي السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، الذي يؤثر في جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية.

أولاً: ملامح التعليم النرويجي

تعرف النرويج رسمياً باسم مملكة النرويج (ملكية دستورية)، وتضم ١١ مقاطعة، ٣٥٦ بلدية، وتبلغ مساحتها ٣٨٥.٢٠٧ كم^٢، كما تضم ثاني أطول ساحل في العالم بعد كندا (Internet Archive, 2020,P.1)، ويبلغ عدد سكانها عام ٢٠٢٠م حوالي ٥.٤ مليون نسمة، ومتوقع أن يصل في ٢٠٣٥م إلى ٥.٩ مليون نسمة. (The Population Reference Bureau, 2020, P.18)

وتقع في شمال أوروبا، وتحتل الجزء الغربي من شبه الجزيرة الإسكندنافية، ما يقرب من نصف سكانها يقطنون أقصى الجنوب في المنطقة المحيطة بالعاصمة "أسلو"، وحوالي ثلثي مساحتها مناطق جبلية، ويحدها من الشمال بحر بارنتس ومن الغرب البحر النرويجي وبحر الشمال، ومن الجنوب مضيق سكاجيرال، ولديها حدود برية فقط في الشرق مع السويد، فنلندا، روسيا، واللغة الرسمية هي اللغة النرويجية التي تنتمي إلى الفرع الجرمانى الشمالي لمجموعة اللغات الجرمانية (اللغات الإسكندنافية)، وتتخذ شكلان رسميان هما البوكمال، النيورسك (النرويجية الجديدة) والأثنان معترف بهم كلغات رسمية، لا توجد ديانة رسمية، وبالنسبة للعملة فهي الكرونة النرويجية، (Gudmuned Sandvik and et.al, 2020, pp.2-10)

والتعليم في النرويج إلزامي من سن (٦) إلى (١٦) عام، وبالنسبة للتعليم الجامعي، تم إعادة هيكلة نظام التعليم النرويجي بالكامل في عام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣م كجزء من عملية بولونيا ليصبح (٣+٢+٣)، وهو ما يعادل برنامج درجة البكالوريوس لمدة ٣ سنوات، وبرنامج درجة الماجستير لمدة (٢) عام، وبرنامج درجة الدكتوراه لمدة ٣ أعوام (Nuffic, 2015, PP. 5-11).

يوجد في النرويج ٤ أنواع من مؤسسات التعليم العالي المعتمدة، وتشمل (١٠) جامعات و (٦) كليات جامعية، (٥) كليات متخصصة، فضلاً عن عدد كبير من مؤسسات التعلم العالي الخاصة والتي تتلقى منها حوالي (١٧) مؤسسة دعماً مالياً حكومياً منهم ٣ مؤسسات جامعية، ١٤ كلية جامعية (Ministry of Education and Research, 2020, P.1).

تنقسم إدارة التعليم إلى ثلاث مستويات المستوى المركزي، ومستوى المقاطعة (المحافظة)، ومستوى البلديات بمسئوليات مختلفة، وتحمل وزارة التعليم والبحث المسؤولية الشاملة عن مؤسسات التعليم العالي والبحث، والمقاطعات مسئولة عن التعلم الثانوي والبلديات مسئولة عن رياض الأطفال والتعليم الابتدائي، أما فيما يتعلق بتمويل حكومة المقاطعة والبلدية، اعتمدت الجمعية الوطنية النرويجية هيكلًا إداريًا لا مركزيًا يفوض سلطة كبيرة، وحرية مالية للعمل على مستوى المقاطعة (European Commission, 2019, P. 11).

كما أن وزارة التعليم والبحث كانت مسئولة عن كافة المؤسسات التعليمية حتى عام ٢٠١٧، ولكن بعد حدوث عدة تغيرات سياسية في أوائل عام ٢٠١٨م، وضعت الحكومة النرويجية تركيزًا أعلى على التعليم العالي، وذلك بتعيين وزير مسئول عن التعليم العالي والبحث، بالإضافة إلى وزير مسئول عن المستويات التعليمية الأخرى. ومن المهام التي تقوم بها الجامعات النرويجية كما حددها قانون الجامعات والكليات الجامعية ما يلي: (Ministry of Education and Research, 2005, Section (1-3))

- تقديم تعليم عال قائم على البحث والتطوير المهني والفني والمعرفة التجريبية.
- إجراء البحوث والمساهمة في نشر نتائجها والتطوير المهني والفني.
- المساهمة في التعليم مدى الحياة وتقديم التعليم المستمر والمتواصل.
- تسهيل مشاركة العاملين بالجامعة وطلابها في النقاش العام.
- المساهمة في الابتكار وخلق القيمة بناءً على نتائج البحث والتطوير.
- التعاون مع الجهات الفاعلة ذات الصلة على المستوى الدولي والوطني.

وتتم مراقبة جودة التعليم العالي وتطويرها بما يضمن مستوى دوليًا عاليًا من خلال الهيئة الوطنية لجودة التعليم (NOKUT) وهي هيئة إدارية مستقلة مهنيًا وتتبع وزارة التعليم والبحث النرويجية وتقوم باعتماد المؤسسات والبرامج الدراسية والإشراف على جودة عمل المؤسسات، والإشراف على أن المؤسسات وبرامج الدراسة القائمة تقي بالمعايير (Ministry of Education and Research, 2005, Section (2- 1)) ، ويتضح

دورها في التعليم العالي من خلال اعتماد مؤسساته وبرامجه ومراجعة الاعتمادات وإجراء عمليات تفتيش دورية على أعمال الجودة، وتقييم جودة مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية

يشهد التصنيف العالمي للجامعات ٢٠٢٠/٢٠٢١م أن (٥) جامعات نرويجية حكومية جاءت من بين أفضل (١٠٠) جامعة على مستوى العالم طبقاً لتصنيف شنغهاي Academic Ranking of world Universities وهم بالترتيب جامعة (أوسلو، الجامعة النرويجية للعلوم والتكنولوجيا، بيرغن، ترومسو، الجامعة النرويجية للعلوم والحياة)، ويوضح الجدول التالي بيان بأول جامعتين وتصنيفهما على المستوى العالمي من أصل (٥) جامعات حكومية واردة في تصنيف شنغهاي عام ٢٠٢٠م.

جدول (٧)

يبين بيان بأول جامعتين وتصنيفهما على المستوى العالمي

التعريف بالجامعة	الترتيب العالمي	الجامعة
هي جامعة حكومية، تأسست عام ١٨١١، وتضم (٨) كليات ومتحفين، وتقع في أوسلو العاصمة، وهي عضو في رابطة الجامعات الأوروبية، ومنحت جائزة نوبل للسلام، مما يجعلها الجامعة الوحيدة في العالم التي تشارك في منح أي جائزة نوبل، وحصل (٥) أعضاء هيئة تدريس بها على جائزة نوبل، وتبلغ الميزانية التشغيلية السنوية لجامعة أوسلو عام م ٢٠٢٠ ٨.٤٢ مليار كرونة نرويجية، ويأتي معظم تمويلها من الحكومة النرويجية، تعد جامعة بحثية غير هادفة للربح في مختلف التخصصات وتتفرد بمجال علوم الطاقة والحياة، وتمتلك حالياً ٩ مراكز وطنية للتميز وتقدم أكثر من ٨٠٠ دورة في اللغة الإنجليزية على جميع المستويات وحوالي (٤٠) برنامجاً لدرجة الماجستير والعديد من البرامج الدكتوراه وتمتلك (٤) مراكز تميز تربوي وأيضاً في ٢٠٢٠م تضم ٢٦٤٥٠ طالباً، ٢٣٥ برنامجاً دراسياً و	المرتبة ٦٠	جامعة أوسلو University of Oslo (Uio)

٤٩٧ منحة لدرجة الدكتوراه وطاقم العمل بها ٦٦٨٥ فردًا، ٣٨٢٦ عضو هيئة تدريس، ١.٧٢٥ طاقم إداري بدوام كامل، ١١٣٤ فريق دعم.		
هي جامعة حكومية تأسست عام ١٩٩٦ في مدينة تروندهايم بالنرويج، وهي أكبر جامعة في النرويج، تهتم بمجال الدراسات العليا للهندسة والعلوم والتكنولوجيا وتقدم درجات علمية متقدمة في التخصصات الأكاديمية الأخرى مثل العلوم الاجتماعية، الفنون، الطب، الهندسة المعمارية، الفنون الجميلة، وعضو في رابطة الجامعات الأوروبية، تضم (٩) كليات بها (٥٥) قسمًا، الميزانية التشغيلية عام ٢٠١٩م ٩.٦ مليار كرونة نرويجية منها ٢.٧ مليار كرونة نرويجية من مصادر خارجية وتضم عام ٢٠٢٠م ٤٢٠٠٠ طالبًا، ٩٠٠٠ موظف منهم (٥٠٥٧) فردًا في التدريس والبحث والمناصب الأكاديمية، ومنحت ٤٠٢ درجة دكتوراه عام ٢٠٢٠م ووقعت أيضًا ٢١٨ مشروعًا.	١٠١ - ١٥٠	الجامعة النرويجية للعلوم والتكنولوجيا Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

* الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- **Academic Ranking of world universities 2020/2021**
<https://cwur.org/2021-22/country/norway.php>
- <https://ar.wikipedia.org> الموسوعة الحرة ويكيبيديا
- **University of Oslo: Facts and Figures, Uio, oslo 2020, P.1, at uio no/English/ about/ facts/ figures/.**
- **NTNU, Facts and Figures, NTNU, 2020, P.1.**

ويتضح من الجدول السابق أن هاتين الجامعتين عضوتان في رابطة الجامعات الأوروبية، والتي تمثل أكثر من ٧٥٠ مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في ٤٦ دولة لتسهيل التعاون وتبادل المعلومات والخبرات في شؤون السياسات التعليمية والبحثية وأيضاً

الشراكات في المشاريع المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي، وفيما يلي توضيح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية على النحو التالي:

١- أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية، وتشمل ما يلي:

أ- الحرية والاستقلالية في العمل الأكاديمي

في هذا البعد ينص الدستور النرويجي على أن يجب أن تكون هناك حرية للتعبير، وذلك بأن يكون كل شخص حراً في التعبير عن رأيه صراحة بشأن إدارة الدولة وأي موضوع آخر مهما كان، ولا يجوز للقانون وضع أية قيود إلا المحددة بوضوح لهذا الحق، وذلك لأسباب مقنعة فيما يتعلق بالأسباب الكامنة وراء حرية التعبير التي تعتبر تلك الحرية في غاية الأهمية والضرورة وتتمثل هذه الأسباب في البحث عن الحقيقة، وتعزيز الديمقراطية، وحرية الفرد في تشكيل آرائه (مملكة النرويج، ٢٠١٦، المادة ١٠٠).

وتشريعياً ينص قانون الجامعات والكليات الجامعية على ما يلي (Ministry of

Education and Research, 2019, Section, 1-5):

- تعمل الجامعات والكليات النرويجية على تعزيز الحرية الأكاديمية وحمايتها.
- لا يجوز إعطاء الجامعات والكليات أوامر تتعلق بالمحتوى الأكاديمي لتدريسهم أو محتوى البحث أو أعمال التطوير الأكاديمي والمهني أو التعيينات الفردية.
- يتمتع عضو هيئة التدريس الذي يقدم التدريس في مؤسسة بموجب هذا القانون بمسؤولية أكاديمية مستقلة .

فضلاً عن أن اللجان الوطنية لأخلاقيات البحث التابعة لوزارة التعليم والبحث النرويجية، والتي تم إنشاؤها عام ١٩٩٠م وضعت مجموعة من المبادئ التوجيهية لأخلاقيات البحث في ضوء قانون أخلاقيات البحث الصادر ٢٠٠٧م، ومنها حرية البحث، وينصب هذا المبدأ على أن يتحمل كل من الباحثين والمؤسسات البحثية مسؤولية ضمان الحرية الأكاديمية واستقلالية البحث، خاصة عندما يكون الموضوع مثيراً للجدل أو عندما تضع الاعتبارات الاستراتيجية أو التجارية ضغوطاً وتوجيهاً على البحث (De nasjonale for skningsetiske Komiteene, 2016, P. 10):

وعلى مستوى جامعة أوسلو يوجد برنامج "اللاجي الأكاديمي" Academic Refuge، وهو مشروع شراكة استراتيجية إيراسموس+ بتمويل من الاتحاد الأوروبي، ويهدف هذا المشروع إلى تحسين قدرة الجامعات الأوروبية على مساعدة الأكاديميين اللاجئين والمهجرين، وتعزيز احترام أكبر للحرية الأكاديمية. (University of oslo, 2017, P.4)

وعليه وضعت جامعة أوسلو مبادئ توجيهية لأخلاقيات البحث تشير إلى مسؤوليتها ومسئولية باحثيها، وهي على النحو التالي: الجامعة مسؤولة عن ضمان إجراء أبحاثها بما يتماشى مع الإطار المحدد في قانون الجامعات والكليات الجامعية وقانون الإدارة العامة، وكذلك من حيث الشروط والأحكام من مصادر التمويل الخارجية، وأيضاً وضعت خطة عمل مخصصة لتعزيز ممارسة البحث السليمة ومنع سوء السلوك العلمي كما أنشأت لجنة أخلاقيات البحث التي تتعامل مع قضايا أخلاقيات البحث. (Ministry of Education and Research, 2015, PP 6– 7)

وبذلك يتضح أن قضايا أخلاقيات البحث تقع على عاتق كل من الجامعة والباحثين، كما يطلب من الجامعات أن يكون لديها إجراءات واضحة للتعامل مع قضايا أخلاقيات البحث، كما يتضح تناغم قانون الجامعات والكليات النرويجية مع الدستور في دعم الحرية الأكاديمية واستقلالية العمل وانعكاس ذلك على المستوى الوطني بوجود اللجان الوطنية لأخلاقيات البحث التابعة لوزارة التعليم والبحث النرويجية، وأيضاً على المستوى التنظيمي بوضع الجامعات مبادئ توجيهية لأخلاقيات البحث، فضلاً عن مشروع شراكة استراتيجية إيراسموس+ بتمويل من الاتحاد الأوروبي تحت مسمى برنامج "اللاجي الأكاديمي" Academic Refuge لدعم الحرية الأكاديمية.

ب- المشاركة في اتخاذ القرار

دستورياً ينص هذا البعد على أن يقع على عاتق سلطات الدولة خلق الظروف المواتية للتمكين من إجراء مناقشات عامة مفتوحة ومستتيرة، كما أن كل شخص لديه الحق في تشكيل والانضمام إلى والانسحاب من المنظمات، ومنظمات العمال والأحزاب السياسية، ويجوز للجميع التجمع في التجمعات والمظاهرات السلمية (مملكة النرويج، ٢٠١٦، المادة ١٠٠-١٠١).

وتشريعياً يلاحظ مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية الحكومية في كافة المستويات التنظيمية (مجلس الجامعة، مجلس الكلية، مجلس القسم)، فعلى مستوى الجامعة يتكون المجلس من (١١) عضواً و (٤) أعضاء منتخبين من بين أعضاء هيئة التدريس، وعضو واحد منتخب من بين الجهازين الفني والإداري، وعضوين منتخبين من بين الطلاب و (٤) أعضاء خارجيين، ويكون رئيس المجلس من بين (٤) أعضاء المنتخبين من أعضاء هيئة التدريس أو أن تعين الوزارة أحد أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين كرئيس للمجلس، وتكون الفترة لانتخابية للمجلس عادة كل أربع سنوات وهو مسئول عن الحفاظ على مستوى أكاديمي عال وضمان إدارة المؤسسة بكفاءة وفقاً لأنظمة واللوائح والقواعد المطبقة والمبادئ التوجيهية والأهداف التي وضعتها السلطات كما أنه يحوز له تفويض سلطات اتخاذ القرار لأشخاص أو هيئات أخرى في المؤسسة، ولكن على مسؤوليته، (Ministry of Education and Research, 2018, Section 9)

أما على مستوى الكلية، يتشكل مجلس الكلية من (١١) عضواً (العميد رئيس المجلس، وكيل الكلية للدراسات، (٢) ممثلين منتخبين من أعضاء هيئة التدريس، ممثل واحد منتخب من أعضاء هيئة التدريس المؤقتة، ممثل واحد منتخب من بين الجهازين الفني والإداري، ٣ ممثلين عن الطلاب، ٢ ممثلين خارجيين يعينهم رئيس الجامعة، ويلاحظ أن ممثل هيئة التدريس المؤقتة والطلاب يتم انتخابهم سنوياً، أما بالنسبة لباقي أعضاء المجلس يتم انتخابهم مرة كل (٤) سنوات: (Faculty of Humanities, 2018, P.1) وبالنسبة لمستوى القسم يتشكل مجلس القسم من رئيس القسم، (٣) ممثلين لأعضاء هيئة التدريس الدائمين، وممثل واحد لهيئة التدريس المؤقتة، وممثل واحد لهيئة الإدارية، وممثل خارجي واحد، (٢) من الطلاب، ويتم انتخاب ممثلي أعضاء هيئة التدريس المؤقتين وممثلي الطلاب لمدة عام واحد فقط، وتجدد الانتخابات كل عام لهاتين الفئتين، أما باقي أعضاء المجلس يتم انتخابهم كل (٤) أعوام ومن المهام التي يشارك فيها عضو هيئة التدريس والتي تقع في نطاق مسؤوليات مجلس إدارة القسم تقرير الأهداف الرئيسية للقسم وأولوياته واستراتيجياته (Department of Media and Communication, 2021, P. 1).

ومما سبق يتضح أن عملية اتخاذ القرار عملية تعاونية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والمجتمع الخارجي سواء على مستوى إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم، وجميعهم يعملون معاً لتعزيز رسالة الجامعة والدولة لأفضل السياسات التي تلبي احتياجاتها.

ولدعم هذا البعد على المستوى التنظيمي توفر جامعة أوصلو صحيفة Uniform في شكل إلكتروني تعزز من خلالها النشر الواقعي والمجاني للمعلومات والآراء حول القضايا الأكاديمية والإدارية عبر حدود كافة المستويات الإدارية بالجامعة والكليات والأقسام، ثم توفر منتدى للنقاش على موقعها من أجل إقامة علاقة مفتوحة مع الإدارة وجميع وحدات الجامعة (Uniform, 2021, P.1).

فضلاً عن اجتماعات الحوار السنوية التي تتم على مستوى الكلية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وعلى مستوى الجامعة بين إدارة الجامعة والكليات والأقسام من أجل مراجعة تقرير الجودة الشاملة للتعليم السنوي، حيث تتم مراجعة جودة التعليم سنوياً في شكل تقييمات ذاتية على مستوى الموضوع ومستوى البرنامج ومستوى القسم ومستوى الكلية، وتشكل هذه التقييمات الأساس في اجتماعات الحوار السنوية على كافة المستويات بغرض توفير التحديثات المطلوبة فيما يتعلق بمتطلبات وأهداف الجامعة، وخطتها الشاملة (Division of Student and Academic Affairs, 2020, P. 10).

ويتضح من العرض السابق تناغم الدستور مع قانون الجامعات والكليات في التأكيد على المشاركة في اتخاذ القرار واتخاذ التدابير لذلك من خلال تمثيل كافة الأطراف المعنية في اتخاذ القرار على كافة المستويات الجامعية، فضلاً عن وجود آليات عديدة لتفعيل المشاركة على المستوى التنظيمي، ومنها اجتماعات الحوار السنوية والمنتديات الرسمية.

ج- الاستقرار والأمان الوظيفي:

في هذا البعد ينص قانون الجامعات والكليات الجامعية في النرويج أن التعيينات بوجه عام في المؤسسات الخاضعة لهذا القانون تنطبق الأحكام العادية لقانون بيئة العمل وقانون الخدمة المدنية مع الأحكام الخاصة بموجب هذا القانون، فضلاً عن ضرورة بذل

الجامعات والكليات الجامعية جهودًا نشطة وهادفة ومنهجية لضمان المساواة بين الجنسين في جميع فئات التوظيف في المؤسسة.

يتم إجراء التعيينات في المناصب الأكاديمية من قبل مجلس الجامعة أو من قبل هيئة تعيين تابعة أو لجنة تعيين واحدة أو أكثر يتم تشكيلها من قبل مجلس الجامعة على أن يراعي تمثيل الطلاب في هيئة أو لجان التعيين.

تتم التعيينات في المناصب الأكاديمية على أساس التوصية، وتكون التوصية بناء على تقييمات الخبراء فيما يتعلق بوصف الوظيفة الواردة في الاعلان ومواصفات الوظيفة، وقد تقرر هيئة التعيين إجراء مقابلة أو محاضرة تجريبية أو اختبارات أخرى من أجل التقييم.

بالنسبة للوظائف التي تتطلب مؤهلات التدريس، يجب إجراء تقييمًا خاصًا لما إذا كان المتقدمين مؤهلين لذلك، ويصدر المجلس قواعد محددة تتعلق بالتقييم.

ويمكن استخدام التعيين لمدة محددة بسنوات في الوظائف التالية (رئيس جامعة -

عمداء الكليات - رؤساء الاقسام ووظائف ما بعد الدكتوراه Post - doctoral Positioned زملاء الباحثين Research Fellows، مساعدي الباحثين Research

assistants والمقيم Resident) على أن تكون المدة المحددة لرئيس جامعة ٤ سنوات

ولا يجوز تعينه لفترة متواصلة تزيد عن (٨) سنوات، والمدة المحددة لعمداء الكليات

ورؤساء الاقسام أيضًا ٤ سنوات ولا يجوز تعينهم لفترة متواصلة تزيد عن (١٢) عامًا،

وبالنسبة لباقي الوظائف تصدر الوزارة لوائح تتعلق بمدّة العمل ونطاقه ومحتواه والحق في

تجديد التعيين. -6 (Ministry of Education and Research, 2018, Section

4- 6, 1).

وتعقيبيًا على التعيين لمدة محددة نجد أن وظائف ما بعد الدكتوراه في النرويج

وهي (زميل باحث - مساعد باحث - مقيم) لا ينظر إلى الملتحقين بها على أنهم طلاب

بل هم موظفون مؤقتون أي باحثون وموظفون أكاديميون براتب لمدة محددة، وعليه فإن

رتبه مساعد باحث هو باحث دراسات عليا يعمل في مشروع بحثي تحت إشراف استاذ أو

استاذ مشارك وغالبًا هذه الرتبة نقطة انطلاق للباحث لكي يصبح زميل باحث ويلتحق

ببرنامج الدكتوراه، أما عن زميل باحث فهو أيضًا موظف براتب مسجل في برنامج

الدكتوراه لتأهيل الباحث للحصول على الدكتوراه لشغل منصب أستاذ مشارك، وبذلك يتضح أن هذه الفئات هي نواة أعضاء هيئة التدريس الدائمين بالجامعات النرويجية. وتعبيراً على هذا البعد يتضح وجود علاقة تعاقدية بين الدرجة الوظيفية والجامعة قائمة على عقد جماعي سواء بين العضو والجامعة في الوظائف الأكاديمية العليا أو بين الباحث والمشرف والجامعة في الوظائف البحثية المشار إليها أنفاً، وخطة مشروع التأهيل في حالة زميل باحث، وخطة التدريب البحثي في زميل باحث في الآداب، وخطة تنفيذ التدريب المتخصص في المقيم، والتي تثبت جدية الباحث في عمله، وبذلك نجد أن الأمان الوظيفي مشروط بإنجاز المهام المنصوص عليها في عقد العمل على أكمل وجه وفي المدد المحددة.

وأخيراً بالنسبة لشروط خدمة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية والتي تحقق الاستقرار والأمان الوظيفي لهم تلتزم مؤسسات التعليم العالي بالأحكام العادية لقانون بيئة العمل وقانون الخدمة المدنية (الموظفون في مؤسسات التعليم العالي) والأحكام الخاصة وفقاً للقانون المتعلق بالجامعات والكليات الخاصة، فضلاً عن اتفاقيات جماعية مختلفة تنطبق على مؤسسات التعليم العالي، وبالإضافة إلى ذلك يمنح التشريع الباحثين مكانة الموظف ولهم نفس الحقوق مثل باقي الموظفين، بما في ذلك الضمان الاجتماعي وحقوق التقاعد، وإجازة الامومة والأبوة، والمعاشات التقاعدية وغيرها، ويتم تحديد الرواتب والتوقعات المهنية، وكذلك حقوق الضمان الاجتماعي الإضافية في الاتفاقيات الجامعية. (European Commission, 2019, P. 1)

ومن أجل حماية حقوق أعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية يوجد نقابات عمالية وممثلي السلامة لحماية مصالح أعضائها ومشاركتهم في اتخاذ القرار، ومن أهم أدوارهم، تمثيل أعضائها فيما يتعلق بالتوظيف، رعاية مصالح أعضائها في تسوية الرواتب الرئيسية والمحلية، تقديم المساعدات أثناء نزاعات العمل والمواقف المماثلة، والعمل مع الجامعة للحفاظ على بيئة العمل وتحسينها. (Uio, 2021, P 1-2)

د-التدريب والتطوير الوظيفي، يتم التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم النرويجي على مستويين:

- **المستوى الوطني**، وذلك من خلال دورات تدريبية تقدمها الرابطة النرويجية لمؤسسات التعليم العالي النرويجي (Norwegian Association of Norwegian higher Education Institutions، ومن أهم البرامج، التعلم مدى الحياة، الجدارة والكفاء التربوية، برنامج مدرسة العمداء، تحسين بيئات التعلم وظروف العمل، التعاون مع الحياة العملية (Universities Norway، (2021, P. 1- 4)، وبذلك نجد أن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على المستوى الوطني تركز على التعلم مدى الحياة، والجدارة والكفاء التربوية، وتحسين بيئات التعلم وظروف العمل.
- **المستوى المؤسسي**: حيث تستمر الجامعات في متابعة التطوير المهني كجزء من رسالتها، بتقديم مجموعة متنوعة من الدورات الداخلية للأعضاء الدائمين أو المؤقتين، ومن أمثلة هذه الدورات برنامج لتطوير قادة البحث، دورات التطوير الوظيفي، دورات الفعالية الشخصية (European Commission, 2019, P.13)
- وأيضاً على المستوى المؤسسي بالنسبة للجامعة النرويجية للعلوم والتكنولوجيا، يتم التطوير المهني من خلال تبني الجامعة مبادرة "التميز في التدريس"، والتي تهدف إلى توفير تعليم يتميز بالجودة على مستوى دولي رفيع، ومن إجراءات التطوير التي تقوم عليها هذه المبادرة ما يلي: (Norwegian University of Science and Technology, 2021, P. 1-5)
- نظام الاعتراف بالكفاءة التربوية، وهو مشروع لتطوير نظام الاعتراف بالكفاءة والجدارة في التدريس
- الدعم التربوي وتطوير الكفاءة، ويكون ذلك من خلال مركز التعليم والتعلم الذي يقدم المشورة حول الاستخدام التربوي للتكنولوجيا في التدريس، وتسهيل تطوير الكفاءة في استخدام الأدوات والموارد الأخرى.
- أشكال بديلة للتقييم، وهو مشروع يهدف إلى تطوير جودة التقييم من خلال تشجيع تقييم المعرفة والمهارات والمواقف بطريقة صحيحة.

- تكنولوجيا المعلومات في التعليم، وهو مشروع يهدف إلى إنشاء مجموعة كاملة من الخدمات والحلول الرقمية التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحديث وتطوير أساليب تدريسهم.
 - المدارس الجامعية (الشراكة بين المدرسة والجامعة)، وهو مشروع يهدف إلى تعزيز التعاون بين الجامعات والمدارس في أعمال البحث والتطوير. كما يتم تبني مبادرة "التميز البحثي" من خلال مجلس البحوث الأوربي، ومن إجراءات التطوير التي تقوم عليها هذه المبادرة ما يلي: (NTNU,2021,P.1-3)
 - منح ERC (European Research Council)، ويتم تقديمها للباحثين المتميزين بأفضل تمويل، وهي من أعرق منح البحوث الأساسية الممنوحة في أوروبا، وتتم مقارنة الجامعات الأوروبية على أساس عدد منح ERC، لكي تصبح جامعة بحثية قوية.
 - برنامج (Horizon Europe) هو برنامج التمويل الرئيس للاتحاد الأوربي للبحث والابتكار لمعالجة تغير المناخ، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
 - جوائز (Horizon 2020) وهي مجموعة من الجوائز لتشجيع وتقدير أفضل الأبحاث والابتكار، ويطلق عليها جوائز "التحدي" أو تمويل باسم "جوائز مغرية"، وفيها يقدم مكافأة مالية لمن يلبي بفاعلية أكبر تحد محدد، ومن التحديات المحددة جائزة بقيمة ٣ مليون يورو للهواء النظيف.
 - فضلاً عن وجود مركز الحياة الرقمية بالجامعة، وهو مركز وطني لأبحاث التكنولوجيا الحيوية والتعليم والابتكار، ويغطي عدة موضوعات منها، البحث والابتكار، والتطوير الوظيفي). (Center for Digital Life Norway (DLN) 2021, P.1).
- وفي جامعة أوسلو يوجد قسم لدعم الموظفين يقوم بدور كبير في مجال الموارد البشرية في جميع انحاءها لدعم الموارد البشرية والتوظيف وتطوير الكفاءات والتطوير التنظيمي، ويضم عدة وحدات فرعية هي قسم الموارد البشرية، مكتب تنقل الموظفين الدوليين. (Department of Personnel,Support,2021,p.1)

كما يتم تقديم "برنامج التطوير الأكاديمي" من خلال مركز التعلم والابتكار والتطوير الأكاديمي بجامعة أوسلو، والذي يسهم في دعم ثقافة التطوير المستمر للتعليم والتعلم، ويشمل عدة برامج فرعية هي برنامج أصول التدريس بالجامعة، وبرنامج متطلبات الكفاءة التربوية الجامعية الأساسية (Center for Learning, Innovation & Academic Development, 2021, P.1)

وأيضاً تعد جامعة أوسلو من الداعمين النشيطين لمبادرة منطقة الأبحاث الأوروبية "ظروف عمل الباحث"، وعملت على تنفيذ وتطوير المبادئ المنصوص عليها في الميثاق والقانون من خلال "استراتيجية الموارد البشرية للباحثين"، كما يعد تطوير مهن الباحثين وظروف العمل احد الأهداف الرئيسية لإستراتيجية الجامعة لعام ٢٠٣٠م، كما حصلت أوسلو على جائزة التميز في الموارد البشرية في البحث HR Excellence in Research Award من المفوضية الأوروبية لما أحرزته من تقدماً في مواءمة سياسات الموارد البشرية بها مع ال (٤٠) مبدأ للميثاق والقانون بناء على خطة العمل التي اتبعتها في استراتيجية الموارد البشرية للباحثين (Uni of Oslo, 2021, P.1)

كما توضح خطة العمل الدولية International Action plan للجامعة النرويجية للعلوم والتكنولوجيا كيفية تنفيذ رؤيتها واستراتيجياتها على الصعيد الدولي في مجال البحث من خلال التأكيد على التعاون الدولي كأداة لتطوير الباحثين الموهوبين وبيئات البحث الممتازة، وتحسين جودة الإنتاج العلمي، والتأكيد أيضاً على التدويل والجهود والموارد المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، (Norwegian University of Science and Technology, 2018, PP. 4- 5)

ومن خلال العرض السابق يتضح تكامل الدور الحكومي مع دور الجامعة من أجل دعم التدريب والتطوير الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بتقديم دورات تدريبية أو مشاريع أو منح أو برامج تميز فضلاً عن وجود أقسام داعمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية من أجل تدريبهم وتطويرهم.

هـ- نظام الاجور والحوافز

في النرويج يتم تحديد رواتب الأكاديميين بشكل أساسي في المفاوضات الجماعية Collective Negotiations السنوية بين النقابات العمالية Trade Unions

وسلطات الدولة، وتنظم هذه المفاوضات المركزية الزيادة العامة في الأجور، والمبلغ الذي سيتم التفاوض عليه في المفاوضات المحلية، ويتم التفاوض كل عامين على مراجعة الاتفاقية التي تنظم ظروف العمل في قطاع الدولة إلى جانب الرواتب، وتحتوي هذه الاتفاقية الجماعية على لوائح ساعات العمل، والراتب أثناء الإجازة المرضية، وإجازة الأمومة، والعمل الإضافي، وحقوق التقاعد، وما إلى ذلك، وتلعب النقابات العمالية دوراً مهماً في نظام مفاوضات الأجور، وتضم أكثر من ٨٠٪ من أعضاء هيئة التدريس كأعضاء، أما بالنسبة للمفاوضات المحلية تتم في كل مؤسسة بين إدارة المؤسسة و النقابات المحلية التي تمثل أعضائها، وتعد الرتبة الأكاديمية والأقدمية هي المحدد الأساسي لمستوى الراتب في سلم الرواتب لكل مستوى من مستويات الوظيفة الأكاديمية، وتحدد خبرة المرشح أين يقع راتبه في نطاق مستويات الوظيفة الأكاديمية، فضلاً عن أن كل جامعة لها صلاحية استخدام نطاقاً مختلفاً قليلاً لكل مستوى وظيفي، ولكن يتم تحديد درجة الراتب والنطاق المقابل في إعلان الوظيفة (Svein Kyvik, 2010, P.5)، والجدول التالي يوضح الدرجات الوظيفية والرواتب التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس.

جدول (٨)

يوضح الدرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية ورواتبهم

الدرجة الوظيفية	فئة المؤسسة	متوسط الراتب السنوي بالكرونة النرويجية	متوسط الراتب الشهري بالكرونة النرويجية
أستاذ	حكومية	٨٦٣٠٠٢٠	٧١.٦٦٨
	خاصة	٨٤٦٧٩٣	٧٠.٥٦٦
أستاذ مشارك	حكومية	٦٧٧٧٦٤	٥٦.٤٨٠
	خاصة	٦٧٨٣٥٩	٥٦.٥٣٠
استاذ مساعد	حكومية	٦٧٦٢٨١	٥٦.٣٥٧
	خاصة	٦٣٠٥١٩	٥٢.٥٤٣
محاضر	حكومية	٦٠٨٩٠١	٥٠.٧٤٢
	خاصة	٥٩٢٩١٣	٤٩.٤٠٩

*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Jorgen Svarstad, 2021, P. 2)

ويتضح من الجدول السابق أن رواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية أعلى منها في الجامعات الخاصة، وبشكل عام يعد أساتذة الجامعات من بين المهن الأعلى دخلاً في النرويج لأنها تحتاج للمثابرة.

وبالإضافة إلى ذلك هناك أيضاً مجال للحوافز الفردية للأعضاء المهرة بشكل خاص، والتي تتطلب في المقام الأول قبول التمايز الذي ينشأ عن هذا، وقد تكون المكافآت أيضاً في أشكال غير الزيادات في الأجور "كخدمات الصحة العامة، وعدة أسابيع أجازة"، وبذلك تعد سياسة الحوافز مسئولية مهمة للرؤساء على كافة المستويات (NTNU, 2020. P.1).

كما يستند تقييم الراتب للوظائف الأكاديمية على مجموعة من المعايير والمتمثلة

في: (Uni of Oslo, 2021, P. 2)

- نتائج البحوث والمنشورات، ونشر المعرفة القائمة على البحث.
- جهود التدريس والمساهمة في جودة التعليم وبرامج الدراسة الجيدة وبيئات العمل، الاعتراف في شكل جوائز وشهادات تقدير مماثلة.
- تشكيل مجتمعات بحثية ديناميكية وتنفيذ مشاريع واسعة النطاق.
- الجهود المبذولة لزيادة تمويل مجتمع البحث من مصادر خارجية.
- تعزيز تدريب الباحثين وتنمية العلاقات التعاونية داخل وخارج الجامعة.
- المشاركة في الهيئات الإدارية واللجان الداخلية والخارجية.

ويتضح من العرض السابق أن هذه المعايير بشكل عام لكافة الوظائف الأكاديمية من أجل تقييم مستوى الكفاءة وتحديد الراتب من خلال مفاوضات الراتب الداخلية، كما يتضح أن هذه المعايير تعكس واجبات الوظيفة في مجال البحث والتعليم والنشر، من أجل تحقيق مكانة دولية عالية.

وبالنسبة للوظائف القيادية يستلزم أن يعكس مستوى الراتب متطلبات الوظيفة بغض النظر عن نوع الوظيفة القيادية والمستوى التنظيمي للفرد، حيث تؤثر طبيعة الأنشطة داخل الوحدة على عبء مسئولية القيادة (Uni of Oslo, 2021, p.4)

ويتضح من العرض السابق إتباع سياسة رواتب مؤسسية واضحة على أساس متطلبات الوظيفة ومجموعة من المعايير بشكل عام، يخضع لها جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أستاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد إن وجد، أما بالنسبة للحاصلين على الزمالة البحثية فهناك مجموعة عوامل تلعب دوراً أساسياً في تحديد رواتبهم كمستوى الراتب للوظائف المماثلة، والخبرة الأكاديمية والنشاط البحثي، الخبرة المهنية ذات الصلة، درجة المنافسة في مجال معين، التعليم الخاص، أو المؤهلات الإضافية التي تتجاوز الدرجة الجامعية، أما بالنسبة للقيادات الأكاديمية فيتم تحديد رواتبهم وفقاً لمتطلبات الوظيفة بغض النظر عن نوع الوظيفة القيادية أو المستوى التنظيمي، وأيضاً وفقاً لمجموعة من المعايير تتعلق بواجبات الوظيفة في مجال البحث والتعليم والنشر، وبشكل عام تقوم سياسة الاجور والحوافز بالجامعات النرويجية على: سياسة رواتب شاملة يتم تطويرها بالتعاون بين الجامعة والنقابات، واستخدام أجوراً متباينة لتعيين أفضل الأعضاء والاحتفاظ بهم، وتطور عام في سياسة الاجور كل عامين لتعزيز الدافع والأداء، واستخدام سياسة الحافز للأعضاء المتميزين والأكثر مهارة من قبل الرؤساء، وتقييم مستوى الراتب للوظائف الأكاديمية يكون على أساس مجموعة من المعايير.

و- الترقية والتقدم الوظيفي

توجد ثلاثة مسارات مهنية أكاديمية في النرويج المسار البحثي، المسار الوظيفي للتدريس، والمسار الوظيفي للبحث والتدريس، حيث يكون المسار الأول (البحث) في المعاهد البحثية، بينما المسار الثاني (التدريس) يكون عادة في الكليات المهنية أو الجامعات الأحداث، أما المسار الثالث البحث والتدريس هو المسار الوظيفي المستخدم في الجامعات، وأيضاً منذ عام ١٩٩٥م تمارس الجامعات والكليات الجامعية هيكلًا: وظيفيًا أكاديميًا مشتركًا، ولكن مسارين مهنيين مختلفين، مسار موجه نحو البحث، ومسار موجه نحو التدريس حيث يشغل المسار الأول الدرجات الوظيفية الأكاديمية المتمثلة في أستاذ واستاذ مشارك، بينما يشغل مسار التدريس المحاضرون ولكن مع إمكانية إجراء البحث، كما أنه في نفس العام تم حذف وظيفة استاذ مساعد من الهيكل الوظيفي بالجامعات، ولكن يحق لمن لا يزال يحمل هذا اللقب استخدامه. (Svein Kyvik, 2010, P. 3)

وعليه تنص اللوائح على وجود معايير خاصة بكل درجة وظيفية، وفيما يلي توضيح للدرجات الوظيفية ومعاييرها:

بالنسبة لمعايير التعيين على درجة استاذ (Professor) تتمثل فيما يلي:
(Department Higher Education, 2006, Section 1-3)

- عمل بحث وتطوير موسع وموثق على مستوى عال في المجال المهني المعني، وتوثيق أعمال التطوير التربوي المكثف والأنشطة التعليمية الأخرى ذات الجودة العالية.

- وجود مؤهلات عالية في مجال أو أكثر من المجالات التالية: إدارة مشاريع البحث والتطوير، تعاون مكثف مع الصناعة والمجتمع والمدني على تطوير التعليم وتوفير أنشطة البحث والتطوير، التعاون متعدد التخصصات وبناء الشبكات.

- الكفاءة الموثقة في النظرية والممارسة التربوية ذات الصلة على أساس التدريب أو التدريس والإشراف.

وفي هذه الدرجة الوظيفية يكون التقييم للحصول على الدرجة وفقاً لعدة مجالات تتمثل في المؤهلات الاكاديمية، المؤهلات المهنية الاخرى، المؤهلات التربوية، الانجازات في نشر البحوث والمساهمات في النقاش المجتمعي، المؤهلات الخاصة بالتنظيم والإدارة (Svein Kyvik, 2010, P. 4).

أما بالنسبة لمتطلبات التعيين في منصب استاذ مشارك (Associate Professor)، تتمثل في (Department of Higher Education, 2006, Section, 1-4):

- درجة الدكتوراه النرويجية في مجال الموضوع المعني أو درجة الدكتوراه الأجنبية المقابلة المعترف بها على أنها معادلة لدرجة الدكتوراه النرويجية.

- إكمال البرنامج المعترف به للتطوير الفني في مجال الموضوع المعني أو الأنشطة الفنية الموثقة أو أعمال التطوير على مستوى دولي عال. وعليه فإن معايير التعيين على درجة استاذ مشارك تتمثل فيما يلي:

Assistant Professor أما بالنسبة لمعايير التعيين لدرجة أستاذ مساعد (Department of Higher Education, 2006, Section, 1-6):
تتمثل فيما يلي (1-6):

- درجة عليا (ماجستير) من جامعة أو كلية جامعية أو ما يعادلها.
- مؤهلات بحثية وممارسات مهنية ذات صلة بالدرجة.
- أنشطة فنية موثقة معترف بها أو أعمال تطوير ذات نطاق معين.
- الكفاءة الموثقة في النظرية والممارسة التربوية ذات الصلة على أساس التدريب أو التدريس والإشراف.

University Lecture أما بالنسبة لمعايير التعيين على درجة محاضر جامعي (Department of Higher Education, 2006, Section, 1-7):

- أربع سنوات من التعليم العالي منها عامان على الأقل في نطاق في الموضوع الذي يدرس فيه الشخص المعني، والممارسة المهنية ذات الصلة.
- من (٣-٤) سنوات من التعليم العالي مع تخصص معين في مجال الفنون أو ما يعادلها من المعرفة الموثقة.
- الكفاءة الموثقة في النظرية والممارسة التربوية ذات الصلة على أساس التدريب أو التدريس والإشراف.

بناءً على العرض السابق يتضح أن الرتب الأكاديمية في النرويج هي نظام الرتب على أساس الجدارة أو الكفاءة، ويتم منح هذه الكفاءة من خلال تقييم من قبل لجنة علمية مستقلة تتبع إجراءات محددة، فضلاً عن وجود رتب مؤقتة تهدف إلى تأهيل حاملها لشغل وظائف في مجال البحث كما في بعد الاستقرار والأمان الوظيفي المتمثلة في وظائف ما بعد الدكتوراه "زميل باحث- مساعد باحث، مقيم".

وفي هذا البعد فإن عند التعيين أو الترقية على حد سواء بالجامعات النرويجية، يوجد ست مجالات محددة يتم في ضوءها التقييم، وهي المؤهلات العلمية المؤهلات المهنية الأخرى، المؤهلات التدريسية، مؤهلات النشر، المؤهلات الإدارية والتنظيمية، المؤهلات الشخصية، وعليها يتم تعزيز الكفاءة عند التعيين والترقية كما يلي: (Uni of

Oslo, 2021, P. 1)

- لتعزيز الكفاءة عند التعيين يتم تضمين النطاق الكامل للمؤهلات وتقييمها بشكل صريح من خلال لجنة الخبراء التي تنظر عادة في المجالات الخمس الأولى، أما تقييم المؤهلات الشخصية يكون في المقام الأول عن طريق المقابلة.
- أما لتعزيز الكفاءة عند الترقية، يعتمد التقييم في المقام الأول على المؤهلات الأكاديمية والمهنية والتعليمية الأخرى، ومدى استيفائها ليصبح المتقدم مؤهلاً لدرجة أستاذ أو ما يعادله لفئات الوظائف الأخرى ويكون للمؤهلات في النشر والإدارة والتنظيم درجات ايجابية في حين لا يتم تقييم المؤهلات الشخصية عند الترقية.

ولدعم الترقية والتقدم الوظيفي بالجامعة النرويجية للعلوم والتكنولوجيا يتم تقديم "منحة تنمية المهارات للأساتذة المشاركين من النساء من أجل التأهيل للأستاذية، حيث يتلقى المتقدم للمنحة مبلغ يصل إلى ١٥٠.٠٠٠٠٠ كرونة نرويجية، وهذا المبلغ يوجه إلى الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تطوير المهارات اللازمة للتأهيل للحصول على درجة الاستاذية في غضون فترة معقولة (كالقيام بتعيين مساعد بحث أو القيام برحلات أكاديمية أو التفرغ من واجبات التدريس او المهام الإدارية (NTNU, 2021, P. 1).

وأيضاً في جامعة أوسلو يتم تقديم "منحة تأهيل الاستاذات المنتسبات بقيمة ١٠٠.٠٠٠٠٠ كرونة نرويجية بغرض التأهيل للترقية إلى درجة الاستاذية، وتشتترط أن تكون أنثى وتعمل في الجامعة في منصب أستاذ مشارك بنسبة ٥٠٪ على الأقل بحث، ٥٠٪ تدريس، ويمكن أن تستخدم المنحة لشراء إجازة من المسؤوليات التعليمية والإدارية، أو تعيين مساعد علمي أو مصاريف السفر المرتبط بغرض المنحة (Uio, 2021, P . 1).

ز-التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية

في هذا الشأن ينص الدستور النرويجي على أن تقع على عاتق سلطات الدولة مسؤولية خلق الظروف المواتية لكل شخص قادر على العمل لكسب عيشه من خلال العمل أو ممارسة النشاط التجاري؛ ولمن لا يقدر على إعالة نفسه، كائناً من كان، الحق في دعم من الدولة، كما يتعين وضع أحكام محددة تتعلق بحق الموظفين للمشاركة في تقرير أوضاعهم في أماكن عملهم بموجب القانون (مملكة النرويج، ٢٠١٦، مادة ١١٠).

وتنظيمياً وقعت جامعة أوسلو اتفاقية خاصة بسياسة كبار الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٦٠ - ٧٠ عاماً، وذلك دعماً لخطة سياسة الموارد البشرية التي تنفذها الجامعة، وتعمل هذه الاتفاقية على تسهيل التكيف الفردي لواجبات الوظيفة بطريقة تجمع بين الاحتياجات التشغيلية للجامعة واحتياجات الفرد والوضع العام لحياته بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي والتطوير الأكاديمي والتكامل الاجتماعي- (Uio, 2021, PP. 2-6).

وأيضاً يوجد في جامعة أوسلو برنامج تحت عنوان "حوار العمل الفردي" وهو حديث مخطط ومنهجي بين العضو ورئيسه بغرض المتابعة المنتظمة للأعضاء بشكل فردي وتعزيز الثقة المتبادلة والانفتاح والتواصل والتعاون الجيد، وإنشاء أساس أفضل للإنجازات وبيئة عمل جيدة، حتى يكون العضو قادراً على أداء مهامه بشكل أفضل، كما يعد فرصة لمراجعة جميع جوانب علاقات العمل (Uni of Oslo, 2021, P. 1-7).

كما توجد بجامعة أوسلو "الرابطة العليا" وهي جمعية للأعضاء من سنة ٦٠ برسوم عضوية ٣٠٠ كرونة نرويجية سنوياً للمساهمة في تمكين الأعضاء من الحفاظ على الاتصال بالجامعة والزلاء السابقين، وبالتالي تعزيز الشعور بالانتماء للجامعة من خلال تقديم تجارب مفيدة (Seniors Association, 2021, P. 1).

وتنظيمياً أيضاً تضم مراكز التميز بالجامعة النرويجية للعلوم التكنولوجية مركز التميز في تعليم تكنولوجيا المعلومات Center for Excellent it Education والذي يهدف إلى تعزيز التعاون وبناء الاستعداد الوظيفي وإفساح المجال للتفكير المشترك بين جميع أعضاء هيئة التدريس بل بينهم وبين الكلية، وذلك بعمل ندوات ومؤتمرات بحثية لدعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس لمواصلة العمل على تطوير بيئة دراسية أفضل، وحل أي مشكلات تواجههم، ومن الدراسات التي قام بها عندما أنتهى الأمر فجاء بكل جامعة في جميع أنحاء العالم بوضع لم يسمح فيه للطلاب والأعضاء بالبقاء في الحرم الجامعي. "دراسات حول تأثير جائحة كورونا (Covid -19) على الدراسات الجامعية وكيفية مواجهة هذه الأزمة. (Center for Excellent it Education, 2021, P.1).

ويتضح من العرض تعدد الأساليب والوسائل التي تحقق التوازن المنشود بين العمل والحياة، ومنها: التواصل المتبادل، وذلك بعمل ندوات ومؤتمرات بحثية للتعرف

على المشكلات ومواجهتها بالنسبة للطلاب والأعضاء، العمل من خلال الفريق، وذلك من خلال خلق مساحات للتفكير المشترك بين الأعضاء والجامعة والكلية، المساندة، ويكون ذلك من خلال الوقوف بجانب الأعضاء أو الطلاب لمواجهة المشكلات والأزمات كمواجهة جائحة كورونا.

ح-الرعاية المتكاملة

على المستوى التشريعي ينص قانون بيئة العمل رقم (٦٢) الصادر في يونيه ٢٠٠٥، والمعدل بموجب القانون رقم (٨٠) والصادر في ديسمبر ٢٠١٢ في مادته الاولى على عدة أهداف هي Directorate of Labour Inspection, 2013, (Section 1-1):

- تأمين بيئة عمل توفر أساسًا لحالة عمل صحية وذات مغزى والتي توفر الأمان الكامل من التأثيرات الجسدية والعقلية الضارة، ولها مستوى من الرفاهية في جميع الأوقات بما يتوافق مع مستوى التطور التكنولوجي والاجتماعي للمجتمع.
- ضمان ظروف العمل السليمة والمساواة في المعاملة في العمل.
- تسهيل التكيف مع حالة عمل الفرد فيما يتعلق بقدراته وظروف حياته.
- توفير أساس يمكن من خلاله حماية بيئة العمل وتطويرها تحت اشراف وتوجيه السلطات العامة.
- تعزيز ظروف العمل الشاملة.

وبذلك يتضح من العرض السابق تعزيز ظروف العمل الشاملة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية باعتبارهم موظفين حكوميين في ظل قانون بيئة العمل، كما توجد لوائح لهذا القانون تضمن تنظيم العمل وتسهيله، وضمان مشاركة الموظفين وممثليهم وضمان حصولهم على المعلومات والتدريب اللازمين.

وفي جامعة أوسلو تدعم وحدة خدمات الصحة المهنية ولجان بيئة العمل وممثلي السلامة أصحاب العمل والموظفين في خلق ظروف عمل آمنة وسليمة، حيث تضم متخصصين في الصحة المهنية، وبيئة العمل النفسية والاجتماعية والتنظيمية (The Occupational Health Service Unit (OHSU), 2021,P. 1)

ولدعم الرعاية المتكاملة لأعضاء هيئة التدريس على المستوى الوطني تم إنشاء خمس مراكز أبحاث رعاية إقليمية ممولة من قبل وزارة الصحة النرويجية بخمس جامعات نرويجية تغطي منظمة الشمال والجنوب والغرب والشرق والوسط عام ٢٠٠٨، ومن هذه الجامعات الجامعة النرويجية للعلوم والتكنولوجيا، وذلك لتعزيز البحث والتطوير بالقرب من الممارسة، وإجراء ونشر البحوث إلى البلديات وقطاع التعليم والمساهمة في تنمية المهارات في خدمات الصحة والرعاية البلدية، وتتمثل رسالته في جمع وإنتاج ونشر المعرفة حول أعمال الرعاية داخل الجامعة وبلديات المنطقة (Center for Care Research, 2021, P.1).

ويتضح من العرض السابق أن الخمس مراكز تشكل شبكة وطنية يتم تنسيقها من مركز أبحاث الرعاية، وذلك لتحقيق الرعاية داخل المؤسسات الجامعية بل وفي جميع البلديات بالنرويج.

وعلى مستوى جامعة أوسلو توجد لجنة للأنشطة الثقافية والاجتماعية (KVU) لتقوية الروابط المجتمعية، وتعزيز الشعور بالانتماء بين جميع الموظفين بشكل عام والأعضاء بشكل خاص، والتأكد من أنهم على علم بالأحداث التي تنظمها الجامعة، وحضور الجميع لهذه الأحداث (Uni of Oslo, 2021, P. 1) ومن المزايا التي تقدمها جامعة أوسلو لأعضائها من أجل تحقيق الرعاية المتكاملة ما يلي: (Uni of Oslo, 2021, P. 1)

- قرض الرفاهية Welfare Loan، وهو نوع من قروض الرعاية بدون فوائد توفرها الجامعة للعضو في حالة شراء منزل أو مشاكل حادة.
- روضة أطفال، حيث تقدم جامعة أوسلو ١٥٧ مكاناً لرياض الأطفال في روضتين لموظفيها، وفق سياسات قبول محددة.
- نادي الفن "Art Club"، وهو مكان يلتقى فيه الأعضاء عبر الحدود المهنية والثقافية، وأيضاً فريق شركة جامعة أوسلو الرياضى (UioBil)، لتقديم مجموعة واسعة من الأنشطة الرياضية على كافة المستويات والمشاركة في تنظيم الأنشطة للجامعة بأكملها.

ومن المزايا التي تقدمها الجامعة النرويجية للعلوم والتكنولوجيا لأعضائها من أجل الرعاية المتكاملة ما يلي (SINTEF, 2021, P.1):

- خطط جيدة للمعاشات التقاعدية والتقاعد المبكر.
- إجازة والديه مدفوعة الأجر بالكامل ومرونة أثناء رعاية الأطفال الصغار.
- خطط تأمين توفر مستوى عال جداً من الأمان المالي في حال وقوع حوادث، رياض أطفال SINTEF عال الجودة في أوسلو وتروندهايم.
- توفر SINTEF Housing Foundation الإسكان في منطقة أوسلو.
- سياسة الموظفين الموجه نحو مراحل الحياة، اتفاقيات التدريب مع العديد من استوديوهات اللياقة البدنية.
- توفير Young at SINTEF، وهي شبكة مهنية واجتماعية للأعضاء الشباب لمنح جميع الأعضاء الجدد الفرصة للمشاركة في الأنشطة والأحداث التي تنظمها، وحلقة وصل بين الأعضاء الجدد والقدامى.

ثالثاً: السياق المجتمعي النرويجي المؤثر على جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

تتحرك جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية وفق السياق المجتمعي النرويجي والمتمثل في مجموعة من السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي لها أثر واضح على جودة الحياة الوظيفية بالجامعات، وتشمل ما يلي:-

١-السياق السياسي

النرويج ملكية دستورية، الملك الحاكم هو رئيس الدولة مع دور تمثيلي وشرفي، ويخول الدستور النرويجي الملك (حالياً الملك هارالد الخامس) لتعيين مجلس الدولة (السلطة التنفيذية للحكومة المركزية)، وعلى مستوى الممارسة العملية، يتم تشكيل الحكومة من قبل الحزب السياسي أو الأحزاب التي انتخبت أغلبية، أو تعددية قوية، من أعضاء المجلس التشريعي (البرلمان) وبالتالي يمكنهم إثبات القدرة على تشكيل حكومة فعالة وتمثيلية، يتم انتخاب أعضاء البرلمان من خلال نظام انتخابي قائم على القائمة الحزبية النسبية لمدة أربع سنوات(OECD, 2018, p.37).

تتمتع الحكومة الوطنية في النرويج بسلطة قضائية على كل من التعليم العالي وسياسة سوق العمل، بالإضافة إلى الحكومة الوطنية، هناك مستويان إضافيان من الحكومة: السلطات الإقليمية (المعروفة حتى وقت قريب باسم المقاطعات)، وحكومات البلديات، يلعب كل مستوى حكومي دورًا في سياسة سوق العمل الأوسع ونظام تنمية المهارات، وتتولى الحكومات الإقليمية مسؤولية التنمية الإقليمية والتعليم الثانوي، والعالي، وحكومات البلديات مسؤولية التخطيط الاقتصادي المحلي والتعليم الابتدائي والإعدادي ودور الحضانة ورياض الأطفال، بينما الحكومة الوطنية هي المسؤولة عن تطوير المناهج الدراسية للتعليم على مستوى المدرسة ولها السلطة العليا والإشراف على كل من الإدارات البلدية والإقليمية. (OECD, 2018, p.37)

تعد وزارة التعليم والبحث هي أول وزارة تم إنشاؤها عندما أصبحت النرويج دولة مستقلة عام ١٨١٤م، ويرأسها وزير التربية والتعليم (Tonje Brenna) حزب العمال، ووزير البحث والتعليم العالي (ola bortenmoe) حزب الوسط، وتتمثل مهمتها في صياغة سياسات موجهة نحو المستقبل ومنسقة لقطاع التعليم، لضمان تمتع النرويج بنظام تعليمي جيد وفعال، ووجود مجتمعات بحثية منتجة ومبدعة (Ministry of Education and Research, 2021, PP. 1-2)

كما يعد مجلس البحوث النرويجي (The Research Council of Norway) هيئة استراتيجية وطنية للبحث لها صلاحيات خاصة تحت إشراف وزارة التعليم والبحث، ويدير المجلس تمويل الأبحاث من جميع الوزارات النرويجية، ويخصص الأموال للبحث الأساسي والتطبيقي والابتكار في جميع المجالات والتخصصات، ويهدف إلى زيادة جودة البحث النرويجي، ويقدم دورات تدريبية عن المشاريع التي يتم تمويلها (Forskningsradet, 2021, P. 1)

تعد عملية بولونيا، التي تم إطلاقها مع إعلان بولونيا لعام ١٩٩٩ واحدة من العمليات التطوعية الرئيسة على المستوى الأوروبي، حيث يتم تنفيذها حاليًا في ٤٩ دولة أوروبية، منهم النرويج وتحدد هذه العملية منطقة التعليم العالي الأوروبية، حيث يتم تنظيم مؤتمرات وزارية كل عامين أو ثلاثة أعوام من أجل تقييم التقدم المحرز في منطقة التعليم العالي الأوروبية، واتخاذ قرارات بشأن الخطوات الجديدة التي يتعين اتخاذها، وعليه يتم

اعتماد بيان في كل مؤتمر وزاري يحدد القرارات المتخذة، وتمثلت سلسلة البيانات بداية من بولونيا ١٩٩٩، إلى روما (افتراضى) ٢٠٢٠م، وتشرف على تنفيذ هذه البيانات مجموعة متابعة بولونيا Bologna follow up Grout (BFUG) في جميع الدول المشتركة التي تلتزم بالإصلاحات الهيكلية، وتتبنى إصلاحات في التعليم العالي على أساس القيم المشتركة مثل حرية التعبير واستقلالية المؤسسات والحرية الاكاديمية وغيرها (European Higher education Area, 2022, PP. 1-2)

ويتضح من العرض السابق تأكيد معظم اعلانات بولونيا على الاصلاحات الهيكلية التي تنعكس على المؤسسات الجامعية عامة والنرويجية خاصة بدعم الحرية الاكاديمية والاستقلالية، وزيادة حراك أعضاء هيئة التدريس والتوظيف الدولي وفق معايير دولية عادلة، وزيادة فرص التعاون الدولي.

وبعد بيان باريس ٢٠١٨ حدثت عدة تغيرات سياسية في النرويج، منها إنشاء وكالة جديدة لتعزيز الجودة في البحث والتعليم العالي تضم المركز النرويجي السابق للتعاون الدولي (SIU) والوكالة النرويجية للتعليم الرقمي، وهي الوكالة النرويجية للتعاون الدولي وتحسين الجودة في التعليم العالي Diku؛ لمواصلة تقديم التمويل لدعم المشاريع البحثية والباحثين، وتحسين التعاون بين الجامعات، وتقديم الجائزة الوطنية لجودة التعليم للتدريس المبتكر (OECD, 2018, P. 70)، ويتضح من هذه المبادرة دعم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية في مجال البحث والتدريس والابتكار وهي الوظائف الاساسية للجامعات النرويجية.

وظلت وكالة (Diku) هي الوكالة الوطنية لبرنامج Erasmus+ حتى يوليو ٢٠٢١ إلى أن تم تأسيس (HK - dir) يوليو ٢٠٢١م، من أجل تعزيز مشاركة النرويج في التعاون الاوروبي في مجالات التعليم والتدريب والشباب والرياضة من خلال برنامج Erasmus+ ومنطقة التعليم الاوروبية في الفترة من (٢٠٢١ - ٢٠٢٧) وذلك لتحقيق أهداف الحوكمة النرويجية فيما يتعلق بزيادة الجودة والملائمة ومعالجة التحديات المجتمعية الكبرى، تعزيز التعاون بين التعليم والتدريب وسوق العمل والمجتمع، منح الأفراد فرصة للمشاركة في بيئة تعليمية دولية (Norwegian Ministry of Education and Research, 2021, P. 8)

وتتمتع مؤسسات التعليم العالي النرويجي بدرجة عالية نسبياً من الاستقلالية في العديد من المجالات مقارنة بالدول الأوروبية الأخرى، في حين ذلك تتمتع الجامعات العامة النرويجية باستقلالية محدودة في مجالات التمويل والتوظيف على وجه الخصوص، حيث لا يمكنهم تطبيق الرسوم الدراسية أو اقتراض الأموال على عكس المؤسسات الخاصة، ونظراً لأن أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات العامة هم موظفون حكوميون، فليس لديها سلطة تقديرية كاملة بشأن فصلهم أو تحديد رواتبهم بشكل عام (OECD, 2018, p.63)

وتعد الحرية الأكاديمية وأخلاقيات النشر أمراً محورياً لعمل اللجان الوطنية لأخلاقيات البحث العلمي، والتي ينص عليها "قانون تنظيم أخلاقيات البحث" الصادر ٢٠١٧ بدلاً من المعمول به منذ ٢٠٠٧م، وهذه اللجان مستقلة مهنيًا وإدارياً وتتبع وزارة التعليم والبحث العلمي، والغرض من هذا القانون المساهمة في البحث الذي يتم تحت رعاية عامة وخاصة وفقاً لمعايير أخلاقيات البحث المعترف بها، (Ministry of Education and Research, 2017, Section 1-10).

وبذلك يتضح من العرض وجود لجان لحماية الملكية الفكرية، والتأكد من معايير أخلاقيات البحث العلمي .

كما يعد الميثاق الأوروبي للباحثين الصادر من المفوضية الأوروبية بمثابة دليل لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية، والذي يشتمل على عدة أمور من بينها حرية البحث، European Commission الالتزامات التعاقدية والقانونية، التطوير المهني المستمر، بيئة البحث وظروف العمل، الرواتب، والمشاركة في صنع القرار، (2005, PP.11- 25):

ولدعم الحرية الأكاديمية والاستقلال الأكاديمي والمشاركة في اتخاذ القرارات تشارك معظم الجامعات النرويجية في نقابة الجامعات البحثية الأوروبية المكثفة التي تم انشاؤها تحت شعار "The Guild" عام ٢٠١٦م، وتضم (٢١) جامعة من أكثر الجامعات الأوروبية تميزاً والتي تعتمد على البحث المكثف على مستوى (١٦) دولة، وهي مكرسة لتعزيز صوت المؤسسات الأكاديمية والباحثين والطلاب، وتلتزم بالسعي لتحقيق التميز في التعليم العالي (The Guild, 2021, P. 1-2).

ولدعم الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية وغيرها من دول الاتحاد الأوروبي وقع المجلس الأوروبي أكثر من اتفاقية بغرض تسهيل حراكهم وحماية حقوق ملكيتهم الفكرية وغيرها، ومن هذه الاتفاقيات: إتفاقية لشبونة ١٩٩٧ بشأن تسهيل الاعتراف بالمؤهلات المتعلقة بالتعليم العالي في المنطقة الأوروبية، إتفاقية الرعاية الصحية موسكو ٢٠١١، الإتفاقية الأوروبية بشأن التصنيف الدولي لبراءات الاختراع. (Council of Europe 2021, P.1).

٢- السياق الاقتصادي:

تعد النرويج واحدة من أكثر دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تطوراً، حيث تتمتع بأعلى معدلات نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وأدنى مستويات الدين الحكومي، وهذا الذي مكنها من الحفاظ على الانفاق على التعلم العالي، والحفاظ على معدلات التوظيف مرتفعة نسبياً في السنوات التي اعقبت الأزمة الاقتصادية. (OECD, 2019, P. 19).

وقد عادت تقريباً إلى مستويات ما قبل الجائحة، حيث تم استخدام كل جانب من السياسية الاقتصادية لمواجهة الانكماش الاقتصادي في مواجهة جائحة فيروس كورونا (COVID-19)، كما كان تأثير السياسة المالية للحكومة سريعاً وقوياً ومستهدفاً، وقد أدى ذلك إلى الحد من العواقب الاقتصادية للوباء على الدولة بأسرها، كما لعبت مخططات الرفاهية المختلفة دوراً حيوياً في معالجة الأزمة، وتم توسيع العديد من المخططات على أساس مؤقت ويشهد الاقتصاد النرويجي حالياً انتعاشاً حاداً، حيث كان التعافي في أعقاب الوباء أسرع مما كان عليه الحال بعد الازمات السابقة (Ministry of Finance, 2022, P.1).

كما تعد واحدة من أغنى دول العالم حيث يبلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي حوالي ٦٠ ألف دولار أمريكي، وتضاعف أكثر من ثلاثة أضعاف منذ عام ١٩٩٠، وتتبع نهجاً قائماً على المساواة في توزيع الدخل، وأعطت الأولوية للحد من التمييز بين الجنسين، مما أدى إلى مستويات من المساواة، كما كانت الإنتاجية العالية مفتاح نجاحها الاقتصادي، وهي مهمة بشكل خاص في السياق النرويجي للعمالة عالية الأجر (OECD, 2018, p.40).

ومن أجل المساهمة في النمو الاقتصادي المستدام والقدرة التنافسية الأوروبية لتطوير البحث والابتكار الرائد على مستوى العالم والتعامل مع التحديات الرئيسية التي تواجه المجتمع، تشارك النرويج في استراتيجية التعاون البحثي والابتكار مع الاتحاد الأوروبي من خلال منطقة الأبحاث الأوروبية في برنامج Horizon 2020 هو أكبر برنامج بحث وابتكار متكامل على مستوى العالم ثم إطلاقه يناير ٢٠١٤ بميزانية قدرها ٧٧ مليار يورو، من أجل تحقيق الجودة العملية وتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية، وتحسين الرفاهية الاجتماعية والتعامل مع التحديات المجتمعية الكبرى (Norwegian ministry of Education and Research, 2014, PP. 4-7)

كما تشارك النرويج في Horizon Europe لمدة سبع سنوات (٢٠٢١ - ٢٠٢٧) بميزانية ٩٥.٥ مليار يورو، ويعد هذا البرنامج الإطار التاسع للبحث والابتكار للاتحاد الأوروبي أداة لتحقيق عصر التعافي المبكر على مدار السنوات القادمة، كما يساعد على تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، ويعزز القدرة التنافسية للاتحاد الأوروبي (Norwegian Ministry of Education, and Research, 2021, P. 30).

وبذلك يتضح من هذه المبادرة ارتفاع مستوى الانفاق على البحث والابتكار والعلوم من الاتحاد الأوروبي حيث ارتفعت النسبة من ٧٧ مليار يورو في مبادرة Horizon 2020 إلى ٩٥.٥ مليار يورو في مبادرة Horizon Europe من أجل التعافي المبكر إثر الازمات وتعزيز النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية. وتأكيداً على أهمية البحث والابتكار ودورهم الفعال في الحفاظ على النمو الاقتصادي المستدام تؤكد البيانات التالية لعملية بولونيا على ما يلي: (European Higher Education Area, 2022, p.1)

- يؤكد بيان لوفان ٢٠٠٩ ضرورة تأمين روابط وثيقة بين قطاع التعليم العالي والبحث من أجل مواجهة الازمات الاقتصادية.
- ويؤكد بيان بيرغن ٢٠٠٥ على التدويل بضرورة توفير ظروف عمل جذابة ومسارات وظيفية فضلاً عن التوظيف الدولي المفتوح.

■ كما يؤكد بيان فيينا ٢٠١٠ على لمسة تكاملية بين كل أعضاء المجتمع الاكاديمي من أجل تحقيق الحوكمة المشتركة.

وبذلك يتضح من العرض السابق لبعض بيانات بولونيا ضرورة توفير ظروف عمل جيدة ومشاركة في عملية اتخاذ القرار، وحراك دولي، من أجل دعم البحث والابتكار في الجامعات النرويجية، والذي ينعكس بدوره على التنمية الاقتصادية.

٣-السياق الاجتماعي

تمتلك النرويج نظامًا تعليميًا متطورًا ويمكن الوصول إليه، وهو مدعوم باستثمارات عامة كبيرة، مقارنة ببلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأخرى، يتم إنفاق أكثر من 6% من الناتج المحلي الإجمالي على نظام التعليم، إلى حد كبير من المصادر الحكومية، مقارنة بمتوسط الإنفاق ٥.٢٪ في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويحظى النظام التعليمي بتقدير ورضا كبير من النرويجيين البالغين يقدر بنسبة ٨٥٪ أي بزيادة قدرها ٨٪ عن عام ٢٠٠٧، وهذه الثقة في النظام التعليمي من بين أعلى المعدلات في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتعكس الأولوية العالية التي يوليها صانعو السياسات للتعليم، والدرجة العالية من الحوار والشفافية حول مبادرات السياسة التي تهدف إلى زيادة الجودة داخل النظام.(OECD, 2018, pp.59-60)

كما تمتلك أحد أفضل أنظمة التعليم العالي من حيث الموارد في منظمة التعاون الاقتصادي، وعليه في إطار الاهتمام بتطوير مجال التعليم والتدريس لأعضاء هيئة التدريس تتم مراجعة سياسة التعليم العالي وتحديثها بانتظام، ويتم إصدار خطط طويلة الأجل للتعليم والبحث كل (٤) أعوام تقريباً، وتركز هذه الخطط في تحديثاتها بشدة على المبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة التدريس والتعليم، وهذا ما يعكس التركيز المتزايد دولياً على الحاجة إلى ضمان خبرات تعليمية عالية الجودة بالجامعات. (OECD, 2019, p.10)

وفي إطار تطوير المجال البحثي لأعضاء هيئة التدريس، تؤدي النرويج بشكل عام أداءً عالياً في بعثات التعليم والبحث والمشاركة، حيث تنفق على البحث والتطوير أكثر من معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتمتلك أعلى نسب من أعضاء هيئة التدريس الذي تقل أعمارهم عن ٣٥ عامًا، مما يشير إلى سياساتها الناجحة في

جذب الباحثين الشباب (جذب المواهب الدولية)، فضلاً عن اتباعها سياسة العننية في إجراء البحث العلمي وإتاحته لمنفعة مجتمعية أوسع (OECD, 2019, P. 10).

ومن أجل الاستثمار في جذب المواهب الدولية تعمل الحكومة على تعزيز تدويل مؤسسات البحث والشركات النرويجية، وتشجيع تنقل الباحثين داخلياً وخارجياً، وعليه زادت الحكومة الوظائف المناسبة للحاصلين على الدكتوراه في مؤسساتهم، مع توفير مزايا الأمان الوظيفي والضمان الاجتماعي فضلاً عن الأجور التنافسية دولياً، كما تعطي أولوية عالية للتعاون البحثي الدولي منذ عام ١٩٩٤، حيث تشارك بالتزامات كاملة في البرامج الاطارية للاتحاد الأوروبي، (Norwegian Ministry of Education and Research, 2013, P.4).

ومن أجل دعم التعليم والبحث والتطوير والابتكار تشارك النرويج في مختلف أشكال Erasmus منذ عام ١٩٩٢، والذي أدى إلى نتائج إيجابية في تحقيق أهداف السياسة التعليمية من خلال التعاون الدولي، ونظراً للتداخل الكبير بين الاهداف والأولويات والتحديات الأوروبية والنرويجية فيما يتعلق بالتعليم والتدريب والشباب والرياضة تشارك النرويج حالياً في Erasmus+ للتعليم والتدريب والشباب والرياضة، والذي ساهم في إنشاء منطقة التعليم الأوروبية بحلول عام ٢٠٢٥م، والتي تعد طموحاً لإنشاء أوروبا مشتركة بلا حدود للدراسة والتعلم (Norwegian Ministry of Education and Research, 2021, P. 6).

وبذلك يتضح الجهود المتعددة للاتحاد الأوروبي من أجل دعم أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة وتوفير التعليم والتدريب والتعليم مدى الحياة بجودة عالية، والتأكيد على المشاركة النشطة في العمليات الديمقراطية، والاتصال عبر الحدود الوطنية وتمكين الشباب لتولي مسؤولية حياتهم، وذلك بالنسبة لجميع الدول الأعضاء.

ولدعم التطوير والتدريب والبحث والرعاية المتكاملة تشارك بعض الجامعات النرويجية في دائرة "Circle U" وهي اتحاد من سبع جامعات شاملة، كثيفة البحث متعددة التخصصات مبنية بحزم على الحرية الأكاديمية والنزاهة كقيم أساسية، وتلعب كل منهم دوراً مهماً في تشكيل أنظمة التعليم العالي والبحث الوطنية والإقليمية، (European University Alliance, 2021, PP. 1-2).

ولدعم التعاون البحثي أيضًا تشارك النرويج في منطقة الأبحاث الأوروبية (European Research Area) (ERA) التي أنشأها الاتحاد الأوروبي، وهي منطقة بحث أوروبية مشتركة للمعرفة والتكنولوجيا وإعطاء الباحثين فرصة للتنقل بحرية عبر الحدود الوطنية في أوروبا (Ministry of Education and Research, 2020, P.1).

ولدعم التعاون الدولي تشارك بعض الجامعات النرويجية في “UNICA” Network of Universities from the Capitals of Europe، وهي شبكة مؤسسية لجامعات من عواصم أوروبا تأسست عام ١٩٩٠، وتتكون حاليًا من ٥٤ جامعة من ٣٨ عاصمة أوروبية وتضم أكثر من ١٨٠.٠٠٠ عضو هيئة تدريس و ٢ مليون طالب وتهدف إلى تسهيل التعاون الدولي وتعزيز القيادة الأكاديمية من خلال التفاهم والمشاركة في جميع أنحاء منطقة التعليم العالي الأوروبية (UNICA, 2015, P. 1).

ولدعم سياسة البحث والابتكار تشارك الجامعات النرويجية في رابطة الجامعات الأوروبية (EUA) European University Association والتي تمثل أكثر من ٨٠٠ جامعة ومؤتمر رؤساء الجامعات الوطنيين في (٤٨) دولة أوروبية، وتلعب دورًا مهمًا في عملية بولونيا، وفي التأثير على سياسة الاتحاد الأوروبي في التعليم العالي والبحث والابتكار، وتوفر فرصاً للأعضاء لتبادل أفضل الممارسات من خلال المشاركة في المشاريع والاحداث وأنشطة التعليم (European University Association, 2021, PP 1- 4):

ولدعم جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بشكل متكامل، يوجد رابطة الباحثين النرويجيين (NAR) The Norwegian Association of Researchers وهي أكبر نقابة عمالية في النرويج تهتم بالعاملين في مجال البحث والتعليم العالي ونشر المعرفة، وتضم أكثر من ٢٠٠.٠٠٠ عضوًا من جميع مؤسسات التعليم العالي وتهدف إلى زيادة الرواتب وتحسين ظروف العمل في البحث والجامعات وحماية المصالح المهنية والمالية لأعضاء هيئة التدريس (Norwegian Association of Researchers, 2021, P. 1)

٤- السياق التكنولوجي

تحتل النرويج المرتبة الأولى في أوروبا في استخدام الخدمات العامة عبر الإنترنت وتتمتع بتعاون وثيق مع الاتحاد الأوروبي، الشريك التجاري الأكثر أهمية لها، في عدد من المجالات المهمة، ومنها تسهيل السوق الداخلية الرقمية، بهدف ضمان أن قطاع الأعمال والأفراد يمكنهم التفاعل بسهولة وكفاءة رقمية عبر الحدود الوطنية.

(Ministry of Local Government and Modernisation, 2019, p. 11)

كما يتطلب التطور التكنولوجي والتحول الرقمي والتحول الأخضر والتغييرات التكنولوجية الأخرى تحولات في المهام وطريقة العمل، وعليه أطلقت وزارة التعليم العالي النرويجية استراتيجية التعليم المرنة واللامركزية لضمان قدرة الأفراد على الانخراط في التعلم مدى الحياة من أجل تطوير نوعية حياتهم ومشاركتهم في المجتمع والتكيف بشكل أفضل في حياة العمل المرنة، (Norwegian Ministry of Education and Research, 2021, P.5)

كما اقترح الاتحاد الأوروبي إنشاء برنامج رقمي شامل، برنامج أوروبا الرقمية Digital Europe Programme (DEP)، للفترة ٢٠٢١-٢٠٢٧، وهي المرة الأولى التي يقترح فيها الاتحاد الأوروبي برنامجًا مخصصًا للرقمنة، ويشير البرنامج إلى تغيير وتيرة مبادرة التحول الرقمي في أوروبا ويحتوي البرنامج على ميزانية مقترحة تبلغ ٩.٢ مليار يورو. (Ministry of Local Government and Modernisation, 2019, pp. 11-12)

وفي عام ٢٠١٧، أصدر مجلس وزراء دول الشمال إعلانًا يهدف إلى توثيق التعاون بين دول الشمال ودول البلطيق بشأن الرقمنة لتعزيز التحول الرقمي، كي يزيد هذا التعاون من قدرة المنطقة على التأثير على العمليات ذات الصلة في الاتحاد الأوروبي، ويسهل تطوير البنى التحتية الرقمية العابرة للحدود، واعتبارًا من عام ٢٠١٨، تم توسيع هذا التعاون من خلال إعلان وزاري للتعاون في مجال الذكاء الاصطناعي وإعلان بشأن التبني المبكر لتقنية G.٥. (Ministry of Local Government and Modernisation, 2019, p.12)

كما تم تأسيس مختبر سيمولا للأبحاث (Simula Research Laboratory AS) عام ٢٠٠١م كشركة محدودة من قبل وزارة التعليم والبحث العلمي، يحكمه مجلس إدارة يعينه الملك، والآن يمتلك العديد من الشركات المتخصصة في مجال البحث والتعليم والابتكار في ثلاث مناطق نرويجية وسط مدينة أوسلو بهدف خلق المعرفة حول التحديات العلمية الأساسية ذات القيمة الحقيقية للمجتمع في ظل التحول الرقمي (Simula, 2018, pp.1-10).

ولدعم البحث والابتكار والتكنولوجيا أعطت الحكومة النرويجية أولوية خاصة لمشروعين إنشائيين لهما أهمية خاصة لتحقيق أهداف الخطة طويلة الأمد للبحث العلمي والتعليم العالي ٢٠١٩-٢٠٢٨، وهما، مبنى جديد لعلوم الحياة في جامعة أوسلو لتسهيل التعاون البحثي، وتطوير مركز التكنولوجيا البحرية (مركز فضاء المحيط) في تروندهايم، من أجل تقديم الخبرة للقطاع الخاص (Ministry of Education and Research, 2019, PP. 16-17)

ولدعم التطور التكنولوجي من أجل أداء المهام التعليمية والبحثية وغيرها بطرق جديدة، تتبنى الحكومة النرويجية "الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي National Strategy for Artificial Intelligence التي تقوم على المبادرة في تطوير واستخدام الذكاء الاصطناعي الذي يحترم الأفراد وحرّياتهم، نظراً لتمتع النرويج بموقع جيد للنجاح في مجال الذكاء الاصطناعي (Norwegian Ministry of Local Government and Modernization, 2020, PP. 5-6).

المحور الخامس: جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات السويسرية

يتناول هذا المحور ملامح التعليم السويسري، ثم واقع جودة الحياة الوظيفية بالجامعات السويسرية، وأخيراً السياق المجتمعي السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، كما يلي:

أولاً: ملامح التعليم السويسري

سويسرا اتحاد كونفدرالي، وهي جمهورية اتحادية (فيدرالية) تتكون من ٢٦ كانتوناً، مقسمة إلى ٢٨٠٠ بلدية، وتعد برن عاصمةً ومقرّاً للسلطات الاتحادية، وتقع سويسرا في وسط أوروبا الغربية، وتحدها ألمانيا من الشمال، وفرنسا من الغرب، وإيطاليا من الجنوب، والنمسا وليختنشتاين من الشرق، ويوجد بها مناطق ألمانية وفرنسية وإيطالية ورومانشية (Nuffic, 2015, p.6).

وتبلغ مساحتها ٤١,٣٠٠ كم مربع ويزيد عدد سكانها عن ٨ مليون نسمة، يتحدث حوالي ٦٣٪ من سكانها اللغة الألمانية، وأقل من ٢٣٪ يتحدثون الفرنسية، مما يجعلهما اللغتان الأكثر انتشاراً، وتتمتع بأربع لغات رسمية الألمانية، الفرنسية، الإيطالية، الرومانشية يتحدث غالبية سكان شمال ووسط سويسرا بالألمانية، والفرنسية في الغرب، والإيطالية في الجنوب، والرومانشية في المناطق الجبلية الوسطى، والعملية هي الفرنك السويسري، الديانة الأكثر انتشاراً هي المسيحية، تليها الإسلامية. (Sandra Kobel and et.al, 2019, p.7).

ويتميز نظام التعليم السويسري باللامركزية، ويكون التعليم إلزامياً لمدة ٩ سنوات، وتعد شهادة الماتورا هي السبيل لدخول الجامعة للطلاب الذين يظهون ١٢ عاماً من الدراسة بداية من التعليم الابتدائي ويقدم التعليم الجامعي برامج البكالوريوس (برنامج الدورة الأولى) في جامعات الدرجة الأولى -الجامعات والمعاهد التقنية الفيدرالية - لمدة ٣ سنوات، يليها برامج الماجستير (برنامج الدورة الثانية) من ١ إلى ٢ عام بينما تبلغ مدة برنامج الماجستير في مجال الطب ٣ سنوات، يليها برامج الدكتوراه (برنامج الدورة الثالثة) من ٣ إلى ٤ سنوات. (Nuffic, 2015, pp. 7-12).

إدارياً، تتحمل الحكومة الوطنية وسلطات الكانتون مسؤولية مشتركة عن التعليم، ولكل كانتون إدارة تعليم خاصة به، وتشرف الحكومة على التعليم على المستوى الوطني، في حين أن الكانتونات مسؤولة عن التعليم الإلزامي، ولكل كانتون حرية تحديد هيكل نظامه التعليمي، بناءً على إرشادات المحتوى التعليمي والهيكل التنظيمي للمدارس، وبذلك يختلف نظام التعليم بشكل كبير من كانتون إلى كانتون. (Nuffic, 2015, p.6).

وبذلك يتضح أن الاتحاد والكانتونات لهم مسؤولياتهم الخاصة في مجال التعليم السويسري، فوجد أن الكانتونات هي المسؤولة عن التعليم الإلزامي في المقام الأول، أما في قطاع التعليم بعد الإلزامي فإن كلاً من الكانتونات والاتحاد لهما مسؤولياتهم الخاصة أى مسؤولية مشتركة من خلال وضع أهدافاً مشتركة لسياسة التعليم السويسري لباقي مراحل التعليم بما فيهم التعليم الجامعي، ويحكم الدستور الاتحادي المسؤوليات الخاصة للاتحاد والكانتونات ويلزمهم بضمان الجودة العالية في مجال التعليم السويسري.

وفي هذا الإطار ينص القانون الفيدرالي بشأن تمويل وتنسيق قطاع التعليم العالي على أن ثلاث هيئات فيدرالية كانتونية مشتركة جديدة مسؤولة عن تنسيق سياسة التعليم العالي في سويسرا، وهى المؤتمر السويسري لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السويسري لرؤساء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السويسرية swissuniversities)، ومجلس الاعتماد السويسري بإشراف الوكالة السويسرية للاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 2011, section 2-4).

وبذلك يتضح في إطار اللامركزية التي يتمتع بها نظام التعليم السويسري على كافة المستويات وجود هيئات وسيطة للتنسيق بين الكانتونات على المستوى المدرسي، ولعقد اتفاقيات بين الاتحاد والكانتونات بشأن تنسيق قطاع التعليم العالي السويسري وتمويله، والتي ينجم عنها تعدد الوكالات والهيئات الاتحادية والكانتونية المسؤولة عن سياسات التعليم العالي والبحث.

ويوجد في سويسرا (١٤) جامعة منهم (١٢) جامعة تتبع الكانتونات وتقدم اختصاصات غير تقنية، وجامعتان تقنيتان اتحاديتان هما المعهدان الفيدراليين للتكنولوجيا واحد في زيورخ والآخر في لوزان يتم ادارتهما من قبل أمانة الدولة للتعليم والبحث والابتكار، بالإضافة الى (٨) جامعات متخصصة في العلوم التطبيقية و(٢٠) مؤسسة لتخريج المعلمين، وتتمتع مؤسسات التعليم العالي السويسرية بدرجة كبيرة من الاستقلالية (Nuffic, 2015, p.6).

وبذلك يتضح اللامركزية والاستقلالية العالية التي تتمتع بها الجامعات السويسرية، حيث تكون الكانتونات مسؤولة عن الجامعات وجامعات العلوم التطبيقية

وجامعات إعداد المعلمين من الناحية الإدارية والتنظيمية، بينما المعهدان الفيدراليين للتكنولوجيا فقط من مسؤولية الاتحاد الفيدرالي.

ثانياً: واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السويسرية:

يشهد التصنيف العالمي للجامعات ٢٠٢٠/٢٠٢١م أن (٩) جامعات سويسرية جاءت من بين أفضل (١٠٠٠) جامعة على مستوى العالم طبقاً لتصنيف (ARWU)، وفيما يلي بيان بأول ثلاث جامعات وتصنيفهما العالمي، والذي يعتمد عليهم البحث في تغطية جوانب الموضوع:

جدول (٩)

يبين الملامح المميزة لبعض الجامعات السويسرية

الجامعة	الترتيب العالمي	التعريف بالجامعة
ETH Zurich المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا زيورخ	٢٠	- يصنف كأفضل جامعة في قارة أوروبا، وبه ٥٢٠ استاذاً منهم ٢١ حاصلين على جائزة نوبل، ويدرس به ٢٣،٤٢٠ طالباً، من بينهم ٤،٣٢٠ طالب دكتوراه، من أكثر من ١٢٠ دولة، به ١٦ قسم ويقدم التدريس والبحث في ٥ مجالات، ويقدم ١١٥ طلب براءة اختراع و ١٦٥ كشف اختراع في السنة، ويضم ٤٩٦ شركة منبثقة منذ عام ١٩٩٦، يتم تدريس برامج البكالوريوس باللغة الألمانية، يتم تدريس برامج الماجستير والدكتوراه ذات السياق الدولي باللغة الإنجليزية، ويتم تعيين ثلثي الأساتذة من الخارج.
جامعة زيورخ (UZH)	٥٦	- هي أكبر جامعة في سويسرا لها ٤ مواقع بكانتون زيورخ، تضم ٧ كليات وأكثر من ١٥٠ معهداً، تم تسجيل أكثر من 25800 طالب في أكثر من ٢٠٠ برنامج، يوجد بها ١٢ جائزة نوبل، تولد شركات ناشئة جديدة سنوياً في مجالات التكنولوجيا الحيوية والطبية والمعلومات والاتصالات.
جامعة برن	١٠١- ١٥٠	- وهي ثالث أكبر جامعة في سويسرا، تضم ١٩.٤٤١ طالباً، بها ٣٩ برنامج بكالوريوس و ٧٢ ماجستير و ٣١ برنامج دكتوراه في جميع التخصصات و ٩ مدارس عليا و ١٥٠ معهداً و ١٠٨ برامج تعليم وتدريب مستمر، وبها عضو واحد حاصل على جائزة نوبل، و ٥٢٩ وظيفة

استاذ بدوام كامل، و ٢٠٨ محاضر، و ٤٣٨ مساعد وطالب دكتوراه.		
---	--	--

*الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

– World University Ranking 2020/2021.

<https://cwur.org/2021-22/country/switzerland.php>–

موقع جامعة برن:

https://www.unibe.ch/universitaet/portraet/zahlen_und_fakten/personaldaten/index_ger.html

Sandra Kobel and et.al, Higher Education and Research in – Switzerland, State Secretariat for Education, Research and Innovation SERI, Switzerland, 2019, p.37, p.48, p.40.

–Betty Friedrich– Grube, The Rectorate – behind the scenes, ETH Zurich, Switzerland, 2022, p.6.

ويتضح من الجدول السابق أن ثلاث جامعات من أصل (٩) جامعات واردة في تصنيف شنغهاي عام ٢٠٢٠م، والثلاث أعضاء في رابطة الجامعات الأوروبية، وفيما يلي توضيح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السويسرية محل البحث، وذلك على النحو التالي:

١-أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السويسرية، وتشمل:
أ-الحرية والاستقلالية في العمل الأكاديمي:

يكفل الدستور السويسري حرية الرأي والمعلومات، ويكفل أيضاً حق التدريس والبحث العلمي، كما يكفل حرية التجمع وتنظيم اجتماعات والاشتراك فيها وحرية تكوين الجمعيات أو الانضمام أو الانتماء إليها والمشاركة في أنشطتها، ويحمي ضمان الحقوق السياسية من حرية الرأي والتعبير (Federal Council, 2014, Art 16,22,23, 34).

وتشريعياً ينص قانون جامعة برن أنها مؤسسة خاضعة للقانون العام لها شخصيتها القانونية الخاصة، وهي مستقلة ضمن حدود الدستور والقانون تؤدي مهامها في

خدمة الجمهور، وتصدر نظامها الأساسي، واللوائح اللازمة لأداء مهامها، وتتسق مقرراتها ومجالاتها البحثية وخدماتها، وتقوم بانتظام بفحص وضمان وتطوير جودة التدريس والبحث والخدمات، كما يكفل لها القانون الحرية ومسؤولية العلم، (Der Grosse Rat des Kantons Bern, 1996, Art. 1-10).

وعلى مستوى جامعة زيورخ صدر عن المجلس التنفيذي للجامعة بتاريخ ٢٩ نوفمبر ٢٠١١ وموافقة مجلس الجامعة بتاريخ ٢٣ يناير ٢٠١٢ بيان بمهام الجامعة يؤكد علي الحرية والمسؤولية الأكاديمية، وذلك بأن تكون الدراسة والبحث خاليتين من التأثيرات الخارجية والقيود والضغط الأيديولوجية، وتتمتع الجامعة بحرية مطلقة في البحث والتدريس (Executive Board of UZH, 2012 p.6).

وبذلك يتضح أن جامعات الكانتونات مستقلة إدارياً وتنظيمياً في كافة شئونها بينما تخطيطياً ورقابياً وتمويلياً مهمة مشتركة بين الكانتون والجامعة يراعى فيها متطلبات الاتحاد والهيئات المشتركة بين المقاطعات، وتتم الرقابة من خلال تفويض الأداء الصادر عن مجلس الحكومة.

وعلى مستوى المعاهد الفيدرالية ينص القانون الاتحادي بشأن المعاهد الفيدرالية السويسرية للتكنولوجيا انها مؤسسات فيدرالية مستقلة تتمتع بشخصية اعتبارية وتنظم شئونها وتديرها بشكل مستقل وهناك حرية للتدريس والتعلم والبحث، ويقوم أعضائها بالتدريس والبحث بشكل مستقل وعلى مسؤوليتهم الخاصة، (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 1991, Art 5, 14, 36) وفي هذا الشأن ينص مرسوم مجلس ETH بشأن أساتذة المعاهد الفيدرالية السويسرية للتكنولوجيا في القسم الثاني المتعلق بحقوق وواجبات الاساتذة من علاقة العمل المادة(٤) أن الأساتذة مسؤولون عن التدريس والبحث من مكانة دولية، ويحتفظون باستقلالهم المهني، ويتم دعم المراجعة الدورية لأدائهم من قبل لجان التقييم. (Bundesrat und Bundesverwaltung, 2003, Art 4)

وتنظيمياً على مستوى جامعة زيورخ يستند القانون الجديد الخاص بالتعامل مع سوء السلوك الأكاديمي في الجامعة (مرسوم النزاهة) إلى المعايير الوطنية والدولية للتعامل مع سوء السلوك الأكاديمي كما يؤكد على حرية العلماء في أبحاثهم وتدريسهم

وعملهم العلمي، (Universität Zürich, 2021, p1)، وأيضاً على مستوى جامعة برن يؤكد قانون الجامعة على الحرية الأكاديمية مع وضع ضوابط عديدة للنزاهة العلمية مثل لائحة النزاهة العلمية مارس ٢٠٠٧، (Universität Bern, 2021, p.1) وبناءً على ما سبق يتضح تناغم قوانين الجامعات الكانتونية والقانون الاتحادي مع الدستور السويسري في دعم الحرية الأكاديمية، وتنظيماً يتم إصدار مراسيم ولوائح للنزاهة العلمية تتماشى مع المعايير الوطنية والدولية للتعامل مع سوء السلوك الأكاديمي.

ب- المشاركة في اتخاذ القرار

تشريعياً ينص الدستور السويسري في المادة (٦) على المسؤولية الفردية والجماعية، بمعنى أن كل شخص مسؤول عن نفسه ويبدل كل ما بوسعه للمساهمة في إنجاز مهام الدولة والمجتمع (Federal Council, 2014, Art 6) .

وبناءً عليه فإنه على المستوى الوطني يشارك بصفة استشارية، في اجتماعات المؤتمر السويسري لمؤسسات التعليم العالي: رئيس أمانة الدولة للتعليم والبحث، الأمين العام للمؤتمر السويسري لوزراء التعليم في الكانتونات (EDK)، ورئيس ونائب رئيس المؤتمر السويسري لرؤساء مؤسسات التعليم العالي؛ رئيس مجلس المعاهد الفيدرالية للتكنولوجيا، رئيس المجلس الوطني للبحوث؛ ورئيس المجلس السويسري للعلوم ومندوب واحد عن كل فئة من هذه الفئات (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الأساتذة) لتمثيل مصالحهم؛ ورؤساء اللجان الدائمة (مثل لجنة البحوث الطبية وبرامج الدراسة في مؤسسات التعليم العالي، ولجنة ممثلي المنظمات المهنية؛ وغيرهم، ومندوبين يمثلان مصالح نقابات العمال ومندوبين يمثلان مصالح نقابات أصحاب العمل (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 2011, Art 13).

وعلى مستوى الجامعات الكانتونية ينص قانون جامعة برن أن لأعضاء الجامعة الحق الأساسي في المشاركة والقرار المشترك، وهم ممثلون بشكل خاص في مجلس الشيوخ واللجان الدائمة ومجالس الكلية، كما يمكن لمجلس الشيوخ أن يجمع بين أعضاء هيئة التدريس والوحدات على مستوى الجامعة وكذلك الهيئات أو اللجان المسؤولة عنها في مؤتمر يحدد مسؤولياتهم (Der Grosse Rat des Kantons Bern, 1996, Art. 13, 48).

وأيضاً تستند جامعة زيورخ في حوكمتها على مبادئ التبعية والمشاركة والشفافية والمصالح المتوازنة، وكذلك تضمن التمثيل المناسب للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات صنع القرار تعبيراً عن المسؤولية المشتركة (Executive Board of UZH, 2012, p.11).

وبناءً على ذلك تكون المشاركة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية، فعلى مستوى مجلس الجامعة (The University Council (UR) باعتباره أعلى هيئة إدارية في الجامعة مسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والإشراف المباشر على الجامعة، ويتكون من سبعة إلى تسعة أعضاء: رئيس التعليم وشخصيات من العلوم والثقافة والأعمال والسياسة ينتخبهم مجلس الحكومة، بالإضافة إلى ممثل عن قسم الصحة، وعضو في مجلس مستشفى جامعة زيورخ، وأعضاء إدارة الجامعة وممثل واحد لكل منهم الكانتونات كاستشاريين، ومن مهامه اعتماد الميزانية، أو قانون الموظفين أو اللوائح المالية لعناية مجلس الحكومة، ويصدر لوائح الجامعة والمراسيم الأخرى في منطقة الجامعة، ويوافق على بيان مهمة الجامعة وينتخب أعضاء المجلس التنفيذي للجامعة، ويعين الأساتذة، فضلاً عن مسؤوليته عن إنشاء الكليات والمعاهد والوحدات التنظيمية الأخرى بالجامعة (university of Zurich, 2021, p.1).

ويتضح من العرض السابق أن مشاركة أعضاء إدارة جامعة زيورخ على مستوى مجلس الجامعة الذي يرأسه رئيس التعليم بمديرية التعليم والثقافة بكانتون زيورخ يكون بشكل استشاري ويقصر دورهم على تقديم الاقتراحات.

كما يعد المجلس التنفيذي لجامعة زيورخ الهيئة التنفيذية، والإشرافية على جميع مجالات الجامعة، ويتكون من رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، نائب الرئيس للبحوث، نائب الرئيس لشؤون أعضاء هيئة التدريس والمعلومات العلمية، نائب الرئيس للطب، نائب الرئيس للشؤون المالية والموارد البشرية، نائب الرئيس لإدارة العقارات والمرافق، ومندوب المجلس التنفيذي للاستدامة، ومندوب المجلس التنفيذي لمشروع المتاحف (university of Zurich, 2021, p.2).

وتعتبر الأمانة العامة نقطة الاتصال الأولى للمسائل المتعلقة بمجلس الجامعة، ومسؤولة عن معالجة ومراقبة وتنسيق جميع أعمال إدارة الجامعة، ويشارك الأمين العام

في الاجتماعات الأسبوعية لإدارة الجامعة بصفة استشارية وينسق مختلف المشاريع الاستراتيجية والتطوير التنظيمي تحت قيادة مجلس الجامعة (Universität Zürich, 2021, p.1)

وبذلك يتضح من العرض السابق أن الامانة العامة بجامعة زيورخ بمثابة هيئة تنسيقية وسيطة بين مجلس الجامعة على مستوى الكانتون والمجلس التنفيذي لجامعة زيورخ في عدة أمور منها المشاريع، وآليات التطوير التنظيمي، فضلاً عن دورها الرقابي لجميع أعمال إدارة الجامعة.

ويعد المجلس التنفيذي الموسع للجامعة هو الهيئة المسؤولة عن جميع الأمور الأكاديمية ويتكون من جميع أعضاء المجلس التنفيذي بالإضافة الى عمداء كليات جامعة زيورخ، والهيئة التمثيلية للطلاب، والباحثين المبدئين، وكبار الباحثين وهيئة التدريس، والموظفين الإداريين والفنيين، ويشارك فيه الأمين العام ورئيس الشؤون القانونية وحماية البيانات ورئيس لجنة تكافؤ الفرص وكضيف دائم رئيس قسم الاتصالات دون حق التصويت، ومن أهم مهامه الموافقة على بيان رسالة الجامعة، والخطة التطويرية والمالية، وأنظمة الامتحانات والدكتوراه للكليات، والموافقة على اللوائح التنظيمية للكليات، وانتخاب اللجان الدائمة للجامعة، ومنح الجائزة الأسطورية والألقاب الأكاديمية (Universität Zürich, 2022, p.3)

أما مجلس الشيوخ يقوم بإصدار بيانات حول الأمور المتعلقة بأي مجال من مجالات الجامعة، ويمكنه تقديم طلب لمجلس الجامعة لانتخاب وعزل رئيس الجامعة ونوابه، ويجتمع عادة مرة واحدة في السنة، ويتكون من رئيس الجامعة وجميع الاساتذة، والطلاب والباحثون وهيئة التدريس كل منهم ممثلون بنسبة ٣٪ من عدد الأساتذة موزعين على الكليات، والكادر الاداري الفني بنسبة ٣٪ من عدد الأساتذة، والسكرتير العام، ويشارك الأساتذة الفخريون ونائب الرئيس للشؤون المالية والموارد البشرية ونائب الرئيس لإدارة العقارات والمرافق في الاجتماعات بصفة استشارية. (university of Zurich, 2021, p.4)

وعلى مستوى المنتدى الرئيسي وراء المتطلبات المؤسسية، والذي يكون في شكل اجتماع بين إدارة الجامعة والعمداء، حيث يلتقي العمداء بأعضاء إدارة الجامعة حتى أربع

مرات في كل فصل دراسي، تحت إشراف رئيس الجامعة لتبادل وجهات النظر حول الموضوعات الاستراتيجية وغيرها من الموضوعات ذات الصلة بأعضاء هيئة التدريس، ويمكن لجميع المعنيين تقديم اقتراحات حول الموضوعات التي يطرحها الأمين العام على جدول الأعمال (Universität Zürich, 2022, p.4).

أما بالنسبة لجامعة برن فإن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الهيئات الإدارية للجامعة تكون كالتالي: (Der Grosse Rat des Kantons Bern, 1996, Art 35-45).

مجلس الشيوخ هو أعلى هيئة تشريعية في الجامعة ويدعم إدارة الجامعة في تنفيذ تفويض أداء مجلس الحكومة، ويضم رئيس الجامعة والعمداء، مندوب آخر من الكليات الكبرى مندوب واحد من بين أعضاء هيئة التدريس والوحدات على مستوى الجامعة، أربعة مندوبين من الطلاب، مندوبان لكل من المحاضرين وللمساعدين، رئيس الجامعة يرأس مجلس الشيوخ، يشارك أعضاء إدارة الجامعة الآخرون في الاجتماعات بصفة استشارية، ومن مهامه: اعتماد النظام الأساسي للجامعة إصدار اللوائح، بيان المهمة، الموافقة على لوائح الكليات والتعليم المستمر لها، الموافقة التقرير السنوي، يشارك في انتخاب أو تعيين أعضاء إدارة الجامعة، ينتخب أعضاء اللجان الدائمة ويوافق على نظامها الداخلي، يمنح الأستاذية الفخرية، يقوم بالمهام الأخرى الموكلة إليه بموجب تشريعات الجامعة.

إدارة الجامعة هي الهيئة الإدارية والتنسيقية للجامعة، ومسؤولة أمام مجلس الحكومة عن تنفيذ تفويض الأداء وتتكون من سبعة أعضاء كحد أقصى رئيس الجامعة نواب رئيس الجامعة وينتخب أعضاء إدارة الجامعة الآخرين لمدة أربع سنوات، وتحدد مديرية التربية والثقافة إجراءات تعيينهم أو انتخابهم، ومن مهامها تنفيذ ولاية أداء مجلس الحكومة، تنسيق التدريس والبحث والخدمات، تنفيذ قرارات مجلس الشيوخ، إدارة الميزانية المالية للجامعة، اقرار إنشاء وتعديل وإلغاء الوظائف، الموافقة على الخطط الدراسية ومنح رخصة التدريس والألقاب، عقد اتفاقيات أداء مع الكليات بناءً على تفويض أداء مجلس الحكومة.

مجلس الكلية هو الهيئة العليا للكلية وينظم قانون الجامعة تكوينه، ومن مسؤولياته انتخاب العميد، إصدار لوائح الكلية، ولوائح الدراسة، ولوائح التدريب الإضافية،

ويمنح درجتي البكالوريوس والماجستير، مسؤول عن تنفيذ اتفاقية الأداء مع إدارة الجامعة، يقوم بالمهام الأخرى التي يكلفه بها التشريع الجامعي.

وبناءً على ما سبق يختلف الهيكل التنظيمي من جامعة كانتونية سويسرية إلى أخرى، وأيضاً مسميات هيئاته الإدارية وتشكيلها حسب القانون الخاص لكل جامعة، وبالتالي تختلف السلطات والمسئوليات الممنوحة لكل مستوى تنظيمي من جامعة لأخرى، فضلاً عن أن سلطة الكانتونات تتمثل في القيام بالإشراف على الجامعات من خلال مديرية التربية والثقافة بالكانتون، والقيام باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالأمور الإدارية والتنظيمية والمالية من خلال المجلس الحكومي للجامعة الذي يرأسه رئيس التعليم بمديرية التربية والثقافة بالكانتون، كما أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس تكون بشكل استشاري في المجالس الحكومية للجامعة، كما أن مسئوليات مجلس الشيوخ تختلف من جامعة لأخرى باعتباره هيئة تشريعية أم تنفيذية، كما يتم اعتماد مبدأ الانتخاب على كافة الهيئات الإدارية للجامعة.

أما بالنسبة لمعهد زيورخ في إطار القانون الاتحادي بشأن المعاهد الفيدرالية السويسرية للتكنولوجيا يوجد مجلس تنفيذي يُعد بمثابة هيئة للإدارة الاستراتيجية للمعهد يتكون من رئيس ورئيس الجامعة ونائب الرئيس للأبحاث، ونائب الرئيس للشؤون المالية والرقابية، ونائب الرئيس لنقل المعرفة والعلاقات المؤسسية، ونائب الرئيس للبنية التحتية، ونائب الرئيس لتطوير الموظفين والقيادة وأخيراً الأمانة العامة، ويتحمل الرئيس المسؤولية القانونية والسياسية عن الجامعة وهو مسؤول أمام مجلس المعهد عن إدارته، أما بالنسبة لرئيس الجامعة مسؤول عن التعليم وجودته، والقبول وتنظيم وإدارة الأمور المتعلقة بالدراسة، والامتحان وغيرها، (ETH Zurichc, 2021, p. 1-3).

ويتضح من العرض السابق أن تشكيل المجلس التنفيذي يشمل جميع الوحدات التي تقدم الدعم بداية من مكتب الرئيس، وطاقم الجامعة، ومكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس، ومكتب البحوث، ومكتب المالية والرقابة، ومكتب نقل المعرفة والعلاقات المؤسسية، ومكتب البنية التحتية ومكتب تطوير الموظفين والقيادة، ومكتب الشؤون القانونية والأمانة العامة، من أجل اتخاذ القرارات على مستوى جميع المعاهد الفيدرالية التكنولوجية، ويتضح من العرض أيضاً وضوح مسئوليات واختصاصات ممثل كل وحدة.

كما يوجد جمعية الجامعة تعد بمثابة "مجلس الجامعة" وتتألف من أعداد متساوية من الممثلين المنتخبين من جميع مجموعات أعضاء الجامعة (ممثلو هيئة التدريس، والهيئة العلمية، والطلاب، والموظفين الإداريين والفنيين)، ولهذا المجلس الحق في تقديم الاقتراحات بشأن جميع المراسيم التشريعية للمجلس التنفيذي، وميزانية وتخطيط معهد التعليم العالي، وكذلك إنشاء وحل وحدات التدريس والبحث (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 1991, Art 31):

وايضاً ينص القانون على وجود مؤتمر أعضاء هيئة التدريس، يتكون المؤتمر من ممثلين لهيئة التدريس، ويقدم النصح والإرشاد لإدارة المعهد بجميع القضايا التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس ككل، ويحدد أعضاء هيئة التدريس طريقة الانتخاب والنظام الداخلي للمؤتمر (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 1991, Art 30).

كما ينص على وجود المجلس الاستشاري العالمي الذي يقدم المشورة لرئيس المجلس التنفيذي لمعهد زيورخ في الأمور المتعلقة باستراتيجيته الدولية، ويوفر الاستشراف والتفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى التقييم النقدي للجامعة أيضاً من منظور خارجي، ويقدم الدعم لمواصلة مكانته كواحدة من الجامعات التكنولوجية والبحثية الرائدة في جميع أنحاء العالم. (ETH Zurichc, 2021, p. 1).

وبذلك يتضح في جامعات الكانتونات ومنها جامعة زيورخ أن مجلس الجامعة مسؤولاً بشكل عام عن الإدارة الاستراتيجية، بينما تقع الإدارة التشغيلية على المجلس التنفيذي لإدارة الجامعة بالتعاون مع المجلس الموسع ومجلس الشيوخ (الأساتذة) ومساعدى البحث والطلاب، أما في المعاهد التكنولوجية التابعة للاتحاد يكون المجلس التنفيذي هو المسئول عن الإدارة الاستراتيجية، وجمعية الجامعة "مجلس الجامعة" مسئولة عن الإدارة التنفيذية بالتعاون مع مؤتمر المحاضرين والمجلس الاستشاري العالمي، وبشكل عام يرأس إدارة الجامعة رئيس الجامعة، وينقسم مكتبه إلى أقسام فرعية مختلفة على سبيل المثال قسم للبحث أو التدريس أو التطوير، إضافة إلى الخدمات المختلفة كالاتصالات والقانون وضمان الجودة التي تدعم الإدارة في وظائفها الإدارية، أما الهيئات الجامعية الداخلية تتمثل في رؤساء الكليات والمعاهد والأقسام أو المدارس التابعة، كما

يتضح مشاركة اعضاء هيئة التدريس فى كافة الهيئات التنفيذية على مستوى الجامعة لاتخاذ القرار فى مختلف المجالات.

ج-الاستقرار والأمان الوظيفى

أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالى هم موظفون طبقاً للقانون العام فى المجتمع السويسري، تنطبق الأحكام ذات الصلة من قانون الالتزامات السويسري على توظيفهم، بشرط ألا تضع أحكام الموظفين على المستوى الاتحادي أو على مستوى الكانتونات قواعد مختلفة، ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة فى وسائل الإعلام، يعتمد التعيين على تلبية المتطلبات المناسبة (التعليم والتدريب والخبرة المهنية والإدارية)، عادة ما تكون عقود العمل دائمة، قد ينتهي العمل من خلال الاستقالة، حيث يتوقف شرط العمل القانوني عن الوجود، أو التقاعد، أو فى نهاية فترة العمل فى حالة وجود عقد محدد المدة، ويجوز إنهاء عقد العمل من خلال: (European commission,2022, p.2)

- الإنهاء العادي لعقد العمل عن طريق الاستقالة، والتي يجب تقديم أسباب لها، يجب أن تكون الأسباب مرتبطة مباشرة بالتوظيف والهدف وذات أهمية، مع إعطاء الإخطار المطلوب (بين ٣ و ٦ أشهر).
- الإنهاء الاستثنائي: ينتهي عقد العمل دون إشعار، فى حالة وجود هذه الأسباب كعدم الكفاءة أو الانتهاكات الجسيمة فى العمل أو السلوك خارج العمل الذي لا يتوافق مع وظيفة التدريس.

وفى هذا الشأن ينص مرسوم مجلس ETH بشأن أساتذة المعاهد الفيدرالية السويسرية للتكنولوجيا فى المادة (٩) بشأن مدة الخدمة أن يتم إبرام عقود العمل مع الأساتذة الجامعيين والمنتسبين إلى أجل غير مسمى، ويتم إبرام عقود العمل مع الأساتذة المساعدين لمدة لا تزيد عن أربع سنوات يُسمح بالتمديد لمرة واحدة لمدة أقصاها أربع سنوات، كما تنص المادة (٨) بشأن عقد العمل يتضمن (وصف مجال التدريس والبحث؛ قيمة الراتب الابتدائي)، كما ينظم أي مشاركة من قبل صاحب العمل فى الشراء فى صندوق التقاعد الفيدرالي احكام المعاشات المهنية وقانون (PUBLICA)، كما تنص المادة (١٣) يمكن لمجلس ETH إنهاء توظيف الأساتذة مع مراعاة فترة إشعار مدتها ستة

أشهر، من خلال لجنة تقدم توصية مع الاسباب (Bundesrat Und Bunde Verwaltung, 2003, Art 8-13).

أما بالنسبة للتقاعد، تنطبق نفس القواعد من حيث المبدأ على جميع الموظفين في سويسرا، تقاعد النساء في سن ٦٤ والرجال في سن ٦٥، ويوجد نظام للتقاعد المبكر والمعاشات التقاعدية - مع التخفيضات المقابلة في المعاش التقاعدي، كما لا يوجد استحقاق تلقائي للتقاعد المبكر إلا في بعض الحالات، كما يمكن العمل بعد سن التقاعد الرسمي (European commission, 2022, p.2)

وتتظيماً لدعم الاستقرار والأمان الوظيفي يوجد العديد من المنظمات المهنية باعتبارها الطريقة التي يعمل بها القرار المشترك ففي جامعة زيورخ يوجد رابطة الأكاديميين الشباب لتحسين وضع الأكاديميين الشباب وتوفير بيئة عمل آمنة وإيجابية ومهنية (Universität Zürich, 2022, p. 1)

وبذلك يتضح أن الأمان والاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السويسرية يتحقق من خلال خضوعهم لقانون الالتزامات السويسري باعتبارهم موظفين بالإضافة الى القوانين الخاصة بهم على مستوى الاتحاد او الكانتونات أو الجامعات، وعلاقات العمل الخاصة بهم علاقة تعاقدية إما دائمة تنتهي (بالوفاة أو التقاعد أو الاستقالة) أو عقود محدودة تنتهي بانتهاء المدة المحددة أو لأسباب منها عدم الكفاءة أو الانتهاكات الجسيمة في العمل أو السلوك خارج العمل والذي لا يتوافق مع وظيفة التدريس.

د- التدريب والتطوير الوظيفي

تشريعياً ينص الدستور السويسري على ان يدعم الاتحاد البحث العلمي والابتكار، أما فيما يتعلق بالتعليم المستمر والتدريب ينص أنه يتعين على الاتحاد تحديد المبادئ التي تحكمه وبإمكانه تعزيزه ويحدد القانون مجالات ومعايير التميز، أما فيما يتعلق بالمنح التعليمية يمكن للاتحاد المساهمة في تكاليف المنح والمساعدات الدراسية التي توفرها المقاطعات لمؤسسات التعليم العالي، وبإمكانه تشجيع المواثمة بين المقاطعات في المنح الدراسية ووضع مبادئ لدفع المنح الدراسية، ويمكنه اتخاذ إجراءات مباشرة لدعم

التعليم بالإضافة إلى إجراءات المقاطعات ودون المساس باستقلاليتها في الشؤون التعليمية العامة. (Federal Council, 2014, Art 64,66).

وفى هذا الشأن ينص مرسوم مجلس ETH بشأن أساتذة المعاهد الفيدرالية السويسرية للتكنولوجيا في المادة (٢٣) على إجازة بحثية للتطوير الوظيفي مدتها نصف عام بأجر كامل، أو إجازة بحث مدفوعة الأجر جزئياً لمدة عام، ويستند قرار منح الإجازة البحثية إلى الإنجازات السابقة. (Bundesrat und Bundesverwaltung, 2003, Art 23)

كما ينص قانون جامعة برن بشأن تنمية المهارات التعليمية والادارية على أن ترعى الجامعة المهارات التعليمية لموظفيهم العاملين في التدريس، والمهارات القيادية لموظفيها مع المسؤولية الإدارية، والتدريب المهني متعدد التخصصات لموظفيها، وفي حالة عدم كفاية المهارات التعليمية، يخضع لمزيد من التدريب، ويمكن للجامعة أن تمنح المحاضرين إجازة بحثية أو تعليمية، وينظم مجلس الحكومة التفاصيل وخاصة المتعلقة بمنح الإجازة البحثية والتعليمية ومدى تخفيض الراتب والتزام السداد، بموجب أمر، (Der Grosse Rat des Kantons Bern, 1996, Art. 20,22,27, 61).

وعليه تقدم جامعة زيورخ لكافة العاملين ومنهم أعضاء هيئة التدريس مجموعة متنوعة وعالية الجودة من الدورات التدريبية الداخلية مثل (يوم الإعداد للأساتذة المعينين حديثاً، اللغة الألمانية الإدارية للأساتذة، إدارة الجامعة والعلوم، يوم توجيهي للأساتذة بوظائف إدارية إضافية، متخصصون تحت الإشراف)، كما تقدم مجموعة واسعة من دورات اللغة في مركز اللغات، و أيضاً تمكنهم من الاستفادة من خيارات التدريب والتعليم الإضافي في الكانتون، وذلك لتنمية مهاراتهم على حسب نموذج كفاءة كانتون زيورخ (Universität Zürich, 2022, pp. 1-2).

ويتضح من العرض السابق تأكيد الدستور وقوانين الجامعات السويسرية على أهمية التدريب والتطوير الوظيفي وعليه يتم اتخاذ التدابير اللازمة على مستوى كل من الاتحاد والكانتونات والجامعات.

هـ- نظام الأجور والحوافز

نظراً لأن الكانتونات هي المسؤولة عن جامعات الكانتونات وجامعات العلوم التطبيقية وجامعات إعداد المعلمين، فيقع على عاتقها مسئولية تعيين أعضاء هيئة التدريس وكافة شئونهم، والاتحاد مسؤول عن المعاهد الفيدرالية للتكنولوجيا، ويترتب على ذلك اختلاف الهياكل الإدارية والتنظيمية والمهام وألقاب موظفي الإدارة وظروف التوظيف والرواتب على مستوى الكانتونات والاتحاد.

وتعتمد الرواتب على الفئة التي يتم تعيين عقد العمل لها، وتختلف فئات الرواتب اعتماداً على الكانتون، بينما تأخذ مخصصات الرواتب لمؤسسات التعليم العالي التابعة للاتحاد شكل موحد، وعلى كافة المستويات يتم أخذ ملف تعريف المتطلبات في الاعتبار عند تحديد الرواتب، واستحقاق الإجازة ما بين ٥ و ٦ أسابيع في السنة، وساعات العمل الأسبوعية هي بشكل عام ٤٢ ساعة للموظفين بدوام كامل (European Commission, 2022, p.2).

وفي هذا الشأن ينص مرسوم مجلس ETH بشأن أساتذة المعاهد الفيدرالية السويسرية للتكنولوجيا في المادة (١٦) بخصوص الأجور والبدلات، عند التوظيف، يتم الاتفاق على أجر البداية مع الأخذ في الاعتبار الخبرة المهنية والأداء السابق والوضع في سوق العمل، ويتراوح أجر البداية بين الحد الأدنى والحد الأقصى للأجور التي تنطبق على فئة الأستاذ اعتباراً من ١ يناير ٢٠٢٠ (Bundesrat und Bundesverwaltung, 2003, Art 16).

- للأساتذة بدوام كامل ٢١٦.٠٥٠ فرنكاً و ٢٨٤.٢٧٠ فرنكاً.

- للأساتذة المشاركين ١٨٤.٧٩٠ فرنك سويسري و ٢٥٣.٠١٠ فرنكاً.

- للأساتذة المساعدين ١٥٣.٤٩٤ فرنكاً و ٢٢١.٧١٤ فرنكاً.

ومن أجل جذب أساتذة مؤهلين بشكل خاص، يمكن لمجلس ETH زيادة الراتب في الحالات الفردية إلى حد أقصى يصل إلى ١١٥ بالمائة من الحد الأقصى للراتب. وبذلك يتضح من العرض السابق أن نظام الرواتب يعتمد على النظام السائد في الكانتون وفقاً للقانون العام والقانون الخاص بالجامعة، ويراعى في تحديد الرواتب الفردية الوظيفة ومتطلباتها والخبرة المهنية.

كما يعتمد تطوير رواتب الأساتذة الجامعيين والمُشاركين على تقييم الأداء للمهام المكلفين بها، وبناءً عليه يقرر مجلس إدارة ETH مبلغ تعديل الراتب في إطار الحد الأدنى والحد الأقصى للأجور، كما يجوز له زيادة الراتب في الحالات الفردية ١١٠ بالمائة كحد أقصى من الحد الأقصى للراتب لمكافأة الإنجازات غير العادية للأساتذة الجامعيين؛ والأساتذة المساعدين بحد أقصى ١٢٥ بالمائة من الحد الأقصى للراتب للمحافظة على أساتذة مؤهلين بشكل خاص، وفي العموم يزيد راتب الأساتذة المساعدين سنويًا بمقدار ١ على ١٢ الفرق بين الحد الأدنى والحد الأقصى للراتب (Bundesrat und Bundesverwaltung, 2003, Art 4,5, 17,).

وبذلك يتضح تطوير سياسة الرواتب في ضوء تقارير الأداء مع مراعاة الحد الأدنى للأجور والحد الأقصى، وايضا زيادة الراتب في حالات مكافأة الاعمال المميزة والإضافية والاحتفاظ بالأعضاء المؤهلين ووظائف صنع القرار.

و-الترقية والتقدم الوظيفي

وفي هذا الشأن ينص مرسوم مجلس ETH بشأن أساتذة المعاهد الفيدرالية السويسرية للتكنولوجيا في المادة (١) على أن الرتب الأكاديمية بالمعاهد التكنولوجية هي: أساتذة كاملون، أساتذة مشاركون، أساتذة مساعدون، وينص في المادة (٣) على مبادئ شغل الأستاذية، حيث يتخذ المعهدان الفيدراليان للتكنولوجيا التدابير اللازمة لتوظيف أكاديميين من سويسرا وخارجها عند شغل الأستاذية، كما يعتمد تدريبهم وأبحاثهم وخدماتهم على أعلى معايير الجودة المعترف بها دوليًا، كما يوفران ظروف عمل منافسة، كما يلتزمون بمبادئ الحرية العلمية في البحث والتدريس الأكاديمي، كما يقومون بشكل دوري بتقييم أداء الأساتذة، ويقدمون تقاريرهم إلى مجلس ETH، والتي يستند إليها في الحصول على منحة الأستاذية . Bundesrat und Bundesverwaltung, 2003, Art 1,3

وبالإضافة الى الرتب الأكاديمية المشار إليها أنفاً ينص أيضاً في المادة (٢٠) على "الاستاذية المزدوجة" حيث أنه بناءً على طلب رئيس ETH، يوافق مجلس ETH على الراتب ومزايا صاحب العمل الأخرى مع الأساتذة الذين يقومون بالتدريس في العديد من المؤسسات التعليمية في نفس الوقت، مع مراعاة التزامات ETH الخارجية الخاصة بهم، كما ينص في المادة (٢٠ أ) بشأن "الأساتذة المنتسبون يمكن لمجلس ETH دعوة

العلماء المحليين والأجانب الذين يعملون خارج الاتحادين الفيدراليين وتعيينهم كأساتذة منتسبين، ويتمتعون بوضع الأساتذة الكاملين. (Bundesrat und Bundesverwaltung, 2003, Art 20-20a) .

أما بالنسبة للجامعات الكانتونية تختلف الرتب الأكاديمية عن الرتب المشار إليها أعلاه، وتتمثل في الأساتذة الكاملون، الأساتذة المشاركون، المحاضرين المتفرغين، الأساتذة المساعدين، المحاضرين، المحاضرين الضيوف، كما يمكن لمجلس الحكومة، إذا لزم الأمر، زيادة التمييز بين الفئات، وإلغاء الفئات الموجودة أو إنشاء فئات جديدة، أما بالنسبة لتعيينهم وترقيتهم تحدد لوائح الجامعة الهيئة أو اللجنة المسؤولة عن ذلك. (Der Grosse Rat des Kantons Bern, 1996, Art. 21.23.25).

كما تنظم إدارة الجامعة تفاصيل التوظيف والترقية عن طريق لجنة، وتتم مراجعة أداء كافة الفئات ذو المسار الدائم لمدة محددة بشكل منتظم من خلال معايير التأهيل المحددة والمتمثلة في المؤهلات العلمية والخبرة التدريسية وسنوات الخبرة في المسار الدائم والسجل الأكاديمي الممتاز والخبرة الإدارية في حالة الأساتذة والأساتذة المشاركون وتنظم إدارة الجامعة تفاصيل عملية التقييم عن طريق اللوائح، ويتم تعيين الأساتذة المساعدين الحاصلين على مسار ثابت في البداية لمدة أربع سنوات، ويمكن أن يستمر العمل لمدة عامين آخرين ويعد التقييم الإيجابي على أساس معايير التأهيل أمرًا حاسماً حيث يتم تحويل الأستاذ المساعد بمسار ثابت إلى أستاذ مشارك أو أستاذ دكتور بعد ست سنوات على الأكثر إذا تم استيفاء معايير التأهيل ويمكن تمديد هذه الفترة لمدة أقصاها سنتان بناءً على طلب مبرر أي في حالة المرض أو الحوادث أو الحمل أو الخدمة العسكرية أو الخدمة المجتمعية أو التزامات رعاية الأسرة، وإذا كان تقييم الأستاذ المساعد ذو المسار الدائم بناءً على معايير التأهيل سلبياً، تقوم إدارة الجامعة بتحويله إلى أستاذ بدون مسار ثابت، أو ينتهي التوظيف بنهاية التوظيف المتفق عليها وفقاً لعقد التوظيف، وكذلك بالنسبة لوظيفة محاضر أو محاضر مساعد عند الترقى لوظيفة أستاذ مساعد بعد ثلاث أو أربع سنوات (Universität Bern, 2012, Art 60- 78) .

ولدعم الترقية والتقدم الوظيفي على مستوى جامعة زيورخ تقدم الجامعة الجوائز البحثية والزمالة والمنح مثل (منحة برنامج Adriano Aguzzi، وسام فاغر جوريج،

جائزة تيودور أوت)، وتقدم أيضاً جائزة التدريس ويطلق عليها Credit Suisse Jubilee بغرض تسليط الضوء على الجوانب المختلفة التي تشكل التدريس الجيد كل عام، وسنوياً يتم اختيار محور تركيز مختلف للجائزة ومنحها بمبلغ ١٠٠٠٠٠ فرنك سويسري، كما تمنح الدكتوراه الفخرية وسنوياً تمنح الكليات جائزة بمبلغ ٥٠٠٠٠ فرنك سويسري لعملاً علمياً متميزاً أو أطروحة، بالإضافة إلى جوائز الإنجازات الأكاديمية، تُمنح جائزة جهد الفريق سنوياً للالتزام الخاص من قبل الأعضاء أو الموظفين أو الطلاب (Universität Zürich, 2022, p.1).

كما تلتزم جامعة زيورخ بحل المشكلات وتحسين جودة الحياة على المستوى العالمي من خلال التعاون مع مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في جميع أنحاء العالم، وأيضاً بناء شراكات دولية جديدة مع مختلف المؤسسات والشبكات في مجالات البحث والتدريس والابتكار، فضلاً عن اتفاقيات التعاون الدولي في التدريس والبحث ومجالات الاهتمام المشتركة الأخرى، ودعمًا للتعاون الدولي يوفر مكتب العلاقات الدولية معلومات وروابط لدعوات تقديم العروض وأدوات التمويل الدولية (Universität Zürich, 2021, P.1).

ح-التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية

في هذا الشأن ينص الدستور السويسري في المادة (١١٣) على منظومة التقاعد الوظيفية، حيث يصدر الاتحاد التشريعات المتعلقة بمنظومة التقاعد الوظيفية، ويراعي في هذا الشأن أن تساعد تأمينات العمل بالإضافة إلى التأمين ضد الشيخوخة والنجاة من الكوارث والعجز استمرار مستوى المعيشة المعتاد بطريقة مناسبة (Federal Council, 2014, Art 113)

وفي هذا الشأن ينص مرسوم مجلس ETH بشأن أساتذة المعاهد الفيدرالية السويسرية للتكنولوجيا أنه في حالة العجز عن العمل نتيجة مرض أو حادث، يحق للأساتذة مواصلة دفع أجورهم الكاملة لمدة أقصاها ٧٣٠ يوماً، وفي حالة الأمومة يحق للأساتذات إيقاف العمل بأربعة أشهر بأجر كامل، وفي حالة تعليق العمل بسبب الخدمة العسكرية الإلزامية والدفاع المدني السويسري وأثناء فترة الخدمة المدنية البديلة، يحق للأساتذة الذين يطلب منهم ذلك استمرار دفع رواتبهم كاملة، في حالة الإعاقة نتيجة

حادث عمل أو مرض مهني مكافئ ، هناك استحقاق (في حالة العجز الكامل: ١٠٠ في المائة من الراتب ذي الصلة حتى الوفاة؛ في حالة العجز الجزئي عن العمل: على جزء من الراتب المطبق يتوافق مع درجة الإعاقة وفقاً للقانون الاتحادي بشأن التأمين ضد الحوادث. (Bundesrat und Bundesverwaltung, 2003, Art 26-31)

كما ينص في المادة (٦) بشأن الأنشطة خارج معهد زيورخ، يمكن للأساتذة خارج علاقة العمل القيام بالعمل بشكل احترافي باسمهم، لحسابهم الخاص وعلى مسؤوليتهم الخاصة كخبراء، بشرط ألا يعيق هذا الوفاء بواجباتهم الوظيفية Bundesrat (und Bundesverwaltung, 2003, Art 6)

وايضا على مستوى الجامعات الكانتونية ينص قانون كل جامعة على نظام للمعاش التقاعدي ومساهمة الجامعة في صندوق المعاش التقاعدي، وينظم مجلس الحكومة التفاصيل بأمر، كما ينص بالنسبة لبعض الرتب الاكاديمية كالأساتذة المساعدين ضرورة تشكيل جمعية لحماية حقوقهم، كما ينص على مشاركتهم وحقوقهم في اتخاذ القرار .. (Der Grosse Rat des Kantons Bern, 1996, Art. 24,25).

ولتحقيق التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية ينص قانون جامعة برن على أنه يمكن للجامعة ووحداتها التنظيمية وأعضائها قبول عقود البحث والخدمة بالإضافة إلى المساهمات البحثية والمساهمات الأخرى، بشرط ألا تضر بتحقيق المهام الجامعية أو استقلالية البحث والتدريس (Der Grosse Rat des Kantons Bern, 1996, Art. 52).

كما تنص لوائح جامعة برن على أن العمل الثانوي (محاضرات في جامعات سويسرية أخرى والتدريب والتعليم الإضافي والتدريب المتقدم في جامعات أو مؤسسات أخرى، نشاط الخبراء في الامتحانات الكانتونية أو الفيدرالية ووكالات تمويل البحوث الوطنية، أو النشاط في قطاع الخدمات مثل الاستشارات وأعمال التحكيم لا يتطلب تصريحاً، (Universität Bern, 2012, Art 92,)

وعلى مستوى جامعة زيورخ يوجد هيئة مستقلة "مجلس الاستشارة والتحكيم للموظفين" لتقديم النصح بشأن المشكلات النفسية والقانونية والمواقف العصبية فيما يتعلق بالعمل، كما يقوم بتطوير الحلول الممكنة لمشاكل الاعضاء، وإجراء تقييم معهم لوضعهم

الحالي وتقديم التوجيه والمعلومات حول الهيئات الداعمة الأخرى داخل وخارج زيورخ، كما يوجد مدونة قواعد السلوك لسياسة النوع الاجتماعي تلتزم فيها الجامعة بظروف العمل التي تعزز التوافق بين مسؤوليات العمل والرعاية للنساء والرجال، (Universität Zürich, 2020, p.1)

ح-الرعاية المتكاملة

وفى هذا الشأن ينص الدستور السويسري فى المادة (٤١) بشأن الاهداف الاجتماعية أن يعمل الاتحاد والمقاطعات على توفير إمكانية مشاركة كل شخص في الضمان الاجتماعي؛ وإمكانية تلقي كل شخص الرعاية الصحية اللازمة؛ وحماية ودعم العائلة كتجمع، كما يعمل الاتحاد والمقاطعات على توفير الحماية لكل شخص من العواقب الاقتصادية الناتجة عن السن والعجز والمرض والحوادث وغيرهم. (Federal Council, 2014, Art 41)

وينص القانون الاتحادي بشأن المعاهد الفيدرالية السويسرية للتكنولوجيا في المادة (١١) على تقديم خدمات اجتماعية وثقافية لصالح أعضاء الجامعة أو المشاركة في الخدمات القائمة، واتخاذ تدابير لتسهيل رعاية الأطفال، ومنح المنح والقروض، وتشجيع الرياضة الجامعية (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 1991, Art, 11).

كما ينص مرسوم جامعة برن على ضرورة دعم الرياضة الجامعية والمؤسسات الاجتماعية والثقافية التالية: مساكن، مقاصف، حضانات، الصندوق الاجتماعي للجامعة، وبشأن إدارة الرواتب يتكفل الكانتون بدفع الرواتب وربط التأمين الاجتماعي بالجامعة، كما يتناول المرسوم تفاصيل بشأن صندوق التقاعد، وتأمين أجور المرض، وإجازة البحث والدراسة، وعقود العمل، وعلاقات العمل في البحث والتدريس، والتعيين والترقية لكافة الفئات، والعمل خارج الجامعة وغيرها من الأمور المتعلقة بالرعاية المتكاملة. (Universität Bern, 2012, Art 4, 48, 51-54, 91-100, 119, 134)

كما تنص لوائح الجامعات الكانتونية على وجود هيئة مستقلة تحت مسمى لجنة الاستئناف تمثل سلطة العدل الإداري الداخلي بالجامعة لحماية حقوق أعضاء هيئة التدريس، ويقوم مجلس الشيوخ بإصدار اللوائح الخاصة بها، وخاصة المتعلقة بأساليب

عملها وأمانتها، وتعد هذه اللجنة بمثابة أول درجة لتقييم الشكاوى ضد القرارات الصادرة عن هيئات الكليات والوحدات التنظيمية الأخرى، وهي ليست مسؤولة عن الشكاوى ضد قرارات مجلس الشيوخ وإدارة الجامعة ورئيس الجامعة (Art 2012, Universität Bern, 136).

وعليه يتم تقديم الشكاوى إلى لجنة الاستئناف ضد القرارات الصادرة عن أجهزة الكليات والوحدات التنظيمية الأخرى، وتقديم الشكاوى إلى المحكمة الإدارية ضد قرارات الاستئناف الصادرة عن لجنة الاستئناف، وتقديم الشكاوى إلى مديرية التربية والثقافة بالكانتون ضد قرارات مجلس الشيوخ وإدارة الجامعة ورئيس الجامعة (Der Grosse Rat des Kantons Bern, 1996, Art 76).

ويتضح من العرض السابق تأكيد الدستور السويسري والتشريعات الجامعية على جوانب الرعايا المتكاملة لأعضاء هيئة التدريس، وفي ضوءها يتم على مستوى الجامعات اتخاذ كافة التدبير لتحقيقها واستيفائها.

ثالثاً: السياق المجتمعي السويسري المؤثر على جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

تتحرك جودة الحياة الوظيفية بالجامعات السويسرية وفقاً للسياق المجتمعي السويسري والمتمثل في مجموعة السياقات التالية:

١- السياق السياسي

منذ عام ١٨٤٨م كان الاتحاد السويسري دولة اتحادية (فيدرالية) تطورت على مدى سبعة قرون من تحالف فضفاض من الدول المستقلة (الكانتونات)، وباعتماد الدستور الاتحادي في ١٢ سبتمبر ١٨٤٨م، تم نقل عدد من الحقوق والواجبات المركزية التي كانت مسؤولية الكانتونات إلى الاتحاد، تمارس الكانتونات جميع الحقوق التي لم يتم التنازل عنها للاتحاد (مبدأ التبعية) وتخضع جميع القوانين والمراسيم الصادرة عن الاتحاد والكانتونات والبلديات للدستور الاتحادي، وبذلك يتسم الاتحاد السويسري، الذي تأسس عام ١٨٤٨، بمبدأين أساسيين هما "الفيدرالية والتبعية" حيث يكون لكل من الكانتونات الستة والعشرون دستوراً الخاص مثل الاتحاد وأيضاً ذات سيادة، إلا إذا كانت سيادتها

مقيدة بالدستور الاتحادي، والكانتونات مقسمة إلى كوميونات (بلديات) ويكفل قانون الكانتونات الاستقلال الجماعي للبلديات (European Commission, 2020, p.1).

وتعد سويسرا فيدرالية في هيكلها وتنقسم إلى ثلاثة مستويات سياسية، الكونفدرالية والكانتونات والكوميونات (البلديات)، ويوجد فصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية على المستويات الثلاث، تقرر الكانتونات المهام التي تؤديها في نطاق مسؤولياتها، ويؤدي الاتحاد المهام الموكلة إليه بموجب الدستور الاتحادي، كما يتولى المهام التي لا تستطيع الكانتونات القيام بها بمفردها أو التي تتطلب تنظيماً موحداً من قبل الاتحاد، ويسمح للكانتونات بمصادر تمويل كافية ويساعد في ضمان حصولهم على الموارد المالية اللازمة لأداء مهامهم (European Commission, 2021, pp. 1-2).

وبذلك تتضح الاستقلالية والديمقراطية التي تتمتع بها سويسرا على كافة المستويات (الاتحاد- الكانتونات- البلديات) ووضوح أدوار واختصاصات كل منهم في شؤون التعليم وغيرها، وايضا وجود علاقة تعاون وتشارك بين كافة المستويات يحكمها الدستور الاتحادي من اجل تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص.

وفي سياق استقلالية مؤسسات التعليم العالي ينص الدستور السويسري في المادة (٦٣) على أن يقوم الاتحاد بإدارة المعاهد الاتحادية للتكنولوجيا ويمكنه إنشاء أو إدارة أو تولي إدارة جامعات إضافية أو مؤسسات التعليم العالي الأخرى، وأن يدعم جامعات المقاطعات ويمكنه تقديم مساهمات مالية لمؤسسات التعليم العالي الأخرى التي يعترف بها، و يشترك في مسؤولية التنسيق وضمان الجودة في التعليم العالي السويسري، وللوفاء بهذه المسؤولية، يجب مراعاة استقلالية الجامعات ومختلف الهيئات المسؤولة عنها).

Federal Council, 2014, Art 63)

وبذلك يتضح أن الاتحاد لديه سلطة التشريع، مع مراعاة استقلالية الجامعات ومختلف الهيئات المسؤولة عنها، فضلاً عن تعدد الوكالات والهيئات الاتحادية والكانتونية المسؤولة عن سياسات التعليم العالي والبحث، وايضاً الكانتونات لها سلطة التشريع.

وطبقا للمرسوم التنظيمي للإدارة الاتحادية للاقتصاد والتعليم والبحث، تعد أمانة الدولة للتعليم والبحث والابتكار (SERI) هي مركز الاختصاص الفيدرالي للقضايا الوطنية والدولية لسياسة التعليم والبحث والابتكار، والذي يضمن أن سويسرا منطقة عالية الجودة للتعليم والبحث والابتكار (Der Schweizerische Bundesrat, 2021, Art 6)

وينص القانون الاتحادي بشأن تمويل وتنسيق قطاع التعليم العالي "قانون التعليم العالي"، على أن ثلاث هيئات فدرالية كانتونية مشتركة جديدة مسؤولة عن تنسيق سياسة التعليم العالي في سويسرا، وهم:

المؤتمر السويسري لمؤسسات التعليم العالي هو أعلى هيئة في سويسرا مسؤولة عن صنع سياسات التعليم العالي ويضمن التنسيق الوطني لأنشطة الاتحاد والكانتونات في التعليم العالي، (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 2011, Art 10-12).

المؤتمر السويسري لرؤساء مؤسسات التعليم العالي، ويتألف من رؤساء مؤسسات التعليم العالي السويسرية، ويضع اللوائح التنظيمية الخاصة به، وينظم أيضًا مشاركة عمداء أو رؤساء مؤسسات التعليم العالي الخاصة المعتمدة، (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 2011, Art 19-20).

مجلس الاعتماد السويسري، ويصدر اللوائح التنظيمية لوكالة الاعتماد السويسرية، وبذلك تعد الوكالة السويسرية للاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي (وكالة الاعتماد السويسرية) كيانًا تابعًا قانونيًا تخضع لسلطة مجلس الاعتماد السويسري (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 2011, Art 21-22).

٢- السياق الاقتصادي

تتميز سويسرا باقتصاد مبتكر وتنافسي موجه نحو التصدير، حيث يتمتع اقتصادها بقدرة تنافسية دولية ومخصصة للغاية وموجهة نحو الخدمات، لان أكثر من ٧٥٪ من السكان العاملين في البلاد ينشطون في قطاع الخدمات، ويعمل حوالي ٢٠٪ في قطاع التصنيع، وحوالي ٣٪ يكسبون رزقهم من الزراعة، وبفضل عدد السكان

المتعلمين في سويسرا والقدرات الابتكارية القوية للقطاع الخاص، نادراً ما يتجاوز معدل البطالة في سويسرا ٤٪ ، حتى خلال فترات الانكماش الاقتصادي العالمي، وتلعب أيضاً صناعة التكنولوجيا الفائقة دوراً رئيسياً في الاقتصاد السويسري، كما يتمتع قطاع الرعاية الصحية بسمعة ممتازة مما ينعكس على اقتصادها أيضاً (Sandra Kobel and et.al,2019,p.8).

وتعد أمانة الدولة للشؤون الاقتصادية هي مركز اختصاص الاتحاد لجميع قضايا السياسة الاقتصادية الرئيسية، بما في ذلك سياسة سوق العمل، وسياسة التجارة الخارجية، جنباً إلى جنب مع الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون التابعة لوزارة الخارجية الفيدرالية، وتسعى إلى النمو الاقتصادي المستدام والحفاظ على النظام التنافسي والمساهمة في حماية السلامة والصحة في مكان العمل والمساعدة في تشكيل قانون حماية الموظفين العام والظروف الإطارية في مجال قانون العمل الجماعي (Der Schweizerische Bundesrat, 2021, Art 5).

كما يحدد قانون تشجيع البحث والابتكار أن المؤسسة الوطنية السويسرية للعلوم (SNSF) والأكاديميات السويسرية للفنون والعلوم والابتكار، و Innosuisse ووكالة الابتكار السويسرية هي أجهزة مسؤولة عن تعزيز البحث في سويسرا، وتتلقى هذه الأجهزة إعانات فيدرالية من خلال أمانة الدولة للتعليم والبحث والابتكار لأشطتها في تعزيز البحث والابتكار. (State Secretariat for Education Research and Innovation, 2021, p.1)

وينص قانون التعليم العالي في القسم السابع بشأن التمويل يجب على الاتحاد والمقاطعات التأكد من أن التمويل العام لقطاع التعليم العالي كافٍ لضمان جودة التدريس والبحث فضلاً عن سعي الجامعات إلى تأمين التمويل الكافي من طرف ثالث كمؤسسة العلوم الوطنية السويسرية، وبرامج إطار عمل البحث في الاتحاد الأوروبي، ولجنة التكنولوجيا والابتكار، وكذلك من مصادر عامة وخاصة أخرى. (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 2011, Art 41)

وفي إطار هذا القانون يقدم المجلس الاتحادي، كل أربع سنوات، تقريراً إلى الجمعية الاتحادية حول فعالية الإنفاق العام، والقدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي،

وقابلية التوظيف (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 2011, Art 69).

وفي إطار هذا القانون أيضاً يقدم الاتحاد الدعم المالي لجامعات الكانتونات في شكل مساهمات أساسية أو مساهمات لتغطية نفقات تشييد المباني أو مساهمات المشروع، وتهدف الأخيرة إلى خدمة مصالح سياسة التعليم العالي الوطنية، ومن المهام التي تقدم لها مساهمات المشروع إنشاء مراكز كفاءة وطنية أو إقليمية وإنشاء برامج بارزة دولياً وتدابير لتشجيع التنمية المستدامة لصالح الأجيال الحالية والمقبلة وتدابير لتشجيع مشاركة المجتمع الجامعي في عمليات صنع القرار. (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 2011, Art 59).

وفي هذا السياق يتضح تحديد الأجهزة المسؤولة عن تعزيز البحث في الجامعات ودورها فضلاً عن اصدار القوانين التي تعظم استفادة الجامعات منها لتوفير التمويل الكافي للبحث والتدريس وتحقيق التنمية المستدامة مما يعود بالنفع على تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٣- السياق الاجتماعي

يرجع تمتع سويسرا باقتصاد مبتكر وتنافسي إلى إعطائها أهمية كبيرة للتعليم والبحث السويسري، حيث يبلغ الإنفاق على التعليم حوالي ٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي لسويسرا، بينما أنشطة البحث والتطوير 3.4٪ من الناتج المحلي الإجمالي، فضلاً عن استثمار الشركات المملوكة للقطاع الخاص بكثافة في البحث والتطوير، ويتضح أثر ذلك على المستوى الدولي وتمتع سويسرا بسمعة قوية للغاية كموقع للمعرفة والابتكار (Sandra Kobel and et.al,2019,p.9).

وتحتل سويسرا مكانة عالية في عدد من التصنيفات الدولية في مجال البحث والابتكار من حيث المنشورات الأكاديمية، وتستمر مشاركتها في البرامج الإطارية التنافسية للاتحاد الأوروبي في تحقيق نتائج ناجحة، حيث احتلت مكانة رائدة في معدلات نجاح الطلبات المعتمدة والتمويل المكتسب Secretariat for Education Research and Innovation, 2022, p.1)

وفى إطار قانون التعليم العالي يسعى الاتحاد كجزء من أنشطة التعاون في قطاع التعليم العالي إلى تحقيق عدة أهداف منها وضع شروط عامة مواتية للتدريس والبحث عالي الجودة، وإنشاء هياكل دراسية موحدة ومستويات الدراسة والانتقالات وضمان الاعتراف المتبادل بالمؤهلات، فضلاً عن توفير التمويل لمؤسسات التعليم العالي على أساس مبادئ موحدة وقائمة على الأداء. (The Federal Assembly of the Swiss Confederation, 2011, Art 3).

كما تؤكد استراتيجية سويسرا الدولية للتعليم والبحث والابتكار على النهوض بالعلماء الشباب من خلال المنح الدراسية ومنح التمييز الحكومية و إتاحة الفرصة للمواهب السويسرية المختارة وفقاً لمعايير التميز للاختلاط مع الأفضل وقياسهم مقابل الأفضل في مجالهم في جميع أنحاء العالم، أو المشاركة في المسابقات، أو قضاء بعض الوقت في الخارج في مراكز التميز المشهورة عالمياً، ولهذه الغاية، يقدم الاتحاد دعماً فرعياً لمنظمات ومؤسسات وشبكات التمويل السويسرية بهدف إقامة تعاون علمي طويل الأجل. (Federal Council, 2018, p.14)

وتحت مبادرة الجامعات الأوروبية توفر الحكومة الفيدرالية تمويلاً يبلغ حوالي ٦ ملايين فرنك سويسري لتمكين الجامعات السويسرية من خلال الوكالة الوطنية للتبادل والتنقل Movetia من المشاركة في مبادرة الاتحاد الأوروبي الرئيسية لإنشاء منطقة التعليم العالي الأوروبية بغرض تمكين أساتذتها وباحثيها وطلابها من تطوير مجالات جديدة للتعاون وتوسيع فرصهم في التنقل، والتفاعل دون حواجز. (State Secretariat for Education, Research and Innovation SERI, 2022, p.1)

كما تعد شبكة swissnex مبادرة من أمانة الدولة للتعليم والبحث والابتكار وهي جزء من شبكة الاتحاد في الخارج التي تديرها وزارة الخارجية الفيدرالية (FDFA)، تركز أنشطتها على نهج تعاوني وعلى الشراكات والتمويل العام والخاص، وتسمح للجهات السويسرية الفاعلة في مجال التعليم والبحث والابتكار بتجميع نقاط قوتها بكفاءة في جهود الشبكات الدولية والالتزام بالتبادل العالمي للمعرفة والأفكار والمواهب. (Federal Council, 2018, p.16)، وبذلك يتضح ربط سويسرا سياستها الخاصة بالتعاون

العلمي بعلاقتها الدبلوماسية وإطلاق العديد من المبادرات التي تدعم جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعةها.

٤- السياق التكنولوجي

تلعب حديقة الابتكار السويسرية Swiss Innovation Park دورًا في تعزيز مكانة سويسرا الرائدة كموقع للابتكار والحفاظ على القدرة التنافسية الاقتصادية للبلاد منذ عام ٢٠١٦ من خلال موقعين شبكيين يتركزان في اثنتين من المعاهد الفيدرالية للتكنولوجيا في زيورخ ولوزان وأربعة مواقع أخرى، ويلعب الاتحاد دورًا فرعيًا في حديقة الابتكار فهي شراكة بين القطاعين العام والخاص ذات أهمية وطنية يمولها ويديرها الاتحاد والكانتونات والمجتمع العلمي والقطاع الخاص، بغرض تطوير الاستثمار الخاص في البحث والتطوير، وبالتالي توفير قيمة مضافة إلى أدوات التمويل المعمول بها في سويسرا. (State Secretariat for Education, Research and Innovation, 2021, p.1)

وتنص استراتيجية سويسرا الدولية للتعليم والبحث والابتكار أن المعهد الفيدرالي للملكية الفكرية (Federal Institute of Intellectual Property (IPI) يلعب دورًا مهمًا في حماية الملكية الفكرية وخلق حوافز للاستثمار في البحث والتطوير خاصة في تعزيز تبادل الأفكار، وهو نقطة الاتصال المركزية للاتحاد لجميع الأسئلة المتعلقة بالبراءات والعلامات التجارية والتسميات الجغرافية وحماية التصميم وحقوق التأليف والنشر بصفته مركز الخبرة ذي الصلة للحكومة الفيدرالية، ويلتزم بضمان الحماية الكافية للأعمال الإبداعية والمبتكرة على المستويين الوطني والدولي. (Federal Council, 2018, p.21)

وتؤكد استراتيجية سويسرا الدولية للتعليم والبحث والابتكار أيضاً على ضرورة مشاركة المعاهد الفيدرالية للتكنولوجيا وجامعات الكانتونات وجامعات العلوم التطبيقية بقوة في برامج الفضاء العلمية الدولية، والتي بدورها تساهم في الحفاظ على جودة سويسرا كموقع علمي وتعزيزها في المجتمع الرقمي، حيث تفتح المشاركة في وكالة الفضاء الأوروبية وبرامج الفضاء مجموعة واسعة من فرص الابتكار للصناعة السويسرية في

قطاع التكنولوجيا الفائقة وفي تطوير تطبيقات المستخدم المبتكرة. (Federal Council, 2018, p.17)

وبذلك يتضح أن هذه الجهود المبذولة في هذا السياق تسعى لتطوير الاستثمار الخاص بالبحث والتطوير، والحماية الكافية للأعمال الإبداعية والمبتكرة مما يعود بالنفع على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات.

المحور السادس: جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية والسويسرية (المقابلة المبدئية)

يتناول هذا المحور مقابلة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الحالات التطبيقية بغرض التوصل إلى الفرض الحقيقي للبحث، وذلك في ضوء محاور البحث الرئيسة، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠)

يوضح مقابلة أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

أوجه المقابلة	الجامعات النرويجية	الجامعات السويسرية
الحرية والاستقلالية في العمل الأكاديمي	-دستورياً ينص الدستور النرويجي على حرية التعبير عن الرأي ولا يجوز للقانون وضع أى قيود إلا المحددة بوضوح لهذا الحق.	-دستورياً يكفل الدستور السويسري حرية الرأي والمعلومات، وحق التدريس والبحث، وحرية التجمع، وحرية تكوين الجمعيات والمشاركة في أنشطتها.
	-تشريعياً نص قانون الجامعات النرويجية على عمل الجامعات على تعزيز الحرية الأكاديمية وحمايتها، ولا يجوز لها إعطاء أوامر تتعلق بالمحتوى الأكاديمي للتدريس أو البحث.	-تشريعياً ينص قانون كل جامعة على استقلاليتها ضمن حدود الدستور والقانون، كما يكفل لها القانون الحرية ومسئولية العلم.
	- وتنظيماً على مستوى وزارة التعليم والبحث النرويجية توجد اللجان الوطنية لأخلاقيات البحث والتي تؤكد على	وتنظيماً يؤكد بيان المهام الخاص بكل جامعة على الحرية والمسئولية الأكاديمية، كما يوجد قانون جديد للتعامل مع سوء السلوك الأكاديمي

<p>"مرسوم النزاهة" يؤكد أيضاً على حرية العلماء في أبحاثهم وتدريسهم.</p>	<p>ضمان الحرية الأكاديمية واستقلالية البحث. وعلى مستوى الجامعات يوجد برنامج "اللاجئ الأكاديمي" بهدف تعزيز احترام أكبر للحرية الأكاديمية، ولجان لأخلاقيات البحث تتعامل مع قضايا أخلاقيات البحث، ووجود مبادئ توجيهية معلنة لأخلاقيات البحث تشير إلى مسؤولية الجامعة ومسئولية أعضائها وباحثيها.</p>	
<p>وبمقابلة المعلومات في بُعد الحرية والاستقلالية في العمل الأكاديمي في الجامعات النرويجية والسويسرية تبين أن هناك تشابهاً في تناغم قانون الجامعة مع الدستور في التأكيد على الحرية والاستقلالية في العمل، وانعكاس ذلك على مستوى الجامعات النرويجية والسويسرية باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير لدعمها أيضاً بالنسبة لأعضائها.</p>		
<p>-تشريعياً ينص الدستور السويسري على المسؤولية الفردية والجماعية في إنجاز المهام. -وعلى المستوى الوطني يعد المؤتمر السويسري بمثابة آلية لتحسين المشاركة الفعالة لكافة المستويات التنظيمية والإدارية. -وتشريعياً على مستوى الجامعات يعطى قانون كل جامعة لأعضاء الجامعة الحق الأساسي في المشاركة والقرار المشترك، كما يضمن التمثيل المناسب للطلاب وأعضاء هيئة</p>	<p>-دستورياً يؤكد الدستور النرويجي على توفير الظروف المواتية لإجراء مناقشات عامة مفتوحة ومستتيرة، والحق في تشكيل المنظمات أو الانضمام إليها أو الانسحاب منها. -تشريعياً يضمن قانون الجامعات مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية على كافة المستويات التنظيمية من خلال (مجلس الجامعة-مجلس الكلية- مجلس القسم). وتنظيمياً توفر الجامعات وسائل متعددة لدعم عملية اتخاذ القرار كوجود</p>	<p>المشاركة في اتخاذ القرار</p>

<p>التدريس وغيرهم في عملية صنع القرار تعبيراً عن المسؤولية المشتركة من خلال مجالسها المختلفة. -وتتظيماً يوجد في بعض الجامعات مؤتمر لأعضاء هيئة التدريس لعرض جميع القضايا التي تؤثر عليهم، وفي البعض الآخر يوجد المنتدى الرئيس وراء المتطلبات الأساسية لمناقشة موضوعات عديدة، ومنها موضوعات ذات صلة بأعضاء هيئة التدريس، ويرجع هذا الاختلاف الى اختلاف الهيكل التنظيمي من جامعة لأخرى حسب قانونها الخاص.</p>	<p>منتديات إلكترونية للنقاش من أجل إقامة علاقات مفتوحة مع الإدارة وأعضاء هيئة التدريس بل وجميع وحدات الجامعة، فضلاً عن وجود اجتماعات الحوار السنوية على كافة المستويات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات.</p>	
<p>وبمقابلة المعلومات في بُعد المشاركة في اتخاذ القرار تبين أن هناك تأكيداً تشريعياً على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، وتوفير قنوات عديدة لدعمها على المستويين الوطنى والتنظيمي.</p>		
<p>-تشريعياً اتضح ان أعضاء هيئة التدريس هم موظفون طبقاً للقانون العام في المجتمع السويسري، وتطبق الأحكام ذات الصلة من قانون الالتزامات السويسري على تعيينهم ما لم يكن هناك تعارض على مستوى الاتحاد أو الكانتونات، وعادة تكون عقود العمل دائمة، وانتهاء العمل فيها يكون من خلال الوفاة أو الاستقالة أو التقاعد، أما بالنسبة للعقود المحددة</p>	<p>-تشريعياً ينص قانون الجامعات النرويجية أن التعيينات بوجه عام(دائمة ومؤقتة)، وتعيينات أعضاء هيئة التدريس بوجه خاص تنطبق الأحكام العادية لقانون بيئة العمل وقانون الخدمة المدنية مع الأحكام الخاصة بموجب هذا القانون لضمان استقرارهم وأمانهم الوظيفي، وفى العقود المؤقتة وجد أن الأمان الوظيفي مشروط بإنجاز المهام المنصوص عليها في عقد العمل</p>	<p>الاستقرار والأمان الوظيفي</p>

<p>تنتهى بانتهاء المدة المحددة أو لأسباب عدم الكفاءة أو لانتهاكات جسيمة في العمل، كما يوجد نظام للتقاعد المبكر والمعاشات التقاعدية. وتنظيماً يوجد العديد من المنظمات أو الروابط المهنية باعتبارها الطريقة التي يعمل بها القرار المشترك، وتعمل على تحسين وضع الأكاديميين وتوفير بيئة عمل آمنة ومستقرة.</p>	<p>على أكمل وجه وفي المدد المحددة، فضلاً عن وجود اتفاقيات جماعية مختلفة تطبق على مؤسسات التعليم العالي، ومنها الجامعات لإقرار حقوق الضمان الإجتماعي الأساسية والإضافية. وتنظيماً يوجد نقابات لأعضاء هيئة التدريس وممثلي السلامة لحماية مصالحهم وتمثيلهم في الاتفاقيات الجماعية، ورعاية مصالحهم في تسوية الرواتب الرئيسية والمحلية والعمل مع الجامعة للحفاظ على بيئة عمل آمنة ومستقرة، كما يوجد خطط جيدة للمعاشات التقاعدية والتقاعد المبكر.</p>	
<p>وبمقابلة المعلومات في بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي تبين وجود سياسات واضحة ومعلنة للتعينات الدائمة والمؤقتة، وكذلك نظام التقاعد المبكر والمعاشات التقاعدية منصوص عليها تشريعياً، كما تبين أن الأمان الوظيفي مشروط بإنجاز المهام والكفاءة والسلوكيات الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن وجود نقابات أو منظمات وروابط تخص الأكاديميين من أجل رعاية مصالحهم وتحسين وضعهم، وتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة.</p>		
<p>ينص الدستور السويسري على ضرورة تكامل دور الاتحاد والمقاطعات فيما يتعلق بالتعليم المستمر والتدريب والمنح، وعليه تقدم الكانتونات خيارات التدريب والتعليم الإضافي وفقاً لنموذج الكفاءة الخاص بكل كانتون، وبذلك يمكن الاستفادة</p>	<p>يتم التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية على مستويين المستوى الوطني ويكون من خلال دورات تدريبية تقدمها الرابطة النرويجية لمؤسسات التعليم العالي، أما على المستوى المؤسسي فيتخذ تطويرهم عدة أشكال (دورات تدريبية- مشاريع-</p>	<p>التدريب والتطوير الوظيفي</p>

<p>أعضاء هيئة التدريس من خيارات التدريب المتاحة على مستوى الكانتون، كما ينص قانون كل جامعة على ضرورة تنمية المهارات التعليمية والتدريبية، كما يمكن لها منح أعضاء هيئة تدريسيها إجازة بحثية أو تعليمية، وتنظيماً على مستوى كل جامعة يتم تقديم مجموعة متنوعة وعالية الجودة من الدورات التدريبية المتخصصة، كما يتم تقديم مجموعة واسعة من دورات اللغة في مراكز اللغات بالجامعات السويسرية.</p>	<p>منح- جوائز وغيرها)، نظراً لتبنى معظم الجامعات مبادرات التميز في التدريس والبحث، كما يوجد أقسام ووحدات ومراكز عديدة بالجامعات النرويجية لدعم التطوير الشخصي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن امتلاك بعض الجامعات لاستراتيجية الموارد البشرية للباحثين على ضوء المبادئ المنصوص عليها في الميثاق والقانون لمبادرة منطقة الأبحاث الأوروبية، فضلاً عن تأكيد خطط العمل الدولية للجامعات على التعاون الدولي كأداة لتطوير أعضاء هيئة التدريس وتحسين جودة انتاجهم العلمي</p>	
<p>وبمقابلة المعلومات في بُعد التدريب والتطوير الوظيفي تبين أن هناك تكاملاً واضحاً بين الدور الحكومي ودور الجامعات في دعم التدريب والتطوير الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، من خلال الدورات التدريبية المقدمة أو المشاريع أو المنح، فضلاً عن وجود وحدات ومراكز داعمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات لتدريبهم وتطويرهم.</p>		
<p>-في سويسرا يوجد نظامين للأجور، نظام على مستوى الاتحاد يخص المعاهد الفيدرالية للتكنولوجيا، وتأخذ مخصصات الرواتب لها شكلاً موحداً، حيث يوجد لكل رتبة أكاديمية حد أدنى وحد أقصى لمستوى الراتب، أما أجر البداية على أي رتبة أكاديمية يتوقف على أمور أخرى، كما يتم</p>	<p>في النرويج يتم تحديد رواتب الأكاديميين بشكل أساسي في المفاوضات الجماعية السنوية، والتي تتم على مستويين هما: المستوى المركزي (بين النقابات العمالية وسلطات الدولة)، حيث تنظم هذه المفاوضات المركزية الزيادة العامة في الأجور سنوياً والمبلغ الذي سيتم التفاوض عليه</p>	<p>نظام الأجور والحوافز</p>

<p>تطوير رواتب أعضاء هيئة التدريس بناءً على تقييم الأداء للمهام المنوطة بهم، أما النظام الأخر يوجد على مستوى الكانتونات ويخص جامعات الكانتونات وجامعات العلوم التطبيقية وجامعات إعداد المعلمين، وتختلف أيضاً فئات الرواتب اعتماداً على الكانتون، وعلى كلا المستويين (الاتحاد والكانتونات) يراعى في تحديد الرواتب المستوى الوظيفي ومتطلباته والخبرة المهنية، وذلك وفقاً للقانون العام السويسري والقانون الخاص بكل جامعة.</p>	<p>في المفاوضات المحلية، وكل عامين يتم التفاوض على مراجعة الاتفاقية التي تنظم ظروف العمل في النرويج إلى جانب الرواتب، أما المستوى المحلي (بين إدارة الجامعة والنقابة المحلية التي تمثل أعضاء هيئة التدريس)، تنظم هذه المفاوضات مستوى الراتب في سلم الرواتب لكل مستوى وظيفي أكاديمي بناءً على الرتبة الأكاديمية ومعايير الكفاءة لها والأقدمية باعتبارهم المحدد الأساسي لذلك، كما تراعى تشابه سلم الرواتب لكل مستوى وظيفي على كافة الجامعات ما لم يتطلب الأمر غير ذلك، وفي هذه الحالات الاستثنائية يتم الإعلان عن ذلك في إعلان الوظيفة</p>	
<p>وبمقابلة المعلومات في بُعد نظام الأجور والحوافز تبين اتباع سياسة رواتب واضحة على أساس الرتب الأكاديمية والأقدمية ومتطلبات الوظيفة والخبرة المهنية، وفي النرويج يتم تطوير سياسة الأجور والحوافز كل عامين بين الجامعة والنقابة المختصة على المستوى المحلي لتعزيز الدافع والأداء، أما في سويسرا على مستوى الاتحاد يتم تطوير سياسة الأجور بناءً على تقييم الأداء مراعيًا الحد الأدنى والأعلى للرتب الأكاديمية، وعلى مستوى الكانتونات يتم تطويرها بين الجامعة والكانتون.</p>		
<p>-تختلف الرتب الأكاديمية الموجودة بالمعاهد الفيدرالية للتكنولوجية التابعة للاتحاد عن تلك الموجودة بالجامعات الخاضعة للكانتونات، كما يمكن</p>	<p>-توجد رتب أكاديمية موحدة على كافة الجامعات النرويجية منصوص عليها في قانون الجامعات والكليات النرويجية.</p>	<p>الترقية والتقدم الوظيفي</p>

<p>لمجلس حكومة أى كانتون إجراء التعديل عليها.</p> <p>-يتم تقييم عضو هيئة التدريس للترقية استناداً إلى معايير محددة هي، المؤهلات العلمية والخبرة التدريسية وسنوات الخبرة، والسجل الأكاديمي الممتاز والخبرة الإدارية في حالة الأساتذة والأساتذة المشاركين.</p> <p>-وتنظم إدارة الجامعة تفاصيل الترقية عن طريق لجنة لمراجعة أداء كافة الفئات وفقاً للمعايير السابقة.</p> <p>-وعلى المستوى التنظيمي يتم دعم الترقية والتقدم الوظيفي من خلال تقديم المنح والجوائز البحثية وجوائز الإنجازات العلمية، وأيضاً من خلال بناء شركات دولية مع مختلف المؤسسات والشبكات في مجالات البحث والتدريس.</p>	<p>-يتم تقييم عضو هيئة التدريس للترقية إلى درجة أعلى وفقاً لعدة مجالات هي (المؤهلات الأكاديمية-المؤهلات المهنية-المؤهلات التربوية-الإنجازات في نشر البحوث والمساهمات في النقاش المجتمعي-المؤهلات الخاصة بالتنظيم والإدارة).</p> <p>-وتتم الترقية على أساس الجدارة والكفاءة من قبل لجنة مستقلة على مستوى الجامعة لتقييم العضو في كافة المجالات السابقة.</p> <p>-وعلى المستوى التنظيمي يتم دعم الترقية وخاصة لعضوات هيئة التدريس (النساء) لتقديم منحة لتأهيلهم تتراوح من ١٠٠-١٥٠ ألف كرونة نرويجية.</p>	
<p>وبمقابلة المعلومات في بُعد الترقية والتقدم الوظيفي تبين أن الترقية تتم على أساس معايير محددة، ومن خلال لجنة مستقلة على مستوى كل جامعة، ويتم دعمها على مستوى الجامعة بتقديم المنح والجوائز البحثية.</p>		
<p>-دستورياً ينص الدستور على منظومة التعاقد الوظيفية، والحفاظ على مستوى معيشة كريمة في حالة التقاعد أو الشيخوخة أو المرض وغيرهم، وكذلك تشريعياً ينص قانون كل</p>	<p>-دستورياً يعطى الدستور الحق للموظفين بوجه عام وأعضاء هيئة التدريس بوجه خاص للمشاركة في تقرير أوضاعهم في أماكن عملهم بموجب القانون.</p>	<p>التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية</p>

<p>جامعة على ذلك، كما يعطى الحق للأعضاء بالعمل خارج الجامعة ولكن على مسئوليتهم الشخصية ودون تعارض مع واجباتهم الوظيفية، كما يعطى الحق لبعض الفئات ذو المسار المؤقت بتشكيل جمعية لحماية حقوقهم.</p> <p>-وتنظيماً يوجد مجلس الاستشارة والتحكيم لتقديم النصح والإرشاد وحل مشاكل أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم لتقييم وضعهم الحالي، كما تتوافر مدونة قواعد السلوك لسياسة النوع الاجتماعي؛ لتعزيز التوافق بين مسئوليات العمل والرعاية للنساء والرجال.</p>	<p>-وتنظيماً تتوافر آليات عديدة لدعم هذا البعد، ومنها اتفاقيات لتسهيل التكيف الفردي لواجبات الوظيفة، وبرنامج "حوار العمل الفردي" لمراجعة جميع جوانب علاقات العمل، وجمعية للأعضاء من سن ٦٠ للحفاظ على الاتصال بالجامعة والزملاء، ومراكز تميز لتعزيز التعاون بين الأعضاء وبينهم وبين الجامعة وبناء استعدادهم الوظيفي وحل أى مشاكل تواجههم</p>	
<p>وبمقابلة المعلومات في بُعد التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية تبين تأكيد الدستور في كلتا الحالتين التطبيقيتين على مراعاة هذا التوازن، أما في الحالة التطبيقية الثانية الجامعات السويسرية" على المستوى التشريعي يؤكد قانون كل جامعة على هذا التوازن أيضاً، فضلاً عن إعطائهم الحق في العمل لحسابهم الشخصي، وتشكيل جمعيات لحماية حقوقهم إذا تطلب الأمر، وتنظيماً في كلتا الحالتين تتوافر آليات عديدة لدعم هذا البعد.</p>		
<p>-يوجد تناغم بين الدستور السويسري والتشريعات القانونية للجامعات على مستوى الاتحاد أو الكانتونات في التأكيد على خدمات الرعاية المتكاملة، ومنها توفير خدمات اجتماعية وثقافية وصحية ورياضية، وتدابير لتسهيل</p>	<p>تشريعياً يتم تعزيز الرعاية المتكاملة لأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم موظفين حكوميين في ظل قانون بيئة العمل.</p> <p>-وعلى المستوى الوطني تم دعم الرعايا المتكاملة من خلال إنشاء خمس مراكز</p>	<p>الرعاية المتكاملة</p>

<p>رعاية الأطفال، ومنح المنح والقروض، وغيرهم. وتنظيماً توجد هيئات مستقلة تحت مسمى لجنة الاستئناف تمثل سلطة العدل الإداري الداخلي بالجامعة لحماية حقوق أعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>أبحاث رعاية إقليمية ممولة من قبل وزارة الصحة بخمس جامعات نرويجية. وتنظيماً تعددت آليات دعم الرعاية المتكاملة بالجامعات، ومنها وجود وحدات الصحة المهنية ولجان بيئة العمل وممثلي السلامة لخلق ظروف عمل آمنة وسليمة، ولجان للأنشطة الثقافية والاجتماعية، وشبكات مهنية واجتماعية للأعضاء الشباب والجدد، فضلاً عن مزايا أخرى تتباين من جامعة لأخرى كقروض الرفاهية ورياض للأطفال والنوادي والإسكان وغيرهم.</p>	
<p>وبمقابلة المعلومات في بُعد الرعايا المتكاملة تبين أنه في الحالة التطبيقية الأولى تتوافر سبل الرعاية لأعضاء هيئة التدريس بخضوعهم لقانون بيئة العمل باعتبارهم موظفين حكوميين، بينما في الحالة التطبيقية الثانية تبين تناغم الدستور مع التشريعات الجامعية في التأكيد على ضرورة تقديم خدمات الرعاية المتكاملة لهم، وفي كلتا الحالتين تعددت آليات دعمها على المستوى التنظيمي.</p>		

وفي ضوء ما سبق عرضه في خطوة المقابلة بين حالتي المقارنة، وربطها بتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس على المستوى النظري، يمكن صياغة الفرض الحقيقي للبحث على النحو التالي: أن تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية -استناداً للدراسة المقارنة، يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

المحور السابع: مقارنة تفسيرية لأوجه التشابه والاختلاف في أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات النرويجية والسويسرية

يتم في هذه الخطوة عقد مقارنة تفسيرية بين حالتى المقارنة، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وتفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

١. الحرية والاستقلالية في العمل الأكاديمي في جامعات النرويج وسويسرا:

تتشابه جامعات دولتي المقارنة في تناغم قوانين جامعاتها مع دستورهما في دعم الحرية الأكاديمية واستقلالية العمل، وتنظيمياً يتم إصدار مراسيم ولوائح تتماشى مع ذلك، وتختلف جامعات دولتي المقارنة في الإجراءات التالية: في النرويج يوجد على المستوى الوطنى اللجان الوطنية لأخلاقيات البحث التابعة لوزارة التعليم والبحث النرويجية لوضع مجموعة من المبادئ التوجيهية لأخلاقيات البحث في ضوء قانون أخلاقيات البحث، وأيضاً على المستوى التنظيمي تضع الجامعات مبادئ توجيهية لأخلاقيات البحث تشير إلى مسئوليتها ومسئولية باحثيها بما يتماشى مع الإطار المحدد في قانون الجامعات والكليات الجامعية وقانون الإدارة العامة، فضلاً عن مشروع شراكة استراتيجية إيراسموس+ بتمويل من الاتحاد الأوروبي تحت مسمى برنامج "اللاجئ الأكاديمي" Academic Refuge لدعم الحرية الأكاديمية.

أما في الجامعات السويسرية سواء جامعات الكانتونات أو المعاهد الفيدرالية التابعة للاتحاد، صدور بيان بمهام الجامعة يؤكد علي الحرية والمسئولية الأكاديمية، وذلك بأن تكون الدراسة والبحث خاليتين من التأثيرات الخارجية والقيود والضغوط الأيديولوجية، وأيضاً إصدار مراسيم ولوائح للنزاهة العلمية تتماشى مع المعايير الوطنية والدولية للتعامل مع سوء السلوك الأكاديمي.

ويمكن تفسير أوجه التشابه بين دولتي المقارنة في بعد الحرية والاستقلالية في العمل الأكاديمي لديهما في ضوء مفهوم **الحوكمة** والتي تتضمن الديمقراطية والمساءلة والاستقلالية، حيث تهدف الحوكمة بأبعادها المتعددة الى تحقيق المشاركة والمساءلة والاستقلالية وغرس مفاهيم الديمقراطية والشفافية وإدارة الحكم والمسئولية والتخلص من

التبعية الخارجية، ومنح حق مساءلة المقصرين من الافراد والمؤسسات والمسؤولين، ومراعاة مصالح العمل والأفراد، (مايخ الشمري، حسين الشامي، ٢٠١٨، ص ٣٩-٤١)، وهذا يؤكد على اهميتها في تطوير الجامعات وتطوير أعضائها، بينما يمكن تفسير أوجه الاختلاف بينهما في ضوء مفهوم التبعية القانونية والذي يعنى التزام الفرد بأوامر صاحب العمل، وخضوعه لإشرافه ورقابته وتعرضه للجزاءات إذا ما قصر في عمله) كاون إسماعيل، ٢٠١٠، ص ٧٧)، وهذا يفسر وجود لجان وطنية لأخلاقيات البحث وصدور قوانين تؤكد على الحرية والمسئولية الاكاديمية والمحاسبية في ضوء هذه القوانين والتشريعات الجامعية.

٢. المشاركة في اتخاذ القرار في جامعات النرويج وسويسرا

تتشابه جامعات دولتي المقارنة في وجود نصوص دستورية تؤكد على خلق الظروف المواتية للتمكين من إجراء مناقشات عامة مفتوحة ومستتيرة، وايضاً كل شخص لديه الحق في تشكيل والانضمام إلى والانسحاب من المنظمات، والأحزاب السياسية، وتشريعياً مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في كافة المستويات التنظيمية عن طريق اعتماد سياسة الانتخاب.

وتختلف جامعات دولتي المقارنة في إجراءات المشاركة حيث أنه: في النرويج تنظم اجراءات المشاركة من خلال قانون موحد للجامعات "قانون الجامعات والكليات" النرويجية محدد فيه المجالس الجامعية وعدد أعضائها ونسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين على كل مستوى تنظيمي، فضلاً عن إقامة اجتماعات الحوار السنوية على مستوى الكلية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات لمناقشة كافة أمورهم.

أما في سويسرا تنظم إجراءات المشاركة من خلال قانون لكل جامعة على مستوى كل كانتون، فضلاً عن قانون للمعاهد الفيدرالية للتكنولوجيا على مستوى الاتحاد ينظم مشاركة أعضاء هيئة التدريس بها، وبالتالي تختلف مسميات المجالس الجامعية ومهامها من جامعة لأخرى، فضلاً عن وجود مؤتمر لأعضاء هيئة التدريس لدراسة جميع القضايا التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس.

ويمكن تفسير أوجه التشابه بين دولتي المقارنة في المشاركة في اتخاذ القرارات لديهما في ضوء مفهوم المشاركة السسيولوجية، حيث يمكن التمييز فيها بين ثلاثة

اتجاهات رئيسية، الاتجاه الأول يركز على المشاركة كإسهام، ويعنى السماح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم، والاتجاه الثاني يركز على المشاركة كعملية تنظيمية، وتعنى العملية التي يمكن للفرد من خلالها المشاركة في الحياة السياسية والاجتماعية كالمشاركة في اختيار القادة وعضوية الهيئات والجمعيات والمشاركة في لجان المجتمع المختلفة، والاتجاه الثالث يركز على المشاركة بغرض التمكين، وتعنى التوسع في زيادة المشاركة لتشمل تقرير كيفية وضع السياسات موضع التنفيذ، أى تحرير الإرادة الذاتية للفرد بالتوسع في المشاركة في اتخاذ القرارات وإقرار مصيرهم، وذلك كلما زاد وعيهم ومستواهم التعليمي (أحمد محى خلف، ٢٠١٨، ص ص ٣٤-٣٧)، وهذا يفسر تشابه دولتى المقارنة في وجود نصوص دستورية تؤكد على خلق الظروف المواتية للتمكين من إجراء مناقشات عامة وحق الفرد في تشكيل والانضمام إلى والانسحاب من المنظمات، والأحزاب السياسية.

بينما يمكن تفسير أوجه الاختلاف بينهم في ضوء مفهوم الاستقلال القانوني، حيث أن وجود قانون للمؤسسة يعد أمراً حاسماً في تأمين استقلالها وخاصة استقلالها عن الحكومة، ومنحها شخصية قانونية تسمح لها بممارسة سلطاتها في صنع القرارات، وأداء وظائفها دون أي تدخلات خارجية (على كنعان، ٢٠١٩، ص ٢٠٠)، وهذا يفسر وجود قانون موحد للجامعات النرويجية لتأمين استقلالها عن الحكومة النرويجية، ووجود قانون للمعاهد الفيدرالية للتكنولوجية لتأمين استقلالها عن الاتحاد السويسري، ووجود قانون لكل جامعة سويسرية لتأمين استقلال كل جامعة عن حكومة الكانتون التابعة له.

٣. الاستقرار والأمان الوظيفي في جامعات النرويج وسويسرا

تتشابه جامعات دولتى المقارنة في اعتبار أعضاء هيئة التدريس موظفون لهم كافة الحقوق، بما في ذلك الضمان الاجتماعي والمعاشات التقاعدية وغيرها، وبالتالي تنطبق عليهم الأحكام العادية لقانون بيئة العمل وقانون الخدمة المدنية مع الأحكام الخاصة بموجب قانون الجامعات، فضلاً عن اعتماد سياسة العقود الدائمة أو المؤقتة وفقاً لمعايير الكفاءة أو الجدارة، كما يوجد نظام للتقاعد المبكر والمعاشات التقاعدية.

وتختلف جامعات دولتى المقارنة في آليات الاستقرار والأمان الوظيفي، حيث أنه: في النرويج يوجد نقابات عمالية وممثلي السلامة لحماية مصالح أعضائها

ومشاركتهم في اتخاذ القرار، كما أن سن التقاعد من ٦٠ عاماً والعمل بعدها حتى ٧٠ عاماً فقط وفقاً لتكليفه ببعض الواجبات التي تناسب ظروف كل عضو.

أما في سويسرا يوجد العديد من المنظمات المهنية باعتبارها الطريقة التي يعمل بها القرار المشترك كرابطة الأكاديميين الشباب لتحسين وضعهم وتوفير بيئة عمل آمنة وإيجابية ومهنية، فضلاً عن تقاعد النساء في سن ٦٤ والرجال في سن ٦٥، والعمل بعدها بعقود محددة المدة والواجبات الوظيفية، ويمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين دولتي المقارنة في الاستقرار والأمان الوظيفي في ضوء مفهوم الأمن الاجتماعي، والذي يعنى تحقيق الاكتفاء المعيشي والاقتصادي والاستقرار الحياتي للفرد، وأيضاً تأمين الخدمات الأساسية المادية والمعنوية، وكل من شأنه تأمين رفاهيته (مصطفى يوسف كافي، ٢٠٠٩، ص ١٧١)، وهذا يفسر تأكيد الدساتير والتشريعات القانونية للجامعات على حقوق الأفراد ومنظومة الضمانات الاجتماعية والمعاشات، وبذل الجامعات قصارى جهدها في وضع آليات لتحقيق ذلك.

٤. التدريب والتطوير الوظيفي في جامعات النرويج وسويسرا

تتشابه دولتي المقارنة في تكامل الدور الحكومي مع دور الجامعة من أجل دعم التدريب والتطوير الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بتقديم دورات تدريبية أو مشاريع أو منح أو برامج تميز فضلاً عن وجود أقسام داعمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية والسويسرية من أجل تدريبهم وتطوير أدائهم كجزء من رسالتها، وتقديم مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية للأعضاء الدائمين أو المؤقتين.

وتختلف جامعات دولتي المقارنة في آليات التدريب والتطوير الوظيفي الوظيفي، حيث أنه: في النرويج يتم التدريب على المستوى الوطني، من خلال الرابطة النرويجية لمؤسسات التعليم العالي النرويجي، وعلى المستوى المؤسسي، يتم التطوير المهني من خلال قسم لدعم الموظفين يلعب دوراً شاملاً في مجال الموارد البشرية في جميع انحاء الجامعة لدعم الموارد البشرية والتوظيف وتطوير الكفاءات والتطوير التنظيمي من خلال خطة عمل لدعم استراتيجية الموارد البشرية للباحثين، فضلاً عن تبني الجامعات مبادرة "التميز في التدريس"، ومبادرة "التميز البحثي"، وأيضاً وجود خطة للعمل الدولي تؤكد على التعاون الدولي كأداة لتطوير الباحثين الموهوبين وبيئات البحث الممتازة، وتحسين جودة

الإنتاج العلمي، والتأكيد أيضاً على التدويل، وكذلك التأكيد على الجهود والموارد المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.

أما في سويسرا نظراً لتأكيد الدستور وقوانين الجامعات السويسرية على أهمية التدريب والتطوير الوظيفي يتم اتخاذ التدابير اللازمة على مستوى كل من الاتحاد والكانتونات والجامعات، فعلى مستوى الاتحاد يتم تحديد المبادئ التي تحكم التعليم المستمر والتدريب، وفيما يتعلق بالمنح التعليمية يسهم في تكاليف المنح والمساعدات الدراسية التي توفرها المقاطعات لمؤسسات التعليم العالي، ويشجع الموازنة بين المقاطعات في المنح الدراسية ووضع مبادئ لدفعها، وأيضاً يمكنه اتخاذ إجراءات مباشرة لدعم التعليم بالإضافة إلى إجراءات المقاطعات ودون المساس باستقلاليتها في الشؤون التعليمية العامة، وعلى مستوى الكانتونات يتم تنمية المهارات على حسب نموذج الكفاءة الخاص بالكانتون، فضلاً عن وضع التفاصيل المتعلقة بمنح الإجازة البحثية والتعليمية ومدى تخفيض الراتب والتزام السداد، بموجب أمر، وعلى مستوى الجامعات يتم تقديم مجموعة متنوعة وعالية الجودة من الدورات التدريبية الداخلية لأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن مجموعة واسعة من دورات اللغة في مركز اللغات، وأيضاً تمكنهم من الاستفادة من خيارات التدريب والتعليم الإضافي في الكانتون، ويمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين دولتي المقارنة في التدريب والتطوير الوظيفي في ضوء مفهوم التنمية المهنية وتعرف بأنها عملية ديناميكية هادفة ومقصودة تحركها دوافع واتجاهات الفرد وتتأكد فيها مسؤوليته في نموه المهني ودوره في تطوير مؤسسته والمجتمع المحيط به وتتطلب دعم الإدارة وتفاعل ومشاركة المجتمع، وهي عملية مستمرة ومتجددة ومتطورة في ضوء ما يستجد من معارف واتجاهات حديثة (وائل صلاح السويدي، ٢٠٢٢، ص ٨)، ويفسر ذلك تنفيذها على المستويين الوطني والمؤسسي واتخاذ التدابير اللازمة لذلك على كافة المستويات.

٥. نظام الأجور والحوافز في جامعات النرويج وسويسرا

تتشابه دولتي المقارنة في إتباع سياسة رواتب مؤسسية واضحة على أساس متطلبات الوظيفة ومجموعة من المعايير بشكل عام، فضلاً عن شمول نظم الأجور والحوافز وملائمتها لمستوى حياه كريمة وتطورها بشكل يلائم معدلات التضخم، وتعد

الرتبة الاكاديمية والأقدمية هي المحدد الاساسي لمستوى الراتب، وتحدد خبرة المرشح أين يقع راتبه في نطاق مستويات الوظيفة الاكاديمية، فضلاً عن استخدام أجوراً متباينة لتعيين أفضل الأعضاء والاحتفاظ بهم، واستخدام سياسة الحافز للأعضاء المتميزين والأكثر مهارة

وتختلف دولتى المقارنة في الآتى: في النرويج يتم تحديد رواتب الأكاديميين بشكل أساسي في المفاوضات الجماعية Collective Negotiations السنوية بين النقابات العمالية Trade Unions وسلطات الدولة، وتنظم هذه المفاوضات المركزية الزيادة العامة في الأجور، والمبلغ الذي سيتم التفاوض عليه في المفاوضات المحلية، ويتم التفاوض كل عامين على مراجعة الاتفاقية التي تنظم ظروف العمل في قطاع الدولة إلى جانب الرواتب، وتحتوي هذه الاتفاقية الجماعية على لوائح ساعات العمل، والراتب أثناء الإجازة المرضية، وإجازة الأمومة، والعمل الإضافي، وحقوق التقاعد، وما إلى ذلك، ويوجد تطور عام في سياسة الاجور كل عامين لتعزيز الدافع والأداء، ويتم تقييم مستوى الراتب للوظائف الاكاديمية فى المفاوضات على أساس مجموعة من المعايير.

أما في سويسرا تختلف فئات الرواتب من كانتون لآخر، بينما تأخذ مخصصات الرواتب لمؤسسات التعليم العالي التابعة للاتحاد شكل موحد، وعلى كافة المستويات يأخذ فى الاعتبار الخبرة المهنية والأداء السابق والوضع في سوق العمل، ويتم تطوير سياسة الرواتب في ضوء تقارير الأداء مع مراعاة الحد الأدنى والأقصى للأجور لكل مستوى وظيفي، ويمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين دولتى المقارنة في نظام الأجور والحوافز فى ضوء مفهوم النظام الطبقي الإجتماعي، والذي يتضمن التفرقة بين الأفراد وامتيازاتهم والتزامهم على أساس الدخل المالى، والمكانة الاجتماعية (مجد الدين خمش، ٢٠١٩، ص ٧٤)، وهذا يفسر أن أساتذة الجامعات من بين المهن الأعلى دخلاً في النرويج وسويسرا لأنها تحتاج إلى بذل الجهد والمثابرة.

٦. الترقية والتقدم الوظيفي في جامعات النرويج وسويسرا

تتشابه دولتى المقارنة في نصوص اللوائح على وجود معايير خاصة بكل رتبة أكاديمية، ويحدد القانون هذه الرتب.

وتختلف دولتي المقارنة في الآتي: في النرويج الرتب الأكاديمية هي نظام الرتب على أساس الجدارة أو الكفاءة، ويتم منح هذه الكفاءة من خلال تقييم من قبل لجنة علمية مستقلة تتبع إجراءات محددة، فضلاً عن وجود رتب مؤقتة تهدف إلى تأهيل حاملها لشغل وظائف في مجال البحث والمشار إليها أنفاً في بعد الاستقرار والأمان الوظيفي المتمثلة في وظائف ما بعد الدكتوراه "زميل باحث- مساعد باحث، مقيم"، كما أنه عند التعيين أو الترقية على حد سواء بالجامعات النرويجية، يوجد ست مجالات محددة يتم في ضوئها التقييم، وهي المؤهلات العلمية المؤهلات المهنية الأخرى، المؤهلات التدريسية، مؤهلات النشر، المؤهلات الإدارية والتنظيمية، المؤهلات الشخصية، وتتمثل الرتب الأكاديمية في الجامعات النرويجية أستاذ- أستاذ مشارك- استاذ مساعد إن وجد- محاضر، ولدعم الترقية والتقدم الوظيفي يتم تقديم "منحة تنمية المهارات للأساتذة المشاركين من النساء من أجل التأهيل للأستاذية

أما في سويسرا تتم مراجعة أداء كافة الفئات ذو المسار الدائم لمدة محددة بشكل منتظم من خلال معايير التأهيل المحددة والمتمثلة في المؤهلات العلمية والخبرة التدريسية وسنوات الخبرة في المسار الدائم والسجل الأكاديمي الممتاز والخبرة الادارية وتنظم إدارة الجامعة تفاصيل عملية التقييم عن طريق اللوائح، كما يمكن لمجلس الحكومة، إذا لزم الأمر، زيادة التمييز بين الفئات، وإلغاء الفئات الموجودة أو إنشاء فئات جديدة، أما بالنسبة لتعيينهم وترقيتهم تحدد لوائح الجامعة الهيئة أو اللجنة المسئولة عن ذلك، وتتمثل الرتب الأكاديمية في جامعات الكانتونات في الأساتذة الكاملون، الأساتذة المشاركون، المحاضرين المتفرغين، الأساتذة المساعدين، المحاضرين، المحاضرين الضيوف. أما بالنسبة للمعاهد الفيدرالية تتمثل في أساتذة كاملون، أساتذة مشاركون، أساتذة مساعدون، بالإضافة إلى الأستاذية المزدوجة، ويعد التقييم الإيجابي على أساس معايير التأهيل أمر حاسماً في الحصول على مسار دائم، أما بالنسبة للتقييم سلبياً، تقوم إدارة الجامعة بتحويله إلى أستاذ بدون مسار ثابت، أو ينتهي التوظيف بنهاية التوظيف المتفق عليها وفقاً لعقد التوظيف، فضلاً عن تقييم أداء الأساتذة بشكل دوري للتأكد من تحقق الأهداف بشأن مهامهم، وتؤثر تقارير تقييم الأداء على منحة الأستاذية، ولدعم الترقية والتقدم الوظيفي تقدم الجامعات الجوائز البحثية والزمالات والمنح، ويمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف

بين دولتي المقارنة في الترقية والتقدم الوظيفي في ضوء مفهوم الأمان الوظيفي ويعنى توقع استمرار الفرد في عمله الحالي وإمكانية تحقيق فرص الترقية والتقدم الوظيفي مع التأمين ضد الفصل التعسفي (آلاء عبد الكريم المدو، ٢٠٢٠، ص ٢١٠)، وهذا يفسر وجود معايير تأهيل واضحة ومعلنة من أجل الترقية في الجامعات النرويجية والسويسرية، والاعتماد على هذه المعايير في سويسرا من أجل الحصول على مسار دائم أو مؤقت أو انتهاء التوظيف.

٧. التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية في جامعات النرويج وسويسرا

تتشابه دولتي المقارنة في وجود منظومة للتقاعد الوظيفي يراعي فيها أن تساعد تأمينات العمل بالإضافة إلى التأمينات الأخرى استمرار مستوى المعيشة المعتاد بطريقة مناسبة، فضلاً عن حق الأعضاء في المشاركة في تقرير أوضاعهم في أماكن عملهم بما يناسب ظروفهم.

وتختلف دولتي المقارنة في الآتي: في النرويج يوجد اتفاقية خاصة بكبار الأعضاء من ٦٠-٧٠ عاماً تعمل على تسهيل التكيف الفردي لواجبات الوظيفية بطريقة تجمع بين الاحتياجات التشغيلية للجامعة واحتياجات الفرد والوضع العام لحياته بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي والتطوير الأكاديمي والتكامل الاجتماعي، فضلاً عن "حوار العمل الفردي" وهو حديث مخطط ومنهجي بين العضو ورئيسه بغرض المتابعة المنتظمة للأعضاء بشكل فردي وتعزيز الثقة المتبادلة والانفتاح والتواصل والتعاون الجيد، وإنشاء أساس أفضل للإنجازات وبيئة عمل جيدة، حتى يكون العضو قادراً على أداء مهامه بشكل أفضل، وأيضاً جمعية للأعضاء من سنة ٦٠ للمساهمة في تمكين الأعضاء من الحفاظ على الاتصال بالجامعة.

أما في سويسرا ينص قانون كل جامعة على نظام للمعاش التقاعدي ومساهمة الجامعة في صندوق المعاش التقاعدي، وينظم مجلس الحكومة التفاصيل بأمر، كما ينص بالنسبة لبعض الرتب الأكاديمية كالأساتذة المساعدين ضرورة تشكيل جمعية لحماية حقوقهم، كما تنص لوائح الجامعات على أن العمل الإضافي لعضو هيئة التدريس غير المحاضرات في الجامعات السويسرية كالتدريب والاستشارات وأعمال التحكيم والتي لا يتطلب تصريحاً، ويمكن للأساتذة خارج علاقة العمل القيام بالعمل بشكل احترافي

لحسابهم الخاص وعلى مسؤوليتهم الخاصة كخبراء، بشرط ألا يعيق هذا الوفاء بواجباتهم الوظيفية، وأيضاً يوجد بالجامعات هيئة مستقلة "مجلس الاستشارة والتحكيم للموظفين" لتقديم النصح بشأن المشكلات النفسية والقانونية والمواقف العصبية، وإجراء تقييم لوضعهم الحالي، ويمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين دولتي المقارنة في التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية في ضوء مفهوم المساندة الاجتماعية كمفهوم مركب ومتعدد الجوانب فتارة يشير إلى "شبكة العلاقات الاجتماعية" وتارة يشير إلى "الإمدادات الاجتماعية"، التي تتكون من الود - الاندماج - العطاء - الارتباط - التوجيه (سارة صالح الخمشي وآخرون، ٢٠١٦، ص ١٤٤)، وهذا يفسر اشتغال منظومة التقاعد على تأمينات إضافية بجانب تأمينات العمل فضلاً عن وجود حوارات العمل الفردي، ورابطة للأعضاء بعد ٦٠ عاماً بالجامعات النرويجية ووجود مجلس الاستشارة والتحكيم بالجامعات السويسرية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على التكيف ومواجهة أي مشكلات تعترضهم.

٨. الرعاية المتكاملة في جامعات النرويج وسويسرا

تتشابه دولتي المقارنة في تقديم خدمات اجتماعية وثقافية وصحية ورياضية لصالح أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واتخاذ التدابير لتسهيل رعاية الأطفال، ومنح المنح والقروض، وتشجيع الرياضة الجامعية.

وتختلف دولتي المقارنة في الآتي: في النرويج يتم تعزيز ظروف العمل الشاملة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية باعتبارهم موظفين حكوميين في ظل قانون بيئة العمل، وعليه تدعم وحدة خدمات الصحة المهنية بالجامعات ولجان بيئة العمل وممثلي السلامة أصحاب العمل والموظفين في خلق ظروف عمل آمنة وسليمة، حيث تضم متخصصين في الصحة المهنية، وبيئة العمل النفسية والاجتماعية والتنظيمية، فضلاً عن وجود خمس مراكز رعاية اقليمية بخمس جامعات ممولة من وزارة الصحة النرويجية تشكل شبكة وطنية يتم تنسيقها من مركز أبحاث الرعايا، وذلك لتحقيق الرعايا داخل المؤسسات الجامعية بل وفي جميع البلديات بالنرويج، فضلاً عن المزايا التي تقدمها الجامعات النرويجية لأعضائها من أجل الرعاية المتكاملة، ومنها: خطط جيدة للمعاشات التقاعدية والتقاعد المبكر، إجازة والديه مدفوعة الأجر بالكامل ومرونة أثناء رعاية الأطفال الصغار، خطط تأمين توفر مستوى عال جداً من الأمان المالي في حال

وقوع حوادث، رياض أطفال عال الجودة في منطقة الجامعة، وتوفر الإسكان في منطقة الجامعة، توفر شبكات مهنية واجتماعية للأعضاء الشباب لمنح جميع الأعضاء الجدد الفرصة للمشاركة في الأنشطة والأحداث التي تنظمها الجامعة، وإجازة مرضية مدفوعة الاجر لمدة عام، فضلاً عن مزايا اخرى عديدة.

أما في سويسرا يعد قسم الأستاذية هو نقطة الاتصال لجميع الأمور المتعلقة بالعضو في الجامعة خلال فترة العمل حتى التقاعد أو حتى المغادرة وما بعدها، ويشارك في إجراءات تعيين الأساتذة في الجامعة، ويقدم المعلومات حول الأسئلة المتعلقة بالهجرة أو العثور على سكن أو رعاية الأطفال أو الحياة في سويسرا، كما يوجد هيئة مستقلة تحت مسمى لجنة الاستئناف تمثل سلطة العدل الإداري الداخلي بالجامعة لحماية حقوق أعضاء هيئة التدريس للتظلم من القرارات الصادرة عن أجهزة الكليات والوحدات التنظيمية الأخرى، فضلاً عن وجود مخصصات تكميلية بالإضافة إلى علاوة الأسرة لمراعاة التضخم وذلك بالنسبة للأعضاء الذين يعملون بنسبة ٥٠٪ تدريس: ٥٠٪ بحث.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم التنمية الشاملة والعدالة الاجتماعية، حيث تولى التنمية الشاملة اهتماماً كبيراً بالعدالة الاجتماعية، وذلك من خلال تأمين التوزيع العادل للثروة والدخل لتنمية الاقتصاد وتعزيز قدرة المجتمع على مواجهة الأزمات والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي، كما أن بناء الديمقراطية والمشاركة السياسية يمر أولاً عبر تحقيق معدلات تنمية اقتصادية واجتماعية تتغلب على ازمات التخلف والفقر والفجوات الواسعة في معدلات دخول الأفراد، وتحسن من ظروف معيشتهم، ومن مستويات الخدمات التعليمية والصحية وخدمات الرعاية المتاحة لهم، وتدعم الجهود والخطط التنموية التي لا تتحقق من دون الدولة ومشروعاتها العملاقة (أبو زيد المقرئ الإدريسي وأخرون، ٢٠١٦، ٢٨-٢٩)، وهذا يفسر تكامل خدمات الرعايا المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بدولتي للمقارنة لتعزيز ظروف عملهم الشاملة .

في ضوء المقارنة التفسيرية لأوجه التشابه والاختلاف بين جامعات دولتي المقارنة سويسرا والنرويج يتضح ارتباط تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية برفع قدرتها التنافسية وتقدمها في التصنيفات العالمية.

وعليه يمكن التأكد من صحة الفرض الحقيقي للبحث، وبالتالي طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بما يتفق مع ظروف المجتمع المصري.

المحور الثامن: نتائج البحث والإجراءات المقترحة، ويشمل ما يلي:

أولاً: نتائج البحث، يتم عرض نتائج البحث المستخلصة من واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بجانب النتائج المستخلصة من الإطار النظري ودولتي المقارنة، فيما يلي:

- تقادم القوانين المنظمة للعمل الجامعي واللوائح المعتمدة في الجامعات مما ينعكس بالسلب على وظائف الجامعة وبالتالي أعضاء هيئة التدريس بها.
- ضعف دعم قانون تنظيم الجامعات المصرية للحرية الأكاديمية والاستقلال في العمل الأكاديمي بشكل كاف في كافة وظائف الجامعة مقارنة بالدستور المصري.
- قلة استناد حوكمة الجامعات المصرية على مبادئ المشاركة والشفافية والمصالح المتوازنة، لتصبح عملية اتخاذ القرار عملية تعاونية.
- ضعف التمثيل المناسب للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات صنع القرار تعبيراً عن المسؤولية المشتركة والإدارة الذاتية.
- غياب وجود مؤتمر علمي للجامعات المصرية باعتباره هيئة عليا لسياسة الجامعات يضمن التنسيق الوطني بين الجامعات والمجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي وأكاديمية البحث العلمي.
- غياب تطبيق الأحكام العادية لقانون العمل المصري وقانون الخدمة المدنية على أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم موظفين، مع الأحكام الخاصة بموجب قانون تنظيم الجامعات المصرية التي تضمن استقرار عضو هيئة التدريس، ومنها التقاعد وتأمين بيئة العمل والمفاوضات بشأن الراتب وتحسين ظروف العمل.
- غياب وجود نقابات لأعضاء هيئة التدريس لرعاية مصالحهم، وتقديم المساعدات، وضمان مشاركتهم في مكان العمل وعمليات صنع القرار.

- غياب وجود نظام للتقاعد المبكر ونظام للمعاشات التقاعدية الجزئية بعد سن التقاعد برواتب مناسبة تساعد على الحياة الكريمة.
- قلة تحديث الجدارات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في كافة الجامعات المصرية.
- غياب التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على المستوى الوطنى من خلال هيئة وطنية للتدريب.
- هيكل الرواتب المعتمد ضمن قانون تنظيم الجامعات المصرية غير مرض لأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن غياب وجود نظام للحافز على الأداء أو الجدارات، ونظام للحوافز الفردية للأعضاء المتميزين بشكل خاص.
- لم يشتمل قانون تنظيم الجامعات المصرية على هيئات للمفاوضات بشأن رواتب أعضاء هيئة التدريس وفق مدد محددة مع وزارة المالية، فضلاً عن غياب تفعيل تقارير الأداء فى تقييم مستوى الراتب (الحد الأدنى والحد الأقصى) لجميع الرتب الاكاديمية استناداً إلى معايير محددة.
- ثبات نظم قبول وتعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس والرتب الأكاديمية رغم كل المستجدات الطارئة، فضلاً عن إجراء البحوث العلمية بغرض الترقية العلمية وليس من أجل التنمية الاقتصادية، وبالتالي غياب الثقافة البحثية الرصينة.
- ضعف تفعيل التقارير السنوية عن نشاط عضو هيئة التدريس العلمي والبحثي في معظم الجامعات، وغياب وجود منحة للتأهيل للأستاذية وفق تقارير الأداء، فضلاً عن ضعف تدويل الجامعات المصرية.
- وجود قيود على مزاوله المهنة خارج حرم الجامعة أو ممارسة أي نشاط إضافي أو تقديم الاستشارات وفقاً لقانون تنظيم الجامعات.
- غياب وجود نصوص دستورية وتشريعية ولوائح تؤكد على منظومة التقاعد الوظيفية والتأمين ضد الشيخوخة والحوادث والعجز، ولوائح خاصة بالأعضاء بعد سن التقاعد، لتسهيل التكيف الفردي لواجبات الوظيفية.
- ضعف الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة للرعاية المتكاملة، وغياب منظومة العلاج الشامل لأعضاء هيئة التدريس وأسره.

▪ غياب الدور المنشود لنوادي أعضاء هيئة التدريس فى تقوية الروابط المجتمعية، والتأكد من أن الأعضاء على علم بالأحداث التي تنظمها الجامعة.

ثانياً: الإجراءات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرتي جامعات النرويج وسويسرا

في ضوء ما تم تناوله في المحاور السابقة للبحث، سيتم وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة على ضوء خبرتي جامعات النرويج وسويسرا، وذلك لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ولرفع قدرتها التنافسية وتقديمها في التصنيفات العالمية وفقاً لما تؤكد عليه خطة التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ وأيضاً التوجهات العالمية، على النحو التالي:

١- الحرية والاستقلالية في العمل الأكاديمي، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تضمين قانون تنظيم الجامعات مواد تعزز الحرية الأكاديمية وحمايتها، لضمان المحافظة على أعمال التدريس والبحث والتطوير الأكاديمي، وتنفيذها وفقاً للمبادئ العلمية والتربوية والأخلاقية المعترف بها.
- تناغم قانون تنظيم الجامعات مع الدستور المصري فى دعم الحرية الأكاديمية واستقلالية العمل بالجامعات.
- استحداث قانون لأخلاقيات البحث العلمى والنزاهة يتماشى مع المعايير العالمية لسوء السلوك الأكاديمي.
- وضع الجامعات لائحة للنزاهة تتضمن مبادئ توجيهية لأخلاقيات البحث تشير إلى مسؤوليتها ومسئولية باحثيها بما يتماشى مع الإطار المحدد في القوانين.
- وجود لجان وطنية لأخلاقيات البحث تتبع وزارة التعليم العالى لوضع معايير وطنية ومبادئ توجيهية لأخلاقيات البحث في ضوء القانون الجديد والمعايير العالمية، ووضع الضوابط للحد من التأثيرات الخارجية والقيود والضغوط الأيديولوجية على البحث العلمى.
- شراكة الجامعات فى مشروع إيراسموس+ بتمويل من الاتحاد الأوروبي تحت مسمى برنامج "اللاجئ الأكاديمي" Academic Refugee لدعم الحرية الأكاديمية ومساعدة الاكاديميين المهجرين.

٢- المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- توفير نصوص دستورية تؤكد على المسؤولية الفردية والجماعية، بمعنى أن كل شخص مسؤول عن نفسه ويبدل كل ما في وسعه للمساهمة في إنجاز مهام الدولة والمجتمع.
 - وضع نصوص دستورية بتحميل سلطات الدولة ومؤسساتها، ومنها الجامعات لتوفير الظروف المواتية للتمكين من إجراء مناقشات عامة مفتوحة ومستتيرة، وحق اعضائها في تشكيل والانضمام إلى والانسحاب من المنظمات والاحزاب وفق معايير ونظم مساءلة واضحة.
 - تعديل قانون تنظيم الجامعات المصرية بحيث يعطى الحق لأعضاء المجتمع الجامعي في المشاركة والقرار المشترك، مع تضمين التمثيل المناسب للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات صنع القرار تعبيراً عن المسؤولية المشتركة والإدارة الذاتية.
 - تعديل قانون تنظيم الجامعات بشأن تشكيل المجالس الجامعية حيث تكون عملية اتخاذ القرار عملية تعاونية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والمجتمع الخارجي سواء على مستوى إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم، وأن يكون اختيار اعضاء هذه المجالس بالانتخاب ووفق معايير واضحة ومعلنة.
 - تعديل هيكل المجالس الجامعية واختصاصاتها لتحقيق استقلالية الجامعات واستقلالية أعضائها وفق مبدأ المشاركة والشفافية والمصالح المتوازنة، بحيث يشمل الآتي:
- ✓ المجلس الأعلى للجامعات هو الهيئة الإدارية التخطيطية والتنسيقية والاستشارية للجامعات، ويمثلها أمام العالم الخارجي وهو مسؤول أمام الحكومة عن أداء الجامعات ويتكون من وزير التعليم العالي ورؤساء الجامعات والنواب، وشخصيات من العلوم والثقافة والصناعة والأعمال والسياسة والصحة يتم انتخابهم من قبل الحكومة ومن مهامه تنسيق التدريس والبحث والخدمات بين الجامعات، واعتماد الخطة متعددة السنوات

للجامعات والتقرير السنوي لها، واعتماد الميزانيات المالية على ضوء اتفاقية الأداء المقررة.

✓ مجلس الجامعة هو أعلى هيئة تشريعية في الجامعة ويدعم إدارة الجامعة في تنفيذ تفويض أداء المجلس الأعلى للجامعات، ويضم رئيس الجامعة والنواب والعمداء، والوحدات على مستوى الجامعة، ومندوب واحد عن كل من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والإداريين والطلاب لكل كلية، وأعضاء من قطاعات التعليم والصحة والثقافة والصناعة والأعمال كاستشاريين، ومن مهامه: اعتماد النظام الأساسي للجامعة، وإصدار اللوائح المنظمة للعمل على مستوى الجامعة، خاصة فيما يتعلق بالشؤون المالية، والموافقة على لوائح الكليات، والموافقة على الخطة متعددة السنوات للكليات، واعتماد التقرير السنوي للكليات، واتخاذ موقفاً بشأن المسائل ذات الأهمية على مستوى الجامعة، ومنح الأستاذية الفخرية.

✓ الأمانة العامة بمثابة هيئة تنسيقية وسيطة بين مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في عدة أمور منها المشاريع، وآليات التطوير التنظيمي، فضلاً عن دورها الرقابي لجميع أعمال إدارة الجامعة، ويشارك الأمين العام في اجتماعات إدارة الجامعة بصفة استشارية.

✓ مجلس الشيوخ ويتكون من رئيس الجامعة وجميع الأساتذة بالجامعة، والطلاب والباحثون وعدد من أعضاء هيئة التدريس يمثلون نسبة ٣٪ من عدد الأساتذة موزعين على كافة الكليات، وعدد من الكادر الإداري الفني ويمثل بنسبة ٣٪ من عدد الأساتذة، ويشارك الأساتذة الفخريون كاستشاريين، وتكون مهمته دراسة المتطلبات الأساسية حول كافة الأمور المتعلقة بأي مجال من مجالات الجامعة، كما يمكنه تقديم طلب لمجلس الجامعة لانتخاب وعزل رئيس الجامعة ونوابه، ويتم تنظيم اجتماعاته من قبل الأمانة العامة.

✓ المنتدى الرئيسي لمجلس الشيوخ، ويكون في شكل اجتماع يعقد أربع مرات سنوياً، تحت إشراف الأمانة العامة لتبادل وجهات النظر حول الموضوعات

الاستراتيجية وغيرها من الموضوعات ذات الصلة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويضم الأعضاء المسؤولين عن إدارة الجامعة وأعضاء مجلس الشيوخ.

✓ مجلس الكلية هو الهيئة العليا للكلية، ويتكون من العميد رئيس المجلس، ووكلاء الكلية، ورؤساء الأقسام، (٢) ممثلين منتخبين من أعضاء هيئة التدريس، والمدير العام للكلية، وممثل واحد منتخب من بين الجهازين الفني والإداري، ٣ ممثلين منتخبين عن الطلاب، وعضوين من أعضاء المجتمع المتخصصين في المجال، ومن اختصاصاته إصدار لائحة الكلية، والموافقة على منح الدرجات العلمية، وهو المسؤول عن جودة الأداء وفقا لتوجيهات إدارة الجامعة، بجانب القيام بالمهام الأخرى التي يكلفه به قانون تنظيم الجامعات، والعميد يدير الكلية ويمثلها خارجياً، ويكون مسؤولاً عن جميع شؤون أعضاء هيئة التدريس أمام أي هيئة أخرى.

✓ مجلس القسم وهو أعلى سلطة في القسم يتشكل من رئيس القسم، و(٨:٣) ممثلين لأعضاء هيئة التدريس على حسب عددهم الكلي بالقسم، وممثل واحد للباحثين، وممثل واحد للهيئة الإدارية، وممثل خارجي واحد، (٢) من الطلاب، ويتم انتخاب ممثلي الباحثين والطلاب لمدة عام واحد فقط، وتجدد الانتخابات كل عام لهاتين الفئتين، أما باقي أعضاء المجلس يتم انتخابهم كل (٤) أعوام ومن المهام التي يشارك فيها عضو هيئة التدريس في نطاق مسؤوليات مجلس القسم تقرير الأهداف الرئيسية للقسم وأولوياته واستراتيجياته وخطته، والمهام الأخرى التي يكلفه به التشريع الجامعي.

- تكوين اتحاد "الجامعات المصرية" لتقوية وتحسين التعاون بين الجامعات المصرية والترويج لصوت مشترك حول القضايا التعليمية في مصر.
- تفعيل نص قانون تنظيم الجامعات بوجود المؤتمر العلمي للجامعات المصرية واعتباره هيئة عليا لسياسة الجامعات يضمن التنسيق الوطني بين الجامعات والمجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي وأكاديمية البحث العلمي.

- وضع آلية لتفعيل المؤتمرات العلمية على كافة المستويات الجامعية (الجامعات -الكليات - الأقسام) والمنصوص عليها بقانون تنظيم الجامعات الحالي، عن طريق وجود حافز أو الأخذ بها في نظام الترقيات، مع الأخذ بتوصياتها في التطوير.
- إقامة اجتماعات الحوار السنوية على مستوى الكلية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وعلى مستوى الجامعة بين إدارة الجامعة والكليات والأقسام بغرض مناقشة التحديات المتعلقة بمتطلبات تحقيق أهداف الجامعة، وخططها الشاملة.
- توفير منتدى للنقاش على موقع كل جامعة بهدف تقوية العلاقة مع إدارة الجامعة وجميع وحداتها، لتوفير مساحة واسعة للنقاش والتواصل ثنائي الاتجاه، ويصبح أهم قناة اتصال مفتوحة بين الجامعة وأعضائها للحصول على المعلومات وتبادلها، وحل المشكلات وتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس وجميع الفئات المستهدفة الأخرى.

٣- الاستقرار والأمان الوظيفي، ويتحقق من خلال الإجراءات التالية:

- تتناغم تطبيق الأحكام العادية لقانون العمل وقانون الخدمة المدنية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية باعتبارهم موظفين، مع الأحكام الخاصة بموجب قانون تنظيم الجامعات التي تضمن استقرار عضو هيئة التدريس، ومنها التقاعد وتأمين بيئة العمل والمفاوضات الجماعية بشأن الراتب وتحسين شروط وظروف العمل.
- إنشاء نقابات بالجامعات لرعاية مصالح أعضاء هيئة التدريس، وتقديم المساعدات أثناء نزاعات العمل والمواقف المماثلة، وضمان مشاركة أعضائها في مكان العمل وعمليات صنع القرار.
- استحداث وظيفة إحصائي السلامة والصحة المهنية داخل الهيكل التنظيمي بالجامعات لحماية مصالح الأعضاء في الأمور المتعلقة ببيئة العمل والتأكد من مراعاة قانون بيئة العمل، وضمان حماية وصحة العضو وسلامته ورفاهيته من قبل الجامعة، والعمل مع الجامعة للحفاظ على بيئة العمل وتحسينها.

- رفع سن التقاعد إلى ٦٤ عاماً للنساء و٦٥ عاماً للرجال من أعضاء هيئة التدريس والعمل بعده حتى ٧٠ عاماً، ووجود نظام للتقاعد المبكر لأعضاء هيئة التدريس وتحديد المعاشات التقاعدية الجزئية وتخصيص رواتب مناسبة تساعد على الحياة الكريمة.
 - استمرار عقود العمل الدائمة حتى سن التقاعد، والعمل بعدها حتى ٧٠ عاماً بعقود عمل محدودة المدة وبمهام وشروط عمل مناسبة لظروف كل عضو وضمن اجتماعي ملائم.
 - اعتماد العقود المحددة المدة لتعيين أعضاء من الخارج في مختلف الدرجات الأكاديمية، ويكون التعاقد من قبل مجلس الجامعة أو من قبل هيئة تعيين تابعة يتم تشكيلها من قبل مجلس الجامعة تقدم توصية بالتعاقد بناء على تقييمات الخبراء فيما يتعلق بوصف الوظيفة الواردة في الاعلان وشروط شغل الوظيفة، وبالنسبة للوظائف التي تتطلب مؤهلات التدريس، يتم إجراء تقيماً خاصاً لتحديد إذا كان المتقدمون مؤهلين لذلك، وتقرر هيئة التعيين إجراء مقابلة شخصية أو اختبارات أخرى من أجل التقييم، أو يصدر مجلس الجامعة قواعد محددة تتعلق بالتقييم.
 - توفير نظام محاسبي فعال للتعامل مع ضعف الكفاءة أو الانتهاكات الجسيمة في العمل أو السلوك خارج إطار القيم الجامعية والذي لا يتوافق مع وظيفة التدريس والبحث العلمي في حالة التعيين الدائم، وفي حالة العقود المحددة المدة.
- ٤- التدريب والتطوير الوظيفي، من خلال الإجراءات التالية:
- توفير التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على المستوى الوطني من خلال الهيئة الوطنية للتدريب، ومن البرامج المقترحة:
 - ✓ الابتكار في قطاع التعليم العالي، لتعزيز دور الجامعات للابتكار في القطاع الخاص والعام.
 - ✓ السياسة المهنية والجدارة، وذلك من أجل المنافسة الدولية على تطوير المواهب، وسياسات مهنية شاملة.

- ✓ برنامج مدرسة العمداء، وذلك لتطوير مهارات القيادات الأكاديمية وزيادة كفاءتهم في مواجهة المهام والتحديات الوطنية والدولية، ومنح الفرصة لإنشاء شبكة وطنية من القادة عبر المؤسسات.
- تحديث نموذج كفاءة أعضاء هيئة التدريس على المستوى الوطنى (الجدارات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس) باعتباره نموذج استرشادى لتنمية المهارات، ومن أمثلة البرامج التى يمكن تقديمها ما يلي:
- ✓ القيادة الذاتية، لتنمية (مهارات الاتصال، إدارة العلاقات، العمل الموجه نحو النتائج، مهارات العرض، وتوجيه الأداء، والمثابرة، ومهارات حل المشكلات)
- ✓ أساليب العمل والتكنولوجيا، ويشمل عدة دورات فرعية: الرشاقة في العمل اليومي، التفكير التصميمي، تنظيم العمل والعمل المرن، تقنيات الإبداع، كفاءة الوسائط بدلا من الضغط الرقمي، إدارة الوقت والمهام، وإعداد سجلات العمل إلكترونياً، وكل هذه الدورات لتنمية مجموعة من المهارات حسب نموذج الكفاءة منها المسئولية الشخصية، القدرة الإبداعية، المهارات التنظيمية، مهارات حل النزاعات، العمل الموجه نحو النتائج، توجيه الأداء، وغيرها).
- ✓ التواصل، ويشمل عدة دورات فرعية: عامل النجاح لغة الجسد في مكان العمل، تقنية الكلام والعرض، اتقان المحادثات الصعبة، تقنية القيادة والاعتدال، التواصل المرئي.
- ✓ فض النزاعات، ويشمل الدورات التالية: التدريب عن طريق الاختيار، التعرف على النزاعات والتغلب عليها، العمل بنجاح في المفاوضات، أمثلة تطبيقية بمواقف وكيفية التعامل معها.
- ✓ التطوير، ويشمل ثقافة الخطأ كعامل نجاح، التخطيط المهني والوظيفي - تقييم الإمكانيات، التقاعد - الاستفادة من الفرص، آفاق منتصف العمر للمرأة، عالم العمل.
- استمرار الجامعات في متابعة التطوير المهني كجزء من رسالتها، من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تطوير البرامج المقدمة وفق الاحتياجات التدريبية لأعضاء كل جامعة وعدم ربطها بالترقية، ومن

الدورات المقترحة دورات في الاشراف، دورات في قيادة القسم، دورات التطوير الوظيفي، دورات الفعالية الشخصية، برنامج إرشاد الباحثين، برنامج الإنجليزية الأكاديمية، برنامج أصول التدريس بالجامعة، برنامج متطلبات الكفاءة التربوية الجامعية الأساسية.

- وضع خطط بحثية واضحة ومستقرة للأقسام العلمية المختلفة بالجامعات، والتي تخدم قضايا البحث على المستوى المحلي والقومي وتقويمها بشكل دوري في ضوء خطة مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠م.
- تبني الجامعات مبادرة "التميز في التدريس" للتطوير المهني وتعزيز مهارات التدريس، وأيضاً تبني مبادرة "التميز البحثي"، وذلك بدعم التعاون مع الإتحاد الأوروبي والاستفادة بشكل أفضل من تمويله للبحث والابتكار وأيضاً من مشاريع Erasmus+.
- زيادة فرص التعاون الدولي وإقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات مختارة في جميع انحاء العالم كأداة لتطوير مهارات الباحثين الموهوبين وبيئات البحث المتميزة، وتحسين جودة الإنتاج العلمي.
- تعزيز التوظيف الدولي للباحثين وزيادة الحراك الدولي لهم باعتباره طريقة لتطوير التعاون المهني مع الجدارة الاكاديمية.
- إنشاء قسم لدعم الموارد البشرية في جميع انحاء الجامعة والتوظيف وتطوير الكفاءات والتطوير التنظيمي يتعاون مع المفوضية الأوروبية ومنطقة الأبحاث الأوروبية من خلال مبادرة "ظروف عمل الباحث"، وذلك لمواءمة سياسات الموارد البشرية بالجامعة مع ال (٤٠) مبدأ لميثاقها وقانونها بناءً على خطة عمل تتبعها الجامعة في استراتيجية الموارد البشرية للباحثين من أجل التميز.
- تقسيم العمل بالجامعة الى ٥٠% بحث و ٥٠% تدريس ومهام أخرى، ووضع خطة لساعات العمل العادية والإضافية والمخفضة للتكيف المرن مع ظروف كافة الأعضاء.

- وجود نظام واضح ومعلن للمنح الدراسية بالجامعة، والإجازات البحثية المدفوعة الأجر والمخفضة الأجر وطرق السداد من أجل المساهمة في تطوير أعضاء هيئة التدريس.
- إنشاء مركز الحياة الرقمية بالجامعة، كمركز لأبحاث التكنولوجيا الحيوية والتعليم والابتكار، لتغطية الموضوعات التالية، البحث والابتكار، الابتكار والتسويق والتعاون الصناعي، التعاون عبر التخصصات والمشاريع، والتطوير الوظيفي، ودعم دور أكاديمية البحث العلمي بالجامعات.
- تفعيل اتفاقية التعاون بين أكاديمية البحث العلمي والمفوضية الأوروبية في برنامج (Horizon Europe) من أجل تمويل البحث والابتكار، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية لمصر.
- تقديم أكاديمية البحث العلمي مجموعة من الجوائز لتشجيع وتقدير أفضل الأبحاث والابتكارات، تحت مسمى جوائز "التحدي" أو تمويل باسم "جوائز مغرية"، وفيها يقدم مكافأة مالية لمن يسهم في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وخاصة البعد البيئي.
- اعتماد أكاديمية البحث العلمي نظام منح (Academy of ASRT Scientific Research and Technology)، وتقديمها للباحثين المتميزين بأفضل تمويل، باعتبارها أعرق منح البحوث الأساسية الممنوحة في مصر وتعكس النشاط البحثي على مستوى دولي رفيع، ويتم مقارنة الجامعات المصرية على أساس عدد منح ASRT، لكي تصبح جامعة بحثية قوية.
- استحداث جائزة لأفضل الكليات من حيث مؤشرات النشر الدولي.
- استحداث جائزة لأفضل الأقسام العلمية.
- إنشاء كراسي بحثية في مجالات تميز الجامعة.
- رصد الجامعة جائزة للكلية التي يتم تصنيفها ضمن أفضل ١٠٠ مؤسسة في التخصصات العلمية المختلفة.
- رصد الجامعة مبالغ مالية تغطي تمويل المشروعات البحثية في مجالات الطب والطاقة والبيئة والابتكار والاحتياجات الغذائية، الأبحاث البيئية التي تشمل الذكاء

الأصطناعي والنانو تكنولوجي والتكنولوجيا الحيوية وتطبيقاتها في المجالات المختلفة.

٥- نظام الجور والحوافز، من خلال الإجراءات التالية:

- تعديل هيكل الرواتب المعتمد في قانون تنظيم الجامعات بتعديل مستوى الرواتب الأساسية الضعيفة جداً، فضلاً عن ضم بدل الجامعة وحوافز الجودة وغيرهم للراتب الأساسي.
- اعتماد نظام للحوافز على الأداء أو الجدارات كحافز نحو زيادة إنتاجية أعضاء هيئة التدريس.
- وجود نظام للحوافز الفردية للأعضاء المهرة بشكل خاص، في شكل زيادة في الأجر أو مكافآت أخرى "كخدمات الصحة العامة، وعدة أسابيع إجازة، وأيضاً وجود نظام مكافآت للأعمال الإضافية.
- وضع نظام حوافز للاحتفاظ بالأعضاء الموهوبين والمتميزين، ونظام بدلات لدعم أنشطة البحث العلمي.
- تحديد رواتب الأكاديميين بشكل أساسي في المفاوضات الجماعية Collective Negotiations السنوية بين نقابات أعضاء هيئة التدريس وسلطات الدولة، وتنظم هذه المفاوضات المركزية الزيادة العامة في الأجر وفقاً لسياسة التضخم.
- التفاوض كل عامين على مراجعة الاتفاقية التي تنظم ظروف العمل إلى جانب الرواتب، ويراعى في ذلك ظروف العمل والراتب في الجامعات الخاصة ومختلف قطاعات الدولة، وتحتوي هذه الاتفاقية الجماعية على لوائح ساعات العمل، والراتب أثناء الإجازة المرضية، وإجازة الأمومة، والعمل الإضافي، وحقوق التقاعد، وما إلى ذلك.
- اعتبار الرتبة الأكاديمية والأقدمية هي المحدد الأساسي لمستوى الراتب في سلم الرواتب لكل مستوى من مستويات الوظيفة الأكاديمية عند التفاوض، مع اعتماد حد أدنى وحد أقصى للراتب في كل رتبة أكاديمية، وتفعيل تقارير الأداء في تقييم مستوى الراتب للوظائف الأكاديمية مستنداً على مجموعة من المعايير، منها:
 - ✓ نتائج البحوث والمنشورات، ونشر المعرفة القائمة على البحث.

- ✓ الاعتراف في شكل جوائز وشهادات تقدير مماثلة.
 - ✓ جهود التدريس والمساهمة في جودة التعليم وبرامج الدراسة الجيدة وبيئات العمل.
 - ✓ تشكيل مجتمعات بحثية ديناميكية وتنفيذ مشاريع واسعة النطاق.
 - ✓ الجهود المبذولة لزيادة تمويل مجتمع البحث من مصادر خارجية.
 - ✓ تسهيل الاتصال والتعاون والابداع، تعزيز تدريب الباحثين.
 - ✓ تنمية العلاقات التعاونية داخل وخارج الجامعة.
 - ✓ النشاط الذي يعزز نهج متعدد التخصصات والتعاون في التخصصات الاكاديمية.
 - ✓ المشاركة في الهيئات الإدارية واللجان الداخلية والخارجية ومجموعات العمل.
- اعتماد حد أدنى وحد أقصى للراتب لمختلف الرتب القيادية، ويتم تقييم راتب القيادات الاكاديمية على أساس مجموعة المعايير التالية (قيادة النشاط البحثي، قيادة الأنشطة التعليمية، القيادة في نشر المعرفة القائمة على البحث، قيادة الأنشطة الاكاديمية الأخرى وتقديم الخدمات الاستشارية، المساعدات الإنمائية).
 - عند التفاوض بشأن رواتب الوظائف القيادية يجب أن يعكس مستوى الراتب متطلبات الوظيفة بغض النظر عن نوع الوظيفة القيادية والمستوى التنظيمي، حيث تؤثر طبيعة الأنشطة داخل الوحدة على عبء مسؤولية القيادة، لذا يجب مراعاة الأمور التالية عند تحديد الراتب (تعقد الأنشطة، نطاق السلطة، نطاق المسؤوليات، طبيعة المسؤولية عن التخطيط والتطوير والتنسيق، الاحتياجات الخاصة المتعلقة بإنشاء ومتابعة الشبكات الخارجية والعلاقات التعاونية).
- ٦- الترقية والتقدم الوظيفي، من خلال الإجراءات التالية:
- اعتماد الرتب الاكاديمية على أساس الجدارة أو الكفاءة، ويتم منح هذه الكفاءة من خلال تقييم من قبل لجنة علمية مستقلة على مستوى الجامعة تتبع إجراءات واضحة ومحددة.

- وجود عدة مجالات محددة لتعزيز الكفاءة عند التعيين والترقية تتمثل في (المؤهلات العلمية المؤهلات المهنية الأخرى، المؤهلات التربوية، مؤهلات النشر والمساهمات في النقاش المجتمعي، المؤهلات الإدارية والتنظيمية، المؤهلات الشخصية).
- لتعزيز الكفاءة عند التعيين وخاصة للأعضاء من الخارج يتم تضمين النطاق الكامل للمؤهلات وتقييمها بشكل صريح من خلال لجنة التعيين على مستوى الجامعة التي تنظر عادة في المجالات الخمس الأولى، أما تقييم المؤهلات الشخصية يكون في المقام الأول عن طريق المقابلة، والمقابلة المرجعية، كما يمكن استخدام محاضرة تجريبية لتقييم المؤهلات التعليمية للمتقدم.
- لتعزيز الكفاءة عند الترقية، يعتمد التقييم في المقام الأول على المؤهلات الأكاديمية والمهنية والتربوية والانجازات في نشر البحوث والمساهمات في النقاش المجتمعي، ومدى استيفائها ليصبح المتقدم مؤهلاً لدرجة أستاذ أو ما يعادله لفئات الوظائف الأخرى ويكون للمؤهلات في الإدارة والتنظيم درجات ايجابية في حين لا يتم تقييم المؤهلات الشخصية عند الترقية.
- تعديل هيكل الرتب الأكاديمية على أن يكون على النحو التالي (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر أول - محاضر)، واعتماد معايير واضحة ومحددة للتعين والترقية في هذه الرتب وفق مجالات الكفاءة المشار إليها أنفاً، وفيما يلي بيان بالرتب ومعاييرها:
- ✓ بالنسبة لمعايير التعيين والترقية لدرجة استاذ (Professor) تتمثل فيما يلي:
 - عمل بحوث وتطوير موسع وموثق على مستوى عال في المجال المهني المعني،
 - توثيق أعمال التطوير التربوي المكثف والأنشطة التعليمية الأخرى ذات الجودة العالية، والمساهمات في النقاش المجتمعي، والكفاءة الموثقة في النظرية والممارسة التربوية ذات الصلة على أساس التدريب أو التدريس والإشراف، فضلاً عن وجود مؤهلات عالية في مجال أو أكثر من المجالات التالية:
 - إدارة مشاريع البحث والتطوير.

- تعاون مكثف مع الصناعة والمجتمع والمدني على تطوير التعليم وتوفير أنشطة البحث والتطوير.
- التعاون متعدد التخصصات وبناء الشبكات.
- التعاون المكثف مع المؤسسات الثقافية في تطوير تقديم التعليم وأنشطة البحث والتطوير.
- خبرة مهنية ذات طبيعة خاصة وأهميتها من الصناعة والمجتمع المدني والمؤسسات الثقافية.
- أما بالنسبة لمتطلبات التعيين على درجة استاذ مشارك (Associate Professor)، تتمثل في:
 - ✓ عمل بحوث موثقة على مستوى عال في المجال المهني المعني.
 - ✓ توثيق أعمال التطوير التربوي المكثف والأنشطة التعليمية الأخرى ذات الجودة العالية.
 - ✓ المساهمات في النقاش المجتمعي.
 - ✓ الكفاءة الموثقة في النظرية والممارسة التربوية ذات الصلة على أساس التدريب أو التدريس والإشراف.
- أما بالنسبة لمعايير التعيين لدرجة أستاذ مساعد Assistant Professor تتمثل فيما يلي:
 - درجة الدكتوراه في مجال الموضوع المعني أو درجة الدكتوراه الأجنبية المقابلة المعترف بها على أنها معادلة لدرجة الدكتوراه، وعليه فإن معايير التعيين على درجة استاذ مشارك تتمثل فيما يلي:
 - ✓ توثيق أعمال البحث والتطوير المكثفة التي تتوافق في الجودة والنطاق مع عبء العمل ومستوى أطروحة الدكتوراه.
 - ✓ يجب إيلاء أهمية كبيرة لمؤهلات معينة في التدريس أو الأنشطة التعليمية الأخرى.
 - ✓ الكفاءة الموثقة في النظرية والممارسة التربوية ذات الصلة على أساس التدريب أو التدريس.

- أما بالنسبة لمعايير التعيين على درجة محاضر أول Senior lecturer تتمثل فيما يلي:
- درجة الماجستير أو ما يعادلها، وعليه فإن معايير التعيين على درجة محاضر أول تتمثل فيما يلي:
 - ✓ توثيق أعمال البحث والتطوير المكثفة التي تتوافق في الجودة والنطاق مع عبء العمل ومستوى أطروحة الماجستير.
 - ✓ مؤهلات بحثية وممارسات مهنية ذات صلة بالدرجة.
 - ✓ أنشطة فنية موثقة معترف بها أو أعمال تطوير ذات نطاق معين.
 - ✓ الكفاءة الموثقة في النظرية والممارسة التربوية ذات الصلة على أساس التدريب أو التدريس.
 - أما بالنسبة لمعايير التعيين على درجة محاضر lecturer تتمثل فيما يلي:
 - ✓ درجة البكالوريوس أو الليسانس بتقدير تراكمي عالي.
 - ✓ الكفاءة الموثقة في النظرية والممارسة التربوية ذات الصلة على أساس التدريب والبحث في مجال التخصص.
 - بالإضافة الى الرتب السابقة وجود رتبة استاذ فخري (متفرغ) وهو استاذ بعد سن التقاعد، وأيضاً استاذ زائر يحدد لوائحهم مجلس الجامعة، فضلاً عن وجود رتب مؤقتة تهدف إلى تأهيل حاملها لشغل وظائف في مجال البحث والمتمثلة في وظائف ما بعد الدكتوراه "زميل باحث- مساعد باحث، مقيم"، وذلك حسب حاجة كل جامعة.
 - تفعيل تقارير الأداء السنوية بمراجعة أداء كافة الرتب السابقة وفق مجالات الكفاءة ومعايير التأهيل المحددة؛ لدعم التقدم الوظيفي للأعضاء، وينظم مجلس الجامعة تفاصيل عملية التقييم عن طريق اللوائح.
 - تخصيص منحة للتأهيل للأستاذية وخاصة للعضوات بكل جامعة تحت مسمى "منحة تنمية المهارات للأستاذات المشاركات" بمبلغ يصل من ١٠٠ - ١٥٠ ألف جنيه، وذلك لمرة واحدة وفقاً لتقارير الأداء السنوية، وهذا المبلغ يوجه إلى الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تطوير المهارات اللازمة للتأهيل للحصول

- على درجة الأستاذية في غضون فترة معقولة (كالقيام بتعيين مساعد بحث أو القيام برحلات أكاديمية أو التفريغ من واجبات التدريس أو المهام الإدارية).
- زيادة عدد الجوائز البحثية والمنح على مستوى الجامعات، ووجود جوائز الإنجازات الأكاديمية على مستوى الجامعة والكليات، فضلاً عن منح جائزة لفريق أفضل بحث جماعي سنوياً للالتزام الخاص من قبل الأعضاء.
- استحداث جائزة للتدريس بغرض تسليط الضوء على الجوانب المختلفة التي تشكل التدريس الجيد كل عام، وسنوياً يتم اختيار محور تركيز مختلف للجائزة تصل إلى ١٠٠٠٠ جنياً.
- عقد اتفاقيات تعاون دولي في التدريس والبحث ومجالات الاهتمام المشتركة الأخرى، فضلاً عن توفير مكتب العلاقات الدولية معلومات وروابط لدعوات تقديم العروض وأدوات التمويل الدولية.

٧- التوازن بين العمل الجامعي والحياة الإجتماعية، من خلال الإجراءات التالية:

- إضافة مادة للدستور المصري تؤكد على وضع أحكام محددة تتعلق بحق الموظفين للمشاركة في تقرير أوضاعهم في أماكن عملهم بموجب القانون.
- إضافة مادة للدستور المصري تؤكد على منظومة التقاعد الوظيفية والتأمين ضد الشيخوخة والحوادث والعجز، ويستند عليها البرلمان في إصدار التشريعات المتعلقة بمنظومة التقاعد الوظيفية، ويراعي في هذا الشأن أن تساعد المعاشات بالإضافة إلى التأمين ضد الشيخوخة والحوادث والعجز استمرار مستوى المعيشة المعتاد بطريقة مناسبة، ويراعي أن يغطي التقاعد الحد الأدنى المعقول من الاحتياجات.
- تعديل قانون تنظيم الجامعات بوجود مادة تنص على نظام للمعاش التقاعدي ومساهمة الجامعات في صندوق المعاش التقاعدي، والتأمين ضد الحوادث والمرضى ووضع لوائح لذلك.
- وضع لوائح على مستوى الجامعات تنص أنه في حالة العجز عن العمل نتيجة مرض أو حادث، يحق لأعضاء هيئة التدريس مواصلة دفع أجورهم كاملة لمدة عامين على الأقل، وفي حالة الأمومة يحق للعضوات إيقاف العمل بأربعة أشهر

بأجر كامل، وفي حالة تعليق العمل بسبب الخدمة العسكرية الإلزامية والحج والعمرة، يحق للأعضاء استمرار صرف رواتبهم كاملة، وفي حالة الإعاقة نتيجة حادث عمل أو مرض مهني مكافئ، هناك استحقاق (في حالة العجز الكامل: ١٠٠ في المائة من الراتب حتى الوفاة؛ وفي حالة العجز الجزئي عن العمل: على جزء من الراتب المطبق يتوافق مع درجة الإعاقة وفقاً لقانون التأمين ضد الحوادث، وفي حالة وفاة العضو يحصل المعالون الباقون على قيد الحياة على معاش كامل.

- وضع لوائح على مستوى الجامعات تنص على ان العمل الإضافي (محاضرات التدريب والتعليم الإضافي في جامعات أو مؤسسات أخرى، نشاط الأعضاء في الامتحانات بكليات أخرى، والأنشطة في قطاع الخدمات مثل الاستشارات وأعمال التحكيم) لا يتطلب تصريحاً، إلا إذا تجاوز الوقت الذي يستغرقه هذا العمل وقت العمل الرسمي أي ساعات العمل العادية.
- وضع لوائح بشأن الأنشطة خارج الجامعة توضح أنه يمكن للأعضاء العمل بشكل احترافي باسمهم، لحسابهم الخاص وعلى مسؤوليتهم الخاصة كخبراء، بشرط ألا يعيق هذا الوفاء بواجباتهم الوظيفية، وبالنسبة للأنشطة التي تتطلب أكثر من يوم عمل واحد في الأسبوع وكذلك بالنسبة لعضوية مجالس الإدارة أو المجالس التنفيذية للشركات، يجب على الأعضاء الحصول على موافقة مجلس الجامعة، في حالة عدم تضارب المصالح.
- عمل مدونة لقواعد السلوك على مستوى الجامعات المصرية تتضمن ظروف العمل التي تعزز التوافق بين مسؤوليات العمل والرعاية المتكاملة لأعضاء هيئة التدريس.
- تأسيس هيئة مستقلة تحت مسمى "مجلس الاستشارة والتحكيم للأعضاء" على مستوى كل جامعة لتقديم النصح بشأن المشكلات النفسية والقانونية والمواقف العصبية فيما يتعلق بالعمل وتقديم التوجيه والمعلومات حول الهيئات الداعمة الأخرى داخل الجامعة وخارجها.

- عقد برنامج تحت عنوان "حوار العمل الفردي" على مستوى الأقسام يشمل حوار مخطط ومنهجي بين العضو ورئيسه بغرض المتابعة المنتظمة للأعضاء بشكل فردي، لتمكينهم من أداء مهامه بشكل أفضل، وأيضاً مراجعة جميع جوانب علاقات العمل، وينتهي بوضع خطة متفق وموقع عليها من الطرفين تركز على أهداف الأداء المقبلة، واحتياجات التطوير الشخصي والأكاديمي، وأي قضايا أخرى ومراجعتها سنوياً.
- إنشاء مراكز تميز تعليمي على مستوى الجامعة تهدف إلى تعزيز التعاون وبناء الاستعداد الوظيفي وتعمل على خلق مساحات للتأمل المشترك بين أعضاء هيئة التدريس والجامعة وذلك بعمل ندوات ومؤتمرات بحثية لدعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس لمواصلة العمل على تطوير بيئات دراسية أفضل، وحل أي مشكلات تواجههم.
- وضع لوائح خاصة بالأعضاء بعد سن التقاعد المقترح للنساء والرجال على مستوى الجامعات، وذلك دعماً لخطة سياسة الموارد البشرية التي تنفذها الجامعة، وتسهيل التكيف الفردي لواجبات الوظيفة بطريقة تجمع بين الاحتياجات التشغيلية للجامعة واحتياجات العضو والوضع العام لحياته بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي والتطوير الأكاديمي والتكامل الاجتماعي، ومن أمثلة بنود التكيف الفردي:
 - ✓ المرونة من خلال تنظيم مرن لواجبات الوظيفة أي ملائمة احتياجات الجامعة جانباً إلى جنب مع القدرات الخاصة لكل عضو، ويقترح تخصيص نسبة أكبر من ساعات العمل للبحث أو النشر أو التطوير الأكاديمي أو الإدارة أو واجبات أخرى، على أن تصبح النسبة ٧٠٪ بحث و ٣٠٪ تدريس.
 - ✓ التكيف العملي لحالة الوظيفة، وذلك للسماح لعضو هيئة التدريس بأداء واجبات وظيفية في مواقع أخرى غير الجامعة في أيام محددة وساعات عمل محددة.

- ✓ تدابير تعزيز الكفاءة، وتشمل إجازة لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية.
 - ✓ برامج تأهيل للمهام الجديدة، والمشاركة في المشاريع وغيرها.
 - ✓ وضع أحكام لمعاش تقاعدي جزئي للأعضاء الذين تزيد أعمارهم عن ٦٤ عاماً للنساء و ٦٥ عاماً للرجال ويفضلون الانتقال التدريجي إلى التقاعد، من خلال واجبات وظيفية مُكيفة لذلك.
 - عقد دورات تدريبية من خلال مركز تنمية القدرات للأعضاء من بعد سن التقاعد بهدف تشجيعهم على البقاء نشيطين في العمل، ومساعدتهم على تقييم فرصهم الخاصة للتكيف مع وضعهم الوظيفي قبل مقابلة تقييم الكبار والتي تهدف إلى تحديد رغباتهم وطموحاتهم المستقبلية، واحتياجاتهم للتكيف.
 - إنشاء "رابطة عليا" على مستوى الجامعة بمثابة جمعية للأعضاء من سن التقاعد للمساهمة في تمكينهم من الحفاظ على الاتصال بالجامعة والزملاء السابقين، وبالتالي تعزيز الشعور بالانتماء للجامعة.
- ٨- الرعاية المتكاملة، من خلال الإجراءات التالية:
- تفعيل النصوص الدستورية التي تؤكد على الحق في الضمان الاجتماعي، بما يضمن الحياة الكريمة، الحق في الصحة وفي الرعاية الصحية المتكاملة وفقاً لمعايير الجودة، وحماية ودعم الأسرة، وتوفير الحماية من العواقب الاقتصادية الناتجة عن السن والعجز والمرض والحوادث وغيرهم، لكافة المواطنين دون استثناءات.
 - نص قانون تنظيم الجامعات على تقديم خدمات اجتماعية وثقافية وصحية ورياضية لصالح أعضاء الجامعة، واتخاذ تدابير لتسهيل رعاية الأطفال، ومنح المنح والقروض، وتشجيع الرياضة الجامعية.
 - تطبيق بعض أحكام قانون العمل رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٣م، على أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم موظفين حكوميين على أن ينص في مادته الأولى على عدة أهداف هي:

- ✓ تأمين بيئة عمل توفر أساسًا لحالة عمل صحية وذات مغزى والتي توفر الأمان الكامل من التأثيرات الجسدية والعقلية الضارة، ولها مستوى من الرفاهية في جميع الأوقات بما يتوافق مع مستوى التطور التكنولوجي والاجتماعي للمجتمع.
- ✓ ضمان ظروف العمل السليمة والمساواة في المعاملة في العمل.
- ✓ تسهيل التكيف مع حالة عمل الفرد فيما يتعلق بقدراته وظروف حياته.
- ✓ توفير أساس يمكن من خلاله حماية بيئة العمل وتطويرها تحت اشراف وتوجيه السلطات العامة.
- ✓ تعزيز ظروف العمل الشاملة.
- وجود وحدة خدمات الصحة المهنية ولجان بيئة العمل وممثلي السلامة على مستوى الجامعة لخلق ظروف عمل آمنة وسليمة، وتضم متخصصين في الصحة المهنية، وبيئة العمل النفسية والاجتماعية والتنظيمية، ومن الخدمات التي تقدمها ما يلي:
 - ✓ خدمات بيئة العمل، وتشمل الاستشارة لاضطرابات الجهاز العضلي الهيكلي، مسائل البناء ونقل وتصميم أماكن العمل، وغيرها.
 - ✓ خدمات للصحة المهنية، وتشمل ممارسة الرياضة البدنية، اللقاحات المهنية، الحمل وظروف العمل، الفحوصات الصحية الموجهة، وغيرها.
 - ✓ خدمات بيئة العمل التنظيمية والنفسية الاجتماعية، وتشمل التعامل مع الصراعات، والضغط العصبي، الحوادث، تهديدات وأعمال العنف، وتطوير بيئة العمل وغيرها.
 - ✓ النظافة المهنية، وتشمل بيئة العمل البيولوجية، والكيميائية، والمادية.
 - ✓ الصحة والسلامة المهنية والتدريب، وتشمل دورات التواصل في مكان العمل، الاجهاد في الحياة العملية، العمل في فريق، الضغوط من قبل القيادات، الصراعات وكيفية نشؤها وطرق إدارتها.
- على المستوى الوطنى إنشاء خمسة مراكز أبحاث رعاية إقليمية ممولة من قبل وزارة الصحة بخمس جامعات مصرية تغطي منطقة الشمال والجنوب والغرب

والشرق والوسط لتعزيز البحث والتطوير بالقرب من الممارسة، وإجراء ونشر البحوث إلى أقاليم مصر والمساهمة في تنمية المهارات في خدمات الصحة والرعايا الاقليمية، تدار من قبل وزارة الصحة بغرض جمع وإنتاج ونشر المعرفة حول أعمال الرعايا داخل هذه الجامعات ومناطقها، وإتاحة هذه المعرفة من خلال مكتبة الكترونية وطنية تقوم بجمع وتلخيص وإتاحة البحوث وأعمال التطوير والمساهمات المعرفية الأخرى حول خدمات الصحة والرعايا في الجامعات.

■ تفعيل دور نوادي أعضاء هيئة التدريس لتقوية الروابط المجتمعية، وتعزيز الشعور بالانتماء بين جميع الأعضاء، والتأكد من أن الأعضاء على علم بالأحداث التي تنظمها الجامعة، وحضور الجميع لهذه الأحداث، ومن الأنشطة التي يغطيها:

✓ تنظيم أنشطة متنوعة (اجتماعية - ثقافية - رحلات - أحداثاً رياضية خاصة).

✓ إنشاء منتديات للتفاعل الاجتماعي عبر أماكن العمل والتخصصات والمناصب، لكي يصبح الأعضاء على دراية أفضل بمختلف القطاعات.

✓ يدعم تنفيذ الشبكات الاجتماعية التي تهدف إلى تحسين الرضا بين الأعضاء .

✓ يدير جائزة "رفاهية المجتمع Community Welfare Award التي تمنح سنوياً لمجموعة من أعضاء هيئة التدريس أو عضو قدم مساهمة بارزة مع مجال تعزيز رضا الأعضاء والشعور بالانتماء للجامعة.

■ توفير مجموعة من الخدمات لأعضاء هيئة التدريس لدعم الرعاية المتكاملة، تتمثل في:

✓ منح معاشات تقاعدية والتقاعد المبكر، والمرونة أثناء رعاية الأطفال الصغار.

- ✓ رياض أطفال، حيث توفر الجامعة لأعضائها أكثر من روضة تغطي كل كليات الجامعة، وفق سياسات قبول محددة.
- ✓ قرض الرفاهية Welfare Loan، كنوع من قروض الرعاية بدون فوائد توفره الجامعة للعضو في حالة شراء منزل أو مشاكل حادة بسبب أحداث غير متوقعة، ويتم سدادها من الراتب على عام أو عامين على حسب قيمتها.
- ✓ شبكة مهنية واجتماعية للأعضاء الشباب لمنح جميع الأعضاء الجدد الفرصة للمشاركة في الأنشطة والأحداث التي تنظمها الجامعة، وحلقة وصل بين الأعضاء الجدد والقدامى في كافة كليات الجامعة.
- ✓ فريق الجامعة الرياضي، لتقديم مجموعة واسعة من الأنشطة الرياضية لأعضاء هيئة التدريس على كافة المستويات وتنظيم الأنشطة للجامعة بأكملها.
- ✓ توفير الإسكان في منطقة الجامعة، وتقديم خدمات صحية شاملة لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم.
- ✓ مكتب لدعم المبعوثين والمعارين في الخارج.
- ✓ برامج موجهة نحو تنمية الأعضاء أثناء مراحل حياتهم الوظيفية لتمكينهم من التركيز على ما هو مهم بالنسبة لهم في الوقت الحاضر ومستقبلاً.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عبد الرافع السمدوني: "العوامل المؤثرة في تأخر الترقية للدرجات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ج (٤)، ع(٣٥)، رابطة التربويين العرب، القاهرة، مارس، ٢٠١٣.
- ٢- أبو زيد المقرئ الإدريسي وآخرون: الشراكة والمشاركة السياسية في الوطن العربي، تحرير عبد الفتاح الرشدان ونظام بركات، مركز دراسات الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
- ٣- أحمد ديهوم: "التحول الرقمي والقانون"، مجلة رؤى تكنولوجيا- التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والركائز الأساسية للتنفيذ، ع (٢)، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، القاهرة، سبتمبر، ٢٠٢١.
- ٤- أحمد عبد الله المراغي، مستقبل التعليم الجامعي والقانوني، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، ٢٠١٦.
- ٥- أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تنمية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣.
- ٦- أحمد محمود عبد المطلب: "البحث العلمي في مؤسسات التعليم الجامعي: مدخل لتطوير الاداء البحثي"، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس (الدولي الثاني): الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، المجلد الأول، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠١٠.
- ٧- أحمد محي خلف: المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٨.
- ٨- الادارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق: المستشفيات الجامعية والمراكز الطبية في جامعه الاسكندرية، مركز المعلومات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠٢١.
- ٩- _____: تطور اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الاسكندرية، مركز المعلومات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠٢١.
- ١٠- _____: تطور اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة القاهرة، مركز المعلومات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠٢١.
- ١١- _____: تطور اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة القاهرة، مركز المعلومات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠٢١.
- ١٢- أماني السيد غبور: "دراسة تقوية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية"، المؤتمر العربي الخامس - الدولي الثاني: الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء

- المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ١٤-١٥ إبريل ٢٠١٠.
- ١٣- —: "دراسة تقييمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية" المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس (الدولي الثاني): الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، المجلد (١١)، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، إبريل، ٢٠١٠.
- ١٤- أمين محمد النبوي: "الاتجاهات المعاصرة في تقييم أداء كليات التربية المعتمدة أكاديميًا وإمكانية الإفادة منها في تطوير تقييم الأداء بكليات التربية بمصر"، المؤتمر العلمي التاسع عشر: تطوير مناهج التعليم في ضوء معايير الجودة، المجلد (٢)، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.
- ١٥- أيسم سعد محمدى محمود: "رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة"، المجلة التربوية، ع (٧٨)، كلية التربية - جامعة سوهاج، أكتوبر، ٢٠٢٠.
- ١٦- آلاء عبد الكريم المدو: التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٢٠.
- ١٧- إيمان إبراهيم الدسوقي: "واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام، مجلة العلوم التربوية، الجزء (٢)، العدد (٤) معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، أكتوبر، ٢٠١٥.
- ١٨- جامعة الاسكندرية: الخدمات الداخلية - الرعاية الصحية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، ٢٠٢١.
- ١٩- —: الخطة الاستراتيجية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2030، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، (د.ت).
- ٢٠- —: خدمات المجتمع، نادي أعضاء هيئة التدريس، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية ٢٠٢١.
- ٢١- جامعة القاهرة: إنجازات جامعة القاهرة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2020 / 2019.
- ٢٢- —: مكافآت النشر الدولي، جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠١٩.
- ٢٣- جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقًا لأخر التعديلات، ط (٢٤) معدلة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٢٤- —: قانون رقم (١) لسنة ٢٠١٩: بإنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ، الجريدة الرسمية، العدد (٥) مكرر (د)، فبراير، ٢٠١٩.
- ٢٥- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري: عدد سكان مصر الآن، الجهاز المركزي للتعبئة العامة، القاهرة، ٢٠٢٢.
- ٢٦- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، ط (٢)، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٢٧- حمود محمد شرف الدين: "موقوفات الترقية الأكاديمية في جامعة تعز مقارنة سوسولوجية على عينة من أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لعلم الاجتماع، العدد (١٧)، كلية الآداب، جامعة القاهرة، يناير، ٢٠١٦.
- ٢٨- رئاسة الجمهورية: دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، رئاسة الجمهورية، القاهرة، ٢٠١٤.

- ٢٩- —: رؤية مصر ٢٠٣٠: أهداف أجندة التنمية المستدامة، رئاسة الجمهورية، القاهرة، ٢٠٢٢.
- ٣٠- —: مصر - معلومات أساسية، رئاسة الجمهورية القاهرة، ٢٠٢٢.
- ٣١- زايد ناجي ومحمد الأشول: "تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا باليمن"، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، المجلد (٢)، العدد (١٢) المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، سبتمبر ٢٠١٨.
- ٣٢- سارة صالح الخمشى وآخرون، *ممارسة الخدمة الإجتماعية في الدفاع الإجتماعي*، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، ٢٠١٦.
- ٣٣- سحر فاروق علام: "جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، *مجلة دراسات عربية*، المجلد (١١)، العدد (٢)، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٣٤- سعد على حمود العنزي، أحمد علي صالح: *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: مدخل فلسفي*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٨.
- ٣٥- سيد محمد جاد الرب: *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية*، ط (٢) مؤسسة الجوهري، المنصورة، ٢٠١٥.
- ٣٦- —: *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية*، مكتبة الاسكندرية، الاسكندرية، ٢٠٠٨.
- ٣٧- شريف عبد الله سليمان: "جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الملك سعود، *مجلة الادارة التربوية*، العدد (٩)، السنة (٣)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس، يونيو، ٢٠١٦.
- ٣٨- صفاء صلاح سند إبراهيم: *جودة الحياة والصحة النفسية طريقك إلى السعادة*، دار يسطرون للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦.
- ٣٩- صندوق رعاية أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم: *عن الصندوق وخدماته*، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠٢٢.
- ٤٠- عادل بوجمان وآخرون: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة"، *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد (١٨) العدد (٢)، السنة (١٨)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر، ٢٠١٨.
- ٤١- عدنان الأمين وآخرون: "نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات والمسؤوليات المجتمعية"، *المؤتمر الاقليمي العربي: حول التعليم العالي*، في الفترة من ٣١ مايو - ٢ يونيو ٢٠٠٩، مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، لبنان، ٢٠١٠.
- ٤٢- عمر جبرائيل الصليبي: "واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة القدس"، *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، المجلد (١١)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر ٢٠١٨.
- ٤٣- عمير بن سفر الغامدي: "الحرية الاكاديمية وعلاقتها بالانتاجية البحثية لعضو هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، *المجلة التربوية*، العدد (٥٥)، كلية التربية، جامعة سوهاج، نوفمبر، ٢٠١٨.

- ٤٤- عواطف عبد الرحمن وآخرون: مستقبل التعليم الجامعي: رؤية الصحفيين والجمهور الجامعي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤.
- ٤٥- ____: الصحافة والجامعات: رؤى مستقبلية: اصلاح أوضاع هيئات التدريس بالجامعات، الجزء الثاني، دار المنهل للنشر الإلكتروني، الامارات العربية المتحدة، ٢٠١٤.
- ٤٦- على كنعان: الإعلام البرلماني والسياسي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ٢٠١٩.
- ٤٧- غادة محمد عامر: "ثورة التكنولوجيا والتحول الرقمي في الحكومات"، مجلة رؤى تكنولوجياية- التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والركائز الأساسية للتنفيذ، ع (٢)، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، القاهرة، سبتمبر، ٢٠٢١.
- ٤٨- فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٤.
- ٤٩- كاثي أ. تراور: سياسات تعيين أعضاء هيئة التدريس: الممارسات القياسية والإجراءات غير العادية، ترجمة أيمن الأرنمازي، مراجعة داود سليمان، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ٢٠٠٦.
- ٥٠- كاوان إسماعيل كه ردى: عقد التعليم الخاص-دراسة مقارنة، دار دجلة، عمان، ٢٠١٠.
- ٥١- المجلس القومية المتخصصة: "تحديث التعليم الجامعي والعالي"، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة (٣٦) القاهرة، سبتمبر - يونيه، ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩.
- ٥٢- المجلس الأعلى للجامعات: قواعد ونظام عمل اللجان العلمية: الدورة الثالثة عشرة ٢٠١٩ - ٢٠٢٢، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٢٠١٩.
- ٥٣- محسن على عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٧.
- ٥٤- محمد إبراهيم كامل صويص: "واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٩)، العدد (٢)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٨.
- ٥٥- محمد أحمد درويش: الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية (الجامعات - الكليات التكنولوجية)، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٥٦- محمد صبري الحوت: اصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٥٧- محمد عمر على العامري: قضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٨.
- ٥٨- محمد محمد سكران: رؤى وأفكار حول الهموم والقضايا المجتمعية والعربية، الجزء الثاني مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٩.

- ٥٩- محمد نافع: "دور إدارة البيانات الضخمة في دعم الأداء الحكومي"، مجلة رؤى تكنولوجية- التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والركائز الأساسية للتنفيذ، ع (٢)، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، القاهرة، سبتمبر، ٢٠٢١.
- ٦٠- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٦١- مايح الشمري، حسين الشامي، الحوكمة والنمو الاقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٨.
- ٦٢- الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٦٣- المركز الاعلامي: المشروعات التنفيذية لتطوير الجامعات الحكومية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠٢١.
- ٦٤- حصاد أداء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في قطاع البعثات لعام ٢٠٢١، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠٢١.
- ٦٥- المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات: دليل البرامج التدريبية، وحدة إدارة المشروعات، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٦٦- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: دليل البرامج التدريبية، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، ٢٠١٧.
- ٦٧- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس: الخدمات - التدريب الاكاديمي، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠٢١.
- ٦٨- عن المركز- أهدافه، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة القاهرة، ٢٠٢١.
- ٦٩- مصطفى يوسف كافي: إدارة المواهب البشرية في المنظمة، ألفا للوثائق، الجزائر ٢٠١٨.
- ٧٠- مجد الدين خمش: المواطنة والهوية الوطنية في الأردن والوطن العربي، الآن ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ٢٠١٩.
- ٧١- مكتب النشر العلمي المتميز: دعم النشاط البحثي بالجامعة، مركز النشر العلمي المتميز، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، ٢٠٢٢.
- ٧٢- ملوح مفضى السليحات: "تقييم أنظمة الترقية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد (١٩)، العدد (١)، شغون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، يناير، ٢٠١١.
- ٧٣- مصطفى يوسف كافي: صناعة السياحة والأمن السياحي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ٢٠٠٩.
- ٧٤- مملكة النرويج: دستور النرويج الصادر عام ١٨١٤ شاملا تعديلاته لغاية عام ٢٠١٦، متاح على https://www.constituteproject.org/constitution/Norway_2016.pdf?la=ng=ar بتاريخ ٢٠/١٠/٢٠٢١.

- ٧٥- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي: مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالمي في مصر، منظمة التعاون، القاهرة، ٢٠١٠.
- ٧٦- نادي أعضاء هيئة التدريس: بيان مجلس إدارة النادي بشأن مراتب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، نادي أعضاء هيئة التدريس، جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠٢١.
- ٧٧- —: الرؤية والرسالة واللجان، نادي أعضاء هيئة التدريس، جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠٢١.
- ٧٨- نبيل سعد خليل: التربية المقارنة: الأصول المنهجية ونظم التعليم الإلزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٧٩- نورهان نحادي موسى: "التكاملية في التحول الرقمي"، مجلة رؤية تكنولوجية- التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والركائز الأساسية للتنفيذ، ع (٢)، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، القاهرة، سبتمبر، ٢٠٢١.
- ٨٠- نهي سليمان القليوبي: "جودة الحياة الوظيفية وفقاً لبعض المتغيرات لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ج٣، ع٤٧٤، ٢٠١٨.
- ٨١- هاني السيد محمد العزب: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفية من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الاطفال جامعة المنيا"، مجلة الطفولة والتربية، المجلد (١٠)، العدد (٣٣)، كلية رياض الاطفال، جامعة الاسكندرية، يناير، ٢٠١٨.
- ٨٢- همام سمير حمادنة: "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١٢)، العدد (٣٩)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الاردن، ٢٠١٩.
- ٨٣- وائل صلاح السويفي: تطوير التعليم: رؤية استشرافية- نماذج للتنمية المهنية لبيئات متنوعة، وكالة الصحافة العربية، القاهرة، ٢٠٢٢.
- ٨٤- وزارة التخطيط والتنمية والاقتصادية: موجز تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١- التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، مصر ٢٠٢١.
- ٨٥- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: استراتيجية التنمية المستدامة- مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط، القاهرة ٢٠١٤.
- ٨٦- —: خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالي ٢٠١٥-٢٠١٦، وزارة التخطيط والمتابعة، القاهرة، يونيو ٢٠١٥.
- ٨٧- —: خطة العام الثاني (٢٠٢٠/٢٠١٩) من الخطة متوسطة المدى للتنمية المستدامة (٢٠١٨/٢٠١٩ - ٢٠٢٢/٢٠٢١)، وزارة التخطيط والمتابعة، القاهرة، إبريل ٢٠١٩.
- ٨٨- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي، القاهرة، فبراير ٢٠١٦.
- ٨٩- —: الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠١٩.

٩٠ - :_____ الحطة التنفيذية للاستراتيجية القومية للعلوم التكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ٢٠١٥.

٩١ - :_____ انجازات التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Agyapal Singh and Jiwan J. M., "Factors Associated with Quality of Work life Among Faculty of technical institutes in Punjab", **Journal of Management and Labors Studies**, Vol. (44), No. (3) XLRI School of Business Management Human Resources, Jamshedpur, India, 2019.
- 2- Bethuel Sibongiseni, "Quality of work life Dimensions in Universities: A systematic Review", **Global Journal of health science**, Vol. (9), No. (10), Carnelian Center of Science and Education, Canada, , Sep., 2017.
- 3- Bundesrat und Bundesverwaltung , **Verordnung des ETH-Rates über die Professorinnen und Professoren der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (Professorenverordnung ETH)**, Vom 18, Bundesrat und Bundesverwaltung, Switzerland, September 2003 (Stand am 1. Januar 2020)
- 4- Center for Care Research, **About the Center**, Center for Care Research, Faculty of Medicine and Health Sciences, NTNU, Norway, 2021.
- 5- Center for Digital Life Norway (DLN), **About the Center**, DLN, NTNU, Norway, P. 11.
- 6- Center for Excellent it Education, **Teacher and Faculty Involvement**, Center for Excellent, NTNU, Trondheim, Norway, 2021.
- 7- Centre for Learning, Innovation & Academic Development, **Academic Development Programme**, Centre of Learning, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 8- Council of Europe, **the Council of Europe's Treaties**, Council of Europe, France, 2021.
- 9- Crina Damsa. and et.al, **Quality in Norwegian Higher Education A review of Research on Aspects affecting Student Learning**, Nordic institute for studies in Innovation, Research and Education (NIFU), OSLO, 2020.
- 10- Denasjonale Froskningsetiske Komiteene, **Forskningsetiske Retningslinjer for Samfunnsvitenskap, Humaniorajuss Ogteologi**, (4) Utgave, Denasjonale Forskningsetiske Komiteene, OSLO, April, 2016.
- 11- Department of Higher Education, Regulation, **Concerning Appointment and Promotion to Teaching and Research Posts**, No (129), Ministry of Education and Research, Norway, 2006.
- 12- Department of Media and Communication, **About the Department: Department board**, University of Oslo, Norway, 2021.
- 13- Department of Personnel Support, **About the Center Department of Personal Support**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 14- Der Grosse Rat des Kantons Bern, **Gesetz über die Universität (UniG)**, Vom 05-09, des Kantons Bern, Switzerland ,1996.
- 15- Der Schweizerische Bundesrat, **Organisationsverordnung für das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung, vom 14. Juni 1999 (Stand am 1. Januar 2021)**, Der Schweizerische Bundesrat, Schweiz, 2021.
- 16- Directorate of Labour Inspection, **Working Environment Act**, Directorate of Labour Inspection, Trondheim, Norway, 2013.

- 17- Division of Student and Academic Affairs, **UiB's Quality System for Education System Description**, Division of Student & Academic Affairs, University of Bergen, Norway, 2020.
- 18- Domingo Nevado and et. al, "Improving quality of life Perception with ICT use and Technological Capacity in Europe" **an International Journal of Technological forecasting & Social Change**, Vol. (148) Elsevier Inc, Amsterdam, Holland, Nov., 2014.
- 19- ETH Zurichc, **Boards, University Groups and Commission: Global Advisory Board**, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Switzerland, 2021.
- 20- ———, **Executive Board**, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Switzerland ,2021
- 21- European Commission, **Conditions of Service for Academic Staff Working in Higher Education in Norway**, Eurydice, European Commission, August, Belgium, 2019.
- 22- ———, **Continuing Professional Development for Academic Staff Working in Higher Education**, Eurydice, European Commission, Belgium, 2019.
- 23- ———, **Norway: Organisation and Governance**, Eurydice, European Commission, Belgium,, 2014.
- 24- ———, **Recruitment Conditions**, Eurydice, European commission, Belgium, 2022.
- 25- ———, **Switzerland Historical Development**, Eurydice, European Commission, Belgium, 2020.
- 26- ———, **Switzerland Main executive and legislative bodies**, EURYDICE, European Commission, Belgium, 2021.
- 27- ———, **the European Charter for Researchers**, European Commission, Brussels, Belgium, 2005.
- 28- European Higher Education Area, **How does the Bologna Process Work**, Bologna Follow Up Group, Albania, 2022.
- 29- ———, **Research and Innovation**, Bologna Follow up Group, Albania, 2022.
- 30- European University Alliance, **about Circle U & Initiatives**, University of Oslo, Norway, 2021.
- 31- European University Association, **Services**, Geneva office, Switzerland, 2021.
- 32- Executive Board of UZH, **The University of Zurich Mission Statement, Executive Board of UZH**, Universität Zürich, Switzerland, 2012.
- 33- Faculty of Humanities, **About the Faculty: Faculty board**, UIO, Oslo, Norway, 2018.
- 34- Federal Council, **Federal Constitution of the Swiss Confederation Revisionist**, Federal Council, Switzerland, 2014.
- 35- ———, **Switzerland's International Strategy on Education, Research and Innovation Strategy**, State Secretariat for Education, Research and Innovation, Switzerland, July 2018.
- 36- Forskningsradet, **Invest in Research and Innovation through these Portfolios**, the Research Council of Norway, Norway, 2021.
- 37- G. Nasl Sargji and H. Dargahi, "Study of Quality of Work Life (Qwl), **Iranian Journal of Public Health**, Vol. (35), No. (4), Tehran University of Medical Sciences, Iran, Agu, 2006.
- 38- Gudmund Sandvik and et.al, **Norway: Introduction & Quick Facts**, Encyclopedia Britannica, INC, UK, 2020.

- 39- Hadi Farid and et.al, "Relationship Between Quality of Work life and Organizational Commitment among Lectures in a Malaysian Public Research University", **The Social Science Journal**, Vol. (52) Western Social Science Association, Elsevier Inc, Holland, 2015.
- 40- Internet Archive, **Fakta om Norge**, American Library Association (ALA), Chicago, May,2020.
- 41- Jorgen Svarstad, **Lønnsstatistikk for 2020: Samye Tjener Ansatteved Universiteter og høyskoler**, Forskerforbundet, Norway, 2021.
- 42- Marjan Vaez and et. al, "perceived quality of life and self – Rated Health among first Year university Students: A Comparison with their Working Peers", **Journal of Social Indicators Research**, Vol. (68), No. (2), Spring, Netherlands, Sep., 2004.
- 43- Ministry of Education and Research, "Long Term Plan for Research and Higher Education 2019 – 2028", **(2018- 2019) Report to the Storing (White Paper)**, Norwegian Ministry of Education and Research, Norway, 2019.
- 44- ———, **Act on the Organization of Research Ethics (the Research Ethics Act)**, Ministry of Education, Norway, 2017.
- 45- ———, **ACT Relating to Universities and University Colleges Amended**, No. (85), Ministry of Education, Norway, August, 2018.
- 46- ———, **ACT Relating to University amended**, No. 82, Ministry of Education, Norway, December, 2019.
- 47- ———, **Areas of Responsibilities**, Ministry of Education, Norway, 2014.
- 48- ———, **Higher Education: Universities and University Colleges**, Ministry of Education, Oslo, 2020.
- 49- Ministry of Education and Research, **Organization History**, Ministry of Education, Norway, 2021.
- 50- ———, **Regulations Concerning Terms and Conditions of Employment for the Post- Doctoral**, Ministry of Education, Norway, 2006.
- 51- ———, **Research Cooperation**, Ministry of Education, Norway, 2020.
- 52- ———, **Research Ethics in Norway**, Ministry of Education, Norway, 2015.
- 53- Ministry of Finance, **the National Budget**, Ministry of Finance, Norway, 2020.
- 54- Ministry of Local Government and Modernisation, **One digital public sector: Digital strategy for the public sector 2019–2025**, Ministry of Local Government and Modernisation, Norway,2019.
- 55- Norwegian Ministry of Education and Research, **Flexible and Decentralized Education at Vocational Colleges, University Colleges and Universities**, Ministry of Education, Norway, Dec, 2021.
- 56- ———, **In Norway**, Ministry of Education and Research, Norway, 2013.
- 57- ———, **Strategy for Norway's Participation in Horizon Europe and the European Research Area**, Ministry of Education, Norway, 2021.
- 58- ———, **Strategy for Norway's Participation in Erasmus+ and the European Education Area**, Ministry of Education, Norway, 2021.
- 59- ———, **Strategy for Research and Innovation Cooperation with the Eu: Horizon 2020 and ERA**, Norwegian Ministry of Education, Norway, 2014.
- 60- Norwegian Ministry of Local Government and Modernization, **National Strategy for Artificial Intelligence**, Ministry of Local Government and Modernization, Norway, 2020.
- 61- Norwegian University of Science and Technology, **Knowledge for a Better World; Strategy, 2018 – 2025**, NTNU, Trondheim, Norway, 2018.

- 62- ———, **Teaching Excellence**, NTNU, Trondheim, Norway, 2021.
- 63- Norwegian University of Sciences and Technology, **International Action Plan, 2018 – 2021**, NTNU, Norway, 2018.
- 64- NTNU, **Human Resources Policy for NTNU: pay and Incentives**, NTNU, Trondheim, Norway, 2020.
- 65- ———, **Research Excellence**, NTNU, Trondheim, Norway, 2021.
- 66- ———, **Skill Development Stipend for Female Associate Professors**, NTNU, Trondheim, Norway, 2021.
- 67- Nuffic, **Education system Switzerland**, version 2, Nuffic, nether land, Europe, January, 2015.
- 68- ———, **Education System. Norway**, Version (4), Nuffic, Netherland, Europe, 2015.
- 69- OECD, **Benchmarking Higher Education System Performance: Norway Higher Education**, OECD, Paris, 2019.
- 70- ———, **Higher Education in Norway: Labour Market Relevance and Outcomes**, OECD Publishing, Paris, 2018.
- 71- ———, **Higher Education in Norway: Labour Market Relevance and Outcomes**, OECD Publishing, Paris, 2018.
- 72- ózden Tepekóylú óztürk and et.al, "Investigation of Relationship Between Communication in Academic Environment and Quality of work life among Academic Staff", **Asian Journal of Education and training**, Vol. (5), No. (1), Aslan online Journal, publishing group, 2019.
- 73- Sandra Kobel and et.al, **Higher Education and Research in Switzerland**, State Secretariat for Education, Research and Innovation SERI, Switzerland, 2019.
- 74- Seema Arif and Maryam Ilyas, "quality of Work- Life model for teachers of Private Universities in Pakistan", **Journal of quality A assurances in Education**, Vol. (21), No. (3), Emerald Group publishing limited, U. K, 2013.
- 75- Seniors Association, **about Association**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 76- Seyed Mohammad M. and Fatemeh Narenjit., "A study on the Quality of work life QWL among Faculty Members of University of Tehran (UT) and Sharif University of Technology (SUT)", **Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. (29), Elsevier, Lld. UK, 2011.
- 77- Shefali Srivastava and Rooma Kanpur, "A study on Quality of Work life: key Elements & It's Implications", **IOSR Journal of Business, and management**, Vol. (16), No. (3) International organization of Scientific Research online publication, Mar, 2014.
- 78- Simula, **This is Simula 2018**, Simula, Ministry of Education and Research, Norway, 2018.
- 79- SINTEF, **Life at SINTEF: Benefits, Mission Research Center**, NTNU, Norway, 2021.
- 80- State Secretariat for Education Research and Innovation, **Research and Innovation in Switzerland**, The Federal Council, Switzerland, 2022.
- 81- ———, **Research and Innovation, European Universities Initiative: Federal government to support Swiss participation from 2022**, The Federal Council, Switzerland, 2022.
- 82- ———, **Research and Innovation, National Institutions for Research and Innovation Promotion**, The Federal Council, Switzerland, 2021.
- 83- ———, Research and Innovation, **Swiss Innovation Park**, The Federal Council, Switzerland, 2021.

- 84- Sveinnyvik, **Academic Salaries in Norway**, Nordic Institute for Studies in Innovation, Research and Education, Norway, November, 2010.
- 85- The Federal Assembly of the Swiss Confederation, **Federal Act on Funding and Coordination of the Swiss Higher Education Sector (Higher Education Act, HEdA)**, Federal Council, Switzerland, September, 2011.
- 86- ———, **Federal Law on the Swiss Federal Institutes of Technology (ETH Law)**, Federal council, Switzerland, October, 1991.
- 87- The Guild, **the Vision & Core principles**, the Guild of European Research Intensive Universities, Belgium, 2021.
- 88- The Norwegian Association of Researchers, **Vision and Values**, NAR, Norway, 2021.
- 89- The Occupational Health Service Unit (OHSU), **Occupational Health Service**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 90- The Population Reference Bureau, **World Population Data Sheet**, Population Reference Bureau, Washington, 2020.
- 91- Uio, **Agreement on Senior Policy at Uio**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 92- ———, **Career Development Initiatives for Female Associate Professors**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 93- ———, **Employment Conditions: Trade Unions and Safety Representatives**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 94- Uni of Oslo, **about Uio: HR Strategy for Researchers**, Uio, Norway, 2021.
- 95- ———, **Employee Benefits**, Uio, Norway, 2021.
- 96- ———, **Form for One to One Work Dialogue: Academic Staff**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 97- ———, **Guide for Applicants and Members of Expert Committes on Documentation, Assessment, and Weighting of Qualifications**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 98- ———, **Guidelines for the Committee for Culture and Social Activities (KVU)**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 99- ———, **Institutional Salary Policy at Uio**, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 100- UNICA, **Vision & Mission**, UNICA, Belgium, 2015.
- 101- Uniforum, **Omuniforum & Debatt**, Uniforum, Uni of Oslo, Norway, 2021.
- 102- Universität Bern, **Reglemente, Richtlinien, Weisungen der Universitätsleitung: Wissenschaftliche Integrität**, Universität Bern, Switzerland, 2021.
- 103- ———, **Verordnung über die Universität (UniV)**, Vom 12.09.2012 (Stand 12.10.2020), Universität Bern, Switzerland, 2012.
- 104- Universität Zürich , **Extended University Management**, Universität Zürich, Switzerland, 2022.
- 105- ——— , **Abteilung Professuren: Über uns**, Universität Zürich, Switzerland, 2020.
- 106- ———, **General Secretariat**, Universität Zürich, Switzerland, 2021.
- 107- ———, **Leitung & Organisation: Stände und Standesorganisationen**, Universität Zürich, Switzerland, 2022.
- 108- ———, **Meeting of the University Management and the Deans**, Universität Zürich, Switzerland, 2022.
- 109- ———, **Portrait Auszeichnungen**, Universität Zürich, Switzerland, 2022.
- 110- ———, **Portrait: Partnerschaften**, Universität Zürich, Switzerland, 2021.

-
- 111- _____, **Richtlinien und Verfahren bei Forschungsprojekten, Integrität in der Wissenschaft**, Universität Zürich, Switzerland, 2021.
- 112- _____, **Unabhängige Organe: Beratungs- und Schlichtungsstelle für Mitarbeitende (MBS)**, Universität Zürich, Switzerland, 2020.
- 113- _____, **Universität :Lernen und Entwicklung**, Universität Zürich, Switzerland, 2022.
- 114- _____, **Universität: Globale Partnerschaften**, Universität Zürich, Switzerland, 2021.
- 115- Universities Norway, **Temasider: Innovasjon, UHR- Dekanskolen, Karrierepolitikk og merittering, Laere hele Livet**, Universities oghogskolera det(UHR), OSLO, Norway, 2021.
- 116- University of Oslo, Report: **Academic Refuge Staff Training**, Uio, Norway, 2017.
- 117- University of Zurich, **Management & organization**, Universität Zürich, Switzerland, 2021.