



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

جودة الحياة الوظيفية وأثرها على سلوك المواطنة
التنظيمية بالجامعات الجزائرية دراسة حالة: عينة من
جامعات الشرق الجزائري

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

أ. د. عقون شراف

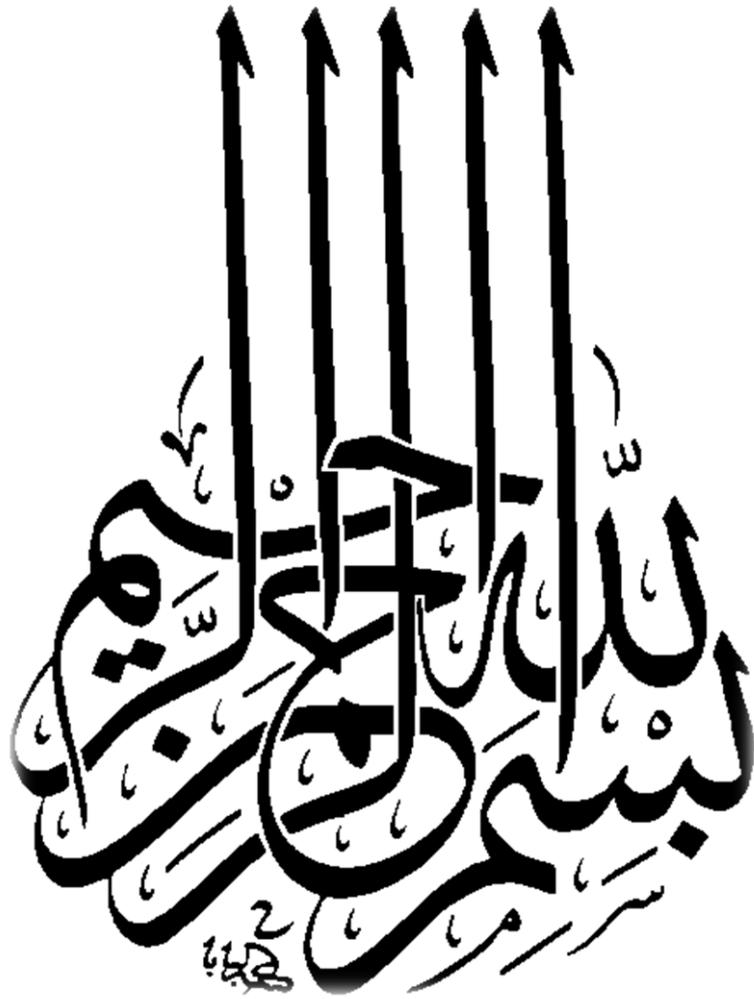
من إعداد الطالبة:

- مغنوس دنيا زاد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
بلحاج طارق	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله	رئيسا
عقون شراف	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله	مشرفا ومقررا
قبابلي امال	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله	ممتحنا
ركيمة فارس	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله	ممتحنا
عياش الزبير	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي	ممتحنا
قريشي محمد الصالح	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة 02	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



الملخص باللغة العربية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة من موظفي بعض من جامعات الشرق الجزائري، شملت هذه الدراسة جانبا نظريا يتناول مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، ثم التطرق إلى العلاقة النظرية التي تربط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وجانب آخر تطبيقي تم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على عينة عشوائية من موظفي الجامعات مجال الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، باستخدام استبيان مكون من 51 عبارة كأداة لجمع البيانات، ومستهدفة عينة عشوائية مكونة من 339 مفردة من موظفي مجموعة من جامعات الشرق الجزائري، وبعد معالجة بيانات هذه الاستبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العملي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في حين توجد فروق تعزى لمتغيرات العمر، الأقدمية، الجامعة المستخدمة؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع، الأقدمية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين توجد فروق تعزى للمتغيرات، العمر، الأقدمية، الجامعة المستخدمة؛ وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من الاقتراحات.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، أبعاد جودة الحياة الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية، الجامعة الجزائرية،

الملخص باللغة الانجليزية

Abstract

This research sought to elucidate the influence of quality of working life (QWL) on the enhancement of organizational citizenship behaviors (OCB) within some universities in Eastern Algeria. The research encompassed a theoretical part that explored a spectrum of conceptual frameworks related to quality of working life and organizational citizenship behaviors. It further examined the theoretical linkage between the facets of quality of working life within organizations and the promotion of organizational citizenship behaviors. The empirical part applies these theoretical insights to a random sample of 339 employees from selected universities in Eastern Algeria.

The study adopted a descriptive-analytical methodology, utilizing a 51-item questionnaire to gather data. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), yielding several significant findings:

- "There is an effect of quality of working life on organizational citizenship behavior among employees in the universities under study at a significance level of $\alpha \leq 0.05$
- There are no statistically significant differences in the perceptions of the study sample regarding quality of working life attributable to gender or job title. practical qualifications at a significance level of $\alpha \leq 0.05$, whereas differences were observed related to age, seniority, , and the affiliating university.
- There are no statistically significant differences in the perceptions of the study sample regarding organizational citizenship behavior attributable to gender, or job title, practical ,qualifications seniority at a significance level of $\alpha \leq 0.05$, while differences were noted concerning , age , and the specific university. In light of these findings, the study proposes several recommendations.

Keywords: Quality of Working Life, Dimensions of Quality of Work Life Organizational Citizenship Behavior, Algerian University

المخلص باللغة الفرنسية

Résumé

Cette étude vise à clarifier l'impact de la qualité de vie au travail (QVT) sur l'amélioration des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) au sein de certaines universités de l'est de l'Algérie. La recherche comprend une partie théorique explorant divers cadres conceptuels relatifs à la QVT et aux CCO, ainsi que le lien théorique entre les dimensions de la QVT et la promotion des CCO au sein des organisations. La partie empirique applique ces concepts théoriques à un échantillon aléatoire de 339 employés issus de plusieurs universités sélectionnées dans l'est de l'Algérie. Adoptant une méthodologie descriptive-analytique, l'étude utilise un questionnaire de 51 items pour la collecte des données, lesquelles sont analysées à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats obtenus révèlent plusieurs constats significatifs :

"Il existe un effet de la qualité de vie au travail sur le comportement de citoyenneté organisationnelle chez les employés des universités concernées par l'étude, avec un niveau de signification de $\alpha \leq 0,05$.

- Aucune différence statistiquement significative dans les perceptions de la QVT en fonction du genre, des qualifications pratiques ou du titre professionnel n'a été observée à un niveau de signification de $\alpha \leq 0,05$, tandis que des différences ont été relevées en fonction de l'âge, de l'ancienneté et de l'université d'affiliation.
- Aucune différence statistiquement significative dans les perceptions des CCO en fonction du genre, l'ancienneté ou du titre professionnel des qualifications pratiques n'a été notée à un niveau de signification de $\alpha \leq 0,05$, bien que des différences aient été observées en fonction de, de l'âge et de l'université spécifique. À la lumière de ces résultats, l'étude propose plusieurs recommandations,

Mots-clés : Qualité de vie au travail, Dimensions de la Qualité de Vie au Travail, Comportement de citoyenneté organisationnelle, Université algérienne

الشكر والتقدير

أحمد الله وأشكره على فضله وكرمه، وعلى توفيقه لنا لإتمام هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على صفوة أنبيائه سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم

بداية وعملا بقول رسولنا الكريم: " من أتى إليه معروف فليكافئ به فإن لم يستطع فليذكره فمن ذكره فقد شكر "

واعترافا مني بالجميل لا يسعني إلا ان أتوجه بالشكر الجزيل والفضل الكبير بعد الله سبحانه وتعالى الى الأستاذ الدكتور " عقون شراف " على ما قدمه من دعم وتوجيهات وملاحظات قيمة لإتمام هذه الرسالة جزاه الله كل خير

كما أتوجه بخالص الشكر الى جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة الأطروحة

كما أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه، وكل الأساتذة والاداريين في إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على التسهيلات المقدمة طيلة فترة التكوين في الدكتوراه

الى كل من ساعدني في انجاز هذه الأطروحة سواء من قريب أو بعيد

الاهداء

الى من قال فيهما الله تعالى "وبالوالدين احساننا"

أهدي هذا العمل الى والدي العزيز رحمه الله، الذي رحل عن الدنيا وبقي في قلبي ذكرى
ونورا لا ينطفأ...

الى امي الغالية حفظها الله واطال عمرها، نبع الحنان والعطاء ورفيقة الدعاء، التي كانت
وما زالت سندي في كل مراحل حياتي...

الى أخواتي، اخوتي الأعزاء، سندي وعزوتي في الحياة

الى جميع أفراد عائلتي

الى كل الاصدقاء

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	الملخص بالعربية
III	الملخص بالإنجليزية
IV	الملخص بالفرنسية
V	شكر وتقدير
VI	اهداء
VII- X	قائمة المحتويات
XI- XIII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الاشكال
XV- XVI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية لجودة الحياة الوظيفية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية: الإطار المفاهيمي والفكري
02	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية
04	المطلب الثاني: ماهية جودة الحياة الوظيفية وأهميتها وأهدافها
10	المطلب الثالث: اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية
11	المطلب الرابع: علاقة جودة الحياة الوظيفية ببعض المفاهيم الأخرى
16	المبحث الثاني: تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية
20	المطلب الأول: الأبعاد التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية
27	المطلب الثاني: الأبعاد الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية
33	المطلب الثالث: الأبعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية
42	المطلب الرابع: الأبعاد المعنوية لجودة الحياة الوظيفية
44	المبحث الثالث: آلية تطبيق جودة الحياة الوظيفية
45	المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
48	المطلب الثاني: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

51	المطلب الثالث: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
57	المطلب الرابع: عوامل نجاح وعوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
60	المبحث الرابع: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعي
60	المطلب الأول: جامعة مونتانا
62	المطلب الثاني: جامعة كورنيل الامريكية
63	المطلب الثالث: جامعة تورنتو الكندية
66	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المقاربة النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
69	المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
72	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها
75	المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
78	المطلب الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية: مفهوم اسلامي
81	المبحث الثاني: اساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية
81	المطلب الأول: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
88	المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ومدخلها
92	المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
98	المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية: عوامل مساعدة محددات اثار معوقات
98	المطلب الأول: عوامل مساعدة على تكوين سلوك المواطنة التنظيمية
100	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
108	المطلب الثالث: آثار سلوك المواطنة التنظيمية
110	المطلب الرابع: معيقات تبني سلوك المواطنة التنظيمية
112	المبحث الرابع: أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية
113	المطلب الأول: أثر الابعاد التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية
115	المطلب الثاني : أثر الابعاد الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية
117	المطلب الثالث: أثر الابعاد المادية على سلوك المواطنة التنظيمية
119	المطلب الرابع: أثر الابعاد المعنوية على سلوك المواطنة التنظيمية
121	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: لمحة حول الجامعات ومنهجية الدراسة وإجراءاتها	
123	تمهيد
124	المبحث الأول: التعريف بالجامعات، والجامعة الجزائرية
124	المطلب الأول: الجامعة، تعريفها، تطورها وأهميتها
125	المطلب الثاني: الجامعة الجزائرية
137	المطلب الثالث: الهيئة الإدارية الجامعية
140	المطلب الرابع: واقع جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الجزائرية
144	المبحث الثاني: تقديم الجامعات محل الدراسة
144	المطلب الأول: جامعة عبد الحميد مهري
148	المطلب الثاني: جامعة محمد لمين دباغين سطيف
150	المطلب الثالث: جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي
152	المطلب الرابع: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
157	المطلب الخامس: جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة
158	المبحث الثالث: منهجية تصميم الدراسة
158	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
161	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
163	المطلب الثالث: أداة، متغيرات الدراسة
166	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
167	المبحث الرابع: اختبار أداة الدراسة
167	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة
182	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
183	المطلب الثالث: اعتدالية البيانات
187	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: اختبار الفرضيات، تحليل النتائج	
189	تمهيد
190	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة
190	المطلب الأول: تحليل نتائج عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
193	المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة على حسب المتغيرات المستقلة
207	المطلب الثالث: تحليل نتائج عينة الدراسة على حسب المتغير التابع

214	المبحث الثاني: تقييم العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية
214	المطلب الأول افتراضات الانحدار المتعدد
216	المطلب الثاني: أثر جودة الحياة الوظيفية وابعادها (البعد التنظيمي، الوظيفي، المادي، المعنوي) على سلوك المواطنة التنظيمية
221	المطلب الثالث: أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الايثار الكياسة الروح الرياضية الضمير السلوك الحضاري
227	المبحث الثالث: أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى جودة الحياة الوظيفية
227	المطلب الأول: أثر المتغيرات الشخصية (النوع العمر) على جودة الحياة الوظيفية
230	المطلب الثاني: أثر المتغيرات الوظيفية (الاقدمية، المؤهل العلمي) على إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية
233	المطلب الثالث: أثر المتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، الجامعة المستخدمة) على إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية
237	المبحث الرابع: أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية
237	المطلب الأول: أثر المتغيرات الشخصية (النوع العمر) على سلوك المواطنة التنظيمية
240	المطلب الثاني: أثر المتغيرات الوظيفية (الاقدمية، المؤهل العلمي) على إجابات افراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية
243	المطلب الثالث: أثر المتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، الجامعة المستخدمة) على إجابات افراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية
246	المطلب الرابع: تفسير النتائج
254	خلاصة الفصل
256	الخاتمة
261	قائمة المراجع
283	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية	ص
02	المقارنة بين الدراسات الأجنبية السابقة والدراسة الحالية	ر
03	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	17
04	أساس نظرية التبادل الاجتماعي	84
05	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	93
06	نسبة الاشتراك المقتطعة من رواتب الموظفين	143
07	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة	162
08	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	184
09	جدول يوضح مقياس ليكارت الخماسي	166
10	جدول يوضح توزيع الوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	166
11	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد النمط القيادي	169
12	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد نظام الاتصال	170
13	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد التصميم الوظيفي	171
14	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد التكوين	172
15	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد الأجور والترقيات	173
16	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد الظروف المادية	174
17	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد الامان الوظيفي	175
18	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	176
19	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد الايثار	177
20	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد الكياسة	178
21	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد الروح الرياضية	178
22	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد الضمير	179
23	جدول يوضح معاملات الارتباط لفقرات بعد السلوك الحضاري	180
24	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والمحور الذي ينتمي اليه	180
25	جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل	181
26	جدول يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة	182
27	جدول يوضح معاملات تركيز البيانات	184

185	جدول يوضح معاملات الالتواء	28
190	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع	29
191	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	30
191	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	31
192	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	32
192	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية	33
193	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة	34
194	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية	35
197	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بالعوامل الوظيفية	36
200	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بالعوامل المادية	37
203	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بالعوامل المعنوية	38
206	المتوسطات الحسابية للابعد المستقلة ومحور جودة الحياة الوظيفية	39
207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإيثار	40
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الكياسة	41
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الروح الرياضية	42
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الضمير	43
212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء السلوك الحضاري	44
213	التقييم العام لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية	45
215	معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة	46
216	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد	47
217	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	48
219	نتائج الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية	49
219	نتائج الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية	50
220	نتائج الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد المادية على سلوك المواطنة التنظيمية	51
221	نتائج الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد المعنوية على سلوك المواطنة التنظيمية	52
222	نتائج الانحدار المتعدد لأثر جودة الحياة الوظيفية على بعد سلوك الإيثار	53
223	نتائج الانحدار المتعدد لأثر جودة الحياة الوظيفية على بعد سلوك الكياسة	54
224	نتائج الانحدار المتعدد لأثر جودة الحياة الوظيفية على بعد سلوك الروح الرياضية	55
225	نتائج الانحدار المتعدد لأثر جودة الحياة الوظيفية على بعد سلوك الضمير	56

226	نتائج الانحدار المتعدد لأثر جودة الحياة الوظيفية على بعد سلوك السلوك الحضاري	57
228	اختبار INDEPENDENT SIMPLE T TEST لاثر متغير النوع على جودة الحياة الوظيفية	58
229	اختبار one way anova لأثر متغير العمر على جودة الحياة الوظيفية	59
230	اختبار post hoc باستخدام مؤشر LSD للمقارنات الثنائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الفئة العمرية	60
231	اختبار one way anova لأثر متغير الاقدمية على جودة الحياة الوظيفية	61
232	اختبار post hoc باستخدام مؤشر LSD للمقارنات الثنائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الاقدمية	62
233	اختبار one way anova لأثر متغير المؤهل العلمي على جودة الحياة الوظيفية	63
234	اختبار one way anova لأثر متغير المسمى الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية	64
235	اختبار one way anova لأثر متغير الجامعة المستخدمة على جودة الحياة الوظيفية	65
236	اختبار post hoc باستخدام مؤشر TAMHANE للمقارنات الثنائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي	66
238	اختبار INDEPENDENT SIMPLE T TEST لأثر متغير النوع على سلوك المواطنة التنظيمية	67
239	اختبار one way anova لاثر متغير العمر على سلوك المواطنة التنظيمية	68
240	اختبار post hoc باستخدام مؤشر LSD للمقارنات الثنائية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير العمر	69
241	اختبار one way anova لأثر متغير الاقدمية على سلوك المواطنة التنظيمية	70
242	اختبار one way anova لأثر متغير المؤهل العلمي على سلوك المواطنة التنظيمية	71
243	اختبار one way anova لأثر متغير المسمى الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية	72
244	اختبار one way anova لأثر متغير الجامعة المستخدمة على سلوك المواطنة التنظيمية	73
245	اختبار post hoc باستخدام مؤشر TAMHANE للمقارنات الثنائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي	74

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	نموذج الدراسة	01
45	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	02
87	ابعاد ومتغيرات نظرية الفعل المبرر	03
92	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	04
98	ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية	05
108	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	06
148	الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02	07
149	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد لمين دباغين سطيف 02	08
156	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	09
158	الهيكل التنظيمي لجامعة 20 اوت 1955	10

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
283	قائمة الأساتذة المحكمين	01
284	الاستبيان بعد التحكيم	02
290	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة والتابعة	03
293	توزيع العينة حسب النوع	04
293	توزيع العينة حسب العمر	05
293	توزيع العينة حسب الخبرة	06
294	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	07
294	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	08
294	توزيع العينة حسب الجامعة المستخدمة	09
295	نتائج اختبار معاملي الالتواء والتقلطح لجودة الحياة الوظيفية	10
295	نتائج اختبار معاملي الالتواء والتقلطح لسلوك المواطنة التنظيمية	11
296	تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد	12
296	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	13
296	الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية	14
297	الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية	15
297	الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية	16
297	الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد المعنوية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية	17
298	الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الايثار	18
298	الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الكياسة	19
299	الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الروح الرياضية	20
299	الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الضمير	21
300	الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الحضاري	22
300	أثر متغير النوع على جودة الحياة الوظيفية	23

301	أثر متغير العمر على جودة الحياة الوظيفية	24
306	أثر متغير الإقضية على جودة الحياة الوظيفية	25
307	أثر متغير المؤهل العلمي على جودة الحياة الوظيفية	26
310	أثر متغير المسمى الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية	27
312	أثر متغير الجامعة المستخدمة على جودة الحياة الوظيفية	28
313	أثر متغير النوع على سلوك المواطنة التنظيمية	29
313	أثر متغير العمر على سلوك المواطنة التنظيمية	30
314	أثر متغير الإقضية على سلوك المواطنة التنظيمية	31
315	أثر متغير المؤهل العلمي على سلوك المواطنة التنظيمية	32
315	أثر متغير المسمى الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية	33
316	أثر متغير الجامعة المستخدمة على سلوك المواطنة التنظيمية	34

مقدمة

1-مقدمة

تعمل المنظمات اليوم في بيئة أعمال ديناميكية تمتاز بتغييرات سريعة ومستمرة، والتي ترتبط بشكل أساسي بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة، إضافة إلى التسارع الكبير في وتيرة الابتكارات والاختراعات، هذه البيئة المتقلبة تفرض تحديات معقدة أمام المنظمات، حيث أصبحت القدرة على التكيف مع هذه التغييرات ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرار والنمو، ومن هنا تبرز أهمية الاستجابة الإستراتيجية المرنة للتطورات والتغييرات في تعزيز قدرات المنظمات وحمايتها من التقلبات.

في سبيل الاستجابة لهذه التغييرات، أصبح الاستخدام الأمثل والفعال للموارد ضرورة ملحة، حيث يأتي الاهتمام بالموارد البشرية في مقدمة الأولويات، فعلى الرغم من تنوع الموارد المتاحة للمنظمات، مثل الموارد المالية والتنظيمية والتكنولوجية، إلا أن فعالية استغلال هذه الموارد لن تتحقق دون وجود موارد بشرية مؤهلة تتمتع بالقدرات اللازمة لتوجيهها واستغلالها بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة.

ضمن هذا السياق، ومع نهاية القرن العشرين، بدأ التركيز في الدراسات والأبحاث على الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث انبثق عنها مدخل جديد في الفكر الإداري يعرف بمدخل العلاقات الإنسانية، والذي يطلق عليه اليوم اسم السلوك التنظيمي، حيث يركز هذا المدخل بشكل أساسي على دراسة سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مما أدى إلى تطور كبير في فهم كيفية تأثير هذه السلوكيات على الأداء التنظيمي.

في نهاية الستينات ومطلع السبعينيات من القرن العشرين، نشأ مفهوم جودة الحياة الوظيفية خلال مؤتمر دولي حول علاقات العمل أقيم في الولايات المتحدة الأمريكية، تطور هذا المفهوم وتبينته العديد من المؤسسات الأمريكية كبرنامج لتحسين وإصلاح بيئة العمل، قبل أن يتسع نطاق تطبيقه إلى أوروبا، حيث أن تطبيقه يعتبر مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تقع على عاتق المنظمة فالكثير من الباحثين اتفقوا على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية ينعكس بشكل ملموس على نموها وازدهارها، كما تعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات ايجابية لدى الأفراد، فمن السلوكيات التي تتأثر بجودة الحياة الوظيفية سلوك الدور الإضافي والذي أطلق عليه الباحثين فيما بعد سلوك المواطننة التنظيمية، وهو سلوك تطوعي ينبع من وعي وإرادة ورغبة ذاتية، كما أنها تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، إضافة إلى كونها سلوكيات تطوعية قد تكون موجهة للأفراد كالمزلاء والرؤساء أو موجهة لتحقيق فعالية المنظمة والتي من شأنها أن تعزز التعاون داخل المنظمة، ما تطلب ضرورة اكتشاف أهم العوامل المؤثرة على هذا النمط من السلوكيات بغرض تعزيزها.

2-الإشكالية:

إن الاهتمام بممارسة جودة الحياة الوظيفية وتوافرها يكون في العديد من القطاعات سواء إنتاجية، تجارية، خاصة أو عامة، وبذلك فمن المهم تطبيقها في قطاع التعليم العالي، وخاصة الجامعات باعتبارها مؤسسة تعليمية وأكاديمية منظمة لاكتساب المعرفة، فهي من أهم المؤسسات التي تساهم في تحقيق التطور والرفي في المجتمعات. حيث أن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية يرتبط بالكثير من الاعتبارات والعوامل، كما أن توافرها من شأنه أن يؤثر في ظهور ممارسات طوعية واختيارية تجسد في سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين العاملين بالجامعات ومن هذا المنطلق يتم صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات مجال الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى إدراك عينة أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات محل الدراسة؟
- ما هو مستوى ممارسة أفراد عينة الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأبعاد التنظيمية مجتمعة لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأبعاد الوظيفية مجتمعة لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأبعاد المادية مجتمعة لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأبعاد المعنوية مجتمعة لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على كل من الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير، السلوك الحضاري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

3-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للأبعاد التنظيمية مجتمعة لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للأبعاد الوظيفية مجتمعة لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للأبعاد المادية مجتمعة لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للأبعاد المعنوية مجتمعة لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على كل من الايثار الكياسة، الروح الرياضية، الضمير، السلوك الحضاري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الايثار لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الكياسة لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الروح الرياضية، لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الضمير، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على السلوك الحضاري لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

✓

فرضيات الفروق

فرضية الفروق الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة

فرضية الفروق الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة

4- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع والمتغيرات التي نحن بصدد دراستها، فموضوع جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الهامة في المنظمات المعاصرة، كونه مفهوم يهدف الى تحسين بيئة العمل، من خلال توفير كل سبل الأمان الوظيفي، والاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد، الامر الذي يؤدي الى زيادة رضا الافراد في بيئة عملهم وبالتالي تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

أما أهمية موضوع سلوك المواطنة التنظيمية فتنبع من الاحتياج المتزايد لأساليب تكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث خلال هذا العصر، فهذا النوع من السلوكيات يعتبر انطلاقة حقيقية للموارد البشرية، كما ان الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية من شأنه ان يقدم التوليفة المناسبة للعمل، فهي تحقق انجاز المهام الرسمية المتفق عليها، كما تستفيد المنظمة من سلوكيات إضافية دون الاتفاق عليها ودون مقابل.

أيضا تنبع أهمية الدراسة من خلال التطرق لمفهوم جودة الحياة الوظيفية مع التركيز على ابراز أهمية تفعيل برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية ومدى قدرتها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

أيضا تنبثق أهمية مجال الدراسة والمتمثل في الجامعة الجزائرية، حيث انها تلعب دورا حيويا على مستوى قطاع التعليم العالي والقطاعات الأخرى، من خلال العاملين لديها سواء أكاديميين أو اداريين.

5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق مايلي:

- دراسة واقع جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات مجال الدراسة.
- ابراز أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات مجال الدراسة.
- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء افراد العينة حول كل من جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات مجال الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- تقديم جملة من التوصيات المتعلقة بتحسين كل من جودة الحياة الوظيفية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

6-أسباب اختيار الموضوع:

يرجع الاهتمام والرغبة في تناول موضوع معين الى اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث، وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية وحداثته فيما يلي اهم مبررات اختيار هذا الموضوع:

-الأسباب الذاتية: تتمثل في ميل الباحثة الى تناول المواضيع التي تهتم بمجال تسيير الموارد البشرية، وتسيير الموظفين، الامر الذي زاد من رغبة الباحثة في ابراز مكانة الاستثمار في هذا المورد ودوره في الرفع من مستويات سلوك المواطنة التنظيمية

-الأسباب الموضوعية

-محاولة تسليط الضوء على العوامل التي تعزز وتساعد في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الجزائرية

-محدودية الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية خاصة في الدراسات المحلية والتي تمس الموظفين الإداريين بالجامعات

7-حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: بحثت الدراسة في تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعة جامعات من الشرق الجزائري

الحدود البشرية: شملت الدراسة 339 موظف اداري من مجموعة جامعات الشرق الجزائري

الحدود المكانية: شملت الدراسة خمسة جامعات جزائرية من ناحية الشرق وهي: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 01جانفي 2020 الى 15 مارس 2024.

8- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

-جودة الحياة الوظيفية: تتمثل في مجموعة الأنشطة والعمليات المتكاملة التي تهدف الى تحسين بيئة العمل حيث يشعر العاملون فيها بالاستقرار من خلال تمكينهم واشراكهم في اتخاذ القرارات، توفير نظام أجور عادل، تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية

-سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك طوعي اختياري خارج الأدوار الرسمية المتفق عليها، حيث يقدم الفرد على القيام به بمحض ارادته وبرغبة ذاتية دون تكليف رسمي، ويكون الهدف منه نشر روح التعاون داخل المنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها في التطور والنمو والبقاء

9-منهج وادوات الدراسة: استنادا الى طبيعة الموضوع فسيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من الاطروحة، كما تم الاعتماد عليه أيضا في الدراسة التطبيقية لكن من خلال استخدام اثنين من اساليبه والمتمثلين في أسلوب التحليل وأسلوب دراسة حالة، اما بالنسبة لمصادر جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، فيما يخص مجتمع الدراسة فقد شمل جميع المستخدمين الإداريين الدائمين بالإدارات للجامعات مجال الدراسة، اما عدد مفردات العينة فقد بلغ 339 مفردة.

10-الدراسات السابقة

تُشكّل الدّراسات السابقة عنصراً حيويّاً وأساسياً في أيّ دراسة علمية، ولا يمكن التّغاضي عنها حيث تعتبر خطوة ضرورية وحاسمة. هذه الدّراسات بالإضافة إلى أنّها تقدّم الخلفية التّاريخية للدّراسة فإنّها توفر أداة فهم وتحليل للباحث وبالتالي فإنّها تساهم في توجيه البحث وتقديم إضافات قيّمة.

وفي هذا الإطار هناك العديد من الدّراسات التي تناولت موضوع بحثنا من زوايا مختلفة، سواء كانت باللّغة العربية أو بلغة أجنبية. في هذا الفصل سنحاول استعراض أهمّ الدّراسات والأدبيّات السّابقة

التي لها علاقة بموضوع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر. كما سنركّز على أهمّ ما جاءت به هذه الدراسات والنتائج المتوصّل إليها، ثمّ التعليق عليها وإبراز أوجه الاتّفاق والاختلاف مع دراستنا الحاليّة وكذا سبل الاستفادة منها.

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة مسعود هريش ومختار حديد (2022)، بعنوان " أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التّظيميّة للعاملين بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، مقال بمجلة دراسات العدد الاقتصادي، هدفت الدراسة الى اختبار أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التّظيمية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى-جيجل تمّ الاعتماد على استبانة تمّ توزيعها بطريقة العينة القصدية على 170 فرد. وتمّ معالجة البيانات المحصّل عليها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصّلت الدّراسة إلى النّتائج التّالية:

- مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل بالمستشفى محلّ الدّراسة متوسط.
- مستوى ممارسة سلوك المواطنة التّظيميّة بالمستشفى محلّ الدّراسة متوسط.
- وجود أثر إيجابي لجودة الحياة الوظيفيّة في سلوك المواطنة التّظيمية.
- لا يوجد أثر إيجابي لُبعد العدالة التّظيميّة، التّكوين، التّوازن بين الحياة الشّخصيّة والوظيفيّة في سلوك المواطنة التّظيميّة.
- يوجد أثر إيجابي لُبعدي التّمكين والعلاقات الإنسانيّة في سلوك المواطنة التّظيميّة.
- وجود مستوى مرتفع لُبعدي التّكوين والعدالة التّظيميّة من وجهة نظر العاملين بالمستشفى محلّ الدّراسة في حين أنّ بُعد التّمكين، التّوازن بين الحياة الشّخصيّة والوظيفيّة والعلاقات الإنسانيّة جاء بمستوى متوسط.

2- دراسة أمنية توفيق سعيد (2021)، بعنوان " واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحترق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية". بالمجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة واقع جوة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحترق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية، ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ تصميم استبانة كأداة أساسيّة في جمع المعلومات المطلوبة، بلغت عينّة الدّراسة (123) عامل بالمكتبة، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التّحليلي.

توصلت الدّراسة إلى مجموعة نتائج أهمّها:

- مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بمكتبة الجامعة محلّ الدراسة متوسط.
 - مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبة الجامعة محلّ الدراسة منخفض.
 - توجد علاقة سالبة بين الاحتراق الوظيفي وأبعاد جودة الحياة الوظيفية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الإشراف ومشاركة العاملين، الأمان والاستقرار الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل).
 - وجود تأثير دال إحصائيًا لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحديد قيمة الاحتراق الوظيفي، وتشير الدراسة إلى أنّ بُعد الأجور والرواتب هو أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرًا في الاحتراق الوظيفي.
- 3- دراسة بوخمخ جئات (2019)، بعنوان "مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2،** هدفت الدراسة إلى قياس مكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالإدارات المركزية لجامعات الجزائر 3، قسنطينة 2، سطيف 1، بجاية، جيجل، الأغواط. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتمّ تصميم استبانة وزّعت على عيّنة حجمها 360 مفردة.

توصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى كل من التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية متوسط بالجامعات محلّ الدراسة.
 - وجود فروق في مستوى التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية بين الجامعات.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير النوع.
 - يوجد أثر للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات محلّ الدراسة.
- 4- دراسة قريشي هاجر 2018، بعنوان "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة الإدارات المحلية لولاية قسنطينة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة قسنطينة 02،** كان الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لولاية قسنطينة، ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتمّ الاستعانة باستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وقد وُزِعَ بطريقة عشوائية على عيّنة بلغت 391 مفردة وفي الأخير تمّ معالجة البيانات المجمعة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- مستوى تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بالإدارات محلّ الدراسة متوسط.
- عملية تحسين الخدمة العمومية في الإدارات محلّ الدراسة مسّت جانبي الملموسية والاستجابة.

• يوجد تأثير لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (التنظيمية، الوظيفية، الاجتماعية والنفسية) على تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية لولاية قسنطينة.

5- دراسة صويص محمد ابراهيم كامل(2018)، تحت عنوان " واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)،مقال بالمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، اقتصر هدف الدراسة في معرفة واقع كل من جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 60 فرد من الموظفين الاداريين في الجامعات محل الدراسة. أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً.
- مستوى الأبعاد (المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة) جاء متوسطاً أما مستوى بعد الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً.
- مستوى الرضا الوظيفي كان متوسط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها مع الرضا الوظيفي بالجامعات الفلسطينية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير العمر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الجامعة ولصالح جامعة خضوري.

6- دراسة الفقي أدهم محمد رشدي (2018) تحت عنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطن التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك الحكومية". مقال بالمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، هدفت الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على سلوك المواطن التنظيمية في البنوك الحكومية المصرية، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالبنوك الحكومية المصرية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ عددها 384 مفردة، من أهم النتائج المتوصل إليها:

-مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطن التنظيمية مرتفع.

-أكثر الأبعاد أهمية: جماعات العمل، خصائص الوظيفة، ظروف بيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، أسلوب الاشراف وأخيرا الأجور والمكافآت.

-وجود تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.

7- دراسة آية عبد القادر ابراهيم المنصور (2015)، بعنوان "دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأمن الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، إضافة إلى تحديد دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها 216 موظف.

خلصت الدراسة إلى جملة نتائج نذكر منها:

- مستوى الأمن الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين بالجامعة محل الدراسة منخفض.
- مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية متوسط.
- لا توجد علاقة بين الأمن الوظيفي وتحقق سلوك المواطنة التنظيمية.
- لا توجد علاقة بين الأمن الوظيفي وتحقق كل من الإيثار، اللطف، الكياسة، الروح الرياضية والضمير الحي بالجامعة محل الدراسة.
- توجد علاقة بين الأمن الوظيفي وتحقق السلوك الحضاري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محور الأمن الوظيفي تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، الخدمة) في حين لا توجد فروق تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، نوع العقد).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) بينما توجد فروق تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة، نوع العقد).

8- دراسة محمد عبد اشتيوي (2014) بعنوان "اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة"، مقال بمجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع جودة حياة العمل في بلدية غزة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة لقياس اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل عند عينة عشوائية قدرت ب 202 عامل في بلدية غزة. من أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى جودة حياة العمل مرتفع في بلدية غزة.
- مستوى توافر الأبعاد (الظروف المعنوية، خصائص الوظيفة) مرتفع.
- مستوى توافر الأبعاد (عدالة الأجور والمكافآت، جماعة العمل، القيادة الإدارية والإشراف الفعال، المشاركة في اتخاذ القرارات) متوسط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة. تُعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

9- دراسة خليل اسماعيل ابراهيم ماضي (2014)، تحت عنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، أطروحة دكتوراه في الإدارة والأعمال الدولية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية طيفية بلغ حجمها 343. من أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات محل الدراسة تُعزى إلى مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدّة العمل).

• وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي وأكثر الأبعاد تأثيراً تمثلت في (فرص التّقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التّدريب والتّعلم، التّوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية).

10- دراسة ديوب (2014) بعنوان "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات. مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية ولتحقيق هذه الأهداف تمّ تبني المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد المنهج الوصفي في تكوين الإطار النظري للبحث والمنهج التحليلي في جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء وزعت على عينة بلغ حجمها 90 استمارة.

من أهمّ النتائج التي تمّ التوصل إليها:

- توجد علاقة بين متغيرات التمكين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مشاركة العاملين في الملكية، تشجيع العاملين والتقدير) وجودة الحياة الوظيفية.

• أكثر متغيرات التمكين ارتباطاً بجودة الحياة الوظيفية هو متغير المشاركة في الملكية يليه تقدير الإنجاز ثم تفويض السلطة ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والعلاقة بينهما.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية تُعزى للمتغيرات (جنس، عمر، مستوى تعليمي، سنوات الخبرة).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Haji, Wachyu Hari, et al,2021) بعنوان « The effect of servant leadership, job satisfaction and quality of work life on organizational citizenship behavior » مقال بمجلة « Quality-access to success ». تمثل الغرض من هذه الدراسة في معرفة أثر القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) من وجهة نظر الموظفين في PT. Triple one global تم اختيار طريقة المسح الشامل في اختيار العينة والتي قدر حجمها ب 80 موظف في المؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والأسلوب التحليلي المستخدم تمثل في نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج Smart-PLS 3. V2.

أظهرت النتائج ما يلي:

- تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يؤثر الرضا الوظيفي تأثيراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يوجد تأثير إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.

2- دراسة (M. Yadav et al. 2019) بعنوان « Demographic variables as moderators between QWL and OCB » مقال بمجلة "Industrial and Commercial Training"، تمثل

الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير جودة الحياة الوظيفية QWC على سلوك المواطنة التنظيمية OCB للموظفين إضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، موقع ونوع المؤسسة) على العلاقة بين QWL و OCB.

أنجز البحث بإجراء مسح على عينة مكونة من 375 موظف في المؤسسات الهندية وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية التنظيمية وسلوك المواطنة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير موقع المؤسسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس ونوع المنظمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول QWL و OCB تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول QWL و OCB تُعزى لمتغير نوع المنظمة ولصالح المؤسسات العمومية.

3- دراسة (Dineshsharma and ThakurReetika, 2019) جاءت في شكل مقال بمجلة « **Management and labour studies** بعنوان **A study of impact of Quality of work life on work performance** ». الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر جودة حياة العمل في الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة (أداء المهمة، الأداء السياقي و CWB، السلوك المعاكس للعمل) لدى موظفي HPPCL. لتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة في 270 موظف من موظفي HPPCL. وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS Vesion 21 ثم تقسيم جودة الحياة الوظيفية إلى ثمانية أبعاد (تعويض عادل، ظروف عمل آمنة، الأمن، التكامل الاجتماعي، الدستورية، التوازن بين الحياة والعمل، فرص تطوير القدرات، فرص النمو المستمر) وبالمثل تم تقسيم أداء الوظيفي إلى ثلاث أبعاد أداء المهمة، الأداء السياقي و CWB.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- أداء الموظفين ب HPPCL مرتفع ومُرض.
- تساهم الأبعاد (أداء المهمة والأداء السياقي) في زيادة وتعزيز الأداء العام بينما يؤدي CWB تراجع هذا الأداء.
- جودة حياة العمل لها تأثير إيجابي وهام على أداء العمل بشكل عام، وعلى أبعاد (أداء المهمة والأداء السياقي) بشكل خاص.

بالمقابل وُجد أنّ لها تأثير سلبي نوعاً ما على السلوك المعاكس للعمل.

- وتبين أنّ الأداء السياقي هو الأكثر تأثراً ب QWL في حين أنّ CWB الأقل تأثراً. وبناءً على ذلك يعتبر تحسين جودة حياة العمل أمراً ضرورياً لأي منظمة تسعى لتحسين أداء موظفيها.

4- دراسة (Narges Noori, Alireza Sargolzaei, 2017) تحت عنوان " **Studding the Relationship between Quality of work life and organizational citizenship behavior among justice employees in Zahedan** مقال

بمجلة "World Journal of Environmental Biosciences" هدفت الدراسة إلى التّحقّق من وجود علاقة بين الالتزام بسلوك المواطنة التّظيميّة وجودة الحياة الوظيفيّة لدى موظفي العدالة في زاهدان. تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي استخدم الباحثان الاستبيان كأداة أساسيّة لجمع البيانات، حيث ورّع على عيّنة من موظفي وزارة العدالة بزاهدان قدرت ب 159 فرد من أصل 280 موظّف، كما تمّ استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمّعة. تمّ التّوصّل من خلال هذه الدّراسة إلى نتيجة مفادها أنّ علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين جودة الحياة العمليّة بأبعادها (التّكامل الاجتماعي، فرص النّمو، الارتباط الاجتماعي، تنمية القدرات الفرديّة، السّلامة، الصّحة المهنيّة، المناخ العام للحياة) وسلوك المواطنة التّظيميّة

5- دراسة (Pradhan, Rabindra Kumar, Lalatendu Kesari Jena, and Itishree

Gita Kumari 2016) تحت عنوان « Effect of work-life balance on organizational

Citizenship behavior: Role of organizational commitment »

« Global Business ». هدف الدّراسة هو البحث في تأثير التّوازن بين العمل والحياة على سلوك المواطنة التّظيميّة من جهة ودراسة الدور الوسيط للالتزام التّظيمي في العلاقة بين التّوازن بين العمل والحياة وسلوك المواطنة التّظيميّة، لأجل تحقيق هذا الهدف تمّ تصميم استبيان وتوزيعه على جميع الموظّفين والمديرين التّنفيذيين للصناعات التّحويليّة شرق الهند حيث بلغ حجم العيّنة 206 مفردة.

تشير الدّراسة إلى أنّه:

- يوجد تأثير كبير للتّوازن بين الحياة والعمل على سلوك المواطنة التّظيميّة.
- يؤثّر الالتزام التّظيمي بدرجة كبيرة على العلاقة بين التّوازن بين الحياة والعمل وسلوك المواطنة التّظيمي.

6- دراسة (Swapna. 2015) تحت عنوان « Quality of work life Metrics as a

Predictors of Job satisfaction and organizational commitment: A study with special reference to information technology industry » مقال بمجلة، .،

« Mediterranean Journal of Social sciences » يسعى الباحث في هذه الدّراسة إلى التّعرف على مدى تأثير جودة حياة العمل على كلّ من الرّضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصّناعي لتكنولوجيا المعلومات في الهند، تمّ الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة ورّعت على 410 موظّف.

من أهم النّتائج المتوصّلة إليها:

- مستوى جودة الحياة الوظيفيّة بالشركات محلّ الدّراسة متوسّط.

• الأبعاد (الأمن الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة الآمنة، الصحة والسلامة المعنوية، الاعتراف والتقدير) جاءت بمستوى ضعيف.

• مستوى الالتزام الوظيفي متوسط.

• مستوى الرضا الوظيفي متوسط.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد العينة نحو جودة الحياة الوظيفية،

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الجنس.

7- دراسة (Amraei. F ,Najafi. A, Omidzadeh. M. 2015) بعنوان « The effect of Quality of work life on empowerment and organizational citizenship behavior. Case study: Refahkargaran Bank of Lorestan province »

« VisiJurnal Akademik » . كان هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة هو التعرف إلى أي مدى تؤثر جودة حياة العمل على التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ببنك رفاة كركان بيران، ومن أجل ذلك قام بتبني المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان وزّع بطريقة عشوائية على عينة بلغ حجمها 64 مفردة من أصل 164.

أهم النتائج المتوصل إليها:

• تؤثر جودة الحياة الوظيفية بشكل كبير على كل من التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.

• جودة حياة العمل لها دور كبير في تحسين أداء وإنتاجية العمال وبالتالي تحسين أداء المنظمة

• يجب الاهتمام أكثر بتحسين الحياة الوظيفية والرفع من جودتها من قبل مسؤولي البنك.

8- دراسة (Sumi Jha, 2014) بعنوان « Transformational leadership and psychological empowerment: Determinenants of organizational citizenship behavior »

مقال بمجلة « South Asian. Journal of Global Business research ». تمثل هدف الدراسة في

تحديد طبيعة العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والتمكين النفسي كمتغيرات مستقلة وسلوك المواطنة

التنظيمية كمتغير تابع، تم الاعتماد في تجميع البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية وزّع على عينة بلغ

حجمها 319 فرد من الموظفين بخمسة فنادق خمس نجوم في مومباي بالهند. كما تم استخدام برنامج

SPSS في تحليل البيانات المتحصل عليها.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

• مستور مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية

• توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

• توجد علاقة إيجابية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

9- دراسة مقال (Lara Priyadhar, Shinisinnappan and Mahadevan Amulraj, 2014)

صدر بمجلة « Management Studies and Economic Systems (MSES) » بعنوان « Impact of rewards and recognition and empowerment on organizational citizenship behavior among technical Engineers » كان الهدف من الدراسة هو تحديد تأثير كل من المكافآت، الاعتراف والتّمكن على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المهندسين التقنيين، لتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة ورّعت على عيّنة من المهندسين الفنيين العاملين في أربع صناعات متمثلة في (النسيج، مضخات الكهرباء، السيارات، الأجهزة المنزلية) بالهند. من أهمّ النتائج المتوصّل إليها:

- تؤثر كل من المكافآت، الاعتراف على أبعاد سلوك المواطنة السطحية (الإيثار، روح الضمير، روح الفريق، الولاء) إيجاباً.
- يؤثر إيجاباً التّمكن على بُعد روح الفريق في حين لا يؤثر على الأبعاد الأخرى لسلوك المواطنة.
- المكافآت والاعتراف أكثر تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية من التّمكن أي أنّ الجانب المادي والمعنوي له تأثير كبير من التّمكن في تحقيق سلوكات المواطنة التنظيمية

10- دراسة (F. Kashani, 2012) بعنوان « A Review on relationship between Quality of work life and organizational citizenship behavior, case study: An Iranian company »

مقال بمجلة « Basic and Applied scientific research ». تمثّل غرض الدراسة في تحديد العلاقة بين جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة Delshad بإيران. لتحقيق هدف الدراسة تمّ تبني المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على توزيع استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عيّنة الدراسة 145 فرد، توصّلت الدراسة إلى نتائج والتي من أهمّها:

- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.
- كانت الأبعاد المستقلة (التعويض المناسب، بيئة آمنة صحية، الأهمية الاجتماعية) الأكثر ارتباطاً بسلوك المواطنة التنظيمية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العيّنة حول جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ثالثاً: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية باللغة العربية

دائماً ما تتفق الدراسات في جوانب وتختلف في جوهرها ومضمونها وتركيبها. من خلال هذه الدراسة سيتم اظهار أوجه الاختلاف والاتفاق من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (1): المقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية

وجه المقارنة	الهدف	الحدود الزمنية	الحدود المكانية	الأدوات وطريقة التحليل
الدراسة الحالية	معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية	2023-2024	دراسة حالة مجموعة من جامعات الشرق الجزائري	الاستبيان - SPSS
توفيق سعيد	معرفة واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي	2021	دراسة ميدانية بمكتبات جامعة الاسكندرية	الاستبيان
مسعود هريش	اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية	2020	مستشفى محمد الصديق بن يحيى جيجل	الاستبيان - SPSS
بوخمخ جئات	قياس أثر مكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية	2019	دراسة حالة الإدارات المركزية بجامعات الجزائر 3، قسنطينة 2، سطيف 1، بجاية، جيجل، الأغواط	الاستبيان - مقابلة
قريشي هاجر	واقع QWL وأثرها على جودة الخدمة العمومية	2017	الإدارات المحلية لولاية قسنطينة	الاستبيان - SPSS
صويص ابراهيم كامل	واقع QWL وطبيعة العلاقة مع الرضا الوظيفي	2018	دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية	الاستبيان - SPSS

استبيان	بلدية غزة	2014	واقع QWL	محمد عبد اشتيوي
استبيان	الجامعات الفلسطينية	2014	أثر QWL على الأداء الوظيفي	خليل اسماعيل ابراهيم ماضي
الاستبيان-SPSS	جامعة الأقصى في قطاع غزة	2015	دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية	آية عبد القادر ابراهيم صرصور
الاستبيان-SPSS	قطاع الاتصالات	2014	تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وqwl	ديوب
استبيان	البنوك الحكومية	2018	أثر QWL على OCB	الفقي محمد رشدي

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق والدراسات السابقة نلاحظ أنّ هناك دراستين باللّغة العربيّة تشترك مع دراستنا الحاليّة من حيث دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية وتختلف مع دراستنا في الحدود المكانية للدراسة حيث كانت الدراسة الحاليّة في قطاع التعليم العالي والدرستين السابقتين في قطاع الصّحة والبنوك الحكوميّة، نجد أيضا أنّ باقي الدراسات الأخرى تشترك من حيث متغيّر واحد وتختلف في المتغيّر الثاني.

رابعا: المقارنة بين الدراسات السابقة باللّغة الانجليزية ودراسنا الحاليّة

الجدول رقم (2): المقارنة بين الدراسات السابقة باللّغة الانجليزية والدراسة الحاليّة

وجه المقارنة	الهدف	الحدود الزمنية	الحدود المكانية	الأدوات وطريقة التحليل
الدراسة الحاليّة	معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية	2023- 2024	دراسة حالة مجموعة من جامعات الشرق الجزائري	الاستبيان - - SPSS
W. H. Haji	أثر القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وQWL على OCB	2021	موظفي PT. Tripleone global	الاستبيان - SEM- Smart PLS

الاستبيان - SPSS	الصناعات التحويلية في شرق الهند	2016	تأثير التوازن بين الحياة والعمل على OCB والدور الوسيط للاللتزام	Rabindra
الاستبيان - SPSS	فنادق خمس نجوم بمومباي الهند	2014	العلاقة بين القيادة التحويلية والتّمكن النّفسي على OCB	SumiJha
الاستبيان - SPSS	شركة Delshad بإيران	2012	العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية	F. Kashani
الاستبيان - SPSS	قطاع الصناعة لتكنولوجيا المعلومات بالهند	2015	مدى تأثير QWL على الرّضا الوظيفي و OCB	Swapna
الاستبيان - SPSS	المهندسين النفسيين بالهند	2014	تأثير المكافآت، الاعتراف والتّمكن على OCB	Lara et Shini
الاستبيان - SPSS	مؤسسات هندية	2019	أثر QWL على OCB وأثر المتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين QWL و OCB	M. Yadav et al
الاستبيان - SPSS	بنك رفاهة كركارن إيران	2015	أثر QWL والتّمكن على OCB	Amraei
الاستبيان - SPSS	HPPCL	2019	أثر QWL في الأداء الوظيفي	Dinesh et Thakur
الاستبيان - SPSS	وزارة العدل بزاهدان	2017	العلاقة بين QWL و OCB	Narges et Alireza

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نجد أنّ هناك دراسات سابقة باللّغة الأجنبية اشتركت مع دراستنا الحاليّة من خلال تناولها المتغيّرين معاً جودة الحياة الوظيفيّة وسلوك المواطنة التّظيميّة واختلفت في بيئة التّطبيق والدراسة فهناك دراسات كان التّطبيق في مؤسّسات هندیّة، شركات إيرانيّة، وزارة العدل في حين طبّقت دراستنا الحاليّة في جامعات الشّرق الجزائري.

• اتّفتحت الدّراسة الحاليّة مع الدّراسات السابقة في أدوات التّحليل: الاستبيان، SPSS ماعدا دراسة W. H. Haji. W. H. Haji استخدم Smart PLS.

• اشتركت دراستنا الحاليّة مع الدّراسات السابقة من حيث متغيّر واحد واختلفت في التّاني.

إذن من خلال ما سبق:

• نحاول من خلال دراستنا الحاليّة دراسة كافّة الجوانب والأبعاد لجودة الحياة الوظيفيّة وأثرها على سلوك المواطنة التّظيميّة للعاملين.

• دراستنا تركّز على الجامعات في الشّرق الجزائري على عكس أغلب الدّراسات التي ركّزت على مجال التّطبيق الصّناعي، وزارة العدل، البلديات، المستشفيات.

• عدم وجود دراسة محلّيّة تناولت أثر QWL و OCB بالجامعة الجزائريّة.

• إعطاء أهمّيّة متساوية لكلّ من المتغيّر المستقلّ والتّابع، فق تمّ الاهتمام بمعرفة مستوى QWL ومستوى OCB بالجامعات محلّ الدّراسة.

• التّفصيل في أبعاد QWL إلى أربعة أبعاد رئيسية

• التّفصيل في أبعاد OCB إلى خمسة أبعاد.

• دراسة أثر QWL بأبعاده المختلفة على OCB الكليّ.

• دراسة أثر QWL على كلّ بعد من أبعاد OCB.

11- هيكل الدراسة:

حتى يمكن معالجة الإشكالية المطروحة والوصول الى الأهداف المسطرة، تم تقسيم البحث الى أربعة فصول:

الفصل الأول: الموسوم بالخلفية النظرية جودة الحياة الوظيفية والذي احتوى في بدايته على الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية، التطرق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحليلها، آلية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، أخيرا التطرق لبعض نماذج تطبيق جودة الحياة الوظيفية ببعض الجامعات العالمية

الفصل الثاني: الموسوم بالمقاربة النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، تم عرض لماهية سلوك المواطنة التنظيمية، أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية،

مسببات، عوامل مؤثرة معيقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وفي الأخير علاقة التأثير بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية

الفصل الثالث: الموسوم بعرض حول الجامعات والإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم لقاء

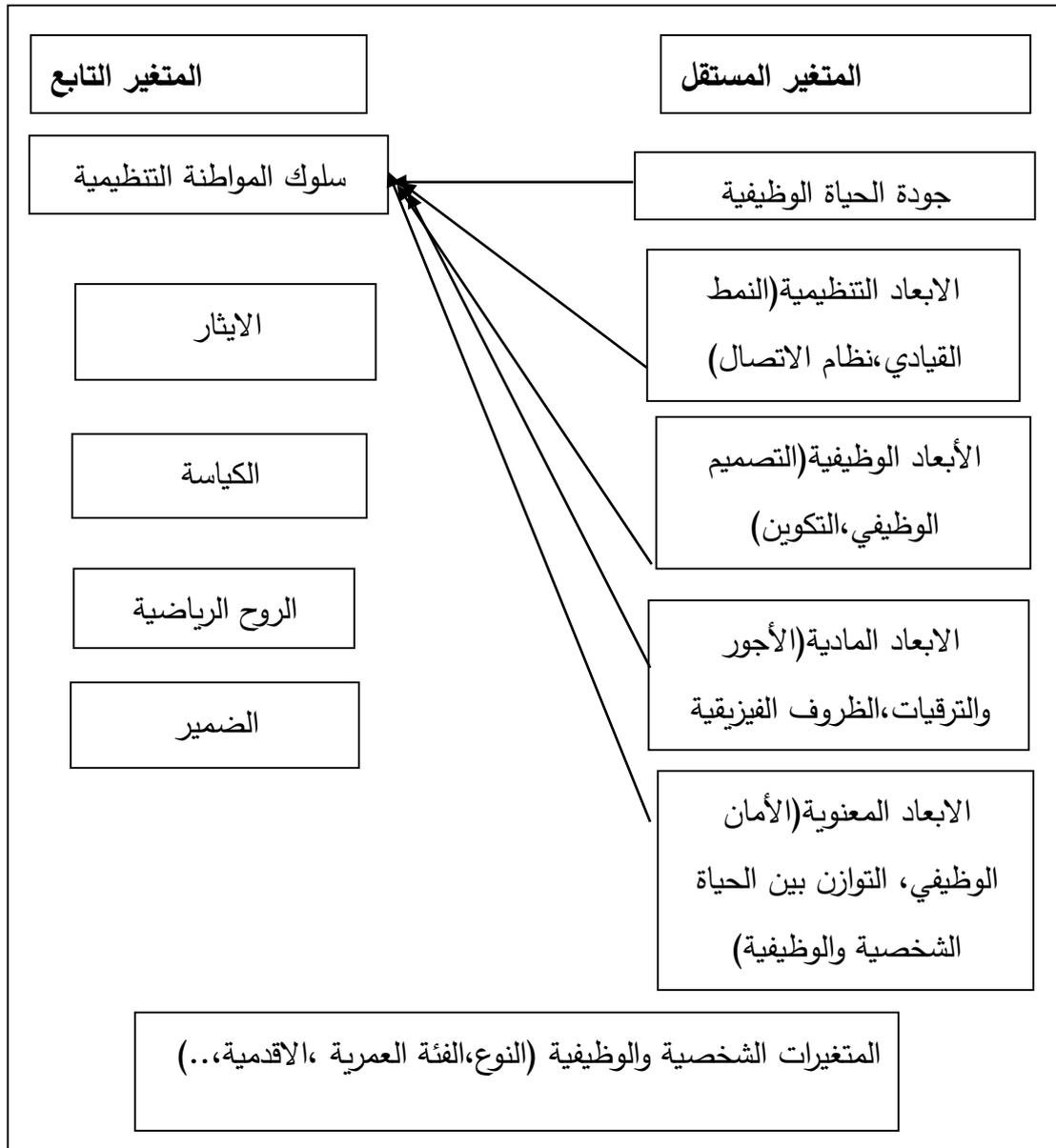
نظرة حول الجامعات عموما والجامعة الجزائرية خاصة، وعرض للإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الموسوم بتحليل اجابات افراد العينة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج لنهائي

الدراسة بخاتمة تتضمن اهم النتائج المتوصل اليها

12- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الأول:

الخلفية النظرية لجودة الحياة الوظيفية

تمهيد

مع بداية السبعينات وفي ظلّ التطورات السريعة في بيئة العمل ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو مدخل من المداخل الإدارية الحديثة والمهمّة، يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل من شأنها أن تُمكّن المنظمة من بلوغ أهدافها وكذا تحقيق الاستمرارية.

إنّ إدارة الجودة الشاملة ولتحقيق أهدافها تعتمد على مجموعة من العوامل من أهمها عامل العنصر البشري حيث لا بد من الاهتمام به من كافة الجوانب باعتباره أساس تحقيق القيمة والنجاح في المنظمة، وضمن هذا التوجه ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي يؤكد على ضرورة تحسين بيئة العمل بمختلف جوانبها المادية، التنظيمية، الوظيفية وكذا الاجتماعية خارج مكان العمل من خلال السعي إلى تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، ممّا يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة. ولتحليل مفهوم جودة الحياة الوظيفية ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية (الإطار المفاهيمي والفكري).
- المبحث الثاني: تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
- المبحث الثالث: آلية تطبيق جودة الحياة الوظيفية وبرامجها.
- المبحث الرابع: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية.

المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية (الإطار المفاهيمي والفكري)

جودة الحياة الوظيفية مدخل حديث من مداخل الإدارة، بدأ الاهتمام به بداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية لكونه يهتم بمختلف متطلبات العاملين وإشباع حاجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صحية بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الذي يُقدّمونه وبالتالي على أداء المنظمة.

المطلب الأول: جودة الحياة الوظيفية (النشأة والتطور)

نشأ مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم تقسيم المراحل الزمنية التي مرّ بها إلى ثلاث مراحل أساسية:

أولاً: نهاية الستينات وبداية السبعينات

في أوائل القرن العشرين وقبل ظهور مصطلح جودة الحياة الوظيفية، كان الاهتمام مُنصباً على تحسين نوعية بيئة العمل من خلال وضع قوانين وتشريعات تهدف إلى حماية العاملين من الإصابات، وخلال الفترة من 1930 إلى 1940 عرفت نقابات العمال حركة نشيطة حيث كان الهدف العمل على توفير بيئة عمل صحية خالية من المخاطر، إضافة إلى حماية المكاسب الاقتصادية للعمال كزيادة الأجور وتحسين ظروف العمل¹.

إن الظهور الفعلي لمصطلح جودة الحياة الوظيفية ذكر في نهاية الستينات من القرن العشرين، حيث شهدت الفترة من 1969-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية التركيز بشكل أساسي على أثر العمل على صحة العاملين ووضع برامج للرعاية الصحية².

خلال الفترة الممتدة من 1969 إلى 1973 زاد الاهتمام بمصطلح جودة الحياة الوظيفية من خلال الدراسات التي قُدمت، حيث قامت جامعة Michigan بإجراء مسح لاتجاهات العمال ورصد ما يسمى بجودة التوظيف والتي تتحقق من خلال أسلوب اتخاذ القرار بالطريقة الديمقراطية وكذا مجموعات العمل المستقلة أو المُدارة ذاتياً³.

إنّ ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية يُعزى إلى زيادة السلوكيات السلبية وغير المرغوب فيها في بيئة العمل مثل زيادة معدّل الغياب، سوء العلاقة بين المشرفين والعمال، ارتفاع التكاليف،

¹N. Senthilkumar and al, "Quality of work life, perception of collage teachers" in Indian Journal of commerce and management studies", vol. 2, issue 1,2011, p49.

²Sayed mohcenallmeh and al, "effect of quality of work life on organizational commitment by SEM"; International journal of academic research in business and social sciences, vol 3, N°10, 2013, p136.

³ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 15.

الاضرابات، تخريب معدّات العمل¹.

مصطلح جودة الحياة الوظيفية تم تداوله لأول مرة عام 1972 خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت شركة General Motors أول شركة تبنت هذا المفهوم وقامت بتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية بهدف إجراء إصلاحات بمصانعها وتحسين الأداء والكفاءة في العمل²، كما بدأ تطبيق هذا المفهوم في مدينة James Town غرب نيويورك منذ عام 1973 عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية بهدف إنقاذها من البطالة وتدهور الوضع الصناعي بها، أيضا شركة Yerox واجهت في نهاية الستينات ازمت مثل انخفاض حماس العمّال، صعوبة تنفيذ المهام، نقص التّمول، الانخفاض في الانتاجية، واستجابات الشركة لذلك من خلال تنفيذ برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية والتي تتمثل في إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم، وتشجيع تدخّل النقابة في عملية المشاركة خاصة في حالة التّغيرات التنظيمية وأخيراً في حالة تخفيض عدد العمالة يُفضّل تبني نُظم وإجراءات للأجور تتوافق وظروف العاملين³.

ثانياً: أواخر السبعينات وبداية الثمانينات

خلال هذه المرحلة، توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية وتراجع اهتمام الشركات والمؤسسات الصناعية بها، وذلك بسبب عدة عوامل منها ارتفاع معدلات التضخم وأزمة الطاقة، وهذا ما جعل المؤسسات تتشدّد في الالتزام بالقوانين الفيدرالية نتيجة ارتفاع تكاليف الطاقة، إضافة إلى ذلك زادت المنافسة الخارجية على الشركات الأمريكية، مما دفعها لزيادة عمليات الاندماج والاستحواذ بين المؤسسات، كل هذا كان سبباً في انخفاض الاهتمام برضا العمّال عن وظائفهم وحياتهم المهنية⁴.

وتجدر الإشارة الى أنّ برامج جودة الحياة الوظيفية لم تتوقّف كلياً، لأنّ أحد المصانع التابعة لشركة General Motors استمرّ بتطبيقها خلال الفترة الممتدة من عام 1971 إلى 1978 حيث حقّق نتائج جيّدة جعلته يعتلي مراتب متقدّمة تتمثل في انخفاض نسبة الغيابات وكذا شكاوى العمال⁵.

مما سبق يمكن القول أنّ برامج جودة الحياة الوظيفية لم تتوقّف كلياً خلال هاته الفترة ولا زالت تعتبر واحدة من الأدوات المستخدمة في تحسين بيئة العمل بالرغم من التّحديات والظروف الاقتصادية

¹Anderson. C. R. "Management skills, functions and organization performance". Allyn and Bacon. Inc, London;1998, p 373

²Gayathir. R, Lalitha Ramakrishnan, quality of work life-linkage with job satisfaction and performance », International Journal of Business and Management invention, 2(1), January. 2013, p 2.

³Gordon. J. R. A diagnostic approach to organization of behavior, Allyn & Baccon, INt , Newyork: 1993, p 634.

⁴Bowditch. JM, Buno. AF, A PRIMER ON ORGANIZATION OF behavior; John Wiley & Sons, Inc, Newyork; 1994, p365.

⁵ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 17، 18.

خلال تلك الفترة.

ثالثاً: منتصف الثمانينات وحتى الآن

مرحلة منتصف الثمانينات، هي مرحلة عودة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، حيث بدأت المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، ويمكن أن يكون ذلك استجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية¹.

وحسب (Bowditch and Buono, 1994) فإن الاهتمام المتزايد بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية يعود للأسباب التالية:²

• ضعف الوضعية التنافسية للشركات الأمريكية على الصعيد الدولي ولاسيما بالنسبة للشركات اليابانية.

• انخفاض مستوى الولاء التنظيمي في أمريكا كثيراً مقارنة بمستواه في اليابان والدول الأوروبية.

• زيادة العبء القانوني الناتج عن التشريعات الفيدرالية في أمريكا.

• انخفاض تكاليف العمالة في الدول المنافسة للولايات المتحدة الأمريكية، مما يؤثر على موقفها التنافسي.

• تبني المديرين في اليابان وأوروبا اتجاهات فعالة أكبر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي قامت شركات ومؤسسات عالمية بتبني تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية نذكر منها Digital equipment, Xerox, Ford, IBM وغيرها.³

وخلاصة القول فالاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بدأ منذ ستينات القرن الماضي ومازال حتى وقتنا هذا يشهد تطوراً ملحوظاً في مختلف المجالات. في البداية كان الهدف من جودة الحياة الوظيفية هو تحسين الإنتاجية فقط لكن في نهاية الثمانينات أصبح مسألة إدارية تحتاج إلى دراسات للإمام بمختلف جوانبها.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الحياة الوظيفية، أهميتها، أهدافها

مع التطورات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل الحديثة، برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية كأحد المحاور الأساسية التي تهتم بها الدراسات الإدارية، إذ أصبح يشكل قاعدة لفهم العلاقة بين الفرد ومنظّمته، بما يحمله من دلالات مرتبطة بأهميته وأهدافه

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 19

²Bowditch. JL, Bono. AF, op. cit. p 367.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 19-20 .

أولاً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

رغم شيوع تداول مصطلح جودة الحياة الوظيفية في الأدبيات الأكاديمية إلا ان المفهوم يبقى غير موحد

عرّفها (M. Josephsivgy) بأنها "رضا الموظفين عن مجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد والأنشطة والنتائج الناشئة عن مشاركتهم في مكان العمل".¹

أما (Law R. C. M) فقد عرّفها بأنها "الظروف والعوامل المناسبة في بيئة العمل التي تدعم وترفع رضا الموظفين من خلال تزويدهم بالمكافآت، الأمان الوظيفي، فرص التطور وغيرها من العوامل".²

أيضا عُرّفت من قبل (Vants e tal) على أنّها "قدرة المنظمة على تحقيق إشباع حاجات موظفيها من حيث الأمان وتحقيق الرضا الوظيفي".³

أما (CPGargetal) فقد عرّف جودة الحياة الوظيفية بأنها "المدى الذي يكون فيه الموظفين قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية عن طريق خبراتهم، وهي تعبر عن مشاعر الموظف اتجاه كل جانب من جوانب العمل كالمكافآت المالية، تحقيق الأمان والعدالة الداخلية والخارجية...".⁴

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أنّ هناك تركيز على تحقيق الرضا الوظيفي كنتيجة لتطبيق جودة الحياة الوظيفية، والذي يتحقق من خلال إشباع حاجات الموظفين المادية والمتعلقة بالأجور والمكافآت إضافة إلى شعوره بالأمان والاستقرار والعدالة، وتجدر الإشارة هنا أنّ الرضا لا يقصد به رضا الوظيفة فقط بل هو يمتدّ ليشمل جميع المجالات الحياتية الأخرى العائلية منها والترفيهية إضافة إلى الاجتماعية.

كما عُرّفت جودة الحياة الوظيفية على أنّها المحاولات المشتركة من قبل نقابات العمال وإدارة المؤسسات لضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات اليومية بالعمل.⁵

عُرّفت من قبل (Anderson) بأنها الاهتمام بتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي كانت تقتصر سابقاً على المديرين، هذه المشاركة تساهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية، وذلك من

¹ Joseph A. Sergy, "A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories", social indicators, vol 55, 2001, P242

² Lau, R. S. M, "Quality of work life and performance – An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model", International Journal of Service Industry Management, Vol. 11 Issue, 2000, p429

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 05

⁴ C. P. Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kiriti Singhal, "Quality of Working life: an Overview", International Journal of physical and social science. volume 2 Issue3, 2012, p233

⁵ Fields, M. W and Thacker, J. W, "Influence of quality of work life on company and union commitment", academy of management journal, 1992, V. 35, N°2, P: 439

خلال التركيز على استغلال قدرات المورد البشري أكثر من المالي.¹

الملاحظ من خلال التعاريف السابقة أنّ الباحثين في تعريفهم لجودة الحياة الوظيفية، كان تركيزهم مُنصبّاً على المشاركة في اتخاذ القرارات أي أنّ إشراك الأفراد في اتخاذ القرار شرط أساسي لتحقيق الجودة في الحياة الوظيفية.

يرى (Greenhaus) أنّ جودة الحياة الوظيفية تتمثل في مدى رضا الفرد عن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، والقدرة على تلبية متطلبات كلا الجانبين العلمي والشخصي دون التضحية بأي منهما على حساب الآخر.²

يرى الباحث حسب هذا التعريف أنّ التوازن بين الحياة الشخصية والعملية عامل مهم وأساسي في تحقيق جودة حياة وظيفية عالية حيث أنّ إدراك هذا التوازن يمكن أن يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام لدى الموظفين.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنّ كل باحث قدّم تعريف ركّز على أحد جوانب الحياة الوظيفية، ولذلك يمكن تقديم تعريف يشمل كل جوانبها ومن بينها تعريف جاد الرب. الذي اعتبر جودة الحياة الوظيفية أنّها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخطّطة والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين مختلف الجوانب والعوامل التي من شأنها أن تُؤثّر على الحياة الوظيفية للعاملين من جهة وحياتهم الشخصية من جهة أخرى، وبالتالي يتم تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.³

إذن من خلال كل ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

• جودة الحياة الوظيفية مفهوم معقد يشمل العديد من الجوانب المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية على حدّ سواء.

• جودة الحياة الوظيفية عملية مستمرة وغير مرتبطة بفترة زمنية محدّدة، أي أنّها غير مؤقتة.

• إنّ تحقيق جودة الحياة الوظيفية من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة وكل الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة.

في إطار ما سبق يمكن القول أنّ جودة الحياة الوظيفية عبارة عن مجموعة من البرامج، من خلالها يتم توفير أفضل ظروف العمل للأفراد، وتحسين مختلف الجوانب التي تمسّ الحياة الوظيفية

¹Anderson, C. R. Op.cit, p 373.

²Greenhaus, J. H, Collins, K. M and Shaw, "The relation between work-family balance and quality of life", journal of vocational behavior, 63(03), 2003, p 510.

³جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 9 .

والتي من شأنها أن تُؤثّر على رضا العاملين وتحقيق التزامهم تجاه المنظمة وبالتالي إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة والعاملين بها على حد سواء.

ثانياً: أهمية جودة الحياة الوظيفية

يحتلّ مفهوم جودة الحياة الوظيفية مكانة مهمة لدى الأفراد العاملين وأصحاب العمل على حدّ سواء، فالعاملون يقدرّون العبارات التي تُركّز على تحسين الحياة الوظيفية حيث أنّها تمنحهم شعوراً بالأمان والاستقرار الوظيفي، أيضاً تمنحهم فرصاً للنمو والتطور المهني، إضافة إلى أنّ هذه المبادرات تركّز على الجانب الإنساني من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تتميز بروح العمل في طريق واحد، الاحترام، تعزيز العلاقات الإيجابية، توفير التوازن بين العمل والظروف الشخصية، كل هذا من شأنه أن يعزّز الإنتاجية الفردية وبالتالي تحسين الأداء.

من ناحية أصحاب العمل فإنّ الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية يجلب عدة مزايا من شأنها أن تزيد مرونة العمل ممّا يزيد من القوّة التنافسية للمنظمات.¹

حسب (جاد الرب) فإنّ تطبيق جودة الحياة الوظيفية له تأثيرات إيجابية عامة، ما يجعلها ذات أهمية كبيرة من هذه التأثيرات نذكر:²

- التقليل من الصراعات بين العاملين وأصحاب العمل من خلال تحسين المناخ وبناء علاقات عمل أكثر إنتاجية إضافة إلى تسوية المظالم.
- زيادة مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واقتراح أفكار ببناءة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة، الانتاجية، الجودة، والتقليل من الأمراض الوظيفية.

يضيف (Mathes) أنّ تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق مزايا منها:³

- الرفع من الانتاجية بسبب انخفاض معدّلات الغياب.
- الرفع من مستوى الكفاءة التنظيمية.
- تخفيض تكاليف التأمين الصحي.
- انخفاض معدّلات تكاليف التعويض عن حوادث العمل.
- استقطاب عمالة أفضل.

¹Zare,H, HaghooyanZ, and Asl Z. K. Identification of the components of quality of work life and measuring then in faculty members of Tehran University. Iranian Journal of management studies. 2014. v 7, N°1, P44.

²جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 242 .

³المرجع نفسه، ص: 12

إضافة إلى ذلك فإنّ رضا العميل والعاملين ينبع من جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الداخلية، والتي يمكن قياسها بمشاعر الموظفين تجاه وظائفهم وزملائهم ومنظماتهم، كما أنّ برامج جودة الحياة الوظيفية يمكن اعتبارها مقياس لولاء العميل وتحقيق ربح عالي.¹

بالإضافة إلى المنافع والفوائد التي تحققها المنظمة من خلال الالتزام بتطبيق جودة الحياة الوظيفية فإنها تعالج مجموعة من المشاكل نذكر منها:²

- التّسرّب الوظيفي؛
- التّصميم التقليدي للوظائف والذي يعدّ كاف لإشباع حاجات الأفراد؛
- انخفاض الجودة وشدة المنافسة؛
- تغيير احتياجات الأفراد وطموحهم، فقد أصبحوا أكثر وعياً. الأمر الذي يجعلهم دائماً في سعي للحصول على حاجات أعلى.

من خلال ما سبق جودة الحياة الوظيفية تكتسب أهميتها من كونها تقود المنظمة التي تلتزم بتطبيقها إلى تحقيق مزايا منها: رفع الكفاءة التنظيمية وبالتالي تحسين الانتاجية، زيادة الرضا الوظيفي، خفض معدلات التّداول الوظيفي، تقرير الالتزام التنظيمي، تحقيق الولاء التنظيمي، تحسين الوضعية التنافسية للمنظمة، خلق بيئة عمل صحيّة، تقليل التكاليف، استقطاب عمالة جديدة، تحسين سمعة المنظمة.

ثالثاً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

إن جودة الحياة الوظيفية ليس مجرد مفهوم يهتم برفاهية الأفراد فقط، بل إن المنظمة من خلال الالتزام بتطبيقها تسعى لتحقيق أهداف؛ تختلف هذه الأهداف تبعاً لخصوصية أولويات كل منظمة، وبالرغم من ذلك فيمكن صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي تهدف لتحقيقها أي منظمة من خلال جودة الحياة الوظيفية.

• من منظور المنظمة نجد:

- 1- تحسين الأداء والإنتاجية: وذلك من خلال زيادة الأجور والمكافآت، توفير بيئة عمل صحية وأمنة، زيادة فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات. كل هذا سيجعل الأفراد يبذلون جهوداً مضاعفة لتحقيق أهداف المنظمة كمقابل لسعيها لإشباع حاجاتهم.³

¹Law, RSM, and May, B. E., op. cit, p216.

² Klein, Gerald D. « Employee centered productivity and QWL programs: findings from an area study, national productivity review, Vol5, N(04), 1986. PP 348-350.

³ سعد العنزي، سما سعد خير الله الفضيل، فلسفة نوعية الحياة في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13، العدد 45، 2007، ص 73.

- 2- تحقيق الفعالية التنظيمية: جودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى تقليل معدلات الغياب وتحقيق الشعور بالأمن الوظيفي لدى الأفراد وبالتالي احساسهم بالولاء تجاه المنظمة، ما يؤدي إلى سعيهم لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة¹.
- 3- تعزيز القدرة التنافسية: تساهم جودة الحياة الوظيفية في توفير المستلزمات الضرورية التي تساعد في ابتكار طرق انتاج جديدة، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وتسويتها بأساليب متميزة كل هذا من شأنه أن يمنح المنظمة مكانة تنافسية متميزة ويجعلها رائدة في مجالها².
- 4- استقطاب موارد بشرية جديدة: إن تطبيق جودة الحياة الوظيفية يهدف إلى توفير بيئة عمل صحية وآمنة ما يحسن من سمعة المنظمة في السوق ويجعلها مصدر استقطاب لموظفين ذوي كفاءة وخبرة³.
- 5- الاحتفاظ بالموظفين: جودة الحياة الوظيفية تساهم في تحقيق الانتماء لدى الأفراد نتيجة احساسهم بالاستقرار ما يجعلهم متمسكين بالعمل معها وعدم التفكير في البحث عن فرص عمل أخرى⁴.

• من وجهة نظر العاملين: ⁵

- 1- الاستفادة من فرص التقدم والرقي.
 - 2- إشباع الحاجات الانسانية والأمنية والاجتماعية.
 - 3- الحصول على مستوى مناسب من الأجور.
 - 4- تقلد مناصب تناسب مؤهلاتهم العلمية.
- في المجمل وحسب رأي الباحث فإن جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى خلق بيئة عمل متوازنة تدعم وتقدر الموظفين مما يعود بالفائدة والنفع على الأداء والنجاح المستدام للمنظمة.

¹Manochehr ,Jofreh and al, The relationship between quality of world life with staff performance of Iranian gaz engineering and development company, research journal of applied sciences, engineering, and technology,vol04,n15, 2012; p 2809.

²خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 253.

³Okandina Reddy M. Mohan. P, Quality of work life of employees, emrging dimensions, Asian journal of management research, vol1, N01, 2010, p 232.

⁴حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، العدد الأول، 2014، ص 209.

⁵شليبي اسماعيل السويطي، جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة الودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 651.

المطلب الثالث: اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية

دراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية يعتمد أساساً على اتجاهين نسبين، كلٌّ منهما يركز على جوانب معينة. الاتجاه الأول يتمثل في مقارنة مدرسة الموارد البشرية والتي تركز بشكل خاص على تلبية احتياجات الأفراد المتزايدة، ثم جاء الاتجاه الثاني والذي يركز على البعد الإنساني والاجتماعي في بيئة العمل متمثل في المقارنة الاجتماعية والنفسية. وفيما يلي عرض وتفصيل في كلا المقاربتين:

أولاً: اتجاه مدرسة الموارد البشرية

يُكرّس هذا الاتجاه أهمية خاصة لتحقيق الاحتياجات الداخلية والخارجية للأفراد، مع التأكيد على دور الأفراد داخل المؤسسة، من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقلالية وغيرها، تشير فلسفة الإدارة إلى أهمية الرغبة في التكامل والانتماء إلى الجماعة من خلال تيسير تبادل المعلومات بين مختلف المستويات، ضمان حرية التعبير، التعرف على مصادر التوتر، الصراع والعمل على حلها بفعالية وسرعة. إضافة إلى تسليط الضوء على الأبعاد الاجتماعية والنفسية للفرد، لضمان الاعتراف بالقيم والأفكار الذهنية التي من شأنها أن تساهم في تعزيز الترابط والانتماء بين أعضاء الفريق¹.

إنّ الفكرة الأساسية لجودة الحياة الوظيفية تكمن في تقدير المجهودات التي يبذلها الأفراد وتأكيد أن القيم الإنسانية تحتل مكاناً مركزياً في البيئة المهنية، وهو ما يتطلع إليه الجميع، إذ يقضي الموظفون أغلب وقتهم في العمل لتحقيق النجاح في حياتهم الشخصية خارج العمل، ومن هذا المنطلق يتطلع الموظفون إلى أكثر من مجرد تعويضات مادية، ويتطلعون إلى التعبير عن آرائهم وتقديم تقييماتهم والحصول على التقدير، أي أنّ الأهمية تتعلق بإشباع الاحتياجات وتعزيز الثقة بالنفس وإشراك الأفراد بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى منحهم مسؤوليات داخل المنظمة في إدارة الوظائف الموكلة إليهم وبالتالي يمنح الأفراد مرونة كبيرة في تنفيذ وظائفهم عن طريق تقديم اقتراحات وتقييمات فردية تساهم في تحسين المهنة وتطوير المعرفة².

على حسب هذا الاتجاه فإنّ فعالية الأداء تتحقق من خلال تلبية احتياجات الأفراد في المنظمة، وتشمل الاعتناء بصحتهم ورفاهيتهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم إضافة إلى الاهتمام بالبعد النفسي، كما أنّها تؤكد على أنّ الرضا الشخصي للأفراد يؤدي إلى تحسين الأداء.

¹Lyne. J. Voillon court, Satisfaction et motivation au travail, pharmactuel, Vol 36, N° 4 , 2003, p 215.

²عبد الكريم بن خالد، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017، ص 27.

ثانياً: المقاربة النفسية والاجتماعية

تمّ تطوير هذه المقاربة من طرف (Fred Emery Trist) ومجموعة من الباحثين في لندن وقد تمّ نشره من قبل (Lorris, David.)، والذي يعتقد أنّ مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يأخذ في اعتباره الأفراد والبيئة التي يعيشون فيها مع منح الأهمية للمنظمات العاملة وكذلك الجوانب الانسانية التي قد تكون مهمة وهو ما يعرف بالنظام التقني الاجتماعي.

من ناحية أخرى يرى (LareauJohnnston, Alexander, Robin.) أنّ هذا المفهوم لا بدّ أن يتضمن إعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف مع التكنولوجيا، وتعديل الهيكل التنظيمي. ووفقاً لرأيهم، يجب أن تأخذ جودة الحياة الوظيفية في اعتبارها المشاركة الواسعة للعمّال في بيئة العمل، ممّا يمنحهم مسؤوليات أكبر وبالتالي يتيح الفرصة للتعلم الديناميكي وتحقيق التطور. وهذا يتفق مع ما جاء به (Srinivas.) حول تحسين جودة الحياة الوظيفية والتي تأخذ في اعتبارها العوامل الاجتماعية والتكنولوجية، والتي لا يمكن تحقيقها إلاّ عن طريق تمكين العنصر البشري فيها¹.

حسب هذا الاتجاه فإنّ مفهوم جودة الحياة الوظيفية يركّز على التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والنظم العاملة في المنظمة. تهدف إلى تصميم الوظائف وتنظيم العمل بطريقة تحقق التعاون والتفاعل الانساني وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تحسين بيئة العمل الفيزيائية، تحسين عمليات الاتصال وتحقيق التعاون بين الأفراد.

من خلال ما سبق نلاحظ أنّ الاتجاهين غير متضادّان بل مكملين لبعضهما البعض. فلتحقيق جودة الحياة الوظيفية المثلى من الضروري توفير بيئة عمل تلبي احتياجات الأفراد من حيث الراحة والرّضا والتطوير الشخصي المهني، وفي نفس الوقت تحقيق التعاون والتفاعل الانساني والكفاءة والفعالية في تنظيم العمل.

المطلب الرابع: جودة الحياة الوظيفية وبعض المتغيرات التنظيمية

أولاً: جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل

1-تعريف اخلاقيات الاعمال:

يُعتبر موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الضرورية التي أولت المؤسسات اليوم الاهتمام به، حيث أنّه يمثل جانباً مميّزاً لثقافة المنظمة فهي نتاج كل من أخلاقيات الفرد وأخلاقيات المجتمع وأخلاقيات المنظمة، فوجود مجموعة من القيم الإيجابية والمبادئ هو السبيل لتحفيز الموظفين وبالتالي زيادة معدلات الانجاز، فقد يتميّز الفرد بالمهارة والخبرة لكنّه بحاجة إلى ما يضبط سلوكه ويحفّزه ويرفع

¹Viateur L, Johanne T, La qualité de vie au travail et l'horaire variable, relation industriel, Vol 38, N° 03, 1983, p 571.

روحه المعنوية وهذا ما يتحقق من خلال الالتزام بالقواعد الأخلاقية للعمل.

تعدّ التعاريف المقدّمة لأخلاقيات العمل بتعدّد مدارك الباحثين لهذا الموضوع المتشعب والهام، وفيما يلي ذكر لبعض منها:

• عرّفها Daft على أنّها متعلقة بالقيم الداخليّة التي تعتبر جزءاً من ثقافة المنظمة والمرتبطة أساساً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة الخارجية¹.

• كما عرّفت أيضاً على أنّها "سلوك مهني يعبر عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في مجتمع ما حول ما هو خير وحقّ وعدل في تنظيم الأمور"².

من خلال التعاريف السابقة نجد أنّ أخلاقيات العمل عبارة عن مجموعة القواعد والمبادئ التي تحكم السلوك في بيئة العمل، تُعدّ هذه الأخلاقيات إطاراً مرجعياً يساعد الفرد على التمييز بين الصواب والخطأ، وتوجيه تصرفاتهم وقراراتهم بطريقة تعزّز من النزاهة والشفافية.

2- العلاقة بين أخلاقيات العمل وجودة الحياة الوظيفية

أبرز جاد الرب العلاقة بين أخلاقيات العمل وجودة الحياة الوظيفية، حيث أشار إلى أنّ التزام المنظمة بالمسؤولية الأخلاقية يُسهم بشكل كبير في تحسين جودة حياة الموظّفين من خلال تقديم بيئة عمل فعّالة تعزّز من مكانتهم وتشجّع على المشاركة والحفاظ على حقوقهم، وبالتالي يؤثّر بشكل إيجابي على جودة الحياة الوظيفية، ومن المبادئ الأخلاقية أيضاً والتي تساهم في تحقيق مستوى عالي من جودة الحياة الوظيفية نجد:³

• المبدأ النفعي: هو مبدأ يقوم على أساس تحقيق أكبر قدر من المنافع الأكبر عدد من الأفراد من خلال تحقيق المنافع المتبادلة بين المنظمة ومختلف الأطراف والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية لجميع الأطراف بكفاءة عالية، ممّا يقلل الصراعات بين هذه الأطراف.

• الالتزام بالحقوق الأخلاقية مثل: توفير الحياة والأمن، مصداقية المعاملة، الحفاظ على خصوصية الموظّفين ودعم الملكية الخاصّة، حرّية التعبير والمشاركة.

• الالتزام بتحقيق مفهوم العدالة التنظيمية من خلال: التوزيع العادل والمعاملة العادلة لجميع الأفراد على أساس المهارة، الإبداع، الأداء دون تحيّز أو تمييز لسبب آخر.

¹ مريم قوادي، صوفي إيمان، أخلاقيات العمل كأداة للحدّ من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، الملتقى الوطني؛ حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 3.

² Robbins, Stephen and Coulter, Mary, Management 6th. ed. Prentice, New Jersey, USA, 1999, p16.

سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 192 - 193³.

- الالتزام بالوضوح من حيث الأهداف، المعاملات الاستراتيجية التنظيمية مع جميع الأطراف.

• الواجبات الطبيعية، عن طريق: التزام المنظمة بتوفير الأعمال المناسبة لموظفيها دون تحميلهم أي خطر أو مرض، المهام والواجبات لا يجب أن تكون سبب في حدوث متاعب إضافية للفرد، عدم خروج التكاليف التنظيمية للموظفين عن المهام التنظيمية القانونية.

من خلال ما سبق نستنتج أن الالتزام بأخلاقيات العمل عامل أساسي لتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين، فعندما تعتمد المنظمة على مبادئ أخلاقية مثل الاحترام، التقدير، العدالة، النزاهة ذلك يؤدي إلى رفع المعنويات وانخراط الموظفين ورضاهم عن العمل إضافة إلى تحسين العلاقات داخل المنظمة وبالتالي رفع الإنتاجية وكفاءة الأداء.

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية والتطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي مفهوماً حيويًا في عالم الأعمال اليوم، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق التحسين المستمر وزيادة الكفاءة في جميع جوانب عمل المنظمة. يتضمن ذلك تطوير الأفراد والفرق والعمليات إضافة إلى تحسين البيئة العامة للعمل، وبالتالي يعد التطوير التنظيمي أداة أساسية لمواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية المتزايدة التي تواجه المنظمات.

1- تعريف التطوير التنظيمي

على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم التطوير التنظيمي Organizational development « » بين المهتمين بهذا الحقل الحديث، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام هذا المصطلح تشير إلى أنه مجموعة وسائل التدخل الهادفة إلى التغيير وتطوير النشاطات والأساليب المستخدمة التي تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء الفردي والكلي¹.

عُرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع التغييرات الخارجية، إضافة إلى تحسين قدرتها على حل المشكلات، وذلك من خلال التأثير على متغيرات المدخلات والعمليات، باستخدام مبادئ العلوم السلوكية"².

عُرف أيضاً على أنه "الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل وذلك بمساعدة الخبراء باستخدام

¹ د عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج-الاستراتيجية، الطبعة 5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009، ص61.

² العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 344.

علوم السلوك الطبيعي بما في ذلك البحث العلمي".¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي يمثل مجموعة الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة، وهو يشمل تحسين العمليات، تطوير قدرات الموظفين أي أنه يتمثل في تنفيذ التغييرات التي تحتاجها المنظمة لتكون أكثر فعالية وقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

2-العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتطوير التنظيمي

يرى (Alderfer) أن التطوير التنظيمي يعني تحسين جودة حياة الجانب الإنساني في المنظمة، وزيادة كفاءة الجانب التنظيمي، ويتم ذلك من خلال تحليل وتطوير مختلف جوانب المنظمة، بما في ذلك الجوانب الإنسانية والتنظيمية، ويشمل ذلك تحسين جودة الحياة الوظيفية، اتجاهات العاملين ورضاهم عن وظائفهم ولضمان نجاح المنظمة من الضروري التركيز على تطوير الأفراد والتنظيم في جميع أبعاده، وتوفير بيئة عمل مناسبة وإنشاء مناخ تنظيمي ملائم يسهم في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف بفعالية وبالتالي فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم هو من بين العناصر الأساسية للتطوير التنظيمي.

تتضح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتطوير التنظيمي، حيث يغطي مفهوم جودة الحياة الوظيفية مجموعة واسعة من الظواهر التنظيمية، سواء من حيث النطاق الكلي والتخصصي أو من حيث أبعادها ومكوناتها. يتضمن هذا المفهوم تزويد المنظمة بالعوامل التي تجعل الحياة في العمل أفضل من خلال الاعتماد على ممارسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير بيئة عمل تلبي احتياجات الموظفين من جهة وتحقق أهداف المنظمة من جهة أخرى.²

يعني ذلك أن التطور التنظيمي يمكن من تنفيذ التغييرات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، ولتحقيق ذلك وجب على المنظمات أن تركز اهتماما كبيرا لتحسين جودة حياة الموظفين فعندما يكون الموظفون راضون عن وظائفهم وبيئة العمل، يكونون أكثر إنتاجية، مما يسهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة. إضافة إلى ذلك ولتحقيق أهداف المنظمة وجب توفر قيادات بقدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على إدارة برنامج التطوير التنظيمي لمواجهة التغييرات ما يؤثر إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية.

ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية والثقافة التنظيمية

¹W. French & Bell, organization development: Behavioral science interventions for organization improvement, prentice Hall, England cliffs 1973. P15.

²عمار حشوف، التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم النفس العمل وتنظيم كلية علم النفس والتربية جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 - الجزائر - 2019، ص 123.

1-تعريف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت من أهم العوامل المساعدة في تحديد مدى نجاح أو فشل المنظمة، لذا ومع التطور التي تشهده بيئة الأعمال، أصبح لزاماً الالتفات لكل ما يمكنه أن يساهم في مواكبة هذا التطور واللاحاق بركب المنظمات المتقدمة، ولعلّ الثقافة التنظيمية تعد أكثر ما قد يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث عرّفت الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة"¹.

كما عرّفت على أنها "جملة المعارف والخبرات وأنماط السلوك وأسلوب الحياة والمفاهيم المشتركة التي استقرت لدى جماعة ما عبر تاريخها الطويل نسبياً، ممّا يؤدي إلى تشكيل هويتها المميزة لها عن غيرها من الجماعات، انعكاساً لما تحمله تلك الجماعة من معتقدات وقيم مشتركة، ومثّل عليها، الأمر الذي يجعل الجماعة وحدة واحدة منسجمة وموحدة الأهداف"².

كما تُعرّف على أنّها "إدراك واحساس الأفراد لمعاني تنظيمية مشتركة بينهم وبناء عليه فإنّ للثقافة التنظيمية بعض السمات منها: ³

- تتميز بالاستقرار لبعض الوقت؛
- لها تأثير كبير على الأداء، والرضا الوظيفي للأفراد؛
- تتضمن دعم ثقافة الابتكار، الابداع، قبول المخاطرة وسرية المعلومات.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ الثقافة التنظيمية مزيج متجانس من القيم والمعتقدات والمكتسبات الفردية التي يلتزم ويشترك فيها أفراد المنظمة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم.

2-العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والثقافة التنظيمية

بناءً على ما سبق، يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية الإطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين من الأداء الوظيفي الفعال، كما أنّها تعكس صدق المناخ التنظيمي والأنماط القيادية الديمقراطية ولذلك فإنّ الثقافة التنظيمية تدعم الرضا الوظيفي للموظفين والذي يؤدي إلى جودة الحياة الوظيفية من خلال: ⁴

¹موسى المدهون و ابراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، عمان، 1995، ص 397.

²ابراهيم بدر شهاب الصبيحات، قضايا إدارية واقتصادية معاصرة (ط1) عمان: دار المسيرة، 2019، ص 312.

³موسى المدهون و ابراهيم الجزراوي، مرجع سبق ذكره، ص 397

⁴ جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 181-180.

• الثقافة التنظيمية القوية والواضحة تمد الأفراد العاملين بالمنظمة بالطريقة الصحيحة لإنجاز الأعمال؛

• يوفر الإطار الثقافي والإيجابي استقرار العمالة وبالتالي انخفاض معدلات الدوران والغياب؛

• تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة؛

• الثقافة التنظيمية تهتم بالعمل الجماعي (فرق عمل/جماعات عمل) أكثر من العمل الفردي؛

• توفير نظام اجتماعي ثابت ومستقر يؤدي إلى تقليص الفجوة بين معتقدات الفرد وأفعاله؛

• الثقافة الأساسية للمنظمة تمثل جزء فعال لتحسين الأداء وجودته؛

• تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة نتيجة ترابط وانسجام الأفراد بها؛

• توفير بيئة تدعم الابتكار والإبداع؛

• انعدام الإطار الثقافي يؤدي إلى تبدد طاقات الفرد؛

• تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية؛

• تساعد على التكيف مع التغيير التنظيمي؛

• تدعم الاتصال والتواصل، العلاقات الانسانية، الانتماء الوظيفي، وتخفيض الأخطاء.

إذن نستنتج أن الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية مفهومان مرتبطان بشكل وثيق، فالثقافة التي تشجع على الاحترام المتبادل، التعاون، التقدير تجعل الأفراد يشعرون بالتقدير والراحة في بيئة عملهم، مما يحسن جودة حياة العمل، علاوة على ذلك تُعزز الثقافة التنظيمية التحفيز، التكيف مع التغيير وبناء علاقات إيجابية بين الموظفين مما يوفر بيئة عمل صحية وجيدة، في المجمل الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، مما يزيد من الانتاجية والرضا بين الموظفين.

المبحث الثاني: تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تختلف آراء الباحثين حوا أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبرامجها والتفسير المعطى لكل بعد بناء على أهداف الدراسة التي أجريت من أجله، وبالرغم من ذلك فإن هناك إجماعاً بين المختصين على أن جودة الحياة الوظيفية ليست محصورة في بعد أو مجال معين، بل هي مزيج من أبعاد وعمليات متشابكة والتي تسعى جميع الدارات داخل المنظمة لتحقيقها وتعزيزها.

وسنحاول من خلال الجدول الموالي عرض لأبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب آراء بعض

الباحثين:

الجدول رقم (03): ابعاد جودة الحياة الوظيفية

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	الباحث	السنة
عدالة الأجور، ظروف عمل صحية آمنة، الفرص المتاحة للتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمؤسسة التكامل الاجتماعي في عمل المؤسسة ¹	Walton	1978
نمط الاشراف، الحرية والاستقلالية في العمل، المشاركة في صنع القرارات، ظروف عمل آمنة وصحية، مرونة المهام الوظيفية وجداول العمل، الانتباه لعملية التصميم الوظيفي ²	Ivancevich	2007
خصائص العمل، الانسجام بين الفرد وعمله، صورة الشركة، ظروف بيئة العمل المادية، علاقات العمل، التوازن بين الحياة الاجتماعية والوظيفية ³	Kandasamy , Indira & Anchors Sreekumar	2009
الامن الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة الامنة، الصحة والسلامة المعنوية، الاعتراف والتقدير ⁴	Swapna	2015
عدالة المكافآت والأجور، ظروف العمل الصحية والامنة، الفرص المتاحة لتنمية القدرات ⁵	Kashani	2012
تعويض عادل، ظروف عمل آمنة، الامن، التكامل الاجتماعي، الدستورية التوازن بين الحياة والعمل، فرص تطوير القدرات، فرص النمو المستمر ⁶	THAKUR, Reetika et SHARMA, Dinesh	2019

¹Walton r, criteria for quality of work life in L. E. David and r. Icherns. the quality of working life: problems. prospects and the state of the art vol1, new york, 1975.

²Ivancevich John , human resource management, mcgraw-hill companies, Ninth Edition, 2007

³Kandasamy , Indira & Anchors Sreekumar, "Hotelemployee' expectations of QWL: A qualitative study", International Journal of Hospitality Management, vol 28, 2009.

⁴SWAPNA, M. Quality of work life metrics as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: A study with special reference to information technology industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, , vol. 6, no 3 S2, 2015

⁵KASHANI, Faride hHaghshenas. A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (case study: an Iranian company). *Journal of Basic and Applied scientific research*, vol. 2, no 9, 2012

⁶THAKUR, Reetika et SHARMA, Dinesh. A study of impact of quality of work life on work performance. *Management and Labour Studies*, , vol. 44, no 3, 2019

التكامل الاجتماعي، فرص النمو، الارتباط الاجتماعي، تنمية القدرات، السلامة والصحة، المناخ العام للحياة ¹	NOORI, Narges et SARGOLZAEI, Alireza	2017
أبعاد مرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية: المشاركة في اتخاذ القرارات السلوك القيادي والاشرافي في العمل الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي أبعاد مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية: الامن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، العلاقات الاجتماعية جوانب مالية واقتصادية: الأجور والمكافآت المادية والمعنوية فرص الترقى والتقدم ²	ماضي	2014
ظروف بيئة العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الاشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات ³	أدهم محمد رشدي الفقي	2018
ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، عدالة نظام الأجور والمكافآت، جماعات العمل، القيادة الإدارية والاشراف الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار ⁴	محمد عبد اشتوي	2015
البعد التنظيمي: النمط القيادي المتبع، التكنولوجيا المستخدمة، نظام الاتصال المتبع، البعد الوظيفي: طبيعة ومحتوى العمل، نظام الأجور والحوافز، التكوين البعد	قريشي هاجر	2017

¹NOORI, Narges et SARGOLZAEI, Alireza. Studying the relation ship between quality of work life and organizational citizenship behavior among justice employees in Zahedan. *World Journal of Environmental Biosciences*, vol. 6, 2017

²خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية للحصول على درجة دكتوراه فلسفة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014

³ الفقي، أدهم محمد رشدي et أدهم محمد رشدي. اثر جودة الحياه الوظيفية في تمليه سلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك الحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئةالمجلد 09، العدد الثالث، 2018

⁴د. محمد عبد اشتوي. اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد، 01 العدد03، 2015.

النفسي والاجتماعي: العلاقات في العمل التوازن بين العمل والحياة الخاصة، الظروف المادية للعمل ¹		
بيئة عمل صحية وأمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمن الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظام الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والترقي الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للعاملين ²	جاد الرب	2008
العدالة التنظيمية، التكوين، التمكين، العلاقات الإنسانية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية ³	مسعود هريكش مختار حديد	2020
الابعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية: الامن والسلامة والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الابعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية: الاشراف ومشاركة العاملين، الاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل ⁴	أمينة خير توفيق	2021

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

من خلال استعراض آراء الباحثين تبين ان هناك تشابه كبير في ابعاد جوده الحياة الوظيفية، مع وجود اختلاف المسميات لكن محتواها متقارب، ويرجع هذا الاختلاف لاختلاف البيئة التي اقيمت فيها الدراسة وتوجهات واهداف كل باحث، فيما يلي الابعاد التي سيتم تناولها في دراستنا الحالية، وهي الابعاد الأكثر استخداما في الدراسات السابقة وأكثرها تأثيرا في بيئة العمل الجامعي:

الابعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية: نمط القيادة، نظام الاتصال

¹قريشي هاجر. جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية-دراسة حالة الادارات المحلية بولاية قسنطينة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة قسنطينة02، 2017.

² جاد الرب، مرجع سبق ذكره

³، هريكش مسعود. أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى-جيجل، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد11، العدد02، 2020.

⁴ أمينة خير توفيق. واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحترق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد03، العدد05، 2021.

الابعاد المتعلقة بالعوامل الوظيفية: تصميم الوظائف، التكوين
الابعاد المتعلقة بالعوامل المادية: نظام الأجور والترقيات، ظروف العمل المادية (الفيزيائية)
الابعاد المتعلقة بالعوامل المعنوية: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، الأمان الوظيفي

المطلب الأول: الأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية

تتمثل في تلك العناصر والجوانب المرتبطة بكيفية تنظيم العمل والبيئة المهنية، كما انها تشير الى مدى كفاية وفعالية التنظيم في المؤسسة ومدى تأثير ذلك على رضا موظفيها ورفاهيته

أولاً: النمط القيادي السائد في المؤسسة:

يعد أسلوب القيادة عاملاً رئيسياً في نجاح واستدامة أي منظمة. ويحدد كيفية توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رؤيتها. إذا تم اختيار أسلوب القيادة المناسب بعناية، فإنه يمكن أن يزيد الإنتاجية، ويحسن الأداء العام، وفيما يلي سنحاول تقديم تعريف لمفهوم القيادة الإدارية، مصادرها، نظرياتها، الأنماط القيادية:

1-تعريف القيادة الإدارية:

هناك العديد من التعاريف المفهوم القيادة الإدارية لكنها لا تخرج عن كونها عملية التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق أهداف محددة نذكر منها:

عرفت على أنها: "النشاط الذي يُمارسه القائد الإداري يتمثل في إصدار التوجيهات والأوامر الرسمية وممارسة الاشراف الإداري على الموظفين باستخدام السلطة الرسمية للتأثير عليهم واقناعهم، وذلك بهدف تحقيق هدف محدد"¹

القيادة هي "فن تنسيق الأفراد والجماعات بشكل يساهم في رفع معنوياتهم ويوجههم نحو تحقيق أهداف محددة. إن القيادة تعتمد بشكل أساسي على مهارات شفوية وعقلية واجتماعية التي تمكن القائد من تحقيق هذا التنسيق بفعالية."²

القيادة هي عملية استكشاف الإمكانيات الخفية لدى المرؤوسين، ثم استخدام هذه الإمكانيات لتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم. القادة يشجعون متابعيهم على تحدي الصعوبات والوصول إلى أهداف قد تبدو بعيدة المنال بالنسبة لهم. بالإضافة إلى ذلك، يعملون على خلق بيئة تمكّن الأفراد من أن يصبحوا جزءاً فعالاً من المؤسسة، بدلاً من مجرد أداء المهام الموكلة إليهم.³

¹بلال خلف السكارته، القيادة الإدارية الفعالة، دار ميسره للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 18

²سمية قداش وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، إدارة السلوك التنظيمي، édition itinéraires scientifiques، الجزائر، 2022، ص139

³Stephen R covey ,the 8th habit: from effectiveness to greatness ,free express new york,2004,pp: 122-217

من خلال التعاريف السابقة نجد:

• أن القيادة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصر: عملية التأثير، توجيه المرؤوسين، تحقيق الهدف المحدد

• محاول التأثير في سلوك المرؤوسين جوهر هي عملية القيادة الإدارية

• مصدر هذا التأثير رسمياً، وناتج عن شغل منصب وظيفي في الإدارة العليا وبما أن هذا المنصب يحمل قدراً من السلطة فالقائد يستمد منه جزءاً من التأثير، والجزء الآخر يعتمد على المهارات القيادية التي تتميز بها شخصية القائد ونذكر منها¹

• المهارات التصورية هي المهارات الضرورية لتخطيط الأعمال وتوجيه الجهود وترتيب الأولويات بشكل فعال، ولتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وابتكار الأفكار. تشمل هذه المهارات القدرة على تحليل المشكلات، وصياغة الحلول الإبداعية، والوصول إلى أسباب وجدانها.

• المهارات التنظيمية تتضمن فهم نظريات التنظيم والقدرة على تطبيقها لفهم الظواهر والتنبؤ بمتطلبات التنظيم في المستقبل وتحسين التنظيم الحالي.

• المهارات السياسية تتطلب من القائد الإداري أن يكون لديه رؤية شاملة للبيئة المحيطة بالمؤسسة من النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية. يجب أن يكون على دراية بالفلسفة السياسية للدولة والاتجاهات العامة في مجال عمله.

• المهارات الفكرية تتعلق بقدرة القادة على اتخاذ قرارات مناسبة ومعالجة المشكلات بفعالية واتخاذ تحليل سليم للأمور.

• المهارات الإدراكية تشمل قدرة القائد على فهم الترابط بين مكونات التنظيم وتأثير التغيرات على الأجزاء المختلفة وكيفية تأثير التنظيم على المجتمع الذي يعمل فيه.

• هذه المهارات تلعب دوراً أساسياً في نجاح القادة الإداريين في تحقيق أهداف المنظمة والتفوق في بيئة العمل المعقدة والمتغيرة.

2- أنماط القيادة الإدارية

النمط القيادي يعرف على انه مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها القائد لتحقيق تأثير إيجابي على مرؤوسيه، ولتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل بجدية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.²

¹ عاطف عبد الله مكاي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر، مصر، 2013، ص: 27

² نفس المرجع، ص: 28

يمكن تصنيف انماط القيادة وفق الاسلوب ممارستها الى ثلاثة أنماط:

- نمط القيادي الاستبدادية أو الأوتوقراطية
- نمط القيادة الديمقراطية أو التشاركية
- نمط القيادة الفوضوية

● **نمط القيادة الأوتوقراطية:** هذا النمط يعتمد بشكل رئيسي على السلطة والتحكم المركزي في اتخاذ القرارات، والقائد هو من يحتفظ بالسلطة القرارية. بينما مساهمة الأعضاء الآخرين في التأثير في القرار قد تكون معدومة، والاتصال يتم بشكل أساسي من القائد إلى الأعضاء. من المتوقع من الأعضاء الامتثال والانضباط، وأي مخالفة للتعليمات قد تتسبب في تلقي عقوبات.¹

هذا النوع من القيادة يستخدم في الحالات الآتية:²

- * عندما يكون المرؤوسين قليلي الخبرة
- * عندما يكون القائد ماهر من النواحي الفنية
- * عندما تكون القرارات الواجب استخدامها بالغة الأهمية.

يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية:

● **النمط القيادي الأوتوقراطي التسلطي:** هذا النمط يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه، واستعماله التهديد كتحفيز وحيد، وينفرد في اتخاذ القرارات دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ما يترتب عليه ترك الافراد للعمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده، هذا النمط يمثل اعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته³

● **النمط القيادي الأوتوقراطي الخير:** يتسم القائد الأوتوقراطي الخير بالثقة الشديدة في قدراته وأسلوبه في أداء العمل. يركز اهتمامه بشكل أساسي على تحقيق أداء متميز في الأجل القصير والطويل، وتتمثل مهارته الأساسية في قدرته على توجيه موظفيه بفعالية وتحفيزهم لتنفيذ ما يرغب في تنفيذه. إضافة الى قدرته على خلق بيئة تسهم في تقليل احتمال ظهور سلوك عدواني من جانب الموظفين إلى أقل حد ممكن، وزيادة مستوى ولاء المرؤوسين وامتثالهم لقيادته.⁴

¹سمية قداش، مرجع سبق ذكره، ص 142

²معن محمود عياصرة، مروان محمد بن حمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 153

³نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة 03، دار الثقافة، عمان، 1999، ص: 160

⁴بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص149

القائد الأوتوقراطي الخير يستخدم أساليب الاطراء والمدح إضافة الى العقاب الخفيف ما يضمن تنفيذ مرؤوسيه لقراراته وأوامره

• **النمط القيادي الأوتوقراطي اللبق:** هذا النمط الإداري يعتبر وسيطاً بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي. القائد الأوتوقراطي اللبق يتفاعل مع الموظفين بلباقة وود، ويظهر مرونة في معالجة المشكلات، ويُعتمد على علاقاته الشخصية معهم لتحقيق الأهداف. ومع ذلك، يرى القائد أن مشاركة الموظفين في صنع القرارات عملية غير مجدية وغير مهمة، كما يشجع القائد الموظفين على المشاركة في الاجتماعات واللقاءات، مما يمنحهم إحساساً بالحرية في التصرف. ومع ذلك، في الواقع، هو من يتخذ القرار النهائي.¹

وعلى ذلك يمكن تحديد مفهوم نمط القيادة الأوتوقراطي على انه نمط قيادي حيث يقوم القائد باتخاذ القرارات ويحتفظ بالسلطة دون أن يشارك مرؤوسيه في هذه العملية. بالإضافة إلى ذلك، يظهر القائد في هذا النمط عدم الثقة في مهارات وقدرات مرؤوسيه، ولا يولي اهتماماً كافياً لبناء علاقات إنسانية مؤثرة معهم.

• **نمط القيادة الديمقراطية:** بموجب هذا النمط يقوم القائد بتحديد الاهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركه مرؤوسيه بالاتفاق معهم وبذلك يشعروهم بأهميتهم ودورهم في العمل والتحقيق الاهداف تأثيراً ايجابياً في معنويات المرؤوسين²

"هذا النمط يعتمد على احترام مشاعر المرؤوسين وإرساء ثقافة الاحترام دون اللجوء إلى التسلط أو العنف. يشجع هذا النمط المبادرة ويحترم الأفراد بغض النظر عن مواقعهم. كما يعزز الإبداع ويمنح المرؤوسين الفرص لتطوير أنفسهم من خلال توفير فرص للنمو الوظيفي. كما يتميز هذا النمط بتحديد الأهداف بوضوح وتوجيهات اتصال فعالة وتعزيز الدافعية للعمل. يشجع على العمل الجماعي والتعاون بطريقة عادلة وإنسانية. من فوائد هذا النمط تعزيز معنويات المرؤوسين وبناء الثقة في أنفسهم، وزيادة مستوى التعاون وزيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ."³

"هذا النمط القيادي يعتمد تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرى أنهم قادرون على ممارستها بحكم كفاءتهم وخبراتهم مما يوفر للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية الهامة .

كما يستخدم القائد في هذا النمط القيادي الثواب والعقاب بطريقة موضوعية. يتميز أيضاً هذا

¹العجمي، محمد حسنين الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 9، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص146

²عاطف عبد الله مكاي، مرجع سبق ذكره، ص14

³رافد الحريبي، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2007، ص: 27

النمط بزيادة حرية التواصل والتفاهم بين المرؤوسين.¹

• **النمط القيادي الحر** هذا النمط القيادي يتسم بمنح المرؤوسين حرية كاملة في تحديد المهام والأنشطة، مع التدخل الأدنى من القائد في قيادة العمل أو النشاط. يقتصر دور القائد على توفير الموارد الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين. يتيح هذا النمط للمرؤوسين تحديد الأهداف وتنظيم الأنشطة بناءً على توجيهات ودعم القائد.²

ثانياً: نظام الاتصال:

يعد الاتصال عصب الحياة حيث انه يلعب دورا حيويا في شتى المجالات خاصة في مجال الإدارة، اذ لا يمكن لأي منظمة ان تحقق اهداف بدون عملية اتصال لأنه وسيلة نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات وهي العنصر الاساسي في تنفيذها.

1- مفهوم الاتصال وخصائصه

بدأ الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المنظمة مع ظهور التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي طور فكرة أن المنظمة تنظم اجتماعي، وهذا ما اكده Sainsaulieu بقوله انها اصبحت حقا قضية مجتمع، لأنها تعتبر مصدر الهويات تقوم بمهام التنشئة الاجتماعية

1-1 مفهوم الاتصال: اعطي للاتصال تعريفات كثيرة منها:

"الاتصال التنظيمي هو مجموعة من الوسائل والعمليات التي تُستخدم من قبل المنظمة، والمدراء والموظفين داخل المنظمة، لنقل المعلومات والرسائل بفعالية إلى جميع الأطراف المعنية. يعتبر الاتصال التنظيمي أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة حيث يساهم تعزيز التفاهم والتعاون داخل المنظمة والمساهمة في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة."³

يعرف أيضا على "انه مجمل النشاطات التي تهدف الى انشاء علاقة بين الفاعلين بهدف انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، ويتم الاتصال التنظيمي وفقا لهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم المهام داخل المنظمة"⁴

ويعرف الاتصال التنظيمي على " انه وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال

¹معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص153

²المرجع نفسه.

³خضير كاظم محمود، السوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص116

⁴محمد شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982، ص242

وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها"¹

ومن هنا فإن الاتصال التنظيمي يعتبر عملية تدفق متعددة الاتجاهات تهدف إلى تبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات بين أقسام المنظمة من جهة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية من جهة أخرى. يحدث هذا التبادل لغرض تنسيق العمل. تبادل وجهات النظر والآراء والأفكار والمعلومات والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل ومشاكله حتى يتم الوصول إلى التفاهم بين الموظفين. إنتاج التأثير ورد الفعل المطلوب.

1-2 أنماط الاتصال التنظيمي: تأخذ عملية الاتصال داخل المنظمة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجه الرسمية إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي وذلك كما يلي:

✓ **الاتصال الرسمي:** يعرف بأنه تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات يقررها

التنظيم فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار²

أي انه اتصال يتم ضمن القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي، ويشمل: الاتصال العمودي والاتصال افقي

-الاتصال العمودي: وينقسم بدوره إلى الاتصال الصاعد والنازل:³

• **الاتصال الصاعد:** يكون هذا الاتصال من الاسفل إلى الاعلى ويتجسد من خلال تقديم معلومات حول الاداء وظروف العمل كالتقارير، تقديم الشكاوى، التظلمات والاقتراحات لأن هذا الاتصال يتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم.

• **الاتصال النازل:** ويتدفق هذا النوع من الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة، ويكون في شكل اوامر وتعليمات مرتبطة بالعمل، معلومات حول الاجراءات والقوانين الداخلية.

-الاتصال الافقي: يتم هذا الاتصال بين الافراد من نفس المستوى، والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من أجل فعالية أكبر، اهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات تتمثل في: المقابلات الخاصة، الاجتماعات على مستوى الإدارة والقسم، والاجتماعات العامة، المؤتمرات

¹ خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 117

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص 141

³ سمية بقداش، مرجع سبق ذكره، ص 137

والملصقات على الحائط¹

الاتصال غير الرسمي: بالموازاة مع الاتصال الرسمي ينشأ الاتصال غير رسمي في المنظمة وهذا غالباً ما يكون راجع الى خلل في الاتصال رسمي كجمود الاتصال الصاعد²

1- 3 أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة: الاتصالات تلعب دوراً حاسماً في تطوير أداء العاملين وزيادة الكفاءة والدقة في العمل. توفر الاتصالات عناصر مثل السرعة والمرونة وترشيد استخدام الموارد، مما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد وفي أقصر وقت ممكن. بالإضافة إلى ذلك، تزيد الاتصالات من قدرة الإدارة على أداء مهامها بشكل أفضل، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. يتيح التنسيق الفعال والتفاهم المتبادل بين الإدارة والموظفين تحقيق التعاون البناء وتبادل البيانات والمعلومات من خلال الاتصالات الإدارية.³

الاتصالات الإدارية تُعتبر وسيلة أساسية لتطوير التنظيم بشكل عام. تهدف هذه الاتصالات إلى تعزيز أداء العاملين من خلال تطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم. تُستخدم أيضاً للتعامل مع العيوب وتحسين طرق العمل. يتم تصميم الاتصالات الإدارية لإنشاء هياكل تنظيمية جديدة وتبني أساليب إدارية مبتكرة واستخدام وسائل اتصالية مبتكرة تمنح التنظيم ميزة تنافسية على منافسيه. تبرز أهمية الاتصال في البيئة العملية:⁴

1. تبادل المعلومات: يمكن للاتصال الفعال أن يساعد في تبادل المعلومات بين المديرين والموظفين وبين الزملاء. هذا يساهم في ضمان توجيه الأهداف والمهام بشكل صحيح وتجنب سوء فهم.
2. بناء الثقة: عندما يكون هناك اتصال مفتوح وصادق بين أفراد الفريق، يتيح ذلك بناء الثقة بينهم. الثقة تلعب دوراً هاماً في تعزيز التعاون والعمل الجماعي.
3. تعزيز التواصل: الاتصال الجيد يسهم في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق وتحسين فهمهم المشترك للأهداف والتحديات. هذا يسهم في تجنب الاحتكاك إلى الاجتماعات والمشكلات الكبرى.
4. تحفيز الأداء: يمكن للاتصال الفعال أن يكون وسيلة فعالة لتحفيز الأفراد وزيادة مستوى الالتزام بأدائهم. عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون التقدير والدعم من قبل المديرين، يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف.

¹ نظير محمود كامل، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص123

² عساف عبد المعطي، مبادئ الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ص58

³ النمر، سعود بن محمد، خاشقجي، هاني يوسف، . الإدارة العامة: الاسس والوظائف، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006، ص185.

⁴ السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص43.

5. تحقيق الهدف المشترك: الاتصال الجيد يسهم في تحقيق وحدة المفهوم والهدف بين أعضاء الفريق. فهو يجعل الجميع يعمل باتجاه واحد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
6. تعزيز روح الجماعة: عندما يتمتع أعضاء الفريق ببيئة اتصال فعالة ومفتوحة، يتم تعزيز روح الجماعة والانتماء إلى الفريق. فيشعرون بأنهم جزء من مجموعة تعمل بتناغم لتحقيق النجاح. باختصار، الاتصال الفعال هو عنصر أساسي لإدارة ناجحة وبيئة عمل إيجابية. إذا تم تعزيز الاتصال والتواصل بين أفراد الفريق، سيكون لديهم المزيد من القدرة على تحقيق الأهداف وتحسين جودة العمل.

المطلب الثاني: الأبعاد المتعلقة بالعوامل الوظيفية

تتضمن العوامل الوظيفية جميع الجوانب والظروف التي تؤثر على طريقة وأداء العمل في المنظمة. من تصميم عمل، اثناء الوظيفة، الفرص الممنوحة للعاملين لتطوير مهاراتهم

أولاً: التصميم الوظيفي:

تشكل الوظائف التي يؤديها العامل وفي اي منظمة لبنات البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويلعب تصميم العمل دوراً هاماً في فعالية المنظمة فهو يهدف الى تحديد المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الموظفون داخل المنظمة بما في ذلك توزيع السلطة واتخاذ القرارات ويعتمد تصميم الوظائف على عوامل متعددة مثل احتياجات الموظفين واستدامة المنظمة والتحديات البيئية

1- ماهية التصميم الوظيفي

يعتبر تصميم الوظيفي وسيلة وليس غاية في حد ذاته فهو يستند اساساً الى تطبيق مبدأ التخصص في العمل والذي يعتبر عمليه صعبه معقده تتضمن اتخاذ قرارات واجراءات بشكل موضوعي¹

عرف التصميم الوظيفي على أنه: "مجموعة الفرص والقيود المهيكلة في المهام والمسؤوليات المحدد، والتي تؤثر على كيفية انجاز واختيار العمل من طرف الموظف"²

عرف أيضاً على أنه: معالجه محتوى المهام، علاقات الوظائف الموجهة لتحقيق اهداف

¹ جسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الجامد للنشر والتوزيع الأردن، 2004، ص: 305، 306

² John P. Meyer). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links, The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory", Edited by Marylène Gagné: USA, Oxford university press, 2014,p48

تنظيمية، وأشباع الحاجات الشخصية لشاغلي تلك الوظائف¹

بناء على هذا التعريف فإن موضوع تصميم الوظائف يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد والتي تشمل: المحتوى الوظيفي والعلاقات بين الافراد، نتائج الاداء والتغذية العكسية²

يشمل المحتوى الوظيفي تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي: التنوع، الاستقلالية، درجة التعقيد، درجه الصعوبة، وحدة المهام.

اما واجبات الوظيفة فهي المتطلبات والأساليب التي تتضمنها الوظيفة الواحدة وتشمل مسؤوليات الوظيفة، السلطة، تدفق المعلومات، اساليب العمل، متطلبات التنسيق

يمكن قياس مستوى اداء الوظيفة وفقا لمعيارين: المعايير الخاصة بإنجاز العمل مثل: الإنتاجية والفعالية والكفاءة، المعايير الخاصة باستجابة الموظف للوظيفة مثل: الرضا الوظيفي والتغيب

يتضمن العنصر الاخير التغذية العكسية ونتائج العمل وتنشأ التغذية العكسية عموما من مصدرين رئيسيين التغذية العكسية المباشرة، والتغذية العكسية من الافراد الذين يشملون زملاء الموظف أو رؤسائه أو مرؤوسيه.

2- استراتيجيات التصميم الوظائف:

للتصميم الوظيفي أربع استراتيجيات كما يلي:

1-2 التخصص الوظيفي: ظهرت الحاجة الى التخصص الوظيفي مع ظهور الحركة الصناعية وكانت الإدارة العلمية اول من نادى بالتخصص الوظيفي حيث اختصر التصميم الوظيفي على تصميم الاعمال، وتجزئة الوظائف وتقسيمها الى وحدات صغيرة وتنميط الاجراءات اللازمة لأداء هذه الوحدات وتدريب وتحفيز العمال³

2-2 التدوير الوظيفي: تم تطوير مفهوم التدوير الوظيفي كاستجابة لقضية التخصص الزائد في الأعمال والروتين والملل الناتج عنه. يشمل التدوير الوظيفي نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة أو بين مهام مختلفة بهدف تطوير مهاراتهم واكتساب خبرة متنوعة. ومع ذلك، يجب ملاحظة أن التدوير الوظيفي لا يعدل بشكل كبير من الخصائص الرئيسية للوظائف التي ينتقل فيها الموظف. ولا يعد أكثر من كونه جعل الموظف يؤدي اعمالا روتينية مملة ومتنوعة بدلا من عمل

¹يوسف مسعداوي، اساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومة، 2014، ص215

²المرجع نفسه، ص ص: 216-217

³يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص218

واحد. ¹

2-3 التوسيع الوظيفي: ان التوسيع الوظيفي من نتائج حركه العلاقات الإنسانية، ويعني هذا الاسلوب زيادة مساحة مهام عمل ما من خلال الجمع بين عدة أنشطة متماثلة ذات علاقة ببعضها، هذا الاسلوب يهدف إلى تغادي السلبيات التنظيمية المرتبطة بتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للعمل، حيث يتم تكليف الموظف بمجموعة من الأعمال التي يمكنه تنفيذها في دوره دون تكرار مستمر ولا نهائي. يزيد التوسيع الوظيفي عادة من عدد الأنشطة التي يقوم بها الموظف، ولكن ليس بالضرورة من حيث تنوع الأنشطة بل بالنسبة للكمية فقط، إذا التوسيع الوظيفي يكون افقي وليس عمودي واعداء مجموع الأنشطة لا يتطلب حيازة الموظف على مهارات اضافيه خاصه بل يتطلب نفس المستوى من المهارات ²

2-4 الاثراء الوظيفي: حظي أسلوب الاثراء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمفكرين، بعد ان اتضح ان الاسلوبين السابقين لم يحققا النتائج المتوقعة، ويرتكز هذا الاسلوب على المدخل التحفيزي في تصميم العمل، الذي ينطلق من نظرية التحفيز في العمل وأنه إذا ما كان للعمل معنا وقيمة، ويتضمن تحديا وتنوعا فإن الفرد سيبدل المزيد من الجهد والعطاء وتحقيق مستوى أعلى من الاداء ³

ان تنظيم العمل وفقا لهذا الاسلوب يؤدي الى زيادة جاذبيته للفرض لشعوره بتحكم أكبر في مجموعه من الأنشطة منذ البداية حتى النهاية، ما يؤدي به الى ان يصبح مؤهلا أكثر لمناقشة التحسينات التي يمكن ان نضيفها لتطوير تنظيم العمل ⁴

ان الاثراء الوظيفي إذا يؤدي الى زيادة المسؤولية والاستقلالية، وبالتالي زيادة الاثار التحفيزية المرغوبة

العلاقة بين تصميم الوظائف ورضا العامل هي علاقة معقدة وتعتمد على عدة عوامل. تختلف استراتيجيات تصميم الوظائف في قدرتها على تحقيق رضا العامل. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي التخصص الوظيفي إلى درجات معينة من الرضا والحافز، ولكنه قد لا يكون كافياً لتحقيق رضا كامل. ان. العوامل التي تؤثر على رضا العامل تشمل مستوى النتائج المترتبة على أدائه، وكيفية تقدير الفرد لهذه النتائج. يمكن أن تكون هذه النتائج ذات طابع ذاتي مثل الشعور بالمسؤولية والتحدي والاعتراف

¹ حريم حسين محمود، مرجع سابق ص 88

² عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 264

³ James Arthur Finch Stoner ,R Edward Freeman, Management ,5 th ed, Englewood-cliffs ,prentice, hall. inc. 1992,p358.

⁴ عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 267.

والإنجاز، ويمكن أن تكون ذات طابع خارجي مرتبطة ببيئة العمل والإشراف والزملاء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتأثر درجة رضا العامل بخصائص العمل نفسه، مثل التنوع والاستقلالية والأهمية التي يمنحها للفرد. يعني ذلك أن تصميم الوظائف يمكن أن يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق رضا العامل من خلال توفير بيئة عمل تتوافق مع احتياجاته وتطلعاته.¹

بشكل عام، فإن فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على رضا العامل وتضمن تصميم الوظائف التي تتوافق مع هذه العوامل يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز الرضا والأداء العام داخل المنظمة.

ثانياً: التكوين

يعد التكوين من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد في الوظيفة التي يؤديها. وهي إحدى الوسائل التي يستخدمها المديرون من أجل تطوير قدرة الموظفين على التصرف بطرق تساهم في ازدهار ونمو واستمرارية المنظمة. لقد تعددت التعاريف حول التكوين:

1- تعريف التكوين

التعريف اللغوي: تكون، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل²

التعريف الاصطلاحي: التكوين عبارة عن مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسمح للأفراد باكتساب معارف جديدة للتكيف مع التغيرات التي تسببها بيئة للمنظمة. حيث يهدف التكوين إلى تحسين فعالية الموظف من خلال تحديد احتياجات تدريب الموظفين والأساليب المناسبة لذلك ومن ثم وتقييم عمليات التكوين³

"التكوين هو عملية تستهدف إحداث تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، بهدف تعزيز أدائه في مجال عمله بشكل أفضل. تتضمن هذه العملية مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً، تُصمم لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تساعدهم على تحقيق أهداف الفعالية في المنظمة وتسهيل اندماجهم فيها. كما يُعد التكوين جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يمكن أن يكون تكويناً نظرياً أو تطبيقياً، ويمكن تنفيذه داخلياً أو خارجياً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 312-313

² قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 178

³ بوبكر بوخرسيه محمود وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016،

يشمل التكوين أيضًا فترات دوران في ميدان العمل على عدة وظائف مختلفة.¹

يتضح من خلال ما سبق ان التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة انطلاقًا من استراتيجياتها التي تنتجها حيث يساعد التكوين على انجاز الاعمال سواء المسندة إليهم أو مستقبلا بكفاءة وفعالية بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بفاعلية.

يمكن التمييز بين التكوين ومفهومي التعليم والتدريب، فالتعليم يختلف عن التكوين، يقصد بالتكوين تنمية القدرات فدر التي لها علاقة مباشرة بعمله، بينما يركز التعليم على تنمية المعارف والقدرات التي لا ترتبط بعمل معين وانما تهدف الى تكوين الفرد بشكل عام. كذلك يمكن التمييز بين التدريب والتكوين يمكن القول ان التدريب يعني اكساب الفرد مهارات محددة ذات علاقة بالأعمال اليدوية للعمال، بينما التكوين يعني اكساب الاطارات في مختلف المستويات التنظيمية المهارات المتعلقة بمجالات معينة غير الأعمال اليدوية، التحفيز، الاتصال القيادة وغيرها والتي تمكنهم من ادارة رؤوسهم بكفاءة، تجدر الاشارة الى ان العديد من الباحثين والممارسين يستخدمون المصطلحين بدل بعضهما دون تمييز²

2- إدارة عملية التكوين

لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية للتكوين، يجب اتخاذ سلسلة من الإجراءات واتخاذ جميع الاحتياطات والتدابير اللازمة لمعالجة أي مفاجآت قد تنشأ أثناء تنفيذه. ولهذا ينبغي أن تمر عملية التكوين عبر عدة مراحل تم تخطيطها بدقة. تتمثل في:

2-1- تحديد الحاجات التكوينية: أشار الباحثان michael و thayer إلى أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية كخطوة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة. فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تهدف إلى فهم وتحليل متطلبات التكوين في القطاع المعني. وتحديد نوعية البرامج والأنشطة التدريبية التي تلزمها لتطوير أفرادها، وضع برنامج تدريبي مخصص يتناسب مع احتياجاتها. اضافة الى انه يساعد على تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين، وبالتالي تجعل عملية التكوين ملائمة بشكل جيد من قبل المدربين والمشرفين المباشرين أو مسؤولي الإدارة. يسهم هذا في تعزيز الفاعلية والكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام.³

وتقدير الاحتياجات التدريبية له أربعة خواص رئيسية: الدقة والجودة، الوقت المستغرق في عملية تحديد الاحتياجات، الوقت المتاح للتكوين وظهور نتائجه عمليا في أداء المؤسسة، تكلفة ميزانية

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، مصر، 2001، ص99

² عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص192،

³ Michael egordon: planning training activity, training and development journal, january 1973, p03

العملية التدريبية¹

2-2- اعداد برامج التكوين: بعد الكشف عن احتياجات التكوين تأتي مرحلة إعداد برنامج التكوين الذي يلبي الاحتياجات المعبر عنها في المرحلة السابقة، وبرنامج التكوين يخطط وينظم مهام التكوين وفقا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فهو يتضمن كل الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف المحددة إذ يتضمن: الأهداف الأولويات المحتوى، مدة التكوين، الفئة المستفيدة، كيفية التقييم، لابد من الإشارة الى ضرورة إعداد عدة برامج تكوين وليس برنامجا واحدا وذلك لان هناك عدة فئات للأفراد في المنظمة ولكل فئة احتياجات تكوين خاصة، فهناك برامج تكوين خاصة بالأفراد المعينين حديثا، برامج تكوين خاصة بالإطارات، برامج خاصة بالوظائف الإشرافية وبرامج خاصة بالوظائف التنفيذية²

2-3- تنفيذ برامج التكوين: تقوم الإدارة بوضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية حيث يتم: اعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي، اعداد وتجهيز مكان التكوين، تجهيز المادة التكوينية، تجهيز المدربين والمتدربين، البدء في البرنامج التدريبي مع ضمان المتابعة المستمرة للتكوين لضمان حسن سير البرنامج

عند تطبيق برنامج التكوين يمكن استخدام عدة أساليب في تكوين المتكولين والاسلوب المختار له الدور الحاسم في نتائج التكوين، من هذه الاساليب نذكر:

✓ **المحاضرات:** أسلوب المحاضرة يعتبر وسيلة فعّالة لنقل المعرفة. ورغم أنه يُعتبر من الأساليب الشائعة والاقتصادية، إلا أن طريقة الاتصال فيه تكون من جانب واحد، وقد يصعب على المحاضر أحياناً جذب انتباه الحضور ونقل المعرفة بفعالية. إذا زاد عدد المشاركين، قد يؤدي ذلك إلى تقليل من فعالية المحاضرة وجعلها تفتقد للنقاش والحوار وتبادل الأفكار³

✓ **التكوين عن بعد:** بفعل التقدم التكنولوجي استجابة للتغيرات في تكنولوجيا الاتصال ووسائل الإعلام تطورت طرق التدريب. فظهرت نماذج جديدة تدعم العمليات التعليمية مثل الأقراص المدمجة، والمحاضرات عبر الإنترنت، والتعلم الذاتي، والتوجيه عن بعد، بالإضافة إلى الجامعات الافتراضية حيث يمكن تعريف التدريب عن بعد على أنه: وسيلة تجمع مجموعتين أو أكثر من خلال استخدام تقنيات سمعية وبصرية عبر مسافات جغرافية.⁴

¹طلعت دياب الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصاداتها، الجزء الاول، القاهرة، منظمة العمل العربية، 1994، ص223

²بوخمم، مرجع سبق ذكره، ص194

³ محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط01، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص241

⁴توفيق عبد الرحمان، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، ط01، مركز الخبرات المهنية، 2007، ص310

2-4-تقييم البرنامج التكويني: عملية تقييم البرامج التدريبية تعتبر مرحلة حاسمة وأساسية لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء. بالنسبة للأفراد، يقوم التقييم بتعزيز قدرتهم على تحديد معايير التغيير والتحسين التي قد لا تكون مدرجة ضمن أهداف التدريب الأصلية. ويمنحهم فرصة للتحقق مما إذا كانوا قد استفادوا من التغييرات المخطط لها في البرنامج التكويني والتي تم تصميمها خصيصاً لهم. بفضل التقييم، يمكن للمتكون تحديد مكانته ومستواه وكيفية استفادته من المعرفة والمهارات التي اكتسبها. هذا يساعده على تحديد الطريقة الأفضل للاستفادة من التكوين وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية.¹

أما بالنسبة للمؤسسات، فإن أهمية التقييم تظهر من خلال تمكينها من ممارسة أفضل للإدارة والتحسين المستمر. من خلال مراقبة أدائها ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات تصحيحية في حالة الانحراف عن المعايير المحددة. بفضل هذه المتابعة الدورية، تمكن المؤسسة من تقليل درجة الخسارة المحتملة وتعزيز فعاليتها وكفاءتها بشكل مستدام.²

من خلال ما سبق يمكن لعملية التقييم أن تلعب دوراً مهماً في تطوير الأفراد وتحسين أداء المؤسسات، وبالتالي تعزيز الفاعلية والنجاح في مجال التدريب والتطوير.

ان التكوين أمر بالغ الأهمية للأفراد والمنظمات على حد سواء. بالنسبة للأفراد، يساعدهم التدريب على تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم، مما يمكنهم من تحسين فرصهم في العمل وتحقيق نجاح مهني أفضل. أما بالنسبة للمنظمات، فإن التكوين يساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة، ويساعد في تطوير وتحفيز العاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف وتطوير الأعمال بشكل عام.

المطلب الثالث: الأبعاد المتعلقة بالعوامل المادية

تتضمن العوامل المادية: نظام الأجور والترقيات، الظروف الفيزيائية للعمل وغيرها

أولاً: نظام الاجور والترقيات:

1-الاجور:

في أي منظمة، تعتبر الأجور واحدة من أهم مكونات عملية الإنتاج. إنه ليس عبئاً مالياً على المنظمة فحسب، بل يمثل أيضاً مصدراً رئيسياً للدخل للموظفين. علاوة على ذلك، تلعب الأجور دوراً مركزياً في تحديد وضع العمال وتأثيرهم الاجتماعي داخل المنظمات وخارجها. يساهم الأجر بشكل كبير في قدرة المنظمة على جذب الموظفين ذوي الأداء العالي والإنتاجية.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص277

²المرجع نفسه، ص277

وبدون نظام عادل للأجور، قد يصبح العمال غير راضين عن وظائفهم، ولذلك يجب على المنظمات التركيز على تصميم أنظمة أجور عادلة ومنصفة لضمان رضا الموظفين، وزيادة فرصهم في البقاء، وتحفيزهم على تقديم أداء متفوق.

تعرف الأجور: " أنها جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات التي يحصل عليها الموظف من قبل المنظمة نظير الجهد الذي يبذله في العمل، والتزامه بالعمل، وأدائه للمهام المسندة اليه في إطار الوظيفة. ذلك يأتي كمساهمة من الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.¹

أيضا عرفت على أنها: الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل.²

أيضا عرف بانه التعويض الذي يتلقاه العامل نظير ممارسته لنشاط مهني معين بناءً على اتفاق مع صاحب العمل أو الجهة التي يعمل لحسابها، ويقوم بأداء هذا النشاط بناءً على توجيهات وتعليمات الغير.³

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الاجر هو المقابل المادي أو النقدي الذي يُمنح للفرد عند ممارسته نشاطاً مهنيًا معينًا أو أداء وظيفة لصالح جهة أخرى أو بناءً على توجيهات وتعليمات منظمة أو جهة عمل محددة. يمثل الأجر تعويضًا للجهد الذي يبذله الفرد ويتم تحديده بناءً على اتفاق مسبق بين العامل وصاحب العمل أو الجهة المعنية.

تُعتبر الأجور ذات أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء⁴:

-بالنسبة للفرد، تمثل الأجور وسيلة لتلبية مجموعة متنوعة من احتياجاته. يشمل ذلك الاحتياجات الأساسية للبقاء والعيش، وأيضًا الحاجة إلى الأمان والانتماء إلى المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الأجور مقياسًا لمكانة الفرد في المجتمع ولثقة بذاته.

- بالنسبة للمنظمة، تعتبر الأجور وسيلة لجذب الكفاءات اللازمة والمؤهلات العالية للعمل والاحتفاظ بها داخل المنظمة. كما تعتبر وسيلة لتحقيق العدالة والمساواة بين موظفي المنظمة. بذلك، تساهم الرعاية المناسبة للأجور في بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والعاملين، وهذا مهم جدًا حيث تشير الإحصائيات إلى أن الخلافات الأكثر شيوعًا بين الإدارة والموظفين تكون غالبًا بسبب مسائل

¹فصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،، 2008 ص 107

²مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009ص. 174

³عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص90

⁴صفوان محمد المبيضين وآخرون، التخطيط في الموارد البشرية، ط03، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ص: 176.

تتعلق بالأجور .

ينبغي على المنظمة وعند تصميم نظام الأجور أن تراعي مجموعة من المبادئ: ¹

المبدأ الأول: "مبدأ العدالة" يُشير إلى ضرورة أن يكون تحديد الأجور عادلاً، مع الاعتماد على معايير ثابتة وموضوعية تنطبق على جميع العاملين دون تمييز. هذا المبدأ يعكس الجانب النفسي للأجور والرواتب.

المبدأ الثاني: "مبدأ المساواة" يعني أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتشابه في المسؤوليات والواجبات. يتطلب هذا المبدأ اعتماد معايير موضوعية لتقييم وتحديد قيمة كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل الجانب الموضوعي للأجور

المبدأ الثالث: "مبدأ الكفاية" يشير إلى أن الأجور والرواتب يجب أن تكون كافية لمساعدة الفرد في تلبية احتياجاته المختلفة والتزاماته المتعددة. يجب أن يتم اعتبار عوامل اقتصادية مثل مستوى المعيشة ومعدلات الأسعار وغيرها عند تحديد الأجور. هذا المبدأ يمثل الجانب الاقتصادي للأجور.

من خلال ما سبق" يمكن القول ان تصميم نظام أجور يتسم بالعدالة، والمساواة، والكفاية، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين. فعندما يحصل العاملون على أجور عادلة ومتساوية للوظائف المماثلة، وتكون كافية لتلبية احتياجاتهم وتحقيق مستوى مناسب من الراحة المالية، يزيد ذلك من رضاهم الوظيفي ويساهم في تعزيز جودة حياتهم المهنية. بالتالي، يمكن أن نرى أن تطبيق هذه المبادئ بشكل صحيح يساهم في خلق بيئة وظيفية أفضل وأكثر استدامة ورفاهية للعاملين في المنظمة. "

2-الترقيات

عملية الترقية تُعتبر واحدة من أهم القرارات التي يتخذها القادة والمديرين في المؤسسات نظرًا لتأثيرها الكبير على موقف ومعنويات الموظفين داخل مجموعات الوظائف المختلفة.

تعرف الترقية على انها عملية نقل الموظف من وضعية وظيفية إلى اخر تتمتع بمستوى أعلى من الراتب والمزايا الحالية، وتترافق عادة مع زيادة في الامتيازات ومستوى المسؤولية ونطاق الصلاحيات الوظيفية. ²

فبرامج الترقية الجيدة والواضحة تمكن من الوصول إلى المستويات العليا من الرضا بين

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: منحى نظم، ط 3، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص: 3

² محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1967، ص54

الموظفين من عدة جوانب والتي نذكرها فيما يلي: -الرضا عن الوظيفة. -الرضا عن الراتب. -الرضا عن فرض النمو والارتقاء الوظيفي. -الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة. -الرضا عن مجموعة العمل. -الرضا من الناحية الاجتماعية.

2-1- معايير الترقية: يتم تنفيذ عمليات الترقية في المنظمة بناءً على معايير محددة وفقاً لما يلي:

• **الترقية على أساس الأقدمية:** وتعني صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة¹

أي أنه وحسب هذا المعيار فإنه يتم ترقية الموظف بشكل تلقائي بناءً على مدة الخدمة لديه، ويتم منح الأفضلية في الترقية للموظف الذي يمتلك أكبر عدد من السنوات في الخدمة بالمنظمة. أي أن طول فترة الخبر يكفل اكتساب الموظف كفاءة ومهارة تجعله مؤهلاً للترقية

ما يعاب على هذا المعيار هو أنه قد يكون غير دقيق لأن خبرة الموظف تبقى محصورة في مجال ضيق ومحدد ولا يصلح كلما تقدمنا في السلم الوظيفي فالوظائف العليا تتطلب مهارات وصفات شخصية خاصة مثل القيادة اتخاذ القرارات القدرة على تحمل المسؤولية وتوجيه الآخرين لذلك يجب أن تكون أسس الترقية أكثر دقة وتعتمد على تقييم شامل لمهارات وكفاءات الموظف²

• **الترقية على أساس الكفاءة:** وفقاً لهذا الأسلوب تكون ترقية الموظفين بالاعتماد على ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل³

هذا الأسلوب من الترقية قد لا يكون معياراً دقيقاً، فكفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل وظيفة أعلى، ولذلك فمن الأفضل الاعتماد على مقياس إضافي بجانب الكفاءة للحكم على كفاءته ونجاحه في الوظيفة المرقي إليها.⁴

• **الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية** تعني الجمع بين استخدام أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معاً لترقية الموظفين، بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب العيوب المحتملة في تطبيق كل منهما بمفرده.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص322.

² محمد الكردي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص228.

³ مازن فارس رشيد إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص932.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة،

- يتم اختيار الأسلوب المناسب بناءً على مستوى الوظيفة:¹

1. يتم استخدام أسلوب الكفاءة بشكل رئيسي للترقية للوظائف العليا نظرًا لاعتمادها على مهارات وصفات شخصية ضرورية.
2. يتم استخدام أسلوب الكفاءة والأقدمية معًا بشكل تدريجي للوظائف المتوسطة، مما يمكنه من تحقيق توازن بين الخبرة والكفاءة.
3. يتبع أسلوب الأقدمية بشكل رئيسي للوظائف الدنيا والروتينية التي تعتمد بشكل أساسي على تنفيذ المهام بشكل منتظم دون الحاجة إلى مهارات متقدمة.

من خلال ما سبق نجد ان لكل اسلوب عيوب ومزايا ووجب على المنظمة اختيار الاسلوب الانسب بناء على احتياجات واهداف المنظمة ومتطلبات الوظائف

تعد الترقية أحد محفزات العمل القوية التي تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية للموظفين واستقرارهم، ويزيد مستوى ارتباطهم بالمنظمة وشعورهم بالرضا، مما ينعكس ايجابا على جودة حياتهم الوظيفية.

ثانيا: ظروف العمل الفيزيائية أو المادية

الظروف الفيزيائية لبيئة العمل: ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من: إضاءة، وتهوية، وضوضاء، ونظافة، فضلا عن التجهيزات الفنية التي تساعد العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل²

تتمثل الظروف الفيزيائية في جملة العوامل المؤثرة في الإنتاج، وهي عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها البعض نذكر منها: درجة الحرارة، الرطوبة والبرودة، وعلى الرغم من أنها عوامل مشجعة على تحسين العملية الإنتاجية الا انه يمكن أن يكون لها تأثير سلبي إذا كانت غير مواتية³

ان الظروف الفيزيائية وما تنطوي عليه من عوامل مادية عديدة مثل تصميم المكاتب، مستوى الإضاءة، درجة الحرارة والضوضاء ووسائل الصحة والسلامة وغيرها من العوامل يكون لها تأثير مباشر على العاملين ومستوى أدائهم ومدى رغبتهم في عملهم، فقد تؤدي ظروف العمل غير المناسبة الى نفور العاملين وزيادة مستوى الضغط عليهم بمستويات مختلفة حسب طبيعة العمل ونوعه.⁴

¹يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص 499.

²عقيلي، عمر وصفي. إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996. ص482

³محمد ربيع شحاتة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 157

⁴Les worrall and cary cooper, the quality of working life, managers wellbeing, motivation and productivity, CMI Chartered Management Institute, 2012, p43.

يمكن تلخيص مفهوم الظروف الفيزيائية بأنها عبارة عن كل ما يحيط بالعامل في بيئة عمله من عناصر مهمة متعلقة بالإضاءة الحرارة التهوية والراحة الصوتية وتصميم المكاتب إضافة إلى متطلبات الأمن والسلامة لظروف العمل الفيزيائية عدة عناصر نذكر منها:

1- المحيط الحراري:

تحتاج بيئة العمل إلى توفير درجة حرارة مناسبة ومريحة خلال فصلي الشتاء والصيف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام مكيفات الهواء أو المراوح الكهربائية في فصل الصيف، وأنظمة التدفئة شتاء، يمكن أيضا تصميم نوافذ في أعلى سقف المكاتب، كما يمكن ضبط درجة الحرارة لجعلها مناسبة عن طريق استخدام مواد عازلة عند بناء المبنى للتقليل من تسرب الحرارة أو البرودة إلى الداخل.¹

إن دراسة المحيط الحراري في بيئة العمل ليس بالموضوع الجديد، ولكنها كانت دائما محط اهتمام الكثير من الباحثين، فقد أظهرت دراسة Mackworth - المنشورة عام 1950- أن معدل الأخطاء في العمل يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة. وأيد هذا الاستنتاج الباحث pepler في دراسته التي نشرت سنة 1953 حيث وجد أن الكفاءة المهنية تتدهور عندما ترتفع درجات الحرارة المؤثرة.²

ليس هذا فحسب، فقد أثبتت دراسات أخرى أن هناك علاقة طردية واضحة بين ارتفاع درجات الحرارة وزيادة معدل الحوادث، إضافة إلى أن درجة الحرارة المثالية تختلف من عمل إلى عمل ومن مكان إلى مكان وحتى بين فصول السنة المختلفة، فبيئة العمل التي تتطلب جهد بدني تحتاج إلى درجة حرارة أقل من الأعمال المكتبية، لذلك يجب على المنظمات تعديل درجة حرارة بيئة العمل وفقا لاحتياجات العمال والظروف المحيطة بهم لضمان راحتهم وسلامتهم وتحسين كفاءة العمل.³

ينبغي أن يعمل الانسان في بيئة عمل توفر له درجة حرارة معتدلة سواء أكان العمل ذهنيا أم عضليا فإن كفاءة الفرد تقل كلما كانت درجة الحرارة مرتفعة أو انخفضت من المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل سواء ارتفاعا أو انخفاضاً يسبب الضيق للعامل وتؤثر سلبا على انتاجيته وسليته

2- الضوضاء:

يعرف BUROWS الضوضاء على أنها الحافز السمعي الذي لا يتعلق بالمهمة الحالية التي يقوم بها الفرد ولا يوفر له أي معلومات ذات صلة بهذه المهمة⁴

¹رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص281

²فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، الطبعة السادسة مزيدة ومعدلة، القاهرة، 1988، ص223

³كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، الطبعة الاولى، 1996، ص137

⁴بوحض مبارك، العمل البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004، ص121

كما عرفت أيضا: على أنها الخليط المتنافر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجيتهم فضلا عن الاثار الجانبية التي تحدثها على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الضوضاء تشير الى الصوت المزعج غير المرغوب فيه والذي قد يكون خطيرا يهدد سلامة وأمن العامل.

على الرغم من اننا غالبا ما نعتقد أن الضوضاء في بيئة العمل ترتبط بالمصانع الكبيرة والورشات والانشاءات الضخمة، الا أن أي نوع من الاصوات يمكن أن يكون مشتتا ومزعجا، وتعتمد درجة تأثير هذه الضوضاء بشكل كبير على الأفراد أنفسهم، ونوع الواجبات التي يؤدونها، وقد أوضحت الدراسات الى أن الحد الأعلى لتحمل الضجيج هو 90 ديسيبل خلال فترة العمل اليومية المقدرة ب 8 ساعات، وأن تجاوز هذا المستوى يزيد من خطر تعرض الافراد للأذى²

تعتبر الضوضاء من العوامل المؤثرة على إنتاجية ونفسية العامل في مكان عمله حيث تقلل من قدرته على التركيز والانتباه للمهام المطلوبة، مما يزيد من احتمالية وقوعه في الأخطاء، إضافة الى ذلك تسبب الضوضاء التوتر العصبي، التعب، الإرهاق، وضعف السمع، وظهور بعض الامراض العضوية مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية لدى العامل وبالتالي على أداء المنظمة بشكل عام³

3-الإضاءة:

ان دراسة عامل الاضاءة في بيئة العمل ليس بالموضوع الجديد بل شغل اهتمام رجال الفكر الإداري منذ عدة سنوات فكان موضوعا لدراساتهم العلمية، ولعل اولى الدراسات في ها الجانب تمت في مصنع هواتورن لشركة وسترن الكتريك في الولايات المتحدة الامريكية.

تعتبر الاضاءة أحد العوامل المادية الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العامل، حيث يعتمد العمل الاداري أو الصناعي على توفير رؤية واضحة لأداء إجراءات العمل، تم تعريفها على أنها كمية الضوء الساقطة على مساحة معينة كمكان العمل، ووحدة قياسها هي اللوكس⁴-lux

أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت أن الانتاج يزداد مع ازدياد شدة الاضاءة intensity of

¹مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص368

² يوسف الطيب، إدارة السلامة والصحة المهنية، الطبعة الأولى، سيفوي لاستشارات السلامة والصحة المهنية والتدريب والجودة والبيئة، الامارات العربية المتحدة، 2009، ص11.

³بوحفص مباركي، مرجع سبق ذكره، ص251.

⁴ المرجع نفسه، ص250.

illumination، فعلى سبيل المثال وضح لوكيش وموس أن زيادة شدة الاضاءة عما كانت عليه ترفع انتاجية العامل وكفاءته الى 25% وبمجهود أقل، كما انه لا بد ان نتوقع ان شدة الاضاءة لو تجاوزت حد معين فان الانتاج سينخفض،¹

الكثير من الدراسات اظهرت أن مستوى الاضاءة ووضوح الرؤية يؤثران في معدل حوادث العمل، ومن المؤكد أن نسبة الحوادث التي تقع في الضوء الطبيعي أقل منها في أي نوع من انواع الاضاءة الصناعية، وفي هذا الصدد أوضح vernon أن معدل الحوادث زاد بمقدار 25% في ظروف الاضاءة الصناعية غير الكافية²

وتجدر الإشارة الى ان شدة الاضاءة ليست العامل الوحيد الذي يجب مراعاته في بيئة العمل بل هناك عامل اخر وهو تجانس توزيع الضوء uniformity of illumination، فالوهج يشتمل الانتباه ويسبب الصداع والضوء غير المباشر والموزع توزيعاً جيداً هو الضوء المناسب للعمل والضوء الطبيعي من أفضل انواع الاضاءة ويمكن استخدام الاضاءة الصناعية عند الحاجة لأنه أفضل وأكثر راحة للبصر³

مما سبق يتضح جلياً أهمية دراسة الاضاءة من جميع جوانبها ضمن استراتيجية شاملة لما لها من تأثيرات كثيرة، ان نجد لها تأثير على الحالة النفسية للعامل بالإضافة الى تأثيرها على كفاءة وانتاجية العمل، وراينا كيف انها سبب في نسبة من حوادث العمل.

4- السلامة المهنية

ان اهتمام المنظمات بالسلامة المهنية من اهم ابعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية لإشباع غريزة الأمان الإنسانية، كما يعتبر مظهراً من مظاهر التطور الإداري والتخطيط الاقتصادي الناجح، وانعكاساً للوعي العام ودور الحكومات والمنظمات في الارتقاء بأحوال العمل⁴

عرف ماضي السلامة المهنية بانها توفير بيئة عمل آمنة وصحية، للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساس لعناصر الإنتاج: الانسان، الآلة، المادة ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة، لحماية العنصر البشري من الحوادث والأمراض المهنية⁵

¹ فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص222.

² المرجع نفسه، ص 295 .

³ عويضة، مرجع سبق ذكره، ص145

⁴فاطمة عجرمة، أثر تأمين بيئة العمل على جودة الحياة بمواقع مشروعات التشييد المصرية بين التفعيل والمسؤولية التشريعية والتعاقدية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد1، العدد3، غزة، 2016، ص13

⁵خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010، ص98.

أيضا تعرف على انها العمل على حماية الموظفين من إصابات العمل الناتجة عن الحوادث من خلال اعداد البرامج الوقائية والعلاجية الملائمة¹

يمكن تعريف السلامة المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات الخاصة لحماية العمال، والمحافظة على سلامته من كافة المخاطر التي يمكن ان تواجهه في بيئة العمل

تُعتبر السلامة المهنية أساسية لأي بيئة عمل ناجحة، حيث تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين. تعزز إجراءات السلامة المهنية الوعي بالمخاطر وتعلم السلوكيات الآمنة، مما يقلل من حوادث العمل والإصابات. بالتالي، يزيد الاهتمام بالسلامة من معدلات الإنتاجية والكفاءة للعاملين، حيث يشعرون بالراحة والثقة أثناء أداء مهامهم. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي البيئة الآمنة إلى تحسين رضا العاملين وتعزيز الولاء للمؤسسة، مما يؤثر إيجابياً على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل العمل. وبشكل عام، يُظهر الاستثمار في السلامة المهنية تأثيراً مباشراً على رفاهية وأداء العاملين وبالتالي على نجاح المؤسسة ككل.

تلعب الظروف الفيزيائية للعمل دوراً كبيراً في تحسين جودة الحياة الوظيفية. عندما تكون بيئة العمل مريحة وآمنة، مع توفير وسائل الراحة والأمان اللازمة، يمكن للموظفين القيام بأعمالهم بكفاءة أكبر وبدون توتر زائد. تكون الأماكن النظيفة والمنظمة والمجهزة بالشكل الصحيح أساسية لضمان رضا الموظفين وتحفيزهم. هذه الظروف تساهم في خلق بيئة إيجابية ومريحة تعزز الرفاهية الوظيفية وتحقيق أهداف العمل بكفاءة.

المطلب الرابع: الابعاد المتعلقة بالعوامل المعنوية

تتمثل في:

أولاً: الامان الوظيفي:

1-تعريف الأمان الوظيفي

الأمن الوظيفي هو شعور الافراد بأنهم يمتلكون وظيفة مناسبة لمهاراتهم وقدراتهم، وبأن هناك استقراراً مستقبلياً في المنظمة التي يعملون فيها، بما في ذلك وجود ظروف عمل جيدة وعدم تعرضهم لأي تهديدات تتعلق بفقدان وظائفهم أو عدم استقرار الفرص للترقية وغيرها من العوامل التي تسبب توتراً للموظف وتؤثر سلباً على استقرارهم.²

¹سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الافراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص467

² 1 Jandaghi, G. , Mokhles, A. , &Bahrami, H. (,The impact of job security on employees' commitment and job satisfaction in Qom municipalities, African Journal of Business Management, vol: 5,n: 16,2011,pp: 6853-6858,

الأمان الوظيفي هو احساس الفرد تجاه المنظمة بناءً على قدرتها على تلبية احتياجاته ورغباته. كما يعتمد هذا الشعور على قدرة الفرد على تحقيق الأمان النفسي والاطمئنان لاستقرار راتبه في المستقبل، بالإضافة إلى الشعور بالاستقرار في مكان عمله.¹

الأمان الوظيفي هو عامل أساسي يسهم بشكل كبير في تعزيز الراحة والاستقرار للأفراد في بيئة العمل. إنه يمنحهم شعوراً بالانتماء إلى منظماتهم ويعزز راحتهم النفسية. هذا الشعور بالأمان يلعب دوراً حيوياً في دعم استدامة السلوك البشري والمساعدة في تعزيز الأداء وتعزيز التزام الموظفين تجاه المنظمة. كما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.²

من خلال ماسبق يتضح ان الأمان الوظيفي هو شعور الفرد بالاستقرار والراحة والثقة في منظمته. يعتمد هذا الشعور على قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات الموظفين، بما في ذلك الأمان النفسي والاستقرار المالي والوظيفي. يسهم الأمان الوظيفي في تعزيز روح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم والالتزام بالمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

2- ابعاد الامن الوظيفي

الأمان الوظيفي يشكل عنصراً أساسياً في بيئة العمل ويؤثر بشكل كبير على جودة حياة الموظفين. إنه يرتبط بمفهوم الحياة الكريمة ويستند إلى أبعاد:³

1-2 البعد الانساني يعتبر الامن الوظيفي مطلباً رئيسياً في المنظمات وذلك كونه يرتبط بمفهوم الحياة الكريمة والتي تقوم على ثلاث ركائز: - قدرة الفرد على اشباع حاجاته الاساسية وتحرره من القيود على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية، تقليل المعوقات التي تحول دون تحقيق الاهداف في تلك المنظمات التي تتميز بالأمن الوظيفي، حق الموظفين في توجيه اوقاتهم وطاقتهم المتبقية عقب تحقيق احتياجاتهم الاساسية مثل ممارسة الانشطة الاجتماعية

2-2- البعد الاجتماعي ان وجود نظام اجتماعي يقوم على مبادا العدالة من شأنه ترسيخ مفهوم الامن الوظيفي وزيادة الدافعية للعمل في المنظمة وذلك من منطلق عدالة توزيع الاجور والارباح لتقريب الفروق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة وخلق تجانس فيما بينها

¹Mosaybian, N. , &Jafari, M, the study of relationship between job security RE and Organizational Commitment, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, vol: 06,n: 8, 2017,pp: 5-8.

²Mahapatro, Bibhuti Bhusan", Human Resource Management. "New Delhi; Publishers, New Age International,2010, p402

³عبد الناصر طلب حسن، الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعات السعودية وتأثيره على أدائهم الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس الأجانب جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص: 217

2-3- البعد الأخلاقي: أي أن هناك أخلاقيات في ممارسة سلوكيات العاملين، وعدالة في المنظمات تجعل الفرد يرغب في الاستمرار والبقاء فيها.

2-4- بعد سياسي: ويتعلق بالسياسات والأنظمة في الدولة وبرامجها كما يتعلق أيضا بالنظم التي تحدد أطر العمل

2-5- بعد أيديولوجي: ويعبر عن الثقافة السائدة في المنظمات المختلفة وما تحمله من قيم وممارسات تنعكس على سلوكيات الافراد العاملين بها.

الأمان الوظيفي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين. عندما يشعرون بالاستقرار والثقة في وظائفهم، يكون لديهم القدرة على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية بشكل أفضل. يساعد الأمان الوظيفي في تقليل التوتر والقلق وزيادة السكينة النفسية للموظفين داخل بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الأمان الوظيفي إلى زيادة الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يسهم في تحفيز العمل وتحسين الأداء. إن إقامة بيئة عمل تستند إلى مفهوم الأمان الوظيفي تعود بالفائدة على الموظفين والمنظمة على حد سواء، حيث يمكن أن تؤدي إلى رضا أكبر وجودة حياة وظيفية أفضل.

ثانيا: التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية

يرى fagan. Lyonette. smith. and saldana 2012 ان المصطلح الاكثر دقة من التوازن هو التكامل أو التنسيق ويضيف الى انه يمكن الحكم على التوازن من خلال:¹

- درجة التوازن التي يشعر بها الفرد بين العمل والحياة
- درجة الرضا التي يشعر بها الفرد عن حياته العملية والشخصية
- درج التطابق بين الوقت المفضل قضاءه في العمل والوقت الفعلي
- الاثار السلبية على الصحة مثل: التعب، الاجهاد، الاحتراق الصحة العامة
- صراع الادوار والاثار السلبية على الوقت والطاقة والمطالب العاطفية والتي تؤثر على العلاقات الشخصية والاثار الايجابية مثل اثناء الحياة الشخصية
- من بين الاساليب التي تساعد على تحقيق هذا التوازن نجد:
- الاسبوع المضغوط، جداول العمل المرنة، مكان العمل المرن، تقاسم العمل
- ان تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأداء المرجو، من

¹Fagan, C. , Lyonette, C. , Smith, M. , Saldaña-Tejeda. The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': a review of the international evidence, N: 32, 2012,p: 25.

خلال خفض معدلات الغياب، الحفاظ على ولاء الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم.¹ واعتبر hayrolazril ان توازن الحياة الوظيفية والشخصية يعد اهم ابعاد جودة الحياة الوظيفية واكثرها تأثيرا على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل، حيث جاء بعد توازن الحياة الوظيفية الاقوى والافضل والاول بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية في تأثيرها على أداء العاملين². تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل يمثل أمراً أساسياً في تحسين جودة الحياة الوظيفية. يعني ذلك أن العاملين يجدون وقتاً كافياً للاسترخاء والاستمتاع بأنشطتهم الشخصية بجانب التفرغ لمسؤولياتهم الوظيفية. هذا التوازن يسهم في زيادة رضا الموظفين وتعزيز أدائهم في العمل. بالتالي، يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على معدلات الانتاج وجودة العمل وعلى النهاية يعود بالفائدة على المنظمة نفسها.

المبحث الثالث: آلية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

تسعى المنظمات الى تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، الامر الذي لا يتم الا من خلال اتباع مجموعة من المراحل وتوفير جملة من المتطلبات التي تضمن التطبيق الفعال لبرامج جودة الحياة الوظيفية من خلال هذا المبحث سنتطرق لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية مراحلها، طرق قياسها، أهم البرامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية وأخيرا معيقات التي تواجه المنظمات في تطبيق جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية، وطرق قياسها

أصبح موضوع جودة الحياة الوظيفية يحظى باهتمام متزايد في مجال إدارة الموارد البشرية، ليس فقط من حيث تحديد مفهومها وأهدافها، بل أيضاً من حيث متطلبات تطبيقها ومراحل تفعيلها داخل المنظمات. كما أن نجاح هذا التطبيق يظل رهيناً بوجود آليات دقيقة لقياسها، تُمكن من تقييم أثرها على الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

اولا-مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

ان عمليه تطبيق جودة الحياة الوظيفية تتم وفق مجموعة خطوات، حيث قدم مجموعه من الباحثين نماذج التغيير التنظيمي، ويعتبر نموذج جلبرت أفضل النماذج المقدمة لبيان مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية، حيث يصف بدقه تسلسل المنطقي لمراحل تطبيق برامج جوده الحياة الوظيفية

¹Ramya T.. Kannan A. C Enhancing, Quality of Work-Life through Work-Life Balance Tenth AIMS International ,Conference on Management, 2013, pp 2977.

² M. S. Hayrol Azril "Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia "Journal of Socia Sciences, Vol,60. 2010,pp,64-73

الشكل رقم (02): المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



يتضح من الشكل اعلاه ان تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية عملية متكاملة ومستمرة حيث انها تنطلق من فهم وجهات نظر الإدارة والنقابات العمالية حول جودة الحياة الوظيفية وهذا يشمل التعرف على الاحتياجات وتطلعات جميع الاطراف المعنية وتحديد نوعيه العمل والحياهن ومن ثم تأتي مرحلة التشخيص اين يتم فحص الوضع الراهن والمتوقع للمنظمة وبناء على ذلك يتم تصميم برنامج جودة الحياه الوظيفية وتحديد نطاق ومكان تطبيقه. مع التركيز على توفير التدريب لتسهيل عمليه تطبيقه، يتم بعد ذلك عرض البرنامج على الموظفين بغرض معرفه آرائهم وردود افعالهم والعمل على نجاحه وقبوله من خلال تفعيل عمليه الاتصال، تدريب والاتفاق الجماعي، بعد تنفيذ البرنامج يجب العمل على مراقبته بصفه مستمره لتحديد نقاط القوه والضعف، ومن الضروري ايضا توفير قنوات اتصال من المرؤوسين الى الرؤساء، ووضع نظام حوافز ومكافئات لزياده تحفيز الموظفين عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج يتم قياس فعاليته من خلال ملاحظة مستوى الإنتاجية والمعلومات التي يتم الحصول عليها ثم اخيرا اذا كانت نتائج ايجابية يمكن تحويلها برنامج عمل مؤسسي كمفهوم مستقل

ثانياً-متطلبات جودة الحياة الوظيفية

عادة ما تقوم المنظمات بتنفيذ برامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية، ومع ذلك، لا تمنح هذه البرامج ضماناً للنجاح. غالباً ما تكون هناك تحديات كبيرة تواجه تنفيذ هذه البرامج، مما يترتب عليه تكاليف مالية وجهد إضافي للمنظمة. لبناء برامج جودة الحياة الوظيفية، يجب تنفيذ تغييرات تنظيمية وتهيئة الظروف الملائمة لعمليات التغيير. فنجاح البرامج يعتمد عادة على:¹

1- إدراك العاملين لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية:

ان تنفيذ برامج وقت الحياة الوظيفية يفرض على المنظمات القيام من التغييرات الهيكلية وذلك من خلال تهيئة الجو المناسب لإجراء هذا التغيير في الوقت المناسب بالإضافة الى ذلك تتطلب بعض البرامج استعداد الموظف لتقبل عملية التغيير والتوجيه من قبل الإدارة كبرامج الصحة والسلامة المهنية. إن درجه استعداد الموظف لتقبل عملية التغيير يلعب دورا اساسيا في نجاح أو فشل برامج جوده الحياة الوظيفية اذ انه يؤثر على قدرتهم على التكيف مع التغيرات واستيعاب المهارات الجديدة

2-كفاءة الادارة العليا وادارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج:

مثلما يلعب الموظفون دوراً في نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية، تلعب الإدارة أيضاً دوراً في نجاحها. وبالفعل فإن نجاح المشروع يعتمد على تعاون الطرفين. إن تحسين العلاقة بين المديرين والموظفين وبث روح الثقة والتعاون بينهم والاهتمام بمصالح وحقوق الموظفين هي متطلبات أساسية للتنفيذ الناجح لبرامج الجودة.

3-الدعم المالي والمعنوي للبرنامج من قبل الادارة العليا:

يشكل الدعم المالي والإداري للإدارات المالية والموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح البرنامج. إن منح الإدارة المالية صلاحيات إنفاق معقولة يمكن أن يساعد في زيادة عدد المستفيدين من المخطط. بما أن قسم الموارد البشرية في المنظمة هو المسؤول عن إطلاق برامج جودة الحياة، فإنه يحتاج إلى منح الحرية والسلطة لتنفيذ الإجراءات الناجحة التالية: إعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في القرارات وتلقي الاقتراحات؛ إعادة التفكير في الرواتب والأجور وأنظمة الحوافز.

إعادة تصميم الوظائف لتوفير الفرص لتلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف توفير بيئة مالية آمنة ومنظمة ومريحة والتعاون مع الأقسام الأخرى لإعداد متطلبات برنامج جودة الحياة لتحقيق النجاح. منح الإدارة الصلاحية الكاملة في مجال الثواب والعقاب.

¹خالد عبد الرحمن هيتي، إدارة المواد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص275

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية توفير تكاليف مالىه معتبره وحتى لا تتحمل المنظمة مصاريف تفوق قدرتها المالية لابد عليها ان تجزئ عمليه تطبيق برامج جوده الحياة الوظيفية على مراحل فتبدا بتطبيقها على اقسام معينه بدلا من المنظمة ككل ثم عند تحقيق نتائج ايجابية تقوم بتوسيع تطبيقها تدريجيا لتشمل جميع الافراد العاملين في المنظمة¹

الى جانب دور الموظف والإدارة تلعب البيئة دورا محوريا في تحقيق نجاح برامج جوده الحياة الوظيفية من خلال تبني المنظمة لجزء من المسؤولية الاجتماعية، واشراك الموظفين في برامج التوعية الصحية والاجتماعية التي تنفذها جهات حكومية أو غير حكومية متخصصة، ويساهم العاملون بمشاركتهم في دورات التدريب والتوعية في نجاح عمليه التوعية الداخلية وتعزيز الشعور بأهمية البرنامج لديهم.²

تتبعي الإشارة ايضا الى دور النقابة الهام في تطبيق جوده الحياة الوظيفية حيث تسعى نحو العمل التعاوني البناء جنبا الى جنب مع المنظمة بهدف خدمة مصالح العمال وتقليل الصراعات اضافة الى الابتعاد عن فكره الصراع الحتمي بين المنظمة والنقابة³

يمكننا القول ان تحقيق جودة الحياة الوظيفية يتطلب تكامل الجهود والموارد البشرية، المادية، والبيئية من خلال التوعية والتدريب والتوجيه للعاملين وتشجيعهم على المشاركة في انشطة المؤسسة بالإضافة الى تعزيز دور النقابات في المشاركة بجانب الإدارة لتحسين جوده الحياة الوظيفية.

المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية

أشتهر العديد من الباحثين بالسعي لقياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، ولكنهم اعتمدوا على مجموعة متنوعة من المعايير والمؤشرات وفقاً لأبحاثهم الخاصة. لا يمكننا القطع بالجزم بأن هذه المعايير تقيس حصراً جودة الحياة الوظيفية، ولكن يمكن التأكيد على أن وجود مستويات مرتفعة لجودة الحياة الوظيفية يمكن أن يقلل من وجود المعايير غير المرغوب فيها ويزيد من المعايير المرغوب فيها. وهذا يظهر كيف يمكن أن تلعب جودة الحياة الوظيفية دوراً حيوياً في تحسين الظروف العامة وتحقيق التوازن بين العناصر المختلفة للحياة المهنية.

حسب لولر 1975، ان قياس جوده الحياة الوظيفية يتطلب احترام مجموعه من الخصائص

¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص72

² قرشي هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 11

³ shineychid, quality of work life and organizational performance parameters at work place, EGIREVIEW, vol5, 2012, p 37.

وهي¹:

- الصدق: ويقصد به ان يكون المقياس يقيس جميع الجوانب المهمة لجوده الحياة الوظيفية
-الدقة والوضوح: بما يمكن العاملين من الإجابة على الاستمارات المقدمة من طرف الباحثين
بكل سهولة

-الموضوعية: حتى يصبح قابل التحقق ويمكن التحكم فيه

- يراعي الفروق الفردية داخل المنظمة

لم يتفق الباحثون حول معايير محده لقياس جودة الحياة الوظيفية وسوف نتطرق في دراستنا
الحالية الى بعض الدراسات التي اولت اهتمام بهذا الموضوع والتي قدمت معايير مختلفة لقياس جودة
الحياة الوظيفية قدم جاد الرب مجموعه من المعايير تمثلت في²

معدلات حوادث العمل، معدلات الشكاوى، معدلات الاضرابات والتجمهر والامتناع عن العمل،
معدلات الغياب والتغيب، معدلات دوران العمل، معدلات الجزاءات، معدلات نمو الاداء الاقتصادي
والمالي من خلال معدل العائد على الاستثمار معدل العائد على الاصول معدل العائد على حقه
الملكية معدل نمو المبيعات السعر السوقي للسهم معدلات الدوران، معدلات نمو الإنتاجية للعاملين
والإنتاجية الكلية للمنظمة، المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور،
قدرة المنظمة على احداث تغيير تنظيمي دون صعوبات

اعتبرت دراسة ISLAM. M2SIENGTHI انه يمكن قياس جودة الحياه الوظيفية في المنظمة
من خلال عوامل هرزبرغ الصحية متمثلة في المقاييس التالية: معدلات الاداء الوظيفي، درجة الرضا
الوظيفي للعاملين، مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين³

بينما ترى دراسة C. P GARG ABD NEETU MUNJAL AND AL. 2012 انه يمكن قياس
الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كميته من جانب ومقاييس وصفية من جانب اخر، تتمثل في: معدل
دوران العمل معدل غياب الطويل انتاجيه العاملين درجه الرضا الوظيفي⁴

أما seahore 1975 فيؤكد ان طريقه القياس عموما تستند الى قاعده الحكم على الشعور
بالرضا أو عدمه ويؤكد على اهمية الاخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية في قياس الرضا مع الاخذ

¹Dupuis & Martel& Viorol & Bibeau& Bonneville , La qualité de vie au travail Bilan de Connaissances
L'inventaire systémique de qualité de vie au travail. France: Centre de liaison sur l'intervention et la
prévention psychosociales2009, p 21

²جاد الرب مرجع سبق ذكره ص29

³سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر،
الإسكندرية، 2009 صص69-70

⁴ Garg. C. P. Neetu Munjal. preeti Bansal. And Akshay Kirti Singhal "Quality of Work Life: An
OverView",op, cit, 2012, PP231-242.

في الحسابان وجهه نظر العمال والمستخدمين والمجتمع في علم الشغل¹

يحدد ماهر 1999 أربع مجموعات لمقاييس جودة الحياة الوظيفية

✓ **الإنتاجية:** يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب الملموس لمعايير جوده الحياة الوظيفية، تعتمد هذه المقاييس على البيانات المستمدة من السجلات والبيانات المالية للمنظمة، ومن مميزات هذه المقاييس انها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة بشكل كمي، وعلى الرغم من ان قياس الإنتاجية والجودة بهذه الطريقة له مميزاته الا انه يواجه مشكلة الاختلافات في تاريخ المعايير ومدخلاتها وطرق قياسها²

✓ **الرضا الوظيفي:** تسلط العديد من الدراسات والنظريات الضوء على العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي، بالرغم من اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تحديد هذه العوامل فانهم اتفقوا على ان الرضا الوظيفي يلعب دورا حاسما في تعزيز الإنتاجية واستمراره المؤسسة وتعزيز كفاءتها³

الرضا الوظيفي هو مقياس لمدى الرضا والسعادة التي يشعر بها العام الاتجاه عمله وظروفه الوظيفية يمكن اعتبار رضا الوظيفي الناتج النهائي للعمل في حاله ما إذا كان العامل صادقا ومخلصا في عمله ويكون هناك حاله عكسية إذا لم يكن العامل كذلك⁴

أيضا عرف على انه الحالة العاطفية الإيجابية أو المتعة التي يشعر بها الفرد نتيجة تقييمه لوظيفته أو الخبرة في العمل وهو أيضا رؤية توقعيه ناتجه عن إدراك العامل لمدى تحقق الامور التي يعتبرها مهمه من خلال ممارسته لوظيفته⁵

اذن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد الوجداني تجاه عمله، وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله، ويشمل الرضا الوظيفي الرضا عن: الأجور والرواتب، محتوى العمل، الحوافز المادية والمالية والمعنوية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، عن أسلوب ونطاق الاشراف، عن

¹ سمير عباسي، التمكين وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم نفس تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة 1، 2022، ص130

² محمد حسين صالح عبد الغفور، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2011، ص174

³ يوسف مسعود غنيم، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين: حالة دراسية في محافظة نابلس، دراسات في الموارد البشرية، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الادراية، 2014، ص: 49

⁴ ZAFAR-UZ-ZAMAN ANJUM, Job characteristics Model and job Satisfaction, International Journal of Education and Research, Vol 2, Wuhan University of Technology, China, November 2014, p242.

⁵ Naresh Kumar, Vandana Singh, Job Satisfaction And Its Correlates, International Journal of Research in Economics & Social Sciences, Vol 1, Issue 2, India, November 2011, p12

الاتصال، علاقات العمل، عن البيئي والظروف المحيطة بالعمل.

تعتمد المنظمات مجموعة من الأساليب لقياس الرضا الوظيفي، نذكر منها ¹

- **قوائم الاستقصاء:** تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة لقياس رضاها من خلال نماذج استطلاع الرأي، يتم صياغة وتصميم محتويات هذه النماذج بشكل يخدم أهداف الباحثين ويتناسب مع مستوى المبحوثين الذين يتم استطلاع آرائهم، تتنوع هذه النماذج في أشكالها مثل نموذج فروم نموذج التوقعات نموذج بورتر الذي يهدف الى قياس رضا الفرد عن وظيفته بناء على مدى اشباعه لخمس فئات من الاحتياجات الإنسانية: الحاجة الى الامان الحاجة الى الانتساب الحاجة لتقدير الذات الحاجة الى الاستقلال الحاجة لتحقيق الذات. من مزايا هذا الأسلوب سهولة التصنيف البيانات الكمية وامكانيه استخدامها في حالات العينات الكبيرة وقلّة التكلفة وخصوبة المعلومات
- **طريقة الاحداث الحرجة** هذه الطريقة تعتمد على سرد القصة حيث يطلب من الموظف ان يصف حالات معينه مرتبطة بالعمل ويصف شعوره اتجاهها سواء كانت ايجابية أو سلبية بما يتعلق برضاه أو عدم رضاه يتم جمع الاجابات وتحليلها لفهم مدى رضا الموظف عن وظيفته، من مزايا هذا الأسلوب انه يتيح الموظفين التعبير بحريه عن تجاربهم ومشاعرهم تجاه عملهم بشكل مفصل
- **المقابلة الشخصية:** أي أن الرئيس يناقش بعض القضايا المتعلقة بالعمل وجهاً لوجه مع رؤوسيه، وبناء على الإجابات التي تم تحليلها يمكن تحديد درجة رضا الموظف
- ✓ **مقياس حركة وتدفق العمالة تشمل:**
- **الالتزام التنظيمي:** يشير الى ايمان الفرد وقبوله القوي لأهداف المنظمة وقيمها، واستعداده لبدل الجهد جهود كبيرة في انجاز اعمالها وتحقيق أهداف المنظمة ورغبته القوية للبقاء فيها²
- **معدلات الغياب:** يعرف الغياب بانه الحالة التي تنشأ عن عجز الفرد عن ذهابه الى العمل إذا كان مسجلاً فعلاً في سجلات الموارد البشرية للمنظمة.³
- **معدلات دوران العمل:** يشير معدل دوران العمل الى حركة قوة العمل دخولا الى المنظمة

¹صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدة أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د جامعة محمد خيضر بسكرة 2019 ص ص 61-62

² John E Mathieu, Zajac Dennis, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 1990, Vol. 108, No. 2, pp171-172

³ عبد الفتاح بوخمخ م مرجع سبق ذكره ص 134

وخروجها منها. وكلما تم تسجيل معدل دوران منخفض كلما ذل ذلك على استقرار العمالة¹

✓ **المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:** يتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى قابلية هذه البرامج لتلبية توقعات الموظفين²

باستخدام هذه الطريقة يتم تقييم السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة مثل برامج التوظيف والتوجيه والتدريب المكافآت حيث يتم فحص كيفية تطبيق هذه البرامج ومدى فعاليتها في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين بيئة العمل

من خلال العرض السابق لأساليب وطرق قياس جودة الحياة الوظيفية يرى الباحثون خلال ما سبق ترى الباحثة ان معايير قياسات الحياة الوظيفية قد اختلفت من بحث الى اخر طبقا لهدف وسياق كل دراسة وكذا النتائج المرجوة منها بالإضافة الى طبيعة عمل كل منظمه والتي يتوقف عليها استخدام المعايير الكمية والوصفية لقياس الحياة الوظيفية

أيضا تعدد وتنوع مقاييس جودة الحياة الوظيفية يعكس اهميتها وتكامل ابعادها وتنوع المؤشرات التي تحددها صحت الساعة ام وليد

المطلب الثالث: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

تعتبر برامج تحسين جوده الحياة الوظيفية من بين البرامج الرئيسية التي يوليها المديرون في المنظمات اهتماما كبيرا، حيث يعتقد ان الموظفين الذين يتمتعون بحياة مهنية ذات جوده عالية هم أكثر قدره على تقديم اداء جيد، ويظهرون ولاء أكبر لمنظماتهم، فبرامج الحياة الوظيفية تفترض ان الموظفين سيسهمون في نجاح المنظمة بشكل أفضل كما تركز هذه البرامج على الوظائف ونظم الاجور والتي تساعد المنظمة على استيعاب احتياجات موظفيها في ظل تطورات الثقافة الواسعة وتتيح لهم المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم

تعرف برامج تحسين جوده الحياه الوظيفية على انها اي نشاط يتم تنفيذه في اي مستوى من مستويات المؤسسة بهدف تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال التركيز على احترام الفرد وتقديره وتلبية احتياجاته المختلفة وتعزيز رضاه عن العمل، ان تطبيق برامج جودة الحياه الوظيفية يشجع على التكامل والتعاون بين مختلف اصحاب المصلحة في المؤسسة، بما في ذلك الإدارة، والموظفين، ونقابات العمال من اجل تحسين الأداء، تساعد هذه البرامج على تحديد الإجراءات، التغييرات،

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011ص96

² محمد حسين صالح عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص175

التحسينات اللازمة لتحقيق الاهداف المشتركة لجميع اصحاب المصلحة في المؤسسة¹
 برامج تحسين جوده الحياة الوظيفية تعرف ايضا بانها عملية يتعلم من خلالها الافراد العاملون
 والإدارة كيف يمكن ان يصبح قوه مقابله لمنافسين، وتهدف الى تحسين الوضعية التنفسية للمنظمة²
 وعرفها اخرون بانها الجهود التي تبذلها المنظمة لخلق بيئة عمل مشتركة تمكنها من جذب قوه
 عاملة مندفعة، محفزه وراضيه، ذات ارتباط وولاء عالي تجاه المنظمة، وتعمل على تحسين الإنتاجية
 والجودة في العمل.³

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي الجهود التي تبذلها
 المنظمة في سبيل توفير بيئة عمل تركز على احترام الفرد وتلبية احتياجاته، كما تهدف الى جذب
 موارد بشرية ذات مستوى عالي من الرضا، الولاء، والتحفيز بهدف تحسين الوضع التنافسي، وتعزيز
 الإنتاجية والأداء الكلي.

تقدم برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية مزايا عديده نذكر منها:⁴

- بناء فريق العمل وتعزيز المشاركة: تشجيع التعاون والتفاعل بين افراد فريق العمل وتشجيع
 مشاركتهم في مبادرات التطوير في المنظمة
- تطوير مهارات حل المشكلات ويتم ذلك من خلال توفير التدريب وورش العمل العملية
 لمساعدة الموظفين على تعلم وتطوير مهارات حل مشكلات العمل
- تدريب وتطوير الموظفين لتحسين كفاءتهم
- الاستفادة من دوائر الجودة وتنظيم اجتماعات منتظمة: توفير اليات للمراقبة والتقييم لجودة
 المنتجات والخدمات. وتنظيم اجتماعات لمناقشه التحسينات المطلوبة ومعالجة المشكلات
- تنظيم اجتماعات وجلسات عصف ذهني لمناقشه قضايا مثل خدمة العملاء والجودة والسلامة
 وتخطيط الانتاج

-تطوير مهارات الاستقلالية في التخطيط

وعلى العموم، هناك نوعان من برامج جودة الحياة الوظيفية التي يمكن أن تطبقها المؤسسات:

برامج تقليدية وأخرى حديثة

¹ Ozley, Lee M. and Ball, Judith S. Quality of Work Life: Initiating Successful Efforts in Labor Management organizations, Personnel Administrator, May1982, p. 27.

² Flippo, E. B. , "Personal Management", 6th ed, McGraw-Hill Book Co, New. York, 1989, p446.

³ Werther, Willion, B. , &Davis, Keith. , "Human Resources and personal Management", 3rded McGraw Hill inc, New York, 1989, p446.

⁴ V. g. kondalkar ,Organization Development, New Age International (P) Limited, new delhi,2009,p214

أولاً-البرامج التقليدية:

تعرف برامج جوده الحياه الوظيفية التقليدية بانها البرامج التي تستخدمها المؤسسات منذ ستينيات القرن العشرين، والتي تتأثر بالإرث الفكري للمدارس الإدارية، وتشمل هذه البرامج: برامج تحسين ظروف العمل *improving work conditions environment*، برامج الصيانة البشرية *humanmainenan*، اعاده النظر في ساعات العمل المطلوبة *work hours*، توفير برامج الرفاهية الاجتماعية *welfare programmes*، توفير برامج الرعاية الصحية *health programs*، التركيز على برامج السلامة والامن المهنيين *safety programs*، اضافة الى برامج تركز على العلاقات في العمل *human relation* لما لها من تأثير مباشر على الإنتاجية¹

ان تطبيق هذه البرامج من شأنه ان يؤثر على سلوك الافراد في المنظمات ما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة ويمكن عرض هذه البرامج كما يلي:

1-برامج تحسين بيئة العمل وظروفه:

تهتم هذه البرامج بتحسين الظروف الطبيعية في مكان العمل وذلك لتأثيرها على نفسه العاملين واتجاهاتهم، مما يؤثر بدوره على قدرتهم الإنتاجية. تتمثل هذه البرامج عادة في: تهيئه مكان العمل بطريقه نظيفة ومرتب بما يتضمن الاهتمام بالإضافة والتهوية ومستوى الرطوبة، معالجه حالات التعب والارهاق التي يعاني منها الموظفون والتي يمكن ان تظهر من خلال مراجعه منحنيات الإنتاجية للعاملين وتتم من خلال إعادة النظر في ساعات العمل وتطبيق نظام فترات الراحة بالإضافة الى التركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين، تقليل مصادر الضوضاء في مكان العمل.²

2-برامج الصيانة البشرية:

تتمثل في مجموعة الإجراءات التي تركز على تطوير قدرات ومهارات الموظفين وتعزيز قدرتهم على الابداع والابتكار من خلال اعتماد سياسات تدريب فعالة، وإعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت، بهدف تمكين الموظفين من أداء مهامهم بسهولة ورفع مستوى انتمائهم للمنظمة³

¹ الصالح، منسول وإسماعيل بن ملوكة، جودة الحياة الوظيفية رؤيا استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد، 07 ص 11

² بورزق يوسف، التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل-دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 كلية العلوم الاجتماعية، 2019، ص 101

³ احمد إبراهيم موسى، عمار فتحي موسى، دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة السادات جمهورية مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 24، العدد 01، 2015، ص 130

3-برامج الرفاهية الاجتماعية:

تعتبر الحوافز المعنوية حجر الزاوية الذي تقوم عليه برامج الرعاية الاجتماعية، إذ لا يمكن الاعتماد على الحوافز المادية لزيادة رضا الفرد وأدائه في بيئة العمل. ولذلك يركز هذا البرنامج على الاهتمام بأنظمة الحوافز المعنوية ذات الطبيعة الاجتماعية، مثل منح الإجازات، توفير وسائل المواصلات، السكن، كوسيلة لتحسين جودة الحياة العملية وتشجيع العاملين على تقديم أداء أفضل¹. وتتحقق هذه الرعاية من خلال فهم الإدارة لاحتياجات ورغبات الموظفين والتعرف على مشاكلهم ومن ثم معالجتها بشكل شامل ومستمر.

4-برامج الرعاية الصحية:

تُعرف الرعاية الصحية بأنها مجموعة الإجراءات والأنشطة الإدارية التي تهدف إلى حماية العاملين من مخاطر العمل، والتي قد تتسبب في إصابتهم بالأمراض والحوادث. ان توفير برامج الرعاية الصحية يُعتبر أحد أهم حقوق الموظفين التي يجب توفيرها لهم، نظرًا لأهميتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية، وكذا الأهداف الفردية المتمثلة في الحفاظ على صحة العاملين وتلبية احتياجاتهم في بيئة العمل.²

تجدر الإشارة إلى أن العديد من الدول تفرض التزامات صحية على المنظمات، حيث يُطلب منها توفير خدمات طبية تهتم بجميع الجوانب الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.

5-العلاقات الإنسانية:

تعرف العلاقات الإنسانية على أنها ذلك التفاعل الإيجابي بين الافراد في بيئة العمل بالشكل الذي يحفزهم الى العمل بإنتاجية، إضافة الى تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد³ تكمن أهمية برامج العلاقات الإنسانية في كونها تستهدف ارساء أسس علاقات سليمة بين الإدارة والعاملين وكذلك بين مختلف مجموعات العمل، فبرامج العلاقات الإنسانية تضمن اشاعه حالة من التعاون وروح الفريق بين اعضاء المنظمة، مما يؤدي الى تنمية شعور الانتماء لديهم وتحفيزهم نحو السعي لتحقيق أهدافهم الشخصية بالموازاة مه اهداف المنظمة، كما تخلق مثل هذه البرامج الثقة المتبادلة بين الفرد العامل وزميله أو اداره منظمته⁴

¹ بورزق يوسف مرجع سبق ذكره ص102

² حلا فازع داغر امين، واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل من وجهة نظر القيادات الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد1، 2019، ص30

³ رمضان محمد القدافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1997، ص60

⁴ الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 280-283

ثانيا-البرامج الحديثة

يقصد بها مجموعه البرامج والأنشطة التي تنفذها المنظمات بما ينسجم مع التحولات والتغيرات في اعمالها وخصائص البيئة المحيطة بها، والتي بدأت بالظهور والتطبيق على نطاق واسع بداية السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، هذه البرامج جاءت استجابة للتغيرات والتطورات في بيئة الاعمال مما دفع المؤسسات الى اعاده تقييم وتحديد برامج تحسين جوده حياة العمل التقليدية لجعلها ضمن إطار استراتيجي يهدف الى تعزيز احساس الافراد العاملين بوجود مصير مشترك بينهم وبين المنظمة¹ من بين هذه البرامج نذكر:

1-الإدارة بالمشاركة:

الإدارة بالمشاركة كما يوضحها سوكيو تعتبر اسلوبا اداريا يتم تطبيقه من خلال مجموعه من التقنيات والتطبيقات التي تؤدي الى تقاسم المعلومات، المعرفة، السلطة في اتخاذ القرارات، الموارد المالية وتقاسم المسؤولية بين العاملين، مع مراعاة نجاح المنظمة وتحقيق التوازن بين الاهداف الفردية المؤسسة ككل²

يرى امين عبد العزيز ان الإدارة بالمشاركة تعزز التعاون بين الإدارة والموظفين لاسيما في طرح الاقتراحات واتخاذ القرارات، كما يمنح هذا الاسلوب للعاملين حريه أكبر في العمل الجماعي ومناقشة المشاكل التي قد تواجههم، مما ينتج عنه زيادة في المبادرة والابتكار وبالتالي تسهيل الوصول الى الاهداف بفعالية أكبر.³

للإدارة بالمشاركة خمسة خصائص وهي كالتالي:⁴

- المشاركة في التسيير: تعني هذه الخاصية اشارك الموظفين في المهام الإدارية جنبا الى جنب مع الإدارة، بما في ذلك التنظيم التخطيط.
- الشمولية في الأهداف: تشير الى ان الهدف الرئيسي للإدارة بالمشاركة هو وتحسين وظائف المؤسسة لتحسين الاداء الكلي.
- بناء علاقة قوية بين الفرد والجماعة
- السعي نحو التعاون والوحدة التي تقوي العلاقات بين الموظفين والمجموعة.
- التكامل بين الاداء اليومي والرؤية المستقبلية.

¹ بن جلول نبيل، مرجع سبق ذكره ص52

² St-Onge E, Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, Maitrise en projets rétrospectifs, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, Canada, 2007, p 6

³ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ص -128 129.

⁴ Hermel P. (), Le management participatif: Sens, réalités, actions, Editions d'organisation, Paris,. 5 Idem. 1988, p 46

بناء على ما سبق يمكن الإشارة الى ان الإدارة بالمشاركة هي مجموعه من الاساليب والتقنيات التي تعتمد على المنظمات بهدف دمج العاملين في المنظمة بشكل فعال في العمليات الإدارية، وتوسيع نطاق الصلاحيات المخولة لهد في اداء المهام الوظيفية ما من شأنه ان يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبناء علاقات انسانية قوية.

يتم تطبيق الإدارة بالمشاركة عن طريق عدة اساليب تركز بشكل اساسي على تفويض جزء أو كل من السلطات والمسؤوليات للعاملين، من بينها نذكر حلقات الجودة، الفرق الموجهة ذاتيا، نظم المقترحات، جلسات العصف الذهني

2- حلقات الجودة:

أسلوب ظهر أول مرة في اليابان سنة 1960، وعرفت حلقات الجودة بانها مجموعه صغيره من العمال المتطوعين الذين ينتمون الى نفس القسم ويجتمعون بصفه دوريه للتعرف على المشكلات وتحليلها وطرح حلول مبتكره لها، مع التركيز بشكل خاص على تحسين جوده المنتجات ومعالجه القضايا ذات الصلة ببيئة عملهم¹

3- الفرق الموجهة ذاتيا:

تهدف الى تعزيز مشاركته الموظفين بشكل فعال في تحديد اهداف المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتتكون عادة من خمسة الى 15 موظف، يتحملون مسؤولية انتاج المنتج بأكمله بدلا من انتاج جزئه أو أكثر منه. ان استخدام هذا النموذج يساهم في رفع مستوى الإنتاجية، تحسين الجودة، تعزيز السيطرة على العمل والتكاليف، ولكن نجاحه يتوقف أو يعتمد بشكل كبير على حبيبت نسيته الله على مدى توافر الخبرة بشؤون العمل وعلى درجه الدعم الاداري لهذه الفرق²

4- نظم المقترحات:

تعد عنصر حيوي لضمان جوده الحياه الوظيفية وتفعيل مشاركته الموظفين، تقوم هذه الأنظمة على فرضيه أساسيه مفادها ان ال عاملين يمتلكون افكار ابداعية جديده، وان مسؤوليه الإدارة تتلخص في متابعه تنفيذ هذه الافكار بطريقه منظمه تسمح بجمع وتحليل الاقتراحات بفعالية على عكس النهج التقليدي لصندوق المقترحات تتجه الأنظمة نحو تقديم العاملين لاقتراحاتهم مباشرة الى المشرفين مما

¹الجبوري، إدارة الجودة: جوانب نظرية وتجارب واقعية. "الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2010، ص150

² احمد إبراهيم موسى، عمار فتحي موسى، مرجع سبق ذكره، ص132

يتيح امكانيه الحصول على تعليقات فوريه وبناءة حيث يشترط في هذه العملية التزام المشرفين بتوجيه ودعم المقترحات ويتضح ذلك في كلمات وتصريحات عامه ورسائل ومقالات واخبار الشركة، اما اذا رأى المشرف اقتراحات العامل اي نقد ضمنى فسوف لن تتلقى هذه الافكار الجديدة اي تشجيع. وفي الختام يعتبر من الضروري على كل منظمه ان تسعى لتطوير بيئة عمل تقدر وتحترم جميع الافكار المقدمة من طرف الموظفين.¹

5-جلسات العصف الذهني:

اسلوب العصف الذهني تقنيه للتفكير الجماعي تهدف الى حل المشكلات المتنوعة أو الوصول الى اتفاق حول انسب حل للمشكلة المطروحة، وما يجعل هذا الاسلوب فريدا هو قدرته على استثمار القدرات الكامنة للموظفين وتشجيعهم على طرح افكارهم وآرائهم بحرية، بهدف تعزيز القدرات الذهنية للموظفين وخلق بيئة مشجعه على الابداع والابتكار لضمان الاستفادة القصوى من العصف الذهني وتحقيق اهدافه

المطلب الرابع: معيقات وتحديات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من الاثار الإيجابية المتوقعة لتطبيق برامج تحسين جوده الحياة الوظيفية، الا ان هناك مجموعه من العوائق قد تعترض تنفيذها ونجاحها، يلزم مسؤولي الموارد البشرية والمدراء واصحاب العمل إدراك هذه العقبات والتعامل معها بفعالية، ويمكن اختصار اهم هذه المعوقات في:²

اولا-الاتجاهات السلبية للإدارة العليا في المنظمة: وتظهر في:

-خوف ومعارضة الإدارة العليا لمشاركة المستويات التنظيمية الدنيا في صناعة القرارات

-إدراك الإدارة العليا ان مبادرات مشاركة الموظفين قد لا تحقق الأهداف الاستراتيجية والمستدامة. بدلا من ذلك تسعى لتحقيق اهداف قصيرى المدى مما يؤثر سلبا على معنويات الموظفين وبالتالي على المنظمة ككل

-فشل بعض الادارات في قياس أثر تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية علة رضا الموظفين

-عدم اهتمام الإدارة بالمقترحات التي يتقدم بها الموظفين ولا تأخذها على محمل الجد

-عدم إدراك ادارة المنظمات لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية في تنمية وتطوير الموارد البشرية

¹ بوحفص وبن خالد، مرجع سبق ذكره، ص123

² هاشم عيسة عبد الرحمن او حميد، اثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

-اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لأجراء التحسينات في هذه المنظمات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة الحياة الوظيفية

-عدم تقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة، وعدم توفير التدريب والتعليم اللزم للتفاعل مع برامج جودة الحياة بما يحقق اهداف المنظمة والموظفين على حد سواء

ثانيا-قلة وعي الموظفين بأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية:

عدم فهم الموظفين لأهمية برامج جوده الحياة الوظيفية يعد عائقا كبيرا، حيث ينعكس ذلك في عدم القدرة على تحقيق الفوائد المتبادلة التي تتيحها هذه البرامج للإدارة والموظفين

ثالثا-التكلفة المالية لبرامج لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

تعتبر بعض الادارات التكاليف المالية العالية لتطبيق برامج تحسين جوده الحياة الوظيفية عاملا رئيسيا في قرارها السلبي بشأن هذه البرامج، حيث تشكك في امكانيه تحمل المنظمة لهذه التكاليف خاصة مع عدم وجود ضمانات بنجاح البرامج وتحقيق العائد المالي المتوقع.

رابعا-موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد تظهر لدى النقابات العمالية مخاوف من ان برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف الى زيادة الإنتاجية والاداء دون تقديم عوائد ومكافئات كافية لهم. للتغلب على هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج الحياة الوظيفية حيث يوضحون من خلالها الفوائد المتوقعة للعمال¹

بالإضافة إلى ذلك، العبء الوظيفي، ونقص الرعاية، وعدم التوازن بين العمل والأسرة، وعدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل، وعدم الاعتراف بالإنجازات، وسوء العلاقات مع المشرفين والزملاء، والصراعات التنظيمية المتكررة، وقلة الفرص لتعلم مهارات جديدة. وما إلى ذلك من أعظم العوامل التي تحول دون تحقيق جودة الحياة الوظيفية.²

من بين المعوقات التي قد تواجه تطبيق ممارسات جودة الحياة الوظيفية³

-صعوبة الاتفاق على تعريف موحد لجودة الحياة الوظيفية

-التركيز على الحلول السريعة

-تحديد المسؤول عن حدوث الخطأ بدلا من البحث عما حدث وكيفية منع تكرار حدوث الخطأ

مستقبلا

¹ أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، ص 1

² Swamy, et al. Quality of Work Life: Scale Development and Validation. International Journal of Caring Sciences. Vol (08), Issue(02),. 2015p383

³ Garg. c. p. munjal. n. nensal p singhal,op. cit. p239

-الفشل في حل المشكلات بصفة جذرية، حيث يركز المسؤولون على الاعراض وتجاهل المشكلة الاصلية

من بين التحديات التي قد تواجه جوده الحياة الوظيفية ما يلي¹

- التحدي المتمثل في تغيير هيكل العمل والمحتوى حيث أصبح العمل أكثر تعقيدا وأكثر اعتمادا على العمل الجماعي والتعاوني الامر الذي يتطلب مهارات اجتماعيه وتقنيه متقدمة

-تحديات تغير طبيعة المنظمات وبيئتها اصبحت المنظمات أصغر حجما بسبب التغيرات في المنافسة والتكنولوجيا مما يزيد من عدم اليقين بشأن توفير وظائف دائمة وامن وظيفي ويتطلب التركيز على تحديد القيمة من وجهه نظر العميل واعتماد استراتيجية تنافسيه ديناميكية

-التحديات بالهيكل التنظيمي مع زيادة سلطة اتخاذ القرار تصبح الهياكل التنظيمية اقل هرميه، إعادة التنظيم باستمرار للحفاظ هل الميزة التنافسية أو اكتسابها

وما يمكن قوله ان العديد من البحوث والدراسات التي اجريت في بيئات العمل المختلفة اكدت على ان تحسين جوده الحياة العمل له الاثر الايجابي على الفرد والمنظمة الا ان درجه النجاح وتحقيق الاهداف يعتمد على قدره المنظمة في اختيار الاستراتيجيات الامثل وتنقيدها بنجاح جهة بالإضافة الى ذلك يتطلب الامر توفير الوعي اللازم والتسهيلات اللازمة من قبل العاملين لضمان نجاح تنفيذ هذه البرامج والالتزام بها.

المبحث الرابع: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعي:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات من العوامل الهامة، نظرًا لأن تأثيراتها، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تنعكس بشكل مباشر على العاملين ضمن هذه المنظومة الواسعة. هذا الأمر له تأثيرات كبيرة على مؤسسات التعليم العالي، التي تعد من أبرز المؤسسات في أي مجتمع. وبدون شك، فإن الحفاظ على أداء هذه الجامعات وصيانتها يشكل هدفًا استراتيجيًا لأي دولة، بغض النظر عن مستوى تقدمها.

المطلب الأول: جامعة مونتانا²

تأسست جامعة ولاية مونتانا في العام 1893 وتقع في بوزيمان بولاية مونتانا.. الجامعة تُعتبر جامعة عامة بحثية تقدم درجات البكالوريوس والماجستير، وشهادات الاعتماد، ودرجات الدكتوراه في مجالات دراسية شتى. تضم الجامعة حوالي 13,000 طالباً وطالبة، وتتألف من عدة كليات هي: كلية

¹ Ibid,p238- 239

²University of Montana Official Website, University of Montana, <https://www.umt.edu>. accessed 24/05/2023,

الزراعة، كلية التربية، كلية التطوير الإنساني والصحي، كلية التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، كلية الآداب والعلوم، كلية التمريض، كلية الفنون والهندسة المعمارية، كلية الجامعة، كلية الأعمال، كلية الهندسة.

قد كان من أهم البرامج التي تسعى الجامعة لتحقيقها في مجال جودة الحياة الوظيفية وإيجاد التوازن بين الحياة الشخصية والعمل لموظفي الجامعة ما يلي:

-**نظام التعويضات:** يشمل نظام التعويضات إلى جانب الراتب الأساسي الذي يتقاضاه الموظف بجامعة مونتانا قد يضاف مكافآت وعلاوات أخرى بناء على معايير مختلفة مثل الأداء الفردي أو الإنجازات البحثية. نذكر منها:

-**الأجور الاستراتيجية:** هي نوع من التعويض المالي المصمم لجذب والاحتفاظ بالموظفين المتميزين أو ذوي المهارات النادرة. هذا النوع من الأجور يُستخدم في الظروف التي يُعتقد أن التعويضات العادية لا تكفي للحفاظ على الموظفين المؤثرين أو لجذب أفضل الكفاءات في سوق العمل. ويمكن تعديل الأجور الاستراتيجية بناءً على الوضع المالي للجامعة

-**المكافآت:** تخصص الجامعة لموظفيها الذين يقدمون مساهمات كبيرة، أو يظهرون خدمة مثالية، أو يبذلون جهوداً كبيرة في تأدية مهامهم مكافآت وجوائز بمبالغ 100 دولار، أو 200 دولار 350 دولار 500 دولار 750 دولار 1000 دولار 2000 دولار وفقاً لمعايير وشروط معينة.

-**المناصب العليا:** تمنح الجامعة موظفيها ذوي الكفاءة العالية والذي يتميزون بحس مسؤولية عال مناصب عليا وذلك من خلال توسيع نطاق مسؤولياتهم، وينتج عن هذا الاجراء زيادة تقدر ب 4% من معدل الراتب الأساسي الحالي.

-**الترقيات:** للموظف بجامعة مونتانا الحق في الترقية وينتج عنها زيادة بنسبة 9 % من الراتب الأساسي

-**البيئة الوظيفية:** جامعة مونتانا توفر بيئة داعمة تركز على الابتكار والتطوير المهني. تشجع الجامعة على التعاون بين الموظفين وتقدم فرصاً للتطوير المستمر من خلال ورش العمل والدورات التدريبية.

-**المزايا الصحية:** تقدم الجامعة لموظفيها خطط تأمين صحي شاملة تشمل العلاجات الطبية والعناية بالأسنان، بالإضافة إلى خطط التأمين ضد الحوادث والإعاقة. كما يمكن تسجيل عائلة الموظف للاستفادة من مزايا صحية معينة ويتمثل المستفيدون في الزوج أو الزوجة الأطفال الأقل من 26 عام، الأطفال بالتبني الأقل من 18 سنة الأطفال، المعالون بأمر من المحكمة أو تحت الوصاية

القانونية

-برامج التقاعد: الجامعة توفر خططاً للتقاعد تساعد الموظفين على التخطيط لمستقبلهم المالي بعد انتهاء مدة خدمتهم.

-التعليم والتطوير: الموظفون يمكنهم الاستفادة من خصومات أو إعفاءات جزئية في الرسوم الدراسية تصل الى 50% لتحسين مستوياتهم التعليمية ومهاراتهم الأكاديمية.

-تطوير برنامج مساعدة الموظفين Deer Oaks EAP Services وهو برنامج يوفر خدمات لجميع الموظفين وأسرهم بسرية تامة ودون أي تكلفة، هذا البرنامج من شأنه تقديم مساعدات في العديد من مشكلات الحياة الواقعية الخاصة بالموظفين كالإجهاد الاكتئاب مشاكل مع زملاء العمل مشاكل زوجية ونزاعات اسرية إضافة الى تقديم مساعدة فيما يخص للتخطيط للعطل، الاستشارات القانونية والمالية مساعدة المتقاعدين

-خدمات النقل: توفر الجامعة لموظفيها الدائمين خدمات نقل وتوصيل من وإلى الحرم الجامعي عن طريق الدراجات السيارات أو النقل العام

-تبني برامج ترتيبات العمل المرنة من خلال: تقاسم العمل الاتصال عن بعد، جداول العمل المرنة، اجازة العمل للأسرة، ساعات عمل منخفضة.

المطلب الثاني: جامعة كورنيل الامريكية¹

جامعة كورنيل، التي تجمع بين الطابعين الحكومي والخاص، تقع في مدينة إيثاكا بولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تأسست في العام 1865. تُعرف بأنها واحدة من أكبر الجامعات الأمريكية من حيث المساحة وعدد الطلاب، وتُقدم تخصصات متعددة تعكس تنوعها الأكاديمي. تُصنّف الجامعة باستمرار ضمن أفضل 10 جامعات في الأمريكتين وضمن أفضل 20 جامعة على مستوى العالم وفقاً لمختلف التصنيفات العالمية.

تعطي جامعة كورنيل أولوية عالية لجودة الحياة الوظيفية للأفراد العاملين لديها، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التي تهدف إلى مساعدة الموظفين في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. فيما يلي عرض لبعض هذه البرامج:

نظام الأجور والتعويضات: جامعة كورنيل تقوم بدفع الرواتب لجميع الموظفين على أساس نصف شهري، وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات والمعلومات المرتبطة بكشوف الرواتب وأساليب الدفع وتعويضات الموظفين. إضافة الى خدمات مالية تتمثل في: الدفع الإلكتروني أو الإيداع المباشر

¹ Cornell University Official Website, Cornell University, <https://www.cornell.edu>. accessed 2023/02/15,

في الحسابات البنكية. كيفية التعامل مع القضايا الضريبية المتعلقة بالرواتب والأجور، فضلاً عن طرق تصحيح الأخطاء في الرواتب في حالة حدوثها.

فرص التطوير المهني: جامعة كورنيل تقدم فرصاً واسعة للتطوير المهني من خلال برامج التدريب والتطوير، الندوات، المؤتمرات، والدورات التعليمية التي تتيح للموظفين تحسين مهاراتهم وتقدمهم الأكاديمي والمهني. هذه الفرص متاحة لجميع الموظفين، مما يعزز من ثقافة التعلم المستمر والنمو الشخصي. ولتحقيق هدف التطوير المهني قامت بتصميم نموذج مكون من خمس خطوات للمساعدة في تخطيط وإدارة التطوير الوظيفي وتمثل هذه الخطوات في:

• تعلم عن نفسك: على الموظف بجامعة كورنيل ان يكون واضح الاهتمامات والمهارات والقيم الخاصة به.

• استكشاف العمل من خلال السعي للبحث عن فرص عمل تثير الاهتمام.

• التخطيط للخطوات القادمة من خلال تحديد الأهداف وتطوير المعارف والمهارات بهدف تحسين الأداء.

• الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة لتعزيز القدرات.

• تقييم التقدم المحقق.

التوازن بين الحياة الشخصية والعملية: توفر جامعة كورنيل جدول للإجازات الموظفين فيها على مدار العام، إضافة الى أماكن الرحلات والمنتزهات التي يمكن قضاء أوقات اجازتهم فيها كما توفر رحلات ترفيهية واستجمام، وفي إطار تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية تقوم الجامعة بتنظيم جداول عمل مرنة تتناسب مع الموظفين كل حسب طبيعة مهامه ووظائفه، كما توفر إمكانية العمل عن بعد في بعض الحالات والمواقف

برنامج مساعدة أعضاء هيئة التدريس والموظفين: يقدم برنامج هيئة التدريس والعاملين (FSAP) مجموعة من الخدمات والتوجيهات السرية والمجانية بهدف معالجة القضايا التي يمكن ان تؤثر على حياة الموظفين الشخصية أو في رضاهم الوظيفي أو حتى في الأداء وتشمل خدمات هذا البرنامج ما يلي: *الاستشارات الشخصية وتقييم الاحتياجات، معلومات حول الموارد التي توفرها الجامعة أو المجتمع ككل والتي من شأنها ان تفيد الموظف أو أحد أفراد عائلته، التشاور مع المديرين حول شعور عدم الأمان الذي يشعر به بعض الموظفين حيال مستقبلهم الوظيفي، تفيد المساعدة سواء خلال أوقات الدوام الرسمي أو خارجه في كل ما يخص المخاوف. الصحة النفسية.

الصحة المهنية: قامت جامعة كورنيل بتصميم برنامج متابعة لصحة الموظفين، ويخدم هذا

البرنامج جميع الموظفين قيد الخدمة والمتقاعدين، وزواجهم وأولادهم، كما يقدم خدمات كاستشارات طبية محاضرات وورش عمل مجانية للعناية بالصحة والتغذية السليمة واللياقة البدنية وغيرها

المطلب الثالث: جامعة تورنتو الكندية:¹

تأسست جامعة تورنتو الكندية في 15 مارس 1827، وتُعد واحدة من أفضل 20 جامعة على مستوى العالم. تسعى جامعة تورنتو لتعزيز بيئتها الأكاديمية من خلال دعم التعلم المتقدم والبحث العلمي، مع الالتزام القوي بحماية حقوق الإنسان وتطبيق مبادئ المساواة والعدالة. تتميز الجامعة بنهج فريد يحترم حرية التعبير والحرية الأكاديمية وحرية البحث.

جامعة تورنتو تستند في توجهاتها إلى أربعة مبادئ رئيسية:

1. احترام الملكية الفكرية.
 2. دعم حرية البحث والنقاش العقلاني.
 3. تعزيز العدالة داخل البيئة الجامعية.
 4. الاعتراف بتنوع المجتمع الجامعي وتطبيق مبادئ الحكومة الجماعية. المسؤولية والمساءلة المالية.
- جامعة تورنتو تولي اهتمامًا كبيرًا بجودة الحياة الوظيفية للموظفين العاملين فيها، حيث تركز بشكل خاص على تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. ولأجل تحقيق هذا الهدف، أنشأت الجامعة مكتب استشارات جودة الحياة الوظيفية: يقوم المستشارون في هذا المكتب بوضع السياسات والبرامج التي تعزز خبرة الموظف، ويقدمون استشارات فردية للموظفين والمديرين لضمان تحسين الحياة الوظيفية في الجامعة. وتظهر جودة الحياة الوظيفية للموظفين بالجامعة من خلال ما يلي:

توفير الامن في بيئة العمل: ولتحقيق هذا الهدف قامت الجامعة بتصميم تطبيق U of Campus Safety وهو تطبيق امان شخصي تم تطويره بالشراكة مع مكتب الأمان المجتمعي في الجامعة، ويتوفر التطبيق للتحميل المجاني من متجر google play و apple store

من الميزات الأساسية للتطبيق نذكر

• **لدرشة المباشرة مع الأمن الجامعي:** يتيح التطبيق التواصل المباشر مع فريق الأمن بجامعة تورنتو.

• **TravelSafer:** تتيح هذه الخاصية لأمن الحرم الجامعي مراقبة مسار المستخدم عند القدوم إلى الحرم الجامعي أو المغادرة منه حتى الوصول إلى الوجهة.

¹University of Toronto Official Website, University of Toronto, <https://www.utoronto.ca>. accessed 2022/12/29,

• الوصول المباشر إلى الموارد الأمنية: يقدم التطبيق إشعارات أمان فورية ووصول سريع إلى موارد الأمان بالحرم الجامعي.

• الاتصال بالخدمات الطارئة: يمكن للمستخدمين الاتصال بالخدمات المناسبة في منطقة جامعة تورنتو في حالة الطوارئ أو المخاوف غير الطارئة.

• الإبلاغ عن الحوادث: يتيح التطبيق للمستخدمين إمكانية الإبلاغ عن الحوادث أو المشكلات الأمنية من خلال طرق متعددة.

برامج التطوير والتدريب الوظيفي: أسست جامعة تورنتو مركز التطوير والتدريب التنظيمي لتقديم فرص تعليمية متعددة في مجالات تنمية القيادة، الإدارة، الاتصال، المهارات المهنية، وتقنية المعلومات. يهدف المركز إلى مساعدة الموظفين على تحقيق التوازن الصحي والفعال بين العمل والحياة الشخصية، ويوفر برامج تدريبية للتطوير المهني والتنظيمي.

كما يضم المركز مكتبة غنية بالموارد تشمل الكتب، أشرطة الفيديو، وأقراص الفيديو الرقمية، التي تغطي موضوعات مثل القيادة، التطوير التنظيمي، والتوازن بين العمل والحياة، مما يعزز من فرص التعلم والنمو المهني لأعضاء الجامعة.

برامج الصحة والرفاهية: تعالج مجموعة من القضايا المتعلقة بالصحة والإصابات والأمراض للموظفين، وتوفر الخدمات التالية:

- تقديم الدعم للموظفين في حالات الإجازات المرضية طويلة الأمد أو العودة إلى العمل بعد فترة من المرض أو الإصابة.

- توفير معلومات حول إصابات العمل والعجز طويل الأمد، بالإضافة إلى تسهيلات الإقامة في مكان العمل ومناقشة القضايا ذات الصلة.

- تقديم معلومات حول بيئات العمل الصحية، استراتيجيات الصحة الفردية، الفرص التعليمية والموارد المتعلقة بالصحة، بالإضافة إلى الخدمات الصحية المتاحة داخل وخارج الحرم الجامعي.

- تتوفر الجامعة على عيادة علم النفس OISE التي تقدم خدمات تقييم وتدخل شاملة واستشارة للموظفين وكذا عائلاتهم من أطفال ومراهقين

التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية: جامعة تورنتو توفر لموظفيها مجموعة واسعة من الموارد لمساعدتهم على المحافظة على التوازن بين العمل والحياة الشخصية. برنامج مساعدة الموظفين والأسرة (EFAP): وهو برنامج صمم من أجل تقديم الاستشارة والدعم لجميع موظفي الجامعة عند التعامل مع الأحداث الصعبة والمجهدة في العمل والحياة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا ان جودة الحياة الوظيفية عملية مستمرة تسعى من خلالها المنظمة الى تحسين بيئة العمل بما يحقق رضا الافراد العاملين بها على ضوء تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، كما تطرقنا لمختلف اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية التي جاء بها الباحثون، إضافة الى التطرق للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وبعض المتغيرات التنظيمية، ثم تطرقنا لتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية حيث تم تقسيمها الى أبعاد تنظيمية، وظيفية، مادية وأخرى معنوية، كما يتطلب تطبيق جودة الحياة الوظيفية مجموعة مراحل تتطلب تكافل وتضافر الجهود من جميع الأطراف، وفي الأخير تطرقنا لبعض مظاهر تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ببعض الجامعات الأجنبية.

الفصل الثاني

المقاربة النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية

وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية

تمهيد:

خلال القرن الماضي، شهد الاهتمام بدراسة سلوكيات الموارد البشرية داخل المنظمات نموًا ملحوظًا، نظرًا لأهميتها الكبيرة في تعزيز الأداء وجودة الخدمة، ودورها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة. خلال هذه الفترة، ظهرت عدة مفاهيم تنظيمية حديثة لا غنى عنها. من أبرز هذه المفاهيم: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك تطوعي غير رسمي لا يندرج تحت مواصفات الوظائف الأساسية ويتجاوز الأداء المطلوب رسميًا، مما يسهم في استمرارية ونجاح المنظمة.

المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات الرسمية تكون أكثر هشاشة وضعفًا. لذا، يُعتبر من الضروري أن تتيح المنظمات مجالًا للسلوكيات غير المحددة، مما يمنح الأفراد القدرة على التعامل بمرونة مع المواقف الطارئة والتحديات غير المتوقعة، ويشجع على تبني تصرفات ابتكارية تعود بالنفع على المنظمة.

من خلال هذا الفصل، سنحاول البحث وتحليل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وإبراز العوامل التي يمكن أن تتداخل لتؤثر فيه، وفي هذا السياق تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية**
- **المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية: عوامل مساعدة، محددات، آثار، معوقات**
- **المبحث الرابع: علاقة جودة الحياة الوظيفية بسلوك المواطنة التنظيمية**

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية يُعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي برزت بقوة في المنظمة، حيث يتجاوز هذا المفهوم الأداء الوظيفي التقليدي للموظفين، ليشمل مشاركتهم التطوعية في أنشطة إضافية تعود بالنفع على المنظمة بأكملها.

المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

تعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الى سنة 1938، ويرجع الفضل في ذلك الى الباحث Barnard الذي يعد أول من تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تحت مسمى الجهود التعاونية، حيث ربط هذا المفهوم بمفهوم اخر وهو التنظيم غير الرسمي. وأكد على أهمية التنظيم غير الرسمي في تعزيز التعاون بين أعضاء المنظمة. وفقا لبرنارد، يتوقف وجود المنظمة على عدة شروط، ومن أهمها الإرادة الشخصية التي يقدمها كل فرد من أفراد التنظيم نحو التعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، أشار برنارد إلى ضرورة الاتصال والتواصل المستمر بين الأعضاء من أجل اتخاذ الإجراءات التي تخدم مصالح المنظمة وتسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.¹

وفي هذا السياق، يتجه برنارد نحو اعتبار أفعال الأفراد كمكونات أساسية للمنظمة، بدلاً من مجرد كونهم أعضاء فيها. ويشدد على أن تكريس الجهود التعاونية يعتمد على الرغبة الشخصية التي يظهرها الأفراد في التعبير عن ولائهم وتضامنهم، وفي تشجيع روح العمل الجماعي.

بمعنى آخر، يعتبر برنارد أن الرغبة والإصرار الشخصي لدى الموظفين في خدمة مصلحة المنظمة والمشاركة الفعالة في تعزيز تحقيق أهدافها تمثل الفارق الرئيسي بين السلوكيات التعاونية للأفراد، بغض النظر عن قدراتهم ومهاراتهم الفردية.

في الفترة ب 1964-1966 ظهر الباحثان katz و Kahn، واستكمالا للجهود التي قدمها باحثون سابقون في مجال سلوك المواطنة التنظيمية قاما بتأليف كتاب بعنوان علم النفس الاجتماعي للمنظمات، الذي تضمن تحليلا شاملا للسلوكيات داخل المنظمة واستنادا الى دراسات برنارد كانت رؤيتهما للسلوك التطوعي على انها تشمل السلوك الابتكاري التعاوني، وتشمل كذلك تقديم المقترحات التي تساهم في استمرار المنظمة والتي تتخطى مجرد الواجبات المحددة في الوصف الوظيفي²

وفقًا لهؤلاء الباحثين، يجب أن تسعى المنظمات الفعالة إلى تعزيز ثلاثة أنواع من السلوكيات من

¹-LIZA HENRY, Relation Entre Le Degré De Satisfaction Au Travail Et Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Chez Les Enseignants Au Secondaire, Mémoire Présenté À L'université Du QUÉBEC À Trois-Rivières Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Éducation, Avril 2004, p37

² Harper, Pamela J. Exploring Forms of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Antecedents and Outcomes. Journal of Management and Marketing Research, (18),2015, p2

أجل ضمان استمراريته، وهذه السلوكيات تتضمن: ¹

تشجيع الانتماء للمنظمة والبقاء فيها: يجب على الأفراد أن يظهروا رغبة قوية في الانتماء للمنظمة والبقاء فيها لفترات طويلة. وبالتالي تعزيز الولاء للمنظمة.

تنفيذ الأدوار المطلوبة من الرؤساء: يعني ذلك أن الأفراد يجب أن يكونوا ملتزمين بتنفيذ الأدوار والمسؤوليات المنصوص عليها في وصف وظيفتهم بشكل جاد وفعال. ما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية والاستمرارية في الأداء.

ممارسة الأنشطة العفوية والابداعية: يجب أن يتاح للأفراد المجال للمشاركة في أنشطة خارجية لمهامهم الرسمية. هذا يشجع على الإبداع وتطوير الأفكار.

اذن، هذا النوع من السلوكيات يشمل التعاون مع زملاء العمل، ويشمل أنشطة تهدف إلى تحسين النظام وتطوير الأفكار الأصيلة. يشمل أيضًا توجيه الجهود نحو التعلم المستمر لزيادة المساهمات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن تقديم المبادرات والأعمال التي تسهم في تشكيل بيئة العمل بطريقة تعزز من الإنتاجية وتعزز من التفاعل الإيجابي داخل المنظمة. يجب التأكيد على أن هذا النوع من السلوك مبني على المبادرة الشخصية للفرد واهتمامه الخاص بتحسين العمل والبيئة المحيطة به بدوره.

فبالرغم من أهمية الأدوار الرسمية في الحفاظ على سير التنظيم وتحقيق أهدافه، إلا أن الأدوار الإضافية لا تقل أهمية عنها. إنها ليست مجرد أدوار يقوم بها الأفراد بدافع التلقائية والرغبة الشخصية فحسب، بل تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك. فعلى سبيل المثال، أشار Katz إلى أن استمرارية المنظمة في الوجود تتطلب من أفرادها الانخراط في سلوكيات تطوعية تلقائية. هذا يعني أنه ليس كافيًا مجرد اتباع الإجراءات والأدوار المذكورة في الوصف الوظيفي. بل يتعين على الأفراد أن يكون لديهم الرغبة والإرادة للقيام بأكثر مما هو مطلوب منهم، إذا قام الأفراد بمجرد اتباع النظام والإجراءات حسب الوصف الوظيفي دون الإسهام بسلوكيات إضافية وتجاوز الواجبات الرسمية المحددة، فإن ذلك قد يؤدي إلى توقف المنظمة². تظهر هنا أهمية سلوك المواطنة التنظيمية والأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الأفراد بمبادرتهم الشخصية لدعم استدامة ونجاح المنظمة.

كان Organ. W. Dennis واحدًا من أوائل الباحثين الذين استخدموا مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" للدلالة على السلوك الذي يُنفذ بشكل اختياري من قبل العاملين. وهو سلوك غير محددة

¹ Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh, **The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior**, International Journal of Hospitality Management, n° 31, 2012, pp: 180-183

² Pascal Paillé, **Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel**, Revue européenne de psychologie appliquée 58, 2008, p145

مسبقاً، ويتم ذلك من خلال مساعدة الزملاء في أداء مهامهم وتحقيق النجاح في العمل.¹ في عام 1977، أجرى organ دراسة حول العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي. واعتبر أن عدم تمكن الباحثين من تحديد العلاقة السببية بين الرضا والأداء الوظيفي يعود إلى تعريف متغير الأداء واعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية. وأشار إلى أن من المتوقع أن يتم الكشف عن هذه العلاقة عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أشمل من خلال مراعاة سلوك المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإنه يميز بين نوعين من الأداء، مساهمات يمكن قياسها وتسمى الأداء الكمي وهو أداء العمل الأساسي المنصوص عليه في الوصف الوظيفي، ومساهمات لا يمكن قياسها ولا تأخذ بعين الاعتبار عند قياس الناتج الفردي ويطلق عليها اسم: الأداء النوعي، وفي عام 1983، قامت دراسة organ و bateman بتأكيد ما وصل إليه organ في دراسته السابقة.²

وفي نفس السياق تناولها عام 1991 الباحثان Pugh وKonovsky من نفس المنظور الاجتماعي حيث أوضحوا أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يتحقق عند وجود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المسؤول والعاملين في المنظمة ومن خلال العدالة الإجرائية والتوزيعية المحققة في العلاقات التنظيمية³، هذه العناصر تلعب دوراً مهماً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تشجع على التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمشرفين، وتسهم في بناء بيئة عمل تشجع على المشاركة والالتزام بمبادئ العدالة والثقة.

مما تقدم ترى الباحثة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية نشأت كنتيجة لمفهوم الانتماء والالتزام بالمنظمة. تطورت هذه السلوكيات بمرور الزمن بتطوير الفكر الإداري واستجابة لاحتياجات المنظمة والتغيرات في البيئة التنظيمية. إن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية يعكس استجابة الأفراد لمفهوم جديد للعمل ومفاهيمه وأبعاده، وتحدياته. هذه السلوكيات تمثل تحولاً في الفكر الإداري نحو تعزيز التفاعل الإيجابي والمشاركة في المنظمة.

¹ ناظم جواد عبد السلام الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص: 58

² محمد فلاح، مواطنة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 22-23

³ فهمي خليفة صالح الفهداوي، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 02، 2005، ص 109

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها:

شهدت الدراسات التنظيمية في العقود الأخيرة بروز العديد من المفاهيم التي تهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، ومن أبرزها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح يحتل مكانة متقدمة في بحوث الإدارة والموارد البشرية، باعتباره مدخلاً لفهم السلوكيات الطوعية غير الرسمية للعاملين وأثرها في أداء المنظمة.

أولاً- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي لم تلق اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين حول تسميته وتعريفه، بالإضافة إلى الأبعاد والمكونات المتعلقة به، هناك مصطلحات مختلفة تُستخدم لوصف هذا السلوك، مثل "سلوك المواطنة" أو "التأييد الجماعي" أو "سلوك خارج إطار الواجبات التنظيمية" أو "السلوك غير المفروض". ومع ذلك، أصبح مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" هو الأكثر شيوعاً في أدبيات الفكر الإداري، وقد تم استخدامه بواسطة أورجان، ثم تبعه الباحثون الآخرون.¹ وفيما يلي عرض لبعض التعريفات المقدمة لسلوك المواطنة التنظيمية

عرفها كل من organ & Bateman 1983 على أنها: "العمل الطوعي الذي يتجاوز الأدوار الرسمية للفرد في المنظمة. ويشمل ذلك تجنب اللوم على الآخرين والالتزام بالمواعيد وأداء المهام التي تتجاوز نطاق الواجبات الوظيفية الرسمية."²

كما عرفها organ 1988 بأنها "السلوك الفردي التطوعي الاختياري والذي لا يُعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت. يُساهم هذا السلوك بشكل عام في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة."³

عرف jahangir, akbarkand haq, 2004 سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات تقديرية تظهر في مكان العمل، وتتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية للفرد. يمكن وصفها بأنها تفوق نداء الواجب وتكون غير معترف بها بشكل صريح في نظام المكافآت الرسمي."⁴

أيضاً عرفها yen and niehoff. 2008. أنها الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لأداء العمل بطريقة

¹Gerald L. Blakley and al, The moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, journal of Business and Psychology, vol 20, n° 2, winter, 2005, p: 260

²- Bateman T. S. & Organ D. W, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, Vol: 26, No: 04, 1983, P: 588

³Organ D. W, Organizational Citizenship Behavior the good soldier syndrome, Leighton. Mass. Lexington Books, 1988, P: 40

⁴Jahangir, N. , Akbar, M. & Haq, M. Organizational Citizenship Behavior its Nature and antecedents. BRAK University Journal. vol1,n2 ,2004,p 84.

غير مباشرة في بيئة العمل. تشمل هذه السلوكيات مساعدة الزملاء، والامتثال لأنظمة وقواعد بيئة العمل، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن أيضًا تحمل ظروف العمل دون إبداء شكوى أو تذمر من العمل¹

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ انها تشترك في المفهوم العام لسلوك المواطنة التنظيمية على الرغم من الاختلاف في صياغتها. تبرز هذه التعريفات مجموعة من السمات المشتركة لهذا السلوك الذي يتجاوز الواجبات الرسمية في مكان العمل ويشمل تقدير المكان والمشاركة الفعالة في العمل الجماعي. وغيرها من السلوكيات التي تعود بالفائدة للمنظمة

أيضا ومن خلال التعريفات السابقة نجد ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تصنف إلى نوعين من السلوكيات:

1. الإسهامات الإيجابية: تشمل مساعدة الزملاء وأداء مهام غير مطلوبة طوعًا، وتقديم اقتراحات تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير العمل. يمكن أن تتضمن أيضًا عدم إضاعة الوقت والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.

2. السلوكيات التي يتجنبها الفرد: تتعلق بالسلوكيات التي يمكن للفرد ممارستها ولكنه يمتنع عن ذلك طواعية. تشمل هذه السلوكيات تجنب اصطياح أخطاء الزملاء وعدم تصاعد المشاحنات البسيطة في مكان العمل، بالإضافة إلى عدم التعبير عن الاستياء تجاه بعض جوانب العمل.

بناء على ما تقدم يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على انه نمط سلوكي يشمل جميع الأفعال والتصرفات التي يُظهرها الأفراد في بيئة العمل تجاه منظماتهم، والتي تتجاوز مجرد الواجبات الوظيفية الأساسية. يتضمن هذا النمط السلوكي مجموعة من الأفعال والسلوكيات الإيجابية والمفيدة. وتشمل هذه السلوكيات مساعدة الزملاء، وتحسين الأداء، والمشاركة في أنشطة التطوير المؤسسي، والتعبير عن الولاء والتفاني تجاه المنظمة، والالتزام بقواعد وقوانين المنظمة، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المؤسسية، والتعاون مع الزملاء إضافة إلى تجنب السلوكيات السلبية التي تؤثر سلبًا على المنظمة.

¹Yen, H. R. , Li, E. Y. , & Niehoff, B. P.. Do organizational citizenship behaviors lead to information system success?: Testing the mediation effects of integration climate and project management. Information & management, vol 45, n 6,2008, p397

ثانياً- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لقد شهد موضوع سلوك المواطنة التنظيمية اهتماماً كبيراً في مجال البحوث، نظراً لتأثيره الكبير على نجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئة الأعمال التنافسية. وقد قام العديد من الباحثين بدراسة هذا الموضوع من زوايا ووجهات نظر مختلفة، مما أسهم في توضيح أهميته وقد توصلوا إلى نتائج مهمة.: يرى podaskoff أن توفير سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة يؤدي إلى العديد من الآثار الإيجابية على الأداء التنظيمي، بما في ذلك:¹

1. التأثير على الأداء التنظيمي من خلال تحسين إنتاجية العاملين والإدارة وتسخير موارد المنظمة النادرة لخدمة الأهداف الإنتاجية ذلك لأنها تؤدي إلى التماسك وتعزيز روح الفريق والتعاون على حل المشاكل وهذا يوفر وقت للإدارة.

2. تحسين التنسيق بين أعضاء الفرق: يساعد على تحقيق التنسيق الفعال بين أعضاء فرق العمل.

3-تعزيز قدرة المنظمة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم من خلال جعل العمل أكثر امتاعاً وجاذبية.

4. تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف: يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية ومواجهة التحديات.

بالتالي، يمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسة والحفاظ على استدامتها في بيئة الأعمال.

وتظهر أهمية سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً مما يعود بالنفع على كل من المؤسسة والافراد على حد سواء، وتتلخص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للفرد والمؤسسة فيما يلي:²

✓ على مستوى الفرد:

تتمثل أهميته في:

1. تحسين أداء وإنتاجية الفرد
2. تطوير الفرد ذاتياً: سلوك المواطنة التنظيمية يشجع على تطوير الفرد واكتساب مهارات وخبرات جديدة في سياق العمل.

¹جلاء عبد الحميد راتب، الانتماء الاجتماعي للشباب المصري دراسة سوسولوجية في حقبة الانفتاح، مركز المحروسة للنشر والتوزيع، مصر، 1999 ص. 82

²Anshul Garg & Samta Suri, Analyzing The Impact Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behaviour In Public Banking Sector , International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol: 02, No: 07, July 2013, P: 81

3. تقليل معدلات التسرب الوظيفي: عندما يشعر الفرد بالارتباط بالمؤسسة ويشعر بأهمية مساهمته في تحقيق أهدافها، يكون أقل عرضة للتحويل إلى وظيفة أخرى خارج المؤسسة.

4. تحسين قدرة المديرين والموظفين على اداء أعمالهم من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات بشكل فعال.

✓ على مستوى الجماعة:

تظهر أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال:

- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يعمل على تقليل الصراعات بين الأفراد وتعزيز التماسك في النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة والفرق العاملة.

✓ على مستوى المنظمة:

لسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة أهمية لأنه:

- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- يقلل من الحاجة إلى تكليف المنظمة في وظائف الانضباط والصيانة داخلها، مما يساعد في الاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- تعزز أيضًا من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في البيئة وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

من خلال ما سبق وباختصار، سلوك المواطنة التنظيمية يعزز الأداء والتعاون داخل المنظمة، ويقلل من التكاليف ويزيد من القدرة على التكيف والجذب والاحتفاظ بالموظفين، مما يسهم في استمرارية ونجاح المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال ما تم عرضه حول سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن استخلاص مجموعة من السمات والخصائص التي تكسب هذا المفهوم صورة أكثر وضوحاً، ومن أهمها:¹

1- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك ذاتي، تطوعي، اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم

¹ أحمد بن محمد عسيري، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية، ماجستير في الإدارة بكلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص24

- ينص عليه ضمن واجبات وظيفة الفرد، بل يعتمد على مبادرته ويخضع لرغبته وارانته دون اجبار .
- 2- سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن تصرفات تتعدى الواجبات والأعباء الوظيفية، فهذه التصرفات رغبة معبر عنها من قبل الموظف واختيار شخصي، لكونها ليست جزءا من مسؤوليته فهي غير متضمنة لا في الدور الرسمي ولا في وصف منصب العمل أي ليست مكون من مكونات بطاقة وصف العمل وغير منصوص عليها في عقد العمل الذي يربط الموظف بالمنظمة.
- 3- شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط من انماط السلوك فهو يتضمن السلوكيات الإيجابية الاختيارية التي يظهرها الفرد كمساعدة الزملاء في العمل وتقديم الاقتراحات بهدف تطوير وتحسين الأداء، احترام وقت العمل، نقل الصورة الجيدة عن المنظمة، ويتضمن أيضا الامتناع عن السلوكيات السلبية التي تضر بأداء العمل أو ما يطلق عليها جوده الامتناع كالجدل مع الزملاء، تقديم الشكاوى المستمرة أو الاستياء من بعض اوضاع العمل
- 4- ان هذا السلوك بدون مقابل تلقائي فهو لا يجلب لصاحبه مكافأة ومصلحة مباشرة ورسميه على المدى القصير لكن يتوقع الموظف أن يأخذ هذا السلوك في الحسبان من قبل المسؤول عند ظهور الفرص التنافسية.
- 5- ان سلوكيات المواطنة التنظيمية ليست ذات طبيعة واحدة بل هي سلوكيات متنوعه تختلف من منظمه لأخرى تبعا لتنظيم العمل وفقا لما هو رسمي وما هو تطوعي، كذلك تختلف من مجتمع الى اخر وفقا للعادات والتقاليد والقيم السائدة
- 6- يعكس هذا السلوك ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه اليها ورغبته بالبقاء فيها والارتقاء بها بموجب السلوكيات الاختيارية التي يمارسها.
- 7- يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بالإيجابية، وهو سلوك يمكن ملاحظته من قبل الاخرين ويساهم في تحقيق اهداف المنظمة.
- 8- سلوك المواطنة التنظيمية اختياري تطوعي يخرج عن الدور الرسمي وبالتالي فان تخلي الموظف عن ممارسة السلوك لا يعرضه للعقاب من طرف المنظمة للأسباب التالية:¹
- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة، ومن الصعب قياسها، كما من الصعب أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المسؤول قد يلاحظ تلك السلوكيات ويأخذها بعين الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، الا أن الرابطة بين تلك السلوكيات تكون ضعيفة للغاية.

¹ نهلة عبد القادر هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد 11، مصر، 2015، ص 252

- سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية بالتالي لا يمكن معاقبة الفرد عن امتناعه عن القيام بالعمل التطوعي.
- أحيانا ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للفرد، فعلي سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه قد يؤدي الى إضاعة وقت الفرد وانشغال عن انهاء مهامه وبالتالي انخفاض أدائه الرسمي.

9-تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءا من شخصية الفرد وإيديولوجيته، كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تعكس بعض الدراسات سبيل للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن الدور الرسمي، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل.

10-يمكن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تنظيم الندوات والدورات التي تهدف الى غرس قيم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والعمل على تشجيع ممارستها من خلال وضع جملة من الأنظمة والتعليمات الخاصة بها، واعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد أهم معايير تقييم الأداء السنوية للموظف.

ويؤكد محمد خليفة هذه الخصائص في النقاط التالية.¹

- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.
- لا يجلب هذا السلوك أي مصلحة مباشرة للفرد لكن يتوقع ان تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية.
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي، فعلى الرغم من انه لا يعتبر أداء رسميا بحد ذاته الا انه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

خلال ما سبق، نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي واجتهادي يختلف عن أداء الأدوار الرسمية. الأدوار الرسمية تُعتبر واجبة وإلزامية، وفي حالة عدم أدائها قد يتعرض العامل للعقوبة. بالمقابل، سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي، ولا يترتب عليه عواقب سلبية عند عدم الأداء. إضافة إلى ذلك، لا يتم تضمينه في نظام المكافآت التنظيمية الرسمية، وهدفه النهائي هو تحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ مريم ضبع، بن كيجول محمد، قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد: 03، 2019، ص: 18

المطلب الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي

إن دين الإسلام الحق هو دين التسامح والأخلاق، الذي يشمل كل الأعمال الجديرة بالثناء والفضيلة.

كما أنه يدعو إلى: كل فضيلة وينهى عن كل رذائل. التعاون والتراحم والألفة والمحبة. وبمساعدة الضعفاء والكبار والصغار، فالقرآن الكريم والأحاديث النبوية مليئة بالأدلة التي تؤكد ذلك.

أما فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية، فلا يتردد الفكر الإسلامي في التأكيد على أهمية هذا المتغير السلوكي بما يحمله من مفاهيم ومعاني كثيرة تنير حياة الفرد والمجتمع. يحتوي كل من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة على مفهوم الوظيفة ويبين النص بوضوح محتواها من العمل التطوعي وأهميته في التعاون.

وعلى نحو هذا الطرح عرف كامل وآخرون سنة 2014 سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر إسلامية بانها: "عمل تطوعي للأفراد الذين يتوافقون مع الشريعة الإسلامية ولا يتوقعون سوى فلاح أو رضا الله"¹

معنى ذلك إنه عبارة عن مبادرة طوعية تُقدم من قبل الأفراد دون توقع مكافأة مالية، وتكون بعيدة عن المصالح الشخصية والعامة. يعمل هذا السلوك على تعزيز التعاون والتضامن بين مختلف فئات المجتمع، حيث يشير إلى تفاهم مشترك بين الفرد والجماعة.

أيضا عرف من وجهة نظر إسلامية بأنه "كل جهد بدني عقلي قلبي يأتي به الفرد أو يتركه تطوعا دون ان يكون ملزما به لا من جهة الشرع ولا من غيره"²

وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت سلوك المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي:³

أولا-واجبات المنظمة تجاه العاملين

نظم الإسلام العلاقة بين المستأجر والاجير وجعل هناك تنظيما دقيقا حدد فيه الواجبات لكل

¹ Naail Mohammed Kamil et Al, Investigating the Dimensionality of Organisational Citizenship Behaviour from Islamic Perspective (OCBIP): Empirical Analysis of Business Organisations in South-East Asia, Asian Academy of Management Journal, Asian Academy of Management Journal, Vol (19), No (1), 2014, pp: 18-39.

² عبد الله بن سالم بافراج، العمل في ضوء القرآن الكريم، مجلة البحوث والدراسات القرآنية، مجلد(11)، العدد(19)، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد-مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف-الأمانة العامة، السعودية، 2014، ص: 256

³ محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص: 36-38

طرف تجاه الطرف الآخر وتجاه منظمته ومن تلك الواجبات ما يلي:

- توفير المناخ الملائم للعمل وتحمل مسؤولية ورعاية العاملين، عن ابن عمر . رضي الله عنهما . قال : سمعت رسول الله . صلى الله عليه وسلم . يقول : " كلكم راع ، وكلكم مسؤول عن رعيته : الإمام راع ومسؤول عن رعيته ، والرجل راع في أهله ومسؤول عن رعيته ، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته ؛ فكلكم راع ومسؤول عن رعيته " ¹ متفق عليه .، فالموظف في محل عمله هو مسلم يراعي الله ويتقيه في كل خطوه من خطوات يومه، وصاحب العمل راع ومسؤول عن رعيته.

- دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه، ونهى الاسلام عن أكل أجره الأجير أو انتقاصها، بل توعده الله سبحانه من يفعل ذلك من أصحاب العمل كما في الحديث القدسي عن أبي هريرة قال : قال رسول الله صلى عليه وسلم : ثَلَاثَةٌ أَنَا حَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ : رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ ، وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ ، وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ " ² (صحيح البخاري)

-اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد دعا اليه الاسلام ونادى بأن العمل امانة واختيار الموظف للوظيفة امانه يقول تعالى : إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ³ (سوره النساء الآية 57) ، فالشخص المقتدر الأمين عملا وعلما هو ما تتطلبه الأمانة والمسؤولية ،يقول الله تعالى في سوره القصص الآية 26: " إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ " ⁴

-حسن المعاملة وطيب التعامل، كان لنا في تعامل قائد الأمة وهاديها للخير صلى الله عليه وسلم خير قدوه، فكان لتعامله مع خادمه انس بن مالك طوال سنين خدمته خير دليل على أن الدين المعاملة، فلم ينهره أو يوبخه لعمل عمله أو لعمل لم يعمل، يقول انس رضي الله عنه: خدمت رسول الله صلى الله عليه وسلم عشر سنين، فما قال لي أف قط، وما قال لي لشيء صنعته: لم صنعته، ولا لشيء تركته: لم تركته، وكان رسول الله من أحسن الناس خلقا ⁵ (صحيح الترمذي 2015)

ثانيا-واجبات العامل اتجاه صاحب المنظمة

كما لصاحب العمل من التزامات فان للموظف واجبات والالتزامات تجاه المنظمة التي يعمل

¹ حديث شريف، رواه البخاري، ص 893

² حديث شريف، رواه البخاري، ص: 2227

³ القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 57، ص: 87

⁴ القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 26، ص: 388

⁵ حديث شريف، صحيح الترميدي، ص 2015

بها واتجاه مجتمعهم نذكر منها ما يلي:

-المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية امتثالاً لقوله تعالى في سورة ال عمران الآية 110: **"كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ"**¹ فيحثم ذلك على العامل والموظف المبادرة بالتنبيه على مواطن الخلل والنقص في منظماته أو بيئته التي كلف بالعمل بها، والسعي للتضامن مع زملائه ورؤسائه لعلاج الموقف بما يرضي الله تعالى.

-أداء عمله بإخلاص وتقاني وصدق وحفظ سر العمل فيستشعر مسؤوليته أمام الله قبل عباده فالعمل والوظيفة أمانه وعهد يقول تعالى في سورة الاسراء الآية 34: **"وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا"** (34)²، وماروته عائشة رضي الله عنها عن النبي صلى الله عليه وسلم انه قال: **إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ** (صحيح الجامع 1880)³، كما نهى الاسلام عن السرقة والغش وافشاء أسرار العمل وخصوصاً للمنافسين في نفس الحقل، وهو ما تعتبره أنظمة العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الفصل من العمل

-اطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف، فطاعة ولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وقد أكد ذلك الله سبحانه وتعالى في سورة النساء الآية 58: **"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ"**⁴، فولي الامر لفظ مطلق وعام يشمل جميع المسؤولين والمشرفين في الاعمال والمنظمات، وطاعاتهم واجبه في غير معصية الله .

-حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين، فديننا الاسلامي هو دين الخلق والتسامح والابتناسمة يقول الله تعالى عن نبينا صلى الله عليه وسلم، في سورة القلم الآية 4: **"وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ"**⁵ وما رواه جابر بن عبد الله رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: **وَتَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ لَكَ صَدَقَةٌ** (سنن الترمذي 1956)⁶

باختصار، يمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي يعتمد على علاقة متبادلة بين القادة والموظفين، تقوم على الحقوق والواجبات التي تضمن مشاركة الجميع. يسعى القادة إلى تعزيز هذا المفهوم بين الموظفين من خلال تحفيزهم على الشعور بالمسؤولية تجاه هذه العلاقة وبناء علاقات تستند إلى التطوع والتعاون والتكافل والتضامن، سواء داخل أو خارج سياق العمل

¹ القرآن الكريم، سورة ال عمران، الآية، 110، ص64

² القرآن الكريم، سورة الاسراء، الآية34، ص: 285

³ حديث، شريف، صحيح الجامع، ص: 1880

⁴ القرآن الكريم، سورة النساء، الآية58، ص: 87

⁵ القرآن الكريم، سورة القلم، الآية 04، ص: 564

⁶ حديث شريف، سنن الترميدي، ص: 1956

الرسمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية

من اجل تحليل سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أعمق قمنا بالبحث في ابعاد وانماط سلوك المواطنة التنظيمية، إضافة الى مداخل ونظريات تفسيره، ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث الى مطالب كما يلي:

- المطلب الأول: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

- المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ومداخلها

- المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمؤسسة: العقد الصريح أو العقد الرسمي، والعقد الضمني. العقد الرسمي يشمل المهام الرسمية ومعايير الأداء الموجودة في العقد الرسمي بين الفرد والمؤسسة. أما الضمني، فيشير إلى إدراك العامل للمهام المطلوبة منه والعائد المتوقع عليها.

عمومًا، في العلاقة بين الفرد والمؤسسة، يبذل الأفراد جهودهم مقابل حصولهم على الفائدة المادية والاجتماعية، وأظهرت الدراسات أن الرغبة في أداء سلوك المواطنة التنظيمية تكون عادة أقوى عندما تكون العلاقة بين الفرد والمؤسسة في وضع متوازن ومتكافئ.

من الممكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مجموعة من النظريات التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من بين النظريات الأكثر تأثيراً لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات، ويتمثل المبدأ الأساسي لهذه النظرية في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن الى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرزها هي قاعدة المعاملة بالمثل، حيث يبدأ التبادل من طرف واحد يقدم خدمة للطرف الاخر فإذا رد المتلقي بالمثل، تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة، وتخلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين¹

¹ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص22-23

وفق لبالو (Blau) سنة، 1964 ينخرط الأفراد في نوعين مختلفين من علاقات التبادل: التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي. فعلاقات التبادل الاقتصادي: هي ترتيبات مقيضة تؤكد على الفوائد المالية والمادية قصيرة الأجل، وتكون الفوائد المتبادلة واضحة ومحددة بالالتزامات التعاقدية كالأجور مثلا، في المقابل، علاقات التبادل الاجتماعي مفتوحة ومفيدة للطرفين. فالمنافع المتبادلة في علاقات التبادل الاجتماعي هي بشكل عام ذات طبيعة اجتماعية، ونتيجة لذلك، تتطوي علاقات التبادل الاجتماعي على روابط عاطفية أقوى بين المشاركين (القائد، فريق العمل والمنظمة)، ويميلون إلى اتخاذ مواقف عمل أكثر إيجابية إضافة إلى الانخراط في سلوكيات أكثر فائدة، كما أن عدالة القائد في تعامله مع التابعين والتي تشكل محور هذه النظرية تعزز الثقة بينهما في نهاية المطاف، وتشجعهم على أداء أدوارهم الوظيفية الرسمية وغير الرسمية على سبيل المثال: البقاء لو قت متأخر، مساعدة الآخرين، وتحسين المعرفة والمهارات لمساعدة المنظمة، أو ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية¹

ويرى أورغان أن التبادل الاجتماعي ضروري لسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك أدلة ميدانية على أن هذا السلوك أكثر شيوعا في ظروف التبادل الاجتماعي، وهذا له نتيجتان:²

أولاً، تشير الثقة المتبادلة طويلة المدى وراء علاقات التبادل الاجتماعي إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية سيتم مكافأته على المدى الطويل، وبالتالي سيكون الموظفون أكثر استعداداً لتبني مثل هذا السلوك.

ثانياً، نظراً لأن الالتزامات في علاقة التبادل غير محدودة، فسوف يُظهر العمال العديد من أشكال سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية العامة، وينخرط العمال الذين يحددون مسؤولياتهم الوظيفية على نطاق واسع أكثر من العمال الذين يتم تحديد مسؤولياتهم الوظيفية بشكل ضيق في اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويمكن توضيح علاقات التبادل الاجتماعي التي تحدث في المنظمة كمايلي:³

• التبادل بين الموظف وزملائه:

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تظهر بين الفرد وزملائه في بيئة العمل توفر له اشباعا

¹ بشرى هاشم محمد نأسيل جمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة في تحجيم الاتكالية الاجتماعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 32، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص: 111

² Bulent. M. , "An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behavior Across Two Sales Situations: A Turkish Case", The Journal of personal Selling & Sales Management, Vol. XX, No. 4, 2000, p 206

³ عمار ريم، المواطنة التنظيمية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة: دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتيبوتكال ومؤسسة فارما أليونس الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة الاغواط، الجزائر، 2020، ص: 10-11

لحاجاته الاجتماعي ويحقق تبادل للمنافع بينهم، لذلك فالمنظمات التي تتيح فرصة التواصل والاتصال بين موظفيها يكون مستوى الرضا الوظيفي لديهم مرتفع، وبالتالي تساهل في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

• التبادل بين الموظف ومسؤوله في العمل:

يشير الدور المتبادل بين الموظف ومسؤوله في العمل الى تصورات العمل والخبرات التنظيمية، فقد أكدت العديد من الدراسات أن دعم القائد هو أقوى مؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تحدث علاقة تعاقدية بين الرئيس والمرؤوس فيتعهد الموظف بالقيام بأداء واجبات معينة، ويكون مسؤولاً عنها أما مسؤوله، وتتجلى سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مناقشة المسؤول للاختصاصات والادوار ومن ثم التعديل عليها عند الحاجة لذلك، كما يحدد الموظف المرؤوس أهداف معينة ويناقش مسؤوله حول وسائل وطرق تحقيقها، إضافة الى ذلك يتم اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه لاستعراض المشكلات والاختفاء من أجل تفاديها لتحسين الأداء.

• التبادل الذي يحدث بين الموظف ومنظمتها التي ينتمي اليها:

وهذا ماي عرف بالدعم التنظيمي، حيث يدرك الموظف تقدير المنظمة له، وبالتالي سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بادراك الموظف للدعم التنظيمي والجدول التالي يوضح أساس هذه النظرية

الجدول رقم (04): يبين أساس نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العامل؟
تقديم المنظمة وممارستها لبعض الأنشطة	قيام العاملين بسلوكيات إيجابية اتجاه المنظمة
الدعم التنظيمي	-دعم وتأكيد الذات
الدعم القيادي	-الالتزام التنظيمي
العدالة التنظيمية	-المواطنة التنظيمية
تمكين العاملين	-الولاء التنظيمي
الثقة التنظيمية	
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	
جودة حياة العمل	
القيادة التحويلية	

المصدر: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار النشر والتوزيع، الأردن، طبعة الثالثة،، 1993 ص. 114

أذن مما سبق يمكن القول إنه ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو استجابة الموظفين لما يتلقونه في المنظمة.

ثانياً-نظرية التعاون:

تأسست نظرية التبادل الاجتماعي، التي طورها شستر برانرد منذ عام 1938، على فكرة العمل الجماعي الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف والمنافع العامة والمشاركة على مستوى الجماعة. تشير هذه النظرية إلى أن إمكانية توجيه سلوك التعاون نحو أفراد المجموعة يعتمد على إدراكهم بأنهم يرغبون ويسعون ويعملون معاً لبذل الجهود المتحددة من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وهذا يوصلنا إلى فكرة تقول إن نجاح أي فرد ضمن المجموعة يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على دعم الآخرين لتحقيق النجاح، مما يساعد المجموعة بأكملها في تحقيق هدفها العام. توفر هذه النظرية إطاراً عاماً لفهم كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات بصفتهن مواطنين تنظيميين، وتعد مصدراً مهماً لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية.¹

تقدم هذه النظرية مقترحاً بأن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يتحدثون معاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وبمعنى آخر، يكون نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على تحقيق النجاح أيضاً، وبالتالي، يساهم ذلك في دعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. تطبيق نظرية التعاون يسهم في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية واستكشاف محددات تلك السلوكيات التي تؤثر على بيئة العمل بشكل عام أو على الجماعات الصغيرة، وهذا يساهم في تحسين فهمنا لهذا النوع من السلوك وتأثيره على العمل والمنظمات.

يُظهر مفهوم التعاون ارتباطاً وثيقاً بالتفكير الإبداعي للأفراد في حل المشكلات وزيادة مستوى مهاراتهم ومعرفتهم. يعتمد التعاون على الثقة المتبادلة والاتصال الفعال، وجميع هذه العوامل تتجه نحو تحسين أداء الأفراد وإنتاجيتهم. فعندما يسعى الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية، يسعون أيضاً للتوازن مع أهداف الجماعة التي ينتمون إليها كجزء من النظام الاجتماعي التعاوني. يمكن تقسيم التعاون إلى نوعين: التعاون الرسمي والتعاون غير الرسمي. التعاون غير الرسمي يشير إلى التكيف مع بيئة العمل حيث يحدد العرف السائد سلوك الأفراد وليس الالتزامات التعاقدية الرسمية.²

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط، 1 دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008 ص: 91

² عبد القادر أحمد دواليبي، اختبار اثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغير في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص75

انطلاقاً مما سبق ذكره فإن سلوك المواطنة التنظيمية حسب نظرية التعاون يتمثل في مظاهر التعاون بين الافراد داخل المنظمة.

من خلال ما تم ذكره سابقاً، يتبين لنا أن كلاً من نظرية التبادل الاجتماعي التي تركز على العلاقات الثنائية ونظرية التعاون التي تركز على العلاقات الجماعية توضحان البيئة المناسبة التي يظهر فيها سلوك المواطنة التنظيمي. الموظفون يعتمدون على هذا السلوك وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي من خلال تبني مبدأ رد الجميل، سواء كان ذلك تجاه المنظمة أو زملائهم في العمل. وبالنسبة لتبني هذا السلوك وفقاً لنظرية التعاون، يكون الهدف وراء ذلك تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة. ويلاحظ أيضاً أن كلتا النظريتين قائمتين على مبدأ الثقة المتبادلة في تفسيرهما لسلوك المواطنة التنظيمية. الثقة ترتبط بعلاقة إيجابية تناسبية مع هذا السلوك، حيث كلما زاد التفاهم والثقة بين الأفراد والمشرفين أو بين الأفراد أنفسهم، كلما زاد اتجاه تبني سلوك المواطنة التنظيمية بين هؤلاء الأفراد.

ثالثاً: نظرية الفعل المبرر/المنطقي:¹

تركز نظرية الفعل المبرر على المقاصد السلوكية باعتبارها المحددات الرئيسية للسلوك. كلما كانت النية لدى الفرد قوية لأداء سلوك معين، زادت احتمالية نجاحه في تحقيق هذا السلوك. تفترض هذه النظرية أن المحدد الأساسي للمقاصد السلوكية هي اتجاهات الفرد نحو السلوك وتقييمه للنتائج المتوقعة: حيث يُرجح أن يكون للأفراد اتجاه إيجابي نحو أداء سلوك معين إذا توقعوا نتيجة إيجابية من هذا الأداء. التحفيز الإيجابية الناتجة عن السلوك تحفز الفرد على تنفيذه بوعي

من بين محددات السلوك أيضاً، المعايير الذاتية المرتبطة بالسلوك. تشير هذه المعايير إلى مدى قبول القيم السلوكية من قبل الآخرين، ومدى دافعية الفرد للامتثال لهذه القيم. تتكون المعايير الذاتية من التوقعات المتصورة من قبل الآخرين بالإضافة إلى نية الفرد للامتثال لهذه التوقعات. لذا، يقوم الفرد بأداء سلوك ما إذا توقع الأشخاص المرجعيون منه ذلك .

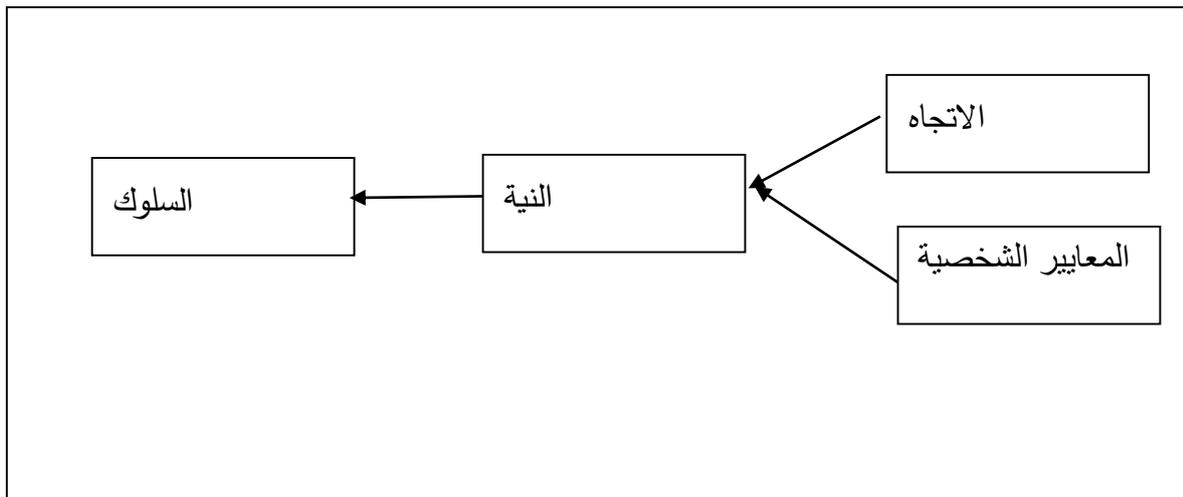
توجد أيضاً متغيرات خارجية تؤثر على المقاصد السلوكية من خلال التأثير على اتجاهات الأفراد والمعايير الذاتية لتعزيز سلوكيات محددة. من بين هذه المتغيرات: التركيبة الديمغرافية، الاتجاهات نحو الأهداف المراد تحقيقها، السمات الشخصية، وغيرها من العوامل التي تعكس الفروقات الفردية بين الأفراد .

¹ Montaña, D. E.; Kasprzyk, D. Theory of Reasoned Action, Theory of Planned Behavior, and the Integrated Behavioral Model. In Health behavior and health education: theory, research, and practice. Ed. by K. Glanz, B. K. Rimer, K. Viswanath. San Francisco: Jossey-Bass, 2008, pp. 67–96

كما تفترض النظرية أن الافراد عقلانيون ويسعون للاستفادة من المعلومات المتاحة وينظرون للآراء المترتبة على أفعالهم

اذن، جاءت هذه النظرية لفهم العلاقة بين المعتقدات والاتجاهات والنوايا السلوكية والسلوك ويوضح FISHBIEN AND AJZEN مكونات نظرية الفعل المبرر والعلاقات المفترضة بين متغيراتها، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3): أبعاد ومتغيرات نظرية الفعل المبرر كما قدمها فيشبن وأجزن



المصدر: Emanule Rammule Tlou , "The Application Of The Theories Of Reasoned Action And Planned Behavior To A Workplace HIV/AIDS Health Promotion Programme", Ph.D Un published, university of south Africa,2009 PP25-26.

من خلال الشكل السابق يتضح أن للنظرية أربعة متغيرات تتمثل في

الاتجاه: وهي تمثل شعور الفرد تجاه السلوك، أي أنها الحالة النفسية التي تنطوي على المعتقدات والمشاعر والتصرفات نحو الفعل

المعايير الشخصية: وتمثل إدراك الفرد للمعايير الاجتماعية أو معرفته للمعتقدات حول السلوك، وكيف أن السلوك يمكن رؤيته وفق دائرتنا الاجتماعية أو من نظرة أولئك الذين يؤثرون على قراراتنا

النية: وهي الميل والاتجاه نحو الانخراط في السلوك والاستعداد لأدائه

السلوك: وهو السلوك الفعلي الذي قوم به الفرد

يمكن استخدام نظرية الفعل المبرر في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يمكن التنبؤ بنية الموظفين في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهاتهم نحو هذا السلوك والمعايير الذاتية المتعلقة به. كلما كانت الاتجاهات والمعايير الذاتية إيجابية، زاد مستوى ممارسة الموظفين

لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

رابعاً: نظرية تدرج الحاجات:¹

تعتبر نظرية تدرج الحاجات من أهم النظريات المفسرة لسلوك الإنسان، فقد حدد ما سلو من خلال هذه النظريات خمسة مستويات من الحاجات، ورتبها بطريقة هرمية، ما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية: تشمل الغذاء والماء والهواء، ويعتبر الأجر أحد العوامل التنظيمية التي تحقق اشباع هذه الحاجيات.
- حاجات الأمان: وتشمل الطمأنينة والاستقرار، ويمكن توفير ذلك في المنظمة من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير الأمان الوظيفي، التأمين ضد إصابات العمل وغيرها.
- حاجات الانتماء: وتشمل الرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية والصدقات مع الآخرين، ويمكن توفيرها في المنظمة من خلال تشجيع تبادل الزيارات وتنظيم رحلات ترفيهية.
- حاجات التقدير والاحترام: وتشمل حاجة الفرد للشعور بالاستقلالية والثقة والكفاءة ويمكن تحقيقها على مستوى المنظمة من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لشغل مناصب قيادية
- حاجات تحقيق الذات وتشمل رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه والاستغلال الكامل للمواهب بطريقة تمكنه من إثبات الذات، ويمكن اشباعها في المنظمة من خلال إتاحة الفرصة أمام الموظفين لتولي المناصب الإدارية التي تتطلب الإبداع وتحقيق الذات.

يمكن الاعتماد على نظرية تدرج الحاجات في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن اشباع الحاجات المختلفة للفرد يعتبر من أهم الوسائل المحرصة للدوافع الداخلية لديه، وأن الدافع هو المحرك الأساسي لأي سلوك، فالمنظمات التي تسعى للحصول على سلوكيات المواطنة التنظيمية وجب عليها اشباع حاجيات موظفيها تدريجياً وفق ما جاء في النظرية ذلك لأنها تعتبر المحرك الأساسي لخلق الدافع الداخلي لدى الموظفين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأبحاث المتعددة لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤكد أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ومدى تعقيده. فهذا السلوك يصدر من الفرد، الذي يصعب التنبؤ برود

¹ سعيد علي النعاس، أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021، ص: 49

أفعاله في كثير من الأحيان، خاصة وأنه يرتبط بمحيطه ومشاعره، والتي لا يمكن توقعها أو قياسها نظراً لاختلافها من شخص لآخر.

المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ومداخلها

مع تنامي الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية، اتجه الباحثون إلى تصنيف أنماطه وتحديد مداخله المختلفة قصد الإحاطة بجوانبه المتعددة، كما أنّ دراسته من خلال مداخل متعدّدة يساهم في توضيح مرتكزاته النظرية ويُبرز كيفية تجسيده في الواقع العملي.

أولاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

أشار بعض الباحثين إلى وجود أنماط متعددة لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن هذه الأنماط:¹

1. النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل مساعدة الموظف لزملائه في العمل فيما يتعلق بشؤون العمل، مثل مساعدة الزملاء الغائبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً منهم، ومساعدة الزملاء الذين يحملون أعباء وظيفية كبيرة، ومساعدة القادة في أداء أعمالهم. يُعتبر هذا النمط من الممارسات التطوعية التي لا يتوقع من الشخص أداءها لأنها ليست جزءاً من واجبات وظيفته الرسمية.

2. النمط المتعلق بالشؤون الشخصية: يشمل مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالمسائل الشخصية، ويتضمن تقديم المساعدة فيما يتعلق بمشاكل الأسرة.

3. النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة: يشمل مساعدة العملاء في مسائل تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة لهم، مثل توجيههم والاستماع إلى مشكلاتهم.

4. النمط المتعلق بالسياسات واللوائح: يشمل الامتثال للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح، والعمل وفقاً لها، مثل الحضور والانصراف في مواعيد العمل الرسمي واستخدام الموارد التنظيمية بطريقة عقلانية ومستدامة.

5. النمط المتعلق بالإدارة: يشمل اقتراح تحسينات تنظيمية وإدارية أو إجرائية بهدف تحقيق نجاح وتميز أكبر، مثل الاقتراحات المتعلقة بالهيكل التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية.

أيضاً من أنماط سلوك المواطنة التنظيمية نذكر¹

¹ Brief A. P et Motowodle S. J, Prosocial organizational behavior, Academy of management review, No 10, 1986, P 710.

- العمل بجهود مضاعفة في مجال العمل وتجنب تضييع الوقت في محادثات غير ذات صلة أو استراحات طويلة متكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

- التطوع لأداء أعمال إضافية بهدف مساعدة المؤسسة، مثل المشاركة في اللجان أو مشاريع تتعلق بالعمل، والمساهمة في التغلب على الصعوبات التنظيمية وحماية المؤسسة من المخاطر.

- البقاء مع المؤسسة رغم المواقف الصعبة التي تواجهها.

- مشاركة الزملاء بالمعلومات والخبرات اللازمة لمساعدتهم في أداء أعمالهم بشكل أفضل، وتقديم الدعم النفسي للزملاء في تقديم المساعدة للآخرين بصورة جيدة.

مما تقدم يتضح أن أنماط سلوك المواطنة التنظيمية تعكس التفاعل الإيجابي للعاملين في المؤسسة واستعدادهم لتقديم المساعدة والتعاون مع الزملاء والمؤسسة بشكل عام، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

ثانياً: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

بعدما تم تحديد الإطار النظري الأكثر افتراضاً في تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية تجدر الإشارة إلى أن التحديد الواضح والدقيق للأبعاد المكونة لها تشكل ضمن مدخلين مهمين حيث بني كل مدخل على مجموعه من الاعتبارات لمعالجه هذه الأبعاد وفيما يلي سنوضح ذلك:

المدخل الأول: يفترض هذا المدخل ان هناك انفصال بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي، كما انه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.²

ونتيجة لهذا المدخل واجه الباحثون صعوبة كبيرة عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي، إلى جانب أن هناك تباين في التفرقة بين كل من الأفراد، المنظمات، الوظائف، بالإضافة إلى إن هناك من يرى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لما كانت تعكس سلوكيات ذاتية وتكون بصفه فرديه، فهي غير مجديه، الا ان المدافعين عن هذا المدخل يرون أن هذه الفرضيات ستساهم في تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين حيث يكون السلوك ناتجاً عن حب وود بين الطرفين وسيظل هؤلاء الموظفين المخلصين يعملون في المنظمة لمدته أطول وينتجون منتجات

¹ احمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد 17، العدد 2، 2002، ص. 73

² حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد 22، عدد 01، الرياض، 2011، ص: 09

عالية الجودة والكفاءة ويساعد المنظمة على النجاح والتميز ووجود ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية مهما كان المنطلق الذي سوف يتم تبنيه يساعد على خلق بيئة عمل مثالية داخل المنظمة، وهذه الأخيرة ستزيد من إخلاص العاملين الذين بدورهم سيزيدون من الإنتاج ويقللون من معدل الدوران.¹

أي انه وحسب هذا المدخل فقد انقسمت آراء الباحثين إلى فئتين: فئة ترى بان سلوكيات المواطنة التنظيمية غير مجديه وغير مفيدة مؤسسين طرحهم على أنها تترجم سلوكا فرديا ذاتيا وبالتالي لا تحقق أي أثر معلوم، وفئة أخرى ترى بان هذا السلوك الفردي في مجمله يساهم في بناء علاقة حسنة بين العاملين والقادة والإداريين ومنظمتهم في ذلك أن هذه السلوكيات مبنية على ود وحب بين الطرفين وهذا ما سيخلق بيئة عمل ايجابية داخل المنظمة ومخرجات أخرى تخدم أداؤها

المدخل الثاني: استند هذا المدخل إلى مجموعة واسعة من الأبحاث التي تغطي مجموعة متنوعة من التخصصات والميادين. تركز هذه الأبحاث بشكل خاص على مفهوم المواطنة المدنية في مجالات الفلسفة السياسة والعلوم الاجتماعية. يُنظر إلى المواطنة المدنية عادة على أنها تضم جميع الجوانب الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. واستنادًا إلى ذلك، يمكن تصنيف سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى ثلاثة أنماط رئيسية:²

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور: تشمل السلوكيات التي تتوافق مع الواجبات والمسؤوليات الرسمية المفروضة على الفرد داخل المجتمع.
- السلوكيات التي تتجاوز السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور: تمثل هذه السلوكيات تفاعلاً إيجابياً يتجاوز ما هو مطلوب من الفرد وتسهم في تعزيز الخدمة العامة والتفاعل الاجتماعي.
- السلوكيات السياسية: تتعلق بالمشاركة في العملية السياسية والتأثير على اتخاذ القرار في المجتمع.

إن العديد من الدراسات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية تميل إلى التركيز بشكل رئيسي على المدخل الأول. ذلك لأنه يعتبر أكثر تحديداً وقابليةً للقياس بالمقارنة مع المدخل الثاني، الذي يكون أكثر تعميماً وعمومية.

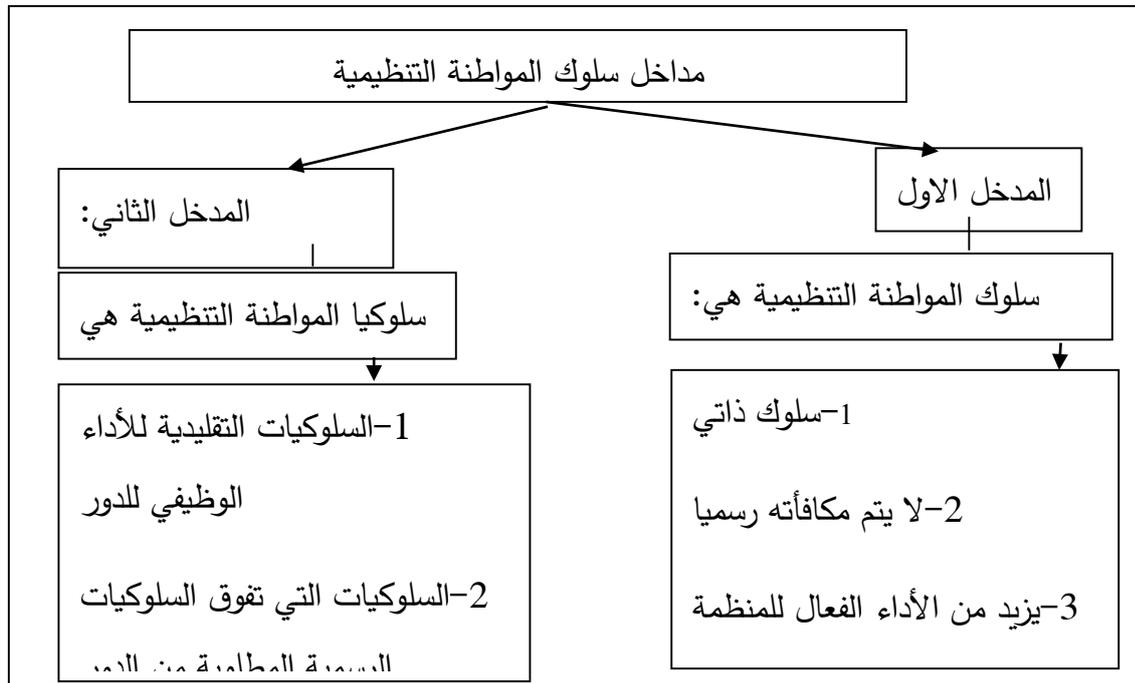
والشكل التالي يوضح مداخل سلوك المواطنة التنظيمية:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص:

317-318

² حمدي جابر محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 09

الشكل رقم(04): مداخل سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر،، 2003 ص: 20 .

المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية هو بناء متعدد الأبعاد، وقد يعود ذلك الى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته، وبالرغم من اجماع الباحثين على تعدد أبعاده الا ان هناك اختلاف بينهم بشأن عدد ومضمون هذه الأبعاد حيث لا يوجد نموذج موحد يعكس أبعاد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. فمنهم من تناولها ببعدين أساسيين ومنهم من تناولها بعدة أبعاد.

وفيما يلي عرض للأبعاد التي اعتمدها مجموعة من الدراسات في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الابعد	الباحث
الايثار، الالتزام العام	Smith et al 1983
الايثار، الضمير الحي، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية	Organ 1988
المساعدة الشخصية، المبادرة الفردية، الصناعة الشخصية والتعزيز	Graham 1989
التعرف على المنظمة، الوثام، مساعدة الزملاء، الانضباط، الإصلاح وتطوير الذات	Lin 1991
سلوك موجه نحو الافراد، سلوك موجه نحو المنظمة	William and and anderson 1991
الطاعة، الولاء، المشاركة	Van dyne et al 1994
تسيير العلاقات الشخصية، التفاني الوظيفي	Van scotter and motowidlo 1996
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري، الالتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، التطوير الذاتي	Podsakoff et al 2000

Source: Lanndon Ocampo et Al, A Historical Review of the Development of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and its Implications for the Twenty-First Century, Personnel Review, Vol (47), No (4), 2018, pp: 842-844.

- Sangya Dash et Al, Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Business and Management Invention, Vol (3), No (1), 2014, p: 20.

- Argentero, P. , Cortese, C. G. , & Ferretti, M. S. , An Evaluation Of Organizational Citizenship Behavior: psychometric characteristics of the italian version of podsakoff et al. 's scale, TPM Vol. 15, No. 2, 2008p: 61 ,75

من خلال ما سبق وعلى الرغم من تعدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي اقترحها الباحثون المختلفون تبقى أبعاد organ هي الابعاد الأكثر قبولا واستخداما من قبل الباحثين ذلك لما تشتمل عليه من مكونات خاصة بسلوك الدور الإضافي إضافة الى انها ممارسة في الواقع الفعلي وتمثل جميع جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما انها الايسر فهما لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتتمثل في: الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

والنموذج الخماسي هو النموذج الذي سنعتمده في دراستنا الحالية حيث يمكن شرح هذه الابعاد

في الآتي:

أولاً- الأيثار **altruism**:

الأيثار أحد أهم الأبعاد وأقدمها وأكثرها اعتماداً من طرف الباحثين كونه أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية دلالة وتعبيراً عليه، فالأيثار سلوك من السلوكيات التطوعية للعامل الذي يقدم مساعدة للآخرين داخل المنظمة فيما يتعلق بالتنظيم¹. أي أنه مساهمة تطوعية من الفرد في دعم زملائه في العمل من خلال تقديم المساعدة في أداء مهامهم أو حل مشاكلهم.

من مظاهره نذكر²:

- مساعدة الزملاء الذين عليهم أعباء عمل كثيرة
- توجيه العاملين الجدد وتعليمهم أساليب وطرق انجاز المهام حتى عندما لا يسألون
- تغطية عمل الزملاء عند غيابهم
- الرغبة في مسؤوليات إضافية ومشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب عمل جديدة

ثانياً- المجاملة **courtesy** ويطلق عليها عدة تسميات: اللياقة، اللطف، الكرم، المجاملة

هي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، وذلك من خلال إرشادهم تزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها، وتجنب إثارة المشاكل عن طريق ادراك الفرد لتأثير تصرفاته على الآخرين وعدم استغلاله لحقوقهم أو التعدي عليها³ يمكن تعريفها بأنها السلوكيات التي تهدف إلى محاولة منع وقوع المشاكل المرتبطة بالعمل.

من خلال ما سبق يمكن القول ان سلوك الكياسة هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين ومعاملتهم باحترام بهدف منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل.

ثالثاً- الروح الرياضية **fair play** وهي رغبة الفرد في التسامح، وقدرته على تحمل المشاكل والمهام الصعبة واستعداده لتقبل بعض مظاهر الإحباط والمضايقات التنظيمية دون شكوى وتذمر، مما يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل المشاكل الحقيقية المتعلقة بالعمل، كما أنها تعكس

¹ Noruzy A & al, Investigation The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating role of Perceived Organizational Support, Indian Journal of Science and Technology, Indian Society for Education and Environment, Vol: 04, No: 07, July 2011, P: 842.

² عبد السلام بن شابع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2016، ص 48

³ المرجع نفسه، ص 50

مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع وتشجيعهم على حل النزاعات بأسلوب بناء¹
ومن مظاهرها: ²

- عدم الشكوى من الأمور التافهة، وتحمل الظروف غير المريحة وتقبلها دون شكوى
- الاستعداد للتضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصلحة الفريق
- تجنب تضخيم المشاكل الناتجة عن مواقف العمل
- الإحساس بمشكلات الآخرين والتفكير في حلها

مما تقدم نرى ان السلوك الحضاري هو أيضا سلوك اختياري وهو يعكس مدى تحمل الفرد لجميع ظروف ومواقف العمل دون تدمير، وادخار الجهد والوقت الموجه لمثل تلك المواقف لإنجاز العمل.

رابعا-وعي الضمير conscientiousness:

أو ما يسمى بصحوة الضمير، يقظة الضمير، التقاني، الطاعة العامة، العمل بما يمليه الضمير وسمي أيضا الالتزام العام.

وهو يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي ويضمن هذا البعد الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة، أي أنه يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقوانين العمل³

من مظاهر هذا السلوك نذكر: ⁴

-الدقة في المواعيد: أي ان الفرد يلتزم بمواعيد العمل الرسمية كالحضور المبكر، تقديم الاعمال في مواعيدها

-الإخلاص في العمل: عدم تضييع الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم اهداف المؤسسة

¹ Fetter R, Podsakoff p, The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluation Of Salesperson's Performance, Journal Of Marketing, Vol 01, 1993,p p 70-80.

² Milica Schraggeová & Zuzana Stupková, Attachment Dimensions as Moderators of the Relationship Between Commitment to Supervisors and Organizational Citizenship Behavior, Studia Psychologica, Vol (63), No (1), 2021, pp: 46-47.

³ عادل محمد زيد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص222

⁴ نفس المرجع، ص 223

-الصدق واكمال الواجبات بعناية مع تجنب ارتكاب الأخطاء عند أداء المهام، وعدم الغش في تنفيذ الاعمال

-الالتزام بالعمل: الحرص على قضاء ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية والشعور بالانتماء للمؤسسة

من خلال ما سبق طرحه وعي الضمير يمثل سلوك تطوعي اختياري يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات العمل، وهو يعكس مدى حرص الفرد على تعظيم وقت العمل ومدى احترامه لقوانين وسياسات العمل. يساهم هذا السلوك في خلق بيئة عمل فعالة ومنظمة ويعكس الالتزام الشخصي للفرد بأداء واجباته بكفاءة وأخلاقية.

خامسا-السلوك الحضاري civic virtune :

أطلق عليه الباحثون عدة تسميات منها: مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، صدق المواطنة، فضيلة المواطنة. السلوك المدني، طوعية المشاركة

السلوك الحضاري يعني السلوك الذي يهدف الى المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة المنظمة¹، ويتضمن: الرغبة في المشاركة في الأمور المتعلقة بالمنظمة كحضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة، التعامل مع التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل والمساهمة في مناقشة القضايا التي تهم المنظمة، المحافظة على الوسائل والتجهيزات، إضافة الى الحديث بإيجابية عن المنظمة.

من خلال ما سبق السلوك الحضاري هو سلوك يشير لمدى إحساس الفرد بانه عضو في المنظمة من خلال اظهار اهتمامه بالمنظمة، ومدى انتمائه لها، كما انه سلوك يعزز من قوة وفاعلية المنظمة من خلال تفاعل الأفراد الإيجابي والبناء مع الجوانب المختلفة لعمل المنظمة ومساهمتهم في تحقيق أهدافها.

ان الابعاد الخمسة السالفة الذكر تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية مهما اختلفت المسميات فإنها تتشابه في جوهرها ومضمونها تعريفاتها.

قسم ويليامز واندرسون william and anderson 1991, سلوك المواطنة التنظيمية الى قسمين، حيث مهما تعددت ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية يمكن تضمينها وادراجها في بعدين، كل

¹ Tzy-Yuan Chou and al, The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter?, Information & Management 50, 2013, p: 106

منهما يشير الى: ¹

اولا-سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة:

هي تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد بهدف افاده المنظمة ككل، وتتمثل في: تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد في تطوير الأداء، قبول التغييرات التنظيمية والتحدث بصوره ايجابيه عن المنظمة امام الغير، وعدم التغيب عن العمل الا للضرورة القصوى والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان والتنمية الذاتية إضافة الى عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل وغيرها

ثانيا-سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الافراد:

هي السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد بهدف مساعده فرد أو افراد معينين وليس للمنظمة كوحدة، ولكن تفيد المنظمة ايضا بطريقه غير مباشره، وتتمثل في: مساعده زملاء العمل الذين كانوا متغيبين عن العمل في انجاز الاعمال المتراكمة عليهم، ومساعدته زملاء العمل عند زيادة عبء العمل عليهم، مساعده الرئيس المباشر في العمل حتى لو لم يطلب منك ذلك، مساعده العاملين الجدد في انجاز أعمالهم، مساعده زملاء العمل في ايجاد حلول مشاكلهم

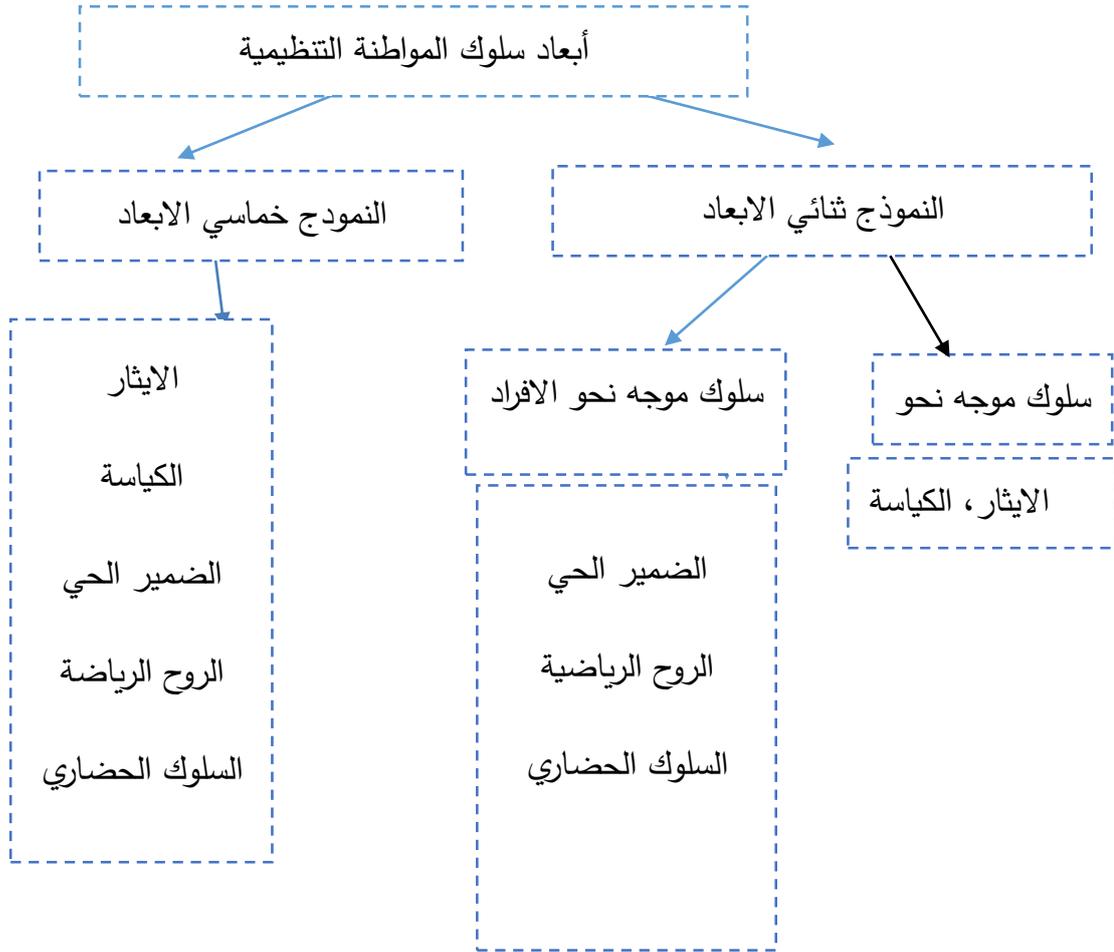
من خلال ما سبق، نجد أن سلوكيات المواطنة التنظيمية متمثلة في الخمسة أبعاد ايثار، كياسة، روح رياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري تتوجه إلى طرفين:

1. بعد الإيثار والكياسة: يتعامل مع السلوكيات الموجهة نحو الفرد والجماعة في المنظمة.
2. بعد الضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري: يتعامل مع السلوكيات الموجهة نحو المنظمة..

والشكل التالي يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

¹Williams, L. J. & Anderson, S. E. , Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Journal of Management, vol17, n3, 1991, p p: 670- 674.

الشكل رقم(5): يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر اعداد الباحثة بناء على ما سبق

المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية: عوامل مساعدة، محددات، اثار، معوقات

المتتبع للدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية يجد انها تركز على عدد محدد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بمحدداته أو النتائج المترتبة على ظهوره، ونعرض من خلال هذا المبحث الى ما يلي

المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الثالث: أثار سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: عوامل مساعدة على تكوين سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية يعد ركناً أساسياً في تحقيق النجاح والتطور داخل أي منظمة، حيث

يشير إلى مجموعة من السلوكيات التطوعية التي تسهم في تحسين البيئة العامة وكفاءة العمل. تعزيز هذه السلوكيات يتطلب فهماً عميقاً للعوامل التي تحفز الأفراد على المشاركة بنشاط وإيجابية في المنظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه العوامل:

أولاً: الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية:

تُعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في أي منظمة، ويمثل قسم الموارد البشرية جزءاً حيوياً في الهيكل التنظيمي لتحقيق الأداء المثالي وتجسيد الصورة الحقيقية للمواطنة التنظيمية. من بين الممارسات الرسمية التي ينفذها هذا القسم نجد:¹

الاستقطاب والاختيار: يعتبر تحديد واختيار الأشخاص المناسبين للمهام في المنظمة خطوة أساسية تجعلهم أكثر استعداداً لتبني ممارسات المواطنة التنظيمية.

التدريب والتطوير: تُعد عملية تدريب الأفراد المختارين مهمة لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال استخدام مراجع التدريب الجيدة وتعزيز العلاقات الإيجابية والتعاون ضمن فرق العمل.

من خلال ما سبق تبذل المنظمات جهوداً كبيرة لاختيار أفراد يمتلكون القدرة على تبني ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية. في حال عدم تمكنها من تحديد الأشخاص المناسبين قبل التوظيف، يمكن للمنظمة أن تعمل على تدريب هؤلاء الأفراد وتسهيل نقل سلوكيات المواطنة من العاملين الحاليين إلى الموظفين الجدد.

تقييم الأداء والتعويضات والمكافآت الإضافية: يمكن للمنظمات أن تُعزز ممارسات المواطنة من خلال نظم التعويضات والمكافآت التي تُثمن هذه السلوكيات بشكل مباشر، مما يُظهر للعاملين أن المنظمة تُقدر حقاً مثل هذه الممارسات وتُكافئ عليها.

ثانياً النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية

إضافة إلى الممارسات الرسمية التي تحاول تعزيز المواطنة التنظيمية، فإن المنظمة تستطيع تطوير العمليات غير الرسمية التي تجعل من سلوكيات المواطنة أمراً مألوفاً وعادياً، فالكثير من المفكرين يرون أن تأدية العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإجراءات غير الرسمية سيحقق مستويات عالية من الاداء ويمكن توضيحها فيما يلي:²

▪ تعمل المنظمات على تطوير ثقافة تشجع على تجاوز الواجبات الرسمية، سواء تجاه الزبائن،

¹ Mark C. Bolino, William H. Turnley, and Todd Averett, Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior [and Executive Commentary], The Academy of Management Executive, Vol (17), No (3), 2003, p: 64-65

² Mark C. Bolino, William H. Turnley, and Todd Averett, .po.cit, p: 65

الزملاء، أو المنظمة نفسها. تتميز ثقافة المنظمة بأنها تحدد القواعد السلوكية، المعتقدات، والقيم التي تعتمد عليها. بعض المنظمات قد نالت سمعة طيبة بسبب امتلاكها ثقافة تقدر سلوكيات المواطنة. من الضروري أن تسعى المنظمات إلى تعزيز ثقافة تؤكد على تخطي حدود الواجبات الرسمية. هذا يعزز فرصة أن يطور الزبائن والعاملون قوة عمل تتألف من مواطنين صالحين.

▪ يجب وضع الموظفين الجدد، متى أمكن، في وحدات أو جماعات عمل تمتاز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية لتعزيز هذه الثقافة. من الضروري أن يتعلم العاملون الجدد منذ بدايتهم أن المواطنة جزء لا يتجزأ من هوية المنظمة.

▪ يجب دائماً أن يكون المديرون، الذين يتوقعون من مرؤوسيهـم تجاوز نداء الواجب، قدوة في تطبيق سلوكيات المواطنة. على سبيل المثال، المدير التنفيذي لشركة Jet Blue يقوم غالباً بتحميل الحقائق وتقديم الخدمات للزبائن بنفسه ليكون مثلاً يحتذى به الآخرون، مما يشجع الطيارين في الشركة على تنظيف الطائرات ومساعدة زملائهم أو زبائنهم بطرق أخرى.

▪ المنظمات التي ترغب في الولاء والتضحية من العاملين يجب أن تتصرف بطريقة تحفزهم على ذلك. هذا التفكير ينعكس في المفهوم الذي يطلق عليه العلاقة التعاقدية القائمة على الالتزام المتبادل بين العامل ورب العمل لتحقيق المصلحة المشتركة لكلا الطرفين.

يمكن القول إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشكل مجموعة من الدعائم الأساسية التي يمكن للمؤسسة أن تبني عليها، سواء من خلال الأساليب الرسمية أو غير الرسمية، لخدمة الهدف العام. لتحقيق ذلك، من الضروري أولاً فسح المجال لفهم هذه السلوكيات والإيمان بها، ثم العمل على تعزيزها من خلال استخدام مختلف الطرق التي تركز على الجوانب الإدارية والنفسية داخل المنظمة.

المطلب الثاني محددات سلوك المواطنة التنظيمية

لقد قام العديد من الباحثين الأكاديميين في ميدان الفكر الإداري بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية بغية إيجاد تفسير شامل لهذا السلوك. يمثل سلوك المواطنة التنظيمية موضوعاً مهماً يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية. حيث تم التركيز على تحليل بعض من هذه العوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تلخيص البعض منها فيما يلي:

أولاً-المحددات التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية:

يقصد بها مجموعة العوامل التي يتميز بها المناخ التنظيمي وتؤثر على ممارسة الأفراد بالمنظمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ونذكر منها:

1-الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم الإدارية التي تم دراستها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية ويقصد به اجمالاً الموقف العاطفي والانفعالي الذي تكون لدى الفرد الموظف تجاه عمله، وهو درجة اشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الاشباع عادة عن طريق كفاية الاجور، أسلوب الاشراف، طبيعة العمل، الاعتراف¹

يمكن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال عدة مفاهيم وآليات:

-حسب ما أشار اليه George and Brief أن المزاج الإيجابي يمكن أن يؤدي الى ظهور سلوكيات الدور الإضافي كمساعدة زملاء العمل وتقديم الاقتراحات والتطوير الذاتي²، معنى ذلك أنه عندما يكون الفرد راضياً عن وظيفته وشغوفاً بعمله، فإنه يكون أكثر استعداداً للمساهمة بسلوكيات إيجابية تخدم المنظمة.

-نظرية التبادل الاجتماعي: يشير هذا المفهوم إلى أن الأفراد يميلون إلى الاستجابة بشكل مماثل للمكافآت التي يتلقونها. وبعبارة أخرى، عندما يكون الفرد راضياً ويستفيد من وظيفته، فمن المرجح أن يتصرف بشكل إيجابي تجاه المنظمة.

من خلال ما تقدم، يمكن أن يكون الرضا الوظيفي محركاً مهماً للمشاركة الفعالة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز المشاعر الإيجابية للأفراد في مكان العمل وتشجيعهم على التفاعل بشكل إيجابي مع المنظمة.

2-الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي على انه: استعداد الفرد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم³

كما عرف على التوافق والارتباط النفسي للفرد في التنظيم أو المؤسسة ومدى شعوره بأمان مما يزيد من فعاليته، فيصبح أكثر انتماء لمؤسسته التي يعمل بها، حيث يتصف الفرد ذو الولاء العالي ب: تطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة، ارتباط عال في فعاليته في العمل، مخلص للمؤسسة⁴

¹ عليمات علي، عقيل محمد، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط من وجهة نظرهن، مجلة المنار، المجلد 20، 2014، ص 268.

² Fatimah. O, Amiraa, A. M and Halim, F. W. , "The Relationship between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction", Pertanika Journal of Social Science and Humanities, Malaysia, Vol. 19 (S), 2011, p 116

³ Akyay UYGUR, Hakan KOÇ, Organizational Loyalty and Organizational Commitment: An Analysis in Terms of Political Party Organizations, İşletme Araştırmaları Dergisi , vol 2, N°4, 2010, P: 79.

⁴ A. Goodarzi, Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach of Human Resources, Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol 2(9) , 2012, P: 8995.

أظهرت الأبحاث أن الولاء التنظيمي يُعد عاملاً أساسياً في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ما أكدته الدراسة التي أجراها كل من O'Reilly و Chatman حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأن الولاء العاطفي القوي للموظفين يجعلهم أكثر استعداداً لقبول أهداف المنظمة والشعور بأنهم جزء منها، مما يدفعهم للمبادرة بسلوكيات تطوعية تتجاوز مسؤولياتهم الرسمية. كما أشارت دراسة Gautam (2004) إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء المعياري والولاء العاطفي، وبين تأثير هذا الولاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية.¹

مما سبق نجد أن العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة، حيث أن الأفراد الذي لديهم مستوى مرتفع من الولاء تجاه المنظمة، يكونوا دائماً على استعداد من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال بعض السلوكيات الإيجابية، والتي تصنف ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية، نذكر منها: مساعدة الزملاء، تجنب المشاكل، العمل لساعات إضافية.

3- العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية هي الإدراك الشخصي للفرد بأن هناك عدالة في توزيع الموارد بالمنظمة، أو تقديره للإنصاف في التفاعلات التي تحدث داخل المنظمة مع القادة، المرؤوسين، الزملاء، والمنظمة نفسها.² يعني ذلك أن مسائل العدالة تتعلق بكيفية التفاعل مع الآخرين وكيفية تشغيل النظام الاجتماعي داخل المنظمة، بما في ذلك توزيع المكافآت والإجراءات الرسمية.

يقوم الموظفون بتقييم عدالة المنظمة بناءً على عدالة النتائج التي يتلقونها مقارنة بمدخلاتهم. عندما يدرك الموظفون وجود العدالة التنظيمية، فمن المرجح أن يساهموا بشكل إيجابي في المنظمة وإظهار سلوكيات إضافية في العمل كتقديم المساعدة لزملائهم، فالعدالة التنظيمية تعتبر أساساً للتحفيز والتأثير بما يتجاوز مسؤوليات الوظيفة الأساسية. وبالتالي يظهر مستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالمقابل ينخفض مستوى ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية في حال احساسهم بالتحيز وعدم الانصاف والعدالة.

4-الدعم التنظيمي:

يعتبر الباحث إيزنبرغ من الرواد الأوائل الذين أكدوا على أهمية الدعم التنظيمي كعامل مؤثر في

¹ احمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيبة الاغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة: الجزائر، 2018، ص177

² Constant D. Beugré, Managing Fairness in Organizations, 1st Ed, Greenwood Publishing Group, U. S. A, 1998, pp: XIII-XIV.

سلوكيات المواطنة التنظيمية. وفقاً لإيزنبرغ، الدعم التنظيمي يستند إلى فكرة أنه عندما يقدم الرؤساء الدعم لمرؤوسيه في بيئة العمل، فإن هؤلاء الموظفين سيظهرون التزاماً بدعم منظماتهم. ويُشير إيزنبرغ أيضاً إلى أنه من الصعب جداً تقييم المصادر النفسية والتنظيمية للدعم الذي توفره المنظمة للعاملين فيها بدقة.¹

يعرف الدعم التنظيمي على أنه التصور أو الحكم الذي يشعر به الموظف عن مدى الدعم الذي توفره المنظمة له وهو بذلك يمثل إدراك العاملين فيما يتعلق بالمدى الذي تقدر به المنظمة مساهمتهم والاهتمام برفاهيتهم، وهو بذلك يصف مواقف وسلوكيات العاملين²، أي ان الدعم التنظيمي يعكس الطريقة التي يُقيم بها الموظف مدى اعتبار المنظمة للجهود التي يبذلها وكيفية إسهامها في رفايته المهنية من خلال قراراتها وسياسات الموارد البشرية.

الدعم التنظيمي يُعد من العناصر الرئيسية التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية. فالموظفون الذين يحظون بمستوى عالٍ من الدعم التنظيمي يميلون إلى الشعور بالامتثال تجاه المنظمة، مما يدفعهم للرد بسلوكيات ومواقف إيجابية، ومن أبرز هذه السلوكيات: سلوك المواطنة التنظيمية. هذه العلاقة تعكس التفاعل بين المنظمة والعاملين بها حيث يتمثل الدعم في مجموعة من الأنشطة والممارسات مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، حل المشكلات، تحسين الأداء، فرص الترقية، الإثراء الوظيفي، وتحسين بيئة العمل.

5- الثقافة التنظيمية

أظهرت العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تُعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمات، سواء بشكل سلبي أو إيجابي. حيث تعرف على أنها "مجموعة المعتقدات والقيم والسلوكيات التي يشترك بها أعضاء المنظمة

فالثقافة التنظيمية بهذا المعنى هي التي تحدد مدى دعم المنظمة أو رفضها للسلوكيات التطوعية. إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع العاملين على اتباع أنماط معينة من السلوكيات التطوعية، فإن ذلك سيكون له تأثير إيجابي على الجميع وسيظهر في سلوكهم وأفعالهم. بالمقابل، إذا كانت الثقافة تركز فقط على أداء الواجبات المطلوبة دون التشجيع على التطوع، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل

¹ سليمة بوتاعة، جنات بوخمخ، الدعم التنظيمي كمدخل لإدارة التغيير في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية،

المجلد: 01، العدد: 1، 2019، ص201

² kasalak, G. & Aksu, M. " The Relationship between Perceived Organizational Support andOrganizational Cynicism of Research Assistants« Educational Sciences: Theory & Practice , Educational Consultancy and Research Center ,vol14,N(1) ,(2014), pp. 125-133

اهتمام الأفراد بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، مما يحد من نطاق تلك الممارسات.¹

6-السياسة التنظيمية

يقصد بالسياسة التنظيمية: النشاطات التنظيمية الداخلية الموجهة نحو إيجاد وتطوير واستغلال المصادر المختلفة للقوة، ولتحقيق هذه الأهداف التي يسعى لها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية²

أي أنها: مبادرات غير مشروعة يسعى من خلالها الفرد الى تحقيق المصالح الذاتية على حساب الأهداف التنظيمية³

ترتبط السياسة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في عدد معتبر من النواحي المختلفة لحياه المنظمة، فارتفاع مستوى درجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الاهداف الشخصية أو تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الاسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تتناقض تلك الممارسات تطوعيه في المنظمة مع زيادة حده السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الاحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط اساسا ارتباطا قويا بسلوك المواطن التنظيمية⁴

بمعنى اخر انه في المناخ الذي يتميز بدرجة سياسة تنظيمية مرتفعة ستتشكل مراكز قوة ونفوذ وتنشأ التكتلات العمالية لحماية المصالح المشتركة بينهم، فيقوم الموظف بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه من يشترك معهم في نفس المصالح توطيدا للعلاقة وحماية لمصالحها اما المناخ الذي يتميز بمستوى سياسة تنظيمية منخفض ستقل فيه ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة شعور الفرد بالراحة ولا حاجة له لحماية مصالحه.

¹ كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر-قالمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2021، ص30

² عبد السلام بن شابع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، ص21

³ Marjorie I. randall et al,organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes,job performance,and organizational citizenship behavior,journal of organizational behavior, vol20, n01, p161

⁴ براهيم رايح عبد القادر، علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، 2018، ص110

ثانيا: المحددات الشخصية لسلوك المواطنة التنظيمية:

تتمثل في السمات الذاتية الخاصة بكل فرد في المنظمة والتي قد تؤثر على تبنيه لسلوك المواطنة التنظيمية، من أهمها:

1- سن الموظف:

كشفت بعض الدراسات، عن تأثير سن الموظف على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الأصغر سناً قد يُظهرون هذه السلوكيات لأسباب مختلفة عن العمال الأكبر سناً. فالفروق العمرية تؤثر على نظرة العاملين للعمل، حيث يميل الافراد الأكبر سناً إلى التركيز على الالتزام الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية نظرا لانهم يتمتعون بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات بالمقابل، يميل الشباب إلى الاهتمام بالعدالة والمعاملات التبادلية التي تقيس الجهود المبذولة مقابل العوائد المتلقاة.¹

2-خبرة الموظف:

تأثير مدة الخبرة في العمل يختلف من موظف إلى آخر؛ حيث يميل الموظفون ذوو الخبرة الأطول إلى تقدير أعمالهم بشكل أكبر، مما يحفزهم على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في عملهم. حيث ان الخبرة الطويلة في العمل تسهم في تراكم المعرفة والمهارات والقدرات ذات الصلة، ما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي ويزيد من إنتاجية الموظف العامة، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. من ناحية أخرى، الموظفون الأقل خبرة يميلون إلى توجيه طاقتهم نحو أداء المهام والأنشطة الرسمية المطلوبة منهم لضمان استقرارهم الوظيفي.²

ولكن هناك نتائج مختلفة عن سابقتها كدراسة 1995. organ and rayan، حيث أظهرت وجود علاقة سلبية بين خبرة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث يميل الموظفون الجدد إلى إظهار هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة. يعود ذلك إلى أن الموظف الجديد غالبًا ما يكون غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه، وبالتالي يميل إلى تحديد أدواره بشكل أوسع ليقدّم صورة إيجابية عن نفسه للمسؤولين. ولكن مع تكيفه مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتأكده من استقراره فيها، تقل درجة عدم اليقين والغموض لديه، مما يؤدي إلى قدرته على تحديد أدواره

¹ هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

snvi، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013، ص: 34

² Kegans. L, McCamey. R. B,& Hammond. H, Organizational Citizenship Behavior and Work Experience, Hospital Topics, Vol: 90, No: 03, 2012, P: 77.

بدقة أكبر، وهو ما ينتج عنه انخفاض في الأنشطة الإضافية والتطوعية التي يقوم بها.¹

3- المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي للموظف له دور حاسم في تعزيز فعالية دوره الوظيفي الذي ينسجم مع مؤهلاته الأكاديمية، مما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة بعدة طرق. عندما يعمل الفرد في مجال يتوافق مع تأهيله العلمي، يزداد شعوره بالراحة النفسية، الأمر الذي يسهم في تعزيز استعداده لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.²

أظهرت الأبحاث والدراسات أهمية المتغيرات الشخصية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، لكن المؤهل العلمي لم يحظ بالاهتمام الكافي مقارنة بالمتغيرات الشخصية الأخرى. تُشير نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين المؤهل العلمي وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة smith th and al1983، بينما تُظهر دراسات أخرى نتائج متباينة. فمثلاً، اثبتتدراسة organ and 1989 konovsky. 1989 عدم وجود دلالة إحصائية قوية تربط بين المستوى العلمي للفرد ومدى سلوك المواطنة التنظيمية التي يظهرها³. من جانب آخر، بينت دراسات أخرى كدراسة noble. 2006 أن الموظفين الذين لا يمتلكون شهادة جامعية قد يكونون أكثر ميلاً لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بأولئك الحاصلين على شهادات جامعية أو عليا.⁴

4- المركز الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أن المركز الوظيفي الذي يشغله الموظف ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة له تأثير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية. يُلاحظ أن الموظفين الذين يشغلون المناصب العليا يميلون إلى إظهار سلوكيات مواطنة تنظيمية أكثر ويعملون بفعالية أكبر مقارنة بأولئك في المناصب الدنيا. هذا يعود جزئياً إلى أن الأفراد في المناصب العليا يمتلكون قوة أكبر وحرية أوسع في تنفيذ سلوكيات محددة، بما في ذلك الأدوار الإضافية. كما أن الموظفين في المراكز العليا يقدرهم مركزهم الوظيفي والسلطة والمكانة التي يحظون بها، مما يغذي شعورهم بالأهمية والإنجاز. هذه العوامل تدفعهم إلى السعي لبناء علاقات جيدة مع بقية الموظفين، الأمر الذي يعزز قبولهم ويسهل ممارسة

¹ حاقا الازهري، العدالة التنظيمية كألية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2022، ص: 45

² Jena. R & Goswami. R, Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behaviour, Global Business Review, International Management Institute, vol: 15(2), 2014, P: 386

³ Jena R. K & Goswami R, Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behavior, Global Business Review, Vol: 15, No: 02, 2014, P: 386.

⁴ Kernodle T. A & Noble. D, Organizational Citizenship Behavior: It's Importance in Academics, American Journal of Business Education, Vol: 06, No: 02, 2013, P: 236.

سلطتهم. بالتالي، غالبًا ما يكون هؤلاء الموظفون مدفوعين للقيام بسلوكيات تعزز المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.¹

5-الدوافع الذاتية

الدوافع الذاتية تشير إلى الحاجات الداخلية للفرد التي تدفعه للإنجاز وتحقيق الذات، وهي القوى الداخلية التي تحفز الفرد على القيام بأعمال معينة دون الرغبة في الحصول على مكافآت مادية. هذه الدوافع ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال ميل الموظف إلى الانخراط في ممارسات تطوعية ضمن نطاق عمله، وذلك خارج الأدوار المحددة رسميًا له في المنظمة، وبدون توقع الحصول على أي مكافأة مادية.² وعليه، يمكن القول إن الموظف الذي يدفعه دافع ذاتي يميل أكثر من غيره لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، نظرًا لأن هذا السلوك يساعد في إشباع حاجاته الداخلية المتعلقة بالإنجاز وتحقيق الذات.

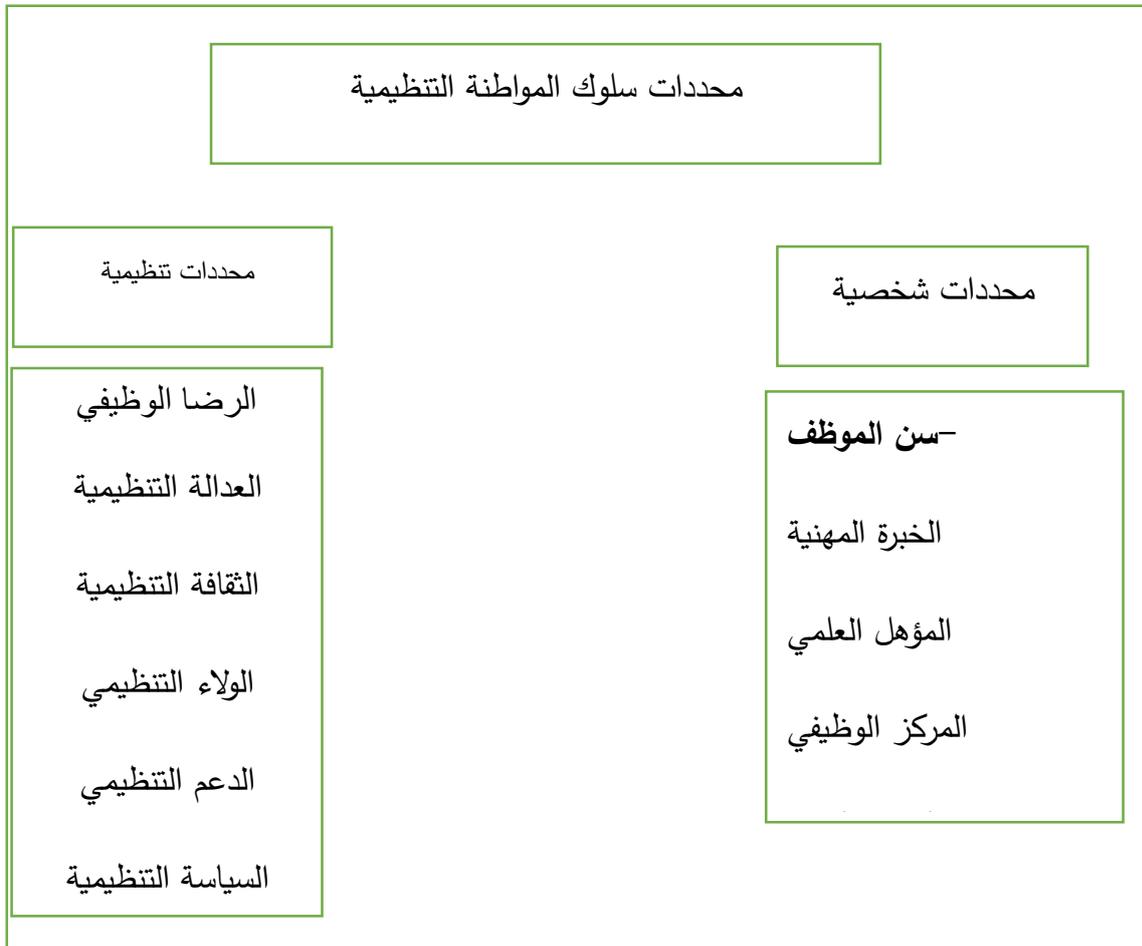
مما تقدم نجد ان العديد من الباحثين والأكاديميين المتخصصين في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي قد ركزوا على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية بهدف تقديم تفسير علمي لهذا السلوك. يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوكًا تطوعيًا يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمجموعة من المحددات الشخصية مثل الخبرة المهنية والتأهيل العلمي، بالإضافة إلى المحددات التنظيمية كالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

¹ عبد السلام بن شابع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإيداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، السعودية، 2016، ص ص57-58

² كبير عمر، مرجع سبق ذكره، ص31

الشكل رقم(06): محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث على وجود آثار ايجابية التي يمكن ان تنتج عن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على المنظمة، الفرد، والجماعة وفيما يلي نورد أهمها: ¹

اولا- على مستوى المنظمة:

من بين أهم الانعكاسات لسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة ما يلي:

*تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية: كشفت الكثير من الدراسات والأبحاث عن وجود آثار

¹ حياة قدة، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2022، ص60-63

ايجابية لتبني سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء والفعالية التنظيمية نذكر من أهمها:

-الفعالية التنظيمية: لا تتحقق من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحسين استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية.

ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها: حيث أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يجعلها تتكيف مع الظروف البيئية المحيطة للمؤسسة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر، ومنه سرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر لها موارد كثيرة كانت ستتحملها نتيجة توظيف أفراد آخرين ليقوموا بما يقوم به الفرد الموجود فعلا، فهي تتحمل تكاليف لفرد واحد وتستفيد بأعمال لأكثر من فرد، إن الممارسات التطوعية المصنفة خارج نطاق الدور الرسمي هي التي تحقق الإبداع والتميز، كل هذا من شأنه أن يحقق بقاء واستمرارية للمنظمة.

تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وإنتاجية الإدارة، وتقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية، ويوجهها بشكل أكبر إلى أهداف أكثر إنتاجية، كما قد يساعد على خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية؛ إن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يحسن من سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، مما يزيد من الاستقرار في الأداء وتمكين المؤسسة من التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية.

تحسين جودة وكمية العمل المنجز: حيث توصلت دراسة podqskoff سنة 1997 إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز

تقليل التسرب الوظيفي: فقد توصلت الكثير من الدراسات أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات

ثانيا- على مستوى الجماعة:

تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية يقلل الخلافات، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل والأعمال التطوعية تؤدي إلى تدعيم روح جماعة العمل وتماسكها وتقلل من حدة التوتر بين أعضائها

ثالثا- على مستوى الفرد:

كشفت العديد من الدراسات على أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء وإنتاجية الأفراد وتطويرهم ذاتيا، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك العامل، مما يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها الراتب والترقية، كما

وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين لكونهم مطمئنين إلى أعمال مرؤوسيهم التي تتم في المنظمة، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال.

إضافة الى ذلك تحقق سلوكيات المواطنة التنظيمية:

-تحسين سبل الاتصال وتطوير شبكة العلاقات المؤسسية والتنسيق بين الافراد والوحدات الادارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين ورضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة

-يساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي

على الرغم من الايجابيات الكثيرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أنه توجد بعض السلبيات التي تحدث عنها العديد من الباحثين، حيث أن العوامل الشخصية والطبيعة التنظيمية للمؤسسة هي التي تحدد مدى ايجابية هذا السلوك أو سلبيته، وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي قد يترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة الفرد، الجماعة والمؤسسة، نلخصها في النقاط التالية:¹

-على مستوى الفرد: قد تكون السلوكيات التطوعية احد أعراض عدم الكفاءة

-على مستوى الجماعة: يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المجموعة أو على بيئة العمل مثل بروز روح الاتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية

-على مستوى المؤسسة: قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بان المنظمة مدينة له بالفضل وفي حالة عدم قدرة المنظمة على الوفاء بذلك الدين قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة

المطلب الرابع: معيقات سلوك المواطنة التنظيمية²

من معيقات تبني الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية نذكر

ضعف الإحساس بالمسؤولية: أن إحساس الفرد بالمسؤولية يبين قابلية الفرد على الاستجابة للقيام ببعض أنماط السلوك التطوعية التي تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع من خلال إحداث تحسينات في الأعمال التي يقوم بها والمشاركة في حل المشاكل المرتبطة بأعماله، كما يجب الإشارة إلى أن ضعف الإحساس بالمسؤولية من جانب الفرد تجاه منظمته سينعكس سلبيا على القيام بأعمال

¹حياة قدة، مرجع سبق ذكره، ص: 63

²حمياني صبرينة، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في عالقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجلفة، الجزائر، 2019

وأنشطة تطوعية والتي لا تدخل ضمن متطلبات وظيفته وغير مفروضة عليه، ومن هنا يمكننا القول أن الأفراد الذين لديهم إحساسا ضعيف بالمسؤولية لا تنتظر منهم سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تكون لديهم المعلومة

عدم توحيد وتوافق الفرد مع المنظمة حيث يعتبر توحيد الفرد مع المنظمة عن درجة الانسجام بين مهارات الفرد وحاجاته وقيمه وصفاته الشخصية وبين متطلبات العمل وهذا مايعزز من ممارسة الفرد سلوكيات مواطنة التنظيمية. وكلما انخفضت درجة التوحيد والتوافق بين الفرد ومنظمتها يؤدي إلى عدم الانسجام بين مهارات الافراد وحاجاتهم وقيمهم وصفاتهم الشخصية مما يؤدي إلى ضعف اتجاه الأفراد الى التصرف بطريقة تلقائية تخدم أهداف المنظمة دون انتظار أي عوائد أو فائدة نتيجة هذه الممارسات، ومن ثم ينتج عن ذلك انعدام ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة عدم توافق وتوحيد الفرد مع منظمتها

ضعف الدعم التنظيمي المدرك من جانب العاملين: أن معرفة الفرد بأنه ينال اهتمام منظمتها بتلبية مختلف حاجياته ومتطلباته وتقدير إسهاماته التي يقدمها لهما سوف يشعره بضرورة الالتزام تجاهها وهذا كنوع من العرفان بالجميل واک من خلال القيام بالإسهامات التطوعية التي تعود بالنفع على المنظمة، وبالتالي عندما يضعف الدعم التنظيمي سينعكس سلبا على المنظمة بضعف الالتزام وإغفال السلوكيات التطوعية وهذا ما يؤدي في الأخير إلى انعدام سلوكيات المواطنة التنظيمية

صراع الدور: ينشأ صراع الدور عندما تتشابك توقعات الأفراد مع بعضها البعض أو مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، حيث أنه يؤثر على الجانب المعنوي للأفراد ويسبب المشاكل النفسية والضغط الوظيفية والمشاكل النفسية وهذا ما يؤثر على ضعف الاتجاه إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. إن لم يكن انعدام ظهورها في الأصل

ضغوط الدور: هو المدى الذي يكون فيه الفرد غير متأكد بشأن ما هو متوقع منه. حيث تتزايد ضغوط عندما تتعارض توقعات الفرد مع بعضها البعض أو مع قيمه الشخصية وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور حيث يؤثر صراع الدور معنويا على العاملين منها الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاكل النفسية وهو ما يؤثر على ضعف الاتجاه إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية إن لم يكن انعدام ظهورها في الأصل.

غموض الدور ينشأ غموض الدور لدى الأفراد من خلال عدم تأكدهم من اختصاصاتهم وعدم معرفتهم بما يجب أن يؤديه كذلك افتقارهم إلى معرفة أهداف العمل بوضوح والمعلومات التي يحتاجونها في أداء دورهم في المنظمة

كما أن عدم مشاركة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الإضافي يعود إلى

مجموعة من: ¹

عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة

عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم

عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا تمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة

افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي ان وجدت فانها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية

فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء مما يؤدي الى اللامبالاة والاغتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل

العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الاجور والمرتبات والعوامل الادارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الوظيفي

المبحث الرابع: أثر جودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية

أظهرت العديد من الدراسات التي تم إجراؤها حول جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية وجود علاقة واضحة بين جودة الحياة الوظيفية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. كما تُظهر هذه الدراسات أن الاختلافات في البيئات التي أُجريت فيها الدراسات والسياقات المجتمعية للمجموعات المدروسة قد أدت إلى وجود تباين في قوة ودرجة تأثير العناصر المختلفة للحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية. غالبًا ما يُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة البرامج التي تتبناها المؤسسات المختلفة وعدد وطبيعة الأبعاد التي يختارها الباحثون استنادًا إلى الدراسات السابقة وتفضيلات الباحث التي تتوافق مع أهداف الدراسة والبيئة التي تُجرى فيها.

من المعروف أن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية سيؤدي إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة الرضا والالتزام بين الموظفين، كما أثبتت الدراسات السابقة. في هذا الجزء سنتناول عددًا من المكونات والأبعاد الرئيسية التي لها تأثير مهم في سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد، 8، 2015، ص. 224

المطلب الأول: أثر العوامل التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال هذا الجزء سنتطرق لأثر مجموعة العوامل التنظيمية المتمثلة في: النمط القيادي نظام الاتصال

أولاً: أثر النمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية في كل النماذج الحديثة والكلاسيكية للقيادة الفعالة فان الارتباط بين القيادة واستعداد الافراد لإظهار السلوك الايجابي أو سلوك الاضافي أمر مؤكد الى حد كبير، فالقيادة الفعالة هي نتيجة لتبني سلوكيات المواطنة الأساسية بين الافراد. كما يحاول القادة المقنعون معرفة كيفية نقل مرؤوسيههم الى ما وراء منطقه اللامبالاة والتي تعني النطاق الذي يقبل فيه الموظفون الأوامر دون تساؤل أو معارضة.¹

تسعى القيادة إلى توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة ورسالتها. من خلال تقديم رعاية متميزة لكل فرد، تعمل القيادة على تنمية قدراتهم وتمكينهم، بالإضافة إلى غرس الثقة والقيم الأخلاقية العالية في نفوسهم. كما تشرك القيادة العاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً بين أهدافهم وأهداف المنظمة. مما يكون له اثر إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ويرى (Schnake) 1991، عدة أسباب يستند إليها في تفسير اعتقاده بوجود علاقة تأثير معنوية بني نمط القيادة الديموقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية منها:²

✓ أن نمط القيادة الديموقراطي والمتمثل في مساعدة المرؤوسين والاهتمام بمشاكلهم غالباً ما يضع القائد في موقف القدوة بالنسبة لمرؤوسيه وتدعم نتائج دراسات السلوك الاجتماعي تأثير القدوة على السلوكيات التطوعية الاختيارية.

✓ أن نمط القيادة الديموقراطي الذي يمارسه الرئيس يمكن أن يزيد من العاطفة الإيجابية للمرؤوس (الرضا الوظيفي) ومن ثم يزداد بشكل غير مباشر احتمال ممارسة المرؤوس لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹Debra W. Stewart, Barnard as a Framework for Authority and Control, Public Productivity Review, Vol (12), No (4), 1989,p: 413

² صبرينة حمياني، بن أحمد أخضر، مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد01، 2023، ص100

✓ أن نمط القيادة الديمقراطي قد يدفع المرؤوسين إلى رد الجميل لقادتهم أو رؤسائهم وفق نظرية التبادل، وإحدى طرق رد الجميل هو ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

✓ أن ممارسة القادة والرؤساء المباشرين لنمط القيادة الديمقراطية يمكن أن يخلق إدراك عدم العدالة لدى المرؤوسين لشعورهم بأنهم يحصلون من وظائفهم أكثر مما يقدمون لها، وتعد زيادة مدخلات الوظيفة من خلال ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية هي إحدى طرق استعادة إدراكات العدالة خاصة عندما يكون من المستحيل زيادة كمية أو جودة الأداء

ثانياً أثر نظام الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية

تعد الاتصالات جوهر العملية الإدارية ووسيلة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، فبدون اتصالات لا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والارشادات اللازمة ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية ومنه للاتصال دور هام داخل المؤسسة فهو يحافظ على تدفق وانسياب المعلومة، ويعد الاتصال الفعال مفتاح نجاح المؤسسة خاصة في ظل التقنيات الحديثة في مجال الاتصال الداخلي للمؤسسة حيث يتحول الفرد من موظف الى متعاون، وذلك بما يوفره من امكانيه للتقارب، التشارك والتعاون بين مختلف المتعاونين مما يؤدي لميل الافراد الى بذل الجهد الطوعي لتحقيق اهداف المؤسسة، وهذا ما اكدته دراسة كل من podsakooof et al. 1996 الذين توصلوا الى ان توافر المؤسسة على أنظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين سيزيد من درجة الثقة بين الطرفين ويشجعهم ويزيد من استعدادهم للتعاون مما ينعكس على ممارسه العامل لسلوك المواطنة التنظيمية.¹

جاءت دراسة حسين وليد حسين لمعرفة أثر الاتصالات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاتصال التنظيمي وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

ان الاتصال يعد من العناصر المهمة في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، تأثير الاتصال على هذا النوع من السلوكيات يمكن أن يظهر من خلال:

-تعزيز الثقافة التنظيمية: الاتصال يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم سلوكيات المواطنة، مثل الدعم المتبادل بين الزملاء، المبادرة، والمسؤولية الاجتماعية. فمن خلال الاتصالات يمكن للقيادات تعزيز قيم ومعايير تؤكد على أهمية هذه السلوكيات

¹ ونوعي فتحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علو التسيير تخصص اعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لبويرة، 2021، ص120

-تحفيز الموظفين: قد يحفز الاتصال الفعال الموظفين عن طريق الاعتراف بإنجازاتهم وتقديم تغذية راجعة بناءة. فعندما يشعر الموظفون بالتقدير، يزداد احتمال مشاركتهم في سلوكيات مفيدة تتجاوز الواجبات الرسمية لأدوارهم.

-إدارة الصراعات وتعزيز التعاون: الاتصال الفعال يساعد في إدارة الصراعات بطريقة صحية ويعزز التعاون بين الموظفين. التواصل المفتوح والصادق يسمح بتبادل الآراء والأفكار بشكل فعال، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز بيئة عمل تعاونية.

-تعزيز الثقة والشفافية

الاتصال الفعال يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، وهو ما يعتبر ضروريًا لتحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات تفوق الواجبات الرسمية. الثقة تؤدي إلى زيادة الانخراط والرغبة في المساهمة بشكل إيجابي في المنظمة.

المطلب الثاني: أثر العوامل الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال هذا الجزء سنتطرق لأثر مجموعة العوامل الوظيفية المتمثلة في: التصميم الوظيفي، التكوين

أولاً: أثر التصميم الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية

يمثل تصميم الوظائف أداة مفيدة لإدارة الموارد البشرية لارتباطه بممارسات الوظيفة اليومية، فهو لا ينحصر فقط في كيفية تنظيم الوظائف والمهام ومحتوى الأدوار، بل بشكل أدق على تحديد الآليات المساهمة في تحقيق التوافق بين المتطلبات الفردية والعملية، ومن أهم مداخلها العمل على تعديل إمكانيات التحفيز للوظائف الذي له تأثير مباشر وغير مباشر على سلوكيات ومواقف العمل المختلفة¹

ان تصميم الوظائف ليكون أكثر تحفيزاً ودو مغزى، فإنه يرتبط برضا الموظف وبالمثل يمكن للمدير تلبية احتياجات الموظفين وزيادة التنظيم الذاتي باستخدام مجموعة متنوعة من السلوكيات الداعمة للاستقلالية، بما في ذلك الاعتراف بجهود الموظف، وتوفير المعلومات المتعلقة بالتمكين والتحكم في العمل، وتقديم البدائل، وتشجيع المبادرة².

- كشفت نتائج دراسة amanda shantz بعنوان الارتباط الوظيفي في العلاقة بين تصميم الوظائف وكل من: الاداء، المواطنة التنظيمية والسلوكيات السلبية، ان الموظفين الذين يشغلون

¹Tomislav HERNAS. Capitalizing on Creativity at Work: Fostering the Implementation of Creative Ideas in Organizations, Edward Elgar Publishing,2016, pp. 1-13

² John P. Meyer. Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links, The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory", Edited by Marylène Gagné: USA, Oxford press ,2014, p: 165

وظائف توفر مستويات عالية من الاستقلالية. تتوع المهارات. تاثير العمل. التغذية الراجعة هم اكثر تفاعلا وبالتالي هم يحصلون على تقييمات اداء اعلى من المشرفين عليهم. وسن المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية والانخراط في سلوكيات اقل انحرافا

يُظهر تصميم الوظيفة تأثيراً مباشراً على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عدة آليات.

أولاً، التصميم الذي يشجع على الاستقلالية ويمنح الموظفين حرية أكبر في كيفية إنجاز العمل يمكن أن يزيد من المشاركة الإيجابية والمساهمات التطوعية في العمل.

ثانياً، تصميم الوظيفة الذي يشمل تنوع المهام والتحديات يمكن أن يحفز الموظفين على التفكير بطرق مبتكرة لحل المشكلات وتقديم مساهمات تتجاوز الواجبات الوظيفية الأساسية.

ثالثاً، التصميم الذي يتضمن التغذية الراجعة الفعالة والدعم من الإدارة يعزز شعور الموظفين بالتقدير والانتفاء، مما يشجعهم على المساهمة بشكل أكبر في أهداف المنظمة.

ثانياً أثر التكوين على سلوك المواطنة التنظيمية

تؤدي التغيرات البيئية المستمرة إلى ربط أهداف المنظمات التي تركز على البقاء، التميز، والقدرة التنافسية بأهمية تحقيق نتائج متميزة من خلال إنتاج سلع وخدمات عالية الجودة يصعب تقليدها أو محاكاتها. ما يستدعي تدفقاً مستمراً للأفكار الجديدة التي تنبع من تحفيز الإبداع والابتكار لدى العمال. وتُعد هذه القدرات ثمرة التزام المنظمة بالتكوين المستمر والفعال للعنصر البشري.

يعتبر التكوين عنصراً أساسياً في تمكين العاملين، ولذلك يجب على المنظمات أن تحرص على تقديم برامج تكوينية تغطي مجموعة واسعة من الموضوعات ذات الصلة بالتمكين. تشمل هذه الموضوعات حل المشكلات، الاتصال، التحفيز، والعمل الجماعي، بهدف تحسين المهارات الفنية والمهنية للموظفين.¹

يُعتبر التكوين الداخلي أساساً مهماً في تعزيز العلاقة بين العاملين ومؤسساتهم، كما تظهر العديد من الدراسات، بما في ذلك دراسة أحمد ورفيق (2000)، أهمية توفير التكوين المناسب للعاملين. هذا التكوين يساهم في تقليل الغموض في أداء المهام، ويزيد من قدرة العاملين على تلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب شعور العمال بالإنجاز وأهميتهم داخل المؤسسة، مما يعمل على تحفيزهم والحفاظ على الكفاءات الموهوبة. التدريب يشجع أيضاً على مشاركة المعلومات، حل المشكلات، وتقديم أفكار جديدة، مما يخلق بيئة عمل تتوافق مع توجهات

¹ احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص84

التسويق والخدمة، ويضمن تناغم الإدارة والعمال في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

اذن يمكن ان يؤثر التكوين على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال:

تحسين المعرفة والمهارات: التدريب يزود الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية أكبر. عندما يشعر الموظفون بالكفاءة في أداء أعمالهم، يزداد احتمال مشاركتهم في أنشطة تتجاوز متطلبات وظائفهم الأساسية، مثل التطوع للمشاريع الجديدة أو المساعدة في تدريب الزملاء.

زيادة الانتماء والولاء الوظيفي: التدريب يمكن أن يزيد من مشاعر الانتماء لدى الموظفين تجاه منظماتهم. من خلال الاستثمار في التطوير المهني للموظفين، تُظهر المنظمات التزامها بنجاحهم، مما يحفز الموظفين على مبادلة الولاء والدعم للمنظمة من خلال سلوكيات مثل الاقتراحات البناءة والمشاركة النشطة في الأنشطة التنظيمية.

تعزيز الثقة والتعاون: التدريب الجماعي وورش العمل التي تركز على العمل الجماعي تساهم في بناء الثقة بين الموظفين وتعزيز روح الفريق. هذا يؤدي إلى تحسين التعاون والدعم المتبادل، وهي سمات أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

تطوير القدرة على التكيف والمرونة: التدريب المستمر يساعد الموظفين على تطوير قدراتهم على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة في بيئة العمل. الموظفون القادرون على التكيف هم أكثر ميلاً للمبادرة واتخاذ إجراءات مفيدة في ظروف غير متوقعة، مما يعود بالنفع على المنظمة بشكل عام.

التقليل من الغموض في الأدوار: التدريب يساعد في توضيح الأدوار داخل المنظمة، مما يقلل من الغموض ويزيد من الفهم العام للأهداف التنظيمية. عندما يفهم الموظفون أدوارهم وكيف تساهم في الأهداف الأكبر للمنظمة، يزداد احتمال أن يبادروا بأعمال تعزز هذه الأهداف.

المطلب الثالث: أثر العوامل المادية في سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال هذا الجزء سنتطرق لأثر مجموعة العوامل المادية المتمثلة في: الأجور والترقيات، الظروف المادية

أولاً: أثر الأجور والترقيات على سلوك المواطنة التنظيمية

يُعد التعويض المادي عاملاً حاسماً في تحسين العلاقة بين العمال والإدارة، حيث يرتبط مستوى رضا الموظفين بشكل كبير بالتعويضات التي يتلقونها. العديد من الدراسات أشارت إلى أن أغلب

¹ ونوعي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص111

النزاعات العمالية مع الإدارة تأتي نتيجة للنظام التعويضي المُطبق بالمؤسسة، مما يعكس تأثير هذا النظام على الوضع الاقتصادي والاجتماعي للموظفين.¹

التعويض يُعتبر العامل الأساسي الذي يُحفز العاملين، إذ يتأثر قرارهم بالبقاء في المؤسسة أو الانتقال منها ارتباطاً وثيقاً بمستوى التعويضات المقدمة. هذه التعويضات لا تؤثر فقط على حركة التوظيف على كافة المستويات، بل تلعب دوراً مباشراً في تحسين مختلف جوانب العمل مثل الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي، مما يسهم في تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح. بالإضافة إلى ذلك، يُعد التعويض جزءاً مهماً من التكاليف التي تتحملها المؤسسات، وتتباين هذه النسبة تبعاً لظروف المنظمات والقطاعات والبلدان والمناطق التي تعمل ضمنها. السياسات المعتمدة في التعويضات تؤثر بشكل مباشر على طبيعة عمل المنظمة وقدرتها على جذب المواهب ومعدل دوران العمل.²

تعتبر التعويضات المادية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. الأجور والمكافآت المناسبة والعادلة تعزز الرضا الوظيفي، وتحفز الموظفين على المشاركة بشكل إيجابي داخل المنظمة. عندما يشعر الموظفون بأنهم يتقاضون تعويضات عادلة مقابل عملهم، يكونون أكثر استعداداً لبذل جهود إضافية تتجاوز المطلوب منهم بشكل رسمي، مثل المساعدة في تدريب الزملاء الجدد، المشاركة في المبادرات التطوعية، والعمل بروح الفريق. هذا النوع من السلوك يدعم بيئة العمل ويعزز الثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام والكفاءة داخل المنظمة. بالتالي، يُعد تقديم تعويضات مادية مناسبة استثماراً في الرأسمال البشري الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى الطويل للمنظمة.

أكدت دراسة Mousavi هناك تأثير للأجور كبعد من ابعاد جره الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث توصلت الى وجود علاقة قوية ايجابية بين الاجور والترقيات من جهة وسلوك الموظفين من جهة أخرى. ويمكن القول ان تطبيق العدل في اعطاء الاجر للعاملين يشعروهم بالرضا عن عملهم ويشبع حاجاتهم، وعليه يزيد انتمائهم وولائهم للمنظمة وتبرز لديهم سلوكيات العمل الطوعي والايثار ويمتاز العاملون بروح رياضية عالية وكل هذا يصب في تنميه سلوك المواطنة التنظيمية لدى جميع العاملين.

¹ هديل زياد الزغبى، أثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022، ص 767.

² Tambe, Prasanna; Cappelli, Peter; Yakubovich, Valery.). Intelligence In Human Resources Management: Challenges And A Path Forward California Artificial Management Review. Aug2019, Vol. 61 Issue 4, P15-42

ثانياً: أثر الظروف الفيزيائية (المادية) على سلوك المواطنة التنظيمية

ظروف العمل الفيزيائية السلبية يمكن أن تؤدي إلى مشاعر الإحباط بين العاملين، مما يؤثر سلباً على إدراكهم للدعم التنظيمي، وهو مكون أساسي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية ويعكس مدى اهتمام المنظمة برفاهية الموظف وتقديرها لمساهماته. إضافة إلى ذلك، لا تستطيع المنظمات، وخصوصاً تلك في القطاع الصناعي، تحقيق مستويات عالية من الانتماء والولاء والتوافق بين العاملين مع أهدافها دون توفير بيئة عمل تمنحهم الأمان النفسي وتخلو من المخاطر.

تحسين ظروف العمل الفيزيائية يمكن أن يعود بالعديد من الفوائد، مثل زيادة إنتاجية الفرد، وتعزيز حماية العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم. الإدارة التي تظهر جهوداً مستمرة لتوفير أفضل الظروف تعزز شعور العاملين بالراحة في مكان عمل مريح ونظيف، مجهز بالوسائل اللازمة لأداء عملهم بفعالية. هذا التحسين يُعد عاملاً رئيسياً في زيادة انتماء الأفراد وولائهم للمنظمة¹، وهو ما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية.

على العموم زيادة الالتزام التنظيمي ترسخ الشعور الإيجابي لدى الموظفين تجاه منظماتهم، وتظهر مدى تعلقهم بها ورغبتهم في الاستمرار كأعضاء فاعلين. يُظهر الأفراد الذين يشعرون بمستوى عالٍ من الراحة النفسية استعداداً كبيراً لقبول أهداف وقيم المنظمة، والرغبة في بذل جهد كبير لصالحها، والإصرار على البقاء ضمن فريق العمل. بالتالي، يميل هؤلاء الأفراد إلى اتخاذ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعود بالنفع على المنظمة بأكملها.

المطلب الرابع: أثر العوامل المعنوية في سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال هذا الجزء سنتطرق لأثر مجموعة العوامل المعنوية المتمثلة في: الأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية

أولاً: أثر الأمان الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية

الأمان الوظيفي، كمفهوم يعبر عن الاستقرار واليقين الذي يشعر به الموظفون بشأن مستقبلهم المهني، يلعب دوراً حيوياً في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية. هذا السلوك، الذي يشمل مجموعة من الأفعال الإيجابية التطوعية التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية، يصبح أكثر بروزاً في بيئات العمل التي توفر الأمان الوظيفي. الأبحاث تشير إلى أن الأمان الوظيفي يزيد من مشاعر الولاء والانتماء لدى العاملين، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد الإضافي ليس فقط للحفاظ على وظائفهم، ولكن لإثراء بيئة العمل الخاصة بهم.

¹ سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، ط، 1 دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص: 53

من المعروف أن الموظفين الذين يشعرون بالأمان في وظائفهم يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وهو ما يترجم بشكل مباشر إلى سلوكيات إيجابية مثل التعاون المتزايد، المبادرة، والدعم النشط لزملاء العمل والأهداف التنظيمية. هذه السلوكيات تعزز بدورها الثقافة التنظيمية وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

علاوة على ذلك، الأمان الوظيفي يخلق جوًّا من الثقة المتبادلة بين الموظفين وإدارتهم، مما يشجع على تبادل الأفكار والابتكارات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات تشغيلية واستراتيجية مهمة. فبيئة العمل التي تعزز الأمان الوظيفي تدعم بالتالي تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل فعال، مما يعزز من قدرة المنظمة على النجاح والتنافس في السوق.

ثانياً: أثر التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية له آثار إيجابية على الإنتاجية في مكان العمل. وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن شعور العاملين بالامتثال تجاه منظماتهم يؤدي إلى مواقف إيجابية تجاه العمل، ويعزز المشاركة والمبادرات بين الموظفين من خلال الاعتراف بالالتزام بجهود إضافية مقابل منافع متبادلة. كما أن الدعم الذي يتلقاه العامل من مديره وزملائه يمكن أن يكون حافزاً للمشاركة في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية¹

علاوة على ذلك، يذهب الأفراد الذين يحققون توازناً بين الحياة والعمل بسبب الراحة المتأتية من العمل إلى المشاركة بشكل أكبر في العمل بفعالية، ويعملون على تحديث صورة المنظمة أمام الآخرين، ويتبعون كل ما هو جديد ومفيد لتعزيز المنظمة. كما أن هؤلاء الموظفين يظهرون قدرة ورغبة أكبر في أداء مهام إضافية، مثل السلوكيات المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى، يمكن لشعور الموظفين بالرضا بين الحياة والعمل أن يزيد من احتمالية مشاركتهم في سلوكيات التنظيمية المواطنة²

تُظهر الأبحاث، أن مشاركة الموظفين في المبادرات التطوعية تؤدي إلى تحقيق مزيد من الرضا بين العمل والأسرة، بينما توضح (Fiermaningsih (2014) الأثر الإيجابي للتوازن بين الحياة والعمل على السلوكيات التنظيمية المواطنة.

¹ شوقي محمد الصباغ، محمد يماني زوام عاشور، دور التوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين موارد الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية،

العدد الثالث، 2020، ص 228

² المرجع نفسه، ص 229

خلاصة الفصل:

هذا الفصل يستعرض الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية، الذي يُعد عنصرًا حيويًا في مواجهة المنافسة وإدارة التغييرات داخل المنظمات. يُشدد هذا المفهوم على أهمية تنمية السلوكيات الإضافية لدى الأفراد، والتي تسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية والاستمرارية في بيئة العمل المعاصرة. هذه السلوكيات، التي تظهر بشكل طبيعي من قبل الأفراد، لا تخضع لنظام الثواب والعقاب بل تساهم بشكل فعال في نجاح المنظمات.

تعرف هذه السلوكيات تاريخيًا بعدة تسميات مثل السلوك التعاوني والسلوكيات التلقائية. سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت لأول مرة كمفهوم معمق على يد دينيس أوجان في عام 1977، وتتضمن خمسة أبعاد أساسية: الكياسة، الإيثار، سلوك الحضارية، الروح الرياضية، والضمير الحي. هذه الأبعاد تسلط الضوء على الطرق التي يمكن من خلالها للموظفين تعزيز بيئة العمل والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي.

تفسر سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها تتبع من رغبة الفرد في رد الجميل للمنظمة أو للأفراد داخلها استنادًا إلى ما يتلقاه من تقدير ودعم. يُعتبر النجاح الشخصي في هذا السياق مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بنجاح المنظمة ككل.

بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد عدة عوامل تؤثر على هذا السلوك التطوعي، بما في ذلك العدالة التنظيمية، السياسة التنظيمية، إلى جانب مجموعة من العوامل الشخصية مثل عمر الموظف، مدة الخدمة، الدوافع الذاتية.

كما يتطرق الفصل إلى العقبات التي قد تعترض هذه السلوكيات والتغيرات المستمرة. وأخيرًا تم تناول العلاقة النظرية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الفصل الثالث

عرض حول الجامعة ومنهجية الدراسة

واجراءاتها

تمهيد:

بعد طرحنا اهم الاطر المعرفية واتضح لنا مفهوم جوده الحياة الوظيفية بأبعادها الأساسية ومساهمتها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يأتي هذا الفصل كمحاولة لتقديم الاجراءات المنهجية للدراسة، انطلاقا من التعرض الى مفهوم وتطور الجامعة، الجامعة الجزائرية وواقعها، التعرض الى مجال الدراسة وهذا في المبحث الأول، منهجية الدراسة من حيث تقديم مجتمع وعينه الدراسة، اداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة، في حين المبحث الثالث خصصناه لاختبار أداة الدراسة من حيث الصدق، الثبات واعتدالية البيانات

وقد قسم الفصل الى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: التعريف بالجامعات، والجامعة الجزائرية
- المبحث الثاني: تقديم الجامعات محل الدراسة
- المبحث الثالث: منهج الدراسة ومجالاتها
- المبحث الرابع: اختبار اداة الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالجامعات، والجامعة الجزائرية

سننتظر من خلال هذا المبحث الى تطور الجامعة واهميتها، الجامعة الجزائرية، واقع جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الجزائرية

المطلب الأول: الجامعة، تعريفها، تطورها وأهميتها

تعدّ الجامعة من أبرز المؤسسات التعليمية والاجتماعية التي أسهمت في تشكيل مسار الفكر الإنساني عبر العصور، فهي ليست مجرد فضاء لاكتساب المعرفة، بل هي مؤسسة حضارية لعبت أدواراً متعددة في التنمية الفكرية، الاقتصادية والاجتماعية. وقد مرّت الجامعات بمراحل تطور هامة منذ نشأتها الأولى كمراكز للعلم والفلسفة، إلى أن أصبحت اليوم مؤسسات متكاملة تجمع بين التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع.

أولاً: تعريف الجامعة

لغة: الجامعة: مؤنث الجامع، وهو الاسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشمل على معاهد التعليم العالي في اهم فروعها، كاللاهوت والفلسفة والطب والحقوق والهندسة والادب¹

اصطلاحاً: ليس هناك تعريف قائم بذاته وموحد للجامعة فقد تعددت واختلقت تعاريف العلماء للجامعة، ومن أهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

هناك من عرفها على أنها: مؤسسة تربوية في قمة النظام التعليمي، تضم تخصصات متنوعة وتلعب دوراً محورياً في نشر المعرفة وتأهيل الكوادر اللازمة لتقدم وتنمية المجتمع في جميع المجالات. تمتلك الجامعة بنيتها التحتية الخاصة وميزانية مستقلة، وتعمل وفق أهداف تتماشى مع توجهات المجتمع واستجابة للتطورات والمستجدات المحلية والعالمية.²

كما عرفت بانها: "المؤسسة التي تتولى مهام التعليم العالي والبحث العلمي وتساهم في انتاج العلم والمعرفة والثقافة، وهي تعتبر مؤسسات علمية واجتماعية واقتصادية، ووظيفتها تشمل تكوين موارد بشرية مثقفة ومتعلمة وتزويد المجتمع بهم"³

يقصد بالجامعة أنها: "مؤسسة للتعليم العالي، مؤلفة من عدة مدارس أو كليات، يختص كل منها

¹ المنجد في اللغة والاعلام، د م، الطبعة 21، دار المشرق، بيروت، لبنان، ص 101

² زرقان ليلي، اصلاح التعليم العالي الراهن ل م د ومشكلات الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-سطيف-2-

الجزائر، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد9، العدد16، 2012، ص194

³ فوزي بومنجل، واقع التكوين الجامعي العربي ورهاناته المستقبلية، سلسلة الدراسات الاجتماعية، مشكلات وقضايا المجتمع في

عالم متغير، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص32

بفرع معين من المعرفة، والجامعة عبارة عن وحدة اجتماعية ادارية منظمة، تتألف من مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقة مع بعضهم البعض وفق هيكل تنظيمي واضح ومنسق، والكل يسعى الى تحقيق وبلوغ أهداف محددة عن طريق تفاعلها مع البيئة المحيطة، حيث أنها تتأثر وتؤثر فيها".¹

-عرفت أيضا بانها: "مقل للفكر الانساني في أعلى مستوياته، وتشكل مصدر الاستثمار وتنمية المورد البشري والحفاظ على معايير عالية في التربية الأخلاقية، وتعزيز الروابط الثقافية والعلمية مع الهيئات العربية والأجنبية"²

-أيضا عرفت انها: "مؤسسة تعليمية ومركز للتأثير الثقافي، تتسم بكونها نظاما ديناميكيا، وتنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري، حيث يؤثر مجتمع الجامعة في الظروف المحيطة ويتأثر بها في نفس الوقت"³

-عرفها المشرع الجزائري بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي⁴

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه، يمكن استخلاص النقاط التالية: الجامعة هي نظام ديناميكي متكامل ومتناسق يؤدي مجموعة من الأدوار المتعددة، تشمل الوظائف المعرفية، والاجتماعية، والبحث العلمي. تلتزم الجامعة بنقل المعرفة والثقافة إلى أفراد المجتمع، وتسعى إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية. كما تعمل على تزويد المجتمع بطلاب ذوي مهارات عالية، وتسهم في تقديم التطور والرقي عبر مجموعة واسعة من التخصصات والفروع الأكاديمية

ثانيا: تطور الجامعة

يستمر الجدل بين المؤرخين حول الأصول الحقيقية للجامعات، حيث يعتقد العديد من العلماء أن أولى الجامعات ظهرت في العالم العربي والإسلامي هي جامعة القرويين في فاس، التي تأسست عام 859 ميلادية، باعتبارها أقدم جامعة في التاريخ. من جهة أخرى، يرى بعض المؤرخين الغربيين

¹ خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الايام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 15، 17.

² شحاتة حسن، التعليم الجامعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الدار العربية للكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 13

³ ايمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والافاق السياسية، رسالة ماجستير علم الاجتماع السياسي جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2008، ص: 29

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى 1424 الموافق ل 23 اوت 2003، المحدد للمهام والقواعد المحددة لتنظيم وعمل المؤسسة الجامعية، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 51 في 25 جمادى 1424 الموافق ل 24 اوت 2003، ص: 4

أن الجامعات الحديثة هي نتاج تقاليد الكنيسة المسيحية، حيث أن التنظيم الإداري، الامتيازات الممنوحة من السلطات الدينية والمدنية، وحتى مسميات الدرجات العلمية مثل البكالوريوس، والأزياء الأكاديمية، كلها تستمد جذورها من تراث الكنيسة. ومع ذلك، فإنه لا يوجد خلاف على أن الجامعات الأوروبية في مراحلها المبكرة قد استفادت بشكل كبير من التراث العربي والإسلامي، خاصة من خلال المدارس التي كانت قائمة في الأندلس وصقلية. هذه المؤسسات لعبت دورًا حيويًا في ترجمة الأعمال والكتب من العربية إلى اللاتينية، اللغة الرسمية للجامعات الأوروبية في ذلك الوقت. هذه الترجمات كان لها تأثير مهم في تقدم الحركة العلمية في أوروبا.¹

تاريخ الجامعات يعود إلى العصور الوسطى في أوروبا، حيث بدأت فكرة المؤسسات التعليمية المتخصصة بأخذ شكلها الأول. قبل ظهور الجامعات بشكلها الحديث، كانت هناك مدارس ملحقة بالكاتدرائيات والأديرة تقدم التعليم في الطب، اللاهوت، القانون والفلسفة. وتعتبر جامعة بولونيا، التي تأسست في عام 1088م في إيطاليا، أقدم جامعة في العالم. بدأت كجمعية للطلاب للدفاع عن حقوقهم وتنظيم الدراسة بشكل أكثر فعالية. وقد اشتهرت بتدريسها للقانون المدني.²

وتأسست جامعات أوروبية على منوال جامعة القرويين في القرون الوسطى: مثل جامعة اوكسفورد في بريطانيا سنة 1227م، جامعة السوربون سنة 1257م، جامعة بادو في إيطاليا سنة 1220، وجامعة فيينا في النمسا 1365م، وقد بلغت 59 جامعة أوروبية في بداية القرن 15 وكانت تسمى بمسميات أخرى غير الجامعة مثل:

Guilad وتعني النقابة، أو natiom وتعني العشيرة، أو studium وتعني مكان الدراسة ثم أصبحت faculty، أما مصطلح الجامعة فقد ظهر منتصف القرن 15 م لتبرز جامعة باريس كنموذج متميز³

في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ التعليم العالي على شكل كليات في عهد الاستعمار الأوروبي، فأنشئت كلية هارفرد سنة 1636م، وكلية ويلم وميري في سنة 1693م، وكلية بيل سنة 1701م، ثم توال انشاء الكليات حيث كانت في الأول تركز على نشر الدين المسيحي ثم بدأت تتكيف وحاجيات المحيط في أنشطتها، بحلول عام 1861م، وصل عدد الكليات في الولايات المتحدة إلى

¹ سعود غسان أحمد البشر، تاريخ الجامعات الأوروبية منذ النشأة وحتى نهاية العصور الوسطى، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد 27، 2023، ص 147

² المرجع نفسه، ص 148.

³ هارون أسماء، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 35

250 كلية.¹ ثم تطورت هذه الكلية الى جامعات وساعد على ذلك مؤسسات الاعتماد الاكاديمي. في القرن التاسع عشر، شهدت الجامعات تحولات كبيرة مع ظهور النموذج الألماني الذي يركز على البحث العلمي، مما أثر بشكل كبير على الجامعات في أوروبا وأمريكا. جامعات مثل برلين وهارفارد أصبحت نماذج يحتذى بها في تقديم برامج تعليمية تركز على البحث والتطوير. مع التقدم المستمر في العلوم والتعليم وانتشار التعليم الإلكتروني، اضطرت الجامعات لمواكبة هذه التغيرات. تم إنشاء جامعات افتراضية بديلة تقدم نفس المناهج في الجامعات التقليدية ولكن بتعديلات بسيطة، وتمنح شهادات معترف بها رسمياً عبر الإنترنت. كانت بريطانيا من الرواد في هذا المجال بإنشاء الجامعة الافتراضية، التي تقدم تخصصات يمكن دراستها عن بعد دون الحاجة إلى تدريب عملي أو تجارب، مثل العلوم الإنسانية والاقتصاد. هذا النموذج قد انتشر لاحقاً حول العالم، وكانت الجامعة الافتراضية السورية، التي تأسست عام 2002 برعاية وزارة التعليم العالي، من أولى الجامعات الافتراضية في العالم العربي.²

وللجامعات سمات تتميز بها، نذكر منها ما يلي:³

- تتمركز الأنشطة الرئيسية للجامعات حول البعد الأكاديمي الذي يشمل التعليم والبحث العلمي، مما يستلزم وجود إدارة مبدعة.
- تشكل الجامعة نقطة محورية في المجتمع، تسهم في توفير المعرفة ومتابعة التطورات في مجالات تخصصها.
- تلعب الجامعة دوراً حاسماً في تشكيل مستقبل المجتمع الذي تقع فيه، من خلال تزويده بالكوادر البشرية والكفاءات والمهارات عبر مخرجاتها التعليمية.
- الاستثمار في الجامعات يعد استثماراً طويل الأجل، ونتائجه لا تظهر في الأمد القصير أو المتوسط، ويصعب قياسها بالأساليب التقليدية لحساب الإيرادات.
- تركز الجامعات على الكم والنوع من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف والمهارات، وغالباً ما يتم ذلك بمرونة محدودة مقارنة بالطلب المرتفع.

¹ الثبتي مليحان، الجامعات: نشأتها، مفهومها، وظائفها، المجلة التربوية، المجلد 14، العدد 154، الكويت، 2000، ص 222

² لينا العطار الجامعات تاريخها مفهومها وتطورها حول العالم نشر في 1 أغسطس 2020 على <https://www.noonpost.com/37794> /تم الاطلاع 2022/12/10

³ عبيدي فاطمة الزهراء، ادارة المؤسسة الجامعية بين تحديات عصر المعلومات ومتطلبات ادارة المعرفة كمدخل مهم لتطوير الاداء التنظيمي-جامعة عنابة نموذجا، مجلة تنوير العدد السادس، 2018، ص 159.

-تتميز سلوكيات العاملين في الجامعات بأخلاقيات عمل تختلف عن تلك السائدة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، سواء في أصولها أو معانيها أو مظاهرها.

-تعنتي الجامعات، إلى جانب العاملين فيها، بالمستفيدين من خدماتها، الذين يُعتبرون ثروة بشرية ثمينة، وتُولي اهتمامًا كبيرًا في إعدادهم علميًا وتربويًا.

من خلال ما سبق نستنتج أن الجامعات تُمثل مراكز حيوية للمعرفة والابتكار، تُسهم في تطوير المجتمعات بشكل كبير. الاستثمار فيها يُعتبر استثمارًا استراتيجيًا يحقق عوائد طويلة الأمد. هذه المؤسسات تُعد بمثابة حجر الزاوية لتنمية الكفاءات البشرية وصقل المهارات.

ثالثًا: تصنيف الجامعات ووظائفها وأهدافها:

للجامعة أنواع وتصنيفات، وظيفة وأهداف سنذكرها فيمايلي:

1-تصنيف الجامعات: تصنف الجامعات وفقا لمعايير عدة نذكر منها:

✓ من حيث نظام تسييرها¹

ان التنظيم في المؤسسات الجامعية التي تتميز بالوحدات والتخصصات الكبيرة أكثر تعقيدا من المؤسسات التعليمية أحادية الموارد، فالجامعة قد تتخذ نظام مركزيا أو لا مركزيا في تسييرها واستقلاليتها

-الجامعة ذات النظام المركزي

للجامعات المركزية خصائص معينة هي:

التسيير: تتميز بالتسيير المرتبط بالدولة والرقابة الشديدة، وهذا النوع ينطبق على الدول ذات الحكومات المهيمنة على جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، بحيث تتدخل الدولة بشكل مكثف في الإدارة اليومية للتعليم والبحث، مما يؤدي غالبا الى زيادة الميزانيات والمناصب المالية المخصصة للإدارة على حساب الأدوار الاكاديمية.

اتخاذ القرارات: تقرض معظم الأنظمة المركزية سلطه ذات نسق واحد وهيكل متسلسل وغامض في تحديد المسؤوليات الحقيقية مما ينجر عنه التهرب من هذه المسؤوليات، وهذا ما يؤدي في غالب الاحيان الى كون هذه القرارات ارتجاليه وغير ذات معنى وهذا بسبب أن أهل الاختصاص مهمشون.

المشاركة: ان ما يميز الجامعات ذات نظام المركزي هو أن صوت الموظف ليس دائما رفيع

¹خذنه بسمينة، واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص43-44

الشأن حتى عندما يتعلق الامر بالمسائل الهامة.

الاتصال: يعتبر كل منهما مهما للجامعة فهما بمثابة غذاء للمنظمة وطاقاة لنشاط المؤسسة، الا ان دورها في هذه الجامعات يكاد يكون منعدما ازاء ركود جهاز الاعلام والاتصال تظهر طرق خفيه لخلق منعطفات ملتويه بدلا من المعلومات المنظمة والصحيحة هذه المنعطفة تتسبب في خلق سوء التفاهم وانتشار الغموض ما يخلق جو من القلق والاضطراب لدى الهيئة الجامعية

من خلال ما سبق يمكن القول إن الجامعات ذات النظام المركزي قد تجد صعوبة في تحقيق تناعم بين طموحات الفئات الثلاث الرئيسية التي تشكل الجامعة. إضافة إلى ذلك، تسود بيئة العمل في هذه الجامعات صرامة مفرطة قد تعيق فعالية العملية التعليمية، مما يجعلها بيئة غير ملائمة للابتكار.

-الجامعات ذات النظام اللامركزي

تتميز بالخصائص التالية:

تتركز ادارتها على المشاركة والتخطيط واتخاذ قرارات الاستراتيجية والإجرائية وعلى المراقبة والتنفيذ، مما يتيح مشاركة واسعة لهيئة الموظفين في تحديد الأهداف وإدارة المؤسسة ضمن التوجيهات المنتق عليها.

تعتمد على وحدات التعليم والبحث، وهي ذات استقلالية في مسؤولياتها والكل يضمن تنسيق الوحدات وإدارة الخدمات المشتركة، والتي تكون تحت تصرف كل الوحدات، وكل وحده تمتلك ميزانية خاصة توضع تحت مسؤوليه ادارتها

تضمن توفير فريق من الأفراد المؤهلين لإدارة هذه الوحدات بكفاءة

تتسم الجامعات ذات النظام اللامركزي بالاعتماد الأساسي على المشاركة الفعالة وتعزيز العلاقات بين جميع أفراد الأسرة الجامعية، مما يسهل عملية توضيح وتصنيف الأفكار والطموحات داخل المجموعات المختلفة. هذا النهج يفضي إلى شفافية أكبر في تحديد طبيعة ومستويات القرارات المتخذة. كما يسمح باستغلال الكفاءات الفردية لأعضاء المؤسسة بشكل فعال، مع ضمان تمثيل شامل للجميع وتعزيز الدافعية لدى الهيئات، الأمر الذي يؤدي إلى الابتكار والتجديد الحقيقي.

✓ من حيث علاقتها بالسلطة:

تنقسم الجامعات من حيث علاقتها بالسلطة الى ثلاث أشكال رئيسية: ¹

¹ خدنة بسمينة، نفس المرجع ص45-46

-**الجامعات الحكومية:** اي مؤسسات حكومية تتولى الحكومة رسم سياساتها والتخطيط لها وانشائها وتمويلها ومتابعة اعمالها وتتميز الجامعات ضمن هذا النوع بتدخل السلطة بشكل كبير في شؤونها تمثل اهم مظاهر هذا التدخل في:

-اسباب القوة اليوم ترتكز على علم المعرفة أكثر من ذي قبل فلا قوة ولا سيطرة بدون علم أو معرفه، وبقدر التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يحققه المجتمع اليوم في مختلف الميادين تكون قوته ويتحدد وزنه الدولي، كذلك أن حل المشكلات التي تواجه المجتمعات لن يتحقق الا عن طريق البحث العلمي، إضافة الى أن الجامعات اليوم تحتاح لأموال وميزانيات ضخمة، تلجأ عادة للدولة لإمدادها بالموارد والامكانيات اللازمة وعادة ما يؤدي هذا الامداد من جانب الدولة الى التدخل في شؤون الجامعات أو الاشراف عليها لممارسة الرقابة على الانفاق العام.

-**الجامعات الاهلية:** وهي مؤسسات خاصه تتولى هيئات خاصة انشائها وتخطيطها ورسم سياساتها وتمويلها ومتابعه أعمالها وذلك في إطار قوانين الدولة وترتبط اهدافها وسياساتها بالفلسفة المجتمع وأيديولوجيته التي تقوم على اساس تكافؤ الفرص وضمان الحقوق الأساسية لكل مواطن منها حقه في التعليم، ان أسباب اللجوء لهذا النوع من الجامعات يعود الى الأسباب التالية:

يؤدي تحميل الدولة مسؤولية التعليم الجامعي بالكامل إلى ظهور مشكلات تعليمية جسيمة، لذا من الضروري تكاتف الجهود بين القطاعين الحكومي والخاص لتحسين التعليم. من جهة، يُعتقد أن مشاركة الطالب في تحمل تكاليف تعليمه يمكن أن تعزز من مسؤوليته وجدديته في الدراسة، نظرًا لأن الإعفاء من الرسوم قد يؤدي إلى انخفاض الحافز لدى بعض الطلاب.

من ناحية أخرى، يوجد معارضون لهذا النهج يستندون إلى عدة حجج، منها أن هذه الجامعات قد تصبح حكرًا على طبقات معينة بسبب ارتفاع تكاليف الدراسة. كما يعتقدون أن الحكومات أكثر قدرة على تحديد وتنفيذ السياسات التعليمية التي تخدم الصالح العام، بينما قد يتجه هذا النوع من الجامعات لخدمة مصالح خاصة قد تغطي على المصلحة العامة.

-**الجامعات الخاصة** وهي غير حكومية ولا اهلية، حيث أنها جامعات تتبنى آراء ونظريات تربوية نقلت من بلادها الأصلية وغرست في بعض البلدان العربية، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية الاولى في انشاء هذه الجامعات، على اعتبار انها من أبرز الدول الرأسمالية التي تسعى الى تكريس تبعية هذه البلدان لها وإذا ألقينا نظرة على مختلف جامعات الجزائر فسوف نجد انها حكومية ولا توجد جامعات من النوعين الاخرين.

2-وظائف الجامعة

يمكن تصنيف وظائف الجامعة الى وظائف اجتماعيه ووظائف اقتصادية¹

الوظائف الاجتماعية تتمثل فيما يلي:

- اعداد طاقات بشريه تتمتع بمهارات ذات مستوى عالي في العديد من التخصصات التي تساهم في تلبية حاجات المجتمع
- للجامعة دور كبير في البحث العلمي في تطبيقه وتطويره في مختلف المجالات
- تساهم الجامعة في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والعلمي
- تعطي الجامعة فرصة التعليم لكافة فئات المجتمع
- تساهم الجامعة في تحقيق التكامل والتنسيق بين مراحل التعليم الجامعي وكذلك التعلم الفني

والتكنولوجي

- تنمية الافكار الاقتصادية لدى الافراد الدارسين بالجامعة

الوظائف الاقتصادية ويمكن تحديدها فيما يلي:

- تعمل الجامعات على تحقيق التناغم بين القيم والاتجاهات المعمول بها في المجتمع والأهداف التي تسعى التنمية لتحقيقها.
- كما تلعب دورًا محوريًا في مكافحة ظاهرة البطالة، والتي تُعتبر من أبرز التحديات التي يواجهها المجتمع.
- تهدف الجامعات أيضًا إلى إعداد القوى البشرية من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة عبر برامج التدريب والتأهيل في مختلف المجالات.
- إضافةً إلى ذلك، تسعى الجامعات لتوليد المعرفة الجديدة وتطويرها، من خلال إعداد باحثين مؤهلين يسهمون في مجالات البحث العلمي، التقني، والإنتاجي.

3-أهداف الجامعة:

تعمل الجامعة على تحقيق مجموعة من الأهداف بهدف استيفاء رغبات واحتياجات المجتمع. من أبرز هذه الأهداف:²

-الأهداف البيداغوجية: تشمل تقديم محتوى تعليمي يركز على الكفاءات، المعارف، التقنيات،

¹ ساكر هدى، المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية بجامعة 20 اوت سكيكدة،

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، 2022، ص124

² حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام L M D من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018،

والوسائل التعليمية المختلفة

-أهداف البحث العلمي: تهدف الى دمج الجامعة مع المحيط الخارجي وتفعيل دورها الاجتماعي من خلال نظام مفتوح يشجع على التفاعل مع التحديات.

-أهداف تسيير الموارد البشرية: تشمل تلبية احتياجات الجامعة من الإطارات والأفراد من حيث الكم والنوع، وتنظيم شؤون العاملين من حيث الظروف، الترقيات، الأجور والخدمات.

-أهداف التعيين والانتقاء: وتشمل ثلاثة جوانب أساسية: الجانب النوعي ويقصد به المطلوب اكتسابه من طرف الطلبة، الجانب الكمي ويقصد به حجم المؤسسة وحاملي الشهادات ومجالات العمل الممكنة، وأخيرا جانب الانتقاء والمقصود به الدخول والانتقال من مرحلة الى أخرى.

أهداف التمويل: من خلال تأمين شفافية سياسة التمويل لتعزيز العلاقات بين الجامعة والمصالح الاقتصادية والاجتماعية.

-أهداف العلاقات الاجتماعية للمؤسسة: تنقسم الى علاقات داخلية تشمل ظروف العمل ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وعلاقات خارجية تعنى بطبيعة التفاعل بين الجامعة والبيئة المحيطة.

المطلب الثاني: الجامعة الجزائرية

تعد الجامعة الجزائرية من أبرز مؤسسات التعليم العالي التي ارتبطت نشأتها بالتحويلات التي شاهدها البلاد خاصة بعد الاستقلال، حيث برزت الحاجة الملحة إلى تكوين الإطارات الوطنية وبناء قاعدة علمية تخدم مسار التنمية، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المطلب لمراحل تطورها، العناصر المكونة لها هيئاتها إضافة إلى التحديات التي تواجهها

أولا: تطور الجامعة الجزائرية

عند استقلال الجزائر، ورثت البلاد جامعة واحدة فقط من الفترة الاستعمارية الفرنسية، وهي جامعة الجزائر التي تأسست في العام 1851 كمعهد للطب. لاحقاً، في عام 1909، أُعيد تنظيم هذه المؤسسة لتشمل أربع كليات.

بحلول العام 1950، تم افتتاح فرعين جديدين في وهران وقسنطينة ضمن نظام تلفيقي كان يُدار بواسطة الإدارة الاستعمارية لخدمة النخب من المستوطنين والأجانب.

بعد الاستقلال، شهدت الجامعة نموًا ملحوظًا في أعداد الطلاب؛ إذ ارتفع عددهم من الألف طالب في عام 1963 إلى 200,000 طالب بحلول عام 1972.

خلال السبعينيات، تم تنفيذ إصلاحات عديدة بهدف دمج الجامعة بشكل أكثر فعالية مع القطاع الاقتصادي ومتطلبات التنمية في البلاد. هذه الإصلاحات تمثلت في أربع مراحل أساسية منذ الاستقلال، وقد شهدت فيها الجامعة الجزائرية تطوراً ملحوظاً من حيث تنظيمها ومناهجها التعليمية، مما أدى إلى تحولها إلى نظام تعليمي شامل يلبي حاجات البلاد المتنامية. وتتمثل هذه المراحل في ¹

المرحلة الأولى: تمثلت في ارساء قواعد الجامعة الوطنية

المرحلة الثانية: تمثلت في تنفيذ اصلاح منظومه التعليم العالي سنة 1971 والذي تم تدعيمه وتصحيح مساره من خلال وضع خريطته جامعيه سنة 1982 والذي تم تحديثها سنة 1984

المرحلة الثالثة: تمثلت في دعم المنظومة وعقلمتها تماشياً مع التحولات التي يشهدها كل المجتمع والاقتصاد الجزائريين تم الشروع في ذلك من خلال سن القانون رقم 99 خمسه المؤرخ في 7 ابريل 1999 والمتعلق بالتعليم العالي

المرحلة الرابعة: تمثلت في تطبيق نظام العالمي نظام ليسانس ماستر دكتوراه الذي شرع في تطبيقه سنة 2004

المراحل الثلاث الأولى من إصلاحات التعليم جاءت بهدف تأسيس مبادئ الدولة الوطنية وتطوير قواعد الجامعة الجزائرية لتتوافق مع متطلبات وواقع المجتمع الجزائري، خصوصاً في ضوء التحولات الاقتصادية العميقة التي تلت الاستقلال. هذه التحولات، التي أعقبت الفترة الاستعمارية، جعلت من الضروري استمرار الإصلاحات في جميع المؤسسات، وبشكل خاص الجامعات التي تعد من أهم المؤسسات المسؤولة عن تزويد المجتمع بالكفاءات والنخب. أما المرحلة الرابعة، فقد جاءت كضرورة للتكيف مع التغيرات العالمية الجارية في إطار العولمة، نظراً للالتزامات الدولية التي تم التوقيع عليها والرغبة في التفاعل والتكامل مع الآخرين لتحقيق المصالح المشتركة.

ظهرت الجامعة الجزائرية بشكل فعلي مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في عام 1970، وتلا ذلك إطلاق عملية إصلاح واسعة للتعليم العالي في عام 1971. هذا الإصلاح جاء ليتوافق مع متطلبات نموذج التنمية الاقتصادية الذي بدأ تنفيذه عقب مخطط الثلاثي الأول لعام 1967، مما استدعى إعادة هيكلة جذرية لنظام التربية والتعليم بشكل عام، ولنظام التعليم العالي بشكل خاص. الهدف من هذه الإعادة هيكلة كان تحفيز الجامعة على تطوير قدراتها لتأهيل أفراد يسهمون بفعالية في عملية التنمية.

¹ بالمقدم يحيى، واقع الجامعة الجزائرية ومظاهر التغير الاجتماعي في ظل نظام (ل. م د)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، 2021، ص 37. 38

ثانيا: العناصر المكونة للجامعة، هيئاتها:

تتكون الجامعة من مجموعة عناصر تفاعلية اضافة الى هيئات محددة قانونا فيمايلي سنتطرق لها

1-العناصر المكونة للجامعة:

لكل مؤسسة مجموعة من العناصر التفاعلية التي تسعى لتحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة، وبما أن الجامعة هي احدى تلك المؤسسات فهي تمتلك مجموعة من العناصر التالية:

-**الطالب:** ويعتبر الطالب العنصر الأساسي في العملية التعليمية، حيث يمثل المدخلات الأولية للجامعة التي تتلقى التعليم والتدريب، وبعد حصوله على شهادة جامعية، يصبح الطالب من مخرجات الجامعة، مجهزا لدخول سوق العمل.¹

-**الأستاذ:** يعتبر الأستاذ أحد أهم عناصر المنظومة الجامعية إذ يقع على عاتقه مهمة القيام بتحضير وتقديم الدروس وضمان قدر عال من المعلومات حول التخصص²

-**الهيكل التنظيمي الإداري:** ان من أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية تكوين إطارات متخصصة وذات كفاءة، وبناء الهيكل التنظيمي دون الاخلال بالوحدة العضوية بين الجهازين الإداري والتنظيمي اللذان يساهمان معا كل بطريقة في تحسين مردودية ونتاجية المؤسسة الجامعية³

-**المحتوى العلمي:** تعد المقررات الدراسية في الجامعات أحد أهم العوامل التي تركز عليها الجامعة في سبيل تخريج دفعات تزخر بالقدرات والمؤهلات العلمية التي يتطلبها سوق العمل، لذلك فان المقررات التعليمية لها مجموعة من المبادئ والمقومات التي تركز عليها⁴

-هيئات الجامعة الجزائرية

لقد حدد المشرع الجزائري الهيئات الخاصة بالجامعة، حيث وضح في الجريدة الرسمية ومن خلال المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 23 اوت، 2003 المحدد لمهام الجامعة

¹ مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 241

² عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير فيعلم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 51

³ غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 61

⁴ حاتم سماتي، مرجع سبق ذكره، ص: 102

والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها هيئتين وهما مجلس الإدارة والمجلس العلمي¹:

• مجلس الإدارة: ويتشكل من

- وزير التعليم العالي أو ممثل عنه

- ممثلي الوزارات التي لها علاقة بالتعليم العالي (يعينون بناء على اقتراح من سلطتهم الوصية، من ضمن الموظفين الذين يشغلون وظائف عليا في المؤسسات والإدارات العمومية-

- ممثل عن والي الولاية

- ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة

- ممثل عن الأساتذة (من كل كلية من بين الأساتذة الأعلى رتبة)

- ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات

- ممثلين اثنين منتخبين عن الطلبة (. عهدة لمدة سنة قابلة للتجديد).

كما يحدد المرسوم أن رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات (إن وجدت)، ونواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية يمكنهم المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري

- إضافة الى ذلك يمكن أن يشارك في أشغال مجلس الإدارة بصوت استشاري أربعة ممثلين على الأكثر من الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين الذين يساهمون في تمويل الجامعة، ويمكن كذلك أن تشارك شخصيات خارجية في أشغال المجلس بصوت استشاري، كما يمكن الاستعانة بأي شخص من شأنه أن يساعد في أشغاله.

• المجلس العلمي: ويتشكل المجلس العلمي من:

- مدير الجامعة، رئيسا

- نواب مدير الجامعة

- عمداء الكليات

- مديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت

- رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد

¹ الجريدة الرسمية. المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 23 أوت، 2003 والذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. العدد 51، ص: 6-8

-مديري وحدات البحث إن وجدت

-محافظ المكتبة المركزية للجامعة

- ممثلين اثنين(2) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة

- شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى.

ويمكن للمجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته

ثالثا: تحديات الجامعة الجزائرية

تواجه الجامعات الجزائرية تحديات متعددة تؤثر على موقعها في التصنيفات العالمية، مما دفع الجهات المعنية إلى إجراء إصلاحات هامة لتحسين الجودة والأداء. هذه الإصلاحات تتضمن تطوير البنى التحتية، تحديث المناهج الدراسية، تعزيز التعاون الدولي، وتحسين معايير البحث العلمي. تهدف هذه الجهود إلى جعل الجامعات الجزائرية أكثر تنافسية على المستوى العالمي وتحسين قدرتها على جذب واحتفاظ الطلاب والباحثين الموهوبين، أبرز هذه المشكلات نذكر:

-مشكلة البنية والنظام:

ان الجانب البنوي للجامعة الجزائرية يفتقر للتنوع والتميز كما انه يتميز بالتمطية، ومن هنا ظهرت الحاجة الى التنوع في بيئة التعليم العالي، ومواكبة احتياجات اكتساب المعرفة ومتطلبات التنمية المتغيرة، الأمر الذي يتطلب الكثير من المرونة، تخفيف القيود التي تعيق التحول نحو مجتمع المعرفة والتعلم المستمر، أما بالنسبة للجانب التنظيمي فيتعلق بالقيود الإدارية والتنظيمية المنظمة للجامعات ومؤسساتها البحثية، ونقص التواصل الإداري بين القائمين على شؤونها، الامر الذي يفرض تحرير الإدارة الجامعية من هذه القيود المجتمعية والتزام الدولة بمسؤوليتها في نشر وتجويد التعليم العالي، كما يجب أن يتكامل ذلك مع استمرار مسؤولية الدولة في ضبط حافز الربح، بما يحقق المصلحة العامة، وقد يكون من الملائم اقتراح انشاء مجالس إشرافية لإدارة مؤسسات التعليم العالي إدارة مستقلة، وأيضا انشاء مؤسسات مستقلة لتقييم برامج ومؤسسات التعليم العالي.¹

-مشكلة صعوبة التمويل:

مشكلة التمويل في قطاع التعليم العالي الجزائري متعددة الأبعاد، وتتمثل في:²

¹ عبد الله صحراوي، شيوخ نجاة، تنمية المجتمع ودور الجامعة الجزائرية: تحديات الواقع ومتطلبات المستقبل رؤى نظرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 05، العدد 03، 2014، ص: 18

² زرقان، ليلي، اصلاح التعليم العالي الراهن lmd ومشكلات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف . مجلة العلوم الاجتماعية. العدد 16، 2012، ص 197

-التسيير غير العقلاني: ان الإدارة غير الفعالة للموارد البشرية والمالية يؤدي الى استنزاف الموارد دون تحقيق النتائج المرجوة، مما يضعف الكفاءة المالية للجامعة.

-المنافسة على الموارد المالية: زيادة حاجة القطاعات الأخرى للتمويل أثر على نقص التمويل لقطاع التعليم العالي

-عدم استغلال مصادر التمويل الخارجية: تقتصر الجامعة للمبادرة لاستقطاب تمويل خارجي، سواء من خلال شراكات أو برامج دولية.

-مجانية التعليم وعدم مشاركة الطلاب في التكاليف: حيث أن السياسة الحالية للتعليم المجاني تحد من قدرة الجامعة في توليد إيرادات داخلية.

-تناقص الدعم الحكومي: هناك انخفاض ملحوظ وتكشف ملحوظ في الميزانيات المخصصة من قبل الحكومة لمؤسسات التعليم العالي

-مشكلة التسيير:

مشكلة التسيير ترتبط بشكل أساسي بقضية ديمقراطية العمل الجامعي وأشكال وصور التعبير عنها، بداية من نظام اتخاذ القرار الجامعي ومدى استقلالته ووصولاً الى حرية التعبير وابداء الرأي، ويزداد الأمر تعقيداً عندما يسار في سياق انتاج المعرفة ونقلها كوظيفة أساسية للجامعة، فمن غير المنطقي أن تحقق الجامعة الإبداع والتميز في بيئة تفتقد حرية التعبير واحترام الآخر وممارسة حق الاختلاف، وإرساء الحدود الفاصلة للتدخل في القرار الجامعي، وهي كلها متطلبات ضرورية لتحقيق الازدهار في العمل الجامعي وتحقيق غاياته وأهدافه. وبالنظر لهرمية النظام الإداري الجامعي.¹

المطلب الثالث: الهيئة الإدارية للجامعة :

تعتبر الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة، سواء في مجال الصناعة أو في مجال خدمات، سواء كانت حرة، تعليمية أو غيرها من المؤسسات.

تعرف الهيئة الإدارية في المؤسسة الجامعية بأنها تلك الهيئة التي تتكون من مجموعة متكاملة ومتناسقة من الموارد البشرية والمكونات الأساسية المسؤولة عن الأنشطة الإدارية والتنظيمية، هذه المكونات تعمل ضمن الإطار الهيكلي والوظيفي للجامعة (الهرم الإداري والوظيفي)، لإدارة وتسيير شؤون الجامعة، وتسعى من خلال مخرجاتها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.²

¹ عبد الله صحراوي، شيوخ نجاة، مرجع سبق ذكره، ص: 19

² دليوفزيل، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2001، ص: 94

إذاً، تُعتبر الهيئة الإدارية في الجامعة، والتي تشمل موظفين إداريين ماهرين وأكفاء، العنصر الأساسي المسؤول عن إنجاح الأنشطة الأكاديمية والعلمية بالجامعة. كما تلعب دورًا حيويًا في تحقيق النجاح في العملية التعليمية والتكوينية بالمؤسسة الجامعية.

لكل مؤسسة مهما كان نوعها هيكلها الإداري والتنظيمي، والجامعة تحتوي على هذا الحيز الذي يمثل تكامل عناصرها البشرية وتناسق نشاطاتها الإدارية والتنظيمية، وفقا للهيكل العام الذي يسير الجامعة وتسعى من خلاله لتحقيق الأهداف المنشودة حسب الإمكانيات المتاحة، ومن بين عوامل نجاح الجامعة هو تكوين الإطار الإداري المتخصص وبناء هيكل تنظيمي دون الاخلال بالوحدة العضوية بين الجهاز الإداري والتربوي اللذان بوحدهما يساهمان في فعالية التكوين الجامعي والرفع من جودة مخرجات الجامعة. فالموظف الإداري في الجامعة يندرج تحت هيكل تنظيمي اداري تسلسلي وفقا للوظيفة التي يشغلها والدور الذي يقوم به، ويعتبر الموظف الإداري جزءا مهما من الإدارة الجامعية وله حقوق على المؤسسة الجامعية كما له واجبات تجاهها¹.

يعرف الموظف الإداري بأنه كل شخص عين في منصب دائم ومرسم في رتبة تابعة للسلم الهرمي الخاص بالإدارات المركزية، والمصالح الخارجية والجامعات المحلية والمؤسسات ذات الطابع الإداري التابعة له²

اذن الموظف الإداري العام يكتسب صفة الموظف من خلال:³

-التعيين في الوظيفة من السلطة العامة من شروط اكتساب الشخص صفة الموظف العام أن يصدر قرار تعيينه من السلطة المختصة، وأن يتم بطريقة قانونية، أي وفقا للشروط المقررة قانونا لشغل الوظيفة وليس بطريقة مخالفة للقانون، وعليه كل من يتولى وظيفة عمومية دون أن يكون قد عين فيها بطريقة سلمية لا يعتبر موظفا عاما كالمنتحل للوظيفة أو المعين فيها تعيينا معيبا.

-ديمومة الوظيفة: يعتبر هذا الشرط من أهم الشروط التي يتعين توافرها في الشخص لكي يكون موظفا عاما، وبمقتضى ذلك أن يمارس الموظف العام وظيفته بصفة دائمة، فإن كان عمل الشخص بالمرفق العام عارضا متقطعا أو محددًا بمدة معينة أو موسميا فلا ينطبق عليه هذا الشرط، كذلك لا يكفي أن تكون الوظيفة دائمة بل يشترط أن يتم شغلها بصفة دائمة

¹ فضلون الزهراء، واقع التدريب المهني للموظف الإداري في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة ام البواقي، مجلة أفاق للعلوم، العدد11، 2018، ص: 150

² فضلون الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص: 151

³ سوداني نور الدين، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد15، العدد01، 2022، ص9

-الترسيم: أي تثبيت الموظف العام في رتبة في السلم الإداري، وهذا بعد استيفائه الشروط المطلوبة، وبعد خضوعه لفترة تكوينية تربصيه مدته سنة والنجاح فيها، عد الشخص موظفا عاما، وخضع بالتالي لأحكام القانون الأساسي العام 3 للوظيفة العمومية

اذن الموظفون الاداريون هم الأشخاص الذين يضمنون تنفيذ الإجراءات المسهلة للتعليم والبحث، حيث يتكفلون بالمهام الإدارية كالمسكترارية والتسيير.

تسعى الجامعة الجزائرية على غرار الجامعات الأخرى لدعم جهازها الإداري بأفراد يتميزون بالخصائص التالية:¹

-الامام بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل في المعاهد والكليات، والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية، والقدرة على معالجة المشكلات التي تعترض الأساتذة والطلاب

-بما أن الجامعات تعاني من اكتظاظ طلابي، فان تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتنميته أصبح أمرا ضروريا، لان الإدارة تميل بطبيعتها الى التجمد والنمطية في أداء عملها، فان لم تحركها الحوافز والجزاءات عجزت عن أداء وظيفتها وتحولت الى جهاز هامشي يعرقل العملية التعليمية

-أن يعمل الاداريون في الجامعة وفق نظام يصلهم مباشرة بالأجهزة الأخرى المشتركة في العملية التعليمية

حتى تتمكن الهيئة الإدارية من تحقيق أهدافها، لابد من توفر بعض الإجراءات المسؤولة عن ضبط أدائها والمتمثلة فيما يلي:²

-وجود نظام واضح لترقية الموظفين

-ضبط ومراقبة الدوام

-وجود نظام للضبط الإداري والمحاسبة

-وجود نظام لملاحظة التزام الموظفين بالدوام

-وجود نظام ومعايير للتأكد من حسن سير العمل

-تنمية العلاقات بين الموظفين والمحتفظة عليها

-وجود بيانات واضحة عن الموظفين

¹ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص96

² يوسف حليم الطائي واخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دارا لوراق، عمان، 2007، ص: 159-160

-تطوير العمل الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة

-وجود قسم لتسيير شؤون الموظفين

-تطوير نظام لتقييم أداء الموظفين

-الالتزام بالوصف الوظيفي عن التعيين

-وجود نظام واضح للعقوبات الإدارية

-التأكد من التزام العاملين بأنظمة وقوانين الجامعة

-وضوح الإجراءات وقواعد العمل

--المحافظة والمواظبة على تدريب وتأهيل الموظفين لاكتساب المهارات وتحديثها

-السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات

-وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية.

وعليه يمكن القول أن الهيئة الإدارية لا تقل أهمية عن باقي الهيئات المتواجدة بالجامعة، فهي عنوان لتحقيق الاستقرار بالجامعة، إذ تلعب دور المنسق بين الأستاذ والطالب والمنظم لشؤونهما، ولها الفضل الأكبر في نجاح العملية التكوينية الجامعية.

المطلب الرابع: واقع جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الجزائرية

وفقاً للتشريع الجزائري، تُعرف الجامعة بأنها مؤسسة عمومية تتمتع بطابع علمي وإداري، وتملك شخصية معنوية واستقلالية مالية. تُدير الجامعة مهامها الإدارية والتعليمية، سواء كان ذلك يتعلق بالموظفين الإداريين أو الأساتذة الجامعيين. عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات، وبالنظر لهذه القوانين يمكن استنتاج مجموعة من مظاهر جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالموظف بالجامعة نذكر منها:

-التكوين:

التكوين ضرورة حتمية من أجل مواكبة الجامعة للتطورات والتغيرات التي شملت اغلب مناحي الحياة فللتكوين أهمية بالغة تتمثل في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي بأقل جهد، المحافظة على المال العام وترشيد النفقات دعم الاتجاهات الإيجابية للأفراد اتجاه الجامعة، تجديد المعلومات بما يتماشى والمتغيرات والتطورات وذلك بما يخدم الجامعة ونشاطها، تحقيق الاستقرار الوظيفي، إضافة الى تقليل نسبه التوتر الناتجة عن قلة الخبرة والمعرفة اللازمة للمهام.

التكوين في القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية نص عليه الامر رقم 06 03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 في نص المادة 38 والتي جاء فيها " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"¹ وقد أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري الكثير من النصوص التنظيمية التي تنظم التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية سواء كان تكوين داخلي أو تكوين في الخارج كان آخرها المرسوم التنفيذي رقم 20 194 مؤرخ في 25 يوليو 2020 يتعلق بتكوين الموظفين العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والادارات العمومية والتي جاء تطبيقا لأحكام الامر رقم 06-03

كم نصت أيضا المادة 104 من نفس من الامر 06 على ما يلي: يتعين على الإدارات تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديد²

مما سبق يمكن القول ان المؤسسات العمومية الخاضعة لهذا القانون أو الامر تسعى لتكوين عمالها وموظفيها بصفة دائمة، وهو ما ينعكس ايجابا على اداء الموارد البشرية والاداء الكلي للمؤسسة باعتباره تحفيزا يدفع بالعامل أو الموظف لتقديم الأفضل.

-الترقيات:

حسب ما جاءت به المادة 106 و 107 من الامر 06-03 فان للترقية نوعان ترقية في الدرجة وترقيه في الرتب، تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوثائق والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم وهي تكون مربوطة بأقدمية الموظف وتحسب على أساس المدة الدنيا، المتوسطة، والطويلة

في حين تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة الى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

- على اساس الشهادة: من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات المؤهلات المطلوبة بعد تكوين متخصص .

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .

- على سبيل اختيار عن طريق التسجيل في قائمه التأهيل بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، امر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى 1427 الموافق ل 15 يوليوسنة 2006، يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 38، ص6

² نفس المرجع ص10

الاعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، كما تجدر الإشارة الى أن الموظف لا يستفيد من الترقية عن طريق التسجيل في قائمه التأهيل مرتين متتاليتين.

-الأجور:

نص المشرع الجزائري في المادة 32 من الامر رقم 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بان للموظف الحق بعد اداء العمل في راتب ونصت المادة الرابعة من المرسوم الرئاسي رقم 7 304 المؤرخ في 29/9/2007 المحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم على ان للموظف بعد اداء الخدمة الحق في راتب ويشتمل على الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات

نصت المادة من نفس المرسوم الرئاسي على ان الراتب الرئيسي يكافئ التزامات القانونية للموظف اما التعويضات فتكافئ الطابعات الخاصة المرتبطة لممارسة بعض النشاطات وكذا مهاره العمل والظروف الخاصة به اما العلاوات فتكافئ المرودية والأداء.

ينقسم الراتب حسب القانون الى راتب أساسي ويتحدث طبقا للمستوى العلمي الذي قسم الى أربعة مجموعات والمنصوص عليها في المادة 8 من الامر رقم 03 /06 السابق حيث يصنف الموظفين في احدى المجموعات حسب تأهيلهم العلمي، ثم يصنفون في أحد الاصناف وتمنح لهم درجه من الدرجات الاثني عشر حسب الأقدمية ويقابل كل درجه رقم استدلالي.

-التأمين والحماية الاجتماعية:

أقر المشرع الجزائري للموظف الحماية الاجتماعية والتي تتمثل في: حمايته من خطر الأمراض والعجز والامراض المهنية وحوادث العمل وذلك بالزام الإدارة العمومية بالتصريح بموظفيها لدى صناديق التأمينات الاجتماعية فور اصدار قرار التعيين وامضاء محضر التصيب اي عند مباشره العمل فعلا طبقا لقانون التأمينات الاجتماعية¹ وتتم الاقطاعات الاجتماعية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 94 187 المؤرخ في 6/7/1994 معدل والمتمم الى اخر مرسوم التنفيذي رقم 06 339 المؤرخ في 25/9/2006 المتعلق بنسبة الاشتراك التي تقطع من رواتب الموظفين وهي مبينه حسب جدول التالي:

¹ قانون رقم 83/11 المؤرخ ي 02/07/1983 المتضمن التأمينات الاجتماعية المعدل والمتمم القانون رقم 08/01 المؤرخ في 23/01/2008 لاسيما المادة 02/06/08 من القانون رقم 83/13 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية المعدل والمتمم.

الجدول رقم (06): يوضح نسبة الاشتراك المقتطعة من رواتب الموظفين

المجموع	حصة صندوق الخدمات الاجتماعية	الحصة التي يتكفل بها الاجير	الحصة التي يتكفل بها المستخدم	الفروع
14	-	1.5	12.5	التأمينات الاجتماعية
1.25	-	-	1.25	حوادث العمل والامراض المهنية
12.25	0.50	6.75	10	التقاعد
1.5	-	0.50	1	التمين على البطالة
0.50	-	0.25	0.25	التقاعد المسبق
34.5	0.50	9	25	المجموع

المصدر: اعتمادا على للمرسوم التنفيذي رقم 187 94 المؤرخ في 1994/7/6 معدل والمتمم الى اخر

مرسوم التنفيذي رقم 339 06 المؤرخ في 2006/9/25

-العطل القانونية والغيابات:

يستفيد الموظف وفق الامر 06-03 من عطلة سنوية مدفوعة الاجر تقدر ب 30 يوم ويمكن للموظفين العاملين بالجنوب أو بعض المناطق الجغرافية للاستفادة من عطله اضافيه وهذا ما نصت عليه المواد 194 195 196 من نفس الامر وتحتسب العطلة السنوية المدفوعة الاجر التي نصت عليها المادة المواد 197 198 199 من نفس الامر على هذا النحو 2. 5 يوم عن كل شهر عمل فعلي ان لا يتجاوز مجموعها 30 يوم سنويا كل فتره عمل فعلي تساوي 24 يوم تعادل شهر عمل حسب المادة 208. 209. 210. 212 من الامر 06 03 السالف الذكر: يمكن للموظف الاستفادة من رخص للتغيب بشرط تقديم مبرر مسبق في الحالات الآتية:

-لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة في حدود أربع ساعات في الاسبوع أو للمشاركة في الامتحانات والمسابقات لفته تساوي الفترة التي تستغرقها فترة التدريس

-حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدا انتخابيه إذا لم يكن في وضعيه انتداب

- للقيام بمهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات التكوين النقابي طبقا للتشريع

المعمول به

- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية وللمشاركة في المؤتمرات والملتقيات الطابع الوطني أو الدولي التي لها علاقات بنشاطاته المهنية

- للموظف الحق مرة واحدة خلال مساره المهني في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة 30 يوم متتاليه لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة

- للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الاجر مدته ثلاثة ايام كامله في أحد المناسبات العائلية الأتية زواج الموظف ازدياد طفل للموظف ختان ابن الموظف زواج أحد فروع الموظف وفاه زوج الموظف وفاه أحد الفروع والاصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه.

كل هذه الرخص والحقوق تضمن للموظف التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، مما يؤدي الى رفع روحه المعنوية وتحقيق الاستقرار والامن الوظيفي.

المبحث الثاني: تقديم الجامعات محل الدراسة

من خلال هذا المبحث، سيتم تسليط الضوء على الجامعات التي تم اختيارها كميدان للدراسة، بهدف تقديم خلفية شاملة حولها تُمكن من فهم السياق المؤسسي الذي تدور فيه إشكالية البحث. ويُعدّ التعرف على هذه الجامعات خطوة أساسية لفهم طبيعة البيئة الأكاديمية والإدارية التي تؤثر في موضوع الدراسة، سواء من حيث البنية التنظيمية، أو البرامج الأكاديمية، أو الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

المطلب الاول: جامعة قسنطينة 2¹⁰²

أولاً: نشأة الجامعة

تم إنشاء جامعة قسنطينة 2 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11- 401 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 الذي أعاد هيكلة جامعة منتوري قسنطينة الى ثلاث جامعات جديدة هي: جامعة قسنطينة، 1 جامعة قسنطينة 2 وجامعة قسنطينة 3 وفقا لنظامها الأساسي، وسميت جامعة قسنطينة 2 باسم المجاهد عبد الحميد مهري وفقا للقرار رقم 14/01 الصادر في 29 ذي الحجة، الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين وذوي الحقوق، المتعلق بتسميات المؤسسات الجامعية. حيث تتوسط جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 مدينة على منجلي بمساحة تقدر بحوالي 31 هكتار، محاطة بجدار خارجي يعادل حوالي 3,5 كلم، وتقوم بمهام التعليم العالي والبحث العلمي وبعثات

¹ جامعة عبد الحميد مهري، متاح على <https://www.univ-constantine2.dz/?lang=ar>، تم الاطلاع 2023/10/16،

التطوير التكنولوجي.

ثانيا: مهام، رؤية ورسالة الجامعة

يتم تحديد مهام الجامعات على المستوى الوطني في المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ 24 أغسطس، 2003 المتعلق بالتعليم العالي والبحث العلمي.

وبناء عليه، ففي مجال التعليم العالي والبحث العلمي، تتمثل مهام جامعة عبد الحميد مهري في:

*الاستثمار في رأس المال الفكري بتدريب وتكوين الهيئتين التعليمية والإدارية استجابة لتحديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد

*تعريف الطلبة بأساليب المشاريع الإبداعية ونشر ثقافة شهادة جامعية-مؤسسة ناشئة /براءة اختراع والابتكار عبر حاضنة العمال ودار المقاولاتية

*المساهمة في إنتاج ونشر المعارف على نطاق واسع بالمشاركة في المجتمع العلمي والثقافي الدولي من أجل تبادل المعرفة وإثرائها. وذلك عن طريق بناء جسور التواصل بين الجامعة، المحيط الاقتصادي والاجتماعي

*تلتزم الجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالترويج لثقافة الابتكار وإيجاد بيئة تعليمية داعمة للطلبة ومحفزة لهم في أطوار التكوين المختلفة.

ثالثا: الهيكلة التنظيمية والإدارية للجامعة

طبقا لأحكام المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت سنة، 2003 تضم مديرية الجامعة -الإدارة المركزية- بقيادة مدير جامعة قسنطينة (2) 04(نيابات مديرية مكلفة على التوالي بالمجالات الآتية:

✓ نيابة مديرية التنمية، الاستشراف والتوجيه:

تسهر على جمع العناصر اللازمة لوضع مشاريع الخطط التطويرية والخطط الاستراتيجية على المدى المتوسط والخطط الاستشرافية على المدى البعيد للجامعة. كما تقوم بإجراء أي دراسة مستقبلية حول توقعات تطور التحاق الطالب بالجامعة وتقترح أي تدبير لدعمهم، على وجه الخصوص، من حيث البنية التحتية والإشراف التربوي والإداري.

✓ نيابة مديرية التكوين العالي للطور الثالث والتأهيل الجامعي، البحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج:

تتكفل بمسؤولية رصد المسائل المتعلقة بإجراء التكوين المتخصص فيما بعد التخرج والتأهيل الجامعي، كما تراقب أنشطة وحدات البحث والمختبرات ووضع الميزانية العمومية بالتنسيق مع الكليات والمعهدين.

✓ نيابة مديرية التكوين العالي للطورين الأول والثاني، التكوين المتواصل والشهادات/التكوين في التدرج:

-تتولى مسؤولية متابعة القضايا المتعلقة بسير التدريس والتكوين الداخلي الذي تنظمه الجامعة، والتأكد من

-اتساق العروض التكوينية التي تقدمها الكليات والمعهدين مع خطة الجامعة التطويرية.

✓ نيابة مديرية العلاقات الخارجية، التعاون، التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

تقوم بمسؤولية تعزيز علاقات الجامعة ببيئتها الاجتماعية والاقتصادية الداخلية والخارجية وإطلاق برامج الشراكة. كما أنها تشرع في أي إجراء لتعزيز التبادلات والتعاون بين الجامعات في مجالات التدريس والبحث.

-إضافة إلى تكفل المكتبات الجامعية الموزعة على كليات ومعهدى الجامعة بمهمة التسيير الإداري والفني والخدمات من أجل تقديم خدمات معلومات تتماشى ومتطلبات واحتياجات الطلبة بمختلف المستويات التعليمية وكذا أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة ومن خارجها.

-زيادة على ما ذكر تضم مديرية الجامعة الأمانة العامة حيث تتولى جميع المهام المتعلقة بالإدارة عامة.

وتحقيقا لهذه الغاية، تتمتع بمكتب للتنظيم العام ومكتب لأمن الداخلي، إضافة إلى المديرية الفرعية التالية:

- مديريات الأمانة العامة وتضم المديرية الرفيعة للموظفين

- المديرية الفرعية للموازنة والمحاسبة

- المديرية الفرعية للموارد والصيانة

- المديرية الفرعية للنشطة الثقافية

-تتمثل مسؤولية المديرية الفرعية للموظفين في إدارة وظائف أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية والفنية بالجامعة. كما تكفل مهمة وضع وتنفيذ خطط للتكوين المستمر لهؤلاء الموظفين وإعادة تدريبهم. كما تتولى المديرية الفرعية للموازنة والمحاسبة إعداد مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

-بينما تعمل المديرية الفرعية للموارد والصيانة على ضمان توفير الموارد التشغيلية لمختلف هياكل الجامعة، وخاصة في مهام التدريس والبحث. كما تضمن صيانة ممتلكات الجامعة المنقولة وغير المنقولة. أما المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية تنشط من أجل تعزيز وتطوير الأنشطة العلمية والثقافية والترفيهية داخل الجامعة وخارجها، بما يعود بالنفع على الطلبة والوسط الجامعي.

ويتبع للأمانة العامة أيضا كل من المراكز التالية:

▪ مركز التعليم المكثف للغات

▪ مركز الأنظمة والعلم والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد

▪ مركز الطبع والسمعي البصري

▪ البهو التكنولوجي

وتضم جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، أربع كليات ومعهدين حيث تتركب التشكيلة الإدارية لهذه الهياكل التنظيمية من:

▪ عميد الكلية أو مدير المعهد

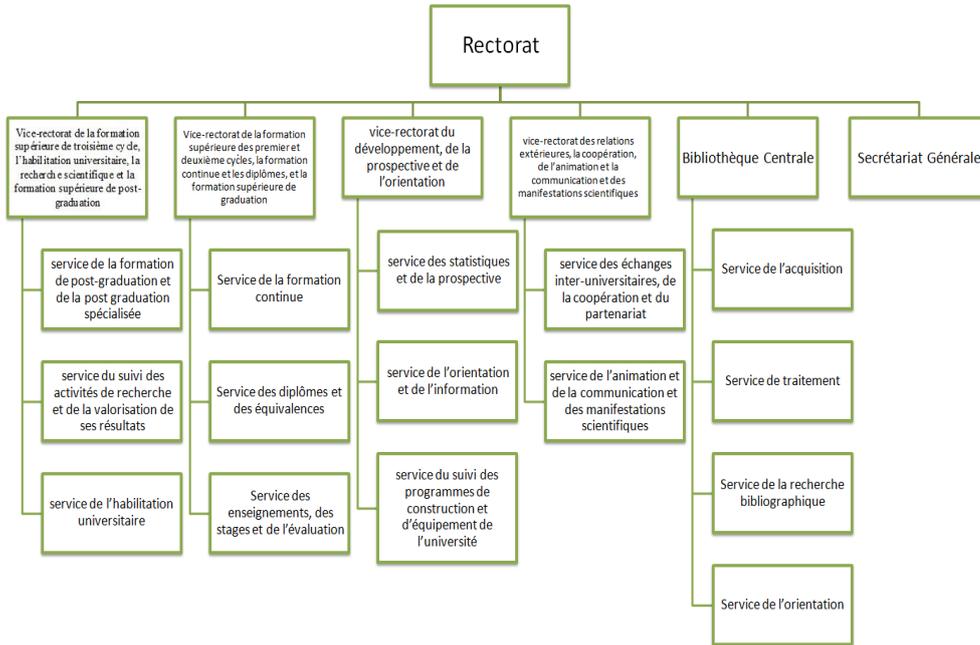
▪ نواب العمداء المدراء المساعدون المكلفون بشؤون التعليم والمسائل المرتبطة بالطلبة، وكذا

البحث العلمي والعلاقات الخارجية.

▪ أمين عام

▪ رؤساء الأقسام.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02



المصدر: <https://www.univ-constantine2.dz/?lang=ar>

المطلب الثاني: جامعة محمد لمين دباغين سطيف¹ 02

مرت جامعة محمد لمين دباغين منذ نشأتها بالمراحل التالية:

-سنة 1978 نشأ المركز الجامعي بسطيف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 133 - 78 المؤرخ في 09 أفريل 1978، حيث تضمن 242 مقعدا بيداغوجيا، وتكون المركز من ثلاثة معاهد هي:

-معهد العلوم الاقتصادية

-معهد العلوم الدقيقة والتكنولوجيا

معهد اللغات الأجنبية

-سنة 1984، شهد المركز الجامعي فتح معاهد وطنية في الاعلام الالي، الكيمياء، البيولوجيا، العلوم الاقتصادية، الإلكترونيك والميكانيك.

-سنة 1989، تم تجميع المعاهد لتشكل هيئة جامعية وتحظى بصفة جامعة، وفي سنة 17 أكتوبر أصبحت تحمل اسم جامعة فرحات عباس

-1999/2000: تم إعادة هيكلة المعاهد على شكل كليات، ليصبح عددها 6 كليات على

¹ جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، متاح على الرابط <https://www.univ-setif2.dz/index.php?lang=ar>، تم الاطلاع بتاريخ 2023/10/16،

مستوى الجامعة.

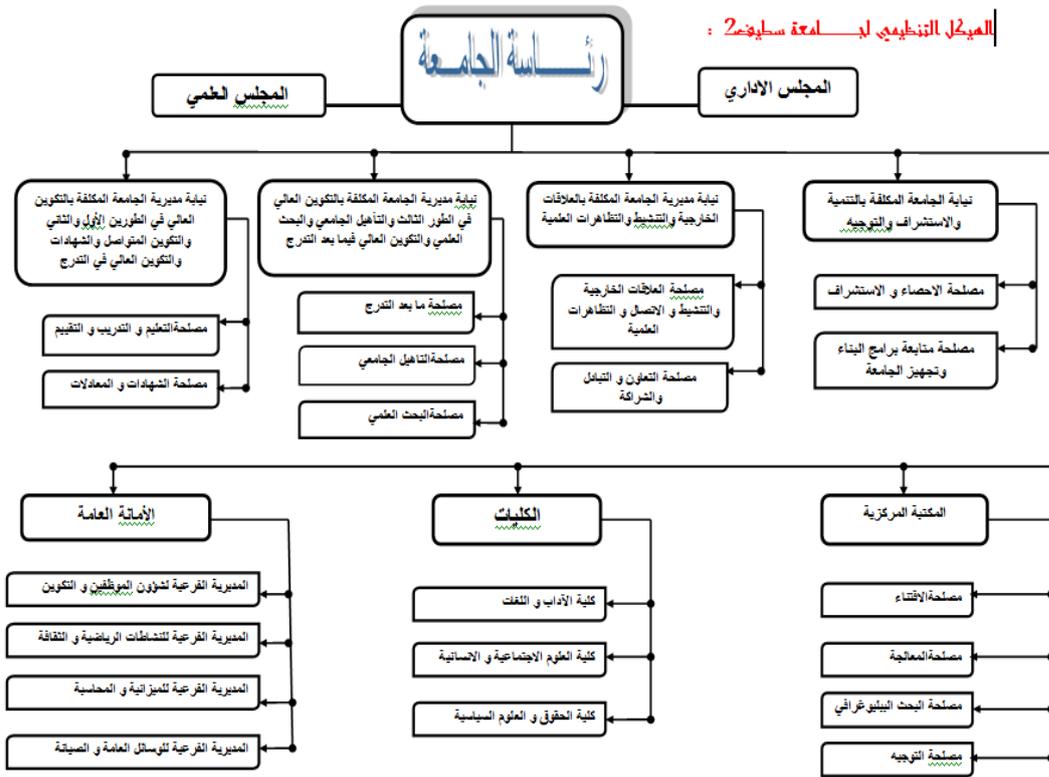
12- جانفي 2010 تم إعادة هيكلة جديدة، وأنشئت كليتين جديدتين ومعهدين

2011- نشأت جامعة سطيف 2 بمقتضى مرسوم تنفيذي صدر بتاريخ 28 نوفمبر 2011. وقد فرض هذا التقسيم عوامل متعددة أهمها صعوبة تسيير جامعة يقارب عدد طلابها 60 ألف طالب وما يزيد عن 2000 أستاذ و2000 عامل موزعة على مساحات واسعة في مناطق مختلفة بالمدينة التي أصبحت الآن محتضنة بالجامعتين: جامعة سطيف 1 من الغرب وجامعة سطيف 2 من الشرق.

وفي يوم 16 جمادى الثانية عام 1433 هـ الموافق لـ 8 ماي 2012 قام الرئيس السابق عبد العزيز بوتفليقة بتدشين 10000 مقعد بيداغوجي بجامعة سطيف 2.

الهيكل التنظيمية والإدارية بجامعة محمد لمين دباغين

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد لمين دباغين



المصدر: موقع جامعة محمد لمين دباغين، <https://www.univ-setif2.dz>

من خلال الشكل السابق: ووفقا لأحكام المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت سنة، 2003 تضم مديرية الجامعة -الإدارة المركزية- بقيادة مدير جامعة سطيف 02 أربع نيابات مديرية متمثلة في:

✓ نيابة الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه: وتضم:

-مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

-مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

✓ نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخراجية والتنشيط والتظاهرات العلمية: وتضم:

-مصلحة العلاقات الخراجية.

-مصلحة التعاون والتبادل والشراكة.

✓ نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث

العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: وتضم: مصلحة ما بعد التدرج، مصلحة التأهيل

الجامعي، مصلحة البحث العلمي.

✓ نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل

والشهادات والتكوين العالي في التدرج: وتضم: مصلحة التعليم والتدريب، مصلحة الشهادات

والمعادلات.

تضم الجامعة مكتبة مركزية تضم: مصلحة الاقتناء، المعالجة، البحث البيبلوغرافي، التوجيه

وحدد عدد الكليات واختصاصاتها كما يأتي:

- كلية الآداب واللغات

- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

- كلية الحقوق والعلوم السياسية

كما تضم مديرية الجامعة الأمانة العامة حيث تتولى جميع المهام المتعلقة بالإدارة عامة وتتكون

من: المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين، المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية والثقافة،

المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة، المديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة

المطلب الثالث: جامعة ام البواقي¹

نشأت جامعة العربي بن مهيدي في البداية كمدرسة عليا للأساتذة بموجب المرسوم التنفيذي رقم

83-314 المؤرخ في 07/05/1983، ثم أنشئ بالموازاة المعهد الوطني للتعليم العالي للميكانيك

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-255 المؤرخ في 18/08/1984، وبموجب المرسوم التنفيذي

¹ جامعة العربي بن مهيدي، متاح على <https://www.univ-oeb.dz/>، تم الاطلاع بتاريخ 17/09/2023 الساعة 00:00

رقم 97-158 المؤرخ في 10/05/1997 حولت إلى مركز جامعي مكون من أربعة معاهد والذي أطلق عليه فيما بعد اسم "الشهيد العربي بن مهدي" بموجب قرار وزاري في نوفمبر 1999.

ارتقى المركز الجامعي إلى مصاف الجامعات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-06 المؤرخ 04/01/2009، الذي عدّل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-164 المؤرخ في 15/04/2013 الذي أصبحت بموجبه جامعة أم البواقي تضم أربع نيابات مديرية الجامعة سبعة كليات وثلاث معاهد، تتوزع على خمسة أقطاب جامعية ثلاثة منها في عاصمة الولاية أم البواقي وقطب جامعي بعين البيضاء (كلية العلوم والعلوم التطبيقية) وقطب بعين مليلة (معهد التكنولوجيا)

تتوفر جامعة ام البواقي على عدة تخصصات تشمل المستوى التعليمي والبحث الأكاديمي في عدة شعب (الرياضيات، الفيزياء، الكيمياء، علوم الطبيعة والحياة) وأيضا في ميداني العلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم الاقتصادية والتجارية. وتغطي عروض التكوين المقترحة بالجامعة تقريبا كل التخصصات التي تدرج في الخارطة الأكاديمية الجامعية وتشمل الأطوار الثلاثة (ليسانس ماستر ودكتوراه)، كما تدرج أيضا عروض التكوين في إطار مشترك لاستراتيجية التنمية المحلية والوطنية التي تسمح للطلبة باكتساب المعارف عبر مؤسسات التعليم العالي التابعة للندوة الجهوية للشرق.

خلال سنوات قليلة أبرمت جامعة العربي بن مهدي اتفاقيات تعاون هامة مع جامعات أجنبية (أوروبية، عربية وأمريكية)، وهذا لتعزيز التعاون والتبادل العلميين.

تجدر الإشارة إلى أن جامعة أم البواقي تنتمي إلى شبكات جامعات إقليمية على وجه الخصوص شبكة الجامعات الأورو متوسطة، الوكالة الجامعية الفرنكوفونية، اتحاد الجامعات الإفريقية، اتحاد الجامعات العربية، كما تنتمي إلى شبكة المشاريع الأوروبية (افيروس)

تتوفر جامعة العربي بن مهدي على بنية تحتية هامة موضوعة تحت تصرف الطلبة والموظفين والأساتذة وذلك لاستعمالها فيما يعود عليهم بالفائدة والنفعة، وتتمثل في المنشآت التالية: ملعبين، مسبح نصف اولمبي، قاعة لتقوية العضلات وقاعتين متعددة الرياضات.

كما تتوفر الجامعة على مركز طبي اجتماعي (CMS) يسيره طاقم مكون من خمسة أطباء عامون، جراح أسنان ومساعدين مخبريين يسهرون على صحة الأسرة الجامعية، حيث سمح هذا المركز منذ نشأته لأفراد الأسرة الجامعية بإجراء الفحوصات الطبية الدورية

تضم الجامعة سبع كليات:

كلية العلوم الطبية، كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كما تضم ثلاثة معاهد: معهد تسيير التقنيات الحضرية، معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية.

المطلب الرابع: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف¹

هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008.

المركز الجامعي فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية. وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. وتتوزع عروض التكوين على ستة معاهد:

معهد العلوم والتكنولوجيا: يضم ثلاث أقسام: الهندسة المدنية والري، الهندسة الميكانيكية والكهر وميكانيك، هندسة الطرائق

معهد الرياضيات والإعلام الآلي: يضم قسمين: الرياضيات، الإعلام الآلي

علوم الطبيعة والحياة: يضم أربع أقسام: علوم الأرض والكون، البيو تكنولوجيا، العلوم البيولوجية والفلاحية، علم البيئة والمحيط

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يضم أربع أقسام: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، العلوم المالية والمحاسبة، العلوم التجارية

معهد الآداب واللغات: يضم قسمين: اللغة العربية اللغات الأجنبية.

معهد الحقوق: يضم قسم واحد: الحقوق.

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة ثلاث مخابر بحث تحت إشرافها:

¹ المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف متاح على www.centre-univ-mila.dz، تم الاطلاع في 2023/09/02، ساعة

مخبر الرياضيات وتفاعلاتها،

مخبر العلوم الطبيعية والمواد،

مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي من اجل التنمية المستدامة

الهيكلية التنظيمية والإدارية للمركز الجامعي:

تضم مديرية الجامعة -الإدارة المركزية- بقيادة مدير المركز 03 نيايات مديرية مكلفة على

التوالي بالمجالات الآتية:

✓ نيابة المديرية للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: تقوم نيابة المديرية بالمهام التالية :

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال
- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث وإعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة
- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة تعاون في التعليم والبحث جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي ينجزها المركز الجامعي
- ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم والسهر على انسجامها
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.
- تتكون المديرية من ثلاث مصالح:
 - مصلحة التعليم والتدريب والتقييم
 - مصلحة التكوين المتواصل
 - مصلحة الشهادات والمعادلات

✓ نيابة المديرية لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: من مهامها:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهر

- على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال
- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث وإعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة
- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة تعاون في التعليم والبحث جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي ينجزها المركز الجامعي
- ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم والسهر على انسجامها
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.
- تتكون نيابة المديرية من ثلاث مصالح:
 - مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص
 - مصلحة العلاقات الخارجية
 - مصلحة متابعة نشاطات البحث وتثمين نتائجه
- ✓ نيابة المديرية للتنمية والاستشراف والتوجيه: من مهام المدير المساعد للتنمية والاستشراف مكلف بالمهام التالية:
 - جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للمركز الجامعي.
 - القيام بالدراسات الإستشراقية في مجال تطوير التعداد الطلابي وإقتراح الإجراءات من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري.
 - تحيين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي.
 - إعداد الدعائم الإعلامية في المسارات التعليمية التي يضمنها المركز الجامعي ومنافذها المهنية.
 - ترقية نشاطات إعلام الطلبة لا سيما تلك التي من شأنها مساعدتهم على إختيار توجيههم.
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالإتصال مع المصالح المعنية.

• تتكون نيابة المديرية من المصالح التالية:

-مصلحة الإحصاء والاستشراف: تتكفل هذه المصلحة بتحيين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي كما تقوم بالدراسات الإستشراافية في مجال تزايد التعداد الطلابي، وتقترح إجراءات التكفل بهم، بما في ذلك مجال تأطيرهم البيداغوجي والإداري.

-مصلحة الاعلام والتوجيه: تتمثل مهام هذه المصلحة في القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في المسارات التعليمية التي يضمنها المركز الجامعي ومناظرة المهنية

-مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز: تقوم هذه المصلحة بمتابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي من خلال الإتصال مع المصالح المعنية.

كما يضم المركز الجامعي مكتبة مركزية فتحت أبوابها في جانفي 2017، حيث تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز، تضم عدة مصالح: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة المكتبة الرقمية، وقسم المذكرات والاطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات، إضافة للمكتبة المركزية يضم المركز مكتبة معهد العلوم والتكنولوجيا المجاهد دميري عبد الرحمان، ومكتبة معهد الآداب واللغات الأجنبية

يوفر المركز وحد طب وقائي تقوم على تقويم أنشطة الحماية والتوعية الصحية بالحرم الجامعي، والمتابعة الصحية للحالات التي الكشف عنها.

زيادة على ما ذكر تضم مديرية الجامعة الأمانة العامة التي تدار تحت مسؤولية الأمين العام للجامعة وتتولى مهام نذكر منها:

- اعداد مشروع الميزانية ومتابعة تنفيذها

-ضمان سير الخدمات المشتركة للجامعة

-تنفيذ البرامج الثقافية والرياضية للجامعة وترويجها

للأمانة العامة مصالح تعمل تحت ادارتها وهي:

-مصلحة المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية

-مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل

-المصالح التقنية المشتركة للجامعة

الشكل رقم (09): يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف



المصدر: <https://www.centre-univ-mila.dz>

المطلب الخامس: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة¹

مرت جامعة 20 أوت 1955 بعدة مراحل وتطورات قبل أن تصل الى الصورة الحالية، ففي البداية تم انشاء مدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سكيكدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63-88 المؤرخ في 1988/03/22

سنة 1998 تحولت المدرسة العليا لمركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-223 المؤرخ 1998/07/07

ثم ارتقت في 18 سبتمبر 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 إلى جامعة ليطلق عليها اسم جامعة 20 أوت 1955 خلال زيارة رئيس الجمهورية لها، في 20 أوت 2005 إحياء للذكرى الأربعين لهجومات الشمال القسنطيني.

في مدة زمنية قصيرة تمكنت الجامعة من الالتحاق بمصف الجامعات الجزائرية الكبرى نتيجة المجهودات المبذولة من الفرق البيداغوجية والإدارية ومخابر البحث التي تسهر على تطوير البحث العلمي وضمان جودة التكوين في التعليم العالي.

تضم الجامعة ستة كليات تمثلت في:

-كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

-كلية التكنولوجيا

-كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

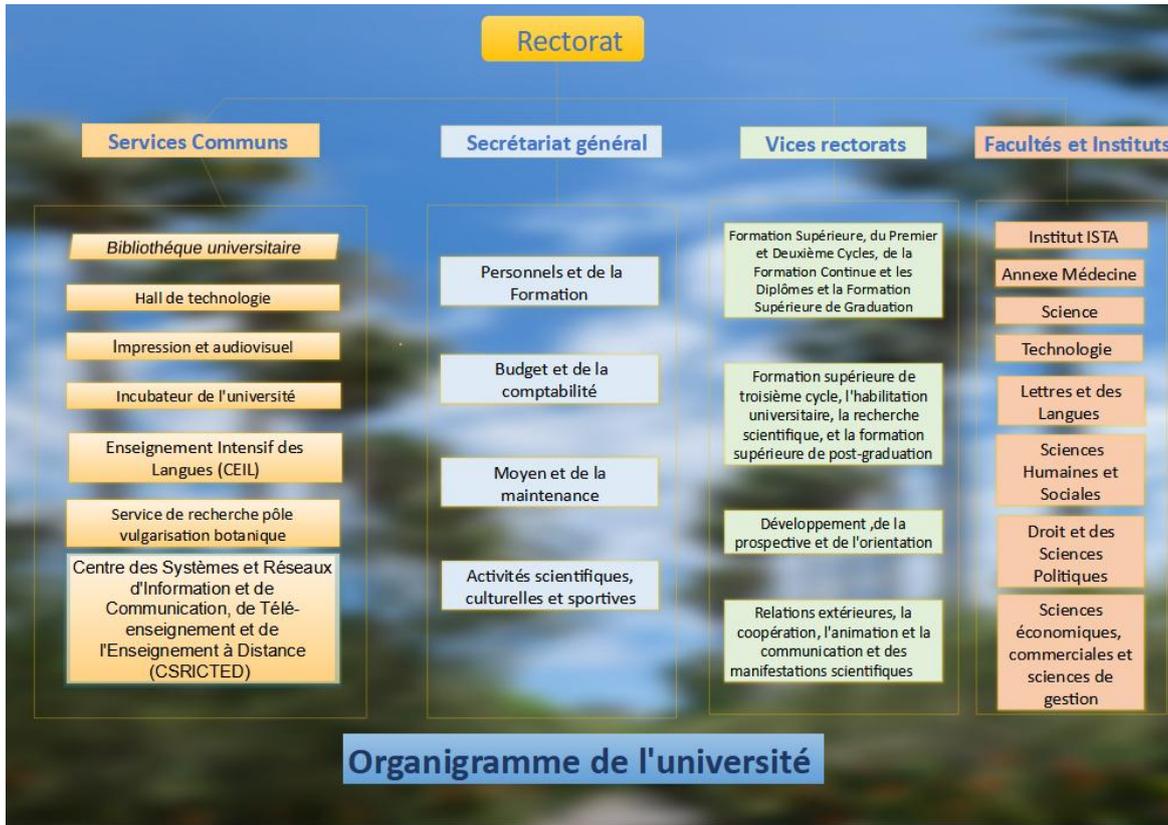
-كلية الآداب واللغات

-كلية الحقوق والعلوم السياسية

-كلية العلوم.

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، متاح <http://www.univ-skikda.dz/index.php/ar> تم الاطلاع 2023/05/12، الساعة 14.00

الشكل رقم (10): يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة 20 أوت 1955



المصدر: <http://www.univ-skikda.dz/index.php/ar>

المبحث الثالث: منهجية تصميم الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث الى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق الى منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة إضافة الى ابراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

في هذا المطلب، سيتم توضيح المنهج العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، إضافة إلى بيان الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. ويُعد تحديد المنهجية العلمية خطوة جوهرية تضمن الموضوعية والدقة في الوصول إلى النتائج، كما أنها تعكس مدى اتساق الدراسة مع المعايير العلمية المتعارف عليه

أولاً: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو أسلوب منظم للتفكير والتحليل يتطلب استخدام المعلومات المتوفرة بشكل دقيق وموثوق، يعتمد هذا المنهج على سلسلة من الخطوات المنهجية التي تتضمن استخدام أدوات

بحثيه معتمده لتحقيق نتائج علميه أو حل مشكلات معينه.

ويعرف على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار المتعددة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما لا نعرفها، أو لإثباتها للآخرين عندما نعرف الحقيقة. بمعنى آخر، هو طريق لكشف الحقيقة العلمية من خلال قواعد عامة تحكم عملية التفكير، وتحدد سيرها حتى يتم التوصل إلى نتيجة معلومة، أو هو منطق شامل يضبط العمل العلمي ويوجهه. منذ يكون فكره حتى يصبح بناء قائما اعتمادا على اصول وقواعد تشكل في مجملها نسقا متكامل¹

يرتبط منهج الدراسة ارتباطا وثيقا بإشكالية وفرضيات الدراسة، فاختيار منهج معين يعتمد على طبيعة البحث وأهدافه، حيث ان استخدام المنهج المناسب يسهل على الباحث الوصول الى أهداف البحث المتمثلة في تفسير النتائج والفرضيات ضمن المجالات المعتمدة في الدراسة. وتطبيقا لذلك فقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لطبيعة متغيرات البحث، أهدافه وفرضياته، وذلك من اجل التعرف بالدراسة والتحليل على تأثير جودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في بعض جامعات الشرق الجزائري. يهدف المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بأسلوب دراسة حالة الى وصف خصائص مشكلة البحث بشكل دقيق وشامل وتبسيط الضوء على واقع الممارسات الميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة وتحديد وتفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة، استنادا في ذلك على جمع المعلومات والحقائق من مصادرها الأولية والثانوية

ثانيا: مصادر جمع البيانات

1-المصادر الأولية: تم الاعتماد على:

1-1-الاستبيان: هو أداة لجمع البيانات تستخدم لاستقصاء ظواهر معينه يرغب الباحث في دراستها. ويتألف من مجموعه من الأسئلة المصممة بعناية لقياس متغيرات محده ضمن البحث. يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات، وأداة قياسية لتحليل هذه البيانات، كما أنه وسيلة لتواصل الباحث بعينة دراسته، إضافة الى أنه وسيلة للبحث بما انه يساعد على اجراء البحث.²

✓ صمم الاستبيان خصيصا لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وهي من أنسب أدوات جمع ومعالجة البيانات الأولية واهمها، ووجهت لعينة الدراسة المتمثلة في موظفي بعض جامعات الشرق الجزائري

¹ ا. د زايدي بلقاسم، منهجية البحث العلمي، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020، ص212.

² عيسى حيرش، منهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية حسب المقاربة الاستنباطية، النشر الجامعي الجديد الجزائر، 2021، ص256

1-2-الملاحظة: هي أحد أدوات البحث التي تجمع بواسطتها المعلومات والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث، واختبار الفروض، وتعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويمه¹

تعد الملاحظة واحده من الادوات الأساسية التي استعنا بها في جمع البيانات، حيث كان لها دور كبير في وصف الحقائق والاحداث. استخدمنا الملاحظة لرصد وتسجيل سلوكيات أفراد العينة وردود افعالهم في مواقف معينة، اضافة الى مشاعرهم واتجاهاتهم المرتبطة بظروف العمل، الجو العام داخل المصالح والمكاتب، طبيعة العلاقة بين المسؤولين والموظفين خلال تأدية مهامهم الوظيفية.

1-3-المقابلة تعد المقابلة واحدة من الأدوات البحثية الرئيسية والهامة التي يعتمد عليها الباحث لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة البحثية، تصنف المقابلة كإحدى الوسائل الأكثر شيوعا وفعالية لجمع المعلومات نظرا لقدرتها الكبيرة على توفير البيانات الضرورية لأي بحث² تعرف على انها طريقة لجمع البيانات من خلال تفاعل بين السائل ومجيب بقصد تقاسم معرفه متخصصة وصولا الى فهم ظاهرة معينة³

في اطار هذه الدراسة قمنا بإجراء مقابلة مع بعض المسؤولين في الجامعات محل الدراسة بالتحديد مع رؤساء مصالح الموارد البشرية، هذه المقابلات كانت تهدف الى جمع بيانات تتعلق بالموارد المادية والبشرية المتوفرة لدى الجامعات محل الدراسة، بالإضافة الى تفاصيل حول الهيكل التنظيمي وعدد العاملين، علاوة على ذلك أجرينا مقابلات مع بعض الموظفين الذين شملتهم عينة الدراسة اثناء توزيع الاستبيانات، هذه المقابلات كانت بمثابة حوارات تناولت مختلف جوانب العمل وأهداف الدراسة كما تطرقنا الى طبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والموظفين وبين الموظفين فيما بينهم.

2-المصادر الثانوية:

لمعالجه الجانب النظري اعتمدنا على مجموعه متنوعة من المصادر اثناء جمع المعلومات شملت هذه المصادر مراجعه الادبيات والابحاث ذات الصلة بالدراسة الحالية من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة التي تتصل بموضوع البحث، استخدمت في هذا السياق كتب باللغات العربية، الإنجليزية والفرنسية، اضافة الى رسائل الدكتوراه والماجستير، المجالات العلمية محاضر المؤتمرات

¹ بن العساف، صالح، الدخلى الى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الجزائر، 2010، ص366

² عمار بوحوش واخرون، منهاج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص75

³ Baribeau c. royer c, l'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la revue des sciences de l'éducation., revue des sciences de l'éducation ,vol38,n(1),2012,p25.

العلمية، وكذا بعض المواقع الإلكترونية المتخصصة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب تحديد مجتمع الدراسة الذي يمثل الإطار العام الذي تُطبق عليه نتائج البحث، بالإضافة إلى توضيح العينة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة الميدانية. كما سيتم بيان الأسس والمعايير التي اعتمد عليها الباحث في اختيار العينة، ونوعها، وحجمها، وأسلوب توزيعها، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة وتحقيقاً لأهداف البحث بدقة وموضوعية

أولاً: مجتمع الدراسة:

يعتبر تحديد وحصر مجتمع الدراسة الخطوة الأساسية التي يجب على الباحث القيام بها قبل الشروع في دراسته، والذي يتكون أساساً من المفردات المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها، يعرف مجتمع البحث بأنه الوحدات الإحصائية التي يرغب الباحث في دراستها ومعرفة خصائصها بدقة، هذه الوحدات تتميز بصفه اساسيه مشتركه تجعلها محور اهتمام الباحث وتكون متميزة عن الوحدات الاخرى التي قد تشكل مجتمعات أخرى، بعبارة اخرى مجتمع البحث هو مجموعه الوحدات الإحصائية التي تتشارك في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته، وهو يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة المدروسة.¹

اما بالنسبة لدراستنا الحالية فان المجتمع الاحصائي يتكون من جميع الموظفين والموظفات الدائمين في الادارات المركزية بالجامعات التالية والتي تم اختيارها بشكل قصدي: جامعه عبد الحميد مهري قسنطينة 2، جامعه محمد لمين دباغين سطيف 02، جامعه 20 أوت 1955 سكيكدة، مركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، جامعه العربي بن مهدي ام البواقي. والجدول التالي يصف مجتمع الدراسة.

¹ السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص18

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة

المجموع	سكيكة		ام البواقي		سطيف		المركز الجامعي		جامعة قسنطينة			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
61	661	60	168	62	156	57	125	67	113	61	99	انثى
39	419	40	111	38	95	43	96	33	55	39	62	ذكر
100	1080	100	279	100	251	10	221	100	168	100	161	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف رؤساء مصالح الموارد البشرية

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على انها مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها وفق طريقة محددة لأجراء البحث والدراسة عليها، بهدف الحصول على نتائج يمكن تطبيقها وتعميمها لاحقا على المجتمع الاصيل¹

توجد مجموعة من الاعتبارات التي لا بد من احترامها عند تحديد حجم العينة نذكر منها²:

-درجه التجانس وال تباين في وحدات مجتمع الدراسة

-طبيعة المشكلة أو الظاهرة المدروسة

- الوقت والجهد والتكلفة اللازمة لاختيار العينة

تجد الإشارة الى ان اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة الى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، وعموما كلما كان حجم العينة أكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدراسة، لذلك يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل اليها من خلال دراسة العينة على مجتمع الدراسة الأصلي، إضافة الى ان زيادة افراد العينة يزيد من فرص رفض الفرضية العدمية عندما تكون خاطئة، وهذا يؤدي الى تقليل الخطأ الاحصائي من النوع الأول وحتى تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة، يجب مراعاة الاعتبارات التالية:³

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص84

² ربحي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص127

³ ا.د. زايري بلقاسم، منهجية البحث العلمي، الجزائر: النشر الجامعي الجديد، ص251

-تكافئ الفرص بين افراد المجتمع

-العينة المختارة انعكاس لصفات وخصائص المجتمع الأصلي

-عدم التحيز لأي صفة أو مجموعة لاي سبب كان

-ضرورة ان يكون حجم العينة كاقيا لضمان دقة النتائج

في دراستنا الحالية تم توزيع 432 استبيان على عينة عشوائية، وتم استرجاع 339 استبيان صالح للدراسة

المطلب الثالث: أداة، متغيرات، نموذج الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم عرض مفصل لأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، مع تحديد المتغيرات الرئيسية التي تناولها البحث، سواء المستقلة أو التابعة، وبيان كيفية صياغتها وقياسها. كما يتضمن المطلب توضيحاً لنموذج الدراسة الذي انبثقت عنه فرضيات البحث أو أسئلته، وذلك بما يساعد على بناء تصور نظري ومنهجي متكامل يسمح بتحليل الظاهرة المدروسة بصورة علمية ومنظمة.

أداة الدراسة:

الهدف من الدراسة هو التعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعات المستهدفة. لتحقيق ذلك، تم تطوير الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة المشابهة، واستشارة خبراء ومتخصصين في هذا المجال من القطاعين الأكاديمي والمهني.

الاستبيان ينقسم إلى جزأين:

1. الجزء الأول يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين مثل المؤهل العلمي، النوع، الاقدمية، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الجامعة المستخدمة. هذه البيانات تساعد في تحديد خصائص مجتمع الدراسة.

2. الجزء الثاني يتناول محاور الدراسة الرئيسية، وهي المتغير المستقل المتمثل في: جودة الحياة الوظيفية حيث تم قياسه ب 32 عبارة، والمتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية الذي تم قياسه من خلال 19 عبارة

وفيما يلي سنقوم بتوضيح كيفية تطوير الاستبيان بمحاوره، مع تحديد الدراسات التي تم الاعتماد عليها في اختيار أبعاد كل من المتغير المستقل والتابع:

-جودة الحياة الوظيفية: المتغير المستقل:

تم اختيار أبعاد جودة الحياة الوظيفية، بالاستناد على مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة، والتي تشترك معها في بعض المتغيرات المستقلة، وهو ما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): يوضح أبعاد جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات المستقلة	الباحث
عدالة الأجور، ظروف عمل صحية امنة، الفرص المتاحة للتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمؤسسة التكامل الاجتماعي في عمل المؤسسة	Walton1978
نمط الاشراف، الحرية والاستقلالية في العمل، المشاركة في صنع القرارات، ظروف عمل آمنة وصحية، مرونة المهام الوظيفية وجداول العمل، الانتباه لعملية التصميم الوظيفي	Ivancevich 2007john
تعويض عادل، ظروف عمل آمنة، الامن، التكامل الاجتماعي، الدستورية التوازن بين الحياة والعمل، فرص تطوير القدرات، فرص النمو المستمر	THAKUR, 2019 Reetika et SHARMA, Dinesh
أبعاد مرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية: المشاركة في اتخاذ القرارات السلوك القيادي والاشرافي في العمل الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي ابعاد مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية: الامن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، العلاقات الاجتماعية جوانب مالية واقتصادية: الأجور والمكافآت المادية والمعنوية فرص الترقى والنقدم	2014 خليل اسماعي إبراهيم ماضي
البعد التنظيمي: النمط القيادي المتبع، التكنولوجيا المستخدمة، نظام الاتصال المتبع، البعد الوظيفي: طبيعة ومحتوى العمل، نظام الأجور والحوافز، التكوين البعد النفسي والاجتماعي: العلاقات في العمل التوازن بين العمل والحياة الخاصة، الظروف المادية للعمل	2017 قريشي هاجر
الابعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية: الامن والسلامة والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الابعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية: الاشراف ومشاركة العاملين، الاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل	أمينة خير توفيق، 2021

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

-سلوك المواطنة التنظيمية:

تم الاعتماد في دراستنا الحالية على أبعاد organ حيث أنها أكثر الأبعاد استخداما من قبل الباحثين، كما انها تتضمن جميع المكونات الخاصة بسلوك الدور الإضافي، وهي أيضا ممارسة في الواقع الفعلي وتمثل جميع جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما انها الابطسط فهما لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتتمثل في: الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

من خلال ما سبق، واعتمادا على الادبيات والدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا الحالية، مع الاخذ بعين الاعتبار لخصوصية المؤسسات محل الدراسة، فقد تم اختيار المتغيرات التالي:

1. تم تقسيم جودة الحياة الوظيفية إلى أربعة أبعاد رئيسية استنادًا إلى الجزء النظري من الدراسة:

-أبعاد تنظيمية تتضمن أبعاد فرعية متمثلة في: النمط القيادي، نظام الاتصال، حيث تم قياس البعد التنظيمي ب08 عبارات

-أبعاد وظيفية: تتضمن: التصميم الوظيفي، التكوين حيث تم قياس البعد التنظيمي ب08 عبارات

-أبعاد مادية تتضمن الأجور والترقيات، ظروف مادية(فيزيقية) للعمل حيث تم قياس البعد التنظيمي ب08 عبارات

-أبعاد معنوية تتضمن الأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية حيث تم قياس البعد التنظيمي ب08 عبارات

أما المتغير التابع قد تم قياسه عبر خمسة أبعاد محددة متمثلة في: بعد الايثار، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري وتم قياسه من خلال 19عبارة.

- سلم القياس تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في هذه الدراسة لأنه يعتبر من أفضل الطرق المعتمدة لتحديد المواقف بدقة ويسهل عملية التمييز بين الإجابات، مقياس لكارث تستخدم على نطاق واسع في البحوث الميدانية نظرا لقدرته على توفير درجتين من الموافقة اتجاه ظاهره معينه الموافقة بشده التي تعبر عن التأييد التام للظاهرة والموافقة العادية وكذلك درجة الرفض هما الرفض بشدة والعادي. بالإضافة الى ذلك يوفر المقياس خيار الحياد والذي يعكس عدم معرفه المستجيب بحدوث أو عدم حدوث الظاهرة المدروسة مما يمكنه ان يتجنب له الامتناع عن اعطاء رايه سواء كان ايجابي أو سلبي

إذا مقياس لكارث الخماسي تتراوح درجاته بين غير موافق بشده وموافق بشدة، وتأخذ اوزان

ترجيحيه من 1 الى 5 كما موضح في الجدول ادناه

الجدول رقم (09): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار الخوارزم العلمية، 2008، ص 540

ولتحديد الفئة التي يصنف ضمنها الوسط الحسابي وفقا لمقياس لكارت الخماسي اعتمدنا على العمليات الحسابية التالية

$$\text{المدى } 4=1-5$$

عدد الفئات 5

بقسمه المدى على عدد الفئات نجد $0.8=5/4$ ، نضيف طول الفئة للحد الأدنى للمقياس فتكون الأولى 1-1.8، وهكذا نضيف في كل مره طول الفئة للحد الأدنى. ونتحصل في الاخير على توزيع قيم الوسط الحسابي حسب مقياس لكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول ادناه.

الجدول رقم (10): توزيع الوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

15-4.20]	14.20-3.40]	13.40-2.60]	12.60-1.80]	11.80-1]	الفئة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	درجة الموافقة

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح مرجع سبق ذكره ص 540

المطلب الرابع أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض وصف وتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها في شكلها الخام من إجابات الأفراد المستجوبين على فقرات الاستبيان إضافة إلى اختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج المرجوة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية الاحصائي spss في نسخته السابعة والعشرين (spss version 27) وباستخدام مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

*أساليب الإحصاء الوصفي:

1 - التكرارات والنسب المئوية: لوصف وتحليل البيانات الشخصية وتحليل استجاباتهم لفقرات الاستبيان؛

2-المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاه إجابات الأفراد المستجوبين حول فقرات الاستبيان؛

3-الانحرافات المعيارية: لحساب مقدار تشتت قيم الإجابات عن المتوسط الحسابي، حيث أنه كلما كانت قيمة هذه الانحرافات أقل ما يمكن دل ذلك على تركيز إجابات أفراد العينة حول الفقرات والعكس صحيح؛

أساليب الإحصاء الاستدلالي

1-معامل ارتباط بيرسون: من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛ كما تم استخدامه لحسابا لاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان

2-معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار مدى ثبات محوري الدراسة؛

3-معاملات الالتواء والتفلطح: لاختبار مدى اعتدالية البيانات

4-معامل التحديد (R^2): لتوضيح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطراً على المتغير التابع؛

5-اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA: ؛

6-اختبار levene الذي يختبر لفحص التجانس بين عينيتين

7-اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به

8-اختبار تحليل الانحدار المتعدد

9-المقارنات البعدية لتحليل التباين: post hoc، يستخدم في حالة كانت فروق بين المتوسطات، من خلال المؤشرات: LSD و TAMHANE بعد التحقق من فرضية التجانس أو رفضها.

المبحث الرابع: اختبار اداة الدراسة

ومن أجل الحصول على نتائج علمية عالية الدقة قمنا بدراسة خصائص المقياس (أي الاستبيان) من حيث الصدق والثبات والتحليل العاملي.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صحة الأداة المستخدمة وضمان دقة فقرات الاستبيان وتقييم تناسقها وضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية وقدرتها على تمثيل المتغيرات بشكل فعال تم اجراء اختبارات للصدق

الظاهري، الصدق الفهمي، وكذا الصدق الداخلي.

1-الصدق الظاهري:

يقصد به مدى دقة مفردات الاختبار في تمثيل المتغير الذي يقاس، وأنها تغطي جميع الجوانب المتوقع قياسها ضمن هذا المتغير¹، يشير ايضا الى ان الاستبيان يجب ان يشمل كافة العناصر الضرورية للتحليل وان فقراته ومفرداته واضحة ومفهومة لكل من يستخدمه.

تم تصميم صياغة الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة ومؤشراتها، للتحقق من صحة هذه الأداة تم عرضها في البداية على الاستاذ المشرف للمراجعة، ومن ثم تقييمها ومراجعتها من قبل مجموعه من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية حيث تم ادراج اسمائهم في الملحق رقم

هذا الإجراء كان يهدف إلى تقييم مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية عدد العبارات وشموليتها. كما كان يهدف إلى استقبال أي اقتراحات لتغيير أو تعديل يعتبره المراجعون مناسبًا، بالإضافة إلى تقييم صحة الاستمارة وإمكانية تطبيقها في الميدان المستهدف للدراسة.

وبناء على توصيات وملاحظات المحكمين، قمنا بإجراء التعديلات اللازمة سواء بإضافة أو حذف بعض العبارات ليصبح الاستبيان في شكله النهائي مكون من 51 عبارة كما هو مبين في الملحق .

2-الصدق الفهمي:

لعملية الاختبار الاستطلاعي دور مهم في دعم صدق الاستبيان ضمن هذا الإطار قمنا بجمع اراء مجموعة من موظفي الجامعات محل الدراسة بخصوص شكل الاستبيان ومضمونه، تم تقديم ملاحظات حول العبارات المبهمة سواء من حيث الصياغة أو المصطلحات المستخدمة، بالإضافة الى اقتراح تعديلات اخرى ممكنه بشأن شكل الاستبيان وعدد عباراته، وقد تم الاستفادة من هذه الملاحظات التي مكنت من اعاده صياغة بعض المصطلحات لتبسيطها حتى يتسنى لأفراد عينة البحث فهمها.

3-صدق الاتساق الداخلي:

بغرض التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان أو ما يعبر عنه بصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

¹ SEKARAN, U, Research Methods for Business a Skill Building Approach, John Wiley and Sons, New York, USA, 2004, p264.

حيث يقصد بالاتساق الداخلي للاستبيان درجة الارتباط بين فقراته بالنسبة لكل بعد من الأبعاد وكذلك بالنسبة لكل محور وأخيرا بالنسبة للاستبيان ككل وهذا ما يمكن تفصيله كالتالي

3-1 الاتساق الداخلي لعبارات محور المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور جودة الحياة الوظيفية، نفحص الصدق الداخلي لعبارات كل بُعد من أبعادها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الإجمالية للبُعد الذي تنتمي إليه العبارة.

-معاملات الارتباط لعبارات البعد التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية

يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد النمط القيادي ونمط الاتصال والدرجة الكلية للبعد كما يلي

✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد التنظيمي المتمثل في النمط القيادي السائد يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لفقرات بعد النمط القيادي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات بعد النمط القيادي	
		العبارات	رقم العبارة
0.000	0.813**	يلتزم المسؤول بتطبيق العدالة والانصاف في التعامل مع الموظفين	01
0.000	0.814**	يمنح المسؤول موظفيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	02
0.000	0.804**	يستجيب المسؤول للأفكار والمقترحات المطروحة من طرف الموظفين	03
0.000	0.695**	يعتمد المسؤول على التوجيه والرقابة المستمرة للموظفين أثناء أداء مهامهم	04

** دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد النمط القيادي موجبة وقد تراوحت ما بين 0.695 و 0.814 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وبذلك فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه. وعليه

فان جميع فقرات بعد النمط القيادي متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي، أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له
 ✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد التنظيمي المتمثل في نظام الاتصال يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط لفقرات بعد نظام الاتصال

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات بعد نظام الاتصال	
		العبارات	رقم العبارة
0.000	0.759	تتوفر الجامعة على نظام اتصال مفتوح وصریح	01
0.000	0.786**	يتم نقل المعلومات بين المصالح المختلفة بسهولة وسرعة وفي الوقت المناسب	02
0.000	0.842**	تتميز المعلومات المنقولة عبر الاتصالات بالدقة	03
0.000	0.592**	تستخدم الجامعة وسائل اتصالات متعددة وفعالة	04

** دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد نظام الاتصال موجبة وقد تراوحت ما بين 0.592 و 0.842 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فان جميع فقرات "بعد نظام الاتصال" متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

-معاملات الارتباط لعبارات البعد الوظيفي لجودة الحياة الوظيفية-

يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التصميم الوظيفي والتكوين والدرجة الكلية للبعد كما يلي
 ✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الوظيفي المتمثل في التصميم الوظيفي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط لفقرات بعد التصميم الوظيفي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات بعد التصميم الوظيفي	
		العبارات	رقم العبارة
0.000	0.769**	تتميز المهام المطلوب إنجازها من قبل الموظفين بالوضوح والتفصيل	01
0.000	0.765**	يشعر الموظفون بأهمية وتأثير وظيفتهم بالجامعة	02
0.000	0.701**	تمنح الجامعة الحرية والاستقلالية للموظفين في أداء مهامهم	03
0.000	0.769**	طبيعة العمل تتلاءم مع قدرات ومهارات الموظفين	04

** دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد التصميم الوظيفي موجبة وقد تراوحت ما بين 0.701 و 0.769 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد التصميم الوظيفي متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد الوظيفي المتمثل في التكوين يمكن توضيحه من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط لفقرات بعد التكوين

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات بعد النمط التكوين	
		العبارات	رقم العبارة
0.000	0.779**	تسعى الجامعة لإشراك موظفيها في دورات تكوينية بهدف تطوير مهاراتهم	01
0.000	0.791**	توفر الجامعة التسهيلات المادية اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية	02
0.000	0.779**	يستفيد جميع الموظفين من برامج التكوين دون تمييز	03
0.000	0.728**	تعقد الجامعة اتفاقيات التكوين مع مؤسسات متخصصة	04

** دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد التكوين موجبة وقد تراوحت ما بين 0.728 و0.791 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد التكوين متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له معاملات الارتباط لعبارات البعد المادي لجودة الحياة الوظيفية.

يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأجور والترقيات وظروف العمل المادية والدرجة الكلية للبعد كما يلي:

- معاملات الارتباط لعبارات البعد المادي لجودة الحياة الوظيفية

يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأجور والترقيات، (ظروف العمل المادية (الفيزيقية) والدرجة الكلية للبعد كما يلي

✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد المادي المتمثل في الأجور والترقيات يمكن

توضيحه من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط لفقرات بعد الأجور والترقيات

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات بعد الأجور والترقيات	
		العبارات	رقم العبارة
0.000	0.678**	نظام الأجور والترقيات بالجامعة واضح ومفهوم	01
0.000	0.792**	الأجر الذي يتقاضاه الموظف كاف لتغطية الحاجات الأساسية	02
0.000	0.672**	يتم صب الأجور في مواعيدها المحددة	03
0.000	0.676**	تمنح المناصب العليا (رئيس مكتب، رئيس مصلحة) بناء على الكفاءة المهنية للموظف	04

** دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد الأجور والترقيات موجبة وقد تراوحت ما بين 0.672 و 0.792 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد الأجور والترقيات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد المادي المتمثل في ظروف العمل المادية يمكن

توضيحه من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط لفقرات بعد الظروف الفيزيقية(المادية)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات بعد ظروف العمل المادية	
		العبارات	رقم العبارة
0.000	0.749**	تتوفر الجامعة على عوامل البيئة المادية (إضاءة، تهوية، نظافة، مستلزمات مادية) بشكل مقبول.	01
0.000	0.753**	توفر الجامعة كافة المستلزمات الضرورية لأداء المهام بالشكل المناسب	02
0.000	0.625**	توفر الجامعة التكنولوجيا الحديثة للإعلام الآلي (أجهزة كومبيوتر برمجيات سكانار)	03
0.000	0.713**	توفر الجامعة المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية	04

** دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد ظروف العمل المادية موجبة وقد تراوحت ما بين 0.625 و 0.753 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد ظروف العمل المادية متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

معاملات الارتباط لعبارات البعد المعنوي لجودة الحياة الوظيفية

يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية والدرجة الكلية للبعد كما يلي
 ✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد المعنوي المتمثل الأمان الوظيفي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط لفقرات بعد الأمان الوظيفي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات بعد الأمان الوظيفي	
		العبارات	رقم العبارة
0.000	0.789**	يشعر الموظفون بالراحة في عملهم ولا يفكرون في البحث عن عمل في مكان آخر	01
0.000	0.830**	يشعر الموظفون بالاستقرار ولا يعانون من تهديد الاستغناء عنهم	02
0.000	0.755**	يعمل الموظفون في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع الأطراف في العمل	03
0.000	0.721**	توفر الجامعة التأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل	04

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد الأمان الوظيفي موجبة وقد تراوحت ما بين 0.721 و 0.830 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد ظروف الأمان الوظيفي متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد المعنوي المتمثل في التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط لفقرات بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	
		العبارات	رقم العبارة
0.000	0.840**	تقوم ثقافة المنظمة على تقدير الظروف الشخصية والالتزامات العائلية للموظفين	01
0.000	**0.783	تمكن الجامعة الموظفين من أداء بعض أعمالهم الرسمية في المنزل (عن بعد)	02
0.000	0.765**	تمنح الجامعة عطلة للموظف إذا دعت الضرورة لذلك	03
0.000	0.790**	نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق الظروف الشخصية للموظف	04

** دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية موجبة وقد تراوحت ما بين 0.765 و 0.840 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

3-1 الاتساق الداخلي لعبارات محور المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمي

للتحقق من الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية، نفحص الصدق الداخلي لعبارات كل بُعد من أبعادها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الإجمالية للبُعد الذي تنتمي إليه العبارة.

- معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الايثار يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط لفقرات بعد الايثار

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات	
0.000	0.815**	يُقدّم الموظف المساعدة لزملائه في العمل لإنجاز المهام الموكلة لهم	01
0.000	0.835**	يبادر الموظف بتقديم مقترحات لحل مشاكل زملائه في العمل	02
0.000	0.592**	يبادر الموظف بتقديم توجيهات لزملائه الجدد حتى لو لم يطلب منه ذلك.	03
0.000	0.786**	يساعد الموظف زملائه المتغييبين في انجاز أعمالهم بالنيابة عنهم	04

** دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد الايثار موجبة وقد تراوحت ما بين 0.592 و 0.835 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد الايثار متنسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له ✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الكياسة واللفظ يمكن توضيحه من خلال الجدول

التالي

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط لفقرات بعد الكياسة واللفظ

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات
0.000	0.844**	يتجنب الموظف اثاره المشاكل والمتاعب في العمل
0.000	0.848**	يراعي الموظف مشاعر وظروف زملائه في العمل
0.000	0.847**	يتعامل الموظف مع الجميع بود واحترام

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد الكياسة واللفظ موجبة وقد تراوحت ما بين 0.844 و 0.848 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد الكياسة واللفظ متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الروح الرياضية يمكن توضيحه من خلال الجدول

التالي

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط لفقرات بعد الروح الرياضية

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	عبارات
0.000	0.750**	يهتم الموظف بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي يشغلها أكثر من الجوانب السلبية
0.000	0.715**	يتقبل الموظف التغييرات والتقلبات في ظروف العمل بصدر رحب
0.000	0.625**	يتغاضى الموظف عن الإساءات الشخصية الصادرة من قبل الزملاء في العمل
0.000	0.679**	يتجنب الموظف تصيد أخطاء وعيوب الزملاء في العمل

** دال احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد الروح الرياضية موجبة وقد تراوحت ما بين 0.625 و 0.750 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد الروح الرياضية متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات بعد الضمير يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط لفقرات بعد الضمير

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات
0.000	0.723**	يلتزم الموظف بتعليمات العمل والقوانين السارية في الجامعة حتى في ظل غياب الرقابة
0.000	0.823**	يحرص الموظف على أداء المهام الموكلة إليه بتقان وإتقان
0.000	0.791	يحافظ الموظف على ممتلكات الجامعة ونظافتها
0.000	0.663**	يعمل الموظف لساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل عند الضرورة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد الضمير موجبة وقد تراوحت ما بين 0.663 و 0.823 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد الضمير متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

✓ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات بعد السوك الحضاري يمكن توضيحه من خلال الجدول

التالي

الجدول رقم (23): معاملات الارتباط لفقرات بعد السوك الحضاري

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات	
0. 000	0. 728**	يعمل الموظف على تحسين سمعة الجامعة	01
0. 000	0. 702**	يلتزم الموظف بحضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية	02
0. 000	0. 660**	يهتم الموظف بنجاح أنشطة الجامعة وفعاليتها حتى لو لم يطلب منه ذلك.	03
0. 000	0. 746**	يتقدم الموظف بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه	04

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد السوك الحضاري موجبة وقد تراوحت ما بين 0. 660 و 0. 746 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية "0.01"، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من "0.01"، وعليه فإن جميع فقرات بعد السوك الحضاري متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي أي ان عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له

4.الصدق البنائي للأداة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، فهو يقيس مدى ارتباط كل محور أو متغير بأبعاده، ومدى ارتباط كل متغير بالمبينة للمقياس ككل.

الجدول رقم (24): يبين معامل الارتباط بين كل بعد والمحور الذي ينتمي اليه

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عدد الفقرات	الابعاد
المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية			
0.000	0. 813**	08	البعد التنظيمي
0. 000	0. 879**	08	البعد الوظيفي
0. 000	0. 828**	08	البعد المادي
0. 000	0. 869**	08	البعد المعنوي

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية			
0.000	0.784**	4	بعد الايثار
0.000	0.797**	03	بعد الكياسة
0.000	0.676**	4	بعد الروح الرياضية
0.000	0.787**	4	بعد الضمير
0.000	0.787**	4	بعد السلوك الحضاري

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان ابعاد جودة الحياة الوظيفية مرتبطة بدرجة الكلية وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي تراوحت بين 0.813 و0.879، وجميعها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية اقل من 0.01، وهذا يعني انا هناك اتساق داخلي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ودرجة الكلية وانها تقيس ما وضعت لقياسه

أيضا من خلال الجدول نلاحظ أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة بدرجة الكلية، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي تراوحت بين 0.676 و0.797، وجميعها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية اقل من 0.01، وهذا يعني انا هناك اتساق داخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الكلية وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (25): يبين معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل

الابعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الاستبيان ككل			
محور جودة الحياة الوظيفية	39	0.753**	0.000
محور سلوك المواطنة التنظيمية	22	0.885**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم نلاحظ ان متغيرات الدراسة مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان حيث بلغ معامل الارتباط لمحور جودة الحياة الوظيفية 0.753 ولمحور سلوك المواطنة التنظيمية 0.885،

وجميعها دالة احصائيا عند مستوى معنوية اقل من 0.01

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبانة يعني قدرتها على إنتاج نفس النتائج عند إعادة تطبيقها عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط. بمعنى آخر، الثبات يشير إلى استقرار نتائج الاستبانة وعدم تباينها بشكل ملحوظ عند إعادة توزيعها على الأفراد في فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ، حيث ان معامل الفا كرونباخ كلما كان 0.70 فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي للأداة المستخدمة¹

وللتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحث بتطبيقها على عينه استطلاعيه مكونه من 30 موظف وقد تم استبعادها من العينة الكلية تم حساب معامل اثبت الفا كرومباخ وقصد الحصول على نتائج دقيقه تم حساب الفا كرونباخ المحاور الرئيسية للاستبانة ثم بعدها حساب معامل الثبات العام

الجدول رقم (26): يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة

ابعاد ومحاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
النمط القيادي	04	0.810
نظام الاتصال	04	0.798
البعد التنظيمي	08	0.846
التصميم	04	0.799
التكوين	04	0.805
البعد الوظيفي	08	0.858
الأجور	04	0.780
الظروف المادية	04	0.794
البعد المادي	08	0.816
الأمان الوظيفي	04	0.777
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفي	04	0.814
البعد المعنوي	08	0.837

¹أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 21

0.828	32	جودة الحياة الوظيفية
0.801	04	الايثار
0.844	03	الكياسة
0.774	04	الروح الرياضية
0.799	04	الضمير
0.792	04	السلوك الحضاري
0.748	19	سلوك المواطنة التنظيمية
0.926	51	الأداة ككل

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معاملات ثبات أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية قد انحصرت بين 0.777 و0.858، أما معامل ثبات محور جودة الحياة الوظيفية فقد بلغت قيمته 0.828، في حين انحصرت قيم معامل الثبات لمحور سلوك المواطنة التنظيمية بين 0.774 و0.844، أما معامل ثبات محور سلوك المواطنة التنظيمية فقد كانت قيمته 0.748، أما فيما يخص معامل ثبات الكلي للأداة فقد بلغ 0.926 لأجمالي فقرات الاستبيان وهو مرتفع وممتاز ويفوق القيمة المرجعية 0.70، وبالتالي فالاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الثالث: اعتدالية البيانات

من اجل تحديد ما إذا كانت البيانات مناسبة احصائيا للدراسة والتحليل سيتم فحص مستوى اعتدال هذه البيانات ويقصد بذلك التحقق من ان استجابات افراد عينه الدراسة على عبارات الاستبيان لجميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي ما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات المعملية والتي يمكن اختبارها عن طريق قياس مدى مركزية البيانات وتمائلها

-مدى تمركز البيانات kurtosi-

يشير الى مدى انبساط وتذبذب المنحنى. فالتوزيع الذي يتميز بقمة عالية يعرف بأنه مدبب بينما يوصف التوزيع ذو القمة المسطحة بأنه مفلطح. أما التوزيع الطبيعي فقمة لا تكون مدببة ولا مفلطحة ويوصف بأنه متوسط التفلطح. في هذا السياق من المهم ان لا تتجاوز القيمة المطلقة لمقياس

التفطح¹ 8 مما يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو تقترب منه

الجدول رقم (27): يوضح معاملات تركيز البيانات kurtosis

معامل التفطح	ابعاد ومحاور الدراسة
-0. 681	النمط القيادي
-0. 505	نظام الاتصال
-0. 465	البعد التنظيمي
-0. 434	التصميم
-0. 599	التكوين
-0. 364	البعد الوظيفي
-0. 672	الأجور
-0. 372	الظروف المادية
-0. 224	البعد المادي
-0. 304	الأمان الوظيفي
-0. 326	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفي
-0. 204	البعد المعنوي
-0. 377	جودة الحياة الوظيفية
-0. 309	الايثار
-0. 345	الكمياسة
-0. 234	الروح الرياضية

¹ هند لبصير، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال: دراسة حالة القطاع بولاية جيجل، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2016، ص: 242

0. 445	الضمير
0. 161	السلوك الحضاري
-0. 076	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

وفق لما ورد في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معاملات التركيز تقترب من الصفر كما أن القيمة المطلقة لجل هذه المعاملات أقل من 8، ما يدل على تقارب المشاهدات وعدم بعدها عن التوزيع الطبيعي

-مدى تماثل البيانات skewness

معامل يقيس تماثل التوزيع، كلما اقتربت قيمته الى الصفر سواء كانت موجبه أو سالبه دل ذلك على تناظر توزيع البيانات، إذا كانت القيمة موجبه فان ذلك يعني ان تركيز المشاهدات يميل نحو القيم الصغيرة بينما إذا كانت سالبه فان تركيز المشاهدات يميل أكثر نحو القيم الكبيرة، هذا الالتواء يظهر تجمع القيم الكبيرة والصغيرة وفقا لسلم القياس المستعمل وهو سلم لكارتر الخماسي، ينظر الى البيانات على انها تظهر التواء ملحوظ إذا تجاوزت القيمة المطلقة لهذا المعامل¹³

الجدول رقم (28): معاملات الالتواء skewness

معامل الالتواء	ابعاد ومحاور الدراسة
-0. 471	النمط القيادي
-0. 459	نظام الاتصال
-0. 326	البعد التنظيمي
-0. 263	التصميم
-0. 430	التكوين
-0. 295	البعد الوظيفي

¹ هند لبصير، مرجع سبق ذكره، ص: 242

0.001	الأجور
-0.250	الظروف المادية
0.030	البعد المادي
-0.053	الأمان الوظيفي
-0.055	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفي
0.046	البعد المعنوي
-0.182	جودة الحياة الوظيفية
-0.517	الايثار
-0.387	الكياسة
-0.335	الروح الرياضية
-0.624	الضمير
-0.409	السلوك الحضاري
-0.540	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج spss

من خلال نتائج الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ ان القيمة المطلقة لكل معاملات التماثل اقل من 3، وهذا ما يشير الى تمركز الإجابات وتقاربها فيما بينها، مما يدل على عدم بعدها عن التوزيع الطبيعي وهو ما يوجه طريقة التحليل الى اعتماد الاختبارات المعملية

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل لمحة عن الجامعة بصفة عامة والجامعة والجامعات الجزائرية اضافة الى الجامعات محل الدراسة، بعد ذلك قمنا بتحديد منهجية الدراسة من خلال التعرض الى مجتمع وعينه الدراسة، حيث بلغ العدد الاجمالي للمجتمع الدراسة 339 موظف وموظفة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كاداة اساسية قصد الالمام بجميع جوانب الموضوع الذي تم تقسيمه الى محورين وتطرقنا الى اساليب المعالجة الإحصائية المتمثلة في اساليب الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، واخيرا من اجل التأكد من صلاحية أداة القياس في قياسها لمتغيرات الدراسة، تم اخضاعها لاختبارات الصدق بالإضافة لاختبار الثبات باستخدام معامل الثبات الفا كرومباخ الذي بينت نتائجه ان معامل الثبات لجميع متغيرات اداه الدراسة اكبر من 70% المعدل المقبول احصائيا، هذا وبلغ معامل الفا كرومباخ لأداة الدراسة ككل ما قيمته 0.926، مما يعني ان اداه الدراسة صالحه وتتميز بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني، كما ان الأداة اخضعت لاختبار التوزيع الطبيعي وتم التأكد من ان طريقه التحليل تأخذ منحى الدراسة المعملية.

الفصل الرابع

اختبار الفرضيات، تحليل النتائج

تمهيد

بعد استعراضنا للإطار النظري لمنهجية البحث وتوضيحنا لأسلوب جمع البيانات ومجالات الدراسة إضافة إلى منهجية البحث المتبعة، ثم قيامنا بالاختبارات الضرورية لأداة الدراسة من حيث الصدق الثبات، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه المنهجية، من خلال عرض وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة بعد إجراء المعالجة الإحصائية

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، تمثلت في:

- المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة
- المبحث الثاني: تقييم العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية
- المبحث الثالث: أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى جودة الحياة الوظيفية
- المبحث الرابع: أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: تحليل نتائج عينة الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سنقوم بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة هذه البيانات توفر اطارا مرجعيا ضروريا يساعد في تفسير بعض البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، كما سنستعرض إجابات افراد العينة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وسلوك المواطنة التنظيمية، ونعتمد في ذلك على أدوات الإحصاء الوصفي مثل: التكرار، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري

المطلب الأول: تحليل نتائج عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

قصد التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة موظفي الجامعات مجال الدراسة، سنتناول فيما يلي تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في: النوع، الفئة العمرية، الاقدمية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

أولاً: تحليل عينة الدراسة حسب متغير النوع

يتوزع افراد العينة حسب النوع بالنسبة للجامعات مجال الدراسة كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (29): توزيع عينة الدراسة على أساس النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	132	38.9%
	انثى	207	61.10%
	المجموع	339	100%

المصدر اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن مجموع الموظفين الذكور في الجامعات المعنية بالدراسة قد بلغ 132 بنسبة 38.9% من مجموع 339 موظف الحجم الكلي لعينة الدراسة وهي تعتبر أقل من مجموع الموظفات حيث بلغ عددهم 207 ما يمثل نسبة 61.10% من مجموع 339 لعينة الدراسة.

ثانياً: تحليل عينة الدراسة على أساس الفئة العمرية

يتوزع افراد العينة حسب العمر بالنسبة للجامعات مجال الدراسة كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (30): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	24	7.1%
	من 31 الى 50 سنة	272	80.2%
	اكثر من 50 سنة	43	12.7%
	المجموع	339	100%

المصدر اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق نجد ان الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي من 31 الى 50 سنة حيث بلغ عددهم 272 بنسبة 80.2% تليها فئة اكثر من 50 سنة حيث بلغ عدد افراد هذه الفئة 43 بنسبة 12.7%، في حين جاءت فئة اقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بمجموع 24 موظف وموظفة أي ما نسبته 7.1% من العينة الكلية.

ثالثا: تحليل عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي

يتوزع افراد العينة حسب المؤهل العلمي بالنسبة للجامعات مجال الدراسة كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (31): توزيع عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ابتدائي	0	0%
	متوسط	01	0.3%
	ثانوي	25	7.4%
	تقني	80	23.6%
	ليسانس	105	31.0%
	ماستر	113	33.3%
	دراسا عليا	15	4.4%
	المجموع	339	100%

المصدر اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئتي أصحاب الماستر والليسانس، حيث بلغ عددهم 113. 105 على التوالي، تليها فئة أصحاب مستوى

التقني حيث بلغ عددهم 80 فرد ثم فئة أصحاب مستوى الثانوي وبلغ عددهم 25، ثم مستوى الدراسات العليا وفي الأخير فئة مستوى متوسط حيث بلغ عددهم 15 و 01 على التوالي، في الأخير نلاحظ اننا لم نسجل افراد من عينة الدراسة ذوي مستوى الابتدائي

رابعاً: تحليل عينة الدراسة على أساس المسمى الوظيفي

يتوزع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي بالنسبة للجامعات مجال الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): توزيع عينة الدراسة على أساس المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عون تصميم	187	55.2%
	عون تطبيق	111	32.7%
	عون تحكم	41	12.1%
	المجموع	339	100%

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الملاحظ ومن خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن اغلبية افراد العينة ينتمون الى فئة أعوان التصميم بنسبة 55.2% من العينة الاجمالية أي ما يمثل 187 موظف وموظفة تليها فئة أعوان التطبيق بنسبة 32.7% أي 111 موظف وموظفة، وفي المرتبة الأخيرة الموظفون المنتمون الى فئة أعوان التحكم بنسبة 12.1% أي ما يقابل 41 موظف وموظف من العينة الكلية

خامساً: تحليل عينة الدراسة على أساس الاقدمية

يتوزع افراد العينة حسب الاقدمية بالنسبة للجامعات مجال الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): توزيع عينة الدراسة على أساس الاقدمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	52	15.3%
	من 5 الى 15 سنة	116	34.2%
	اكثر من 15 سنة	171	50.4%
	المجموع	339	100%

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن فئة الموظفين الذين فاقت خبرتهم 15 سنة هم الأكثر

تمثيلاً، حيث بلغ عددهم 171 فرداً بنسبة 50.4% من العينة الكلية، ثم تلتها في المرتبة الثانية الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و15 سنوات حيث بلغ عددهم 1116 مفردة بنسبة 34.2% من العينة الإجمالية، ثم يليهم في المرتبة الثالثة أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 15.3%، من العينة الكلية أي 52 فرداً.

سادساً: تحليل عينة الدراسة على أساس الجامعة المستخدمة

الجدول رقم (34): توزيع عينة الدراسة على الجامعة المستخدمة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02	56	16.5%
	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	50	14.7%
	جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي	69	20.4%
	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02	78	23.0%
	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	186	25.4%
	المجموع	339	100%

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 25.2% من إجمالي أفراد العينة ينتمون إلى جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، أما ما نسبته 23.0% من الموظفين ينتمون إلى جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، في حين أن نسبة 23% من الموظفين ينتمون إلى جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، أما 16.5% من الموظفين فهم ينتمون لجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02 أما بالنسبة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة فمثل الموظفون المنتمون إليه نسبة 14.7% من إجمالي عينة الدراسة .

المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة على حسب المتغيرات المستقلة

نتناول على مستوى هذا المطلب عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بكل بعد من أبعاد

جودة الحياة الوظيفية

أولاً: تحليل نتائج الأبعاد التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية

نتناول على مستوى هذا الفرع عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالأبعاد التنظيمية:

النمط القيادي، نظام الاتصال

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
البعد الأول: النمط القيادي					
1	مرتفعة	0.95	3.62	يلتزم المسؤول بتطبيق العدالة والانصاف في التعامل مع الموظفين	01
4	متوسطة	0.97	3.36	يمنح المسؤول موظفيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	02
3	مرتفعة	0.93	3.51	يستجيب المسؤول للأفكار والمقترحات المطروحة من طرف الموظفين	03
2	مرتفعة	0.91	3.53	يعتمد المسؤول على التوجيه والرقابة المستمرة للموظفين أثناء أداء مهامهم	04
	مرتفعة	0.73	3.50	اجمالي البعد الاول	
البعد الثاني نظام الاتصال					
4	متوسطة	0.86	3.03	تتوفر الجامعة على نظام اتصال مفتوح وصريح	01
2	متوسطة	0.92	3.31	يتم نقل المعلومات بين المصالح المختلفة بسهولة وسرعة وفي الوقت المناسب	02
3	متوسطة	0.98	3.27	تتميز المعلومات المنقولة عبر	03

				الاتصالات بالدقة	
01	مرتفعة	0.83	3.84	تستخدم الجامعة وسائل اتصالات متعددة ومتنوعة	04
	متوسطة	0.67	3.36	اجمالي البعد الثاني	
	مرتفعة	0.57	3.43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأبعاد	

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

بالنسبة لبعد النمط القيادي المتبع

يوضح الجدول أعلاه آراء أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالعوامل التنظيمية المتعلقة بمحور جودة الحياة الوظيفية، ومن خلال قراءتنا لبيانات هذا الجدول، وفيما يخص عبارات بعد النمط القيادي فقد جاءت العبارة التي تنص على "يلتزم المسؤول بتطبيق العدالة والانصاف في التعامل مع الموظفين" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.62 ما يقابله درجة أهمية مرتفعة وفق مقياس درجة التنبؤ، وتشير الى ان موظفي الجامعات محل الدراسة يقرون بوجود عدالة وانصاف في تعامل المسؤولين معهم دون تمييز فئة عن أخرى، ويرجع ذلك الى إدراك المسؤولين على مستوى الجامعات المعنية بالدراسة لأهمية العدالة في التعامل كونه مؤشر جيد من شأنه تحفيز الموظفين على العمل بحماس وابداع ويشجع على التعاون إضافة الى التقليل من مستويات التوتر والنزاعات الوظيفية

جاءت الفقرة التي مفادها "يعتمد المسؤول على التوجيه والرقابة المستمرة للموظفين أثناء أداء مهامهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.53، وبهذا كانت درجة الأهمية مرتفعة، ما يعني أن أغلبية الموظفين متفقون على أن المسؤولين ملتزمين بتقديم التوجيه والدعم والمساعدة لهم، حيث أنهم مدركون لأهمية ذلك في زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء العام في بيئة العمل.

تلتها في المرتبة الثالثة العبارة "يستجيب المسؤول للأفكار والمقترحات المطروحة من طرف الموظفين" بمتوسط الحسابي 3.51، أي أنها تقع في منطقة أوافق على سلم ليكرت بدرجة موافقة مرتفعة وهو مؤشر جيد يدل على وجود تفاعل إيجابي بين الموظفين والإدارة وأنها تظهر انفتاحا نسبيا تجاه سماع الأفكار والمقترحات المقدمة.

اما فيما يخص العبارة 'يمنح المسؤول موظفيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات' فقد

جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.36 ما يدل على درجة أهمية متوسطة وهذا يفسر وجود حياد في إجابات أفراد العينة ويرجع ذلك لقلّة فرص المشاركة والتفويض وعدم وجود سياسات واضحة في عملية المشاركة وتمكين الموظفين

وفقا لآراء أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي ل**بعد النمط القيادي** قد بلغ 3.50 بدرجة أهمية مرتفعة، وبانحراف معياري 0.57، وهو اقل من 1، ما يشير الى عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي وهو دليل على وجود اتساق بين إجابات مفردات الدراسة حول متغير النمط القيادي من خلال ما سبق يمكن القول أنه وبالرغم من التقييم المرتفع والايجابي ل**بعد النمط القيادي** المتبع بالجامعات محل الدراسة الا انه يحتاج الى بعض الاهتمام والتحسين خاصة فيما يخص تفويض السلطة للمرؤوسين واشراكهم اشراكا فعليا في اتخاذ القرارات

بالنسبة ل**بعد نظام الاتصال**

احتلت العبارة التي تنص على "تستخدم الجامعة وسائل اتصالات متعددة ومتنوعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.84 أي أنها تحصلت على أعلى درجة موافقة بين متوسطات إجابات أفراد العينة محل الدراسة فيما يتعلق بفقرات **بعد نظام الاتصال** حيث نجد أن درجة الموافقة مرتفعة، ويشير ذلك إلى أن الجامعات محل الدراسة تستخدم مجموعة واسعة من وسائل الاتصال التي من شأنها تسهيل تنسيق المهام بين الموظفين، تبادل الأفكار والعمل بشكل تعاوني مما ينعكس ايجابا على الأداء الكلي.

أما فيما يتعلق بالعبارات: "يتم نقل المعلومات بين المصالح المختلفة بسهولة وسرعة وفي الوقت المناسب"، "تتميز المعلومات المنقولة عبر الاتصالات بالدقة"، "تتوفر الجامعة على نظام اتصال مفتوح وصريح" فقد حصلت على درجات موافقة متوسطة، بمتوسطات بلغت على التوالي 3.31، 3.27، 3.03، أي وجود حياد في إجابات أفراد العينة، حيث تؤكد النتيجة ان مستوى رضا الموظفين على مستوى الاتصال والتواصل، جودة وسرعة الحصول على المعلومات كان متوسطا على العموم جاء **بعد نظام الاتصال** على درجة متوسطة من الأهمية فقد بلغ المتوسط الحسابي ل**بعد** 3.36 وانحراف معياري 0.66 ما يدل على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي ووجود اتساق عام في اجابات افراد العينة على فقرات هذا البعد، وكخلاصة يمكن القول انه وبالرغم من توفير الجامعات محل الدراسة لوسائل اتصال كثيرة ومتنوعة الا انها لا تحقق الهدف المرجو منها ولا تحظى برضا كبير من قبل الموظفين لذلك فان **بعد نظام الاتصال** مقبول بدرجة متوسطة

من الملاحظ أن درجة الموافقة على جميع الفقرات المتعلقة بال**بعد التنظيمي** لجودة الحياة

الوظيفية كانت مرتفعة إلى حد ما، حيث جاء المتوسط الحسابي العام 3.43 بانحراف معياري 0.57، يشير إلى وجود عوامل تنظيمية جيدة في الجامعات المدروسة. ومع ذلك، هذا لا يستبعد وجود بعض النقائص ضمن هذا البعد، التي تحتاج إلى مزيدا من الدعم والاهتمام من قبل مسؤولي الجامعات

ثانيا: تحليل نتائج الأبعاد الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية

نتناول على مستوى هذا الفرع عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالأبعاد الوظيفية:

التصميم الوظيفي، التكوين

الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بالعوامل الوظيفية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول التصميم الوظيفي					
01	تتميز المهام المطلوب إنجازها من قبل الموظفين بالوضوح والتفصيل	3.74	0.95	مرتفعة	01
02	يشعر الموظفون بأهمية وتأثير وظيفتهم بالجامعة	3.51	0.89	مرتفعة	02
03	تمنح الجامعة الحرية والاستقلالية للموظفين في أداء مهامهم	3.16	0.92	متوسطة	04
04	طبيعة العمل تتلاءم مع نخصص ومهارات الموظفين	3.34	0.94	متوسطة	03
	اجمالي البعد الاول	3.44	0.70	مرتفعة	
البعد الثاني التكوين					
01	تسعى الجامعة لإشراك موظفيها في دورات تكوينية بهدف تطوير مهاراتهم	3.46	0.81	مرتفعة	02
02	توفر الجامعة التسهيلات المادية اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية	3.30	0.81	متوسطة	03
03	يستفيد جميع الموظفين من برامج التكوين دون تمييز	3.09	0.92	متوسطة	04

01	مرتفعة	0.93	3.55	تعقد الجامعة اتفاقيات التكوين مع مؤسسات متخصصة	04
	متوسطة	0.67	3.35	اجمالي البعد الثاني	
	متوسطة	0.57	3.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للابعد	

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

بالنسبة لبعد التصميم الوظيفي

جاء بعد التصميم الوظيفي بصفة مجتمعة بدرجة مرتفعة من الأهمية من وجهة نظر موظفي الجامعات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.44 وانحراف معياري قدره 0.70 وهذا يشير الى عدم وجود تشتت كبير في إجابات افراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لعبارات بعد التصميم الوظيفي فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على قيم المتوسطات الحسابية كالآتي:

المرتبة الأولى للعبارة التي تنص على: **تتميز المهام المطلوب إنجازها من قبل الموظفين بالوضوح والتفصيل** بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.74 أي درجة موافقة مرتفعة أيضا ويشير ذلك الى ان المهام الموكلة لأفراد العينة معرفة بشكل جيد ومفهوم الامر الذي قد يقلل وقوع الاخطاء تلتها في المرتبة الثانية العبارة التي مفادها

اما العبارة التي تنص على: **"يشعر الموظفون بأهمية وتأثير وظيفتهم بالجامعة"** فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.51 يعكس ذلك مستوى موافقة مرتفعة. ويدل ذلك على أن العديد من الموظفين بالجامعات مجال الدراسة يرون أن عملهم له أهمية ويساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الجامعة. هذا الشعور بالأهمية والتأثير يمكن أن يكون له العديد من الآثار الإيجابية على بيئة العمل

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة التي مفادها: **"طبيعة العمل تتلاءم مع قدرات ومهارات الموظفين"** بمتوسط حسابي بلغ 3.34 أي درجة موافقة متوسطة من قبل الموظفين ويشير ذلك إلى وجود مستوى متوسط من التوافق بين المهارات والوظائف الحالية ويمكن أن يعود ذلك الى أن بعض الافراد قد اجبرتهم الظروف على القبول بوظائف متطلباتها العلمية اقل من مؤهلاتهم وقدراتهم.

وفي المرتبة الأخير جاءت العبارة التي تقول: **"تمنح الجامعة الحرية والاستقلالية للموظفين في أداء مهامهم"** بمتوسط حسابي 3.16 أي درجة موافقة متوسطة، ويشير هذا إلى أن هناك اتفاق على وجود استقلالية وحرية في العمل لكنه ليس بدرجة كبيرة، أي انها لا ترتقي لطموحات الموظفين.

فيما يخص بعد التكوين

جاء بعد التكوين بصفة مجتمعة بدرجة متوسطة من وجهة نظر موظفي الجامعات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.35 وبانحراف معياري قدره 0.67 وهذا يشير الى عدم وجود تشتت كبير في إجابات افراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لعبارات بعد التكوين فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على قيم المتوسطات الحسابية كالآتي:

جاءت العبارتين "تعقد الجامعة اتفاقيات التكوين مع مؤسسات متخصصة" وتسعى الجامعة لإشراك موظفيها في دورات تكوينية بهدف تطوير مهاراتهم" في المرتبة الأولى والثانية بمتوسطات حسابية بلغت قيمتها على التوالي 3.55 و 3.46، أي بدرجة موافقة مرتفعة تشير إلى أن الجامعات مجال الدراسة تبذل جهودا لتوفير برامج تكوينية لموظفيها من خلال عقد اتفاقيات مع مؤسسات خارجية ومتخصصة بهدف تطوير مهارتهم وتحسين أدائهم.

اما العبارة التي تنص على: "توفر الجامعة التسهيلات المادية اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.30 أي درجة موافقة متوسطة ويرجع ذلك إلى أنه وبالرغم من سعي الجامعات مجال الدراسة لتوفير برامج تكوينية وتخصيص الموارد المالية اللازمة لها إلا أنها لا تلبى توقعات جميع الموظفين بشكل كامل

اما في المرتبة الأخيرة فهي للعبارة التي تنص على: يستفيد جميع الموظفين من برامج التكوين دون تمييز" بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.09 أي بدرجة موافقة متوسطة أي أن أفراد العينة متفقون بدرجة متوسطة حول عدالة الاستفادة من برامج التكوين أي ان توزيع فرص التكوين على الموظفين قد لا تمس الجميع، وقد يرجع ذلك لعدم كفاية الموارد المالية.

من الملاحظ أن درجة الموافقة على جميع الفقرات المتعلقة بالبعد الوظيفي لجودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام 3.39 بانحراف معياري 0.57، يشير إلى وجود عوامل وظيفية جيدة في الجامعات المدروسة. ومع ذلك، هذا لا يستبعد وجود بعض النقائص ضمن هذا البعد، التي تحتاج إلى مزيدا من الدعم والاهتمام من قبل مسؤولي الجامعات

ثالثا: تحليل نتائج الابعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية

نتناول على مستوى هذا الفرع عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالأبعاد المادية: الأجور والترقيات، ظروف العمل الفيزيائية

الجدول رقم (37): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابعاد المتعلقة بالعوامل المادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول الأجور والترقيات					
01	نظام الأجور والترقيات بالجامعة واضح ومفهوم	3.44	0.93	مرتفعة	02
02	الأجر الذي يتقاضاه الموظف كاف لتغطية الحاجات الأساسية	2.29	1	منخفضة	04
03	يتم صب الأجور في مواعيدها المحددة	3.68	0.97	مرتفعة	01
04	تمنح المناصب العليا (رئيس مكتب، رئيس مصلحة) بناء على الكفاءة المهنية للموظف	3.06	0.84	متوسطة	03
	اجمالي البعد الأول	3.12	0.66	متوسطة	
البعد الثاني ظروف العمل المادية					
01	تتوفر الجامعة على عوامل البيئة المادية (إضاءة، تهوية، نظافة، مستلزمات مادية) بشكل مقبول.	3.45	0.86	مرتفعة	02
02	توفر الجامعة كافة المستلزمات الضرورية لأداء المهام بالشكل المناسب	3.26	0.90	متوسطة	04
03	توفر الجامعة التكنولوجيا الحديثة للإعلام الآلي (أجهزة كومبيوتر برمجيات سكانار)	3.56	0.93	مرتفعة	01
04	توفر الجامعة المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية	3.43	0.89	مرتفعة	03
	اجمالي البعد الثاني	3.43	0.63	مرتفعة	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للابعاد	3.27	0.52	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

بالنسبة لبعد الأجور والترقيات

جاءت العبارة التي تنص على: "يتم صب الأجور في مواعيدها المحددة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.68 أي درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد العينة يشعرون بالرضا تجاه النظام المتبع في دفع الأجور، حيث أنها تدفع دون تأخير ولا يوجد تذبذب في مواعيدها يرجع ذلك الى كفاءة الإدارة المالية، كما يشير أيضا الى ان المصلحة الخاصة بإعداد الأجور على قدر كبير من المسؤولية والالتزام بتطبيق التعليمات الوزارية التي توصي بصب الأجور في اليوم الثاني من كل شهر.

تليها في المرتبة الثانية العبارة: نظام الأجور والترقيات بالجامعة واضح ومفهوم بمتوسط حسابي 3.44، ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على محتوى العبارة، ويشير ذلك إلى أن موظفين الجامعات محل الدراسة موافقون بدرجة جيدة على وضوح نظام الأجور والترقيات المعتمد في الجامعة، حيث يخضع لأحكام وقوانين الوظيفة العمومية، ويمكن أن يرجع سبب وضوح نظام الأجور والترقيات إلى مساهمة إدارة الجامعات على جعل جميع موظفيها على إطلاع مستمر بحقوقهم وواجباتهم لتقادي حدوث أي تجاوزات، من خلال منحهم الوثائق التي تتضمن الشرائع والاحكام القانونية التي تنظم علاقات العمل، إضافة الى توفر المعلومة حول كيفية حساب الأجور في المؤسسات العمومية على مستوى المواقع والتطبيقات المختلفة.

ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة: "تمنح المناصب العليا (رئيس مكتب، رئيس مصلحة) بناء على الكفاءة المهنية للموظف" بمتوسط حسابي 3.06 أي بدرجة موافقة متوسطة ويشير ذلك الى أن النظام المعمول به لتوزيع المناصب العليا معتدل الفعالية وقد يرجع ذلك الى أن معايير الكفاءة المهنية غير واضحة أو غير متفق عليها بشكل عام من قبل جميع الموظفين.

في حين جاءت العبارة: الأجر الذي يتقاضاه الموظف كاف لتغطية الحاجات الأساسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.29 ما يقابل درجة موافقة منخفضة، يدل ذلك على عدم رضا الموظف عن الاجر الذي يتقاضاه، حيث انه لا زال لا يوفر الحاجات الأساسية له بالرغم من الزيادات التدريجية في سلم الأجور التي مست القطاع منذ مارس 2022، ويرجع ذلك الى الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها البلاد وارتفاع مستويات التضخم والاسعار كلها أسباب أدت الى انخفاض القدرة الشرائية للمواطن عامة والموظف خاصة.

على العموم جاء بعد الاجور والترقيات على درجة متوسطة من الأهمية بمتوسط حسابي 3.12 وبانحراف معياري 0.66 وهو اقل من 1، مما يدل على عدم تشتت كبير حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام بين إجابات افراد العينة على فقرات البعد، يعتبر تقييم هذا إيجابيا الى حد ما حيث ان افراد العينة راضون عن مواعيد دفع الأجور شفافية ووضوح نظام الأجور، في حين أنها غير

راضية تماما عن كفاية الأجور وعدم وضوح معايير الكفاءة ما يستوجب المزيد من الجهود لتحسين نظام الأجور والترقيات

فيما يخص ظروف العمل المادية

جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على توفر الجامعة التكنولوجية الحديثة للإعلام الآلي أجهزة كمبيوتر برمجيات سكانار" بمتوسط حسابي 3.56 بدرجة أهمية مرتفعة، ويدل ذلك على سعي الجامعة لتعزيز بنيتها التحتية التكنولوجية انطلاقاً من إدراكها للدور الحاسم الذي تلعبه التقنية الحديثة في تحسين الأداء والحاجة لمواكبة التطورات المستمرة في هذا المجال، تماشياً مع مخططات الحكومة لرقمنة الإدارة العمومية.

أيضا احتلت العبارة: تتوفر الجامعة على عوامل البيئة المادية (إضاءة، تهوية، نظافة،...) بشكل مقبول المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.45 أي بدرجة موافقة مرتفعة ثم في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على: توفر الجامعة المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية بمتوسط حسابي 3.43 وهي أيضا تمثل درجة موافقة مترفعة، مما يدل على أن مفردات العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن الظروف السائدة في بيئة العمل مريحة وملائمة لأداء المهام من حيث درجة الحرارة المناسبة، التهوية، الإضاءة والنظافة، إضافة الى وجود تعليمات خاصة بإدارة الصحة والسلامة المهنية للموظفين، ويرجع ذلك الى وجود فريق من العمال يهتم بنظافة المكاتب والاقسام والمدرجات والجامعة ككل، كما تتوفر مكاتب للأمن الداخلي للوقاية من الاخطار المهنية إضافة الى توفر طبيب العمل على مستوى كل جامعة من الجامعات محل الدراسة

في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة: توفر الجامعة كافة المستلزمات الضرورية لأداء المهام بالشكل المناسب بمتوسط حسابي 3.26 أي درجة موافقة متوسطة أي ان افراد العينة متفقون بدرجة متوسطة على توفير الجامعات لأدوات ومستلزمات العمل.

جاء البعد الثاني ظروف العمل المادية على درجة مرتفعة من الأهمية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.43 بانحراف معياري 0.63 ما يدل على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي ووجود اتساق في اراء افراد العينة،

من الملاحظ أن درجة الموافقة على جميع الفقرات المتعلقة بالبعد المادي لجودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.27 بانحراف معياري 0.52، يشير إلى وجود مستوى متوسط من العوامل المادية في الجامعات المدروسة. ولا بد من الاهتمام بالكثير من الجوانب خاصة فيما يتعلق بالأجور والترقيات وكذا توفير المستلزمات المادية حسب الحاجة والطلب.

ثالثاً: تحليل نتائج الأبعاد المعنوية لجودة الحياة الوظيفية

نتناول على مستوى هذا الفرع عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالأبعاد المعنوية:

الأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل

الجدول رقم(38): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بالعوامل المعنوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول الأمان الوظيفي					
01	يشعر الموظفون بالراحة في عملهم ولا يفكرون في البحث عن عمل في مكان آخر	3.12	0.96	متوسطة	04
02	يشعر الموظفون بالاستقرار ولا يعانون من تهديد الاستغناء عنهم	3.23	0.94	متوسطة	03
03	يعمل الموظفون في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع الأطراف في العمل	3.36	0.92	متوسطة	02
04	توفر الجامعة التأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل	3.57	0.96	مرتفعة	01
	اجمالي البعد الأول	3.32	0.73	متوسطة	
البعد الثاني التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية					
01	تقوم ثقافة المنظمة على تقدير الظروف الشخصية والالتزامات العائلية للموظفين	3.30	0.95	متوسطة	02
02	تمكن الجامعة الموظفين من أداء بعض أعمالهم الرسمية في المنزل (عن بعد)	3.10	0.95	متوسطة	04
03	تمنح الجامعة عطلة للموظف إذا دعت الضرورة لذلك	3.46	0.92	مرتفعة	01
04	نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق	3.19	0.89	متوسطة	03

				الظروف الشخصية للموظف
	متوسطة	0.74	3.30	اجمالي البعد الثاني
	متوسطة	0.66	3.31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأبعاد

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

بعد الأمان الوظيفي

جاءت العبارة: "توفر الجامعة التأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.57 بدرجة موافقة مرتفعة، ويرجع ذلك الى أن الجامعة تحرص على استيفاء جميع موظفيها حقوقهم كما انها تلتزم بتطبيق القانون حيث ان التأمين عند حدوث الامراض والحوادث المهنية حق مكفول من طرف الدولة بموجب القانون.

اما العبارة التي مفادها: "يعمل الموظفون في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع الأطراف في العمل" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.36 أي بدرجة موافقة متوسطة ويشير ذلك الى ان الموظفين بالجامعات محل الدراسة يشعرون بمستوى متوسط من الأمان والثقة المتبادلة أي وضع الأمان ليس مثاليا وأنه يحتاج الى مزيد من الاهتمام والتحسين.

اما فيما يخص العبارة: "يشعر الموظفون بالاستقرار ولا يعانون من تهديد الاستغناء عنهم" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.23 وهو اقل من المتوسط الحسابي أي بدرجة موافقة متوسطة ما يشير إلى أن افراد العينة يمتلكون شعورا معتدلا نحو القلق بخصوص استقرارهم الوظيفي.

أما العبارة: «يشعر الموظفون بالراحة في عملهم ولا يفكرون في البحث عن عمل في مكان آخر» في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.12 أي درجة موافقة متوسطة ويشير الى وجود مستوى متوسط من الراحة والرضا في العمل وأن البحث عن فرص عمل بديلة قد يكون خيارا يفكر به البعض.

في المجمل جاء بعد الأمان الوظيفي على درجة متوسطة من الأهمية بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 0.73 وهو اقل من 1 مما يدل على عدم تشتت كبير حول المتوسط الحسابي وبالتالي وجود اتساق عام بين إجابات افراد العينة على فقرات البعد

فيما يخص التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية

جاء بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية بصفة مجتمعة بدرجة متوسطة من وجهة نظر موظفي الجامعات محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.30 وانحراف معياري قدره 0.74

وهذا يشير الى عدم وجود تشتت كبير في إجابات افراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لعبارات بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على قيم المتوسطات الحسابية كالآتي:

جاءت العبارة التي تنص على: **تمنح الجامعة عطلة للموظف إذا دعت الضرورة في المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي 3.46 أي بدرجة موافقة مرتفعة ما يشير الى أن الجامعات محل الدراسة تسعى لتقديم الدعم لموظفيها في ظروف معينة

اما فيما يخص العبارة التي تنص على: **تقوم ثقافة المنظمة على تقدير الظروف الشخصية والالتزامات العائلية للموظفين** فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.30 بدرجة موافقة متوسطة أي مستوى تقدير الظروف الشخصية والالتزامات العائلية بالجامعات محل الدراسة مقبول الى حد ما

اما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة: **نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق الظروف الشخصية للموظف** بمتوسط حسابي 3.19 أي بدرجة موافقة متوسطة ما يشير الى أن نظام ساعات العمل غالبا ما يتوافق مع الظروف الشخصية للموظفين مما يعطي انطبعا بوجود مرونة بدرجة متوسطة .

اما المرتبة الأخير فكانت للعبارة التي مفادها تمكن الجامعة الموظفين من أداء بعض أعمالهم الرسمية في المنزل (عن بعد) بمتوسط حسابي 3.10 أي بدرجة موافقة متوسطة ما يشير الى ان الجامعة قد تسمح لموظفيها بالعمل عن بعد لكن في حالات قليلة ويعتبر الحضور أمر الزامي ولا بد منه.

من الملاحظ أن درجة الموافقة على جميع الفقرات المتعلقة **بالبعد المعنوي** لجودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.31 بانحراف معياري 0.66، يشير إلى وجود مستوى متوسط من العوامل المعنوية في الجامعات المدروسة. ولا بد من الاهتمام بالكثير من الجوانب خاصة فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية وكذا جانب الأمان والاستقرار الوظيفي

خامسا: عرض وتحليل إجابات افراد العينة لمتغيرات وابعاد جودة الحياة الوظيفية ككل

من اجل قياس جودة الحياة الوظيفية ككل لدى أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المستقلة ومحور جودة الحياة الوظيفية

مستوى الأهمية للأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي العام للبعد	مستوى الأهمية للأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية
01	3.43	01	3.50	النمط القيادي	البعد التنظيمي
		04	3.36	نظام الاتصال	
02	3.39	02	3.44	التصميم الوظيفي	البعد الوظيفي
		05	3.35	التكوين	
04	3.27	08	3.12	الأجور والترقيات	البعد المادي
		03	3.43	الظروف المادية للعمل	
03	3.31	06	3.32	الأمان الوظيفي	البعد المعنوي
		07	3.30	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	
	3.35				جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من النتائج التي وردت في الجدول أعلاه نلاحظ أنه وعلى مستوى الأبعاد الرئيسية جاء البعد التنظيمي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.50 ثم في المرتبة الثانية البعد الوظيفي بمتوسط حسابي 3.39 ثم البعد المعنوي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.31، في المرتبة الأخيرة البعد المادي بمتوسط حسابي 3.27

أما فيما يخص الأبعاد الفرعية لجودة الحياة الوظيفية يمكن ترتيبها حسب أهميتها تنازليا وفقا لقيم المتوسط الحسابي كما يلي:

النمط القيادي ثم التصميم الوظيفي ثم الظروف المادية للعمل، نظام الاتصال، التكوين، الأمان

الوظيفي، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، الأجور والترقيات

بشكل عام، يُظهر المتوسط الحسابي لجميع جوانب الحياة الوظيفية والذي بلغت قيمته 3.35 أن مستوى الموافقة على بنود هذا المحور كان متوسطاً. هذا يدل على أن جوانب الحياة الوظيفية لا تحظى بالاهتمام الكافي في الجامعات، وهناك العديد من نقاط القصور في أبعاد مختلفة مثل نظام الأجور والحوافز والتدريب. وعليه، يُطلب تخصيص اهتمام أكبر لهذه الجوانب في المستقبل، بهدف تحسينها لضمان توفير حياة وظيفية جيدة ومستقرة للموظفين، مما يساهم في تعزيز أدائهم وبالتالي تحسين الأداء العام للجامعة. هذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من (هريكش وحديد 2020)، (أمانة توفيق سعيد 2021)، (قريشي هاجر 2018)، (صويص محمد إبراهيم كامل، 2018)، (SWAPNA 2015)، (الفقي ادهم محمد رشدي 2018) حيث أظهرت مستوى مرتفع لجودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث: تحليل نتائج عينة الدراسة على حسب المتغير التابع

نتناول على مستوى هذا المطلب عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: تقييم عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب بعد الإيثار

نتناول على مستوى هذا الفرع عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد الإيثار

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الإيثار

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	مرتفعة	1.06	3.67	يُقدّم الموظف المساعدة لزملائه في العمل لإنجاز المهام الموكلة لهم	01
3	مرتفعة	0.92	3.58	يبادر الموظف بتقديم مقترحات لحل مشاكل زملائه في العمل	02
1	مرتفعة	0.95	3.74	يبادر الموظف بتقديم توجيهات لزملائه الجدد حتى لو لم يطلب منه ذلك.	03
4	مرتفعة	1.00	3.49	يساعد الموظف زملائه المتغيبين	04

				في انجاز أعمالهم بالنيابة عنهم
	مرتفعة	0.75	3.62	بعد الإيثار

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ بان المستوى العام لبعد الايثار مرتفع فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 وهي تمثل درجة موافقة مرتفعة، ما يشير إلى أن موظفي الجامعات محل الدراسة لديهم الاستعداد لتقديم كل ما من شأنه مساعدة الجامعة على تحسين أدائها من خلال مساعدة الزملاء أو العاملين الجدد بتقديم النصائح لهم وتوجيههم وتسهيل مهامهم بشكل طوعي عند الحاجة لذلك، إضافة الى ممارسة سلوكيات ذات طابع تعاوني للتخلص من بعض الصعوبات التي قد تواجههم أو حتى المشاركة في تقديم حلول لمشاكل زملائهم، ومنه يمكن القول أن الموظفين بالجامعات مجال الدراسة لديهم رغبة لممارسة سلوك الايثار، كما أنها تتوافر بشكل جيد لديهم.

بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.75 وهي اقل من 1 ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات افراد العينة حول المتوسط الحسابي

فيما يلي يمكن ترتيب عبارات بعد الايثار تنازليا وفقا لقيم المتوسطات الحسابية:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي مفادها: "يبادر الموظف بتقديم توجيهات لزملائه الجدد حتى لو لم يطلب منه ذلك" بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.74 أي درجة موافقة مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية العبارة "يُقَدِّمُ الموظف المساعدة لزملائه في العمل لإنجاز المهام الموكلة لهم بمتوسط حسابي مرتفع 3.67 تليها في المرتبة الثالثة العبارة "يبادر الموظف بتقديم مقترحات لحل مشاكل زملائه في العمل" بمتوسط حسابي مرتفع 3.58، أما في المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة "يساعد الموظف زملائه المتغيبين في انجاز أعمالهم بالنيابة عنهم" بمتوسط حسابي أيضا مرتفع 3.49

ثانيا: تقييم عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب بعد الكياسة

نتناول على مستوى هذا الفرع عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد الكياسة

الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الكياسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتجنب الموظف اثاره المشاكل والمتاعب في العمل	3.74	1.00	مرتفعة	2
02	يراعي الموظف مشاعر وظروف زملائه في العمل	3.74	0.87	مرتفعة	2
03	يتعامل الموظف مع الجميع بود واحترام	3.85	0.95	مرتفعة	1
	الكياسة	3.77	0.80	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى العام لبعدها الكياسة مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.77، ما يعكس درجة أهمية مرتفعة، ما يدل على ان الجو العام السائد بالجامعات محل الدراسة يتميز بالأثر الإيجابي لسلوك الموظفين فيما بينهم من حيث احترامهم لبعضهم البعض، كما أنهم يتصرفون وفق سلوكيات تساهم في تجنب اثاره المشاكل واحترام حقوق الاخرين.

بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.79 وهي اقل من 1، ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات افراد العينة حول المتوسط الحسابي

فيما يلي يمكن ترتيب عبارات بعدها الكياسة تنازليا وفقا لقيم المتوسطات الحسابية:

في المرتبة الأولى جاءت العبارة: " يتعامل الموظف مع الجميع بود واحترام" بمتوسط حسابي مرتفع 3.85، تليها في المرتبة الثانية العبارات التي مفادها: "يتجنب الموظف اثاره المشاكل والمتاعب في العمل" و: "يراعي الموظف مشاعر وظروف زملائه في العمل" بمتوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته 3.74، ثم في المرتبة الرابعة العبارة:

ثالثا: تقييم عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب بعدها الروح الرياضية

نتناول على مستوى هذا الفرع عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة ببعدها الروح الرياضية

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الروح الرياضية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يهتم الموظف بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي يشغلها أكثر من الجوانب السلبية	3.70	0.88	مرتفعة	1
02	يتقبل الموظف التغييرات والتقلبات في ظروف العمل بصدر رحب	3.32	0.93	متوسطة	3
03	يتغاضى الموظف عن الإساءات الشخصية الصادرة من قبل الزملاء في العمل	2.82	0.96	متوسطة	4
04	يتجنب الموظف تصيد أخطاء وعيوب الزملاء في العمل	3.34	0.94	متوسطة	2
	الروح الرياضية	3.29	0.64	متوسطة	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه: نلاحظ أن المستوى العام لبعده الروح الرياضية جاء متوسطا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.29 أي بدرجة أهمية متوسطة، ما يشير الى وجود بعض التحديات في تبني السلوكيات الداعمة والايجابية بشكل كامل، بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.64 وهي اقل من 1 ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات افراد العينة حول المتوسط الحسابي

فيما يلي يمكن ترتيب عبارات بعد الكياسة تنازليا وفقا لقيم المتوسطات الحسابية

تحتل المرتبة الأولى العبارة التي تنص على: "يهتم الموظف بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي يشغلها أكثر من الجوانب السلبية" بمتوسط حسابي مرتفع 3.70، ما يدل على ان الموظفين يميلون الى النظر بشكل إيجابي الى وظائفهم، الأمر الذي يدل على وجود رضا نسبي عن العمل وتركيز على المكاسب والفوائد التي توفرها الوظيفة بدلا من التركيز على السلبيات، تليها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على: "يتجنب الموظف تصيد أخطاء وعيوب الزملاء في العمل" بمتوسط حسابي 3.34 ما يدل على درجة موافقة متوسطة، وتعكس النتائج وجود مستوى متوسط من الروح الرياضية في تجنب تصيد الأخطاء، مما يظهر الحاجة لتعزيز ثقافة الدعم والتعاون بين الزملاء، ام المرتبة الثالثة فكانت

للعبارة التي تنص على: "يتقبل الموظف التغييرات والتقلبات في ظروف العمل بصدر رحب" بمتوسط حسابي 3.32، ما يشير الى وجود تحفظ بين الموظفين حيال التغييرات التي قد تحدث في العمل وظروفه، أما فيما يخص العبارة: "يتغاضى الموظف عن الإساءات الشخصية الصادرة من قبل الزملاء في العمل" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.82، أي درجة موافقة متوسطة مما يدل على تحفظات في قبول الإساءات الشخصية.

رابعاً: تقييم عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب بعد الضمير

نتناول على مستوى هذا الفرع عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد الضمير

الجدول رقم (43): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الضمير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يلتزم الموظف بتعليمات العمل والقوانين السارية في الجامعة حتى في ظل غياب الرقابة	3.51	0.90	مرتفعة	4
02	يحرص الموظف على أداء المهام الموكلة إليه بتقان وإتقان	3.86	1.01	مرتفعة	1
03	يحافظ الموظف على ممتلكات الجامعة ونظافتها	3.81	1.04	مرتفعة	03
04	يعمل الموظف لساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل عند الضرورة	3.82	0.97	مرتفعة	2
	الضمير	3.75	0.73	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه: أن المستوى العام لبعد الضمير مرتفع، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة 3.75، ما يعكس درجة أهمية مرتفعة، ويدل ذلك على تحلي الموظفين بضمائر مهنية حية أثناء تأدية مهامهم، وهو يعتبر مؤشر إيجابي يمكن للإدارة من خلاله أن تخفض من الوقت المستثمر في المراقبة معتمدة على نزاهة الموظفين في إدارة المشكلات، كما تحول اهتمامها لقضايا أكثر أهمية تقيد الجامعة وطاقمها، ما يسهم في توفير الوقت والجهد، وبالتالي تعزيز ولاء

الموظفين. بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.73 وهي اقل من 1 ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات افراد العينة حول المتوسط الحسابي

فيما يلي يمكن ترتيب عبارات بعد الضمير تنازليا وفقا لقيم المتوسطات الحسابية:

احتلت المرتبة الأولى العبارة: "يحرص الموظف على أداء المهام الموكلة إليه بتفان وإتقان" بمتوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته 3.86، تليها العبارة التي تنص على: "يعمل الموظف لساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل عند الضرورة" بمتوسط حسابي مرتفع 3.82، ثم العبارة التي مفادها: "يحافظ الموظف على ممتلكات الجامعة ونظافتها بمتوسط حسابي مرتفع 3.81، ثم العبارة التي تنص على: يلتزم الموظف بتعليمات العمل والقوانين السارية في الجامعة حتى في ظل غياب الرقابة بمتوسط حسابي 3.51.

خامسا: تقييم عينة الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب بعد السلوك الحضاري

نتناول على مستوى هذا الفرع عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد السلوك الحضاري

الجدول رقم (44): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد السلوك الحضاري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يعمل الموظف على تحسين سمعة الجامعة	3.87	1.03	مرتفعة	1
02	يلتزم الموظف بحضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية	3.35	0.94	متوسطة	3
03	يهتم الموظف بنجاح أنشطة الجامعة وفعاليتها حتى لو لم يطلب منه ذلك.	3.18	0.94	متوسطة	4
04	يتقدم الموظف بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه	3.57	0.98	مرتفعة	2
	السلوك الحضاري	3.49	0.71	مرتفعة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق: تبين أن المتوسط العام لبعد السلوك الحضاري مرتفع، حيث

بلغت قيمته 3.49، أي درجة أهمية مرتفعة، ويرجع ذلك الى روح المسؤولية العالية التي يتمتع بها موظفو الجامعات مجال ادارسة ومشاركتهم الفعالة في بناء المؤسسة التي يعملون بها وحرصتهم على سمعتها والعمل على تقديم مقترحات وأفكار قد تسهم في نجاح الجامعة.

بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.71 وهي اقل من 1 ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات افراد العينة حول المتوسط الحسابي

➤ فيما يلي يمكن ترتيب عبارات بعد السلوك الحضاري تنازليا وفقا لقيم المتوسطات الحسابية

تحتل المرتبة الأولى العبارة: "يعمل الموظف على تحسين سمعة الجامعة" بمتوسط حسابي مرتفع 3.87، تليها في المرتبة الثانية العبارة "يتقدم الموظف بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه" بمتوسط حسابي 3.57، ثم العبارة: "يلتزم الموظف بحضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية" بمتوسط حسابي 3.35 أي درجة موافقة متوسطة، وفي الأخير العبارة التي تنص على: "يهتم الموظف بنجاح أنشطة الجامعة وفعاليتها حتى لو لم يطلب منه ذلك" بمتوسط حسابي 3.18 أي درجة موافقة متوسطة،

الجدول رقم (45): التقييم العام لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجامعة المعنية بالدراسة

ترتيب الأبعاد	درجة التقييم	المتوسط الحسابي	ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية
3	مرتفعة	3.62	الايثار
1	مرتفعة	3.77	الكياسة
5	متوسطة	3.29	الروح الرياضية
2	مرتفعة	3.75	الضمير
4	مرتفعة	3.49	السلوك الحضاري
/	مرتفعة	3.59	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: اعدا الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه: تبين لنا أن اتجاهات آراء المبحوثين حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات مجال الدراسة مرتفع وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.59، مما يعني وجود مستوى مرتفع من ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (الفقي ادهم محمد رشدي 2018)، و (SUMI JHA 2014)

(و(2016 RABINDRA)، في حين اختلفت عن نتائج دراسة كل من (مسعود هركيش 2020) (جنات بوخمخ 2019) و(اية عبد القادر إبراهيم صرصور 2015) التي سجلت مستوى متوسط من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل افراد عينة الدراسة.

كما أن المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تتراوح بين 3.29 و 3.77 وكلها تنتمي الى مجال الموافقة المرتفع ما عدا بعد الروح الرياضية الذي جاء بمستوى متوسط، ويمكن ترتيبها تنازليا وفقا لقيم المتوسطات الحسابية كالتالي:

بعد الكياسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77)، يليه بعد الضمير بمتوسط حسابي (3.75)، يليه بعد الايثار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.62)، وبعدها في المرتبة الرابعة بعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي (3.49)، ثم في المرتبة الخامسة بعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي (3.29).

المبحث الثاني: تقييم أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

في هذا المبحث سنتأكد من جودة البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، اختبار الفرضيات وتقديم النتائج المتوصل اليها وأخيرا تفسيرها

المطلب الأول افتراضات الانحدار المتعدد¹

قبل تطبيق نموذج انحدار المتعدد من الضروري التحقق من عدة افتراضات إحصائية لضمان صحة ودقة النموذج من أهم هذه الافتراضات:

أولاً: مشكلة الارتباطات المتداخلة

"يُطلب أن تكون العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على مستوى عالٍ، بينما يُفضل أن تكون العلاقات بين المتغيرات المستقلة بعضها ببعض ضعيفة. ومع ذلك، قد نجد أحياناً أن الارتباطات بين المتغيرات المستقلة قوية، مما يستدعي الحاجة لإجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به لكل متغير مستقل.

هناك شرطان أساسيان يجب توافرها لضمان أن يكون الارتباط بين المتغير المستقل وأي متغيرات أخرى ضعيفاً جداً، وهما: أولاً، يجب أن يكون معامل تضخم التباين أقل من 10، وثانياً، يجب أن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05. هذا يساعد على تفادي مشاكل التعددية

¹ حمزة محمد دودين، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2013، ص160.

الخطية في تحليل الانحدار¹.

الجدول رقم (46): يوضح معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معامل التضخم التباين	التباين المسموح
البعد التنظيمي	1.846	0.542
البعد الوظيفي	2.527	0.396
البعد المادي	2.036	0.491
البعد المعنوي	2.222	0.450
النمط القيادي	1.471	0.680
نظام الاتصال	1.551	0.645
التصميم الوظيفي	2.380	0.420
التكوين	1.583	0.632
الأجور والترقيات	1.719	0.582
ظروف العمل المادية	1.486	0.673
الأمان الوظيفي	2.313	0.432
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	1.887	0.530

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن:

- قيم معامل تضخم التباين امتدت من 1.471 الى 2.527 وكلها قيم اقل من 10
- قيم التباين المسموح امتدت من 0.396 الى 0.673 وكلها أكبر من 0.05

وبالتالي يمكن القول انه لا وجود لمشكلة الارتباطات المتداخلة بين المتغيرات المستقلة

¹ محمد الصالح قريشي، تقييم أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة، 2013، ص 245

ثانياً: التوزيع الطبيعي:

في دراستنا الحالية تم تناول مسألة اعتداليات البيانات بالتفصيل في الفصل السابق من خلال حساب معاملات التفلطح والالتواء وكانت النتيجة أن التوزيع طبيعي بعد اختبار التوزيع الطبيعي والتأكد من ملائمة لبيانات فرضيات الدراسة وكذا ملائمة النموذج الانحدار المتعدد يتم بعدها اختبار الفرضيات

المطلب الثاني: أثر جودة الحياة الوظيفية وابعادها (البعد التنظيمي. الوظيفي. المادي. المعنوي) على سلوك المواطنة التنظيمية

لقياس هذا الاثر، سنبداً بفحص الفرضية الصفرية الأولى والفرضيات الفرعية المرتبطة بها. من خلال هذه الفرضيات الفرعية سنستكشف كيف يؤثر كل بُعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية—والتي تشمل البعد التنظيمي، البعد الوظيفي، البعد المادي، والبعد المعنوي—على سلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: اختبار القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة

يتم اختبار ملائمة النموذج من خلال تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (47): تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى SIG الدلالة
أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية	0. 427	0. 182	18.608	0. 000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

حسب نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين وجود علاقة ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية الكلي وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بالجامعات مجال الدراسة حيث

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R): 0.427 بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، ما يشير الى وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين

- كما بلغت قيمة معامل التحديد R²: 0.182، ما يعني أن متغير جودة الحياة الوظيفية يمكنه تفسير 18.20% من تباين المتغير التابع سلوك المواطنة الكلي، أي أن 18.20% من التغير في اظهار سلوك المواطنة التنظيمية يعود الى التغير في جودة الحياة الوظيفية

إضافة الى ان قيمة F المحسوبة والتي بلغت 18.608 اوهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل أو تساوي 0.05، ومعنى ذلك اننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية الكلي على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

اذن لجودة الحياة الوظيفية أثر في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعات مجال الدراسة، وحتى نعرف أي هذه الأبعاد له الأثر الأكبر سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية
ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار صدق الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على اختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج من خلال قيمة T المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 0.05 والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد

الجدول رقم(48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	2.346	0.197	-	11.913	0.000
البعد التنظيمي	0.233	0.065	0.240	3.571	0.000
البعد الوظيفي	0.177	0.077	0.181	2.301	0.022
البعد المادي	0.228	0.075	0.215	3.046	0.003
البعد المعنوي	0.178	0.062	0.211	2.864	0.004

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة SIG للبعد التنظيمي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ما يعني اننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر للبعد التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر للبعد التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

α

كما بينت النتائج أن قيمة $SIG=0.022$ للبعد الوظيفي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، ما يعني أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر للبعد الوظيفي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر للبعد الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

أيضاً من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن قيمة $SIG=0.003$ للبعد المادي وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، ما يعني أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر للبعد المادي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر للبعد المادي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

أما فيما يخص البعد المعنوي فقد بينت النتائج أن قيمة $SIG=0.004$ للبعد المعنوي وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، ما يعني أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر للبعد المعنوي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة بوجود أثر للبعد المعنوي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

من خلال الجدول أعلاه أيضاً يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية كما يلي:

$$Y = 2.346 + 0.233 \text{ Organizational Dimension} + 0.177 \text{ Functional Dimension} + 0.228 \text{ Material Dimension} + 0.178 \text{ Psychosocial Dimension} + e$$

بغرض التوضيح أكثر ومعرفة أي الأبعاد الفرعية لها الأثر الأكبر قمنا بتحليل الانحدار المتعدد لكل بعد من الأبعاد: البعد التنظيمي، الوظيفي، المادي المعنوي

-تحليل الانحدار المتعدد للبعد التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (49): الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة SIG	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية BETA	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			B	الخطأ المعياري	
0.000	13.931	-	2.402	0.172	الثابت
0.000	5.333	0.287	0.054	0.010	نمط القيادة
0.005	2.829	0.152	0.126	0.045	الاتصال

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان مستوى الدلالة لبعد النمط القيادي $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتد في الدراسة الحالية 0.05 وبالتالي فهي دالة احصائيا ما يدل على ان بعد النمط القيادي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالجامعات محل الدراسة اما بالنسبة لمستوى دلالة بعد الاتصال فهي اقل من 0.05 ما يدل انها دالة وقيمة T المحسوبة اكبر من قيمة T الجدولية، ومنه فلبعد الاتصال اثر في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة

-تحليل الانحدار المتعدد للبعد الوظيفي لجودة الحياة الوظيفية في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول رقم(50): الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة SIG	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية BETA	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			B	الخطأ المعياري	
0.000	15.060	-	2.488	0.165	الثابت
0.000	8.581	0.460	0.369	0.043	التصميم الوظيفي
0.268	1.110	0.060	0.50	0.045	التكوين

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان مستوى الدلالة لبعء التصميم الوظيفي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية 0.05 وبالتالي فهي دالة ما يدل على ان بعد التصميم الوظيفي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالجامعات محل الدراسة اما بالنسبة لمستوى دلالة بعد التكوين $SIG=0.268$ فهي اكبر من 0.05 ما يدل على انها غير دالة، وقيمة T المحسوبة تساوي 1.110 اقل من قيمة T الجدولية، ومنه فبعء التكوين لا يؤثر في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة

-تحليل الانحدار تحليل الانحدار المتعدد للبعء المادي لجودة الحياة الوظيفية في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول رقم(51): الانحدار المتعدد لأثر الابعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	2.974	0.190	-	15.660	0.000
الأجور والترقيات	0.042	0.048	0.049	0.869	0.386
الظروف المادية	0.142	0.050	0.161	2.840	0.005

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان مستوى الدلالة لبعء الأجور والترقيات $sig = 0.386$ وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية 0.05 وبالتالي فهي غير دالة، ما يدل على ان بعد الأجور والترقيات يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالجامعات محل الدراسة اما بالنسبة لمستوى دلالة بعد الظروف المادية $SIG=0.005$ فهي اقل من 0.05 ما يدل انها دالة، وقيمة T المحسوبة تساوي 2.840 اكبر من قيمة T الجدولية، ومنه فبعء الظروف المادية اثر في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة

-تحليل الانحدار المتعدد للبعء التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول رقم(52): الانحدار المتعدد لأثر الابعاد المعنوية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة SIG	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية BETA	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			B	الخطأ المعياري	
0.000	18.185	-	0.146	2.655	الثابت
0.002	3.056	0.201	0.050	0.154	التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية
0.009	2.628	0.172	0.050	0.130	الأمان الوظيفي

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان مستوى الدلالة لبعده الأجر والترقيات $\text{sig} = 0.002$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية 0.05 وبالتالي فهي دالة مايدل على ان بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بالجامعات محل الدراسة. اما بالنسبة لمستوى دلالة بعد الظروف المادية $\text{SIG} = 0.009$ فهي اقل من 0.05 مايدل انها دالة، وقيمة T المحسوبة تساوي 2.628 اكبر من قيمة T الجدولية، ومنه فلبعد الأمان الوظيفي اثر في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة

المطلب الثالث: أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على الايثار الكياسة الروح الرياضية الضمير السلوك الحضاري

وذلك باختبار الفرضية الثانية، والتي تهدف لدراسة اثر ابعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى كل من الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير، السلوك الحضاري

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على كل من الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير، السلوك الحضاري

ولاختبار الفرضية، سنقوم بتقسيمها لخمس فرضيات فرعية، متعلقة كل منها بمتغير تابع واحد، كما سنعمد على طريقة enter في اختيار المتغيرات المستقلة وذلك كما يلي:

أولاً: أثر جودة الحياة الوظيفية على بعد سلوك الايثار

يتم معرفة الأثر من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية وأبعادها على بعد سلوك الإيثار لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر جودة الحياة الوظيفية على بعد سلوك الايثار

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	F المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
اثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك الايثار	0.305	0.093	2.765	8.555	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

حسب نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين وجود علاقة ارتباط بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وسلوك الايثار للموظفين بالجامعات مجال الدراسة حيث

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R): 0.305 بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وبعد الايثار، ما يشير الى وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين

- كما بلغت قيمة معامل التحديد R²: 0.093، ما يعني أن: جودة الحياة الوظيفية من خلال ابعادها مجتمعة يمكنها تفسير 9.3% فقط من تباين المتغير التابع سلوك الايثار، أي أن 90.7% من التغير في اظهار سلوك الايثار يعود الى التغير في جودة الحياة الوظيفية وابعادها.

وحسب تحليل التباين فقد بلغت قيمة F المحسوبة 8.5554 وهي دالة احصائيا عند مستوى 0.05 α ، وبالتالي توجد علاقة انحدارية معنوية بين الايثار، وجودة الحياة الوظيفية من خلال ابعادها مجتمعة وبالتالي نقبل هذا النموذج في تحليل العلاقة الانحدارية.

- اما بالنسبة لدرجة التأثير B فقد بلغت قيمتها 2.765، وبالتالي فإن التغير بدرجة واحدة في جودة الحياة الوظيفية يؤثر في مستوى سلوك الايثار ب 2.765، أي أن ابعاد جودة الحياة الوظيفية

مجتمعة تمارس تأثيرها على سلوك الايثار،

وبالتالي وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونثبت فرضيتها البديلة أي: أنه يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على سلوك الايثار في الجامعات مجال الدراسة

ثانيا: أثر جودة الحياة الوظيفية على بعد سلوك الكياسة

يتم معرفة الأثر من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على بعد الكياسة لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (54): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على بعد سلوك الكياسة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	F المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
اثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك الكياسة	0.320	0.102	2.841	9.514	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

حسب نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين وجود علاقة ارتباط بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وسلوك الكياسة للموظفين بالجامعات مجال الدراسة حيث

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R): 0.320 بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وبعد الكياسة، ما يشير الى وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين

- كما بلغت قيمة معامل التحديد R²: 0.102، ما يعني أن جودة الحياة الوظيفية من خلال ابعادها مجتمعة يمكنها تفسير 10.2% فقط من تباين المتغير التابع سلوك الكياسة، أي أن 10.2% من التغير في اظهار سلوك الكياسة يعود الى التغير في جودة الحياة الوظيفية وابعادها

وحسب تحليل التباين فقد بلغت قيمة F المحسوبة 9.514 وهي دالة احصائيا عند مستوى 0.05 α ، وبالتالي توجد علاقة انحدارية معنوية بين سلوك الكياسة، وجودة الحياة الوظيفية من خلال ابعادها مجتمعة وبالتالي نقبل هذا النموذج في تحليل العلاقة الانحدارية

- اما بالنسبة لدرجة التأثير B فقد بلغت قيمتها 2.841 وبالتالي فان التغير بدرجة واحدة في جودة الحياة الوظيفية يؤثر في مستوى سلوك الكياسة ب2.841، أي أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة تمارس تأثيرها على سلوك الكياسة،

وبالتالي وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونثبت فرضيتها البديلة أي: أنه يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على سلوك الكياسة في الجامعات مجال الدراسة

ثالثا: أثر جودة الحياة الوظيفية على بعد الروح الرياضية

يتم معرفة الأثر من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: لا يوجد أثر دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على بعد سلوك الروح الرياضية لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (55): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على بعد

سلوك الروح الرياضية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	F المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
اثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك الروح الرياضية	0.504	0.254	1.445	28.395	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

حسب نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين وجود علاقة ارتباط بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وسلوك الروح الرياضية للموظفين بالجامعات مجال الدراسة حيث:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R): 0.504 بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وبعد الروح الرياضية، ما يشير الى وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين

- كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 : 0.254، ما يعني أن جودة الحياة الوظيفية من خلال ابعادها مجتمعة يمكنها تفسير 25.4% من تباين المتغير التابع سلوك الروح الرياضية، أي أن 25.4% من التغير في اظهار سلوك الروح الرياضية يعود الى التغير في جودة الحياة الوظيفية وابعادها

وحسب تحليل التباين فقد بلغت قيمة F المحسوبة 28.395 وهي دالة احصائيا عند مستوى 0.

$\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي توجد علاقة انحدارية معنوية بين سلوك الروح الرياضية وجودة الحياة الوظيفية من خلال ابعادها مجتمعة، وبالتالي نقبل هذا النموذج في تحليل العلاقة الانحدارية.

- اما بالنسبة لدرجة التأثير B فقد بلغت قيمتها 1.445، وبالتالي فان التغير بدرجة واحدة في جودة الحياة الوظيفية يؤثر في مستوى سلوك الروح الرياضية ب1.445، أي ان ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة تمارس تأثيرها على سلوك الروح الرياضية،

، ومعنى ذلك اننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على سلوك الروح الرياضية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على سلوك الروح الرياضية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

رابعاً: اثر جودة الحياة الوظيفية على بعد الضمير

يتم معرفة الأثر من خلال اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على بعد الضمير لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم 56: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على بعد

الضمير

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	F المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
اثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك الضمير	0.235	0.055	2.783	4.895	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

حسب نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين وجود علاقة ارتباط بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وسلوك الضمير للموظفين بالجامعات مجال الدراسة حيث:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R): 0.235 بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وبعد الضمير، ما يشير الى وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين

- كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 : 0.055 ما يعني أن جودة الحياة الوظيفية من خلال

ابعادها مجتمعة يمكنها تفسير 5.5% من تباين المتغير التابع سلوك الضمير، أي أن 5.5% من التغير في اظهار سلوك الضمير يعود الى التغير في جودة الحياة الوظيفية وابعادها

وحسب تحليل التباين فقد بلغت قيمة F المحسوبة 4.895 وهي دالة احصائيا عند مستوى 0.05 $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي توجد علاقة انحدارية معنوية بين سلوك الضمير، وجودة الحياة الوظيفية من خلال ابعادها مجتمعة، وبالتالي نقبل هذا النموذج في تحليل العلاقة الانحدارية.

- اما بالنسبة لدرجة التأثير B فقد بلغت قيمتها 2.783 وبالتالي فان التغير بدرجة واحدة في جودة الحياة الوظيفية يؤثر في مستوى سلوك الروح الرياضية ب2.783، أي ان ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة تمارس تأثيرها على سلوك الضمير،

وبالتالي وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الضمير عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية وابعادها على بعد الضمير عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq 0.05$

خامسا: اثر جودة الحياة الوظيفية على بعد السلوك الحضاري

يتم معرفة الأثر من خلال اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على بعد السلوك الحضاري لدى الموظفين بالجامعات مجال الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (57): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على بعد

السلوك الحضاري

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	F المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
اثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك الحضاري	0.389	0.151	1.896	14.886	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

حسب نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول أعلاه تبين وجود علاقة ارتباط بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة؛ السلوك الحضاري للموظفين بالجامعات مجال الدراسة حيث:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R): 0.389 بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وبعد السلوك الحضاري، ما يشير الى وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين

- كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2: 0.151$ ، ما يعني أن جودة الحياة الوظيفية من خلال ابعادها مجتمعة يمكنها تفسير 15.10% من تباين المتغير التابع السلوك الحضاري، أي أن 15.10% من التغير في اظهار السلوك الحضاري يعود الى التغير في جودة الحياة الوظيفية وابعادها وحسب تحليل التباين فقد بلغت قيمة F المحسوبة 14.886 وهي دالة احصائيا عند مستوى 0.05 $\alpha \leq$ ، وبالتالي توجد علاقة انحدارية معنوية بين السلوك الحضاري، وجودة الحياة الوظيفية من خلال ابعادها مجتمعة، وبالتالي نقبل هذا النموذج في تحليل العلاقة الانحدارية

- اما بالنسبة لدرجة التأثير B فقد بلغت قيمتها 1.896 وبالتالي فان التغير بدرجة واحدة في جودة الحياة الوظيفية يؤثر في مستوى السلوك الحضاري ب1.896، أي أن ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة تمارس تأثيرها على السلوك الحضاري،

وبالتالي وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على السلوك الحضاري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على بعد السلوك الحضاري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المبحث الثالث: أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على جودة الحياة الوظيفية

من خلال هذا الجزء سنقوم باختبار فرضية الفروق الأولى والتي تقول:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المطلب الأول: أثر المتغيرات الشخصية (النوع، العمر) على جودة الحياة الوظيفية:

سيتم اختبار مدى تأثير المتغيرات الشخصية (النوع، العمر) على جودة الحياة الوظيفية

أولاً: أثر النوع على جودة الحياة الوظيفية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية التي تنص على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وابعادها تعزى لمتغير النوع عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على اختبارات المستقل INDEPENDENT SIMPLE T

TEST ضمن الحزمة الإحصائية SPSS ذلك لأن متغير النوع يقاس على مستويين فقط لا ثالث لهما ذكر وانثى.

الجدول رقم (58): اختبار INDEPENDENT SIMPLE T TEST لاثر متغير النوع على جودة الحياة الوظيفية

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار LEVENE		قيمة t	الدالة الإحصائية
				قيمة F	الدالة الإحصائية		
جودة الحياة الوظيفية	ذكر	3.363	0.521	1.536	0.216	0.301	0.764
	انثى	3.346	0.485				

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه: وحسب اختبار levene والذي يستخدم لفحص تجانس التباين بين المجتمعين "ذكر. انثى"، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار $F=0.216$ ، بمستوى دلالة 0.301، وهي غير دالة احصائيا كونها أكبر من مستوى الدلالة المعمول به في الدراسة والمقدر ب0.05. وبالتالي فالقرار هو قبول الفرضية الصفرية لهذا الاختبار ونرفض الفرضية البديلة، أي أن التباين متجانس

بالنسبة لمستوى دلالة اختبار t لجودة الحياة الوظيفية أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية ما يعني انه غير دال احصائيا وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير النوع .

وبالتالي وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات: فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تحققت ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير النوع عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من صويص إبراهيم كامل 2015 و f.kashani2012، بالمقابل تختلف عن نتائج دراسة كل من اية عبد القادر إبراهيم صرصور 2015، ديوب 2014، swpna2015

ثانيا: أثر متغير السن على إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة الإحصائية spss ، ذلك لان متغير العمر يقاس على اكثر من مستويين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (59): اختبار one way anova لأثر متغير العمر على جودة الحياة الوظيفية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	اختبار Levene	
						الدلالة الاحصائية	القيمة الاحصائية
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	6.726	2	3.363	14.663	0.000	2.502
	داخل المجموعات	77.065	336	0.229			
	المجموع	83.791	338	/			
							0.083

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار 92.505 بمستوى دلالة يساوي 0.083، وهي غير دالة احصائيا لان دلالتها اكبر من 0.05، وبالتالي فان التباين في جودة الحياة الوظيفية متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 14.663 مستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بانه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وابعادها تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من محمد عبد اشتيوي 2014، ديوب 2014 ، swapna 2015 ، في حين تختلف عن نتائج دراسة كل من :صويص إبراهيم كامل 2018 و خليل إسماعيل ماضي 2014 و kashani 2012

✓ وفي هذه الحالة لا بد من البحث عن مصدر هذه الفروق والمجموعات المسؤولة عن هذه الدلالة، ونطبق في هذه الحالة اختبار المقارنات البعدية POST HOC لقياس متوسطات تقييم أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية تبعا لكل زوجين من فئات العمر

بالرجوع الى اختبار LEVENE لجودة الحياة الوظيفية، فقد وضحنا ان التباين متجانس ولذلك سيتم تطبيق اختبار المقارنات البعدية المتجانسة لان شرط التجانس محقق والمتمثل في اختبار LSD، وسيتم توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (60): يوضح اختبار post hoc باستخدام مؤشر LSD للمقارنات الثنائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الفئة العمرية

الاختبار	المتغير التابع	الفئة العمرية I	الفئة العمرية	الفرق المتوسط-I	الدلالة الإحصائية
اختبار post hoc باستخدام مؤشر LSD	جودة الحياة الوظيفية	من 19 الى 30 سنة	من 31 الى 50 سنة	0.55212	0.000
			اكثر من 50 سنة	0.51678	0.000
		من 31 الى 50 سنة	من 19 الى 30 سنة	-0.55212	0.000
			اكثر من 50 سنة	-0.03535	0.653
		اكثر من 50 سنة	من 19 الى 30 سنة	-0.51678	0.000
			من 31 الى 50 سنة	0.03535	0.653

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه، ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى جودة الحياة الوظيفية بين المجموعات (من 19 الى 30 سنة) و (من 31 سنة و 50 سنة فاكثر) لصالح فئة (من 19 الى 30 سنة)، لأنها تحوز على أكبر متوسط حسابي. حيث بلغ متوسط الفرق بينهما ($0.55212 \pm$) إضافة الى ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة (من 19 الى 30 سنة) و(اكثر من 50 سنة) لصالح فئة (من 19 الى 30 سنة) بمتوسط فرق يساوي ($0.51678 \pm$)، وكل هذه الفروق دالة احصائيا بمستوى دلالة اقل من 0.05.

المطلب الثاني: أثر المتغيرات الوظيفية (الاقدمية، المؤهل العلمي) على إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية

سيتم اختبار مدى تأثير المتغيرات الوظيفية (الاقدمية، المؤهل العلمي) على جودة الحياة

الوظيفية

أولاً: أثر متغير الاقدمية على إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية القائلة بأنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الاقدمية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة الإحصائية spss ، ذلك لان متغير الاقدمية يقاس على اكثر من مستويين والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم(61): اختبار one way anova لأثر متغير الاقدمية على جودة الحياة الوظيفية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	اختبار Levene	
						الدلالة الاحصائية	القيمة
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	7.578	2	3.789	16.706	0.000	2.647
	داخل المجموعات	76.213	336	0.227			
	المجموع	83.791	338	/			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وباعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار 2.647 بمستوى دلالة يساوي 0.072، وهي غير دالة احصائيا لان دلالتها اكبر من 0.05، وبالتالي فان التباين في جودة الحياة الوظيفية متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 16.706 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وابعادها تعزى لمتغير الاقدمية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كل من ديوب 2014، 2015 swapna بالمقابل تختلف عن نتائج دراسة كل من: خليل إسماعيل ماضي 2014، صويص إبراهيم كامل 2018 ومحمد عبد اشتيوي 2014

وفي هذه الحالة لابد من البحث عن مصدر هذه الفروق والمجموعات المسؤولة عن هذه الدلالة، ونطبق في هذه الحالة اختبار المقارنات البعدية POST HOC لقياس متوسطات تقييم أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية تبعا لكل زوجين من فئات الاقدمية

بالرجوع الى اختبار LEVENE لجودة الحياة الوظيفية، فقد وضعنا ان التباين متجانس ولذلك سيتم تطبيق اختبار المقارنات البعدية المتجانسة لان شرط التجانس محقق والمتمثل في اختبار LSD، وسيتم توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي

الجدول رقم(62): يوضح اختبار post hoc باستخدام مؤشر LSD للمقارنات الثنائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الاقدمية

الاختبار	المتغير التابع	الاقدمية	للفئة العمرية	الفرق المتوسط	الدلالة الإحصائية
اختبار post hoc باستخدام مؤشر LSD	جودة الحياة الوظيفية	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 15 سنة	0.44123	0.000
			اكثر من 15 سنة	0.38799	0.000
		من 5 سنوات الى 15 سنة	اقل من 5 سنوات	-0.44123	0.000
			اكثر من 15 سنة	-0.5324	0.353
		اكثر من 15 سنة	اقل من 5 سنوات	-0.38799	0.000
			من 5 سنوات الى 15 سنة	0.05324	0.353

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى جودة الحياة الوظيفية بين المجموعات (اقل من 5 سنوات) و(من 05 الى 15 سنة) و(اقل من 5 سنوات واكثر من 15 سنة) لصالح فئة (اقل من 5 سنوات) لأنها تحوز على اكبر متوسط حسابي. حيث بلغ متوسط الفرق في هذه المجموعات على الترتيب (0.44123+-) و(0.38799+-)، وكل هذه الفروق دالة احصائيا بمستوى دلالة اقل من 0.05

ثانيا: أثر متغير المؤهل العلمي على إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية التي نصها كما يلي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة الإحصائية spss ، ذلك لان متغير المؤهل العلمي يقاس على أكثر من مستويين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (63): اختبار one way anova لأثر متغير المؤهل العلمي على جودة الحياة الوظيفية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	اختبار Levene	
						الدالة الإحصائية	القيمة
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	0.476	5	0.796	0.380	0.862	2.578
	داخل المجموعات	83.316	333	0.230			
	المجموع	83.791	338	/			
							0.037

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار 2.578 بمستوى دلالة يساوي 0.037، وهي دالة احصائية لان دلالتها أقل من 0.05، وبالتالي فان التباين في جودة الحياة الوظيفية غير متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 0.380 بمستوى دلالة 0.862 وهو اكبر من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والقائلة بانه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وابعادها تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة ديوب 2014 وتتفق عن نتائج صويص إبراهيم كامل 2018، خليل إسماعيل إبراهيم ماضي 2014

المطلب الثالث: أثر المتغيرات الوظيفية (متغير المسمى الوظيفي، الجامعة المستخدمة) على إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية

سيتم اختبار مدى تأثير المتغيرات الوظيفية (متغير المسمى الوظيفي، الجامعة المستخدمة) على جودة الحياة الوظيفية

أولاً: أثر متغير المسمى الوظيفي على إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية تنص على ما يلي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة الإحصائية spss ، ذلك لان متغير المسمى الوظيفي يقاس على اكثر من مستويين والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (64): اختبار one way anova لأثر متغير المسمى الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية

اختبار Levene	الدلالة الإحصائية		قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
	القيمة	الدلالة الإحصائية						
0.015	4.237	0.068	2.711	0.665	2	1.331	بين المجموعات	جودة الحياة الوظيفية
				0.245	336	82.461	داخل المجموعات	
				/	338	83.791	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار 4.237 بمستوى دلالة يساوي 0.015، وهي دالة احصائيا لان دلالتها أقل من 0.05، وبالتالي فان التباين في جودة الحياة الوظيفية غير متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 2.711 بمستوى دلالة 0.068 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة. ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وابعادها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمد عبد اشتيوي 2014

ثانيا: أثر متغير الجامعة المستخدمة على إجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية التالية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجامعة المستخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة الإحصائية spss ، ذلك لان متغير الجامعة المستخدمة يقاس على اكثر من مستويين والجدول التالي

يوضح ذلك

الجدول رقم (65): اختبار one way anova لأثر متغير الجامعة المستخدمة على جودة الحياة الوظيفية

اختبار Levene		الدلالة الاحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
الدلالة الاحصائية	القيمة							
0.000		0.000	29.422	5.458	4	21.832	بين المجموعات	جودة الحياة الوظيفية
	6.219			0.186	334	61.959	داخل المجموعات	
				/	338	83.791	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار 6.219 بمستوى دلالة يساوي 0.000، وهي دالة احصائية لان دلالتها اقل من 0.05، وبالتالي فان التباين في جودة الحياة الوظيفية غير متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 29.422 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وابعادها تعزى لمتغير الجامعة المستخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من خليل إسماعيل ماضي 2014 و M.yadav et al 2019

وفي هذه الحالة لابد من البحث عن مصدر هذه الفروق والمجموعات المسؤولة عن هذه الدلالة، ونطبق في هذه الحالة اختبار المقارنات البعدية POST HOC لقياس متوسطات تقييم افراد العينة لجودة الحياة الوظيفية تبعا لكل زوجين من الجامعات

بالرجوع الى اختبار LEVENE لجودة الحياة الوظيفية، فقد وضحنا ان التباين غير متجانس ولذلك سيتم تطبيق اختبار المقارنات البعدية غير المتجانسة لان شرط التجانس غير محقق والمتمثل في اختبار TAMHANE، وسيتم توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (66): يوضح اختبار post hoc باستخدام مؤشر TAMHANE للمقارنات الثنائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الجامعة المستخدمة:

الاختبار	المتغير التابع	الاقدمية	الفئة العمرية	الفرق المتوسط	الدالة الإحصائية
اختبار post hoc باستخدام مؤشر TAMHANE	جودة الحياة الوظيفية	جامعة قسنطينة 02	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف	0.01393	1
			جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي	-0.16272	0.396
			جامعة محمد لمين دباغين سطيف	0.16237	4360.
			جامعة سكيكدة	-0.52050	0.000
		المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف	جامعة قسنطينة 02	-0.01393	1
			جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي	-0.17665	0.292
			جامعة محمد لمين دباغين سطيف	0.14845	0.573
			جامعة سكيكدة	-0.53443	0.000
		جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي	جامعة قسنطينة 02	0.16272	0.396
			المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف	0.17665	0.292
			جامعة محمد لمين دباغين سطيف	0.32509	0.000
			جامعة سكيكدة	-0.35778	0.000
		جامعة محمد لمين دباغين سطيف	جامعة قسنطينة 02	-0.16237	0.436
			المركز الجامعي عبد الحفيظ	-0.14845	0.573

		بالوصوف			
0.000	-0.32509	جامعة العربي بن مهدي ام البواقي			
0.000	-0.68288	جامعة سكيكدة			
0.000	0.52050	جامعة قسنطينة 02			
0.000	0.53443	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف	جامعة سكيكدة		
0.000	0.35778	جامعة العربي بن مهدي ام البواقي			
0.000	0.68288	جامعة محمد لمين دباغين سطيف			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى جودة الحياة الوظيفية بين المجموعات (جامعة سكيكدة- جامعة قسنطينة 2) و(جامعة سكيكدة- المركز الجامعي) و (جامعة سكيكدة- جامعة العربي بن مهدي ام البواقي) و(جامعة سكيكدة- جامعة محمد لمين دباغين سطيف) لصالح جامعة سكيكدة لانها تحوز على اكبر متوسط حسابي. حيث بلغ متوسط الفرق في هذه المجموعات على الترتيب (0.52509) و(0.53443+) و(0.35778+) و(0.68288+)، إضافة الى ذلك توجد فروق بين (جامعة محمد لمين دباغين -جامعة العربي بن مهدي) لصالح جامعة العربي بن مهدي ام البواقي بمتوسط فرق قدر يساوي (0.32509+)، وكل هذه الفروق دالة احصائيا بمستوى دلالة اقل من 0.05

المبحث الرابع: أثر المتغيرات الوظيفية والشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال هذا الجزء سنقوم باختبار فرضية الفروق الثانية والتي نقول:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية وتعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المطلب الأول: أثر المتغيرات الشخصية (متغير النوع ، العمر) على سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار أثر المتغيرات الشخصية (النوع، العمر) على سلوك

المواطنة التنظيمية:

أولاً: أثر متغير النوع على سلوك المواطنة التنظيمية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية التي تنص على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على اختبارت المستقل INDEPENDENT SIMPLE T TEST ضمن الحزمة الإحصائية SPSS ذلك لان متغير النوع يقاس على مستويين فقط لا ثالث لهما ذكر وانثى.

الجدول رقم (67): اختبار INDEPENDENT SIMPLE T TEST لأثر متغير النوع على سلوك المواطنة التنظيمية

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار LEVENE		الدالة الإحصائية
				قيمة F	الدالة الإحصائية	
سلوك المواطنة التنظيمية	ذكر	5.8743	0.56594	0.067	0.795	0.919
	انثى	5.9373	0.56045			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم أعلاه: وحسب اختبار levene والذي يستخدم لفحص تجانس التباين بين المجتمعين "ذكر. انثى"، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار $F=0.067$ ، بمستوى دلالة 0.795، وهي غير دالة احصائيا كونها أكبر من مستوى الدلالة المعمول به في الدراسة والمقدر ب0.05، وبالتالي فالقرار هو قبول الفرضية الصفرية لهذا الاختبار ونرفض الفرضية البديلة، أي ان التباين متجانس

بالنسبة لمستوى دلالة اختبار t لجودة الحياة الوظيفية أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الحالية ما يعني انه غير دال احصائيا وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من بوخمخ جئات 2019، kashani2012، آية عبد القادر إبراهيم صرصور 2015، وتختلف عن نتائج دراسة M.YADAV ET AL2019

وبالتالي وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات: فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي

تحققت ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

ثانياً: أثر متغير العمر على إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الصفرية الفرعية والتي نصها كمايلي:

انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية

تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة

الإحصائية spss ، ذلك لان متغير العمر يقاس على اكثر من مستويين والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (68) اختبار one way anova لاثر متغير العمر على سلوك المواطنة التنظيمية

اختبار Levene		الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
0.579	0.547	0.007	4.995	1.540	2	3.080	بين المجموعات	سلوك المواطنة التنظيمية
				3080.	336	103.587	داخل المجموعات	
				/	338	106.666	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة

الاجمالية لهذا الاختبار 0.547 بمستوى دلالة يساوي 0.579، وهي غير دالة احصائيا لان دلالتها

اكبر من 0.05، وبالتالي فان التباين في جودة الحياة الوظيفية متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 4.995 بمستوى دلالة 0.007 وهو اقل من مستوى الدلالة

المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة لقائلة

بانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى

لمتغير العمر عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ،

وفي هذه الحالة لابد من البحث عن مصدر هذه الفروق والمجموعات المسؤولة عن هذه الدلالة،

ونطبق في هذه الحالة اختبار المقارنات البعدية POST HOC لقياس متوسطات تقييم افراد العينة

لسلوك المواطنة التنظيمية تبعا لكل زوجين من فئات الأقدمية

بالرجوع الى اختبار LEVENE لجودة الحياة الوظيفية، فقد وضحنا ان التباين متجانس ولذلك سيتم تطبيق اختبار المقارنات البعدية غير المتجانسة لان شرط التجانس محقق والمتمثل في اختبار LSD، وسيتم توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي

الجدول رقم (69): يوضح اختبار post hoc باستخدام مؤشر LSD للمقارنات الثنائية لمتغير جودة

الحياة الوظيفية حسب متغير العمر

الاختبار	المتغير التابع	الأقدمية	الفئة العمرية	الفرق المتوسط	الدلالة الإحصائية
اختبار post hoc باستخدام مؤشر LSD	جودة الحياة الوظيفية	من 19 سنة الى 30	من 31 سنة الى 50	0.30909	0.009
			اكثر من 50 سنة	0.12308	0.385
		من 31 سنة الى 50 سنة	من 19 سنة الى 30	-0.30909	0.009
			اكثر من 50 سنة	-0.18601	0.042
		اكثر من 50 سنة	من 19 سنة الى 30	-0.12308	0.385
			من 31 سنة الى 50 سنة	0.18601	0.042

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين المجموعات (من 19 الى 30 سنة) و(من 31 الى 50 سنة) لصالح فئة (من 19 الى 30 سنة) لأنها تحوز على اكبر متوسط حسابي. حيث بلغ متوسط الفرق (0.30909+)، وأيضاً بين المجموعتين من 31 الى 50 سنة واكصر من 50 سنة لصالح فئة اكثر من 50 سنة بمتوسط فرق +0.18601 لصالح فئة اكثر من 50 سنة لأنها تحوز على اكبر متوسط حسابي وكل هذه الفروق دالة احصائياً بمستوى دلالة اقل من 0.05

المطلب الثاني: أثر المتغيرات الوظيفية (متغير الأقدمية، المؤهل العلمي) على إجابات افراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية

سيتم اختبار مدى تأثير المتغيرات الوظيفية (متغير الأقدمية، المؤهل العلمي) على إجابات افراد

العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: أثر متغير الأقدمية على إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة الإحصائية spss، ذلك لأن متغير الأقدمية يقاس على أكثر من مستويين والجدول التالي يوضح ذلك الجدول رقم (70): اختبار one way anova لأثر متغير الأقدمية على سلوك المواطنة التنظيمية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	اختبار Levene	
						الدلالة الإحصائية	القيمة
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	1.244	2	0622	1.982	0.139	5.415
	داخل المجموعات	105.422	336	0.314			
					0.005		

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار 5.415 بمستوى دلالة يساوي 0.005، وهي دالة احصائيا لان دالته اقل من 0.05، وبالتالي فان التباين في سلوك المواطنة التنظيمية غير متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 1.982 مستوى دلالة 0.139 وهي غير دلالة إحصائية كونها اكبر من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

ثانياً: أثر متغير المؤهل العلمي على إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية القائلة بأنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة الإحصائية spss ، ذلك لان متغير المؤهل العلمي يقاس على اكثر من مستويين والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم(71): اختبار one way anova لأثر متغير المؤهل العلمي على سلوك المواطنة التنظيمية

اختبار Levene		الدلالة الاحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
الدلالة الاحصائية	القيمة							
0.968	0.138	0.06	3.343	1.020	5	5.099	بين المجموعات	سلوك المواطنة التنظيمية
				0.305	333	123.543	داخل المجموعات	
				/	338	106.666	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار 0.138 بمستوى دلالة يساوي 0.968، وهي غير دالة احصائيا لان دلالتها اكبر من 0.05،، وبالتالي فان التباين في سلوك المواطنة التنظيمية متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 3.343 بمستوى دلالة 0.06 وهو اكبر من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.القائلة بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ،

المطلب الثالث: أثر المتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، الجامعة) على إجابات افراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية

سيتم اختبار مدى تأثير المتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، الجامعة) على إجابات

افراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية

أولا: أثر متغير المسمى الوظيفي على إجابات افراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة، ونص

الفرضية كما يلي

انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة الإحصائية spss ، ذلك لان متغير المسمى الوظيفي يقاس على اكثر من مستويين والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (72): اختبار one way anova لأثر متغير المسمى الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية

اختبار Levene		الدلالة الاحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
الدلالة الاحصائية	القيمة							
0.178	1.734	0.543	0.612	0.194	2	0.387	بين المجموعات	سلوك المواطنة التنظيمية
				0.316	336	106.279	داخل المجموعات	
				/	338	106.666	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار 1.734 بمستوى دلالة يساوي 0.178، وهي غير دالة احصائيا لان دلالتها اكبر من 0.05، وبالتالي فان التباين في سلوك المواطنة التنظيمية متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 0.612 بمستوى دلالة 0.543 وهو اكبر من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة. ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

ثانيا: أثر متغير الجامعة المستخدمة على إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية

ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية التي نصها كما يلي:

انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة المستخدمة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي one way anova ضمن الحزمة الإحصائية spss ، ذلك لان متغير الجامعة المستخدمة يقاس على اكثر من مستويين والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (73): اختبار one way anova لأثر متغير الجامعة المستخدمة على سلوك المواطنة التنظيمية

اختبار Levene		الدلالة الاحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
الدلالة الاحصائية	القيمة							
0.000	4.669	0.000	22.646	5.689	4	22.757	بين المجموعات	سلوك المواطنة التنظيمية
				0.251	334	83.909	داخل المجموعات	
				/	338	106.666	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على اختبار levene، فقد بلغت القيمة الاجمالية لهذا الاختبار 4.669 بمستوى دلالة يساوي 0.000، وهي دالة احصائيا لان دلالتها اقل من 0.005، وبالتالي فان التباين في سلوك المواطنة التنظيمية غير متجانس

من خلال F التي بلغت قيمتها 22.646 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا أي 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة المستخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل بومخم جئات 2019 و m.YADAV ET AL2019

وفي هذه الحالة لابد من البحث عن مصدر هذه الفروق والمجموعات المسؤولة عن هذه الدلالة، ونطبق في هذه الحالة اختبار المقارنات البعدية POST HOC لقياس متوسطات تقييم افراد العينة لجودة الحياة الوظيفية تبعا لكل زوجين من الجامعات

بالرجوع الى اختبار LEVENE لجودة الحياة الوظيفية، فقد وضحنا ان التباين غير متجانس ولذلك سيتم تطبيق اختبار المقارنات البعدية غير المتجانسة لان شرط التجانس غير محقق والمتمثل في اختبار TAMHANE، وسيتم توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي.

الجدول رقم (74): يوضح اختبار post hoc باستخدام مؤشر TAMHANE للمقارنات

الثنائية لمتغير جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي:

الاختبار	المتغير التابع	الاقدمية I-J	الفئة العمرية J	الفرق المتوسط I-J	الدلالة الإحصائية
اختبار post hoc باستخدام مؤشر TAMHANE	سلوك المواطنة التنظيمية	جامعة قسنطينة 02	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف	-0.5468	1
			جامعة العربي بن مهدي ام البواقي	0.47522	0.000
			جامعة محمد لمين دباغين سطيف	-0.00610	1
			جامعة سكيكدة	-0.28717	0.005
	سلوك المواطنة التنظيمية	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف	جامعة قسنطينة 02	0.5468	1
			جامعة العربي بن مهدي ام البواقي	0.52990	0.000
			جامعة محمد لمين دباغين سطيف	0.04858	1
			جامعة سكيكدة	-0.23250	0.171
	سلوك المواطنة التنظيمية	جامعة العربي بن مهدي ام البواقي	جامعة قسنطينة 02	-0.47522	0.000
			المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف	-0.52990	0000
			جامعة محمد لمين دباغين سطيف	-0.48132	0.000
			جامعة سكيكدة	-0.76239	0.000
	سلوك المواطنة التنظيمية	جامعة محمد لمين دباغين سطيف	جامعة قسنطينة 02	0.00610	1
			المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف	-0.04858	1
جامعة العربي بن مهدي ام البواقي			0.48132	0.000	

		ام البواقي			
0.002	-0.28108	جامعة سكيكة	جامعة سكيكة		
0.171	0.28717	جامعة قسنطينة 02			
0.171	0.23250	المركز الجامعي عبد الحفيظ باوالصوف			
0.000	0.76239	جامعة العربي بن مهدي ام البواقي			
0.002	0.28108	جامعة محمد لمين دباغين سطيف			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين المجموعات (جامعة سكيكة-جامعة قسنطينة 2) و(جامعة العربي بن مهدي ام البواقي) و (جامعة سكيكة-جامعة محمد لمين دباغين سطيف) لصالح جامعة سكيكة لأنها تحوز على أكبر متوسط حسابي. حيث بلغ متوسط الفرق في هذه المجموعات على الترتيب (0.28717+) و(0.76239-) و(0.28108-+). إضافة الى ذلك توجد فروق بين (قسنطينة-جامعة العربي بن مهدي) لصالح جامعة قسنطينة بمتوسط فرق يساوي (0.25791-+). وأيضا بين المجموعة (المركز الجامعي ميله-جامعة العربي بن مهدي ام البواقي) لصالح المركز الجامعي ميله بمتوسط فرق (0.52990-+) وبين المجموعة (جامعة محمد لمين دباغين سطيف. جامعة العربي بن مهدي ام البواقي) بتفوق جامعة محمد لمين دباغين بمتوسط فرق (0.48132-+) وكل هذه الفروق دالة احصائيا بمستوى دلالة اقل من 0.05

المطلب الرابع: تفسير النتائج

سنقوم فيما يلي بتفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات

أولا: تفسير نتائج فرضيات الاثر

1- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة في وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهو ما يدل على وجود اعتقاد عام لدى الموظفين بالجامعات محل الدراسة بضرورة واهمية تحسين الحياة الوظيفية لأنها تساهم في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتفسر هذه النتيجة من خلال:

-نظرية التبادل الاجتماعي: تفترض هذه النظرية أن الموظفين يبادلون المؤسسة برد الجميل

مقابل ما يتلقونه من دعم واحترام وتقدير ورفاهية وظيفية (عدالة. أمان وظيفي...) تتولد لديه سلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة (الجامعة) كتقديم المساعدة، تحسين سمعة المؤسسة، التعاون، الولاء وهي جوهر سلوك المواطنة التنظيمية

- جودة الحياة الوظيفية كمحفز داخلي: عندما يشعر الموظف بالرضا عن جوانب بيئة عمله (الأمان الوظيفي، فرص الترقية، التقدير...) فإنه يميل الى تجاوز المهام الرسمية ويظهر سلوكيات تطوعية غير رسمية

- الرضا يولد الانتماء جودة الحياة الوظيفية تعزز الشعور بالعدالة والاحترام لدى الموظف ما يؤدي الى رفع مستوى الولاء والانتماء للجامعة فيندفع تلقائيا للمساهمة الإيجابية في تطوير بيئة العمل

- تقليل الضغوط وتحسين المزاج الوظيفي: عندما تكون ظروف العمل مناسبة وتحترم حاجات الموظف النفسية والمهنية، تقل مستويات التوتر والصراع ما يدفع الفرد الى التصرف بشكل اكثر إيجابية وتعاوناً مع زملائه ومؤسسته.

✓ أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر للبعد التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ويعود هذا التأثير الى

أولاً: نمط الاتصال وذلك من خلال:

- تعزيز الثقة والعدالة: نمط الاتصال الفعال يولد الثقة في المؤسسة كونه مطلع على ما يجري ما يدفعه لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية

- نقل قيم وثقافة المنظمة: الاتصال أداة لنقل ثقافة المؤسسة وقيمها مثل الالتزام، الانضباط، المبادرة فعندما يكون الاتصال ذو فعالية فإنه يوضح التوقعات السلوكية ويشجع على الالتزام تطوعاً، فيصبح الموظف يربط بين نجاحه ونجاح المؤسسة.

- الاتصال المفتوح: يقلل من سوء الفهم والغموض، التنافس السلبي الناتج عن انعدام المعلومات، الاستياء التنظيمي وبالتالي زيادة التعاون وروح الفريق.

ثانياً نمط القيادة: يُفسر وجود أثر للنمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية بأن القائد يُعدّ أحد أهم العوامل التي تشكّل المناخ النفسي والاجتماعي داخل المنظمة، فأسلوبه في التعامل مع الأفراد، ومدى عدالته ودعمه وتحفيزه لهم، يحدد مستوى دافعيتهم واستعدادهم لتقديم سلوكيات تتجاوز متطلبات العمل الرسمية. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن القادة الذين يُظهرون اهتماماً واحتراماً وعدلاً تجاه مرؤوسيهم يخلقون لديهم شعوراً بالالتزام والولاء، مما يدفعهم إلى رد الجميل عبر سلوكيات

طوعية إيجابية مثل التعاون، المساعدة، والمحافظة على صورة المنظمة. لذا، فإن النمط القيادي التحويلي أو الداعم يعزز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بناء الثقة والانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

✓ أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر للبعد الوظيفي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ويعود هذا الأثر إلى: مؤشر التصميم الوظيفي حيث يشير نموذج خصائص الوظيفة ل Hackman & Oldham إلى أن التصميم الفعال يكون من خلال تنوع المهام، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة، الاستقلالية والتغذية الراجعة، وتؤدي هذه الأبعاد الخمسة إلى تعزيز حالات نفسية لدى الموظف تتمثل في الشعور بجدوى الوظيفة، الإحساس بالمسؤولية اتجاه الوظيفة ومن المتوقع أن تؤدي هذه الحالات النفسية إلى توليد سلوكيات إيجابية مثل الدافع الداخلي الرضا الوظيفي سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمكن أن تساعد نظرية التبادل الاجتماعي في فهم العلاقة بين التصميم الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث كما وسبق وأشارنا إلى أنها تعتمد على العلاقة التكافلية بين المؤسسة والموظف والذي إذا عومل بطريقة جيدة من خلال منحه وظيفة ممتعة مستقلة متنوعة فمن المحتمل أن يقوم بالمثل من خلال استثمار طاقاته الخاصة في شكل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

✓ أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر للبعد المادي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ويعود هذا التأثير إلى مؤشر الظروف المادية مثل جودة المكاتب تجهيزات العمل الإضاءة التهوية توفير الموارد المادية اللازمة وذلك من خلال تأثيرها المباشر على راحة الموظف ورضاه النفسي فوفقاً لنظريات الدافعية ونموذج بيئة العمل، توفير بيئة عمل مريحة وآمنة تحسن من رضا العاملين، وتقلل من الضغوط الجسدية والنفسية، مما يخلق لديهم استعداداً أكبر لبذل جهد إضافي يتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة. فعندما يشعر الموظف أن المؤسسة توفر له ظروف عمل لائقة (مكاتب منظمة، تهوية جيدة، معدات حديثة، إضاءة مناسبة...) فإنه يفسر ذلك كدليل على اهتمام الإدارة به، فيرد هذا الاهتمام بسلوكيات إيجابية تجاه المنظمة وزملائه، وهو ما يندرج ضمن سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أن نظرية التبادل الاجتماعي تدعم هذا التفسير، حيث يرى الأفراد أن الاستثمار الذي

تقدمه المؤسسة في تحسين ظروف العمل الفيزيائية يوحد لديهم التزاماً أخلاقياً وردّ جميل يتمثل في الانخراط الطوعي في أنشطة تخدم المصلحة العامة للمنظمة

✓ أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر للبعد المعنوي لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ويعود هذا التأثير إلى:

- مؤشر التوازن بين الحياة العملية والشخصية والذي يعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، لأنه يحقق للموظف حالة من الانسجام النفسي والاجتماعي. عندما يتمكن الفرد من تلبية متطلبات عمله دون أن يتعارض ذلك مع مسؤولياته الشخصية والعائلية، تقل مستويات التوتر والإرهاق، وتزداد الطاقة الإيجابية والقدرة على المبادرة، كما أن دعم المؤسسة لتحقيق هذا التوازن — عبر المرونة في جداول العمل أو فهم ظروف الموظف الشخصية — يُعتبر شكلاً من أشكال الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)، الذي تدعمه نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يرد الموظفون على هذا الدعم بإظهار سلوكيات مواطنة تنظيمية عالية، تعبيراً عن الامتنان ورد الجميل

- مؤشر الأمان الوظيفي والذي يعتبر جزءاً من الحاجات الأساسية التي يجب إشباعها قبل الانتقال إلى مستويات أعلى من الحاجات، مثل الانتماء وتحقيق الذات. وعندما تُلبى هذه الحاجة، يصبح الموظف أكثر استعداداً للانخراط في سلوكيات مواطنة تنظيمية، كالمساعدة الطوعية والتعاون وحماية ممتلكات المؤسسة.

كما أن نظرية تبادل المنافع الاجتماعية تشير إلى أن شعور الموظف بالأمان الوظيفي يوِّد لديه التزاماً متبادلاً مع المنظمة، حيث يرد هذا الشعور من خلال تقديم جهود إضافية لا تفرضها المهام الرسمية، وهو جوهر سلوك المواطنة التنظيمية

2- أثبتت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على كل من الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير، السلوك الحضاري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث يمكن تفسير ذلك بأن توفير بيئة عمل داعمة ومتكاملة من حيث نمط الاتصال الفعال، التصميم الوظيفي، الأمان الوظيفي، الظروف المادية الجيدة، تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية... يعزز لدى الموظفين بالجامعات محل الدراسة الشعور بالرضا والانتماء الوظيفي تجاه مؤسساتهم، هذا الشعور الإيجابي ينعكس بدوره على استعدادهم لبذل جهد إضافي لتقديم المساعدة والدعم الطوعي لزملائهم دون انتظار مقابل (الايثار)، الحرص على تجنب النزاعات وإظهار الاحترام أثناء التعاملات (الكياسة)، تحمل الضغوط والمواقف السلبية دون تذمر (الروح الرياضية)، الالتزام بالقوانين في غياب رقابة مباشرة (الضمير المهني) المبادرة والمشاركة في أنشطة لتطوير المؤسسة وتقديم صورة إيجابية لها (سلوك حضاري).

ثانياً: تفسير نتائج فرضيات الفروق

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير النوع عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ويفسر ذلك بأن جميع الموظفين بالجامعات محل الدراسة يشتركون في ادراك متقارب لجودة الحياة الوظيفية بغض

النظر عن كونهم ذكر أو انثى، مما يعكس حرص هذه الجامعات على تحقيق العدالة والمساواة بين الجنسين، ويمكن ارجاع ذلك الى ثقافة الإدارات بهذه المؤسسات التي تسعى الى توفير فرص متكافئة وتمكين الجميع من تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم الوظيفية دون تمييز.

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لصالح فئة من 19 الى 30 سنة، ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد في هذه المرحلة العمرية غالبًا ما يكونون في بداية مساهمهم المهنية، مما يمنحهم دافعية أكبر وتطلعات إيجابية تجاه العمل، إضافة إلى قلة الضغوط الأسرية والاجتماعية مقارنة بالفئات الأكبر سنًا، وهو ما ينعكس على إدراكهم المرتفع لجودة الحياة الوظيفية. كما أن طبيعة العمل الجامعي قد توفر لهذه الفئة فرصًا أكثر للتعلّم والتطور المهني، مما يعزز شعورهم بالرضا والارتباط الإيجابي بالعمل. في المقابل، قد تميل الفئات الأكبر سنًا الى مستويات اقل من الرضا نتيجة تراكم الخبرات أو ارتفاع سقف توقعاتهم، مما يفسر انخفاض مستويات إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية مقارنة بالفئة الأصغر سنًا.

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الاقدمية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لصالح فئة الموظفين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات، يمكن تفسير ذلك بان المراحل الأولى من المسار المهني غالبًا ما تتسم بارتفاع مستويات الدافعية الداخلية والالتزام، حيث يسعى الموظف الجديد الى اثبات الذات وبناء صورة مهنية إيجابية، الامر الذي ينعكس إيجابًا في تقييم ظروف العمل وبيئته، إضافة الى ان محدودية الخبرة تقلل احتمالية تراكم الضغوط المرتبطة بالعمل أو الإحساس بالإرهاك المهني وهو ما يعزز ادراكهم لجودة الحياة الوظيفية في المقابل فان الموظفين ذوي الاقدمية الأكبر غالبًا ما ترتفع لديهم التوقعات والتطلعات وعندما لا تتطابق هذه التوقعات مع الواقع التنظيمي ينعكس ذلك سلبيًا على مستوى رضاهم وادراكهم لجودة الحياة الوظيفية

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وابعادها تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، ويدل ذلك على ان مستوى التعليمي للموظفين لا يؤثر على ادراكهم لجودة الحياة الوظيفية، ويفسر ذلك بان البيئة الجامعية محل الدراسة توفر ظروفًا متقاربة لجميع الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وابعادها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهو ما يدل على ان اختلاف المسمى الوظيفي بين الموظفين لم يكن له تأثير جوهري

على ادراكهم لجودة الحياة الوظيفية ويمكن تفسير ذلك بان الجامعات محل الدراسة توفر بيئة عمل تتسم بقدر من العدالة والمساواة بين مختلف الفئات الوظيفية، حيث يحصل الموظفون على فرص متقاربة فيما يتعلق بالظروف المهنية وأساليب الدعم الإداري وامكانيات التطوير.

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وابعادها تعزى لمتغير الجامعة المستخدمة الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لصالح جامعة سكيكدة ويعزى ذلك على الأرجح الى اختلاف ظروف العمل بين الجامعات محل الدراسة سواء من حيث توافر الموارد والإمكانات أو أساليب التسيير أو مستوى الدعم المقدم للموظفين مما انعكس إيجابا على ادراكهم لجودة الحياة الوظيفية في المقابل الجامعات التي سجلت متوسطات اقل قد تعاني من قيود إدارية وتنظيمية أدت الى انخفاض مستويات الرضا لديهم، اذن الفروق المسجلة بين الجامعات تعكس اختلافات موضوعية في بيئة العمل الجامعي ودرجة الاهتمام بتعزيز رفاهية الموظفين

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، يعني ذلك ان هذا السلوك ينظر له باعتباره استجابة تنظيمية لا تتأثر بالفوارق الفردية المتعلقة بالنوع، فالمواطنة التنظيمية ترتبط بدرجة اندماج الفرد في وظيفته وشعوره بالانتماء لمؤسسته، وهي عوامل تتشكل من خلال المناخ التنظيمي السائد والقيم السائدة، كما ان بيئة العمل الجامعي التي تتسم بتشابه الأدوار الوظيفية وتكافؤ الفرص بين النوعين ذكر-انثى تحد من أي اختلافات محتملة في ممارسة هذه السلوكيات ومن ثم يمكن القول ان النوع لا يمثل عاملا محددًا في تفسير مستوى سلوك المواطنة التنظيمية

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث ظهر ان الفئة العمرية (19-30 سنة) اكثر ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالفئة (31-50 سنة)، ويعود ذلك الى ان الافراد في بداية حياتهم المهنية عادة ما يكونون أكثر حماسا وانخرطا في العمل والسعي لإثبات الذات والاندماج في المؤسسة

إضافة الى ذلك بينت النتائج ان الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) سجلت مستويات أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالفئة العمرية (31-50 سنة) وهو ما يمكن تفسيره بان الافراد الأكبر سنا يتمتعون بخبرة أطول واحساس أكبر بالمسؤولية والانتماء للمنظمة مما يعزز لديهم الميل للمبادرة وتقديم الدعم التطوعي.

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة

الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرر الاقدمية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وهو ما يدل على ان ادراك افراد العينة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر بسنوات الاقدمية، أي ان الموظفين القدامى والجدد على حد سواء يبدون مستويات متقاربة من السلوكيات الطوعية، ويمكن تفسير لذلك بان سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بدرجة اكبر بعوامل تنظيمية اكثر مما يرتبط بعدد سنوات الخبرة كما ان طابع العمل الجامعي يقوم على معايير مهنية واخلاقية متشابهة بين مختلف الفئات مما يحد من تأثير عامل الاقدمية على بروز فروق جوهرية في ممارسة هذه السلوكيات.

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة

الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، ويعزى ذلك الى ان سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون، المبادرة، الالتزام الطوعي، الايثار ترتبط بالدرجة الأولى بالثقافة التنظيمية السائدة، وبمستوى العدالة والدعم الذي توفره المؤسسة الجامعية، وليس بالمستوى التعليمي للموظف، فمهما كان المستوى التعليمي يبقى الانخراط في هذه السلوكيات ناتجا للشعور بالانتماء والثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة وهو ما يخلق تقاربا في إدراك جميع الموظفين لأهمية هذه السلوكيات كما ان طبيعة العمل الجامعي نفسه قائمة على معايير وقيم مهنية مشتركة تجعل تأثير المؤهل العملي محدود وغير ملموس

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة

الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، ويدل ذلك على ان ممارسة هذه السلوكيات لا يرتبط بالمستوى الوظيفي أو طبيعة المنصب الذي يشغله الفرد في الجامعة، فسواء كان الموظف يشغل منصبا إداريا، أكاديميا أو تقنيا، فان تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون الايثار الالتزام الطوعي، المبادرة ينبع من الثقافة التنظيمية السائدة والقيم المشتركة بين العاملين، أكثر مما ينبع من طبيعة المسمى الوظيفي، كما ان بيئة العمل الجامعي تتسم بقدر عالي من التكامل والتداخل بين مختلف الوظائف، مما يجعل جميع الموظفين يشعرون بمسؤولية جماعية تجاه المؤسسة، مما يؤدي الى تقليص الفروق السلوكية التي تعزى لاختلاف المسميات الوظيفية.

✓ أظهرت نتائج الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة

الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة المستخدمة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ حيث أظهرت جامعة سكيكدة تفوقاً ملحوظاً مقارنة بجامعات قسنطينة 2، العربي بن مهدي أم البواقي، ومحمد لمين دباغين سطيف، وهو ما يعكس تميز بيئتها التنظيمية والإدارية في خلق مناخ عمل أكثر إيجابية وداعمة لتبني السلوكيات الطوعية، مثل التعاون، المبادرة، والإيثار. وقد يُعزى هذا التفوق إلى وضوح السياسات الداخلية، أو طبيعة أنماط القيادة، أو فعالية آليات التحفيز

المتبعة في هذه الجامعة، مما يسهم في رفع مستوى إدراك العاملين لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية. كما بينت النتائج تفوق جامعة قسنطينة 2 على جامعة العربي بن مهيدي، وكذلك تفوق المركز الجامعي ميله على الجامعة ذاتها، الأمر الذي قد يفسر باختلافات مرتبطة بالثقافة التنظيمية وطبيعة المناخ الوظيفي؛ إذ غالبًا ما تتميز بعض المؤسسات الجامعية بقدرتها على تعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي بشكل أكبر مقارنة بغيرها. إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج تفوق جامعة محمد لمين دباغين سطيف على جامعة العربي بن مهيدي، وهو ما يعزز الفرضية القائلة بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بالدرجة الأولى بخصوصيات الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية والدعم الإداري السائد في كل مؤسسة.

وعليه، فإن هذه الفروق الدالة إحصائيًا تعكس أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس سلوكًا موحدًا بين مختلف الجامعات، بل يتشكل وفق خصوصيات البيئة التنظيمية لكل مؤسسة جامعية، وهو ما يؤكد الدور المحوري للسياسات الداخلية والثقافة التنظيمية في تعزيز أو إضعاف هذه السلوكيات.

خلاصة الفصل:

تسعى مختلف المؤسسات عامة والجامعات خاصة الى الحصول على مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية من طرف مواردها البشرية، ولا يكون ذلك الا من خلال تحسين وتعزيز جودة الحياة الوظيفية.

من خلال هذا الفصل تم استعمال الاستبيان في جمع البيانات، وتم تحليل هذه البيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهذا بهدف تحليل وعرض نتائج إجابات مفردات العينة فيما يخص مستوى جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة واختبار فرضيات الدراسة من جهة أخرى، فقد تم في الجزء الأول من الفصل تحليل نتائج الاستبيان حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي من نسب، تكرارات لتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم مستوى كل من سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

بعد ذلك انتقلنا الى اختبار فرضيات الدراسة بهدف توضيح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية، إضافة الى وجود علاقة وتأثير لجودة الحياة الوظيفية على كل من سلوك الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري.

- في الجزء الأخير قمنا باختبار فرضيات الفروق في إدراك كل من جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية نتيجة التأثير بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير النوع، المؤهل العملي، المسمى الوظيفي في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى للمتغيرات العمر، الاقدمية، الجامعة المستخدمة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع، المسمى الوظيفي، الاقدمية، المؤهل العملي في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات العمر، الجامعة المستخدمة.

خاتمة

خاتمة

لقد كان الهدف من دراستنا الحالية تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في زيادة فعالية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية واثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من جامعات الشرق الجزائري وقد وقع اختيارنا على خمس جامعات: جامعة عبد الحميد مهري، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، وانطلقنا في دراستنا بالفصل الأول وتم عرض من خلاله الاطار النظري لجودة الحياة الوظيفية من حيث المفهوم، النشأة الأهمية، تحليل الابعاد، آلية التطبيق، وأخيرا نماذج عن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ببعض الجامعات الأجنبية، ثم حاولنا تقديم في الفصل الثاني الاطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية مع التطرق للعلاقة النظرية بين متغيري الدراسة جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، أما الفصل الثالث فقد خصصناه لعرض حول الجامعات عموما والجامعة الجزائرية إضافة الى التركيز على الجوانب المنهجية وكيفية إجراءات الدراسة، وفي الأخير تطرقنا من خلال الفصل الرابع لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج

ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول لمجموعة من النتائج والاقتراحات، نستعرضها فيما يلي:

أولا: نتائج الدراسة النظرية

- مفهوم جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الجوانب، ولا يوجد تعريف موحد له، فكل باحث وضع تعريفا حسب رأيه، دراسته، بيئة الدراسة

- بدأ ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية بداية السبعينات من القرن الماضي في الشركات الامريكية

- أولى بدايات تطبيق جودة الحياة الوظيفية كان في الولايات المتحدة الامريكية في أحد مصانع جنرال موتور بنيويورك، ثم انتشر تطبيقه في مختلف المؤسسات الأخرى على اختلاف أنواعها واشكالها

- مفهوم جودة الحياة الوظيفية مرتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي، فكلما زاد توفر العوامل الوظيفية والتنظيمية، المادية والمعنوية لبيئة العمل تزيد درجة رفاية الموظفين والتزامهم الوظيفي وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي الى تحسين أداء وفعالية المنظمة.

- لتحقيق التطبيق الفعال لبرامج جودة الحياة الوظيفية لا بد من توفر النية الصادقة من خلال تبني المنظمة ثقافة داعمة لها وتهيئة الموظفين، إضافة الى توفير الموارد المالية التي تتطلبها جودة الحياة الوظيفية

- تعمل جودة الحياة الوظيفية على احداث التوازن والانسجام بين الحياة الشخصية للموظفين وحياتهم الوظيفية

-تؤثر جودة الحياة الوظيفية في الكثير من السلوكيات الادارية في المنظمة

-يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوك طوعي غير محدد في الدور الرسمي، ولا يرتبط بنظم الحوافز وتقييم الأداء، أي أنه يظهر دون مقابل.

-لسلوك المواطنة التنظيمية آثار إيجابية كبيرة منها أنها تؤدي الى توطيد العلاقات بين الموظف والمسؤولين من جهة وبين الموظفين بعضهم ببعض من جهة أخرى، يرفع الروح المعنوية، يقلل التسرب الوظيفي

النتائج التطبيقية

من أهم النتائج التطبيقية المتوصل اليها من خلال الدراسة:

-مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.35 بنسبة قبول متوسط، جاء البعد التنظيمي في المركز الأول من حيث الأهمية وتوفرها بالجامعات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3.43 ، يليه البعد الوظيفي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.39، ثم في المرتبة الثالثة البعد المعنوي بمتوسط حسابي 3.31 وفي المرتبة الأخير البعد المادي بمتوسط حسابي 3.27

-مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة ذو مستوى مرتفع بمتوسط حسابي 3.59، حيث جاء بعد "الكياسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.77، وفي المرتبة الثانية بعد الضمير بمتوسط حسابي 3.75 ثم في المرتبة الثالثة بعد الايثار بمتوسط حسابي 3.62 اما المرتبة الرابعة فكانت للبعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي 3.49 وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي 3.29

-بينت نتائج الفرضية الرئيسية وجود تأثير لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وتدلل هذه النتيجة على أنه كلما زاد الاهتمام بتحسين بيئة العمل وظروفه التنظيمية، الوظيفية، المادية والمعنوية للموظفين بالجامعات محل الدراسة، كلما زاد الدافع نحو القيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تنتمي للأدوار والواجبات الرسمية للوظيفة.

-بينت النتائج وجود تأثير للأبعاد التنظيمية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ويرجع هذا الأثر الى مؤشر الاتصال

ونمط القيادة معا

بينت نتائج وجود تأثير للأبعاد الوظيفية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ويرجع هذا الأثر الى مؤشر التصميم الوظيفي

بينت نتائج وجود تأثير للأبعاد المادية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ويرجع هذا الأثر الى مؤشر الظروف المادية

بينت نتائج وجود تأثير للأبعاد المعنوية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ويرجع هذا الأثر الى مؤشرين: الأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية

-بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة الحياة الوظيفية وابعادها على بعد الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير، السلوك الحضاري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير النوع، المؤهل العملي، المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات العمر، الاقدمية، الجامعة المستخدمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع، المسمى الوظيفي، الاقدمية، المؤهل العملي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات: العمر، الجامعة المستخدمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

التوصيات:

-الاهتمام بجميع الجوانب التنظيمية والوظيفية والمادية والمعنوية التي قد تعيق أداء الموظفين لمهامهم بفعالية، وهذا لا يتم الا من خلال فتح باب الحوار أمام الموظفين للتعرف على آرائهم ومتطلباتهم واحتياجاتهم

-الاهتمام بالجانب المادي خاصة فيما يتعلق بالأجور وإعادة النظر في قيمته بما يتناسب مع القدرة الشرائية للموظف

-العمل على تحقيق تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين

-ادخال سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن معايير منح الترقيات والمناصب العليا بهدف زيادة الفعالية

-الاهتمام بالجانب الاجتماعي والشخصي للموظفين وتوفير جميع الاليات لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفة

-الاهتمام بجانب الأمان الوظيفي للموظفين من خلال وضع اليات تجعلهم يشعرون بأهميتهم داخل بيئة العمل

-ترسيخ وتنمية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من اجل تحسين الأداء وذلك من خلال مكافأة ذوي السلوكيات الطوعية

-العمل على إيجاد نظام لمشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات

-تقديم برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام وسائل الاتصال ووسائل الإدارة الالكترونية لضمان استغلالها بشكل فعال.

-آفاق الدراسة:

-أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة مقارنة بين الموظفين والأساتذة بالجامعة.

-دراسة مقارنة بين الموظفين الدائمين والموظفين بعقود عمل في تبني سلوك المواطنة التنظيمية

-مساهمة الدعم التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الجزائرية

وفي الختام، نرجو أن نكون قد وُفِّقنا في معالجة موضوع هذه الدراسة واختيار منهجيتها بما ينسجم مع أهدافها، على أمل أن تمثل هذه الجهود إضافة علمية متواضعة في هذا المجال، وأن تكون منطلقاً لدراسات مستقبلية أكثر شمولاً وعمقاً.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

❖ القرآن الكريم برواية حفص عن عاصم.

- 1) القرآن الكريم، سورة النساء
- 2) القرآن الكريم، سورة القصص
- 3) القرآن الكريم، سورة آل عمران
- 4) القرآن الكريم، سورة الاسراء
- 5) القرآن الكريم، سورة القلم

❖ الحديث الشريف

- 1) حديث شريف، صحيح الترمذي
- 2) حديث شريف، صحيح الجامع
- 3) حديث شريف، سنن الترميدي
- 4) حديث شريف، رواه البخاري

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

❖ المعاجم

- 1) قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر: 2002.
- 2) المنجد في اللغة والإعلام، د م، الطبعة 21، دار المشرق، بيروت، لبنان.

❖ الكتب

- 1) ابراهيم بدر شهاب الصبيحات، قضايا إدارية واقتصادية معاصرة (ط1) عمان: دار المسيرة، 2019
- 2) إحسان، دهش جلاب؛ كمال كاظم، طاهر الحسني. إدارة التمكين والاندماج. ط.2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2014.
- 3) احمد محمد الدمرداش، جوده الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2018،
- 4) أمين عبد العزيز، حسن. إدارة الأعمال. قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 5) بشير، العلاق. الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. ط.1، دار اليازوري، عمان: 2008 .
- 6) بلال، خلف السكرتة. القيادة الإدارية الفعالة. دار ميسره للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.

- (7) بن العساف، صالح. الدخلى إلى البحث فى العلوم السلوكية. دار الزهراء، الجزائر، 2010 .
- (8) بوبكر بوخرىسه محمود وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمى، عمان، الأردن، 2016
- (9) بوحفص مباركى، العمل البشرى، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر. وهران، 2004.
- (10) توفيق عبد الرحمان. التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية، ا لطبعة الأولى، 2007.
- (11) الجبورى، إ.م، إدارة الجودة :جوانب نظرية وتجارب واقعية .الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- (12) جلاء عبد الحميد، راتب. الانتماء الاجتماعى للشباب المصرى دراسة سوسىولوجية فى حقبة الانفتاح. مركز المحروسة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- (13) حسين حريم، السلوك التنظيمى سلوك الافراد والجماعات فى منظمات الأعمال، دار الجامد للنشر والتوزيع الأردن: 2004.
- (14) حمداوى وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، مصر، 2001.
- (15) حمزة محمد دودين، التحليل الاحصائى المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2013.
- (16) خالد عبد الرحمان، هيتى. إدارة المواد البشرية: مدخل استراتيجى. ط.1، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- (17) خالد عبد الرحيم إلهيتى. إدارة الموارد البشرية. ط.1 دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- (18) خالد عبد الوهاب زين الدين. القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالى. دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- (19) خالد فتحى ماضى، أحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، ط.1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010.
- (20) خيضر، كاظم محمود. السلوك التنظيمى. دار صفاء للنشر والتوزيع. ط.1، عمان: 2002.
- (21) دليو فضيل، إشكالية المشاركة الديمقراطية فى الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة قسنطينة، 2001
- (22) رافد، الحريرى. مهارات القيادة التربوية فى اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج، عمان، 2007.

- (23) رافدة الحبري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (24) ربحي مصطفى، عليان؛ وآخرون. أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة. ط.1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (25) رمضان، محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج. المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- (26) زايري بلقاسم، منهجية البحث العلمي، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020.
- (27) سامح عبد المطب عامر. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط.1. دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن: 2011.
- (28) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الافراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- (29) السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
- (30) سعود بن محمد، خاشقجي، هاني يوسف. الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط.6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006.
- (31) السلمي، علي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- (32) سليم بطرس، جلدة. إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، ط.1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (33) سمية بن قداش وآخرون، ادارة السلوك التنظيمي، edition itinéraires scientifiques، الجزائر، 2022.
- (34) سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- (35) سيد محمد، جاد الرب. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009.
- (36) شحاتة، حسن. التعليم الجامعي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى، مكتبة الدار العربية للكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- (37) صفوان محمد المبيضين وآخرون، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- (38) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية، 2004
- (39) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار

- الجامعية، مصر، 2000
- 40) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2001.
- 41) طلعت دياب. الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصاداتها: الجزء الاول، منظمة العمل العربية، القاهرة:1994.
- 42) عادل محمد زيد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006
- 43) عادل محمد، زيد. العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2006.
- 44) عاطف عبد الله، مكاوي. القيادة الإدارية. ط.1، مؤسسة طيبة للنشر، مصر، 2013 .
- 45) عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، منحنى نظم، ط.3، دار وائل للنشر، الأردن، 2010
- 46) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 47) عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2016
- 48) عبد السلام، بن شايح القحطاني. سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. ط.1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض:2016.
- 49) عبد الفتاح بوخمخ. تسيير الموارد البشرية. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع 2011
- 50) عبد الله بن عبد الغني، الطجم. التطوير التنظيمي المفاهيم - النماذج-الإستراتيجية. ط. 5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة: 2009.
- 51) عبد المجيد، قدي. أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية-الرسائل والأطروحات. ط.1، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 52) العجمي، محمد حسنين. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط.9، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 53) عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار الخوارزم العلمية، 2008
- 54) عساف عبد المعطي، مبادئ الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- 55) عقيلي، عمر وصفي. إدارة القوى العاملة. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.

- 56) عمار، بوحوش ؛ وآخرون. منهاج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 .
- 57) العميان، محمود سليمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1: 2002.
- 58) عيسى حيرش، منهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية حسب المقاربة الاستنباطية. النشر الجامعي الجديد الجزائر، الجزائر، 2021.
- 59) فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، الطبعة السادسة مزيدة ومعدلة، القاهرة، 1988.
- 60) فوزي بومنجل، واقع التكوين الجامعي العربي ورهاناته المستقبلية، سلسلة الدراسات الاجتماعية، مشكلات وقضايا المجتمع في عالم متغير، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 61) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 62) كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996
- 63) مازن فارس رشيد إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001
- 64) مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 65) محمد احمد عبد النبي. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- 66) محمد الكردي، إدارة الموارد البشرية، ط.2، دار المناهج للنشر والتوزيع 2010، الأردن،
- 67) محمد ربيع شحاتة، علم النفس الصناعي، ط.1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 68) محمد فؤاد مهنا سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة 1967
- 69) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار النشر والتوزيع، الأردن، طبعة الثالثة، 1993 .
- 70) محمد، شهاب. السلوك الإنساني في التنظيم. دار الفكر العربي، القاهرة:1982.
- 71) محمد، عبيدات؛ وآخرون. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. ط.2، دار

- وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- (72) محمد، فلاق. مواطنة المنظمات الأعمال. ط.1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018 .
- (73) مصطفى، عشوي. أسس علم النفس الصناعي. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 1992.
- (74) معن محمود، عياصرة. مروان محمد بن حمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط.1. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن: 2008.
- (75) موسى، المدهون؛ إبراهيم، الجزراوي. تحليل السلوك التنظيمي. ط.1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان: 1995.
- (76) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (77) نظير، محمود كامل. السلوك التنظيمي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2002.
- (78) نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة 03، دار الثقافة، عمان، 1999 .
- (79) يوسف الطيب، إدارة السلامة والصحة المهنية، الطبعة الأولى، سيفوي لاستشارات السلامة والصحة المهنية والتدريب والجودة والبيئة، الإمارات العربية المتحدة، 2009
- (80) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دارا لوراق، عمان، 2007.
- (81) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (82) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة، 2014.

❖ الأطروحات والرسائل

أ- أطروحات الدكتوراه

- (1) إبراهيم رابح عبد القادر، علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث فيعلم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2018.
- (2) أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- (3) أحمد بن محمد عسيري، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل من

- وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية، ماجستير في الإدارة بكلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
- (4) احمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيبة الاغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة:الجزائر، 2018.
- (5) بلمقدم يحيى، واقع الجامعة الجزائرية ومظاهر التغيير الاجتماعي في ظل نظام ل.م.د. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع جامعة بوبكر بلقايد تلمسان 2021 .
- (6) بورزق يوسف، التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل-دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 كلية العلوم الاجتماعية، 2019.
- (7) حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام L M D من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
- (8) حاقة الازهري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2022.
- (9) حمياني صبرينة، إختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في عالقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.
- (10) حياة قدة، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2022.
- (11) خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية للحصول على درجة دكتوراه فلسفة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014.
- (12) ساكر هدى، المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية بجامعة 20 اوت سكيكدة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم 2022.
- (13) سعيد علي النعاس، أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في

- منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021.
- 14) سمير عباسي، التمكين وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم نفس تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة 1، 2022.
- 15) شلبي اسماعيل السويطي، جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
- 16) صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د جامعة محمد خيضر بسكرة 2019.
- 17) عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.
- 18) عبد القادر أحمد دواليبي، اختبار اثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغير في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة حلب، سوريا، 2010.
- 19) عبد الكريم بن خالد، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.
- 20) عمار حشوف، التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم النفس العمل وتنظيم كلية علم النفس والتربية جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 - الجزائر - 2019.
- 21) عمار ريم، المواطنة التنظيمية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة: دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتيبوتكال ومؤسسة فارما أليونس الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة الاغواط، الجزائر، 2020.
- 22) غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 23) كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة:

- مطاحن عمر بن عمر -قائمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2021.
- 24** محمد الصالح قريشي، تقييم أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة، 2013.
- 25** محمد حسين صالح عبد الغفور، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2011.
- 26** ناظم جواد عبد السلام الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007
- 27** هاجر قريشي. جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية-دراسة حالة الادارات المحلية بولاية قسنطينة. أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2017
- 28** هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013.
- 29** ونوغي فتيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علو التسيير تخصص اعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2021.
- ب-رسائل الماجستير**
- 1** أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003
- 2** ايمن يوسف، تطور التعليم العالي الإصلاح والآفاق السياسية، رسالة ماجستير علم الاجتماع السياسي جامعة يوسف بن خدة الجزائر 2008.
- 3** خدنة يسمينة، واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير كلية

- العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- (4) عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير فيعلم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- (5) كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة البويرة، 2015.
- (6) محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
- (7) هارون أسماء، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- (8) هاشم عيسى عبد الرحمن أو حميد، اثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

❖ المجالات والمدخلات

أ- المدخلات

- (1) قوادري مريم، صوفي إيمان، أخلاقيات العمل كأداة للحدّ من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، الملتقى الوطني؛ حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي الاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.

ب- المجالات:

- (1) يوسف مسعود غنيم، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين: حالة دراسية في محافظة نابلس، دراسات في الموارد البشرية، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014
- (2) احمد إبراهيم موسى، عمار فتحي موسى، دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة السادات جمهورية مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 24، العدد 01، 2015
- (3) احمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد 17، العدد 2، 2002 .
- (4) بشرى هاشم محمد، أسيل جمدي عثمان، أثر سلوك المواطن في تحجيم الاتكالية الاجتماعية،

- مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 32، جامعة بغداد، العراق
- (5) بوتاعة سليمة، بوخمخ جنات، الدعم التنظيمي كمدخل لإدارة التغيير في المنظمة، مجلة القبس الدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد:01، العدد: 1:2019.
- (6) الثبتي مليحان، الجامعات:نشأتها، مفهومها، وظائفها، المجلة التربوية، المجلد14، العدد 154، الكويت، 2000
- (7) الثبتي مليحان، الجامعات: نشأتها، مفهومها، وظائفها، المجلة التربوية، المجلد14، العدد 154، الكويت، 2000.
- (8) حامدي محمد، علاقات حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد المجلد 03 العدد01، 2019
- (9) حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية مجلد 30، العدد الأول، 2014.
- (10) حلا فزاع داغر امين، واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل من وجهة نظر القيادات الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 9، العدد1، 2019 .
- (11) رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد، 8 الجزائر، 2015.
- (12) زرقان ليلي، إصلاح التعليم العالي الراهن ل م د ومشكلات الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-سطيف2-الجزائر، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد9، العدد02، 2012
- (13) زرقان، ليلي، اصلاح التعليم العالي الراهن lmd ومشكلات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف. مجلة العلوم الاجتماعية. العدد 16، 2012.
- (14) سعد العنزي، سما سعد خير الله الفضيل، فلسفة نوعية الحياة في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 13، العدد 45، 2007، حسن
- (15) سعد أمنية خير توفيق. واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 03، العدد05، 2021.
- (16) سعود غسان احمد البشر، تاريخ الجامعات الأوروبية منذ النشأة وحتى نهاية العصور

- الوسطى، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد 27، 2023.
- 17) سوداني نور الدين، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2022،
- 18) شوقي محمد الصباغ، محمد يماني زوام عاشور، دور التوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين موارد الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثالث، 2020
- 19) الصالح منسول، إسماعيل بن ملوكة، جودة الحياة الوظيفية رؤيا إستراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 07، 2018
- 20) صبرينة حمياني، بن أحمد أخضر، مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، 1، 2023، 01.
- 21) عبد الله بن سالم بافراج، العمل في ضوء القرآن الكريم، مجلة البحوث والدراسات القرآنية، مجلد (11)، العدد (19)، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد-مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف-الأمانة العامة، السعودية، 2014.
- 22) عبد الله صحراوي، شيوخ نجاة، تنمية المجتمع ودور الجامعة الجزائرية: تحديات الواقع ومتطلبات المستقبل رؤى نظرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 05، العدد 03، 2014
- 23) عبد الناصر طلب حسن، الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعات الحكومية السعودية وتأثيره على أدائهم الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس الأجانب جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2023،
- 24) عبيدي فاطمة الزهراء، ادارة المؤسسة الجامعية بين تحديات عصر المعلومات ومتطلبات ادارة المعرفة كمدخل مهم لتطوير الاداء التنظيمي-جامعة عنابة نموذجاً، مجلة تنوير العدد السادس، 2018.
- 25) عبيدي فاطمة الزهراء، إدارة المؤسسة الجامعية بين تحديات عصر المعلومات ومتطلبات ادارة المعرفة كمدخل مهم لتطوير الاداء التنظيمي-جامعة عنابة نموذجاً، مجلة تنوير العدد السادس، 2018
- 26) عليمات علي، عقيل محمد، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط من وجهة نظرهن، مجلة المنار، المجلد، 2014، 8.

- (27) فاطمة عجرمة، أثر تأمين بيئة العمل على جودة الحياة بمواقع مشروعات التشييد المصرية بين التفعيل والمسؤولية التشريعية والتعاقدية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 1، العدد 3، غزة، 2016
- (28) فضلون الزهراء، واقع التدريب المهني للموظف الإداري في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة ام البواقي، مجلة أفق للعلوم، العدد 11، 2018.
- (29) الفقي أدهم محمد رشدي وأدهم محمد رشدي. أثر جودة الحياة الوظيفية في تنميه سلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك الحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 09 العدد الثالث، 2018.
- (30) فهمي خليفة صالح الفهداوي، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 02، 2005.
- (31) محمد عبد اشتوي. اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 3، 2015.
- (32) مريم ضبع، بن كحول محمد، قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11 المجلد، العدد (03)، 2019.
- (33) نهلة عبد القادر هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد 11، مصر، 2015.
- (34) هديل زياد الزغبى، اثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022.
- (35) هريكش مسعود، أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى-جيجل. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2020

❖ المنشورات

أ- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

- (1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى 1424 الموافق ل 23 اوت 2003، المحدد للمهام والقواعد المحددة لتنظيم وعمل المؤسسة الجامعية، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 51 في 25 جمادى 1424 الموافق ل 24 اوت 2003
- (2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، امر رقم 06-03 مؤرخ في 19

جمادى 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 38

- (3) قانون رقم 83/11 المؤرخ ي 02/07/1983 المتضمن التامينات الاجتماعية المعدل والمتمم
 (4) القانون رقم 08/01 المؤرخ في 2008/01/23 لاسيما المادة 02/06/08 من القانون رقم 83/13 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية المعدل والمتمم.

❖ المواقع الالكترونية

- (1) جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، <http://www.univ-skikda.dz/index.php/ar> /تم
 الاطلاع 2023/05/12، الساعة 14:00
 (2) جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، <https://www.univ-oeb.dz> /تم الاطلاع
 2023/09/17 الساعة 00:00
 (3) جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة <https://www.univ-.02.constantine2.dz/?lang=ar>
 تم الاطلاع 2023/10/16، الساعة 18:00
 (4) جامعة محمد لمين دباغين سطيف <https://www.univ-.02.setif2.dz/index.php?lang=ar>
 تم الاطلاع 2023/10/16
 (5) لينا العطار الجامعات تاريخها مفهومها وتطورها حول العالم نشر في 1 أغسطس 2020
 على <https://www.noonpost.com/37794> /تم الاطلاع 2022/12/10
 (6) المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة. <https://www.centre-univ-mila.dz> /تم
 الاطلاع 2023/09/02 الساعة 12:00
 (7) جامعة Cornell ، من الموقع الالكتروني، <https://www.cornell.edu/> /تم الاطلاع 15
 2023/02/
 (8) جامعة Montana ، من الموقع الالكتروني، <https://www.umt.edu> تم الاطلاع 24-05-
 2023
 (9) جامعة Toronto ، من الموقع الالكتروني، <https://www.utoronto.ca> ،تم الاطلاع 22-
 2022-12

ثالثا: المراجع باللغة الفرنسية

❖ livres

- 1) Dupuis & Martel & Viorol & Bibeau & Bonneville ,La qualité de vie au travail Bilan de Connaissances L'inventaire systémique de qualité de vie au travail. France: Centre

de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales, 2009

- 2) Hermel P., Le management participatif: Sens, réalités, actions, Editions d'organisation, Paris,. 5 Idem. 1988

❖ articles

- 1) Baribeauc.royer c l'entretien individuel en recherche qualitative :usages et modes de présentation dans la revue des sciences de l'éducation.revue des sciences de l'education , 38(1) ,2012
- 2) Lyne.J. Voillon court, Satisfaction et motivation au travail, pharmactuel, Vol 36, N° 4 , 2003.
- 3) Pascal Paillé, Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel, Revue européenne de psychologie appliquée 58 , 2008.
- 4) Viateur L, Johanne T, La qualité de vie au travail et l'horaire variable, relation industriel, Vol 38, N° 03, 1983.

❖ theses

- 1) LIZA HENRY, Relation Entre Le Degré De Satisfaction Au Travail Et Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Chez Les Enseignants Au Secondaire, Mémoire Présenté À L'université Du QUÉBEC À Trois-Rivières Comme Exigence Partielle De La Maitrise En Éducation, Avril 2004

❖ المراجع باللغة الانجليزية ❖

❖ Books

- 1) Anderson.C.R."Managementskills, fonctions and organization performance". Allyn and Bacon.Inc, London;1998
- 2) Bowditch. JM, Buno. AF, A PRIMER ON ORGANIZATION OF behavior; John Wiley & Sons, Inc, Newyork; 1994
- 3) Constant D. Beugré, Managing Fairness in Organizations, 1st Ed, Greenwood Publishing Group, U.S.A, 1998
- 4) Flipppo, E.B., "Personal Management", 6th ed, McGraw-Hill Book Co, New.York, 1989,
- 5) Gordon .J.R. A diagnostic approach to organization of behavior, Allyn & Baccon ,Int , Newyork:19937-Bowditch.JM, Buno.AF, A PRIMER ON ORGANIZATION OF behavoior; John Wiley & Sons, Inc, Newyork; 1994.
- 6) Ivancevich John ,humanresource management, mcgraw-hillcompanies, Ninth Edition, 2007
- 7) James a.storner et Edward freeman ,management ,5 the dinglewoodcliffs n

j.prentice.inc.1992

- 8) John P. Meyer). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links, The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory", Edited by Marylène Gagné: USA, Oxford university press, 2014.
- 9) Mahapatro, BibhutiBhusan".Human Resource Management . "New Delhi;Publishers, New Age International.2010
- 10) Organ D.W, Organizational Citizenship Behavior the goodsoldiersyndrome, Leighton .Mass. Lexington Books, 1988
- 11) Robbins, Stephen and Coulter,Mary,Management 6th.ed. Prentice, New Jersey; USA,1999
- 12) SEKARAN, U, Research Methodes for Business a Skill Building Approach, John Wiley and Sons, New York, USA, 2004
- 13) Stephenl.Robbins, Organizational behavior, Eighth Edition, New Jersey: prentice-Hall,1998
- 14) StephenRcovey,the 8th habit: fromeffectivenees to greatness ,free express new york,2004.
- 15) Tomislav Hernaus. Capitalizing on Creativity at Work: Fostering the Implementation of Creative Ideas in Organizations, Edward Elgar Publishing, March, 2016
- 16) V.g.kondalkar, Organization Development, New Age International (P) Limited,new delhi,2009
- 17) W. French& Bell, organization development: Behavioral science interventions for organization improvement , prentice Hall, England cliffs 1973. P15
- 18) W.Frech& Bell, organization development: Behavioral science interventions for organization improvement , prentice Hall, England cliffs 1973
- 19) Werther, Willion, B., &Davis, Keith., "Human Resources and personal Management", 3rded McGrow Hill inc, New York, 1989

❖ Scientific theses

- 1) St-Onge E, Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, Maitrise en projets rétrospectifs, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, Canada,2007

❖ Articles

- 1) A. Goodarzi, Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach of

- Human Resources, Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol 2(9) , 2012,
- 2) Akyay UYGUR, Hakan KOÇ, Organizational Loyalty and Organizational Commitment: An Analysis in Terms of Political Party Organizations, İşletme Araştırmaları Dergisi , vol 2, N°4, 2010,
 - 3) Anshul Garg & Samta Suri, Analyzing The Impact Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behaviour In Public Banking Sector ,International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol :02, No:07, July 2013
 - 4) Argentero, P. , Cortese, C. G. , & Ferretti, M. S. , An Evaluation Of Organizational Citizenship Behavior: psychometric characteristics of the italian version of podsakoff et al. 's scale, TPM Vol. 15, No. 2, 2008p
 - 5) Bateman T.S. & Organ D.W, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, Vol: 26, No:04, 1983
 - 6) Brief A.P et Motowdle S.J, Prosocial organizational behavior, Academy of management review, No 10, 1986,
 - 7) Bulent. M., "An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behavior Across Two Sales Situations: A Turkish Case", The Journal of personal Selling & Sales Management, Vol. XX, No. 4, 2000,
 - 8) C.P.Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kiriti Singhal, Quality of Working life :an Overview, International Journal of physical and social science . volume 2 Issue3 ,2012
 - 9) Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh, The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects 271 of organizational citizenship behavior, International Journal of Hospitality Management ,n° 31, 2012,
 - 10) Debra W. Stewart, Barnard as a Framework for Authority and Control, Public Productivity Review, Vol (12), No (4), 1989: 413
 - 11) Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M., & Saldaña-Tejeda, A. The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': a review of the international evidence (No. 32. 2012
 - 12) Fatimah. O, Amiraa, A. M and Halim, F. W., "The Relationship between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction", Pertanika Journal of Social Science and Humanities, Malaysia, Vol. 19 (S), 2011,
 - 13) Fetter R, Podsakoff p, The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On

- Evaluation Of Salesperson`s Performance, Journal Of Marketing, Vol 01, 1993,
- 14) Fields, M.W and Thacker, J.W, Influence of quality of work life on company and union commitment, academy of management journal, 1992, V.35, N°2,
 - 15) Gayathir.R, LalithaRamakrishnan, « quality of work life-linkage with job satisfaction and performance », International Journal of Business and Management invention, 2(1), January.2013,.
 - 16) Gerald L .Blakley and al, The moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, journal of Business and Psychology, vol 20, n° 2, winter, 2005
 - 17) Greenhaus,J.H, Collins, K.M and Shaw, “The relation between work-family balance and quality of life”, journal of vocational behavior,63(3), 2003,
 - 18) Harper, Pamela J. Exploring Forms of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Antecedents and Outeomes. Journal of Management and Marketing Research, (18),2015,
 - 19) Jahangir, N., Akbar, M. &Haq, M..Organizational Citizenship Behavior its Nature and antecedents. BRAK University Journal. 1(2),. 2004
 - 20) Jandaghi, G., Mokhles, A., &Bahrami, HThe impact of job security on employees’ commitment and job satisfaction in Qom municipalities, African Journal of Business Management, 5(16), . (2011), ,
 - 21) Jena R. K &Goswami R, Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behavior, Global Business Review, Vol: 15, No:02, 2014,.
 - 22) John E Mathieu, Zajac Dennis, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizationalcommitment. Psychological Bulletin, 1990, Vol. 108, No.2.
 - 23) Kandasamy , Indira &AnchorsSreekumar, "Hotelemmployee’ expectations of QWL:A qualitative study", International Journal of Hospitality Management, vol 28, 2009
 - 24) kasalak, G. &Aksu, M. " The Relationship between Perceived Organizational Support andOrganizational Cynicism of Research Assistants« Educational Sciences: Theory & Practice , Educational Consultancy and Research Center 14(1) (2014),
 - 25) KASHANI, FaridehHaghshenas. A review on relationshipbetweenquality of work life and organizationalcitizenshipbehavior (case study: an Iraniancompany). Journal of Basic and Appliedscientificresearch, vol. 2, no 92012
 - 26) Kegans.L, McCamey.R. B,& Hammond. H, Organizational Citizenship Behavior and Work Experience, Hospital Topics, Vol:90, No:03, 2012

- 27) Kernodle T. A & Noble. D, Organizational Citizenship Behavior: It's Importance in Academics, American Journal of Business Education, Vol:06, No:02, 2013, P:236.
- 28) Klein, Gerald D. « Employee centred productivity and QWL programs: findings from an area study, national productivity review,5(4),2007
- 29) Lanndon Ocampo et Al, A Historical Review of the Development of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and its Implications for the Twenty-First Century, Personnel Review, Vol (47), No (4),
- 30) Lau,R.S.M (:Quality of work life and performance – An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model, International Journal of Service Industry Management, Vol. 11 Issue, 2000,
- 31) M. S. HayrolAzril "Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia "Journal of Socia Sciences, Vol,60. 2010
- 32) Manochehr Jofreh and al, The relationship between quality of world life with staff performance of Iranian gaz engineering and development company, research journal of applied sciences, engineering, and technology,4(15), 2012
- 33) Marjorie l.randall et al ,organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes ,job performance,and organizational citizenship behavior, journal of organizational behavior,vol20,n01,1999
- 34) Mark C. Bolino, William H. Turnley, and Todd Averett, Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior [and Executive Commentary], The Academy of Management Executive, Vol (17), No (3), 2003,
- 35) Michael egordon: planning training activity, training and development journal,January,102(03),1973,
- 36) MilicaSchraggeová&ZuzanaStupková, Attachment Dimensions as Moderators of the Relationship Between Commitment to Supervisors and Organizational Citizenship Behavior, StudiaPsychologica, Vol (63), No (1), 2021
- 37) Mjosephsergy A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillovertheories", social indicators, vol 55, 2001
- 38) Mosaybian, N., &Jafari, M. The study of relationship between job security RE and Organizational Commitment, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 6(8),2017
- 39) N.Senthilkumar and al, "Quality of work life, perception of collage teachers" in Indian Journal of commerce and management studies",11(01), 2011,.
- 40) Naail Mohammed Kamil et Al, Investigating the Dimensionality of Organisational Citizenship Behaviour from Islamic Perspective (OCBIP): Empirical Analysis of

- Business Organisations in South-East Asia, Asian Academy of Management Journal, Asian Academy of Management Journal, Vol (19), No (1), 2014,
- 41)** NareshKumar, Vandana Singh, Job Satisfaction And ItsCorrelates, International Journal of Research in Economics& Social Sciences, Vol 1, Issue 2, India, November 2011
- 42)** NOORI, Nargeset SARGOLZAEI, Alireza. Studding the relation shipbetweenquality of work life and organizational citizenship ehavioramong justice employees in Zahedan. World Journal of Environmental Biosciences, vol. 6, 2017
- 43)** Noruzy A & al, Investigation The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating role of Perceived Organizational Support, Indian Journal of Science and Technology, Indian Society for Education and Environment, Vol: 04, No:07, July 2011,
- 44)** Okandina Reddy M.Mohan.P, Quality of work life of employees, emrging dimensions, Asian journal of management research,,12(01), 2010
- 45)** Ozley, Lee M. and Ball, Judith S. Quality of Work Life: Initiating Successful Efforts in Labor Management organizations, Personnel Administrator, May1982
- 46)** Sangya Dash et Al, Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Business and Management Invention, Vol (3), No (1), 2014
- 47)** Sayyedmohcenallmeh and al ,”effect of quality of work life on organizational commitment by SEM”; International journal of academic research in business and social sciences, vol 3, N°10, 2013
- 48)** shineychid, quality of work life and organizational performance parametersatworkplace ,EGIREVIEW, vol5, 2012.
- 49)** Swamy, et al .Quality of Work Life: ScaleDevelopment and Validation. International Journal of Caring Sciences. Vol (08), Issue(02), . 2015
- 50)** SWAPNA, M. Quality of work life metrics as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: A study with special reference to information technologyindustry. Mediterranean Journal of Social Sciences, , vol. 6, no 3 S2, 2015
- 51)** Tambe, Prasanna; Cappelli, Peter; Yakubovich, Valery.). Artificial Intelligence In Human Resources Management: Challenges And A PathForward California Management Review., Vol. 61 Issue 4, Aug2019
- 52)** THAKUR, Reetikaet SHARMA, Dinesh. A study of impact of quality of work life on work performance. Management and Labour Studies, , vol. 44, no 3, 2019
- 53)** Tzy-Yuan Chou and al, The organizational citizenshipbehavior of IS personnel:

Does organizational justice matter?, Information & Management, vol50, 2013, p: 106

- 54)** Williams, L.J. & Anderson, S.E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Journal of Management, 17(3),1991
- 55)** Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P..Do organizational citizenship behaviors lead to information system success?: Testing the mediation effects of integration climate and project management. Information & management, 45(6),2008
- 56)** ZAFAR-UZ-ZAMAN ANJUM, Job characteristics Model and job Satisfaction, International Journal of Education and Research, Vol 2, Wuhan University of Technology, China, November 2014
- 57)** Zare,H, HaghooyanZ, and Asl Z.K. Identification of the components of quality of work life and measuring then in faculty members of Tehran University. Iranian Journal of management studies. v 7, N°1,2014

❖ **Conference**

- 1)** Ramya T.. Kannan A.C Enhancing ,Quality of Work-Life through Work-Life Balance Tenth AIMS International Conference on Management (2013

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأسماء
أستاذ	قريشي محمد الصالح
أستاذ	زرزار العياشي
أستاذ	طارق بلحاج
أستاذ	خميلي فريد
أستاذ محاضر أ	بوعتروس دلال
أستاذ محاضر أ	قريشي هاجر
أستاذ محاضر أ	إيمان عولمي
أستاذ محاضر ب	إيمان بوجاهم
أستاذ محاضر أ	غياد كريمة

الملحق رقم 02: الاستبيان بعد التحكيم

المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلا

معهد علوم التسيير، الاقتصادية والتجارية

تخصص إدارة أعمال

استبيان

السادة الكرام: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات الجزائرية دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري، نضع بين أيديكم استبيان بهدف استطلاع الآراء حول مدى تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية*، لذا يشرفنا أن تفضلوا بالإجابة على العبارات الواردة في الاستمارة بوضع علامة X في الخانة المناسبة أمام كل فقرة من فقراته، ونحيطكم علما أن نتائج هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

وفي الأخير تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مصطلحات الدراسة

جودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل التي تتوفر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية التي تنعكس على الموظف فيشعر بالأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد لخدمة المنظمة
سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك الموظف في العمل الذي يتجاوز الواجبات الرسمية والمهام المطلوبة منه بشكل رسمي ضمن وظيفته.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

	ذكر	النوع
	انثى	
	30 سنة و اقل	الفئة العمرية
	من 31-50 سنة	
	اكثر من 50 سنة	
	اقل من 5 سنوات	الأقدمية
	من 5-15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	
	ابتدائي	المؤهل العلمي
	متوسط	
	ثانوي	
	تقني	
	ليسانس	
	ماستر	
	دراسات عليا (ماجستير. دكتوراه)	
	أخرى	
	عون تصميم (11 فأكثر)	المسمى الوظيفي
	عون تطبيق (9-10)	
	عون تحكم (7-8)	
	جامعة قسنطينة 2	الجامعة المستخدمة
	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة	
	جامعة ام البواقي	
	جامعة سطيف	
	جامعة سكيكدة	

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بمدى تطبيق الجامعات محل الدراسة لبرامج جودة الحياة الوظيفية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية						
البعد الأول: النمط القيادي السائد في المؤسسة						
01	يلتزم المسؤول بتطبيق العدالة والإنصاف في التعامل مع الموظفين					
02	يمنح المسؤول موظفيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات					
03	يستجيب المسؤول للأفكار والمقترحات المطروحة من طرف الموظفين					
04	يعتمد المسؤول على التوجيه والرقابة المستمرة للموظفين أثناء أداء مهامهم					
البعد الثاني نمط الاتصال						
01	تتوفر الجامعة على نظام اتصال مفتوح وصريح					
02	يتم نقل المعلومات بين المصالح المختلفة بسهولة وسرعة وفي الوقت المناسب					
03	تتميز المعلومات المنقولة عبر الاتصالات بالدقة					
04	تستخدم الجامعة وسائل اتصالات متعددة وفعالة (الفاكس، البريد الإلكتروني، المراسلات...)					
الأبعاد المتعلقة بالعوامل الوظيفية						
البعد الأول: التصميم الوظيفي						
01	تتميز المهام المطلوب إنجازها من قبل الموظفين بالوضوح والتفصيل					
02	يشعر الموظفون بأهمية وتأثير وظيفتهم بالجامعة					
03	تمنح الجامعة الحرية والاستقلالية للموظفين في أداء مهامهم.					
04	طبيعة العمل تتلاءم مع قدرات ومهارات الموظفين					
البعد الثاني التكوين						
01	تسعى الجامعة لإشراك موظفيها في دورات تكوينية بهدف					

					تطوير مهاراتهم
					02 توفر الجامعة التسهيلات المادية اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية
					03 يستفيد جميع الموظفين من برامج التكوين دون تمييز
					04 تعقد الجامعة اتفاقيات التكوين مع مؤسسات متخصصة
الأبعاد المتعلقة بالعوامل المادية					
البعد الأول نظام الأجور والترقيات					
					01 نظام الأجور والترقيات بالجامعة واضح ومفهوم
					02 الأجر الذي يتقاضاه الموظف كاف لتغطية الحاجات الأساسية
					03 يتم صب الأجور في مواعيدها المحددة
					04 تمنح المناصب العليا (رئيس مكتب، رئيس مصلحة) بناء على الكفاءة المهنية للموظف
البعد الثاني ظروف العمل الفيزيائية					
					01 تتوفر الجامعة على عوامل البيئة المادية (إضاءة، تهوية، نظافة، مستلزمات مادية) بشكل مقبول.
					02 توفر الجامعة كافة المستلزمات الضرورية لأداء المهام بالشكل المناسب
					03 توفر الجامعة التكنولوجيا الحديثة للإعلام الآلي (أجهزة كومبيوتر برمجيات سكانار)
					04 توفر الجامعة المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية
الأبعاد المتعلقة بالعوامل المعنوية					
البعد الأول الأمان الوظيفي					
					01 يشعر الموظفون بالراحة في عملهم ولا يفكرون في البحث عن عمل في مكان آخر
					02 يشعر الموظفون بالاستقرار ولا يعانون من تهديد الاستغناء عنهم
					03 يعمل الموظفون في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع الأطراف في العمل
					04 توفر الجامعة التأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل

البعد الثاني التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية				
01	تقوم ثقافة المنظمة على تقدير الظروف الشخصية والالتزامات العائلية للموظفين			
02	تمكن الجامعة الموظفين من أداء بعض أعمالهم الرسمية في المنزل (عن بعد)			
03	تمنح الجامعة عطلة للموظف إذا دعت الضرورة لذلك			
04	نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق الظروف الشخصية للموظف			

القسم الثالث: البيانات المتعلقة بمدى ممارسة موظفي الجامعات محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

الرقم	العبرة	موا فق بشدة	موا فق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول: الايثار:						
01	يُقَدِّم الموظف المساعدة لزملائه في العمل لإنجاز المهام الموكلة لهم					
02	يبادر الموظف بتقديم مقترحات لحل مشاكل زملائه في العمل					
03	يبادر الموظف بتقديم توجيهات لزملائه الجدد حتى لو لم يطلب منه ذلك.					
04	يساعد الموظف زملائه المتغييبين في انجاز أعمالهم بالنيابة عنهم					
البعد الثاني الكياسة واللفظ						
01	يتجنب الموظف اثاره المشاكل والمتاعب في العمل					
02	يراعي الموظف مشاعر وظروف زملائه في العمل					
03	يتعامل الموظف مع الجميع بود واحترام					
البعد الثالث: الروح الرياضية						
01	يهتم الموظف بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي يشغلها أكثر من الجوانب السلبية					

					02	يتقبل الموظف التغييرات والتقلبات في ظروف العمل بصدر رحب
					03	يتغاضى الموظف عن الإساءات الشخصية الصادرة من قبل الزملاء في العمل
					04	يتجنب الموظف تصيد أخطاء وعيوب الزملاء في العمل
البعد الرابع الضمير المهني الحي:						
					01	يلتزم الموظف بتعليمات العمل والقوانين السارية في الجامعة حتى في ظل غياب الرقابة
					02	يحرص الموظف على أداء المهام الموكلة إليه بتقان وإتقان
					03	يحافظ الموظف على ممتلكات الجامعة ونظافتها
					04	يعمل الموظف لساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل عند الضرورة
البعد الخامس: السلوك الحضاري:						
					01	يعمل الموظف على تحسين سمعة الجامعة
					02	يلتزم الموظف بحضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية
					03	يهتم الموظف بنجاح أنشطة الجامعة وفعاليتها حتى لو لم يطلب منه ذلك.
					04	يتقدم الموظف بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه

اللازمة المادية للتسهيلات الجامعة توفر	339	2,00	5,00	3,3097	,81857
التكوينية البرامج لتنفيذ					
التكوين برامج من الموظفين جميع يستفيد	339	1,00	5,00	3,0944	,92465
تميز دون					
مع التكوين اتفاقيات الجامعة تعقد	339	1,00	5,00	3,5575	,93205
متخصصة مؤسسات					
متوكنوين	339	1,75	4,75	3,3555	,67097
متوظيفي	339	1,75	4,63	3,3997	,57483
N valide (liste)	339				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
واضح بالجامعة والترقيات الأجور نظام ومفهوم	339	2,00	5,00	3,4484	,93240
لتغطية كاف الموظف يتقاضاه الذي الأجر الأساسية الحاجات	339	1,00	5,00	2,2950	1,00369
المحددة مواعيدها في الأجور صب يتم	339	1,00	5,00	3,6873	,97431
مكتب، رئيس رئيس) العليا المناصب تمنح للموظف المهنية الكفاءة على بناء(مصلحة	339	1,00	5,00	3,0649	,84365
متواجر	339	1,50	4,50	3,1239	,66294
المادية البيئة عوامل على الجامعة تتوفر (مادية مستلزمات نظافة، تهوية، إضاءة)، مقبول بشكل	339	1,00	5,00	3,4572	,86368
المستلزمات كافة الجامعة توفر المناسب بالشكل المهام لأداء الضرورية	339	1,00	5,00	3,2684	,90784
للإعلام الحديثة التكنولوجيا الجامعة توفر برمجيات كومبيوتر أجهزة) الآلي (سكانار	339	1,00	5,00	3,5664	,93146
بالسلامة الخاصة المتطلبات الجامعة توفر المهنية	339	1,00	5,00	3,4366	,89606
متوظروف	339	1,50	5,00	3,4322	,63796
متومادي	339	2,00	4,75	3,2780	,52967
N valide (liste)	339				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ولا عملهم في الراحة الموظفون يشعر مكان في عمل عن البحث في يفكرون آخر	339	1,00	5,00	3,1268	,96007

يعانون ولا بالاستقرار الموظفون شعر عنهم الاستغناء تهديد من	339	1,00	5,00	3,2360	,94073
يتسم تنظيمي مناخ في الموظفون يعمل جميع بين المتبادلة والثقة بالأمان العمل في الأطراف	339	1,00	5,00	3,3628	,92687
حالة في اللازمة التأمينات الجامعة توفر العمل لحوادث التعرض	339	1,00	5,00	3,5782	,96488
متوازن	339	1,25	5,00	3,3260	,73376
الظروف تقدير على المنظمة ثقافة تقوم للموظفين العائلية والالتزامات الشخصية	339	1,00	5,00	3,3097	,95842
بعض أداء من الموظفين الجامعة تمكن (بعد عن) المنزل في الرسمية أعمالهم	339	1,00	5,00	3,1003	,95860
دعت إذا للموظف عطلة الجامعة تمنح لذلك الضرورة	339	1,00	5,00	3,4631	,92674
يوافق ما غالبا العمل ساعات نظام للموظف الشخصية الظروف	339	1,00	5,00	3,1947	,89896
متوتوان	339	1,25	5,00	3,3070	,74349
متبعدمعنوي	339	1,63	5,00	3,3165	,66524
N valide (liste)	339				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العمل في لزملائه المساعدة الموظف يُقدّم لهم الموكلة المهام لإنجاز	339	1,00	5,00	3,6726	1,06401
لحل مقترحات بتقديم الموظف يبادر العمل في زملائه مشاكل	339	1,00	5,00	3,5841	,92684
لزملائه توجيهات بتقديم الموظف يبادر ذلك منه يطلب لم لو حتى الجدد	339	1,00	5,00	3,7434	,95563
في المتغيبين زملائه الموظف يساعد عنهم بالنيابة أعمالهم انجاز	339	1,00	5,00	3,4985	1,00993
متاثير	339	1,25	5,00	3,6246	,75034
المشاكل اثاره الموظف عيتجنب العمل في والمتاعب	339	1,00	5,00	3,7404	1,00466
وظروف مشاعر الموظف يراعي العمل في زملائه	339	1,00	5,00	3,7404	,87563
واحترام بود الجميع مع الموظف يتعامل	339	1,00	5,00	3,8525	,95865
متكياسة	339	1,33	5,00	3,7778	,80091
للوطفية الإيجابية بالجوانب الموظف بهتم السلبية الجوانب من أكثر يشغلها التي	339	1,00	5,00	3,7021	,88530
في والتقلبات التغييرات الموظف يتقبل رحب بصدر العمل ظروف	339	1,00	5,00	3,3215	,93574

الإساءات عن الموظف يتغاضى في الزملاء قبل من الصادرة الشخصية العمل	339	1,00	5,00	2,8260	,96497
وعيوب أخطاء تصيد الموظف يتجنب العمل في الزملاء	339	1,00	5,00	3,3422	,94259
متروح	339	1,25	4,75	3,2979	,64424
والقوانين العمل بتعليمات الموظف يلتزم غياب ظل في حتى الجامعة في السارية الرقابة	339	1,00	5,00	3,5192	,90139
المهام أداء على الموظف يحرص وإتقان إتقان إليه الموكلة	339	1,00	5,00	3,8643	1,01433
الجامعة ممتلكات على الموظف يحافظ ونظافتها	339	1,00	5,00	3,8142	1,04527
خارج إضافية لساعات الموظف يعمل الضرورة عند للعمل الرسمي الوقت	339	1,00	5,00	3,8289	,97313
متضمير	339	1,50	5,00	3,7566	,73967
الجامعة سمعة تحسين على الموظف يعمل	339	1,00	5,00	3,8732	1,03138
الاجتماعات بحضور الموظف يلتزم الرسمية غير واللقاءات	339	1,00	5,00	3,3599	,94852
متسلوكحضا	339	1,00	5,00	3,4993	,71788
متسلوكمواطنة	339	1,80	4,70	3,5912	,56177
N valide (liste)	339				

الملحق رقم(04): توزيع العينة حسب النوع

		النوع		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	132	38,9	38,9	38,9
	انثى	207	61,1	61,1	100,0
Total		339	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): توزيع العينة حسب العمر

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 19 إلى 30	24	7,1	7,1	7,1

من 31 الى 50	272	80,2	80,2	87,3
اكثر من 50	43	12,7	12,7	100,0
Total	339	100,0	100,0	

الملحق رقم(06): توزيع العينة حسب الخبرة

		الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	5سنوات فاقل	52	15,3	15,3	15,3
	من 5 الى 15	116	34,2	34,2	49,6
	اكثر من 15	171	50,4	50,4	100,0
	Total	339	100,0	100,0	

الملحق رقم(07): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

		المؤهل		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	متوسط	1	,3	,3	,3
	ثانوي	25	7,4	7,4	7,7
	تقني	80	23,6	23,6	31,3
	ليسانس	105	31,0	31,0	62,2
	ماستر	113	33,3	33,3	95,6
	دراسات عليا	15	4,4	4,4	100,0
	Total	339	100,0	100,0	

الملحق رقم(08): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

		المسمى		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	عون تصميم	187	55,2	55,2	55,2
	عون تطبيق	111	32,7	32,7	87,9
	عون تحكم	41	12,1	12,1	100,0
	Total	339	100,0	100,0	

الملحق رقم(09): توزيع العينة حسب الجامعة المستخدمة

		الجامعة		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	جامعة قسنطينة	56	16,5	16,5	16,5
	جا ميلة	50	14,7	14,7	31,3
	جا امك البواقي	69	20,4	20,4	51,6
	جامعة سطيف	78	23,0	23,0	74,6
	جا سكيكة	86	25,4	25,4	100,0
	Total	339	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفطح لجودة الحياة الوظيفية

Statistiques descriptives

	N	Maximum	Asymétrie		Kurtosis	
			Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
متوقياادسسسسسس	339	5,00	-,471	,132	-,681	,264
متواتصال	339	4,75	-,459	,132	-,505	,264
متوتنظيمي	339	4,75	-,326	,132	-,465	,264
متوتصميم	339	5,00	-,263	,132	-,434	,264
متوتكوين	339	4,75	-,430	,132	-,599	,264
متووظيفي	339	4,63	-,295	,132	-,364	,264
متواجر	339	4,50	-,001	,132	-,672	,264
متوظروف	339	5,00	-,250	,132	-,372	,264
متومادي	339	4,75	,030	,132	-,224	,264
متوامان	339	5,00	-,053	,132	-,304	,264
متوتوان	339	5,00	-,055	,132	-,326	,264
متبعدمعنوي	339	5,00	,046	,132	-,204	,264
متجودة	339	4,53	-,182	,132	-,377	,264
N valide (liste)	339					

الملحق رقم(11): نتائج اختبار معاملي التفطح والالتواء لسلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Maximum	Asymétrie		Kurtosis	
			Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
متاينار	339	5,00	-,517	,132	-,309	,264

متكياسة	339	5,00	-,387	,132	-,345	,264
متروح	339	4,75	-,335	,132	-,234	,264
متضمير	339	5,00	-,624	,132	,455	,264
متسلوكحضا	339	5,00	-,409	,132	,161	,264
متسلوكمواطنة	339	4,70	-,540	,132	-,076	,264
N valide (liste)	339					

الملحق رقم (12): تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,427 ^a	,182	,172	,51104

a. متبعدمعنوي, متوتنظيمي, متومادي, متوظيفي. Prédicteurs: (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	19,439	4	4,860	18,608	,000 ^b
de Student	87,227	334	,261		
Total	106,666	338			

a. Variable dépendante: متسلوكمواطنة

b. متبعدمعنوي, متوتنظيمي, متومادي, متوظيفي. Prédicteurs: (Constante),

الملحق رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1					
(Constante)	2,346	,197		11,913	,000
متوتنظيمي	,233	,065	,240	3,571	,000
متوظيفي	,177	,077	,181	2,302	,022
متومادي	,228	,075	,215	3,046	,003
متبعدمعنوي	,178	,062	,211	2,864	,004

a. Variable dépendante: امتسلوكمواطنة

الملحق رقم (14): الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,402	,172		13,931	,000
	قيادة	,054	,010	,287	5,333	,000
	متواصل	,126	,045	,152	2,829	,005

a. Variable dépendante: امتسلوكمواطنة

الملحق رقم (15): الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد الوظيفية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,488	,165		15,060	,000
	متوصم	,369	,043	,460	8,581	,000
	متوكلين	,050	,045	,060	1,110	,268

a. Variable dépendante: امتسلوكمواطنة

الملحق رقم (16): الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,974	,190		15,660	,000
	متواجر	,042	,048	,049	,869	,386
	متوظروف	,142	,050	,161	2,840	,005

a. Variable dépendante: امتسلوكمواطنة

الملحق رقم (17): الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد المعنوية لجودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	2,655	,146		18,185	,000
	متوامان	,154	,050	,201	3,056	,002
	متوتوان	,130	,050	,172	2,628	,009

a. Variable dépendante: امتسلوكمواطنة

الملحق رقم (18): الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الايثار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,305 ^a	,093	,082	,71889

a. Prédicteurs: (Constante), متبعدمعنوي, متوتنظيمي, متومادي, متووظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	17,685	4	4,421	8,555	,000 ^b
	de Student	172,612	334	,517		
	Total	190,297	338			

a. Variable dépendante: امتايثار

b. Prédicteurs: (Constante), متبعدمعنوي, متوتنظيمي, متومادي, متووظيفي

ملحق رقم (19): الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الكياسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,320 ^a	,102	,092	,76338

a. Prédicteurs: (Constante), متبعدمعنوي, متوتنظيمي, متومادي, متووظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	22,178	4	5,544	9,514	,000 ^b
	de Student	194,637	334	,583		
	Total	216,815	338			

a. Variable dépendante:

.a. Prédicteurs: (Constante), متوتنظيمي, متوماتادي, متوتوظيفي

الملحق رقم (20): الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الروح الرياضية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 ^a	,254	,245	,55984

a. Prédicteurs: (Constante), متوتنظيمي, متوماتادي, متوتوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	35,599	4	8,900	28,395	,000 ^b
	de Student	104,684	334	,313		
	Total	140,284	338			

a. Variable dépendante: متروح

b. Prédicteurs: (Constante), متوتنظيمي, متوماتادي, متوتوظيفي

الملحق رقم (21): الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الضمير

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,235 ^a	,055	,044	,72319

a. متبعمعنوي, متوتنظيمي, متومادي, متوظيفي. Prédicteurs: (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,239	4	2,560	4,895	,001 ^b
de Student	174,683	334	,523		
Total	184,923	338			

a. متضمير. Variable dépendante:

b. متبعمعنوي, متوتنظيمي, متومادي, متوظيفي. Prédicteurs: (Constante),

الملحق رقم (22): الانحدار المتعدد لجودة الحياة الوظيفية على سلوك الحضاري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,389 ^a	,151	,141	,66529

a. متبعمعنوي, متوتنظيمي, متومادي, متوظيفي. Prédicteurs: (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	26,354	4	6,589	14,886	,000 ^b
de Student	147,833	334	,443		
Total	174,187	338			

a. متسلوكحضا. Variable dépendante:

b. متبعمعنوي, متوتنظيمي, متومادي, متوظيفي. Prédicteurs: (Constante),

الملحق رقم (23): أثر النوع على جودة الحياة الوظيفية

Test des échantillons indépendants

Test de
Levene sur
l'égalité des
variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	df	Sig. (bilaté rale)	Différenc e moyenne	Std. stand ard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
جودة	Hypothèse de variances égales	1,536	,216	,301	337	,764	,53491	1,777 07	-2,96063	4,03046
متجودة	Hypothèse de variances inégaies			,296	263 ,66 8	,767	,53491	1,806 98	-3,02303	4,09286

الملاحق رقم(24): أثر العمر على جودة الحياة الوظيفية

Tests d'homoc

متجودة	Basé sur la moyenne	Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté				
	Basé sur la moyenne tronquée				
	Basé sur la moyenne	9,363	3	401	,000
	Basé sur la médiane	6,757	3	401	,000
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	6,757	3	378,442	,000
	Basé sur la moyenne tronquée	9,049	3	401	,000

ANOVA

	Somme des carrés	متجودة df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	6,726	2	3,363	14,663	,000
Intra-groupes	77,065	336	,229		
Total	83,791	338			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: متجودة

LSD

السن(I)	السن(J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne supérieure
من 19 الى 30	من 31 الى 50	,55212*	,10198	,000	,3515	,7527
	اكثر من 50	,51678*	,12203	,000	,2767	,7568
من 31 الى 50	من 19 الى 30	-,55212*	,10198	,000	-,7527	-,3515
	اكثر من 50	-,03535	,07860	,653	-,1899	,1193
اكثر من 50	من 19 الى 30	-,51678*	,12203	,000	-,7568	-,2767
	من 31 الى 50	,03535	,07860	,653	-,1193	,1899

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

(I) السن	95% Intervalle de confiance					
	(J) السن	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
من 19 الى 30	من 30 الى 39	,61239*	,07298	,000	,4096	,8152
من 31 الى 50	من 40 الى 49	,64732*	,07038	,000	,4502	,8445
اكثر من 50						

	50فم فوق	,45125*	,08204	,000	,2259	,6766
(I)السن						
	من 19 الى 30					
	من 31 الى 50					
	اكثر من 50					
	اقل من 30	-,61239*	,07298	,000	-,8152	-,4096
	من 40 الى 49	,03492	,05238	,985	-,1037	,1735
	50فم فوق	-,16114	,06723	,107	-,3422	,0199
	اقل من 30	-,64732*	,07038	,000	-,8445	-,4502
	من 30 الى 39	-,03492	,05238	,985	-,1735	,1037

	50فم فوق	-,19607*	,06439	,019	-,3702	-,0220
(I)السن						
	من 19 الى 30					
	من 31 الى 50					
	اكثر من 50					
	اقل من 30	-,45125*	,08204	,000	-,6766	-,2259
	من 30 الى 39	,16114	,06723	,107	-,0199	,3422
	من 40 الى 49	,19607*	,06439	,019	,0220	,3702

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: متجودة

LSD

السن(I)	السن(J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne supérieure
من 19 الى 30	من 31 الى 50	,55212*	,10198	,000	,3515	,7527
	اكثر من 50	,51678*	,12203	,000	,2767	,7568
من 31 الى 50	من 19 الى 30	-,55212*	,10198	,000	-,7527	-,3515
	اكثر من 50	-,03535	,07860	,653	-,1899	,1193
اكثر من 50	من 19 الى 30	-,51678*	,12203	,000	-,7568	-,2767
	من 31 الى 50	,03535	,07860	,653	-,1193	,1899

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الملحق رقم(25): أثر الخبرة على جودة الحياة الوظيفية

Tests d'homogénéité des variances

متجودة	Statistique de	Levene			Sig.
		df1	df2		
متجودة	Basé sur la moyenne	2,647	2	336	,072
	Basé sur la médiane	2,997	2	336	,051
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,997	2	333,843	,051
	Basé sur la moyenne tronquée	2,974	2	336	,052

Tailles d'effet ANOVA^a

متجودة		Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
متجودة	Eta carré	,090	,038	,149
	Epsilon carré	,085	,032	,144
	Omega carré à effet fixe	,085	,032	,144
	Omega carré à effet aléatoire	,044	,016	,077

a. Les valeurs éta carré et epsilon carré sont estimées en fonction du modèle à effet fixe.

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: متجودة

LSD

(I) الخبرة	(J) الخبرة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne supérieure
5 سنوات فاقل	من 5 الى 15	,44123*	,07948	,000	,2849	,5976
	اكثر من 15	,38799*	,07542	,000	,2396	,5363
من 5 الى 15	5 سنوات فاقل	-,44123*	,07948	,000	-,5976	-,2849
	اكثر من 15	-,05324	,05729	,353	-,1659	,0594
اكثر من 15	5 سنوات فاقل	-,38799*	,07542	,000	-,5363	-,2396
	من 5 الى 15	,05324	,05729	,353	-,0594	,1659

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الملحق رقم (26): أثر المؤهل العلمي على جودة الحياة الوظيفية

Tests d'homogénéité des variances

متجودة		Statistique de			Sig.
		Levene	df1	df2	
متجودة	Basé sur la moyenne	2,578	4	333	,037
	Basé sur la médiane	2,159	4	333	,073
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,159	4	326,438	,073
	Basé sur la moyenne tronquée	2,543	4	333	,040

ANOVA

متجودة

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,476	5	,095	,380	,862
Intra-groupes	83,316	333	,250		
Total	83,791	338			
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
	3,978	5	,796	3,454	,005
Entre groupes					
Intra-groupes					
Total					
	91,913	399	,230		

	95,891	404			
Entre groupes					
Intra-groupes					
Total					

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الجودة_1

		Tamhane			95% Intervalle de confiance	
المؤهل (I)	المؤهل (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
متوسط	ثانوي	,46302*	,10690	,001	,1309	,7951
	تقني	,36866*	,09222	,006	,0732	,6641
	ليسانس	,49974*	,09296	,000	,2029	,7966
	ماستر	,44391*	,08898	,001	,1551	,7327
	دراسات عليا	,37703	,13612	,144	-,0622	,8163
ثانوي	متوسط	-,46302*	,10690	,001	-,7951	-,1309
	تقني	-,09436	,08676	,993	-,3556	,1669
	ليسانس	,03672	,08754	1,000	-,2265	,2999
	ماستر	-,01910	,08331	1,000	-,2707	,2325
	دراسات عليا	-,08598	,13249	1,000	-,5114	,3394
تقني	متوسط	-,36866*	,09222	,006	-,6641	-,0732
	ثانوي	,09436	,08676	,993	-,1669	,3556
	ليسانس	,13108	,06884	,594	-,0729	,3351
	ماستر	,07525	,06338	,983	-,1127	,2632
	دراسات عليا	,00837	,12095	1,000	-,3943	,4110
ليسانس	متوسط	-,49974*	,09296	,000	-,7966	-,2029
	ثانوي	-,03672	,08754	1,000	-,2999	,2265
	تقني	-,13108	,06884	,594	-,3351	,0729
	ماستر	-,05583	,06444	,999	-,2465	,1348
	دراسات عليا	-,12271	,12151	,997	-,5262	,2808
ماستر	متوسط	-,44391*	,08898	,001	-,7327	-,1551

ثانوي	,01910	,08331	1,000	-,2325	,2707	
تقني	-,07525	,06338	,983	-,2632	,1127	
ليسانس	,05583	,06444	,999	-,1348	,2465	
دراسات عليا	-,06688	,11850	1,000	-,4658	,3320	
دراسات عليا	متوسط	-,37703	,13612	,144	-,8163	,0622
	ثانوي	,08598	,13249	1,000	-,3394	,5114
	تقني	-,00837	,12095	1,000	-,4110	,3943
	ليسانس	,12271	,12151	,997	-,2808	,5262
	ماستر	,06688	,11850	1,000	-,3320	,4658

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الملحق رقم(27): أثر المسمى الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية

Tests d'homogénéité

متجودة	Basé sur la moyenne	Statistique de			Sig.
		Levene	df1	df2	
	Basé sur la médiane				
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté				
	Basé sur la moyenne tronquée				
	Basé sur la moyenne	3,165	3	401	,024
	Basé sur la médiane	2,297	3	401	,077
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,297	3	377,077	,077
	Basé sur la moyenne tronquée	3,069	3	401	,028

ANOVA

متجودة

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1,331	2	,665	2,711	,068
Intra-groupes	82,461	336	,245		
Total	83,791	338			
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
	1,080	3	,360	1,522	,208
Entre groupes					
Intra-groupes					
Total					
	94,811	401	,236		
	95,891	404			
Entre groupes					
Intra-groupes					
Total					

الملحق رقم(28): أثر الجامعة المستخدمة على جودة الحياة الوظيفية

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	df1	df2	Sig.
متجودة	Basé sur la moyenne	6,219	4	334	,000
	Basé sur la médiane	5,592	4	334	,000
	Basé sur la médiane avec ddi ajusté	5,592	4	304,049	,000
	Basé sur la moyenne tronquée	6,223	4	334	,000

ANOVA

متجودة					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	21,832	4	5,458	29,422	,000
Intra-groupes	61,959	334	,186		
Total	83,791	338			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: متجودة

Tamhane

الجامعة (I)	الجامعة (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne supérieure
جامعة قسنطينة	جا ميلة	,01393	,08749	1,000	-,2363	,2642
	جا امك البواقي	-,16272	,08184	,396	-,3963	,0708
	جامعة سطيف	,16237	,08408	,436	-,0772	,4020
	جا سكيكة	-,52050*	,06943	,000	-,7201	-,3209
جا ميلة	جامعة قسنطينة	-,01393	,08749	1,000	-,2642	,2363
	جا امك البواقي	-,17665	,08226	,292	-,4118	,0585
	جامعة سطيف	,14845	,08448	,573	-,0927	,3896
	جا سكيكة	-,53443*	,06992	,000	-,7361	-,3328
جا امك البواقي	جامعة قسنطينة	,16272	,08184	,396	-,0708	,3963
	جا ميلة	,17665	,08226	,292	-,0585	,4118
	جامعة سطيف	,32509*	,07862	,001	,1016	,5486
	جا سكيكة	-,35778*	,06271	,000	-,5368	-,1787

جامعة سطيف	جامعة قسنطينة	-,16237	,08408	,436	-,4020	,0772
	جا ميلة	-,14845	,08448	,573	-,3896	,0927
	جا امك البواقي	-,32509*	,07862	,001	-,5486	-,1016
	جا سكيكة	-,68288*	,06560	,000	-,8699	-,4958
جا سكيكة	جامعة قسنطينة	,52050*	,06943	,000	,3209	,7201
	جا ميلة	,53443*	,06992	,000	,3328	,7361
	جا امك البواقي	,35778*	,06271	,000	,1787	,5368
	جامعة سطيف	,68288*	,06560	,000	,4958	,8699

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الملحق رقم(29): أثر النوع على سلوك المواطنة التنظيمية

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
متسلوكمواطنة	Hypothèse de variances égales	,067	,795	-,101	337	,919	-,00635	,06266	-,12961	,11692
	Hypothèse de variances inégales			-,101	277,151	,920	-,00635	,06280	-,12997	,11728

الملحق رقم(30): أثر العمر على سلوك المواطنة التنظيمية

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene			
		Levene	df1	df2	Sig.
متسلوكمواطنة	Basé sur la moyenne	,547	2	336	,579
	Basé sur la médiane	,385	2	336	,681
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,385	2	331,524	,681
	Basé sur la moyenne tronquée	,541	2	336	,583

ANOVA

متسلوكمواطنة

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	3,080	2	1,540	4,995	,007
Intra-groupes	103,587	336	,308		
Total	106,666	338			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: متسلوكمواطنة

LSD

السن (I)	السن (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne supérieure
من 19 الى 30	من 31 الى 50	,30909*	,11823	,009	,0765	,5417
	اكثّر من 50	,12308	,14148	,385	-,1552	,4014
من 31 الى 50	من 19 الى 30	-,30909*	,11823	,009	-,5417	-,0765
	اكثّر من 50	-,18601*	,09112	,042	-,3653	-,0068
اكثّر من 50	من 19 الى 30	-,12308	,14148	,385	-,4014	,1552
	من 31 الى 50	,18601*	,09112	,042	,0068	,3653

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الملحق رقم (31): أثر الإقديمية على سلوك المواطنة التنظيمية

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
متسلوكمواطنة	Basé sur la moyenne	5,415	2	336	,005
	Basé sur la médiane	4,045	2	336	,018
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	4,045	2	324,351	,018
	Basé sur la moyenne tronquée	5,088	2	336	,007

ANOVA

متسلوكمواطنة

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1,244	2	,622	1,982	,139
Intra-groupes	105,422	336	,314		

Total	106,666	338			
-------	---------	-----	--	--	--

الملحق رقم (32): أثر المؤهل العلمي على سلوك المواطنة التنظيمية

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	df1	df2	Sig.
متسلوكمواطنة	Basé sur la moyenne	,138	4	333	,968
	Basé sur la médiane	,180	4	333	,949
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,180	4	321,428	,949
	Basé sur la moyenne tronquée	,144	4	333	,966

ANOVA

متسلوكمواطنة

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	5,099	5	1,020	3,343	,06
Intra-groupes	101,568	333	,305		
Total	106,666	338			

الملحق رقم (33): أثر المسمى الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	df1	df2	Sig.
متسلوكمواطنة	Basé sur la moyenne	1,734	2	336	,178
	Basé sur la médiane	1,547	2	336	,214
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,547	2	316,038	,215
	Basé sur la moyenne tronquée	1,592	2	336	,205

ANOVA

متسلوكمواطنة

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,387	2	,194	,612	,543
Intra-groupes	106,279	336	,316		

Total	106,666	338			
-------	---------	-----	--	--	--

الملحق رقم(34): أثر متغير الجامعة المستخدمة على سلوك المواطنة التنظيمية

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	df1	df2	Sig.
متسلوكمواطنة	Basé sur la moyenne	1,734	2	336	,178
	Basé sur la médiane	1,547	2	336	,214
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,547	2	316,038	,215
	Basé sur la moyenne tronquée	1,592	2	336	,205

ANOVA

متسلوكمواطنة

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,387	2	,194	,612	,543
Intra-groupes	106,279	336	,316		
Total	106,666	338			

Comparaisons multiples :

متسلوكمواطنة Variable dépendante:

					95% Intervalle de confiance		
		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	
LSD	عون تصميم (I)	عون تطبيقي (J)	-,06036	,06739	,371	-,1929	,0722
		عون تحكم	-,08331	,09699	,391	-,2741	,1075
	عون تطبيقي	عون تصميم	,06036	,06739	,371	-,0722	,1929
		عون تحكم	-,02294	,10278	,823	-,2251	,1792
	عون تحكم	عون تصميم	,08331	,09699	,391	-,1075	,2741
		عون تطبيقي	,02294	,10278	,823	-,1792	,2251
Tamhane	عون تصميم (I)	عون تطبيقي (J)	-,06036	,06311	,712	-,2120	,0913
		عون تحكم	-,08331	,11196	,843	-,3592	,1926
	عون تطبيقي	عون تصميم	,06036	,06311	,712	-,0913	,2120
		عون تحكم	-,02294	,11390	,996	-,3031	,2572
	عون تحكم	عون تصميم	,08331	,11196	,843	-,1926	,3592
		عون تطبيقي	,02294	,11390	,996	-,2572	,3031