

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي

دراسة حالة عينة من أساتذة جامعات الشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف:

أ.د رتيبة بوهالي

إعداد الطالبة:

فطيمة بوقفدة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ	عيسى نجيمي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ	رتيبة بوهالي
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	نبيل سوفي
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	سمير سالمى
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	محمد قريشي
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ	خليل شرقي

السنة الجامعية 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي

دراسة حالة عينة من أساتذة جامعات الشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف:

أ.د رتيبة بوهالي

إعداد الطالبة:

فطيمة بوقفدة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ	عيسى نجيمي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ	رتيبة بوهالي
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	نبيل سوفي
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	سمير سالمى
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	محمد قريشي
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ	خليل شرقي

السنة الجامعية 2024/2023



شكر وتقدير

أول من يشكر ويمجد آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول

والآخر . . الظاهر والباطن . .

الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا يقنى .

وأنا دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم .

فله الحمد والشكر كله أن وفقني لإتمام هذا العمل .

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة

الدكتورة " رتيبة بوهالي " على كافة التعاون الذي قدمته لي ولم تبخل علي

بالنصائح والتوجيهات .

كما لا يفوتني أن أشكر لجنة المناقشة على تفضلها بقبول مناقشة هذه

الأطروحة وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها .

فشكرا جزيلا لكل من علمني حرفا وأنا في الطريق بالعلم وزودني

بالمعرفة .

إهداء

أنت يا الله من ذللت لي الصعاب وهيأت لي الأسباب كي أصل فلك الحمد .
إلى الذي أتشرف بحمل اسمه ، وأقتدي بخطوات رساله ، عين سهرت ويد تعبت ،

زرعت وحق لك الحصاد "أبي الحبيب" .

إلى أمي مأمني وأماني إلى التي حملتني على وهن إلى ضياء قلبي

"أمي الغالية" .

إلى القريبين من القلب ، إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها

"إخوتي وأخواتي" .

إلى كل من ذكرهم القلب ونسيهم القلم .

المملخص

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (التنظيمية، المادية، والاجتماعية) وأداء الأستاذ الجامعي في جامعات الشرق الجزائري (جيجل، ميله، قسنطينة، وسطيف)، ولتحقيق ذلك والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 416 أستاذ وأستاذة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبالاعتماد على برنامج Spss الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (التنظيمية، المادية، والاجتماعية) في أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة.
- سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، أداء الأستاذ الجامعي.

Abstract :

This study aimed to determine the mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between the quality of work life in its dimensions (organizational, material, and social) and the performance of university professors in the universities of eastern Algeria (Jijel, Mila, Constantine, and Setif), and to achieve this, answer the questions of the study, and verify the proposed hypotheses. The descriptive approach was relied upon, and the questionnaire was used as the main tool for collecting data from the sample members, numbering 416 male and female professors, who were selected using a stratified random sampling method, and relying on the SPSS program, the Statistical Package for the Social Sciences, and using a set of appropriate statistical methods to test the study hypotheses, it was concluded that To the following results:

- There is a statistically significant effect of the quality of work life in its dimensions (organizational, material, and social) on the performance of university professors in the eastern Algerian universities under study.
- There is a statistically significant effect of organizational citizenship behavior on the performance of university professors in the eastern Algerian universities under study.
- There is a statistically significant effect of the quality of work life on the performance of university professors through organizational citizenship behavior as a mediating variable in the eastern Algerian universities under study.
- Organizational citizenship behavior mediates the relationship between the quality of work life and the performance of university professors in the eastern Algerian universities under study.

Keyword: organizational citizenship behavior, quality of work life, university professor performance.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس الأشكال والجداول
	فهرس الملاحق
13-1	مقدمة
الفصل الأول: سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية
16	المطلب الأول: نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
23	المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
26	المطلب الثالث: المداخل المعرفية لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية
28	المطلب الرابع: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية
35	المطلب الخامس: معوقات وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
39	المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية
39	المطلب الأول: نشأة ومفهوم جودة الحياة الوظيفية
47	المطلب الثاني: مقاربات جودة الحياة الوظيفية
49	المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
91	المطلب الرابع: أساليب تحسين جودة الحياة الوظيفية
95	المطلب الخامس: معوقات وعوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية
99	خلاصة
الفصل الثاني: أداء الأستاذ الجامعي والعلاقة بين متغيرات الدراسة	
101	تمهيد
102	المبحث الأول: الجامعة والأستاذ
102	المطلب الأول: نشأة الجامعة ووظائفها
114	المطلب الثاني: مفهوم الأستاذ الجامعي
118	المطلب الثالث: أدوار الأستاذ الجامعي
123	المبحث الثاني: أداء الأستاذ الجامعي
123	المطلب الأول: تصنيفات أداء الأستاذ الجامعي
144	المطلب الثاني: تقييم أداء الأستاذ الجامعي

153	المطلب الثالث: تطوير أداء الأستاذ الجامعي
156	المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ
156	المطلب الأول: جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي
159	المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية
164	المطلب الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي
168	خلاصة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
170	تمهيد
171	المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
171	المطلب الأول: نبذة عن جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
175	المطلب الثاني: نبذة عن جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2
178	المطلب الثالث: نبذة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة
182	المطلب الرابع: نبذة عن جامعة فرحات عباس سطيف 1
188	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
188	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
193	المطلب الثاني: أداة الدراسة
197	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
199	المبحث الثالث: اختبار أداة الدراسة
199	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة
209	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
212	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	
214	تمهيد
215	المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
215	المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الجنس
215	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس السن
216	المطلب الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الحالة الاجتماعية
217	المطلب الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي
218	المطلب الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الرتبة العلمية
218	المطلب السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس سنوات العمل
220	المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
220	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور جودة الحياة الوظيفية

229	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية
231	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور أداء الأستاذ الجامعي
235	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
235	المطلب الأول: اختبار جودة البيانات
237	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر
243	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدور الوسيط
248	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الفروق
261	المطلب الخامس: تفسير نتائج الدراسة
267	خلاصة
269	الخاتمة
274	قائمة المراجع
304	الملاحق



فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	نموذج الدراسة	1
46	العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية	2
68	تسلسل التمكين	3
69	مستويات التنمية المعنوية للأفراد	4
87	أنواع التوازن بين الحياة والعمل بالنسبة للعاملين	5
118	كفاءات الأستاذ الجامعي من منظور الجودة	6
175	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل	7
178	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2	8
182	الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميله	9
187	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 1	10
215	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
216	توزيع عينة الدراسة حسب السن	12
216	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	13
217	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	14
218	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	15
219	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	16
243	النموذج المفاهيمي والإحصائي للوساطة والتوسط	17
244	نتائج اختبار نموذج الوساطة	18

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	تعاريف الباحثين لسلوك المواطنة التنظيمية وفق تسلسل زمني	20
2-1	أهم خصائص ومراحل تنمية المسار الوظيفي	65
1-2	نموذج لتقييم الطلبة لكفاءات الأساتذة	150
1-3	توزيع مجتمع الدراسة على الجامعات	189
2-3	توزيع عينة الدراسة على الجامعات	191
3-3	درجات سلم ليكرث	196
4-3	فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها	197
5-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الثقافة التنظيمية	200
6-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التمكين	201
7-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد تصميم العمل	201
8-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد تطوير المسار الوظيفي	202
9-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الأجور	202
10-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الصحة والسلامة المهنية	203
11-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد العلاقات الإنسانية	203
12-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التوازن بين العمل والحياة	204
13-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية	205
14-3	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للمحور الكلي	205
15-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	206
16-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التدريس	207
17-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد البحث العلمي	207
18-3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد خدمة المجتمع	208
19-3	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد أداء الأستاذ الجامعي بالنسبة للمحور الكلي	209
20-3	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد جودة الحياة الوظيفية	210
21-3	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد أداء الأستاذ الجامعي	210
22-3	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	211
1-4	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	215
2-4	توزيع عينة الدراسة حسب السن	216
3-4	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	216
4-4	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	217

218	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	5-4
219	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	6-4
220	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد الثقافة التنظيمية	7-4
221	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد التمكين	8-4
222	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد تصميم العمل	9-4
223	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد تطوير المسار الوظيفي	10-4
224	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد الأجور	11-4
225	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد الصحة والسلامة المهنية	12-4
226	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد العلاقات الإنسانية	13-4
227	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد التوازن بين العمل والحياة	14-4
228	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية	15-4
229	اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية	16-4
230	اتجاهات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية	17-4
231	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد التدريس	18-4
233	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد البحث العلمي	19-4
234	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد خدمة المجتمع	20-4
235	نتائج معاملي الالتواء والتفلطح	21-4
236	معامل تضخم التباين (Vif) والتباين المسموح (Tolerance)	22-4
237	قاعدة القرار لاختبار فرضيات الأثر	23-4
237	نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع=أداء الأستاذ الجامعي)	24-4
238	نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى	25-4
241	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر جودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية	26-4
241	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي	27-4
242	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر جودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط	28-4
245	مخرجات ملخص نموذج المسار a	29-4
245	نتائج المسار a	30-4
246	مخرجات ملخص النموذج للمسارين b و c ³	31-4
246	نتائج المسارين b و c ³	32-4
247	مخرجات ملخص نموذج المسار c	33-4
247	نتائج المسار c	34-4
248	الأثر غير المباشر لجودة الحياة الوظيفية على أداء الأستاذ الجامعي المسار ab	35-4

249	نتائج اختبار t للعينات المستقلة لجودة الحياة الوظيفية حسب الجنس والرتبة العلمية	36-4
250	نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الرتبة العلمية	37-4
251	اختبار Anova للفروق في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل	38-4
252	نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير السن	39-4
252	نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	40-4
253	نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات العمل	41-4
253	نتائج اختبار t للعينات المستقلة لسلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس والرتبة العلمية	42-4
254	نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس	43-4
255	اختبار Anova للفروق في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل	44-4
256	نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن	45-4
257	نتائج اختبار t للعينات المستقلة لأداء الأستاذ الجامعي حسب الجنس والرتبة العلمية	46-4
258	نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الرتبة العلمية	47-4
259	اختبار Anova للفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل	48-4
260	نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير السن	49-4
260	نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	50-4



فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استبانة الدراسة	01
قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	02
اختبارات معامل بيرسون لاتساق أبعاد ومحاور الاستبانة	03
اختبارات ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	04
التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة	05
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	06
اختبار معاملي الالتواء والتفلطح	07
اختبار فرضيات الأثر واختبار التباين المسموح	08
اختبار فرضية الدور الوسيط	09
اختبار فرضيات الفروق	10



مقدمة

إن التزايد المستمر في دور المنظمات في القرن الحادي والعشرين، وسعيها الدؤوب لمواكبة التطور والنمو، زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، وأضاف إليها أهدافا لم تكن سابقا ضمن أولوياتها، كما أن التحولات التي طرأت على العالم مثل العولمة، وما بعد الحداثة، والنظام العالمي الجديد، والتطورات التكنولوجية، وثورة المعلومات والاتصالات والأنترنت ولدت تحديات كبيرة أمامها، مما ترتب عليها من سرعة في الأداء والإنجاز واتخاذ القرارات، فالتغيير والتطوير ومواكبة المعاصر والجديد فرض على المنظمات اتخاذ السياسات الإدارية المفتوحة، والعمل على إيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالانتماء والاستقرار، وتعتبر جودة الحياة الوظيفية أحد الأساليب والأنشطة التي توفرها وتساعد إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجتهم ورغبتهم.

إن خلق روح المبادرة والابتكار وترك حرية التصرف للعاملين أصبحت من ضروريات العصر، فالأنشطة التي تدخل ضمن متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد لم تعد كافية لتحقيق نجاح المنظمة بل لابد من وجود أدوار أخرى يمارسها الفرد طواعية إلى جانب ما هو مطلوب منه، فقد يقوم الفرد العامل بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا مثل مساعدة الرؤساء والزملاء عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية دون تدمير واستغلال وقت العمل وما إلى ذلك من سلوكيات تطوعية، هذه السلوكيات تعرف حاليا بسلوك المواطنة التنظيمية التي أصبحت مطلبا أساسيا لهذه المنظمات التي تحتاج إلى تكاتف جهود العاملين بها.

وتشهد الجامعات محاولات جادة لتطوير أنظمتها كافة وتحديثها سعيا منها لتعزز مكانتها التنافسية، وهذا ما فرض عليها دورا جديدا لتكون قادرة على تلبية احتياجات مجتمع عصر المعرفة والمعلومات، إذ لا تستطيع أي مؤسسة تعليمية أن تنظر في تحسين الجودة والكفاءة في أنظمتها دون أن تعطي للأساتذة بما يمتلكون من كفايات ومؤهلات، وبما يتميزون به من سمعة وكفاءة علمية وبما يقدمونه من خدمات تعليمية، وإنتاج علمي وأنشطة اجتماعية أولوية خاصة، فالأساتذة يمثلون محورا أساسيا من محاور الارتكاز في العمل الجامعي، وعليهم تتوقف مدى كفاية التعليم الجامعي وجودته، إذ من خلال سمعتهم ومكانتهم أدايتهم تقاس سمعة الجامعة وقوتها.

أولا: مشكلة الدراسة

يمثل التعليم العالي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها، وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتكمن أهمية الجامعات كمنظمات التعليم العالي في إعداد أجيال قادرة على مواجهة التحديات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والفكرية في عالم يكتنفه التغيير المستمر، وذلك من خلال تطوير التعليم العالي وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرائقه وأساليب تدريسه، لأجل استشراف آفاق المستقبل والتوافق معه ضمانا لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل، غير أن تحقيق ذلك يرتبط بوجود اختلافات جوهرية في الممارسة الفعلية لجودة الحياة الوظيفية، وفي توفير بيئة أكاديمية مقبولة تؤدي للحصول على مخرجات قادرة لإثبات جدارتها وقدرتها على التفاعل مع معطيات العصر الحديث ومتغيراته، ففي الدول المتقدمة تكون فيها الجامعات الرائدة أكثر حرصا على توفير جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها، نظرا للوعي التام والقناعة المتأصلة لدى إدارة هذه

الجامعات بالنتائج الإيجابية والعوائد المستقبلية، التي قد تمكن من توجه أداء الموارد البشرية نحو الأفضل وفقا لما يتطلبه سوق الشغل، إلا أن هذه الرؤية الاستراتيجية غائبة بنسبة كبيرة لدى الدول النامية بشكل عام ومنها الجزائر، وذلك نظرا للوضع الصعب الذي تعرفه معظم الجامعات الجزائرية خاصة في السنوات الأخيرة من عجز واضح في إيجاد الربط والتكامل والتنسيق بين نوعية مخرجات هذه المؤسسات الجامعية، وما هو مطلوب توافره في ظل التحديات والرهانات التي تواجه بوادر لتغيير المنهج التفكيرى والإدارى لدى متخذي القرار في هذا المجال.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسى التالي:

" ما هو الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي من وجهة أساتذة جامعات الشرق الجزائري؟"

ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسى عدة تساؤلات فرعية منها:

1. هل يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها (التنظيمية، المادية، والاجتماعية) في أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة؟
2. هل يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة؟
4. هل يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة؟
5. هل سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل)؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل)؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- على ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية انبثقت عنها فرضيات فرعية، تتمثل في:
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الوظيفية بمختلف أبعادها (التنظيمية، المادية، والاجتماعية) في أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة.
- **الفرضية الرئيسية الخامسة:** سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة.
- **الفرضية الرئيسية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل).
- **الفرضية الرئيسية السابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل).
- **الفرضية الرئيسية الثامنة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل).

رابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع للدراسة أهمها:

- الحدائة النسبية لموضوع الدراسة ونقص الدراسات والبحوث التي عالجت أكثر من متغيرين؛
- الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتعمق في فهم العلاقة بينها؛
- تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، وضرورة بحث المنظمات عن مداخل لكسب ولائه، باعتباره مورد غير قابل للتقليد والتي من بينها ترقية جودة حياة عمله، ودفعه للمبادرة والانجاز؛
- أهمية أداء الأستاذ الجامعي في تحصيل الطلبة ومرئية الجامعة ومكانتها الدولية.

خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية موضع الدراسة في عدة اعتبارات منها:

- أهمية المتغيرات التي تعالج جودة الحياة الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الأستاذ الجامعي؛
- الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى الاهتمام بالموارد البشرية، والعمل على رفع كفاءاتها من أجل تحقيق الأداء الأفضل؛
- أهمية الجامعة في أي مجتمع كونها مصنع العقول النيرة التي تقود النهضة، فضلا عن الأبحاث المقدمة وخدمة المجتمع.

سادسا: أهداف الدراسة

- نسعى من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:
- توفير الإسهام العلمي كإضافته للمهتمين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة مع مكانة كل من جودة الحياة الوظيفية ومختلف أبعادها، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الأستاذ الجامعي في رسم خارطة الطريق لجامعات المستقبل؛
 - معالجة العلاقة بين المتغيرات الثلاث هي جودة الحياة الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الأستاذ الجامعي، الذي يعد أساس تطوير الجامعات وتمكينها من المنافسة؛
 - التعرف على الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي في جامعات الشرق الجزائري محل الدراسة، مع تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات تدعم الوضع السائد أو تغييره؛
 - محاولة تقديم إضافة على الصعيد الأكاديمي والميداني خاصة مع التأثير المباشر خلال سنوات الدراسة الجامعية بأداء الأستاذ الجامعي، وما لاحظناه من تأثيره بعدة متغيرات.

سابعاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، والتحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، بهدف استيعاب البحث وفهم عناصره وتحليل أبعاده، معتمدين في ذلك على مختلف المراجع من الكتب والرسائل والمقالات والمدخلات العلمية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة جامعات الشرق الجزائري، من أجل إسقاط ما تم تناوله في الدراسة النظرية على كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة (جامعة جيجل، ميله، قسنطينة، وجامعة سطيف)، وقد تم تحديد هذه الكليات في كل جامعة لتشارك الأساتذة في طبيعة التدريس واحتياجاته وكذا ظروف النشر والبحث، حيث تم تطوير استبيان لاستخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث والاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لاختبار جودة البيانات وجودة أداة الدراسة، وتحليل الإجابات، وكذا اختبار الفرضيات، بواسطة برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

ثامناً: حدود الدراسة

- يمكن عرض حدود الدراسة من خلال الجوانب التالية:
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى جامعات الشرق الجزائري متمثلة في (جامعة جيجل، ميله، قسنطينة، وجامعة سطيف).
 - **الحدود الزمانية:** امتدت هذه الدراسة من نهاية سنة 2021 إلى نهاية سنة 2023.

- **الحدود البشرية:** نظرا لطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة بالأساتذة الدائمين بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشرق الجزائري متمثلة في (جامعة جيجل، ميله، قسنطينة، وجامعة سطيف)، والبالغ عددهم 841 أستاذ وأستاذة.
- **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها التسعة الموزعة على ثلاث أبعاد أساسية، إضافة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي، واختبار مستوى توفرها بالجامعات محل الدراسة، ثم التعرف على الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بالجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة.

تاسعا: الدراسات السابقة

من أجل فهم متغيرات الدراسة والتعرف عليها بشكل كبير تم الاطلاع على قدر كبير من الدراسات السابقة التي عاجلت جودة الحياة الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الأستاذ الجامعي، وقد تنوعت هذه الدراسات بين دراسات عربية وأجنبية، بحيث وجد حسب الاطلاع أنه لا توجد دراسات عربية أو أجنبية تطرقت للدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي، وفيما يلي نستعرض أهم الدراسات المعتمدة التي تم الاطلاع عليها بالترتيب من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات باللغة العربية

من بين الدراسات العربية التي تناولت إحدى متغيرات موضوع الدراسة الحالي نجد ما يلي:

- دراسة نقبيل وخلادي (2017) مقال بعنوان:

"تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم العالي-دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة

قاصدي مرباح ورقلة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة الأستاذ الجامعي بورقلة لسلوك المواطنة التنظيمية في ضوء متغيري الجنس والخبرة المهنية، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة، تم توزيعها على عينة عرضية مكونة من 53 أستاذ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الأساتذة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كان مرتفعا، ولا توجد فروق في أداء هذا السلوك تعزى لنوع الجنس ولمدة الخبرة المهنية.

- دراسة الفقي (2018) مقال بعنوان:

"أثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمي-دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك الحكومية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك الحكومية المصرية، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة

عشوائية بسيطة متكونة من 384 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بنسبة جيدة وذات تأثير معنوي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (ظروف بيئة العمل، جماعة العمل، خصائص الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات) وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة زروخي وقطاف (2019) مقال بعنوان:

"أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة المتمثلة في (الكياسة الإيثارية، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) على مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية متكونة من 43 أستاذ توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الباحثين لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء مرتفع، كما أن تقييمهم لمستوى أدائهم سواء التدريسي أو البحثي جاء بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين متغيري الدراسة.

- دراسة بالشيخ وآخرون (2020) مقال بعنوان:

"أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية النعامة، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية متكونة من 95 عامل من عمال الصندوق، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية في برنامج Spss، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين حول نظام إدارة الأداء البشري بجميع أبعاده المتمثلة في (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، توجيه الأداء، ومكافأة وتحسين الأداء) تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن العاملين يتمتعون بدرجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة الرميدي ومحمد (2020) مقال بعنوان:

"أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، وكذلك على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 471 عامل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الحياة الوظيفية في شركات السياحة المصرية على كل من الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين والفاعلية التنظيمية.

- دراسة هريكش وحديد (2020) مقال بعنوان:

"أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحي جيجل"

هدفت هذه الدراسة اختبار أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحي جيجل، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة قصدية مكونة من 170 فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود ممارسة متوسطة لجودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وإلى وجود أثر إيجابي لجودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية راجع إلى أثر التمكين والعلاقات الإنسانية.

- دراسة تاوتي ولعمور (2021) مقال بعنوان:

"اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية السائدة في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة"

هدفت هذه الدراسة للوقوف على اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية المتمثلة في بعد (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الابداع والابتكار، والعمل الجماعي) في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر الجلفة، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 75 عامل، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دراسة عبد القادر (2021) مقال بعنوان:

"علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الأداء التدريسي لأساتذة التعليم العالي، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة

من 266 أستاذ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الأداء التدريسي للأساتذة الجامعيين، وجود مستوى مرتفع من جودة الأداء التدريسي، مع وجود فروق في جودة الأداء التدريسي تبعاً للرتبة، في حين لا توجد فروق في الجنس في أدائهم التدريسي.

- دراسة بوقريط (2022) مقال بعنوان:

"جودة حياة العمل وإدارة المعرفة لدى الأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة جيجل"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى جودة حياة العمل للأستاذ الجامعي مع فهم العلاقة القائمة بين مستوى جودة حياة العمل وإدارة المعرفة لدى الأساتذة، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية منتظمة مكونة من 26 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن ظروف العمل المعنوية تؤثر إلى حد ما أو أكثر في أداء الأستاذ الجامعي، فضلاً عن مساهمة الاستقرار الوظيفي في نشر المعرفة، كما تؤثر علاقات العمل على مشاركة المعرفة.

- دراسة مرداسي ومعتوق (2022) مقال بعنوان:

"أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي-دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي في جامعة أم البواقي من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 326 أستاذ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة حياة العمل في الجامعة ضعيف، مع وجود معالم الأداء الوظيفي بنسبة ضعيفة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير ضعيف في بعض الأبعاد (فرص الترقى والتقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين العمل والحياة، والمشاركة في اتخاذ القرارات) إلى معدوم في أغلبها، إلا أن بعد الاستقرار والأمان الوظيفي حظي بموافقة ضعيفة، وكان له تأثير قريب من المتوسط على كل أبعاد الأداء الوظيفي.

◀ الدراسات باللغة الأجنبية

من بين الدراسات الأجنبية التي تناولت إحدى متغيرات موضوع الدراسة الحالي نجد ما يلي:

- دراسة (Gunawan and Amalia (2015) مقال بعنوان:

"Wage and Employees Performance-the Quality of Work Life as Moderator"

"أثر الأجور على أداء العاملين: جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الأجور على أداء العاملين مع مراعاة نوعية الحياة الوظيفية، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 100

موظف في شركة تصنيع، وتوصلت الدراسة إلى أن للأجور تأثير سلبي على أداء العاملين، فالدافع الداخلي (جودة الحياة الوظيفية) أقوى من الدافع الخارجي (الأجور) من وجهة نظر موظفي الشركة محل الدراسة.

- دراسة (2018) El sayed and Abd Fattah and Moustafa Mohamed مقال بعنوان:

“The Relationship Between Quality of Work Life and Organizational citizenship Behavior Among Nurses At El Mansoura Hospital”

"العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضات بمستشفى المنصورة"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية بين الممرضات، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 250 ممرضة بمستشفى المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض من نوعية حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضات، كما تم التوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (2019) Rahayu and Harianto and Saragih مقال بعنوان:

“Analysis of Quality of Work Life effect on Organizational citizenship Behavior With Work Satisfaction as a Vauiable Intervening”

"تحليل تأثير جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية: الرضا الوظيفي كمتغير متداخل"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة العملية على سلوك المواطنة التنظيمية مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل، قد تم الاعتماد على أداة تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية وجهاز AMOSS، وقدرت عينة الدراسة بـ 105 موظف سكرتارية في الحكومة الإقليمية لمقاطعة بيروين، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة العملية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، في مقابل ذلك للرضا الوظيفي أثر كبير على سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (2020) Thevanes and Harikaranss مقال بعنوان:

“Work Life Balance and Organizational Performance-the Mediating Role of Organizational citizenship Behavior”

"التوازن بين حياة العمل والأداء التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مستوى التوازن بين الحياة والعمل والأداء التنظيمي، والتأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين المتغيرين، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 166 موظفاً في بنوك خاصة مختارة تعمل في منظمة حكومية في سيرى لانكا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية وذات معنى بين متغيرات الدراسة، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين التوازن بين الحياة والعمل والأداء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

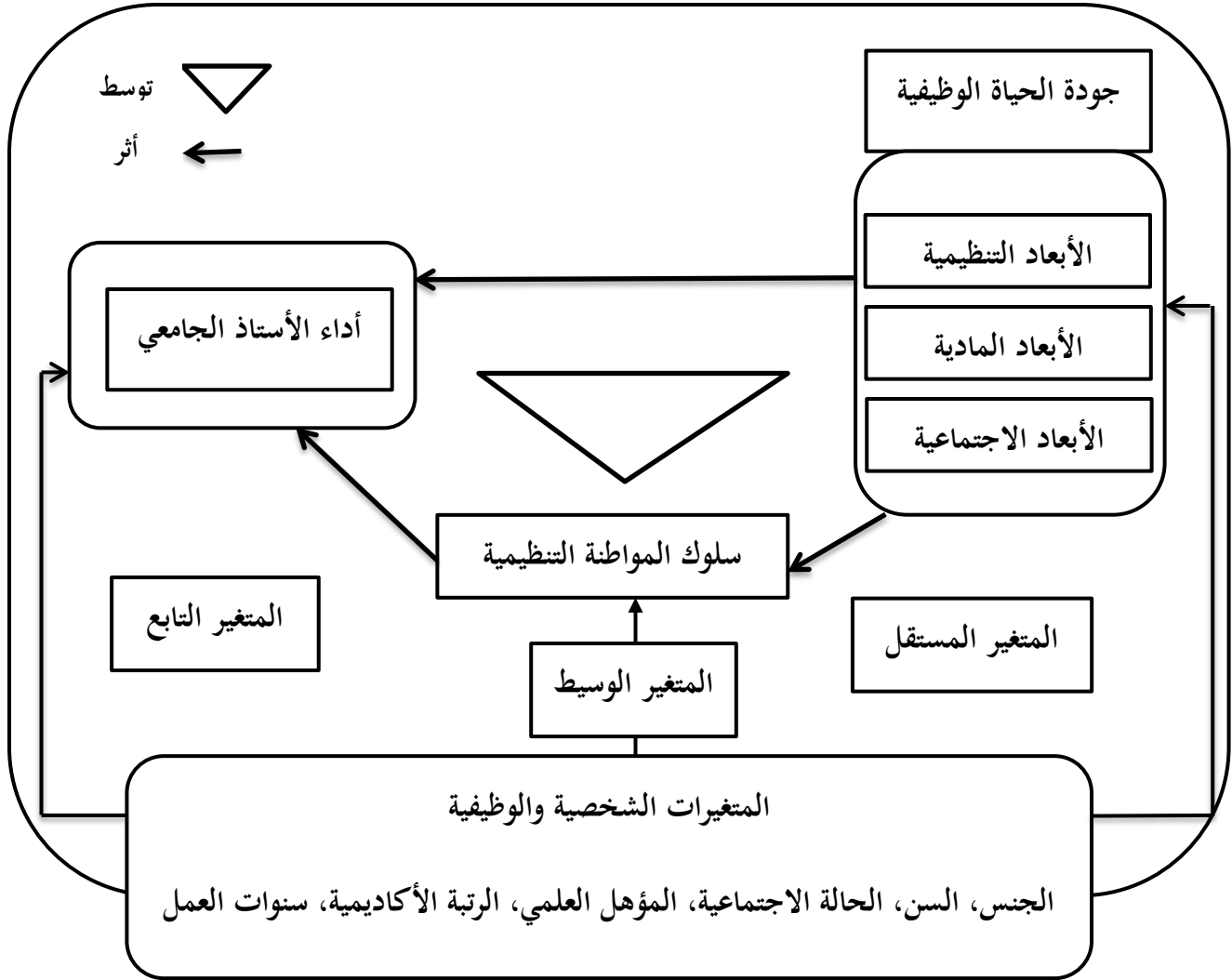
من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أنها تتشارك مع الدراسة الحالية في كون أغلبها تناولت أحد متغيرات الدراسة سواء كان جودة الحياة الوظيفية أو سلوك المواطنة التنظيمية أو أداء الأستاذ الجامعي، كما يلاحظ أيضا أن الدراسات السابقة تشابه مع الدراسة الحالية في اعتمادها على الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وأغلبها اعتمدت على برنامج Spss وبعض الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات الدراسة.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي، وحسب اطلعا فهي تعتبر أول دراسة تسعى لتحقيق هذا الهدف، كما أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة كونها اعتمدت على تسعة أبعاد متكاملة لجودة الحياة الوظيفية مصنفة في ثلاث مجموعات أساسية، وهو ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة، حيث تتنوع هذه الأبعاد بين الأبعاد التنظيمية (الثقافة التنظيمية، التمكين، تصميم العمل، وتطوير المسار الوظيفي) والمادية (الأجور، والصحة والسلامة المهنية) والاجتماعية (العلاقات الإنسانية، التوازن بين العمل والحياة، والمسؤولية الاجتماعية)، كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها أول دراسة باللغة العربية تسعى لمعرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين متغيري الدراسة، وكذلك تعتبر أول دراسة لهذا الموضوع يتم إجرائها على جامعات الشرق الجزائري.

عاشرا: نموذج الدراسة

إن دراسة السلوك الإنساني يعتبر من أهم التحديات التي تواجه الباحث في دراسته، ومعرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والموضحة سابقا، ومن خلال الدراسة والتحليل تم تطوير نموذج متكامل يتناسب والبيئة التي يتم إجراء الدراسة التطبيقية عليها، كما تم اختيار أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بدقة، والتأكد من صلاحية دراستها في الجامعات محل الدراسة، أين تم تقسيم المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية لتسعة أبعاد مصنفة ضمن الأبعاد التنظيمية، المادية، والاجتماعية (الثقافة التنظيمية، التمكين، تصميم العمل، تطوير المسار الوظيفي، الأجور، والصحة والسلامة المهنية، العلاقات الإنسانية التوازن بين العمل والحياة، والمسؤولية الاجتماعية) لمعرفة أثرها في المتغير التابع أداء الأستاذ الجامعي، ومعرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي، والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

إحدى عشر: مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

- **جودة الحياة الوظيفية:** مجموعة من الأنشطة والتطبيقات من الإدارة التنظيمية لتحسين بيئة العمل من خلال توفير متطلبات واحتياجات للعاملين، وتتمثل في أسلوب الإشراف، عدالة الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل، والشعور بهدف الوظيفة في تحقيق أهداف المنظمة.
- **سلوك المواطنة التنظيمية:** التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا تخص لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وذو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة.
- **أداء الأستاذ الجامعي:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة، والمكونة للوظيفة التي يشغلها الأستاذ، بما يحقق أهداف الجامعة ويسهم في رفع مكانتها على الصعيد المحلي والدولي.

اثنا عشر: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها والإجابة على الأسئلة الفرعية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، اثنان منها خصص لدراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري.

حيث خصص الفصل الأول لعرض الإطار النظري لكل من سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، أين خصص المبحث الأول للإحاطة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تتبع نشأته ومفهومه والتطرق لأنماطه ومختلف المداخل المعرفية لدراسته، مع تبيان أهم الأبعاد والمحددات التي يقوم عليها، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق لجودة الحياة الوظيفية، من خلال تحديد نشأتها ومفهومها ومقارباتها، وكذلك الأبعاد التي يقوم عليها والتي تنوع بين الأبعاد التنظيمية، المادية، والاجتماعية، إضافة إلى التطرق لمعوقات وسبل تحسين برامج جودة الحياة الوظيفية.

خصص الفصل الثاني لعرض مفاهيم مرتبطة بالجامعة والأستاذ كمبحث أول من خلال التطرق إلى مفهومها ونشأتها، أهدافها، وأدوار الأستاذ، وأداء الأستاذ الجامعي كمبحث ثاني تم فيه تناول تصنيفات أداء الأستاذ الجامعي كيفية تقييم أدائه، والمبحث الثالث ضم العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال عرض علاقة جودة الحياة الوظيفية بأداء الأستاذ الجامعي، وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، مع تبيان علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بأداء الأستاذ الجامعي.

أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للجانب المنهجي للدراسة، حيث تناول المبحث الأول تقديم المؤسسات الجامعية محل الدراسة (جامعة جيجل، ميلة، قسنطينة، وجامعة سطيف) من حيث نشأتها واستعراض كلياتها وهيكلها التنظيمي، أما في المبحث الثاني فتضمن المنهجية المتبعة بتوضيح مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومختلف الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، واختبار أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث الصدق والثبات كمبحث ثالث.

تضمن الفصل الرابع والأخير إجراءات الدراسة التطبيقية للدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي في عينة من جامعات الشرق الجزائري، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول منه لعرض وتحليل خصائص عينة الدراسة من حيث (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل)، والمبحث الثاني تم فيه عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة (جودة الحياة الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الأستاذ الجامعي)، أما المبحث الثالث فقد تم فيه اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالأثر، التفاعل، والفرضيات المتعلقة بالفروق وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وفي الأخير تم استعراض نتائج الدراسة، وكذلك تقديم مجموعة من الاقتراحات للجامعات محل الدراسة.

الفصل الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

وجودة الحياة الوظيفية

المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية

تمهيد

إن التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب من قيادتها الجاهزية بالخطط والسياسات لترغيب وجذب مواردها البشرية، والمحافظة عليها بأساليب وطرق تتجاوز الارتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية، ومن تلك الأساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتشجيع على تنمية مثل هذه السلوكيات الطوعية، لما لها من دور بارز في تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بأقل الجهود والتكاليف، والذي يسهم تلقائياً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة التي يتوفر لديها مثل هذه السلوكيات.

لقد استحوذ سلوك المواطنة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين وذلك لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وكذلك بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية التي تعتبر عنصر هام ومؤثر في نمط هذا السلوك، فكان على المنظمة إيجاد البيئة المناسبة لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها، وتحقيق الرضا الوظيفي وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والعائلية وتأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح، وعلى هذا الأساس خصص هذا الفصل لعرض الجوانب الهامة لهذين المتغيرين، خاصة مع تعاظم دور المورد البشري في المنظمات والتركيز على كل ما يمكن أن يؤثر على أدائه وولائه.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، واستمر بخطوات ثابتة لما لهذا المفهوم من أثر بارز على مستوى أداء العاملين، وبالنظر إلى أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظروف منافسة عالية التعقيد، فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على حماس العاملين فيها، لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة، قد خصص هذا المبحث لعرض نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، ومختلف المفاهيم المرتبطة به.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم تشارلز برنارد عام 1938، الذي اعتقد أن المنظمة عبارة عن مجموعة متعاونة منتظمة، من خلال رغبة الأفراد الذاتية للتعاون وتوجيه الجهود، وهذه الرغبة تتخطى النشاطات العفوية والمساهمات الشخصية والنظرة الاقتصادية الضيقة لتغدي فكرة الدور التفاعلي للأدوار السلوكية، وتقدم الإلهام إلى الآخرين ومقومات إيجاد سلوك المواطنة التنظيمية¹.

بعد ذلك جاء عالما الاجتماع كاتس وكان Katz et Kahn في الفترة الممتدة بين (1964-1966) ليستكملا جهود من سبقهما في هذا الإطار، وألغا كتابا بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" تضمن تحليلا سلوكيا شاملا للمنظمات، وكانت رؤيتهما للسلوكيات التطوعية بأنها تشمل السلوكيات الابتكارية والتعاونية، وتقدم المقترحات التي تسهم في بقاء المنظمة التي تخرج عن الواجبات المحددة في الوصف الوظيفي².

حدد كاتز ثلاثة عوامل أساسية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وهي:³

- استمالة الأفراد من خلال حوافز قوية للانضمام والاستمرار في المنظمة؛
- التركيز على التزام الأفراد بواجباتهم المحددة في وصف الوظيفة، والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي؛

¹ أشرف محمد زيدان مشمش، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفل سطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، جامعة الأقصى، العدد 4، 2016، ص 6،7.

² ختام قاسم مصطفى الجعيثني، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 33.

³ عبد الباسط هويدي وطيب بودرهم، ثقافة المواطنة التنظيمية كأحد أوجه السلوك المواطني العام قراءة في المفهوم ودعامات التأسيس، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، الجزائر، العدد 6، 2018، ص 95.

- تشجيع ومساعدة الأفراد لممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، التي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة، يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي ويمكن تسمية هذه الأنماط الثلاثة كما يلي استقطاب الأفراد، أداء الأدوار الرسمية، الممارسات الاختيارية.

لقد تم التفريق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين الأول هو سلوك الدور الرسمي، الذي يتمثل في قيام العاملين بالمهام التي توكل إليهم وفقا للمعايير الرسمية في المنظمة، والثاني هو سلوك الدور الإضافي المتمثل في قيام العاملين بسلوكيات تطوعية تتجاوز حدود الالتزام بما هو مطلوب بشكل رسمي منهم.

في نهاية السبعينات ظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية على يد العالم أوجان Organ في العام 1977 مواصفا بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية عندما قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء¹، حيث قام بنشر وثيقة يهدف من خلالها تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، وكان المفهوم السائد أن العامل السعيد هو المنتج غير أن الكثير عجز عن إثبات هذه العلاقة، وقد أوضح أوجان Organ أن السبب في عدم إثبات هذه العلاقة يرجع إلى أن مصطلح الإنتاجية مفهوم كمي وقاصر، وفي الحقيقة هناك أداء للعمل الأساسي المنصوص عليه بالوظيفة وأعمال أخرى غير ملحوظة لا يمكن قياسها ناتجة عن الأداء النوعي تتخذ أشكال مساعدة الزملاء ومشاركتهم طرق العمل².

بعدها جاء تلميذ أوجان Organ وهو باتمان Bateman في عام 1983، ليخلص إلى عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، بل هناك علاقة قوية موجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات التطوعية، أطلق على هذه السلوكيات بـ "سلوكيات المواطنة التنظيمية"، ذلك لأن هذه الأخيرة أقل تقيدا واعتمادا على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة مع الإنتاجية³.

تعتبر دراسة كل من باتمان وأوجان بمثابة البذرة التي نتج عنها تطور ظاهرة المواطنة التنظيمية بعنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح العلاقة بين شعور العاملين ومواطنة العاملين.

هناك الكثير من المؤشرات على نمو الاهتمام ببحوث سلوك المواطنة التنظيمية، تمثلت بازدياد عدد البحوث من 13 بحثا في الأعوام (1983-1988) إلى 122 بحثا في الأعوام من (1993-1998)، نشرت حول موضوع سلوك

¹ زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 109.

² محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 33، 34.

³ سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 9.

المواطنة التنظيمية، وربما يعود سبب ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لم تقتصر حقول دراستها على حقل السلوك التنظيمي بل ضمت حقول معرفة أخرى ضمن علم الإدارة شملت التسويق، علاقات المستهلك، العناية الصحية، علم النفس العسكري، التعليم، واتحادات العمال والمنظمات التطوعية.

يعد موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الجديدة في الإدارة حيث حظي باهتمام العديد من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي الذي يعنى بدراسة سلوك الأفراد، تقييمه وتفسيره، والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، لكن هذا لن يتأتى فقط من خلال الدور الرسمي للعاملين التابع من واجباتهم ومهامهم الوظيفية، والمحددة في بطاقة توصيف الوظيفة، بل على المؤسسات أن تترك جزء من السلوك غير المحدد للعاملين حتى تكون لديهم مقدرة على مواجهة المواقف، والمشاكل غير المتوقعة وهذا هو المحدد الرئيسي لسلوك المواطنة التنظيمية¹، التي تعددت تعاريفها ومنها:

تعريف أورجان (Organ) الذي اعتبر سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك فردي تقديري لا يعترف به بطريقة مباشرة أو صريحة من قبل نظام المكافآت الرسمي، وفي الإجمال يسهم في تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة"².

تعريف (Balouch) فاعتبر بأنه "سلوك العاملين الذي يتجاوز القواعد التنظيمية، وعلى الرغم من أنه لم يتم تحديده والإشادة به من قبل المنظمة، إلا أن له تأثير كبير على أدائها"³.

تعريف (Lambert) اعتبر سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "تلك السلوكيات الإضافية التي يقوم بها الأفراد في العمل التي تعود بالفائدة على المنظمة، ولكنهم غير مفروضين للقيام بها، وتشمل مساعدة زملائهم في العمل أو مشاركة وتقاسم الأفكار حول التحسينات، وبشكل عام القيام بما مطلوب لمساعدة مؤسستهم على الأداء بسلاسة وإنتاجية"⁴.

كما تعرف بأنها "تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها في الوصف الوظيفي الروتيني للعامل، والذي لا يمكن حسابه من خلال نظام التقييم التنظيمي، ولا يمكن فرض وجود مثل هذه السلوكيات داخل المنظمة"⁵.

¹ فيروز زروخي وآخرون، أبعاد المناخ التنظيمي كمدخل لتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، الجزائر، المجلد5، العدد1، 2018، ص108.

² Muhammet sait dinc, Musaffer aydemir, **The effects of ethical climate and ethical leadership on employee attitudes: Bonsian case**, international journal of management sciences, Vol(2), No(9), 2014, p394.

³ Salim balouch, **What is the effect of workplace spirituality on organizational citizenship behavior of the teachers**, international scientific journal, Vol(59), No(3), 2018, p81.

⁴ Susan lambert, **Added benefits : The link between work life benefits and organizational citizenship behavior**, Academy of management journal, Vol(43), No(5), 2000, P802.

⁵ Ahmed nadeem et al, **An exploration of predictors of organizational citizenship behavior and its significant link to employee engagement**, international journal of business, Humanities and technology, Vol(2), No(4), 2012, P100.

في تعريف آخر اعتبر " سلوك المواطنة التنظيمية تلك السلوكيات التي ينخرط فيها العاملون في العديد من سلوكيات العمل التي تقع خارج حدود الوظيفة، والتطوع للقيام بأنشطة مهمة ليست جزءا رسميا من الوظيفة الخاصة كالمساعدة الآخرين واتباع القواعد، الإجراءات التنظيمية، ودعم الأهداف التنظيمية والدفاع عنها"¹.

قدم كل من بختاوي وبلهواش (2020) تعريفات لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقسيمها إلى عدة مسميات نذكرها كالتالي:²

- سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي (Prosocial behavior): يتمثل في مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل الوصف الوظيفي لكنها تجلب مصالح، ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة.
- سلوكيات المواطنة التنظيمية أو سلوكيات المواطنة الصالحة (Organizational citizenship behavior): هو سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي، ومتطلبات وظيفته لا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.
- السلوك غير المفروض (Non-mandated behavior): هو السلوك غير المكلف يحتوي على مجموعة من الأفعال، والتصرفات يصدرها الفرد لا يمكن اعتبارها ضمنا أو علنيا نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل، أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة.
- سلوك الدور الإضافي (Extra-role behavior): هو تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف، والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة.
- التلقائية المؤسسية (Institutional automation): هو السلوك الذي يؤديه الفرد اختياريا علاوة على دوره الرسمي المحدد يساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

بعد مراجعة أدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراسته، وهو ما يقتصره الجدول التالي:

¹ Organ dennis , Janet near, **organizational citizenship behavior: its nature and antecedents**, BRAC university journal, Vol1, No2, 2004, P78.

² زهرة بختاوي وعمر بولهواش، سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدوافع والانعكاسات، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، جامعة سكيكدة، المجلد1، العدد1، 2020، ص132.

جدول رقم (1-1): تعاريف الباحثين لسلوك المواطنة التنظيمية وفق تسلسل زمني

الرقم	اسم الباحث	تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
1	Organ,1988	سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي، ومتطلبات وظيفته لا تشملها لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.
2	Moorman,1991	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية، وغير مرتبطة بنظام المكافآت الرسمية للمنظمة تشجع العمل والأداء الفعال.
3	Borman et Motowidlos,1993	سلوك طوعي تكميلي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤذيها المنظمة، فهو يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل.
4	Organ,1997	الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها إنجاز وأداء العمل.
5	Brihtman et Moran,1999	التزام طوعي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والعمل على نجاحها.
6	Dipaola,2001	رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل الذي يتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنها سلوك طوعي يساهم في تحقيق الأداء الكفؤ للمنظمة.
7	Moideenkutty,2005	السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.
8	Yen et al,2008	الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل، والتي تتضمن مساعدة زملاء العمل والمحافظة والالتزام بأنظمة، وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.

المصدر: محمد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد30، 2012، ص219.

يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي المفاهيم الإدارية، لكونه مصطلحاً يرتبط بمفهوم الاختيارية والتطوعية، ويتعدى قائمة المهام الوظيفية الرسمية وبالتالي يمكن تحديد أهم الخصائص لسلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:¹

¹ أمينة كرسنة وجلال بوعيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، سكيكدة، المجلد1، العدد2، 2020، ص ص137،138.

- سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد، ويخضع لرغبته وإرادته الحرة؛
 - قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة، والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الاستراتيجية؛
 - سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأعمال وليس فعلا واحدا، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفقا لاختلاف ثقافة المنظمات، وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات في العمل، ومجالات العمل التطوعي الإضافي؛
 - الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة، كما أنه لا يعاقب على عدم ممارستها.
- حدد آخرون خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:¹
- الطوعية: أي أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد ليس مفروضا في نظام توصيف الوظائف؛
 - الاختيارية: أي أنه سلوك اختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد؛
 - التجرد من الرسمية: خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة؛
 - النفعية: أي أن سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء أكانوا أفرادا أم منظمات.

في سياق آخر يرى (Sayed et al,2012) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية:²

- الأنشطة المنجزة ليست من بين الأنشطة الوظيفية المتوقعة؛
- الأنشطة التي يتم إجراؤها هي أنشطة ذات دوافع ذاتية؛
- لا يتم تعريف هذه السلوكيات بشكل رسمي ولا صريح في أنظمة المكافآت الرسمية؛
- هذه السلوكيات تكون موجهة للمنظمة بأكملها، ومع ذلك لم يتم تقييمها في أنظمة الفعالية.

لقد أثبتت الدراسات أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بمستويات مرتفعة لها أثرها الإيجابي على مناخ المنظمة وبالتالي على نجاحها، وتتبع أهميته من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن يحققها هذا السلوك للأفراد من رفع

¹ نجيب عبد المجيد نجم وحولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية، العراق، المجلد8، العدد2، 2018، ص315.

² Sayyed mohsen allameh et al, **The effect of self-concept and organizational identify on organizational citizenship behavior: A case study in social security organizational of Isfahan city**, international journal of human resource studies, Vol(2), No(1), 2012, p177.

الروح المعنوية لديهم، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، إضافة لأهميته بالنسبة للمنظمة في تحسين كفاءتها وفعاليتها من خلال تقليل مستوى التسرب الوظيفي وحل المشكلات بما يساهم في تحسين الإنتاجية الذي يعتبر مصدر مجاني لها¹.

وفقا لما ذكره المؤلفان (Podsakoff et Mackenzie,1989) يترتب عن سلوك المواطنة التنظيمية ما يلي:²

- زيادة مستوى الحماس في الأداء والإنتاجية مما يقود لتخفيف العبء المادي عن المنظمات؛
 - رفع مستوى الرضا الوظيفي وشعور الأفراد بالانتماء للمنظمة، والتقليل من مستوى التسرب الوظيفي؛
 - إتاحة شكل من أشكال الحرية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب في المشاركة فيه؛
 - توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء.
- بالإضافة إلى ما سبق تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في كونه:³
- يدعم زيادة تبادل المعرفة والمهارات للأفراد، وبالتالي تقليل التكاليف التعليمية؛
 - يسهل مهام التدقيق للمديرين من خلال تنمية مشاعر المسؤولية لدى الأفراد، ويوفر الوقت والطاقة لأداء المهام الأخرى؛
 - يساعد على زيادة إنتاجية المديرين والزملاء، واستخدام الموارد لأغراض أكثر كفاءة، ونسق الأنشطة بين أعضاء الفريق ومجموعات العمل؛
 - يجعل المنظمة مكانا أكثر جاذبية يجذب الأفراد الموهوبين مع تمكين الاحتفاظ بهم؛
 - يحسن استقرار الأداء التنظيمي، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية؛
 - يعمل على تلبين الآلية الاجتماعية للمنظمة من خلال دعم التعاون والمساعدة والاقتراحات وإيماءات حسن النية والسلوكيات الإيجابية بين الأفراد؛
 - يساهم في الفعالية التنظيمية من خلال تشكيل السياق المؤسسي والاجتماعي والنفسي الذي يوازن بين أداء الأنشطة، والعمليات داخل المنظمة.

¹ عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، الجزائر، المجلد4، العدد3، 2018، ص301.

² كريمة ميري، تحديات تبني سلوك المواطنة التنظيمية في مهنة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، المجلد12، العدد1، 2021، ص536.

³ Ibrahim Rencher, celil Koparal, **The mediating roles of organizational commitment and job satisfaction in the effect of career satisfaction on organizational citizenship behavior**, Eskisehir Osmangazi Universitesi IIBF dergin, Vol(16), No(2),2021, p277-279.

المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يذكر كل من (Brief et Motordilow,2010) عددا من الأنماط يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- مساعدة العامل لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة المتغييبين عن العمل، توجيه العاملين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، مساعدة الزملاء ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله...إلخ، مثل هذه الممارسات تشكل أعمال تطوعية لا يتوقع من الفرد أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية؛
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، كالمساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العاطفية والعائلية؛
- مساعدة العملاء والمراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم؛
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح، والعمل وفقا لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل استخدام الموارد التنظيمية بشكل سليم؛
- اقتراح تحسينات إدارية أو تنظيمية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات؛
- بذل جهود مضاعفة في العمل، وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل؛
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية، وحماية المنظمة من الأخطار؛
- البقاء مع المنظمة على الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛
- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عنها، والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

كما يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم يمكن تقسيمها بحسب الهدف منها كالتالي:²

¹ أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري دراسة تحليلية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 54، 2018، ص ص10، 11.

² يمان حورية ظاظا، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017، ص ص43-45.

أولاً: سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيده المنظمة ككل: هي تلك السلوكيات التي تسهم في خدمة المنظمة بشكل عام ومن أمثلتها:

أ: النمط المتعلق بخدمة الزبائن والمتعاملين: من أمثلته:

- السعي في خدمة المراجعين وإنجاز معاملاتهم، ومرافقتهم لقضاء حاجاتهم؛
- الإصغاء والاهتمام بالعملاء والزبائن؛
- إرشاد الزبائن، وحسن استقبالهم.

ب: النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: هذا النمط يكون من خلال الانصياع للقيم، السياسات، اللوائح، والعمل وفقاً لها ومن أمثلتها:

- تقديم اقتراحات تساهم في البناء التنظيمي أو الاستراتيجيات؛
- عدم التغيب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى؛
- قبول التغييرات التنظيمية بصدر رحب؛
- تقديم الاقتراحات التي تفيده في تطوير الأداء في المؤسسة.

ج: النمط المتعلق بالقيام بأعمال إضافية: يتمثل هذا النمط بإقبال العامل على القيام بأعمال إضافية بالنهوض بالمنظمة ومن أمثلتها:

- حماية المنظمة من الأخطار والمحافظة على مقدراتها؛
- الحضور الاختياري للاجتماعات، واللجان الخاصة بالمشاريع المتعلقة بالعمل؛
- التأخر بعد العمل لأوقات إضافية؛
- المشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المنظمة؛
- الحرص على أوقات العمل وعدم إضاعته بالثرثرة والأحاديث الجانبية؛
- عدم اختلاق وإثارة المشاكل مع زملاء العمل، وإضاعة الجهد داخل المنظمة؛
- عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة والمبالغة في تضخم المشاكل.

د: النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: ذلك من خلال التحدث عن المنظمة بصورة إيجابية وطيبة أمام الآخرين ومن أمثلته:

- الدفاع عن صورة المنظمة ومصحتها؛

- ذكر إيجابيات المنظمة مع العاملين والمتعاملين؛
 - الوقوف على جانب المنظمة في الظروف الصعبة التي تواجهها.
- ثانيا: سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أشخاص عيّنهم: هي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة أفراد آخرين، وهي موجهة اتجاه الأشخاص وليس المنظمة ككل ومن أمثلتها:
- أ: النمط المتعلق بشؤون العاملين: يشمل هذا النمط مساعدة العامل لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل هو نمط من السلوكيات يقوم به الشخص دون تكليف من أحد، وليست من متطلبات الوظيفة الرسمية ومن أمثلته:
- مساعدة الآخرين المتغيّبين عن العمل؛
 - توجيه العاملين الجدد؛
 - مساعدة ذوي الأعباء الكبيرة من الأعمال؛
 - مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى لو كان ذلك غير مطلوب منه.
- ب: النمط المتعلق بالأمور الشخصية والاجتماعية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتصلة بالمشكلات الاجتماعية والعائلية والعاطفية ومن أمثلته:
- تخصيص وقت لخدمة ومساعدة الأشخاص ممن لديهم مشكلات اجتماعية؛
 - الإصلاح بين الزملاء في حال الخلافات والمشاكل؛
 - تقديم الاعتذار في حال الخطأ بحق أحد الزملاء؛
 - معالجة وحل المشكلات الأسرية دون تكليف من أحد في حال كان المجال متاح لذلك.
- تري جولي موت (Julie Moutte) أن هناك ثلاث أنواع لسلوك المواطنة التنظيمية تتجلى في:¹
- سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة: هذا النوع يتضمن السلوكيات التي تعكس الالتزام والولاء للمنظمة يشمل أيضا الامتثال للقواعد والسياسات والإجراءات المنصوص عليها.
 - سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد العاملين بالمنظمة: هذا النوع يتضمن السلوكيات التي تساعد وتدعم أفراد المنظمة بمساعدة زملاء العمل تطوعيا في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، أو في الوقاية من حدوث مشاكل.

¹ سمية سعدون وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بوهران، مجلة آفاق فكرية، الجزائر، المجلد 3، العدد 7، 2017، ص 184.

- سلوك المواطنة الموجه نحو الزبون: ركزت البحوث كثيرا على نوعين من المستفيدين هما المنظمة والأفراد العاملين فيها، ويمكن إدراج نوع آخر من سلوك المواطنة هذا السلوك الموجه نحو الزبون.

المطلب الثالث: المداخل المعرفية لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية

من أبرز المداخل النظرية التي قدمت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية مدخلي التبادل الاجتماعي والتعاون وسنوضح فيما يلي الرؤية النظرية لكليهما فيما يتعلق بهذا النمط من السلوك لدى العامل.

أولاً: مدخل التبادل الاجتماعي

لدى سلوك المواطنة التنظيمية أسس في نظرية التبادل الاجتماعي التي تشرح سلوك العمل للأفراد على أساس الثقة نتيجة لامتداد وحسن النية لديهم، إذ يطور العمال علاقات إيجابية مع بعضهم البعض، ويظهرون سلوكاً إيجابياً داخل المنظمة، كما يميل العمال الذي يستفيدون من مثل هذه التجارب الإيجابية في المنظمة عموماً إلى تبادل هذا الشعور، من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية تماشياً مع ذلك يكون الفرد على استعداد للتعاون وتوسيع مشاركته بما يتجاوز الواجبات والمكافآت المحددة التي تقدمها المنظمة بهدف تحقيق أهداف أكثر أهمية¹، فالعلاقات وفقاً لهذا المدخل تتطور عبر الزمن إلى ثقة والتزام متبادل، وللقيام بذلك يجب على الأطراف الالتزام بقواعد معينة للتبادل تشكل تعريفاً معيارياً للوضع الذي يتشكل بين المشاركين في علاقة التبادل².

انطلاقاً من هذين المبدئين (الثقة والالتزام) فإنه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات التالية:³

- (عامل 1، عامل 2) = أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة؛
- (عامل، قائد) = أي أن أحد الطرفين عامل والآخر قائد ليس من نفس الدرجة؛
- (عامل، منظمة) = أي أن أحد الطرفين شخص طبيعي والطرف الثاني شخص معنوي بما تمثله من جميع العناصر، أي أن الطرفين ليس من نفس الدرجة.

كما قدمت نظرية التبادل الاجتماعي مبادئ توجيهية قوية لشرح العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ تشير بأن الروابط الاجتماعية في مكان العمل تؤثر على سلوكيات العاملين ومواقفهم، فإذا تم التعامل مع العاملين بشكل إيجابي فسيشعرون بأنهم ملزمون بالدفع بنفس الطريقة، على العكس من ذلك إذا تلقى العاملون معاملة

¹ Shaad Habeeb, A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in India, Cogent business & management, Vol(6), No(1), 2019, p2.

² Russell Cropanzano, Marie Mitchell, Social exchange theory: an interdisciplinary review, Journal of management, Vol(31), No(6), 2005, P875.

³ محمد بن كبحول وعاشور علوطي، التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، المجلد 9، العدد 4، 2018، ص ص 63، 64.

غير عادلة فسيكون رد الفعل سلبي اتجاه هذه الإجراءات مرتفعا للغاية¹، كما يجب أن تكون التبادلات بين القادة والعاملين متساوية لتحقيق التوازن بين المعاملة بالمثل، فعلى سبيل المثال إذا تم التعامل مع العاملين بإنصاف ومعقولية فإنه سيعزز ثقتهم اتجاه مديريهم وكذلك الإداريين، فالعاملين هم أكثر استعدادا لتنفيذ ليس فقط واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية الرسمية، ولكن أيضا بعض الأدوار والمسؤوليات الإضافية التي لم يتم ذكرها في عقد العمل أو الوصف الوظيفي².

قدمت نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع تفسيراً للأسباب التي تدعو العاملين لأن يكونوا مواطنين تنظيميين جيدين، حيث يمارس الأفراد سلوكيات المواطنة التنظيمية كجزء من رغبتهم في الحفاظ على علاقات عادلة ومناسبة في مكان العمل، تتجاوز المنافع المتحققة من خلال الاتفاقيات التعاقدية غير الشخصية، فالعاملون مثلاً الذين ينظرون إلى رؤسائهم على أنهم عادلون يكونون أكثر عرضة لإظهار اتجاهات إيجابية تجاه هؤلاء الرؤساء بل وكذلك نحو العمل ونتائج العمل³.

ثانياً: مدخل التعاون

تعد نظرية التعاون النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين.

تقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة فنجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات هذا السلوك، والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو جماعة صغيرة⁴.

كما يمكن تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين هما:

¹ Oussama Saoula et al, **A conceptualization of the effect of organizational justice on turnover intention: The mediating role of organizational citizenship behavior**, international journal of financial research, Vol(10), No(5), 2019, P329.

² Choong yuen onn et al, **the mediating effect of trust on the dimensionality of organizational justice an organizational citizenship behavior amongst teachers in Malaysia**, international of experimental educational psychology, Vol(38), No(8), 2018, p2.

³ أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد41، 2017، ص162.

⁴ آية صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص20.

- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وينظر إلى هذا السلوك وفق هذا المدخل على أنه سلوك ذاتي لا يتم فيه منح مكافأة للفرد ضمن نظام المكافآت الرسمي، فضلاً عن دور هذا السلوك في زيادة الأداء الفاعل في المنظمة¹.
- **المدخل الثاني:** يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية، كالتي في علوم الفلسفة والسياسة والاجتماع، إذ يتم النظر إلى المواطنة التنظيمية بوصفها كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، واستناداً لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك، هما السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي والسلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية².

المطلب الرابع: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية

بالرغم من اتفاق أغلب الباحثين والدارسين لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية حول ضرورة الاهتمام بها كمتطلب وظيفي داخل المنظمة، غير أنه يوجد اختلاف بين هؤلاء حول تحديد أبعادها ومحدداتها، ويمكن أن نحدد بعض هذه الأبعاد والمحددات فيما يلي:

أولاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تناول الباحثون المهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من جوانب مختلفة، فهناك من يعتقد بأنه يشتمل على بعدين أساسيين، وهناك من يجد أنه يشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهناك من يحددها بخمسة أبعاد لكن هذه الاتجاهات غير متناقضة بل متكاملة فيما بينها، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين أو ثلاثاً لا ينفون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم متيقنون أن هذه الأبعاد الخمسة بالإمكان إدراجها ضمن بعدين أو حتى ثلاثة أبعاد رئيسية³.

فيما يلي أهم النماذج التي تعاملت مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

◀ **الاتجاه الأول:** ويتضمن بعدين أساسيين هما:

¹ صبرينة حمياني ولحضر بن احمد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2019، ص 409.

² صبرينة حمياني ولحضر بن احمد، مرجع سبق ذكره، ص 409.

³ مينة سليمان شهري، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 15، العدد 3، الجامعة الأردنية، 2019، ص 377.

- أ: سلوك المواطنة اتجاه الزملاء: هي سلوكيات تترجم روح التعاون والمساعدة والروح الرياضية، والتي يجب أن تكون بين أفراد المنظمة،¹ وتشمل:
- المساعدة: أي مساندة الزملاء في القيام بمهامهم عندما يكون عبء العمل مرتفع أو تقديم وسائل خاصة وتقديم النصح للوافدين الجدد.²
 - الكياسة(اللباقة): هي محاولة الفرد منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.³
 - الروح الرياضية: تعبر عن رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة دون تدمير أو شكوى.⁴
- ب: سلوك المواطنة اتجاه المنظمة: يعبر عن مدى انخراط العامل في قضايا المنظمة، وشعوره بالمسؤولية اتجاه اهتماماتها وكذا ولاءه لها وتشمل:⁵
- الحضور: يعبر عن انشغال العامل بتحسين الأوضاع داخل المنظمة، ومجاهدته بتغيير الأوضاع نحو الأحسن وتقديم مقترحات بناءة للتغيير.
 - الحس المدني: يعبر عن مواكبة الموظف لكل جديد يتعلق بالمنظمة وحضوره للاجتماعات وقراءته الشخصية للإعلانات الخاصة بمنظمتها.
 - التمثيل الجيد للمنظمة لدى الرأي العام والجمهور الخارجي: يعبر عن مدى وفاء العامل لمنظمتها خارج أسوارها، وتحسين صورتها والدفاع عن سمعتها.
- ◀ الاتجاه الثاني: النموذج الخماسي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شمولية نظرا لأنه يمثل جوانب أنماط هذا السلوك، وقد صممه (Organ,1988)، وتوالت عمليات تطويره سنوات لاحقة، واعتمد العديد من الباحثين هذا النموذج في دراساتهم وكذلك تم اعتماده في هذه الدراسة.¹

¹ حسينة طالب والطيب ابن عون، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إدارة المعرفة المشاركة والاستعمال دراسة حالة جامعة الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، المجلد20، العدد1، 2020، ص238.

² حسينة طالب والطيب ابن عون، مرجع سبق ذكره، ص238.

³ هناء خالد الرقاد وعزينة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد20، العدد2، 2012، ص746.

⁴ راتب السعود وسوزان السلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، المجلد9، العدد4، 2008، ص36.

⁵ حسينة طالب والطيب ابن عون، مرجع سبق ذكره، ص238.

يشمل هذا النموذج الأبعاد الآتية:

- الإيثار (Altruism): هو السلوك الذي يظهر من خلال المساعدة الطوعية للعاملين الآخرين الأقل خبرة أو حتى أولئك الذين لم يكملوا مهمتهم، فهذا السلوك عادة ما يمنع حدوث المشاكل المتعلقة بالعمل²، وإيثار العامل اتجاه منظمته يشمل ذلك السلوك الذي يركز على أولوية مصلحة الجماعة على اهتمامات الفرد الخاصة³.
- الكياسة (Courtesy): هو السلوك الفردي الذي يحافظ على علاقات جيدة مع زملاء العمل⁴، واتخاذ الاحتياطات للمشاكل التي قد تنشأ بينهم وإبلاغهم بالقضايا التي قد تؤثر عليهم⁵، كما يشمل قيام العاملين بتقديم اقتراحات مبتكرة تفيد في تحسين وظائف المنظمة⁶.
- الروح الرياضية (Sportsmanship): يعني الامتناع عن التذمر من المشاكل وتجنب التصرف بطريقة سلبية⁷، كما يشير إلى ذلك السلوك الذي يحافظ على علاقات جيدة مع زملاء العمل حتى لو تصرفوا بشكل مزعج أو عندما تمر المنظمة بفترة حرجة⁸.
- السلوك الحضاري (Civic Virtue): تعني مساهمة الفرد بشكل بناء في العمليات السياسية للمنظمة ومناقشة المشكلات مع الزملاء، ومحاولة إيجاد حلول لها والمشاركة الطوعية في الاجتماعات غير الإلزامية والاطلاع على التطورات التي تؤثر على المنظمة⁹، وتشير إلى موقف المشاركة المسؤولة والمنتجة في الحوكمة والعمل السياسي للمنظمة،

¹ فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، العدد9، 2017، ص105.

² Muhammad Alshurideh et al, **The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior an applicable study on the university of Jordan employees**, internal journal of marketing studies, Vol(7), No(1), 2015, P139.

³ Ozhan Tokay, Serife Eyupolgu, **Employee perceptions of organizational democracy and its influence on organizational citizenship behavior**, Journal of business management, Vol(49), No(1), 2018, p3.

⁴ Ridolof Batilmurik et al, **Individual citizenship pride: is it the consequences of organizational citizenship behavior-individual**, international journal of scientific & technology research, Vol(9), No(3),2020, P3430.

⁵ Oran Buyukyilmaz, **Relationship between person organization fit and organizational citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction**, international journal of management and administration, Vol(2), No(4), 2018, P136.

⁶ Ade Irma Anggraeni, **The effect of psychological contract perceived organizational support and value congruence on organizational citizenship behavior: Social exchange theory perspectives**, Quality access to success, Vol(19), No(162), 2018, P68.

⁷ Murat Tastan, Kursad Yilmaz, **organizational citizenship and organizational justice scales adaptation to Turkish**, Education and science, Vol(33), No(150), 2008, P89.

⁸ Jeremy Mitonga-monga, Frans Cilliers, **Perceived ethical leadership: its moderating influence on employees organizational commitment and organizational citizenship behavior**, Journal of psychology in Africa, Vol(26), No(1), 2016, P36.

⁹ Mustafa Nal et al, **The effect of paternalist leadership organizational citizenship behavior**, Journal of economics and administrative sciences faculty, Vol(8), No(2), 2021, P898.

إذ واجب على العامل القيام به كعضو في منظمة تماما مثل المواطنين الذين يقبلون مسؤولياتهم كأعضاء في بلد¹، والالتزام بالمعايير والمبادئ التوجيهية واللوائح الخاصة بالمنظمة².

– **وعي الضمير (Conscientiousness):** هو التفاني في الوظيفة التي تتجاوز المتطلبات الرسمية كالعامل لساعات طويلة، والتطوع لأداء الوظائف إلى جانب الواجبات، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسات أيضا أن الضمير الحي يمكن أن يكون مرتبطا بالسياسة التنظيمية بين العاملين، حيث أشار كل من (Kidz et Maclin Parks, 1993) حقيقة أن الذكور أكثر ميلا كالأناخراط في سلوك ضميري أكثر من الإناث في ضوء حقيقة أن الذكور يفضلون الإنصاف على المساواة³.

◀ **الاتجاه الثالث:** النموذج السباعي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وقد قام بتطويره (Podsakoff) ويشمل الأبعاد التالية:

– **الطاعة التنظيمية (Organizational Compliance):** هي كافة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ذاتها، وتنعكس من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات الرسمية التي تحكم المنظمة، وتؤدي إلى إنجاز المهام والاستخدام العقلاني للموارد والإذعان للسلطة القانونية وتنفيذ الأوامر الصادرة من الإدارة العليا.

– **ثانيا: المبادرة الفردية (Individual initiative):** وتمثل بالأعمال الابتكارية التي يمارسها الفرد طواعية لتحسين أداء المنظمة، والحماس الزائد لإنجاز العمل، وتحمل أعباء العمل الإضافي وتشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة مثل هذا السلوك.

– **ثالثا: التطوير أو التنمية الذاتية (Self Development):** تتمثل في الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل طوعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ومن نماذج هذا السلوك الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة، مواكبة التطورات في المجال المرتبط بعمل الفرد، وتعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الاسهامات التي يقدمها الفرد إلى منظمته⁴

– **رابعا: الروح الرياضية (Sportsmanship):** تشير إلى استعداد العامل لتحمل المضايقات وإنجاز العمل دون تقديم شكوى، والحفاظ على موقف إيجابي في مواجهة المشاكل⁵، ويشمل الاستعداد للتنازل عن المصالح الشخصية من أجل مصلحة الفريق وتقبل رفض الآخرين للأفكار بدون أخذها على محمل الجد⁶.

¹ Nadim Muhammed et al, **The role of organizational commitment and perceived organizational support in promoting organizational citizenship behavior**, international journal of social sciences, Vol(2), No(3), 2016, P58.

² Norasherin Binti Basirudin et al, **Organizational citizenship behavior in public sector: Does job satisfaction play a role**, international journal of economics and financial issues, Vol(6), No(58), 2016, P377.

³ Shaad Habeeb, Op.cit, P4.

⁴ فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 106، 107.

⁵ May chiun lo, T.Ramayah, **Dimensionality of organizational citizenship behavior in a multicultural society: The case of Malaysia**, international business research, Vol(2), No(1), 2009, P49.

⁶ Harris Chatel, **Relationship Between Psychological Capital Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior in South African Automotive Dealership**, Thesis doctora In Industrial Psychology, Faculty of Business and Economic Sciences at the Nelson mandela University, metropolitan, 2012.p21.

– خامسا: السلوك الحضاري (Civic Virtue): هي المشاركة النشطة وإشراك العاملين في شؤون المؤسسة كالحضور للاجتماعات والاستجابة لها ومواكبة القضايا التنظيمية¹، والمشاركة في إدارة المنظمة ودعم الوظائف ذات الطابع المهني والاجتماعي².

– سادسا: السلوك المساعد (Helping Behavior): هو مساعدة الآخرين في حل المشاكل في العمل أو منع حدوثها دون انتظار مقابل لذلك، وقد يكون هؤلاء إما الرئيس المباشر أو زملاء العمل أو العميل، ومن نماذجه مشاركة العاملين والحرص على مساعدة الرئيس المباشر ومساعدة زملاء العمل الجدد على الإلمام بأعمالهم، مساعدة العملاء في الحصول على خدمة ذات جودة عالية، والحرص على مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة لديهم.

– سابعا: الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty): هو عبارة عن الشعور بالود تجاه الآخرين وحماية مصالح المنظمة، ودعمها أمام الغير ضد تهديدات البيئة الخارجية، والمساهمة في بناء سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة والسعي للحفاظ على أصول المنظمة ومواردها من خلال حسن استخدامها والشعور بالانتماء للمنظمة³.

ثانيا: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراستهم إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ونقدم فيما يلي أهم العوامل التي تظهر أكثر تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية.

– الرضا الوظيفي: يتمثل الرضا الوظيفي في شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء تأديته لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، فهو الدرجة التي يحس بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها⁴.

– الولاء التنظيمي: هو استعداد العامل لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء فيه والقبول بالأهداف الرئيسية، وقيم التنظيم بأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع⁵.

¹ Bacton Bret et al, **Evaluating and rewarding organizational citizenship behavior potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems**, Emerald group publishing limited, Vol(30), No(5), 2008, P496.

² Orhan Cinar et al, **The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum turkey**, Social and behavioral sciences, No(99), 2013, P317.

³ فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 107، 108.

⁴ إسماعيل علي محمود، الرضا الوظيفي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 15.

⁵ محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص ص 149، 150.

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارجها، ويمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكياتهم¹، وتشمل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية²، وتظهر مساهمتها في غرس القيم والسلوك، ومساعدة الأفراد في أداء أدوارهم بشكل سليم خاصة السلوك الذي لا يمكن تحديده رسمياً وبشكل مسبق، ولهذا نجد بأن المنظمات الناجحة والتميزة تشترك في كونها تمتلك ثقافة قوية ومؤثرة تغرس القيم والسلوك الضروري لنجاحها³.
- **العدالة التنظيمية:** هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وتعتبر مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات و الرضا الشخصي للعاملين بها⁴، وأسفرت الدراسات أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يترتب عليه سلوكيات سلبية كالنية لترك العمل، زيادة معدل دوران العمالة، نقص الولاء، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المنظمة أو نحو قادتها، والعكس من ذلك فكلما زاد إدراك العاملين لتوافر العدالة زادت مستويات الأداء⁵.
- **القيادة الإدارية:** تشير القيادة إلى المهارة أو القدرة في التأثير على العاملين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد⁶، فهي ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها يقودها ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها⁷، كما أنها ذلك المزيج الفريد من من القدرات الخاصة للقائد، ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق⁸.

¹ بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص331.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص311.

³ ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص147.

⁴ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص13.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص301.

⁶ جوهرة قطي، القيادة الاستراتيجية للمعرفة، دراسات للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص11.

⁷ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص139.

⁸ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص21.

هناك محددات أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية هي:¹

- **السن:** بينت الدراسات أن لعمر الفرد تأثيرا واضحا على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن فعمر الفرد يحدد نظريته للعمل ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.
- **الأقدمية:** إن لمدة خدمة الفرد بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية واختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن العاملين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن العامل الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه ليصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة، مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.
- **الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام العامل في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن العامل الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.
- **السياسة التنظيمية:** تعني السياسة التنظيمية مختلف النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطا قويا بسلوك المواطنة التنظيمية.

¹ حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد14، 2014، ص ص49،50.

كما ذكرت إحدى الدراسات وجود ثلاثة عوامل تؤثر في استعداد الأفراد في بذل جهد أكثر من المطلوب منهم وفق المواصفات الوظيفية التي يؤذيها، والتي اعتبرت من محددات سلوك المواطنة التنظيمية وهي:¹

– **الميول الفردية:** يتعلق هذا المحدد بخصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من قبل الآخرين، سهولة أو صعوبة انسجامه معهم، مدى طلاقة وانفتاحه فيما يتعلق بالعلاقات، فهذه الميول تبين مدى استعداد الأفراد للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

– **المقدمات الموقفية:** هذه المقدمات تتوافق مع مفهوم العدالة التنظيمية، وبخاصة فيما يخص العدالة الإجرائية، فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة والمنصفة سيكون لديها عاملون من المحتمل أن يبادلونها من خلال الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن الاتجاهات الوظيفية مثل الرضا الوظيفي، الالتزام المنظمي، خصائص المهمة، الثقة بين الأفراد، جميعها تعتبر أسباب تقع وراء اتخاذ العاملين قرار تأدية هذا السلوك.

– **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التي تبني على الاهتمام بالفرد تميل إلى اعتبار العاملين لديها كيانات إنسانية مستقلة تسعى إلى تحقيق أهدافها، فالثقافة التي تهتم بالجماعة تعتبر الفرد جزءاً من الجماعة وحقوق الجماعة ومصالحها تسبق الحقوق والمصالح الفردية، فالاختلافات الثقافية هي التي تقود الأفراد إلى ممارسة أنواع مختلفة من سلوك المواطنة في جوانبه السلبية، بينما يعد السلوك الذي يتوافق مع مصالح الجماعة من الجوانب السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية الجماعية.

المطلب الخامس: معوقات وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

يعترض تبني سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات التي تقف كسند منيع يحول بين العامل، وبين هذا السلوك المرغوب الذي تسعى إليه جميع المنظمات، وتتمناه أن يترسخ في قيم المورد البشري، وبما أن سلوك المواطنة التنظيمية ما هو إلا نتيجة تضافر العديد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، ومنه فالمعوقات لن تخرج عن هذا النسق العام السابق الطرح ونظراً للأهمية المرجوة من سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح المنظمات الحديثة من تحقيق التنافسية والريادية ودفع بالساهرين على شؤون هذه المؤسسات التنظيمية إلى تكثيف البحث والدراسة محاولين التعرف على أهم العقبات والمعوقات التي تحول دون هذا السلوك لدى طاقمهم البشري، ولعل أهم المعوقات نوردتها كما يلي:²

¹ حسن عبد السلام علي عمران وآخرون، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ليبيا، العدد9، 2018، ص273.

² وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص79-81.

- ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء، والانتماء لديهم كعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة ولو من باب الاستشارة، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية؛
 - عدم سعي المنظمة إلى إرضاء العاملين لديها معنوياً ومادياً، فالتخفيف من ضغوط العمل وإتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته يدخل في هذا الباب، إذ لم يعد إرضاء الأفراد في منظمة العمل أمراً تستطيع المنظمة اختياره أو أن تتخلى عنه، بل هو حتمية لا يجب إهمالها ولا يمكن تجاهلها نظراً لتأثيره على البناء القيمي للأفراد في تبني سلوكيات الدور الإضافي، ومرد ذلك يعود في الأساس إلى المناخ التنظيمي للمنظمة؛
 - قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تفتقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المنظمة، مما يولد لديهم شعور بالانتقاص والظلم الأمر يدفعهم إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الانتقام من الإدارة غير المنصفة بتعمد عدم التفاني والإخلاص، في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنة التنظيمية؛
 - إن المنظمات الناجحة تتطلب عاملين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع خاصة مع المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة، وتعتمد في عملها على طرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق، هذا الأمر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حساسية الاختيار والانتقاء للمورد البشري.
- كما أن عدم مساهمة العاملين في المنظمة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:¹
- عدم إشراك العاملين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة؛
 - فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل؛
 - عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم؛
 - عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم، وعدم رضاهم تجاه وظائفهم يقف عائقاً أمامهم للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛
 - العوامل الاجتماعية والاقتصادية، هيكل الأجور، المرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي؛

¹ رشيد منصارية وفريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجامعية، العدد 8، الجزائر، 2015، ص 224.

– افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

على الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلا أمام سلوك المواطنة التنظيمية، فإن كثيرا من الدراسات أظهرت سبلا عديدة لمعالجة هذه المعوقات، منها من يرى أن معالجة المعوقات بفاعلية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات المفيدة، فالعامل الذي يشعر في المنظمة بفائدته وأهميته يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها كما يزداد حماس العامل إذا كان يعمل في جو ودي تظهر فيه الحاجة إلى جهوده بشكل واضح وبالتالي فإن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي العاملين، ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح المبادرة والتعاون بينهم كما أن التركيز على إشباع حاجاتهم الارتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي وتنوع الواجبات الوظيفية، والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في خلق جيل يتسم سلوك المواطنة التنظيمية.

من العوامل التي تساعد في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة وفي الأفراد نذكر منها ما يلي:¹

- **العوامل الشخصية الإيجابية:** تشمل هذه العوامل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين فالقناعة بالعمل تعكس فهم العاملين المعاملات المعرفية، وتؤثر أيضا في تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما التعهد الفعال فكلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به العامل كان أقدر على تعريفه مسؤولياته وأدواره الإضافية، وأيضا عندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية مميزة.
- **العوامل الموقفية المدركة:** تشمل هذه العوامل قيم العمل، وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، تؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، أما خصائص العمل وبخاصة المحفزة منها مثل الاستقلالية، التغذية الراجعة، فإنما تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.
- **عوامل المركز الوظيفي:** تشمل هذه العوامل تولي المنصب في المنظمة، وأيضا مستوى العمل الهرمي فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة يصبح لديهم علاقة ضمنية ورابط قوي مع المنظمة مما يولد لديهم قيم ومشاعر إيجابية تعكس على أشكال أنماط الدور الإضافي، وكذلك تولي المناصب العليا يؤدي إلى الحافزية ويزيد من إمكانية العمل بشكل فعال، فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة.

¹ رامي خليل إسماعيل فارس، أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص34.

كما يتفق أغلب الباحثين على طريقتين تستطيع من خلالهما المنظمة تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية هما:¹

أولاً: الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية: تشمل ما يلي:

- الاستقطاب والاختيار: بتحديد الأشخاص المناسبين واختيارهم لمهام المنظمة يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل المواطنة؛
- التدريب والتطوير: عملية تدريب للأشخاص المناسبين الذي جرى اختيارهم مفيد في انتزاع سلوكيات المواطنة التنظيمية منهم من خلال مراجع التدريب، والعلاقات الجيدة والاعتماد على عمل الفريق؛
- تقديم الأداء والتعويضات والعوائد الإضافية.

ثانياً: النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية: إذ تستطيع المنظمات تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية عن طريق النظم والإجراءات غير الرسمية لديها وذلك من خلال الآتي:

- تطوير ثقافة المنظمة التي تؤكد على تجاوز الواجبات الرسمية بالنسبة للزبائن والزلاء أو المنظمة ذاتها؛
 - وضع العاملون الجدد متى ما كان ممكناً في وحدات وجماعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية؛
 - التذكير دائماً بأن المديرين الذي يتوقعون من رؤوسهم تجاوز نداء الواجب يجب أن يكونوا مثالا في تطبيق سلوك المواطنة؛
 - المنظمات التي تزيد الولاء والتضحية من العاملين ينبغي أن تتصرف بصورة تجعلهم يندفعون لذلك.
- كما جاء في دراسة Karam أن التغلب على المعوقات والمشاكل التي تواجه تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية يستدعي اهتمام المنظمات بالنقاط التالية:²
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى العاملين، لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية؛
 - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات العاملين الإضافية، مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة وساعات العمل الطويلة؛
 - أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للعاملين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمنظمة، مما يحفزهم للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء؛

¹ أريج سعيد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 11، 12.

² عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية دراسة على المصرف التجاري الوطني سوق الثلاثاء، مجلة القرطاس، جامعة الزيتونة، تونس، المجلد 12، العدد 12، 2021، ص 178.

- التركيز على حاجات العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية

لقد أدركت المنظمات في العقود الأخيرة أن تحقيق أهدافها يتوقف على مدى اهتمامها بالموارد البشرية، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتوفير ظروف العمل المناسبة، وذلك من أجل توفير كل الظروف المناسبة للرفع من أداء العاملين بها وتحقيق أهدافها، وعليه برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي احتل مكانة هامة في اهتمامات المنظمات، وللتعرف على المفهوم أكثر يتم من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة تاريخية لظهور وتطور المصطلح ثم إعطاء الخلفية النظرية له.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم جودة الحياة الوظيفية

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

أدى التطور في الفكر الإداري إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات عديدة، وقد حظيت جودة الحياة الوظيفية التي باهتمام كبير من قبل الباحثين، كما أظهرت الدراسات نتائج إيجابية نتيجة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وخاصة في المؤسسات الأمريكية، حيث تعود جذور دراسة جودة الحياة الوظيفية إلى الفلسفة الإنسانية في علم الإدارة التي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية للعالم إلتون مايو (Elton Mayo) بتركيزه على الفرد والبيئة، وكانت أفكاره تتجه نحو أن الفرد العامل شخص صالح¹، ففي الثلاثينات سنت التشريعات لحماية العاملين من إصابات العمل والقضاء على ظروف العمل الخطرة ثم تلتها حركة النقابات في ثلاثينات وأربعينات القرن العشرين التي كانت بمثابة الخطوة الأولى في هذا الاتجاه، وفيها تم التركيز على الأمن الوظيفي والإجراءات القانونية الواجبة في مكان العمل والمكاسب الاقتصادية للعامل².

خلال الخمسينات والستينات كان ينظر إلى جودة الحياة الوظيفية بأنها متغير يركز على النتائج كالرضا الوظيفي والصحة العقلية، وتأثير العمل على الفرد، وبناء على ذلك تم اقتراح وجوب تقييم المنظمات على أساس مدى نجاحها في

¹ سجي نذير حميد الصراف، تشخيص أبعاد جودة حياة العمل دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في شركة تعبئة غاز المنطقة الشمالية في نينوى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 24، العدد 108، 2018، ص221.

² مديحة فحري محمود، تصور مقترح لتعزيز المناخ الثقافي للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين جودة حياة العمل بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 5، 2021، ص42.

توفير جودة الحياة الوظيفية لعاملها¹، وشهدت نفس الفترة تطور نظريات العلاقات الإنسانية من قبل علماء النفس التي أكدت على وجود علاقات إيجابية بين الروح المعنوية والإنتاجية، إضافة إلى محاولات تحسين مكان العمل لتحقيق فرص توظيف متساوية وتحقيق الإثراء الوظيفي².

كانت فترة الستينات فترة مليئة بالجوانب السلبية في بيئة العمل بسبب التأثيرات التaylorية والفردية، مما أدى إلى عدم الرضا والاعترا ب الوظيفي، بيئة العمل وظروفها الخطيرة، عدم المساواة في الأجور التي هي نتيجة الصراع بين العاملين وأصحاب العمل، في سياق ذلك ظهرت الحاجة إلى البحث عن كيفية جعل الحياة الوظيفية للعاملين أكثر تأهيلاً وكفاءة ومن ثم زيادة الإنتاجية، فقد تم تطوير برامج جديدة أين يكون هناك مشاركة للعاملين تكون قضايا الصحة والسلامة المهنية مدروسة، وتوفير ظروف عمل أفضل لهم³، وفي أواخر الستينات تم تقديم مصطلح جودة الحياة الوظيفية كطريقة للتركيز على آثار التوظيف في الصحة والرفاهية العامة، وطرق تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد في مكان العمل⁴، والذي نشأ مع جنرال موتورز وعمال السيارات المتحدون لوصف مستوى الرضا الوظيفي للعمال، حيث طور إريك تريست وزملاؤه تصميمات عمل تهدف إلى تحسين تكامل التكنولوجيا مع العمال⁵.

في فترة السبعينات كان التركيز الأساسي لمفهوم جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب على صحة العامل، والطرق التي تحسن جودة أدائه، ويضيف أندرسون (Anderson) أن ظهور هذا المفهوم كان نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية⁶، ومنذ تلك الحقبة (السبعينات) بدأ تداول مفهوم جودة الحياة الوظيفية في مجال الأبحاث والنشر بالولايات المتحدة الأمريكية، واستتبع ذلك توسيع مبادرات جودة الحياة الوظيفية لتشمل قدراً أكبر من تقرير مصير العمال، توفير المزيد من العمل الهادف، وتكافؤ الفرص في العمل مما يعكس المناخ الاقتصادي والسياسي الذي شجع على اتخاذ مثل هذه المبادرات في أي مكان تم استدعاء حركة جودة الحياة الوظيفية⁷.

بين عامي (1969-1974) كانت مجموعة واسعة من الباحثين، العلماء، قادة النقابات، وموظفي الحكومة مهتمين بكيفية تحسين جودة حياة الفرد من خلال الخبرة في العمل، حيث قامت وزارة الصحة والتعليم والرعاية

¹ Djanet boukhmekhem, **quality of work life theoretical concepts and evaluation case study of employees of jijel university**, Journal of economie & Societe, V(11), N(11), 2015, p136.

² Lokanadha Reddy, Mohan Reddy, **Quality of Work life of employees: Emerging Dimensions**, Asian Journal of Management Research, vol(1), No(1), 2010, p828.

³ Selda Tasdemir Afsar, **Impact of The Quality of Work life on Organizational Commitment: A comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey**, International Journal of Social Sciences, Vol(3), No(4), 2014, P125.

⁴ Raduan Che Rose et al, **An analysis of Quality of Work life and Career Related Variables**, American Journal of Applied Sciences, Vol(3), No(12), 2006, P2152.

⁵ Ashwini.J, Aparma Varma, **A study of Review of Literature on Quality of Work life Manufacturing Sector**, IOSR Journal of Business and Management, Vol(18), No(7), 2016, P93.

⁶ فاطمة قهيري، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص31.

⁷ Gudela Grote, David Guest, **The Case for Reinvigorating Quality of Working life Research**, Human Relations, Vol (70), No(2), 2017, P150.

الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة حول هذه القضية، مما أدى إلى نشر العمل في أمريكا في الوقت نفسه شجع ضغط التضخم الحكومية الأمريكية على معالجة بعض هذه القضايا، وبناء عليه تم إنشاء لجنة إنتاجية فيديرالية رعت العديد من تجارب جودة الحياة الوظيفية لإدارة العمل، والتي تم إجراؤها بشكل مشترك من قبل برنامج جودة العمل بجامعة ميشيغان والمركز الوطني لجودة العمل الذي تم تطويره حديثاً¹.

كانت أوائل السبعينات فترة خصبة للبحث ومحاولات توضيح تعريف جودة الحياة الوظيفية، وكانت ذروة هذه الفترة المؤتمر الدولي لجودة العمل من 24 إلى 29 سبتمبر 1972 في Arden House نيويورك، فكان من نتائج هذا المؤتمر الاعتراف بضرورة تنسيق الجهود من قبل الباحثين والمنظمات المعنية من أجل بناء مجموعة متينة في أبحاث جودة الحياة الوظيفية²، ونال المفهوم اهتماما كبيرا بعد أن قامت مؤسسات General Motors United Auto Workers ببرامج لتحسين وإصلاح العمل³.

في أواخر السبعينات من القرن العشرين تعثرت برامج جودة الحياة الوظيفية في مختلف المنظمات وقل الاهتمام بها، ويرجع ذلك إلى عوامل عديدة كزيادة معدلات التضخم الاقتصادي وزيادة أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية تتمسك بالقوانين الفيدرالية، وتنزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف، هذا بالإضافة إلى زيادة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية وزاد حجم الاندماج بين الشركات خلال تلك الفترة، مما أدى إلى انخفاض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تتراجع من حيث الأهمية المعطاة لها⁴.

في منتصف الثمانينات عادت المؤسسات مرة أخرى إلى الاهتمام بالعاملين، وشرعت في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كاستجابة للتشريعات التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية التي مهدت إلى تقديم حماية أكبر للأجراء، وكرد

¹ Subburethina Bharathi et al, **Quality of Work life: Perception of College Teachers**, MPRA Paper, N(27868), 2011, P3.

² Jean Pierre Materal, Gilles Dupuis, **Quality of Work life: Theoretical and Methodological Problems and Presentation of a New Model and Measuring Instrument**, Social Indicators Research, Vol(77), No(2), 2006, P336.

³ وردة برويس ونجاة ساسي هادف، أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 5، 2018، ص 230.

⁴ جنات بوخمحم، تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2014، ص 27، 28.

فعل للنجاحات التي حققتها بعض الأنظمة الإدارية في كل من اليابان وبعض الدول الأوروبية، ويمكن تلخيص هذه الأسباب بشكل مفصل أكثر في النقاط التالية:¹

- ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام قوة المؤسسات اليابانية؛
- زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا؛
- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي؛
- انخفاض ولاء العاملين في أمريكا أكثر بكثير من غيره من الدول الأوروبية.

بحلول التسعينات من القرن العشرين تزايد الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية، وذلك للأسباب التالية:²

- زيادة الاتجاه في المؤسسات الأمريكية والأوروبية نحو الاستغناء عن العمالة، وتخفيض حجمها لترشيد التكاليف وتعظيم القدرة على المنافسة الدولية؛
- التطورات الاستراتيجية في مجال إدارة مؤسسات الأعمال، والتركيز على العميل الداخلي والخارجي معا؛
- انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع يشمل العميل، العامل، صاحب العمل، والمستثمر وجميع الجوانب الأخرى؛
- زيادة الحاجة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، وإكسابها مهارات متنوعة بالنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية؛
- النظر إلى الموارد البشرية كأحد العوامل المحددة للنجاح في المؤسسات اليابانية نتيجة سياسات التوظيف الدائم، التعليم، التدريب، وحلقات الجودة كجزء من الحياة الوظيفية.

كل هذا جذب اهتمام الباحثين من مختلف التخصصات للبحث عن طرق لإنشاء ظروف أفضل في حياة العمل بهدف تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم في العمل، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي والحد من خطر انهماكهم.³

رغم كثرة تداول مصطلح جودة الحياة الوظيفية اليوم من قبل الممارسين والأكاديميين، إلا أن المفهوم يبقى غير موحد فهناك عدة تعاريف تناولته من زوايا مختلفة، وإن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المقدمة لجودة الحياة الوظيفية ونذكر منها ما يلي:

¹ سليمة بوتاعة، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات إنتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 21.

² سيد محمد جاد الرب، جودة حياة العمل في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2008، ص 22.

³ سميرة مرشد الحري ورامي إبراهيم بن عبد الرحمان الشقران، مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، مجلة العربية في التربية وعلم النفس، العدد 102، 2018، ص 226، 227.

جودة الحياة الوظيفية عبارة عن عملية يحصل من خلالها موظفو المؤسسات وأصحاب المصلحة على نظرة ثاقبة حول كيفية العمل بشكل أفضل لتحسين جودة حياة العاملين والفعالية التنظيمية في وقت واحد، وحماية الرفاهية الشاملة للعامل، بدلا من التركيز فقط على الميزة المتعلقة بالوظيفة¹.

فلسفة تتكون من عدد من المبادئ تشير إلى أن الأفراد هم أكثر المصادر أهمية في المنظمة، لديهم القدرة على عمل الإسهامات القيمة والجيدة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتضمن الجوانب الآتية (المهمة المطلوبة، بيئة العمل المادية البيئة الاجتماعية داخل المنظمة، النظام الإداري، والعلاقة بين حياة العاملين بالوظيفة وحياتهم الخاصة)²، وتحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافا إليها البعد الإنساني تسهم بمجمله في الرضا العام وتوافق الأداء مع المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة ككل³.

أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) فتعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها تلك العملية الهادفة إلى تمكين أفراد المنظمة على جميع المستويات من العمل بنشاط، والمشاركة في تشكيل بيئة لمنظمة وأساليبها ونتائجها، بهدف تحقيق الهدفين المزدوجين المتمثلين في تعزيز فعالية المنظمات، وتحسين نوعية الحياة في العمل للعاملين⁴.

كما تعد برنامج شامل يعمل على تحسين الحياة الوظيفية للفرد، ووسيلة للتفكير، العمل، والتنظيم، تخلق شعور من الالتزام والرضا الوظيفي عن طريق الأجر والمكافآت، الأمن الوظيفي وفرص النمو تؤثر على الإنتاجية والفعالية التنظيمية⁵.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نتوصل إلى أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا:⁶

– عمليات متكاملة تتشارك في إحداثها وتنفيذها الإدارات الموجودة داخل المنظمة جميعها، إلا أن عبئا كبيرا منها يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية؛

¹ Renuka Devi, Hajamohideen OM, A Study on Quality of Work Life Among Nurses Working in Private Hospitals an Thanjavur Tamilnadu,IOSR Journal of Business and Management, Vol(20), No(4), 2018, P61.

² محمد أشتيوي، اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، 2015، ص ص 21، 22.

³ Surya Kumar, Shani N, A Study of on Quality of Work Life Among The Employees at Metro Engineering Private Limited, International Journal of Management, Vol(4), No(1), 2013, P2.

⁴ Fahime Karimi Osboei, Seyed Sadra Nojabae, The relationship Between Spiritual Leadership and on Quality of Work Life Among Employees: Case Study of Education Offices in Mazandaran Iran, International Journal of Humanities and Cultural Studies, Vol(3), No(1), 2016, P1849.

⁵ Pallavi Kulkarni, A Literature Review on Training & development and on Quality of Work Life, Journal of Arts Science & Commerce, Vol(5), No(2), 2013, P141.

⁶ بسام زاهر وآخرون، دور جودة حياة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 5، 2012، ص 204.

- عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل تتماشى مع استراتيجيات المنظمة تعضدها، وتساعد على تنفيذها وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة؛
 - عمليات تشمل الجوانب المادية والمعنوية جميعها للعاملين؛
 - تحقق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين؛
 - تضمن تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم وأهداف إدارة المنظمة، وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات بشكل عام إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية من بينها:
- التنوع في الموارد البشرية داخل المنظمات من ناحية السن، النوع، الجنسية، الدين، واللون، والنظر لجميع العاملين فيها أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز؛
 - التحول الاقتصادي والمنافسة التي أتت بها العولمة، جعل العاملون يقومون بمهام وظيفية أكثر الأمر الذي تسبب عنه زيادة توترهم نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب أو دون مقابل؛
 - التقدم التكنولوجي الذي ساعد على التوسع في متطلبات العمل، وفي نفس الوقت صناعة الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الشخصية؛
 - التغيير الذي طرأ على إعادة تصميم الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي مما أثر جذريا على العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين¹.
 - الحرص على خلق عامل مستقر وزبون دائم في المنظمة؛
 - مشاكل ترك العاملين للوظيفة سواء أكان جسميا أم نفسيا؛
 - التركيز على الإنتاجية والعوامل الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل؛
 - تطور احتياجات وطموح العاملين، حيث أصبح العامل أكثر تعليما ووعيا مما حدا به للتطلع نحو تحقيق ذاته والحصول على أقصى المكتسبات في وظيفته وليس مجرد كسب قوته من أجل المعيشة².
- كما يرى (Mullins 1996) أن الاهتمام الذي حظيت به جودة الحياة الوظيفية يعود إلى الدافع الذي تنوع ما
- بين:¹

¹ عزة جلال مصطفى نصر، تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 26، 2020، ص 35.

² عبد الوهاب بن شباب بن شمیلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 2، 2019، ص 216.

- دوافع أخلاقية تقوم على الاعتراف بالمعايير التعليمية الأوسع، وتغيير القيم الاجتماعية وتوقعات أوسع من تطبيق جودة الحياة الوظيفية مثل تحقيق الرضا المستند من العمل، الأداء، عمل المنظمات، وإدارتها؛
- دوافع من خلال الممارسات العملية الجيدة والمصلحة الذاتية المستنيرة، والحاجة إلى القدرة على المنافسة من حيث التكلفة ومحاولات التغلب على مستويات عالية من التغيب ودوران العاملين وعدم الرضا والعقبات الأخرى أمام البحث عن تحسين الأداء التنظيمي.

إن جودة الحياة الوظيفية تكتسب أهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تعود بالنفع على المنظمة من خلال مساهمتها في:²

- معاملة العاملين بطريقة عادلة وداعمة؛
- تحسين جاذبية العمل نفسه بدلا من تحسين شروط ظروف العمل؛
- غرس مشاعر الأمن والمساواة والفخر والديمقراطية الداخلية والملكية والاستقلالية والمسؤولية والمرونة؛
- إتاحة فرص للعاملين للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم وتمكينهم من متابعة مهامهم؛
- زيادة مستويات توسيع الوظائف (مرونة أكثر في المهام الأفقية)، وإثراء الوظائف (مرونة أكبر في المهام الرأسية) بما في ذلك تولي مسؤوليات جديدة التي كان يضطلع بها سابقا العاملون والإشرافيون أو الإداريون.

كما تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية:

- تعزيز صورة المنظمة في جذب العاملين والاحتفاظ بهم³؛
- تحسين ظروف العمل بشكل أساسي من منظور العامل وزيادة الفعالية التنظيمية بشكل أساسي من منظور صاحب العمل⁴؛
- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية وتسوية عديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشكلات¹؛

¹ محمد سيد علي أبو سيف، دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 1، العدد 4، 2018، ص 135.

² Shefali Srivastava, Rooma Kanpur, A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications, IOSR Journal of Business and Management, Vol(16), No(3), 2014, P54.

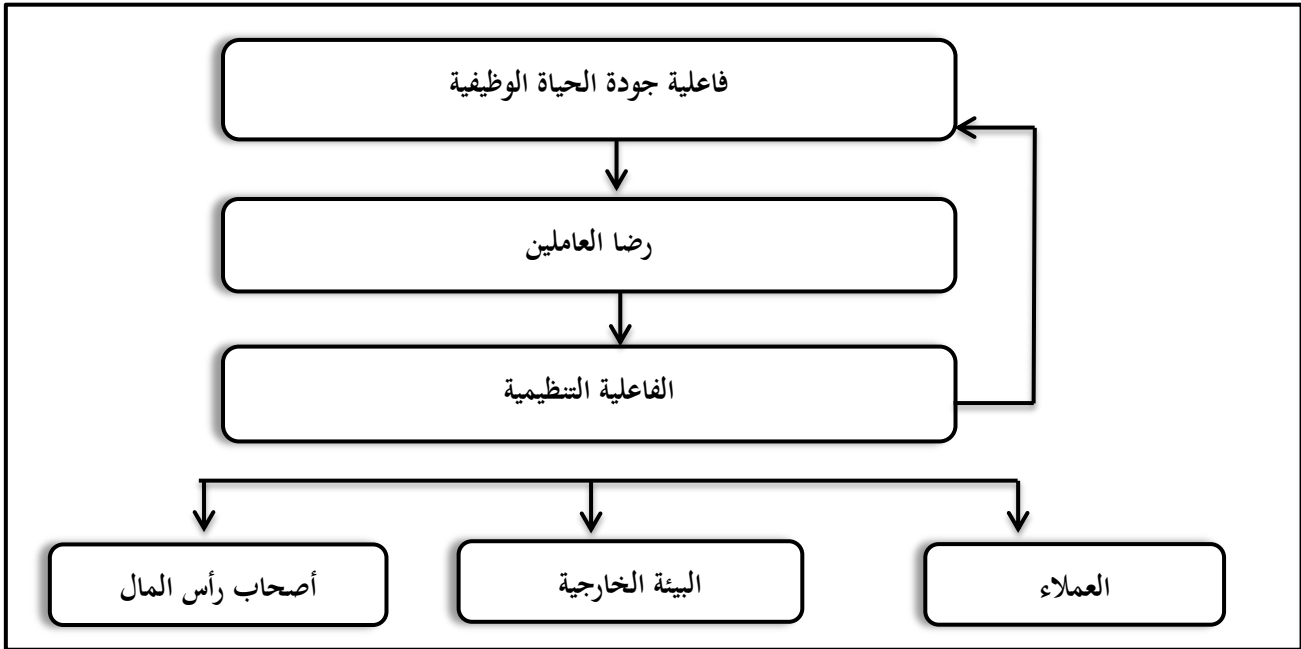
³ Selahattin Kanten, Omer Sadullah, An Empirical Research On Relationship Quality of Work Life and Work Engagement, Procedia Social and Behavioral Sciences, No(62), 2012, P360.

⁴ Dev Raj Adhikari, Dhruva Kumar Gautam, Labor Legislations For Improving Quality of Work Life in Nepal, International Journal of Law and Management, Vol(52), No(1), 2010, P41.

- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة²؛
- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة³.

تشكل جودة الحياة الوظيفية قوة جذب للموارد البشرية فائقة النوعية من الناحية المهارية والمعرفية، إضافة إلى إدراك المنظمة لهذه الأهداف يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين، فإحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وحاجاتهم الشخصية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، لذا فإن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فعالية المنظمة والعكس صحيح، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (2): العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية: مفاهيم أساسية، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2009، ص14.

¹ خليل اسماعيل إبراهيم ماضي، الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد5، 2016، ص117.

² المهدي هجالة يوسف، أثر أخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البليدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد6، العدد4، 2020، ص288.

³ لخضر بن أحمد ووردة قريطي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد13، العدد1، 2021، ص434.

تهدف المنظمات من خلال تبنيها لمفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- بناء علاقات تسعى لزيادة أواصر التكاتف بين العاملين؛
- إيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا من خلال الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية؛
- تطوير المناخ التنظيمي في المنظمة لتقليل الصراعات بين العاملين؛
- إعادة هيكلة الأنشطة في المؤسسة ليصبح العمل أكثر رضا للعاملين؛
- تقليد العمال لوظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات لهم؛
- إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

كما يمكن تصنيف أهداف جودة الحياة الوظيفية إلى نوعين هما:²

- **الأهداف الفردية:** تكمن في أن يكون العمل أكثر جاذبية وفائدة للعمال، وتزيد من المشاركة الفعالة التي بدورها تزيد من فعالية المنظمة والحد من السلوك السلبي والعدواني.
- **الأهداف التنظيمية:** تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال فعالية الفرد، وتتمثل في إعداده لمواكبة التغيرات السريعة في العمل لمواجهة الحاضر والمستقبل، ونقل المعرفة والمهارات للعاملين ذوي الخبرة الذين يحتاجون إلى أداء عمل أفضل للوظيفة.

المطلب الثاني: مقاربات جودة الحياة الوظيفية

يرتكز مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة، فالأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد، أما الثانية فتقوم على أساس المقارنة النفس- التقنية، وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدى وإن كان تعريف جودة الحياة الوظيفية يختلف من دولة إلى أخرى حسب موروثها الثقافي والتاريخي.

¹ إسماعيل شبلي مرشد السويطي، جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 8، 2017، ص 133.

² رمضان محمود عبد السلام وآخرون، أثر تخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 7، 2019، ص 208.

أولاً: اتجاه مدرسة الموارد البشرية

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد، وعلى الدور الذي يلعبه الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية... إلخ) على نحو يجعله أكثر ارتياحاً، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وحرية التعبير لدى العمال والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع، وبذل الجهود لذلك والتأكيد على الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل تتمين التمثيلات الذهنية المفيدة للشعور بالانتماء¹.

أكد (George Sanderson 1978) بأن الفلسفة الأساسية وراء جودة الحياة الوظيفية هي الاعتراف بالجهود، وأن القيم الإنسانية متركزة في الوسط المهني أيضاً التي هي غاية للجميع، فالعمال يمشون جل أوقات حياتهم في العمل من أجل النجاح في حياتهم الشخصية خارج العمل، وأنهم ينتظرون أكثر من التعويض المادي ويتطلعون إلى التعبير عن آرائهم وأحكامهم والاعتراف بهم²، وإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار، مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة وفي تسيير المنصب الموكل إليه، وهذا ما يمنحه تصرفاً واسعاً في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تفضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي³.

ثانياً: المقاربة التقنية - الاجتماعية

ترى هذه المقاربة أنه من الواجب أن يراعي هذا المفهوم أي جودة الحياة الوظيفية العمال ومحيطهم العام، مع إعطاء أهمية لمنظمات العمل وإلى الجانب الإنساني إن كان مهماً، والذي يسمى بالنسق القيمي الاجتماعي فبعض الباحثين يرون ضرورة مراعاة جودة الحياة الوظيفية إعادة بناء نموذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي تعديل النسق التنظيمي ومراعاة المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى⁴، وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به سيرينيفا Sirinivas (1980) حول تحسين جودة حياة العمل على النحو الجشطلتي Gestalt، والذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها، وعلى حسب هذا النموذج فإن فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي الممثل في العامل البشري،

¹ عبد الكريم بن خالد، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017، ص 27.

² عبد الكريم بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ عبد الكريم بن خاد ومباركي بوحفص، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 20، 2015، ص 121.

⁴ عتيقة حرايرية وزوينة بوساق، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيرودوت، العدد 8، 2018، ص 204.

الأدوار العلاقات، نظام الاتصالات، السلطة، المسؤوليات أنظمة التقويم والتقييم، ميكانيزمات التكيف، واندماج الفرد داخل التنظيم، أما الجانب التقني الذي يخص الإجراءات، التجهيزات، البرامج، والحواسيب¹.

تستند معايير جودة الحياة الوظيفية إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة بهدف تحسين عملية التعايش داخلها حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد، التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني، التشجيع على التشاور، تسيير وإدارة المشاكل في العمل، وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية².

يلاحظ حول هذين الاتجاهين أنهما مكملين لبعضهما البعض إذا كانا مندمجين، فمفهوم جودة الحياة الوظيفية يشمل وتغطي جميع العوامل المتمثلة في البرامج، التقنيات، أنماط التسيير والتنظيم، فالهدف العام من جودة الحياة الوظيفية هو التحقق من أن المنظمات وسيورتها تسيير على نحو صحيح، مما يتيح للإدارة الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات الأفراد على نحو يصبح فيه العامل أكثر حيوية وإرضاء لحاجاته، مما يؤثر على فعالية المنظمة والإنتاج³.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث اعتبر كل من Ivancevich et Skimmer بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق بتوفير مجموعة من الأبعاد مثل: تعويضات عادلة وكافية، ظروف عمل صحية وآمنة، فرص تطوير القدرات، الأمن الوظيفي، مرونة المهام الوظيفية، جداول العمل، وكذا التعاون بين اتحاديات العمالية والمنظمة، كما أضاف Walton عوامل أخرى لجودة الحياة الوظيفية كالتمسك بقوانين العمل، التوازن بين الحياة والعمل، علاوة على العلاقات الاجتماعية في العمل، كما يوجد من اعتمد متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، الالتزام والاستقرار المهني، وأضاف Cahanama بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والمكاسب، فيما قسم كل من Pabalo et Suryanarayans أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلى مجموعتين هما: الأولى هي أبعاد كلاسيكية وتشمل ظروف العمل المادية، رفاة ودعم العاملين، وعوامل وظيفية ومالية، أما الثانية فهي أبعاد عصرية تشمل بيئة عمل صحية وآمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات،

¹ عماد لبسيس ومحمد الجومي، واقع جودة حياة العمل بمؤسسات التعليم الثانوي كما يدركه الأساتذة: دراسة على عينة من مؤسسات التعليم الثانوي بمنطقة تقرت الجزائر، أعمال الملتقى الوطني الأول جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر الأبعاد والتحديات، 4-5 فيفري 2020، ص109.

² عبد الكريم بن خالد ومباركي بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص122.

³ عبد الكريم بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص30.

المفاوضة الجماعية بين الاتحادات والإدارة، إضافة إلى دوائر الجودة، العدالة التنظيمية، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية¹.

أما في هذه الدراسة فسيتم اتباع التقسيم التالي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية:

- الأبعاد التنظيمية: تشمل كل من الثقافة التنظيمية، تصميم العمل، تطوير المسار الوظيفي، والتمكين؛
- الأبعاد المادية: تشمل كل من الأجور، والصحة والسلامة المهنية؛
- الأبعاد الاجتماعية: تشمل كل من المسؤولية الاجتماعية، التوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الإنسانية.

أولاً: الأبعاد التنظيمية

إن المنظمات المعاصرة تسعى جاهدة إلى التحسين المستمر لبيئة العمل المرتبطة بها من خلال العمل المستمر على توافرها بالموصفات والشروط النوعية، وتشمل بيئة العمل التنظيمية عدة جوانب وأبعاد من بينها: الثقافة التنظيمية تصميم العمل تطوير المسار الوظيفي، والتمكين، وسيتم فيما يلي شرح هذه الأبعاد كل على حدى بشكل مفصل.

أ. الثقافة التنظيمية

لقد ساهم ظهور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة في بروز مفهوم ثقافة المنظمة وزيادة الاهتمام بها، بعد أن كان هذا المفهوم منسيا في دراسة المنظمات، فلقد أظهرت البحوث والدراسات أنه كما كان للفرد ثقافة وللجماعة ثقافة وللمجتمع ثقافة فإن للمنظمات ثقافة أيضا يطلق عليها الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة أو حضارة المنظمة، وتعرف بأنها نمط أو طريقة التفكير، السلوك، القيم، الأعراف، العادات والتقاليد، الرموز، والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم²، وهي تلك الفعاليات التي تحصل في الجماعة لتكوين شخصية أعضائها وتؤثر في سلوكهم وتحصل هذه الفعاليات في المنظمة وغالبا ما تكون غير منظورة³، فالثقافة بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الفرد عمله فيها، فهي شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر يتواجد بكل مكان، فهي

¹ أسامة زياد يوسف البليسي، جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص8.

² مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص24.

³ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص146.

كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه¹، وتشمل على مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى لها صفة الاستمرارية النسبية، وأثر كبير على سلوك الأفراد في المنظمة².

يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي منظومة مشتركة من القيم والأساليب المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل وتأثيرها على سلوكه التنظيمي، لتعتبر بذلك أهم المكونات المعنوية والفكرية داخل منظمات الأعمال³.

تنامي الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:⁴

- تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة؛
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد؛
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام العاملين بها؛
- تساهم في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاح رئيسي للكفاءة التنظيمية؛
- تسهم في إعطاء رؤية واضحة وفهما أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة، وانخفاض معدل دوران العمل مع وجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

إن نجاح المنظمة مرتبط بالثقافة التنظيمية ذلك لأنها تعكس طريقة عملها، التوجهات الاستراتيجية، القيم الأساسية المواقف، التصرفات، والاعتقادات المسيطرة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، فالتطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق أجبرت المنظمات على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبة التغيرات، وأصبحت القيم المواقف والتصرفات القديمة غير مناسبة، ومن العوامل المحددة للنجاح التنظيمي دور المدير وطريقة عمله وكيفية تأثيره على الثقافة التنظيمية لمنظمتها، ويمكن أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ومن وحدة أو من مصلحة إلى

¹ أم الخير شقرانة وزهير بوضرة، الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص 249.

² سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2، 2020، ص 341.

³ رجة ريغي وحمزة معمري، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص 214.

⁴ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2005، ص 139، 140.

أخرى وتكون بعض الثقافات أكثر فعالية من أخرى وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية القوية في أنها مريحة للوقت، حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المنظمة لتصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع¹.

تتسم الثقافة التنظيمية بخصائص عديدة نذكر منها:²

- **الثقافة نظام مركب:** تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض متمثلة في الجانب المعنوي (النسق المتكامل في القيم، الأخلاق، المعتقدات، والأفكار)، والجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب، الفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات، المعدات، والأطعمة).
- **الثقافة نظام متكامل:** تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة، وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

تشكل الثقافة التنظيمية من عدة مكونات نوردها في التالي:³

- **القيم التنظيمية (Organizational Values):** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، الجزائر، 2004، ص45.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص79.

³ محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص312،313.

- **المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs):** عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية (Organizational Norms):** و عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها، ومثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.
- **التوقعات التنظيمية (Organizational Expectations):** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، المرؤوسين من الرؤساء، الزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

كما يضيف بركاني(2021) العناصر المادية للثقافة التنظيمية متمثلة في:¹

- **الطقوس والاحتفالات:** يقصد بها الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة ترتبط بأهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، وتعبر عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة.
- **الرموز:** عبارة عن إشارات متميزة تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال متميزة.
- **الموروث الثقافي:** يقصد بها تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي، تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه لكونه مشبط لعمل الأفراد والمنظمة ككل، ويتجسد هذا الموروث الثقافي في الأساطير، القصص، الأبطال والطبوهات.

يركز أغلب الكتاب في هذا الموضوع على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة والنجاح الاقتصادي، غير أن النظريات في هذا المجال قلما تتفق على تحديد هذه العلاقة من حيث توضيح أنواع الثقافات، وخصائصها التي تحقق هذا النجاح، وكيفية تحقيقه إلا أنه عموماً يمكن تصنيف الثقافة إلى نوعين هما:²

¹ حسين بركاني، دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد14، العدد2، 2021، ص ص208،209.

² سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص150-153.

– **الثقافة القوية:** لقد أبرزت بعض النظريات وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في منظمة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة، كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة، فالثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المنظمة كونها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة، مما يجعل الأفراد في حالة إشباع ورضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل، وتعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتثمين العمل، ويرى ستيفن روبرت (Stephen.P.Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على: عنصر الشدة وعنصر الإجماع.

– **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أفراد المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقد المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا يجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، في حين تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغيرة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.

كما يضيف هزرشي (2008) نوعين آخرين من الثقافة هما الثقافة المثالية والثقافة التكيفية، وسيتم توضيحهما في الآتي:¹

– **الثقافة المثالية:** هي الثقافة التي تمتلكها المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة إلى الأمريكي فريدريك تيلور الذي اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء وتحديد الهياكل بدون غموض، فكل شيء مضبوط وفق One Bey Way الذي كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

– **الثقافة التكيفية (الموقفية):** ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، فاختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، فلا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

يتم الحفاظ على الثقافة التنظيمية من خلال الوسائل التالية:

– **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة، من خلال القرارات التي تتخذها باستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجيهات حول

¹ طارق هزرشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 28، العدد 2، 2008، ص 4، 5.

العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وتنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافتها¹.

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها وتشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.
- التطبيع: أي تعليم قواعد اللعبة التنظيمية بتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة فالعاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف وغيرها².

أكد الكاتبان (Shichman et Gross) على الدور البارز والحيوي الذي تلعبه الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكنها التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها وهذه الأساليب هي³:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية بالانتماء (Membership): من خلال نظم العوائد وتخطيط المسار الوظيفي والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange): عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

إذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة باللغة الإنجليزية تكونت كلمة (Home) عل اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل (Home).

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 162.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 334.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 335.

ب. تصميم العمل

بعد الانتهاء من التحليل الوظيفي ومن وضع مواصفات وظيفية دقيقة بنوعية مميزة، تقوم المنظمة بالاستفادة من هذه المعلومات لإعادة تشكيل الوظائف، وهيكله عناصرها والواجبات والمهام بشكل يتم تحقيق أداء متميز ورضا عال، ويقصد بتصميم العمل الطريقة التي يتم إنجاز العمل بها واتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما، ويشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي¹.

كما يشير إلى مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة، لكي تحقق أعلى مستوى من التلائم ما بين العاملين ووظائفهم، وتحسين ظروف العمل الذي ينتج عنه كفاءة الإنتاج وتقليص زمن تحقيق أهداف المنظمة²، كما يتم بموجبها تحديد الأهداف والخصائص والواجبات العامة لجميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة ليكون معروفا لدى إدارتها ماهي أهداف كل وظيفة وماهي الأعباء الملقاة على عاتق كل منها وكيف تحقق المنظمة أهدافها بشكل عام³، وتحديد وتقييم الأنشطة اللازمة لأداء عمل محدد للفرد أو لجماعة من الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية وتشمل من، ماذا، أين، متى، لماذا، كيف سيتم أداء الوظيفة⁴.

يرجع اهتمام المديرين في المنظمات بالتصميم الوظيفي إلى ثلاثة أسباب نوردتها في النقاط التالية:⁵

- إن التصميم الجيد للعمل يؤثر على تحفيز العاملين، خفض دوران العمل ومعدل غياب العاملين ورفع معنوياتهم؛
- إن التصميم الجيد للعمل يحقق بدرجة كبيرة مستوى مرتفع من الرضا لدى العاملين في أعمالهم؛
- إن التصميم الرديء للعمل يؤثر على الحالة الصحية والذهنية للعاملين، فقد تعزى أسباب فقدان السمع وأوجاع الظهر والقدمين وضعف البصر، وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب والشعور بالتوتر للافتقار إلى تصميم جيد للعمل داخل المنظمة.

يستهدف تصميم العمل بشكل عام الأهداف التالية:⁶

- زيادة فاعلية الفرد والمنظمة؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل طريقة لإنجاز العمل؛

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص29.

² إبراهيم محمد المحاسنه، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص52.

³ أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص ص66، 67.

⁴ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، الإسكندرية، 2009، ص54.

⁵ حنان نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص26.

⁶ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص97.

- زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية؛
- احتواء الفروقات الفردية في المؤهلات عند أداء الأعمال، كالعمر والقدرات والمهارات والخبرات والسلوكيات التي يتم من خلالها تحقيق الموازنة بين الفرد والوظيفة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)، لهذا يستوجب الأمر عند إجراء التصميم الأخذ بنظر الاعتبار خصائص الفرد والوظيفة المراد تصميمها، وأخذ تلك الخصائص في الاعتبار يعتمد على قدرة المنظمة في إجراء تحليل العمل بشكل متكامل ودقيق فتصميم العمل يؤثر على طبيعة العمل وجدولة ووقت إنجازه لهذا يجب القيام بعملية تحليل العمل أولاً.

تشير الدراسات إلى وجود أربعة مداخل بديلة يمكن استخدام أي منها في تصميم الوظائف، وتحديد معالم كل وظيفة وفقاً لمتطلبات كل مدخل، ومن ثم تحتاج الإدارة إلى فهم الأبعاد الخاصة بكل منها وماهي المنفعة التي تعود عليها عند تفضيل إحداها على الآخرين، وفيما يلي:¹

- **المدخل التحفيزي (Motivation Approach):** يستمد المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف جذوره من أدبيات الإدارة وعلم النفس التنظيمي، ويركز على السمات الوظيفية ذات التأثير النفسي والتحفيزي، وعلى المتغيرات الاتجاهية مثل الرضا الوظيفي، الحفز الداخلي، المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية التي تمثل أهم مخرجات تصميم الوظيفة، ويسعى أصحاب هذا المدخل إلى زيادة تعقيد الوظائف عن طريق توسيع نطاق الوظيفة، أو الاثراء الوظيفي وبناء الوظائف حول أنظمة اجتماعية فنية.
- من أمثلة المدخل التحفيزي نظرية ذات العاملين "لهرزبرغ" التي تزعم بأن الفرد يمكن تحفيزه بدرجة أكبر عن طريق الملامح الذاتية للوظيفة، مثل جاذبية محتوياتها وتطلبها مهارات مرتفعة، وحرية التصرف وذلك مقارنة بالسمات الخارجية، ويرى أن العامل الأساسي لتحفيز العاملين ليس الحوافز النقدية، بل إعادة تصميم العمل بحيث يكون أكثر جاذبية، ومن النماذج المتكاملة التي تظهر تأثير تصميم الوظيفة على استجابات العاملين هو نموذج السمات الوظيفية، ومن خلاله يمكن وصف الوظائف باستخدام خمس خصائص أو سمات هي:

- **تنوع المهارات:** تعبر عن المدى التي تتطلب فيه الوظيفة استخدام مهارات متنوعة للاضطلاع بمهامها.
- **تكامل المهمة:** تعكس المدى الذي تتطلب فيه الوظيفة أداء جزء متكامل من العمل من البداية للنهاية.
- **أهمية المهمة:** تعكس المدى الذي تمتلك فيه الوظائف التأثير على حياة العاملين وأهمية الوظيفة للأفراد الآخرين.
- **الاستقلالية:** تعني الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للأفراد باتخاذ القرارات بشأن أفضل الطرق لإنجاز مهامهم أو أعمالهم.
- **المعلومات المرتدة:** تشير إلى المدى الذي يتلقى فيه الفرد معلومات حول مدى فعالية أدائه للعمل.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 169-177.

تساهم هذه السمات في تحديد جاذبية الوظيفة وقدرتها على الحفز من خلال التأثير في ثلاث حالات نفسية رئيسية هي إدراك المضمون، المسؤولية، ومعرفة النتائج، ووفقاً للنموذج عندما تكون السمات الرئيسية للوظيفة وبالتالي الحالات النفسية الرئيسية مرتفعة فإن الأفراد سوف تتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الحفز الداخلي للوظيفة، أما إذا افتقد العاملون لهذه الخصائص فإن الآثار والنتائج الإيجابية للحفز سوف لن تتحقق مهما كانت درجة جاذبية خصائص أو سمات الوظيفة فالتصميم الوظيفي في ضوء المدخل التحفيزي يستهدف زيادة جاذبية الوظائف ومن ثم المكون التحفيزي بها.

– **المدخل الآلي/الميكانيكي (Mechanical Approach):** يستمد هذا المدخل جذوره من المدرسة الكلاسيكية للهندسة الصناعية، ويركز على تحديد أفضل طريقة لهيكلة العمل التي تعظم الكفاءة الإنتاجية ويتطلب تحقيق ذلك الحد من تعقيدات العمل لتحقيق المزيد من كفاءة ومرونة الموارد البشرية، بمعنى تبسيط العمل للدرجة التي يمكن معها تدريب أي فرد بسهولة لأداء مهامه.

تعتبر مدرسة الإدارة العلمية بقيادة " فريديريك تايلور " أول من لفت الأنظار إلى المدخل الميكانيكي، ووفقاً لهذا المدخل يمكن تعظيم الإنتاجية من خلال استخدام مدخل علمي كعملية تصميم الوظائف من خلال تبسيط المهام والتكرارية، والحد من أهمية الوظيفة بما يؤدي إلى تقليل حاجة التنظيم إلى العاملين المهرة وبالتالي يصبح أقل اعتماداً عليهم، فالعاملون يسهل إحلالهم وتدريب الجدد لأداء الوظيفة بسرعة وبأقل تكلفة.

– **المدخل البيولوجي (Biological Approach):** يستند هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى علوم الميكانيك الحيوية، والتي تشمل علوم دراسته حركة الجسم، فسيولوجية العمل، والطب الوظيفي، وتهتم هذه العلوم مجتمعة بدراسة العلاقة بين الخصائص الفسيولوجية للفرد وبيئة العمل المادية، فالهدف من هذا المدخل تقليل العبء أو الإجهاد العضلي على العامل من خلال هيكلة بيئة العمل وفقاً للطريقة التي يعمل بها جسم الإنسان، ومن ثم فإنه يركز على الحد من آثار العمل السلبية مثل الإجهاد العضلي، الألم والإرهاق، والشكاوي الصحية، تم استخدام المدخل البيولوجي في إعادة تصميم المعدات المستخدمة في الوظائف المرهقة جسمانياً بحيث أن التي تتطلب جهداً أقل تسمح باستخدام المرأة لها.

– **المدخل الإدراكي/الحركي (Perceptual Approach):** ترجع أصول هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى أدبيات مدرسة السلوك الإنساني، الذي يركز على القدرات والقيود الذهنية، وتصميم الوظائف بالطريقة التي تضمن عدم تجاوز القدرات والقيود الذهنية للأفراد، ومحاولة تحسين الاعتمادية الأمان، واستجابة العاملين عن طريق تصميم الوظائف بطريقة تقلل من متطلبات تشغيل المعلومات أو القدرات الذهنية لأداء الوظيفة، فعند تصميم الوظائف ينظر الحلل إلى قدرات العامل العادي ثم يبدأ في بناء متطلبات الوظيفة التي يستطيع بها أي فرد في هذا المستوى من القدرات القيام بها.

- هناك العديد من الطرائق التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتصميم وإعادة تصميم الوظائف نوجز أهمها في:
- **تدوير الوظيفة (Job Rotation):** يقصد بتدوير العمل أو الوظيفة، تحريك العامل من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم، بنقله أفقياً بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه في ذات القسم أو في أقسام أخرى، بغية توسيع معارفه ومهاراته وخبراته، والحد من الملل أو السأم الذي يشعر به في حالة بقائه يمارس عملاً أو وظيفة واحدة لمدة طويلة، يساهم هذا الأسلوب في زيادة عدد المهارات التي يمتلكها العامل، مما ينتج عنه زيادة في قدرة المنظمة على إحلال بعضهم محل البعض الآخر عند غياب أحدهم أو تركه العمل لأي سبب كان، مما يجعلها أكثر مرونة من المنظمات الأخرى التي لا تتبع هذا الأسلوب¹.
 - **توسيع الوظيفة (Job Enlargement):** يتمثل أسلوب توسيع الوظيفة بإضافة مهام وأعباء وظيفية جديدة إلى المهام والمسؤوليات القائمة لدى الأفراد العاملين، خصوصاً الوظائف التي تتميز بالتخصص الدقيق في الأداء ويسهم هذا الأسلوب في زيادة الاستقلالية في العمل، وإعطاء العاملين ذوي المهارات التخصصية العالية درجة عالية من الثقة بإنجازهم، وتتاح من خلاله القدرة على الإبداع والتميز في الأداء يعاب على هذا الأسلوب أنه يضيف مهام أفقية للعمل بنفس المسؤولية السابقة، مما يؤدي إلى الملل والرتابة وفقدان عناصر التشويق للأداء، غير أن مؤيدي هذا الأسلوب يؤكدون على أن المهام الجديدة (المضافة) وإن كانت في إطار نفس المسؤولية لكنها تتسم بالإضافة التي لا يتحقق معها الرتابة أو الملل، بل تعزز لدى العاملين روح الابتكار والإبداع وتوفر قدراً كبيراً من الحرية الوظيفية والاستقلالية التي تدعم رغبات الأفراد الطموحين والمتطلعين نحو التفوق والتميز في الإنجاز وهذا بدوره يخلق درجة عالية من الرغبة في الأداء وتحقيق أهداف المنظمة المعنية².
 - **إثراء الوظيفة (Job Enrichment):** يقصد بإثراء الوظيفة كل زيادة في مهام وواجبات الوظيفة عمودياً بالإضافة واجبات ومسؤوليات ومهام أخرى ضمن تخصص الوظيفة لجعل العامل أكثر اعتزازاً بعمله وفخراً به وزيادة رضاه وولائه للعمل والمنظمة التي يعمل فيها³.
 - **فرق العمل (Work Teams):** فرق العمل هي مجموعة من العاملين يوكل إليهم تنفيذ وإنجاز مهمة كبيرة نوعاً ما، مثل جدولة الإنتاج، حل مشكلة إنتاجية أو تقنية، صيانة أجهزة ومعدات تصليح بعض المكائن الإنتاجية العاطلة وغيرها، إذ يقوم أعضاء الفريق بتدوير العمل بينهم، أو تقسيم العمل إلى مهام معينة بإسناد كل مهمة واحدة أو أكثر

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص45.

² خيضر كاظم محمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص70.

³ صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص139.

لأحد أعضاء الفريق أو العمل سوية بوصفهم فريقاً واحداً، بعد أن يتم تدريبهم على أداء هذه المهام، ويعين مشرف لمراقبة إنجاز العملية وقيادة الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة¹.

يضيف كل من السالم وحرشوش (2006) الأساليب التالية في تصميم الوظائف هي:²

- أسلوب الإدارة العلمية: تقوم فلسفة هذا الأسلوب تجاه تصميم الوظائف على فكرة تبسيط الوظيفة إلى أقصى حد ممكن، وتنميط الأعمال وتقسيمها وجعلها مخصصة، وتقليص الحركة والزمن اللازم لأداء العمل التقليل من العلاقات الاجتماعية في موقع العمل، إلى جانب تحديد طريقة أداء العمل والإدارة المستخدمة بكل وضوح، بحيث لا يترك لشاغل الوظيفة حرية في هذا الشأن، فهذا الأسلوب يهتم بالجوانب المادية لتصميم الوظيفة ويهمل الجوانب الإنسانية.
- أسلوب العلاقات الإنسانية: يهتم هذا الأسلوب بالعنصر الإنساني عند تصميم الوظيفة بمراعاة الأداء الجماعي للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويقلل في الوقت نفسه من الاهتمام بالجوانب الفنية فهذا الأسلوب لم يحل مشاكل التنظيم الناتجة عن سوء تصميم العمل وذلك لمغالاته في التركيز على الجانب الإنساني فقط.
- الأسلوب الاجتماعي-الفني: هو أسلوب يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، بتركيزه على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية، ويصمم العمل وفقاً لهذا الأسلوب على أساس إعطاء العاملين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمان تحقيق الهدف المطلوب، وعدم الإخلال بالمعايير المحددة، إلى جانب تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق، لكن هذا الأسلوب يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي ودرجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل.

ج. تطوير المسار الوظيفي

يقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي تلك الأنشطة المشتركة بين العامل والإدارة، لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت، فهي عملية ليست سهلة كما يعتقد البعض، وليست مجرد رغبات وأماني من جانب العامل للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لابد من بذل الجهد وتوافر القدرة من جانب الفرد وتخطيط وتطوير من جانب الإدارة³، تتميز بالاستمرارية فمن خلالها يتقدم الفرد

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² مؤيد سعيد السالم وعادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 50، 51.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 222.

بمجموعة من المراحل تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام¹، لتحقيق المواطنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها للنمو².

كما تعد عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد على حد سواء، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية والمحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد رأسياً خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من مهارات وقدرات ورغبات، لتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة³.

هناك العديد من الفوائد والمزايا التي تدعو إلى القيام بعملية التخطيط والتطوير الوظيفي بإدارة الموارد البشرية من هذه الأهمية ما يلي⁴:

- يساهم في معرفة وتحديد الفرص والاختيارات البديلة للوظائف الإدارية؛
- يساهم في معرفة كيفية صنع القرارات واتخاذها بشكل سليم وصحيح؛
- يساهم في التخطيط والتطوير الوظيفي في تنمية مهارات القيادة الإدارية، وتشجيع بعض الشخصيات والعقليات الإدارية المتميزة على القيام بأمور القيادة الإدارية بشكل فعال؛
- يساهم في تطوير وتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية وتطوير المهارات الإدراكية لدى العاملين؛
- إكساب المدراء والعاملين خبرات ومعارف ومعلومات مختلفة تؤدي إلى تطويرهم وتعريفهم بأمور العمل والوظائف الإدارية والأهداف بشكل عام؛
- تطوير وتنمية المهارات العلمية للمدراء والعاملين على المدى البعيد، وتشجيعهم وترغيبهم في عمليات التطوير وتأهيلهم لمواكبة التغيرات والتطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.

تسعى المنظمات إلى بناء أنظمة عمل تقوم بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي بغية تحقيق الأهداف التالية⁵:

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 307.

² حسين بوثلجة وآخرون، أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 142.

³ حياة بلعيد، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 4، العدد 3، 2021، ص 468.

⁴ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 126، 127.

⁵ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 220، 221.

- **توفير وظائف جديدة:** يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير وظائف جديدة، وذلك انطلاقاً من مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والمكان المناسب هو الوظيفة المناسبة التي تتوفر فيها شروط معينة مثل أعمال متكاملة، لها بداية ونهاية، بها سلطات محددة، تتيح حرية العمل والتصرف، تطلق ملكة الإبداع والابتكار، تكون متحدية لقدرات الفرد، وتوفر مقدار عالي من المعلومات عن التقدم في الإنجاز والعمل، فمثل هذه الصفات كفيل بأن يؤدي إلى الرضا وأداء عاليين.
 - **توفير عاملين مناسبين:** تساعد أنظمة تخطيط المسار الوظيفي على البحث عن العاملين المحتملين وجذبهم والمفاضلة بينهم واختيارهم بشكل يتناسب مع الوظائف الشاغرة.
 - **ضمان الاحتفاظ بالعاملين:** هناك مجموعة أخرى من الأنظمة التي تشجع العاملين المناسبين من البقاء في أعمالهم، مثل النقل، الترقية والتدريب، وكلها تلعب على تطوير مهاراتهم وجعلها مناسبة للوظائف، كما أنها تعمل على تطوير الأفراد وتنميتهم داخل المنظمة مما يعكس اهتمام المنظمة بهم.
 - **رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين:** أصبح العاملون في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعات كثيرة، وتقابل طموحاتهم بصدور ربح تسعى إلى رضاهم، وقيام أي منظمة بإشباع نظم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.
- تعدد أسباب اهتمام المنظمات بتطوير المسار الوظيفي لكافة العاملين لديها، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:¹
- إن إعداد خطط المسارات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المنظمة خارجياً ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من خارج المنظمة؛
 - إن المنظمات التي لا تلقي شأناً للاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، مما ينعكس أثره على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم في العمل وبالتالي على قدرة المنظمة على النمو والاستمرارية؛
 - إن الاهتمام المتنامي من قبل إدارة المنظمات بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنظمة؛

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 288، 289.

- إن التخطيط والتطوير الوظيفي يساعد العاملين أنفسهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر على أساليب الأداء؛

- تساعد برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في المنظمة على التعرف على الأفراد الذين تتوفر لديهم مهارات لتولي المراكز القيادية والمهنية، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المراكز القيادية؛

- إن المنظمة التي تسعى إلى الاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستكون بلا شك أكثر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات الكفاءة العالية؛

- إن المنظمات التي تخطط لعاملها مساهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لهم توقعاتها من الأداء المطلوب منهم، وإنما تحدد لهم أيضا معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.

تعدد المراحل التي يمر من خلالها الأفراد بمسارهم الوظيفي وتختلف أهمية كل منها حسب مهام الوظيفة وأنشطتها وعلاقتها، هذا بالإضافة إلى تأثيرها بحاجات ورغبات الأفراد واتجاهاتهم ومؤهلاتهم وخبرتهم وسلوك الوظيفة ذاتها، ويمكن عرض أهم مراحل تطوير وتنمية المسار الوظيفي وخصائص كل منها في الآتي:¹

- **مرحلة الاستطلاع والاستكشاف (Exploration Stage):** يهتم الأفراد في المرحلة التمهيديّة والاستكشافية من مراحل المسار الوظيفي بمحاولة اختيار طبيعة ونمط العمل الذي يجوبونه ويجذبهم إليه بناء على اهتماماتهم وقيمهم وأفضليات العمل بالنسبة لهم، ومن ثم فهم يبحثون عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمهن ومسارات الوظائف من زملاء العمل المرتقبين، ومن الأصدقاء ومن أفراد الأسرة، بعد أن يحدد الأفراد طبيعة ونمط العمل الذي يرغبونه أو المهنة التي يريدون الانتماء إليها، يمكنهم مواصلة احتياجاتهم التعليمية أو التدريبية، ويمكن القول بأن المرحلة الاستكشافية غالبا ما تظهر في السنوات من 15 إلى 25 سنة، عندما يكون الأفراد في مراحل تعليمهم الثانوي والجامعي أو الفني والتطبيقي، وتستمر تلك المرحلة عند بداية التحاق الأفراد بوظيفتهم الجديدة، ففي معظم الحالات يفقد العاملون الحدد القدرة على ممارسة مهام وظائفهم، ومعرفة أدوارهم دون مساعدة وتوجيه زملائهم ومشرفيهم إذ يحتاجون إلى التدريب والتمرين المستمر حتى يتمكنوا من ممارسة مهام وظيفتهم.

- **مرحلة التأسيس والبناء (Establishment Stage):** في المرحلة التأسيسية يجد الأفراد لأنفسهم مكانا في المنظمة، ويشعرون بأهمية دورهم ومساهماتهم واستقلاليتهم، ويتحملون مسؤولية أكبر ويحققون نجاحا ماليا أفضل، وينون الشكل المناسب لحياتهم، ويهتمون بإظهار دورهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة ويتعلمون كيفية التعامل مع الآخرين ويتعرفون على كيفية التعامل الرسمي وغير الرسمي مع المديرين والزملاء ويكتسبون مهارة بناء علاقات ناجحة مع

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 117-121.

الآخرين، ويلعبون دورا مهما في كيفية تحسين أدائهم حتى تظهر التغذية المرتدة عنهم في أحسن صورة، وتحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى تطوير السياسات وتنميتها لمساعدة العاملين على معايشة ظروف العمل، ومسايرة مختلف أحداثه ومراعاة التوازن بين حالات العمل الجديدة والحالات السابقة، وفي هذه المرحلة يبدوا الأفراد أكثر اهتماما بتخطيط أنشطة مساهمهم الوظيفي ويتضح ذلك من اندماجهم مع الآخرين وانتمائهم وولائهم مع التنظيم.

– **مرحلة النضج والاستقرار (Maintenance Stage):** في مرحلة النضج والاستقرار يهتم الأفراد بالمحافظة على تنمية مهاراتهم، وصقل معارفهم بكل جديد ويزداد إدراكهم ووعيهم بمراكز القوة والمكانة في المنظمة، ويسعون إلى المحافظة على إسهاماتهم في تحقيق أهداف وحداتهم، ويصبحون وقد أمضوا في وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية، وتزداد معارفهم عن الوظيفة التي يشغلونها ويتعمق فهم وإدراكهم لمختلف طرق الأداء فيها، هذا إلى جانب إلمامهم التام بتوقعات مديريهم لما يؤذونه من أنشطة ومهام، بالإضافة إلى ذلك يصبح العاملين في هذه المرحلة مدربين للعاملين الجدد وأكثر قدرة على رعايتهم ودعمهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم، وعادة ما يتم الرجوع إلى الأفراد في تلك المرحلة لأخذ آرائهم فيما يتعلق بوضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج المتعلقة بالمنظمة أو بإدارتهم كما تسعى المنظمة إلى أخذ مقترحاتهم عن مختلف عمليات وأنشطة الوظيفة ومشكلاتها والموضوعات الرئيسية التي تواجهها، وتسعى جاهزة في هذه المرحلة إلى المحافظة على العاملين وبقائهم بها وتنميتهم وتدريبهم باستمرار وحماية حقوقهم ودعم مهاراتهم حتى لا يعتربها النقص أو القصور.

– **مرحلة الانسحاب والتقاعد (Disengagement Stage):** يستعد الأفراد في هذه المرحلة إلى الانسحاب التدريجي من العمل، ويهتمون بدراسة وتحليل فترة ما بعد ترك الوظيفة التي تخص العاملين كبار السن، الذي يستعدون للتقاعد ويركزون للإقبال على أنشطة أخرى غير العمل، مثل ممارسة الرياضة والهواية والسفر والعمل التطوعي، ومع ذلك فإن المرحلة النهائية لا تعني عند الكثير من الأفراد تخفيض ساعات العمل، وتقليل الجهد المبذول وترك العمل، بل ربما يفضل البعض البقاء بالمنظمة كمساعد أو مستشار وربما يفضل آخرون وبصرف النظر عن العمر ترك المنظمة لتغيير مهنتهم ووظيفتهم التي يمارسونها، وقد نجد آخرين قد أجبروا على ترك المنظمة نتيجة لأسباب متعددة من بينها تصفية المنظمة أو اندماجها، هؤلاء غالبا ما يعيدون بناء مساهمهم الوظيفي بمرحلة التمهيد والاستكشاف مرة أخرى، وهم يحتاجون في هذه المرحلة إلى معلومات جديدة عن المجالات المحتملة للمسار الجديد، كما يعيدون دراسة وتحليل قدراتهم ومهاراتهم، ونقاط قوتهم بما يتناسب مع المهنة الجديدة التي يفكرون فيها، ويجب أن تستعد المنظمة لمتطلبات مرحلة الانسحاب، وتبحث مختلف الأنشطة الرئيسية لإدارة المسار فيها من حيث إجراءات التقاعد وإعادة الإحلال والتحديد والنقل أو الترقية لمن سيشغلون الأماكن الشاغرة.

الجدول رقم (1-2): أهم خصائص ومراحل تنمية المسار الوظيفي

المراحل	مرحلة الاستطلاع والاستكشاف	مرحلة التأسيس والبناء	مرحلة النضج والاستقرار	مرحلة الانسحاب والتقاعد
المهام	تحديد الاهتمامات والمهارات والمواءمة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل	التحسن والنمو الأمان، تطوير نمط الحياة	المحافظة على مستويات الإنجاز تحديث المهارات وتطويرها	التخطيط للتقاعد إجراءات التغيير للتوازن بين العمل والمعاش
الأنشطة	الحاجة للمساعدة التعلم الاتجاهات الإيجابية المباشرة	الميل إلى الاستقلالية والعمل بجرية وانطلاقة الاسهامات المستمرة	التدريب الرعاية والضمان صياغة السياسات	الإنتلاق خارج العمل
العلاقات مع العاملين الآخرين	موظف مبتدئ متمرن حديث	زميل ممارس موظف متعاون	ناصح وموجه مرشد مخلص	يشمل الآخرين برعايته وعلمه
العمر	أقل من 25 سنة	25 – 45 سنة	46 – 60 سنة	61 سنة
سنوات العمل	في حدود عامين	2 – 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص118.

د. التمكين

يعرف التمكين بأنه عملية تأهيل الأفراد للتصرف بجرية في معالجة المشكلات التي تواجههم، وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا¹، وتزويدهم بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات لجعلها مقبولة ضمن بيئة المنظمات².
فالتمكين استراتيجي تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية، وتوسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة وإتاحة المعلومات والتكنولوجيا اللازمة³.

¹ لطيفة برني، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد15، 2014، ص10.

² محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص129.

³ أسماء غديلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة2، الجزائر المجلد9، العدد4، 2018، ص215.

يحقق التمكين العديد من المنافع والمزايا للمنظمة يمكن إجمالها في:¹

- تلبية حاجيات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها؛
- يشعر العاملون بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز؛
- يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ضمن روح الفريق؛
- يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة؛
- يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة؛
- يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة وتطوير مهارات العاملين.

كما سبق يتبين لنا أن التمكين له أهمية ونتائج مهمة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:²

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاءه للعمل وانخراطهم فيه؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية؛
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالعامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير؛
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام؛
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل؛
- تحسين إنتاجية العامل كما ونوعاً.

هناك مجموعة من القيم والمبادئ يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق أهدافه بكفاءة

منها:¹

¹ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، درا اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص28-30.

² يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص125.

- التمكين ليس عملية مطلقة، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارون وإلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة، وهناك أيضا أوقات قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المنظمات؛
- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين؛
- إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة، وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين ولا يجب أن يكون التمكين ساترا يفصل بين الإدارة والعاملين فيها؛
- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لنجاح عملية التمكين؛
- التمكين ليس عملية مقطوعة أو مبتورة، وإنما تحتاج إلى متابعة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى، والذين سوف يفتقدون جزءا أساسيا وكبيرا من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين.

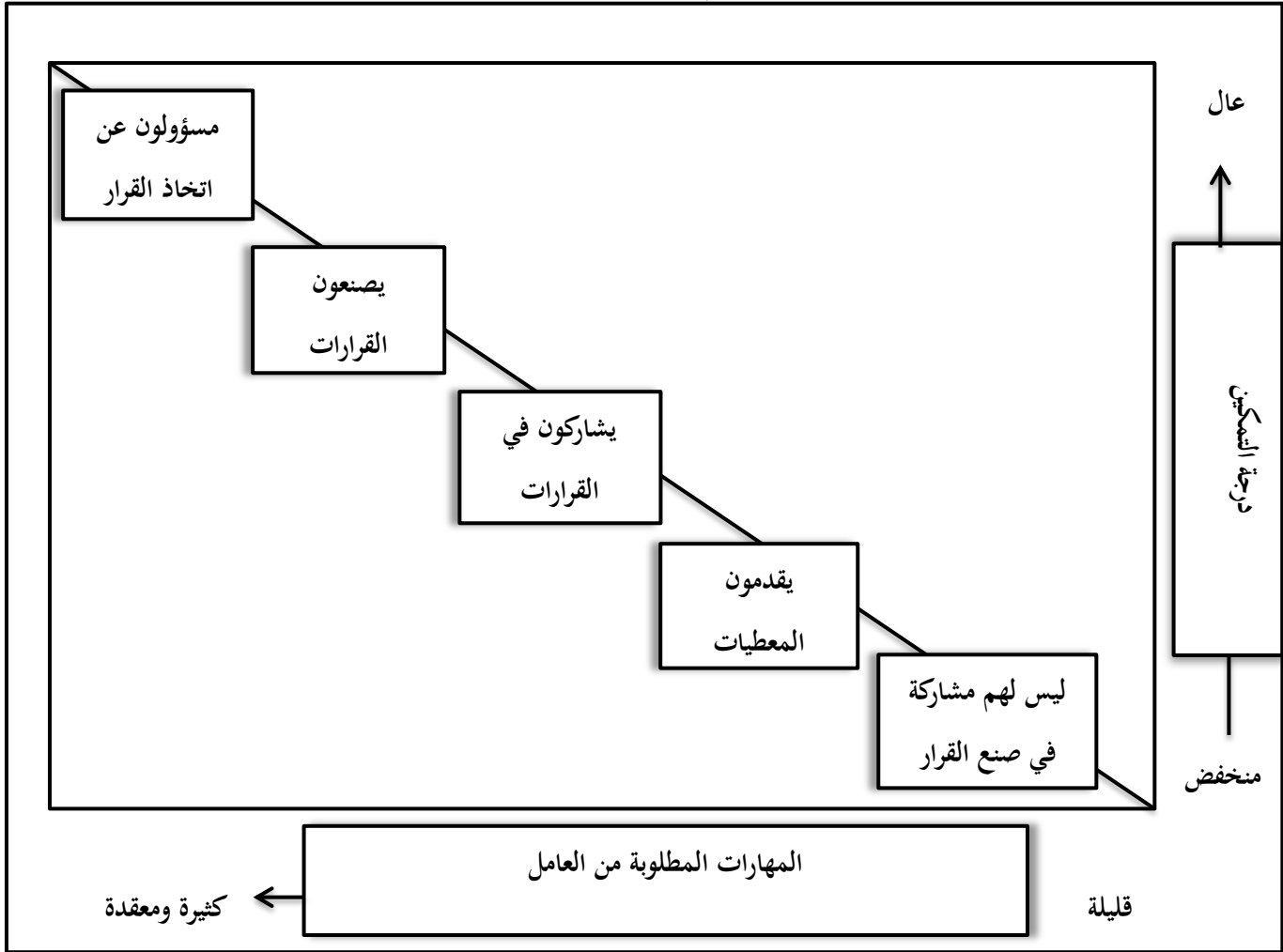
لا يدور التمكين حول جعل العاملين ينجزون ما يريد المدير، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد وهو جعلهم ينجزون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، والذي يتطلب مستوى عال من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا².

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2009، ص ص258،259.

² عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص37.

تسير أساليب التمكين في تسلسل يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3): تسلسل التمكين



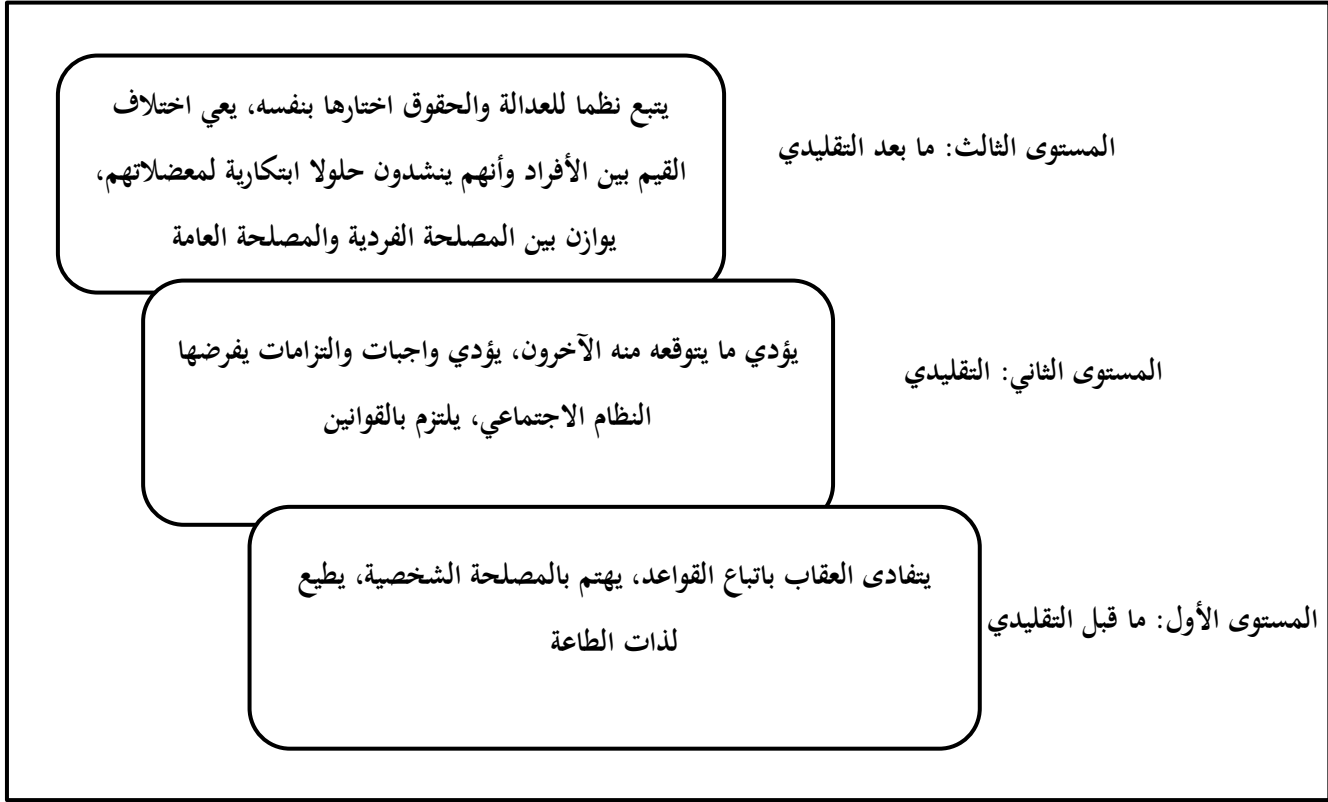
المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 37.

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة وأحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات المكافأة، وهنا نقول أن التحليل قد بلغ ذلك المستوى من التمكين ففي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر يعتبر الأفراد مصدراً أولياً لقوة المدير وليس تكلفة أو إنفاقاً يجب خفضه، وفيها يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيباً من الأرباح¹.

¹ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

بصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة على النحو التالي:

الشكل رقم (4): مستويات التنمية المعنوية للأفراد



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص40.

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان، ومن بين هذه المعوقات ما يلي:¹

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد؛
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص92.

- اتخاذ القرار بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- لكي تنجح عملية التمكين فإن العاملين في حاجة إلى ما يلي:¹
- وضع أسلوب للمشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات، وخلق بيئة تسهل للعاملين قبول تلك المسؤوليات الجديدة والبدء في استخدام هذه الرخصة بدون خوف أو حذر؛
- إشراك العاملين في المعلومات وفهم طبيعة العمليات داخل المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة، وإشراكهم في إعادة تصميم العمليات بالأسلوب الذي يتيح لهم المرونة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بدون اتباع الإجراءات وأدلة العمل حرفياً؛
- فهم الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة حتى يمكن توحيد جهودهم؛
- امتلاك القوة لإدارة أعمالهم بمرونة وفقاً للنتائج المطلوبة؛
- إضفاء الصبغة البشرية على كل عملية من خلال شعور العاملين بامتلاكها من البداية للنهاية وليس فقط اتباع تعليمات التشغيل لكل خطوة منها؛
- إشراك فريق العمل في تصميم العملية والاتفاق على أفضل الطرق لإدارتها؛
- توفير مناخ للعلاقات الشخصية بين العاملين مما يدعم التعاون المتبادل.

ثانياً: الأبعاد المادية

إن للأبعاد المادية أهمية بالغة ضمن جودة الحياة الوظيفية، وذلك لارتباطها بالجانب المادي الذي يعد مكملاً لاهتمام العاملين الذين يسعون إلى تحقيقها بمستويات عالية، ولقد بدأ التركيز على الجودة في هذا النوع من بيئة العمل منذ تطبيقها في البدايات من طرف شركة جنرال موتورز، وعليه فإن نطاق بيئة العمل المادية واسع يشمل عدة أبعاد من بينها: الأجور والصحة والسلامة المهنية.

أ. الأجور

تعتبر الأجور في المنظمة من الأعباء التي تتحملها مقابل استعمالها للعنصر البشري، وقد عرفت اهتماماً منذ ظهور الفكر الاقتصادي خصوصاً لدى الكلاسيك، باعتبارها عنصر من عناصر عملية الإنتاج تؤثر في نتائجه وفي أرباحها، ويعرف الأجر بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل مقابل تقديم عمل في عملية البيع والشراء باعتباره سلعة كأي شيء آخر

¹ اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص48، 49.

في الاقتصاد، الذي يتميز بحرية النشاط ويعمل قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل¹، كما أنه الثمن الذي يحصل عليه نظير المجهود العضلي الذي يبذله في العمل فالأجر في معناه الاقتصادي الواسع يطلق على جميع أنواع وأشكال المكافأة التي يتحصل عليها الأفراد²، ويعتبر بالنسبة للعامل ثمن المجهود الذي يبذله، وبالنسبة للمنظمة هو ثمن المنفعة التي تحصل عليها من جهد العامل³.

للأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وحتى على مستوى الدخل الوطني⁴:

- أهمية الأجر بالنسبة للفرد: يعتبر الأجر وسيلة لإشباع احتياجات العامل المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في المجتمع، إذ يعتبر الأجر وسيلة يقيس بها الفرد مكانته وكذا مدى احترامه لذاته.
- أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة: تعتبر الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها، وفي نفس الوقت الإبقاء على الكفاءات العاملة بها، كما تعتبر وسيلة لتحقيق العدالة بين العمال قبل اهتمامها بتحقيق الربح أو النتائج.
- أهمية الأجر بالنسبة للدخل الوطني: تشكل الأجور مصدرا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ففي كثير من الأحيان وفي الدول المتقدمة، فإن الأجور المدفوعة تمثل أكثر من 40% من الدخل الوطني أحيانا تصل إلى 60% من مجموع الدخل الوطني، ولكن في الدول النامية فإن هذه النسبة لا تتعدى 15% من مجموع الدخل الوطني، مما يؤكد مدى تدهور نظام الأجور بها.

كما تهتم الأجور بتشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية، وتخفيف حدة الاضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم باعتبارها العائد الوحيد للموسم الممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكاناتهم في العمل⁵.

تسعى المنظمة من وراء إعداد نظام أجور ورواتب إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها⁶:

- ¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص45.
- ² أحمد دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص136.
- ³ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، 2009، ص12.
- ⁴ صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص176.
- ⁵ نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009، ص ص197، 198.
- ⁶ إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص68.

- الليونة أو القدرة على التأقلم مع المراحل المختلفة لتطور المنظمة؛
- التنافسية بإعداد نظام أجور يسمح بجذب المتعاونين ذوي القيمة؛
- تحقيق الرضا الداخلي للعمال من خلال تحفيزهم؛
- إعداد تحفيز الأفراد بعد فترة؛
- الإنصاف.

يتكون الأجر من عنصرين أساسيين هما:

- ◀ **الأجر النقدي:** وهو يتمثل في المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل ويتكون من:
 - **الأجر الثابت:** هو المبلغ الذي يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر بحسب النظام المتبع في المنظمة، ولا يعتبر ثابتا طوال مدة الخدمة لكن يتغير كنتيجة لطول مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وأعبائه العائلية¹.
 - **الأجر المتحرك:** هو ذلك المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ومن أمثلة البنود التي يشملها: البدلات التي تدفع نتيجة لتحمل أعباء مقابل ساعات العمل الإضافية، الأجر الإضافية التي تدفع مقابل ساعات العمل الإضافية، الأرباح التي تدفع للعاملين، والمكافأة التشجيعية نتيجة الأعمال الخلاقة التي تحقق فائدة مادية وأدبية للمنظمة².
 - **الاستقطاعات:** هي ذلك الجزء النقدي الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية³.
- ◀ **المزايا العينية:** هي الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة نيابة عن العاملين بما نظير تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية⁴.

يشيع استخدام نظامان أساسيان للأجور، نتطرق إليهما من خلال التالي⁵:

- **نظام الأجر الزمني:** يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعا في الاستخدام لبساطته يتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، عمان، 2005، ص328.

² يوسف جحيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص150.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص328.

⁴ المرجع السابق، ص329.

⁵ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص72-75.

الإنتاج بالأداء، كوحدات كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستثمارية، وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية، ويؤخذ على هذا النظام عدم تشجيعه للإبداع والابتكار من قبل الفرد العامل، إذ يتساوى أجر العامل المتميز مع غير المتميز وفيه يصعب التنبؤ بعنصر العمل كأحد عناصر الإنتاج.

– نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي: يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية، وفيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبط بالإنتاجية منها:

ط1: تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف مقدار الأجر المحقق باختلاف الأساليب المعتمدة التي تتضمن الآتي:

- أجر القطعة الموحدة: فيه يدفع الأجر عن كل قطعة بغض النظر عن العدد، ويعتمد الاحتساب إما على أجر القطعة أو زمن القطعة المعياري، يحتسب الأجر على مرحلتين، في الأولى على أساس عدد الوحدات المنتجة مضروب في أجرة القطعة الواحدة، وفي الثانية يحسب وقت معياري لكل وحدة يضرب عدد الوحدات المنتجة فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور، وبغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لزمه الإنتاج.
- أجر القطعة المتغير: فيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج، كأن يكون مثلاً: إذا كان عدد القطع المنتج أقل من 100 فإن أجر القطعة المنتجة 10 دينار، أما إذا كان عدد القطع المنتجة أكثر من 101 فإن أجر القطعة المنتجة 20 دينار، يحفز هذا الأسلوب العاملين على زيادة الإنتاج وتحقيق وفورات بسبب اقتصاديات الوفرة، وتحميل التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.

ط2: تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي، وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها، تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي وتعتمد في المنظمات اليابانية بشكل كبير نظراً لاعتماد هذه المنظمات على العمل الجماعي.

تتأثر السياسات التي تتبناها الدول بخصوص تحديد مقدار الأجور التي تدفع للعاملين على تباين فئاتهم ودرجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم، بمجموعة من المتغيرات والعوامل نوجز أهمها فيما يلي:¹

- الإمكانيات المالية والاقتصادية للدول وحجم إرادتها من استثمارات متنوعة ومواردها الاقتصادية الأخرى الطبيعية والإنتاجية والزراعية وغيرها؛
- المستوى المعيشي للبلد مقارنة بالمستويات المعاشية للبلدان المجاورة، فارتفاع مستويات المعيشة داخلياً وخارجياً لا بد أن تترجم إلى زيادة في مستويات الأجور والرواتب للعاملين بشكل عام والعكس صحيح؛

¹ صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، صص 193، 194.

- العرض والطلب على القوى العاملة في المجتمع، خصوصا في الأنظمة ذات الفلسفات الرأسمالية أو ما يسمى بالأنظمة المفتوحة؛
- طبيعة الأعمال أو الاختصاصات التي يمارسها الأفراد العاملون، وما تستلزمه من مهارات وكفاءات فكرية وجسمية، وما تشتمل عليه من أعباء ومسؤوليات وما تتضمنه من مخاطرة وما يحيط بها من صعوبة ومشقة وغير ذلك؛
- النقابات والاتحادات والجمعيات المهنية والأحزاب السياسية والمفكرون والمصلحون الاجتماعيون وغيرهم ممن يتبنى المطالبة بحقوق العاملين وفي مقدمتها الارتفاع بالمستوى المعيشي للعاملين؛
- الأنظمة والقوانين والتشريعات الحكومية التي تندخل بين الحين والآخر لتشريع القوانين والقواعد والأنظمة التي تلزم أرباب العمل بدفع حدود دنيا للعاملين في الأعمال والمهن المتنوعة في القطاع العام والخاص؛
- عوامل ومتغيرات سياسية واجتماعية تبناها الدولة لتحقيق بعض الأهداف التي تريد الوصول إليها.

إذا كانت هناك اعتبارات أخرى لابد من مراعاتها حتى تضمن المنظمة نجاح نظمها المتعلقة بالأجور، فلا بد من مراعاة المستوى العام للأجور في المنظمات المماثلة، تكاليف المعيشة، والوضع الحالي للمنظمة، فتطبيق نظام عادل للأجور على أهميته يواجه مشاكل عدة منها:¹

- **تحديد الأجر العادل:** فمفهوم العدالة نفسه مفهوم نسبي يختلف من بلد لآخر ومن شخص لآخر بل ومن وقت لآخر، فكيف يمكن الوصول لأجر عادل؟ وما هي مكونات العدالة؟ وهنا يجب التفريق بين مفهومين هما المساواة والعدالة فلا يطلب أبدا أن تتساوى أجور العاملين على مختلف فئاتهم ووظائفهم، ولا بين العاملين في مختلف الدول، ولكن المهم مراعاة إعطاء أجور متساوية للأعمال المتشابهة، فمن المهم أن يشعر العامل أنه ليس هناك فروق جوهرية بين أجور الأعمال المتشابهة؛

- **التضخم في الأسعار:** لابد لنظام الأجر أن يكفل حياة كريمة للعامل حتى يكون مطمئنا وهو يقوم بعمله لأن أجره له دخل في متطلبات الحياة الضرورية، ورغم حرص المنظمات الناجحة عند تحديدها مستوى الأجور على أخذ ذلك بعين الاعتبار، إلا أن سباقها مع تزايد الأسعار وتزايد تكاليف المعيشة يضيف لأعبائها أعباء إضافية ولذلك من الضروري على إدارة الموارد البشرية أن توضح للعاملين حرصها على أن تواكب الأجور والأسعار وتكاليف المعيشة، ولكن في المقابل فإن عليهم تعويض ذلك من خلال زيادة الإنتاج وخفض التكاليف، وإلا فإن الأجور ستؤدي إلى آثار خطيرة على المنظمة؛

- **العلاقة بين الأجر والمؤهل:** يتم اللجوء إلى المؤهل العلمي كأساس لتحديد الأجر، فالعامل الحاصل على المؤهل يتقاضى على راتب أعلى رغم أن ذلك المؤهل قد لا يكون له علاقة بالعمل، أو أن العامل الأقل تأهيلا يقوم بنفس المهام وبنفس الكفاءة، فاللجوء لهذا الأسلوب لتحديد الأجور هو أشبه ما يكون تسعير المؤهل وليس العمل، مما يثير

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص222-224.

إحباط العاملين النشطين يجعلهم يشعرون بالحيف فيقللون انتاجيتهم ويؤثر سلبا على علاقاتهم فالأصل أن يعطي الأجر للعمل وليس للمؤهل.

ب. الصحة والسلامة المهنية

يشير مفهوم الصحة والسلامة المهنية إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في منظمة ما بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج فيها من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر العنصر البشري التي تعمل إدارة المنظمة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة¹.

كما يشمل مجموعة من النشاطات تستدعي العديد من التخصصات والمجالات كعلم النفس، علم الاجتماع والهندسة البشرية لإزالة الخطر الذي قد يلحق بالعامل وبموامل الإنتاج الأخرى بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية² وحمايتهم من التأثيرات الصحية الخطيرة الفورية أو بعيدة المدى من خلال معالجة المصادر الشخصية، التقنية والبيئة المؤدية إلى هذه المخاطر بشكل يسمح للعمال التمتع بصحة بدنية، نفسية، واجتماعية مناسبة³.

يمكن التمييز بين مصطلحي الصحة والسلامة:⁴

– **الصحة:** يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام، أو الفرد، أو طبيعة العمل نفسه، وهذه الأمراض لا تحدث فورا إنما مع مرور الوقت، حيث تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، هذا يعني أن حدوثها ليس آنيا إنما تحدث بشكل تراكمي.

– **السلامة:** يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل وهذا الأذى تظهر نتيجته فورا كالكسور بكافة أنواعها، الجروح، الحروق، والاختناق، وتقع هذه الحوادث والإصابات إما بسبب طبيعة العمل أو الفرد نفسه أو التجهيزات.

لقد أصبحت ثقافة الصحة والسلامة المهنية لها أولوية ومكانة في كثير من المنظمات الناجحة ولدى الكثير من المديرين لأنهم يعتبرونها كأصل هام، فالمنظمات التي لديها ثقافة الصحة والسلامة المهنية تستطيع تخطي الكثير من

¹ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص237، 238.

² عبد الفتاح بوخمخيم وحنان علي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد6، 2011، ص3.

³ أحلام قراوي، قراءة تحليلية في واقع الصحة والسلامة المهنية في شركات الإسمنت: دراسة حالة شركة لافاج هولسيم الأردن مجلة بحوث الاقتصاد والمناجنت، المجلد1، العدد2، 2020، ص55.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص570.

العقبات والهواجس، فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين على نجاحهم في تشكيل هذا النوع من الثقافة، التي أصبحت المنظمات اليوم بحاجة ماسة إليها، أضف إلى ذلك أن أهميتها تبرز كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم بطريقة وقائية واحترافية لإنجاز مهامهم دون تكاليف، أيضا من خلال ثقافة الصحة والسلامة المهنية يصبح العامل لديه القابلية على التأقلم مع التغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات اليوم التي تحمل معها بطريقة أو بأخرى مجموعة من المخاطر، التي من الممكن أن تؤدي بحياة الكثير من العمال وحتى المنظمات ككل إلى الخسائر والفشل¹.

تبرز أهمية توفير برامج للصحة والسلامة المهنية من خلال مساهمتها في الآتي:²

- حماية الموارد البشرية من كفاءات ويد عاملة ومختلف المواد والمعدات من التلف؛
- تعد مصدر طمأنينة ورفع لمعنويات العامل داخل المنظمة، وذلك حينما يغمره الإحساس بأنه يعمل في بيئة صحية خالية من الحوادث؛
- تخضع لعدة معايير ومقاييس هندسية وعملية وإدارية وفقا لأسس علمية دقيقة؛
- تعرف العاملين على مصادر الأخطار المهنية المحتملة وطبيعتها، وإعداد التحليل الجيد والمناسب لتلاقي نتائج هذه الأخطار، والسهر من إدارة الأمن الصناعي بإشراف إدارة الموارد البشرية أو الإدارة العليا على التنفيذ الصارم للبرنامج؛
- تهتم ببرامج السلامة والوقاية من وقوع الحوادث بتحقيق أسس السلامة في العديد من جوانب صحة بيئة العمل في المنظمة.

تهدف المنظمة من خلال الاهتمام ببرامج الصحة والسلامة المهنية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:³

- تأمين أعلى درجات الصحة البدنية والنفسية والاجتماعية للفرد العامل في وسط العمل الذي يمارسه وفي كل مهنة؛
- منع انتشار المخاطر الصحية الناتجة بسبب ظروف بيئة العمل التي تتولد نتيجة العملية الصناعية مثلا؛
- حماية الأفراد خلال ممارستهم العمل من العوامل الضارة بالصحة، مثل تأمين الإضاءة الجيدة لمنع تعرض الفرد للإصابة أو للسقوط بسبب عدم رؤية الأشياء بصورة واضحة؛
- وضع الفرد العامل في بيئة عمل تتناسب مع تكوينه البدني والنفسي تجعله قادرا على تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية في العمل دون أن يحدث أي ضرر عليه.

¹ عتيقة حرايرية وفؤاد نعوم، ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة: الماهية والمصادر والانعكاسات، مجلة حقائق للدراسات الفنية والاجتماعية، العدد8، 2017، ص245.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، صص122،123.

³ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص225.

- يعتبر توفير بيئة عمل آمنة وصحية مهم لأكثر من سبب أبرزها:¹
- التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل بالإضافة إلى احتمالات إصابته بعجز دائمي أو حتى الوفاة؛
 - تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة، فأثر أية إصابة لا ينحصر بمن يتعرض لها فقط بل بزملائه أيضا؛
 - تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدرا مهما لتقليل الإنتاجية والأداء بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل، بل إن هذه الخسائر قد تكون من الأهمية بحيث تحتاج الكثير من المنظمات إعداد إحصاءات دورية لإعداد الحوادث وتكالييفها؛
 - تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموما، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل فهي تسبب إهدارا للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية، لذلك نجد الدول المتقدمة جميعا تهتم برصد هذه الحوادث وتقدير أثرها على الإنتاجية عموما، كما تحتفظ بإحصائيات وإعداد تقديرات عن تكالييفها وتأثيرها على كل من الإنتاجية وموارد الدولة والنظام الصحي.

إن إدارة الصحة والسلامة اليوم نشاط معقد متعدد المجالات تتلاقح في ضوئها جهود وخبرة عدد من المختصين في حقول معرفية متنوعة، فهي لا تقتصر على الظروف المادية لبيئة العمل فحسب بل لتحتضن احترام الرفاهية الذهنية والنفسية للمواهب، والالتزام بحماية المجتمع من التلوث والتعرض للمواد السامة، وبذلك تمثل إدارة الصحة والسلامة المهنية استجابة المنظمة لعدد من التأثيرات أهمها:²

- **المسؤولية الاجتماعية:** لقد ازداد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية من معرفة أن منظمات الأعمال تعمل لأكثر من مجرد السعي وراء الأرباح، فالنشاطات التنظيمية تؤثر على الموارد البشرية بوصفهم بشر وعلى المجتمع ككل، وإن هذه التأثيرات ينبغي أخذها بنظر الاعتبار عند تخطيط وإدارة العمليات اليومية فتأسيس ظروف عمل آمنة وصحية وسليمة بيئيا يكتسب أسبقية في أي منظمة مسؤولة اجتماعيا وتتخطى ممارسة السلامة والصحة في العديد من المنظمات حدود المعايير التي يتطلبها القانون التي تقترح بأن تدرك المنظمات أن إدارة الصحة والسلامة مسؤولية اجتماعية.

- **نقابات العمل:** تاريخيا كان لنقابات العمل نشطة في قضايا العمل والسلامة، وقد ضغطت النقابات على الإدارة من أجل تحسين ظروف العمل، والاتفاق بقوة في شروط الصحة والسلامة في عقود العمل، ويبرز اهتمام النقابة بهذا

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، صص 468، 469.

² غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، صص 251-253.

- الصدد حول العدد المتزايد من المختصين الصحيين الذين شغلته نقابات العمال لمراقبة ظروف العمل، لا سيما الصناعات الكيماوية المطاطية، النفطية، الإلية، والمعادن الأولية.
- **الوعي العام:** تزايد اهتمام وسائل الإعلام بشكل واسع عن أخطار التلوث البيئي والضغط، وحماية الرأي ومستويات التعليم المتقدمة، وتوافر المعلومات من الوعي العام عن قضايا الصحة والسلامة في مكان العمل.
- **الاعتبارات الاقتصادية:** من الضروري التمييز بين الكلف المفروضة على المنظمة والكلف المفروضة على الهيئات الممولة من قبل الحكومة، والكلف المفروضة هي كلف مادية وغير مادية ليس من اليسير على المنظمة أن تحسب الكلف المادية المباشرة للحادثة المرتبطة بالعمل، إلا أن غالباً ما تتجاهل أو تكون غير واعية للكلف الأخرى غير المادية.
- **الحقوق القانونية:** فكل صاحب عمل واجب ينجزه تجاه القانون بتوفير بيئة عمل آمنة للموارد البشرية العاملة لديه.
- **الاعتبارات النفسية:** تساعد بيئة العمل الصحية والأمنة على تسهيل الالتزام بالتعليمات وتحسين العلاقات، إذ يمكن أن يكون لبيئة العمل الآمنة تأثيراً إيجابياً قوياً على الحالة النفسية عن طريق تقوية التزام الموارد البشرية ودافعيتها وولائها.
- تعد سلامة بيئة المنظمة ميزة تنافسية، فالبرامج الجيدة تساهم في بناء سمعة جيدة للمنظمة أمام العاملين فيها والزبائن الخارجيين والمجتمع بصورة عامة، انطلاقاً من هذه الحقيقة فإن الاهتمام بسلامة بيئة العمل لا بد أن يأخذ الحيز الكبير من اهتمام الإدارة بمختلف مستوياتها، وبصورة خاصة مدير السلامة المهنية الذي هو جزء من إدارة الموارد البشرية الذي يتبنى مسؤولية تصميم وتنفيذ برامج السلامة، وتدريب المشرفين والمديرين في إدارة سلامة أماكن العمل وفق السياسات والقواعد المحددة¹.
- إن برامج السلامة المهنية الفاعلة تتطلب الإجراءات التالية:²
- **التثقيف والتدريب العمالي:** يتم رفع وعي العاملين عن طريق حضور برامج تدريبية ووضع الإشارات والإرشادات في مواقع العمل.
- **إعادة تصميم الوظائف وأماكن العمل والمعدات:** بشكل يسهل العمل ويقلل من الآثار النفسية السيئة على العامل، وتطبيقاً لهذه الافتراضات تلجأ بعض المؤسسات إلى استراتيجية توسيع الوظائف، بزيادة مهام العامل أفقياً بدل اقتصرها على جزئية بسيطة بشكل لا يفقده الشعور بأهمية ما يعمل، ولا يقصر في أداء واجباته، أما الاستراتيجية الثانية فهي إثراء العمل بحيث يتم تحسين نوعية العمل عمودياً كإعطاء العامل صلاحية اتخاذ بعض

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص311.

² محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص292-294.

- القرارات، مما يشجعه على التفكير وتحمل المسؤولية، ويشعره بعدم روتينية أو هامشية العمل، وبهذا يتم تجنب أسباب القصور والإهمال التي تتسبب في الحوادث.
- توفير وسائل السلامة العمالية الضرورية للعامل: كتوفير القبعات والقفازات والنظارات للعاملين في الصناعات المعدنية وغيرها من تلك التي يتعرض فيها العامل لأضرار مباشرة، وصيانة المعدات بشكل دوري وتطبيق تعليمات السلامة العمالية كوجود الإطفائيات والالتزام بعدم مخالفة الإرشادات وما إلى ذلك.
- القيام بجولات التفتيش الميدانية من قبل الإدارة على بيئة العمل: وعدم الاقتصار على التقارير الدورية التي يقدمها مفتشو العمل، فقيام المدير أو أحد عمال الإدارة العليا ما بين فترة وأخرى بجولات على أقسام وإدارة المنظمة يزيد من اهتمام الأقسام المسؤولة عن السلامة العمالية بمهامها.
- تعيين كادر طبي في مواقع العمل: يتناسب مع عدد العاملين وطبيعة عمل المؤسسة، فوجود ذلك يساعد في معالجة الحالات الطارئة، ففي الدول المتقدمة نجد العناية الطبية تشمل برامج مختلفة كالعلاج النفسي وبرامج إعادة التأهيل للعاملين على المخدرات وما إلى ذلك.

كما تشتمل الصحة والسلامة المهنية على البرامج التالية:¹

- ◀ برامج مساعدة العاملين (Employees Assistance Programs): تعد من بين أهم برامج السلامة المهنية الذي يصمم لتقديم العون والإرشاد للعاملين الذين يواجهون معوقات وصعوبات في أدائهم بسبب المشاكل النفسية والذهنية والبدنية، لقد بدأت هذه البرامج في 1940 في عدة شركات كبيرة في أمريكا لمعالجة المدمنين على الكحول، وتطورت لتعالج الكثير من المشكلات كالتوتر في العمل والأمراض النفسية والعقلية، فهذا التطور والتوسع جاء منسجماً مع الاتجاهات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وإدارتها تجاه العاملين، ومن بين أهم الطرق المعتمدة في تقليل الضغوط النفسية لدى العاملين الآتي:
- السماح للعاملين بالحديث بحرية مع بعضهم البعض، هذه الحرية تتيح لهم فرصة إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وحل مشاكلهم مما يؤثر على كفاءتهم الإنتاجية؛
- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال الاعتماد على سياسات التفاوض والتعامل العادل وتحديد الأهداف والأدوار الوظيفية بوضوح؛
- التركيز على الرقابة الذاتية في قياس وتقويم الأداء؛
- الانفتاح مع العاملين وإعلامهم بكل الأمور المتعلقة بعملهم؛
- دعم جهود العاملين والاستماع إليهم وإطلاعهم على مجريات الأمور في المنظمة؛

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 312-314.

- تصميم برامج الفوائد والخدمات التي تتلائم مع رغبات العاملين وحاجاتهم؛
- تقدير الجهود المتميزة ودعمها بالحوافز المناسبة.
- ◀ **برامج الوقاية من الأمراض (Wellness Programs):** تزايدت في السنوات الأخيرة الكلفة الحية للعاملين، مما أدى إلى سعي المنظمات لتقليلها من خلال برامج الوقاية من الأمراض، فمثل هذه البرامج تؤثر على سلوك العاملين وأنماط حياتهم الصحية.
- نظرا لأهمية هذه البرامج في الحفاظ على صحة العاملين وتقليل التكاليف الصحية التي تتحملها المنظمات، فقد سعت المنظمات إلى تبني هذه البرامج الوقائية، وفي أحدث استقصاء للشركات في أمريكا وجد أن 75% من إجمالي الشركات تتبنى هذه البرامج، وتشمل البرامج التالية:¹
- **برامج الصحة الجسمية (Physical Health):** ويدخل في إطار هذه البرامج ما يقدمه المركز الطبي في المنظمة للعاملين من فحوصات طبية دورية، للتأكد من سلامتهم من الأمراض المختلفة وتقديم الفحوصات الطبية لكل قادم جديد أو أعيد تعيينه، وتلجأ الكثير من المنظمات إلى التعاقد مع المستشفيات المحلية لمعالجة عاملها وعوائلهم وفق شروط معينة، قد يساهم العامل أحيانا في تغطية جزء من تكاليف العلاج، وتشمل برامج الصحة الجسمية العمليات الجراحية، علاج البصر والسمع، الأسنان، أو أي أمراض أو حوادث أخرى كانت نتيجة لظروف العمل.
- **برامج الصحة العقلية (Mental Health):** تزايد اهتمام المنظمات بصحة العاملين العقلية والنفسية، نتيجة لوجود علاقة قوية بين مستوى أداء الفرد وحالته العقلية والنفسية، فالأفراد المصابين بأمراض مهنية تظهر عليهم المؤشرات الدالة المرتبطة بحالتهم منها: انخفاض الإنتاجية، كثرة الغيابات، زيادة معدلات دورانهم، انخفاض روحهم المعنوية، سوء علاقتهم بالآخرين، وارتفاع معدلات الحوادث التي يتسببون فيها، ومن أجل برنامج ناجح للخدمات الصحية يفضل أن تراعي المنظمات الاعتبارات التالية:
- اعتراف الإدارة بأهمية الرعاية الصحية؛
- رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للعاملين وتعريفهم بها؛
- تعيين بعض المختصين في الصحة الجسمية والعقلية؛
- التعاقد مع المستشفيات الخاصة لعلاج العاملين وعوائلهم عند الحاجة؛
- وجود بعض التسهيلات والمعدات الطبية في موقع العمل للحالات الطارئة.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص356.

من مخاطر السلامة والصحة المهنية الأكثر شيوعاً في بيئة الأعمال، الإصابات والحوادث الناجمة عن وأثناء العمل، وكذلك الأمراض المهنية، وفيما يلي عرض موجز لأهم مصادر ومسببات كل منهما.¹

◀ **حوادث وإصابات العمل:** ليس هناك سبب أو مصدر واحد فقط لإصابات وحوادث العمل، بل هناك مصادر وأسباب كثيرة، وهذا يزيد من صعوبة القضاء عليها أو منعها بشكل كامل، ومن بين أهم الأسباب والمصادر ما يأتي:

- **أسباب تنظيمية:** تحدث إصابات العمل بسبب عوامل تنظيمية متعددة من بينها ظروف العمل حجم المنظمة التقنيات المستخدمة أثناء تأدية العمل، إحصار أسلحة إلى العمل، وعدم وجود إشراف فعال للتأكد من التزام العاملين باتباع إجراءات ووسائل الوقاية والحماية المقررة.

- **أسباب فردية:** يتسبب العامل أحياناً في الحادث بقيامه بسلوكيات غير آمنة، ويتفاوت الأشخاص في مدى إسهام كل فرد في الحوادث والإصابات، ولا يمكن القول بوجود مجموعة خصائص شخصية معينة ثابتة تسهم دائماً بالحوادث، ولكن هناك بعض الخصائص والسمات الفسيولوجية والنفسانية يبدو أنها تحمل بعض الأفراد قابلية للحوادث من غيرهم، فالعاملون ذوي الحوادث القليلة أكثر تفاؤلاً وثقة واهتماماً بالآخرين من أولئك ذوي الحوادث العديدة.

- **العنف في بيئة العمل:** وهناك عدة عوامل وقوى تدفع إلى القتل أو حالات عنف خطيرة أخرى منها المعاملة غير العادلة، ثقافة تنظيمية تتقبل السلوك العدواني، الفصل من العمل، والغضب أثناء مراقبة العامل بشكل مكثف.

◀ **الأمراض المهنية:** هناك الكثير من المخاطر الصحية التي يمكن أن تؤدي إلى أمراض مهنية، وبعض هذه المخاطر يتعلق باستخدام مواد سامة وخطرة أثناء العمل، استخدام أجهزة ومعدات ووسائل تنبث منها بعض الغازات والدخان والإشعاعات، ومن بين فئات العاملين الأكثر عرضة لهذه المخاطر الصحية عاملو الصناعات الكيماوية مصافي النفط، التعدين وفتيو الطب، عاملو الصباغة والدهان وصناعات البلاستيك ومن الأمراض التي وجد من أنها ذات علاقة بمخاطر بيئة العمل الغدة الدرقية، الكبد، الرئة، سرطان الكلى، وسرطان الدم.

◀ **التصميم غير السليم للأعمال:** إن تصميم الأعمال على نحو سيء يمكن أن يسبب ضغوطاً فسيولوجية ونفسية للكثير من العاملين.

كما لا يتم تطبيق برامج السلامة والصحة المهنية تطبيقاً كاملاً للأسباب التالية:²

- بفعل مقاومة ذاتية لدى الأفراد للالتزام بتلك البرامج خوف أن يحدث ما لا يحمد عقباه؛

- الاعتقاد السائد بين العاملين أن ما لا يحمد عقباه يحدث فقط للآخرين؛

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص354-357.

² محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، صص190، 191.

- كره العاملين احتياطات السلامة لشعورهم أنها تحد من حرياتهم؛
 - عدم ارتداء العاملين ملابس الوقاية ومعداتهما لإحساسهم بأنها تزعجهم وتقلل من مستواهم الوظيفي.
- هناك أساليب عديدة بوسع أي منظمة اتباعها لتشجيع العاملين على الالتزام بأنظمة الصحة والسلامة، ومن هذه الوسائل ما يلي:¹
- توفير الاحتياطات ووسائل السلامة العمالية، ووسائل الحماية الشخصية والوقاية من الأخطار والأمراض التي قد تنجم عن العمل وعن الآلات المستعملة فيه؛
 - إعادة تصميم أماكن العمل والوظائف لرفع الروح المعنوية لدى العمال، ويمكن أن يتم ذلك إما بتوسيع العمل أفقياً أو إثراء العمل بشكل عمودي؛
 - تثقيف العمال وتدريبهم وتوعيتهم من خلال حضورهم دورات تتعلق بالسلامة ووضع الإرشادات الخاصة بالعمل؛
 - توفير الاحتياطات والتدابير اللازمة لحماية المنظمة والعاملين فيها من أخطار الحريق والانفجارات، أو تخزين المواد الخطرة القابلة للاشتعال أو نقلها أو تداولها وتوفير الوسائل والأجهزة الفنية الكافية؛
 - تجهيز مركز طبي بأجهزة الإسعاف للأفراد العاملين في المنظمة لمعالجة الحالات الطارئة أو تقديم الإسعافات الأولية؛
 - قيام إدارة المنظمة بالجولات التفتيشية الفجائية للتأكد من قيام المسؤولين عن الصحة والسلامة العمالية بمهامهم على أحسن وجه؛
 - الأسس والمعايير الواجب توافرها في المؤسسات الصناعية لضمان بيئة خالية من التلوث بجميع أشكاله والوقاية من الضوضاء والاهتزازات وكل ما يضر بصحة العامل ضمن المعايير الدولية المعتمدة، وتحديد طرق الفحص والاختبار الخاصة لضبط هذه المعايير.

ثالثاً: الأبعاد الاجتماعية

إن اعتبار جودة الحياة الوظيفية مفهوم شمولي يؤكد على أن أبعادها لا تقتصر فقط على الجوانب المادية، وإنما تشمل أيضاً بيئة العمل الاجتماعية التي تنطوي على أبعاد عدة كالمسؤولية الاجتماعية، التوازن بين الحياة والعمل إضافة إلى العلاقات الإنسانية في العمل.

أ. المسؤولية الاجتماعية

يوجد العديد من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية، وكل تعريف ينظر إليه من زاوية محددة لكن القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف، هو أن المسؤولية الاجتماعية تعني التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة في

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 224.

مجموعة كثيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث خلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات قصد تحسين أثرها في المجتمع¹، ويعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع عاملهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة الأفراد بأسلوب يخدم التنمية في آن واحد².

يرى ميشيل هوبكنز Hopkins.M المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها عبارة عن تصرف أصحاب المنظمة بطريقة مقبولة في مجتمعاتهم، والتزامهم باتباع السياسات، واتخاذ القرارات المتوافقة مع أهداف وقيم المجتمع على أن يكون الهدف الأوسع للمنظمات خلق مستويات أعلى من المعيشة داخل وخارج المنظمة، مع الحفاظ على ربحيتها³، فهي بمثابة استجابة المنظمات لقضايا تتجاوز متطلباتها الاقتصادية والقانونية بهدف تحسين المجتمع والبيئة، بهدف تعزيز التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية⁴

تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تحقيق المزايا العديدة بالنسبة للمجتمع والدولة وكذا المنظمات أهمها ما يلي:⁵

- بالنسبة للمنظمة: تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين صورة المنظمة في المجتمع، وخاصة لدى العملاء والعمال وذلك بتحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، لتمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- بالنسبة للمجتمع: تعتبر المسؤولية الاجتماعية وسيلة للاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتحسين نوعية الخدمات المفيدة للمجتمع، وزيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الأطراف ذات المصالح.

¹ أمينة طاهر، أثر المسؤولية الاجتماعية على ولاء الزبون في شركة تيلواز بالشلف، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 4، 2020، ص 101، 102.

² أمينة تونسي وإبراهيم بورنان، المراجعة الاجتماعية ودورها في تضيق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 7، العدد 3، 2016، ص 337.

³ جمال محمد عبد المطلب، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية لإحدى المنظمات الصناعية بمحافظة بني سويف، حويلات آداب عين شمس، جامعة عين شمس، المجلد 46، 2018، ص 374.

⁴ عفاف علي عطيه عامر، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الصناعي الخاص وتنمية المجتمع المحلي: دراسة تطبيقية لبعض الشركات الصناعية في مصر، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية، المجلد 2، 2020، ص 306.

⁵ محمد عبد القادر حساني ومحمد الأمين شربي، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية في قطاع المحروقات الجزائري: دراسة حالة المجمع النفطي بئر السبع بحاسي مسعود ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 1، 2018، ص 311.

– بالنسبة للدولة: يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية، التعليمية، الثقافية، والاجتماعية، وإلى تعظيم عوائدها بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية، والمساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.

إن للمسؤولية الاجتماعية دوراً مهماً وأساسياً في بناء علاقات قوية بين المنظمة والمجتمع من جهة، وبين المنظمة والحكومة من جهة أخرى، وذلك لتحقيق فوائد مادية لها ومعنوية للمجتمع، وتمثل الفوائد المادية في زيادة الأرباح ارتفاع معدلات الإنتاجية، رضا المستهلكين، ولاء العاملين، وتحسين سمعة المنظمة، أما الفوائد المعنوية تتمثل في زيادة نسبة التكافل الاجتماعي بين فئات المجتمع، تحقيق الاستقرار الاجتماعي والعدالة، وزيادة الوعي بضرورة توحيد المصالح بين المنظمة والمجتمع¹.

إن تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ينطلق من تبني جملة من الأسس والمبادئ نوردها في:²

– مبدأ الإذعان القانوني: أن تلتزم المنظمة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها.

– مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المنظمة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها للمسؤولية المجتمعية.

– مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقرر المنظمة وتتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المنظمة الرئيسية والثانوية.

– مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المنظمة بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمنية إلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر والآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.

– مبدأ الشفافية: تفصح المنظمة على نحو واضح ودقيق تام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم؛

– مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أن تنفذ المنظمة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العلمي لحقوق الإنسان.

هناك مبادئ أخرى هي:¹

¹ محمود الصاوي وتماض الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، السعودية، المجلد 41، العدد 2، 2021، ص 76.

² أحمد عبد الحفيظي، آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 7، 2019، ص 183، 184.

- الحماية وإعادة الإصلاح البيئي: ينص على ضرورة قيام المنظمة بعملية إصلاح البيئة وحمايتها، وكذلك الاعتماد على التنمية المستدامة في المنتجات ومختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها بصفة يومية.
- الأداء المالي والنتائج: من خلال إعطاء المساهمين عائد مالي محترم ومنافس بصفة دائمة مع المحافظة على الممتلكات والأصول والعمل على تحقيق نمو المنظمة على المدى البعيد.
- مواصفات موقع العمل: ذلك من خلال تحسين ظروف العمل من حيث أمن وسلامة العاملين وتحسين مناخ العمل ودفع أجور تنافسية من خلال استقطاب والإبقاء على أحسن العاملين.
- المنتجات ذات الجودة والخدمات: ذلك من خلال تحديد احتياجات الزبائن والاستجابة لهذه المتطلبات، من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة لنيل رضا الزبون والحرص على سلامته.
- هناك تقارب كبير بين الكتاب والباحثين في تحديدهم لأهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، والتي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية تسعى منظمات الأعمال تبنيها بما يحقق لها الفوائد المرجوة، وتصنف هذه المجالات إلى:²
- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين: من خلال المساهمة في التأمينات الاجتماعية للعاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم، وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، توفير برامج تدريبية بالداخل والخارج، والاتفاق مع العاملين الراغبين في إكمال دراستهم وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: التبرعات للمنظمات والجمعيات الخيرية، والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير الاحتياجات للأعضاء والأهالي المحتاجين، بالإضافة إلى مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد لإعدادهم للدخول في سوق العمل، ومختلف التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراستهم العليا في الداخل والخارج.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المحافظة على البيئة: بمنع التلوث ودرء الأضرار بالبيئة الصادرة عن الإشعاعات، نتيجة عمليات الإنتاج أو تلوث المياه، وتجريف الأراضي بسبب مقالب النفايات وغيرها من مصادر التلوث.

ب. التوازن بين الحياة والعمل

يعرف التوازن بين الحياة والعمل بأنه قدرة العامل على القيام بأدواره المختلفة في العمل، وفي الحياة الشخصية والعقلية، بحيث لا يلغي أحدهما الآخر، بما يضمن إحساسه بالرضا عن عمله وعن حياته الخاصة، على اعتبار أن

¹ محمد جواد بلقايد ومحمد سعيداني، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والتدقيق الاجتماعي، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2018، ص 61، 62.

² وائل محمد جبريل، واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية لفروع الصيرفة الإسلامية لمصرف الجمهورية بالمنطقة الشرقية في ليبيا مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، المجلد 5، العدد 2، 2018، ص 340.

الشخص الأكثر رضا في حياته الخاصة هو على الأرجح قادر على القيام بأداء أفضل في عمله، وذلك من خلال التحكم في المسؤوليات في مكان عمله وأسرته وأصدقائه ونفسه¹.

للتوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المنظمة والعاملين، فهو يؤدي للالتزام التنظيمي، تقليل معدلات دوران العاملين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع، وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويعتبر نظام العمل المرن من الأساليب التي تحقق للعاملين المواءمة بين وقت العمل والأوقات الشخصية لهم، وتكييف عملهم ليتناسب مع طريقة الحياة التي يعيشونها، ونتيجة لذلك يرتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم²، كما يركز هذا البعد على ماهية الأساليب التي تحقق الموازنة بين الحياة والعمل من خلال إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، فضلا عن إشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية فيها³.

يرجع اهتمام المنظمات المتزايد بتحقيق التوازن بين الحياة والعمل إلى العوامل والأسباب التالية:⁴

- التقدم التكنولوجي والاتصال المستمر بالعاملين أدى إلى تغلغل العمل إلى الوقت الخاص؛
- زيادة عدد ساعات العمل بالمنزل مما أثر على الوقت المتاح للحياة الخاصة والأنشطة وانخفاض القدرة لرعاية كبار السن؛
- عدم استعداد الأجيال الحالية للعمل بنفس طريقة آبائهم، وتغيير الأمور وفقا لأولوياتهم الخاصة؛
- زيادة عدد النساء العاملات وتأثير العمل على الوقت والاهتمام بالأسرة؛
- التعلق النفسي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي تهتم بتحقيق التوازن، مما يزيد من إنتاجيتهم والتزامهم؛
- اكتساب المنظمات التي تهتم بتوازن العاملين بين عملهم وحياتهم الخاصة ميزة تنافسية من خلال ملاءمة ممارستهم في التوازن للموهوبين من الأجيال الجديدة.

¹ شوقي محمد الصباغ ومحمد 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، العدد3 2020، ص225.

² تغريد الهداب وعبد الملك المخلاقي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، السعودية، المجلد40، العدد3 2020، ص239.

³ فاطنة قهيري ومحمد كسنة، دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد10، العدد3، 2018، ص671.

⁴ فاتن عبد النعيم أحمد، دراسة العلاقة التأثيرية بين ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة، مجلة الدراسات المالية والتجارية العدد1، 2021، صص272،273.

خلصت دراسة Reindl et al (2011) إلى أربعة أنواع من التوازن بين الحياة والعمل، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (5): أنواع التوازن بين الحياة والعمل بالنسبة للعاملين

الخبرة الداعمة للعمل/الحياة	نعم	الصراع بين العمل/الحياة		العامل التميزي النفسي
		نعم	لا	
	التوازن بين العمل/الحياة الإيجابي موارد داعمة عالية ومطالب كثيرة	التوازن بين العمل/الحياة المفيد موارد داعمة عالية ومطالب منخفضة	العامل التميزي مشاركة الدور	
	لا	التوازن بين العمل/الحياة الضار موارد داعمة منخفضة ومطالب كثيرة		

Source: Cornelia reindl et al, **Integrating Professional Work and Life: Conditions, Outcomes and Resources**, Springer Heidelberg Dordrecht, London New York, 2011, P33.

- التوازن بين العمل/الحياة المفيد: يحدث هذا النوع من التوازن عندما يتوافر للعاملين الخبرة في إدارة متطلبات مجالات العمل/الحياة، مع عدم وجود صراع بينهم، مما يحسن العامل النفسي وشعورهم بالرفاهية وذلك لأن الموارد الداعمة والمكاسب التي تحققت من المشاركة في أدوار متعددة، تتجاوز مطالب هذه الأدوار.
- التوازن بين العمل/الحياة الضار: يتحقق هذا التوازن عند وجود صراع بين مجالات العمل والحياة، مع عدم توافر الخبرة والموارد الداعمة لأدائها، مما يؤثر على نفسية وسعادة الفرد لتتجاوز متطلبات الأدوار فوائدها.
- التوازن بين العمل/الحياة النشط: يتم هذا التوازن عند مشاركة العاملين في أدوار متعددة في الحياة لرغبتهم في النجاح في مجالات مختلفة، بالرغم من مطالبها الصعبة، حيث يتزامن ذلك توافر الخبرة لديهم نتيجة توافر الموارد الداعمة لأدائها، والفوائد التي تتحقق من المشاركة في تلك الأدوار.
- التوازن بين العمل/الحياة السلبي: يحدث هذا التوازن في حالة عدم وجود صراع بين العمل والأدوار الأخرى في حياة العاملين، أو الخبرة في أدائها، مما قد يعكس انخراطا متدنيا في مجالات الحياة حيث المتطلبات صعبة والموارد ضعيفة¹.

¹ Cornelia reindl et al, **Integrating Professional Work and Life: Conditions, Outcomes and Resources**, Springer Heidelberg Dordrecht, London New York, 2011, pp 32,33.

ج. العلاقات الإنسانية

تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي في الفكر الإداري، وجانب العلوم السلوكية التي انبثق منها عن مجموعة من الدراسات التي عرفت بدراسة هاوثورن خلال العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية لتايلور التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل بهدف تحقيق الإنتاج بشكل استغلالي، فمثلا هنري فايول من أهم مبادئ التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة، وماكس فيبر هو الآخر ذكر التعاون ودوره في تحقيق الإنتاجية، فكلاهما اهتم بالإنتاج وأهم حق الفرد كعامل وإنسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب الحاجات المادية، فأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتم معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة، فأول ما بدأ مايو في دراساته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلصت إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع وأوضح إلتون أن العامل ليس كائننا سيكولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه، وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها، ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي:

- إن المنظمة بناء اجتماعي؛
- للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل؛
- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية؛
- للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم؛
- اتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين؛
- رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع الإنتاجية؛
- تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات؛
- يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.¹

اختلف الباحثون في مجال الإدارة حول تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية على الرغم من اتفاق الجميع على بأنها مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري، فمنهم من يرى أن العلاقات الإنسانية هي نظرية إدارية، ويرى فريق بأنها

¹ جميلة بن زاف، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر المجلد7، العدد21، 2015، ص61-62.

فلسفة جديدة للإدارة، ويرى آخرون أنها أسلوب إداري حديث تقوم على اهتمام المدير بالجانب الإنساني لدى العاملين وتعرف بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة¹.

تشير إلى ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية وبتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية²، وتوضح العلاقة بين إنسان وآخر أو أكثر يتفاعلون ويتعاملون سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنظمة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة في آن واحد³.

تعتبر العلاقات الإنسانية عامل مهم في المجال المهني والوظيفي، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:⁴

- دفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج؛
- تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل؛
- تحديد الأساليب الروتينية التي تضيي على العمل الملل والرقابة؛
- تبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن والحقد أو الحسد؛
- تعزز الانتماء وتمنح فرص للإنجاز والتقدم من قبل الجميع.

تهدف العلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى إلى تهيئة الجو المناسب للفرد، ليتمكن من القيام بعمله على أحسن وجه ممكن، ومن ثم رفع روحه المعنوية، وتحقيق التعاون بين العاملين فيما بينهم من جهة وبين قيادتهم من جهة أخرى، كما أنها تعمل على تدعيم الصلات الودية بين الأفراد وزيادة الاحترام المتبادل فيما بينهم وبالتالي إشباع حاجاتهم المختلفة ومساعدتهم على التكيف مع طبيعة عملهم الذي يتنمون إليه⁵.

¹ غازي العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 33، العدد 6، 2017، ص 412.

² عبد العزيز زواتيني، العلاقات الإنسانية من منظور القيادة الإدارية: حالة مؤسسة سونلغاز بمعسكر، مجلة العلوم الإنسانية والحضارة، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 2، 2019، ص 174.

³ محمد جابر محمود رمضان وآخرون، تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، العدد 40، 2019، ص 211.

⁴ نوال بوضياف، معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، 2014، ص 66.

⁵ خديجة زرقط، العلاقات الإنسانية في محيط المدرسة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، 2016، ص 86.

من الطبيعي وجود بعض الأخطاء في فهم العلاقات الإنسانية لأنها من المدارس المهمة في الإدارة، ولذلك قد يرى البعض مفاهيم خاطئة نذكرها في الآتي:¹

- ينظر البعض للعلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتميز، والواقع هو أن العلاقات الإنسانية تستلزم الإحاطة بالمعارف الفنية عن الطبيعة البشرية وتنمية المهارات الاجتماعية والفلسفة الإنسانية.
- أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية، فلقد اعتقد البعض بأن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة وصلة القرابة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل.

لتصحيح المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية لا بد من التأكيد على جملة من العوامل التي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، ومن ثم فإن العمل بهذه العوامل يساعد المنظمة على زيادة كفاءتها الإدارية والارتفاع ظروف عملها وتحسين عملها وزيادة مستوى أدائها، وتشمل على العوامل التالية:²

- **معرفة الدافعية إلى العمل:** تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي الذي يقوم على معرفة الحاجات الإنسانية ومدى إشباعها، وينظر إلى الدوافع على أنها المحركات التي تقف وراء سلوك الإنسان كما أن السلوك قصدي وهادف وليس عشوائياً، فهناك أغراض يسعى السلوك لتحقيقها فإشباع الحاجات غرض يعمل السلوك لتحقيقه، هذه الحاجات قد تكون واضحة أو مضمرة، فمصطلح الدافعية يشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل فالدافع الذي بهذا المفهوم يهدف إلى إشباع حاجات داخلية أو رغبات خارجية.

- **معرفة ديناميات الجماعة:** يقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة لتوجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن يضعها في الاعتبار إذا أراد أن يوفر ظروفًا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة، وفي مقدمة هذه الاعتبارات توفير الاتصال الفعال، المشاركة، التشاور، والاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية.

- **الروح المعنوية:** يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة، كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض

¹ أحمد سلامه العنزي وآخرون، واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 41، 2017، ص 124، 125.

² آل سليمان حسين محمد حسين، دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين: دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، 2016، ص 405-409.

وارتفاع الروح المعنوية يمكن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية، كما أن هناك دورا كبيرا للقائد في العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة العاملين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، والاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع.

– **الحوافز:** ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطا وثيقا لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل وتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، فالحوافز الإيجابية تقوم على أساس الترغيب، أما الحوافز السلبية تقوم على أساس التهيب، فإشباع الحاجات الإنسانية للعامل يمثل الحوافز الإيجابية التي يمكن للإدارة من خلالها بناء علاقات إنسانية سليمة مع العاملين، بل ويدفعهم للعمل على أفضل وجه وعلى الإدارة تفهم هذه الحاجات وإدراك أهميتها بالنسبة لهم ثم معرفة الكيفية والآلية التي يتم بها الإشباع وتحقيق الحاجات الملحة عندهم.

المطلب الرابع: أساليب تحسين جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من التقدم التقني يبقى دور الموارد البشرية دورا فعالا في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا بات لزاما عليها وضع هدف تحسين جودة الحياة الوظيفية ضمن أسبقيات الأهداف الاستراتيجية، وخاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة، وتسابق مستمر بين المنظمات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها، وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام، وأن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة ذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار.

تنقسم برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية إلى نوعين من الأقسام هي:¹

أولاً: البرامج التقليدية: يقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، حيث يعود استخدام هذه البرامج إلى ستينات القرن الماضي متأثرة بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، والتي تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

– **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** تحتتم هذه البرامج بالظروف الطبيعية لمكان العمل، وذلك لتأثير هذه الظروف على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم، ومن ثم على قدرتهم الإنتاجية، وتقوم على تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة، معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين

¹ محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 27-30.

- التي تتم عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، تطبيق نظام فترات الراحة، التركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين، وتقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها الآلات والمعدات التي تسبب الضجيج.
- **الصيانة البشرية:** تتضمن برامج الصيانة البشرية مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لأغراض الإبداع والابتكار، وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافة إلى إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.
 - **الرفاهية الاجتماعية:** يشير مفهوم الرفاهية الاجتماعية إلى حالة السعادة والرضا الوظيفي للاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها، وتشمل التسهيلات الخدمائية والمرافق المقدمة كالمطاعم، وسائل الترفيه والاستجمام وترتيبات السفر من وإلى العمل، ومكان المبيت للعاملين الذين تبعد أماكن سكنهم عن مكان العمل.
 - **الرعاية الصحية:** تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين، فالتشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات أن تتقيد بالتزامات صحية يتم من خلالها تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.
 - **برامج الأمن والسلامة المهنية:** إن التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية يمكن أن تستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، كما تستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام معدات الإنتاج.
 - **برامج العلاقات الإنسانية:** تظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة الحياة الوظيفية في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين، وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم، من خلال إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أفراد المنظمة، وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويجفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة.
- ثانياً: البرامج الحديثة:** يقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، مما ألزم المنظمات بأن تعيد النظر في برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية التقليدية، لتجعلها في إطار استراتيجي يوجه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية:
- **إعادة التصميم الوظيفي:** هو الهيكل المخطط الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل في مكان العمل، حيث يساعد التصميم الوظيفي على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ وعدد المهام المنفذة وترتيب المهام قيد التنفيذ، بهدف تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وتحقيق احتياجات وطلبات الأفراد، حيث تحرص المنظمة أثناء التصميم الوظيفي على تبسيط المهام الوظيفية للفرد، إضافة إلى توسيع وإثراء مهام العمل، وزيادة مجال

العمل للعاملين، واتباع سياسة الدوران الوظيفي، مما له الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجية ومهارة ومعرفة الأفراد وقدرتهم على المشاركة واتخاذ القرارات المناسبة.

- **ترتيبات العمل البديلة:** تسعى إدارة الموارد البشرية في إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعددة أمام العاملين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية ومن بين هذه الترتيبات ما يلي:

- أ. **جداول العمل المرنة:** أحيانا من الصعب العمل طوال فترة الدوام، وفي نفس الوقت تلبية الالتزامات العائلية والشخصية، لذلك بدأت الكثير من المنظمات الاستجابة لاحتياجات عمالها عن طريق توفير جداول عمل مرنة لهم بما يعود بالنفع على المنظمة من خلال تقليل الإضرابات في العمل، وزيادة إنتاجية العاملين وولائهم ورضاهم الوظيفي الذي بدوره يقلل من معدل تركهم للعمل والتكاليف الناتجة عنه.
- ب. **العمل عن بعد:** هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي وذلك من خلال استخدام الحاسوب وشبكة الأنترنت أو أي نظام اتصالات آخر، ويلاحظ أن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أدائها عن بعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها إلا أنه يمكن إدارتها عن بعد.
- ت. **الإدارة بالمشاركة:** يعبر مفهوم مشاركة العاملين من الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة، وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة.

ارتبطت برامج جودة الحياة الوظيفية بتسلسل ماسلو الهرمي للحاجات واحتياجات بورتير، اعتبر التسلسل الهرمي للحاجات ماسلو نظرية متسقة لنوعية الحياة الوظيفية، لأنها تتكون من الفيسيولوجية والسلامة والانتماء والحب والاحترام واحترام الذات والتجاوز، بعد ذلك طور بورتير عام 1961 نموذج لجودة الحياة الوظيفية لقياس مدى الرضا عن الحاجة في السياق التنظيمي، بناء على تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات يهدف إلى تقييم مستويات احتياجات العاملين وفقا لوظائفهم ومستوى الموارد التنظيمية، التي تعكس تلبية احتياجات المنظمة، كما غطى النموذج أيضا فئات احتياجات ماسلو الأربعة بما في ذلك الاحتياجات التالية: احتياجات البقاء، الاحتياجات الاجتماعية، احتياجات الأنا واحتياجات تحقيق الذات¹.

كما يمكن لإدارة أي منظمة إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل، ومن بين هذه الطرق والأساليب ما يلي:²

¹ Hassan Nerehan et al, **The effect of Quality of Work Life Programs on of Quality of Work Life Among Employees at Multinational Companies in Malaysia**, Procedia Social and Behavioral Sciences, N(112), 2014, P27.

² فاطمة عبد المنعم محمد معوض، التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الثانوية كمدخل لتحقيق جودة حياة العمل، مجلة الإدارة التربوية، العدد 16، 2017، ص 256، 257.

- فهم التوقعات: يجب أن يفهم كل فرد في المنظمة ما هو متوقع منه، وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح له ومنظمتها، وعلى الإدارة معرفة المتطلبات اللازمة للعمل، وتعريف التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح مع مشاركة العامل في تحديد هذه المتطلبات.
- مشاركة العاملين: عند مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات يكون عليهم مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول فالعمل الجماعي يدفعهم للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعوقات.
- اعتماد نهج طويل الأجل: إن الرؤية طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، بينما النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلا من التغلب على المعوقات، فالخطة طويلة الأجل ضرورية لإحداث النجاح المطلوب.
- البدء بالتحسينات الصغيرة: فعلى الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة والبدء بها، وتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية بالأقسام بدلا من المنظمة ككل لضمان نجاحها.
- العمل كفريق: يحتاج بناء الفريق إلى تدريب على كيفية العمل معا، وأساليب وطرق تأدية العمل وما العملية التي يجب استخدامها، واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الفريق يجب أن يدخل عبر جميع الخطوط التنظيمية.
- التدريب: منح التدريب للعاملين مسؤولية هامة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية إذ يجب أن يكون التدريب مبنيا على الحاجة ونتائج العمل، فالتدريب جزء من جودة الحياة الوظيفية وأمر هام لبقاء المنظمة وتحقيق النجاح والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العملي.
- الاتصال: يحتاج العاملون معرفة ما يحدث حتى يكونوا مؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يحدث حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلا من العملاء والعاملين وإدارة المنظمة يجب إشراكهم فيما يجري، ولذلك فإن تحسين الاتصال بين مكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.
- تشجيع العاملين: يجب على المدير تشجيع العاملين بدلا من قول (لا، كلا)، فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع العاملين، والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، وأن يكون فعالا من خلال توجيه التساؤلات الإيجابية وليس السلبية لضمان تحسين جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الخامس: معوقات وعوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية

إن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تواجهه عدة معوقات أهمها ما يلي:¹

- **موقف الإدارة:** يجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع عمالهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم، والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء لا يتخلون عن قوة اتخاذ القرارات لصالح عاملهم.
- **موقف الاتحادات والنقابات العمالية:** قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ماهي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين.
- **التكلفة المالية:** ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاح تطبيق هذه البرامج، وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيقها بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة.

كما أن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، وأهم هذه المعوقات ما يلي:²

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر؛
- تقدير الإدارة العليا المستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة الحياة الوظيفية، قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمستدامة للمنظمة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جدا، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المنظمة؛
- فشل بعض الإدارات في قياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على نفسيات ورضا العاملين عن العمل وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها العاملون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية؛
- اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في المنظمة من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة الحياة الوظيفية فيها؛

¹ وسام محمد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 23.

² هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 20، 21.

- عدم الإدراك الصحيح من جانب العاملين لأهداف وأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية، والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والعاملين؛
- عدم قيام المنظمات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمنظمة والعاملين على حد سواء؛
- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمة والتي لا يمكن تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمانات بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق.

إن عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية تتحقق من خلال مجموعة من الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إنجاح الجودة المهنية في المنظمات، ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي:¹

- **نظام الاتصالات في المنظمة:** يكتسي نظام الاتصال أهمية كبرى في المنظمة لضمان سير العمل ضمن الحياة الوظيفية، والذي يكفل للعاملين التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وما لديهم من معلومات، وهو أداة للمشاركة والحوار لتحقيق قدر من الفهم المشترك لدى مختلف الفئات التي تتكون منها المنظمة، وإعلام العاملين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي يتم إقرارها والبرامج والخطط التي تم وضعها، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها أو أية تغييرات أخرى يتم مواجهتها وتبرز أهمية الاتصالات في تأمين السير والتوزيع الجيد للمعلومات، حتى يتسنى لكل واحد اكتساب نظرة كلية ومشاركة حول موضوع ما في المنظمة، وهي من الأهداف التي تسعى جودة الحياة الوظيفية أن تحققها.

- **نظم المقترحات في المنظمة:** إن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق الأفكار من خلال نظم المقترحات، حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح وإعادة عرضه على المشرف للمراجعة النهائية، ثم ترفع الفكرة بعد ذلك إلى مكتب نظام الاقتراح حتى تسجل وترسل للأفراد في المنظمة الذين يطورون تلك الفكرة، عندما تتم عملية التطوير ترفع توصية من مكتب نظام الاقتراح ويتبعها عملية تغذية مرتدة للعامل، وفي حال قبول الفكرة تتم مكافأة العامل المقترح والمشاركين في التطوير، وأن نجاح أي نظام اقتراح يعتمد على التزام قوي من الإدارة العليا، ويجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

¹ عبد الكريم بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص 31-36.

- مجهودات المنظمة في تطوير جودة الحياة الوظيفية: إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية، لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

يتضح من القائمة أعلاه أن المنظمات التي تفتقد معظم أو كل هذه الخصائص، لا توفر جودة حياة عمل مرتفعة ويجب على الإدارة أن تحفز العاملين على تحسين الأداء والإنتاجية، والتأكيد على الجانب بتوفير ظروف عمل ملائمة وصحية من معدات جديدة وتطورات تكنولوجية، وظروف وأجور مرضية، حتى لو حققت المنظمة ما تستحقه من الإنتاجية فإن مكاسبها تكون أقل من تلك المكاسب المتوقعة من مشاركة العاملين في إعطائهم فرص لتوضيح أهدافهم وتوقعات الدور الذي يلعبونه، وعملية المشاركة تقود إلى تحقيق فرص الاستقلالية، النمو والإنجاز في العمل.

حتى تتمكن المنظمة من نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية يجب أن تعنى بالعديد من السياسات منها:¹

- المحافظة على العامل من قبل المنظمة أطول وقت ممكن، وخاصة المدرب والمؤهل وصاحب الكفاءة فالتمكن يسهم في تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، ويسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها ومن ثم زيادة انتمائه للمنظمة وللفريق العمل الذي ينتمي له؛
- استجابة أكثر سرعة لحاجات العميل دون الرجوع للمدير، مما يحقق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل؛
- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة للوقت، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي؛
- حصول الزبائن على خدمات بحسب الطلب لقدرة العامل المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلي احتياجاتهم بحسب الطلب؛
- بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة وزيادة ولاء العميل، وتحسين سمعة المنظمة فالقبول والملكية تمثل احتياجات إنسانية أساسية تشبع عن طريق التمكين؛
- تحسين العلاقة بين العامل والإدارة وشعور العاملين بالرضا، إذ يمارسون عملاً مسؤولاً أكبر ويطورون مهارات جديدة وشعور العاملين بمعنى الوظيفة نتيجة إعطائهم مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم؛

¹ أيمن حسن ديبوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2014، ص 209، 210.

- إن الاندماج الثلاثي بين العامل وصاحب العمل والنقابة يؤدي إلى التكامل والتوحد والتنسيق، وبناء نسيج متكامل من العلاقات الصناعية والعملية والإنسانية الفعالة؛
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة وتخفيض معدلات دوران العمل، ومعدلات الغياب والتغيب، وتخفيض معدلات الحوادث والاهمال والسرقة والتلف، نتيجة الأمن الوظيفي في بيئة العمل وعدم التخوف؛
 - بناء العاملين وتأهيلهم لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.
- من الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يلي:¹
- العمل على بناء فرق العمل المدارة ذاتياً؛
 - تبني استراتيجية إعادة تصميم الوظائف وإثرائها؛
 - استراتيجية الإدارة بالمشاركة وتعديل السلوك؛
 - تعديل السلوك؛
 - تبني استراتيجية القيادة الفعالة والسلوك الاشرافي؛
 - تنمية المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية؛
 - إتباع سياسة ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية.

¹ تيسير زاهر، أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 1، 2016، ص 110.

خلاصة

يتضح من خلال ما تقدم أن تحقيق المنظمات لأهدافها ورغبتها في البقاء والاستمرار مرهون بمدى قدرتها على توجيه سلوك أفرادها وفقا لما تتطلبه مصلحة المنظمة، نحو سلوكيات ليست فقط محددة رسميا وإنما تنبع من الإرادة التطوعية الذاتية لهم، وبالتالي توجيههم نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية، التي تسهم وبشكل كبير في الارتقاء بمستوى أدائها، فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي يظهره العامل اتجاه الفاعلين في بيئة عمله واتجاه المنظمة بصفة عامة، تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية، ويعود على المنظمة بالعديد من الآثار الإيجابية كزيادة الفاعلية التنظيمية.

تعد جودة الحياة الوظيفية من المؤشرات الهامة التي تستهدف حياة العاملين داخل المنظمة وتؤثر على نمط سلوكهم، حيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العامل ومتطلبات الوظيفة، وتشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المتكاملة والمستمرة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى توفير بيئة عمل ملائمة وصحية، تشعرهم بالراحة وتمكنهم من تحقيق الرضا الوظيفي، وتخلق منهم قوة عمل محفزة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافها على حد سواء.

الفصل الثاني: أداء الأستاذ الجامعي والعلاقة بين

متغيرات الدراسة

المبحث الأول: الجامعة والأستاذ

المبحث الثاني: أداء الأستاذ الجامعي

المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية كوسيط في
العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي

تمهيد

تسعى الجامعة باعتبارها مؤسسة تعليمية إلى إنتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات، وإعداد القوى البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، هذا لا يتأتى إلا من خلال نخبة من الأساتذة تؤدي وظيفتها على أكمل وجه، في مجال اكتشاف واستجلاء المعرفة وتطويرها، وتزويد المجتمع بكل ما يسهم في دراسة قضايا ومتطلبات نموه وازدهاره، فالأستاذ الجامعي هو الحلقة الأساسية في سبيل تحسين كفاءة المؤسسات الجامعية خاصة مع التغيرات والتطورات على هذه المنظومة، والانتقال من النظام الكلاسيكي إلى النظام الأملي، الذي يتطلب شروطاً وظروفاً يقتضي توفيره لهذا الفاعل في البيئة الجامعية وخارجها، ولبنة التطور في الجامعة تتمثل في دور الأستاذ الجامعي وما يقدمه من جهود وأداء متوقع لتقديم الأفضل.

يعتبر أداء الأستاذ الجامعي من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام في العديد من الدراسات، حيث أجريت الكثير من البحوث حوله تبحث عن حلول للمشاكل المتعلقة بأدائه، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات الأستاذ التي تتوقف على مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية والخبرة والميول وغيرها من العوامل، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل، ويبسط إجراءاته وخطواته بشرط توفير المناخ الملائم الذي يشجع على ذلك، وسيتم في هذا الفصل معالجة هذا المفهوم بشكل مفصل من خلال التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الجامعة من نشأتها ومفهومها وأهدافها مروراً بوظائفها، أما المبحث الثاني فسنستعرف فيه على الأستاذ الجامعي من مفهومه والأدوار التي يقوم بها فضلاً عن تصنيفات الأداء الخاصة به، والمبحث الثالث خصص لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الجامعة والأستاذ

تعتبر الجامعات إحدى سمات تقدم المجتمعات وتطورها، فالمؤسسة الجامعية هي من معالم الحضارة، فيها يتكون الفرد ليكون كفتاً قادراً على القيام بالمهنة التي يتعلم مبادئها وأسسها ونظرياتها داخل أسوار الجامعة، فالجامعة لا تقتصر على وظيفة واحدة بل هي متعددة الوظائف، وسنحول في هذا المبحث تبين مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها الجامعة مفهومها، أهميتها، وأهدافها، إضافة إلى التعرف على وظائفها.

المطلب الأول: نشأة الجامعة ووظائفها

سنتناول في هذا المطلب نشأة الجامعة ومختلف المراحل التاريخية التي مرت بها إلى أن أصبحت في شكلها الحديث مع تبين مفهومها وأهدافها، ومختلف الوظائف والمهام التي تقوم بها.

أولاً: نشأة الجامعة

تشير المعلومات المتوافرة إلى وجود الجامعات في بعض بلدان العالم منذ أكثر من أربعة آلاف سنة، ولتسهيل مهمة معرفة نشأة وتطور هذا النوع من التعليم، يمكن تصنيف تطور الجامعة إلى مرحلتين أساسيتين.

أ: مرحلة النشأة والتأسيس

إن أقدم محاولة معروفة في التاريخ الإنساني لجمع الأستاذة والطلاب في مكان واحد لتلقى فيها العلوم والمعارف المتقدمة كانت في مصر، وبالضبط في الأديرة الكبيرة التي كانت يدرس فيها العلوم الدينية والرياضيات والفلك والطب والقانون والهندسة والنحت والرسم، ومن أشهر الجامعات في مصر القديمة جامعة "أون" في عين شمس، والتي تعد من أشهر الأديرة التي كانت تقدم تعليماً متخصصاً، وكانت بداية الجامعة في الهند القديمة عام 1500 ق م حيث اتخذ الحكماء من الغابات البعيدة مقرات لهم لتعليم صغار الشباب الخطابة، والمنطق والفلك والرياضيات، أما الصين فقد كانت نشأة الجامعة فيها سنة 124 ق م، حيث أصدر الإمبراطور "وه ني" مرسوماً حدد فيه أنظمة مؤسسات التعليم العامة، وكانت الجامعات آنذاك تقدم العلوم الكلاسيكية والتعاليم الكونفوشيوسية، كما ظهرت بدايات التعليم العالي في بلاد اليونان والرومان والسريان والصابئة في الشرق وبلاد فارس، وقد طور العرب المسلمون منذ بداية القرن الثاني الهجري التاسع الميلادي، التعليم الجامعي من خلال اطلاعهم على تراث اليونان والفرس وغيرهم من الأمم في العلوم المختلفة، وأصبحت كل من بغداد ودمشق والقدس وقرطبة مزاراً لطلبة العلم من أنحاء العالم المختلفة¹.

¹ هشام يعقوب مريزق وفاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص ص 21، 22.

ب: مرحلة التطور والعطاء

تطور مفهوم الجامعة في هذه المرحلة إلى اتحاد لحماية حقوق الطلاب والأساتذة، حيث بدأ الطلاب يجتمعون حسب تخصصاتهم، والأساتذة يتجمعون في أقسام وفق مؤهلاتهم وتخصصاتهم، وصارت وظيفة هذه التجمعات لمهنة معينة هي التدريس، الطب، القانون، اللاهوت، الفلسفة والآداب، وتبلورت فكرة الجامعة شكلاً في كل من بولونيا في إيطاليا وباريس في فرنسا، ففي بولونيا تم وضع لوائح مكتوبة سنة 1158م، ودرجات علمية سنة 1214م باعتراف من البابا، وفي باريس اعترف لويس السابع والبابا سنة 1200 بالجامعة، حيث صارت جامعة باريس أول جامعة رسمية نشأت عام 1200م، ثم انتشرت الجامعات وصدر في كل جامعة مرسوم بابوي أو ملكي تثبت شرعيتها، ما عدا جامعة أكسفورد التي استمدت شرعيتها من كفاءة الأساتذة وشهرتهم¹ ولها طابعها الخاص وأصلتها بعيداً عن جدل أرسطو ومنطقه، وكان التعامل مع اللاهوت يتم بطريقة أكثر حرية ومرونة، إذ اهتمت بالعنصر التجريبي وليس بالجانب الجدلي الميتافيزيقي².

في العالم العربي، تعود نشأة التعليم العالي الجامعي إلى سبعينات القرن التاسع عشر، إذ أنشأت الجامعة المصرية بمبادرة أهلية عام 1908، وظهرت جامعة فرنسية في الجزائر عام 1909، وأخرى إنجليزية في أم درمان 1912، ثم ثلاثة أمريكية في القاهرة 1919، والجامعة السورية، 1923 ثم جامعة بيرزيت في فلسطين عام 1924، وفي مصر جامعتي الإسكندرية 1942 وأسيوط 1949، وقد وصل عدد الجامعات أوائل الثمانينات إلى 56 جامعة ارتفع إلى 75 جامعة عام 1985 تضم 148 كلية ومعهد عال، ثم إلى 134 جامعة عام 1999 تضم 1130 كلية بمجموعة أخرى من التخصصات، وصلت في الربع الأول من عام 2004 إلى 156 جامعة، إضافة إلى خمس مؤسسات تعليمية عربية، بلغ عدد الكليات والمعاهد العليا فيها 1633 حسب البيانات المستسقاة من مركز المعلومات في اتحاد الجامعات العربية آنذاك³.

إذا تركنا تاريخ النشأة جانباً، وبخنا عن الكيفية التي كانت تنشأ بها الجامعات في العصور الوسطى، فسنعلم أنها كانت تنمو نمواً تلقائياً، ولم يكن يخطط لإنشائها عن قصد، ولم يكن يصدر قانون بإنشائها أو تنظيمها كما هو الحال اليوم، وإنما جاء نمو هذه الجامعات ونشأتها نتيجة النمو في رسالتها، واتساع الميدان المعرفي والعلمي بفضل الاحتكاك بالعرب والعلماء المفكرين اليونانيين، ونتيجة لظهور المدن ونموها، وما صاحب ذلك من ظهور تجمعات سكانية كبيرة، وكان ينظر للجامعة آنذاك على أنها مجتمع صغير يضم الأساتذة والطلاب، وأن رسالة الجامعة في

¹ عبيدات ذوقان وسهيلة أبو السميد، الحياة الجامعية: الاتصال-التعلم-التفكير-البحث، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان، 2012، ص ص11، 12.

² مهدي حسين التميمي، الحياة الجامعية التجربة العملية للواقع التعليمي: الأستاذ-المنهج-الطالب، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص22.

³ المرجع السابق، ص29.

أساسها هي رعاية أبنائها، وتوجيههم داخل الجامعة وخارجها، والدراسات التي كانت تجرى عبارة عن دراسات نظرية في مجال الفلسفة، القانون، الطب والعلوم البحتة، والقائمون على التعليم يؤمنون بأن التعليم الجامعي من حق القلة أو النخبة الممتازة، وكانت العملية التربوية داخل الجامعات تهدف إلى خدمة الرب والكنيسة والخلق والنفوس والازدواج بين مطالب الكنيسة ومطالب الحياة، لتمييز الجامعات في العصور الوسطى بنفوذها وتأثيرها في الحياة الفكرية والسياسية ليكون لها أثرها السياسي المباشر وغير المباشر، ومثلاً واضحاً للنظام الديمقراطي في حل مشكلات الدولة، والاحتكام إليها في أي نزاع يقوم بين الحكومة والكنيسة، ومن ثم تميزت الجامعة على باقي المؤسسات التربوية القائمة آنذاك بالامتيازات القانونية والمالية ووجود إدارة ديمقراطية¹.

قد لعبت الجامعة دوراً هاماً في العصور الوسطى سواء في العالم الإسلامي، أو في أوروبا في صياغة أفكار المجتمع وقيادتها للحركة الثقافية والفكرية، وليس هذا مقام المقارنة بين ما قدمته هذه الجامعة أو تلك للمجتمع، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن الجامعة في أوروبا كانت أنجح في قيادة المجتمع، وتكليف المعطيات الدينية لمتطلبات التنمية الرأسمالية التجارية، التي ازدهرت بفعل الاكتشافات الجغرافية في هذه الفترة خاصة، بينما تقهقرت في العالم الإسلامي ولم يعد لها دور يذكر إلى أن أعيد بعثها في شكلها الحديث المصاحب للاستعمار الغربي، الذي فرض على العالم الإسلامي باستثناء بعض الحالات النادرة، كالأزهر في مصر الذي ظل محافظاً على طابعه التقليدي الذي يعتبر امتداداً للجامعة الإسلامية في عصرها الذهبي².

ثانياً: مفهوم الجامعة

يعود أصل مصطلح الجامعة (University) إلى اللغة اللاتينية، وهو مشتق من مصطلح (Universities) الذي يعني الاتحاد والمجتمع، وقد تم استعماله بدءاً من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي، أما قبل فتشير الكتابات إلى أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة في القرن الثالث عشر نحو سنة 1218، والذي يعني الاتحاد (Communauté) أي كل مجموعة منظمة، فأساس فكرة الجامعة هو الاتحاد الذي يعني التنظيم في جماعة معينة، وفي العربية المصطلح ترجمة حقيقية لمصطلح (University)³، كما أن مفهوم الجامعة بمدلوله الحديث حدد بداية القرن 19م، مع تأسيس أول جامعة برلين التي أشرف عليها وليم همبولدت W.V.Humboldt، لكن أوروبا عرفت في القرن 13م

¹ عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة: دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع 2005، المملكة العربية السعودية، ص 149، 150.

² فيصل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، الجزائر، 2006 ص 76، 77.

³ فضيلة بوطورة وآخرون، الانفاق الحكومي لتمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 1، 2020، ص 971.

جامعات كالسوربون، أكسفورد، وجامعة بوبونيا، غير أن هذه الجامعات ظلت خاضعة لنمط معرفي سائد قائم على أن حرية البحث خارج إطار المعرفة لم تكن واردة¹.

يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته، أو تحديد شخصي وعلمي لمفهوم الجامعة، فكل مجتمع ينشئ جامعتة، ويحدد لها أهدافها بناء على ما تلميه عليه مشاكله، ومطامحه وتوجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي فالجامعة مؤسسة للتكوين لا تحدد بمفردها أهدافها، وتوجهات تلك الأهداف، بل بالعكس فهي تتلقاها من المجتمع، الذي يعتبر الأساس الوحيد الذي بإمكانه أن يمدّها بالحياة وبالمدلول وبالواقع، وتعرف بأنها مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول لطريقة ما إلى معرفة عليا².

مؤسسة في قمة النظام التعليمي تجمع بين مختلف التخصصات، لها دور أساسي في نشر المعرفة، وتكوين مختلف الإطارات التي يحتاجها المجتمع للتطور والتنمية في كل الميادين لها بناؤها، ميزانيتها وأهدافها التي تتوافق وأهداف المجتمع وسياساته وما يحدث من مستجدات³.

حسب (Barnett 1994) يعد التعليم العالي كإنتاج للقوى العاملة المؤهلة، وكتدريب للبحث عن حياة مهنية وإدارة فعالة لأحكام التدريس، وكمسألة إطالة فرص الحياة⁴.

مؤسسة علمية تتمتع بشخصية اعتبارية، وذمة مالية مستقلة تمنح شهادات التخرج المتخصصة، العالية، والدقيقة من خلال الكليات والأقسام المختلفة بها⁵.

كما يتفق العديد من الباحثين على أن الجامعة هي المكان الذي تتم فيه المناقشة الحرة المفتوحة بين المعلم والمتعلم بهدف تقييم الأفكار والمفاهيم المختلفة، وهي بذلك تعتبر المكان الذي تتم فيه التفاعل بين الأساتذة في مختلف التخصصات، وكذلك بين الطلاب المتعلمين في هذه التخصصات¹.

¹ فتيحة طواهرية، علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، مجلة الإنسان والمجال، المجلد2، العدد3، 2016، ص ص37،38.

² شريفة بن غدقة، دور الجامعة في تنمية العمليات المعرفية المعقدة لدى الطلبة: رؤية ميدانية بجامعة سطيف 2، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد12، 2016، ص ص141،142.

³ راضية يوسف وأمال يوب، أهمية الجامعة في تكوين الموارد البشرية ودورها في تفعيل التوجه نحو إنشاء وإدارة المشاريع المقاولاتية: دراسة استطلاعية لعينة من الشباب الجامعي المقاول بولاية ورقلة، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد15، 2018، ص329.

⁴ Naveed Sultana et al, **The Higher The Quality of Teaching The Higher The Quality of Education**, Contemporary Issues In Education Research, V(2), N(3), 2009, P59.

⁵ شريفة كلاع، الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد13، العدد3، 2019، ص252.

لقد بات من المعلوم أن الجامعات لا يمكن أن تؤدي دورها الكامل في التغيير بدون تحقيق التفاعل بين الفرد من ناحية، والبيئة الاجتماعية من ناحية أخرى، فتلك العلاقة تقوي المهارات، وتذكي الابتكار لدى الفرد، نظرا لما للتعليم الجامعي من أبعاد اجتماعية، اقتصادية، نفسية وثقافية، فضلا عن كونه عملية مستمرة ليست مرتبطة بزمان ومكان وجيل معين، لها أثر إيجابي في المجتمع من خلال المساعدة في تحسين أوضاع الطبقات الفقيرة من السكان وتيسير فرص العمل للأفراد، وترفع مستوى معيشتهم، فضلا من أنها تتيح كوادر تسهم في صنع السياسات للدول ووضع القرارات السياسية أو نقدها، فالجامعة وفق هذا المعيار تؤدي بالضرورة إلى كل الوظائف التي يفرضها المجتمع.²

محور النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، مهمتها التوصيل الخلاق للمعرفة الإنسانية سواء نظرية أو تطبيقية وتمهيد الظروف لتنمية الخبرة الوطنية، التي بدونها لا يحقق المجتمع أي تنمية حقيقية في كل الميادين، فالتعليم الجامعي يعمل على تكوين الأفراد، وتحويلهم من موارد بشرية مجمدة إلى طاقات فعالة مستعدة للعبء.³

تعتبر الجامعة مؤسسة اجتماعية وفرع صناعي، إذ يحتوي كلا المنظورين على افتراضات مختلفة، فبالنسبة إلى المنظور الأول (الجامعة كمؤسسة اجتماعية)، يجب أن تحقق الجامعات أهداف تعليمية وأهداف أخرى المتعلقة بأنشطتها الأساسية، والاحتفاظ بالإرث المؤسسي، وتنفيذ وظائف مهمة للمجتمع الأوسع، مثل تنمية المواطنة والحفاظ على التراث الثقافي الواسع، وتشكيل شخصيات ومهارات الطلاب الفردية، أما المنظور الثاني هو أن الجامعة كفرع صناعي تبيع السلع والخدمات، وتدرّب جزء مهم من القوى العاملة وتطوير الاقتصاد، فالتعرض لقوى السوق والضغط التنافسية الأخرى تؤدي إلى تحسين الإدارة، والتكيف البراجمي السريع، والمرونة، وتحسين الكفاءة على أمل إشباع حاجات العميل ويمكن اعتبار منظومة المؤسسة الاجتماعية على أنها وجهة نظر تقليدية في التعليم العالي ومنظومة الفرع الصناعي نظرة أكثر حداثة.⁴

أنشئت الجامعات لتتولى إكمال تربية أبناء المجتمع، وتعليمهم وتثقيفهم، فهي مسؤولة عن إقامة نظام تنموي شامل ومتعدد، فالدور الذي تؤديه الجامعة في تنمية المجتمعات لا يقف عند وظيفة التعليم فقط، بل يمتد إلى وظائف تربوية اجتماعية، ثقافية، سياسية، اقتصادية، وأمنية تقوم فيها كالباحث العلمي وخدمة المجتمع، وتأهيل الكوادر التعليمية لخدمة المجتمع والأمن، من خلال إثراء المعرفة ونشر العلم، وإعداد الكفاءات المتخصصة، إضافة إلى أنها تحتضن أكبر

¹ فتيحة حنك ورضوان بواب، الجامعة والوظيفة الخدمية للمجتمع: الوظيفة الثالثة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 11 العدد 1، 2020، ص 171.

² ساجد شرقي، دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 10، 2008، ص 172.

³ محمد بوعلية، التعليم العالمي في الجزائر وعلاقته بسوق الشغل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص 100، 101.

⁴ Ase Gornitzka, Peter Maassen, **The Economy Higher Education and European Integration: An introduction**, Higher Editorial Education policy(13), 2000, pp 219,220.

مجموعة من أبناء وبنات المجتمع، ممن يحملون تأهيلا عاليا في الشهادات والكفاءات والتخصصات والخبرات في جميع المجالات، وفي ذلك يمكن أن تقوم الجامعة باعتبارها مؤسسة وطنية تربوية وتعليمية وبتثقيفية بما يلي:¹

- تطوير المناهج الدراسية وأعضاء هيئة التدريس؛
- توفير بيئة تربوية وتعليمية تقوم على الفكر الوسطي؛
- تنمية الثقافة الأمنية ونشرها لدى الطلاب والطالبات؛
- جعل الجامعات بيئة جاذبة للطلاب تقوم على الحوار الهادئ والأنشطة الهادفة؛
- استقطاب العلماء والمختصين لتقديم برامج توعية، وإقامة الندوات والمحاضرات؛
- تعاون الجامعة مع الأسرة وأولياء أمور الطلبة من خلال متابعة تصرفات وسلوكيات أبنائهم.

تعد الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية، لا خلاف على مكانتها وأهميتها بالنسبة لإعداد الأجيال وخدمة المجتمع ومؤشرا من مؤشرات تطور المجتمعات، وطلبة التغيير نحو الأفضل، من خلال ما يحدث التعليم الجامعي من أثر تنموي واقتصادي في بناء مجتمع المعرفة، فمن الضروري أن تركز الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم الجامعي ولا بد أن يواكب ذلك تنمية بيئية لتوظف تكنولوجيا المعلومات، للارتقاء بالتعليم الجامعي في ظل مجتمع معرفي قادر على توظيف العلوم والمعارف والتكنولوجيا الحديثة، لخدمة التنمية الشاملة وقضاياها، والتطوير المستمر لأداء مواردها البشرية وفق منظومة متكاملة.²

تعد المنظومة الجامعية من أهم المؤسسات التي لها تأثير على المجتمع لأنها من صنعها، والتي لها أهداف تسعى إلى تحقيقها منذ نشأتها، يمكن تصنيفها إلى:³

- الأهداف المتعلقة بجانب المعرفة: ترتبط بكل الإمكانيات التي تساعد وتساهم في تطوير المعرفة وانتشارها.
- الأهداف المتعلقة بالجانب الاقتصادي: بتوفير الموارد البشرية المؤهلة وتطوير الاقتصاد من خلال توفير الخدمات التي يطلبها ويحتاجها الجانب الاقتصادي لحل مشكلاته.

¹ عبد الله العواملة، تصورات طلبة جامعة البلقاء التطبيقية حول دور الجامعة في تنمية الوعي الأمني بمفاهيم الإرهاب والتطرف، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 7، العدد 1، 2018، ص 279، 280.

² عبد الواحد الزهراني، تصور مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة التربية، العدد 191، 2021، ص 42.

³ وردة حليس وعبد الباقي سلامي، مكانة ودور الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 6، 2020، ص 282، 283.

– الأهداف المتعلقة بالجانب الاجتماعي: بتوفير اليد العاملة الملائمة لسوق العمل وتأهيل الطلبة وحثهم على القيام بالأنشطة الاجتماعية، بالإضافة إلى دراسة المشاكل التي يعاني منها المجتمع بطرق علمية، وإيجاد تفسير لها ومحاولة علاجها، وبالتالي استفادة المجتمع من هذه الدراسات.

إن الجامعة كمنظمة متعلمة تسعى بشكل مستمر لأن تكون وسط حيوي يتفاعل فيه الجميع من أجل:¹

- القدرة على التكيف والتغير المستمر؛
- زيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها، أي الربط بين مقررات الجامعة ومتطلبات سوق العمل؛
- ترسيخ وتسهيل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات نحو عملية التعلم المستمر؛
- تشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والجامعة والبيئة الخارجية.

للجامعة أهداف مستخلصة من المهنة الأساسية والمتمثلة في انتاج ونشر المعرفة، ويمكن تقسيمها إلى:²

- أهداف تربوية تعليمية: إن التربية والتعليم موضوع رئيسي له أبعاد عمالية للغاية، لأنه يهم كل من يعمل لتحسين ظروف الحياة الإنسانية في الوقت الحاضر، وإعداد ظروف الحياة في المستقبل، فقد أمسى من الضروري أن تنعكس التطورات الجارية في معالجة البيانات والمعلومات على مناهج التعليم العالي، بحيث تتضمن مناهج المستقبل التغيرات الحادثة في مجال معالجة المعلومات، وتركيز المناهج الدراسية في المعاهد العليا والكليات على إدارة مصادر المعلومات وتحليل وتصميم النظم.
- أهداف اجتماعية ثقافية: ينظر للجامعة على أنها ضرورة من ضروريات رقي المجتمع وتقدمه، فنظام التعليم العالي منظومة واسعة من العلاقات والتعاونات، أعمق وأشمل من كونها أبنية ومعلمين وطلاب وعمال، ومن هنا فإن أهداف التعليم العالي الأساسية هي التغيير الاجتماعي الهادف بمفهومه الشامل إلى ازدهار المجتمع ونموه، فالجامعة تمد الواقع الاجتماعي بالقوى الوطنية والفكرية التي تعمل جاهزة في سبيل التصدي لقضايا الواقع وطرح بدائل تغيير وتطوير هذا الواقع.

- أهداف سوسيو-اقتصادية: من المعروف بأن الجامعة هي الوسيلة الفعالة لضمان اختيار مهني جيد يأخذ في الحسبان قدرات كل فرد، وميوله ورغباته ضمن تطور الحاجات المتنوعة للمجتمع، والتي تعكس على متطلبات سوق

¹ ليلي بنتقة، مخرجات الجامعة الجزائرية ومتطلبات سوق العمل بين الاستيعاب والإقصاء الاجتماعي، مجلة دراسات اقتصادية المجلد 16، العدد 1، 2022، ص 76.

² فريدة العلمي ورزيقة رواجي، دور الجامعة بين جدلية انتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 7، 2017، ص 212، 213.

العمل في ذلك المجتمع، وضمان وجود قوى عاملة مدربة تدريباً عالياً في كافة المهن المطلوبة في سوق العمل، من الفنيين والمختصين الاقتصاديين والاجتماعيين والتربويين، والعاملين في الحقول الفكرية والثقافية، وهذا من شأنه أن يضمن تنمية متكاملة من العلماء للمجتمع بكافة جوانبه المادية والبشرية.

من الأهداف التي يتوجب على الجامعة تحقيقها ما يلي:¹

- تطوير البحث العلمي وتشجيع إجرائه داخل الجامعة وخارجها؛
- الإسهام في تعديل وتطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط نحو الأفضل، ونشر الثقافة وإشاعتها بين الأفراد؛
- تدريب وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد والمستحدث في مجالات تخصصاتهم؛
- سد حاجات المجتمع من الكوادر المتخصصة والكفاءات الوطنية المدربة؛
- دراسة مشكلات المجتمع المحيط وفهمها وتحليلها والبحث عن حلول لها؛
- تدعيم القيم الروحية لدى الشباب؛
- مواكبة التطور الحادث من حول الجامعة؛
- مواكبة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات؛
- الإسهام في تنوير المجتمع.

ثالثاً: وظائف الجامعة

تمثل وظائف التعليم الجامعي في ثلاث وظائف أساسية: التدريس، البحث، وخدمة المجتمع، تتضمن هذه الوظائف داخلها وظائف فرعية أخرى تؤدي كلها إلى تحقيق أهداف الجامعة، ويمكن بيان هذه الوظائف بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ: التدريس

يعتبر التدريس أو التعليم وظيفة من الوظائف الأساسية للجامعة يسهم في تعليم الطلبة وتنمية معارفهم وتدعيم النمو العقلي والثقافي والفكري والأخلاقي لديهم، ومن ثم ففضيلة التدريس لا تقف عند منهج أو مقرر دراسي بل هي رسالة تربوية وتعليمية تتطلب من الأستاذ أن يكون مؤدياً لعدة أدوار مختلفة، فهو مسير للعملية التعليمية وموجه لمصادر المعرفة، ومدرب لتحسين المهارات، ومرشد للتفكير التحليلي، ومخطط للبرامج، ومستشار في تخصصه.²

¹ أحمد فلوح، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 18، 2016، ص 218.

² أسيم سعد محمود، الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة: التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة نموذجاً مجلة العلوم التربوية، العدد 4، 2018، ص 13، 14.

يعد التدريس الأداة الرئيسية في التقدم والتنمية الشاملة، وبات الفرد المتعلم هو العنصر الفعال في النهضة الشاملة للمجتمع، كما أصبحت عملية التقدم والتنمية تقاس بما أنجزته الحكومات والمجتمعات من تعليم وثقيف لأبنائها وما حققته من خطط وبرامج تعليمية تساعدها في تحقيق التنمية بأبعادها المختلفة، وبناء على ذلك أيقنت كثير من الدول أهمية التدريس لارتباطه بعوامل التنمية والتقدم، والانفاق على الجامعات يعد استثمارا حقيقيا في مجال تنمية الموارد البشرية، وجزء من سياسية التنمية الشاملة¹.

ففي ظل عصر ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي، أصبح المنهج الجامعي يتضمن كل ما تقدمه الجامعة لطلابها تحقيا لأهدافها التربوية، الهادفة إلى رعاية نموهم المتكامل من جميع الجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية ولتحقيق هذه الأهداف يجب ألا تقتصر برامج التعليم الجامعي على العلاقات التقليدية بين الأستاذ وطلابه في قاعات الدراسة بل يتعدى ذلك إلى ما هو أبعد لتتضمن تلك البرامج أنشطة وفعاليات ومواقف متنوعة، ليتمكن الطالب من خلال المشاركة فيها بصقل شخصيته وتنمية مهاراته وقدراته على حل المشكلات التي تواجهه، واتخاذ القرارات الملائمة في مواقف الحياة المختلفة، بالإضافة إلى تمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات الأساسية التي تعددهم إعدادا مناسباً للمشاركة في خدمة المجتمع، وتطوره في المجالات الحياتية المختلفة².

ب: البحث العلمي

يعد البحث العلمي مسلكا ينتهجه الإنسان ليتعرف على ذاته، وعلى الكون الذي يعيش بين أطرافه فمصطلح البحث العلمي يتكون من كلمتين، بحث التي تعني طلب وتقصي حقيقة من الحقائق أو أمر من الأمور يتطلب التفكير والتأمل، أما العلمي هي كلمة منسوبة للعلم والذي يعني المعرفة والدراية ومعرفة الحقائق³، عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث لتقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة، باتباع طريقة علمية منظمة بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج، وإلى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة، كما يعد من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد، فالاكتشافات تأتي من خلال البحث والتمحيص ومتابعة الأحداث والأفكار، ومحاولة تطويرها

¹ عزة أحمد علي، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 11، 2018، ص 91.

² الزهراء فتحى البراوى، دور الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية، العدد 115، 2021، ص 265.

³ عبد الله كبار، الجامعة الجزائرية ومسيرة البحث العلمي: تحديات وآفاق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014، ص 300.

ودعمها ورعايتها، فكثير من الابتكارات والاكتشافات والاختراعات ما هي إلا نتيجة للأفكار الابتكارية لأساتذة الجامعات والطلاب المتميزين¹.

يكتسي نشاط البحث أهمية كبيرة في العصر الحديث، إذ تقوم الجامعات بإنشاء مراكز بحثية مختلفة، وإصدار مجالات متخصصة في البحث والتطوير تمكنها من توليد المعرفة واستخدامها في التطبيقات الجديدة في أنشطتها المختلفة وتوظيف القدرات والكوادر العلمية تمكنها من زيادة وتحسين جودة الطالب، والكفاءة والفعالية على وجه الخصوص وتزويد التعليم بكل ما هو جديد في مجالات العلوم والتكنولوجيا².

لم يكن تطور المجتمعات إلا بسبب تطور البحث العلمي في شتى المجالات، وعلى اعتبار أن معاقل البحث العلمي هي الجامعات وما يتبعها من مراكز بحث، فإن هذه المهمة ستكون عقيمة إن عزلت في قاعات ومدرجات التدريس بعيدا عن الواقع الفعلي للمجتمع، الذي يراد البحث فيه أي كان مجال البحث ونوعه، فالتغير السريع الذي تشهده البيئة الخارجية محلية كانت أم وطنية أو دولية، يضع الجامعة أمام رهان الأصالة في إنجاز البحوث العلمية وتطبيقها بل ويعظم من مسؤوليتها لمواجهة تحديات هذه البيئة، بما يجعل المجتمع غير خاضع للتغيرات بل مديرا أو منتجا ومبادرا بإحداث هذه التغيرات³، وجدير بالذكر أن تميز النشاط البحثي له تأثير كبير في التصنيفات العالمية للجامعات وبناء السمعة الدولية، والتي تعتبران مؤشرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بأكمله، من خلال تحويل نتائج الأبحاث إلى ابتكارات ومنتجات جديدة ذات قيمة مضافة وخدمات أكثر تميزا، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع ككل⁴.

ج: خدمة المجتمع

إن لوظيفة خدمة المجتمع أهمية كبرى إضافة إلى الوظائف الأخرى، فهي لا تقتف عند مسؤوليات التعليم الجامعي فقط، وإنما تتخذ علاقتها بالمجتمع ومتطلبات ذلك المجتمع أساسا لتحديد المسؤوليات والقيام بها على أكمل وجه ويعتبر التعليم الجامعي من ركائز المجتمع، بحيث لا يستطيع أي مجتمع أن يتقدم إلا بأبنائه الجامعيين والمتعلمين نحو الأمام، كما يلعب دورا كبيرا في تلبية حاجات المجتمع القائمة والمنتظرة، ولم تعد وظيفة الجامعة مجرد نقل المعرفة

¹ باركة محمد الزين وعبد الكريم مسعودي، تحديات التعليم العالي بالجزائر وآفاق التغيير، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 5، 2015، ص 11.

² Randa al Momani, **Perceptions of The Faculty Members in Al-balqa Applied University Towards Creative Teaching to Their Students**, European Journal of Social Sciences, V(38), N(3), 2013, pp451,452.

³ أسماء خالد وزهية شابونية، وظائف الجامعة الجزائرية: مسالة في واقع الفعل ومعيقاته، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 6، 2019، ص 173، 174.

⁴ محمد بن راجس الخضاري، متطلبات تنمية مهارات المستقبل في الجامعات السعودية من خلال وظائف الجامعة الثلاث، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 37، العدد 6، 2021، ص 150.

والتراث من جيل إلى آخر، بل وتسعى لغرس قيم واتجاهات نبيلة في نفوس الطلبة تهدف في نهاية المطاف إلى خدمة المجتمع وتطويره، من خلال إعداد الكفاءات المتخصصة في مختلف المجالات، وبقدر جودة التعليم الجامعي بقدر جودة هذه الكفاءات¹.

تهدف هذه الوظيفة إلى جعل الجامعة وسيلة تغيير فاعلة في المجتمع، حيث تساعد على تكوين النظرة العلمية التي تهيئ الأفراد لتقبل التغيرات ومعايبتها واستمرارها ضمن فلسفة المجتمع وقيمه وثقافته، كما أنها تساهم في الملائمة بين الأصالة والمعاصرة، وتعد الأفراد لتقبل التغيرات الجديدة، تنطلق هذه الوظيفة من أن الجامعة يجب أن تكون مركز علمي وثقافي في المجتمع من خلال الانفتاح على المجتمع المحلي، وتقوية الروابط معه وتقديم المشورة، والمساهمة في حل مشاكله، ومساعدته في استغلال موارده الطبيعية بتوفير القوى البشرية اللازمة المدربة، إذ لا يمكن للجامعة أن تعزل نفسها عن المشكلات الاجتماعية الراهنة، بل على العكس من ذلك تماما، فإن عليها أن تنوع من خدماتها التي تقدمها للجمهور خارج نطاق الحرم الجامعي وبخاصة في مجال الاستشارات والدورات التدريبية ونشر المعارف².

جدير بالذكر أن وظيفة خدمة المجتمع ووظيفة مستحدثة بعد الوظيفتين التقليديتين للجامعة، وهما التدريس والبحث العلمي، وذلك نظرا لتعدد الحياة واتساع مسؤوليات ونشاطات الجامعة، وتعد الجامعات الإنجليزية أولى الجامعات التي استحدثت تلك الوظيفة، ثم نقلتها عنها الجامعة الأمريكية وتبنتها حتى أصبحت سمة مميزة للتعليم الأمريكي لذا فقد أنشأت الولايات المتحدة كليات المجتمع وأولتها اهتماما كبيرا³.

على الرغم من ذلك، حازت وظيفة خدمة المجتمع على أقل قدر من الاهتمام من الباحثين الأكاديميين وتصنيف المؤسسات، بالرغم من أنها واحدة من ثلاث وظائف أساسية لمؤسسات التعليم العالي، جنبا إلى جنب مع التدريس والبحث، يرجع هذا الإغفال جزئيا إلى صعوبة تحديد وقياس جودة الخدمة للأساتذة، فالخدمة قد تعني المشاركة في الأنشطة الإدارية في الحرم الجامعي، ومع ذلك بشكل عام تمثل الخدمة مساهمات الكليات والجامعات في المجتمع من خلال وسائل أخرى غير التدريس والبحث، فمن خلالها تقدم مؤسسات التعليم العالي العديد من أنواع الأنشطة الخدمية المختلفة، مثل العمل مع المدارس المحلية في تحسين جودة التعليم، ومساعدة الوكالات الحكومية على اتخاذ قرارات وسياسات أفضل، ومساعدة المزارعين في زيادة إنتاجيتهم من الغذاء، ومع ذلك تتأثر هذه المساهمات أيضا بالبحث والتدريس مما يعني جودة الخدمة جزئية بالفعل، تنعكس في مؤشرات التدريس والبحث بسبب

¹ أحمد فلوح، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² محمد بلفضل، دور الجامعة في حماية البيئة، مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 5.

³ حسن محمد حسان وآخرون، التعليم الجامعي الخاص: التطور والمستقبل، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008، ص 7.

التحديات التي تنطوي عليها تحديد وقياس جودة الخدمة، وهذا لا يزال جانبا من جوانب التعليم العالي لم يتم استغلالها في التصنيف المؤسسي¹.

لتفعيل هذا الفضاء والحرص عليه وعلى جودته ينبغي إبراز بعض جوانبه التي ينبغي التركيز عليها:²

- جودة مستوى العاملين التي تفترض مكانة اجتماعية ومالية لائقة توفر لهم حوافز تشجع الباحثين على البحث الاجتماعي المشترك؛
- جودة مستوى البرامج حتى تتلاءم مع كل ما هو عصري ومطلوب ومتجدد، مع ضرورة التركيز على التخصصات في مجال التكنولوجيا؛
- جودة مستوى الطلبة الذين يشكلون المادة الأولية للتعليم العالي مع الحرص على تطبيق معايير الجودة والتفوق والتوازن بين الشعب العلمية والشعب الأدبية؛
- الموقع الجغرافي القريب من أوروبا أحد مراكز الإشعاع العلمي الذي يتطلب مزيدا من التعاون والتنسيق بغرض الاستفادة من التطور التكنولوجي؛
- فرص الاستثمار المتوقعة، والذي يسمح بإقامة مؤسسات ومشاريع اقتصادية يمكن ربط الجسور بينها وبين الجامعة؛
- وفرة الهياكل والبنى الأساسية من جامعات ومراكز جامعية، وهو ما ليس متوفرا في العديد من الدول؛
- حداثة العديد من ميادين البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية مما يوفر ميادين بحث جديدة.

يمكن حصر دور الجامعة في المجتمع في الأدوار التالية:³

- الدور التربوي: تقوم وظيفة هذا الدور في تكوين أجيال تتطلع إلى المعرفة والاستفادة منها، وتكوين جيل يحترم ثقافة الآخر وذو رؤية متنورة ومتفتحة تتصدى لمشكلات وصعوبات المجتمع.
- الدور الثقافي: تقوم وظيفة هذا الدور في تنمية المجتمع في المجال الثقافي، من خلال الحفاظ على الهوية الثقافية، ونشر ثقافة السلم وتعديل العادات الثقافية البالية وتبني ثقافة سليمة وصحيحة مجتمعا وإنسانيا تنبذ العنف والإرهاب.

¹ Jung Cheol Shin, **University Ranking: Theoretical Basis methodology and Impacts on Global Higher Education**, Springer Dordrecht Heidelberg London New York, 2011, p8.

² علي علية، شكل ووظائف الجامعة الجزائرية في ظل حالة الأنوميا، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 4، 2019، ص 336، 337.

³ علي عبد الرحيم صالح، ديمقراطية التعليم وإشكالية التسلط والأزمات في المؤسسات الجامعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 26، 27.

- الدور المعرفي: تقوم وظيفة هذا الدور في تحقيق أهداف التعليم الأساسية والتنسيق بين رسالته وأهدافه ونشر المعلومات والخدمات للمجتمع، إذ التعليم الجامعي منبع العلوم ومصادر المعرفة يسعى إلى تطوير وتعميق المعرفة من خلال البحث العلمي وما يرافقه من دراسات وبحوث.
- الدور الاجتماعي: يسعى التعليم الجامعي إلى تنمية المجتمع من خلال توعيته وحل قضاياها ومشكلاته المختلفة من بطالة وحالات فساد وغيرها.
- الدور السياسي: قد يبدو دور التعليم الجامعي قليلا من وجهة نظر البعض إلا أن التعليم الجامعي له مساهمة كبيرة في تحقيق الأمن الوطني، ونشر الوعي السياسي وصناعة القرار السياسي والتنظيمي وتحقيق استقرار البلد بشكل عام.

المطلب الثاني: مفهوم الأستاذ الجامعي

تعددت تعاريف الأستاذ الجامعي، ومن أهمها ما يلي:

يعرف بيران (Birane) الأستاذ الجامعي بأنه مختص يستجيب لطلب اجتماعي يتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة العملية، وهو عامل حربي في اختياراته البيداغوجية، مع الحرص على جعل حرية المبادرة والاستقلالية توافق منفعة المستخدمين¹.

الشخص الذي يتولى مهمة التدريس في الجامعة ذكرا كان أم أنثى، سواء أكان برتبة أستاذ أم أستاذ مشارك أم أستاذ مساعد²، والحاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه، والذي يتميز بصفات ومميزات تجعل منه معلما قائما بالعملية التعليمية التي تدفع بالطالب إلى البحث عن التعلم³.

يعد الأستاذ الجامعي الحجر الأساس في العملية التكوينية، لكونه المشرف المباشر على إيصال المعرفة للطلبة والعنصر المزود للرأسمال البشري بالمعلومات والمعارف والأفكار، فإذا كان الطلاب أهم مدخلات الجامعة فإن الأستاذ أهم مقوماتها، ذلك أن الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها فإذا كانت المؤسسة الجامعية تحتاج لأداء مهامها إلى خلفية تربوية

¹ منصور بوبكر ومحمد سبع، أثر برنامج المرافقة البيداغوجية في تعلم مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي حديث التوظيف مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 1، 2021، ص 14.

² غالب الحوراني وسلامة طنناش، الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 34، العدد 2، 2007، ص 359.

³ هاجيرة سبع، مميزات الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطالب الجامعي، مجلة روافد، العدد 1، 2017، ص 247.

وتنظيمية تتميز بالمرونة والقابلية للتطور، ومراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية، فإن الطرف الأكثر أهمية بدون شك هو هيئة التدريس بمختلف فئاتها¹.

من المتفق عليه أنه لا تنمية حقيقية دون تعليم، ونظرا لأهمية الأستاذ الجامعي باعتباره الطرف المسؤول عن تقديم المادة العلمية، والركيزة الأساسية وحجر الزاوية للمؤسسة الجامعية، وجب عليه أن يكون معدا ومدربا تدريبيا عاليا بغية تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة، والقيام بوظائفه على أحسن وجه، كما يرتبط نجاح العملية التعليمية في الجامعة باستعداد الطالب ورغبته في التعليم، وما تبذله له الإدارة من جهد في عملية التنظيم، وتأمين الاحتياجات والخدمات المساعدة²، نظرا لأهمية دور الأستاذ الجامعي في تطور الجامعة علميا وثقافيا، وفي تثقيف المجتمع وتدعيم القيم والمبادئ والاتجاهات التي يتبناها الطالب، وتوسع آفاقه ومداركه، كان لا بد من أن يتحلى بعدة صفات أهمها:³

- أن يمتلك قاعدة عريضة من العلوم الأساسية والتطبيقية المتعلقة بتخصصه؛
- أن يكون لديه القدرة والمهارة على توصيل المعلومة بأسلوب صحيح وشيق؛
- أن يتمكن من المفاهيم الأساسية وبنية العلوم التي يتخصص في تدريسها ويتقن مهارات البحث؛
- أن يستخدم بفاعلية الأساليب والاستراتيجيات التقويمية، وتأمين النمو العقلي والاجتماعي والجسمي للطلاب ويحافظ على استمراره؛
- أن يكون لديه القدرة على مواكبة التغير السريع في التكنولوجيا؛
- أن تكون له القدرة على توفير بيئة تعلم تحفز على التفاعل الإيجابي؛
- أن يخطط للتعليم معتمدا على معرفته بمحتوى المادة الدراسية؛
- أن يكون لديه الحماس لتطوير ذاته.

¹ زرقى قوجيل وعمر حمدوي، انعكاسات تكنولوجيا الاتصال على أداء الأستاذ الباحث، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد4، العدد13، 2021، ص6.

² حسين باشيو، دراسة تحليلية لمتطلبات الفاعلية وتميز مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في ضوء الأخلاقيات الأكاديمية والشخصية للأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد15، العدد28، 2018، صص214،215.

³ فاكية عزاق، الأستاذ الجامعي والإشراف على الرسائل الجامعية: دراسة سوسيو تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد4، 2020، ص18.

كما يتميز الأستاذ الجامعي بنوعين من الخصائص هما:¹

أ: الخصائص المعرفية: إن حصيللة الأستاذ المعرفية وقدراته العقلية، والأساليب التي يتبعها في استشارة طلابه من العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند البحث في الخصائص المعرفية للمعلم الفعال، لذا يصعب قياس أو تقدير الدور الذي تلعبه مثل هذه الخصائص في فعالية التعليم، لأن هذه الفعالية لا تعتمد على معارف الأستاذ وقدراته العقلية فقط بل تعتمد أيضا على الاستراتيجيات التي يتبعها في عملية التواصل مع طلابه، وإيصال ما يعرف إليهم، ويمكن تصنيف الخصائص المعرفية للأستاذ الفعال في عدة عوامل أهمها:

- **الإعداد الأكاديمي والمهني:** إعداد الأستاذ أكاديميا ومهنيا على نحو إيجابي بفعالية التعليم، فقد أشارت بعض البحوث إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى التحصيل الأكاديمي للأستاذة وفعاليتهم التعليمية، كما يقدرها الإداريون والمشرفون والتربويون في ضوء إعداد الخطط الدراسية والتعامل مع الطلبة، فالأستاذ المتفوق في ميدان تخصصه والمؤهل علميا على نحو جيد يعد أكثر فعالية من الأستاذ الأقل تفوقا وإعدادا، إذ قيست هذه الفعالية بمستوى طلابه وقد يعود سبب ذلك إلى كون العوامل التي تجعل الطالب متفوقا هي ذاتها التي تجعل الأستاذ فعالا كالقدرة العقلية والمثابرة والميل إلى القراءة وسعة الاطلاع وغيرها.

- **اتساع المعرفة والاهتمامات:** إن التعليم الناجح والفعال لا يرتبط بتفوق الأستاذ في ميدان تخصصه والميادين الأخرى ذات العلاقة فقط، بل يرتبط أيضا بمدى اهتماماته وتنوعها، فمعرفة الأستاذ بالمسائل التي تقع خارج ميدان تخصصه والميادين الأخرى ذات العلاقة بهذا التخصص وسع اطلاعه على هذه المسائل تجعله أكثر فعالية من الأستاذ الأقل اهتماما ومعرفة واطلاعا.

- **المعلومات المتوافرة للأستاذ عن طلابه:** تشكل كمية المعلومات المتوافرة لدى الأستاذ عن خصائص طلابه المختلفة، متغيرا هاما من متغيرات الخصائص المعرفية للأستاذ الفعال، فقد تبين أن هذا النوع من المعلومات يرتبط على نحو وثيق بفعالية التعليم واتجاهات الطلاب نحو الدراسة والمعلمين.

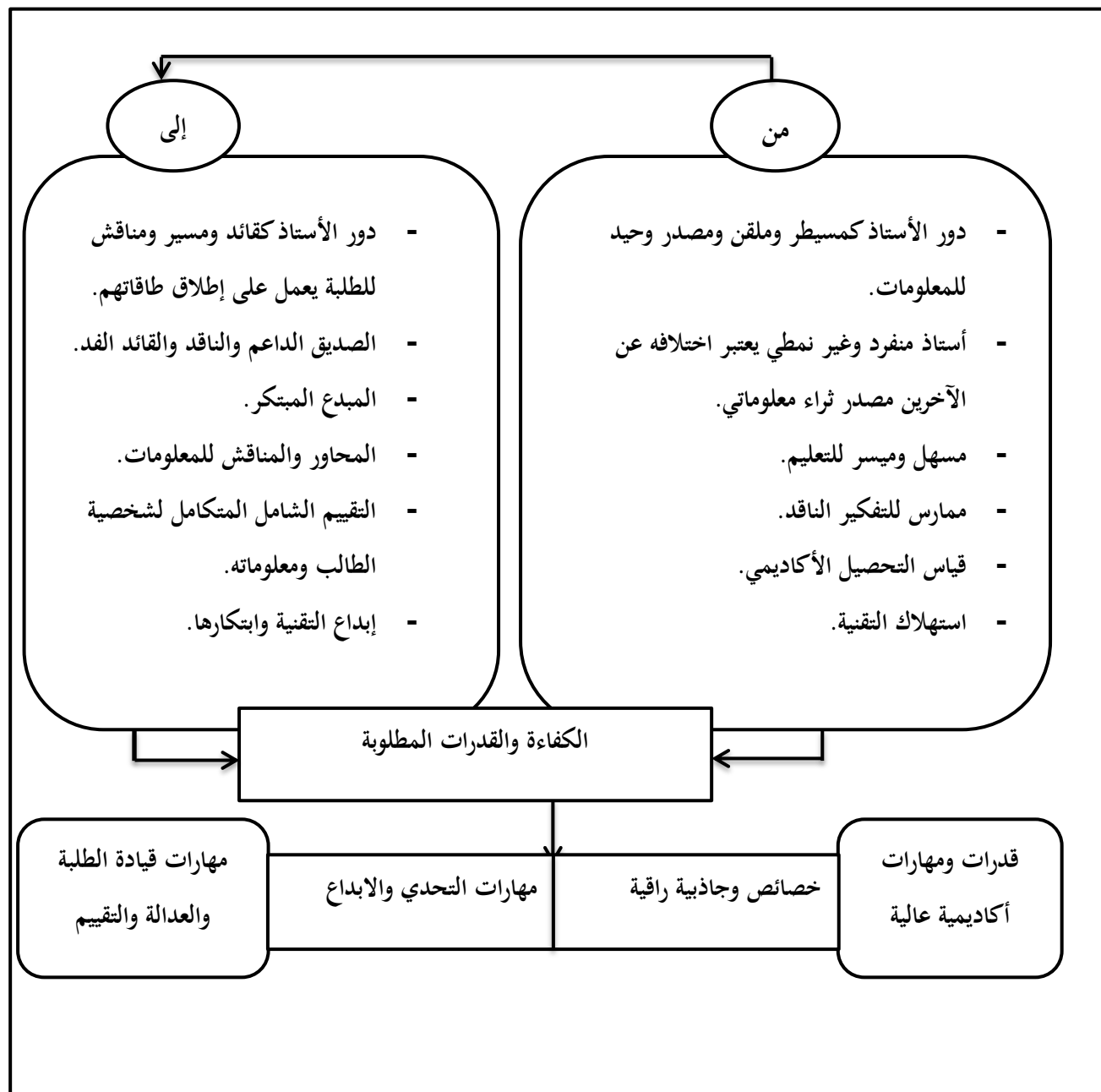
ب: الخصائص الشخصية: إن التباين بين الأساتذة من حيث الاتجاهات والقيم وسمات الشخصية أكبر من مدى تباينهم في القدرة العقلية العامة والمتغيرات المعرفية الأخرى، لذلك قد تكون المتغيرات الانفعالية والشخصية أكثر أهمية في تحديد تباين فعالية الأساتذة التعليمية من المتغيرات المعرفية، ومن أهم الخصائص الشخصية التي بينت الدراسات علاقتها بالتعليم الناجح وأثرها فيه من خلال ما يلي:

¹ محمد ذيب ولزهر ضيف، دور مهارات الاتصال للأستاذ الجامعي في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب الجامعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 8، العدد 3، 2020، ص ص 77، 78.

- **الاتزان والدفء والموودة:** إن شخصية الأستاذ تؤثر في سلوك الطلبة التحصيلي وغير التحصيلي، كما إن ارتباط فعالية التعليم بخصائص الأساتذة الانفعالية أقوى من ارتباطها بخصائصهم المعرفية، حيث تبين أن الأساتذة الأكثر فعالية يمتازون بالتسامح تجاه سلوك طلبتهم ودوافعهم ويعبرون عن مشاعر ودية حيالهم، ويفضلون استخدام الإجراءات التعليمية غير الموجهة (كالمناقشة والاستنتاج والاستقراء) على الإجراءات الموجهة (كالمحاضرة والتلقين) في تفاعلهم الصفي، كما ينصتون للطلبة ويتقبلون أفكارهم ويشجعونهم على المشاركة في النشاطات الصفية المختلفة.
- **الحماس:** إن مستوى حماس الأستاذ في أداء مهمته التعليمية يؤثر في فاعلية التعليم على نحو كبير ويساهم في تباين الطلبة من حيث مستوى التحصيل، ومن حيث اتجاهاتهم نحو المادة الدراسية ومدرسها.
- **الإنسانية:** إن الأستاذ هو القادر على التواصل مع الآخرين والمتعاطف والودود والصادق والمتحمس والمرح والديمقراطي والمنفتح والمبادر والقابل للنقد والمتقبل للآخرين، وقد يبدو صحيحا أن بعض السمات الشخصية المناقضة كالتزامه الدكتاتورية والعصبية والانغلاق وعدم تقبل الآخرين، والحساسية تجاه النقد تجعل الأستاذ أقل فعالية إلا أنه يجب الاعتراف بأنه ما من أستاذ يمتلك تلك الخصائص الحميدة جميعها، فقد يتصف بعض الأساتذة ببعض الخصائص الشخصية غير المرتبطة بفعالية التعليم ومع ذلك يتقبل الطلبة مثل هذه الخصائص لأنهم لا يمشدون الكمال من الأستاذ، وينزعون إلى التسامح في اتجاهاتهم نحوه فقد يقرون بفاعلية الأستاذ ومهارته على الرغم من قسوته.
- **فاعلية الأستاذ:** إن عملية التعليم نشاط مركب ينطوي على العديد من المتغيرات المتفاعلة على نحو ديناميكي، فهناك المتغيرات الخاصة بالأستاذ والطالب والمادة التعليمية وطريقة التدريس والظروف أو الأوضاع التعليمية، لهذا لا يمكن تحديد أو تعريف فاعلية الأستاذ في ضوء مجموعة بسيطة من السمات أو الخصائص الشخصية أو في ضوء مجموعة من الإجراءات الأكاديمية، فعلى الرغم من وجود أتمك تعليمية معينة أفضل من أنماط أخرى إلا أنه لا يوجد نمط تعليمي جيد على نحو مطلق، فما من نمط تعليمي يصلح للأوضاع التعليمية جميعها أو يناسب المواد التعليمية جميعها، أو المعلمين والمتعلمين جميعهم، ولما كان العمل التعليمي على هذا النحو من التعقيد فيجب أن يقوم على مبادئ وقواعد ونظريات تثبت صدقها وفعاليتها على نحو مقبول، بحيث يتمكن الأستاذ القادر من تبنيها واستخدامها في معالجة العديد من المشكلات اليومية التي تواجهه في غرفة الصف، ولكن مثل هذه المبادئ والقواعد والنظريات لا تترجم إلى ممارسات صفية أو سلوك تعليمي على نحو آلي بل يقتصر دورها على تزويد الأستاذ بموجهات عامة تمكنه من ممارسة عمله المهني على نحو أفضل.
- **الصوت الجلي المسموع المرن المناسب لمتطلبات الموقف التعليمي:** فالعملية التعليمية تقوم على التفاعل اللفظي الإيجابي، وهذا الأخير لا يأخذ مساراته الطبيعية بين الأستاذ والطلبة إلا إذا كان الصوت مسموعا، فحينما يكون صوت الأستاذ غير واضح أو خافت فإن رسالة التعلم تصل للطلبة مشوهة، لذا يتطلب من الأستاذ أن يكون صوته واضح وأن يغير في نبراته ودرجة صوته حتى يوفر الانتباه الدائم، وحتى يتجنب الرقابة التي تؤدي إلى الملل وتشتيت الانتباه.

- الذكاء المناسب: تتطلب التربية المعاصرة أستاذاً يمتلك ذكاءً فوق المتوسط على الأقل يساعده في تشكيل رؤيته التعليمية، كما يساعده الذكاء على اتخاذ الإجراءات الملائمة لمعالجة المشاكل الصفية وإدارة المواقف التعليمي.

الشكل رقم (6): كفاءات الأستاذ الجامعي من منظور الجودة



المصدر: محمد بولصنام وعماد تشانوشان، مستوى جودة التعليم العالي من وجهة نظر طلبة جامعة يحي فارس المدينة الجزائرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، 2018، ص 52.

المطلب الثالث: أدوار الأستاذ الجامعي

يرتبط نجاح العملية التعليمية ارتباطاً أساسياً بأساتذة الجامعة، باعتباره محور هذه العملية على الرغم من تغير دوره التقليدي من ملقن للمعرفة لطلاب به إلى موجه ومرشد لهذه المعرفة، فنجاح الأستاذ في التدريس يعني إعداد الطلبة وتربيتهم

تربية متكاملة، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على المساهمة بفعالية في تنمية مجتمعاتهم، لذلك يعد الأستاذ أهم عناصر العملية التعليمية والتكوينية في الجامعة، بل وحجر الزاوية الأساسي في تقدم الجامعة، وتحمل أعبائها لتؤدي رسالتها العلمية والعملية في خدمة المجتمع، وتحقيق التقدم العلمي والتقني من خلال وظائف الأساسية التي يمارسها والمتمثلة في التدريس البحث العلمي، الإشراف والتوجيه وخدمة المجتمع¹.

فيما يلي المزيد من التفاصيل حول هذه الوظائف:

أولاً: وظيفة التدريس

يعرف التدريس بأنه نشاط مخطط يقدم لمساعدة شخص أو مجموعة أشخاص لاكتساب أو تغيير بعض الأفكار أو الاتجاهات أو القيم، وفق أهداف معينة وضمن منهاج محدد، فمن خلاله يزود الطالب بالمهارات والمعارف وإعداده للمهنة، وإعطاؤه المعلومات التي تساعد على إثراء تكوينه، ولكي يكون التدريس ناجحاً لا بد أن تتنوع طرقه وأساليبه لتشمل على الأهداف المعرفية، الوجدانية والمعمارية، ولا بد من الإعداد الأكاديمي والبيداغوجي للأستاذ لجعله أكثر إلماماً بالمحتوى التدريسي، فتكون لديه القدرة على تفعيل عملية التدريس، كما ينبغي أن تكون لديه مساهمة للتغيرات والتطورات المستمرة التي يتعرض لها الحقل التعليمي الذي يختص به، والتكيف معه باختيار الأساليب الحديثة واستعمالها بفعالية².

تلخص أهمية التدريس الجامعي في النقاط التالية:³

- يساعد الطلبة في كيفية التفكير واستخدام عقولهم؛
- يساعد على نضج الطلاب الاجتماعي؛
- يساعد في التعبير عن الآراء والأفكار بكل صراحة؛
- زيادة التحصيل العلمي والمعرفي، والنمو الفكري الاجتماعي والأخلاقي لطلبة الجامعة؛
- إعداد الطلبة إعداداً مهنيًا متخصصاً عالياً حسب ما يتفق مع متطلبات قطاعات الإنتاج المختلفة من القوى العاملة؛
- التفاعل الفكري والمعرفي بين طلبة الجامعة والأساتذة سواء داخل أو خارج قاعات الدراسة.

¹ علي عزبي وسليمة حفيظي، الممارسات الأكاديمية للأستاذ الجامعي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد2، 2012، ص18.

² أم الخير حمدي، خصائص وأدوار الأستاذ الجامعي في ظل متطلبات الجودة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد6، العدد4، 2021، ص1108.

³ ليث حمودي إبراهيم، مدى ممارسة الأستاذ الجامعي للأدوار التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد8، العدد30، 2011، ص199.

ثانيا: وظيفة البحث العلمي

يعد البحث العلمي الوظيفة التي تميز المؤسسة الجامعية عن باقي المؤسسات التعليمية الأخرى، باعتباره ضرورة ملحة لأي مجتمع، فمن خلاله يتم التحليل والدراسة وحل المشكلات ومعالجة كل القضايا الموجودة فيه، فالتعليم الجامعي من دون تزاوج مع البحث العلمي يعتبر مبتورا وناقصا، فهو ركيزة أساسية من ركائز تقويم نشاطات الأستاذ فانصرافه للتدريس وإهمال البحث العلمي، سيؤدي لا محالة إلى ضعف في العملية التدريسية والنزعة الإبداعية لدى الأستاذ¹، كما تتضمن هذه الوظيفة قدرة الأستاذ على إجراء البحوث العلمية بكفاءة وفعالية لتسهم نتائج بحوثه في إنتاج وتطوير المعرفة، وقدرته على توجيه طلابه والإشراف على بحوثهم العلمية التي يقومون بإجرائها للحصول على الدرجات العلمية المختلفة².

تشتمل مهمة البحث العلمي على ما يلي³:

- التدريب على البحث العلمي وأساليبه، ويتحقق ذلك أثناء إعداد مذكرتي درجة الماجستير والدكتوراه؛
- الاستمرار في ممارسة البحث والانتاج العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه العلمي؛
- حضور حلقات البحث العلمي التي تنظم لصالح الباحثين المبتدئين والمشاركة في تنشيطها ومناقشتها؛
- ممارسة الإشراف العلمي على درجتي الماجستير والدكتوراه؛
- قراءة موضوعات الطلبة في البحث العلمي واعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث؛
- حضور الملتقيات العلمية الوطنية والدولية التي تنظم في ميدان تخصصه والمشاركة فيها بحثيا؛
- التأليف في ميدان مناهج البحث.

ثالثا: وظيفة الإشراف والتوجيه

تعتبر عملية الإشراف على البحوث ومشاريع التخرج عملية متعددة الجوانب ومتشابكة العناصر، فهي عملية تعليمية كونها تقدم للطلاب حقائق ومفاهيم ومعلومات جديدة، وعملية تنسيقية تتم في إطار منسق يجمع الأستاذ الجامعي وطلابه، و استشارية تقدم اقتراحات واستشارات وبدائل للطلبة الباحثين، وهي أيضا عملية فنية أخلاقية

¹ رضوان بواب، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألميدي LMD، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد21، 2015، صص75،76.

² محمود عبد الحليم منسى، تقويم أداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب كمدخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي، مجلة بحوث كلية الآداب، العدد41، 2000، صص42.

³ دلال سلامي و إيمان عززي، تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد3، 2013، صص153.

وإنسانية في آن واحد تحتاج إلى أستاذ مقتدر، وطالب يتوافر على قدرات ومهارات تتيح له عملية إنجاز بحثه أو مشروعه العلمي، ويقوم الأستاذ الجامعي بهذه العملية كمطلب لأحد مكونات مهامه بالجامعة سعياً لتحقيق الأهداف التالية:

- توجيه الطالب الباحث للاضطلاع بمهمة البحث العلمي بإرشاده وتوجيهه إلى المسار السليم في البحث، وتذليل الصعوبات أمامه؛
- إرشاد الطالب الباحث بما يجنبه الوقوع في القلق والاحساس بعدم القدرة على إنجاز ما يتوقع منه؛
- الاهتمام بشخصية الطالب الباحث العلمية، وتعويدته على الاستقلالية في الرأي بموضوعية تامة مما يتيح لقدراته الإبداعية أن تنمو نمواً سليماً¹.

رابعاً: وظيفة خدمة المجتمع وتنميته

تنوع مجالات خدمة المجتمع للأستاذ الجامعي وتعدد، طبقاً لإمكانيات كل جامعة وظروف المجتمع، تشمل على مجموعة أنشطة وممارسات تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في جوانبها الاقتصادية، السياسية الاجتماعية، والبيئية، بتقديم استشارات لمؤسسات المجتمع الحكومية وكذا أفراد المجتمع، وتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية².

يساهم الأستاذ الجامعي في خدمة مجتمعه، سواء كان تكليفاً أو تطوعاً في مجال تخصصه وحسب إمكانياته وخبراته من خلال المساعدة على حل المشكلات الاجتماعية التي يتعرض لها المجتمع سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وعلاج الأمراض والآفات المنتشرة في المجتمع، ولا يمكن لأستاذ الجامعة أن يحقق ذاته ويثبت وجوده ما لم يكن ملتزماً بقضايا مجتمعه، ومتطلبات نموه وازدهاره، يعيش مشاكله، ويجد الحلول المناسبة لها بتقديم الاستشارات للجهات الحكومية والخاصة، ونشر المعرفة عن طريق المحاضرات والندوات العامة، وإجراء البحوث لصالح مؤسسات مجتمعية وتوجيه الانتقادات للمجتمع والجامعة³.

عموماً فإن وظيفة الأستاذ في خدمة المجتمع وتنميته تتم من جانبين:⁴

¹ علي عزبي وسليمة حفيظي، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

² فيروز زروخي وآخرون، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الشلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص 179.

³ رضوان بواب، مرجع سبق ذكره، ص 76.

⁴ دلال سلامي وإيمان عزبي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

- داخل الجامعة: تتضمن المشاركة في النشاطات غير الدراسية التي يقوم بها الطلبة، كإلقاء محاضرة في موضوعات علمية في تخصص علمي والمشاركة في الندوات الطلابية الثقافية والفنية.
 - خارج الجامعة: تتضمن القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتساهم في حلها، تقديم الخبرة والمشورة في المؤسسات التي تطلبها، المشاركة في الندوات العلمية التي تنظم في قاعات غير جامعية بتقديم أعمال علمية فيها، الإسهام في الندوات التدريسية لتكوين إطارات علمية مسيرة للمؤسسات وتأليف كتب في ميدان التخصص تكون موجهة للمثقف العام والترجمة ونقل المعارف في ميدان التخصص من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية.
- إن دور الأستاذ في الوقت الحالي لم يعد دور الملحق للمعلومات والشارح للنظريات، بل أصبح له أدوار لم تكن معروفة من قبل تحتم عليه الإلمام بها، ومن بين الأدوار المتوقعة للأستاذ الجامعي مستقبلاً ما يلي:¹
- أدوار مجتمعية (Societal Roles): تتمثل في مواصلة الإسهام في نقل ثقافة المجتمع إلى الأجيال الجديدة والمشاركة مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني في تقديم حلول لمشكلاته، وتبني موقف سياسي مرتكز على رؤية واضحة للقضايا المرتبطة بالسياسة الداخلية والخارجية للمجتمع، وتبني توجه ثقافي قائم على الوعي بقضايا العالم ودعم تأييده لحق التعليم للجميع ومشاركته في التنمية البشرية.
 - أدوار مهنية (Professional Roles): تتمثل في الانتماء إلى مهنة التعليم من خلال العضوية العاملة وتحمل المسؤولية الشخصية عن نموه المهني المستمر، واحترام الأخلاقيات المهنية، وتبني موقف أو توجه واضح من المشكلات التعليمية في المجتمع.
 - أدوار أكاديمية (Academic Roles): تتمثل في بناء قاعدة معلومات تتسم بالعمق والشمول والحداثة في تخصصه ومتابعة التطور المستحدث في محتوى مادة تخصصه، وتوظيفه في حل المشكلات الاجتماعية وإسهامه في إنتاج المعرفة المعاصرة.
 - الأدوار التعليمية (Instructional Roles): تتمثل في المشاركة في صياغة الخطط التعليمية، وتسهيل تعلم الطلبة بطريقة مرنة وابداعية، وتشجيع المتعلم على التنظيم الذاتي لتعلمه، ودمج واستغلال تقنية المعلومات والاتصال في التعليم، وتحمل المسؤولية الذاتية في الدعم المستمر لمهاراته في تطبيق أدوات تقنية المعلومات والاتصال في التعلم وتشجيع المتعلمين على حب المعرفة والتعلم الذاتي باستخدام مصادر التعلم وتقنية المعلومات الحديثة والتطلع لكل جديد.

¹ أحمد عبد الله أحمد القحفة، مدى توافر معايير الجودة في الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكلية التربية النادرة من وجهة نظر طلبة الكلية، مجلة جامعة الناصر، العدد 4، 2014، ص 248، 249.

المبحث الثاني: أداء الأستاذ الجامعي

يعد الأستاذ الجامعي القائم والمسؤول الأول على تنفيذ وظائف الجامعة وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية وأهم مقوماتها، فالمجتمع وحاله وراهنه وتطوره هو الجامعة، ومقياس الجامعة وحالها وراهنها وتطورها هو الأستاذ الجامعي وعليه فهو لبنة أساسية للجامعة والمجتمع معا.

المطلب الأول: تصنيفات أداء الأستاذ الجامعي

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها، والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم، ولقد تعددت مفاهيم الأداء وفقا لآراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما موحدا، ولعل ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم¹.

يعبر مصطلح الأداء عن نتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال، وهو نتيجة تفاعل ثلاث عناصر التي تشكل المعادلة التالية:²

$$P_h = M c^2$$

حيث: M: التحفيز: الرغبة التي تحرك دوافع الأفراد.

C: المهارات: قدرته على التصرف في المواقف.

C: الثقافة: اللغة المشتركة وقدرته على المشاركة والتواصل مع الآخرين.

كما يعني درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة، والمكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين³.

نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة¹، كما يعبر عن مقدرة الفرد على بذل أقصى ما يمتلكه من أداء مهني وبدني، في سبيل تحقيق أهدافه التي تعبر عن رغباته عبر تحقيق أهداف المنظمة في ضوء بعدي الكفاءة والفاعلية².

¹ فريدة الأندنوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20، 2019، ص9.

² صورية زاوي وتومي ميلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد3، العدد7، 2010، ص376.

³ محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد15، 2015، ص128.

يعرف أداء الأستاذ الجامعي بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأستاذ، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات وظيفته، ويتنوع أداء الأستاذ حسب مجالات عمله المختلفة بداية من المجال التدريسي إلى المجال البحثي والمجال الإداري وأخيراً خدمة المجتمع³.

كما يشمل التزام الأستاذ بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، مثل ساعات العمل التدريسي، توجيه الطلاب علمياً وخلقياً، الإشراف على بحوث الطلبة ونشاطاتهم العلمية، القيام بواجبه العلمي في ميدان البحث والتوجيه الإداري وكذا الالتزام بأنظمة الجامعة ولوائحها⁴.

يشير الكثير من الباحثين أن الأداء الوظيفي عند الأستاذ الجامعي ينقسم إلى عدة عناصر منها:⁵

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** تتمثل فيما يدركه الأستاذ عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الأستاذ إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الأستاذ على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الأستاذ للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

¹ عبد الفتاح صالح خليفات وشرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1، 2010، ص 606.

² بلال كامل عودة رشيد ومرضى طلحة حمدنا الله، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق، مجلة الدراسات العليا، المجلد 11، العدد 43، 2018، ص 133.

³ حدة أسعيد وآخرون، أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي 2 بجامعة ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص 136.

⁴ سعيد بغريش وكمال قاسمي، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي: دراسة حالة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص 202.

⁵ باديس بوخلوة وسهيلا قمو، أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن حديع بتقوت ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 1، 2015، ص 215.

تبرز أهمية الأستاذ الجامعي من خلال الوظيفة التي يؤديها والأداء الذي يحققه داخل جامعته وخارجها، مما ألزمتنا البحث في أداء الأستاذ الجامعي بكل أنواعه والذي نتناوله في ثلاث نقاط هي:

أولاً: الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي

التدريس هو نظام مخطط له من الأعمال يؤدي إلى تعلم الطلبة، يشتمل على مجموعة من الأنشطة الهادفة تستلزم تفاعل ثلاثة عناصر هي الأستاذ والطالب والمادة الدراسية، وذلك بهدف اكتساب الطلاب المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المناسبة¹، ويشير إلى أي دعم يركز على الطالب مثل بيئة التعلم أو الإرشاد فمعظم المبادرات التي تهدف إلى تحسين الظروف للتعلم بشكل أفضل لها تأثير على تقديم الدروس وكفاءات الأستاذ الجامعي².

يعرف الأداء التدريسي الجامعي بأنه العلاقة بين الأنشطة التعليمية التي يقوم بها الأساتذة الجامعيون والتغيير التعليمي الحاصل، والذي يظهر على سلوك الطلبة كمظهر لنتائج التدريس، ويشمل الأنشطة والعمليات والإجراءات والسلوكيات التعليمية التي تتعلق بعملية التدريس داخل الصف الدراسي وخارجه، بهدف إثراء المعرفة ونقلها ورعاية الطلاب وتنمية المجتمع³، كما يعبر عن أنماط السلوك التدريسي التي تصدر عن الأستاذ سواء في قاعة الدرس أو خارجها وتكون بمستوى الكفاية الأدائية التي يظهرها الأستاذ، من أداء سلوكية أثناء تدريسه لأي مقرر بمستوى الاتقان، يمكن ملاحظته وقياسه ويتطلب فعلاً أو عملاً أو إنجازاً⁴.

فعلى الأستاذ الجامعي أن يكون متحمساً وفاعلاً وحيوياً لينجح في ممارسة الأداء التدريسي، مما يساعده على زيادة دافعية ورغبة وحيوية وإيجابية المتعلم، والالتزام بمسؤوليات مهنة التدريس وأخلاقياً، واكتساب المهارات والكفايات التدريسية والمهنية، والإيمان بأهميتها وقيمتها في العملية التعليمية، ومن ثم العمل على تفعيلها واستخدامها أثناء المواقف التدريسية المختلفة ومواكبة المتغيرات في متطلبات سوق العمل⁵.

¹ طاهر مسعودي وحديجة سلامي، الكفايات المهنية للأستاذ الجامعي في مجال التدريس والبحث العلمي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد2، العدد3، 2019، صص323،324.

² Fabrice Hénard, **Quality of Teaching In Higher Education: Individual reviews**, Organisation For Economic Co Operation and Development, OECD Publishing, Anglais, 2009,p3.

³ حاتم جاسم عزيز، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة: دراسة ميدانية في جامعة ديالي، مجلة الفتح، العدد50، 2012، صص108.

⁴ دليلة بدران وآخرون، أداء الأستاذ الجامعي في ظل جودة التعليم العالي، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد2 العدد1، 2022، صص232.

⁵ ياسر أحمد الريس أحمد، تقويم واقع الكفايات التدريسية والمهنية لدى الأستاذ الجامعي في ضوء الاتجاهات الحديثة في المناهج وطرق التدريس من وجهة نظر طلابه، مجلة العلوم التربوية، المجلد21، العدد2، 2020، صص45.

تعتمد القدرة على التدريس بشكل جيد على الكفاءات التي يمتلكها الأستاذ الجامعي، من كفاءات تربوية ونفسية وإدارية، وقدرة الأستاذ على تنظيم عملية الدراسة بطريقة تضمن تحقيق الطالب لذاته، وتمثل معايير جودة التدريس في مهام وأهداف واضحة، كفاءة الأستاذ، استخدام طرق التدريس المناسبة، نتائج ذات مغزى للتعليم، العرض الفعال للمعرفة العلمية، والتقييم الذاتي للأستاذ¹.

إن طرق التدريس للأستاذ الجامعي تتم وفق طرق عدة تختلف باختلاف نوعية المقياس المدروس، فمنها ما يتطلب الحفظ، وآخر التفكير العميق وتحريك القدرات الإبداعية، ومنها ما يتطلب الممارسة والتجربة الميدانية، وقد تم تقسيم هذه الطرق إلى مدخلين هما:

أ: مدخل التدريس التقليدي

يعتبر هذا المدخل الأكثر استخداماً من طرف جامعات الدول النامية، وتعتمد على التلقين الكلامي أين يتم نشر المعرفة بين صفوف الطلبة عن طريق المحاضرات بأسلوب كلامي مباشر، فيعتاد الطلاب على حشو أذهانهم بالمعارف آلياً وتنمية التحصيل والاستنباط والإنتاج الفكري²، ويتميز هذا الأسلوب بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها في التالي:³

- تعتبر طريقة المحاضرة طريقة مناسبة لتقديم مادة دراسية كثيرة المحتوى في وقت قصير؛
- تعتبر طريقة مناسبة لتقديم المعلومات الأساسية اللازمة للتعلم، مثل عرض الأفكار وتحديد التعريفات وشرح النظريات وإبراز العلاقات ووصف الأحداث وغيرها من أنشطة التعلم المعرفي؛
- تعتبر طريقة مناسبة للأعداد الكبيرة من الطلبة، إذ يتعذر عقد حلقات صغيرة للمناقشة مما زاد من قوة هذا العامل اقتراح أجهزة تكبير الصوت وشاشات العرض لجعل المحاضرة تصل إلى أعداد كبيرة في وقت واحد؛
- تعتبر المحاضرة طريقة اقتصادية لخفض التكلفة في نفقات التعليم الجامعي؛
- تعتبر المحاضرة طريقة مناسبة لتنظيم عرض المعلومات تنظيمياً يتوقف على طبيعة المعرفة من ناحية ومع الأسلوب الذي يريده المحاضر من ناحية أخرى، وكذلك فإنه يفضل أحياناً طريقة المحاضرة على غيرها من الطرق لأنها تعطيه حرية التقديم للمادة التعليمية وتنظيمها بالطريقة والمستوى الذي يريده دون مقاطعة من الطلاب مثل ما يحدث في المناقشات المفتوحة؛

¹ Jurate Stankeviciene, **Assessment of Teaching Quality: Survey of University Graduates**, paper presented At The European Conference On Educational Research, University of Ghent, 19-21 September, 2007, P3.

² علي الطاوس، واقع تكوين الأستاذ الجامعي والخيار الاستراتيجي لطرق التدريس في الجامعة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد2، العدد4، 2017، ص145.

³ طاهر مسعودي وخديجة سلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص326،327.

- يمكن أن تستخدم طريقة المحاضرة كطريقة مساعدة لطرق التدريس الأخرى.
- مما يؤخذ على طريقة المحاضرة كونها تجعل من الطالب عنصرا سلبيا في العملية التعليمية، دوره لا يتعدى الإنصات أو الاستماع لما يقوله المدرس، وقد يخلق هذا الموقف السلبي تعطيلًا في تفكير الطالب ويقلل حماسه، وقد يشعر بالملل أو التعب من جراء الإنصات المتواصل قد يدفعه إلى إثارة الشغب في الصف، أو إلى استغراقه في أحلام اليقظة منصرفا كليا عما يدور في الدرس، ومن المقترحات التي يمكن أن تساعد الطالب في جعل هذه الطريقة أكثر قدرة وأجدى نفعًا ما يأتي:¹
- **صوت المحاضر:** يفضل أن يكون معقولًا غير مرتفع إلى حد الصياح، ولا منخفض إلى حد السماع من قبل الطلبة الجالسين في مؤخرة الصف، كما لا يجب أن يكون الصوت على وتيرة واحدة مما قد يسبب نعاس الطلبة أو عدم انتباههم.
- **لغة المحاضر:** اللغة العربية الفصحى المبسطة هي التي يفضل أن تسود في القاعات الدراسية الجامعية تعزيزًا لأهمية اللغة من ناحية وانسجامًا مع قدرات الطالب اللغوية والعقلية، لأن اللغة العامية قد يشعر الطالب الجامعي بأنها لا تليق به، كما أنها تحتوي على بعض المفردات أو المصطلحات التي لا يفهمها البعض داخل الدرس.
- **وقفه المحاضر وحركته:** وقوف الأستاذ طيلة الدرس في مكان واحد أو حركة برتابة ذهابًا وإيابًا من مقدمة الصف إلى مؤخرته أو من يمينه إلى شماله قد لا تخلق جوًا تعليميًا مفضلًا، وقد ينتهز بعض الطلبة هذا الأمر فيسيئون للنظام.
- **نظرة المحاضر:** المحاضر الجيد هو الذي يستوعب جميع الطلبة في أفق نظره ونظراته الشاملة إلى جميع الطلبة الجالسين في الصف بدل من التركيز على بعضهم يجعل الموقف التعليمي أفضل.
- **حركة اليدين:** حركة اليدين المعقولة والمنسجمة مع نبرات الصوت ارتفاعًا وانخفاضًا أفضل بكثير من أن يقف المحاضر ويده في جيبيه أو مكتوفة طول الوقت.
- **استخدام الكلمات:** ترديد المحاضر بعض الكلمات أو العبارات أكثر من المعتاد، أو القيام ببعض الحركات بشكل متواتر عن قصد أو دون قصد يلفت انتباه الطلبة، ويجعلهم يراقبون تكرارها منصرفين عن الدرس إضافة إلى ما قد يثرونه من تعليقات أو همسات تؤثر على سير الدرس.
- **الوسائل:** استخدام الوسائل المعينة في التدريس كقلم سينمائي أو شريحة أو شفافية أو مجسم أو مصور وحتى اللوحة تجعل المحاضر أكثر فعالية وجاذبية.

¹ سعيد جاسم الأسدي، فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 416، 417.

- **العناوين:** كتابة العناوين الرئيسية التي تتضمنها المحاضرة أو كتابة الأسئلة التي تجيب عنها المحاضرة على اللوحة من شأنها أن تشد الطالب إليها، ويكون عملها أشبه بعمل محطات تقوية تحفز الطالب وتثير انتباهه إلى ما يجري في الدرس.

- **الملايس:** إن هندام المحاضر المعقول وغير المبالغ فيه سلبا أو إيجابا له أثر إيجابي على نجاح هذه الطريقة.

إذا تمكن المحاضر من مادته العلمية وإعداد المحاضرة بشكل منظم ومنسق مع ضرب الأمثلة وربط المحتوى الدراسي بحياة الطالب وبما يجري من تطور علمي في الاختصاص يسهم في جعل المحاضرة أكثر قدرة وفاعلية.

ب: مدخل التدريس الحديث

يشمل على طرق حديثة للتدريس جاءت لتغطية العجز في الطرق التقليدية، وقد حاولت العديد من الجامعات اعتماد هذه الطرق بغية استرجاع الجانب الإبداعي والابتكاري المفقود لدى الطالب، ومن أهم هذه الطرق نذكر منها:

◀ أسلوب العصف الذهني

يعد العصف الذهني أحد أشكال وأساليب حل المشكلات، يعتمد على استظهار كل ما في العقل من أفكار حول قضية أو مشكلة، ويقتضي طرفين أحدهما يتحدى الآخر هما المشكلة المطروحة وذهن المتعلم، فالمشكلة تمثل تحديا للعقل، والعقل يستثار للإطاحة بالمشكلة وإقحامها والتوصل إلى مفتاح حلها، فالعصف الذهني يعد من الأساليب المهمة في التدريس الفعال¹.

يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق أربعة مبادئ أساسية هي:²

- **إرجاء التقييم:** لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة، لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل، لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

- **إطلاق حرية التفكير:** أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي للوصول إلى حالة الاسترخاء وعدم التحفظ، مما يزيد إطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكارا أفضل عند الطلبة الآخرين.

¹ عزوز كتفي وعمر منصورية، جودة أداء الأستاذ الجامعي في ضوء المستويات المعيارية العالمية من وجهة نظر بعض الأساتذة: دراسة ميدانية بجامعة المسيلة الجزائرية، مجلة كليات التربية، العدد 13، 2019، ص 52.

² علي الطاوس، مرجع سبق ذكره، ص 146، 147.

- الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة، ويستند هذا المبدأ إلى افتراض أن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.
- البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة، فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها، فهي حق أيضاً لأي مشارك يمكنه تحويلها وتوليد أفكار أخرى ينطلق منها.

تتميز طريقة العصف الذهني بمجموعة من الميزات يمكن ذكرها في النقاط التالية:¹

- منح الطلبة الحرية الكافية للتعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم لأن الآراء فيه لا تتعرض للرفض أو الحرج؛
- تشعر الطلبة بالمتعة من خلال مشاركتهم الفعالة مع بعضهم في طرح الآراء ومناقشتها؛
- تدريب الطلبة على احترامهم وجهات نظر الآخرين وتقبل الآراء وآداب المناقشة؛
- تدريب الطلبة على الأسلوب العلمي في المناقشة وتنمية الاتجاه التعاوني لديهم؛
- جعل الطلبة فاعلين أساسيين في العملية التعليمية؛
- تشجيع التفكير الإبداعي والتدريب عليه.

◀ أسلوب المناقشة والحوار

تقوم هذه الطريقة على أساس الحوار والمناقشة في عرض الأفكار، وتبادلها بحرية ونظام بين الأستاذ وطلبة الذين يمتلكون الجرأة في النقاش، إذ يكون دور الأستاذ منظماً ومسيراً ومحفزاً على مشاركتهم وتنظيم عملية النقاش وقد عرفت طريقة المناقشة بأنها حوار شفوي بين الأستاذ والطلبة يظهر فيها الدور الإيجابي الواضح للطلبة، وتتم بصورة طبيعية غير مختلفة تحت إشراف الأستاذ وتنظيمه، بهدف تحقيق غايات وأهداف معينة لا يمكن أن تتحقق إلا بمشاركة الطلبة، كما تعتمد على النقاش الجماعي والتفاعل الجاد بين الأستاذ والطلبة فيما بينهم، من أجل التوصل إلى الحقائق والأهداف المطلوبة من خلال تشجيع الطلبة على الاطلاع والقراءة والتلخيص والمشاركة والتعاون والانصات والحوار المهادف².

تسهم طريقة المناقشة في مشاركة الطلبة في الدرس وتحفزهم على أعمال تفكيرهم وتشوقهم إليه، وتمكن الأستاذ من معرفة مستويات الطلبة واستعداداتهم، كما تنمي القدرات الفكرية والمعرفية لدى الطلبة وروح التعاون والعمل الجماعي، وتدرجهم على القيادة وتحمل المسؤولية والحوار والجرأة، وتوفر مجالاً لإظهار الاتجاهات والمعارف والمهارات

¹ عزوز كنفى وعمر مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص52.

² حاتم جاسر عزيز ومريم خالد مهدي، طرائق التدريس الشائعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ديالى، مجلة الفتح، العدد51، ص204، 2012.

خاصة الاتصال والتواصل، ومع كل هذه المزايا إلا أنه قد يصادف عند تطبيق هذا الأسلوب مجموعة من المآخذ فقد يتم فيها التشديد على الشكل وإهمال الجوهر، فقد لا يحسن بعض الأساتذة إدارتها وتخرج عن موضوع الدرس أو المشكلة إلى موضوعات جانبية، كما قد يستحوذ بعض الطلبة على المناقشة على حساب الآخرين، إذ تتطلب مدرسا ذو مهارة عالية في الضبط والإدارة، كما تحتاج إلى وقت طويل فقد لا تسمح بعض المواد باختيار مشكلة صالحة للنقاش.¹

مع ذلك فإن طريقة المناقشة تتيح وتنتج مستوى عال من الفهم، فالمناقشات التي يقودها الطلبة لا تنتج فقط نتائج إيجابية في أداءهم، بل تعزز أيضا مشاركة أكبر والثقة بالنفس، والقدرة على القيادة، ومنه تحقيق نتائج تعليمية إيجابية بالمقارنة مع المحاضرة، كما أوضح Whorton et Gunsalus (2000) أن استخدام المحاضرة جنبا إلى جنب مع المناقشة يؤدي إلى الاحتفاظ بالمستوى المتفوق بالمواد بين الطلبة.²

◀ أسلوب المشروعات البحثية

وفقا لهذه الطريقة فإن الطالب يشكل محور الارتكاز الأساسي، من حيث اكتسابه المعرفة والمهارات وتطوير قدراته وتنمية مواهبه وتوجيه سلوكه وتغييره، فإن لطريقة المشروع الدور الأساسي في تحقيق ذلك كونها تمثل نشاطا أو تجربة يقوم بها الطالب بشكل فردي أو جماعي لتحقيق هدف معين، إن هذه الطريقة ظهرت في بداية القرن العشرين ولقد أصبحت في الوقت الحاضر من الطرائق المعتمدة بشكل واسع في المدارس والجامعات التي تمتلك الوسائل والتقنيات الحديثة.³

تتميز طريقة المشروع كطريقة في التعليم بالمزايا التالية:⁴

- تنمي طريقة المشروع عند الطلبة روح العمل الجماعي والتعاون، كما هو الحال في المشروعات الجماعية وروح التنافس الحر الموجه في المشروعات الفردية؛
- تعد طريقة المشروع من طرائق التدريس التي تشجع على تفريد التعليم ومراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين وذلك ما تنادي به التربية الحديثة؛
- يشكل المتعلم في هذه الطريقة محور العملية التربوية بدلا من الأستاذ، فهو الذي يختار المشروع وينفذه تحت إشراف الأستاذ؛

¹ عزوز كنفى وعمر مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص ص51، 52.

² Jason.M.Carpenter, **Effective Teaching Methods For Large Classes**, Journal Of Family & Consumer Sciences Education, V(24), N(2), 2006, P14.

³ عزوز كنفى وعمر مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁴ المرجع السابق، ص56.

- تعمل هذه الطريقة على إعداد الطالب وتهيئته للحياة خارج محيط الجامعة، وتنمي عنده الثقة بالنفس.

◀ أسلوب التعلم الإلكتروني

يعرف التعليم الإلكتروني بأنه ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بين الأساتذة والطلبة والجامعة برمتها، ولا يستلزم هذا النوع من التعليم وجود مباني جامعية، بل إنه يلغي جميع المكونات المادية للتعليم، ويرتبط بالوسائل الإلكترونية وشبكات المعلومات والاتصالات وأشهرها شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت) التي أصبحت وسيطا فاعلا للتعليم الإلكتروني.

لا شك أن هناك فوائد لهذا النوع من التعليم والتي تتجلى فيما يلي:

- زيادة إمكانية الاتصال بين الطلبة فيما بينهم، وبين الطلبة والجامعة من خلال سهولة الاتصال ما بين هذه الأطراف في عدة اتجاهات، مثل مجالس النقاش، البريد الإلكتروني، غرف الحوار ويرى الباحثين أن هذه الأشياء تزيد وتحفز الطلبة على المشاركة والتفاعل مع المواضيع المطروحة؛
- المساهمة في وجهات النظر المختلفة للطلبة: فالمنتديات الفورية مثل مجالس النقاش وغرف الحوار تتيح فرص تبادل وجهات النظر في المواضيع المطروحة، مما يزيد فرص الاستفادة من الآراء والمقترحات المطروحة ودمجها مع الآراء الخاصة بالطلاب، مما يساعد في تكوين أساس متين عند الطالب، وتتكون عنده معارف وآراء قوية وسديدة من خلال ما اكتسبه من معارف ومهارات عن طريق غرف الحوار؛
- سهولة الوصول إلى الأستاذ: أتاح التعليم الإلكتروني سهولة كبيرة في الحصول على الأستاذ والوصول إليه في أسرع وقت، وذلك خارج أوقات العمل الرسمية، فالطالب أصبح بمقدوره أن يرسل استفساراته للأستاذ من خلال البريد الإلكتروني، وهذه الميزة مفيدة وملائمة أكثر بدلا من أن يظل مقيدا على مكتبه، وتكون أكثر فائدة للذين تتعارض ساعات عملهم مع الجدول الزمني للأستاذ، أو عند وجود استفسار في أي وقت لا يحتمل التأجيل.¹

كما حصر كل من Black & Stewart (2008) طرق التدريس في النوعين التاليين:²

- **طريقة التعلم التشاركي:** هي شكل من أشكال التعلم النشط، يمكن تعريفها على أنها إشراك المتعلم في عملية التعلم إذ يتم الخلط بينه وبين مصطلح مشابه له يعرف باسم التعلم التعاوني، والذي يقصد به طريقة التعلم تتطلب من الطلبة العمل معا في مجموعات والمشاركة في المناقشات الصفية، أما التعلم التشاركي يمنح الطلاب فرصة لأخذ دور فعال في تحديد أنواع الأنشطة و/أو المهام التي يرونها ستساعدهم على التعلم بشكل أفضل، ويشمل مشاركة الطلبة في تصميم المناهج وكتابة أسئلة الامتحان المحتملة.

¹ علي الطاوس، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² Gregory.S.Black, Sue Stewart Wingfield, **Using The most Effective Teaching methods: A Comparaison of Marketing and Management classrooms**, Journal For Advancement of Marketing Education, V(12), 2008, P2.

- **طريقة التعلم السلبي:** أفضل مثال على التعلم السلبي هو فصول المحاضرات التقليدية، إذ يؤكد هذا الأسلوب على تعلم المعرفة المفاهيمية من خلال التركيز على الحقائق والمبادئ النظرية، يمكن أن يكون التركيز المفاهيمي لهذا الأسلوب مهما لتطوير أساس نظري قوي، هذا الأسلوب يتطلب عادة فرصا قليلة للطلبة للتعلم تجريبيا أو للمشاركة في القرارات في قاعة الدراسة، يقدم الأستاذة بشكل أساسي المنهج وجدول الحصص ويلقون محاضرات يومية.
- حدد المختصين مجموعة من العوامل التي يجب الأخذ بها عند اختيار طريقة ما في التدريس تؤثر على مدى تحقق الأهداف التربوية من عدمها، وأهم هذه العوامل ما يلي:¹
- **المرحلة الدراسية:** إن المرحلة الدراسية من العوامل المهمة في اختيار الأستاذ لطريقة التدريس، لأن الطريقة التي تناسب طلبة المرحلة الابتدائية قد لا تناسب تدريس الطلبة في المرحلة المتوسطة وهكذا.
- **أهداف الدرس:** لكل هدف أو مجموعة من الأهداف طريقة خاصة لتحقيقها فقد تكون الأهداف المراد تحقيقها في الدرس أهداف عقلية أو انفعالية أو حركية.
- **عدد الطلبة:** إن عدد الطلبة في القاعة الدراسية يؤثر هو الآخر على الأستاذ في اختيار طريقة التدريس المناسب فالطريقة التي تناسب الأعداد الكبيرة من الطلبة قد تكون ليست مناسبة مع الأعداد القليلة من الطلبة.
- **طبيعة المادة:** لا بد أن تتلاءم طريقة التدريس المختارة مع محتوى المادة الدراسية، ومدى صعوبة هذه المادة وسهولتها ونوع العمليات التي يتطلبها فهم هذا المحتوى.
- **طبيعة الطالب:** يجب أن تكون الطريقة المختارة من قبل الأستاذ مناسبة لمستوى الطلبة وقابليتهم وقدراتهم العقلية وميولهم واهتماماتهم مراعية للفروق الفردية الموجودة بين الطلبة.
- **طبيعة الأستاذ:** يختلف أداء الأستاذ لطريقة التدريس باختلاف كفاءته ومهارته وأسلوبه في التدريس.

يتأثر التدريس الجامعي إيجابا أو سلبا بفاعل رئيسي، والحكم بجودة وفعالية هذا التدريس أو ضعفه في الجامعة بهذا الأستاذ الذي يشكل البعد الأساسي والرئيسي في منظومة التدريس داخل الموقف الصفّي، ومقياس نجاح الجامعات مرتبط بجودة التدريس، لذا لا بد أن يمتلك الأستاذ الجامعي قدرات ومهارات وكفايات تسمح له بالسيطرة التامة على العملية التعليمية، ومن ثم تحقيق أهدافها وجودتها²، ومن هذه المهارات على سبيل المثال لا على سبيل الحصر هي:³

¹ حاتم جاسم عزيز ومريم خالد مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 200، 201.

² رضوان بواب، كفاءات الأستاذ الجامعي المتطلبة لتحقيق الجودة التدريسية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1، 2017، ص 116.

³ نادية مدودي، مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي ودورها في فعالية التكوين الجامعي، المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 2، 2018، ص 371-375.

- **مهارات التخطيط للتدريس الجامعي:** يعتبر التخطيط من أهم العمليات التي تساهم في عملية التكوين الجامعي وضمان فاعليته، فالأستاذ الجامعي الذي يخطط للدرس قبل دخوله للقاعة هو أستاذ أيقن مدى أهمية هذه القاعدة فنجدته متحكماً في مجريات الدرس مترابط الأفكار، بعكس الأستاذ الذي يدخل إلى محاضراته دون تخطيط مسبق فنجدته مشتت الأفكار، هذا التشتت قد يصل إلى طلابه وبالتالي فشل في عملية التكوين من جهة ومن جهة أخرى فقدان الثقة من طرف طلابه الذين قد يكونوا صورة سلبية على مستواه كأستاذ جامعي.

- **مهارات التنفيذ للتدريس الجامعي:** تتعلق هذه المهارات بقدرة الأستاذ الجامعي على تنفيذ التدريس الجامعي وتنظيم المحاضرة وإدارتها بكفاءة، وهنا لا بد للأستاذ الجامعي أن يكون قادراً على:

- بدء المحاضرة باستشارة حب الاستطلاع لدى الطلبة؛
- تقديم موضوع المحاضرة بشكل منظم ومتسلسل يقود إلى الخاتمة؛
- التنوع في أساليب التدريس من إلقاء إلى نقاش إلى طرح أسئلة إلى حوار؛
- تشجيع التفكير المستقل والناقد من خلال إتاحة الفرص للطلبة لتوضيح جوانب الدرس أو إبداء آرائهم؛
- يقرأ في وجوه الطلبة درجة تفاعلهم واندماجهم في المحاضرة؛
- ربط موضوع المحاضرة بما قبلها، وختم المحاضرة بربط الأفكار مع بعضها والتمهيد للدرس القادم؛
- استخدام تقنيات تعليمية ووسائل متعددة؛
- ربط خبرته البحثية ومستجدات العلم بموضوع المحاضرة، وعرض الفائدة التطبيقية للموضوع في الحياة العملية التي تمس حياة الطالب.

- **مهارات تقويم تعلم الطلبة وتقديم التغذية الراجعة لهم:** ينظر الطلبة إلى عملية تقويم تعلمهم كتحد يرتبط بنجاحهم في المقرر، أو كمصدر قلق لذا لا بد للأستاذ الجامعي أن يمتلك قدرات في مجال تقويم تعلم الطلبة ومهارة الإدراك في ما إذا كان المتلقي للرسالة التعليمية قد فهم ما تم إرساله، وهذا ما يسمى بالتغذية الراجعة غير اللفظية وأن يفهم ما إذا كانت الرسالة تحتاج كثير من الأسئلة أو لا. منها:

- استخدام أساليب متنوعة لتقويم تعلم الطلبة مثل الاختبارات والتعيينات الكتابية والقراءات؛
- تقديم تغذية راجعة فورية بعد عملية التقويم من خلال تصحيح أوراق الاختبارات أو كتابة تعليقات على أوراق العمل؛

- يضع نظام لتقسيم العلامات موزعة على الأعمال والنشاطات والاختبارات؛
- يحلل نتائج الطلبة ويفسرها ويوضح مستويات أدائهم ويحلل أنماط الأخطاء عندهم.

- **مهارة الاتصال والتواصل:** تمثل قاعات التدريس حلبة للعروض الفكرية والمنطقية، فهي ساحة تعج بالعلاقات البينية لذلك ينبغي على أساتذة الجامعة أن يكونوا على درجة من الوعي بطبيعة هذه العلاقات ولديهم مهاراتهم الخاصة في التواصل مع الطلبة بأساليب تزيد من دافعيتهم للتعلم، فالعملية التكوينية بين الأستاذ الجامعي والطالب لا تتم دون عملية الاتصال والتواصل فهما وجهان لعملة واحدة، فالتعلم دون اتصال لا يتم، أو أمكن القول أنه لا يحقق

الأهداف المرجوة في التكوين، فالاتصال بجميع أنواعه سواء كان لفظيا أو غير لفظي والمتجسد في لغة الإيماءات وتعابير الوجه التي قد تبدوا على الطالب أثناء استقباله للرسالة التعليمية، كل هذه الأمور لها تأثير كبير في نقل تلك الرسالة ووصولها، وهنا يجب على الأستاذ الجامعي أن يدرك مدى أهمية امتلاك فنون الاتصال ومهاراته، وفي هذا السياق ينبغي أن يكون الأستاذ الجامعي قادرا على أن:

- يطور العلاقات الإيجابية مع الطلبة تقوم على الحميمية والاحترام المتبادل؛
- يعترف بمشاعر الطلبة ويشجعهم على التفكير؛
- يبدي اهتماما بالطلبة ولديه إحساس بالرسائل الذكية التي ترد منهم اتجاه المقرر أو طريقة التدريس أو نحو الأستاذ نفسه؛
- يحتفظ باتزانه عند الانفعال، ويمتلك صوتا قويا ويتكلم بوضوح وينوع في أساليب الإلقاء ويستخدم لغة واضحة ومناسبة لتوجيه الطلبة.

يتمتع الأستاذ الجامعي إضافة إلى المهارات السابقة بالمهارات التالية:¹

- مهارة توظيف واستخدام استراتيجيات تدريس تفاعلية وحديثة: تقتضي عملية التدريس إلمام الأساتذة بكل طرق ونماذج التدريس المثيرة والأقرب إلى أفكار وإدراكات المتعلمين.
- مهارة استخدام التكنولوجيا ووسائل البرمجيات الحديثة في التدريس: فيها يوظف الأستاذ قدراته الذاتية والعلمية لتعزيز عملية التدريس وجعلها بشكل أفضل، من خلال إعادة وتكرار المادة الدراسية حتى يتم فهم واستيعاب محتوى المادة.
- مهارة التوفيق بين المادة الدراسية والواقع المعاش: إن نجاح المدرس في تمرير مادته الدراسية مقترن بقدرته على ربط محتويات المساق الذي يدرسه بحاجات الطلبة وهموم المجتمع، ولا بد له من أجل ذلك أن يقنع الطلبة في بداية الفصل الدراسي بمسوغات تدريس المساق ومدى استجابته لفلسفة التخصص العلمي واستراتيجيات الجامعة، وبذلك يجعل الطلبة أكثر رغبة وحماسة في التحصيل.
- مهارة التوجيه واكتشاف الفروق الفردية بين الطلاب: تتضمن قدرة الأستاذ على مساعدة الطلبة واكتشاف قدراتهم وإمكاناتهم الذاتية والفردية، وتبصيرهم بها ومساعدتهم على تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم، فالأساتذة مطالبون بمراعاة هذا التباين في مستويات الطلبة وفي إدراكاتهم لبيئة التعلم والتدريس داخل المؤسسة الجامعية وفي محيطهم التعليمي.

كشفت نتائج دراسات سابقة عن وجود عدة أساليب للتدريس وسلوكياته الفاعلة ذات العلاقة بتطوير أداء الأستاذ الجامعي، يمكن أن تكون أساسا يعتمد عليه أستاذ الجامعة في تدريس طلبته، وتتلخص فيما يلي:¹

¹ رضوان بواب، كفاءات الأستاذ الجامعي المتطلبة لتحقيق الجودة التدريسية، مرجع سبق ذكره، ص 118.

- تحديد أهداف كل مقرر دراسي ومفرداته ومراجعته ومتطلبات تنفيذه وطرق تقويمه في أول لقاء للأستاذ مع الطلبة في بداية كل فصل دراسي؛
- التحضير الجيد للمحاضرة، فالعرف الأكاديمي يحتم على الأستاذ الجامعي أن يستعد استعدادا تاما للمحاضرة قبل وقتها من خلال الاطلاع على المراجع ذات العلاقة المباشرة؛
- الحضور إلى مكان إلقاء المحاضرة في الوقت المحدد تماما، لأن تأخر الأستاذ عن مواعده المحدد قد يعطي الطلبة انطباعا بأن أستاذهم غير منظم، وأن التدريس غير مهم بالنسبة له إذ يعده الطلبة قدوة له؛
- كتابة أهداف كل محاضرة في بدايتها، فالواجب يستدعي إعطاء الطلبة فكرة واضحة عن الأهداف التي يرغب أستاذ المقرر الوصول إليها عند نهاية المحاضرة؛
- مراجعة الأفكار العامة في محاضرة اليوم السابق عند بداية كل محاضرة، لأن مراجعة الأفكار العامة للمحاضرة السابقة تؤدي إلى تثبيت معلوماتها في أذهان الطلبة؛
- تنوع طرق وأساليب التدريس، فالمحاضرة ستكون جذابة وشيقة إذا نجح أستاذ المقرر في تنوع أساليب تدريسه في كل محاضرة؛
- كتابة عناصر موضوع المحاضرة باختصار؛
- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة في حجرة الدراسة؛
- تحفيز أسلوب التعلم التعاوني واستخدام أمثلة من الحياة الواقعية؛
- تنوع مستوى الصوت وتوظيف تقنية المعلومات الحديثة في العملية التعليمية؛
- توزيع درجات المقرر على أساس عدة عوامل متنوعة؛
- العدل في التعامل مع جميع الطلبة؛
- تقويم الأداء التدريسي بين الحين والآخر.

من العوامل المساهمة في تطوير السلوك التدريسي لأعضاء هيئة التدريس نجد:²

- **مناخ التعلم الآمن في الفصل الدراسي:** يتم تعريفه على أنه المناخ الذي يسمح للطلاب بالشعور بالأمان الكافي لتحمل المخاطر والتعبير عن آرائهم بصدق ومشاركتها واستكشاف المعرفة والمواقف والسلوكيات.

¹ مهني محمد غنيم وعبد الله الزهراني، تطوير الأداء المهني لمعلم المعلم بكليات التربية مؤشرات لضمان الجودة والاعتماد، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد38، 2015، ص ص14،15.

² Ine Noben et al, **Quality of Teaching in Higher Education Reviewing Teaching Behaviour Through Classroom Observations**, International Journal For Academic Development, V(27), N(1), 2022, pp32,33.

- إدارة الفصل الدراسي: ذلك للتعامل مع مختلف الحالات مثل التحدث في الفصل والسيطرة على المناقشة والاشراف على أداء الطلبة ومراقبته واستخدام وقت الفصل بكفاءة، حيث ناقش العديد من الباحثين أهمية إدارة الفصل في التعليم العالي على أساس أن الطلبة في هذا المستوى التحقوا بالتعليم الرسمي لمدة أطول من طلبة المدارس الثانوية.
- تنشيط التدريس: هناك أدلة دامغة تؤكد أن تنشيط التدريس على نتائج الطلبة، حيث وجد أن التعلم النشط يؤدي إلى زيادة درجات الطلبة في التعلم الجامعي في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، كما سلط الضوء على أهمية المشاركة والتدريس التفاعلي سواء في المحاضرة وإعداد مجموعات صغيرة.
- استراتيجيات التعلم التدريسية: يتم تعريف استراتيجيات التعلم على نطاق واسع على أنها الإدراك أو السلوكيات التي تؤثر على عملية الترميز وتسهيل اكتساب واسترجاع المعرفة الجديدة، فهدف التدريس إعطاء المتعلمين إرشادات محددة حول كيفية التلاعب المعرفي بالمعلومات في الطرق التي تتوافق مع هدف التعلم وهذا ينطبق بشكل خاص على سياق التعليم العالي والذي من المتوقع أن يولد طلبة استراتيجيين منظمين ذاتيا مدى الحياة، قادرين على تحليل المعلومات الجديدة وتطبيق معرفتهم على مشاكل العالم الحقيقي، والتفكير في الاستراتيجيات المقترحة فاستراتيجيات تعلم الطلبة تؤثر على تطبيق الطلبة للتعلم العميق المستوى.
- التعليم المتميز: لقد حفزت الأفكار المستمدة من الدراسات التي أجريت في المستويات التعليمية الأدنى جدل بعض العلماء لصالح نهج تعليمي أكثر تمايزا، كون أن التعليم العالي يعالج مجموعة متنوعة بشكل متزايد من الطلبة، ويظهر تأثير التعليم المتميز في التعليم العالي في ارتفاع رضا الطلبة وتأثير إيجابي على تعلمهم.
- يمكن تصنيف هذه المجالات على أنها أساسية أو متقدمة فبدون مناخ صفي آمن ومحفز وتنظيم فعال للدرس وتعليمات واضحة سيكون من الصعب تنفيذ التدريس التنشيطي الناجح.

ثانيا: الأداء البحثي للأستاذ الجامعي

تزايد الاهتمام بالبحث العلمي لتحقيق طموح المجتمعات في النمو والتقدم، فبدأت المجتمعات بالبحث عن الأساليب العلمية لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتها، وتزايد الاهتمام أيضا بالمؤسسات العلمية والتربوية في الجامعات لإجراء الأبحاث العلمية لمواكبة التطور الحاصل في مختلف ميادين الحياة ونشاطات المجتمع، كما يمثل ثروة وطنية في أي دولة تؤمن به وتشجعه وتدعمه بكافة الطرق ومختلف الوسائل، فهو يجمع بين العلم والخبرة والفن والابداع، وإن حاجتنا إلى البحوث العلمية تزداد يوما بعد يوم، فالعالم في سباق لا مثيل له للحصول على أكبر قدر من المعارف العلمية التي

تكفل تطور الإنسان والمجتمع، وتضمن له التفوق من أجل توفير الظروف والفرص المناسبة لبقائه ينعم بالرفاهية والأمن والأمان، والمجتمع بالتطور والتقدم¹.

يعرف الأداء البحثي بأنه إجراء تنفيذي مهم لتحقيق هدف الجامعات وتخصصات من الدرجة الأولى على مستوى العالم²، وينقسم البحث العلمي الذي يقوم به الأستاذ بالجامعة إلى:³

- **البحث الأكاديمي:** يستهدف الأستاذ الجامعي من خلال تطوير المعارف النظرية، وعملية البحث العلمي عموماً وتعميق التخصص والتأهيل للترقية العلمية إلى مراتب علمية متقدمة، ويمكن الاستفادة من البحوث النظرية بتحويلها إلى بحوث قابلة للتطبيق بالتعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة.

- **البحث التطبيقي:** يعد من الوسائل التي تمكن الجامعة من الإطالة على حقل العمل ومؤسساته المختلفة والتفاعل معها، من خلال توظيف خبرات أساتذة الجامعة وزجهم في مجالات المجتمع المختلفة، بما يضمن إنجاز الأبحاث ذات الطابع التطبيقي، أو القيام بتطوير بعض التقنيات القائمة بما يتناسب ورغبات مؤسسات حقل العمل، كما أن هذا التوجه يساعد في تطوير تقنيات جديدة، وإنتاج مواد جديدة من خلال الاستفادة من الأبحاث التي يعدها طلاب الجامعة، وهذه الوسيلة تزيد الجامعة من ارتباطها بحركة المجتمع، وتعطي الحلول المناسبة لكثير من المشكلات التي تواجهها مؤسساته المختلفة.

للارتقاء بالأداء البحثي للأستاذ الجامعي لابد من توافر مجموعة من السمات، تعتبر جزءاً مهماً من مهنته التعليمية هي:⁴

- توافر الرغبة والحافز الذاتي والقدرة على التحمل؛
- الميل للقراءة والاطلاع على ما كتب في مجال اختصاصه العلمي؛
- التحلي بالأمانة العلمية؛
- القدرة على التفكير المنظم وفق منهجية علمية؛
- الدقة والقدرة على التجديد والابداع؛
- المهارة في التعبير والتمكن من قواعد اللغة.

¹ النور عبد الرحمان خير وأبو بكر عثمان جابر، سبل الارتقاء بأداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة: دراسة تحليلية نظرية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 31، العدد 3، 2015، ص 638.

² Tao Ding et al, **Research Performance Evaluation of Chinese University: Anon-Homogeneous Network DEA Approach**, Journal of management Science and Engineering (6), 2021, P468.

³ عزة أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁴ النور عبد الرحمان خير وأبو بكر عثمان جابر، مرجع سبق ذكره، ص 638، 639.

يعرف البعض مؤشرات الأداء البحثي بأنها قيم عددية، تمدنا بقياس لتقييم الأداء الكمي والكيفي لنظام يمكن استخلاصها بطرق عديدة، وبمراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة بمؤشرات الأداء البحثي هناك ثلاث فئات رئيسية من مؤشرات الإنتاجية البحثية، وهي على النحو التالي:¹

– **المنح البحثية:** تعد المنح البحثية عنصر مهم في الحياة الأكاديمية، فمن جهة تعد مدخلات بحثية توفر المال الكافي لإجراء البحوث، على الرغم من أنها ليست ضماناً بأن المخرجات سيتم إخراجها وتوليدها، ومن جهة أخرى تعد مخرجات باعتبارها ناتج الأفكار المقبولة تعتمد بشكل واسع على المخرجات الناجحة السابقة وعندما تحكم فهي تشير إلى جودة الباحث.

– **الإشراف على البحوث العلمية:** يعد الإشراف على البحوث العلمية لطلبة الدراسات العليا عنصراً مهماً للنشاط البحثي لأساتذة الجامعة، كمؤشر له مصداقية بين الأكاديميين فضلاً عن وضعه داخل الجامعات فعلى سبيل المثال عدد رسائل الدكتوراه التي تمنح سنوياً يمكن أن يكون مؤشراً لكمية الأبحاث التي يجريها طلاب الدراسات العليا وبالمثل فإن العدد الإجمالي لجميع الدرجات العلمية الممنوحة لطلاب الدراسات العليا سنوياً، تقاس بالإشراف حتى اكتمال منح الدرجة يمكنه أن يكون مؤشراً مفيداً للإنتاجية البحثية.

– **المطبوعات:** تعد المطبوعات المقياس الأكثر صدقاً وحيادية ومباشرة لتحديد الأداء البحثي بين الأكاديميين وأن أكثر ما ينشئ القضايا الخلافية ما يتعلق بأي المطبوعات ينبغي أن تدرج وكيف ينبغي ترجيح أيها منها وأوضح الدراسات أنه في إطار المجال التربوي، تعد المقالات في الدوريات العلمية والكتب والعروض التقديمية في المؤتمرات وفصول في كتب ذات قيمة عالية كمؤشرات للأداء والإنتاجية البحثية.

يضاف إلى مؤشرات الأداء البحثي، براءات الاختراع للأستاذ الجامعي أثناء حياته العلمية باعتبارها مظهراً قوياً للإنتاجية العلمية، وحضور المؤتمرات العلمية، ورئاسة مجالس تحرير دوريات علمية متميزة أو عضويتها أو التحكيم بالجامعات الأجنبية.²

يتم نشر معظم إنتاجية البحث العلمي من خلال المنشورات، فمن خلالها يتمكن الأساتذة الباحثون من كسب الاعتراف في الأوساط الأكاديمية محلياً ودولياً، ففي الغالب تلعب الإنتاجية البحثية دوراً رئيسياً في تحقيق النجاح من حيث صلتها بالترقية والتثبيت والراتب، إذ أفاد (Creswell 2008) أن البحث لا يساعد فقط في حل المشكلات العملية وتحقيقها والتحسينات المادية، ولكنها توفر أيضاً نظرة ثاقبة للأفكار الجديدة التي تعمل على تحسين فهم الإنسان للظواهر

¹ أحمد حسين محمد، استراتيجية مقترحة لتطوير الإنتاجية العلمية البحثية لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات: دراسة تحليلية، مجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 31، العدد 3، 2015، ص 27-29.

² أحمد سمير عبد الله، الاتجاهات الحديثة في توظيف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في مجال اقتصاديات المعرفة، مجلة كلية التربية، العدد 182، 2019، ص 932.

الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية المختلفة، وبعد البحث جهدا واعيا لجمع والتحقق وتحليل المعلومة، ويمكن فهمه على أنه يحتوي على مكونين عريضين هما خلق المعرفة وتوزيع المعرفة، كما أكد كل من (Ochai et Nedosa 1998) أن ثمار البحث هي معرفة حقائق جديدة يتم توصيلها إلى المجتمع الأكاديمي من خلال المنشورات العلمية والندوات في الجامعات، يتم الاعتراف بالباحثين ومستوى تقدمهم إلى حد كبير على كمية ونوعية منتجاتهم البحثية والتي يتم توصيلها في شكل مقالات، كتب، تقارير فنية، العمل مع طلاب الدراسات العليا في الأطروحات والمشاريع الصفية، الحصول على المنح البحثية، القيام بالمهام التحريرية، الحصول على براءات الاختراع والتراخيص، كتابة الدراسات، تطوير التصاميم التجريبية، إنتاج الأعمال ذات طبيعة فنية أو إبداعية والمشاركة في المناقشات العامة والتعليقات¹.

يسهم النشر في الحصول على أكبر مكافأة في الراتب ومدة العمل والحصول على الترقية، تدعم الأدلة التجريبية فكرة أنه كلما زادت الأبحاث التي يجريها الأستاذ الجامعي كلما زاد راتبه، حتى المؤسسات التعليمية تتطلب الآن زيادة البحث في محاولة واضحة لاكتساب رأس المال السمعة، ويشمل البحث الأنشطة التي تؤدي إلى منافذ محكمة ويتم تقييم جودة البحث عن طريق عد المحكمين، مقالات المجلات، عدد المساهمين والترتيب، الاقتباسات الصفحات وتصنيفات المجلات، كما يتم تقييم البحث من حيث الكمية والجودة المدركة للمنشورات².

من الأهمية بمكان أن تأخذ في الاعتبار النشر على شبكة الأنترنت، ليس فقط كأداة أساسية للتواصل الأكاديمي ولكن كانعكاس حقيقي للتنظيم العام وأداء الجامعات، فالويب الأكاديمي هو مصدر عالمي للخبرة، ووسيلة لتواصل الإنجازات العلمية والثقافية، كما أن تأثير المنشورات الالكترونية أكبر بكثير من تأثير المطبوعات التقليدية (المجلات والكتب على الويب)، فمواقع الويب هي الطريقة الأكثر فعالية، والأرخص لتعزيز المهام الأكاديمية الثلاث التدريس والبحث والخدمة، كما تعمل العديد من فرق البحث على تطوير مؤشرات الويب لإبراز أهمية محركات البحث باعتبارها الوسيط الرئيسي في عمليات الوصول إلى المعلومات على الويب، وحل المشاكل الناتجة عن عدم استقرار البحث³.

تلعب إنتاجية البحث دورا رئيسيا في تحقيق النجاح في الأوساط الأكاديمية، من حيث صلته بالترقية والحيازة والراتب والمزايا الإضافية للمهنة، حيث أظهرت الدراسات أن إنتاجية البحث تختلف اختلافا كبيرا من جامعة إلى أخرى اعتمادا على التركيز على ثلاثة جوانب رئيسية من التعليم العالي، وهي التدريس والبحث والخدمة⁴، ومع ارتفاع النفقات التعليمية بما في ذلك تكاليف البحث، وتنافس مؤسسات التعليم العالي على الأساتذة ذوي الجودة العالية وعلى التمويل الخارجي، كانت القضايا المحيطة بإنتاجية البحث تخضع لمناقشات واسعة النطاق، إذ أنتج البحث المكثف في العلاقة بين

¹ Olatokunbo Christopher Okiki, **Research productivity of Teaching Faculty Members In Nigerian Federal Universities: An Investigative Study**, Chinese Librarianship An International Electronic Journal, N(36), 2013, pp100,101.

² Earl.D.Honeycutt et al, **Evaluating and Motivating Faculty Performance: Challenges For Marketing Chairs**, Marketing Education Review, V(20), N(3), 2010, pp204,205.

³ Isidro.F.Aguillo et al, **Webometric Ranking of World Universities: Introduction methodology and Futur Development**, Higher Education in Europe, V(33), N(2), 2008, pp233,234.

⁴ Joe.W.Kotrlík et al, **Factors Associated With Research Productivity of Agricultural Education Faculty**, Journal of Agricultural Education, V(43), N(3), 2002, P1-3.

البحث والتدريس نتائج مختلطة بناء على متغيرات عدة، منها عنصر الوقت الذي يؤدي كحد من الموارد إلى خلق توتر بين البحث والتدريس، بحيث يميل الأساتذة الذين لديهم أعباء تعليمية أعلى، إلى أن يكونوا أعلى إنتاجية في البحث، في الوقت نفسه يتوقف هذا التوتر على الدرجة التي يرى بها الأستاذ العناصر الثلاثة لعملهم (التعليم، البحث، وخدمة المجتمع) على أنها متكاملة، يقدم فرع آخر نظرية دورة الحياة لعمل الأستاذ الجامعي، بحجة أن بروز المكافآت الخارجية يجعلهم يبذلون أكبر جهد وتوقع التقلبات في الإنتاجية بمرور الوقت، وفي النهاية تراجع الإنتاجية في وقت لاحق من المسار الأكاديمي بعد الترقية إلى أستاذ كامل¹.

يوثر متغير قيم البحث الشخصية على إنتاجية الأساتذة، إذ يجب أن تستفيد قيم البحث الشخصية من نواياهم التحفيزية للانخراط في المشروعات والمهام البحثية، وتخصيص الوقت لها وعلى العكس من ذلك، فإن أولئك الذين لا يقدر قيمة عالية للبحوث سيكونون أقل عرضة لقضاء الكثير من الوقت والجهد، والانخراط في الأنشطة المتعلقة بالبحث، كما يؤثر متغير إدارة الوقت على الإنتاجية، فقدرة الأستاذ الجامعي على إدارة الوقت بكفاءة، يكون مؤشرا مهما على إنتاجية البحث، فالأساتذة الذين يمتلكون المهارات اللازمة لإدارة وقتهم بفعالية سيكونون من أصحاب الأداء البحثي الأعلى، من أولئك الذين يفتقرون إلى مهارات إدارة الوقت، وثقت الأبحاث السابقة علاقة إيجابية قوية في الرتب الأكاديمية وإنتاجية البحث، إذ وجد أن الأساتذة ذوي الرتب العليا يقدمون المزيد من الأبحاث عالية المستوى على العكس من ذلك، ومن غير المحتمل أن يحصل الباحثون ذوو الأداء المنخفض، أو ربما على الإطلاق على ترقية إلى رتبة عالية، لأن البحث يمثل عنصرا ذا قيمة عالية في القرارات المتعلقة بالوظيفة، بما في ذلك الجدارة والترقيات، ومن جهة أخرى فإن الدعم المؤسسي يعد هو الآخر محدد هام من محددات الإنتاجية البحثية، وتشمل أمثلة الدعم المؤسسي رواتب لدعم البحث، ومساعدة طلبة الدراسات العليا، تساعد جميع أشكال الدعم هذه على توفير الوقت وتعزيز الموارد الفكرية الإضافية للأساتذة، للاستفادة منها في أدائهم البحثي، كما تعد مسؤوليات التدريس هي مصدر آخر للعوامل التي تؤثر على الوقت، والطاقة لأنشطة البحث فانخفاض أحمال التدريس يعد عاملا مهما فيما يتعلق بنشاط البحث والنشر².

بالنسبة للأساتذة الذين يقومون بالتدريس في برامج الدراسات العليا، فإن الاشراف على مرشحي الدكتوراه يؤثر أيضا على إنتاجية البحث، ويظهر ذلك من خلال تعاون الأساتذة والطلبة، وقيامهم بمشاريع بحثية مشتركة ونشر نتائجهم، إذ تساهم أعداد كبيرة من طلبة الدراسات العليا في بيئة أكثر ثراء للمنهج الدراسية، والمزيد من العمل المخبري والندوات والمشاريع البحثية، كما وجد أن الأساتذة الذين يركزون على التدريس في برامج الدراسات العليا لديهم إنتاجية أعلى من أولئك الذين يفضلون التدريس للطلبة الجامعيين، لقد قدم الباحثون دليلا على أن عدد الأكاديميين الذين يقومون بتدريس طلبة الدراسات العليا ينتجون خمسة مقالات أو أكثر خلال فترة عامين، وهو ما يزيد بمقدار ستة

¹ Patricia.L.Hardre et al, **Faculty Motivation To Do Research: Across Dicipines in Research Extensive Universities**, Journal of The Professoriate, V(5), N(1), 2011, P36-41.

² Charles.S.White et al, **What Makes a Research Star? Factors Influencing The Research Productivity of Business Faculty**, International Journal of Productivity and Performance Management, V(61), N(6), 2012, P584-588.

أضعاف عن الأكاديميين الذين يقومون بتدريس الطلبة الجامعيين فقط، ويتمشى هذا الموقف مع موقف Corcoran et Clark (1984) الذي اقترح أن يقوم الطلبة في برامج الدكتوراه بإثراء البيئة البحثية لمشرفيهم بالحماس والأفكار الجديدة¹.

يمكن تقسيم المحددات التي تؤثر على الإنتاجية البحثية للأساتذة الجامعيين إلى ثلاثة أقسام هي كالتالي:²

– **المحددات الفردية:** تشمل الخصائص الشخصية مثل الجنس، العمر، السمات النفسية، والخلفيات التعليمية والتربوية، وفيما يخص الجنس كمتغير فردي، فقد أشارت الدراسات إلى أن قوة العمل في معظم جامعات العالم لا يزال يسيطر عليها الرجال، وأن الإنتاجية البحثية للنساء متدنية إلى حد كبير، ففي جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وكندا تبين أن نحو 20% من الأساتذة الإناث في مقابل 7% من الأساتذة الذكور لم ينشروا بحثا علميا واحدا وتمثيل المرأة في الوظائف الجامعية الراقية لا يزال منخفضا وأقل من 20% منهن يشغلن وظيفة أستاذ.

– **المحددات المؤسسية:** تتأثر الإنتاجية البحثية بشدة بالسياق الاجتماعي والتنظيمي الذي تتواجد فيهما وتؤثر الحوافز المؤسسية تأثيرا مباشرا وغير مباشر على الإنتاجية البحثية، وكذلك للعوامل البيئية دور في تحفيز واستدامة الإنتاجية البحثية، فالإنتاج العلمي الجيد يهيئ الفرص للأساتذة لاكتساب معلومات جديدة وتقاسم الأفكار الاجتماعية والثقافية مع الآخرين، وأثناء إجراء الدراسات العلمية قد يجد الأساتذة الفرصة متاحة للسفر خارج بيئاتهم، للبحث عن المعلومات والحقائق ذات العلاقة وجمعها، كما يساهم البحث العلمي الجيد في التنمية الأصيلة والمستمرة، ذلك أن الغالبية من الاكتشافات العلمية قد تحققت من خلال إجراء البحوث في بيئة التعليم العالي.

استنتج بلاند ورافن (Bland et Ruffun) أحد عشر عاملا من العوامل التي تحسن من الإنتاجية البحثية، لها علاقة بالخصائص المؤسسية والسياقات التنظيمية، وهي على النحو التالي: أهداف واضحة الثقافة المميزة، التنظيم اللامركزي التواصل المتتابع، إتاحة الموارد، العمر والحجم الكافي وتنوع المجموعة البحثية، المكافآت المناسبة، التركيز على التوظيف والاختيار، القيادة مع الخبرة البحثية، الهيكل التنظيمي المناسب، واستخدام ممارسات الإدارة التشاركية.

– **المحددات الأكاديمية:** يعد للتخصص الأكاديمي أحد المتغيرات الأكثر تأثيرا على النشاط الأكاديمي والإنتاجية البحثية لدى الأستاذ الجامعي، ورغم أن فئات التخصصات تشترك في الكثير من القواسم المشتركة فيما يتعلق بالظروف التقنية، الاجتماعية، والمعارية لعمل أساتذة الجامعة، يظهر الأكاديميين في العلوم الإنسانية والاجتماعية تفضيلات مختلفة للنشر، وترجع هذه الاختلافات بشكل جزئي إلى الاختلافات في أنماط المنشورات، وإلى المشاركة في التأليف، فعلى سبيل المثال في العلوم الإنسانية والاجتماعية تتشابه توزيع المقالات في المجلات العلمية والتقارير والكتب، بينما في العلوم الطبيعية والطبية فتعد المجلات العلمية المخرج الأكثر ملائمة، وهناك الكثير من الاختلافات

¹ Jisun Jung, Faculty Research Productivity In Hong Kong Across Academic Discipline, Higher Education Studies, V(2), N(4), 2012, P3-4.

² أحمد حسين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 29-31.

في مختلف التخصصات الأكاديمية فيما يتعلق بمدى التعاون في التأليف في مجال النشر العلمي، ويرتبط التأليف المشترك ارتباطاً وثيقاً بفرق العمل البحثية، التي تعد أقل شيوعاً في العلوم الإنسانية والاجتماعية مقارنة بالعلوم الطبيعية.

إذا كان الأمر يتطلب تجويداً لا مفر منه في البحوث العلمية التي ينتجها الأستاذ الجامعي، فإن الأمر يستلزم الحديث عن الكفايات التي يجب توفرها في أستاذ الجامعة، والتي من أهمها ما يلي:¹

- الالتزام بالجانب الأخلاقي في مجال البحث العلمي، حيث أنه في عصر التدفق السريع للمعلومات وسرعة انتشارها وتداولها، لم تعد المشكلة في الحصول على المعلومات، بل في كيفية التعامل معها وتحري دقتها واختيار المناسب منها.
- الاستعداد لتطوير الذات، حيث يتطلب اقتصاد المعرفة التجديد المستمر لقدرات ومهارات الأستاذ الجامعي لذا لا بد أن يكون لديه الاستعداد لتطوير ذاته باستمرار، لامتلاك مجموعة من المهارات التي يجب عليه رفع مستواه فيها، ومن أبرزها في الوقت الحالي القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات في ظل الانفجار المعرفي وتطوير الذات في مهارات التفكير، ومهارات الاتصال الفعال، والتطوير المستمر لمهارات البحث العلمي ومن ثم فالاستعداد نحو تطوير الذات يمكن الأستاذ الجامعي من متابعة المستجدات في مجال التخصص والتجديد والابتكار فيه.
- ضرورة امتلاك الأستاذ الجامعي للمهارات والقدرات البحثية التي تجعله أكثر إنتاجية علمية، والتي من أهمها مهارات طرق إدارة مشروعات الأبحاث العلمي، قدرات تحسين أداء فرق العمل البحثية، مهارات وقدرات تصميم المشروعات والأبحاث وتطبيقها من خلال شبكة المعلومات، ومهارات إجراء عمليات التحليل الإحصائي.
- تنمية الأستاذ الجامعي لثقافته المهنية، ومتابعة القضايا والمشكلات التي تتعلق بالعلم والتكنولوجيا والمجتمع فكلما ارتقت ثقافته وازداد مستوى تنوره العلمي، كلما زادت إنتاجيته العلمية، وذلك لأن التنور العلمي هو الذي يزوده بمرونة فكرية تساعد على تطوير ذاته، بما يتناسب مع سرعة تغير المعارف والمعلومات.

تظهر أهمية العلاقة بين البحث العلمي والتدريس فيما يلي:²

- العلاقة المباشرة للبحث بالتدريس، والتدريس بالبحث وارتباط كل منهما بالآخر بشكل مباشر وغير مباشر وتأثير كل منهما على مخرجات الآخر؛
- ركزت كثير من الدراسات الصفية على هذا الموضوع، وبينت أهمية نتائجه الإيجابية على التحصيل العلمي للطلبة ورفع مستوى الأساتذة ونتائجهم البحثي والتدريسي؛

¹ أحمد سمير عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 930، 931.

² مهني محمد غنيم وعبد الله الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- استخدمت عدة جامعات مبدأ تقييم أداء الأستاذ الجامعي فيها، بما ينجزه أو يتحصل عليه في مجالي التدريس والبحث العلمي؛
 - الخبرة والأداء المتميز في هذين المجالين، والتوفيق بينهما بنجاح يسهم بشكل كبير في إيجاد فرصة العمل المناسبة للأستاذ الجامعي في قطاع التعليم العالي، حيث يعتمد على ذلك بشكل رئيسي في الجامعات المرموقة عند النظر في تعيين أستاذ الجامعة ومراقبة أدائه واستمرار بقاءه؛
 - انعكاس ذلك على التحصيل العلمي التطبيقي للطلبة في جميع مراحل التعليم العالي، وإتاحة فرص عمل أكبر لهم عند تخرجهم لتزواج المواضيع التي تدرس في الفصل مع الأبحاث التطبيقية في مجال التخصص؛
 - ضرورة الربط بين البحث العلمي الذي يجريه الأستاذ بالجامعة والذي يقوم به لطلابه، حيث أن هذا الربط من شأنه تعزيز عمليات التعليم والتعلم، وربط النظريات العلمية بالتطبيقات التربوية في الميدان التعليمي، مما يكون له الأثر الأكبر في التطوير التربوي في ضوء مستحدثات الميدان.
- ففي الآونة الأخيرة تم انتقاد جامعات أمريكا الشمالية لتقديرها البحث أكثر من التدريس، وترقية الأساتذة بسجلات بحثية جيدة، بالإضافة إلى ذلك هناك مزيد من التركيز يتم وضعه على التدريس في بعض المؤسسات الكندية ويعكس ذلك وجود مراكز تعليم وتعلم في الحرم الجامعي، وشهادات في تدريس الطلبة للخريجين واستخدام ملفات التدريس، وأشكال أخرى من تقويم التدريس إلى زيادة قيمة التدريس الجامعي¹.

ثالثاً: الأداء الإداري للأستاذ الجامعي

يشكل الأستاذ الحجر الأساس في البناء التنظيمي للجامعات، مما يحوله بالإضافة إلى مسؤولياته التعليمية والبحثية أن يلعب دوراً مهماً في إدارة الجامعة، والتنسيق بين وحداتها، باعتلائه لبعض المناصب فيها كرئيس جامعة، عميد كلية رئيس قسم وغيرها من المناصب التي تمكنه من تسيير شؤون الجامعة، ودفعها نحو الأفضل في إطار تحسيني وتطويري لمختلف مستوياتها الإدارية، ضمن التزاماتها وفي حدود مسؤولياتها التي يشكل فيها الطالب أولى أولوياتها، وعلى الرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي عند توليه للمنصب الإداري، إلا أن ذلك يؤثر على الساعات التدريسية القائم بها، هذا التأثير يختلف من أستاذ لآخر حسب درجته العلمية، حيث تقل كلما ارتفعت الدرجات العلمية للأستاذ، هذا يؤدي إلى التقليل من الكفاءة العلمية للأستاذ الجامعي، لاعتمادهم على خبرات أقل في العملية التعليمية، مما ينتج عنها خريجين ذوي مستوى متواضع لعدم الاستفادة من خبرات الأستاذ في تدريس الطلاب².

¹ Lorraine.M.Carter, Bettina Brockerhoff Macdonald, **The Continuing Education of Faculty As Teachers At A Mid-Sized Ontario University**, The Canadian Journal For The Scholarship of Teaching and Learning, Vol(2), No(1), 2011, pp2,3.

² سريينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص240.

تختلف اختصاصات ومسؤوليات الأساتذة في المجال الإداري، تبعاً لاختلاف المناصب الإدارية التي يعتليها هؤلاء الأساتذة، كما تتمثل الممارسات في العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريقة سليمة، تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف، والإدارة بالنتائج وغيرها من الأساليب التي ثبت نجاحها محلياً وعالمياً، وما يترتب عنها من إقامة علاقات إنسانية، مثل احترام وتقدير شعور الطلبة، التشجيع على حرية الرأي والتعاون، إقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين، الاهتمام بمشاكل الطلبة وأحوالهم، المرونة وعدم الحدة في المعاملة، إشاعة جو من الثقة والاحترام بين الطلاب، وكسب ثقة الإدارة العليا والإداريين والزملاء والعمال، ومنه فالمناصب الإدارية كثيراً ما تشغل الأستاذ عن الواجب الأكاديمي الذي يعتبر الوظيفة الأهم والأساسية لعمله في الجامعة¹.

إن الأستاذ الجامعي مطالب بالمساهمة في الكلية التي يعمل بها، ومن ثم إدارة الجامعة من خلال تنفيذ المهام الإدارية التي توكل إليه، يقوم بتنظيم الأنشطة المصاحبة للعملية التعليمية وتنفيذها، ويعقد ويدير اللقاءات الأكاديمية لطلبته، كما أنه ينظم ويدير الامتحانات الفصلية، ويشارك في التعليمات بالرأي، هذا بالإضافة إلى مشاركته في الأعمال الإدارية التالية:²

- قبول الطلبة الجدد في الكلية وإجراءات تسجيلهم وفق اللوائح والنظم؛
- حصر حالات التأخير والغيابات والتسرب في كل محاضراته بدقة؛
- حصر القوة البشرية والاحتياجات، والاشتراك في لجان الجرد السنوي أو ما يتعلق بالاستلام والعهد بالكلية وقيدتها وغيرها من المهام الإدارية التي تطرأ على العمل داخل الجامعة؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وتخطيط البرامج والخطط؛
- المشاركة في الاجتماعات واللجان والهيئات المتخصصة في الجامعة، وتمثيل الجامعة أو كليتها في المحافل الرسمية أو الشعبية.

المطلب الثاني: تقييم أداء الأستاذ الجامعي

أصبح تقييم الأداء مصطلحاً يستخدم لمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تسعى المنظمات من خلالها لتقييم العاملين وتطوير كفاءاتهم، وتحسين الأداء وتخصيص المكافآت، فالتطور السريع للعلم والتكنولوجيات، وتنفيذ التقنيات الجديدة، وعمولة السوق التنافسي يعزز الحاجة إلى تقييم العاملين داخل المنظمات، فالتقييم عملية مستمرة ومنهجية

¹ رضوان بواب، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألميدي LMD، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

² أم الخير حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 1110.

تساعد المنظمة على تقييم عمالها من خلال المقارنة بالمعايير المقبولة، لكي يتم التقييم بشكل صحيح بحيث يجب صياغة معايير التقييم بشكل صحيح مع المعايير المقبولة بوضوح¹.

هناك حاجة ملحة في الوقت الحاضر لقياس، وتحديد أنشطة وأداء الأستاذ الجامعي في الكليات والجامعات، كما يعد تقييم أداء الأستاذ الجامعي من أهم المهام داخل الكليات والجامعات، ومن أولى أولوياتها لزيادة سرعة في الحصول على ترقية في المهن الأكاديمية، وتقديم منح يحدد بوضوح أهداف وغايات الجامعة، والأداء المتوقع من الأساتذة، واتخاذ القرارات تلقائياً، ويعرف تقييم الأداء بأنه نشاط نوعي يخدم نظام الوحدة الغرض منه حساب عبء العمل بالكليات لتقديم معلومات كمية²، وهو العملية التي يتم بمقتضاها الحكم على مستوى أداء الأستاذ لواجباته في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما يتضمن تحديد مدى كفاءته من خلال قياس مستوى الأداء وفقاً للممارسات الموضوعية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداءه³.

لتقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي مبررات يمكن إجمالها بما يأتي:⁴

- توجيه الأستاذ الجامعي وإرشاده للأهداف العامة والأنشطة التعليمية المختلفة؛
- معرفة مدى تأثيره في المساقات الدراسية، وطرائق التدريس وتزويده بتغذية راجعة تساهم في تطوير أدائه وتنوع أساليبه وزيادة فعاليته؛
- تحديد جوانب القوة والضعف لدى الأستاذ الجامعي بهدف تعزيز جوانب القوة وإصلاح الجوانب الضعيفة منها؛
- التحديد الدقيق لمدى الالتزام والسير في تحقيق الخطط والأهداف؛
- تحديد مدى حاجة الأستاذ في الجامعة للتطوير والتدريب لتحسين الأداء.

يعتبر تقييم أداء الأستاذ الجامعي من الأمور المهمة في التعليم العالي، فمن خلاله تتخذ الكثير من الإجراءات والقرارات التي تخدم مسيرة التعليم، وهو وسيلة للتطوير والتجديد وجزء من الثقافات الأكاديمية للتعليم الجامعي فدور الأستاذ الجامعي متجدد بصفة مستمرة، مما جعل الكثير من الجامعات الدولية تركز على التطوير الأكاديمي بهدف تطوير العملية التعليمية، واستيعاب التطورات الجديدة المتسارعة في مجالات وأدوار عمل الأستاذ، والتي تشمل التطوير التدريبي

¹ Elena Arnautu, Ioana Panc, **Evaluation Criteria For Performance Appraisal of Faculty Members**, Procedia Social and Behavioral Science, N(203), 2015, P386-391.

² Samita Bai et al, **Faculty Performance Evaluation System: An Ontological Approach**, international conference on computer systems and application, Doha, Qatar, 2014, pp1,2.

³ خالد بن محمد الحميضي، تصور مقترح لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم في ضوء تجارب بعض الجامعات المحلية والدولية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد34، العدد3، 2018، ص382.

⁴ خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد1، 2011، صص609،610.

والمعلوماتي والتقني والمنهجي والإداري والبحثي والتقييمي والتخصصي، ويعد التقييم أحد أهم العوامل لنمو وتحسين المعرفة للأستاذ الجامعي، بالإضافة إلى التدريب العملي والخبرة من خلال تجربة الأساليب التربوية المختلفة¹.

تسعى عملية تقييم أداء الأستاذ الجامعي إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- تقييم مستوى الأداء للأستاذ الجامعي ومتابعة مستوى التقدم في ذلك؛
- الكشف عن نواحي القوة في الأداء لتعزيزها والاستفادة منها، وإمكانية نقلها للآخرين عبر وسائل متعددة وتحديد نقاط الضعف لتفاديها ووضع الحلول لتحقيق ذلك؛
- الإشادة بالأداء المتميز للأستاذ، واستثمار ذلك في جوانب متعددة لخدمة المجتمع عبر بوابة البحث العلمي والأنشطة العلمية والمجتمعية الأخرى؛
- توفير مؤشرات وبيانات عن مستوى الإنجاز، وضعفه في جوانب عديدة تسعى الجامعة إلى تحقيقها؛
- توفير قاعدة بيانات عن برامج الجامعة بكل تفاصيلها، وتزود صانعي القرار بتغذية راجعة عن كل ما يريدون من معلومات تعتمد في ترشيد القرارات الجامعية؛
- إعطاء فكرة عن الإمكانيات والكفاءات المتاحة للاستفادة القصوى من طاقات وجهود الأساتذة في تحقيق مهام الجامعة.

تكمن مجالات تقييم أداء الأستاذ الجامعي في المجالات التالية:³

- **الأداء التدريسي والأكاديمي:** من حيث المقررات والساعات التدريسية، جودة الاختبارات، جودة الشرح شفافية تقييم الطلبة، الالتزام بأوقات المحاضرات، الإرشاد الأكاديمي، تنظيم وإدارة المحاضرة، الكفاءة التدريسية، استخدام الوسائل التعليمية والتكنولوجيا، ومهارات الاتصال والتفاعل مع الطلبة.
- **الأنشطة البحثية والتطوير المهني:** كالمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل، التأليف والترجمة، عضوية الجمعيات العلمية، وتطوير الذات والتميز في مجال التخصص.
- **الأنشطة الإدارية:** من خلال المشاركة في لجان القسم والكلية، المشاركون في المجالس والمناصب الإدارية القيادية.

¹ عبد الله الأحمري، تقييم أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء بعض خبرات الجامعات الدولية، مجلة كلية التربية المجلد 27، العدد 4، 2017، ص ص 199، 200.

² عبد الله الأحمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 199، 200.

³ خالد بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 385، 386.

- خدمة المجتمع والبيئة المحيطة: من حيث الاشتراك في مشروعات خدمة المجتمع، الاستشارات والتثقيف الاجتماعي، الاشتراك في الجمعيات الخيرية والتطوعية، الاشتراك في الندوات والمحاضرات المجتمعية، وإجراء البحوث التي تعالج قضايا المجتمع.

- الجوانب الأخلاقية والسمات الشخصية: ما ينبغي أن يتحلى به من أمانة علمية وحلقية كالعامل مع الزملاء حسن المظهر، التعامل مع الرؤساء، قوة الشخصية، الالتزام بالآداب العامة، والأمانة العلمية والعدل في تقييم الطلاب.

تبحث العديد من المؤسسات التعليمية اليوم عن طرق التقييم الفعال والبناء لأداء الأستاذ الجامعي، ويعود ذلك إلى ثمانينات وتسعينات القرن الماضي، عند ما كان اللجوء إلى دعوة مؤسسات التعليم العالي بشكل متزايد لإظهار المساءلة أمام طلابها والجمهور بشكل عام، بالفعل كانت المساءلة هي شعار ذلك الوقت كما يتضح من التقييم ليس فقط لأساتذة الجامعة ولكن أيضا للطلبة، البرامج الأكاديمية والمؤسسات ككل، فهذا الاتجاه مستمر اليوم مدفوع جزئيا بالتطورات التكنولوجية التي تجعل توليد البيانات أسهل¹.

عموما تتمثل أهم الأساليب المعتمدة من قبل معظم الجامعات في تقييم جودة أداء الأستاذ الجامعي في الأساليب التالية:

- تقييم رئيس القسم أو العميد: وفق هذا الأسلوب يقوم رئيس القسم باعتباره الرئيس المباشر لأساتذة الجامعة بتقييمهم انطلاقا من معرفته بمستواهم وكفاءاتهم ونشاطاتهم، ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ومدى تفانيهم في خدمة المجتمع، من أجل اتخاذ قرارات صائبة فيما يتعلق بالوضع الوظيفي لهم، كالترقية والتثبيت وغيرها من الأمور ذات العلاقة بالجانب الإداري، وتعتبر الزيارة داخل قاعة الدرس إحدى الطرق التي يتبعها رئيس القسم أو العميد ويرى البعض عدم الاعتماد على تقرير رئيس القسم أو العميد منفردا لتقييم أداء الأستاذ الجامعي، لأنه قد يكون مبنيا على الانطباع الشخصي أو حديث الزملاء، لذا يرون ضرورة الجمع بين مختلف طرق التقييم لتحقيق نسبة كبيرة من الموضوعية في التقييم².

- تقييم الزملاء: قد يرفض بعضهم هذا النوع من التقييم، وقد يتعالى عليه بحجة من يقوم من؟ والواقع أن الهدف منه العمل الجماعي المنظم، الذي يقوم الأستاذة من خلاله بعضهم بعضا، فيستفيد الأستاذ المبتدئ (المتربص) من صاحب الخبرة الطويلة، وينتفع من التخصص غير المتخصص بهدف تحسين أداء الأستاذ والطالب ورفع المردود المعرفي

¹ Carole.J.Bland et al, **Evaluating Faculty Performance: A Systematically Designed and Assessed Approach**, Academic Medicine, V(77), N(1), 2002, P16.

² صليحة رقاد، تقييم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسة التعليم العالي: دراسة استطلاعية لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أساليب تقييم جودة أدائهم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة فرحات عباس سطيف 1 مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد15، العدد15، 2015، صص143،144.

والتربوي والمنهجي لديهم، كالبحت في أي قطاع من قطاعات المعرفة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، إلا إذا تحول الجهد الفردي إلى مستوى الجهد الجماعي المنظم، ويمكن إجراء هذا النوع من التقييم عن طريق لقاءات بيداغوجية دورية، تتلى منها تقارير الأساتذة الذين يشرفون على تدريس مادة مشتركة، وتحمل هذه التقارير قراءات نقدية شهرية أو ثلاثية أو سداسية أو سنوية للمقرر الدراسي، وتكون بمثابة المحطات التي يتدرب من خلالها الأساتذة على ضبط المشكلات، واقتراح الحلول وتبادل الخبرات والتنسيق فيما بينهم، وسيساهم هذه من دون شك في معرفة أكثر عمق للمادة الدراسية فبرز أهميتها ودورها وغاياتها التعليمية مما يساعد على التطوير المستمر لمناهج اللغة والأدب¹.

مراجعة وتقييم الزملاء للتدريس تتألف من اثنين من الأنشطة هي مراقبة الأداء التدريسي داخل الفصل ومراجعة للوثائق المكتوبة التي تستخدم، إذ تتطلب مقاييس تصنيف الأداء لتغطي جوانب التدريس التي يكون الزملاء مؤهلين لها، بشكل أفضل ومعالجة معرفة الأستاذ بالمحتوى، وطرق التدريس، وأنشطة التعلم وما شابه، كما تتطلب نوع مختلف من المقاييس لتقييم جودة التدريس من ناحية المنهج، الخطط التعليمية، النصوص، مهام القراءة، والواجبات المنزلية والاختبارات، ومع ذلك فإن الملاحظات هي الخيار الأكثر شيوعاً لتقدم تقييمات مباشرة لفعل التدريس، فعلى الرغم من الوضع الحالي لفن مراجعة الزملاء، هناك مقاومة كبيرة من قبل الأساتذة له، كمكمل لتقييمات الطلبة لعدم الشعبية النسبية وللأسباب التالية:

- الملاحظات متحيزة بسبب الاعتبارات الشخصية والذاتية؛
- الملاحظات لا يمكن الاعتماد عليها، إذ يمكن أن تنتج عن البحث مراجع متداخلة منخفضة الموثوقية؛
- مراقبة واحد غير عادل، فمراجعة الأقران للبحوث عادة ما يكون له مرجعان أو ثلاثة؛
- تستغرق الملاحظات داخل الفصل الكثير من الوقت؛
- فقط الطلبة الذين يراقبون الأستاذ على مدار السنة يمكنهم حقا تقييم أداء التدريس؛
- لا تقيس مقاييس تصنيف الأقران المتاحة خصائص فعالية التدريس الهامة؛
- ربما لن يكون للنتائج أي تأثير في التدريس؛
- بيانات المراقبة غير مناسبة لقرارات تلخيصية من قبل المسؤولين؛
- لا يقدر التدريس بقدر ما يقدر البحث².

يعد التقييم البيليومتري الأداة الشائعة في تكملة تقييم الزملاء، فالكثير من وكالات التمويل والجامعات تقوم بنشاط متابعة مؤشرات قابلة للقياس الكمي لتقييم البحث، ويمكن استخدام القياسات البيليومترية لتحقيق التطوير والنشر

¹ محمد صاري، التقويم وأثره في تحسين أداء الأستاذ الجامعي، مجلة المخبر أبحاث في اللغة والأدب الجزائري، المجلد2، العدد2، 2005، ص77.

² Ronald.A.Berk, **Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness**, international Journal of teaching and Learning in Higher Education, Vol(17), No(1), 2005, pp50,51.

والوضع الراهن في مجال المعرفة، باستخدام التحليلات الإحصائية على البيانات البيولوجرافية، ويمكن هذا النوع من التقييم من التحقق علميا من النسخ المتماثلة وتحيز المراجع، وكذلك المنشورات والاقبسات القائمة على البيليومتري فعلى سبيل المثال أوراق البحث تتم مراجعتها قبل قبولها النشر في المجلات، ليتم مراجعة المجلات واختيارها لتضمينها في قواعد بيانات الاقتباس، ولا يزال الجدل قائما حول تحيزات في المراجع المضمنة في البيانات البيليومترية، ولكن بوجود كمية كبيرة من البيانات فإن تأثير التحيزات الفردية يكون أقل ما يجعل النتيجة أكثر موضوعية من تقييم زملاء المباشرة¹.

– **تقييم الطلبة:** يعتبر أسلوب تقييم الطلبة للأستاذ الجامعي من الأساليب الشائعة في الجامعات فالتطلب مدخل مهم من مدخلات العملية التعليمية، يتمتع بالقدرة على إصدار أحكام تتصف بالمصداقية كونه له علاقة مباشرة بالأستاذ الجامعي، فهذه الطريقة تستخدمها كثير من جامعات العالم، بغرض تحسين الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي، حيث تأخذ نتائج تقويم الطلبة بشكل جدي من قبل أساتذة الجامعة²، كما يعد تقييم الطلبة واحدة من أكثر الأدوات وزنا لتقييم التدريس في الفصول الدراسية وربما لم تصبح أي طريقة أخرى لتقييم مقدسة جدا، إذ يعد التحقيق في تصورات الطلبة لعملية التقييم أمرا جوهريا، خاصة في الجامعات حيث تلعب نتائج التقييم دورا مركزيا في قرارات التعيين والترقية، ويمنح للطلبة أيضا إحساسا بالانتماء إلى المجتمع الأكاديمي³.

على الرغم مما يقال عن مستوى الطالب الجامعي لغويا ومعرفيا ومنهجيا، إلا أن فيهم من يمتلك حدسا يؤهله للتمييز الموضوعي بين المعرفة لغثة التي تعرض عليه وبين المعرفة الدسمة، وبين المعرفة البالية القديمة والمعلومات الحديثة والأصيلة وبين الطريقة المشوقة والمرغبة في التعلم، وبين الطريقة المرهبة التي تمتد الذهن وتمس الفكر ويجري عادة هذا التقييم عن طريق ملء الطالب لاستمارة، تقدمها له الإدارة أو أستاذ المادة في نهاية السداسي أو السنة الدراسية، وتشتمل هذه الاستمارة معلومات متنوعة تخص الجوانب العلمية والمنهجية، البيداغوجية، والنفسية لأستاذ مادة معينة، ثم يكلف الطالب باختيار علامات رقمية أو ملاحظات نوعية تتعلق بالكفاءات التعليمية لأداء المدرسين كما هو موضح في الجدول التالي⁴:

¹ Mu-Hsuan Huang, A Comparaison of Three Major Academic Rankings For World Universities: From A Research Evaluation Perspective, Journal of Library And Information Studies, Vol(9), No(1), 2001, P4.

² خالد بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص388.

³ Sahail Asassfeh et al, Student Faculty Evaluations (SFE) at Jordanian Universities: A Student Perspective, Educational Studies, Vol(40), No(2), 2014, pp122,123.

⁴ رضا عامر ونسيمة كريع، إشكالية التقويم الجامعي وأثره في تحسين مردود الأستاذ الجامعي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد8، 2010، ص250.

الجدول رقم (2-1): نموذج لتقييم الطلبة لكفاءات الأساتذة

هـ	د	ج	ب	أ	الملاحظات
ضعيف	دون الوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	الكفاءات
					الكفاءات اللغوية للأستاذ
					الكفاءات العلمية (تحكمه في المعرفة)
					الكفاءات المنهجية
					الكفاءات البيداغوجية
					آليات توصيل المعرفة
					كفاءته في المزج بين النظري والتطبيق
					كفاءته في التعامل مع الطلبة

المصدر: رضا عامر ونسيمة كريع، إشكالية التقييم الجامعي وأثره في تحسين مردود الأستاذ الجامعي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 8، 2010، ص 251.

فالجامعات بحاجة إلى جودة المدخلات، لاتخاذ قرارات بشأن ترقية المحاضرين والراتب ومختلف العقود، ومن المهم التأكيد على أنه يمكن استخدام استبانات الطلبة المصممة بشكل صحيح، كملف لقياس الأداء التدريسي، ومع ذلك ينبغي أن يأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن للطلبة إصدار أحكام حول الأداء الجامعي من جميع الجوانب، فعلى سبيل المثال لا يمكن للطلبة إصدار أحكام دقيقة إذا تم سؤالهم عن موضوع المحاضرين، لأن خبرتهم قد لا تكون كافية لتوفير معلومات قيمة¹.

يمكن ذكر عدة فوائد من مشاركة الطلبة في تقييم جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي نوردتها في الآتي:²

- تحقيق مبدأ هام من مبادئ الجودة الكلية في التعليم العالي، ألا وهو مشاركة جميع العناصر المؤلفة له في تأمين الجودة ما ينعكس إيجاباً على مستوى هذه الجودة وعلى إمكانية تحقيق أهدافها؛
- نشر ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة التعليمية ككل؛

¹ Cagri Tugrul Mart, **Student Evaluations of Teaching Effectiveness in Higher Education**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol(7), No(10), 2017, P57-58.

² رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 352، 353.

- زيادة مستوى رضا الطلبة عن مؤسستهم التعليمية التي تتيح لهم تقديم الجوانب المختلفة للعملية التعليمية فيها وكسب ولائهم لها؛
- تحديد مواطن القوة والضعف في مكونات العملية التعليمية من وجهة نظر المستفيد الأول منها وهو الطالب؛
- التحديد الدقيق لحاجات الطلبة التعليمية وغير التعليمية؛
- الاستفادة من وجهات نظر الطلبة لتطوير المؤسسة التعليمية؛
- كسب السمعة الحسنة للمؤسسة التعليمية؛
- تعريف الطلبة على أداء أساتذتهم من خلال عدة مواقف؛
- إشراك الطلبة في تقييم أساتذتهم يجعلهم أكثر نشاطاً، وتشريكهم في تطوير العمل الجماعي؛
- تقنين العلاوات أو الترقيات التي تمنح للأستاذ الجامعي نتيجة حصوله على التقويم الجيد.

خلال الفترة الماضية ذكرت العديد من الأوراق تطوير واستخدام تقييمات أساتذة الجامعة عبر الأنترنت للطلبة الذين يتلقون تعليماتهم عبر الأنترنت، أو في فصل دراسي في تقييم نموذجي عبر الأنترنت، يتم تزويد الطلبة بعنوان موقع ويب، يمكنهم من الوصول إلى أداة المسح قبل إعطائهم إجاباتهم، بحيث لن يتمكن الأساتذة من الوصول إلى الردود الفردية لأي طالب، وسيحصلون على نتائج الاستطلاع بشكل موجز، بعد ذلك يتم نشر الدرجات النهائية، بعد أن يقوم الطلبة بتسجيل الدخول إلى النظام عبر الأنترنت باستخدام رقم هوية، يمكنهم الإشارة إلى ردودهم على عناصر إجابات متعددة، وكتابة إجاباتهم على الأسئلة المفتوحة، بعدها يمكن للطلبة استلام مستند مطبوع يتحقق أنهم أكملوا التقييم، يتم إعطاء الطلبة بشكل عام على الأقل أسبوعين لتقديم تقييماتهم، وعادة ما تكون قريبة من نهاية الفصل الدراسي تتميز طريقة التقييم عبر الأنترنت لجمع تقييمات أساتذة الجامعة بالعديد من المزايا عن الطريقة التقليدية في فئتها فبمجرد إنشاء نظام تقييم عبر الأنترنت يمكن تجنب العديد من تكاليف الطريقة التقليدية، كتكاليف الطباعة توزيع وجمع ومسح وتخزين المسوح الورقية، كما أنها أقل عرضة لتأثير أساتذة الجامعة من داخل الفصل، فالطالب يستجيب للاستطلاع عبر الأنترنت من جهاز كمبيوتر شخصي خارج الفصل الدراسي، خلال فترة زمنية بعيدة نوعاً ما عن الفصل الدراسي، علاوة على ذلك لن تكون هناك فرصة للأستاذ لتغيير البيانات بعد أن تم جمعها، كما يكون لدى الطالب عدة أيام لتقديم تقييمهم، وبرمجة النظام عبر الأنترنت لإرسال إخطارات التذكير، لأولئك الطلاب الذين لم يردوا بعد على الاستبيان، وفي الجهة المعاكسة هناك من انتقد هذه الطريقة لصعوبة الوصول إلى النظام عن بعد، واستخدامه كما أن شكاوي الطلبة حول التقييمات عبر الأنترنت قد تستغرق وقتاً طويلاً للغاية، والخوف من أن ردودهم قد لا تكون مجهولة المصدر من خلال اختراق نظام الأنترنت¹.

¹ Curt.J.Dormmeyer et al, **Gathering Faculty Teaching Evaluations By In-Class and Online Survey: Their Effects On Response Rates and Evaluations**, Assessment and Evaluation In Higher Education, Vol(29), No(5), 2004, pp612,613.

نما استخدام التقييمات عبر الأنترنت بسرعة، حيث أكد كل من (Anderson et al (2006 أن النسبة المئوية للجامعات الأمريكية التي تجري تقييمات عبر الأنترنت زادت من 2% إلى 33% بين عامي 2000 إلى 2005، هذا النمو يعكس المزايا العديدة للتقييمات عبر الأنترنت، ولاحظ (Dommeyer et al (2004 أنه يتم تحقيق وفورات كبيرة في التكلفة عند الانتقال إلى التقييمات عبر الأنترنت، فعلى الرغم من الشعبية المتزايدة للتقييمات عبر الأنترنت، يبدو أن أساتذة الجامعة مترددون من الفكرة، وينبع هذا التردد من معدلات الاستجابة المنخفضة التي لها القدرة على خلق التحيز إذا كان الطلبة الذين أكملوا التقييمات عبر الأنترنت مختلفين بشكل كبير من الطلاب المسجلين في الفصل¹.

– **التقييم الذاتي:** يقصد به قيام الأستاذ الجامعي بنفسه بعملية تقييم فعالياته التدريسية أثناء المحاضرات باستخدام نماذج خاصة لهذا الغرض، وقد تكون مشابهة لنماذج تقييم الطلبة، ومن ثم تقارن نتائج النوعين من التقييم ببعضها البعض أو من خلال تسجيل جميع فعاليتهم وسلوكياتهم أثناء المحاضرة على شريط فيديو، من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في تلك الفعاليات، وتهدف الجامعة من وراء استخدام هذا الأسلوب إلى تشجيع الأستاذ وتعيده على انتقاد ذاته، ومن ثم تحسين مستوى أدائه، وما يعاب على طريقة التقييم هذه أن أساتذة الجامعة يميلون لإعطاء أنفسهم تقديرات أعلى من التقديرات التي يعطيها لهم الطلبة، وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي الاعتماد على مختلف هذه الأساليب، من أجل الحصول على تقييم فعال يسمح بإبراز معلومات موضوعية وصحيحة وصادقة عن جوانب الضعف والقوة في أداء الأستاذ الجامعي².

يوجد عدة طرق لتطبيق التقييم الذاتي منها:³

- أن يقوم الاساتذة بتقييم أنفسهم، وذلك باستخدام نماذج خاصة لهذا الغرض قد تكون شبيهة أو مطابقة أحيانا لنماذج تقييم الطلبة، ومن ثم تقارن نتائج النوعين من التقييم ببعضهما.
- أن يقوم الأساتذة بتسجيل جميع فعاليتهم ونشاطاتهم وسلوكياتهم، خلال المحاضرة على شريط فيديو، ثم يقوم بعد ذلك باستعراض ذلك الشريط المسجل، وتحليل ما يحتويه من فعاليات وممارسات تدريسية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في تلك الفعاليات، ومن ثم التوصل إلى حكم ذاتي عن مدى كفاءته وقدرته في التدريس الجامعي.

¹ Clifford Nowell et al, **Assessing Faculty Performance Using Student Evaluations of Teaching In An Uncontrolled Setting**, Assessment of Evaluation In Higher Education, Vol(35), No(4), 2010, P465.

² صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص145.

³ عماد محمد محمد عطية، **التعليم الجامعي: تاريخه-فلسفته-بيئة الحرم الجامعي**، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2014 شارع الملك فيصل الهرم، ص305.

المطلب الثالث: تطوير أداء الأستاذ الجامعي

إن البحث في سبل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي والمهني للأستاذ الجامعي، يجب أن ينطلق من عدة منطلقات وجوانب عدة، وذلك بوصفه مدرسا وباحثا ومفكرا ومشرفا على أبحاث الطلبة، وعضوا فعالا في خدمة المجتمع ومرشدا للطلبة، ولكل جانب من هذه الجوانب شروط وأدوات لتحسين أدائه والارتقاء به، لذلك فإن مهنة التدريس الجامعي تتطلب شروطا وظروفا ومستلزمات تقتضي توفيرها، للرفع من مستوى أداء الأساتذة الجامعيين وتحقيق الأهداف المسطرة من هذه المهنة، ومن السبل والآليات اللازمة لتطوير وترقية وتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في نظام ل م د نجد:¹

- التقليل قدر الإمكان من فرص تكليف الأساتذة بمهام إدارية وبيداغوجية تثقل كاهل الأستاذ، وتأخذ منه الوقت والجهد الكبيرين، مما يترك له أثر سلبي يتمثل في الانشغال والتكليف الزائد عن قدرته، هذا ما نراه الآن في نظام ل م د حيث كلف الأستاذ الجامعي بمهام أخرى تفوق طاقاته مثل مسؤول تخصص، المرافقة البيداغوجية؛
- تحسين المستوى الاقتصادي للأستاذ الجامعي والرفع من مكانته الاجتماعية لتجنب الأعمال الإضافية أو المحجرة إلى الخارج طلبا للرزق، وتأمين المستوى المعيشي اللائق به؛
- تأمين البيئة الجامعية المتحررة من كل قيد أو خوف ضمن حرم جامعي آمن، بالشكل الذي يسهم في إطلاق قدرات وإبداعات هذا العضو؛
- تأمين مستلزمات التعليم الجامعي من مكاتب ومعدات وتقنيات علمية حديثة، وتوفير الدوريات والمجلات العلمية الحديثة، وكل ما من شأنه أن يطور العملية التربوية والقيام بالبحث العلمي والدراسات التي تطور عمل الجامعة؛
- اعتماد مبدأ التدرج العلمي حيث يأخذ كل أستاذ مكانه المناسب واللائق ضمن الهيكل الجامعي، بما يوازي ما يتمتع به من مكانة علمية توفرها درجته في سلم التدرج العلمي، مما يحفز ذلك هذا الفاعل على الجد والمثابرة وتطوير الذات والبحث العلمي، للوصول إلى مثل هذه المكانة المناسبة في سلم التطوير والتدرج العلمي؛
- التمكن من المواد التعليمية التي يدرسونها والتنوع في مواضيعها بالشكل الذي يقدم إضافة للأستاذ والطالب؛
- التواصل والاطلاع على أحدث أساليب التدريس والتقويم وحضور الدورات الخاصة بذلك؛
- التدريب أثناء الخدمة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريس وتطوير القدرات الذاتية العلمية وتنميتها خاصة في استيعاب وفهم اللغات الأجنبية، وذلك لمسايرة التطورات الحاصلة في جميع الأنظمة التعليمية ومنها نظام ل م د؛
- الحرص على حضور المنتقيات الدولية والوطنية والندوات ذات الصلة بموضوع تخصص؛

¹ رضوان بواب وصبرينة ميلاط، الأداء المهني للأستاذ الجامعي في نظام LMD: محددات المهنة وسبل تحسينها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 2021، ص 77-79.

- الانخراط في مخابر البحث وفرق البحث، وذلك للاستمرار في إجراء البحوث وعدم الانقطاع عنها والتأليف هذا ما سيؤثر إيجاباً على مستوى الأستاذ؛
- دعم التكوين المستمر لأساتذة التعليم العالي حتى تتلائم تكويناتهم مع أهداف المنهاج الذي يجب أن يزوج بين النظري والعملي؛
- توفير مناخ ملائم لتكوين الأستاذ بما يوازي التكوينات النظرية والعملية، والتي تسمح له بتحقيق الكفايات اللازمة التي تتناسب ومطالب سوق الشغل في علاقته بمحيط الجامعة، وذلك عبر إيجاد الشراكات مع مقاولات وشركات ميدانية تسمح بذلك.

لما كان لأستاذ الجامعة في مؤسسات التعليم العالي من الأهمية، وتلك الأدوار التي يقوم بها في إعداد الكفايات البشرية للمجتمع في التخصصات المختلفة، وأيضاً البحث العلمي الذي يساهم في تطوير المجتمع، فمن الضروري أن ينال من العناية والاهتمام بالقدر الذي يتناسب مع الأدوار الكبيرة التي يقوم بها، وفي الواقع أن هناك الكثيرين من الأساتذة بمؤسسات التعليم العالي، لم ينالوا إعداداً تربوياً خاصاً بالمناهج وطرائق وأساليب التدريس وكيفية التعامل مع الطلبة وغيرها من الأمور التربوية اللازمة له كأستاذ ومعلم ومربي، ويتم في الغالب تعيين الأستاذ بعد حصوله على درجة علمية عليا في أحد فروع العلم المختلفة، وذلك دون النظر للكفاية التدريسية أو المهنية، ودون مراعاة لسماته الشخصية التي ينبغي أن تكون معياراً أساسياً عند اختياره أستاذاً، وإذا كان هناك قصور في الكفايات التدريسية والمهنية، وفي السمات الشخصية للأستاذ الجامعي، فلا يجب أن يمارس وظائفه العلمية والتربوية إلا بعد أن يتلقى التدريبات الكافية التي تؤهله للقيام بأدواره المختلفة خير قيام، ليس هناك بديل إلا بتحسين أداء الأستاذ الجامعي وتنمية كفاياته التدريسية والمهنية أثناء القيام بعمله وتنوع أساليب تحسين أداء الأستاذ الجامعي في أثناء الخدمة وتعدد، ومن أهم هذه الأساليب ما يعرف اصطلاحاً بالأساليب الذاتية والأساليب المهنية¹.

فيما يلي شرح لمختلف هذه الأساليب:²

- **الأساليب الذاتية:** تقع مسؤولية تنفيذ هذه الأساليب على الأستاذ الجامعي نفسه، فعليه بتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنته العلمية والتربوية، مما يؤدي إلى رضاه عن عمله وسعادته به، الطموح الشخصي للأستاذ وقابليته للتقدم ومدى تأثره بالتشجيع وبموامل التطور المحيطة به، وعلى المستوى العلمي والتربوي والثقافي الذي يود الوصول إليه وعلى قدرته على رؤية نواحي القوة والضعف لديه، وعلى الأستاذ الجامعي الذي يريد أن تصل كفاياته المهنية والتدريسية إلى درجات عالية، أن يوسع من طموحاته الشخصية، بما يجعله دائماً على قناعة أن هناك مستوى أعلى

¹ محمد قشار وآخرون، **الفعالية في التدريس بمؤسسات التعليم العالي**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 8، 2010 ص155.

² المرجع السابق، ص 156، 157.

مما هو فيه، ويجب عليه الوصول إليه وللوصول إلى ذلك المستوى عليه أن يدرّب نفسه على قابلية التقدم في عمله الاطلاع الواسع للأستاذ الجامعي عامل أساسي وهام لنموه العلمي والثقافي، فمما لا شك في أن مهنة التدريس الجامعي تتطلب التثقيف الذاتي للأستاذ، ويشمل مجالات التخصص ومجالات الثقافة المختلفة فهي تتيح له فرصاً واسعة للنمو المهني.

- الأساليب المهنية: إن تنمية وتطوير كفايات وفعالية الأستاذ بمؤسسات التعليم العالي، تقتضي تنمية وتحسين أساليبه المهنية كمعلم ومرّبي في المقام الأول، ولذلك لم يكن مستغرباً أن تولي مؤسسات التعليم العالي، والمنظمات الإقليمية والدولية ذات الصلة بالتعليم العالي هذا الأمر الاهتمام الكبير، فتم اختيار الموضوع للمناقشة والدراسة في أول مؤتمر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي في الوطن العربي، واتخذ المؤتمر ثمان عشرة توصية في مجال تنمية الكفايات العلمية والتربوية، تضمنت إحداها إعطاء الأولوية الكبرى للتكوين العلمي للأساتذة بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي وتمكينهم من متابعة نموهم العلمي، وتوفير وسائل البحث، والاطلاع على المعرفة الجديدة عن طريق الإجازات الدراسية وفرص التفرغ، وتبادل الزيارات بين الجامعات في الداخل وفي الخارج، ودعم المكتبات بالمراجع الأساسية والكتب الحديثة والدوريات العلمية، كما تضمنت توصية في وضع الخطط، وتنظيم البرامج المناسبة للإعداد المهني التربوي للأساتذة في مؤسسات التعليم العالي، إحكاماً لمقومات التدريس الناجح، والتفاعل المثمر بين الأساتذة والطلاب في العملية التعليمية، ويقترح أن تشمل برامج الإعداد المهني التربوي دراسات نظرية وتطبيقية في مجالات أسس التعليم ومبادئه، وخصائص المتعلم في المستوى الجامعي، وأهداف التعليم الجامعي وسياساته، وقواعد التدريس وطرائقه وتقنياته ومبادئ القياس والتقويم وتطبيقاتها في نظم التعليم العالي.

ختاماً لهذه النقطة المتعلقة بتطوير أداء الأستاذ الجامعي، يمكن اقتراح ما يلي:¹

- ضرورة اهتمام واعتراف الإدارة الجامعية بأهمية تطوير أداء الأستاذ الجامعي، وتنظيمه والتخطيط له عن طريق سن اللوائح والأنظمة المشجعة لذلك، لتمييز الراغب في التطوير عن غيره في جميع المجالات الأكاديمية سواء الإعداد التربوي، التخصصي، البحثي، الإداري، أو التقني أو غيرها من المجالات المرتبطة بعمل الأستاذ الجامعي؛
- ضرورة اهتمام الأستاذ الشخصي بقضايا تطوير الأداء في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وغيرها من الوظائف الأكاديمية، والشعور بالحاجة إلى ذلك، ومن ثم الانطلاق إلى التطبيق العملي لهذا الاهتمام؛
- ضرورة إقامة برامج ودورات التطوير للأداء العلمي والتربوي والتقني وغيرها للأستاذ الجامعي، سواء على المستوى المحلي للأقسام أو الكليات أو حتى الجامعات، مع ضرورة مراعاة الكثير من الأمور المهمة والمتعلقة بالموضوع؛
- ضرورة أن تكون موضوعات الدورات التدريبية المتعلقة بتطوير الأداء في وظائف الجامعة الثلاث، التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بداية يلي ذلك التوسع ليشمل الوظائف الجامعية الجديدة.

¹ عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة الجامعية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص147-150.

المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي

بعد ما تم عرض الجوانب النظرية لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدة، يتم فيما يلي تبيان العلاقة بين كل من جودة الحياة الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الأستاذ الجامعي من خلال العلاقات الثنائية التي تحدد دور الوساطة بين المتغيرات.

المطلب الأول: جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي

لقد اتسعت دائرة الاهتمام في الآونة الأخيرة لمفهوم نوعية أو جودة الحياة الوظيفية لما له من علاقة بجوانب معينة من حياة الفرد العامل، ولا سيما إذا ما تعلق الأمر بنوعية حياة الأستاذ الجامعي، باعتباره الوسيط الأول في نقل واكتساب، وبناء مختلف أنواع المعارف النظرية منها والتطبيقية، وتوزيعها واستخدامها، فضلا عن كونه جزء لا يتجزأ عن منظومة التعليم العالي ولا سيما الجامعة، هذه المؤسسة أو الوحدة الاجتماعية التي تتكون من مجموعة من الإدارات والأقسام والكليات والأعداد المعتبرة من طلاب العلم والمعرفة، يسهر على تأطيرهم وتقديم مختلف الخدمات لهم أفراد وجماعات مزودين بجملة من الاستخدامات والكفاءات، وهذا قد يتطلب نوع من الخصوصية من المناخ، وفي البيئة التي يعمل فيها، بالشكل الذي يحفزه ويدفعه أكثر لممارسة مختلف أدواره، ويزوده بالجاهزية من أجل استيعاب التحولات السريعة التي يتصف بها مجال المعلومات والمعرفة، وبالتالي إعادة إنتاج ما أمكن من المعرفة، ومشاركتها مع الآخرين أفرادا كانوا أم جماعات، طلبة، أساتذة، ومجتمع، فالبيئة والمناخ والظروف التي يعمل في إطارها الأستاذ الجامعي قد تؤثر بشكل أو بآخر على مستوى أدائه وإنتاجه، زيادة على أهمية الأستاذ في حد ذاته الذي يعد حلقة مفصلية في اكتساب، إنتاج ونقل وتوزيع واستخدام المعرفة، فهو حامل، ناشر ومستخدم وموزع لها، وهذا ما قد يتطلب توفير الفضاء المناسب والجيد الذي يجعله يمارس أدواره البحثية والتعليمية في أحسن صورة¹، وإتاحة فرصة أكبر للأستاذة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتوفير فرص للتنمية المهنية والترقيات وفقا للقوانين وأنظمة واضحة ومحددة، والخضوع لنظام عادل في التعويضات والعمل على خلق بيئة عمل تمتاز بالتواصل الفعال بين الأساتذة بعضهم ببعض وبين الإدارة، وكذلك دعم العلاقات الاجتماعية بين الأساتذة في الجامعة، والعمل على الموازنة بين الحياة الخاصة والأكاديمية لهم يجعلهم يقدمون عملهم بصورة مرضية، يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وتجويد مخرجاتها والمتمثلة في خريجها من الطلبة والبحث العلمي والبرامج الموجهة لخدمة المجتمع².

¹ فاطمة بوقريط، جودة حياة العمل وإدارة المعرفة لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة جيجل، مجلة المعيار، المجلد 26، العدد 63، 2022، ص ص 792، 793.

² عمار حمامة، جودة الحياة الأكاديمية وعلاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص 126.

يمكن توضيح العلاقة بين بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي في التالي:

- **تطوير المسار الوظيفي:** فأداء الأستاذ يعتبر بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الرتبة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، مما يستدعي متابعة أدائه، وقياسه بالمؤشرات المناسبة للاستدلال على إنتاجية ومستوى أدائه في وظيفته، وتقويمه في الرتبة المرقى إليها، قائما على عنصر الكفاءة والإبداع والتفوق في أداء العمل الأهمية اللازمة عند الترقية من قبل الجامعة وإدارتها، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على معدلات الإنتاجية العلمية والعملية للأستاذ، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال إشباع حاجات التميز لديه وطموحاته التي يسعى لها، وتحقيق أهداف الجامعة من خلال تحقيق الإنتاجية المطلوبة لضمان الاستمرارية والبقاء والمنافسة والنجاح¹.
- **الأجور العادلة:** تنطوي هذه الاعتبارات على مدى تأثر المستوى الأخلاقي للأساتذة بالأجور التي يتقاضونها، وعلى العدالة والمساواة في توزيعها، فأداء الأساتذة يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات، والأجور أحد أهم هذه العوامل التي تؤثر إيجابا على الأداء في حال كانت مرضية ومشبعة لحاجة الأساتذة، فهي تساهم بقدر ما في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد بذات القدر التي تساهم به في تحسين أدائهم في العمل، كما تعكس المركز الاجتماعي للأستاذ ولأسرته، بما تمكنه من الاستغناء عن حاجة الآخرين في سد حاجاته من سلع وخدمات، كل ذلك يدخل الطمأنينة في قلب الأستاذ، ويضع المنصب الذي يعمل به على سلم أهميات الحياة له، ويحرص أشد الحرص في المحافظة عليها، والعمل بحرية حتى يرتقي بها، لأن هذا الارتقاء سيصاحبه ارتقاء على المستوى الشخصي له ولأسرته².
- **الأمن والصحة المهنية:** تؤثر ظروف العمل داخل الجامعة على درجة تقبل الأستاذ لبيئة عمله، حيث أن إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية، ودورها في التفوق والتميز على الآخرين يجعل هذه البيئة مصدرا لجذب الأساتذة ومن ثم تؤدي إلى تعزيز كفاءة الأداء وفعاليتيه، فبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين إدارة بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله وبالتالي هي مسؤولة شاملة لجميع أقسام الجامعة، وذلك لانعكاسها على سلامة وصحة الأساتذة وفعاليتها³.

إن احتواء الجامعة على مكاتب، قاعات ملائمة وأخرى للإشراف، مخابر متخصصة، توفير مدرجات لائقة لممارسة الفعل البيداغوجي، والوسائل التكنولوجية بما في ذلك التدفق السريع للأنترنت، إنشاء المجالات العلمية، منح التسهيلات الكفيلة بالدخول إلى مواقع المعلومات العالمية، إعطاء الأفضلية لذو المواهب والكفاءات وفق أسس شفافة، من شأنه التفرغ الكلي لإنتاج المعرفة، عن طريق توفير المناخ الاجتماعي والمهني المناسب للأستاذ، لكي لا ينشغل بأعباء الحياة الاجتماعية من مسكن، وكراء، وأن يكون هذا الإنتاج فيه نوع من الاستمرارية، ويتعد عن كونه

¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 89-95.

² عماد منصور أحمد حلاوة، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

³ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 92-96.

وظيفة يحصل من خلالها الأستاذ على دخل، إلى كونه رسالة سامية مع إحاطته بنوع من التحفيز والتشجيع والمكافآت المادية، التي أثبتت نتائج البحث غيابها زيادة على التنسيق مع مخابر الجامعات الوطنية والدولية، وتنظيم مختلف التظاهرات العلمية ذات الطابع الوطني والدولي¹.

– **التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:** يعتبر توازن الحياة الشخصية والوظيفية من أهم الأبعاد التي يمكنها أن تؤدي إلى فشل أو نجاح العمل والجامعة، وبالتالي تقع مسؤولية التوازن على الجامعة وعلى الأساتذة على حد سواء وتتوقف مسؤولية الجامعة اتجاه هذا التوازن على الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي تعدها بهدف إيجاد التوازن في الحياة الشخصية والوظيفية للأساتذة، إضافة إلى تلبية حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، ومسؤولية الأستاذ اتجاه هذا التوازن يتوقف على قدرته في القيام بالتزاماته الشخصية والوظيفية دون أن يكون ذلك على حساب مسؤوليته الخاصة بالعمل، ودون أن ينعكس سلبا على أداء الأستاذ له في إنجاز المهام المطلوبة منه في العمل².

إذا أرادت الجامعة أن تحقق هذا التوازن الذي يؤدي إلى تعزيز الأداء والإنتاجية، وتحقيق أهدافها فعليها القيام بما يلي³:

○ **مبادرات الحياة / العمل:** تتمثل في السياسات والإجراءات المتبعة من قبل الجامعة، بهدف تمكين الأساتذة من إنجاز عملهم، وإعطاء مرونة لمعالجة اهتماماتهم الشخصية والعائلية.

○ **ثقافة العمل / الأسرة:** يتوقف على مدى اعتراف واحترام ثقافة الجامعة للالتزامات والمسؤوليات العائلية للأستاذ من جهة، وكذلك تشجيع إدارة الجامعة، والأساتذة للعمل معا لتلبية احتياجات عملهم واحتياجاتهم الخاصة.

– **المسؤولية الاجتماعية:** إن المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية التي تقع على عاتق الأستاذ الجامعي، تتمثل في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة، لشغل مناصب العمل ذات الكفاءات النوعية، كما قد تقع على عاتقه أيضا مسؤولية حل المشاكل المجتمعية، من خلال تقديم مختلف نتائج الأبحاث إلى الفاعلين والقائمين على التنمية، ومن المفترض أن تكون جميع الظروف المادية والمعنوية مهيأة له لأداء أدواره بكل سهولة، ودون تعقيد، فظروف العمل المعنوية قد تؤثر إلى حد ما أكثر من غيرها في أداء الفرد، ولا سيما الأستاذ الجامعي الذي يحتاج إلى نوع من الاحتواء والتشجيع الخاص، من أجل أدائه التعليمي من ناحية، وكذلك ممارسته للبحث العلمي من ناحية أخرى⁴.

– **العلاقات الإنسانية:** تعد العلاقات بين الأساتذة والإدارة وعلاقات الأساتذة ببعضهم البعض، وكذلك علاقة الأستاذ بالجامعة، من أهم العوامل المؤثرة على سلوكياته ومخرجات الأداء لديه، كما يعد أحد محددات سلوك الأساتذة داخل

¹ فاطمة بوقريط، مرجع سبق ذكره، ص 809.

² خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96، 97.

³ المرجع السابق، ص 94.

⁴ فاطمة بوقريط، مرجع سبق ذكره، ص 805.

الجامعة، نظرا للعلاقة المباشرة بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر على نجاح الجامعة، وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها إن توطيد العلاقات الانسانية مع كافة الأساتذة في الجامعة سواء كانوا، تتوقف على درجة تفضيل الأستاذ للانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه، وهذا ينعكس بالضرورة على الرضا الوظيفي للأستاذة، وبالتالي على فاعلية وكفاءة الأداء لديهم، كما أن طبيعة العلاقات السائدة في الجامعة يمكن تحديد مستوياتها بالآتي: العلاقة بين الأساتذة العلاقة بين الرؤساء، العلاقة بين الرؤساء والأساتذة، فالعلاقة الإيجابية للأستاذ مع محيد عمله توفر له إشباعا لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع، لذلك فالإدارة التي تتيح للأستاذة فرصة التفاعل والاتصال بينهم فإن الرضا الوظيفي لهم وأدائهم سيكون مرتفعا والنعكس صحيح¹.

المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

تعتبر موارد المنظمات صمام الأمان للحفاظ على ازدهارها، ومن ضمنها الموارد البشرية التي تعتبر من أهم المقومات الاستراتيجية لها، إذ يتوقف بقاءها وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها، ونظرا لأهمية العنصر البشري فإن إحدى المهام الرئيسية للجامعة، هي قدرتها على تكوين وتنمية الأستاذ الجامعي، وتشكيل وتعديل سلوكه وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقاته، وقدراته وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها في الجامعة، ومن أجل أن تحافظ على سلوك ومعدلات الأداء المطلوبة من الأساتذة، كان لزاما عليها العمل على توفير بيئة عمل جيدة تلي كافة متطلبات جودة الحياة الوظيفية، من بيئة عمل آمنة وصحية، عدالة اجتماعية استقرار وأمان وظيفي، وغيرها من المتطلبات.

- **الثقافة التنظيمية:** إن التحديات التي تواجه الجامعات في العصر الحالي تتطلب من قيادتها الجاهزية بالتخطيط والسياسات، وجلب رأس المال البشري، والمحافظة عليه بأساليب تتجاوز الارتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية والرسمية ومن تلك الأساليب تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، والتشجيع على تنميته مثل هذه السلوكيات الطوعية لما لها من دور بارز في تحقيق الأداء الأمثل بأقل الجهود والتكاليف²، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأساتذة تجاه جامعاتهم، والتي بدورها تتعدى مرحلة الولاء والانتماء، لتصل إلى درجة العطاء الذي يؤثر فيه الأستاذ الجامعة على نفسه، ويقوم بأعمال تطوعية اختيارية هادفة إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية الجامعة، دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك التطوعي، وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي

¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص93-96.

² أحمد تاوتي ورميلة عمور، اتجاهات العاملين حول دور الثقافة السائدة في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد5، العدد1، 2021، ص164.

مقابل ذلك، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية متكيفة قادرة على تفعيل وتشجيع الأساتذة على ممارسة السلوكيات الإيجابية التي تحتاجها، لتدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل الجامعة¹.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك الأساتذة في الجامعات، وقد كشفت الدراسات تأثيرها على سلوك المواطن التنظيمية إما سلبا أو إيجابا، تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها الثقافة السائدة وذلك من خلال تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي، فإذا كان من المتعارف عليه والسائد داخل الجامعة أن يمارس الأساتذة أنماطا من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع الأساتذة سيتأثرون بذلك، وبنعكس هذا الأمر على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الأستاذ بما هو مطلوب منه فقط، وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيكون حجم التصرفات التطوعية محدود للغاية وعليه فإن الثقافة التنظيمية قد تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكيات المواطن التنظيمية، وذلك تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة².

حددت الشمايلة (2004) مجموعة من العوامل المعززة لسلوك المواطن التنظيمية، منها قيم العمل التي تشير إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأساتذة والجامعة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات تأثير إيجابي فعندما يشعر الأستاذ بأن قيم العمل تتضمن احترامه واحترام حاجاته، فإنه سيتمسك بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، وأشارت إلى أن هذه القيم وإلى جانب خصائص العمل تشكل عوامل محفزة تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأساتذة، وبالتالي انخراطهم في ممارسة بعض أنماط الدور الإضافي، كما توصلت أيضا دراسة قام بها الباحث محمد ناصر وآخرون (2012) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سلوك المواطن التنظيمية وخصائص المناخ التنظيمي، الذي يمارس في ظل الأساتذة مهامهم، وخلصت الدراسة إلى ضرورة توسيع قاعدة المشاركة، وتشجيع ثقافة حرية التعبير، وتشجيع مظاهر وفرص الابتكار، فضلا عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التعاونية، وتشجيع الاتصالات غير الرسمية مما سيكون له دور في دعم وإشاعة روح المواطن بين الأساتذة في الجامعة³.

¹ مصطفى بن عودة، أثر الثقافة التكيفية على محددات سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 8، 2018، ص 535.

² سهام شخاوي، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن في المنظمة، مجلة معارف، العدد 20، 2016، ص 133.

³ سهام شخاوي، مرجع سبق ذكره، ص 133، 134.

- **التمكين:** تعد الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية لما تلعبه في بناء المجتمعات وضمان تقدمها، من خلال الوظائف الحساسة التي تقوم بها، وهي تخريج الكوادر المدربة، وإجراء الأبحاث العلمية التي تسهم بالدرجة الأولى في خدمة المجتمع، إذ يعتمد نجاح الجامعة في سعيها لتحقيق ذلك، على مدى توافر عناصر ممكنة من الأساتذة بالدرجة الأولى¹.

أدركت جامعات اليوم على أن الأساتذة هم أساس القوة والثروة، لذا تسعى إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة لتنمية القدرات والمهارات، لتأهيلهم على التكيف المستمر مع التحديات وتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المرغوبتين فلا يكفي الاستثمار فقط في الأستاذ، بهدف إنجاز المهام الموكلة إليه رسمياً بل تعدى الأمر ذلك وأصبحت الجامعات تبحث في السياسات التحفيزية، التي تحت الأساتذة على إظهار السلوكيات الإيجابية في الكلية، والتي تعبر عن أداء الأساتذة لمهام تفوق تلك التي يتضمنها وصف الوظيفة².

باعتبار الأستاذ مورد استراتيجي، زاد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطويره، ولعل من أهم التطورات المتلاحقة في السياسات التسييرية لهذا المورد بروز موضوع التمكين³، كأحد الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على ذلك، باعتباره يقوم على منح الأستاذ الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعه على المشاركة، والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحه الثقة والحرية لأداء العمل بطريقته دون تدخل مباشر من الإدارة وتفويضه، مما يولد لديه شعوراً بالتحفيز لتحمل المسؤولية، ويفجر لديه الطاقات الكامنة، والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيته نحو العمل وإنجازه بكفاءة، دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بخوافز، مما يؤثر في ترسيخ وتنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي، فالأستاذ قد يبادل إحساسه بالتمكين بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له، كمساعدة غيره من الأساتذة، وتجنب إثارة المشاكل، وأداء أعمال إضافية دون تدمير أو شكوى، والحرص على فاعلية الجامعة وتطورها، وبلورة سلوكه نحو الجامعة التي يعمل بها⁴ وذلك لن يتحقق دون تمكينهم، بما يجعلهم قادرين على أداء واجباتهم الملقاة على عاتقهم وتدفعهم إلى بذل الجهود الكبيرة في سبيل تحقيق أهدافها⁵.

¹ فيروز زروخي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² جنات بوخمحم وناجي بن حسين، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة وسطيف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 249.

³ فيروز زروخي وآخرون، التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص 69.

⁴ رقية جوامع، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 2020، ص 224، 225.

⁵ غني ناصر حسين، التمكين التنظيمي للتدريس الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، العدد 5، 2019، ص 131-133.

- **تصميم العمل:** تعرف طبيعة الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات، ولكل وظيفة دورها الواضح في الجامعة، وكل أستاذ مطالب بأداء وظيفته على وجه الكمال لتحقيق أهداف الجامعة، وهذا يتم بتحقيق مبدأ التخصص في مجال العمل، فشعور الأستاذ أنه في المكان المناسب سوف يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه وبمنحه الشعور بالراحة والرضا والاستقرار الوظيفي والانتماء، مما يؤثر إيجابا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الجامعة ككل¹.

- **التوازن بين العمل والحياة:** تقوم الجامعات في الوقت الحاضر بشكل مستمر بتنفيذ العديد من الاستراتيجيات والمبادرات والممارسات لتعزيز المواقف، والسلوكيات الإيجابية للأساتذة، لتحسين الأداء الفردي، في هذا السياق يعتبر سلوك الأستاذ بمثابة الحاسم في مكان العمل لتعزيز الأداء التنظيمي، علاوة على ذلك تصفه معظم الدراسات، بأنه سلوك إيجابي وبناء وجدير بالتشجيع من قبل الإدارة، فإذا تم التعامل مع الأساتذة باحترام وكرامة، فإن الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو الأكثر احتمالا، فتعزيز استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة داخل الجامعة يسهم في خلق جو إيجابي في بيئة العمل، فتحقيق هذا التوازن قضية أكثر أهمية، لكونه يميل إلى إظهار نتائج إيجابية كتحسين الصحة العقلية والمرونة وزيادة الإنتاجية والفعالية، ومستويات أعلى من الرضا والمشاركة وانخفاض التغيب، ورفع الروح المعنوية، فالأستاذ الذي حقق التوازن بين العمل والحياة على الأرجح يختبر أداء جيدا، ومع ذلك قد لا يمكن الأساتذة الذين لديهم مطالب عمل وعائلية متضاربة دائما من بذل جهد إضافي لجامعتهم، وإظهار مستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية كما هو متوقع من قبل الإدارة².

يمكن أن يبرز التوازن بين العمل والحياة مشاركة الأساتذة في سلوك المواطنة التنظيمية، مما يفيد في الاحتفاظ بأفضل الأساتذة، والتشجيع على إظهار المواقف الإيجابية كأحد أهم العوامل التي يمكن أن تشجع رضا الأساتذة وتمكنهم من القيام بمسؤولياتهم الشخصية، والعمل بطريقة متوازنة، فيمكنهم تقليل حدوث التوتر وعد الرضا، لهذا السبب يحتاج الأساتذة إلى وقت للمجتمع والأسرة والهوايات وغيرها لتحقيق توازن صحي بين العمل والحياة³.

- **المسؤولية الاجتماعية:** تعد المسؤولية الاجتماعية في الوقت الراهن من أهم القضايا التي تسعى الجامعات لممارستها وتطبيقها عبر مختلف أنشطتها، وذلك لتزايد الوعي بمدى أهميتها في التأثير إيجابا على تحقيق أهدافها واستمرارها في أداء أعمالها، وباعتبار المورد البشري من أهم أصحاب المصالح داخل الجامعة، تسعى هذه الأخيرة إلى التعامل مع هذا المورد بنوع من الخصوصية، ضمن مقارنة مسؤولة اجتماعيا، وذلك من خلال الالتزام بدورها الاجتماعي، والأخلاقي اتجاهه طيلة مساره الوظيفي، والمحافظة عليه وتقديم كل الخدمات اللازمة لتحسين ظروف عمله، وتجسيد المسؤولية

¹ عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني، مرجع سبق ذكره، ص175.

² Harikaran.S, Thevanes.N, **The relationships Among Work Life Balance Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: A review of Literature**, IOSR Journal of Business and Management, Vol(20), No(8), 2018, P27.

³ Heriyadi et al, **Improving Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction Leader- Member Exchange and Work Life Balance**, Binus Business Review, Vol(11), No(2), 2020, P98.

الاجتماعية ضمن جميع الأنشطة المتعلقة به، وبالنظر إلى أن الأستاذ كائن اجتماعي يتأثر سلوكه بهذه العوامل فتوفيرها بالقدر الكافي يساهم في التأثير على أدائه، ويجفز لديه السلوكيات الإيجابية والطوعية اتجاه الجامعة التي يعمل بها، تبرز في مشاركته المسؤولة والفعالة من خلال حرصه على حضور الاجتماعات، وتقوم المقترحات، وكذا التطوع لأداء الأعمال الإضافية والحفاظ على عتاد الجامعة، وتجنب إثارة المشاكل مع الأساتذة، ومساعدتهم على أداء أعمالهم، مما يعود بالنفع على الجامعة ويساهم في تطورها وبقائها¹.

إن مثل هذه الممارسات تساعد على تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة، ويساعدها على تعزيز أدائها الاجتماعي، كما أن تجسيد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأساتذة سلوك إيجابي، يساعد على غرس ثقافة للمسؤولية الاجتماعية في الجامعة، ويساعد على كسب ولاء الأساتذة بها، حيث يترتب على هذا الولاء تحقيق المواطنة التنظيمية، ما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للجامعة على الصعيد الداخلي والخارجي²، وفي هذا الصدد أكدت دراسات عديدة أن التزام الجامعة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الأساتذة بها، يعد أهم المؤثرات الأساسية في سلوكهم، مما يستدعي الأمر الاهتمام به والحفاظ عليه عن طريق التكثيف، والتنوع من برامج، وأنشطة المسؤولية الاجتماعية تعمل على تحقيق أقصى المنافع له، وتحفزه لتبني سلوكيات إيجابية تصب في مصلحة الجامعة، مثل سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد مطلب الكثير من المنظمات في عصرنا الحالي بسبب آثارها الإيجابية، والتي منها تحسين أداءها وزيادة فعاليتها وكفاءتها³.

- **الصحة والسلامة المهنية:** أدرك المجتمع الدولي عبر كامل هيئاته ضرورة الاهتمام بالصحة المهنية، لما تحققه من استثمارات كبيرة، ليس فقط على مستوى الميزانية، ولكن كذلك على مستوى الإنجاز وتحقيق الرفاهية، فأفرد الثامن والعشرين من أبريل كل سنة يوم دولي لتعزيز بيئة عمل لائقة وصحية وآمنة، فيما يعرف باليوم العالمي للسلامة والصحة المهنية في بيئة العمل، فالاهتمام ببحث تأثير الصحة والسلامة المهنية كمرتكز أساسي لنهج تمكين الأساتذة، من شأنه أن يعزز قيم الجودة الشاملة في التعامل مع ظروف عملهم، فترتفع دافعيتهم للعمل والإنجاز، وهنا يتحقق المقام لدراسة العلاقة الارتباطية التفاعلية القائمة بين الاستاذ ومحيط عمله، بكل ما يتضمنه هذا المحيط من ظروف فيزيقية وأجهزة مادية، وآلات وأدوات وطرق عمل، وأنظمة إنجاز تساعد على التكيف والمواءمة مع بيئة عمله، وذلك من خلال الاهتمام بصحة الأستاذ داخل فضاء العمل، وتقليل معدلات شعوره بالتعب أو الإجهاد، أو تعرضه

¹ محمد أمين بودماغ وريبع قرين، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب جيبل، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 3، 2021، ص 505.

² أحمد صخر ومفيد عبد اللاوي، دور المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ورقلة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 510.

³ خليفة بوزار ورشيد سامي، أثر تبني برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، مجلة آفاق علمية، المجلد 13، العدد 1، ص 663.

لحوادث عمل، أو لمختلف المخاطر والتهديدات التي تصيب أمنه وسلامته، مما يشعره بحالة من الرضا عن العمل تنعكس بشكل إيجابي على أدائه، فترتفع فرص تمكينه، وتزيد معدلات تحفيزه لسلوك المواطنة التنظيمية، الأمر الذي ينجم عنه تزايد معدلات الإنتاج، ونوعية الخدمات، فترتقي الميزة التنافسية للجامعة، وتكتسب سمعة طيبة تستقطب الجميع وتدفعهم لرغبة الانتساب¹.

المطلب الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي

تلعب الجامعات دوراً أساسياً في بناء المجتمعات ضماناً لتقدمها، وذلك من خلال الوظائف الحساسة التي تقوم بها وهي تخريج الكوادر المدربة، وإجراء الأبحاث العلمية، بالإضافة إلى خدمة المجتمع، ويعتمد نجاح الجامعة في سعيها لتحقيق أهدافها، على مدى توافرها على عناصر جيدة من الأساتذة، باعتبارهم الطاقة المحركة للجامعة، والعنصر الأساسي في العملية التعليمية والتعلمية، فهم عماد العمل الأكاديمي في الجامعة، يتحملون مسؤولية النشاط البحثي يضعون المناهج الدراسية، يحددون المقررات، إضافة إلى دورهم الفعال في خدمة مجتمعهم والنهوض بتنميته، إذ تجدهم يقومون بواجباتهم المحددة في بطاقة وصف الوظيفة، كما يقومون بأعمال خارج المهام المنوطة لهم، وهي أعمال تطوعية اختيارية لا ينتظرون مقابل أداءها أي مكافآت، وهي المهام التي يطلق عليها مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ تجدهم يتعاونون كزملاء فيما بينهم، يبذلون قصارى جهدهم لتحسين مهاراتهم، وفي أغلب الأحيان على حسابهم الخاص، يساعدون الطلبة الذين لا يقعون تحت إشرافهم، يقدمون النصح والإرشاد لهم يحاولون خدمة المجتمع، والمساعدة في حل مشاكله، إلا أن مثل هذه السلوكيات تبقى مهمة حفاظاً على التكافل الاجتماعي داخل الجامعة مما يسهم في رقي هاته الأخيرة².

إن ممارسة هذا النوع من السلوكيات هو مسلك صحيح لتأدية مهام التدريس الجامعي والإشراف بكفاءة، هذه الوظائف التي عرفت تغييرات لا يمكن تحقيقها إلا بالتعاون والتضحية، الذي يتعدى الإطار الرسمي للوظيفة، كون طبيعة العمل ومجاله غني بمواقف تستدعي الاستشارة سواء من الطلبة أو الزملاء أو المسؤولين في الإدارة، تستدعي تميز شخصية الأستاذ الجامعي بقيم إنسانية، اجتماعية، وأخلاقية لتتحدد بناء عليه استجابته حيال هذه المواقف والسلوكيات التي يفرضها مجال العمل، وبمراجعة البنود أو المؤشرات الدالة على سلوك المواطنة التنظيمية، تبين أنها تجسد قيماً سامية كوعي الضمير، والمساءلة الذاتية، والدعم والإيثار، كلها تتحكم في علاقات بينية متينة هادفة في الوسط الجامعي، تساهم في تحقيق الأهداف لجميع المتفاعلين فيه، إن إدراك الأستاذ الجامعي لدوره الهام والمسؤوليات الجسام الملقاة على عاتقه، وأنه

¹ ليليا بن صويلح، نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد1، 2022، ص ص270، 271.

² فيروز زروخي وعبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد12، العدد1، 2019، ص ص154-159.

العنصر رقم واحد في المعادلة، وعليه فإن بذل مزيد من الجهود أمر عادي جدا للقيام بدوره كما ينبغي، وأن ممارسته لسلوكيات تطوعية ما هي إلا إيمان بالرسالة التي يقوم بها، وهي ترجمة فعلية إجرائية لإدراك تام للدور¹.

حيث أشار كل من Konovsky et Pugh إلى ثلاث أنماط من السلوك يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الفعالية التنظيمية للجامعة، وهي أن تقوم الجامعة باستقطاب، واختيار الأفراد المؤهلين للعمل فيها والاستمرار معها، وأن يؤدي هؤلاء الأفراد أدوارهم الرسمية على أكمل وجه، وأن يصدر عنهم نشاطات لا رسمية خارج حدود الواجبات الوظيفية الرسمية التي تحددها اللوائح والأنظمة والقوانين، فإكتفاء الأستاذ الجامعي على أداء أدواره الرسمية فقط، لن يساهم بفعالية في تحقيق الجودة، وإنما يتحقق هذا الهدف من خلال ذلك السلوك الإضافي الذي يتعدى الدور الرسمي إلى أدوار أخرى تساهم بشكل فعال في تحقيق جودة الأداء من جهة، وجودة مخرجات التعليم العالي من جهة أخرى².

إن جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي تتعدى حدود الحجرة الدراسية أو المدرج أو المخبر إلى خارج المؤسسة التعليمية، حيث أن التطوير الذاتي والتحسين المستمر يتطلب عملا متواصلا، حتى يتمكن الأستاذ من تحقيق المعايير المطلوبة التي تشير إلى إتقانه لعمله وجودة أدائه، لذا فقد اتفق أغلب الباحثين على تأكيد العلاقة المهمة جدا بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الأداء، بالإضافة إلى اعتقاد الأساتذة أنهم ينخرطون في العمل ضمن فريق العمل ويساهمون في نشاطاتها لصالح الجامعة، والتزامهم بالوقت في أداء مهامهم وفق التعليمات، والقواعد المتعارف عليها دون انتظار المراقبة فارتباط أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالتدريس يعكس اعتقاد أغلب الأساتذة بأن التدريس هو أهم جزء من أدائهم ويتفق مع ما تنص عليه القوانين التي تحدد مهام الأستاذ، حيث اعتبر بأن البحث العلمي والتدريس محتوى ضمن المهمة الأساسية للأستاذ الذي يقدم من خلالها خدمة للمجتمع³.

تجدر الإشارة إلى أن عكس ما سبق، أي غياب سلوك المواطنة التنظيمية في سلوك الأستاذ لإثبات أهمية هذا السلوك، فلو وجدت مؤسسات سلوك أساتذتها آلي حسب وصف الوظيفة فقط دون أي تطوع ولو بالقليل، فلعله لا يختلف اثنان في قراءة وضع كهذا، وهي كون الأساتذة لا يحققون التوافق النفسي والمهني في مثل هذه المنظمة، فقد تكون هناك صراعات بينهم وبين الإدارة، الأمر الذي قد يجعلهم لا يهتمون بصورة الجامعة ومكانتها ونجاحاتها، بقدر ما يهمهم الأجر الذي يتقاضونه فقط، وأنها مصدر رزق لا غير، وكون الأستاذ قد يرفض العمل الإضافي بسبب سوء التسيير، والثقافة التنظيمية السلبية السائدة، والعلاقات غير الجيدة في جامعته فنجده يكتفي بما هو موصوف له فقط، وقد يتهاون في أدائه، مما قد يترتب على ذلك الكثير من المظاهر السلبية للسلوك التنظيمي من صراعات غيابات، شكاوي،

¹ عبد المليح نقيل وبمينة خلادي، تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، 2017، ص 482.

² إبراهيم رابع عبد القادر، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 3، 2021، ص 68، 69.

³ المرجع السابق، ص 78.

ومنازعات الأمر الذي يعكس معاناة الجامعة من باثولوجية حقيقية، وقد يؤدي مثل هذا الوضع إلى تقهقر الأداء، وانخفاض مستوى فعالية الأستاذ، وبالتالي تجد الجامعة نفسها أمام العديد من المشكلات، التي يمكن أن تتجاوز مجالها المحلي إلى الصعيد المجتمعي، مما يسئ للشخصية الاعتبارية لها في المجتمع، ولعل في هذه دلالة واضحة في أن غياب سلوك المواطنة التنظيمية في سلوك الأستاذ يساهم في الحالة الباثولوجي للجامعة¹.

يمكن تبيان علاقة أداء الأستاذ الجامعي بمحددات سلوك المواطنة التنظيمية في ما يلي:

- **الجنس:** أكدت العديد من الدراسات أن الأساتذة (ذكورا أو إناث) الذين استفادوا من نفس التكوين والإعداد العلمي لتأدية مهامهم، ويخضعون لنفس الظروف التنظيمية، وتحكمهم نفس القوانين، ويحصلون على نفس الامتيازات من راتب، منح وغيرها لهم نفس الفرص لخدمة الجامعة، من خلال تولي مناصب إدارية بالجامعة (مدير جامعة، عميد كلية، رئيس قسم)، أو مسؤوليات أكاديمية (فريق تكوين، لجنة علمية، مجلس علمي، مخبر بحث)، بالإضافة إلى نفس الحظوظ في خدمة المجتمع الذي يهتم كثيرا بالمساواة بين الجنسين في الحقوق والواجبات، فلا يوجد تفريق بين الجنسين في خدمة المجتمع من خلال الإعلام، المؤتمرات، الندوات أو غيرها من الوسائل والآليات التي لا يمكن حصرها².

إن المساواة بين الجنسين في الوسط المهني الجامعي بين الأساتذة، لا يبنى على متغير الجنس أي أولوية أو امتياز، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك طوعي، يسعى إليه الأستاذ لإحداث الإضافة بعيدا عن طبيعة الجنس كما يفسر بدافعية الإنجاز المرتفعة لدى الجنسين الأساتذة والأستاذات، وأن هذا السلوك نابع من قناعة تامة للجنسين للدور والمسؤولية المنوطة بهما³.

- **الرتبة الأكاديمية:** كشفت الدراسات أنه كلما ارتفعت رتبة الأستاذ الجامعي، دل ذلك على ارتفاع خبرته ومدته خدمته للجامعة، حيث أن التدرج في سلم الترقية يعتمد أساسا على أداء الأستاذ الجامعي خاصة التدريس، إذ يتعين على كل أستاذ يطمح للترقية في الرتبة، تحقيق بعض المتطلبات التي هي من صلب مهامه، وبالتالي فاجتهاده من أجل الترقية يرفع درجة جودة أدائه لتحقيق المعايير المطلوبة، وكلما ارتفعت الرتبة التي يطمح لها الأستاذ، كلما زادت كمية ونوعية النشاطات، والمعايير المطلوب الاستجابة لها هذا من جهة، ومن جهة أخرى كلما ارتفعت رتبة الأستاذ زادت احتمالات توليه مهمة أكاديمية أو إدارية بالجامعة، وهذا ما يعزز دوره في خدمة الجامعة وبالتالي رفع درجة جودة أدائه⁴.

¹ عبد المليح نقبيل وبمينة خلادي، مرجع سبق ذكره، ص 472.

² إبراهيم رابح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ عبد المليح نقبيل وبمينة خلادي، مرجع سبق ذكره، ص 483.

⁴ إبراهيم رابح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- الخبرة: إن نظرة الأستاذ حديث التوظيف تختلف عن نظرة الأستاذ صاحب الخبرة الطويلة، فالأول يقوم بالعمل الرسمي وغير الرسمي لتحقيق وإبراز الذات، أما الثاني فيسعى لنقل خبراته ومهاراته انطلاقاً من المبادئ وولائه لجامعته كما أن قليلي الخبرة في معظمهم خريجي الجامعة، ما يجعلهم يبذلون جهداً مضاعفاً فخراً بجامعتهم وتشريفاً للأساتذة الأكثر خبرة الذين ساهموا في تكوينهم، وصاروا زملاء لهم اليوم في الميدان، فنجد دافعتهم للإنجاز مرتفعة ويقومون بأعمال إضافية تعكس شعورهم بالانتماء والمواطنة للجامعة¹.

¹ عبد المليح نقبيل وبمينة خلادي، مرجع سبق ذكره، ص 483.

خلاصة

تمتلك لجامعة تاريخ عامر بالأحداث والمتغيرات التي ساهمت في تحديد وتطوير نظام التعليم العالي والبحث العلمي زاد من أهمية الدور الذي يمارسه الأستاذ الجامعي في نشر العلم والمعرفة في الوسط الجامعي، وتعددت مهامه باختلاف الرتبة العلمية، والجهد الذي يبذله الأستاذ في تحسين وترقية مستواه العلمي والعمل على تطوير أساليبه وطرقه في التدريس لنقل المعرفة للطالب بالشكل الذي يتناسب مع درجة استيعابه، واستفادته منها، كما أن للأستاذ الجامعي دور في خدمة المجتمع من خلال المساهمة في تقديم أفراد مؤهلين لخدمة المجتمع، والقيام بالبحوث العلمية التي تسعى إلى حل المشاكل التي يعاني منها المجتمع في مختلف المجالات، بالإضافة إلى تقديم الإرشاد والنصح لأفراد المجتمع عن طريق الملتقيات والندوات وغيرها من الوسائل التي تمكنه من ذلك، ويساهم نشر الأستاذ الجامعي للكتب التي تتضمن مواضيع تهم المجتمع، ولها علاقة بالواقع المجتمعي في تقديم فوائد وحلول وإيضاح بعض المشاكل التي تحتاج إلى دراسات معمقة لإيجاد الحلول لها، إلا أنه رغم المكانة التي يحتلها الأستاذ الجامعي وأهمية أدائه في الرقي بمساره المهني، الجامعة والمجتمع، يبقى هناك قصور فيه قد تنتج عن خصائص في الأستاذ ذاته أو خصائص في الحياة الوظيفية التي ينشط فيها، لذلك تم دراسة العلاقات الثنائية بين المتغيرات لتحديد الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ، فالتكامل يحقق الأفضلية ويحقق الأهداف.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
المبحث الثاني: منهجية الدراسة
المبحث الثالث: اختبار أداة الدراسة

تمهيد

تعرف الجامعة الجزائرية غيرها من الجامعات في العالم تطورا كبيرا في مناهجها وأساليب التدريس خاصة مع التوجه للتصنيفات العالمية والاهتمام بمبرئية الجامعة من خلال الأبحاث التي يقدمها الأساتذة الموظفين بها وكذا مستوى مخرجاتها ومساهماتها في حل مشاكل المجتمع، وعليه تزايد التركيز على أداء الأستاذ الجامعي وتوجه البحث إلى سبل تحسينه وزيادة جودته من خلال توفير الظروف الوظيفية المناسبة، دون إغفال لسلوكيات الأستاذ.

بعد أن تم التعرف بالتفصيل على متغيرات الدراسة، والمتمثلة في جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي وسلوك المواطن التنظيمية كمتغير وسيط من الناحية النظرية، يتم في هذا الفصل في إطار البحث في العلاقة ميدانيا لتقديم إجراءات منهجية للدراسة انطلاقا من التعرض إلى مجال الدراسة، والذي كان عينة من المؤسسات الجامعية على مستوى الشرق الجزائري وهذا في المبحث الأول، منهجية الدراسة من حيث تقديم مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبناة في التحليل في المبحث الثاني، في حين المبحث الثالث خصص لاختبار أداة الدراسة من حيث الصدق، والثبات والتحليل العاملي لأداة الدراسة، وعليه يأتي هذا الفصل لعرض تلك الإجراءات للانتقال بالبحث من المستوى النظري إلى المستوى الواقعي التطبيقي.

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة في جامعات الشرق الجزائري والمتواجدة بولاية جيجل، ميلة، قسنطينة، وسطيف، والتي تعد من بين الجامعات العريقة والتي أسهمت مخرجاتها في الإضافة للمجتمع، نظرا لتعدد الكليات في الجامعة فقد تم التركيز على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في كل جامعة لاشترك الأساتذة في ظروف العمل وطبيعة المقاييس وتحديات النشر والبحث العلمي.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

شهدت جامعة جيجل خلال مراحل تطورها وإعادة هيكلتها المرور بعدة محطات، ويعود ذلك إلى عام 1986 حيث تم افتتاح ملحقة جامعة قسنطينة وفقا للقرار رقم 72 الصادر في 21/03/1986 عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 22 مارس 1988، تم تحويل الملحقة إلى مدرسة عليا للأساتذة في الرياضيات والعلوم الفيزيائية والكيمياء، وتمثل مهمتها في تكوين الأساتذة في العلوم الأساسية، وليسانس الرياضيات والفيزياء والكيمياء، وفي عام 1993، وبالنظر إلى الزيادة المستمرة في عدد الطلبة الملتحقين بالمدرسة، تقرر إدماج المعهد العالي للتقنيين في الأشغال العامة إلى هذه الأخيرة، الذي يتسع لـ 400 مقعد بيداغوجي و250 سريرا.

بعد توسيع مجالات التكوين بشهر جويلية 1998 إضافة إلى الاستفادة من الهياكل البيداغوجية على غرار معهد المعادن والتزود بالمعدات العلمية الجديدة، تم حل المدرسة العليا للأساتذة وأنشئ مركز جامعي في مكانها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ 27/07/1998 الذي ضم أربعة معاهد وهي: معهد التكنولوجيا، الإعلام الآلي، البيولوجيا والعلوم الدقيقة، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 03-258 المؤرخ 22 جويلية 2003 تم تشييد جامعة جيجل مكان المركز الجامعي على هيئة مؤسسة إدارية عامة ذات طابع قانوني واستقلال مالي حيث ضمت أربع كليات: كلية العلوم، كلية الهندسة، كلية الحقوق وكلية التسيير.

بناء على ذلك، ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ 17 فيفري 2009، المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ 22 جويلية 2003، تم تعديل عدد الكليات التي تتألف منها جامعة جيجل ومرسوم العمل بها على النحو التالي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا: تحتوي الكلية على عدة أقسام، وهي قسم التعليم الأساسي، قسم الهندسة المعمارية قسم الالكترونيك، قسم الآلية، وقسم الهندسة المدنية والري، قسم الهندسة الميكانيكية، وقسم هندسة الطرائق.
- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي: تحتوي الكلية على عدة أقسام، وهي قسم التعليم الأساسي في الرياضيات والإعلام الآلي، قسم الرياضيات، قسم الإعلام الآلي، قسم الفيزياء، قسم الكيمياء، وقسم المادة.

- كلية علوم الطبيعة والحياة: تحتوي الكلية على عدة أقسام، وهي قسم التعليم الأساسي لعلوم الطبيعة والحياة قسم ميكروبيولوجيا تطبيقية وعلوم التغذية، قسم البيولوجيا، قسم علوم الأرض والكون، وقسم علوم المحيط والعلوم الفلاحية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تحتوي الكلية على عدة أقسام، وهي قسم التعليم الأساسي قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، وقسم علوم المالية والمحاسبة.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية: تحتوي على قسمين، وهما قسم الحقوق، وقسم العلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات: تحتوي على عدة أقسام، وهي قسم اللغة والأدب العربي، قسم الآداب واللغة الفرنسية.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: تحتوي على عدة أقسام، وهي قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسم الاعلام والاتصال وقسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تنقسم جامعة جيجل حاليا إلى قطبين هما:

- **القطب الجامعي المركزي جيجل:** يشمل جميع ميادين التكوين المتعلقة بالعلوم التكنولوجية والعلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة مجتمعة في ثلاث كليات هي كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي، تضم هذه الكليات 7716 طالب في التدرج إضافة إلى 390 أستاذ دائم، وتقترح عروض تكوين في نظامين مختلفين هما النظام الكلاسيكي ونظام ل م د، ويشمل قطب جيجل في نظامه الجديد المعروف ب ل م د عروض تكوين متمثلة في الليسانس، الماستر، والدكتوراه يتم تنظيم حجم ساعي معتبر للتكوين في التخصصات التالية علوم وتكنولوجيا، علوم الطبيعة والحياة، علوم الأرض والكون، علوم المادة، ورياضيات وإعلام آلي، كما يتوفر القطب الجامعي جيجل على حوالي 8860 مقعد بيداغوجي موزعة على 18 مدرجا و73 قاعة أعمال موجهة إضافة إلى 51 مخبر بيداغوجي.

- **القطب الجامعي تاسوست:** يضم القطب الجامعي تاسوست أربع كليات هي كلية الحقوق والعلوم السياسية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. استقبل هذا القطب خلال السنة 2023/2022 حوالي 12506 طالبا في التدرج ومطرا من طرف أكثر من 218 أستاذا دائما، ويقترح عروض تكوين في الشعب التالية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الآداب واللغات الأجنبية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الحقوق والعلوم السياسية، واللغة والأدب العربي، وتبلغ قدرة الاستيعاب للمقاعد البيداغوجية حوالي 12842 موزعة على 20 مدرج 164 قاعة أعمال موجهة و04 مخابر بيداغوجية و05 قاعات إعلام آلي¹.

¹ <http://www.eduschol-onec.com/2021/10/univ-jijel.dz.html>, 06/08/2023, 11:32.

تحتل الجامعة المرتبة 3421 بين أفضل الجامعات عالميا، والمرتبة 18 على مستوى الدولة لعام 2021، توفر الجامعة العديد من الخدمات لحياة جامعية مميزة، نذكر منها ما يأتي:

- تقدم الجامعة خدمات النقل للطلاب، ويتم ذلك من قبل السلطات البلدية والخاصة؛
- يمكن للطلاب الحصول على وجبات طعام من المطاعم بتذاكر رمزية، إذ تحتوي الجامعة على 8 مطاعم تفتح أبوابها في أوقات مختلفة؛
- تقدم الجامعة مساكن للطلاب، ولكن بشروط محددة منها أن يكون حاصلا على منحة دراسية، وأن يكون عمره أقل من 28 سنة؛
- تقدم الجامعة منحا دراسية للطلاب¹.

أولا: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تمت هيكلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 17 فبراير 2009، والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03/258 المؤرخ في 22 يوليو 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل بالقطب الجامعي تاسوست، يترأسها عميد الكلية يساعده كل من نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، ونائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، بالإضافة إلى الأمين العام ومسؤول المكتبة².

طبقا للإحصائيات المأخوذة من الكلية لسنة 2022، تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (4919) طالبا وطالبة في مسار التدرج، و(153) طالب وطالبة في ما بعد التدرج، مقابل (153) أستاذا دائما، و(89) أستاذا مؤقتا و(101) موظفا بمختلف الرتب، تتوفر في الكلية 06 مدرجات، 03 منها تستوعب 240 طالب، و02 منها تستوعب 340 طالبا، ومدرج يستوعب 280 طالبا، إضافة إلى 64 قاعة تستوعب كل منها 40 طالبا، كما يوجد بالكلية 04 قاعات للإعلام الآلي، وقاعتان خاصتان بالإنترنت، و03 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من مجموعة من الأقسام، كل قسم يتولى مجموعة مهام كما يلي:

◀ عميد الكلية: تتمثل مهام العميد في:

¹ <http://takhassosat.com/r/>, 23/11/2022, 15:16.

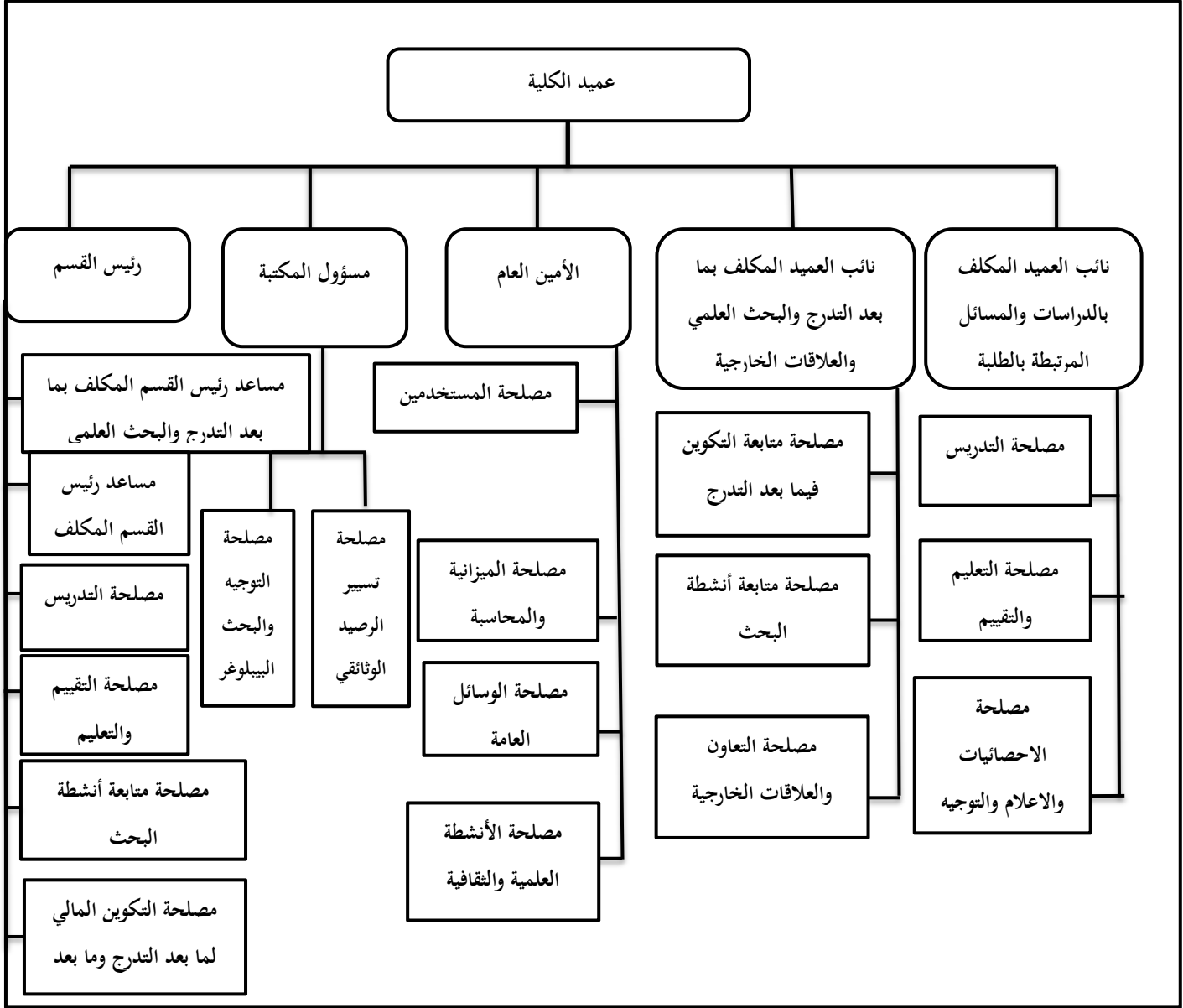
² <http://fsecsg.univ-jijel.dz/index.php/accueil/presentation-de-la-facult>, 06/08/2023, 13:19.

- رئاسة مجلس الكلية المكون من ممثلي الطلبة والأساتذة والعمال؛
- المشاركة في المنتقيات الوطنية والدولية؛
- الإمضاء على جميع الأوراق المرتبطة بالكلية كشهادات التخرج؛
- استقبال الطلبة والاستماع لانشغالاتهم؛
- الاطلاع على مراسلات الكلية لمتابعة سير الأعمال؛
- استلام البريد والقيام بنسخ منه لإرساله للمصالح الأخرى.
- ◀ **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** تتمثل مهامه في:
 - رئاسة اللجنة البيداغوجية الخاصة بالطلبة؛
 - الإشراف على مصلحة التدريس؛
 - العضوية في مجلس التأديب؛
 - الإشراف على تحويلات الطلبة الداخلية من فرع لآخر؛
 - إعادة الادماج بالنسبة للطلبة المتخلفين في الدراسة.
- ◀ **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:** تتمثل مهامه في:
 - الاشراف على مسابقة الدكتوراه؛
 - التكفل بإرسال الأساتذة الجامعيين للتربص في الخارج؛
 - الاشراف على مناقشة مذكرات التخرج لطلبة الماجستير والدكتوراه؛
 - القيام بعقد ملتقيات دولية ووطنية؛
 - استقبال أساتذة وشخصيات بارزة للقيام بمحاضرات لإثراء رصيد الطلبة والجامعة.
- ◀ **الأمانة العامة:** تتمثل مهامها فيما يلي:
 - تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه؛
 - تحضير مشروع الميزانية الخاصة بالكلية ومتابعة تنفيذها؛
 - وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للكلية وترقيتها؛
 - تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.
- ◀ **المكتبة:** تتمثل مهامها في:
 - وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين؛
 - سد حاجيات الطلبة والأساتذة من ناحية المراجع وتسهيل عملية البحث؛

- العمل على ترقية المستوى العلمي الجامعي؛

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وإخضاعها باستمرار للجرد.

الشكل رقم(7): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل



المصدر: مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

المطلب الثاني: نبذة عن جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

تم إنشاء جامعة قسنطينة 2 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-401 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، سميت جامعة قسنطينة 2 بجامعة عبد الحميد مهري نسبة إلى المجاهد عبد الحميد مهري بموجب القرار رقم 14-01 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين تحمل اسم المؤسسات الجامعية، تقدم جامعة قسنطينة 2 دورات وبرامج تؤدي

إلى دبلومات معترف بها رسميا خلال 100 برنامج، وذلك في عدة مجالات دراسية هي: التقنيات الحديثة والعلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية، كما تقدم أيضا دورات في تصميمها وتطويرها لجمهور من التعليم المستمر.

تتكون الجامعة من أربع كليات ومعهدين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علم النفس والعلوم التربوية، كلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم الإدارة، معهد علوم المكتبات، ومعهد العلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، كما توفر مرافق وخدمات للطلاب الأكاديمية وغير الأكاديمية، بما في ذلك المكتبة فضلا عن الخدمات الإدارية.

تتميز جامعة عبد الحميد مهري عن باقي جامعات الوطن باحتوائها على خلايا تعتبر الأولى وطنيا، تقدم خدمات وتسهيلات للطلبة والأساتذة والإداريين، بهدف الارتقاء بمستوى البحث العلمي، والتي يمكن أن يضطلع عليها كل متصفح على الأنترنت بكل سهولة عبر المنصات والمواقع الالكترونية أو رمز الاستجابة السريع¹.

أولا: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نتيجة تحول معهد العلوم الاقتصادية إلى كلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-386 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998، والذي عدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-401 المؤرخ في 08 نوفمبر 2011، المتضمن انشاء جامعة قسنطينة 2، والكليات والمعاهد التابعة لها، ويبلغ عدد طلبة الكلية خلال سنة 2022 في طور الليسانس ب (4293) والماستر ب (1787) طالب وطالبة، يؤطّهم (260) أستاذ دائم.

◀ الأقسام والتخصصات المدرسة بالكلية:

التكوين في الليسانس:

- شعبة علوم التسيير يضم تخصصين هما: إدارة مالية، وإدارة أعمال.
- شعبة العلوم الاقتصادية يضم تخصصين هما: اقتصاد دولي، واقتصاد نقدي.
- شعبة العلوم التجارية يضم تخصص واحد هو التسويق.
- شعبة علوم المالية والمحاسبة يضم تخصصين هما: مالية البنوك والتأمينات، ومحاسبة ومالية.

التكوين في الماستر:

- شعبة علوم التسيير يضم ثلاث تخصصات هي: إدارة مالية، إدارة أعمال، وإدارة الموارد البشرية.
- شعبة العلوم الاقتصادية يضم ثلاث تخصصات هي: اقتصاد دولي، اقتصاد نقدي وبنكي، واقتصاد تسيير المؤسسات.
- شعبة العلوم التجارية يضم ثلاث تخصصات هي: التسويق الفندقي والسياحي، تسويق الخدمات، ومالية وتجارة دولية.

¹ <https://univ-constantine2.dz/presontaion-de-luniversite>, 22/11/2022, 10:15.

– شعبة علوم المالية والمحاسبة يضم تخصصين هما: محاسبة، وتدقيق ومراقبة التسيير¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من مجموعة من الأقسام، كل قسم يتولى مجموعة مهام كما يلي:

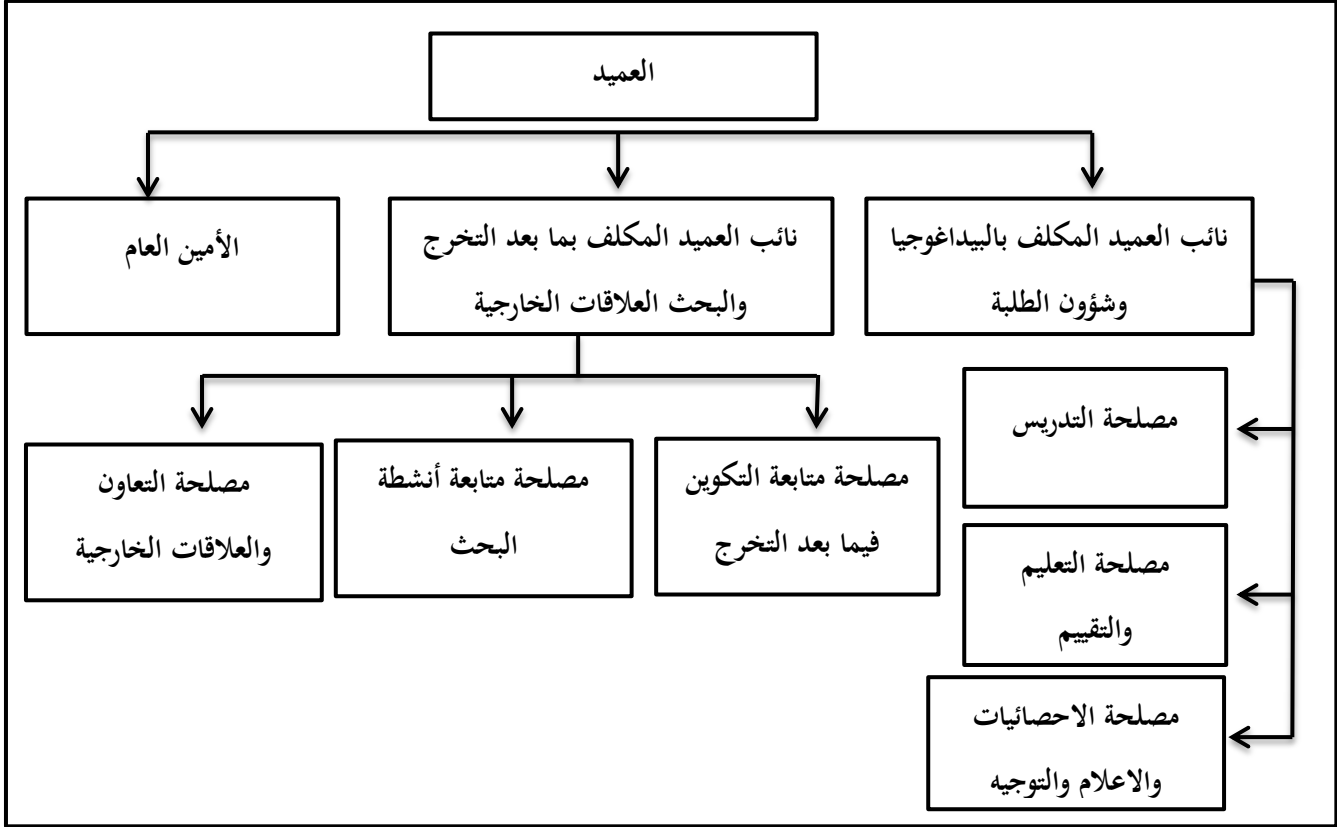
◀ نيابة العمادة المكلفة بالتكوين فيما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: تعمل نيابة العمادة المكلفة بالتكوين فيما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية على مساعدة العميد في أداء مهامه بإشراف مباشر من نائب العميد ومصالحه الثلاثة متمثلة في مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج، مصلحة متابعة أنشطة البحث، ومصلحة التعاون والعلاقات الخارجية. تتمثل مهام النيابة في:

- متابعة سير مسابقات الالتحاق بالتكوين في الطور الثالث.
- أخذ واقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين في الطور الثالث.
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- ◀ مصلحة متابعة أنشطة البحث العلمي: تتلخص مهامها فيما يلي:
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- ◀ مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية: تتلخص مهامها فيما يلي:
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- ◀ مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج: تتلخص مهامها في:
- تنظيم المسابقات لما بعد التدرج.

¹ <https://univ-costantine2.dz/facsecsg/presontaion/>, 22/11/2022, 9:30.

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج¹.

الشكل رقم(8): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسنطينة 2



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات المستقاة من موقع الجامعة الرسمي.

1-3: نبذة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلية

المركز الجامعي لميلية هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، تهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 09 يوليو 2008.

فتح المركز الجامعي أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب وطالبة، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب القرار رقم 14-01 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين، والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلية باسم المجاهد عبد الحفيظ بو الصوف، وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

¹ <https://univ-constantine2.dz/facsecsg/pgs>, 22/11/2022, 9:30.

يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين من الأطوار الثلاثة الليسانس، ماستر، ودكتوراه في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تتوزع عروض التكوين على ثلاثة معاهد.

– معهد العلوم والتكنولوجيا: يضم ثلاث أقسام الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، وقسم العلوم والتقنيات.

– معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يتألف من ثلاثة أقسام هي قسم العلوم الاقتصادية قسم العلوم التجارية، وقسم علوم التسيير.

– معهد الآداب واللغات: يتكون من قسمين هما اللغة العربية وقسم اللغات الأجنبية¹.

أولاً: تقديم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيمياً مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية.

بلغ عدد طلبة المعهد حوالي (2816) طالب يؤطروهم (104) أستاذ، يضم المعهد قسمين هما قسم علوم التسيير وقسم العلوم الاقتصادية والتجارية.

يضمن المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاث (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، حيث تزاوّل الدراسة في المعهد في ميدان واحد ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكويناً مشتركاً بقسم الجذع المشترك وابتداءً من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة.

◀ الأقسام والتخصصات المدرسة بالمعهد:

التكوين في الليسانس:

- شعبة علوم التسيير يضم تخصصين هما: علوم التسيير، وعلوم المالية والمحاسبة.
- شعبة العلوم الاقتصادية والتجارية يضم تخصصين هما: شعبة العلوم الاقتصادية، وشعبة العلوم التجارية.

التكوين في الماستر:

- شعبة علوم التسيير يضم تخصصين هما: شعبة علوم التسيير، وشعبة علوم المالية والمحاسبة.

¹ <http://www.centre.univ-mila.dz>, 06/08/2023, 14:00.

– شعبة العلوم الاقتصادية والتجارية يضم تخصصين هما: شعبة العلوم الاقتصادية، وشعبة العلوم التجارية.

التكوين في الدكتوراه: في تخصصات مختلفة إدارة مالية، تسيير الموارد البشرية، وإدارة أعمال.

بالنسبة للأنشطة البحثية للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه في المعهد يتم تنظيمها، ودعمها من قبل مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يتكون الهيكل التنظيمي للمعهد من مجموعة من الأقسام، كل قسم يتولى مجموعة مهام كما يلي:

◀ نيابة مديرية الدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكون المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي:

– متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب.

– السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية المركز الجامعي.

– السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

– متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل.

– السهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعادلات.

– ضمان مسك وتحيين القائمة الإسمية للطلبة.

المصالح التابعة لنيابة المديرية:

– مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

– مصلحة التكوين المتواصل.

– مصلحة الشهادات والمعادلات.

◀ نيابة المديرية للدراسات فيما بعد التدرج والبحث العلمي: تتولى المهام التالية:

– متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج التخصصي، 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 تبيين نتائج البحث.

– ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، والمبادرة ببرامج مشتركة.

¹ <http://www.centre.univ-mila.dz>, 06/08/2023, 14:00.

- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم الجامعي، وأنشطة تعاون في التعليم والبحث جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي ينجزها المركز الجامعي.
- ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماهم، والسهر على انسجامها.
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

المصالح التابعة لنيابة المديرية:

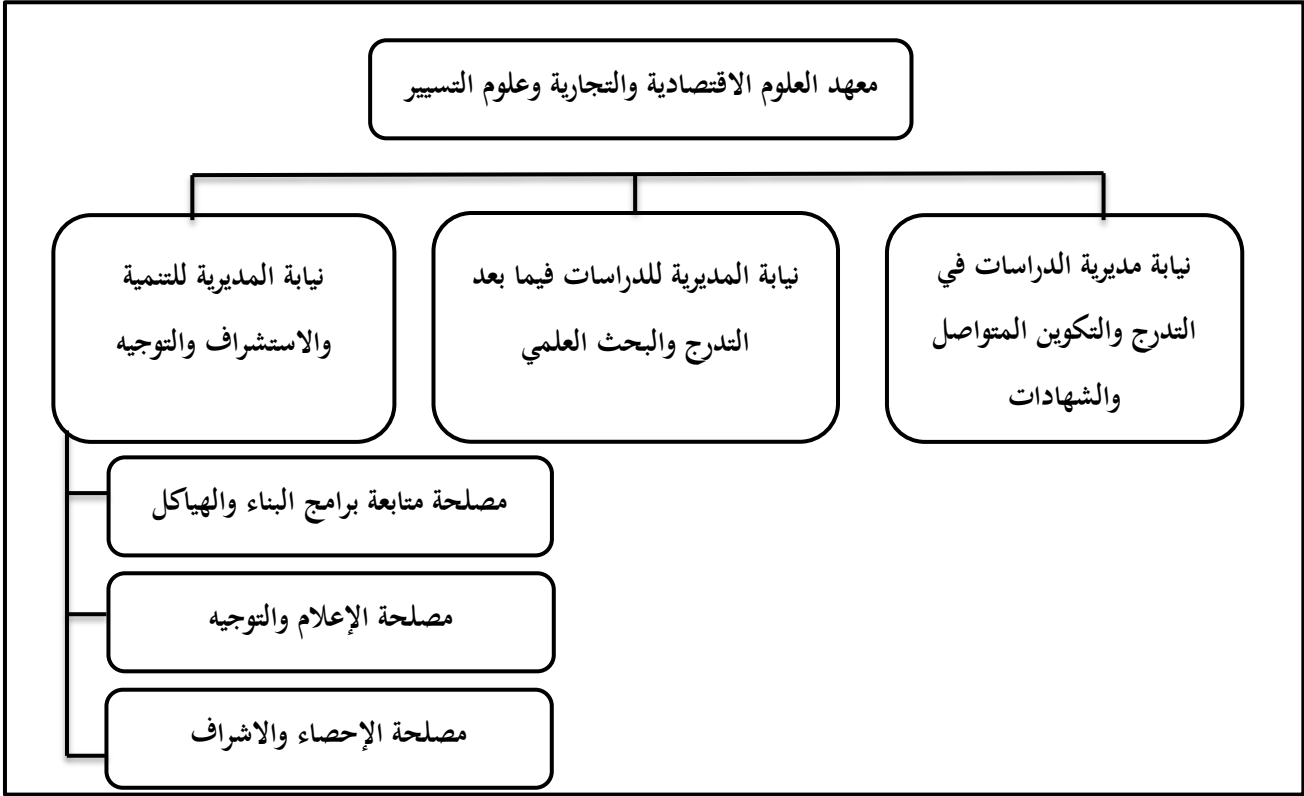
- مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة متابعة نشاطات البحث وتثمين نتائجه.
- مصلحة العلاقات الخارجية: تتكفل بمتابعة مختلف المهام القاعدية بالشراكة ما بين الجامعات الوطنية والدولية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وفي هذا الإطار فإن المصلحة تضمن متابعة:
- الإجراءات المتعلقة بشبكات الاتصال ذات الصلة بالجامعة.
- السهر على تنظيم وترقية التظاهرات العلمية بالجامعة.
- تنظيم وتنفيذ متابعة برامج التكوين وتحسين المستوى بالخارج.
- إبرام وتحديد الاتفاقيات المحلية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- ◀ **نيابة المديرية للتنمية والاستشراق والتوجيه:** إن المدير المساعد للتنمية والاستشراق مكلف بالمهام التالية:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للمركز الجامعي.
- لقيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي، واقتراح 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 اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالاتصال مع المصالح المعنية.

المصالح التابعة لنيابة المديرية:

- **مصلحة الإحصاء والاستشراق:** تتكفل هذه المصلحة بتحيين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي، كما تقوم بالدراسات الاستشرافية في مجال تزايد التعداد الطلابي، وتقتراح إجراءات التكفل بهم بما في ذلك مجال تأطيرهم البيداغوجي والإداري.

- مصلحة الإعلام والتوجيه: تتمثل مهام المصلحة في القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في المسارات التعليمية التي يضمها المركز الجامعي ومنافذها المهنية.
- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز: تقوم هذه المصلحة بمتابعة برامج البناء، وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي من خلال الاتصال مع المصالح المعنية¹.

الشكل رقم(9): الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ميلة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات المستقاة من موقع الجامعة الرسمي.

المطلب الرابع: نبذة عن جامعة فرحات عباس سطيف 1

تعد جامعة فرحات عباس بسطيف أحد الأقطاب العلمية الهامة التي تزخر بها الجزائر، والتي لطالما افتخر بها رئيس الجمهورية السابق عبد العزيز بوتفليقة، تضم الجامعة ثماني كليات ومعهدين موزعة في حي المعبودة، ومنطقة الباز.

أنشئ المركز الجامعي بسطيف بموجب المرسوم رقم 78-133 في 9 أبريل 1978، وقد بلغ عدد طلبته حينها 242 طالبا موزعين على ثلاثة معاهد: العلوم الدقيقة، العلوم الاقتصادية، واللغات الأجنبية، وفي الثمانينات توسعت القطاعات الاستراتيجية في الجزائر، ومنها قطاع التعليم العالي الذي أخذ سنة 1984 شكل المعاهد الوطنية، وقد تم فتح معاهد

¹ <http://www.centre.univ-mila.dz>, 06/08/2023, 14:00.

وطنية في الإعلام الآلي، الكيمياء، البيولوجيا، العلوم الاقتصادية، الإلكترونيك، والميكانيك، وفي أغسطس 1989 حولت المعاهد الوطنية إلى جامعة أطلق عليها سنة 1992 اسم المجاهد فرحات عباس.

تطبيقا للتنظيم الهيكلي الجديد للتعليم العالي والبحث العلمي تم خلال السنة الجامعية 2000/1999 تقسيم الجامعة إلى ست 06 كليات تتوزع على ست مجتمعات جامعية هي كلية علوم المهندس، كلية العلوم، كلية الطب، كلية الحقوق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وفي سنة 2005 تبنت جامعة فرحات عباس نظام التعليم العالي ل م د، وقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة في التدرج أزيد من 54 ألف طالب في الموسم الجامعي 2010/2009، و2002 طالب في ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)، يتولى التأطير البيداغوجي في الجامعة 1347 أستاذا، لتتحول خلال سنة 2023 الى جامعة أثبتت مكانتها، وتميزها بين مؤسسات التعليم العالي بتعداد يناهز 42 ألف طالب و طالبة موزعين على 5 كليات و 3 معاهد و 27 قسما لنيل شهادة الليسانس و الماستر بتأطير يصل الى 1547 أستاذ منهم 67 بالمائة برتبة بروفيسور و 45 بالمائة برتبة الأستاذية.

كما تحصي الجامعة هيئات ومجالس أخرى في مختلف المستويات، كاللجان العلمية للأقسام، والمجالس العلمية للكليات، والمجلس العلمي للجامعة.

بالجامعة مصالح أخرى مشتركة تساهم في التكوين البيداغوجي للطلبة، ولعل أبرزها المكتبة المركزية التي تتوفر عليها الجامعة وتمتد على مساحة تقدر ب 7200 م²، تزامن أول نشاطها مع الدخول الجامعي 1979/1978، وبها 300 ألف كتاب كما تحتوي على قسم خاص بالبحث البييوغرافي به قاعات للمطالعة عددها أربعة، تشغل حوالي 1200 م² وتتسع لأكثر من 600 مقعد مع قاعة للأترنت.

لا شك أن تطور وكفاءة الجامعة يعتمدان على مدى اهتمام هذه الأخيرة بالذاكرة الوثائقية المتمثلة في المكتبة لذلك اقتنت المكتبة المركزية من أكتوبر 1978 إلى 2006 أزيد من 340 ألف نسخة، أي ما يعادل أزيد من 71 ألف عنوانا باللغات العربية، الفرنسية، والانجليزية، ويقدر عدد الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه) 6783 نسخة لما يعادل 2909 عنوانا، كما أن لكل كلية مكتبة خاصة بها عدد معتبر من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، وإلى جانب مصالح أخرى مشتركة تساهم في التكوين البيداغوجي للطلبة توفر المكتبة المركزية ومكتبات الكليات والمعاهد رصيذا وثائقيا متنوعا وثريا في مختلف التخصصات والمجالات تقدر في سنة 2023 بما يفوق 140 ألف عنوان وما يقارب 647 ألف نسخة.

في مجال تأطير الطلبة تحصي الجامعة كفاءات علمية مؤهلة في مستويات التدرج وما بعد التدرج يقدر عددهم بصفة إجمالية

الذي انتقل خلال الموسم الجامعي 2012/ 2013 من 28 ألف طالب الى 34 ألف طالب خلال الموسم الجامعي 2017/2018 ثم الى 42 الف طالب خلال الموسم الجامعي (2022/ 2023) في مختلف الأطوار والمستويات والتخصصات منهم 209 طالب من جنسيات أجنبية مختلفة.

سايرت جامعة سطيف نظام التعليم العالي الجديد المسمى نظام ل م د، إذ بدأ العمل به سنة 2005 حيث تخرجت أول دفعة في يونيو 2008، كما توفر التكوين في مستوياته الثلاث ليسانس، ماستر، دكتوراه، إلى جانب التكوين يشهد مجال البحث العلمي بجامعة فرحات عباس تطورا ملحوظا من سنة لأخرى، إذ تعد جامعة سطيف من بين الجامعات الرائدة في المجال، حيث تحصى عددا معتبرا من الأساتذة والباحثين الذين ينشطون في مخابر البحث العلمي في مختلف التخصصات ولهم مساهمات علمية في الكثير من الدوريات العلمية المتخصصة، ولأن البحث العلمي يعد أحد أهم ركائز المؤسسة العلمية فقد قطعت الجامعة أشواطاً مهمة في هذا المجال، وما تألق جامعة فرحات عباس في ميادين عديدة كالتيكنولوجيات الدقيقة واستخداماتها الصناعية، الفيزياء وغيرها من ميادين العلم والمعرفة إلا دليل على ذلك.

كما تحصى الجامعة 34 مخبر بحث معتمد، معظم هذه المخابر على مستوى عال من التكنولوجيا، كما استفادت جامعة فرحات عباس من ثلاث وحدات بحث في الضوئيات، المواد المتجددة، والالكترونيك، وتم اعتماد مشروع إنشاء مركز للبصريات والليزر¹.

صرح مدير جامعة فرحات عباس "البروفيسور محمد الهادي لطرش" أن هذه المؤسسة الجامعية "استفادت على مدى أكثر من أربعين سنة من مشاريع هيكلية وبيداغوجية استطاعت من خلالها الاندماج الكامل في المجتمع وفي محيطها الاقتصادي و الاجتماعي كحلقة وصل قوية في تطويره و ازدهاره.

تولي جامعة فرحات عباس أهمية "قصوى" لتشجيع البحث العلمي وتدعيم فتح التخصصات في دراسات ما بعد التدرج مما جعلها من بين الجامعات التي أحرزت الصدارة وطنيا في هذا المجال ومكنتها من تحقيق قفزة نوعية بترتيبها ضمن أحسن 500 جامعة الأولى عالميا تبعا لترتيب مؤسسة تايمز للتعليم العالي وفق ما أفاد به مدير ذات الجامعة.

أبرز ذات المسؤول بأن الجامعة قطعت أشواطاً مهمة في هذا الميدان توجت بحصول عدد معتبر من باحثيها على براءات اختراع في مختلف المجالات خصوصا في ميادين التكنولوجيات الدقيقة و الفيزياء والكيمياء، ويتوفر هذا الصرح الجامعي على 47 مخبر بحث علمي في مختلف التخصصات و المجالات لهم مساهمات علمية في الكثير من الدوريات العلمية بحيث تضم كليات التكنولوجيا والعلوم ومعهد البصريات وميكانيك الدقة بالإضافة الى وحدة بحث مخصصة للمواد البارزة وحاضنة أعمال توظّر ما يزيد عن 150 مشروع مؤسسة ناشئة، سجل الى غاية اليوم ما يناهز 340 مشروع

¹ <https://ar.wikipladia.org/wiki/جامعة-سطيف-1-فرحات-عباس>, 06/08/2023,14:55 .

بحث تكويني جامعي فيما بلغت عدد المقالات العلمية المنشورة من طرف جامعة فرحات عباس بمجلات ودوريات علمية 6508 مقال علمي تخصص لا سيما تخصصات الهندسة والعلوم الدقيقة فضلا عن 16 براءة اختراع استنادا للمتحدث.

يشارك حوالي 2140 باحث في الأنشطة البحثية بجامعة فرحات عباس، يضيف نفس المصدر الذي لفت الى أن عدد الباحثين بذات الجامعة انتقل من 960 باحث سنة 2012 الى 2140 باحث خلال سنة 2022، تسعى حاليا الجامعة الى تكريس المخطط التوجيهي للرقمنة والعصرنة فيما تعلق بالحوكمة والتعليم عن بعد والتكوين باللغة الإنجليزية والابتكار وتنمية الثقافة المقاولاتية وتحسين الحياة الجامعية وغيرها وهي مستعدة دائما لرفع تحديات أخرى من خلال تسخير جميع امكانياتها من أجل تنمية مستدامة ولأن تكون وأكثر من أي وقت مضى كجامعة "مواطنة"¹.

أولا: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في شكل معهد العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-140 مؤرخ في 1 أوت 1989 المتضمن إنشاء جامعة سطيف، وتحولت إلى كلية بموجب المرسوم التنفيذي 04-251 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998، وتتكون حاليا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جذع مشترك وأربعة أقسام هي: قسم العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، وقسم المالية والمحاسبة حسب القرار الوزاري رقم 2005 المؤرخ في 2016 المتمم للقرار رقم 401 المؤرخ في 31 أكتوبر 2012.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

- تكوين الإطار الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

¹ <https://manbar-elkoraa.dz>, 04/08/2023, 12:19.

← مهام الأمانة العامة للكلية:

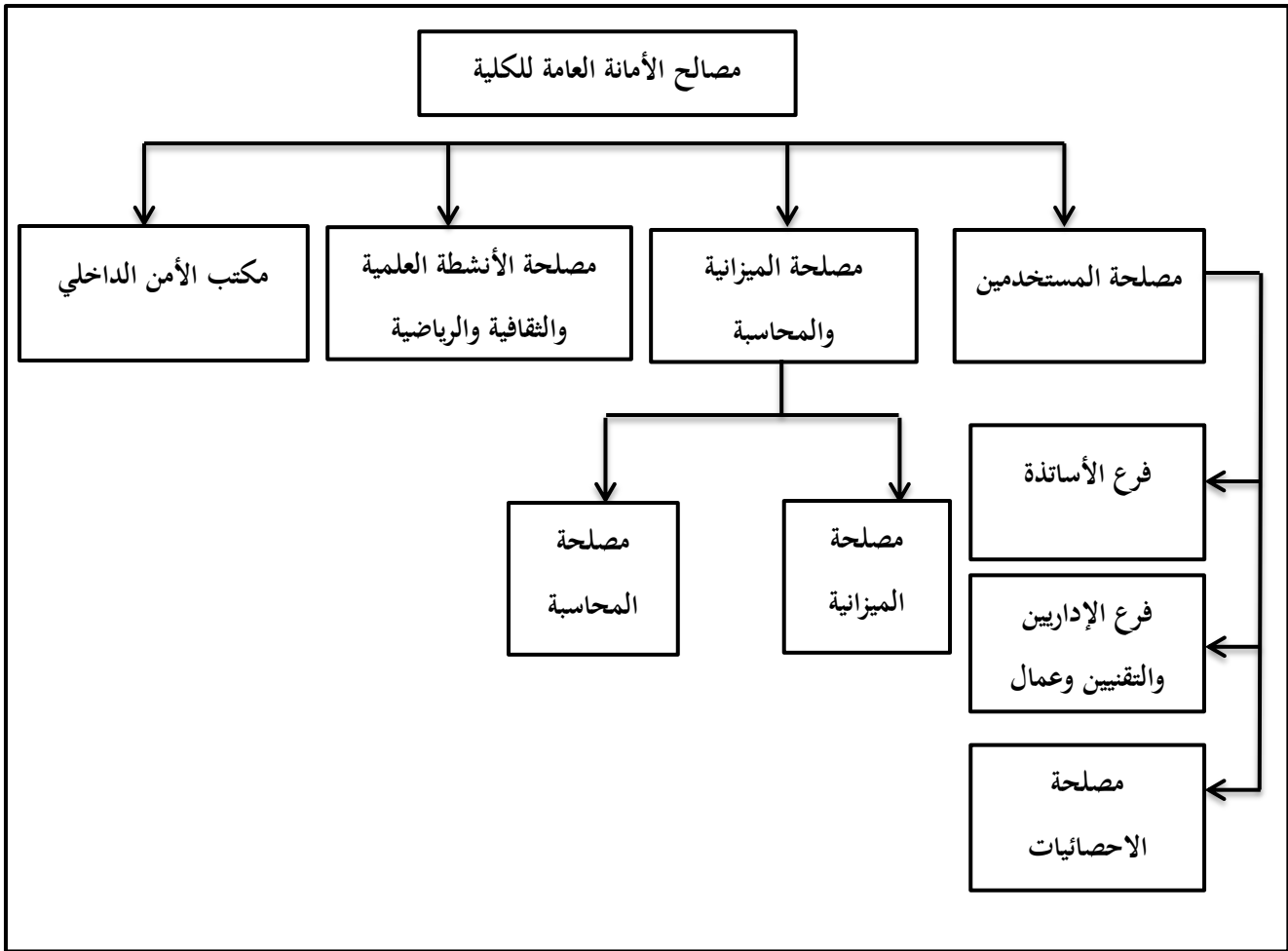
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تعد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من المؤسسات التعليمية الرائدة في المنطقة، حيث تتمتع بسمعة متميزة في توفير برامج تعليمية عالية الجودة وفعالة لطلابها. تتميز الكلية بتعدد تخصصاتها البيداغوجية والعلمية حيث تقدم مجموعة واسعة من البرامج التعليمية التي تغطي مجموعة متنوعة من مواضيع الاقتصاد والتجارة والمحاسبة وعلوم التسيير، والتي تمكن الطلاب من اكتساب المعارف اللازمة والمهارات العملية المطلوبة للنجاح في سوق العمل تتميز الكلية أيضاً بفريق من الأساتذة المتميزين، الذين يمتلكون خبرة واسعة في مجالاتهم التخصصية، والذين يقومون بتوجيه الطلاب وتشجيعهم على تحقيق أقصى استفادة من البرامج التعليمية المتاحة. وتتعامل الكلية مع أحدث التقنيات التعليمية والأساليب الحديثة في التدريس، وتعتمد على الموارد التعليمية الحديثة والمتاحة لتوفير بيئة تعليمية داعمة لنجاح الطلاب.

بفضل الجهود المبذولة من قبل فريق الكلية المتميز، تم تحقيق العديد من الإنجازات البيداغوجية والعلمية التي تعكس الارتفاع المستمر في جودة التعليم والبحث العلمي في الكلية. وتتمثل هذه الإنجازات في زيادة عدد الطلاب الذين يلتحقون بالكلية ونسبة النجاح في الامتحانات وزيادة عدد الأبحاث العلمية المنشورة وتنظيم ندوات وورش العمل التي تحفز على تحسين البحث العلمي والتفاعل المباشر بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب. لقد حرصت الكلية على العمل بجد واجتهاد لتحقيق هذه الإنجازات البارزة، وتعد هذه النتائج إحدى الأسباب التي تجعل من الكلية خياراً شائعاً للطلاب المهتمين بدراسة الاقتصاد وعلوم التسيير، إذ تعد الإنجازات البيداغوجية والعلمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متميزة، حيث حققت الكلية نتائج متميزة في مختلف المجالات، بما في ذلك التحسين المستمر في جودة التعليم والبحث، وتطوير برامج جديدة ومتميزة¹.

¹ <https://eco.univ-setif.dz>, 04/08/2023 ,12:15.

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المستقاة من موقع الجامعة الرسمي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وسنقوم بإبراز نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتم فيما يلي تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات.

أولاً: مجتمع الدراسة

المجتمع الإحصائي هو المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة، كما يمكن تعريفه بأنه كل وحدة تتوفر فيها الخصائص المدروسة مهما كان عددها كبيراً ويرمز له بالرمز N^1 ، ويشمل جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث²، وينقسم المجتمع الإحصائي إلى قسمين³:

- المجتمع المحدود (Finite Population): هو المجتمع الذي يمكن حصر عدد مفرداته كما هو الحال في أطوال أفراد المنظمة أو عدد الوحدات الإنتاجية في مصنع ما في يوم معين.
- المجتمع غير المحدود (Infinite Population): هو المجتمع من الصعب أو المستحيل حصر عدد مفرداته مثل الأسماك في النهر أو البحر، أو النجوم في الفضاء الخارجي.

يتضمن مجتمع الدراسة جميع الأساتذة الدائمين بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ميلة، قسنطينة، وسطيف، وإجمالي العدد الذي وقفنا عنده في نهاية 2022 وبداية 2023 هو (841) أستاذ موزعين على (03) أسلاك هي أستاذ تعليم عالي، أستاذ محاضر، وأستاذ مساعد، والجدول التالي يوضح إجمالي الأساتذة بالجامعات محل الدراسة.

¹ أحمد سلامي، مقدمة في الاحتمالات والإحصاء التطبيقي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص171.

² دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص156.

³ صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للطباعة والنشر الأردن، 2004، ص ص28، 29.

جدول رقم (3-1): توزيع مجتمع الدراسة على الجامعات

المجموع	سطف	قسنطينية	ميلة	جيجل	مكان تواجد الجامعة السلك
76	26	33	5	12	أستاذ التعليم العالي
546	222	141	78	105	أستاذ محاضر
219	76	86	21	36	أستاذ مساعد
841	324	260	104	153	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على البيانات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية للجامعات محل الدراسة.

من معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن فئة أستاذ محاضر تستحوذ على أكبر نسبة من المجتمع بالمقارنة مع فئة أستاذ التعليم العالي وأستاذ مساعد، حيث قدرت بـ 64,92% أي 546 أستاذ محاضر من أصل 841، تليها فئة أستاذ مساعد بنسبة 26,04%، أما فئة أستاذ التعليم العالي فهي تمثل أقل نسبة من المجتمع بـ 9,03%.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها جزء من المجتمع، يتم اختيارها عشوائياً أو بصورة غير عشوائية، وعلى أساس تمثيلها لخصائص المجتمع كافة المسحوبة منه¹، ولكي تكون العينة مقبولة من الناحية الإحصائية ينبغي أن تكون عينة ممثلة للمجتمع، أي أنها تحتوي على جميع الخصائص بنفس نسب تواجدتها في المجتمع الإحصائي الذي أختيرت منه، وأن تكون هذه العينة ذات دقة يمكن قياسها².

هناك عدة اعتبارات قد تستدعي استخدام أسلوب المعاينة من بينها:³

- تجانس المجتمع مثل المواد السائلة حيث لا يوجد ما يبرر إجراء فحص لكل أفراد المجتمع؛
- عوامل الوقت والجهد والتكلفة والملائمة بدون التضحية بدقة النتائج إلى حد كبير؛
- تعرض الوحدات المستخدمة في الاختبار للتلف عند فحص المجتمع كاملاً؛
- تعذر حصر أفراد المجتمع لأسباب عملية مثل فحص اتجاهات جميع المستهلكين حول سلع معينة أو توجهات الرأي العام حول قضايا عامة اقتصادية أو سياسية.

هناك الكثير من الطرق والأساليب للحصول على العينات التي تمثل المجتمعات الإحصائية، نذكر منها:

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب الإحصائية التطبيقية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص21.

² حسن ياسين طعمة وإيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص38.

³ حازم محمد مطر، دليلك الإحصائي في البحث العلمي SPSS، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص18.

أ: **العينات الاحتمالية:** هي العينات التي تخضع للصدق وتمثل المجتمع تمثيلاً سليماً، يكون الاختيار فيها عشوائياً مع إتاحة الفرصة أمام جميع مفردات المجتمع للظهور في العينة¹.

– **العينة العشوائية البسيطة:** يتم اختيار عينتها بشكل عشوائي دون تدخل من الباحث، وتتاح فرص متساوية أمام كافة أفراد المجتمع الإحصائي ليكون ممثلاً في هذه العينة².

– **العينة العشوائية الطبقيّة:** تستخدم هذه الطريقة أو الأسلوب عندما تكون مفردات المجتمع غير متجانسة، حيث يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات أو مجموعات متجانسة وفقاً لصفة معينة أو خاصية معينة حسب طبيعة الدراسة وطبيعة المجتمع، والسبب في ذلك لزيادة التجانس بين أفراد الطبقة الواحدة، ومن ثم يتم سحب العينة العشوائية البسيطة من كل طبقة بما يتناسب مع حجم الطبقة في المجتمع الأصلي، وتؤدي هذه الطريقة لزيادة تمثيل حجم العينة، ويمكن للباحث اختيار عينة أصغر وبنفس الوقت تخفيض الكلف³.

– **العينة العشوائية المنتظمة:** تستخدم العينة المنتظمة لاختبار عينة من مجتمع عدد أفرادها كبيراً أو يصعب تحديده ففي هذه الحالة نحدد المجموعة (الفقرة) التي ستعتمد لاختيار أفراد العينة، ونبدأ باختيار رقم عشوائي من المجموعة الأولى ثم نضيف للرقم الذي تم اختياره حجم المجموعة (الفقرة) التي تم اعتمادها⁴.

– **العينة العشوائية متعددة المراحل:** هي طريقة لاختيار على مراحل متعددة واختيار مفرداتها في كل مرحلة، فإذا كانت وحدات المجتمع مقسمة إلى أقسام فإننا في المرحلة الأولى نختار عشوائياً عينة من هذه الأقسام، وفي المرحلة الثانية نختار عشوائياً من العينة التي اختبرت في المرحلة الأولى، وهكذا حتى نحصل على حجم العينة المقرر⁵.

ب: **العينات غير الاحتمالية:** في المعاينة غير الاحتمالية يكون احتمال اختيار أية مفردة من مفردات المجتمع غير معلوم كما أنه لا يوجد أية طريقة في هذه العينات لقياس خطأ المعاينة العشوائي، ويعتد اختيار العينة غير الاحتمالية على

¹ عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص26.

² محمد عبد العال النعيمي وعبد الرحمان العوده، مقدمة في الإحصاء مع تطبيقات على برنامج SPSS، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص16.

³ محمد عبد العال النعيمي وعمار عادل عناب، استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص33.

⁴ إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2013، ص27.

⁵ دلال القاضي وآخرون، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص211.

التقدير الشخصي إلى حد كبير، وقد وجد في عديد من الحالات في الحياة العملية أن العينات غير الاحتمالية تكون الأكثر ملاءمة، ومن هذه العينات:¹

- **العينة المريحة:** يختار الباحث وحدات العينة التي تحتاج إلى أصغر تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت، ويلجأ الباحثون إلى هذه الطريقة في المعاينة للحصول على أكبر عدد من الاستبانات المكتملة بشكل سريع واقتصادي.
- **العينة الغرضية:** في هذه الحالة فإن الباحث يختار العينة بالاعتماد على حكمه الشخصي، وتتصف مفردات العينة بخواص معينة تحقق أغراضاً محددة.
- **العينة الحصصية:** يستخدم هذا الأسلوب من المعاينة للتأكد من أن جميع طبقات المجتمع وخواصه ممثلة في العينة ويلجأ الباحثون إليها كبديل عن المعاينة الاحتمالية التي تؤدي في بعض الحالات إلى عدم تمثيل بعض الفئات بشكل كاف، وتمثيل فئات أخرى أكثر من اللزوم، ويجب عدم الخلط بين معاينة الحصص والمعاينة الطبقية الاحتمالية، حيث يخصص لجامع البيانات في معاينة الحصص عدد من الوحدات عليه أن يقابلها أو يجمع البيانات عنها.

بلغ حجم العينة في هذه الدراسة مقدر ب (416) فرد، حيث تم اختيار العينة المستهدفة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وعمدنا أن تكون نسبة العينة كبيرة من المجتمع من أجل الحصول على نتائج أفضل وتكون موضوعية وبالإمكان تعميمها، مع الإشارة إلى أنه لم يتم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لصعوبة الوصول إلى جميع المفردات وبعد الموقع الجغرافي وتكاليف النقل والوقت.

الجدول التالي يعطينا تفصيل أكثر حول توزيع العينة في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة على الجامعات

المجموع	سطيف	قسنطينة	ميلة	جيجل	مكان تواجد الجامعة السلك
36	07	21	00	08	أستاذ التعليم العالي
268	48	93	39	88	أستاذ محاضر
112	03	48	07	54	أستاذ مساعد
416	58	162	46	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء: تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ص ص34،35.

من معطيات هذا الجدول نلاحظ أن حجم العينة قدر بـ (150) مفردة من جامعة جيغل، و (46) من جامعة ميلة، و(162) من جامعة قسنطينة، أما سطيغ فقدر بـ (58) مفردة، ليصبح عدد مفردات عينة الدراسة (416).

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

◀ **المصادر المعتمدة في الجانب النظري:** تشمل الكتب والأبحاث والدراسات والمقالات العلمية والدوريات المتخصصة وغيرها من الأدبيات التي تم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي.

◀ **المصادر المعتمدة في الجانب التطبيقي:** انقسمت بين مصادر رئيسية وأخرى تكميلية:

فيما يتعلق بالمصدر الأساسي لجمع هذه البيانات فيتمثل في:

– **الاستبانة:** تعرف الاستبانة بأنها أداة تشتمل على مجموعة من الأسئلة المكتوبة، بهدف الحصول على معلومات أو آراء من أفراد العينة حول ظاهرة ما أو موقف معين، وتقسّم أسئلة الاستبانة إلى ثلاثة أنواع أساسية هي الأسئلة المغلقة المفتوحة، والأسئلة المغلقة المفتوحة¹.

بناءً عليه اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة كأداة أساسية في بحثنا قصد الإلمام بجميع جوانب الموضوع.

أما المصادر التكميلية فتتمثل في:

– **الملاحظة:** تعد الملاحظة من بين أقدم وسائل جمع المعلومات، وتعرف بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث، ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها، وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة، وتوجيهها لخدمة أغراض البحث العلمي².

– **المقابلة:** يقوم الباحث بإجراء مقابلة مع الأفراد المراد جمع البيانات منهم، وتسجيل إجاباتهم على استبانة خاصة بالبحث تحتوي على الأسئلة المطلوب الإجابة عنها، وتمتاز هذه الأداة بأنها يمكن استخدامها مع الأميين وصغار السن، والحصول على معلومات أفضل من أي أداة أخرى لأن الأفراد يميلون إلى الكلام أفضل من الكتابة والحصول

¹ محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2018، ص30.

² لطيفة بلهول وآخرون، أساليب ومناهج البحث العلمي بتابع منهجية IMRAD، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص73.

على المعلومات من معظم الأفراد الذين تمت مقابلتهم، وقيام الباحث بتوضيح أي غموض أو التباس قد يكون موجود في الأسئلة مما يجعل الإجابات أكثر دقة¹.

– **السجلات والوثائق:** اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة بـ:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور المؤسسات محل الدراسة.
- بيانات حول العدد الإجمالي للأساتذة في المؤسسات محل الدراسة.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية، وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.
- بيانات حول المهام والأنشطة الممارسة.
- بيانات حول الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسات مجال الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

إن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث، ومدى صحتها يتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق، والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث معين، وهي تختلف بحسب طبيعة الدراسة.

أولاً: تحديد الشكل العام لأداة الدراسة

تعتبر الاستبانة الأداة الأكثر استخداماً في البحوث العلمية، وهي وسيلة فعالة لجمع البيانات عن ظاهرة أو موقف معين أو مشكلة ما، بحيث تلعب دور مهماً في تزويد الباحث بمعلومات واضحة وواقعية عن الظاهرة المدروسة ويمكن تلخيص مزايا الاستبيان في ثلاث نقاط أساسية هي:²

- توفير الوقت والجهد، وقدرته على تغطية أماكن بعيدة.
- إعطاء المبحوث حرية في اختيار الوقت المناسب لتعبئة الاستبيان، وحرية التفكير والرجوع إلى بعض المصادر التي يحتاجها بعكس المقابلة التي قد لا يكون مزاج المستجوب خلال إجرائها صافياً، مما يؤدي إلى الإدلاء بإجابات غير دقيقة أو إجابات متحيزة؛

¹ محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص21.

² بلهول لطيفة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص92.

- تقليل التحيز سواء من قبل الباحث أو المبحوث، فالنسبة للباحث يتم طرح الأسئلة نفسها على جميع المبحوثين وبالأسلوب نفسه، أما بالنسبة للمبحوث فيما أنه لا يذكر اسمه في الغالب، فإن ذلك يتيح له بعض الحرية في الإجابات.

هذا وقد انصب اهتمامنا عند إعداد الاستبانة على إعطاء أحسن صياغة وترتيب وتنظيم لها، وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية:

- افتتاح الاستبانة بدباجة توضح الهدف منها.
- بناء على أهداف الدراسة والفرضيات والنموذج المقترح، قمنا بتقسيم الاستبانة إلى جزئين أساسيين، الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية الخاصة بتصنيف أفراد العينة المدروسة، والجزء الثاني يتضمن عرض لعبارات القياس التي تخص المتغيرات المراد قياسها.
- حرصنا على أن تكون العبارات مدرجة بشكل منظم، وتضمن أحسن فهم للمعنى المقصود منها، بالإضافة إلى العمل على صياغة العبارات بشكل بسيط يسهل فهمها من طرف الأفراد باختلاف مستواهم التعليمي.

بما أن النموذج العام المقترح في هذه الدراسة يتضمن متغير مستقل وآخر تابع ومتغير وسيط، فقد قمنا باعتماد أكثر من عبارة لقياس كل متغير، وذلك لمحاولة الإلمام بكل جوانب المتغير بدل الاعتماد على العبارات الوحيدة حيث أن ذلك يساعد على إثراء المعلومات وإعطاء الدراسة شمولية أكثر لكل نواحي الموضوع، وتعتبر هذه أحسن طريقة لتجميع البيانات اللازمة لتحقيق أحسن قياس.

فيما يلي نستعرض عدد عبارات قياس كل متغير، علما أننا قمنا باستichاء نمط هذه العناصر من دراسات سابقة مع تعديلها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، ويتناسب مع أبعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط.

- الجزء الأول: المعلومات الشخصية الذي يضم البيانات التعريفية لعينة الدراسة والتي هي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات العمل.
- الجزء الثاني: محاور الدراسة ويضم ثلاثة محاور جودة الحياة الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الأستاذ الجامعي.

✓ قياس جودة الحياة الوظيفية

أبعاد جودة الحياة الوظيفية متعددة، فكل باحث وضع أبعاد مختلفة ولك منهم وجهة نظر، واعتمادا على حصيلة الأفكار التي تم تكوينها انطلاقا من دراسة المفاهيم النظرية عن جودة الحياة الوظيفية، حاولنا حصر دراستنا في ثلاثة أبعاد رئيسية، كل منها تحتوي على أبعاد فرعية، تم قياسه بـ37 عبارة وهي كالتالي:

- الأبعاد التنظيمية: قيست بـ17 عبارة موزعة على أربع أبعاد هي:

- بعد الثقافة التنظيمية: قيس هذا البعد بخمس عبارات من العبارة 1 إلى العبارة 5.
 - بعد التمكين: ويضم هذا البعد أربع عبارات من العبارة 6 إلى العبارة 9.
 - بعد تصميم العمل: وتم قياس هذا البعد بأربع عبارات من العبارة 10 إلى العبارة 13.
 - بعد تطوير المسار الوظيفي: ويضم هذا البعد بأربع عبارات من العبارة 14 إلى العبارة 17.
 - الأبعاد المادية: وتم قياسه بثماني عبارات موزعة على بعدين فرعيين هما:
 - بعد الأجور: يضم هذا البعد بثلاث عبارات من العبارة 18 إلى العبارة 20.
 - بعد الصحة والسلامة المهنية: يضم هذا البعد خمس عبارات من العبارة 21 إلى العبارة 25.
 - الأبعاد الاجتماعية: ويضم هذا البعد بـ12 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي:
 - بعد العلاقات الإنسانية: يحوي هذا البعد على خمس عبارات من العبارة 26 إلى العبارة 30.
 - بعد التوازن العمل والحياة: يضم هذا البعد أربع عبارات من العبارة 31 إلى العبارة 34.
 - بعد المسؤولية الاجتماعية: يحتوي على ثلاث عبارات من العبارة 35 إلى العبارة 37.
- وتجدر الإشارة أنه تم الاعتماد على الأداة التي صممها كل من الفقي (2018)، الرميدي ومحمد (2020) هريكش وحديد (2020)، ودراسة مرداسي ومعتوق (2022).

✓ قياس سلوك المواطنة التنظيمية

- تم قياس المتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية بـ12 عبارة، من العبارة 38 إلى العبارة 49.
- وتجدر الإشارة أنه تم الاعتماد على الأداة التي صممها كل من نقبيل وخلادي (2017)، الفقي (2018) زروخي وقطاف (2019)، بالشيخ وآخرون (2020)، هريكش وحديد (2020)، ودراسة عبد القادر (2021).

✓ قياس أداء الأستاذ الجامعي

- تم حصر المتغير التابع في ثلاثة أبعاد رئيسية تشكل في مجملها 19 عبارة موزعة كالتالي:
- بعد التدريس: يضم هذا البعد ست عبارات من العبارة 50 إلى العبارة 55.
 - بعد البحث العلمي: يضم هذا البعد سبع عبارات من العبارة 56 إلى العبارة 62.
 - بعد خدمة المجتمع: يحتوي على ست عبارات من العبارة 63 إلى العبارة 68.
- وتجدر الإشارة أنه تم الاعتماد على الأداة التي صممها زروخي وقطاف (2019)، عبد القادر (2021) ودراسة بوقريط (2022).

ثانياً: سلم القياس

قمنا باعتماد مقياس ليكرت Likert الخماسي لأنه يعد من بين أحسن الأساليب المعتمدة لتحديد المواقف بشكل واضح، ويسهل عملية الفصل بين الإجابات، كما أنه يستخدم بشكل كبير في البحوث الميدانية، بحيث يتيح درجتين من الموافقة التي قد تكون اتجاه ظاهرة معينة انطلاقاً من الموافقة بشدة، التي تعكس التأييد التام والمطلق للظاهرة والموافقة العادية، ونفس الشيء بالنسبة لدرجات الرفض أو عدم الموافقة، غير موافق بشدة وغير موافق، كما لا ننسى الرأي المحايد الذي يتضمن عدم اطلاع المستجوب على حدوث أو عدم حدوث الظاهرة محل الدراسة، وبالتالي لا يمكنه الإدلاء برأيه الإيجابي أو السلبي.

بغية معرفة درجة موافقة المستجوبين على عبارات الاستبانة، أعطيت أوزاناً تقيس تلك الدرجة، كما حددت الأوزان بخمس نقاط من 1 إلى 5 بالنسبة للأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة وأبعادها، ويقوم المستجوب باختيار أحد هذه الدرجات والترتيب المقدم يخص العبارات ذات الاتجاه الإيجابي في المقياس.

جدول رقم (3-3): درجات سلم ليكرت

الدرجات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الأوزان	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتم تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة، ومحاوره ومتغيراته باستخدام الوسط الحسابي، وبالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي فإن معرفة حدود كل خلية في المقياس يكون كما يلي:

- حساب المدى بطرح أصغر درجة من المقياس 1 من أكبر درجة 5 ، وبذلك يكون المدى هو 4.
- تحديد طول الخلية (الفئة) بقسمة المدى 4 على أكبر درجة في المقياس 5، فيكون طول الخلية يساوي 0.8 ولتحديد حدود الفئات نضيف طول المدى 0.8 إلى القيمة الدنيا في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى الذي يكون هو الحد الأدنى للفئة الثانية، ونقوم بإضافة طول المدى كل مرة من أجل تحديد الحدود الدنيا والعليا لباقى الفئات.
- تكون نهاية الخلية الأولى في مقياس ليكرت الخماسي هي ($1.8 = 1 + 0.8$) وهو ما يعني أن أي وسط حسابي لاتجاهات مفردات عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان ومحاوره ومتغيراته، يقع بين القيمة 1 والقيمة 1.8 يعد ضمن الخلية الأولى "غير موافق بشدة".
- تكون بداية الخلية الثانية من 1.8 ونهايتها 2.6 وهو ما يعني أن الوسط الحسابي لاتجاهات مفردات عينة الدراسة يقع بين القيمة 1.8 والقيمة 2.6، يعد ضمن الخلية الثانية "غير موافق".
- بداية الخلية الثالثة هي 2.6 ونهايتها 3.4، أي أن الوسط الحسابي لاتجاهات مفردات العينة حول عبارات الاستبيان ومحاوره ومتغيراته، يقع بين القيمة 2.6 والقيمة 3.4 يعد ضمن الخلية الثالثة "محايد".

- تكون بداية الخلية الرابعة من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعني أن الوسط الحسابي لاتجاهات مفردات العينة حول عبارات الاستبيان، يقع بين القيمة 3.4 والقيمة 4.2 يعد ضمن الخلية الرابعة "موافق".
 - تكون بداية الخلية الخامسة من 4.2 إلى القيمة 5 وهو ما يعني أن الوسط الحسابي لاتجاهات مفردات العينة يقع بين القيمة 4.2 والقيمة 5 يعد ضمن الخلية الخامسة "موافق تماما".
- عموما تحدد مجالات هذه الفئات التي تعكس لنا رأي مفردات العينة، ومستوى جودة العبارات أو البعد كما يلي:

جدول رقم (3-4): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	الدرجات	الأوزان	مجال الفئة	دلالة الفئات
1	غير موافق تماما	1	من 1 لأقل من 1.8	موافقة منخفضة جدا
2	غير موافق	2	من 1.8 لأقل من 2.6	موافقة منخفضة
3	محايد	3	من 2.6 لأقل من 3.4	موافقة متوسطة
4	موافق	4	من 3.4 لأقل من 4.2	موافقة مرتفعة
5	موافق تماما	5	من 4.2 إلى 5	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على سلم ليكرت الخماسي.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف أساليب التحليل الإحصائي باختلاف الهدف من تطبيقها، ومن أجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة تخدم الفرضيات وأهداف الدراسة وتساؤلها، فقد تم فحص البيانات وتبويبها وجدولتها من أجل سهولة استعمالها بواسطة الحاسوب، كما تم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 21، وهو برنامج يستطيع القيام بقراءة كافة البيانات والتقارير الإحصائية منها، كما يتيح للمستخدم تحرير البيانات وتعديلها في شكل متغيرات وبيانات جديدة، وحفظها في ملفات وتسميتها أو تعديل أسماء ملفات البيانات أو استرجاع البيانات والملفات والمشاهدات، وذلك من خلال التحكم في قائمة من الأوامر والخيارات المتاحة في البرنامج لتشمل كافة مراحل تحليل البيانات¹.

نوضحها أكثر كما يلي:

¹ حلمي الفيل، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss: التنظير والتطبيق والتفسير، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية 2018، ص79.

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

تتمثل فيما يلي:

- التكرارات المطلقة: تعبر عن عدد الإجابات في كل من الاقتراحات الموضوعية، والتي تسهل حساب النسب المئوية والوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري.
- النسب المئوية: إن هذه الأداة الإحصائية تعبر بشكل أفضل من التكرارات المطلقة، لأنها تعطينا صورة أوضح لوصف المعطيات، وتساعد في تحليل خصائص عينة البحث، وكذا تحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المستجوب لكل عبارة من عبارات المقياس.
- المتوسط الحسابي: يعرف المتوسط الحسابي لمجموعة من المفردات بأنه القيم التي لو أعطيت لكل مفردة من المفردات لما تغير مجموع القيم¹.
- الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري أدق مقياس التشتت للدرجات ذات مستوى القياس النسبي، فهو يوضح مدى تشتت أو تباين الدرجات، فإذا تساوى متوسطي مجموعتين من الدرجات فلا يدل ذلك على تساوي المجموعتين، وإنما ننظر إلى الانحراف المعياري لمعرفة مدى التجانس أو التباين، فكلما كان الانحراف المعياري صغيراً كلما قل تشتت الدرجات وزاد تجانسها، وإذا زاد الانحراف المعياري زاد تشتت الدرجات وقل تجانسها².
- الرسوم البيانية: تم الاعتماد على الرسوم البيانية تدعيماً للمعطيات وزيادة إيضاحها خاصة في تحليل خصائص مفردات العينة.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

تتمثل أساليب الإحصاء الاستدلالي فيما يلي:

- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ: يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتقان أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة التي وضع من أجلها، والوصول إلى نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف³.

¹ مراد على عيسى وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الإحصاء الوصفي، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2020، ص15.

² مراد على عيسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص19.

³ مجيد خدا يخش أسد وآخرون، الإحصاء والقياس في المجال الرياضي وتطبيقات SPSS، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص174.

- اختبار معامل الارتباط بيرسون: هو عبارة عن مؤشر عددي يستخدم للتعبير الكمي عن العلاقة الممتدة بين متغيرين أو أكثر، وتتراوح قيم معاملات الارتباط بين [1.00 - 0.00] إما بالموجب أو السالب كمحددات لاتجاه العلاقة بين المتغيرين¹.
- تحليل الانحدار المتعدد: هو امتداد للانحدار الخطي البسيط، يستخدم عندما يكون لدينا أكثر من متغير مستقل ومتغير تابع واحد².
- اختبارات التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار تمرکز البيانات Kurtosis وتمائل البيانات Skewness.
- اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المبحث الثالث: اختبار أداة الدراسة

لوصول إلى نتائج علمية دقيقة إلى حد كبير، تم اللجوء إلى دراسة خصائص المقياس وهو الاستبانة من حيث الصدق والثبات.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

لتحقيق صدق الأداة والتأكد من دقة فقرات الاستبانة، وتناسقها، وضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على وصف المتغيرات قمنا باختبار الصدق الظاهري، والصدق الداخلي.

أولاً: اختبار الصدق الظاهري

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة التي وضعت لقياس الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي لعينة الدراسة من خلال الاستبانة بنخبة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال علوم التسيير، لأجل الأخذ بأرائهم واقتراحهم، والاستفادة من ملاحظاتهم في تصحيح الاستبانة وضبطه ليتوافق مع أهداف الدراسة، وإخراجه في صورته النهائية كما هي موضحة بالملحق رقم (01) وبناء على ذلك تأكد الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وارتباط عبارات الاستبيان بمتغيرات الدراسة التي وضعت لقياسها.

ثانياً: اختبار الصدق الداخلي

¹ عايد كريم عبدعون الكناني، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص104.

² راتب محمد البلخي وعدنان عباس حميدان، تقنيات التحليل الإحصائي في الاقتصاد والإدارة باستخدام برنامجي SPSS وEViews، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2019، ص134.

تم التأكد من صدق محتويات الاستبانة من خلال قياس الاتساق الداخلي بين العبارات المعبرة عن المتغيرات الفرعية والرئيسية وللتحقق من الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمحاور أداة الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بحيث تعكس قيم الارتباطات قوة أو ضعف تعبير هذه العبارات عن الظاهرة المدروسة، فكلما اقتربت هذه القيم من (1) كلما كان معامل الارتباط قويا، وبالتالي يمكن القول أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، وكلما اقتربت للصفر كلما كان الارتباط ضعيفا، وبالتالي تكون عبارات الاستبانة ذات درجة منخفضة من الصدق، علما أن معامل الارتباط يكون محصور بين (-1، +1)، وفيما يلي اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بمختلف متغيراتها:

أ: صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور جودة الحياة الوظيفية

يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها، ومدى ارتباط كل فقرة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للبعد.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة التنظيمية

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة التنظيمية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0,620**	0,000
02	0,834**	0,000
03	0,835**	0,000
04	0,722**	0,000
05	0,749**	0,000

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01: دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.620) و(0.835)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمكين تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد التمكين

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	0,830**	0,000
07	0,790**	0,000
08	0,805**	0,000
09	0,832**	0,000

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 * : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التمكين والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.790) و(0.832)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تصميم العمل

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تصميم العمل تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد تصميم العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	0,796**	0,000
11	0,865**	0,000
12	0,814**	0,000
13	0,841**	0,000

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 * : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-7) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تصميم العمل والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.796) و(0.865)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطوير المسار الوظيفي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطوير المسار الوظيفي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد تطوير المسار الوظيفي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	0,705**	0,000
15	0,845**	0,000
16	0,823**	0,000
17	0,755**	0,000

** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطوير المسار الوظيفي والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.705) و(0.845)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

5- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأجور

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأجور تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الأجور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	0,852**	0,000
19	0,871**	0,000
20	0,851**	0,000

** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأجور والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.851) و(0.871)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

6- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصحة والسلامة المهنية

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصحة والسلامة المهنية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-10): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الصحة والسلامة المهنية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	0,759**	0,000
22	0,727**	0,000
23	0,778**	0,000
24	0,730**	0,000
25	0,726**	0,000

** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 * : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الصحة والسلامة المهنية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.726) و(0.778)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

7- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العلاقات الإنسانية

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العلاقات الإنسانية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد العلاقات الإنسانية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	0,841**	0,000
27	0,829**	0,000
28	0,819**	0,000
29	0,765**	0,000

0,000	0,834**	30
-------	---------	----

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.765) و(0.841)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

8- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوازن بين العمل والحياة

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوازن بين العمل والحياة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد التوازن بين العمل والحياة

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	0,605**	0,000
32	0,740**	0,000
33	0,663**	0,000
34	0,788**	0,000

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التوازن بين العمل والحياة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.605) و(0.788)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

9- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
35	0,861**	0,000
36	0,870**	0,000
37	0,829**	0,000

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 * : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-13) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.829) و(0.870)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

10- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية

بعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، يتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-14): معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للمحور الكلي

البعد	إسم البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأبعاد التنظيمية	الثقافة التنظيمية	0,758**	0,000
	التمكين	0,831**	0,000
	تصميم العمل	0,653**	0,000
	تطوير المسار الوظيفي	0,805**	0,000
الأبعاد المادية	الأجور	0,451**	0,000
	الصحة والسلامة المهنية	0,764**	0,000
الأبعاد الاجتماعية	العلاقات الإنسانية	0,844**	0,000
	التوازن بين العمل والحياة	0,776**	0,000
	المسؤولية الاجتماعية	0,729**	0,000

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 * : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-14) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والدرجة الكلية لجميع أبعاده موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.451) و(0.844)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب: صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
38	0,611**	0,000
39	0,622**	0,000
40	0,706**	0,000
41	0,776**	0,000
42	0,609**	0,000
43	0,727**	0,000
44	0,767**	0,000
45	0,632**	0,000
46	0,812**	0,000
47	0,797**	0,000
48	0,668**	0,000
49	0,783**	0,000

** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 * : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-15) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.609) و(0.812)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المتغير صادقة لما وضعت لقياسه.

ج: صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الأستاذ الجامعي

يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في أداء الأستاذ الجامعي بمختلف أبعادها، ومدى ارتباط كل فقرة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للبعد.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريس

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريس تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد التدريس

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
50	0,756**	0,000
51	0,775**	0,000
52	0,716**	0,000
53	0,783**	0,000
54	0,676**	0,000
55	0,659**	0,000

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 * : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-16) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التدريس والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.659) و(0.783)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البحث العلمي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد البحث العلمي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد البحث العلمي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
56	0,768**	0,000
57	0,738**	0,000

0,000	0,697**	58
0,000	0,571**	59
0,000	0,708**	60
0,000	0,656**	61
0,000	0,706**	62

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-17) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البحث العلمي والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.571) و(0.768)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد خدمة المجتمع

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد خدمة المجتمع تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد خدمة المجتمع

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
63	0,758**	0,000
64	0,734**	0,000
65	0,745**	0,000
66	0,744**	0,000
67	0,803**	0,000
68	0,682**	0,000

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-18) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد خدمة المجتمع والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.682) و(0.803)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أداء الأستاذ الجامعي

بعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، يتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من أبعاد أداء الأستاذ الجامعي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-19): معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد أداء الأستاذ الجامعي بالنسبة للمحور الكلي

رقم البعد	اسم البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	التدريس	0,788**	0,000
02	البحث العلمي	0,899**	0,000
03	خدمة المجتمع	0,810**	0,000

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول رقم (3-19) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد أداء الأستاذ الجامعي والدرجة الكلية لجميع أبعاده موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تراوحت بين (0,788) و(0,899)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، مما يدل على أن فقرات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم الاختبارات وأكثرها انتشاراً في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية كمؤشر للتأكد من جودة أداة الدراسة، ويوصي Yurdugul (2008) أنه يجب أن يكون حجم العينة أكبر من 30 مستجيب لقياس الموثوقية، كما تم الاستشهاد بأن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون تساوي أو تزيد عن 0,06 أو يكون محصور بين 0,6 و0,8، في حين اعتمد أغلب الباحثين القيمة 0,7 كقيمة مقبولة للاتساق¹.

تم حساب الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة حيث نقوم أولاً باستعراض نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ الخاصة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأداء الأستاذ الجامعي في التالي:

أولاً: معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد محور جودة الحياة الوظيفية

تم حساب الثبات لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ.

¹ Farahiyah et al, A review on the Intrnal Consistency of a Scal: The empirical Example of the Influence of Human Capital on Malcon Baldrige Quality Principles in Tvet Institutions, Asian People Journal, V(3), N(1), 2020, p23.

الجدول رقم (3-20): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد جودة الحياة الوظيفية

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد	
0,810	05	الثقافة التنظيمية	الأبعاد التنظيمية
0,830	04	التمكين	
0,848	04	تصميم العمل	
0,787	04	تطوير المسار الوظيفي	
0,820	03	الأجور	الأبعاد المادية
0,798	05	الصحة والسلامة المهنية	الأبعاد الاجتماعية
0,876	05	العلاقات الإنسانية	
0,652	04	التوازن بين العمل والحياة	
0,812	03	المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (3-20) يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.652) و(0.876) وهي أكبر تماماً من القيمة (0.60)، يتضح أن جميع العبارات المكونة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمتع بدرجة ثبات عالية.

ثانياً: معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد محور أداء الأستاذ الجامعي

تم حساب الثبات لأبعاد أداء الأستاذ الجامعي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3-21): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد أداء الأستاذ الجامعي

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0,811	06	التدريس
0,804	07	البحث العلمي
0,838	06	خدمة المجتمع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (3-21) يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.804) و(0.838) وهي أكبر تماماً من القيمة (0.60)، يتضح أن جميع العبارات المكونة لأبعاد أداء الأستاذ الجامعي تتمتع بدرجة ثبات عالية.

ثانياً: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

بعد التأكد من أن معامل الثبات لعبارات أبعاد جودة الحياة الوظيفية ، وعبارات أبعاد أداء الأستاذ الجامعي، تم حساب معامل ألفا كرونباخ الخاص بمحاور الاستبانة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
جودة الحياة الوظيفية	37	0,947
سلوك المواطنة التنظيمية	12	0,908
أداء الأستاذ الجامعي	19	0,897
الثبات الكلي للاستبانة	68	0,949

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (3-22) يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة أكبر من (0.60) حيث تراوحت بين (0.897) و(0.947) أي بدرجة ثبات تتراوح من جيد جداً إلى ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي بلغت (0.949)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض الدراسة.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل لمحة عن جامعات جيغل، ميله، قسنطينة، وسطيف بصفة خاصة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بكل جامعة، بعد ذلك قمنا بتحديد منهجية الدراسة، من خلال التعرض إلى مجتمع وعينة الدراسة، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 841 أستاذ وأستاذة موزعين على الأسلاك المختلفة (أستاذ تعليم عالي، أستاذ محاضر، وأستاذ مساعد)، وقدرت العينة بـ 416 من مجتمع الدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية قصد الإلمام بجميع جوانب الموضوع، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور تضم ما مجموعه 68 عبارة، وتطرقنا إلى أساليب المعالجة الإحصائية المتمثلة في أساليب الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصاء الاستدلالي.

من أجل التأكد من صلاحية أداة القياس في قياسها لمتغيرات الدراسة، تم إخضاعها لاختبار الصدق، بالإضافة إلى اختبار الثبات باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي بينت نتاجه أن معامل الثبات لجميع متغيرات أداة الدراسة أكبر من 60% المعدل المقبول إحصائياً، هذا وبلغ معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ككل ما قيمته 94,9% مما يعني أن أداة الدراسة صالحة وتتميز بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار
الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو
متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري لمنهجية البحث، وتوضيحنا أسلوب جمع البيانات ومجالات الدراسة إضافة إلى منهجية البحث المتبعة، ثم قيامنا بالاختبارات الضرورية لأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال عرض وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة بعد إجراء المعالجة الإحصائية.

سيتم في هذا الفصل التطبيقي محاولة تحديد الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعات الشرق الجزائري محل الدراسة (جيجل، ميلة، قسنطينة، سطيف) ليتم بعد ذلك تقديم عرض شامل لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها من خلال المعالجات الإحصائية الوصفية التي اعتمدت في وصف عينة ومتغيرات الدراسة، إضافة إلى المعالجات التحليلية المعتمدة في تحليل ومناقشة فروض الدراسة، وسيتم هذا من خلال اتباع مجموعة من المراحل تتضمن عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة، ثم في الأخير تقديم تفسير لنتائج الدراسة التي يتم التوصل إليها.

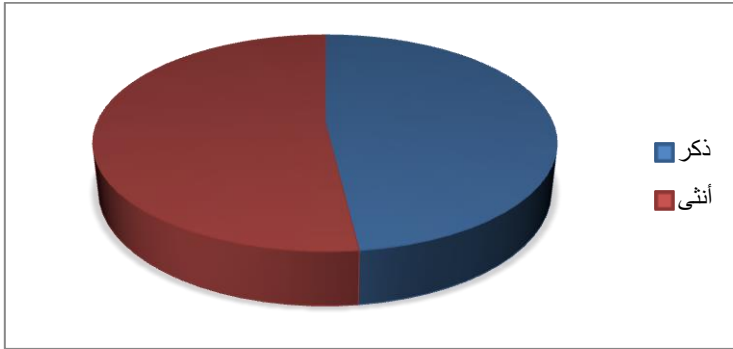
المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث وصف عينة الدراسة من خلال وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المتمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل، وقد تم الاعتماد في ذلك على التكرارات والنسب المئوية.

المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الجنس

للتعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
48,1%	200	ذكر
51,9%	216	أنثى
100%	416	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية Excel.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-1) أن فئة الإناث تحصلت على تكرار قدر بـ 216 مفردة، أي ما نسبته 51,9%، في حين بلغ عدد الذكور 200 مفردة، أي ما نسبته 48,1% من إجمالي العينة، ويمكن تبرير زيادة عدد الإناث على الذكور إلى اقتحام المرأة عالم الشغل وتوليها لجميع المناصب دون استثناء، كما يعكس حقيقة مجتمع الدراسة الذي يتفوق فيه تعداد الإناث على تعداد الذكور، فطبيعة العمل التدريسي بالجامعات لا يقتضي قوة ومجهود بدني كبير وبالتالي إمكانية تأديته من قبل كلا الجنسين، إضافة إلى أن قطاع التعليم العالي يعد من أبرز القطاعات التي تستقطب العنصر النسوي للعمل في إطار التطبيق العملي لمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بغض النظر عن الجنس.

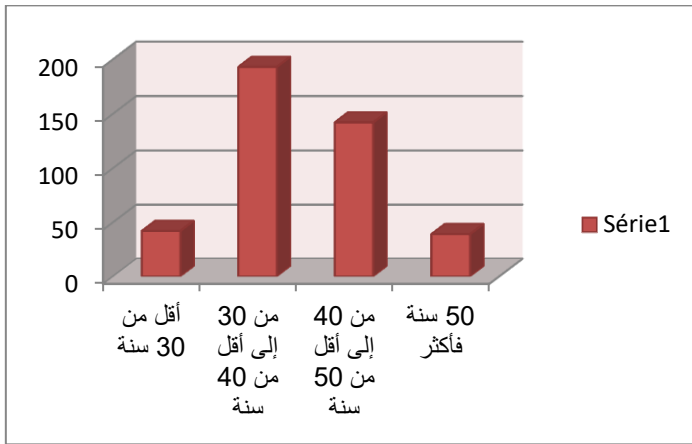
المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس السن

للتعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
10,1%	42	أقل من 30 سنة
46,4%	193	من 30 إلى أقل من 40 سنة
34,1%	142	من 40 إلى أقل من 50 سنة
9,4%	39	50 سنة فأكثر
100%	416	المجموع

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية Excel.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن الفئة الأكثر تكراراً هي تلك التي تنتمي للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث جاءت في الرتبة الأولى بنسبة 46,4%، أي ما يعادل 193 أستاذ، تليها نسبة 34,1% للفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة ممثلة بـ 142 أستاذ، هذا ما يؤكد لنا أن أغلبية مفردات العينة هم من الذين لديهم خبرات طويلة في مجال العمل في الجامعة، في حين مثلت الفئة العمرية التي أعمارها أقل من 30 سنة ما نسبته 10,1% أي ما يعادل 42 أستاذ، أما النسبة الأضعف المتمثلة بـ 9,4% فكانت للأساتذة التي تفوق أعمارهم 50 سنة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعات محل الدراسة تقوم بتكليف المناصب بها إلى فئة الشباب لمن لديهم القدرة على ممارسة المهام التدريسية والبحثية والاجتماعية تجاه جامعاتهم وبكفاءة، ويمتلكون القدرة على التعامل مع الأحداث والمتغيرات بكل دراية واثقان، فهذا السن هو الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون لصالح الجامعة.

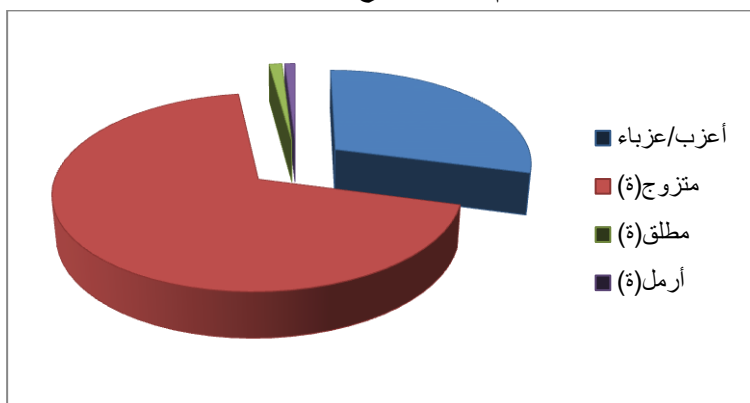
المطلب الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الحالة الاجتماعية

للتعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
29,1%	121	أعزب/عزباء
68,8%	286	متزوج(ة)
1,2%	5	مطلق(ة)
1,0%	4	أرمل(ة)
100%	416	المجموع

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

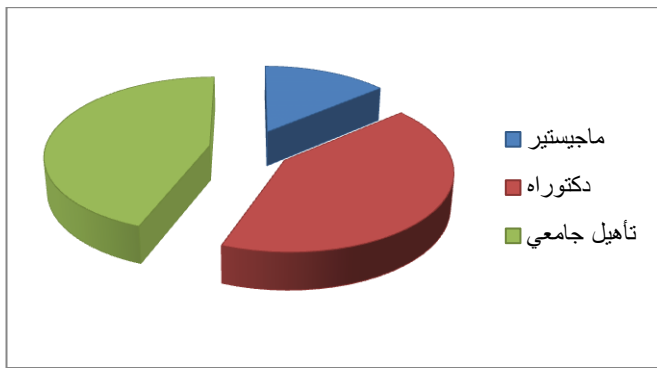
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية Excel.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4-3) حسب الحالة الاجتماعية إلى أن 286 من الأساتذة متزوجون أي ما نسبته 68,8%، في حين 121 منهم عزاب بما يمثل نسبة 29,1%، كما أن 1,2% تعبر عن الأساتذة المطلقين ونسبة 1,0% للأساتذة الأرمال، وعليه يمكن القول أن أغلب الأساتذة متزوجون الأمر الذي يتوافق مع متغير السن، إذ أن ما نسبته 89,9% تمثل أساتذة أعمارهم من 30 سنة فما فوق، كما أن الحصول على راتب شهري ثابت ومستقر إضافة إلى مزايا أخرى كالعلاوات وأجر الساعات الإضافية ومنحة التأطير، يتوقع أن تمكن الأساتذة من وجود استقرار نسبي من الناحية المادية، بما يساهم ذلك في التقليل من نسبة الأساتذة العزاب، أما المتزوجون منهم فتزيد التزاماتهم العائلية إلى جانب أخرى وظيفية الأمر الذي يعزز أهمية وجود أبعاد جودة الحياة الوظيفية المختلفة.

المطلب الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي

للتعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ماجستير	58	13,9 %
دكتوراه	174	41,8 %
تأهيل جامعي	184	44,2 %
المجموع	416	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية Excel.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-4) أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يمتلكون مؤهل علمي مرتفع، إذ أن 184 منهم بما نسبته 44,2% متحصلون على التأهيل جامعي، و174 يمثلون ما نسبته 41,8% حاصلين على شهادة الدكتوراه كما تعبر نسبة 13,9% عن 58 أستاذاً يمثلون حملة شهادة الماجستير، وعليه يرجع هذا المستوى العالي إلى طبيعة الوظيفة التدريسية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تتطلب توفر الأساتذة الجامعيين الدائمين على مستوى تعليمي نوعي لا يقل عن الحصول على شهادة الماجستير لديهم القدرة والكفاءة والمهارة اللازمة لإظهار نتائج منطقية للدراسة الحالية إضافة إلى ذلك فإن التوظيف في هذا المجال يتم بالدرجة الأولى على أساس الشهادة، وذلك تماشياً مع التوجه لتوفير أساتذة متخصصين تتلائم شهاداتهم مع التخصصات والفروع العلمية المتاحة، وذلك من أجل ضمان تأدية مهامهم التدريسية وكذا نقل المعارف النظرية والخبرات العملية للطلبة بكفاءة وفعالية.

المطلب الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الرتبة العلمية

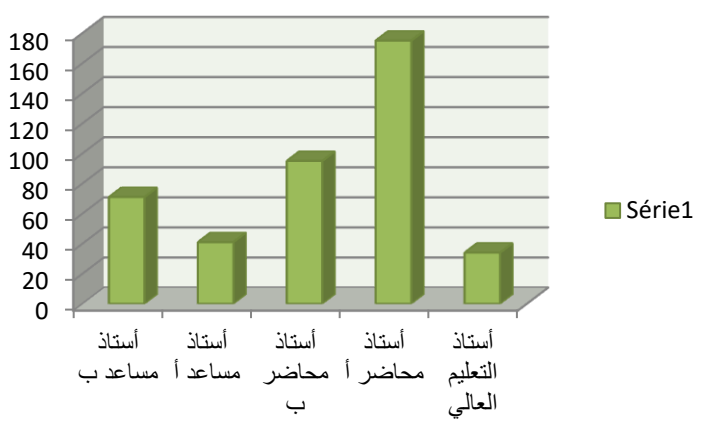
للتعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والنتائج

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد ب	71	17,1 %
أستاذ مساعد أ	41	9,9 %
أستاذ محاضر ب	95	22,8 %
أستاذ محاضر أ	175	42,1 %
أستاذ التعليم العالي	34	8,2 %
المجموع	416	100 %



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية Excel.

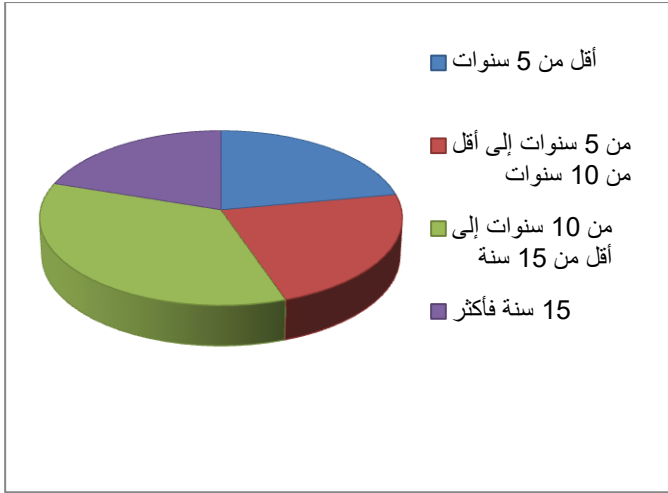
يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية المبينة أعلاه، أن أغلبية الأساتذة ذوي الرتبة العلمية محاضر "أ" بما نسبته 42,1 % بعدد قدره 175 أستاذاً، تليها فئة الأساتذة ذوي الرتبة العلمية محاضر "ب" والمقدر عددهم 95 أي ما نسبته 22,8 %، أما النسبة 17,1 % فتعود للأساتذة من الرتبة مساعد "ب" والبالغ عددهم 71 أستاذاً، تليها مباشرة فئة مساعد "أ" بنسبة 9,9 %، كما أن 8,2 % تعد أخفض نسبة تمثل 34 أستاذاً ذوي الرتبة العلمية العالية وهي أستاذ التعليم العالي، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات محل الدراسة توفر للأساتذة فرص الترقى والتقدم في مساهمهم الوظيفي، فالأساتذة تكون لديهم رغبة قوية في التطوير الذاتي وزيادة الإنتاج العلمي والأكاديمي الذي يفتح لهم آفاق مستقبلية، وامتلاك الخبرات المتنوعة التي تمكنهم من تقلد المهام العليا في الجامعة (رئيس قسم، عميد، مدير جامعة).

المطلب السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس سنوات العمل

للتعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل، تم حساب التكرارات والنسب المئوية،

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل



سنوات العمل	النسبة	التكرار
أقل من 5 سنوات	22,1 %	92
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	22,6 %	94
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	35,3 %	147
15 سنة فأكثر	20,0 %	83
المجموع	100%	416

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية Excel.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل المبين أعلاه، أن أغلبية الأساتذة تتراوح سنوات عملهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بما نسبته 35,3 % بعدد قدره 147 أستاذاً، في حين يوجد تقارب كبير بين الذين تمتد سنوات عملهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وبين من تقل سنوات عملهم عن 5 سنوات، حيث يمثلان ما نسبته 22,6 % و 22,1 % على الترتيب، وهما تتناسبان مع ما عدده 94 و 92 أستاذاً على التوالي، كما أن 20 % تعد أخفض نسبة تمثل 83 أستاذاً سنوات عملهم تبلغ 15 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن الأساتذة في الجامعات محل الدراسة يمتلكون مستوى جيد من سنوات العمل تمنحهم الخبرة الكافية، وتساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة يتم نقلها ويمكن إكسابها للطلبة، كما يدل على أنهم على دراية كافية بطبيعة المناخ السائد بالجامعة، وقادرين على إعطاء تصورات ذات قيمة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات جميع أبعاد متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات متغير جودة الحياة الوظيفية

إن معرفة مدى تبني الجامعات محل الدراسة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها ينطلق من التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة التي تعكس واقع الممارسات الميدانية حول هذا المتغير، ويتم ذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحقق في جميع العبارات كل بعد على حدا، ليتم بعدها تحليل الإجابات بالاعتماد على درجة الموافقة في ترتيب العبارات الواردة في استمارة البحث، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الثقافة التنظيمية

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-7): اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة التميز بين الأساتذة.	2,56	1,021	05	منخفضة
02	تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة المشاركة بين الأساتذة.	2,90	1,081	03	متوسطة
03	تنظر إدارة الكلية للأساتذة كشركاء فاعلين يمكن الاعتماد عليهم لتطوير الجامعة.	3,11	1,160	02	متوسطة
04	تحدد إدارة الكلية حقوقك وواجباتك بطريقة واضحة ومعلنة.	3,26	1,068	01	متوسطة
05	يسود التعاون بين الأساتذة لتحقيق أهداف الجامعة.	2,89	1,077	04	متوسطة
الثقافة التنظيمية		2,94	0,816	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-7) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد الثقافة التنظيمية جاء بدرجة موافقة متوسطة كونها تنتمي إلى المجال [2,60-3,40] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ(2,94)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,816) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (04) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3,26) وانحراف معياري بلغ (1,068)، وهذا يشير إلى أن إدارة الكلية تعمل على تحديد حقوق وواجبات الأستاذ بطريقة واضحة ومعلنة ضمن ما يسمى بالنظام الداخلي للمؤسسة التعليمية، وهذا ما ينطبق أيضا على العبارة رقم (03) التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,11) وانحراف معياري بلغ (1,160)، وهذا ما يؤكد على أن إدارة الكلية تنظر للأساتذة باعتبارهم شركاء فاعلين يمكن الاعتماد عليهم في تطوير الجامعة والارتقاء بأدائها، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ (2,90) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة متوسطة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة حيث يرون أن إدارة الكلية تحرص على تكريس ثقافة المشاركة بين الأساتذة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (1,081) في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدر بـ (2,89) وانحراف معياري (1,077) وهو يشير إلى وجود جو يسوده التعاون والمشاركة الفاعلة بين الأساتذة في تحقيق أهداف الجامعة، أما العبارة رقم (01) فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المنخفضة وبتوسط حسابي قدره (2,56) وانحراف معياري بلغ (1,021) بحيث تؤكد هذه النتائج إلى حرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة التميز والإبداع لدى الأساتذة بشكل ينعكس على تحسين أداءهم.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التمكين

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-8): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد التمكين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
06	تمنحك إدارة الكلية السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.	3,20	1,126	03	متوسطة
07	تتيح لك إدارة الكلية إمكانية الوصول للمعلومات التي تحتاجها لأداء عملك.	3,38	1,008	02	متوسطة
08	تشجعك إدارة الكلية على المبادرة في حل المشكلات.	2,90	1,066	04	متوسطة
09	تتمتع بالاستقلالية الكافية في ممارسة عملك.	3,48	1,121	01	مرتفعة
	التمكين	3,23	0,880		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-8) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد التمكين جاء بدرجة موافقة متوسطة كونها تنتمي إلى المجال [2,60-3,40] بناءً على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ

(3,23)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,880) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (09) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3,48) وانحراف معياري بلغ (1,121)، وهذا يشير إلى أن الأساتذة يتمتعون بالاستقلالية الكافية في ممارسة أعمالهم ما يجعلهم يبدعون ويحسنون من مستوى أدائهم، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدرة (3,38) وانحراف معياري بلغ (1,008)، وهذا ما يؤكد على أن إدارة الكلية تتيح للأساتذة إمكانية الوصول للمعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي بلغ (3,20) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة متوسطة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة حيث يرى الأساتذة أن إدارة الكلية تمنح لهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (1,126)، أما العبارة رقم (08) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المتوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2,90) وانحراف معياري بلغ (1,066) بحيث تؤكد هذه النتائج إلى حرص إدارة الكلية على تشجيع الأساتذة على المبادرة في حل المشكلات التي تواجههم.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تصميم العمل

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد تصميم العمل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-9): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد تصميم العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
10	حجم العمل في وظيفتك مناسب.	3,69	1,003	04	مرتفعة
11	تشعر باندامحك في العمل عند القيام به.	3,75	0,956	02	مرتفعة
12	العمل الذي تقوم به ذو معنى بالنسبة لك.	4,05	1,012	01	مرتفعة
13	تتسم المهام والمسؤوليات المكلف بها بالوضوح.	3,71	1,012	03	مرتفعة
	تصميم العمل	3,80	0,825		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-9) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد تصميم العمل جاء بدرجة موافقة مرتفعة كونها تنتمي إلى المجال [3,40-4,20] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (3,80) كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,825) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (12) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4,05) وانحراف معياري بلغ (1,012)، وهذا يشير إلى أن الأساتذة يوافقون وبدرجة مرتفعة على أن عملهم الذي يقومون به ذو معنى بالنسبة لهم، وهذا ما ينطبق أيضا على العبارة رقم (11) التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (3,75) وانحراف معياري بلغ (0,956)، وهذا ما يؤكد على أن الأساتذة يشعرون باندماجهم في العمل عند القيام به، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ (3,71) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة حيث يرى الأساتذة أن المهام الملقاة على عاتقهم ومختلف المسؤوليات المكلفون بها تتسم بالوضوح، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (1,012)، أما العبارة رقم (10) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري بلغ (1,003) بحيث تؤكد هذه النتائج إلى أن الأساتذة موافقون بأن حجم العمل في وظيفتهم مناسب لهم.

رابعا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تطوير المسار الوظيفي

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد تطوير المسار الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-10): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد تطوير المسار الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
14	سياسة الترقية المتبعة في الكلية محفزة.	2,99	1,039	03	متوسطة
15	تشجعك إدارة الكلية على الالتحاق بالدورات التكوينية التي تنمي قدراتك المهنية.	3,05	1,120	01	متوسطة
16	تتيح لك إدارة الكلية فرص التعلم المستمر في مجال العمل الأكاديمي.	3,01	1,056	02	متوسطة
17	يتم التعيين في المناصب الإدارية والعلمية على أساس مبدأ الجدارة والكفاءة.	2,58	1,211	04	منخفضة
تطوير المسار الوظيفي		2,90	0,865	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-10) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد تطوير المسار الوظيفي جاء بدرجة موافقة متوسطة كونها تنتمي إلى المجال [2,60-3,40] بناءً على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (2,90)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,865) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (15) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3,05) وانحراف معياري بلغ (1,120)، وهذا يشير إلى أن إدارة الكلية تشجع الأساتذة على الالتحاق بالدورات التكوينية التي تنمي قدراتهم المهنية، وهذا ما ينطبق أيضا على العبارة رقم (16) التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (3,01) وانحراف معياري بلغ (1,056)، وهذا ما يؤكد على أن إدارة الكلية تتيح للأساتذة فرص التعلم المستمر في مجال العمل الأكاديمي، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي بلغ (2,99) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة متوسطة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة حيث يرى الأساتذة أن سياسة الترقية المتبعة في الكلية محفزة للأداء الجيد، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (1,039) أما العبارة رقم (17) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المنخفضة وبمتوسط حسابي قدره (2,58) وانحراف معياري بلغ (1,211) بحيث تؤكد هذه النتائج إلى أن التعيين في المناصب الإدارية والعلمية يكون على أساس مبدأ الجدارة والكفاءة.

خامسا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الأجور

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأجور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-11): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد الأجور

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
18	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول في العمل.	2,68	1,152	01	متوسطة
19	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مستوى المعيشة.	2,16	1,105	03	منخفضة
20	الأجر الذي تتقاضاه محفز للأداء.	2,37	1,065	02	منخفضة
	الأجور	2,40	0,950		منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-11) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد الأجور جاء بدرجة موافقة منخفضة كونها تنتمي إلى المجال [1,80-2,60] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (2,40)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,950) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (18) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (2,68) وانحراف معياري بلغ (1,152)، وهذا يشير إلى أن الأساتذة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن الأجور التي يتقاضونها تتناسب مع الجهد المبذول في العمل، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي قدرة (2,37) وانحراف معياري بلغ (1,065)، وهذا ما يؤكد على أن

الأجور بالكلية محفزة للأداء، أما العبارة رقم (19) فقد جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المنخفضة وبمتوسط حسابي قدره (2,16) وانحراف معياري بلغ (1,105) بحيث تؤكد هذه النتائج إلى أن الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ يتناسب مع مستواه المعيشي.

سادسا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الصحة والسلامة المهنية

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصحة والسلامة المهنية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-12): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد الصحة والسلامة المهنية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21	توفر إدارة الكلية بيئة عمل آمنة وصحية.	2,92	1,114	03	متوسطة
22	توفر إدارة الكلية التأمينات اللازمة في حالة تعرضك لحادث عمل.	3,04	1,005	02	متوسطة
23	توفر إدارة الكلية (المستلزمات المكتبية، المصادر التعليمية، قواعد البيانات، الأنترنت) لتحفيزك على القيام بعملك على أكمل وجه.	2,73	1,173	04	متوسطة
24	تصميم القاعات والمدرجات يشعرك بالراحة.	2,56	1,130	05	منخفضة
25	تخصص إدارة الكلية فترات راحة كافية لك أثناء العمل.	3,07	1,111	01	متوسطة
الصحة والسلامة المهنية		2,86	0,824	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-12) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد الصحة والسلامة المهنية جاء بدرجة موافقة متوسطة كونها تنتمي إلى المجال [2,60-3,40] بناءً على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (2,86)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,824) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (25) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3,07) وانحراف معياري بلغ (1,111)، وهذا يشير إلى أن إدارة الكلية تخصص للأساتذة فترات راحة كافية أثناء العمل، وهذا ما ينطبق أيضاً على العبارة رقم (22) التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,04) وانحراف معياري بلغ (1,005)، وهذا ما يؤكد على أن إدارة الكلية توفر التأمينات اللازمة في حالة تعرض الأساتذة لحادث عمل، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي بلغ (2,92) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة متوسطة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة حيث يرون أن

إدارة الكلية تعمل على توفير بيئة عمل آمنة وصحية للأساتذة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (1,114)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي قدر بـ (2,73) وانحراف معياري (1,173) وهو يشير إلى سعي إدارة الكلية على توفير كافة المستلزمات المكتبية والمصادر التعليمية وقواعد البيانات لتحفيز الأساتذة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، أما العبارة رقم (24) فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المنخفضة وبمتوسط حسابي قدره (2,56) وانحراف معياري بلغ (1,130) بحيث تؤكد هذه النتائج على أن تصميم القاعات والمدرجات يشعر الأساتذة بالراحة.

سابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد العلاقات الانسانية

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد العلاقات الانسانية المهنية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-13): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد العلاقات الإنسانية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
26	تعاملت إدارة الكلية بعدالة واحترام.	3,51	1,089	01	مرتفعة
27	تسمع إدارة الكلية لوجهة نظرك في الأمور المتعلقة بتطوير العمل.	3,07	1,116	05	متوسطة
28	تقدر إدارة الكلية الظروف الشخصية للأستاذ.	3,28	1,090	03	متوسطة
29	تشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائك بالعمل.	3,34	1,052	02	متوسطة
30	تساعدك إدارة الكلية على حل أي مشكلة تواجهك في العمل.	3,23	1,039	04	متوسطة
العلاقات الإنسانية		3,28	0,881	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-13) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد العلاقات الانسانية جاء بدرجة موافقة متوسطة كونها تنتمي إلى المجال [2,60-3,40] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (3,28)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,881) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (26) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3,51) وانحراف معياري بلغ (1,089) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن إدارة الكلية تعامل الأساتذة بعدالة واحترام مما يشعرهم بأهمية وجودهم بها، في حين العبارة رقم (29) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (3,34) وانحراف معياري بلغ (1,052)، وهذا ما يؤكد على أن الأساتذة يشعرون بقدر كبير من الانسجام والتعاون بين زملائهم بالعمل، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم

(28) بمتوسط حسابي بلغ (3,28) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة متوسطة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة حيث يرون أن إدارة الكلية تقدر الظروف الشخصية للأساتذة وتعمل على مراعاتها واحترامها، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (1,090)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي قدر بـ (3,23) وانحراف معياري (1,039) وهو يشير إلى أن إدارة الكلية على مساعد الأساتذة على حل أي مشكلة تواجههم في العمل، أما العبارة رقم (28) فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المتوسطة وبتوسط حسابي قدره (3,07) وانحراف معياري بلغ (1,116) بحيث تؤكد هذه النتائج على أن إدارة الكلية تسمع لوجهات نظر الأساتذة في الأمور المتعلقة بتطوير العمل.

ثامنا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التوازن بين العمل والحياة

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوازن بين الحياة والعمل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-14): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد التوازن بين العمل والحياة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
31	تخصص وقت كافي للاهتمام بأسرتك.	3,48	1,022	01	مرتفعة
32	تتفهم إدارة الكلية مشكلاتك وتسعى لحلها كي لا تنتقل آثارها إلى حياتك الخاصة.	2,75	1,011	02	متوسطة
33	توفر لك إدارة الكلية الخدمات الترفيهية والأنشطة المتنوعة كالرحلات العلمية والسياحية.	2,09	1,108	04	منخفضة
34	تشاركك إدارة الكلية في مناسباتك الاجتماعية السعيدة والحزينة.	2,53	1,108	03	منخفضة
	التوازن بين العمل والحياة	2,71	0,743		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-14) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد التوازن بين العمل والحياة جاء بدرجة موافقة متوسطة كونها تنتمي إلى المجال [2,60-3,40] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (2,71)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,743) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (31) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3,48) وانحراف معياري بلغ (1,022) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن الأساتذة يخصصون وقتاً كافياً للاهتمام بأسرهم، في حين جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2,75) وانحراف معياري بلغ (1,011)، وهذا ما يؤكد على أن إدارة الكلية تتفهم

مشاكل الأساتذة وتسعى لحلها كي لا تنتقل آثارها إلى حياتهم الخاصة، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (34) بمتوسط حسابي بلغ (2,53) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة منخفضة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة حيث يرون أن إدارة الكلية تشاركهم في مناسباتهم الاجتماعية السعيدة والحزينة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (1,108) أما العبارة رقم (33) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المنخفضة وبمتوسط حسابي قدره (2,09) وانحراف معياري بلغ (1,108) بحيث تؤكد هذه النتائج على أن إدارة الكلية توفر الخدمات الترفيهية والأنشطة المتنوعة للأساتذة للترويح عن النفس وتجديد الطاقات كالرحلات العلمية والسياحية.

تاسعا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الاجتماعية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-15): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
35	تهتم إدارة الكلية بتحقيق رفاهية الأساتذة بها.	2,32	0,995	03	منخفضة
36	تحرص إدارة الكلية على التحسين المستمر في الخدمات الاجتماعية للأساتذة.	2,42	1,110	02	منخفضة
37	تتصرف إدارة الكلية بمسؤولية تجاه البيئة.	2,74	1,030	01	متوسطة
	المسؤولية الاجتماعية	2,49	0,892		منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-15) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الاجتماعية جاء بدرجة موافقة منخفضة كونها تنتمي إلى المجال [1,80-2,60] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (2,49)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,892) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (37) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (2,74) وانحراف معياري بلغ (1,030)، وهذا يشير إلى أن إدارة الكلية تتصرف بمسؤولية تجاه البيئة بالمحافظة على نظافتها والقيام بحملات التنظيف وغرس الشجيرات، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (36) بمتوسط حسابي قدره (2,42) وانحراف معياري بلغ (1,110)، وهذا ما يؤكد على أن إدارة الكلية تحرص على التحسين المستمر في الخدمات الاجتماعية للأساتذة، أما العبارة رقم (35) فقد جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المنخفضة وبمتوسط حسابي قدره (2,32) وانحراف معياري بلغ (0,995) بحيث تؤكد هذه النتائج على أن إدارة الكلية تهتم بتحقيق رفاهية الأساتذة بها.

عاشرا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل بعد من أبعاد هذا المحور، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-16): اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	الثقافة التنظيمية	2,94	0,816	04	متوسطة
02	التمكين	3,23	0,880	03	متوسطة
03	تصميم العمل	3,80	0,825	01	مرتفعة
04	تطوير المسار الوظيفي	2,90	0,865	05	متوسطة
05	الأجور	2,40	0,950	09	منخفضة
06	الصحة والسلامة المهنية	2,86	0,824	06	متوسطة
07	العلاقات الإنسانية	3,28	0,881	02	متوسطة
08	التوازن بين العمل والحياة	2,71	0,743	07	متوسطة
09	المسؤولية الاجتماعية	2,49	0,892	08	منخفضة
	جودة الحياة الوظيفية	2,99	0,631		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-16) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول محور جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة موافقة متوسطة كونها تنتمي إلى المجال [2,60-3,40] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (2,99)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,631) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا المحور.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات متغير سلوك المواطنة التنظيمية

إن معرفة مدى تبني الأساتذة في الجامعات محل الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية ينطلق من التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة التي تعكس واقع الممارسات الميدانية حول هذا المتغير، ويتم ذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحقق في جميع العبارات هذا المحور، ليتم بعدها تحليل الإجابات بالاعتماد على درجة الموافقة في ترتيب العبارات الواردة في استمارة البحث، وهذا ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
38	تساعد زملائك على القيام بالأعمال الموكلة لهم.	3,74	0,777	11	مرتفعة
39	تنوب عن زملائك في تأدية بعض مهامهم في حالة غيابهم الاضطراري عن العمل.	3,90	0,720	09	مرتفعة
40	تشجع وتدعم زملائك معنويا في الأوقات الصعبة.	4,05	0,684	07	مرتفعة
41	تبتعد عن خلق المشاكل بين زملائك في العمل.	4,18	0,783	04	مرتفعة
42	تتقبل الانتقادات والعيوب بصدر رحب.	3,87	0,786	10	مرتفعة
43	لا تجدد حرجا في الاعتذار إن أخطأت.	4,06	0,802	06	مرتفعة
44	تتقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	4,18	0,737	04	مرتفعة
45	تقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	3,94	0,850	08	مرتفعة
46	تحرص على أداء مهامك بكل جدية.	4,30	0,709	02	مرتفعة جدا
47	تحرص على عدم التغيب إلا للظروف القاهرة.	4,31	0,745	01	مرتفعة جدا
48	تعمل جاهدا على تحسين مهاراتك حتى ولو على حسابك الخاص.	4,07	0,850	05	مرتفعة
49	تحتزم أنظمة وتعليمات الكلية التي تعمل بها.	4,21	0,744	03	مرتفعة جدا
	سلوك المواطنة التنظيمية	4,06	0,541		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-17) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة موافقة مرتفعة كونها تنتمي إلى المجال [3,40-4,20] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (4,06)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,541) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (47) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4,31) وانحراف معياري بلغ (0,745)، وهذا يشير إلى أن الأساتذة بالكلية يحرصون على عدم التغيب إلا للظروف القاهرة، وهذا ما ينطبق أيضا على العبارة رقم (46) التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,30) وانحراف معياري بلغ (0,709)، وهذا ما يؤكد على أن الأساتذة يحرصون على أداء المهام المنوطة إليهم بكل جدية وصرامة، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (49) بمتوسط حسابي بلغ (4,21) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة جدا لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة، فالأساتذة بالكلية يحترمون مختلف التعليمات والأنظمة الداخلية بها لضمان حسن السير داخلها، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (0,744)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (41) و (44) على التوالي بمتوسط حسابي قدر بـ (4,18) وانحراف معياري (0,783) و (0,737) على التوالي، وهو يشير إلى أن الأساتذة بالكلية يحاولون تجنب إثارة

المشاكل مع زملائهم في العمل، ويتقيدون بمواعيد الحضور والانصراف الخاصة بهم، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (48) بمتوسط حسابي قدره (4,07) وانحراف معياري (0,850) مما يدل على أن الأساتذة يعملون على الحرص دائما على تحسين مهاراتهم حتى ولو تطلب ذلك الإنفاق من أموالهم الخاصة، تليها مباشرة العبارتين رقم (43) و(40) في المرتبة السادسة والسابعة على التوالي بمتوسطات حسابية قدرت بـ (4,06) و(4,05) وانحراف معياري (0,802) و(0,684) على التوالي، فالأساتذة لا يجدون حرجا في تقديم الاعتذار للأشخاص الذين أخطأوا في حقهم، ومن جهة أخرى يعملون على تشجيع وتدعيم زملائهم معنويا في الأوقات الصعبة التي يمرون بها، وفي المرتبة الثامنة تأتي العبارة رقم (45) بمتوسط حسابي قدره (3,94) وانحراف معياري (0,850) لتعبر على أن الأساتذة يقدمون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية، بعدها العبارة رقم (39) في المرتبة التاسعة في الترتيب بمتوسط حسابي قدر بـ (3,90) وانحراف معياري (0,720) فالأساتذة مستعدون على العمل بنظام المناوبة في تأدية مهام زملائهم في حالة غيابهم الاضطراري عن العمل وفي المرتبة العاشرة قبل الأخيرة تأتي العبارة رقم (42) بمتوسط حسابي قدره (3,87) وانحراف معياري (0,786) فالأساتذة يتقبلون الانتقادات والعيوب الموجهة إليهم بصدر رحب، لتأتي في المرتبة الحادية عشر والأخيرة العبارة رقم (38) بمتوسط (3,74) وانحراف (0,777) فالأساتذة على استعداد لمساعدة زملائهم على القيام بالمهام الموكلة لهم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات متغير أداء الأستاذ الجامعي

إن معرفة مدى تبني الجامعات محل الدراسة لمفهوم أداء الأستاذ الجامعي بمختلف أبعادها ينطلق من التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة التي تعكس واقع الممارسات الميدانية حول هذا المتغير، ويتم ذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحقق في جميع العبارات كل بعد على حدا، ليتم بعدها تحليل الإجابات بالاعتماد على درجة الموافقة في ترتيب العبارات الواردة في استمارة البحث، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التدريس

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-18): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد التدريس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
50	تستغل وقت المحاضرة بشكل جيد.	4,14	0,708	03	مرتفعة
51	تنتقل في تناولك لعناصر الدرس من السهل إلى الصعب.	4,09	0,724	04	مرتفعة
52	تتجنب السلوكيات المشتتة لانتباه الطلبة أثناء شرحك للدرس.	4,17	0,708	02	مرتفعة

مرتفعة جدا	01	0,692	4,21	53	تعطي للطلبة فرصا متساوية في الحوار والمناقشة.
مرتفعة	05	0,886	3,94	54	تراعي الفروق الفردية بين الطلبة.
مرتفعة	06	0,931	3,75	55	تطبق طرائق تدريس حديثة.
مرتفعة		0,559	4,05		التدريس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-18) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد التدريس جاء بدرجة موافقة مرتفعة كونها تنتمي إلى المجال [3,40-4,20] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (4,05)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,559) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (53) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4,21) وانحراف معياري بلغ (0,692) وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا يشير إلى أن الأساتذة يعطون للطلبة فرصا متساوية في الحوار والمناقشة داخل الحصة، في حين العبارة رقم (52) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (4,17) وانحراف معياري بلغ (0,708)، وهذا ما يؤكد على أن الأساتذة يحرصون على تجنب السلوكيات المشتتة لانتباه الطلبة أثناء شرحهم للدرس، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (50) بمتوسط حسابي بلغ (4,14) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة والتي تنص على أن الأساتذة يستغلون وقت المحاضرة بشكل جيد، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (0,708)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (51) بمتوسط حسابي قدر بـ (4,09) وانحراف معياري (0,724) وهو يشير إلى أن الأساتذة يحرصون في القائهم المحاضرة على الانتقال من السهل إلى الصعب، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (54) بمتوسط حسابي قدر بـ (3,94) وانحراف معياري (0,886) مما يدل على أن الأساتذة أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة بأنهم يراعون الفروق الفردية الموجودة بين طلبتهم، أما العبارة رقم (55) فقد جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المرتفعة وبتوسط حسابي قدره (3,75) وانحراف معياري بلغ (0,931) بحيث تؤكد هذه النتائج على أن الأساتذة يعملون على تطبيق طرائق تدريس جديدة تسهم في الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والعلمي لهم.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد البحث العلمي

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد البحث العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-19): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد البحث العلمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
56	تحرص على نشر بحث علمي على الأقل سنويا.	3,71	0,971	04	مرتفعة
57	تحرص على الجودة في إعداد بحوثك العلمية.	4,16	0,718	02	مرتفعة
58	تشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.	3,65	1,009	05	مرتفعة
59	تتواصل مع الجامعات ومراكز البحث الداخلية والخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية.	3,22	1,110	06	متوسطة
60	تستخدم قواعد البيانات الدولية أثناء إعداد البحوث.	3,89	0,888	03	مرتفعة
61	تلتزم بالأمانة العلمية عند إنجازك للبحوث العلمية.	4,30	0,678	01	مرتفعة جدا
62	تبتعد عن التحيز في تفسير النتائج ضمن بحوثك العلمية.	4,16	0,762	02	مرتفعة
	البحث العلمي	3,87	0,602		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-19) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد البحث العلمي جاء بدرجة موافقة مرتفعة كونها تنتمي إلى المجال [3,40-4,20] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (3,87)، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,602) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (61) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4,30) وانحراف معياري بلغ (0,678) وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا يشير إلى أن الأساتذة يلتزمون بالأمانة العلمية عند إنجازهم للبحوث العلمية، في حين جاءت العبارتين رقم (62) و(57) في المرتبة الثانية على التوالي بمتوسط حسابي قدرة (4,16) وانحراف معياري بلغ (0,762) و(0,718)، وهذا ما يؤكد على أن الأساتذة يبتعدون عن التحيز في تفسير النتائج التي يتوصلون إليها عند إعدادهم للبحوث العلمية ويحرصون على الجودة في إعدادها، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (60) بمتوسط حسابي بلغ (3,89) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة والتي تنص على أن الأساتذة يستخدمون قواعد البيانات الدولية أثناء إعدادهم للبحوث العلمية، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (0,888)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (56) بمتوسط حسابي قدر بـ (3,71) وانحراف معياري (0,971) وهو يشير إلى أن الأساتذة يحرصون على نشر بحث علمي على الأقل سنويا ضمن مسيرتهم البحثية، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (58) بمتوسط حسابي قدر بـ (3,65) وانحراف معياري (1,009) مما يدل على أن الأساتذة يشاركون في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار، أما العبارة رقم (59) فقد جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة ضمن درجة الموافقة

المتوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3,22) وانحراف معياري بلغ (1,110) بحيث تؤكد هذه النتائج على أن الأساتذة يعملون على التواصل مع الجامعات ومراكز البحث الداخلية والخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد خدمة المجتمع

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد خدمة المجتمع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يمثل النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-20): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد خدمة المجتمع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
63	تشارك في تنظيم الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع.	3,33	1,004	06	متوسطة
64	توجه بحثك بما يخدم مصلحة المجتمع ويعالج بعض مشاكله.	3,81	0,807	01	مرتفعة
65	تشجع زملائك الأساتذة على خدمة المجتمع.	3,61	0,879	04	مرتفعة
66	تساهم في تنمية البحث العلمي التطبيقي بدراسة ميدانية في المجتمع.	3,72	0,857	03	مرتفعة
67	تحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.	3,54	0,910	05	مرتفعة
68	توجه الطلبة بشكل إيجابي للمحافظة على البيئة.	3,79	0,856	02	مرتفعة
	خدمة المجتمع	3,63	0,659		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-20) أن متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد خدمة المجتمع جاء بدرجة موافقة مرتفعة كونها تنتمي إلى المجال [3,40-4,20] بناء على مقياس التحليل المعتمد، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (3,63) كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,659) وهي تشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات نحو المتوسط الحسابي لهذا البعد.

حصلت العبارة رقم (64) على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3,81) وانحراف معياري بلغ (0,807) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن الأساتذة يوجهون بحوثهم العلمية بما يخدم مصلحة المجتمع ويعالج بعض مشاكله، في حين جاءت العبارة رقم (68) في المرتبة الثانية على بمتوسط حسابي قدره (3,79) وانحراف معياري بلغ (0,856)، وهذا ما يؤكد على أن الأساتذة يعملون على توجيه الطلبة بشكل إيجابي للمحافظة على البيئة، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (66) بمتوسط حسابي بلغ (3,72) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة والتي تنص على أن الأساتذة يساهمون في تنمية البحث العلمي التطبيقي بدراسة ميدانية في المجتمع، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت قيمته (0,857)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (65) بمتوسط حسابي قدر بـ (3,61) وانحراف معياري (0,879) وهو يشير إلى أن الأساتذة يشجعون زملائهم على خدمة المجتمع، وجاءت في المرتبة

الخامسة العبارة رقم (67) بمتوسط حسابي قدر بـ (3,54) وانحراف معياري (0,910) مما يدل على أن الأساتذة يحرصون على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، أما العبارة رقم (63) فقد جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة ضمن درجة الموافقة المرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3,33) وانحراف معياري بلغ (1,004) بحيث تؤكد هذه النتائج على أن الأساتذة يشاركون في تنظيم الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

من أجل معرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي لدى عينة من أساتذة جامعات الشرق الجزائري (جيجل، ميله، قسنطينة، وسطيف).

المطلب الأول: اختبار جودة البيانات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبأنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات.

أولاً: اختبار توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على معاملي الالتواء والتفلطح، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-21) نتائج معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء Asymetrie	معامل التفلطح Kurtosis
الثقافة التنظيمية	-0,246	-0,407
التمكين	-0,446	0,006
تصميم العمل	-1,232	1,700
تطوير المسار الوظيفي	0,002	-0,526
الأجور	0,419	-0,393
الصحة والسلامة المهنية	-0,061	-0,366
العلاقات الإنسانية	-0,425	-0,209
التوازن بين العمل والحياة	-0,052	-0,363
المسؤولية الاجتماعية	0,189	-0,478
سلوك المواطنة التنظيمية	-1,557	6,082
التدريس	-0,587	2,318
البحث العلمي	-0,697	2,012

1,559	-0,616	خدمة المجتمع
-------	--------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

تشير دراسة (Ewan mohd matore, Ahmed zamri khairani, 2020) أنه يجب أن يكون معامل الالتواء أقل من 2 ومعامل التفلطح أقل من 7 لكي تخضع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي،¹ حيث يتضح من خلال الجدول رقم (4-21) أن معامل الالتواء (Asymetrie) محصور بين (-0,061) و (0,419) وهو أقل من القيمة 2، كما يتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن معامل التفلطح (Kurtosis) يتراوح بين (-0,526) و (6,082) وهو أقل من القيمة 7 وعليه فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-22): معامل تضخم التباين (Vif) والتباين المسموح (Tolerance)

المتغيرات	معامل تضخم التباين (Vif)	معامل التباين المسموح (Tolerance)
الثقافة التنظيمية	2,019	0,495
التمكين	2,966	0,337
تصميم العمل	1,770	0,565
تطوير المسار الوظيفي	2,344	0,427
الأجور	1,244	0,804
الصحة والسلامة المهنية	1,947	0,514
العلاقات الإنسانية	2,905	0,344
التوازن بين العمل والحياة	2,509	0,399
المسؤولية الاجتماعية	2,332	0,429

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم (Vif) أصغر من 10 والتباين المسموح (Tolerance) أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة، ومن خلال الجدول رقم (4-22) يتبين أن قيم معامل تضخم التباين (Vif) تتراوح بين (1,244) و (2,966) وهي أصغر من القيمة 10، كما

¹ Ewan mohd matore and ahmad zamri hkairani, **the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient (AQ) for normality testing**, international journal of future generation communication and networking, Vol (13), No (1), 2020, p 692.

أن قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,337) و(0,804) وهي أكبر من القيمة 0,1، وتأسيساً على دراسة يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر

يهدف هذا المطلب للتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وأداء الأستاذ الجامعي كمتغير تابع، على مستوى جامعات الشرق الجزائري محل الدراسة، وذلك من خلال التحقق من مدى سريان المخطط الافتراضي للدراسة، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة منها، ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-23): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الأثر

الحالة	البيانات	القرار
01	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل أو يساوي مستوى المعنوية $sig \leq 0,05$ القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة	الفرضية مقبولة
02	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى المعنوية $sig > 0,05$ القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة	الفرضية مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الوظيفة بمختلف أبعادها (التنظيمية، المادية، والاجتماعية) في أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة".

تدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية يتم فيها اختبار أثر كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة، ويتم ذلك من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي المتحصل عليها.

الجدول رقم (4-24): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع=أداء الأستاذ الجامعي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
1	18,847	9	2,094	9,588	0,000	0,419	0,175
	88,681	406	0,218				
	107,528	415					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-24) أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية (0,05)، ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو دلالة إحصائية، ويؤكد على وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي، كما نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن معامل الارتباط (**R**) يساوي (0,419)، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي، وبلغت قيمة معامل التحديد (**R²**) بلغ (0,175)، ما يفسر بأن 17,5% من التباين في المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)، وأن باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وتأسيسا على ذلك فإنه يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الأولى "مقبولة" التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الوظيفية بمختلف أبعادها (التنظيمية، المادية، والاجتماعية) في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

يتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (التنظيمية، المادية، والاجتماعية) في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة، من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد (regression Multiple Analyse) كما تجدر الإشارة إلى أن قيمة (T) الجدولية تساوي (1,658)، ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
			الخاطئ المعياري	A	
-	-	Beta			-
0,000	23,966		0,125	2,995	ثابت Constant
0,165	1,390	0,089	0,040	0,056	الثقافة التنظيمية
0,051	-1,958	-0,152	0,045	-0,088	التمكين
0,000	5,689	0,341	0,037	0,210	تصميم العمل
0,002	3,056	0,211	0,041	0,124	تطوير المسار الوظيفي
0,002	-3,079	-0,155	0,027	-0,083	الأجور
0,281	1,079	0,068	0,039	0,042	الصحة والسلامة المهنية
0,698	-0,388	-0,030	0,044	-0,017	العلاقات الإنسانية
0,938	0,078	0,006	0,049	0,004	التوازن بين العمل والحياة
0,558	-0,586	-0,040	0,039	-0,023	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (4-25) يمكن قراءة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- ليس للثقافة التنظيمية أثر في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (1,390) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,658)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0,165) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الأولى "مرفوضة" التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

- ليس للتمكين أثر في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (-1,958) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,658)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0,051) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الثانية "مرفوضة" التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

- لتصميم العمل أثر في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة، لأن قيمة T المحسوبة تساوي (5,689) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,658)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مقبولة" التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم العمل في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

- لتطوير المسار الوظيفي أثر في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (3,056) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,658)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0,002) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الرابعة "مقبولة" التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

- للأجور أثر في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة، لأن القيمة المطلقة لـ T المحسوبة تساوي (3,079) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,658)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0,002) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الخامسة "مقبولة" التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

- ليس للصحة والسلامة المهنية أثر في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة، لأن قيمة T المحسوبة تساوي (1,079) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,658) كما أن مستوى الدلالة يساوي (0,281) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية السادسة "مرفوضة" التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

- ليس للعلاقات الانسانية أثر في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (-0,388) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,658)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0,698) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية السابعة "مرفوضة" التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الانسانية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

- ليس للتوازن بين العمل والحياة أثر في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة، لأن قيمة T المحسوبة تساوي (0,078) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,658)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0,938) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الثامنة "مرفوضة" التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

- ليس للمسؤولية الاجتماعية أثر في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة، لأن قيمة T المحسوبة تساوي (-0,586) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,658) كما أن مستوى الدلالة يساوي (0,558) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية التاسعة "مرفوضة" التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة"، ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-26): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر جودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة

معامل التحديد r^2	معامل الارتباط R	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,089	0,299	0,000	40,601	10,865	1	10,865	01 الانحدار
				0,268	414	110,789	الخطأ المتبقي
					415	121,654	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-26) أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية (0,05)، ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو دلالة إحصائية، ويؤكد على وجود أثر إيجابي لجودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية، كما نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن معامل الارتباط (R) يساوي (0,299)، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0,089)، ما يفسر بأن 8,9% من التباين في متغير سلوك المواطنة التنظيمية مفسر بالتغير في المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) وأن باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وتأسيسا على ذلك فإنه يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثانية "مقبولة" التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة"، ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-27): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي

معامل التحديد r^2	معامل الارتباط R	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,445	0,667	0,000	331,340	47,802	1	47,802	01 الانحدار
				0,144	414	59,727	الخطأ المتبقي
					415	107,528	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-27) أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية (0,05)، ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو دلالة إحصائية، ويؤكد على وجود أثر لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي، كما نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن معامل الارتباط (R) يساوي (0,667)، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0,445) ما يفسر بأن 44,5% من التباين في متغير أداء الأستاذ الجامعي مفسر بالتغير في متغير سلوك المواطنة التنظيمية، وأن باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وتأسيساً على ذلك فإنه يوجد أثر لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثالثة "مقبولة" التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة".

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة"، ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-28): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر جودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد r^2
01	48,320	2	24,160	168,528	0,000	0,670	0,449
الخطأ المتبقي	59,208	413	0,143				
المجموع	107,528	415					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

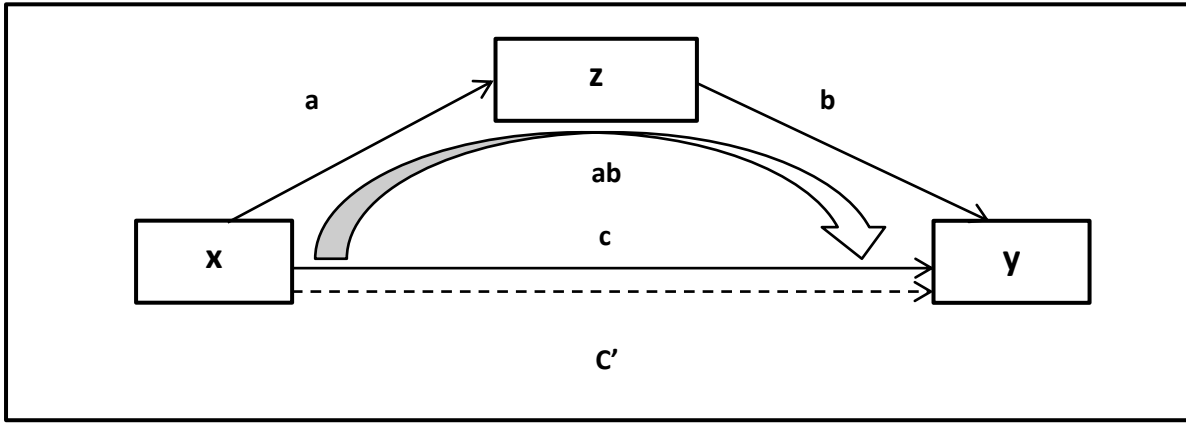
يتضح من خلال الجدول رقم (4-28) أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية (0,05)، ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو دلالة إحصائية، ويؤكد على وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي، كما نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن معامل الارتباط (R) يساوي (0,670) مما يعني وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0,449)، ما يفسر بأن 44,9% من التباين في متغير أداء الأستاذ الجامعي مفسر بالتغير في متغيري جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وتأسيساً على ذلك فإنه يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي من خلال سلوك المواطنة

التنظيمية كمتغير وسيط، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الرابعة "مقبولة" التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في أداء الأستاذ الجامعي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة".

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدور الوسيط

نهدف من خلال هذا المطلب إلى عرض نتائج اختبار فرضية الدور الوسيط والتي مفادها أن: "سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة"، ومن أجل اختبار نموذج التوسط يجب أخذ بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج، هذه التأثيرات من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة: تأثير X على Z بالإضافة إلى تأثير Z على Y ، وللتوضيح أكثر نقترح الشكل الموالي الذي يوضح طريقة عمل نموذج التوسط:

الشكل رقم (17) : النموذج المفاهيمي والاحصائي للوساطة والتوسط



المصدر: عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2019، ص 276.

تتمثل الحروف التي في الشكل السابق ما يلي:

X: المتغير المستقل؛

Y: المتغير التابع؛

Z: المتغير الوسيط.

المسار a: يمثل الأثر السببي للمتغير المستقل X على المتغير الوسيط Z .

المسار b: يمثل الأثر السببي للمتغير الوسيط Z على المتغير التابع Y .

المسار c: يمثل الأثر الكلي للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y ويتم الحصول عليه من خلال العلاقة $c=c'+a*b$

المسار c': يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y المراقب من طرف المتغير الوسيط Z (الأثر بوجود المتغير الوسيط)، فهذا المسار يقدر الأثر المباشر ل X على Y .

المسار ab: يمثل الأثر غير المباشر، وهو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر، ويمثل من خلال المسارين a و b والذين يربطان X ب Y.

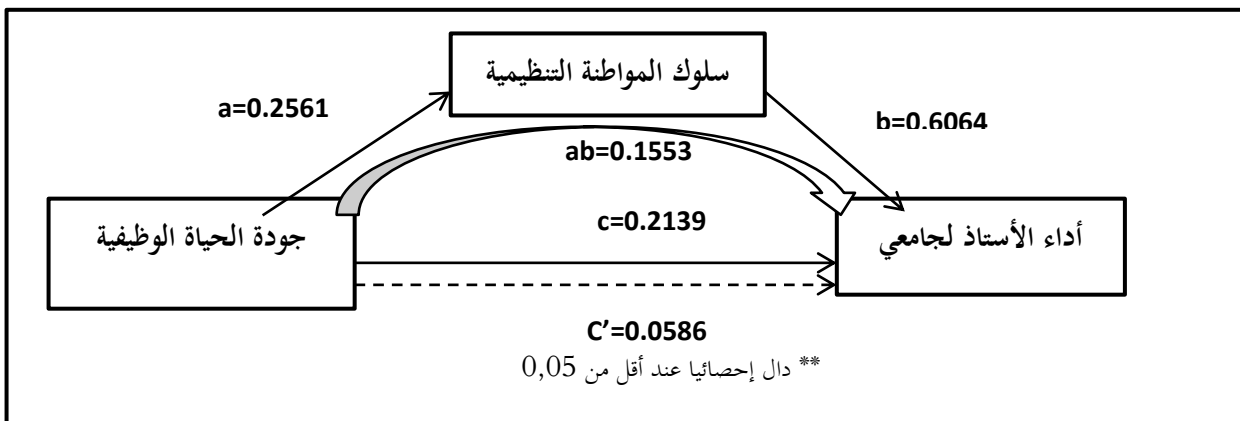
من أجل اختبار فرضية المتغير الوسيط هناك ثلاث طرق رئيسية تتمثل في:

- نموذج بارون وكييني baron and kenney 1986
- نموذج sobel test
- نموذج andrew f hayes من خلال process for spss

يعتبر النموذج الأول (baron and kenney 1986) أول نموذج يدرس المتغير الوسيط وله الفضل الكبير في ذلك وقد تم استخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية ومع الانتقادات الموجهة لكل من النموذج الأول والثاني فإن البديل الحديث لدراسة الأثر غير المباشر هو الاعتماد على مصفوفة process procedure for spss v: 4.0 الخاص بـ andrew f hayes الذي كان سنة 2018.

للتأكد من هذه الفرضية، اعتمدنا على process procedure for spss v: 4.0 وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو النموذج الوسيط البسيط، ومن خلال تحليل نتائج المصفوفة تبينت النتائج التالي:

الشكل رقم (18): نتائج اختبار نموذج الوساطة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات process procedure for spss v: 4.0

مخرجات النموذج:

X : المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)؛

y : المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي)؛

z : المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية).

حجم العينة: 416.

أولاً: نتائج المتغير الوسيط z (سلوك المواطنة التنظيمية)

تبين المصفوفة نتائج المتغير الوسيط z من خلال جدولين، الأول خاص بملخص النموذج، ويتم فيه عرض نتائج الارتباط بين كل من المتغيرين x و z ، أما الجدول الثاني فيتم فيه عرض النموذج الخاص بالمسار a، وهو أثر المتغير x على المتغير z أي أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.

كانت نتائج ملخص نموذج المسار a كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-29): مخرجات ملخص النموذج المسار a

MODEL SUMMARY						
R	R- sq	MSE	F	Df1	Df2	P
0,2989	0,0893	0,2676	40,6011	1,0000	414,0000	0,0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 4.0 process procedure for spss v:

a

الجدول رقم (4-30): نتائج المسار a

MODEL						
	Coeff	Se	T	P	LLCI	ULCI
constant	3,2994	0,1230	26,8295	0,0000	3,0576	3,5411
x	0,2561	0,0402	6,3719	0,0000	0,1771	0,3351

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 4.0 process procedure for spss v:

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن هناك ارتباط موجب وقوي بلغ قدره 0,2989 بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك تأثير لجودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل في الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بمعامل انحدار قدره 0,2561، وهي تمثل قيمة معامل التنبؤ لأثر x على z بما يسمى بالمسار a، بخطأ معياري قدره 0,0402 ودلالة إحصائية أقل من 0,05 وهذا يبين أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً: نتائج المتغير التابع y (أداء الأستاذ الجامعي)

تبين المصنوفة نتائج المتغير التابع y من خلال جدولين، الأول خاص بملخص النموذج، ويتم فيه عرض نتائج الارتباط، أما الجدول الثاني فيتم فيه عرض النموذج الخاص بالمسار b وهو أثر المتغير Z على المتغير y ، والمسار c' وهو الأثر المباشر لجودة الحياة الوظيفية على أداء الأستاذ الجامعي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية.

كانت نتائج ملخص نموذج المسار b والمسار c' كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-31): مخرجات ملخص نموذج المسارين b و c'

MODEL SUMMARY						
R	R-sq	MSE	F	Df1	Df2	P
0,6704	0,4494	0,1434	168,5276	2,0000	413,0000	0,0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات process procedure for spss v: 4.0

b **c'**

الجدول رقم (4-32): نتائج المسار b والمسار c'

MODEL						
	Coeff	Se	T	P	LLCI	ULCI
constant	1,2107	0,1490	8,1280	0,0000	0,9179	1,5035
X	0,0586	0,0308	1,9023	0,0578	-0,0020	0,1192
Z	0,6064	0,0360	16,8572	0,0000	0,5357	0,6771

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات process procedure for spss v: 4.0

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي) يقدر بمعامل ائحدار قدره 0,6064، وهي قيمة المسار b الذي يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع بدون أخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل، وذلك بخطأ معياري قدره 0,0360، ودلالة إحصائية 0,0000 أقل من 0,01 وهذا يبين أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي بدون وجود جودة الحياة الوظيفية.

كما نلاحظ تأثير المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) على المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي) أي المسار c' الذي يمثل الأثر المباشر السببي للمتغير المستقل على التابع المراقب من طرف المتغير الوسيط، والذي يساوي 0,0586 بخطأ معياري قدره 0,0308 ودلالة إحصائية عند 0,0578 وهي أكبر من 0,05، وهذا يعني عدم وجود أثر مباشر لجودة الحياة الوظيفية على أداء الأستاذ الجامعي بوجود سلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثاً: نتائج المتغير التابع Y (أداء الأستاذ الجامعي) نموذج الأثر الكلي

تبين المصفوفة نتائج المتغير التابع Y من خلال جدولين، الأول خاص بملخص النموذج، ويتم فيه عرض نتائج الارتباط، أما الجدول الثاني فيتم فيه عرض النموذج الخاص بالمسار C وهو الأثر الكلي لجودة الحياة الوظيفية على أداء الأستاذ الجامعي.

كانت نتائج ملخص نموذج المسار C كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-33): مخرجات ملخص نموذج المسار C

MODEL SUMMARY						
R	R- sq	MSE	F	Df1	Df2	P
0,2655	0,0705	0,2414	31,4072	1,0000	414,0000	0,0000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات process procedure for spss v: 4.0

C

الجدول رقم (4-34): نتائج المسار C

MODEL						
	Coeff	Se	T	P	LLCI	ULCI
constant	3,2114	0,1168	27,4944	0,0000	2,9818	3,4410
X	0,2139	0,0382	5,6042	0,0000	0,1389	0,2890

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات process procedure for spss v: 4.0

من خلال النتائج السابقة في الجدولين أعلاه نلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) على المتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي)، أي المسار C الذي يقيس الأثر الكلي لـ X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $(c=c'+a*b)$ والذي يساوي 0,2139 بخطأ معياري قدره 0,0382، ودلالة إحصائية أقل من 0,05 وهذا يبين أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي أثراً كلياً.

رابعاً: نتائج الأثر غير المباشر لجودة الحياة الوظيفية على أداء الأستاذ الجامعي

تظهر لنا المصفوفة t في هذا العنصر الثالث جداول تبين لنا فيها كل من الأثر الكلي، الأثر المباشر، والأثر غير المباشر للمتغير X على Y كل على حدى، ومن أجل تفادي إعادة النتائج السابقة لكل من الأثر الكلي (المسار C) والأثر المباشر (المسار C')، سنكتفي بعرض فقط الجدول الخاص بعرض الأثر غير المباشر (المسار ab) وهو العنصر الهام من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها.

الجدول رقم (4-35): الأثر غير المباشر لجودة الحياة الوظيفية على أداء الأستاذ الجامعي المسار ab

	Effect	Bootse	BootLLCI	BootULCI
z	0,1553	0,0401	0,0845	0,2387

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات process procedure for spss v 4.0

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التأثير غير المباشر لجودة الحياة الوظيفية (المتغير المستقل) على أداء الأستاذ الجامعي (المتغير التابع) وقد قدر بـ 0,1553، حيث يمثل الأثر غير المباشر بالمسار ab وهو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر، والقيمتين BootLLCI=0,0845 و BootULCI=0,2387 تمثلان الحد الأدنى والحد الأعلى لمجال الثقة عند مستوى 95%، وبما أن الصفر لم يقاطعهما كما هو موضح في الشكل الموالي أي أن مجال الثقة لا يتضمن الصفر، ومنه يمكننا القول أن التأثير غير مباشر إيجابي.

ومنه يتم قبول فرضية الدور الوسيط، والتي مفادها: "سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة."

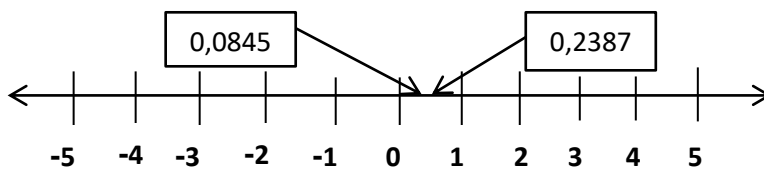
$$Ab=0.1553, 95\%[LLCI=0.0845, ULCI=0.2387]$$

للتوضيح فإن القيمتين: LLCI, ULCI هي:

Lower limite of Bootstrap Confedence interval: BootLLCI الحد الأدنى لبوتستراب مجال الثقة.

Upper limite of Bootstrap Confedence interval: BootULCI الحد الأعلى لبوتستراب مجال الثقة.

يمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:



المطلب الرابع: اختبار فرضيات الفروق

يتم في هذا المطلب اختبار وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة الحياة الوظيفية، سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

أولاً: اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير جودة الحياة الوظيفية

يتم فيما يلي اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة الحياة الوظيفية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل).

أ. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس والرتبة العلمية

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية والتي تعزى للجنس والرتبة العلمية، تم الاعتماد على اختبار (T-test independant samples)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-36): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لجودة الحياة الوظيفية حسب الجنس والرتبة العلمية

اختبار T لتساوي المتوسطات							Sig	اختبار Levines للتجانس	
فقرات الثقة		الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	Sig T	درجة الحرية	قيمة T		اختبار F	
الأعلى	الأدنى								
0,072	-0,171	0,062	-0,049	0,426	414	-0,79	0,846	0,038	الجنس
0,072	-0,171	0,062	-0,049	0,427	4080,3	-0,79			
0,608	0,075	0,134	0,341	0,012	110	2,54	0,574	0,317	الرتبة العلمية
0,610	0,072	0,135	0,341	0,013	82,191	2,52			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

- من خلال اختبار Levines للتجانس يتبين أن قيمة F تساوي (0,038) ومستوى الدلالة بلغ Sig F=0,846 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتماداً على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي Sig T=0,426 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهو ما يشير لعدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس.

- من خلال اختبار Levines للتجانس يتبين أن قيمة F تساوي (0,317) ومستوى الدلالة بلغ Sig F= 0,574 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتماداً على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة

يساوي Sig T=0,012 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهو ما يشير لوجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية، ولصالح أي مستوى تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-37): نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	الرتبة العلمية	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أستاذ مساعد "ب"	أستاذ مساعد أ	0,34170*	0,005
	أستاذ محاضر ب	0,03150	0,747
	أستاذ محاضر أ	0,17407*	0,048
	أستاذ التعليم العالي	0,38018*	0,004
أستاذ مساعد "أ"	أستاذ محاضر ب	-0,31020*	0,008
	أستاذ محاضر أ	-0,16762	0,122
	أستاذ التعليم العالي	0,03849	0,790
أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر أ	0,14257	0,073
	أستاذ التعليم العالي	0,34868*	0,005
أستاذ محاضر "أ"	أستاذ التعليم العالي	0,20611	0,078

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مستوى موافقة الأساتذة حول جودة الحياة الوظيفية الذين رتبهم أستاذ مساعد ب وكل من (أستاذ مساعد أ، أستاذ محاضر ب، وأستاذ محاضر أ) وكانت هذه الفروق لصالح الأساتذة الذين رتبهم العلمية أستاذ مساعد ب بمقدار 0,38 درجة، وأستاذ محاضر ب بمقدار 0,31.

ب. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة الحياة الوظيفية والتي تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل تم الاعتماد على اختبار (T-test independant samples)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): اختبار Anova للفروق في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	8,131	3	2,710	7,088	0,000
	داخل المجموعات	157,555	412	0,382		
	المجموع	165,686	415			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1,910	3	0,637	1,601	0,188
	داخل المجموعات	163,776	412	0,398		
	المجموع	165,686	415			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2,442	2	1,221	3,089	0,047
	داخل المجموعات	163,244	413	0,395		
	المجموع	165,686	415			
سنوات العمل	بين المجموعات	5,931	3	1,977	5,099	0,002
	داخل المجموعات	159,755	412	0,388		
	المجموع	165,686	415			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغ مستوى الدلالة لجودة الحياة الوظيفية حسب متغير السن (0,000)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير السن.
- بلغ مستوى الدلالة لجودة الحياة الوظيفية حسب متغير الحالة الاجتماعية (0,188)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- بلغ مستوى الدلالة لجودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي (0,047)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- بلغ مستوى الدلالة لجودة الحياة الوظيفية حسب متغير سنوات العمل (0,002)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات العمل.

لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير السن، المؤهل العلمي وسنوات العمل، ولصالح أي مستوى تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (4-39): نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير السن

السن	السن	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-0,17179	0,104
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0,12237	0,261
	50 سنة فأكثر	0,12375	0,369
من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0,29417*	0,000
	50 سنة فأكثر	0,29554*	0,007
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	0,00138	0,990

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مستوى موافقة الأساتذة حول جودة الحياة الوظيفية والذين أعمارهم أقل من 30 سنة وكل من الأساتذة الذين أعمارهم تتراوح (من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) وكانت هذه الفروق لصالح الأساتذة الذين أعمارهم تتراوح بين 30 إلى أقل من 40 سنة بمقدار 0,29 درجة.

الجدول رقم (4-40): نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
ماجستير	دكتوراه	-0,19571*	0,041
	تأهيل علمي	-0,05982	0,528
دكتوراه	تأهيل علمي	0,13589*	0,042

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مستوى موافقة الأساتذة حول جودة الحياة الوظيفية حاملي شهادة الماجستير وكل من الأساتذة ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه، وتأهيل علمي) وكانت هذه الفروق لصالح الأساتذة حاملي شهادة الدكتوراه بمقدار 0,19 درجة.

الجدول رقم (4-41): نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات العمل

سنوات العمل	سنوات العمل	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0,22472*	0,014
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	0,28922*	0,001
	15 سنة فأكثر	0,31682*	0,001
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	0,06450	0,433
	15 سنة فأكثر	0,09210	0,327
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	0,02761	0,747

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مستوى موافقة الأساتذة حول جودة الحياة الوظيفية والذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وكل من الأساتذة الذين تتراوح سنوات عملهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وكانت هذه الفروق لصالح من تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بمقدار 0,31 درجة.

ثانياً: اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية

يتم فيما يلي اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل).
أ. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس والرتبة العلمية لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى للجنس والرتبة العلمية تم الاعتماد على اختبار (T-test independant samples)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-42): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لسلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس والرتبة العلمية

اختبار T لتساوي المتوسطات							Sig	اختبار F	وجود تجانس	تجانس
فقرات الثقة		الفرق بين المتوسطات	متوسط الفرق	درجة الحرية	قيمة T	Sig T				
الأعلى	الأدنى						الخطأ المعياري			
-0,008	-0,216	0,052	-0,11	414	-2,11	0,035	0,711	0,138	وجود تجانس	تجانس

-0,007	-0,216	0,053	- 0,11	0,036	393,9	-2,10			عدم وجود تجانس	الرتبة العلمية
0,382	-0,120	0,126	0,13	0,303	110	1,03			وجود تجانس	
0,418	-0,155	0,143	0,13	0,363	57,95	0,91	0,096	2,813	عدم وجود تجانس	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

- من خلال اختبار Levines للتجانس يتبين أن قيمة F تساوي (0,138) ومستوى الدلالة بلغ Sig F=0,711 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتماداً على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي Sig T=0,035 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهو ما يشير لوجود فروق في إجابات أفراد العينة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

- من خلال اختبار Levines للتجانس يتبين أن قيمة F تساوي (2,813) ومستوى الدلالة بلغ Sig F=0,096 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتماداً على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي Sig T=0,303 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهو ما يشير لعدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح أي مستوى تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (4-43): نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
ذكر	200	4,007	0,579	0,113	0,711
أنثى	216	4,120	0,498		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مستوى موافقة الأساتذة الذكور والإناث حول سلوك المواطنة التنظيمية وكانت هذه الفروق لصالح الأساتذة الإناث بأكبر متوسط حسابي مقارنة بالذكور والمقدر بـ 4,12 درجة.

ب. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى للسن، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، وسنوات العمل تم الاعتماد على اختبار (T-test independant samples)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-44): اختبار Anova للفروق في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	4,289	3	1,430	5,018	0,002
	داخل المجموعات	117,366	412	0,285		
	المجموع	121,654	415			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1,543	3	0,514	1,764	0,153
	داخل المجموعات	120,112	412	0,292		
	المجموع	121,654	415			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1,564	2	0,782	2,690	0,069
	داخل المجموعات	120,090	413	0,291		
	المجموع	121,654	415			
سنوات العمل	بين المجموعات	0,401	3	0,134	0,454	0,715
	داخل المجموعات	121,254	412	0,294		
	المجموع	121,654	415			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغ مستوى الدلالة لسلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير السن (0,002)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

- بلغ مستوى الدلالة لسلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الحالة الاجتماعية (0,153)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

- بلغ مستوى الدلالة لسلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي (0,069)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- بلغ مستوى الدلالة لسلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير سنوات العمل (0,715)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل.

معرفة اتجاه الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير السن، ولصالح أي مستوى تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (4-45): نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن

السن	الفروق بين المتوسطات	السن	مستوى الدلالة
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-0,28036*	0,002
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	-0,10167	0,279
	50 سنة فأكثر	-0,23855*	0,045
من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0,17869*	0,003
	50 سنة فأكثر	0,04181	0,656
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	-0,13689	0,157

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مستوى موافقة الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية والذين أعمارهم أقل من 30 سنة وكل من الأساتذة الذين أعمارهم تتراوح (من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) وكانت هذه الفروق لصالح الأساتذة الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة بمقدار 0,28 درجة، والذين أعمارهم تتجاوز 50 سنة بمقدار 0,23.

ثالثاً: اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير أداء الأستاذ الجامعي

يتم فيما يلي اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير أداء الأستاذ الجامعي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل).

أ. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير أداء الأستاذ الجامعي تعزى للجنس والرتبة العلمية

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي والتي تعزى للجنس والرتبة العلمية تم الاعتماد على اختبار (T-test independant samples)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-46): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لأداء الأستاذ الجامعي حسب الجنس والرتبة العلمية

اختبار T لتساوي المتوسطات							Sig	اختبار Levines للتجانس		
فقرات الثقة		الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	Sig T	درجة الحرية	قيمة T		اختبار F		
الأعلى	الأدنى									
0,082	-0,114	0,050	-0,016	0,745	414	-0,325	0,120	2,431	وجود	الجنس
									عدم وجود	
0,082	-0,115	0,050	-0,016	0,747	394,1	-0,323			وجود	
0,494	0,019	0,119	0,256	0,034	110	2,142	0,480	0,503	وجود	الرتبة العلمية
									عدم وجود	
0,507	0,006	0,125	0,256	0,045	72,1	2,042			وجود	
									تجانس	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

- من خلال اختبار Levines للتجانس يتبين أن قيمة F تساوي (2,431) ومستوى الدلالة بلغ Sig F=0,120 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتماداً على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي Sig T=0,745 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهو ما يشير لعدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول متغير أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الجنس.

- من خلال اختبار Levines للتجانس يتبين أن قيمة F تساوي (0,503) ومستوى الدلالة Sig F= 0,480 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتماداً على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي Sig T=0,034 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهو ما يشير لوجود فروق في إجابات أفراد العينة حول متغير أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تبعاً لمتغير الرتبة العلمية، ولصالح أي مستوى تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-47): نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	الرتبة العلمية	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أستاذ مساعد "ب"	أستاذ مساعد أ	0,25660*	0,010
	أستاذ محاضر ب	-0,00064	0,994
	أستاذ محاضر أ	-0,04146	0,559
	أستاذ التعليم العالي	-0,09040	0,390
أستاذ مساعد "أ"	أستاذ محاضر ب	-0,25724*	0,007
	أستاذ محاضر أ	-0,29807*	0,001
	أستاذ التعليم العالي	-0,34700*	0,003
أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر أ	-0,04082	0,525
	أستاذ التعليم العالي	-0,08976	0,373
أستاذ محاضر "أ"	أستاذ التعليم العالي	-0,04894	0,604

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مستوى موافقة الأساتذة حول أداء الأستاذ الجامعي الذين رتبهم أستاذ مساعد ب وكل من (أستاذ مساعد أ، أستاذ محاضر ب، وأستاذ محاضر أ) وكانت هذه الفروق لصالح الأساتذة الذين رتبهم العلمية أستاذ التعليم العالي بمقدار 0,34 درجة، وأستاذ محاضر أ بمقدار 0,29.

ب. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير أداء الأستاذ الجامعي تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي والتي تعزى للسن، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، وسنوات العمل تم الاعتماد على اختبار (T-test independant samples)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-48): اختبار Anova للفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى للسن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	3,029	3	1,010	3,981	0,008
	داخل المجموعات	104,499	412	0,254		
	المجموع	107,528	415			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0,635	3	0,212	0,816	0,486
	داخل المجموعات	106,893	412	0,259		
	المجموع	107,528	415			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	5,473	2	2,737	11,074	0,000
	داخل المجموعات	102,055	413	0,247		
	المجموع	107,528	415			
سنوات العمل	بين المجموعات	1,814	3	0,605	2,356	0,071
	داخل المجموعات	105,714	412	0,257		
	المجموع	107,528	415			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغ مستوى الدلالة أداء الأستاذ الجامعي حسب متغير السن (0,008)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير السن.
- بلغ مستوى الدلالة أداء الأستاذ الجامعي حسب متغير الحالة الاجتماعية (0,486)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

- بلغ مستوى الدلالة أداء الأستاذ الجامعي حسب متغير المؤهل العلمي (0,000)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- بلغ مستوى الدلالة أداء الأستاذ الجامعي حسب متغير سنوات العمل (0,071)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير سنوات العمل.

لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تبعا لمتغير السن، والمؤهل العلمي ولصالح أي مستوى تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (4-49): نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير السن

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	السن	السن
0,064	-0,15913	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة
0,762	-0,02676	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
0,014	-0,27579*	50 سنة فأكثر	
0,018	0,13237*	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
0,188	-0,11666	50 سنة فأكثر	
0,007	-0,24902*	50 سنة فأكثر	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مستوى موافقة الأساتذة حول أداء الأستاذ الجامعي والذين أعمارهم أقل من 30 سنة وكل من الأساتذة الذين أعمارهم تتراوح (من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) وكانت هذه الفروق لصالح الأساتذة الذين أعمارهم تتجاوز 50 سنة بمقدار 0,27 درجة.

الجدول رقم (4-50): نتائج المقارنات البعدية لآراء عينة الدراسة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي
0,000	-0,31411*	دكتوراه	ماجستير
0,000	-0,34287*	تأهيل علمي	
0,585	-0,02876	تأهيل علمي	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مستوى موافقة الأساتذة حول أداء الأستاذ الجامعي حاملي شهادة الماجستير وكل من الأساتذة ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه، وتأهيل علمي) وكانت هذه الفروق لصالح الأساتذة حاملي مؤهل تأهيل علمي بمقدار 0,34 درجة.

المطلب الخامس: تفسير نتائج الدراسة

بعد اختبار فرضيات الدراسة يتم في هذا المطلب تقديم تفسير لنتائج فرضيات الأثر وفرضية الدور الوسيط وكذلك تفسير النتائج المتعلقة بالفروق كما يلي:

أولاً: تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالأثر

يتم تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الأثر كما يلي:

- لجودة الحياة الوظيفية أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة: حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها بأن جودة الحياة الوظيفية تؤثر في أداء الأستاذ الجامعي بنسبة 17,5% فالجامعات محل الدراسة تعمل على توفير الفضاء المناسب والجيد للأستاذ الجامعي، والذي يجعله يمارس أدواره التعليمية والبحثية والخدمية على أكمل وجه، وتتيح لهم الفرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وفرص للتنمية المهنية والترقيات وفقاً للقوانين وأنظمة واضحة، وتعمل على دعم العلاقات الاجتماعية بينهم، والموازنة بين الحياة الأكاديمية والشخصية لهم، مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة وتجويد مخرجاتها. تختلف نتائج دراستنا مع دراسة الرميدي ومحمد (2020) التي توصلت لوجود تأثير إيجابي لجودة الحياة الوظيفية والأداء.

- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه ليس للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة: فالثقافة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة يغلب عليها الطابع البيروقراطي في التعامل، والتحديد الدقيق لخطوط السلطة والمسؤولية دون مراعاة الجانب الاجتماعي والنفسي للأستاذ فالعلاقات السائدة بين الأساتذة يسودها نوع من الفرقة والانقسام، وقيم واتجاهات وقواعد سلوكية غير موحدة فقد يميل البعض للتكتم على البحوث التي يقومون بها وعدم الإفصاح عنها حتى تتم الترقية خوفاً من الحسد وبعض الموروثات الدينية والثقافية.

- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه ليس للتمكين أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة: فوجود ثقافة تنظيمية يغلب عليها الطابع الرسمي والبيروقراطي، فإن ذلك سوف يؤثر بشكل سلبي على توسيع دائرة صلاحيات الأساتذة وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وعلى

إثراء معلوماتهم وتنمية مهاراتهم التي تكفل لهم أداء متطور يمنحهم القدرة على المبادرة باتخاذ القرارات عند مواجهة المواقف الصعبة التي يواجهونها، لذلك فعدم توافر مستوى ملائم من مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات من الممكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثر سلبي على الجامعة، فتكثر الشكاوي وردود الفعل السلبية، بشكل يؤثر على أدائهم ومستوى التزامهم.

- **لتصميم العمل أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة:** حيث تفسر هذه النتيجة بأن الأساتذة في الجامعات محل الدراسة يشعرون بأن العمل الذي يقومون به والموزع بين التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ذو معنى بالنسبة لهم، يتميز بوضوح المهام والمسؤوليات التي تقع عاتقهم، ويسهم في خلق جو عمل مناسب لهم يشعرون بالسعادة والارتياح، ويدفعهم إلى المحافظة على ممتلكات الجامعة والحرص على الأداء المطلوب.

- **لتطوير المسار الوظيفي أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة:** فحصول الأستاذ على ترقية في الرتبة العلمية وتدرجه عبر مختلف مراحل حياته الوظيفية، سوف يخلق لديهم شعورا بالحماس ويرفع الروح المعنوية لديهم ويجعلهم يطمحون شيئا فشيئا إلى المساهمة في الإنتاج العلمي والذي يدخل بموجبه في حالة نشاط علمي، وزيادة الدافعية نحو الرفع من مستوى الأداء وبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق أهداف الجامعة.

- **للأجور أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة:** ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأساتذة في الجامعات محل الدراسة راضين عن الأجور التي يتقاضونها مقابل عملهم مما يسهم في تحريك الدافعية لديهم للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخترنة لديهم بشكل ينعكس على الرفع من مستوى أدائهم، فقيمة الأجر التي يتقاضاها الأستاذ لها أهمية كبيرة في إعداد درسه من تحضير وتقديم ومسايرة التطور العلمي في ذلك، إذ أن الدرس يشكل الجزء الأكبر من مهمة الأستاذ الجامعي، لذلك فإن الأجر الذي يحصل عليه الأستاذ نظير عمله بالجامعة، ومدى تلبية احتياجاته وحاجات من يعيلهم ينعكس انعكاسا كلياً على مستوى التزامه، وعلى المركز الاجتماعي الذي يعيشه والذي يحرص كل الحرص للمحافظة عليه ما دام هذا الراتب يلبي ويغطي جميع احتياجاته.

تختلف نتائج دراستنا مع دراسة (Gunawan et Amilia, 2015)، والتي توصلت لوجود أثر سلبي للأجور على الأداء.

- **توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه ليس للصحة والسلامة المهنية أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة:** ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأساتذة غير راضين على مستوى الحماية والأمن داخل الجامعات محل الدراسة، ويرون أن ما توفره الجامعة في هذا الإطار لا يعد كافياً، يستلزم اتخاذ تدابير وقائية مناسبة من أجل سلامتهم، والقيام بأدوارهم على أكمل وجه.

- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه ليس للعلاقات الانسانية أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة: ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العلاقات الإنسانية السائدة بين الأساتذة في الجامعات محل الدراسة يسودها نوع من الفرقة والانقسام وسوء التفاهم، والأنانية والتناؤد يؤثر سلبا على النهوض بمستوى العملية التعليمية والبحثية، ويقلل الرغبة في العمل المستمر المتمثل في التخطيط الجيد والتنفيذ السليم، والعطاء الكافي ويؤثر سلبا على سلوكهم داخل الجامعة.
- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه ليس للتوازن بين العمل والحياة أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة: ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الأساتذة بالجامعات محل الدراسة غير مهئين للعطاء أكثر، ولا يسمح لهم وضعهم النفسي والاجتماعي بالمساهمة في الإنتاج العلمي والبحث بصفة عادلة، مما يجعلهم يعيشون في حالة اضطراب مستمرة ناهيك عن ما إذا كان عدد أفراد العائلة كثير، ذلك من الشروط غير مساعدة على البحث، ضجيج، مشاكل عائلية اجتماعية معقدة... إلخ كل هذا وذاك يؤدي إلى عدم كفاية الوقت للتفكير في تطوير الأداء التدريسي والعطاء للإنتاج العلمي.
- توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه ليس للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة: ويمكن تفسير هذه النتيجة على عدم حرص واهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة بتبني برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تخدم الأساتذة، باعتبارهم أهم مواردها مع عدم حرصها على السياسات والإجراءات التي تعمل على تلبية احتياجات ومتطلبات الأساتذة فيها، وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم.
- لجودة الحياة الوظيفية أثر ذو دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة: حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها بأن جودة الحياة الوظيفية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة 8,9% وهذا ما يفسر على أن الجامعات محل الدراسة تعمل على توفير بيئة عمل جيدة تلي متطلبات جودة الحياة الوظيفية من بيئة عمل آمنة وصحية وعدالة اجتماعية واستقرار والتي تساهم في تشكيل وتعديل سلوك الأستاذ وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، وتشجيعه على تنمية السلوكيات الطوعية لديه لتدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل الجامعة.
- لسلوك المواطنة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة: حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها بأن سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر في أداء الأستاذ الجامعي بنسبة 44,5% وهذا ما يفسر على أن الأساتذة بالجامعات محل الدراسة مدركين لدورهم الهام والمسؤوليات الجسام الملقاة على عاتقهم، وأنهم العنصر رقم واحد في المعادلة، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود للقيام بأدوارهم (التدريسية، البحثية، والاجتماعية) كما ينبغي، وممارستهم لسلوكيات إضافية تتعدى الدور الرسمي إلى أدوار أخرى تساهم بشكل فعال في تحقيق جودة الأداء من جهة، وجودة مخرجات التعليم العالي من جهة أخرى.

ثانيا: تفسير نتائج فرضية الدور الوسيط

أكدت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة أنه: "سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة الشرق الجزائري محل الدراسة"، فالأداء والارتقاء بأهداف الجامعة يعتمد بشكل كبير/ مباشر على الأساتذة الموجودين بها، مما يؤدي إلى تعزيز المواقف الإيجابية المتعلقة بالعمل والسلوكيات المرغوبة لإطلاق العنان للأداء الجامعي، فالجامعة مطلوبة وبشكل متزايد لتعزيز المواقف والسلوكيات الإيجابية للأساتذة لتحسين الأداء، فسلوك المواطنة التنظيمية بمثابة السلوك الحاسم الذي لديه القدرة على تعزيز الأداء الجامعي، كما أن إدراك الأستاذ الجامعي لدوره الهام والمسؤوليات الجسام الملقاة على عاتقه، وأنه العنصر رقم واحد في المعادلة، وعليه فبذل مزيد من الجهد أمر عادي جدا للقيام بدوره كما ينبغي، وأن ممارسته لسلوكيات تطوعية ما هي إلا إيمان بالرسالة التي يقوم بها، وهي ترجمة فعلية إجرائية لإدراك تام بالدور، كما أن طبيعة العمل وظروفه تستدعي الصبر والتفهم والثبات، وهي في مجملها سمات شكلت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وهي قيما سامية يفترض أن تتسم بها شخصية الأستاذ الجامعي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اقتناعه بمعنى الشعور بالمواطنة للجامعة التي ينتمون إليها، ولعل هذا كان من العوامل التي ساهمت بشكل إيجابي في تحسين مكانة الجامعة.

ثالثا: تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالفروق

يتم تفسير النتائج المتعلقة بالفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

أ. تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالفروق في جودة الحياة الوظيفية

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية: ويمكن تفسير ذلك بأن الأساتذة يمتلكون رؤية متشابهة حول إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية بعض النظر عن الجنس سواء ذكورا أو إناثا وباختلاف حالتهم الاجتماعية، فالجميع ينظرون بأهمية توافر المتطلبات الأساسية لجودة الحياة في الجامعة بعض النظر على النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية، فالحياة متطلبات ورفاهيتها يسعى إليها الجميع، وهذا يؤشر أن الجنس والحالة الاجتماعية لا يؤثران في إدراك الأساتذة حول جودة الحياة الوظيفية في الجامعات محل الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير السن، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات العمل: ويمكن تفسير هذه النتيجة على الرغم من الموافقة المرتفعة نحو جودة الحياة الوظيفية إلا أن الأثر الذي يحدثه التعليم في نظرة الفرد للموضوعات الإنسانية المختلفة لا سيما منها المهنية، إذ تتغير نظرة الأستاذ لموضوع المهنة سلبا أو إيجابا بسبب مجموعة من المتغيرات أهمها المؤهل العلمي، الخبرة، التجارب السابقة، طبيعة الاشراف، والطموح، هذا يجعل الأساتذة الأكبر سنا وذوي المؤهل العلمي والرتبة العالية يختلفون عن غيرهم في إدراك مفهوم جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها.

ب. تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالفروق في سلوك المواطنة التنظيمية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والسن: ويمكن تفسير هذه النتيجة على الرغم من الموافقة المرتفعة حول سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن الأساتذة يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لاختلاف جنسهم وسنهم، فالأساتذة الإناث نجدهم أكثر حرصاً على ممارسة هذا السلوك، ومنه يمكن القول بأن الجنس يؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهو محدد من محددات هذا السلوك التي قد تكون سبب في زيادة أو خفض مستواها، ومن جهة أخرى فقد اتضح بأن عمر الأستاذ يحدد نظرتة للعمل، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية، التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد الأساتذة كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن. تختلف هذه النتيجة مع دراسة نقبيل وخالادي(2017)، والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، وسنوات العمل: فسنوات عمل الأستاذ ليس لها علاقة بممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية، بحكم أن مهام الأستاذ محددة تمام من بداية ممارسته، وبالتالي ففعلة لسلوك إضافي لا يعني لم يحدد مهامه بدقة، وعندما يحددها يخفض من هاته السلوكيات، بل أن أفعاله من تلقاء نفسه سواء في سنواته الأولى أو سنوات ما قبل التقاعد هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الأستاذ يمارس هذا النوع من السلوك بغض النظر عن رتبته العلمية إيماناً منه بأهمية الدور الذي يلعبه في الجامعة وفي المجتمع عموماً، ومنه لا يمكن تفسير سلوك الأستاذ بوضعه الاجتماعي ولا بمؤهله العلمي والرتبة التي يعتليها، ولا بسنوات عمله بل بالثقافة التي يتشبع بها، والتي جاء بها من خارج أسوار الجامعة، كما يمكن أن يكون سبب ذلك الالتزام الأخلاقي الذي يشعر به الأستاذ بحكم موقعه في المجتمع، وفي الجامعة وموقعه في الجامعة وبين الطلبة الذين ينظرون له كقدوة، وبالتالي يصبح محفزاً داخلياً. تتفق نتائج دراستنا مع دراسة نقبيل وخالادي(2017)، والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل.

ج. تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالفروق في أداء الأستاذ الجامعي

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية وسنوات العمل: ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأداء لقي إجماعاً من طرف أفراد العينة ذكورا أو إناثا وعلى اختلاف حالتهم الاجتماعية، فالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم أداء الأستاذ وتحدد الواجبات والمهام الوظيفية لم تفرق بين الذكور والإناث، لذا فالجميع يؤدون ما هو مطلوب منهم وفق الأصول، كما يتضح أن المدة الزمنية في التدريس لا تؤثر على أساتذة الجامعة من حيث أدائهم، فالخبرة في التدريس من شأنها أن تكتسب لدى الأساتذة ذوي الأقدمية في التدريس أقل من 5 سنوات وذوي الأقدمية من 15 سنة فأكثر، ويعود السبب في ذلك إلى مشاركتهم وتفعيلهم للجان البيداغوجية من خلال تقويم الجوانب الكمية والنوعية لممارستهم التدريسية وأبحاثهم

ونشاطاتهم العلمية، واكتساب خبرات متقاربة تساعدهم في ترقية العلم وفي رصيدهم الأكاديمي دون النظر إلى الأقدمية في التدريس، كذلك الأساتذة الجدد يشبتون قدراتهم أمام الطلبة في كفاءاتهم التدريسية وإبداعاتهم داخل قاعة الدرس وما يحققونه من تأثير في طلبتهم مثل الأساتذة القدامى.

تتفق نتائج دراستنا مع دراسة عبد القادر(2021)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير السن، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية: ويمكن تفسير هذه النتيجة على الرغم من الموافقة المرتفعة لأداء الأستاذ الجامعي إلا أن سن الأستاذ الجامعي له علاقة بأدائه ومردوه العلمي والأكاديمي، فالأساتذة صغار السن تجدهم أكثر نشاطاً ودافعية للعمل مقارنة بكبار السن، إذ نجد أن الأساتذة باختلاف مؤهلاتهم العلمية من حاملي شهادة الماجستير أو الدكتوراه يختلفون في تأدية مهامهم، فالجميع له مهام وواجبات وأعباء مكلف بها وفق رتبته الأكاديمية، لذا فالرتب يقوم كل من فيها بالعبء المطلوب منه، ويمتلكون خبرات تعليمية مختلفة ومتفاوتة، وبالتالي فالمؤهل العلمي والرتبة العلمية تعتبران عاملاً يختلف عندهما أداء الأستاذ الجامعي.

تتفق نتائج دراستنا مع دراسة عبد القادر(2021)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

خلاصة

تم في هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة التطبيقية، حيث تمت دراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي في عينة من جامعات الشرق الجزائري (جيجل، ميله، قسنطينة، وسطيف) وتحليل محاور الاستبيان الخاص بالدراسة، واختبار فرضياتها وذلك بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج Spss ومجموعة أساليب إحصائية أخرى.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها في أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة، ووجود أثر لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الأستاذ الجامعي، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة.

الخاتمة

من خلال دراستنا يظهر جليا، أن سلوك المورد البشري يشغل موقعا هاما في حياة المنظمات، من خلال الدور الذي يقوم به والأثر الذي يتركه في أداء العاملين، فهو مؤشر أساسي لمدى كفاءة وفعالية المنظمة، لذا فإن المنظمات تهتم بإدارة سلوك العاملين لديها، ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز أشكال السلوك التنظيمي لدوره في تحسين الفعالية التنظيمية، فهو يعتبر من السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها العاملون طواعية وبصورة عفوية، ولا يعتمد على المكافآت الرسمية في المنظمة، كما تنشأ من خلال تأثير الممارسات الإدارية والتنظيمية، وتسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال جودة الحياة الوظيفية التي تعتبر عنصر هام ومؤثر في نمط هذا السلوك، فكان على المنظمة إيجاد البيئة المناسبة لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها، وتحقيق الرضا الوظيفي وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، وتأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح.

هذا ما يؤدي إلى ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لاعتبارهما أحد الأدوات والمفاتيح الهامة للارتقاء بأداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، ولدورها في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات واستراتيجية في يد المنظمة لمواجهة كافة المتغيرات الحالية والمستقبلية، فتحسين نوعية العمل بأبعادها المختلفة تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المنظمة، ومستوى كفاءتها في تحمل المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار، والتكيف مع المتطلبات البيئية، بحيث يمكن أن يساهم هذا في إطلاق طاقات العاملين تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا ويرفع من مستويات ولائهم.

وفي هذا التوجه قامت الطالبة من خلال هذه الدراسة بمعرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي، ونظرا للأهمية الكبيرة لموضوع الدراسة تم التوجه إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تم اختيار عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري (جيجل، ميله، قسنطينة، وسطيف) ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطرق لكل المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم تصميم استبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة من أجل جمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، ومعالجة البيانات المجمعة بواسطة برنامج Spss ومجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تم التطرق إليها مسبقا.

ويمكن إبراز نتائج واقتراحات هذه الدراسة بالإضافة لآفاقها كما يلي:

أولا: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- توصلت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها في أداء الأستاذ الجامعي لجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05) كما تبين أنه يوجد أثر إيجابي لكل من تصميم العمل، تطوير المسار الوظيفي، والأجور في أداء الأستاذ

- الجامعي، ولا يوجد أثر للثقافة التنظيمية، التمكين، الصحة والسلامة المهنية، العلاقات الإنسانية، التوازن بين العمل والحياة، والمسؤولية الاجتماعية في أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة.
- أظهرت النتائج كذلك أنه لجودة الحياة الوظيفية أثر ذو دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية بجامعات الشرق محل الدراسة، لأن قيم مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ (0,089)، وهذا يعني أن 8,9% التباين في متغير سلوك المواطنة التنظيمية مفسر بالتغير في المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)، وأن باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.
- أظهرت النتائج أن لسلوك المواطنة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق محل الدراسة، لأن قيم مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ (0,445)، ما يفسر بأن 44,5% من التباين في متغير أداء الأستاذ الجامعي مفسر بالتغير في متغير سلوك المواطنة التنظيمية، وأن باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.
- لجودة الحياة الوظيفية أثر ذو دلالة إحصائية في أداء الأستاذ الجامعي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بجامعات الشرق محل الدراسة، لأن قيم مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ (0,449)، ما يفسر بأن 44,9% من التباين في متغير أداء الأستاذ الجامعي مفسر بالتغير في متغيري جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.
- أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة، حيث بلغت قيمة المسار غير المباشر ab بـ 0,1553، وهو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر، والقيمتين BootLLCI=0,0845 و BootULCI=0,2387 تمثلان الحد الأدنى والحد الأعلى لمجال الثقة عند مستوى 95%، والصفير لم يقاطعهما.
- توصلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل.
- توصلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات العمل، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الجنس والسن.
- توصلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، وسنوات العمل، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات السن، المؤهل العلمي، والرتبة العلمية.

ثالثا: اقتراحات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج قامت الطالبة بتقديم مجموعة من الاقتراحات لجامعات الشرق الجزائري محل الدراسة تمثلت فيما يلي:

- العمل على تعزيز الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الجامعة عند الفئات العمرية الأكبر سنا، ونشر ثقافة الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الأستاذ، خاصة عند أولئك الأساتذة ذوي الفئات العمرية الأصغر سنا كتشجيع للأساتذة الأكبر سنا وحثهم.
- تنمية روح المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة من خلال عقد الندوات والاجتماعات الداعمة لرفع درجة الوعي وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة، وذلك من خلال مكافأتهم على الأعمال التطوعية الإضافية التي يؤدونها، وبما يمنح لهم قدرة أكبر على ممارسة السلوكيات التطوعية، وبالتالي إنجاز مهامهم بدرجة الكفاءة المطلوبة.
- السعي وراء خلق إطار قانوني ينظم هذه السلوكيات بعيدا عن المبادرات الشخصية، والتقييمات الفردية للمسؤولين لمجازات من يقوم بهذه السلوكيات في العمل.
- خلق ثقافة التمكين بدلا من الثقافة التنظيمية البيروقراطية، والعمل على تبني استراتيجية تسمح بإشراك الأساتذة في إعداد وصياغة وتنفيذ رؤى جامعتهم، وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم بما يتعلق بالقرارات التي تمس عملهم وتعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار خاصة في قرارات التفويض والتمكين.
- بناء شبكة علاقات اجتماعية بين الأساتذة من خلال مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، وعمل رحلات ترفيهية لهم، وتوفير مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأساتذة، وعمل لقاءات ورش عمل دورية يتم من خلالها مناقشة جميع الإشكالات والقضايا التي تمس عموم الأساتذة، وذلك لوضع الحلول الابتكارية المناسبة.
- أن تحرص إدارة الجامعات على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية والالتزامات العائلية للأساتذة، لتجنب شعورهم بالإحباط والارهاق وعدم الإنجاز، مع ضرورة تقديم التسهيلات اللازمة لدعمهم وتطويرهم عبر رتب علمية أعلى.
- التأكيد على ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة، وذلك من خلال العمل على تحسين الصورة الذهنية للجامعة في عين المجتمع، وتحسين جودة الخدمة التي تقدمها بكلياتها وإداراتها مما ينعكس إيجابا على مخرجاتها من طلبة وأساتذة طاقم إداري.
- تطبيق أفضل البرامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية مما يشبع رغبات وحاجات الأساتذة، وذلك من خلال إتاحة الفرص للتقدم والنمو الوظيفي، والاهتمام بزيادة مستوى الاستقرار والأمان الوظيفي بشكل أفضل من خلال تقدير جهودهم وتخفيفهم معنويا، وإشعارهم بأنهم جزء من الجامعة ولا يمكن الاستغناء عنهم، مما يقلل شعورهم بالضغط والارتقاء بمستوى الأداء المطلوب.

- إبراز أهمية التدريس الجامعي كوظيفة أساسية من وظائف الجامعة، فكثير من أساتذة الجامعة يحملون درجات علمية لكن هم غير متميزين في دورهم التربوي.
- التنسيق بين الجامعات ومراكز البحث حتى لا يتم هدر الوقت والجهد والإمكانات على بحوث متشابهة، وبهدف تبادل الخبرات والمعلومات حول أحدث البحوث والتكنولوجيا.
- تدريب الأستاذ الجامعي على اختيار البحوث الرصينة وعلى إجادة المنهجية والتحليل، والخروج بنتائج تفيد الجهات المعنية وغير المكررة التي ترتبط مع حاجات المجتمع.
- وضع نظام لتقييم الأستاذ الجامعي في كافة الجوانب العلمية والسلوكية والمهنية، واستخدام أساليب التقييم الحديثة والمناسبة لمعرفة النقائص والمعوقات والصعوبات التي تواجه الأستاذ الجامعي، والعمل على إيجاد حلول لها، وعدم الاعتماد على أساليب التقييم التقليدية.
- توجيه الأساتذة إلى ضرورة الحرص على تطوير الأداء بصورة مستمرة وفق مخطط كامل لجوانب النقص في الصفات الشخصية والتأهيل العلمي والمهارات التدريسية.
- القيام بدورات وورشات عمل للأساتذة في الجامعة تضمن تحسين مستواهم العلائقية والاتصالية مع جميع أطراف المجتمع، وتعزيز معارفهم العلمية والعملية، وحشد روح المسؤولية الاجتماعية لديهم بشكل يساعد على التأثير إيجابا في الفضاء الاجتماعي والفاعلين فيه.
- توفير فرص النمو المهني للأساتذة بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، ولتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي للجامعة ومستواها الأكاديمي.

رابعا: آفاق الدراسة

- بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وتقديم الاقتراحات لجامعات الشرق محل الدراسة، تقتضي المنهجية العلمية أن تكون الدراسة أكاديمية مجالا للبحث العلمي المستمر، وحرصا على ذلك يمكن تقديم عدد من المواضيع التي قد تكون آفاقا مستقبلية للدراسة، والتي من بينها ما يلي:
- دور سلوك المواطنة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
 - أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي.
 - تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية.
 - مدى ممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع.



قائمة المراجع

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
4. أحمد دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. أحمد سلامي، مقدمة في الاحتمالات والإحصاء التطبيقي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
6. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
7. أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
8. إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
9. إسماعيل علي محمود، الرضا الوظيفي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
10. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
12. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
13. جوهرة قطي، القيادة الاستراتيجية للمعرفة، دراسات للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
14. حازم محمد مطر، دليلك الإحصائي في البحث العلمي SPSS، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
15. حسن ياسين طعمة وإيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

17. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
18. حلمي الفيل، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Spss: التنظير والتطبيق والتفسير، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2018.
19. حنان نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
20. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
21. خيضر كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
22. دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
23. دلال القاضي، سهيلة عبد الله، ومحمود البياتي، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
24. راتب محمد البلخي وعدنان عباس حميدان، تقنيات التحليل الإحصائي في الاقتصاد والإدارة باستخدام برنامجي SPSS و EViews، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2019.
25. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
27. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
28. زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، درا اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
30. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
31. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
32. سعيد جاسم الأسدي، فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

33. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
34. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشرى، الإسكندرية، 2009.
35. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، مطبعة العشرى، الإسكندرية، 2009.
36. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشرى، الإسكندرية، 2005.
37. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية: مفاهيم أساسية، مطبعة العشرى، الإسكندرية، 2009.
38. سيد محمد جاد الرب، جودة حياة العمل في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشرى، الإسكندرية، 2008.
39. شفيق العتوم، طرق الإحصاء: تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
40. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
41. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
42. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
43. صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2004.
44. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
45. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
46. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
47. عايد كريم عبدعون الكناي، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

48. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
49. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
50. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب الإحصائية التطبيقية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
51. عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة: دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005.
52. عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة الجامعية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
53. عبيدات ذوقان وسهيلة أبو السميد، الحياة الجامعية: الاتصال-التعلم-التفكير-البحث، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
54. عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
55. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل لتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
56. علي عبد الرحيم صالح، ديمقراطية التعليم وإشكالية التسلط والأزمات في المؤسسات الجامعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
57. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، وإسماعيل فيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
58. عماد محمد محمد عطية، التعليم الجامعي: تاريخه-فلسفته-بيئة الحرم الجامعي، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2014.
59. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، 2005، عمان.
60. غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
61. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
62. فيصل دليو، الهاشمي لوكيا، وميلود سفاري، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، الجزائر، 2006.

63. لطيفة بلهول، ياسمينة عمامرة، ونوال بوعلاق، أساليب ومناهج البحث العلمي باتباع منهجية IMRAD، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
64. مجيد خدا يخش أسد، فاتن علي أبكر، وحسين شفيق شواني، الإحصاء والقياس في المجال الرياضي وتطبيقات SPSS، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
65. محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
66. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، 2009.
67. محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
68. محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
69. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
70. محمد عبد العال النعيمي وعبد الرحمان العوده، مقدمة في الإحصاء مع تطبيقات على برنامج SPSS، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
71. محمد عبد العال النعيمي وعمار عادل عناب، استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
72. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، عمان، 2005.
73. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
74. محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
75. محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
76. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
77. مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
78. مراد علي عيسى، وليد السيد خليفة، والسعيد عبد الخالق عبد المعطي، الاتجاهات الحديثة في الإحصاء الوصفي، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2020.
79. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

80. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
81. منير نوري، الوجيه في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
82. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
83. مهدي حسين التميمي، الحياة الجامعية التجربة العملية للواقع التعليمي: الأستاذ-المنهج-الطالب، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
84. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
85. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
86. ناصر جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، وأحمد يوسف عريقات، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
87. ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
88. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
89. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
90. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009.
91. هشام يعقوب مريزيق وفاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، ط1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
92. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، الجزائر، 2004.
93. يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
94. يوسف جحيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ثانيا: المقالات العلمية

1. إبراهيم رابع عبد القادر، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد12، العدد3، 2021.

2. أحلام قراوي، قراءة تحليلية في واقع الصحة والسلامة المهنية في شركات الإسمنت: دراسة حالة شركة لافاج هولسيم الأردن، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمت، المجلد 1، العدد 2، 2020.
3. أحمد تاوتي ورميلة لعمور، اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية السائدة في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2021.
4. أحمد حسين محمد، استراتيجية مقترحة لتطوير الإنتاجية العلمية البحثية لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 31، العدد 3، 2015.
5. أحمد سلامه العنزي، شيماء عيسى الأنصاري، وإيمان عبد الكريم القاسم، واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 41، 2017.
6. أحمد سمير عبد الله، الاتجاهات الحديثة في توظيف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في مجال اقتصاديات المعرفة، مجلة كلية التربية، العدد 182، 2019.
7. أحمد صخر ومفيد عبد اللاوي، دور المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ورقلة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 1، 2021.
8. أحمد عبد الحفيظي، آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 7، 2019.
9. أحمد عبد الله أحمد القحفة، مدى توافر معايير الجودة في الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكلية التربية النادرة من وجهة نظر طلبة الكلية، مجلة جامعة الناصر، العدد 4، 2014.
10. أحمد فلوح، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 18، 2016.
11. أدهم محمد رشدي الفقي، أثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 9، العدد 3، 2018.
12. أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري دراسة تحليلية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، 2018.
13. أسماء خالد وزهية شابونية، وظائف الجامعة الجزائرية: مساءلة في واقع الفعل ومعيقاته، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 6، 2019.
14. أسماء نمديلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر المجلد 9، العدد 4، 2018.

15. إسماعيل شبلي مرشد السويطي، جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد8، 2017.
16. أسيم سعد محمود، الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة: التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة نموذجاً، مجلة العلوم التربوية، العدد4، 2018.
17. أشرف محمد زيدان مشمش، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، جامعة الأقصى، غزة، العدد 4، 2016.
18. آل سليمان حسين محمد حسين، دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين: دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد168، 2016.
19. أم الخير شقرانة وزهير بوضرسة، الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد2، 2021.
20. أم الخير حمدي، خصائص وأدوار الأستاذ الجامعي في ظل متطلبات الجودة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد6، العدد4، 2021.
21. أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد41، 2017.
22. أمينة تونسي وإبراهيم بورنان، المراجعة الاجتماعية ودورها في تضيق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد7، العدد3، 2016.
23. أمينة طاهر، أثر المسؤولية الاجتماعية على ولاء الزبون في شركة تيلواز بالشلف، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد8، العدد4، 2020.
24. أمينة كرسنة وجلال بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد1، العدد2، 2020.
25. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد1، 2014.
26. باديس بوخلوة وسهيلة قمو، أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن حديع بتقوت ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد1، 2015.

27. باركة محمد الزين وعبد الكريم مسعودي، تحديات التعليم العالي بالجزائر وآفاق التغيير، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد5، 2015.
28. بسام زاهر، جمال أبو دولة، ودانيا زين العابدين، دور جودة حياة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد34، العدد5، 2012.
29. بسام سمير الرميدي ورضا محمود أبو زيد محمد، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدنية السادات، المجلد4، العدد1، 2020.
30. بلال كامل عودة رشيد ومرضى طلحة حمدنا الله، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق، مجلة الدراسات العليا، المجلد11، العدد43، 2018.
31. بلقاسم بالشيخ، عبد السلام مخلوفي وعزيز دحماني، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية النعامة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد6، العدد2، 2020.
32. تغريد الهداب وعبد الملك المخلاقي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، السعودية، المجلد40، العدد3، 2020.
33. تيسير زاهر، أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد38، العدد1، 2016.
34. جمال محمد عبد المطلب، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية لإحدى المنظمات الصناعية بمحافظة بني سويف، حوليات آداب عين شمس، جامعة عين شمس، مصر، المجلد46، 2018.
35. جميلة بن زاف، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد7، العدد21، 2015.
36. جنات بوخمخم وناجي بن حسين، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة وسطيف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد5، العدد1، 2018.
37. حاتم جاسر عزيز ومريم خالد مهدي، طرائق التدريس الشائعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ديالي، مجلة الفتح، العدد51، 2012.
38. حاتم جاسم عزيز، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة: دراسة ميدانية في جامعة ديالي، مجلة الفتح، العدد50، 2012.

39. حدة أسعيد، العربي عطية، وخالد رجم ، أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي 2 بجامعة ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 8، العدد2، 2021.
40. حسن عبد السلام علي عمران، محمد الساكت بلقاسم، وفتيحة محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ليبيا، العدد9، 2018.
41. حسين باشيو، دراسة تحليلية لمتطلبات الفاعلية وتميز مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في ضوء الأخلاقيات الأكاديمية والشخصية للأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد15، العدد28، 2018.
42. حسين بركاتي، دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد14، العدد2، 2021.
43. حسين بوثلحة، ليلي بن كعكع، وإسحاق حسيني، أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد4، العدد2، 2018.
44. حسينة طالب والطيب ابن عون، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إدارة المعرفة المشاركة والاستعمال دراسة حالة جامعة الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، المجلد20، العدد1، 2020.
45. حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد14، 2014.
46. حياة بلعيد، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد4، العدد3، 2021.
47. خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد1، 2011.
48. خالد بن محمد الحميضي، تصور مقترح لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم من وجهة نظرهم في ضوء تجارب بعض الجامعات المحلية والدولية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد34، العدد3، 2018.
49. خديجة زرقط، العلاقات الإنسانية في محيط المدرسة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد1، العدد1، 2016.
50. خليفة بوزار ورشيد سالمي، أثر تبني برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، مجلة آفاق علمية، المجلد13، العدد1، 2021.

51. خليل اسماعيل إبراهيم ماضي، الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد5، 2016.
52. دلال سلامي و إيمان عزي، تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد3، 2013.
53. دليلة بدران، الهاني عاشور، ووردة برويس ، أداء الأستاذ الجامعي في ظل جودة التعليم العالي، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد2، العدد1، 2022.
54. راتب السعود وسوزان السلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، المجلد9، العدد4، 2008.
55. راضية يوسف وأمال يوب، أهمية الجامعة في تكوين الموارد البشرية ودورها في تفعيل التوجه نحو إنشاء وإدارة المشاريع المقاولاتية: دراسة استطلاعية لعينة من الشباب الجامعي المقاول بولاية ورقلة، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد15، 2018.
56. رجة ريغي وحزة معمري، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد2، 2021.
57. رشيد مناصرية وفريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجامعية، الجزائر، العدد8، 2015.
58. رضا عامر ونسيمة كريع، إشكالية التقويم الجامعي وأثره في تحسين مردود الأستاذ الجامعي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد8، 2010.
59. رضوان بواب وصبرينة ميلاط، الأداء المهني للأستاذ الجامعي في نظام LMD: محددات المهنة وسبل تحسينها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد1، 2021.
60. رضوان بواب، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألميدي LMD، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد21، 2015.
61. رضوان بواب، كفاءات الأستاذ الجامعي المتطلبة لتحقيق الجودة التدريسية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد12، العدد1، 2017.
62. رقية جوامع، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد4، 2020.

63. رمضان محمود عبد السلام، أسامة السيد الطبلاوي، وسناء أحمد حسين أبو العطا، أثر تخطيط المسار الوظيفي على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين بجامعات وسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد7، 2019.
64. زريقي قوجيل وعمر حمداوي، انعكاسات تكنولوجيا الاتصال على أداء الأستاذ الباحث، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد4، العدد13، 2021.
65. الزهراء فتحى البراوى، دور الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية، العدد115، 2021.
66. زهرة بختاوي وعمر بوهواش، سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدوافع والانعكاسات، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد1، العدد1، 2020.
67. زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد42، العدد1، 2015.
68. ساجد شرقي، دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد10، 2008.
69. سحى نذير حميد الصراف، تشخيص أبعاد جودة حياة العمل دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في شركة تعبئة غاز المنطقة الشمالية في نينوى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد24، العدد108، 2018.
70. سعيد بغريش وكمال قاسمي، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي: دراسة حالة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد3، 2020.
71. سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد7، العدد2، 2020.
72. سمية سعدون، بوفلجة غيات، ونجاة بزايد، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك بوهران، مجلة آفاق فكرية، الجزائر، المجلد3، العدد7، 2017.
73. سميرة مرشد الحربي، رامي إبراهيم بن عبد الرحمان الشقران، مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، مجلة العربية في التربية وعلم النفس، العدد102، 2018.
74. سهام شياخوي، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة، مجلة معارف، العدد20، 2016.
75. شريفة بن غدقة، دور الجامعة في تنمية العمليات المعرفية المعقدة لدى الطلبة: رؤية ميدانية بجامعة سطيف 2، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد12، 2016.

76. شريفة كلاع، الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 3، 2019.
77. شوقي محمد الصباغ ومحمد 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 3، 2020.
78. شوقي مرداسي وسامية معتوق، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، 2022.
79. صبرينة حمياني ولخضر بن احمد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2019.
80. صليحة رقاد، تقييم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسة التعليم العالي: دراسة استطلاعية لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو أساليب تقييم جودة أدائهم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة فرحات عباس سطيف 1، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 15، العدد 15، 2015.
81. صورية زاوي وتومي ميلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 7، 2010.
82. طارق هنرشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 28، العدد 2، 2008.
83. طاهر مسعودي وخديجة سلامي، الكفايات المهنية للأستاذ الجامعي في مجال التدريس والبحث العلمي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 3، 2019.
84. عبد الباسط هويدي وطيب بودرهم، ثقافة المواطنة التنظيمية كأحد أوجه السلوك المواطن العام قراءة في المفهوم ودعامات التأسيس، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، الجزائر، العدد 6، 2018.
85. عبد العزيز زواتيني، العلاقات الإنسانية من منظور القيادة الإدارية: حالة مؤسسة سونلغاز بمعسكر، مجلة العلوم الإنسانية والحضارة، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 2، 2019.
86. عبد الفتاح بوخمحم وحنان علي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 6، 2011.
87. عبد الفتاح صالح خليفات وشربين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1، 2010.

88. عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية دراسة على المصرف التجاري الوطني سوق الثلاثاء، مجلة القرطاس، جامعة الزيتونة، تونس، المجلد 12، العدد 12، 2021.
89. عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 3، الجزائر.
90. عبد الكريم بن خاد ومباركي بوحفص، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، 2015.
91. عبد الله الأحمرى، تقييم أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء بعض خبرات الجامعات الدولية، مجلة كلية التربية، المجلد 27، العدد 4، 2017.
92. عبد الله كبار، الجامعة الجزائرية ومسيرة البحث العلمي: تحديات وآفاق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014.
93. عبد المليح نقبيل وميمنة خلادي، تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم العالي: دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، 2017.
94. عبد الواحد الزهراني، تصور مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة التربية، العدد 191، 2021.
95. عبد الوهاب بن شباب بن شمیلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 2، 2019.
96. عتيقة حريرية وفؤاد نعوم، ثقافة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة: الماهية والمصادر والانعكاسات، مجلة حقائق للدراسات الفنية والاجتماعية، العدد 8، 2017.
97. عتيقة حريرية وزوينة بوساق، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروودوت، العدد 8، 2018.
98. عزة أحمد علي، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 11، 2018.
99. عزة جلال مصطفى نصر، تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 26، 2020.

100. عزوز كتفي وعمر مناصرية، جودة أداء الأستاذ الجامعي في ضوء المستويات المعيارية العالمية من وجهة نظر بعض الأساتذة: دراسة ميدانية بجامعة المسيلة الجزائر، مجلة كليات التربية، العدد13، 2019.
101. عفاف علي عطيه عامر، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الصناعي الخاص وتنمية المجتمع المحلي: دراسة تطبيقية لبعض الشركات الصناعية في مصر، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية، المجلد2، 2020.
102. علي الطاوس، واقع تكوين الأستاذ الجامعي والخيار الاستراتيجي لطرق التدريس في الجامعة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد2، العدد4، 2017.
103. علي عزبي وسليمة حفيظي، الممارسات الأكاديمية للأستاذ الجامعي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد2، 2012.
104. علي عليوة، شكل ووظائف الجامعة الجزائرية في ظل حالة الأنوميا، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد4، 2019.
105. عمار حمامة، جودة الحياة الأكاديمية وعلاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد6، العدد2، 2020.
106. غازي العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد33، العدد6، 2017.
107. غالب الحوراني وسلامة طنناش، الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد34، العدد2، 2007.
108. فتن عبد النعيم أحمد، دراسة العلاقة التأثيرية بين ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد1، 2021.
109. فاطمة بوقريط، جودة حياة العمل وإدارة المعرفة لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة جيجل، مجلة المعيار، المجلد26، العدد63، 2022.
110. فاطمة عبد المنعم محمد معوض، التحول نحو الإدارة الالكترونية بالمدرسة الثانوية كمدخل لتحقيق جودة حياة العمل، مجلة الإدارة التربوية، العدد16، 2017.
111. فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، العدد9، 2017.

112. فاطنة قهيري ومحمد كسنة، دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 2018.
113. فاطنة قهيري، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، مجلة البديل الاقتصادي، مجلد 6، العدد 2، 2020.
114. فاكية عزاق، الأستاذ الجامعي والاشرف على الرسائل الجامعية: دراسة سوسيو تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، 2020.
115. فتيحة حنك ورضوان بواب، الجامعة والوظيفة الخدمية للمجتمع: الوظيفة الثالثة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 1، 2020.
116. فتيحة طواهرية، علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، مجلة الإنسان والمجال، المجلد 2، العدد 3، 2016.
117. فريدة الأندونوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019.
118. فريدة العلمي ورزيقة رواجي، دور الجامعة بين جدلية انتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 7، 2017.
119. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، وزهية قرامطية، الانفاق الحكومي لتمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 1، 2020.
120. فيروز زروخي وعبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 1، 2019.
121. فيروز زروخي، لخضر لقيطي، وعائشة بوتلجة، أبعاد المناخ التنظيمي كمدخل لتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2018.
122. فيروز زروخي، لطفي مخزومي، ووهيبة ختيري، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي: دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الشلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 3، العدد 1، 2019.
123. فيروز زروخي، مختار بن عابد، ومحمد كربوش، التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020.

124. كريمة ميري، تحديات تبني سلوك المواطنة التنظيمية في مهنة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، المجلد12، العدد1، 2021.
125. لخضر بن أحمد ووردة فرميطي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد13، العدد1، 2021.
126. لطيفة برني، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد2014، 15.
127. عبد الله العواملة، تصورات طلبة جامعة البلقاء التطبيقية حول دور الجامعة في تنمية الوعي الأمني بمفاهيم الإرهاب والتطرف، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد7، العدد1، 2018.
128. ليث حمودي إبراهيم، مدى ممارسة الأستاذ الجامعي للأدوار التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد8، العدد30، 2011.
129. ليلي بتقة، مخرجات الجامعة الجزائرية ومتطلبات سوق العمل بين الاستيعاب والإقصاء الاجتماعي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد16، العدد1، 2022.
130. ليليا بن صويلح، نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد1، 2022.
131. محمد أشتوي، اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد1، العدد3، 2015.
132. محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد15، 2015.
133. محمد بلفضل، دور الجامعة في حماية البيئة، مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية، المجلد8، العدد1، 2018.
134. محمد بن راجس الحضاري، متطلبات تنمية مهارات المستقبل في الجامعات السعودية من خلال وظائف الجامعة الثلاث، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد37، العدد6، 2021.
135. محمد بن كبحول وعاشور علوطي، التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، المجلد9، العدد4، 2018.
136. محمد بوعلية، التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بسوق الشغل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد8، العدد2، 2021.
137. محمد بولصنام وعماد تشانتشان، مستوى جودة التعليم العالي من وجهة نظر طلبة جامعة يحي فارس المدية الجزائرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد06، 2018.

138. محمد جابر محمود رمضان، ننسى أحمد فؤاد أحمد، وهاني مصطفى حسن أحمد، تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، العدد40، 2019.
139. محمد جواد بلقايد ومحمد سعيداني، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والتدقيق الاجتماعي، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد1، العدد1، 2018.
140. محمد ذيب ولزهر ضيف، دور مهارات الاتصال للأستاذ الجامعي في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطالب الجامعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد8، العدد3، 2020.
141. محمد سيد علي أبو سيف، دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد1، العدد4، 2018.
142. محمد صاري، التقييم وأثره في تحسين أداء الأستاذ الجامعي، مجلة المخبر أبحاث في اللغة والأدب الجزائري، المجلد2، العدد2، 2005.
143. محمد عبد القادر حساني ومحمد الأمين شربي، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية في قطاع المحروقات الجزائري: دراسة حالة المجمع النفطي بئر السبع بحاسي مسعود ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، المجلد18، العدد1، 2018.
144. محمد قشار، عبد الرحمان حاج إبراهيم، وسعيد بهون علي، الفعالية في التدريس بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد8، 2010.
145. محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، ورننا ناصر صبر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد30، 2012.
146. محمود الصاوي وتماضر الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، السعودية، المجلد41، العدد2، 2021.
147. محمود عبد الحليم منسى، تقييم أداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب كمدخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي، مجلة بحوث كلية الآداب، العدد41، 2000.
148. مديحة فخري محمود، تصور مقترح لتعزيز المناخ الثقافي للمشاركة المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين جودة حياة العمل بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد15، العدد5، 2021.

149. مسعود هريكش ومختار حديد، أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه الطبي بمستشفى جيجل، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد2، 2020.
150. مصطفى بن عودة، أثر الثقافة التكيفية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد8، 2018.
151. منصور بوبكر ومحمد سبع، أثر برنامج المرافقة البيداغوجية في تعلم مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي حديث التوظيف، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد1، 2021.
152. المهدي هجاله يوسف، أثر أخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البليدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد6، العدد4، 2020.
153. مهني محمد غنيم وعبد الله الزهراني، تطوير الأداء المهني لمعلم المعلم بكليات التربية مؤشرات لضمان الجودة والاعتماد، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد38، 2015.
154. مينة سليمان شهري، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد15، العدد3، 2019.
155. نادية مدودي، مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي ودورها في فعالية التكوين الجامعي، المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد9، العدد2، 2018.
156. نجيب عبد المجيد نجم وخولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية، العراق، المجلد8، العدد2، 2018.
157. نوال بوضياف، معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد12، 2014.
158. النور عبد الرحمان خير وأبو بكر عثمان جابر، سبل الارتقاء بأداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة: دراسة تحليلية نظرية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد31، العدد3، 2015.
159. هاجيرة سبع، مميزات الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطالب الجامعي، مجلة روافد، العدد1، 2017.
160. هناء خالد الرقاد وعزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد20، العدد2، 2012.

161. وائل محمد جبريل، واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية لفروع الصيرفة الإسلامية لمصرف الجمهورية بالمنطقة الشرقية في ليبيا، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، المجلد5، العدد2، 2018.
162. وردة برويس ونجاة ساسي هادف، أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 5، 2018.
163. وردة حليس وعبد الباقي سلامي، مكانة ودور الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد6، 2020.
164. ياسر أحمد الرئيس أحمد، تقويم واقع الكفايات التدريسية والمهنية لدى الأستاذ الجامعي في ضوء الاتجاهات الحديثة في المناهج وطرق التدريس من وجهة نظر طلابه، مجلة العلوم التربوية، المجلد21، العدد2، 2020.

ثالثا: رسائل التخرج

1. أسامة زياد يوسف البليسي، جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
2. آية صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.
3. جنات بوخمخ، تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2014.
4. ختام قاسم مصطفى الجعيثي، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
5. رامي خليل إسماعيل فارس، أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
6. سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

7. سليمة بوتاعة، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات انتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
8. سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014.
9. عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2019.
10. عبد الكريم بن خالد، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.
11. محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
12. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
13. هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
14. وسام محمد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
15. وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
16. بمان حورية ظاظا، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017.

رابعاً: الملتقيات العلمية

1. عماد لبسيس، محمد الجومي، واقع جودة حياة العمل بمؤسسات التعليم الثانوي كما يدركه الأساتذة: دراسة على عينة من مؤسسات التعليم الثانوي بمنطقة تقرت الجزائر، أعمال الملتقى الوطني الأول جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر الابعاد والتحديات، 4-5 فيفري 2020.

خامساً: المواقع الالكترونية

1. <http://www.eduschol-onec.com/2021/10/univ-jijel.dz.html> ، 2023/08/06 ، 11:32.
2. <http://takhassosat.com/r/> ، 2022/11/23 ، 15:16.
3. <http://fsecsg.univ-jijel.dz/index.php/accueil/presentation-de-la-facult> ، 2023/08/06 ، 13:19.
4. <https://univ-constantine2.dz/presontaion-de-luniversite> ، 2022/11/22 ، 10:15.
5. <https://univ-costantine2.dz/facsecsg/presontaion/> ، 2022/11/22 ، 9:30.
6. <https://univ-constantine2.dz/facsecsg/pgs> ، 2022/11/22 ، 9:30.
7. <http://www.centre.univ-mila.dz> ، 2023/08/06 ، 14:00.
8. <https://ar.wikipladia.org/wiki/> جامعة-سطيف-1-فرحات-عباس ، 2023/08/06 ، 14:55.
9. <https://manbar-elkoraa.dz> ، 2023/08/04 ، 12:19.
10. <https://eco.univ-setif.dz> ، 2023/08/04 ، 12:15.

المراجع باللغة الأجنبية:

Firstly: The books

1. Cornelia reindl, Stephan Kaiser and Martin Stolz, **Integrating Professional Work and Life: Conditions, Outcomes and Resources**, Springer Heidelberg Dordrecht, London New York, 2011.
2. Fabrice Hénard, **Quality of Teaching In Higher Education: Individual reviews**, Organisation For Economic Co Operation and Development, OECD Publishing, Anglais, 2009.
3. Jung Cheol Shin, **University Ranking: Theoretical Basis methodology and Impacts on Global Higher Education**, Springer Dordrecht Heidelberg London, New York, 2011.

Secondly : The Articles

1. Ade Irma Anggraeni, **The effect of psychological contract perceived organizational support and value congruence on organizational citizenship behavior: Social exchange theory perspectives**, *Quality Access to Success*, Vol(19), No(162), 2018.
2. Ahmed nadeem, Anwar Rasheed and Khawaja Jehanzeb, **An exploration of predictors of organizational citizenship behavior and its significant link to employee engagement**, *International Journal of Business Humanities and Technology*, Vol(2), No(4), 2012.
3. Ase Gornitzka, Peter Maassen, **The Economy Higher Education and European Integration: An introduction**, *Higher Editorial Education policy*(13), 2000.
4. Ashwini.J, Aparma Varma, **A study of Review of Literature on Quality of Work life Manufacturing Sector**, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol(18), No(7), 2016.
5. Bacton Bret, Giles William and Mike Schraeder, **Evaluating and rewarding organizational citizenship behavior potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems**, *Emerald Group Publishing limited*, Vol(30), No(5), 2008.
6. Cagri Tugrul Mart, **Student Evaluations of Teaching Effectiveness in Higher Education**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol(7), No(10), 2017.
7. Carole Bland, Lisa Wersal, Wendy Vanloy and William Jacott, **Evaluating Faculty Performance: A Systematically Designed and Assessed Approach**, *Academic Medicine*, Vol(77), No(1), 2002.
8. Charles White, Karen James and Lisa Burke and Richard Allen , **What Makes a Research Star? Factors Influencing The Research Productivity of Business Faculty**, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol(61), No(6), 2012.
9. Choong yuen onn, Jamal Nordin Bin Yunus, Hamidah Binti Yusof, Krishna Moorthy and Seow Aina, **the mediating effect of trust on the dimensionality of organizational justice an organizational citizenship behavior amongst teachers in Malaysia**, *International of Experimental Educational Psychology*, Vol(38), No(8), 2018.
10. Clifford Nowell , Lewis Gale and Bruce Handley, **Assessing Faculty Performance Using Student Evaluations of Teaching In An Uncontrolled Setting**, *Assessment of Evaluation In Higher Education*, Vol(35), No(4), 2010.
11. Curt Dormmeyer, Paul Baum, Robert Hanna and Kenneth Chapman, **Gathering Faculty Teaching Evaluations By In-Class and Online Survey: Their Effects On Response Rates and Evaluations**, *Assessment and Evaluation In Higher Education*, Vol(29), No(5), 2004.
12. Dev Raj Adhikari, Dhruva Kumar Gautam, **Labor Legislations For Improving Quality of Work Life in Nepal**, *International Journal of Law and Management*, Vol(52), No(1), 2010.

13. Djanet boukhmekhem, **quality of work life theoretical concepts and evaluation case study of employees of jijel university**, Journal of economie and Societe, Vol(11), No(11), 2015.
14. Earl.D.Honeycutt, Shawn Thelen and John Ford, **Evaluating and Motivating Faculty Performance: Challenges For Marketing Chairs**, Marketing Education Review, Vol(20), No(3), 2010.
15. Elena Arnautu, Ioana Panc, **Evaluation Criteria For Performance Appraisal of Faculty Members**, Procedia Social and Behavioral Science, No(203), 2015.
16. Ewan mohd matore and ahmad zamri hkairani, **the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient (AQ) for normality testing**, international journal of future generation communication and networking, vol 13, no 1, 2020.
17. Fahime Karimi Osboei and Seyed Sadra Nojabae, **The relationship Between Spiritual Leadership and on Quality of Work Life Among Employees: Case Study of Education Offices in Mazandaran Iran**, International Journal of Humanities and Cultural Studies, Vol(3), No(1), 2016.
18. Farahiyah, Tambi.a, Samat.m, Wan masnieza, **A review on The Internal Consistency of a Scale : The Empirical Example of the Influence of Human Capital Investment on Malcon Baldrige Quality Principles in Tvet Institutions**, Asian People Journal, Vol(3), No(1).
19. Gregory.S.Black, Sue Stewart Wingfield, **Using The most Effective Teaching methods: A Comparaison of Marketing and Management classrooms**, Journal For Advancement of Marketing Education, Vol(12), 2008.
20. Gudela Grote, David Guest, **The Case for Reinvigorating Quality of Working life Research**, Human Relations, Vol (70), No (2), 2017.
21. Harikaran.S, Thevanes.N, **The relationships Among Work Life Balance Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: A review of Literature**, IOSR Journal of Business and Management, Vol(20), No(8), 2018.
22. Hassan Nerehan, Amor hairunnisa, Razak Norfad Zillah and Lapok Freziamella, **The effect of Quality of Work Life Programs on of Quality of Work Life Among Employees at Multinational Companies in Malaysia**, Procedia Social and Behavioral Sciences, N(112), 2014 .
23. Heba Abd el Latif Mohamed el Sayed, Megda Abd el Hamid Abd el Fattah and Waffa Moustafa Mohamed, **The relationship Between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses at El Mansoura Health Insurance Hospital**, Zagazig Nursing Journal, Vol(14), No(1), 2018.
24. Hendra Gunawan, Rezki amalia, **Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator**, International Journal of Economics and Financial, Vol(5), No(1), 2015.

25. Heriyadi, Heru Kurnianto Tjahjono and Meika Kurnia Puji Rahayu, **Improving Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction Leader- Member Exchange and Work Life Balance**, Binus Business Review, Vol(11), No(2), 2020
26. Ibrahim Rençber, celil Koparal, **The mediating roles of organizational commitment and job satisfaction in the effect of career satisfaction on organizational citizenship behavior**, Eskisehir Osmangazi Universitesi IIBF dergin, Vol(16), No(2),2021.
27. Ine Noben, Jan Folkert Deinum and Adriaan Hofman , **Quality of Teaching in Higher Education Reviewing Teaching Behaviour Through Classroom Observations**, International Journal For Academic Development, Vol(27), No(1), 2022.
28. Isidro Aguillo, Jose Luis Ortega and Mario Fernandez, **Webometric Ranking of World Universities: Introduction methodology and Futur Development**, Higher Education in Europe, Vol(33), No(2), 2008.
29. Jason.M.Carpenter, **Effective Teaching Methods For Large Classes**, Journal Of Family and Consumer Sciences Education, Vol(24), No(2), 2006.
30. Jean Pierre Materal, Gilles Dupuis, **Quality of Work life: Theoretical and Methodological Problems and Presentation of a New Model and Measuring Instrument**, Social Indicators Research, Vol(77), No(2), 2006.
31. Jeremy Mitonga-monga, Frans Cilliers, **Perceived ethical leadership: its moderating influence on employees organizational commitment and organizational citizenship behavior**, Journal of psychology in Africa, Vol(26), No(1), 2016.
32. Jisun Jung, **Faculty Research Productivity In Hong Kong Across Academic Discipline**, Higher Education Studies, Vol(2), No(4), 2012.
33. Joe.W.Kotrlik, James Bartlett, Chadwick Higgins and Heather Williams, **Factors Associated With Research Productivity of Agricultural Education Faculty**, Journal of Agricultural Education, Vol(43), No(3), 2002.
34. Lokanadha Reddy, Mohan Reddy, **Quality of Work life of employees: Emerging Dimensions**, Asian Journal of Management Research, Vol(1), No(1), 2010.
35. Lorraine.M.Carter, Bettina Brockerhoff Macdonald, **The Continuing Education of Faculty As Teachers At A Mid-Sized Ontario University**, The Canadian Journal For The Scholarship of Teaching and Learning, Vol(2), No(1), 2011.
36. May chiun lo, T.Ramayah, **Dimensionality of organizational citizenship behavior in a multicultural society: The case of Malaysia**, international business research, Vol(2), No(1), 2009.
37. Muhammad Alshurideh, Anas Alhadid and Alkurdi Barween, **The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior an applicable study on the university of Jordan employees**, internal journal of marketing studies, Vol(7), No(1), 2015.

38. Muhammet sait dinc, Musaffer aydemir, **The effects of ethical climate and ethical leadership on employee attitudes: Bonsian case**, international journal of management sciences, Vol(2), No(9), 2014.
39. Mu-Hsuan Huang, **A Comparaison of Three Major Academic Rankings For World Universities: From A Research Evaluation Perspective**, Journal of Library And Information Studies, Vol(9), No(1), 2001.
40. Murat Tastan, Kursad Yilmaz, **organizational citizenship and organizational justice scales adaptation to Turkish**, Education and science, Vol(33), No(150), 2008.
41. Mustafa Nal, Gulfer Bektas and Mehves Tarim, **The effect of paternalist leadership organizational citizenship behavior**, Journal of economics and administrative sciences faculty, Vol(8), No(2), 2021.
42. Nadim Muhammed, Muhammad Mubbashar Hassan, Shakeel Abbas and Anila Naveed, **The role of organizational commitment and perceived organizational support in promoting organizational citizenship behavior**, international journal of social sciences, Vol(2), No(3), 2016.
43. Naveed Sultana, Muhammad Imran Yousuf, Muhammad Naseer Uddin and Sajid Rehman , **The Higher The Quality of Teaching The Higher The Higher The Quality of Education**, Contemporary Issues In Education Research, Vol(2), No(3), 2009.
44. Norasherin Binti Basirudin, Rohaida Basiruddin, Mozhdeh Mokhber, Siti Zeleha Abdul Rasid and Nor Aiza Mohd Zamil, **Organizational citizenship behavior in public sector: Does job satisfaction play a role**, international journal of economics and financial issues, Vol(6), No(58), 2016.
45. Olatokunbo Christopher Okiki, **Research productivity of Teaching Faculty Members In Nigerian Federal Universities: An Investigative Study**, Chinese Librarianship An International Electronic Journal, No(36), 2013.
46. -Oran Buyukyilmaz, **Relationship between person organization fit and organizational citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction**, international journal of management and administration, Vol(2), No(4), 2018.
47. Organ dennis, Janet near, **organizational citizenship behavior: its nature and antecedents**, BRAC university journal, Vol(1), No(2), 2004.
48. Orhan Cinar, Fatih Karcioglu and Zisan Duygu Aliogullari, **The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum turkey**, Social and behavioral sciences, No(99), 2013.
49. Oussama Saoula, Muhammad Fareed, Saiful Azizi Ismail, Nurul Sharniza Husin and Rawiyah Abd Hamid , **A conceptualization of the effect of organizational justice on turnover intention: The mediating role of organizational citizenship behavior**, international journal of financial research, Vol(10), No(5), 2019.

50. Ozhan Tokay, Serife Eyupolgu, **Employee perceptions of organizational democracy and its influence on organizational citizenship behavior**, Journal of business management, Vol(49), No(1), 2018.
51. Pallavi Kulkarni, **A Literature Review on Training & development and on Quality of Work Life**, Journal of Arts Science & Commerce, Vol(5), No(2), 2013.
52. Patricia Hardre, Andrea Beesley, Raymond Miller and Terry Pace, **Faculty Motivation To Do Research: Across Dicipines in Research Extensive Universities**, Journal of The Professoriate, Vol(5), No(1), 2011.
53. Raduan Che Rose, Loosee Beh, Jegak Uli and Khairuddin Idris, **An analysis of Quality of Work life and Career Related Variables**, American Journal of Applied Sciences, Vol(3), No(12), 2006.
54. Randa al Momani, **Perceptions of The Faculty Members in Al-balqa Applied University Towards Creative Teaching to Their Students**, European Journal of Social Sciences, Vol(38), No(3), 2013.
55. Renuka Devi, Hajamohideen OM, **A Study on Quality of Work Life Among Nurses Working in Private Hospitals an Thanjavur Tamilnadu**, IOSR Journal of Business and Management, Vol(20), No(4), 2018.
56. Ridolof Batilmurik, Noermijati Noermijati, Achmad Sudiro and Fatchur Rochman, **Individual citizenship pride: is it the consequences of organizational citizenship behavior-individual**, international journal of scientific and technology research, Vol(9), No(3), 2020.
57. Ronald.A.Berk, **Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness**, international Journal of teaching and Learning in Higher Education, Vol(17), No(1), 2005.
58. Russell Cropanzano and Marie Mitchell, **Social exchange theory: an interdisciplinary review**, Journal of management, Vol(31), No(6), 2005.
59. Sahail Asassfeh, Hana Al ebous, faisal Khwaileh and Zohair Al zoubi, **Student Faculty Evaluations (SFE) at Jordanian Universities: A Student Perspective**, Educational Studies, Vol(40), No(2), 2014.
60. Salim balouch, **What is the effect of workplace spirituality on organizational citizenship behavior of the teachers**, International Scientific Journal, Vol(59), No(3), 2018.
61. Sayyed mohsen allameh, Saeed Alinafimi and Ali Kazemi, **The effect of self-concept and organizational identify on organizational citizenship behavior: A case study in social security organizational of Isfahan city**, International Journal of Human Resource Studies, Vol(2), No(1), 2012.

62. Selahattin Kantan, Omer Sadullah, **An Empirical Research On Relationship Quality of Work Life and Work Engagement**, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, No(62), 2012.
63. Selda Tasdemir Afsar, **Impact of The Quality of Work life on Organizational Commitment: A comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey**, *International Journal of Social Sciences*, Vol(3), No(4), 2014.
64. Shaad Habeeb, **A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in india**, *Cogent Business and Management*, Vol(6), No(1), 2019.
65. Shefali Srivastava, Rooma Kanpur, **A Study on Quality of Work Life: Key Elements and It' s Implications**, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol(16), No(3), 2014.
66. Sri Rahayu, Harianto and Megasari Gusandra Saragih, **Analysis of Quality of Work Life Effect on Organizational Citizenship Behavior With Work Satisfaction as a Variable Intervening**, *Journal of International Conference Proceedings*, Vol(2), No(3), 2019.
67. Subburethina Bharathi, Umaselvi Nakkeeran and Senthil Kumar, **Quality of Work life: Perception of College Teachers**, *MPRA Paper*, N(27868), 2011.
68. Surya Kumar, Shani N, **A Study of on Quality of Work Life Among The Employees at Metro Engineering Private Limited**, *International Journal of Management*, Vol(4), No(1), 2013.
69. Susan Lambert, **Added benefits: The link between work life benefits and organizational citizenship behavior**, *Academy of management journal*, Vol(43), No(5), 2000.
70. Tao Ding, Jie Yan, Huaqing Wu, Yao Wen, Changchun Tan and Liang Liang, **Research Performance Evaluation of Chinese University: Anon-Homogeneous Network DEA Approach**, *Journal of Management Science and Engineering*(6), 2021.
71. Thevanes.N, Harikaranss.S, **Work Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior**, *Asian Journal Social Science and Management Studies*, Vol(7), No(4), 2020.

Thirdly: PHD Theses

1. Harris Chatel, **Relationship Between Psychological Capital Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior in South African Automotive Dealership**, Thesis doctora In Industrial Psychology, Faculty of Business and Economic Sciences at the Nelson mandela University, metropolitan, 2012.

Fourthly: Conferences

1. Samita Bai, Sharaf Hussain, Quratulain Rajput and Shakeel Khoja, **Faculty Performance Evaluation System: An Ontological Approach**, International Conference on Computer Systems and Application, Doha, Qatar, 2014.
2. Jurate Stankeviciene, **Assessment of Teaching Quality: Survey of University Graduates**, paper presented At The European Conference On Educational Research, University of Ghent, 19-21 September, 2007.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبانة الدراسة

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة حول: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء
الأستاذ الجامعي: دراسة حالة أساتذة جامعات الشرق الجزائري

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نسعى من خلال هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية لأطروحة الدكتوراه ل م د في علوم
التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين جودة الحياة
الوظيفية وأداء الأستاذ الجامعي - دراسة حالة أساتذة جامعات الشرق الجزائري -

لذا نأمل منكم قراءة جميع عبارات الاستبانة بتمعن والتكرم بالإجابة عنها بكل دقة وموضوعية لتحقيق أهداف هذه
الدراسة، مع العلم أن الإجابات المقدمة ستكون سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

إعداد طالبة الدكتوراه:

فطيمة بوقفدة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

من 30 إلى أقل 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3. الحالة الاجتماعية:

متزوج(ة)

أعزب/عزباء

أرمل(ة)

مطلق(ة)

4. المؤهل العلمي:

تأهيل جامعي

دكتوراه

ماجستير

5. الرتبة العلمية:

أستاذ مساعد "أ"

أستاذ مساعد "ب"

أستاذ محاضر "أ"

أستاذ محاضر "ب"

أستاذ التعليم العالي

6. سنوات العمل

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

تتضمن الاستبانة ثلاثة محاور: الأول خاص بجودة الحياة الوظيفية، الثاني فيتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية ، أما الثالث خاص بأداء الأستاذ الجامعي.

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية

الأبعاد	رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الثقافة التنظيمية	01	تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة التميز بين الأساتذة.					
	02	تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة المشاركة بين الأساتذة.					
	03	تنظر إدارة الكلية للأساتذة كشركاء فاعلين يمكن الاعتماد عليهم لتطوير الجامعة.					
	04	تحدد إدارة الكلية حقوقك وواجباتك بطريقة واضحة ومعلنة.					
	05	يسود التعاون بين الأساتذة لتحقيق أهداف الجامعة.					
التمكين	06	تمنحك إدارة الكلية السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.					
	07	تتيح لك إدارة الكلية إمكانية الوصول للمعلومات التي تحتاجها لأداء عملك.					
	08	تشجعك إدارة الكلية على المبادرة في حل المشكلات.					
	09	تتمتع بالاستقلالية الكافية في ممارسة عملك.					
تصميم العمل	10	حجم العمل في وظيفتك مناسب.					
	11	تشعر باندماجك في العمل عند القيام به.					
	12	العمل الذي تقوم به ذو معنى بالنسبة لك.					
	13	تتسم المهام والمسؤوليات المكلف بها بالوضوح.					
تطوير المسار الوظيفي	14	سياسة الترقية المتبعة في الكلية محفزة.					
	15	تشجعك إدارة الكلية على الالتحاق بالدورات التكوينية التي تنمي قدراتك المهنية.					
	16	تتيح لك إدارة الكلية فرص التعلم المستمر في مجال العمل					

					الأكاديمي.		
					17 يتم التعيين في المناصب الإدارية والعلمية على أساس مبدأ الجدارة والكفاءة.		
					18 الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول في العمل.	الأجور	
					19 الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مستوى المعيشة.		
					20 نظام الأجور بالكلية محفز للأداء.		
					21 توفر إدارة الكلية بيئة عمل آمنة وصحية.	الصحة والسلامة المهنية	
					22 توفر إدارة الكلية التأمينات اللازمة في حالة تعرضك لحادث عمل.		
					23 توفر إدارة الكلية (المستلزمات المكتبية، المصادر التعليمية، قواعد البيانات، الأنترنت) لتحفيزك على القيام بعملك على أكمل وجه.		
					24 تصميم القاعات والمدرجات يشعرك بالراحة.		
					25 تخصص إدارة الكلية فترات راحة كافية لك أثناء العمل.		
					26 تعاملك إدارة الكلية بعدالة واحترام.	العلاقات الإنسانية	
					27 تسمع إدارة الكلية لوجهة نظرك في الأمور المتعلقة بتطوير العمل.		
					28 تقدر إدارة الكلية الظروف الشخصية للأستاذ.		
					29 تشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائك بالعمل.		
					30 تساعدك إدارة الكلية على حل أي مشكلة تواجهك في العمل.		
					31 تخصص وقت كافي للاهتمام بأسرتك.	التوازن بين العمل والحياة	
					32 تفهم إدارة الكلية مشكلاتك وتسعى لحلها كي لا تنتقل آثارها إلى حياتك الخاصة.		
					33 توفر لك إدارة الكلية الخدمات الترفيهية والأنشطة المتنوعة كالرحلات العلمية والسياحية.		
					34 تشاركك إدارة الكلية في مناسباتك الاجتماعية السعيدة والحزينة.		
					35 تهتم إدارة الكلية بتحقيق رفاهية الأساتذة بها.	المسؤولية الاجتماعية	
					36 تحرص إدارة الكلية على التحسين المستمر في الخدمات الاجتماعية للأساتذة.		
					37 تتصرف الجامعة بمسؤولية اتجاه البيئة.		

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
38	تساعد زملائك على القيام بالأعمال الموكلة لهم.					
39	تنوب عن زملائك في تأدية بعض مهامهم في حالة غيابهم الاضطراري عن العمل.					
40	تشجع وتدعم زملائك معنويا في الأوقات الصعبة.					
41	تبتعد عن خلق المشاكل بين زملائك في العمل.					
42	تقبل الانتقادات والعيوب بصدر رحب.					
43	لا تجحد حرجا في الاعتذار إن أخطأت.					
44	تتقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.					
45	تقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
46	تحرص على أداء مهامك بكل جدية.					
47	تحرص على عدم التغيب إلا للظروف القاهرة.					
48	تعمل جاهدا على تحسين مهاراتك حتى ولو على حسابك الخاص.					
49	تحتزم أنظمة وتعليمات الكلية التي تعمل بها.					

المحور الثالث: أداء الأستاذ الجامعي

1- التدريس						
رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
50	تستغل وقت المحاضرة بشكل جيد.					
51	تنتقل في تناولك لعناصر الدرس من السهل إلى الصعب.					
52	تجنب السلوكيات المشتتة لانتباه الطلبة أثناء شرحك للدرس.					
53	تعطي للطلبة فرصا متساوية في الحوار والمناقشة.					
54	تراعي الفروق الفردية بين الطلبة.					
55	تطبق طرائق تدريس حديثة.					

2- البحث العلمي						
					56	تحرص على نشر بحث علمي على الأقل سنويا.
					57	تحرص على الجودة في إعداد بحوثك العلمية.
					58	تشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.
					59	تتواصل مع الجامعات ومراكز البحث الداخلية والخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية.
					60	تستخدم قواعد البيانات الدولية أثناء إعداد البحوث.
					61	تلتزم بالأمانة العلمية عند إنجازك للبحوث العلمية.
					62	تبتعد عن التحيز في تفسير النتائج ضمن بحوثك العلمية.
3- خدمة المجتمع						
					63	تشارك في تنظيم الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع.
					64	توجه بحثك بما يخدم مصلحة المجتمع ويعالج بعض مشاكله.
					65	تشجع زملائك الأساتذة على خدمة المجتمع.
					66	تساهم في تنمية البحث العلمي التطبيقي بدراسة ميدانية في المجتمع.
					67	تحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.
					68	توجه الطلبة بشكل إيجابي للمحافظة على البيئة.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
عيسى نجيمي	أستاذ التعليم العالي	جيغل
سامية يغني	أستاذ التعليم العالي	جيغل
شفيق شاطر	أستاذ محاضر أ	جيغل
عبد الوهاب برحال	أستاذ محاضر أ	جيغل
وداد عزيزي	أستاذ محاضر ب	جيغل
كريمة شابونية	أستاذ محاضر ب	جيغل

الملاحق

تحرص على أداء مهامك بكل جدية.	Corrélation de Pearson	,395**	,393**	,464**	,644**	,357**	,601**	,649**	,470**	1	,677**	,594**	,679**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
تحرص على عدم التغيب إلا للظروف القاهرة.	Corrélation de Pearson	,351**	,384**	,498**	,590**	,395**	,584**	,624**	,490**	,677**	1	,508**	,690**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
تعمل جاهدا على تحسين مهاراتك حتى ولو على حسابك الخاص.	Corrélation de Pearson	,315**	,310**	,343**	,413**	,251**	,357**	,523**	,423**	,594**	,508**	1	,586**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
تحترم أنظمة وتعليمات الكلية التي تعمل بها.	Corrélation de Pearson	,351**	,404**	,501**	,519**	,391**	,469**	,606**	,481**	,679**	,690**	,586**	1	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
محور_سلوك المواطن_نة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,611**	,622**	,706**	,776**	,609**	,727**	,767**	,632**	,812**	,797**	,668**	,783**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل بيرسون لعبارات أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية

		بعد الثقافة التنظيمية					
		تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة التميز بين الأساتذة.	تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة المشاركة بين الأساتذة.	تنظر إدارة الكلية للأساتذة كشركاء فاعلين يمكن الاعتماد عليهم لتطوير الجامعة.	تحدد إدارة الكلية حقوقك وواجباتك بطريقة واضحة ومعلنة.	يسود التعاون بين الأساتذة لتحقيق أهداف الجامعة.	الثقافة_التنظيمية
تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة التميز بين الأساتذة.	Corrélation de Pearson	1	,443**	,368**	,246**	,317**	,620**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة المشاركة بين الأساتذة.	Corrélation de Pearson	,443**	1	,705**	,495**	,485**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
تنظر إدارة الكلية للأساتذة كشركاء فاعلين يمكن الاعتماد	Corrélation de Pearson	,368**	,705**	1	,499**	,536**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000

الملاحق

عليهم لتطوير الجامعة.	N	416	416	416	416	416	416
تحدد إدارة الكلية حقوقك وواجباتك بطريقة واضحة ومعلنة.	Corrélation de Pearson	,246**	,495**	,499**	1	,476**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
يسود التعاون بين الأساتذة لتحقيق أهداف الجامعة.	Corrélation de Pearson	,317**	,485**	,536**	,476**	1	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416	416	416
الثقافة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,620**	,834**	,835**	,722**	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416	416

بعد التمكين

		تمنحك إدارة الكلية السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.	تتيح لك إدارة الكلية إمكانية الوصول للمعلومات التي تحتاجها لأداء عملك.	تشجعك إدارة الكلية على المبادرة في حل المشكلات.	تتمتع بالاستقلالية الكافية في ممارسة عملك.	التمكين
تمنحك إدارة الكلية السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.	Corrélation de Pearson	1	,507**	,557**	,617**	,830**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416
تتيح لك إدارة الكلية إمكانية الوصول للمعلومات التي تحتاجها لأداء عملك.	Corrélation de Pearson	,507**	1	,549**	,552**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416
تشجعك إدارة الكلية على المبادرة في حل المشكلات.	Corrélation de Pearson	,557**	,549**	1	,524**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416	416
تتمتع بالاستقلالية الكافية في ممارسة عملك.	Corrélation de Pearson	,617**	,552**	,524**	1	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416	416
التمكين	Corrélation de Pearson	,830**	,790**	,805**	,832**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد تصميم العمل						
		حجم العمل في وظيفةك مناسب.	تشعر باندماجك في العمل عند القيام به.	العمل الذي تقوم به ذو معنى بالنسبة لك.	تتسم المهام والمسؤوليات المكلف بها بالوضوح.	تصميم العمل
حجم العمل في وظيفةك مناسب.	Corrélation de Pearson	1	,577**	,487**	,572**	,796**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416
تشعر باندماجك في العمل عند القيام به.	Corrélation de Pearson	,577**	1	,651**	,654**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416
العمل الذي تقوم به ذو معنى بالنسبة لك.	Corrélation de Pearson	,487**	,651**	1	,558**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416	416
تتسم المهام والمسؤوليات المكلف بها بالوضوح.	Corrélation de Pearson	,572**	,654**	,558**	1	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416	416
تصميم العمل	Corrélation de Pearson	,796**	,865**	,814**	,841**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد تطوير المسار الوظيفي						
		سياسة الترقية المتبعة في الكلية مخفزة.	تشجعك إدارة الكلية على الالتحاق بالدورات التكوينية التي تنمي قدراتك المهنية.	تتيح لك إدارة الكلية فرص التعلم المستمر في مجال العمل الأكاديمي.	يتم التعيين في المناصب الإدارية والعلمية على أساس مبدأ الجدارة والكفاءة.	تطوير المسار الوظيفي
سياسة الترقية المتبعة في الكلية مخفزة.	Corrélation de Pearson	1	,440**	,439**	,369**	,705**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416
تشجعك إدارة الكلية على الالتحاق بالدورات التكوينية التي تنمي قدراتك المهنية.	Corrélation de Pearson	,440**	1	,713**	,492**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416
تتيح لك إدارة الكلية فرص التعلم المستمر في مجال العمل الأكاديمي.	Corrélation de Pearson	,439**	,713**	1	,445**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416	416
يتم التعيين في المناصب الإدارية والعلمية على أساس مبدأ الجدارة والكفاءة.	Corrélation de Pearson	,369**	,492**	,445**	1	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000

الملاحق

	N	416	416	416	416	416
تطوير_المسار_الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,705**	,845**	,823**	,755**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد الأجور					
		الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبدول في العمل.	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مستوى المعيشة.	نظام الأجور بالكلية محفز للأداء.	الأجور
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبدول في العمل.	Corrélacion de Pearson	1	,606**	,570**	,852**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مستوى المعيشة.	Corrélacion de Pearson	,606**	1	,637**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416
نظام الأجور بالكلية محفز للأداء.	Corrélacion de Pearson	,570**	,637**	1	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416
الأجور	Corrélacion de Pearson	,852**	,871**	,851**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد الصحة والسلامة المهنية							
		توفر إدارة الكلية بيئة عمل آمنة وصحية.	توفر إدارة الكلية التأمينات اللازمة في حالة تعرضك لحادث عمل.	توفر إدارة الكلية (المستلزمات المكتبية، المصادر التعليمية، قواعد البيانات، الأنترنت) لتحفيزك على القيام بعملك على أكمل وجه.	تصميم القاعات والمدرجات يشعرك بالراحة.	تخصص إدارة الكلية فترات راحة كافية لك أثناء العمل.	الصحة_والسلامة _المهنية
توفر إدارة الكلية بيئة عمل آمنة وصحية.	Corrélacion de Pearson	1	,470**	,446**	,486**	,423**	,759**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
توفر إدارة الكلية التأمينات اللازمة في	Corrélacion de Pearson	,470**	1	,487**	,346**	,455**	,727**

الملاحق

حالة تعرضك لحادث عمل.	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
توفر إدارة الكلية (المستلزمات) لتحفيزك على القيام بعملك على أكمل وجه.	Corrélation de Pearson	,446**	,487**	1	,485**	,448**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
تصميم القاعات والمدرجات يشعرك بالراحة.	Corrélation de Pearson	,486**	,346**	,485**	1	,378**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
تخصص إدارة الكلية فترات راحة كافية لك أثناء العمل.	Corrélation de Pearson	,423**	,455**	,448**	,378**	1	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416	416	416
الصحة والسلامة المهنية	Corrélation de Pearson	,759**	,727**	,778**	,730**	,726**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد العلاقات الإنسانية							
		تعاملك إدارة الكلية بعدالة واحترام.	تسمع إدارة الكلية لوجهة نظرك في الأمور المتعلقة بتطوير العمل.	تقدر إدارة الكلية الظروف الشخصية للأستاذ.	تشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائك بالعمل.	تساعدك إدارة الكلية على حل أي مشكلة تواجهك في العمل.	العلاقات_الإنسانية
تعاملك إدارة الكلية بعدالة واحترام.	Corrélation de Pearson	1	,659**	,634**	,524**	,614**	,841**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
تسمع إدارة الكلية لوجهة نظرك في الأمور المتعلقة بتطوير العمل.	Corrélation de Pearson	,659**	1	,560**	,548**	,607**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416

الملاحق

تقدر إدارة الكلية الظروف الشخصية للأستاذ.	Corrélation de Pearson	,634**	,560**	1	,509**	,640**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
تشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائك بالعمل.	Corrélation de Pearson	,524**	,548**	,509**	1	,560**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416
تساعدك إدارة الكلية على حل أي مشكلة تواجهك في العمل.	Corrélation de Pearson	,614**	,607**	,640**	,560**	1	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416	416	416
العلاقات_الانسانية	Corrélation de Pearson	,841**	,829**	,819**	,765**	,834**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد التوازن بين العمل والحياة						
		تخصص وقت كافي للاهتمام بأسرتك.	تفهم إدارة الكلية مشكلاتك وتسعى لحلها كي لا تنتقل آثارها إلى حياتك الخاصة.	توفر لك إدارة الكلية الخدمات الترفيهية والأنشطة المتنوعة كالرحلات العلمية والسياحية.	تشارك إدارة الكلية في مناسباتك الاجتماعية السعيدة والحزينة.	التوازن_بين_العمل_والحياة
تخصص وقت كافي للاهتمام بأسرتك.	Corrélation de Pearson	1	,365**	,088	,281**	,605**
	Sig. (bilatérale)		,000	,074	,000	,000
	N	416	416	416	416	416
تفهم إدارة الكلية مشكلاتك وتسعى لحلها كي لا تنتقل آثارها إلى حياتك الخاصة.	Corrélation de Pearson	,365**	1	,284**	,454**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416
توفر لك إدارة الكلية الخدمات الترفيهية والأنشطة المتنوعة كالرحلات العلمية والسياحية.	Corrélation de Pearson	,088	,284**	1	,441**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,074	,000		,000	,000

الملاحق

	N	416	416	416	416	416
تشاركك إدارة الكلية في مناسباتك الاجتماعية السعيدة والحزينة.	Corrélacion de Pearson	,281**	,454**	,441**	1	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416	416
التوازن بين العمل والحياة	Corrélacion de Pearson	,605**	,740**	,663**	,788**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد المسؤولية الاجتماعية					
		تتم إدارة الكلية بتحقيق رفاهية الأساتذة بها.	تحرص إدارة الكلية على التحسين المستمر في الخدمات الاجتماعية للأساتذة.	تتصرف الجامعة بمسؤولية اتجاه البيئة.	المسؤولية الاجتماعية
تتم إدارة الكلية بتحقيق رفاهية الأساتذة بها.	Corrélacion de Pearson	1	,648**	,573**	,861**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416
تحرص إدارة الكلية على التحسين المستمر في الخدمات الاجتماعية للأساتذة.	Corrélacion de Pearson	,648**	1	,556**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416
تتصرف الجامعة بمسؤولية اتجاه البيئة.	Corrélacion de Pearson	,573**	,556**	1	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416
المسؤولية الاجتماعية	Corrélacion de Pearson	,861**	,870**	,829**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

	N	416	416	416	416	416	416	416
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

بعد البحث العلمي									
		تحرص على نشر بحث علمي على الأقل سنويا.	تحرص على الجودة في إعداد بحثك العلمية.	تشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.	تتواصل مع الجامعات ومراكز البحث الداخلية والخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية.	تستخدم قواعد البيانات الدولية أثناء إعداد البحوث.	تلتزم بالأمانة العلمية عند إنجازك للبحوث العلمية.	تبتعد عن التحيز في تفسير النتائج ضمن بحثك العلمية.	البحث_العلمي
تحرص على نشر بحث علمي على الأقل سنويا.	Corrélation de Pearson	1	,496**	,591**	,393**	,398**	,301**	,423**	,768**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	414	412	411	413	413	413	412	414
تحرص على الجودة في إعداد بحثك العلمية.	Corrélation de Pearson	,496**	1	,347**	,217**	,531**	,603**	,586**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	412	412	410	412	412	412	411	412
تشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.	Corrélation de Pearson	,591**	,347**	1	,378**	,311**	,287**	,287**	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	411	410	411	411	411	411	410	411
تتواصل مع الجامعات ومراكز البحث الداخلية والخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية.	Corrélation de Pearson	,393**	,217**	,378**	1	,217**	,107*	,157**	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,030	,001	,000
	N	413	412	411	413	413	413	412	413
تستخدم قواعد البيانات الدولية أثناء إعداد البحوث.	Corrélation de Pearson	,398**	,531**	,311**	,217**	1	,528**	,550**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	413	412	411	413	413	413	412	413
تلتزم بالأمانة العلمية عند إنجازك للبحوث العلمية.	Corrélation de Pearson	,301**	,603**	,287**	,107*	,528**	1	,643**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,030	,000		,000	,000
	N	413	412	411	413	413	413	412	413
تبتعد عن التحيز في تفسير النتائج ضمن بحثك العلمية.	Corrélation de Pearson	,423**	,586**	,287**	,157**	,550**	,643**	1	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	412	411	410	412	412	412	412	412

الملاحق

البحث_العلمي	Corrélacion de Pearson	,768**	,738**	,697**	,571**	,708**	,656**	,706**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	414	412	411	413	413	413	412	414
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).									
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).									

بعد خدمة المجتمع								
		تشارك في تنظيم الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع.	توجه بحثك بما يخدم مصلحة المجتمع ويعالج بعض مشاكله.	تشجع زملائك الأساتذة على خدمة المجتمع.	تساهم في تنمية البحث العلمي التطبيقي بدراسة ميدانية في المجتمع.	تحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.	توجه الطلبة بشكل إيجابي للمحافظة على البيئة.	خدمة_المجتمع
تشارك في تنظيم الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع.	Corrélacion de Pearson	1	,492**	,523**	,432**	,526**	,344**	,758**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416
توجه بحثك بما يخدم مصلحة المجتمع ويعالج بعض مشاكله.	Corrélacion de Pearson	,492**	1	,402**	,550**	,475**	,407**	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416
تشجع زملائك الأساتذة على خدمة المجتمع.	Corrélacion de Pearson	,523**	,402**	1	,375**	,579**	,438**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416
تساهم في تنمية البحث العلمي التطبيقي بدراسة ميدانية في المجتمع.	Corrélacion de Pearson	,432**	,550**	,375**	1	,550**	,446**	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416
تحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.	Corrélacion de Pearson	,526**	,475**	,579**	,550**	1	,444**	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416
توجه الطلبة بشكل إيجابي للمحافظة على البيئة.	Corrélacion de Pearson	,344**	,407**	,438**	,446**	,444**	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416	416	416	416
خدمة_المجتمع	Corrélacion de Pearson	,758**	,734**	,745**	,744**	,803**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416	416	416
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

Corrélations											
		الثقافة_ال تنظيمية	التمكين	تصميم_ال عمل	تطوير_الم سار_الوظ يفي	الأجور	الصحة_والس لامة_المهنية	العلاقات_الاد سانية	التوازن_بين_ا لعمل_والحياة	المسؤولية_الا جتماعية	محور_جودة_الح ياة_الوظيفية
الثقافة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,596**	,456**	,617**	,181**	,462**	,615**	,480**	,505**	,758**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
التمكين	Corrélation de Pearson	,596**	1	,641**	,644**	,233**	,577**	,711**	,555**	,486**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
تصميم_العمل	Corrélation de Pearson	,456**	,641**	1	,436**	,153**	,378**	,541**	,396**	,291**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
تطوير_المسار_الوظيفي	Corrélation de Pearson	,617**	,644**	,436**	1	,305**	,538**	,637**	,577**	,571**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
الأجور	Corrélation de Pearson	,181**	,233**	,153**	,305**	1	,348**	,239**	,349**	,395**	,451**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
الصحة_والسلامة_المهنية	Corrélation de Pearson	,462**	,577**	,378**	,538**	,348**	1	,582**	,552**	,568**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
العلاقات_الاجتماعية	Corrélation de Pearson	,615**	,711**	,541**	,637**	,239**	,582**	1	,650**	,493**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
التوازن_بين_العمل_والحياة	Corrélation de Pearson	,480**	,555**	,396**	,577**	,349**	,552**	,650**	1	,676**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000

الملاحق

	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
المسؤولية الاجتماعية	Corrélacion de Pearson	,505**	,486**	,291**	,571**	,395**	,568**	,493**	,676**	1	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
محو- جودة الحياة الوظيفية	Corrélacion de Pearson	,758**	,831**	,653**	,805**	,451**	,764**	,844**	,776**	,729**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل بيرسون لأبعاد محور أداء الأستاذ الجامعي

Corrélations					
		التدريس	البحث العلمي	خدمة المجتمع	محور أداء الأستاذ الجامعي
التدريس	Corrélacion de Pearson	1	,632**	,402**	,788**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	416	414	416	416
البحث العلمي	Corrélacion de Pearson	,632**	1	,587**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	414	414	414	414
خدمة المجتمع	Corrélacion de Pearson	,402**	,587**	1	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	416	414	416	416
محور أداء الأستاذ الجامعي	Corrélacion de Pearson	,788**	,899**	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	416	414	416	416

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): اختبارات ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

معامل ألفا كرونباخ لمحور سلوك المواطنة التنظيمية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	12

معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محور جودة الحياة الوظيفية

معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	5

معامل ألفا كرونباخ للتمكين	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	4

معامل ألفا كرونباخ لتصميم العمل	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	4

معامل ألفا كرونباخ لتطوير المسار الوظيفي	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	4

معامل ألفا كرونباخ للأجور	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	3

معامل ألفا كرونباخ للصحة والسلامة المهنية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	5

معامل ألفا كرونباخ للعلاقات الانسانية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	5

معامل ألفا كرونباخ للتوازن بين العمل والحياة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,652	4

معامل ألفا كرونباخ للمسؤولية الاجتماعية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	3

معامل ألفا كرونباخ لمحور أداء الأستاذ الجامعي

معامل ألفا كرونباخ لمحور جودة الحياة الوظيفية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	37

معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محور أداء الأستاذ الجامعي

معامل ألفا كرونباخ للتدريس	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	6

معامل ألفا كرونباخ للبحث العلمي	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	7

معامل ألفا كرونباخ لخدمة المجتمع	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	6

معامل ألفا كرونباخ لمحور أداء الأستاذ الجامعي

معامل ألفا كرونباخ لمحور أداء الأستاذ الجامعي	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	19

معامل ألفا كرونباخ الكلي لمحاور الاستبانة

معامل الثبات الكلي	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	68

الملحق رقم (05): التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	200	48,1	48,1	48,1
	أنثى	216	51,9	51,9	100,0
	Total	416	100,0	100,0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	42	10,1	10,1	10,1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	193	46,4	46,4	56,5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	142	34,1	34,1	90,6
	50 سنة فأكثر	39	9,4	9,4	100,0
	Total	416	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب/عزباء	121	29,1	29,1	29,1
	متزوج/ة	286	68,8	68,8	97,8
	مطلق/ة	5	1,2	1,2	99,0
	أرمل/ة	4	1,0	1,0	100,0
	Total	416	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	58	13,9	13,9	13,9
	دكتوراه	174	41,8	41,8	55,8
	تأهيل علمي	184	44,2	44,2	100,0
	Total	416	100,0	100,0	

الرتبة العلمية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ مساعد ب	71	17,1	17,1	17,1
	أستاذ مساعد أ	41	9,9	9,9	26,9
	أستاذ محاضر ب	95	22,8	22,8	49,8
	أستاذ محاضر أ	175	42,1	42,1	91,8

	أستاذ التعليم العالي	34	8,2	8,2	100,0
	Total	416	100,0	100,0	

سنوات العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	92	22,1	22,1	22,1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	94	22,6	22,6	44,7
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	147	35,3	35,3	80,0
	15 سنة فأكثر	83	20,0	20,0	100,0
	Total	416	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

محور سلوك المواطنة التنظيمية				
	N	Somme	Moyenne	Ecart type
تساعد زملائك على القيام بالأعمال الموكلة لهم.	416	1555	3,74	,777
تنوب عن زملائك في تأدية بعض مهامهم في حالة غيابهم الاضطراري عن العمل.	416	1623	3,90	,720
تشجع وتدعم زملائك معنويا في الأوقات الصعبة.	416	1683	4,05	,684
تبتعد عن خلق المشاكل بين زملائك في العمل.	416	1737	4,18	,783
تقبل الانتقادات والعيوب بصدر رحب.	416	1608	3,87	,786
لا تجد حرجا في الاعتذار إن أخطأت.	416	1691	4,06	,802
تتقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	416	1739	4,18	,737
تقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	416	1639	3,94	,850
تحرص على أداء مهامك بكل جدية.	416	1787	4,30	,709
تحرص على عدم التغيب إلا للظروف القاهرة.	416	1791	4,31	,745
تعمل جاهدا على تحسين مهاراتك حتى ولو على حسابك الخاص.	416	1692	4,07	,850
تحتزم أنظمة وتعليمات الكلية التي تعمل بها.	416	1753	4,21	,744
N valide (listwise)	416			

محور جودة الحياة الوظيفية				
	N	Somme	Moyenne	Ecart type
تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة التميز بين الأساتذة.	416	1064	2,56	1,021
تحرص إدارة الكلية على تكريس ثقافة المشاركة بين الأساتذة.	416	1205	2,90	1,081
تنظر إدارة الكلية للأساتذة كشركاء فاعلين يمكن الاعتماد عليهم لتطوير الجامعة.	416	1293	3,11	1,160
تحدد إدارة الكلية حقوقك وواجباتك بطريقة واضحة ومعلنة.	416	1355	3,26	1,068
يسود التعاون بين الأساتذة لتحقيق أهداف الجامعة.	416	1204	2,89	1,077
تمنحك إدارة الكلية السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.	416	1331	3,20	1,126
تتيح لك إدارة الكلية إمكانية الوصول للمعلومات التي تحتاجها لأداء عملك.	416	1405	3,38	1,008
تشجعك إدارة الكلية على المبادرة في حل المشكلات.	416	1206	2,90	1,066
تتمتع بالاستقلالية الكافية في ممارسة عملك.	416	1447	3,48	1,121
حجم العمل في وظيفتك مناسب.	416	1534	3,69	1,003
تشعر باندامحك في العمل عند القيام به.	416	1561	3,75	,956
العمل الذي تقوم به ذو معنى بالنسبة لك.	416	1686	4,05	1,012
تتسم المهام والمسؤوليات المكلف بها بالوضوح.	416	1545	3,71	1,012
سياسة الترقية المتبعة في الكلية محفزة.	416	1242	2,99	1,039
تشجعك إدارة الكلية على الالتحاق بالدورات التكوينية التي تنمي قدراتك المهنية.	416	1267	3,05	1,120
تتيح لك إدارة الكلية فرص التعلم المستمر في مجال العمل الأكاديمي.	416	1251	3,01	1,056
يتم التعيين في المناصب الإدارية والعلمية على أساس مبدأ الجدارة والكفاءة.	416	1075	2,58	1,211
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول في العمل.	416	1113	2,68	1,152
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مستوى المعيشة.	416	900	2,16	1,105
نظام الأجر بالكلية محفز للأداء.	416	984	2,37	1,065
توفر إدارة الكلية بيئة عمل آمنة وصحية.	416	1214	2,92	1,114
توفر إدارة الكلية التأمينات اللازمة في حالة تعرضك لحادث عمل.	416	1264	3,04	1,005

توفر إدارة الكلية (المستلزمات المكتبية، المصادر التعليمية، قواعد البيانات، الأنترنت (لتحفيزك على القيام بعملك على أكمل وجه.	416	1137	2,73	1,173
تصميم القاعات والمدرجات يشعرك بالراحة.	416	1067	2,56	1,130
تخصص إدارة الكلية فترات راحة كافية لك أثناء العمل.	416	1276	3,07	1,111
تعاملك إدارة الكلية بعدالة واحترام.	416	1460	3,51	1,089
تسمع إدارة الكلية لوجهة نظرك في الأمور المتعلقة بتطوير العمل.	416	1277	3,07	1,116
تقدر إدارة الكلية الظروف الشخصية للأستاذ.	416	1363	3,28	1,090
تشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائك بالعمل.	416	1389	3,34	1,052
تساعدك إدارة الكلية على حل أي مشكلة تواجهك في العمل.	416	1345	3,23	1,039
تخصص وقت كافي للاهتمام بأسرتك.	416	1449	3,48	1,022
تفهم إدارة الكلية مشكلاتك وتسعى لحلها كي لا تنتقل آثارها إلى حياتك الخاصة.	416	1143	2,75	1,011
توفر لك إدارة الكلية الخدمات الترفيهية والأنشطة المتنوعة كالرحلات العلمية والسياحية.	416	871	2,09	1,108
تشاركك إدارة الكلية في مناسباتك الاجتماعية السعيدة والحزينة.	416	1051	2,53	1,108
تتم إدارة الكلية بتحقيق رفاهية الأساتذة بها.	416	965	2,32	,995
تحرص إدارة الكلية على التحسين المستمر في الخدمات الاجتماعية للأساتذة.	416	1008	2,42	1,110
تتصرف الجامعة بمسؤولية اتجاه البيئة.	416	1139	2,74	1,030
N valide (listwise)	416			

محور أداء الأستاذ الجامعي				
	N	Somme	Moyenne	Ecart type
تستغل وقت المحاضرة بشكل جيد.	416	1722	4,14	,708
تنتقل في تناولك لعناصر الدرس من السهل إلى الصعب.	416	1703	4,09	,724
تجنب السلوكيات المشتتة لانتباه الطلبة أثناء شرحك للدرس.	416	1734	4,17	,708

تعطي للطلبة فرصا متساوية في الحوار والمناقشة.	416	1751	4,21	,692
تراعي الفروق الفردية بين الطلبة.	416	1641	3,94	,886
تطبق طرائق تدريس حديثة.	416	1560	3,75	,931
تحرص على نشر بحث علمي على الأقل سنويا.	414	1535	3,71	,971
تحرص على الجودة في إعداد بحوثك العلمية.	412	1715	4,16	,718
تشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار.	411	1501	3,65	1,009
تتواصل مع الجامعات ومراكز البحث الداخلية والخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية.	413	1331	3,22	1,110
تستخدم قواعد البيانات الدولية أثناء إعداد البحوث.	413	1606	3,89	,888
تلتزم بالأمانة العلمية عند إنجازك للبحوث العلمية.	413	1777	4,30	,678
تبتعد عن التحيز في تفسير النتائج ضمن بحوثك العلمية.	412	1713	4,16	,762
تشارك في تنظيم الندوات واللقاءات العلمية المتعلقة بخدمة المجتمع.	416	1386	3,33	1,004
توجه بحثك بما يخدم مصلحة المجتمع ويعالج بعض مشاكله.	416	1585	3,81	,807
تشجع زملائك الأساتذة على خدمة المجتمع.	416	1503	3,61	,879
تساهم في تنمية البحث العلمي التطبيقي بدراسة ميدانية في المجتمع.	416	1546	3,72	,857
تحرص على تطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.	416	1473	3,54	,910
توجه الطلبة بشكل إيجابي للمحافظة على البيئة.	416	1578	3,79	,856
N valide (listwise)	409			

الملحق رقم (07): اختبار معامل الالتواء والتفلطح

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,419 ^a	,175	,157	,46736
a. Valeurs prédites : (constantes), المسؤولية_الاجتماعية, تصميم_العمل, الأجر , الثقافة_التنظيمية, الصحة_والسلامة_المهنية, تطوير_المسار_الوظيفي, التوازن_بين_العمل_والحياة , العلاقات_الانسانية, التمكين				

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الثقافة_التنظيمية	416	-,246	,120	-,407	,239
التمكين	416	-,446	,120	,006	,239
تصميم_العمل	416	-1,232	,120	1,700	,239
تطوير_المسار_الوظيفي	416	,002	,120	-,526	,239
الأجر	416	,419	,120	-,393	,239
الصحة_والسلامة_المهنية	416	-,061	,120	-,366	,239
العلاقات_الانسانية	416	-,425	,120	-,209	,239
التوازن_بين_العمل_والحياة	416	-,052	,120	-,363	,239
المسؤولية_الاجتماعية	416	,189	,120	-,478	,239
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية	416	-1,557	,120	6,082	,239
التدريس	416	-,587	,120	2,318	,239
البحث_العلمي	414	-,697	,120	2,012	,239
خدمة_المجتمع	416	-,616	,120	1,559	,239
N valide (listwise)	414				

الملحق رقم (08): اختبار فرضيات الأثر واختبار التباين والتباين المسموح

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,847	9	2,094	9,588	,000 ^b
	Résidu	88,681	406	,218		
	Total	107,528	415			
a. Variable dépendante : محور_أداء_الأستاذ_الجامعي						
b. Valeurs prédites : (constantes), المسؤولية_الاجتماعية, تصميم_العمل, الأجر, الثقافة_التنظيمية , الصحة_والسلامة_المهنية, تطوير_المسار_الوظيفي, التوازن_بين_العمل_والحياة, العلاقات_الانسانية, التمكين						

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,995	,125		23,966	,000
	الثقافة_التنظيمية	,056	,040	,089	1,390	,165
	التمكين	-,088	,045	-,152	-1,958	,051
	تصميم_العمل	,210	,037	,341	5,689	,000
	تطوير_المسار_الوظيفي	,124	,041	,211	3,056	,002
	الأجور	-,083	,027	-,155	-3,079	,002
	الصحة_والسلامة_المهنية	,042	,039	,068	1,079	,281
	العلاقات_الانسانية	-,017	,044	-,030	-,388	,698
	التوازن_بين_العمل_والحياة	,004	,049	,006	,078	,938
	المسؤولية_الاجتماعية	-,023	,039	-,040	-,586	,558

a. محور_أداء_الأستاذ_الجامعي. Variable dépendante :

Coefficients ^a			
Modèle	Statistiques de colinéarité		
	Tolérance	VIF	
1	الثقافة_التنظيمية	,495	2,019
	التمكين	,337	2,966
	تصميم_العمل	,565	1,770
	تطوير_المسار_الوظيفي	,427	2,344
	الأجور	,804	1,244
	الصحة_والسلامة_المهنية	,514	1,947
	العلاقات_الانسانية	,344	2,905
	التوازن_بين_العمل_والحياة	,399	2,509
	المسؤولية_الاجتماعية	,429	2,332

a. محور_أداء_الأستاذ_الجامعي. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,670 ^a	,449	,447	,37863

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفية_الحياة_جودة_محور,

التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	48,320	2	24,160	168,528	,000 ^b
1 Résidu	59,208	413	,143		
Total	107,528	415			

a. Variable dépendante : الجامعي_الأستاذ_أداء_محور

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور, الوظيفية_الحياة_جودة_محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,211	,149		8,128	,000
1 التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور	,606	,036	,645	16,857	,000
1 الوظيفية_الحياة_جودة_محور	,059	,031	,073	1,902	,058

a. Variable dépendante : الجامعي_الأستاذ_أداء_محور

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المواطنة_سلوك التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الجامعي_الأستاذ_أداء_محور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,667 ^a	,445	,443	,37983

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_المواطنة_سلوك

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	47,802	1	47,802	331,340	,000 ^b
1 Résidu	59,727	414	,144		

الملاحق

Total	107,528	415			
-------	---------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : الجامعي_الاستاذ_اداء

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_المواطنة_سلوك

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,303	,141		9,225	,000
التنظيمية_المواطنة_سلوك	,627	,034	,667	18,203	,000

a. Variable dépendante : الجامعي_الاستاذ_اداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحياة_جودة_محور الوظيفية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,299 ^a	,089	,087	,51731

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفية_الحياة_جودة_محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,865	1	10,865	40,601	,000 ^b
1 Résidu	110,789	414	,268		
Total	121,654	415			

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفية_الحياة_جودة_محور

الملحق رقم (09): اختبار فرضية الدور الوسيط

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : اداء
 X : جودة
 M : سلوك

Sample
 Size: 416

OUTCOME VARIABLE:

سلوك

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2989	,0893	,2676	40,6011	1,0000	414,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2994	,1230	26,8295	,0000	3,0576	3,5411
جودة	,2561	,0402	6,3719	,0000	,1771	,3351

Standardized coefficients

	coeff
جودة	,2989

OUTCOME VARIABLE:

اداء

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6704	,4494	,1434	168,5276	2,0000	413,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2107	,1490	8,1280	,0000	,9179	1,5035
جودة	,0586	,0308	1,9023	,0578	-,0020	,1192
سلوك	,6064	,0360	16,8572	,0000	,5357	,6771

Standardized coefficients

	coeff
جودة	,0728
سلوك	,6450

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

اداء

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2655	,0705	,2414	31,4072	1,0000	414,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2114	,1168	27,4944	,0000	2,9818	3,4410
جودة	,2139	,0382	5,6042	,0000	,1389	,2890
Standardized coefficients						
	coeff					
جودة	,2655					
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****						
Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,2139	,0382	5,6042	,0000	,1389	,2890	,2655
Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,0586	,0308	1,9023	,0578	-,0020	,1192	,0728
Indirect effect(s) of X on Y:						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
سلوك	,1553	,0401	,0845	,2387		
Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
سلوك	,1928	,0449	,1086	,2815		
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****						
Level of confidence for all confidence intervals in output:						
95,0000						
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:						
5000						
WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.						
----- END MATRIX -----						

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور_جودة_الحياة_الوظيفية	ذكر	200	2,9685	,64520	,04562
	أنثى	216	3,0179	,61980	,04217

Test d'échantillons indépendants											
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
										Inférieure	Supérieure
محور_جودة_الحياة_الوظيفية	Hypothèse de variances égales	,038	,846	-,796	414	,426	-,04938	,06203	-,17132	,07256	
	Hypothèse de variances inégales			-,795	408,388	,427	-,04938	,06213	-,17151	,07275	

Statistiques de groupe					
	الرتبة العلمية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور_جودة_الحياة_الوظيفية	أستاذ مساعد ب	71	3,1393	,68063	,08078
	أستاذ مساعد أ	41	2,7976	,69481	,10851

Test d'échantillons indépendants											
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
										Inférieure	Supérieure

الملاحق

محور_جودة_الحياة _الوظيفية	Hypothèse de variances égales	,317	,574	2,540	110	,012	,34170	,13452	,07510	,60829
	Hypothèse de variances inégales			2,526	82,191	,013	,34170	,13528	,07260	,61079

ANOVA à 1 facteur					
محور_جودة_الحياة_الوظيفية					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	8,131	3	2,710	7,088	,000
Intra-groupes	157,555	412	,382		
Total	165,686	415			

ANOVA à 1 facteur					
محور_جودة_الحياة_الوظيفية					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,910	3	,637	1,601	,188
Intra-groupes	163,776	412	,398		
Total	165,686	415			

ANOVA à 1 facteur					
محور_جودة_الحياة_الوظيفية					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,442	2	1,221	3,089	,047
Intra-groupes	163,244	413	,395		
Total	165,686	415			

ANOVA à 1 facteur					
محور_جودة_الحياة_الوظيفية					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,931	3	1,977	5,099	,002
Intra-groupes	159,755	412	,388		

Total	165,686	415			
-------	---------	-----	--	--	--

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية	ذكر	200	4,0079	,57968	,04099
	أنثى	216	4,1200	,49875	,03394

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية	Hypothèse de variances égales	,138	,711	-2,118	414	,035	-,11207	,05291	-,21607	-,00806
	Hypothèse de variances inégales			-2,106	393,974	,036	-,11207	,05321	-,21669	-,00745

Statistiques de groupe					
	الرتبة العلمية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية	أستاذ مساعد ب	71	4,0704	,51325	,06091
	أستاذ مساعد أ	41	3,9390	,83104	,12979

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية	Hypothèse de variances égales	2,813	,096	1,035	110	,303	,13140	,12693	-,12015	,38295

تنظيمية	Hypothèse de variances inégales			,916	57,955	,363	,13140	,14337	-,15559	,41839
---------	---------------------------------	--	--	------	--------	------	--------	--------	---------	--------

ANOVA à 1 facteur					
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,289	3	1,430	5,018	,002
Intra-groupes	117,366	412	,285		
Total	121,654	415			

ANOVA à 1 facteur					
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,543	3	,514	1,764	,153
Intra-groupes	120,112	412	,292		
Total	121,654	415			

ANOVA à 1 facteur					
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,564	2	,782	2,690	,069
Intra-groupes	120,090	413	,291		
Total	121,654	415			

ANOVA à 1 facteur					
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,401	3	,134	,454	,715
Intra-groupes	121,254	412	,294		
Total	121,654	415			

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
محور أداء الأستاذ الجامعي	Hypothèse de variances égales	2,431	,120	-,325	414	,745	-,01625	,05000	-,11454	,08204
	Hypothèse de variances inégales			-,323	394,11	,747	-,01625	,05029	-,11512	,08262

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
محور أداء الأستاذ الجامعي	Hypothèse de variances égales	,503	,480	2,142	110	,034	,25660	,11981	,01917	,49403
	Hypothèse de variances inégales			2,042	72,150	,045	,25660	,12566	,00611	,50709

ANOVA à 1 facteur					
محور أداء الأستاذ الجامعي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,029	3	1,010	3,981	,008
Intra-groupes	104,499	412	,254		

Total	107,528	415			
-------	---------	-----	--	--	--

ANOVA à 1 facteur					
محور أداء الأستاذ الجامعي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,635	3	,212	,816	,486
Intra-groupes	106,893	412	,259		
Total	107,528	415			

ANOVA à 1 facteur					
محور أداء الأستاذ الجامعي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,473	2	2,737	11,074	,000
Intra-groupes	102,055	413	,247		
Total	107,528	415			

ANOVA à 1 facteur					
محور أداء الأستاذ الجامعي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,814	3	,605	2,356	,071
Intra-groupes	105,714	412	,257		
Total	107,528	415			

Descriptives

الوظيفية_الحياة_جودة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مساعد أستاذ ب	71	3,1393	,68063	,08078	2,9782	3,3004	1,59	4,35
أ مساعد أستاذ	41	2,7976	,69481	,10851	2,5783	3,0169	1,00	3,95
ب محاضر أستاذ	95	3,1078	,62574	,06420	2,9804	3,2353	1,51	4,51

الملاحق

أ محاضر أستاذ	175	2,9653	,57669	,04359	2,8792	3,0513	1,30	4,32
التعليم أستاذ العالى	34	2,7591	,62626	,10740	2,5406	2,9777	1,62	4,03
Total	416	2,9942	,63186	,03098	2,9333	3,0550	1,00	4,51

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الوظيفة_الحياة_جودة

LSD

العلمية الرتبة (I)	العلمية الرتبة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ب مساعد أستاذ	أ مساعد أستاذ	,34170*	,12214	,005	,1016	,5818
	ب محاضر أستاذ	,03150	,09768	,747	-,1605	,2235
	أ محاضر أستاذ	,17407*	,08762	,048	,0018	,3463
	العالى التعليم أستاذ	,38018*	,12986	,004	,1249	,6355
أ مساعد أستاذ	ب مساعد أستاذ	-,34170*	,12214	,005	-,5818	-,1016
	ب محاضر أستاذ	-,31020*	,11635	,008	-,5389	-,0815
	أ محاضر أستاذ	-,16762	,10804	,122	-,3800	,0448
	العالى التعليم أستاذ	,03849	,14443	,790	-,2454	,3224
ب محاضر أستاذ	ب مساعد أستاذ	-,03150	,09768	,747	-,2235	,1605
	أ مساعد أستاذ	,31020*	,11635	,008	,0815	,5389
	أ محاضر أستاذ	,14257	,07935	,073	-,0134	,2986
	العالى التعليم أستاذ	,34868*	,12444	,005	,1041	,5933
أ محاضر أستاذ	ب مساعد أستاذ	-,17407*	,08762	,048	-,3463	-,0018
	أ مساعد أستاذ	,16762	,10804	,122	-,0448	,3800
	ب محاضر أستاذ	-,14257	,07935	,073	-,2986	,0134
	العالى التعليم أستاذ	,20611	,11670	,078	-,0233	,4355
العالى التعليم أستاذ	ب مساعد أستاذ	-,38018*	,12986	,004	-,6355	-,1249
	أ مساعد أستاذ	-,03849	,14443	,790	-,3224	,2454
	ب محاضر أستاذ	-,34868*	,12444	,005	-,5933	-,1041
	أ محاضر أستاذ	-,20611	,11670	,078	-,4355	,0233

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الوظيفة_الحياة_جودة

LSD

السن (I)	السن (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure

الملاحق

40 من أقل إلى 30 من سنة	- ,17179	,10529	,104	- ,3788	,0352
سنة 30 من اقل	,12237	,10862	,261	- ,0911	,3359
50 من أقل إلى 40 من سنة	,12375	,13752	,369	- ,1466	,3941
سنة 30 من اقل	,17179	,10529	,104	- ,0352	,3788
40 من أقل إلى 30 من سنة	,29417*	,06837	,000	,1598	,4286
سنة 50 من أقل إلى 40 من سنة	,29554*	,10857	,007	,0821	,5090
سنة 30 من اقل	- ,12237	,10862	,261	- ,3359	,0911
40 من أقل إلى 30 من سنة	- ,29417*	,06837	,000	- ,4286	- ,1598
سنة 50 من أقل إلى 40 من سنة	,00138	,11180	,990	- ,2184	,2211
سنة 30 من اقل	- ,12375	,13752	,369	- ,3941	,1466
40 من أقل إلى 30 من سنة	- ,29554*	,10857	,007	- ,5090	- ,0821
سنة 50 من أقل إلى 40 من سنة	- ,00138	,11180	,990	- ,2211	,2184

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الوظيفية_الحياة_جودة

LSD

(I) العلمي المؤهل	(J) العلمي المؤهل	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ماجستير	دكتوراه	- ,19571*	,09532	,041	- ,3831	- ,0083
ماجستير	علمي تأهيل	- ,05982	,09467	,528	- ,2459	,1263
دكتوراه	ماجستير	,19571*	,09532	,041	,0083	,3831
دكتوراه	علمي تأهيل	,13589*	,06648	,042	,0052	,2666
علمي تأهيل	ماجستير	,05982	,09467	,528	- ,1263	,2459
علمي تأهيل	دكتوراه	- ,13589*	,06648	,042	- ,2666	- ,0052

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الوظيفية_الحياة_جودة

LSD

(I) العمل سنوات	(J) العمل سنوات	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	من أقل إلى سنوات 5 من سنوات 10	,22472*	,09132	,014	,0452	,4042
سنوات 5 من أقل	من أقل إلى سنوات 10 من سنة 15	,28922*	,08278	,001	,1265	,4519
	فأكثر سنة 15	,31682*	,09427	,001	,1315	,5021
	سنوات 5 من أقل	-,22472*	,09132	,014	-,4042	-,0452
10 من أقل إلى سنوات 5 من سنوات	من أقل إلى سنوات 10 من سنة 15	,06450	,08224	,433	-,0972	,2262
	فأكثر سنة 15	,09210	,09379	,327	-,0923	,2765
	سنوات 5 من أقل	-,28922*	,08278	,001	-,4519	-,1265
15 سنة 10 من أقل إلى سنوات 10 من سنوات	من أقل إلى سنوات 5 من سنة 10	-,06450	,08224	,433	-,2262	,0972
	فأكثر سنة 15	,02761	,08550	,747	-,1405	,1957
	سنوات 5 من أقل	-,31682*	,09427	,001	-,5021	-,1315
15 فأكثر سنة 15	من أقل إلى سنوات 5 من سنوات 10	-,09210	,09379	,327	-,2765	,0923
	سنوات 10					
	من أقل إلى سنوات 10 من سنة 15	-,02761	,08550	,747	-,1957	,1405

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: التنظيمية_المواطنة_سلوك

LSD

(I) السن	(J) السن	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	40 من أقل إلى 30 سنة	-,28036*	,09088	,002	-,4590	-,1017
سنة 30 من اقل	50 من أقل إلى 40 سنة	-,10167	,09375	,279	-,2859	,0826
	فأكثر سنة 50	-,23855*	,11869	,045	-,4719	-,0052
40 من أقل إلى 30 من	سنة 30 من اقل	,28036*	,09088	,002	,1017	,4590

الملاحق

سنة	50 من أقل إلى 40 من	,17869*	,05901	,003	,0627	,2947
سنة	50 فأكثر سنة	,04181	,09370	,656	-,1424	,2260
سنة	سنة 30 من أقل	,10167	,09375	,279	-,0826	,2859
سنة	40 من أقل إلى 30 من	-,17869*	,05901	,003	-,2947	-,0627
سنة	50 فأكثر سنة	-,13689	,09649	,157	-,3266	,0528
سنة	سنة 30 من أقل	,23855*	,11869	,045	,0052	,4719
سنة	40 من أقل إلى 30 من	-,04181	,09370	,656	-,2260	,1424
سنة	50 فأكثر سنة	,13689	,09649	,157	-,0528	,3266

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Descriptives

التنظيمية_المواطنة_سلوك

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					ذكر	200		
أنثى	216	4,1200	,49875	,03394	4,0531	4,1869	1,83	5,00
Total	416	4,0661	,54143	,02655	4,0139	4,1183	1,00	5,00

Test d'homogénéité des variances

التنظيمية_المواطنة_سلوك

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,138	1	414	,711

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الجامعي_الاستاذ_اداء

LSD

العلمية الرتبة (I)	العلمية الرتبة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أ مساعد أستاذ	ب مساعد أستاذ	,25660*	,09879	,010	,0624	,4508
ب محاضر أستاذ	ب مساعد أستاذ	-,00064	,07901	,994	-,1560	,1547

الملاحق

أ محاضر أستاذ	-,04146	,07087	,559	-,1808	,0978
العالى التعليم أستاذ	-,09040	,10504	,390	-,2969	,1161
ب مساعد أستاذ	-,25660*	,09879	,010	-,4508	-,0624
ب محاضر أستاذ	-,25724*	,09411	,007	-,4422	-,0722
أ مساعد أستاذ	-,29807*	,08738	,001	-,4698	-,1263
العالى التعليم أستاذ	-,34700*	,11682	,003	-,5766	-,1174
ب مساعد أستاذ	,00064	,07901	,994	-,1547	,1560
أ مساعد أستاذ	,25724*	,09411	,007	,0722	,4422
ب محاضر أستاذ	-,04082	,06418	,525	-,1670	,0853
العالى التعليم أستاذ	-,08976	,10065	,373	-,2876	,1081
ب مساعد أستاذ	,04146	,07087	,559	-,0978	,1808
أ مساعد أستاذ	,29807*	,08738	,001	,1263	,4698
ب محاضر أستاذ	,04082	,06418	,525	-,0853	,1670
العالى التعليم أستاذ	-,04894	,09439	,604	-,2345	,1366
ب مساعد أستاذ	,09040	,10504	,390	-,1161	,2969
أ مساعد أستاذ	,34700*	,11682	,003	,1174	,5766
العالى التعليم أستاذ	,08976	,10065	,373	-,1081	,2876
ب محاضر أستاذ	,04894	,09439	,604	-,1366	,2345

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الجامعي_الاستاذ_اداء

LSD

السن (I)	السن (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
40 من أقل إلى 30 من سنة	50 من أقل إلى 40 من سنة	-,15913	,08575	,064	-,3277	,0094
30 من أقل	50 من أقل إلى 40 من سنة	-,02676	,08846	,762	-,2007	,1471
	فأكثر سنة 50	-,27579*	,11199	,014	-,4959	-,0556
	سنة 30 من أقل	,15913	,08575	,064	-,0094	,3277
40 من أقل إلى 30 من سنة	50 من أقل إلى 40 من سنة	,13237*	,05568	,018	,0229	,2418
	فأكثر سنة 50	-,11666	,08842	,188	-,2905	,0571
	سنة 30 من أقل	,02676	,08846	,762	-,1471	,2007
50 من أقل إلى 40 من سنة	40 من أقل إلى 30 من سنة	-,13237*	,05568	,018	-,2418	-,0229
	فأكثر سنة 50	-,24902*	,09105	,007	-,4280	-,0700
فأكثر سنة 50	سنة 30 من أقل	,27579*	,11199	,014	,0556	,4959

الملاحق

40 من أقل إلى 30 من سنة	,11666	,08842	,188	-,0571	,2905
50 من أقل إلى 40 من سنة	,24902*	,09105	,007	,0700	,4280

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الجامعي_الاستاذ_اداء

LSD

(I) العلمي المؤهل (I)	(J) العلمي المؤهل (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ماجستير	دكتوراه	-,31411*	,07537	,000	-,4623	-,1660
ماجستير	علمي تأهيل	-,34287*	,07486	,000	-,4900	-,1957
دكتوراه	ماجستير	,31411*	,07537	,000	,1660	,4623
دكتوراه	علمي تأهيل	-,02876	,05257	,585	-,1321	,0746
علمي تأهيل	ماجستير	,34287*	,07486	,000	,1957	,4900
علمي تأهيل	دكتوراه	,02876	,05257	,585	-,0746	,1321

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.