

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الموضوع:

## جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي

دراسة ميدانية في جامعة أكلي محمد أولحاج-البويرة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- تحت إشراف الأستاذ :

د • حميدي عادل

-إعداد الطالبتان:

• ريمة مخلوف

• فيروز كركار

السنة الجامعية: 2025/2024





## شكر و عرفان

﴿وَقُلْ رَبِّ ادْخُلْنِيْ مُدْخَلَ صِدْقٍ وَّاَخْرِجْنِيْ مُخْرَجَ صِدْقٍ وَّاجْعَلْ لِّيْ مِنْ لَّدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا﴾

[ سورة الإسراء، الآية 80 ]

في ختام هذا العمل البحثي، نتقدم نحن الطالبتان بخالص عبارات الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة الميدانية التي أجريت بجامعة أكلي محند أولحاج – ولاية البويرة، والتي تمثل ثمرة مجهود مشترك استند إلى التوكل على الله أولاً، ثم على الدعم والتوجيه العلمي والأسري الذي تلقيناه طيلة فترة إعداد هذا البحث.

نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفنا الكريم الأستاذ الدكتور لحميدي عادل، على ما قدمه لنا من تأطير علمي دقيق، وتوجيهات ثمينة، وملاحظات بناءة، كان لها الأثر البالغ في تحسين جودة البحث وضبط مساره العلمي، فله منّا كل الاحترام والتقدير.

كما نعرب عن بالغ امتناننا لـ إدارة جامعة أكلي محند أولحاج، ولكل من ساعدنا من أساتذة وموظفين وزملاء، على توفير الظروف الملائمة التي ساعدتنا على إتمام هذه الدراسة. ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى عائلاتنا الكريمة، التي لم تبخل علينا يوماً بالدعم المعنوي والنفسي والمادي، وكانت دوماً السند والعون في مسيرتنا الجامعية، فلكم منّا كل التقدير والامتنان.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من كان له فضل علينا من قريب أو بعيد، ونسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعا لكل باحث ومهتم، وأن يتقبله منا خالصاً لوجهه الكريم.

ونسأله تعالى أن يوفقنا وإياكم لما فيه خير الدارين، وأن يجعل النجاح حليفنا في بقية مشوارنا العلمي والمهني، وأن يسدد خطانا لما فيه النفع والصلاح، إنه سميع مجيب.

ريمة وفيروز





## اهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وفضله تيسر العسيرات له الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه الكريم وعظيم سلطانه الذي الهمني الصبر ويسر لي طريق العلم والمعرفة.

أهدي ثمرة جهدي وعلمي هذا إلى الذين قال الله عز وجل في حقهما:

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

إلى الانسنة العظيمة... إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزاري بذاتي إلى كل من

كانت ملجئي الدائم.. إلى قرّة عيني ومصدر قوتي أمي الغالية

إلى من شرفني بحمل اسمه.. إلى من مهد لي طريق العلم.. إلى اعظم رجل في

الكون إلى اثار دروب علمي بنور لا ينطفئ.. إلى ملهمي ومعلمي الأول أبي الغالي

إلى الذين ظهرت بهم هدية الاقدار إلى السند والعضد اخواتي: محمد وراح

إلى المؤسسات الغاليات اخواتي حفظهما الله.. إلى ابنائهم وبناتهم

أدام وأدام ،خديجة ،هبة الرحمان ،رزان ،ريناد .

إلى اساتذتي الافاضل الذين كانوا مشاعل علم ونور في تجوجيهي ونجاحي واخص

بالذكر استاذي المشرف الدكتور لحميدي عادل لما قدمه لي من توجيه وارشاد

وتحفيز طيلة انجاز هذا العمل

إلى زملائي وزميلاتي الذين تقاسمت معهم لحظات الجد والتعب كنتم لي عائلة ثانية

فلكم مني كل الامتنان والمحبة

إلى كل من آمن بي.. إلى من مد لي يد المساعدة

"في هذا العمل دفنت خوفي ورويت املي فانبث نجاحا يشبهني لم يكن الطريق

سهلا لكنني فعلتها".





## إهداء

أهدي هذا العمل الى

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

الى إخواني وأخواتي.

الى أبنائهم أمياس، ياني، أميرة، أية، أمينة.

الى أبناء عمي وعمتي وخالي وخالتي.

الى مدير المؤسسة "ساعد يسعد رضا".

والى كل زملائي في العمل.

الى زميلتي نادية.

إلى الأمين العام للجامعة السيد "طلاش جمال" الذي ساعدنا في انجاز هذا العمل.

الى كل زملائي الإداريين على مستوى كليات جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة

الذين ساعدونا في انجاز هذا العمل.

الى كل زملائي في تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

والى كل زملائي في مختلف التخصصات الذين ساعدونا في انجاز هذا العمل

والى كل من يعرفني وأعرفه من قريب أو من بعيد.



## ملخص الدراسة:

هدفنا من خلال الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى

الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة. وقد شملت عينة الدراسة 150 أستاذًا تم اختيارهم

بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي البالغ عدده 450 أستاذًا وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

لملاءمته لطبيعة الموضوع، كما تم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم تضمن متغيرات الدراسة.

وقد انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية

والكفاءة المهنية لدى الأساتذة الجامعيين، وتفرعت عنها ثلاث فرضيات جزئية :

- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي

محند أولحاج بالبويرة.

- توجد علاقة ارتباطية بين نظام الرواتب والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج

بالبويرة.

- توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج

بالبويرة.

وقد أسفرت النتائج عن تأكيد صحة جميع الفرضيات، مما يدل على وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائيًا

بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية. وتبرز هذه النتائج أهمية العوامل التنظيمية في تعزيز الأداء

المهني للأساتذة الجامعيين.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الحياة الوظيفية، الكفاءة المهنية، الأستاذ الجامعي

## **Abstract:**

The current study aimed to explore the relationship between quality of work life and professional competence among university professors at Akli Mohand Oulhadj University in Bouira. The study sample consisted of 225 professors selected through simple random sampling from the original population of 450 professors. The descriptive-analytical method was adopted due to its suitability for the nature of the topic. Data were collected using a structured questionnaire that included the study variables.

The study was based on a main hypothesis stating that there is a statistically significant relationship between quality of work life and professional competence among university professors. Three sub-hypotheses were derived from the main hypothesis:

- There is a correlational relationship between participation in decision-making and professional competence among university professors at Akli Mohand Oulhadj University in Bouira.

- There is a correlational relationship between the salary system and professional competence among university professors at Akli Mohand Oulhadj University in Bouira.

- There is a correlational relationship between the work environment and professional competence among university professors at Akli Mohand Oulhadj University in Bouira.

The results confirmed the validity of all hypotheses, indicating statistically significant correlational relationships between the dimensions of quality of work life and professional competence. These findings highlight the importance of organizational factors in enhancing the professional performance of university professors.

**Keywords:** Quality of Work Life, Professional Competence, University Professor





| الموضوع   | الصفحة |
|---|--------|
| شكر وعرفان  | I      |
| إهداء 01  | II     |
| اهداء 02  | III    |
| ملخص بالعربية   | IV     |
| ملخص بالإنجليزية  | V      |
| الفهرس  | VI     |
| قائمة الأشكال والجداول  | VII    |
| مقدمة   | أ-ب    |
| <p style="text-align: center;"><b>الفصل الأول:</b><br/><b>الإطار العام للدراسة</b></p>                |        |
| - إشكالية الدراسة   | 9-5    |
| - فرضيات الدراسة  | 9      |
| - أهمية الدراسة   | 10-9   |
| - أهداف الدراسة   | 10     |
| - أسباب اختيار الموضوع  | 11-10  |
| - المفاهيم الإجرائية للدراسة  | 12     |
| - الدراسات السابقة والتعقيب عليها   | 19-12  |
| <p style="text-align: center;"><b>الجانب النظري</b><br/><b>الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية</b></p> |        |
| - تمهيد   | 22     |
| - مفهوم جودة الحياة الوظيفية  | 25-23  |
| - أهمية جودة الحياة الوظيفية أهدافها.   | 29-25  |
| - أبعاد ومراحل جودة الحياة الوظيفية   | 31-29  |

|       |  |
|-------|--|
| 33-31 | - اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية             |
| 39-33 | - برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية               |
| 42-40 | - معايير قياس جودة الحياة الوظيفية               |
| 43-42 | - عناصر جودة الحياة الوظيفية                     |
| 45-43 | - خصائص جودة الحياة الوظيفية                     |
| 46-45 | - عوامل النجاح جودة الحياة الوظيفية              |
| 47-46 | - عوامل الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية           |
| 49-48 | - طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية        |
| 51-50 | - علاقة جودة الحياة العامة بجودة الحياة الوظيفية |
| 52-51 | - مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية               |
| 62-53 | - النظريات المفسرة لجودة الحياة الوظيفية         |
| 64-63 | - معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية              |
| 65    | - خلاصة  |

### الفصل الثالث: الكفاءة المهنية

|       |                                      |
|-------|--------------------------------------|
| 68    | - تمهيد                              |
| 73-69 | - مفهوم الكفاءة المهنية              |
| 73    | - المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية |
| 77-75 | - أهمية الكفاءة المهنية              |
| 77    | - عناصر الكفاءة المهنية              |
| 80-78 | - أنواع الكفاءات المهنية             |
| 81-80 | - المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية   |
| 81    | - مكونات الكفاءة المهنية             |
| 83-82 | - مستويات الكفاءة المهنية            |
| 85-84 | - أبعاد الكفاءة المهنية              |
| 87-85 | - خصائص الكفاءة المهنية              |
| 89-88 | - العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية |

|   |   |
|---|---|
| 90-89   | - محددات الكفاءة المهنية                  |
| 91-90   | - العوامل التي تحدد الكفاءة المهنية للفرد |
| 92-91   | - مراحل اكتساب الكفاءة المهنية            |
| 93  | - خلاصة                                   |
| <p style="text-align: center;"><b>الجانب التطبيقي</b><br/><b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b></p> |   |
| 96  | - تمهيد                                   |
| 97  | - مجالات الدراسة                          |
| 97  | - منهج الدراسة                            |
| 104-98  | - الدراسة الاستطلاعية                     |
| 110-104   | - مجتمع وعينة الدراسة                     |
| 111-110   | - أدوات جمع البيانات                      |
| 118-111   | - الخصائص السيكميتريّة لأدوات الدراسة     |
| 118   | - أساليب المعالجة الإحصائية               |
| 119   | - خلاصة                                   |
| <p style="text-align: center;"><b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b></p>                        |   |
| 122   | - تمهيد                                   |
| 126-123   | - تحليل نتائج متغيرات الدراسة             |
| 128-126   | - اختبار فرضيات الدراسة                   |
| 130-128   | - عرض وتحليل ومناقشة النتائج              |
| 131-130   | - استنتاج عام                             |
| 132   | - خاتمة                                   |
| 145-133   | - قائمة المراجع                           |
|   | - قائمة الملاحق                           |

## قائمة الاشكال:

| الرقم | الشكل   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1     | - أهداف جودة الحياة الوظيفية                        | 29     |
| 2     | - أبعاد جودة الحياة الوظيفية                        | 30     |
| 3     | - اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية                | 33     |
| 4     | - برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية                  | 39     |
| 5     | - عناصر جودة الحياة الوظيفية                        | 43     |
| 6     | - العوامل التي تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية | 49     |
| 7     | - مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية                  | 52     |
| 8     | - النظريات المفسرة لجودة الحياة الوظيفية            | 64     |
| 9     | - تعريف الكفاءة المهنية                             | 71     |
| 10    | - العلاقة بين المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية    | 75     |
| 11    | - عناصر الكفاءة المهنية                             | 77     |
| 12    | - أنواع الكفاءة المهنية                             | 79     |
| 13    | - أنواع الكفاءات المهنية                            | 80     |
| 14    | - مكونات الكفاءة المهنية                            | 82     |
| 15    | - مستويات الكفاءة المهنية                           | 83     |
| 16    | - مستويات الكفاءة المهنية                           | 84     |
| 17    | - أبعاد الكفاءة المهنية                             | 85     |
| 18    | - خصائص الكفاءة المهنية                             | 87     |
| 19    | - العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية                | 89     |
| 20    | - مراحل اكتساب الكفاءة المهنية                      | 92     |

## قائمة الجداول:

| الرقم | الجدول  | الصفحة  |
|-------|---|---------|
| 1     | - أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية عند بعض القيادات الجماعية    | 26-27   |
| 2     | - نظريات X و y لماك غريغر   | 62      |
| 3     | - أنواع الكفاءات  | 78-79   |
| 4     | - توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن                             | 101     |
| 5     | - توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس                            | 101     |
| 6     | - توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي                    | 102     |
| 7     | - توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية المهنية                 | 103     |
| 8     | - توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الكلية                           | 104     |
| 9     | - توزيع أفراد العينة حسب السن   | 106     |
| 10    | - توزيع أفراد العينة حسب الجنس  | 106     |
| 11    | - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                                | 107     |
| 12    | - توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية                             | 108     |
| 15    | - توزيع أفراد العينة حسب الكلية                                       | 109     |
| 16    | - توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية                               | 109     |
| 17    | - معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول "المشاركة في اتخاذ القرار" | 111-112 |
| 18    | - معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني "نظام الرواتب"            | 112-113 |
| 19    | - معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث "بيئة العمل"              | 113     |



|      |  |    |
|------|--|----|
| 114  |  |    |
| -115 | معامل ارتباط بيرسون لفقرات المتغير الثاني "الكفاءة المهنية"              | 20 |
| 116  |  |    |
| 117  | - ثبات الاستبيان حسب مقياس ألفا كرونباخ                                  | 21 |
| 117  | - معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية                                 | 22 |
| 123  | - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار | 23 |
| 124  | - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نظام الرواتب             | 24 |
| 124  | - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد بيئة العمل               | 25 |
| -125 | - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الكفاءة المهنية        | 26 |
| 126  |  |    |
| 126  | - نتائج معامل بيرسون للفرضية العامة                                      | 27 |
| 127  | - نتائج معامل بيرسون للفرضية الجزئية الأولى                              | 28 |
| 127  | - نتائج معامل بيرسون للفرضية الجزئية الثانية                             | 29 |
| 128  | - نتائج معامل بيرسون للفرضية الجزئية الثالثة                             | 30 |



للمؤسسات التعليمية الجزائرية دورهم إجتماعيا وإقتصاديا لذا تعتبر الركيزة الأساسية للتنمية في مختلف المجالات إلا أنها تقع في محيط كثير التغيرات سريع التطور مما يجعلها مجبرة لإعادة ترتيب سلم حاجات أولوياتها بما يضمن لها الإستمرارية والنجاح لتحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية الشاملة والمتكاملة للوصول إلى مبتغاها وتلبية حاجات ومصالح عمالها لذا عرفت المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي عدة إصلاحات في معظم جوانبها البيداغوجية والإدارية والتربوية لتحديث مناهجها وعصرنة تسييرها وإختيارها أنجع المقاربات الحديثة قصد إدماج المؤسسة في محيطها ونموها وتطورها لذا تعتبر معايير جودة الحياة الوظيفية أحد أهم المفاهيم الأساسية التي انتشرت في الكثير من المؤسسات بما فيها الجامعات وهذا لإرتباطها الوثيق بالحياة الإجتماعية للاستاذ الجامعي من جهة والدور الأساسي الذي تلعبه في تحسين أدائه وجعله شخص ذو كفاءة وفعالية عالية من وخلال تحسين متطلبات البيئة التي يعمل فيها وزيادة شعوره بالإنتماء والإبداع والإبتكار خاصة وأن التعليم الجامعي اليوم يتطلب توفير الوسائل والظروف الملائمة للعمل في سبيل الوصول إلى مستوى تعليمي راقى لذلك عملت معظم إدارات المؤسسات الجامعية على تطوير جودة الحياة الوظيفية للاستاذة من خلال تبني مجموعة من الإجراءات والسياسات والبرامج والعمليات المعدة مسبقا وتنفيذها في المؤسسة بغية خلق بيئة عمل ملائمة لتفجير الطاقات والكفاءات المهنية والمعرفية التي تلعب دورا مهما في فاعلية وكفاءة العملية التعليمية لدى الأستاذ الجامعي لنشر العلم والمعرفة في وسط الطلبة لتكوين كوادر مؤهلة لخدمة المجتمع هذا من جهة ومن جهة أخرى يعمل الأستاذ لإيجاد الحلول لبعض المشاكل التي يعتني منها المجتمع من خلال ملتقيات وندوات وطنية ودولية وهذا مايعزز من مكانة الأستاذ الجامعي في المجتمع ويطور مستواه التعليمي من خلال توفير معايير جودة الحياة الوظيفية الملائمة لبيئة عمل جيدة.

وفي هذا السياق حاولنا من خلال هذه الدراسة الي الكشف عن درجة توفر جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

إستنادا لذلك جاءت دراستنا جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على موضوع جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية ومطابقة العلاقة بينهما ان وجدت حيث كانت إشكالية بحثنا هذا تتمحور حول العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي، وقد تكونت دراستنا من خمسة فصول مقسمة كالتالي:

- الفصل الأول: وهو الاطار العام للدراسة حيث ينطوي على اشكالية الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى أهميتها وأهدافها والأسباب الدافعة لتبني هذا الموضوع، وكذلك المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة (جودة الحياة الوظيفية، الكفاءة المهنية، الأستاذ الجامعي) مع ذكر الدراسات السابقة للموضوع للاستفادة منها.

- الفصل الثاني: يتمثل في مختلف الجوانب النظرية للمتغير المستقل وهو جودة الحياة الوظيفية حيث قمنا فيه بالتطرق الى ابرز وأهم العناصر.

- الفصل الثالث: يحتوي على الامور النظرية المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في الكفاءة المهنية، حيث قمنا بذكر العناصر الأساسية له بدءا من الفهموم إلى غاية المنهجية.

- الفصل الرابع: وهو الاطار المنهجي للدراسة فهو بمثابة دراسة ميدانية لجامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة وهذا من أجل الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي، وهل توجد علاقة بينها أم لا؟.

- الفصل الخامس: والذي خصصناه لعرض وتحليل نتائج الفرضية العامة والفرضيات الجزئية ومن ثم مناقشتها.





- إشكالية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أسباب اختيار الموضوع.
- المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

## 1- الإشكالية:

تشهد المؤسسات بمختلف أشكالها عدد من التغيرات المتسارعة وذلك بسبب تأثير العوامل التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وهذه التغيرات بطبيعتها أجبرت العديد من المؤسسات لعمل تحولات جوهرية من أجل الحفاظ على البقاء والازدهار وتغيير الاتجاهات والأفكار لتحافظ على نجاحها من خلال التركيز على الموارد البشرية التي تعد العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن بين هذه المؤسسات تحتل المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعة مكانة استراتيجية هامة باعتبارها المحرك الفعلي للمعرفة التكوين والإبداع.

حيث تعد الجامعة في العصر الحديث من أبرز ركائز الدولة لما تؤديه من دور فعال في مواجهة تحديات المجتمع عبر الاستشراف والتخطيط ولتحقيق هذه الأدوار يعد الأستاذ الجامعي عنصرا أساسيا في تجسيد أهداف الجامعة نظرا لدوره الفعال في العملية التعليمية والتكوينية ويتطلب ذلك مواكبة التحولات الداخلية والخارجية خاصة في ظل التغيرات السريعة في المعرفة وطرق التدريس. (نصراوي، محجر، 2017، ص585-586) ومن بين التغيرات والتحولات بدأت تظهر ملامح جديدة في تناول قضايا تتعلق بواقع الفرد في عمله وانعكاسه على نشاطه المهني ومردوديته من حيث مدى رضاه واستقراره وشعوره بالدعم.

وفي هذا السياق برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية كإطار نظري وميداني يستخدم لفهم وتقييم طبيعة الظروف التي يعمل فيها الأستاذ الجامعي وكيف تؤثر فيه هذه الظروف في سلوكه المهني وكفاءاته حيث تشير إلى فعالية بيئة العمل ومراعاتها للاحتياجات الشخصية للعاملين ورضاهم الوظيفي. (محمود، 2020، ص 168) وتحقيق العدالة في المكافآت ونظام الرواتب الذي يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في جودة الحياة الوظيفية باعتباره أداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها إدارة الجامعة لتحسين الأداء وعامل هام في دفع الأستاذ الجامعي للتميز (صحراوي، بن عزة، 2023، ص441)، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية والتي تمثل بعد حيوي للموضوع حيث

أن الظروف المادية والنفسية المحيطة بالأستاذ كالراحة البدنية، الأمان النفسي ودعم الزملاء والإدارة وتحقيق الأمن والاستقرار تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا العام والعلاقة بين الأستاذ والجامعة (محمود، مرجع سابق)، كذلك تعد المشاركة في اتخاذ القرار أحد الأبعاد الأساسية لجودة الحياة الوظيفية فشعور الأستاذ الجامعي بأنه شريك فعلي في اتخاذ القرار داخل الجامعة يعزز انتمائه وولائه للجامعة ويمنحه دافع أكبر لبذل الجهد والمساهمة في تطوير الأداء المؤسسي (بن عزة، بن شيخة، ص18)

حيث أن تكامل هذه الأبعاد يسهم في خلق مناخ مهني صحي ينعكس بشكل مباشر على سلوك الأستاذ الجامعي وتؤثر على أدائه وتفاعله مع محيطه المهني، فكل بعد منها يسلط الضوء على جانب معين من حياة الفرد ويسهم في تشكيل الصورة الكاملة لجودة هذه الحياة، وبناء على هذا فإن الحياة الوظيفية ليست مجرد شعور عام بالراحة أو الرضا وإنما هي ناتجة عن تفاعل منظومة من الأبعاد التي تعطي للعمل معناه الإنساني والاجتماعي وتحدد موقع الفرد ضمن نسيج الجامعة.

وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية هذه الأبعاد في بناء تصور واضح وشامل لجودة الحياة الوظيفية من بينها دراسة العمرابي، تمارب (2021) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية بولاية أم البواقي والتي هدفت للكشف عن درجة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ومستوى التزام الموظفين اتجاهها وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وهي نتائج لا تعد معزولة بل تجد أساسها النظري في عدد من النماذج والنظريات النفسية والتنظيمية ومن بين هذه النظريات نجد نظرية ما سلو للحاجات حيث أكد أن الفرد لا يستطيع تحقيق ذاته مهنيًا إلا إذا أشبعت حاجاته الأساسية داخل محيطه العملي كالأمن والتقدير ودعمتها عدة نظريات في هذا الطرح كنظرية هيرزبرغ. (حسين 2009، ص، 108-109)

وفي ظل هذا الطرح تبرز الحاجة لمعرفة حول ما إذا كانت هذه الظروف والعوامل التنظيمية بما تحمله من أبعاد مادية ومعنوية تكتفي بضمان الرضا المهني أم أنها تتجاوز ذلك لتؤثر بشكل مباشر في جودة أدائه وكفاءاته داخل الجامعة فالحديث عن بيئة العمل، نظام الرواتب، والمشاركة في اتخاذ القرار لا يمكن فصله عن مردود الفرد ومدي فعاليته في أداء مهامه من هنا تظهر أهمية التوقف عند الكفاءة المهنية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتجربة المهنية للفرد باعتبارها أحد المؤشرات الجوهرية على نجاح الفرد في ترجمة إمكانياته المعرفية والسلوكية إلى أداء فعال وملحوس في ميدان العمل والكفاءة المهنية هي القدرة على استعمال مختلف المعارف والمهارات والقدرات الفكرية من أقوال وأفعال وتوظيفها في الممارسة اليومية بشكل يضمن تحقيق الأهداف من خلال الأداء المهني الذي يظهره الأستاذ الجامعي. (جناد، دس، ص2)

فالكفاءة المهنية تستخدم للإشارة إلى قدرة الفرد على تطبيق معارفه ومهاراته بفعالية في محيطه المهني لتحقيق الأهداف المحددة إلى جانب ذلك تعتبر عملية مستمرة تتطلب تطوير وتحديث دائم للمهارات من خلال التعليم المستمر، التدريب، والانفتاح على التجارب الجديدة بالنسبة للأستاذ الجامعي تكتسي الكفاءة المهنية أهمية خاصة حيث أنها تشمل القدرة على التدريب بفعالية، إدارة المشاريع البحثية وتوجيه الطلاب وكذا المشاركة الفعالة في الأنشطة الأكاديمية داخل وخارج الجامعة.

وعليه فإن الكفاءة المهنية تعني قدرة الفرد على أداء سلوك معين يرتبط بمهام وأعمال مطلوبة داخل التنظيم والتي يتم إنجازها بفاعلية لتحقيق الأهداف المخططة (سليمان، مرابط 2024، ص 191).

وفي هذا الإطار نجد مجموعة من الباحثين أشاروا إلى دراسة أهمية موضوع الكفاءة المهنية في التدريس ومن بينها دراسة عريوات (2024) إلى التعرف على درجة أهمية المرافقة البيداغوجية للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف في تحقيق الكفاءة المهنية لديهم وتم التوصل لعدد وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والسن والتخصص والدرجة العلمية، في حين نجد دراسة آمنة كحل سنان (2015) التي توصلت لنتائج دراستها

إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية حيث أن الرقابة الإدارية لها دور كبير في رفع مستوى الكفاءة المهنية باعتبار هذه الأخيرة تتأثر بالرقابة سواء بالسلب أو بالإيجاب كما أن الإدارة واعية تماما لمدى أهمية الرقابة الإدارية داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها (كريمة، 2018، ص238) حيث أن للكفاءة المهنية مؤشرات هامة منها الكفاءة المعرفية التي يجب أن تتوفر في عدد من المجالات بالإضافة إلى الكفاءة الوجدانية التي تتضمن ميول واتجاهات وقيم وكذلك الكفاءة الادائية التي تساعد الأستاذ على تأدية عمله على أحسن وجه (عياش، 2016، ص124)

وفي ضوء ما تم التطرق إليه يزداد الاهتمام بدراسة الجوانب التي تتقاطع فيها الحياة المهنية للفرد مع أدائه داخل الجامعة لاسيما في البيئات التي تتطلب قدرا عاليا من المسؤولية والفعالية كالوسط الجامعي الذي يعد من السياقات التي تستوجب فهما عميقا للعوامل المؤثرة في الأداء المهني خاصة أمام التحديات المتزايدة التي تواجه الأستاذ الجامعي، ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين الجوانب التنظيمية والمهنية ضمن هذا السياق ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة؟

### التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين نظام الرواتب والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة؟



- هل توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة؟

## 2-فرضيات الدراسة:

### 1-2 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

### 2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.
- توجد علاقة ارتباطية بين نظام الرواتب والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.
- توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

## 3-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها ما يلي:

- إبراز العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار لجودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.
- توضيح العلاقة بين نظام الرواتب لجودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

- إبراز العلاقة بين بيئة العمل لجودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

#### 4-أهمية الدراسة:

للداسة الحالية أهمية خاصة للتعرف على ما يلي:

- إيضاح دور وأهمية العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية
- مساهمة الموضوع في إثراء المعرفة من الناحيتين النظرية والميدانية.
- التوعية بأهمية الاهتمام بتطبيق جودة الحياة الوظيفية
- تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تدرس جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية حيث يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة والهامة.
- محاولة الإلمام بالمفاهيم والدراسات السابقة للوصول إلى معارف علمية جديدة في موضوع الدراسة.
- دراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة المهنية بالجامعة الذي بات ضرورة ملحة بالنسبة للجامعة للاحتفاظ بمواردها البشرية الكفاءة والمهوبة.
- الأهمية الكبيرة التي على الجامعات إدراكها هي معرفة نقاط قوتها وكذا ضعفها اتجاه المورد البشري.
- ندرة الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة المهنية.
- تكتسي الدراسة الحالية أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة لبقاء المؤسسات واستمرارها من خلال تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

#### 5-أسباب اختيار الموضوع:

##### 1-5 أسباب ذاتية:

- موضوع من مواضيع التخصص في مجال علم النفس العمل والتنظيم.
- الرغبة الشخصية والميل إلى زيادة المعرفة العلمية.

- أسباب علمية وأخرى ذاتية.
- الرغبة في معرفة حيثيات موضوع جودة الحياة الوظيفية لما لها من أهمية بالغة وفوائد تعود على المؤسسة.
- القيمة العلمية المضافة المقدمة للباحثين والمؤسسة والجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة

## 2-5 أسباب موضوعية:

- نقص الدراسات المتعلقة بعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالكفاءة المهنية.
- نقص وعي المؤسسات بضرورة تطبيق مبادئ جودة الحياة الوظيفية.
- محاولة معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات للاستفادة منها في الجانب العلمي والعملية.
- الاهتمام المتزايد بالموارد البشري والكفاءة المهنية وجودة حياته الوظيفية لدى المؤسسات من أجل الوصول لتحقيق التميز والريادة.
- اختيار موضوع يتماشى مع التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم.
- قابلية دراسة الموضوع من الناحيتين النظرية والتطبيقية.
- يعد موضوع بالغ الأهمية يستدعي البحث والدراسة باعتباره ذو تأثير إيجابي على الموظف والمنظمة من عدة جوانب.
- يعد من المواضيع الحديثة التي اكتشف الباحثون على دراستها والبحث فيها على جميع الأصعدة.

## 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

### 1-6 جودة الحياة الوظيفية:

هي سلسلة من العمليات المتكاملة والمخططة بشكل مستمر في بيئة العمل، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات الأساتذة، وينعكس ذلك بشكل مباشر على مستوى سعادتهم ورضاهم عن بيئة العمل وظروفها، ويتم قياس ذلك من خلال الاستبيان الذي أعد لذلك.

### 2-6 الكفاءة المهنية:

هي مستوى الأداء الفعلي الذي يظهره الموظف في بيئة العمل، والذي يقاس من خلال معايير محددة مثل جودة الإنجاز، سرعة التنفيذ، القدرة على حل المشكلات والتكيف مع متطلبات العمل، ويتم قياسها من خلال استبيان أعد لذلك.

### 3-6 الأستاذ الجامعي:

هو الشخص الأكاديمي المتخصص الذي يدرس في الجامعة، ويجري الأبحاث، ويشرف على الطلاب، ويقاس دوره بمدى فعاليته في التدريس، والبحث العلمي، والتفاعل الأكاديمي.

## 7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها: هناك العديد من الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة في

حين هناك دراسات تناولت المتغيرين مع بعض والتي نوجزها في ما يلي:

## 7-1 دراسات متعلقة بجودة الحياة الوظيفية:

### 7-1-1 دراسات محلية:

**7-1-1-1 دراسة (أم الشيخ، زروخي، 2022):** تهدف هذه الدراسة إلى تبيان علاقة جودة الحياة الوظيفية بالسلوك التنظيمي الفردي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف بينت نتائج دراستنا أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بالكلية محل الدراسة مرتفع حيث بلغ متوسط الحسابي العام (3.12)، وأن مستوى السلوك التنظيمي الفردي بالكلية محل الدراسة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.65)، كما توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسلوك التنظيمي الفردي بالكلية محل الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوي 05،0 أي أنه كلما زادت جودة الحياة الوظيفية بوحدة واحدة تحسن السلوك التنظيمي الفردي بنسبة 31.6%.

**7-1-1-2 دراسة (زكري، بن شهرة، 2022):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض من وجهة نظر العمال ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 36 عبارة موزعة على 5 أبعاد، وقد كانت النتائج كما يلي: مستوى جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض كان متوسطاً، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى الخصائص الشخصية (السن، الجنس، المؤهل العلمي) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للخصائص الوظيفية (الوظيفية، الأقدمية في المؤسسة).

**7-1-1-3 دراسة (بوطالية، 2023):** هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية والرأسمال النفسي عند عينة من الأساتذة الجامعيين ومعرفة العلاقة بين أبعاد الرأسمال النفسي وجودة الحياة الوظيفية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تزيد من جودة الحياة الوظيفية



للأستاذ وكذا الرفع من قيمة رأسماله النفسي، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة (187) أستاذًا وأستاذة موزعين على (10) جامعات ومركزا جامعيًا ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة اعتمدنا المنهج المختلط من خلال تطبيق مقياسين، الأول خاص بجودة الحياة الوظيفية للأستاذ والثاني خاص بالرأس المال النفسي، كما تم تدعيم المقياسين باستبيان مفتوح لجمع بيانات كيفية عن جودة الحياة الوظيفية والرأس المال النفسي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية والرأس المال النفسي منخفض عند المشاركين في الدراسة مع وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والرأس المال النفسي بأبعاده الأربعة.

#### 7-1-2 دراسات عربية:

**7-1-2-1 دراسة (الوردان، 2024):** هدف البحث الحالي إلى الكشف عن جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالعدالة التوزيعية لدى الإداريين بجامعة حائل، ولتحقيق هذا هدف استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للبحث، وتكون مجتمع البحث من الإداريين بجامعة حائل، الذي تمثل في عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 132 فردا واعتمد البحث على أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرارات، تطوير القدرات والأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية)، والعدالة التوزيعية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها، موافقة أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة حول واقع ممارسات أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما رصدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والعدالة التوزيعية لدى الإداريين بجامعة حائل.

**7-1-2-2 دراسة (فاضل، 2024):** يهدف البحث إلى تكييف مقياسي جودة الحياة الوظيفية وتقييم أداء مدرسي التربية الرياضية في محافظة بغداد، معرفة الحياة الوظيفية وتقييم أداء مدرسي التربية الرياضية في محافظة بغداد، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي واختبار عينة قوامها

(200) مدرس من مدارس الدراسة المتوسطة للتربيات الستة في محافظة بغداد وبعدها قام الباحث بإجراءاته الميدانية بتكليف مقياس جودة الحياة الوظيفية وتقييم أداء مدرسي التربية الرياضية واستخراج الأسس العلمية لهما وبعدها طبق الباحث المقياسين على عينة البحث لاستخراج النتائج التي أدت إلى عدة استنتاجات منها: سهولة تطبيق المقياس على عينة البحث، أن مدرسي التربية الرياضية يمتازون بجودة الحياة الوظيفية وتقييم الأداء لمدرسي التربية وقد أوصى الباحث بعدة توصيات منها: ضرورة إعطاء الفرصة للمدرس من لتحسين أدائه من خلال عملية التقييم، إجراء دراسات أخرى تتضمن مقاييس أخرى فضلا عن اختيار عينات أخرى.

## 7-2 دراسات متعلقة بالكفاءة المهنية:

### 7-2-1 دراسات محلية:

7-2-1-1 دراسة (عاشور، 2022): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءة المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية من خلال الخبرة والمستوى التعليمي وكذلك الجانب الكمي للمعلومات في تسيير الحصة داخل الفصل من حيث تنظيم الفصل وكذلك كيفية اختيار الطرق والوسائل التدريسية، المناسبة والتي تتناسب مع البروتوكول الصحي المعتمد من طرف الوزارة الوصية خلال هذه الأزمة التي شهدها العالم برمته والمتمثلة في جائحة كورونا 19، واستعملنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، أما بالنسبة لمجتمع البحث فتمثل في أساتذة التربية البدنية والرياضية لولاية البويرة والمتمثل عددهم في (150) أستاذ، وبخصوص الوسائل الإحصائية فقد تم استعمال النسبة المئوية وكاف تربيع  $\chi^2$ ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن الكفاءة العلمية والخبرة المهنية تساهم بشكل كبير في تسيير حصة التربية البدنية، ومن بين التوصيات التي اندرجت في هذي الدراسة ضرورة الالتزام بكفاءات التقييم والتقييم، مع ضرورة تطوير الجانب العلمي للأستاذ.

7-2-1-2 دراسة (بلال، عاشور 2023): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ومساهمة الكفاءة المهنية لأساتذة التربية البدنية في إنجاز التقييم التحصيلي لتقييم أداء التلاميذ، وكذلك الأنشطة الرياضية سواء الفردية أو الجماعية، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لمناسبة هذا النوع من الدراسات وتم تطبيقها على عينة مقدره ب20 أستاذ في ثانويات ولاية البويرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية واستعملنا أداة الاستبيان، أما فيها يخص الجانب الإحصائي فقد تم استعمال النسب المئوية وكاف تربيع (X2)، لتحليل نتائج الدراسة ومن بين أهم النتائج أن الكفاءة المهنية والمستوى التعليمي له دور كبير في إعداد التقييم التحصيلي داخل الفصل الدراسي، وكذلك تساهم في توزيع طرق التقييم ومراعات الفروق الفردية للتلاميذ.

7-2-1-3 دراسة (عريوات، 2024): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية المرافقة البيداغوجية للأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف في تحقيق الكفاءة المهنية لديهم وذلك من وجهة نظر عينة قوامها 31 أستاذ باحثا متربصا معنا بالمرافقة البيداغوجية، بجامعة ابن خلدون بتيارت وقد تم الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي، لجمع البيانات تم بناء استبانة موزعة على ثلاثة محاور (التدريس، البحث العلمي، وكذا تطوير المهارات التكنولوجية)، وقد استعنا ببرامج (20Spss) لمعالجة البيانات إحصائيا، ومن ثم مناقشة نتائج الدراسة وبعد تفريغ البيانات وتحليلها ثم التوصل لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، السن، التخصص، والدرجة العلمية. كما أن لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تيارت اتجاهات إيجابية نحو المرافقة البيداغوجية.

### 7-3 دراسات تجمع بين المتغيرين:

#### 7-3-1 محلية:

7-3-1-1 دراسة (بن حامد، تربش 2021): تهدف هذه الدراسة إلى توضيح وفهم العلاقة بين تطوير الكفاءات وجودة الحياة الوظيفية وتحديد أفضل الآليات والمتغيرات المطلوبة لتطوير الكفاءات البشرية

بغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية على مستوى المركز الجامعي مغنية، لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (116) عاملا بالمركز الجامعي مغنية على مختلف مستوياتهم الإدارية وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية من متوسطة إلى جيدة بين كل من آليات تطوير الكفاءات وآليات تحسين جودة الحياة الوظيفية.

### 7-3-2 عربية:

7-3-2-1 دراسة (بخيت، قسم الله 2023): يهدف هذا البحث إلى معرفة الكفاءة المهنية وعلاقتها بجودة الحياة لدى الأخصائيين النفسيين العاملين بمراكز التربية الخاصة بولاية الخرطوم ومعرفة ما إذا كانت هنالك فروق في الكفاءة المهنية تعزى لمتغير النوع، إتباع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة البحث من (174) أنثى، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وشملت أدوات الدراسة مقياس الكفاءة المهنية ومقياس الحياة، تم التحقق من صدق الأدوات، توصل البحث النتائج التالية: تتسم الكفاءة المهنية لدى الأخصائيين النفسيين العاملين بمراكز التربية الخاصة بولاية الخرطوم تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث. 7-3-2-2 دراسة (الياسين، الضلاعين 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الكفاءة المهنية المدركة وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى المرشدين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة العاصمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة من المرشدين التربويين بلغت (170) طالبا وطالبة، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وتم تطوير مقياسين هما: مقياس الكفاءة المهنية المدركة، ومقياس جودة الحياة المهنية، وتم التحقق من خصائصهما السيكومترية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الكفاءة المهنية المدركة وجودة الحياة المهنية لدى عينة الدراسة كان مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من مجالات الكفاءة المهنية المدركة والدرجة الكلية ومجالات جودة الحياة المهنية والدرجة الكلية، وبناء على نتائج الدراسة تم الخروج ببعض التوصيات منها ضرورة الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل وزارة

التربية والتعليم والجامعات الأردنية من خلال نشر نتائجها، لتعزيز الكفاءة المهنية المدركة وجودة الحياة المهنية لدى المرشدين التربويين.

#### ❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية، نلاحظ أن الدراسات انقسمت إلى دراسات محلية وأخرى عربية، وقد تنوعت أهدافها ومجالات تطبيقها وطرائقها المنهجية، إلا أن أغلبها سعى إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية في تحسين أداء الموظفين والأساتذة والعاملين في المؤسسات التربوية والخدمية. بالنسبة للدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، فقد ركزت معظم الدراسات على الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية ومدى توفر أبعادها في المؤسسات التعليمية والخدمية، حيث أظهرت دراسة (أم الشيخ، زروخي، 2022) وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والسلوك التنظيمي الفردي، مما يعكس دورها في تحسين تصرفات الموظفين داخل المؤسسة. بينما توصلت دراسة

(زكري، بن شهرة . 2022 ) إلى أن جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الشخصية أو الوظيفية، ما يعكس نوعاً من التماثل في إدراك الموظفين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية. أما دراسة ( بوطالبة ، 2023 ) فأبرزت العلاقة الإيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والرأس المال النفسي، مشيرة إلى أن تدني أحدهما قد يؤثر سلباً على الآخر، مما يدعو إلى العناية الجادة برفاهية الأستاذ الجامعي.

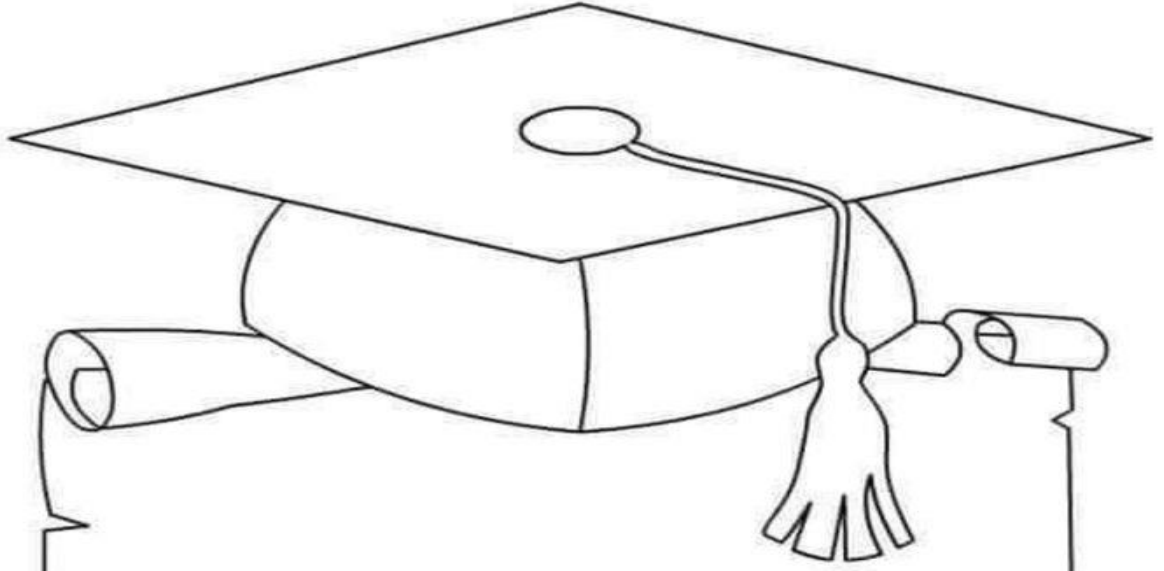
فيما يخص الدراسات العربية، فقد أظهرت دراسة (العردان، 2024) وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والعدالة التوزيعية، وهو ما يؤكد على أهمية الإحساس بالعدالة في بيئة العمل كعامل محفز على الشعور بالرضا والاندماج. كما تميزت دراسة (فاضل ، 2024) بتركيزها على قطاع التربية البدنية في بغداد،

مؤكدة على سهولة تطبيق مقاييس جودة الحياة الوظيفية وأهميتها في تحسين أداء المدرسين، ما يُبرز إمكانية استخدام هذه الأدوات على نطاق أوسع في قطاعات مختلفة.

أما فيما يتعلق بالكفاءة المهنية، فقد جاءت الدراسات لتؤكد على دور الكفاءة في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات التعليمية. حيث أبرزت دراسة (عاشور، 2022) أهمية الخبرة المهنية والمستوى العلمي في تسيير الحصة الدراسية لدى أساتذة التربية البدنية، ما يُظهر أهمية التأهيل المستمر للأساتذة. وواصلت دراسة

(بلال، عاشور، 2023) هذا التوجه، مؤكدة أن الكفاءة المهنية تساهم في تحسين عمليات التقييم التحصيلي، وتساعد في مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ. كما تميزت دراسة (عريوات، 2024) بتركيزها على المرافقة البيداغوجية كأسلوب لتعزيز الكفاءة المهنية، خاصة لدى الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف، مما يطرح أهمية التكفل المستمر بتطوير الكفاءات التدريسية.

ومما سبق، نلاحظ أن أغلب الدراسات ركزت على البعدين بشكل منفصل، حيث تناول بعضها جودة الحياة الوظيفية فقط أو الكفاءة المهنية فقط، دون الربط بينهما في إطار شمولي. كما أن السياقات الميدانية لهذه الدراسات تنوعت بين الجامعات، المدارس، ومؤسسات الخدمات، ما يدل على أهمية الموضوع وتعدد تطبيقاته. ورغم أن بعض الدراسات أظهرت ارتباطاً بين مفاهيم مثل العدالة التوزيعية أو الرأسمال النفسي بجودة الحياة الوظيفية أو الكفاءة المهنية، إلا أن القليل منها سعى إلى تقديم نموذج تكاملي يجمع بين المفهومين. وعليه، تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تحاول سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج تكاملي لدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية في السياق الجامعي الجزائري، ما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي النظري والتطبيقي على حد سواء.



# الفصل الثاني

## جودة الحياة الوظيفية

- تمهيد
- مفهوم جودة الحياة الوظيفية
- أهمية جودة الحياة الوظيفية
- أهداف جودة الحياة الوظيفية
- أبعاد جودة الحياة الوظيفية
- مراحل جودة الحياة الوظيفية
- اتجاهات جودة الحياة الوظيفية
- برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
- معايير قياس جودة الحياة الوظيفية
- عناصر جودة الحياة الوظيفية
- عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية
- طرق تحسين جودة الحياة الوظيفية
- علاقة جودة الحياة الوظيفية العامة بالجودة الوظيفية
- مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية
- النظريات المفسرة جودة الحياة الوظيفية
- معوقات جودة الحياة الوظيفية
- خلاصة



### تمهيد:

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يكون مفهوما شاملا يضمن أهداف ومصالح الأساتذة وأهداف إدارة المؤسسة التعليمية. حيث أن زيادة الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين والنتائج عن مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية تساهم في تحقيق الاستراتيجية المؤسسية، وأيضا تلبية مطالب العملاء والمجتمع لذا لابد من الإحاطة بأهميتها وأهدافها وأهم عناصرها وخصائصها وطرق قياسها، وكذا التطرق إلى برامج تحسينها، أهم أبعادها، أهمية وعوائق تطبيقها مع وضع ممارسات لتحسينها.

## 1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

1-1 لغة: عرفها ابن منظور في معجمه لسان العرب بأن أصلها "جو" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء

وجوده صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل. (جمال، 1994، ص721)

2-1 اصطلاحاً: يعرف بلاك الجودة بأنها مجموعه الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي

تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة. ركز هذا التعريف على الجانب

الاقتصادي وعرف الجودة بأنها صفة أو درجة يتميز بها شيء من نوعية معينة تشبع فيها الحاجات.

(راضي، هشام، 2016، ص245)

- تعريف جوزيف يوران: الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

(فؤاد، 2014، ص30) ركز هذا التعريف على الجودة من ناحية المنتج ومدى قدرته على تلبيه الاحتياجات

المطلوبة بشكل صريح أو بشكل مضمن.

## • مفاهيم جودة الحياة الوظيفية للعلماء:

تعدد تعاريف الباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية كنتيجة لتنوع أبعاد المفهوم، وإن كان مضمونها يصب في

تحسين البيئة الوظيفية حيث نورد منها ما يلي:

- يعرفها بأنها ظروف العمل الجيد والإشراف الجيد ويتم تحقيقها من خلال تنظيم علاقات العمل التي تشجع

على استخدام وسائل جودة حياة العمل لإفساح فرص للعاملين للتأثير على ما يؤدونه من أعمال وكذلك رفع

فعالية مساهمتهم في الأداء التنظيمي الكلي. (أحمد، 2018، ص9)

- وعرفت جودة الحياة الوظيفية على أنها مدى توفير ظروف وبيئة العمل المناسبة للموظفين من عدة جوانب

تشمل النمو والتطور الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة مادية مناسبة صحية والإشراف.

- عرف جودة الحياة الوظيفية على أنها درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العامل وبيئته، إضافة الى البعد الإنساني الذي يساهم في معظمه في تحقيق الرضا العام وتطور الأداء على مستوى الفرد ثم على مستوى المنظمة ككل. (مروان، 2016، ص14)
- كما عرفها "جاد الرب" على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية والتي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (سيد، 2009، ص299)
- وركز في تعريفه على ظروف العمل حيث يرى أن البعد الجوهري لجودة حياة العمل الكلية للمنظمة يتمثل في رفاهية الأفراد الإنتاجية.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن جودة الحياة الوظيفية هي تلك العمليات المتكاملة والمخططة التي تؤدي إلى بلوغ درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل الجيد والإشراف الجيد، توفير البيئة المادية الصحية والعديد من المزايا والتي يمكن تحقيقها من خلال نظام علاقات العمل الذي يساعد على كسب الرضا وتطور الأداء والقدرة الإنتاجية على مستوى الفرد والمنظمة ككل.
- أو هي الأنظمة التي تستخدمها الإدارة في الموارد البشرية بالمنظمات بغرض تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا بحيث تشبع احتياجات العاملين وتساهم في رفع كفاءة الأداء في المنظمات.
- وتعرف أيضا جودة حياة العمل على أنها التغيرات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها تحسين نوعية الحياة الوظيفية لمستخدميها وهذه التغيرات تركز على البحث عن طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة بما يؤدي إلى تخفيض القلق والضغوط لدى العاملين.

مما سبق يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها مجموعة من الأهداف والممارسات السلوكية التي تمكن العاملين في المنظمة من الشعور بالأمان والرضا الوظيفي وامتلاك الفرص المستقبلية للنمو والتطور كأفراد عاملين في المنظمة.

### 2- أهمية جودة الحياة الوظيفية وأهدافها:

#### 2-1 أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تمثل جودة الحياة الوظيفية البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات إذا طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة لذا من الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وتكمن أهميتها فيما يلي:

- التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والجودة في آن واحد.
- الحصول على ولاء عالي من قبل المستهلكين فلا يخفى على المستهلكين ما يدور داخل المنظمة من مشاكل وأمور.
- حل المشكلات جميعها والتي تواجه العاملين والمنظمة والسعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا من خلال الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين.
- زيادة فرص النمو والتطور حيث أن استقرار الموارد البشرية في المنظمة يمكن أن يسهم في تحقيق فرص نمو التطور من خلال البحث والتوصل إلى طرق إنتاج جديدة وأساليب تسويق متميزة.
- تحفيز العاملين وتشجيعهم على التعاون في اتخاذ القرارات وزيادة الإبداع.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المنظمة لتحقيق التوازن بينهم.
- زيادة الفعالية والكفاءات التنظيمية داخل المنظمة.

- جعل ظروف العمل أكثر إنسانية. (نورة، 2018، ص44-45)
  - تصميم أنظمه الأجور والمكافآت والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة وتقليل الصراعات بينهم والسعي وراء زيادة تحسين بيئة العمل المادية من أجل التقليل من حوادث العمل والتي تؤثر بدورها على العامل والمنظمة معا. (سليمة، 2020، ص190)
  - التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق عمل والاستقطاب.
  - فرصة الحصول والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة والمعرفية.
  - النمو والتطور إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات تحقق ذلك من خلال امتلاكها موارد بشرية ذات خبرة عالية ومعرفة عالية بالمنظمة. ( الساكني، 2015، ص100-101)
- وتتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية حسب جاد الرب فيما يلي:
- زيادة سمعة وشهرة المنظمة.
  - وحسب الطائي وآخرون للجودة أهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع.
- وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساس في بناء الاقتصاد وارتفاع الإنتاجية.

الجدول رقم (01): يوضح أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية عند بعض القيادات الجامعية

| الرقم | الجامعة      | أهمية تطبيق برامج جودة الحياء الوظيفية                  |
|-------|--------------|---|
| 1     | جامعة الأزهر | تميز الأداء.<br>زيادة الإنتاجية.<br>تطوير وإتقان العمل. |

|   |                   |  |
|---|-------------------|--|
| 2 | الجامعة الإسلامية | تحقيق التوازن بين الواقع والتوقعات من قلب الموظف.<br>تحقيق التوازن بين الوظائف والتكنولوجيا والهياكل<br>التنظيمية وبين متطلبات الموظفين. |
| 3 | جامعة الأقصى      | تساعد على رفع مستوى وشأن الجامعة.<br>الإلتقان على المستوى الوظيفي.<br>عمل الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.                                   |

(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

ونستخلص من كل ما سبق أن الجدول التالي يوضح وجهة نظر بعض القيادات الجامعية حول أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

## 2-2 أهداف جودة الحياة الوظيفية:

**2-2-1 الأهداف الفردية:** تؤدي جودة حياة العمل الى تحقيق أهداف الفرد الشخصية مثل إشباع حاجاته ورغباته وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

**2-2-2 الأهداف التنظيمية:** حيث تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال فعالية الفرد، وتتمثل في:

- إعداد الفرد للتدريب لمواكبة التغيرات السريعة في العمل والمنظمة لمواجهة الحاضر والمستقبل.
- زيادة ثقة الموظفين سواء بأنفسهم أو بزملاء العمل أو بالمؤسسة وإدارتها. (نورة، 2022، ص20)
- نقل المعرفة والمهارات للموظفين ذوي الخبرة الذين يحتاجون إلى أداء أفضل للوظيفة.
- إعداد الفرد للقيام بمهام أعلى في المستوى الوظيفي.
- مساعدة الأفراد على العمل بصورة أكثر فعالية في أماكن عملهم عن طريق المفاهيم والمعلومات والتقنيات وتطوير المهارات الحديثة التي يحتاجونها في مجال عملهم.

- بناء خط ثان من العاملين الأكفاء في المنظمة وإعدادهم لشغل مناصب أعلى أكبر مسؤولية لضمان العمل المرن والفعال في الإدارات.

- التأكد من الناتج الاقتصادي من خلال الجودة المطلوبة.

- تنمية قدرات المؤسسة وتعظيم قدرة المؤسسة التنافسية.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتعكس على تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد

بصورة أكثر من الموارد المادية مما يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة وزيادة

الالتزام والإخلاص المتبادل بين الأفراد والمنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية.

- تعزيز إنتاجية الموظفين والتعلم في مكان العمل. (فاطنة، 2020، ص33)

### 2-2-3 الأهداف المهنية: التي تحافظ على مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة.

### 2-2-4 الأهداف الاجتماعية: فهي مسؤولية أخلاقية واجتماعية تضمها المنظمة لمواجهة الاحتياجات

والتحديات السريعة المتلاحقة. (محمد، 2019، ص8) لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية لأي منظمة لابد من أن

تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من أهداف أساسية للمنظمة وتتمثل فيما يلي:

- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

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

- الحصول على القدر المناسب من الأجور والعلاوة.

- تحسين ظروف العمل خاصة من وجهة نظر العاملين بالإضافة الى تحسين كفاءة المنظمة خاصة من

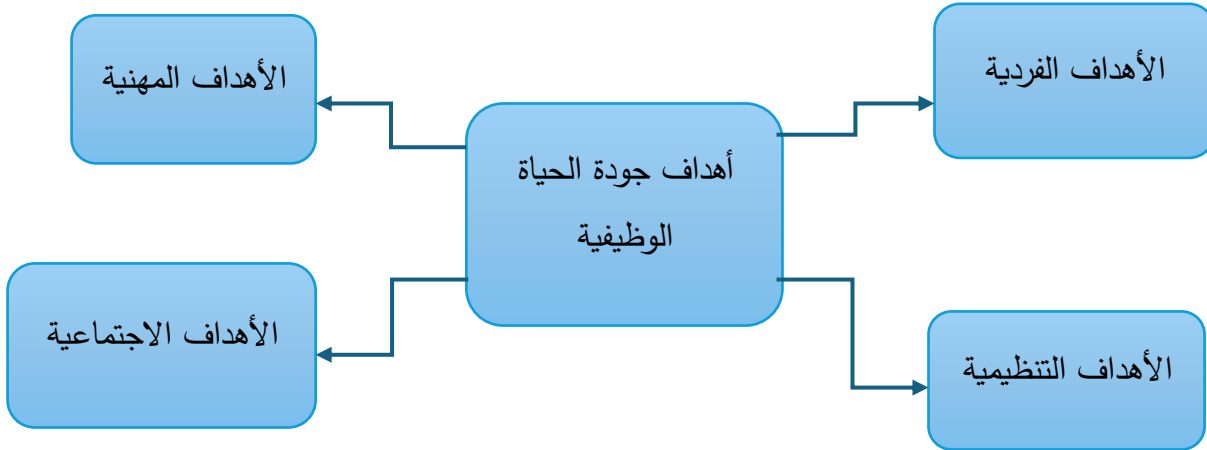
جهة نظر أرباب العمل.

- توفير ظروف عمل آمنة وصحية والشعور بالأمان الوظيفي.

- تحسين الصحة الجسدية والنفسية للعاملين ينمي المشاعر الإيجابية لديهم.

- تكوين صورة أفضل للمؤسسة في جذب والاحتفاظ بالعاملين لديهم. (عمر، 2019، ص220)

الشكل رقم (01): يوضح أهداف جودة الحياة الوظيفية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

### 3-أبعاد ومراحل بناء جودة الحياة الوظيفية:

#### 3-1-أبعاد جودة الحياة الوظيفية: حيث اختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها:

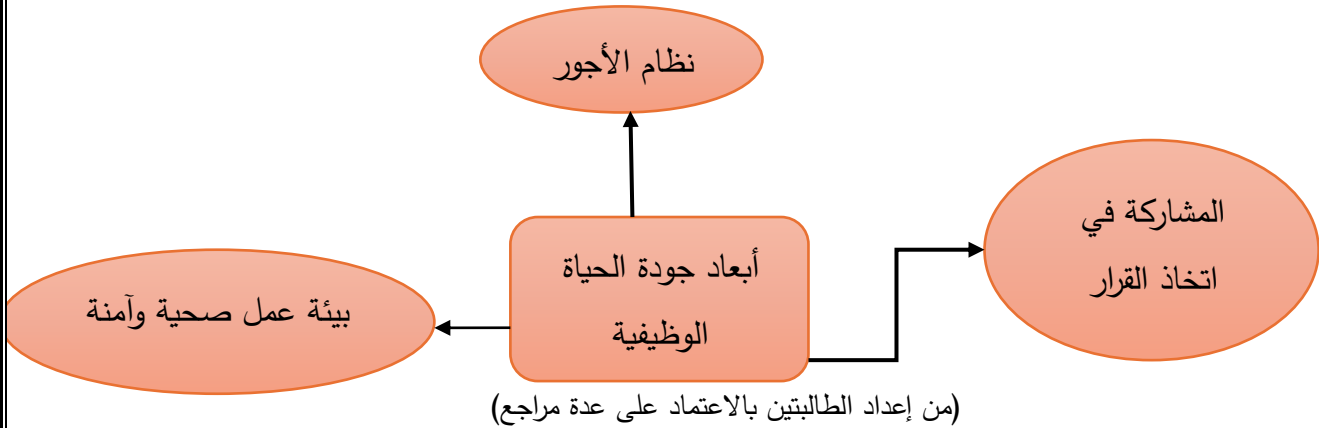
- **نظام الأجور:** هو نظام يتم فيه تحديد مستوى الأجور التي يتلقاها العاملون في مؤسسة أو منظمة ما، يعتمد هذا النظام على مجموعة من العوامل مثل المستوى الوظيفي، والخبرة والمؤهلات والأداء العام وأيضا قدرة الشركة على دفع الأجور المحددة، يهدف هذا النظام إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الشركة واحتياجات وحقوق الموظفين.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** فعنصر المشاركة بين المؤسسة والأفراد العاملين في القضايا الأساسية داخل المؤسسة يبرز دور الموظفين في صناعة القرارات في جميع مستويات المؤسسة.



كما أنها تساعد المدراء على التعامل مع التحديات التي يواجهها في بيئة متغيرة وذات منافسة شديدة وتعتبر فرصة لإبداء الرأي وترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل. (عبد الحميد، 2004، ص2)

- **بيئة عمل صحية وآمنة:** يتأثر جميع الموظفين في المنظمة بمستويات الصحة والأمان المتوفرة في مكان العمل للأسوأ أو الأفضل، وعلى المنظمة توفير بيئة عمل آمنة وصحية تقلص حوادث العمل والأمراض وأعمال العنف في العمل، وبتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين تستطيع المنظمة أن تصبح أكثر تأثيراً في الموظفين. من خلال زيادة إنتاجيته ونظراً لانخفاض عدد أيام العمل المفقودة، وزيادة الكفاءة والجودة، وبالتالي تحسين سمعة المنظمة. (خالد، 2005، ص279)

الشكل رقم (02): يوضح أبعاد جودة الحياة الوظيفية



### 2-3 مراحل بناء جودة الحياة الوظيفية:

قدم "جلبرت" نموذج يعتبر من أفضل النماذج للتغيير التنظيمي يصف فيه المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية والذي يتشابه في مراحله مع ما قدمه كلا من "بيل" و "فرانش" ويتضح من خلال هذه المراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تضافر تعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد، وأنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق البرامج على

المنظمة والعاملين للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة وهي كالاتي:

- إلقاء الإدارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل.
- اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل.
- إعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن: تشكيل لجنة مشتركة، المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل، التشخيص وتحديد الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه، التصميم (النطاق، الهيكل، المكان)، التدريب.
- تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين.
- التعرف على ردة فعل الموظفين.
- نقل برامج الحياة الوظيفية للموظفين.
- نقل برنامج الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق الاتصال والتدريب والاتفاق الجماعي.
- متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل.
- تقليل التوتر والالتزام وتحديد المكافأة والتقييم.
- قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الإنتاجية والاتصالات.
- إتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل. (أحمد، مرجع سابق، ص 19-20)

### 4- اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية:

يرتكز مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أساس مدرستين كل منهما تحاول أن تركز على جوانب معينة أثناء تناولها للموضوع:

4-1- اتجاه مدرسة الموارد البشرية: يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية للفرد في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار الاستقلالية... الخ على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحا 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 المجهود لذلك للتأكيد

على ذلك عن طريق المعلومات غير الرسمية، والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل زيادة الفهم لتتمكن المثيلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد كما تؤكد بعض الدراسات على أن الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد حيث تسمح للفرد بالانتماء إلى المؤسسة ومجتمعها ويحقق علاقات اجتماعية.

(بن خالد، 2014، ص181)

4-2- المقاربة التقنية الاجتماعية: ترى هذه المقاربة أن الواجب أن تراعي جودة الحياة الوظيفية في العمل:

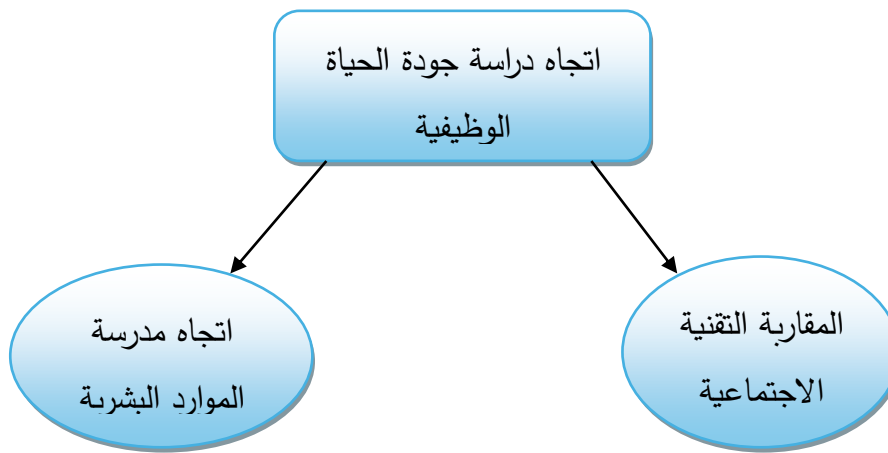
العمال ومحيطهم مع إعطاء أهمية لمنظمات العمل وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهملا والذي يسمى بالنسق القيمي الاجتماعي وبعض الباحثين يرون أنه من الضروري مراعاة هذا المفهوم إعادة بناء نموذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجيا، تعديل النسق التنظيمي ومراعاة أيضا المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى.

وتستند كذلك معايير جودة الحياة الوظيفية في العمل الى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة، حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجربة عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متشعبة الأبعاد تؤدي الى العدالة والديمقراطية في الوسط المعني والتشجيع على التشاور وتسيير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية. (حرارية، بوساق، 2018، ص204)

مما سبق ذكره يتضح لنا أن اتجاه مدرسة الموارد البشرية ركز على المورد البشري وعلى أهمية إشباع حاجاته والحرص على شعوره بالراحة التي تنمي رغبته في الانتماء إلى الجماعة كونه جزء منها وله دور مهم في المنظمة من المشاركة في اتخاذ القرار واتصال واستقلالية.

أما المقاربة التقنية الاجتماعية اهتمت وأكدت كذلك على مراعاة محيط العمال وإعطاء أهمية لمنظمات العمل ولتحسين عملية التعايش داخل المنظمة من أجل تحقيق العدالة وحسن إدارة المشاكل والتحكم في بيئة العمل.

الشكل رقم (03): يمثل اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 5-برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية:

جودة حياة العمل تعتبر برامج الجودة في العمل مجموعة من الأنشطة والخطط الهدف منها تحسين بيئة العمل، وإن جودة حياة العمل وجهودنا تقتض أن العاملين سيضيفون نجاحا إلى نجاح المنظمة في حال أنهم أحسوا لمساهماتهم ذات معنى ولها أهمية بدلا من استخدام برامج قصيرة الأجل أما (ANDERSON,1986) فيعتقد أن برامج جودة الحياة في العمل هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لأحداث الانسجام بين العمال والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل الوظائف ونظم الأجور وهي خطوات يفضلها تستطيع المنظمة الاستجابة إلى حاجات ومتطلبات عمالها في إطار

ميكانيزمات التطور الذي يسمح لهم المشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص اتجاههم نحو وظائفهم كما يرى (WALTON 1975)، كما يؤكد (KATB COHMRT, WEBE 1987) أن جودة حياة العمل تكون موجودة هناك يكون هناك النية للمشاركة في اتخاذ القرار مع بعض العناصر الأخرى مثل إثراء الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، تخفيض التعاون في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب عند (HUMANDIGNIY HUNT) هو مصطلح عادة ما يتضمن المبادرة الإدارية والمتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية والرفع من نسبة الرضا الوظيفي للعاملين، وأن الرفع والنهوض بجودة الحياة الوظيفية يتطلب توفير البرامج والطرق التالية: (بوحفص، 2015، ص9)

على المنظمة إشراك العمل وأرباب العمل، الشركاء الاجتماعيين، وكل الفئات ومن جميع المستويات.

تحليل وكيفية التصرف من أجل عملية التغيير.

تشجيع جميع المبادرات التي تساهم في تطوير الكفاءات والارتقاء المهني والرفاهية في العمل.

حسن التصرف حتى يصبح العمل وسيلة للراحة النفسية والبدنية والفكرية للأفراد.

وقد أشار (NUTCK 1999) في دراسة على مجموعة من الشركات في الدنمارك والسويد والنرويج وفنلندا إلى

المعايير الضرورية التي لا بد من الاعتماد عليها من قبل المؤسسات والشركات لتعزيز وإرساء جودة حياة العمل

في البرامج التطورية وهي:

- الاستقلالية وبناء هيكل تنظيمي مرن.
- تطوير رأس المال البشري.
- بناء فريق عمل. (ISABELLE ET ALL, 2001, P37)

نستخلص من كل ما سبق على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

في حين يقسم آلميني هذه البرامج إلى نوعان رئيسيان:

**5-1 - لبرامج التقليدية:** ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، مثل هذه البرامج منذ الستينات من القرن الماضي والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس ممثلة بمبادئها المعروفة. كما يقصد معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج، وتشمل هذه البرامج ما يلي:

- تحسين بيئة وظروف العمل.
- برامج الصيانة البشرية.
- الرفاهية الاجتماعية.
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

إذا يفهم مما سبق وكل هذه البرامج تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. (أحمد، 2020، ص 29-30)

- **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** حيث تقوم هذه البرامج على الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير هذه الظروف على نفسية العاملين واتجاههم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية، وتتضمن هذه البرامج عادة على:

تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة.

معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة والتركيز على الإنسانية للعاملين. (خالد، 2005 ص279)

تقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها الآلات والمعدات التي تسبب الضجيج.

- **الصيانة البشرية:** تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تأكد 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 بسياسات الأجور والحوافز.
- **الرفاهية الاجتماعية:** حيث تشكل الحوافز الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية، إذا اعتمد نظام الحوافز المادية فقط لا يدفع العاملين إلى تحسين رضاهم وأدائهم العمل. لذا فإن الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالإجازات والعطلات يمكن أن تحسن من جودة الحياة.
- **الرعاية الصحية:** باعتبار أن المنظمة مسئولة عن صحة العاملين لديها فقد تلعب الرعاية الصحية دورا مهما في تحسين نوعية حياة العاملين لابد أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات تنفيذ التزامات الصحة والمعنوية والنفسية للعاملين.
- **برامج الأمن والسلامة المهنية:** إن التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية يمكن أن نستخدمه لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، كما تستخدم الأغراض النوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام معدات الإنتاج.
- **برامج العلاقات الإنسانية:** تظهر أهميتها لتحسين جودة الحياة الوظيفية في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم فبرنامج العلاقات الإنسانية يتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة.

2-5 البرامج الحديثة: ويقصد 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 لأن تعيد النظر ببرامج 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 كما

يقدمها الميني: (الحريري، 2012، ص156)

- إعادة التصميم الوظيفي: عند تصميم وإعادة تصميم الوظائف من الضروري الأخذ بعين الاعتبار

حاجة الأفراد العاملين إلى جودة الحياة فالأفراد الذين لديهم حاجة قوية للأداء لإرضاء الحاجات العليا

يكون أدائهم للعمل أفضل ورضاهم.

عن العمل أعلى عندما تكون الأعمال التي يقومون بها محتوية على جودة عالية، ويؤكد الباحثون في هذا

المجال بأنه لا بد وأن تتضمن وظائفهم أبعاد مهمة لإثبات الذات منها:

- مدى التنوع في العمل.

- تكامل المهام.

- التغذية العكسية.

حيث أن المؤشرات أعلاه تزيد من جودة الحياة الوظيفية للأفراد الذين يعملون في الأعمال ذات التخصص

العالي والتي تتطلب إعادة التصميم لتوفير العناصر الضرورية لرفاهية الأفراد في العمل والغرض زيادة الدافعية

أدى الأفراد ورفع مستوى الأداء والرضا في العمل. وكذلك الأعمال الواسعة بدرجة كبيرة والتي تضم مهاماً

ومسؤوليات عديدة فهي الأخرى تتطلب إعادة تصميم لتبسيطها، ويتم ذلك من خلال حذف بعض المهم غير



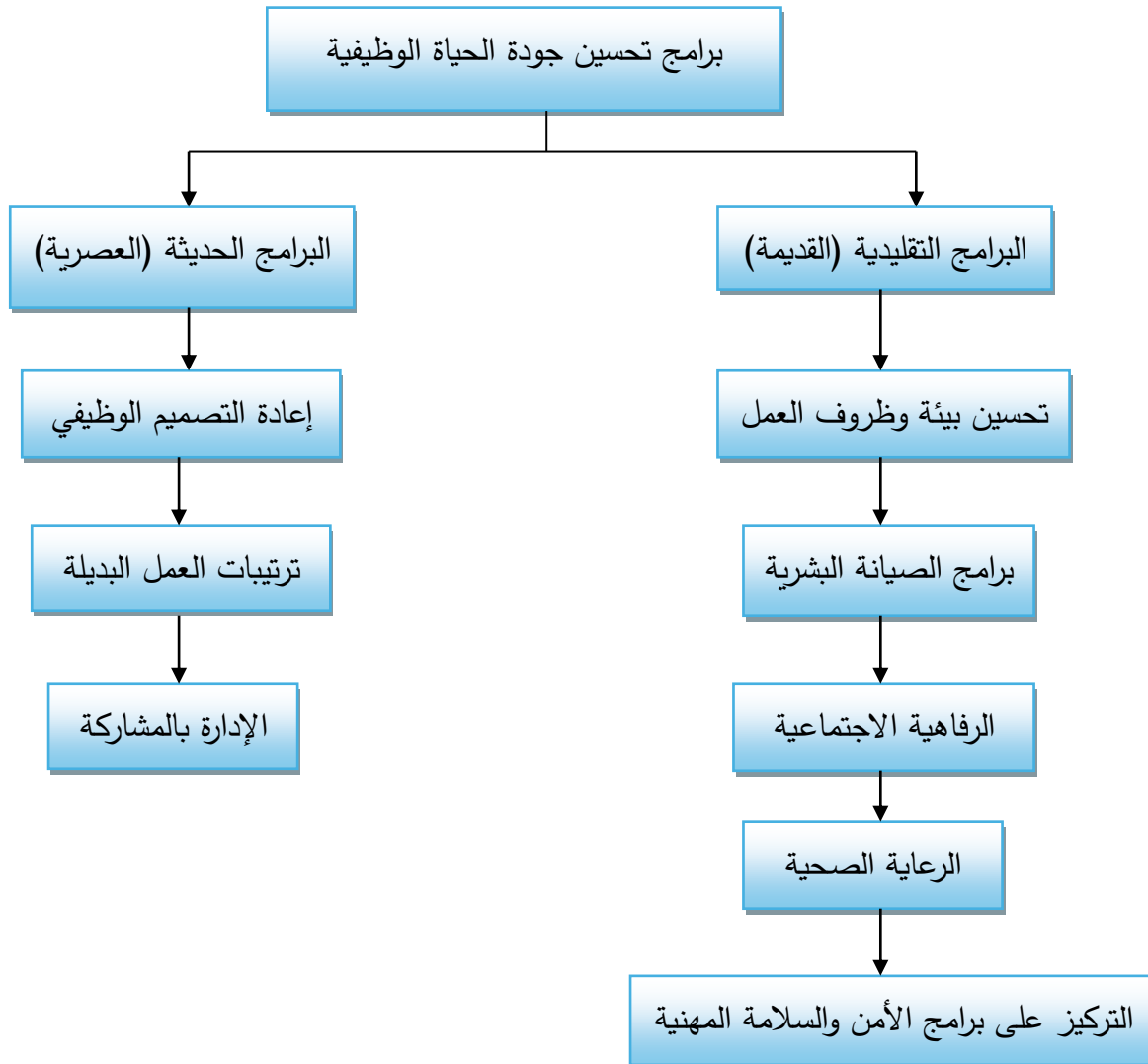
المهمة والإبقاء على المهام الرئيسية فيها، ومن الأساليب التي يمكن تطبيقها أيضا لتحسين التصميم الوظيفي هي: (سيد، مرجع سابق، ص173)

- **تكبير الوظيفية:** يقصد به إضافة مهام جديدة ومتنوعة للوظيفة، مما يجعل الوظيفة في علة، وهذه المهام الإضافية تؤدي إلى اتساع نطاق الوظيفة وزيادة عدد المهام التي يؤديها الموظف، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى تحفيز العاملين ومنه تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة.
- **التبسيط الوظيفي:** حيث يتم تجزئة وتقسيم المهام والإجراءات الوظيفية فالوظيفة الواحدة يمكن أن يقوم بها اثنين أو ثلاثة من العاملين بدلا من الفرد الواحد لمفرده، فالتبسيط الوظيفي يتماشى مع العاملين ذوي القدرات المحدودة والذين لا يستطيعون أداء الوظائف بشكلها الحالي، وبالتالي نحذف بعض المهام أو نظيف عامل آخر لمشاركة العامل الأصلي في أداء نفس الوظيفة.
- **الإثراء الوظيفي:** وإضافة محفزات ومثيرات ومهام إبداعية وابتكارية من شأنها أن تدفع الفرد لاستثمار حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة. وتكون له حرية ورقابة أكبر في أداء الوظيفة، بحيث يعطي شاغل الوظيفة إشباع متزايد نحو النمو والتقدير في الأداء.
- **ترتيبات العمل البديلة:** إن إدارة الموارد البشرية تسعى للمساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعددة أعم الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية. ومن بين هذه الترتيبات ما يلي:
- **جداول العمل المرنة:** حيث تعطي هذه الجداول للموظف حرية تحديد أوقات العمل وتمنحه الفرصة لاختيار وقت بداية ونهاية عمله.
- **العمل عن بعد:** إن هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان العمل الفعلي،

وذلك من خلال استخدام الموظف للحاسوب وشبكة الانترنت. (عبد الغفار وآخرون، 2002، ص68)

- الإدارة بالمشاركة: يعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم أداء أعمالهم وهو ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة. (سيد، مرجع سابق، ص173)

الشكل رقم (04): يوضح برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 6-معايير قياس جودة الحياة الوظيفية:

اهتم الباحثون في دراستهم بإيجاد معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال. اعتبرت أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيزبرغ الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

- معدلات الأداء الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- سياسة الأجور.
- سياسة الشركة.
- مدة نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما يرى الدكتور "خليل إسماعيل الماضي" أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي: (خليل، 2014، ص70)

- معدلات دوران العمل.
- معدلات الغياب الطويل.
- إنتاجية العاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.

وتشير دراسة (koloyanee konme et all) إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال المقاييس التالية:

- الالتزام التنظيمي.

- الرضا الوظيفي.

- سيادة روح الفريق داخل المنظمات.

حيث اشتملت الدراسة على مديري الموارد البشرية في تسعة قطاعات مختلفة في العمل، ورأت أنه يمكن لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين وأن جودة الحياة الوظيفية في حدها الأعلى يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.

بينما وضع قائمة بمعايير قياس جودة الحياة الوظيفية، ولا يمكن التأكيد على أن هذه المعايير ترجع الى جودة الحياة الوظيفية فقط، بل يمكن التأكيد على أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويعظم من المعايير المرغوب فيها، وهذه القائمة تشمل المعايير التالية:

- معدلات حوادث العمل.

- معدلات الشكاوي.

- معدلات الغياب والتغيب.

- معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.

- معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمال من خلال:

- معدل العائد على رأس المال المستثمر.

- معدل العائد على الأصول.

- معدل نمو المبيعات.

- السعر السوقي للأسهم.

- معدلات نمو الإنتاجية.

- المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة. (محمد، مرجع سابق، ص 29)

بينما حدد "التون" معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية كما يليك

- مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والتعويضات.
- مدى توافر ظروف وعدالة صحية وأمنة.
- الفرص المتاحة لتنمية واستخدام قدرات العاملين.
- الفرص المتاحة في المستقبل للنمو الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
- حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي.
- أهمية التزام المنظمة بالمسؤوليات الاجتماعية.
- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية. (شرف، لقمان، 2020، ص82)
- عناصر وخصائص جودة الحياة الوظيفية:

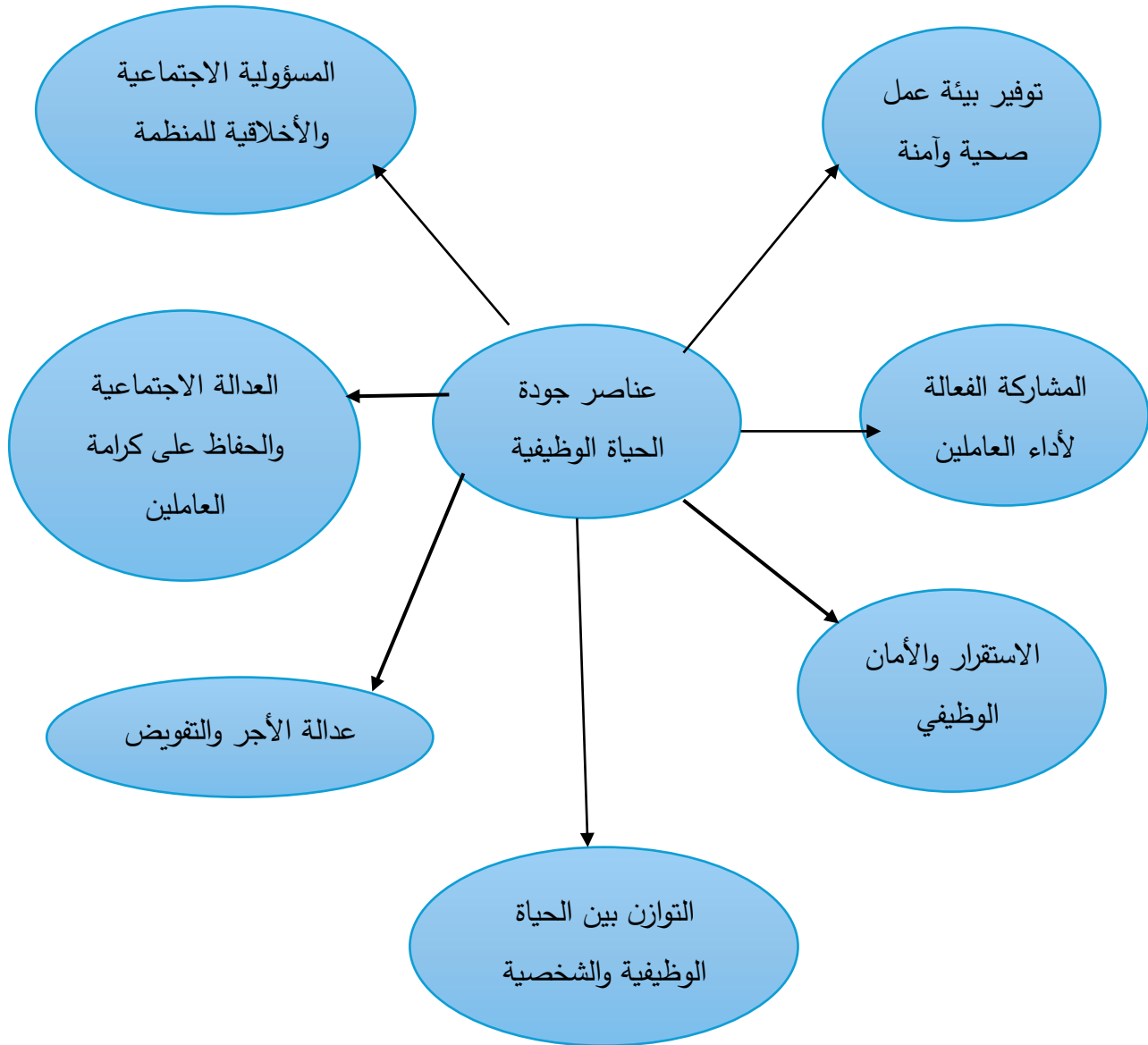
### 7-عناصر جودة الحياة الوظيفية:

إن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في توفير بيئة عمل صحية آمنة، إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين، المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع، توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين، عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي، إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، توفير فرق عمل متكاملة، العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

ذكر "wolton" بأنها تمثل العناصر التالية: عدالة الأجر والتفويض، ظروف عمل صحية وآمنة، الفرص المتاحة للتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين، التكامل الاجتماعي، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

كما يرى "AFSOR" أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في الصحة والسلامة الاقتصادية والعائلية، الاحتياجات الاجتماعية، تقدير الذات، الإدراك والمعرفة، والاحتياجات الكمالية. (سمر، 2018، ص14)

الشكل رقم (05): يوضح عناصر جودة الحياة الوظيفية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 8- خصائص جودة الحياة الوظيفية:

لجودة الحياة الوظيفية خصائص عديدة وهي كما يلي:

- التعويض (راتب وفوائد أو منافع جانبية).
- ظروف عمل صحية وآمنة.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها (تمكينه من التحكم في وظيفته وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه).
- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان. (مريم، 2014، ص19)
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية بين الزملاء والرؤساء).
- التوازن بين العمل والواجبات الأخرى لغير العمل.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (عمليات المؤسسة وسياساتها من ناحية أخلاقيات واستراتيجيات التسويق).
- جودة الحياة المهنية أيضا هي عملية متكاملة شارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة.
- هي ليست برنامج ينتهي بعد فترة زمنية معينة وإنما هي عملية مستمرة مما يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل مع أفرادها.
- تشمل عناصرها جميع الجوانب المادية والمعنوية.
- تحقيق بإحداث التوازن بين جودة الحياة المهنية والحياة الشخصية للعاملين.
- هي مصطلح شامل يتضمن تحقيق أهداف المنظمة والعاملين.
- تأييد ودعم الإدارة العليا في المنظمة مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسؤولياتهم اتجاه منظماتهم. (شافية، 2021، ص148)

## 9-عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

- عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية: تتناول جودة الحياة الوظيفية الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة 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 (الوظيفية) في المنظمات ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي:
- نظام الاتصالات: تعتبر المؤسسة بيئة حيوية مختلفة الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يعرفها (steohane 2002) بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.
- نظم المقترحات: إن جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تقتض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار لمقترحات تعرض طريقة المنظمة لجمع الأفكار من العاملين. إن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة صندوق المقترحات بدلا من ذلك، يقوم العالم بتقديم المقترح لمشرف وسيط وبعد تلقب التعليقات من المشرف لهذا الالتزام يجب أن يكون واضح في كلمات وتصريحات عامة ورسائل الى العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقد ضمني فسوف لن تتلقى هذه الأفكار الجديدة تشجيعا في النهاية يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.



- **مجهودات المنظمة:** 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 كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي. (بوحفص، 2015)

## 10- عوامل الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية:

إن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في المنظمة يتطلب العديد من الطرق منها تغيرات في الطلبات في العمالة وتقدم التكنولوجيا والرعاية الصحية وتطور مفهوم القيادة نحو التمكين والمشاركة الواسعة للموظفين في صنع القرارات ومن أهم عوامل الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية ما يلي:

تعتبر الترياق الشافي للتعامل مع المنافسة الأجنبية والشكوى ومشكلات الجودة ومعدلات الإنتاجية المتدنية في بعض المنظمات وتقريبا كل شيء آخر واعتبارها موضوع أخلاقي يجب الاهتمام به في المنظمات.

انخفاض الجودة وشدة المنافسة والحرص الشديد على خلق عميل دائم وهروب العمال من العمل، الانسحاب الجسمي أو النفسي، وانخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.

التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد وتغير احتياجات وطموح الأفراد فقد أصبح الأفراد أكثر استشارة وتعلما ووعيا مما للحصول على الحاجات العليا أيضا وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة. (عبد الحميد، 2007، ص 266)

التطور التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية ساهما في زيادة المنافسة والضغط على الشركات لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، كما أن هروب العمال من العمل يزيد من تكاليف التدريب ويقلل من الإنتاجية وجودة الدقة وانخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل يؤدي إلى زيادة لتوتر والضغط عند الموظفين ما يقلل من الرضا والإنتاجية ويؤثر سلبا على أداء المؤسسة، كما أدى التقدم التكنولوجي إلى التوسيع في ترتيبات العمل، وفي نفس الوقت ضاعت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الشخصية.

(محمد، 2018، ص210)

المساهمة في تنمية المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، وتوفير ظروف عمل محسنة ومتطورة من جهة نظر أصحاب المنظمة. (سامي، 2019، ص53)

المساهمة في تنمية المنظمة يضمن أن تؤدي الى توظيف أشخاص أكفاء من خلال تعزيز سمعة المنظمة كمكان مثير للعمل، كما يمكن أن تعطي فرص لتطوير المهارات والقدرات للموظفين الحاليين مما يزيد من مرونتهم وولائهم ودافعتهم للعمل بجهد أكبر وتحسين أدائهم.

التغيير الذي طرأ على إعادة تصميم الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي لبعض المنظمات مما أثر جذريا على العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين.

التنوع في الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة من ناحية السن والجنسية والسن واللون ووجود المبادرات التي تؤكد على النظر لجميع العاملين أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحفيز.

التحول الاقتصادي والمنافسة التي أتت بها العولمة والتي جعلت العاملين يقومون بمهام وظيفية أكثر،

الأمر الذي يتسبب به زيادة توترهم نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثير دون عائد مناسب أو دون مقابل.

(سامي، مرجع سابق، ص53)

## 11- طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية:

يرى (chandeau) أنه يمكن استخدام مجموعة من الأساليب والنظم والبرامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية وبعض هذه البرامج والتي لا يزال لم تظهر نتائجها، ومن أهم هذه الأساليب

**11-1- إعادة تصميم العمل:** وذلك من خلال تكبير الوظائف وإثرائها لأنه يساعد في تلبية الاحتياجات من خلال توفير التحدي والاهتمام والتحفيز للعمل.

**11-2- التطوير الوظيفي:** بإتاحة الفرص للتقدم الوظيفي، ونمو الشخصية حيث أن ذلك يزيد من درجة الالتزام والتخطيط وتقديم المشورة للآخرين فهذا يساعد على تحقيق توقعات الأفراد.

**11-3- فرق العمل ذاتية الإدارة:** من خلالها يتم إعطاء الموظفين الحرية في اتخاذ القرار، حيث يخططون لأنفسهم ويقومون بالتنسيق والرقابة على أعمالهم فالمجموعة ككل تكون مسؤولة عن النجاح أو الفشل.

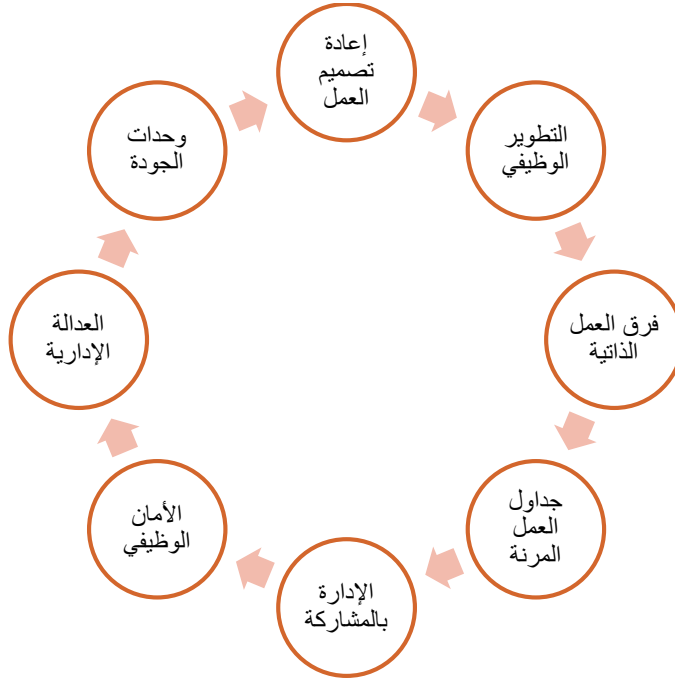
**11-4- الأمان الوظيفي:** يجعل الموظفون أكثر ارتباطاً بوظائفهم ومنظمتهم كما أن المنظمة تكون ملتزمة بتوفيره لجميع موظفيها الذين تخشى من أن يتم اجتذابهم إلى المنظمات المنافسة الأخرى.

**11-5- الإدارة بالمشاركة:** يرغب الموظفون في المشاركة في تحديد المسائل التي تؤثر على حياتهم، وتعتبر الإدارة بالأهداف، وأشكال أخرى من هذه النظم التي تساعد الموظفين على الإدارة لتحسين جودة حياة العمل.

**11-6- العدالة الإدارية:** ينبغي تطبيق مبادئ العدالة والإنصاف في الإجراءات التأديبية وإجراءات التظلم والترقيات والتنقلات والإحالة على التقاعد، والإجازات، وليست مجرد أن توجد لوائح تقرر ذلك، بل الأهم هو التطبيق الذي يرسخ تلك القواعد.

**11-7- وحدات الجودة:** تستخدم لتوفير آلية لإطلاق العنان للقدرات في المشاركة، كما أنها تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الخاصة بزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. (أحمد، 2008، ص28-29)

شكل رقم (06): يوضح العوامل التي تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

ونرى أن أية طريقة قد تحاول الإدارة تطبيقها من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة يجب أن تتبع عن رغب ، حقيقية منها وبمشاركة العاملين في الوقت نفسه إذ أن معظم تلك الطرق بطبيعتها قد لا تؤدي ثمارها بشكل فوري أو سريع ولا يمكن قياس نتائجها بدقة على المدى القريب الأمر الذي يتطلب الصبر والمثابرة من الطرفين حيث ان أخطر ما يواجه تلك المحاولات هو ترجمة عدم تأثيرها الفوري على أنه فشل لها لتحقيق أهدافها وينعكس على الأثر المنشود منها فبدلاً من أن ينتظر العاملين بؤادر تحسين في أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية يجدوا أنفسهم يعانون من تدني هذا البعد لا شيء إلا لمجرد استفادته وبشكل إيجابي منه ولذا على سبيل المثال فإن تطبيق العدالة مثلاً لن يأتي أثره إلا بعد أن يتم تطبيق النظم الإدارية المنفذة لها بشكل مستمر ودون استثناءات حتى يستقر الأثر الإيجابي لتلك النظم في وجدان العاملين.

## 12-علاقة جودة الحياة العامة بجودة الحياة الوظيفية:

هناك من الباحثين من يرى أن جودة الحياة الوظيفية من هي إلا امتداد لجودة الحياة بصفة عامة من خلال تحسين ظروف العمل وهذا ما ذهب إليه (LITWIN 1999) عندما قال أن جودة الحياة لا تقتصر على تذليل الصعاب ولتصدي للعقبات والأمور السلبية فقط بل تتعدى ذلك إلى تنمية النواحي الإيجابية ويشير (BARGER 1998) أن بعض الدراسات التي تناولت جودة الحياة تناقش المستوى الوظيفي للفرد وتقييمه لشخصيته في تأثيرها على جودة الحياة أما (EVANS RONNY 1996) فيعتبر أن الرضا يولد الشعور بالراحة النفسية والجسمية للأفراد والتأكيد على العلاقة بين الرضا المهني وجودة حياة الأفراد الأصحاء . (ANDEREWJ, 2007, P29) وهذا ما أشار إليه (AUPUIS ET AUTRES 2000) عندما أعطى تعريفا عاما لجودة الحياة في قوله أنها المستوى الذي بلغه الشخص في تنظيم وترتيب أهدافه وقد اعتمد كل من (MAROLE ET DUPUIS 2006) هذا التعريف الأنسقي واستعمله في تعريف جودة الحياة في العمل واقترحوا استعمال استقصاء مكون من 33 مجال لإعطاء تعريف عام لجودة الحياة الوظيفية مما يعني أن جودة الحياة الوظيفية هي امتداد لجودة الحياة بشكل عام.

(VICENTE ROYUELA, 2007, P29)

وأن أغلب دراسات جودة الحياة في السنوات العشرين ركزت في تناولها لموضوع وقياس جودة الحياة على أساس مقاربتين كما يرى (LOSCOCO ET ROSCHELLE 1991) الأولى تركز على الرضا عن العمل أما الثانية فهي التوازن والتوافق بين الحياة في العمل والحياة خارج العمل وتتضمن هذه الأخيرة مؤشرات الرضا عن الحياة بشكل عام، التوافق الأسري، والارتياح النفسي. (DARREN VANCAAR, 2007, P32) .

وهناك دراسة قام بها (KARENMAND OTHERS 2003) حول التوافق بين الحياة المهنية والعائلية حيث اقترح ثلاثة متغيرات تتعلق بالتوازن بين متطلبات العمل والأسرة.

التقسيم العادل للوقت: حجم الساعات المخصصة للأسرة والعمل.

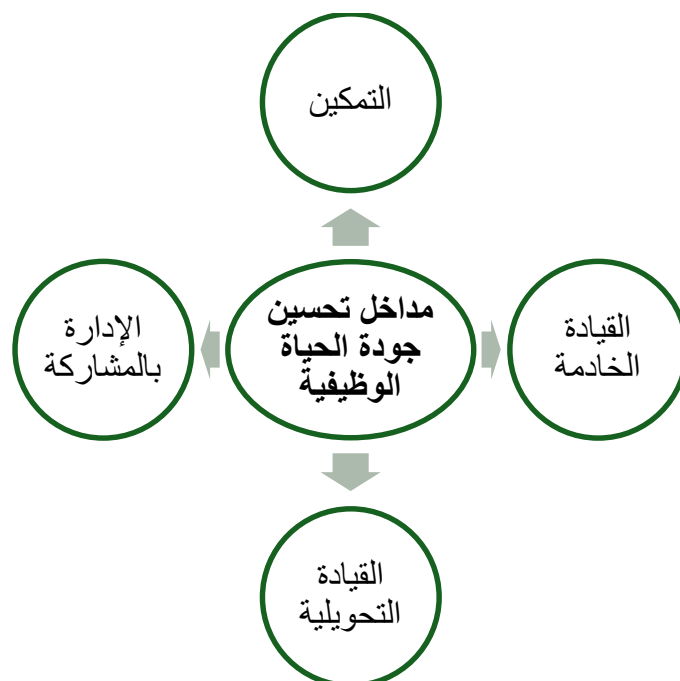
### 13-مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية:

توجد العديد من المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتحسين جودة الحياة الوظيفية ومنها ما يلي:

- **التمكين:** يعتبر تمكين العاملين أحد المداخل التي لها تأثير واضح على جودة الحياة الوظيفية بها ومنها ما يلي: بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين، ودعوة العاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسئول عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، مما يؤدي الى نقل السيطرة من الرئيس إلى المرؤوس نفسه. (محمد، 2020، ص321)
- **إدارة الجودة الشاملة:** إن مفهوم الجودة الشاملة جاء تطبيقاً وتطويراً للمفاهيم السابقة عنه مثل الرقابة على الجودة أو مراقبة الجودة، الرقابة الإحصائية ثم مفاهيم تأكيد وضمان الجودة وحلقات الجودة ومن هنا فإدارة الجودة الشاملة تعتبر من المفاهيم الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة.
- ويتضح من هذا أن إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها باستفتاء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة للعملية، معتمداً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.
- **القيادة الخادمة:** تفوق القيادة الخادمة أساليب القيادة الأخرى فهي تسعى الى رفع مستوى المنظمة باستمرار من خلال توفير القيادة الأخلاقية والفعالة التي تخدم الآخرين.
- **القيادة التحويلية:** تعد من المفاهيم الحديثة لموضوع القيادة التي تقود المنظمات لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وتضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين. (سماح، 2018، ص9)
- **الإدارة بالمشاركة:** يعرفها NADEEM بأنها "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع كل أصحاب المصالح في كل المستويات في المنظمة على حل المشاكل ووضع الاستراتيجيات وتطبيق الحلول".

ويتضح من ذلك أن مفهوم الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وأنها أسلوب إداري منهي يتم فيه مشاركة كل الأفراد في كل المستويات التنظيمية في عملية إدارة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورغبات العاملين. (سماح، مرجع سابق، ص10)

شكل رقم (07): يوضح مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

#### 14- النظريات المفسرة لجودة الحياة الوظيفية:

14-1- النظرية البنائية الوظيفية: نقصد بها رؤية سوسيولوجية تنتمي إلى الفكر الوضعي تتجاوز القصور والإخفاق الذي لحق بالنظريتين البنائية والوظيفية تستند إلى مفهومي البيئة والوظيفة في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها.

نظرت البنائية الوظيفية إلى المجتمع كبناء مستقر وثابت نسبياً يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها وكل منها يؤدي بالضرورة وظيفة إيجابية يستخدم من خلالها البناء العام وجميع عناصر هذا البناء تعمل في إطار من الاتفاقيات المشتركة والإجماع القيمي. (عبد الكريم، 2007، ص109)

تؤكد البنائية الوظيفية ضرورة أن يكون النسق في حالة بقائه واستمراره وتحقيق التناغم بين مكونات البناء والتكامل بين الوظائف الأساسية، لذا وضع بارسونز مقولة التوازن في مكانة محورية في نظريته حيث حاول توضيح تصويره للتوازن إما من خلال ربطهما بتناغم مكونات النسق أو تساوقها سويًا ويعالجها من خلال ذكره التكامل أو يلحقها مرة أخرى بالنظام العام وهي كلها تعكس اهتماماً بالجوانب المستقرة والثابتة في النسق وغض النظر عن الجوانب المتغيرة. (محمد، 2014، ص125)

حيث تنطلق البنائية الوظيفية من مسلمات مفادها أن:

- الحتمية الوظيفية للبناءات الاجتماعية فوجود البنى الاجتماعية ليس وجوداً اعتباطياً وإنما الأداءات الوظيفية حتمية ضمن النسق الاجتماعي الكلي وهذا الأمر ينطبق على كل البنى الاجتماعية ليتحقق التوازن والتناسق البناء المجتمعي.

- الحتمية الوظيفية للبناءات الاجتماعية فوجود البنى الاجتماعية ليس وجوداً اعتباطياً وإنما الأداءات الوظيفية حتمية ضمن النسق الاجتماعي الكلي وهذا الأمر ينطبق على كل البنى الاجتماعية ليتحقق التوازن والتناسق البناء المجتمعي.

ينظر البنائيون الوظيفيون إلى المجتمع كوحدة أساسية متكاملة تتربط أجزائها وظيفياً وفق نسيج من الأنساق والتوازن الذي يمنع الصراعات داخل المجتمع.



يحتاج أي نظام للاستقرار والبناء إلى ضمانات تضمن استقراره وتكامل أجزائه وتضامن أعضائه من خلال القيم والمفاهيم الاجتماعية المشتركة لتحقيق الإجماع القيمي حول المشروع الاجتماعي ومن خلال قوة القوانين التي تحقق المصالح المشتركة وتتكفل بشرعية النظام القائم. (محمد، 2016، ص188)

تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال أن الأستاذ الجامعي يمثل جزءاً أساسياً من المنظمة التي يتفاعل ويعمل فيها، ولكي يحقق الأداء الوظيفي المطلوب منها لابد من توفر ظروف تنظيمية وشروط وظيفية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية التي تضمن الأداء الجيد للأستاذ.

تحقيق أهداف المنظمة حيث يؤكد "روبرت ميرتون" على مفهوم الاختلال الوظيفي المرتبط بالتوتر والجهد والقيود على المستوى البنيوي، الذي قد يحدد من تحقيق جودة الحياة الوظيفية نتيجة معوقات ثقافية واجتماعية ومؤسسية.

**14-2 نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فريدريك تايلور واضع الأساس الفكري لحركة الإدارة العلمية وذلك من خلال دراساته العلمية التي اعتمدت على الساعة الدقيقة لضبط الوقت ومعايير قياس جهود العمل

في تشغيل الآلات واستعمال الموارد، لقد استغل وظيفته ككبير المهندسين في شركة للصلب وأخذ يضع دراسات على محك التطبيق حتى أثبت ان نسبة مئوية عالية من الجهد البشري والمواد تذهب هباء بسبب الافتقار الى التنظيم الجيد والرقابة الفعالة على العمل، ولقد توصل "تايلور" الى أنه بالإمكان تجزئة العملية الصناعية على عدة مراحل واستخدام عدة طرق لكل مرحلة ومن ثم تحديد الوقت الأمثل لكل مرحلة. (أمين، 1997، ص28)

اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن إضافة إلى اختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم مادياً، لقد استخدمت الإدارة العلمية هذه المداخل من أجل ترشيد أداء العاملين وبهذا تكون المدرسة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء ومحدداته حيث كان الشغل الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوع الأداء كما

اعتمدت الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء. (إبراهيم، 2013، ص123-124)

حركة الإدارة العلمية تركز أساسا على العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة في الوحدات الإدارية لذا فإنها تنظر إلى التنظيم على أنه عملية تشيد هيكل إداري يقوم على مبادئ محددة تتمثل في تقسيم العمل والتخصص فيه، خضوع الوظائف الدنيا للوظائف العليا إشرافا ورقابة ومسؤولية. من مبادئ الإدارة العليا ما يلي:

(سعيد 2007، ص144)

- **التخصص:** إن الكفاءة التنظيمية تزداد بتخصص العاملين في التنظيم.
- **تقسيم العمل:** يفرز التخصص بتقسيم التنظيم الى وحدات متخصصة ثم إعادة تجميع الأجزاء في شكل وحدات متمثلة طبقا لمجموعة من الأسس مثل الغرض، العملية والمكان.
- **نطاق الإشراف:** هو النطاق الذي يعتمد على عدد المرؤوسين التابعين لرئيس إداري واحد، يرى أنصار التنظيم أنه كلما كان هذا العدد صغيرا كلما كان من الممكن تحقيق قدر أكبر من الرقابة والإشراف وحدة القيادة تعني توحيد مصادر الأوامر والتوجيهات.
- **التنسيق:** هو تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم ويتحقق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاملين وبين هدف التنظيم، وعند تحقيق التنسيق فإن الأمر يتطلب استخدام السلطة والقيادة من جانب الرؤساء في قمة التنظيم.
- جاءت جهود هذه الحركة للتركيز على ترشيد العمل الإنساني والإنتاجي ولقد توصلت الى وضع مجموعة من المبادئ من أجل التنظيم العلمي للعمل تتمثل في:
- التوصيف الدقيق للحركة وحذف الحركات غير اللازمة.
- التوصيف الدقيق للزمن اللازم لكل حركة.

- الاعتماد على الحوافز المادية للإنتاج بربط الأجور بكمية الإنتاج.

- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والسليمة.

(سعيد، 2002، ص07)

تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من حيث أن تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي يتحقق بتوفر الظروف المادية المناسبة المساعدة في تحقيق جانب مهم من جوانب الحياة الوظيفية هو عنصر البيئة التنظيمية سواء بيئة العمل المادية كتحسين ظروف العمل وأساليبه وتقسيم العمل المالية كزيادة الأجور والحوافز المادية مما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

**14-3- مدرسة العلاقات الإنسانية:** من أبرز روادها "التون مايو" حيث تمكن من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة "ويسترن إيليكتريك" في الولايات المتحدة الأمريكية أن يضع مبادئ هذه النظرية والتي تمكن من صياغتها اعتمادا على نتائج التجارب التي قام بها زملائه والتي اشتهرت باسم تجارب "الهاورثون"، والتي كان الهدف منها دراسة مدى تأثير الإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية القوى العاملة ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذا المجال التأكيد على وجود علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وارتفاع معدلات الإنتاجية للمشروع.

المنظمة ليست كيان اقتصادي قانوني وحسب وإنما أيضا كيان اجتماعي له دوره الذي لا يمكن إنكاره سواء كان ذلك على مستوى البيئة الداخلية الممثلة للعاملين أو على مستوى البيئة الخارجية والممثلة بالمساهمين والمستهلكين والمستوردين. (فيصل، 2010، ص68-69)

حيث ركزت هذه النظرية على المورد البشري واعتبرته العنصر الأساسي في الإدارات كما ركزت على الحوافز والقيادة والتدريب والاتصال كأساس لبناء علاقات إنسانية تؤدي الى رفع كفاءة العامل وانطلاقا من ذلك قياس وتقييم الأداء يعتمد على مقابلة التقييم التي برزت من خلال نظرية التحفيز مركزة على رغبة العامل في

الحصول على التقدير والاعتراف بأدائه وقدراته ومهاراته حيث اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية موضوعية الأداء مسألة ثانوية على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت عليها.

لقد ركزت هذه النظرية على الأفراد باعتبارهم جزءا من الإدارة ويستند هذا إلى طبيعة الإنسان الإنسانية الاجتماعية فهو على اتصال مع غيره من الناس مكونا مهم وشبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية فمنذ أن يستيقظ الإنسان في الصباح الباكر وحتى المساء سواء خرج من العمل أو بقي في المنزل يجد نفسه في علاقات إنسانية اجتماعية حيث يعمل الأفراد مع بعضهم البعض في جماعات منظمة لتحقيق أهداف معينة بين الفرد وزملائه في العمل علاقات تتميز بروح التعاون. (إبراهيم، مرجع سابق، ص224)

حركة العلاقات الإنسانية أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجالات اهتماماته فأصبح ينظر الى التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها وأثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينهما داخل وخارج العمل، والمستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينهما، والحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها المتبادل المشترك على إنتاجية العمل (سلاطينة، 2007، ص41)

من الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها نظرية العلاقات الإنسانية.

تؤدي مشاركة العاملين الى رفع الكفاءة الإنتاجية والإشباع المهني للعاملين والشعور بالسعادة والانتماء للعمل والمنظمة.

الاهتمام بالجانب الإنساني وروح الجماعة ورفع الروح المعنوية للعاملين والحد من العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين مما خلق نوع من الثقة بينهم وعملت على تحسين الظروف الفيزيائية للعمل كتخفيض ساعات العمل وإعادة تصميم العمل كل هذه العوامل أدت إلى التخفيف والتقليل من الضغوط لدى العاملين وارتفاع الروح المعنوية لديهم والشعور بالرضا الوظيفي لديهم ما أدى الى زيادة معدل الأداء في العمل وارتفاع الإنتاجية وانخفاض دوران العمل. (سامية، 2022، ص593)

تفسير هذه النظرية: موضوع الدراسة من خلال توضيح بعد مهم من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو بعد البيئة المعنوية للعمل ويتضمنه من علاقات إنسانية واهتمام وتعاون وثقة متبادلة بين الأفراد والإدارة ما يحقق الأمان الوظيفي ويساهم في تحسين أداء الأستاذ الجامعي.

### 14-4- نظرية سلم الحاجات عند أبراهام ماسلو: قسم ما سلو الحاجات على أساس نظريته للفرد على

أنه متكامل منظم، نظمها على حسب قوة هذه الحاجيات وفعاليتها فكل هذه الحاجات لا تظهر إلا إذا أشبعت الحاجة التي قبلها في الترتيب الهرمي حيث أن الحاجات الفيزيولوجية هي المهمة في الحفاظ على حياة الفرد وإشباعها يؤدي بالفرد للانتقال الى الحاجة التي تليها والحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته وطالما يتم إشباع حاجة معينة بقدر كاف لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية. (حسين، 2009، ص108-109)

قام أبراهام ما سلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم هرمي على النحو التالي:

الحاجات الفيزيولوجية: تأتي في قاعدة الهرم باعتبارها حاجات أولية أو فطرية بطبيعتها، وهي أكثر الحاجات إلحاحاً وقوة تأثيراً على سلوك الفرد وإشباع هذه الحاجات لازم لاستمرار الحياة البشرية مثل الحاجة الى الطعام أو الشراب أو المأوى والنوم.

حاجات الأمن في المرتبة الثانية من حيث أهمية الإشباع مثل العمل في وظيفة دائمة ومستقرة، والتأمينات بمختلف أنواعها كالتأمين على الحياة.

- حاجات المحبة والانتماء: علاقات ودودة مع الناس بصفة عامة ومع أفراد المجموعة بصفة خاصة.

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير: حاجة الفرد إلى أن يكون جزء من مجموعة ينتمي إليها كالأسرة والجماعة المهنية.

- **حاجات تحقيق الذات:** في القمة كتنقدير واحترام الآخرين للفرد وحاجات تحقيق وبأن يكون الفرد في الموقع الذي خطط له والذي يتفق مع مهاراته. (زكي، 2006، ص326)

يرى أبراهام ما سلو أن الناس يحرصون على إشباع حاجات مرتبة ترتيبا هرميا في تكوينهم الجسمي والنفسي، ويضع افتراضات أربع تحكم مفاهيم نظريته وهي:

- إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تصبح دافعا للسلوك.
  - في كل إنسان شبكة حاجات معقدة ومتراصة.
  - الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولا قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير على سلوك الإنسان.
  - تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.
- (مصطفى، 2005، ص 52)

تفسر هذه النظرية: موضوع الدراسة من حيث أن الأساتذة تبحث عن إشباع حاجاتها كاحترام والتقدير وتحقيق الأمن الوظيفي في بيئة العمل بما يحقق بعد مهم من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو البعد المعنوي في بيئة العمل وقد يساهم في تحسين أدائها.

**14-5- نظرية العاملين:** يطلق عليها في بعض الأحيان نظرية الدوافع الصحية تم اقتراحها من قبل العالم "فريدريك هيرزبرك" على اعتقاد أن علاقة الفرد بالعمل هي علاقة أساسية وأن اتجاه شخص ما نحو العمل يمكن أن يحدد وبدرجة كبيرة النجاح والفشل في ذلك العمل. (ماجدة، 2003، ص115)

إذا كانت مدارس الفكر التقليدي قد ركزت على دراسة الأثر لعوامل الأجر والعمل وظروفه وأعضاء فريق العمل والفرص والقيادة والحوافز لإنجاز الأعمال فقد جاء "هيرزبرك" بمدرج للأثر على أحد طرفيه رضا وعلى الطرف الآخر عدم الرضا وفق مجموعتين من العوامل فيكون هناك شكلين للأثر فالعوامل الوقائية مثل سياسات الشركة

والإشراف والرقابة والعلاقات مع الآخرين، ظروف العمل تؤدي إلى أن ينتقل العامل من حالة عدم الرضا إلى حالة لا لعدم الرضا وهي لا تنقله إلى حالة الرضا ولكنها تفتت عدم الرضا، أهم العوامل الدافعة مثل: الإنجاز والإبداع، محتوى العمل، النجاح، المهارات، فأثرها يبدأ ينقل الفرد من حالة الرضا وهذا يظهر في حسن الأداء والشكل الآتي يوضح ذلك.

كما ترى هذه النظرية أن السلوك التنظيمي يكون ناتج عن وضعية مهنية سائدة في المؤسسة وأن أي تصرفه يمارسه التفاعل منذ أن يدخل لمكان العمل إلى أن يخرج منه يكون وفق الوضعية المهنية التي يجد نفسه فيها. أهم المبادئ العامة لنظرية العاملين تتمثل في:

العوامل الدافعة (مضمون العمل): تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عال من الرضا. ومن العوامل: النمو الشخصي، المسؤولية المتزايدة، فرص النمو والتقدم. (علي، 2004، ص22-23)

تكمن أهمية نظرية العاملين لهيرزبرغ، في أنه لفت الأنظار إلى العناصر المتعلقة بالعمل نفسه، في تحفيز الأفراد وذلك أن منظمات كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة عن عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

(العبد، 2022، ص356)

تفسير هذه النظرية: موضوع الدراسة من خلال أن التنظيم في حد ذاته يفرز سلسلة لا متناهية من العوامل تفرض على الأستاذ الجامعي كمورد بشري تصرفات معينة ومعوقات تنظيمية تواجهها، التي ينتج عنها تأثيرات على التزامها المهني داخل مكان عملها، إذ أنها تجد نفسها أمام وضعية مهنية تفرض عليها نمط معين من السلوك وتكون استجابتها لهذه الوضعية حسب شخصيتها إذ تتدخل في ذلك عدة متغيرات (مضمون العمل

وظروف العمل المحيطة أو نوع وجماعة العمل التي تنتمي إليها التي تمثل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي بتوفيرها يمكن أن تساهم في تحسين أدائها.

### 14-6- نظرية x و y لماك غريغر:

أثرت المدرسة السلوكية للعلاقات الإنسانية وسلم الحاجات الإنسانية على المفكر دوغلاس ماغريغر

(1906- 1964) بشكل واضح في كتابه المشهور humanside of enterprise والذي قدم فيه وجهة نظره عن ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، كما دعاهم للانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرية الكلاسيكية للعمل، وسماها النظرية (X) ووفق ماغريغر فإن افتراضات (X) تدور حول عدم حب العاملين للعمل ونقص الطموح وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير.

(خالد، 2013، ص42)

وأن الأفراد يتجنبون العمل قدر المستطاع ويفضل معظم الأفراد أ يكونوا موجهين من قبل الآخرين.

(إحسان، 2015، ص39)

العامل كسول بطبعه تهمة ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمة أهداف المنظمة، تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية والاقتصادية فقط، الإدارة مرغمة على انتهاج أساليب القوة والإشراف والرقابة الصارمة المباشرة معه. (جوزة، 2018، ص735)

افتراضات النظرية (y) تدور حول، أن المدراء يرون العمال بأنهم يحبون العمل ومستعدون لتحمل المسؤولية ومبدعون وذوي خيال خصب. (خالد، مرجع سابق، ص42)

وأن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها، وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع الأفراد لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية فالعامل سوف يقوم



بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها. وأن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي كالتعب والراحة. (نور الدين، 2011، ص128)

جدول رقم (02): يوضح نظرية x و y لماك غريغر

| النظرية X  | النظرية Y  |
|--|--|
| معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه قدر المستطاع.  | العمل هو نشاط شأنه شأن اللعب أو الراحة.  |
| يجب إكراه الأفراد على العمل أو تهديدهم قبل الشروع به وهو يحتاج الأفراد إلى توجيهات محددة عندما يباشرون بالعمل. | الأفراد قادرين على توجيه أنفسهم والسيطرة عليها وذلك عندما يكونوا موالين للأهداف. |
| يفضل أغلب الأفراد أن يكونوا موجهين من قبل الآخرين وهم يتجنبون المسؤولية كونهم يملكون القليل من الطموح.         | يكون الأفراد موالين للأهداف التنظيمية، إذا ما تمت مكافأتهم على ذلك.              |

(جلاب، 2015، ص39)

تفسر هذه النظرية: موضوع الدراسة من حيث أن الأستاذ الجامعي يمكن أن يحسن أدائها الوظيفي من خلال توفير عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل، من خلال توفير التحفيز المادي أو المعنوي، والمشاركة في صنع القرار، وتشجيعها على التطوير والابتكار وغيرها من عناصر الجودة التي يجب أن تتوفر في حياة العمل.

## 15- معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

بالرغم من أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية إلا أن هناك معوقات تحول دون تطوير هذه الفلسفة نظرا للنظرة القصيرة الأمد الهادفة فقط الى تحقيق العوائد والإيرادات وإن كانت على حساب العاملين وسلامتهم وصحتهم، وبالتالي هناك ساهمت في تدني جودة الحياة الوظيفية واعتبرت كعوائق ومنها:

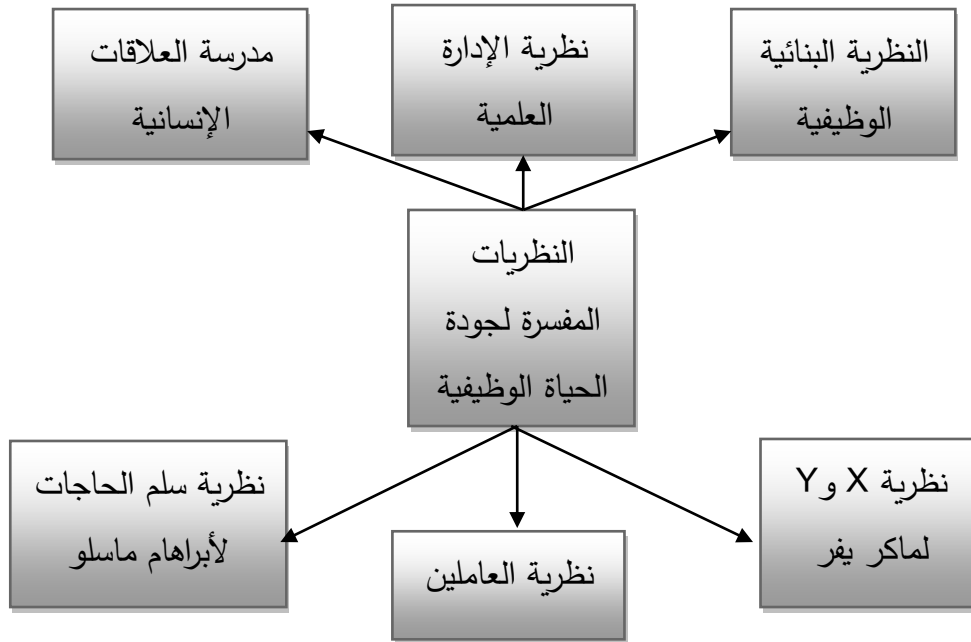
ضعف ثقافة المنظمة والتي تصنف جودة الحياة الوظيفية كفلسفة ثانوية أو غير أساسية وذلك راجع إلى الإدارة العليا لنقص النوعية والمركزية وعدم الاستعداد لتفويض السلطة. (عادل، 2018، ص126)

- **موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق جودة الحياة الوظيفية إتاحة الديمقراطية في مكان العمل وبالتالي شيوع الرغبة في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم، إلا أن ذلك يعوقه رفض المشرفين التخلي عن جزء من صلاحياتهم لاعتباره تهديد لوجودهم، كما أن الإدارة تعتبر في بعض الأحيان بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسينها نظرا لعدم قدرتها على قياسها وقياس أثرها على إنتاجية المنظمة. (أحمد، 2018، ص81)
- **موقف الاتحادات والنقابات العمالية:** قد يتولد عن هذه الأخيرة شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى الى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة حياة العمل ماهي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج برامج جودة حياة العمل يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جزء تطبيق هذه البرامج. (البطبيسي، 2012، ص14)
- **التكلفة المالية:** ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف المالية اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة تفوق قدرة المنظمات. علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني شح في مصادر التمويل الى التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة ومنح أجور جيدة وتنفيذ برامج جودة حياة العمل. وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة. (ناصر، 2018، ص37)

ويمكن تلخيص أهم معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في ما يلي:

- الضوضاء والتشويق الذي يحدث نتيجة التداخل الوظيفي.
- الافتقار الى الاتصالات الفعالة بين الوظائف داخل المنظمة.
- الاتجاهات غير الإيجابية لدى إدارة المنظمة اتجاه عملية التوظيف.
- الافتقار الى وجود استراتيجية واضحة كجودة الحياة الوظيفية.
- نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المؤسسية. (بوزيد، 2020، ص196)

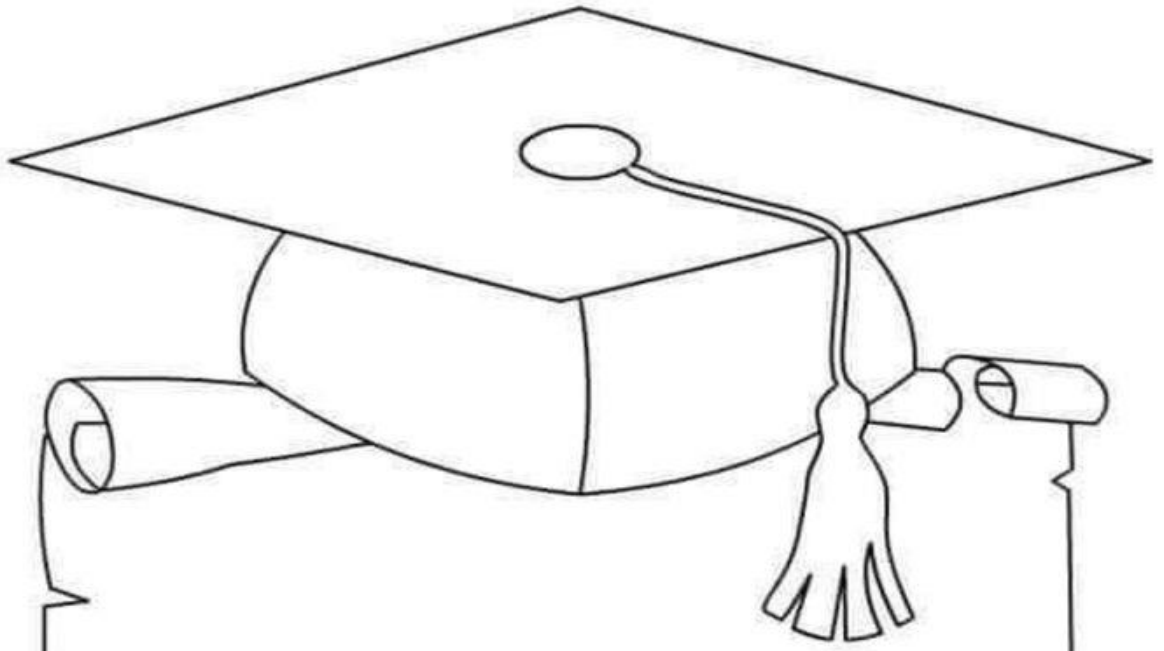
الشكل رقم (08): يوضح النظريات المفسرة لجودة الحياة الوظيفية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

خلاصة:

من خلال ما تم طرحه يمكن التأكيد على أن جودة الحياة الوظيفية هي التي تضع الفارق بين المنظمات من خلال ما توفره من متطلبات داخل بيئة الأعمال تظهر في رضا واستقرار الموظف داخل وظيفته من جهة وتضمن ولاءه والتزامه تجاهها وكل هذه المعايير تعزز من فعالية المنظمات ببقائها وحفاظها على مواردها الأكفاء وبالتالي الوصول إلى الإبداع والكفاءة المهني لدى الأستاذ الجامعي.



## الفصل الثالث

### الكفاءة المهنية

- تمهيد
- مفهوم الكفاءة المهنية
- المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية
- أهمية الكفاءة المهنية
- أنواع الكفاءة المهنية
- عناصر الكفاءة المهنية
- المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية
- مكونات الكفاءة المهنية
- مستويات الكفاءة المهنية
- أبعاد الكفاءة المهنية
- خصائص الكفاءة المهنية
- محددات الكفاءة المهنية
- العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية
- مراحل اكتساب الكفاءة المهنية
- خلاصة

### تمهيد:

تعد الكفاءة المهنية من الركائز الأساسية لنجاح الأفراد والمؤسسات في مختلف مجالات العمل فهي تعكس مستوى المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الفرد في أداء مهامه بكفاءة وفعالية، ومع تطور سوق العمل وزيادة المنافسة أصبح من الضروري على الأفراد تطوير كفاءاتهم المهنية باستمرار لمواكبة التغيرات وتحقيق التميز، وتكمن أهمية الكفاءة المهنية في تحسين الإنتاجية وتعزيز جودة العمل وزيادة فرص التقدم الوظيفي مما يجعلها عنصراً أساسياً في بناء مستقبل مهني ناجح ومستدام.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تعريف الكفاءة المهنية، أهمية الكفاءة المهنية، أبعادها، مستوياتها ومراحلها.

## 1- مفهوم الكفاءة المهنية:

### 1-1 الكفاءة:

**1-1-1 لغة:** تعني الكفاءة لغويا الاستغناء عن الغير، فكفى الشيء يكفيه كفاية فهو كاف، إذا حصل به

الاستغناء عن غيره، والكفاف مقداره حاجته عن حاجته زيادة أو نقصان. (سلطاني، 2011، ص108)

ويعرفها قاموس Oxford على أنها: القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح.

كما ورد في أقدم مفهوم لغوي لها في القاموس التجاري سنة 1930 حيث عرفها على أنها: مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة.

(فلاحي، 2017، ص104)

**1-1-2 اصطلاحا:** الكفاءة هي اتخاذ القرار للمبادرة وتحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي

توجهه، كما أنها ذكاء عملي للأوضاع تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوى كلما ازدادت تعقدت هذه الأوضاع. (زواتيني، 2020، ص101)

- الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية

الوصول إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط. (ثابتي، لقام، 2021، ص18)

- ويعرف الباحثان Danielheld و Jean Marc Riss الكفاءة بأنها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية

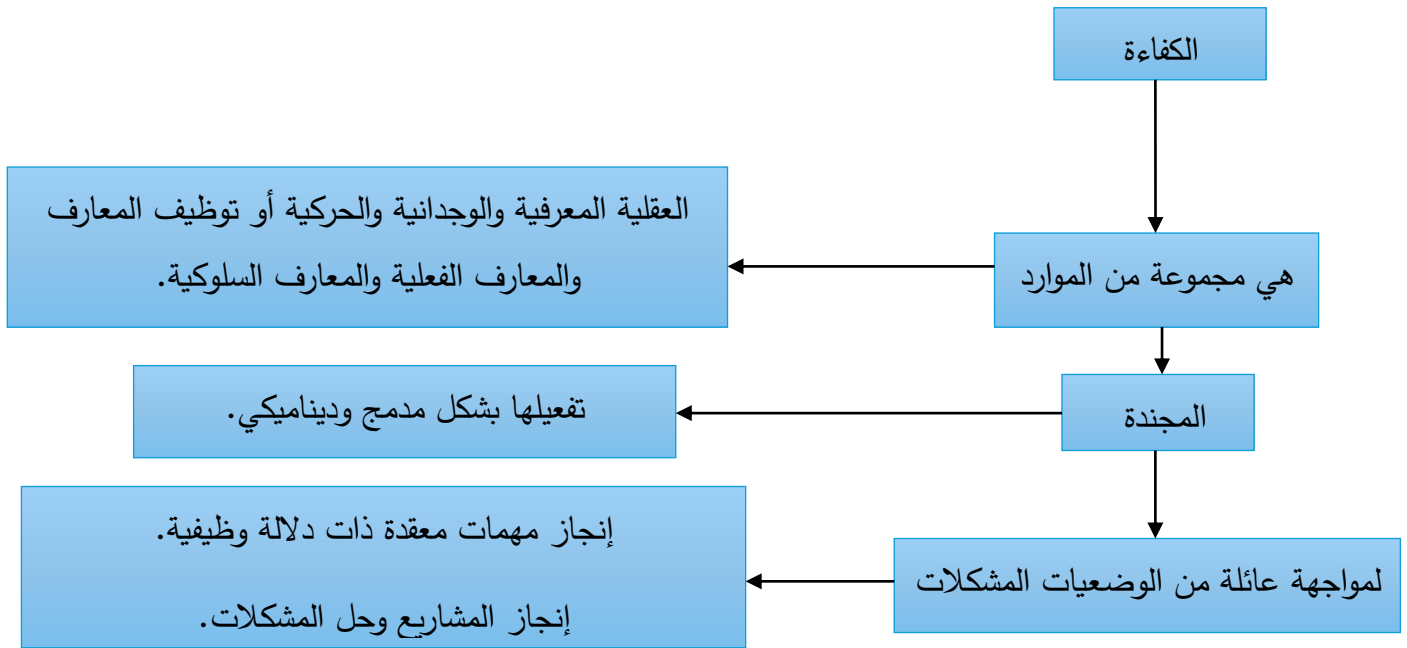
المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.

(ثابتي، بندي، د.س، ص107)



- يعرفها بوياتزيس Boyatsis بأنها: خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص، ويتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال أو عالي. (حيمر، بلمهدي، 2017، ص35)
- يرى (1991) le plat أن الكفاءة هي نسق من المعارف الذي يسمح بإنتاج النشاط الذي يناسب متطلبات المهمة من صنف معين. (عنبر، 2011، ص89)
- يعرفها عالم اللسانيات تشومسكي بأنها" دراية المؤلف بلغته فالدراية إذ أن هي أساس الكفاءة وتمثل مزيجا تطوريا من التجارب، القيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لإدماج التجارب ومعلومات جديدة. (حمر العين، 2021، ص346)
- تعريف بريان للكفاءة هي تلك القدرة لدى الشخص على إنجاز مهمة معينة، إنها مجموع المعارف والمهارات والمواقف التي يتم استشاراتها وتعبئتها أثناء القيام بإنجاز مهمة محددة.  
(بومدفع، خنوش، 2020، ص165)
- نستنتج من خلال التعاريف التي تم ذكرها سابقا حول مفهوم الكفاءة بأن الكفاءة هي القدرة على على توظيف المعرفة، المهارات والسلوكيات المناسبة لتحقيق أهداف محددة بفعالية وضمن سياق معين، وهي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الجانب المعرفي (المعرفة والفهم)، الجانب المهاري (التطبيق والتنفيذ)، والجانب الوجداني (السلوكيات والقيم).

شكل رقم (09): يوضح تعريف الكفاءة



(لالوش، 2023، ص286)

- تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بأن: الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.

(نمديلي، 2018، ص19-20)

- كما عرفها بروشي بأنها: مجموع المعارف والمهارات المكتسبة من طرف الفرد، لتوظيفها في وضعية مهنية دقيقة وأحياناً معقدة.

- عرفها فيليب زارفيان على أنها: أخذ المبادرة والمسؤولية في وضعيات مهنية، كما أنها اتجاه اجتماعي كنا قد تكون فردية وجماعية وتعتبر في الغالب على ذكاء وفهم الفرد للوضعية المهنية، كما يوضح أن الكفاءة لا تقتصر على امتلاك شهادة أو متابعة تكوين معين، بل تتمثل في القدرة على التصرف بفعالية في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة. (كيحول، ضبع، دس، ص205)

- عرفها حمزاوي 1988 بأنها: القدرة على ممارسة عمل أو مهنة أو مجموعة من الأعمال نتيجة بعض العناصر مثل: المؤهل، الخبرة العلمية الناتجة عن ممارسة فنية وتطبيقية لمدة تكفي للحصول على هذه الخبرة والقيام ببحوث علمية ونشر نتائجها. (حيواني، تررولت، 2018، ص 240-241)
- يعرفها ستيوارت: تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما، وعندئذ يطلق على هذا الشخص بأنه كفء.
- كما يعرفها فيليب برنو: "القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تختزل فيها، فلمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة. (العالي، عزوز، 2016، ص 4)
- وحسب نار ديف وفوشير يمكن القول بأن الكفاءة تتطلب معرفة الفرد كيف يتصرف، والذي يدمج مواد داخلية وخارجية التي تسمح للفرد ذو كفاءة أن يجمع بينهما بطريقة أخلاقية وفريدة من نوعها ومن استغلالها لمواجهة سياق ما أو موقف ما. (بروازن، 2016، ص 359)
- وتعرف أيضا بأنها: مجموعة من المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد للقيام بعمله بأقل كلفة من الوقت والجهد والتي لا يستطيع بدونها أن يؤدي عمله بالشكل المطلوب. (قوارح، غريب، 2017، ص 486)
- ويتضح من خلال التعاريف السابقة بأن الكفاءة المهنية هي مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بفعالية وكفاءة، وتشمل هذه الكفاءة الجانب التقني المرتبط بالمعرفة المتخصصة بالإضافة إلى المهارات السلوكية نثل التواصل، العمل الجماعي، وحل المشكلات.

- نستنتج أيضا بأن الكفاءة المهنية تعبر عن القدرة على أداء المهام والوظائف المطلوبة بفعالية وأتقان من خلال توظيف المعرفة والمهارات والخبرات المكتسبة في المجال المهني، وتعتبر عنصرا أساسيا في تحقيق النجاح والتطور في بيئة العمل.

## 1-2 مفهوم المهنة:

**1-2-1 اصطلاحا:** هي الخلية الأولى في كل تنظيم إداري، وهو منصب أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة سواء تفرغ لذلك كله أو لم يتفرغ. (عبد العزيز، 2022، ص 58)

- تعرف حسب ما ورد في قاموس le petit robert هي التزام محدد يمكن منه الحصول على مستلزمات الحياة بالإضافة الى كونها حرفة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها بالتقييد لشكليات معينة وذلك لمكانتها الاجتماعية وخصوصيتها الفنية والثقافية. (مصطفى، 2024، ص 336-337)

- حسب ما ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية في مقالها عن المهن فقد عرفت المهنة على أنها ميزة امتلاك أسلوب فكري معين مكتسب بالتدريبات الخاصة والذي بالإمكان تطبيقه في كل ناحية من نواحي الحياة المختلفة.

- كما عرفت الموسوعة أيضا بأنها الحرفة التي تشتمل على مجموعة من المعارف العقلية، فضلا عن مجموعة ممارسات أو خبرات أو تطبيقات المهنة. (عجيلة، عجيلة، 2020، ص 551)

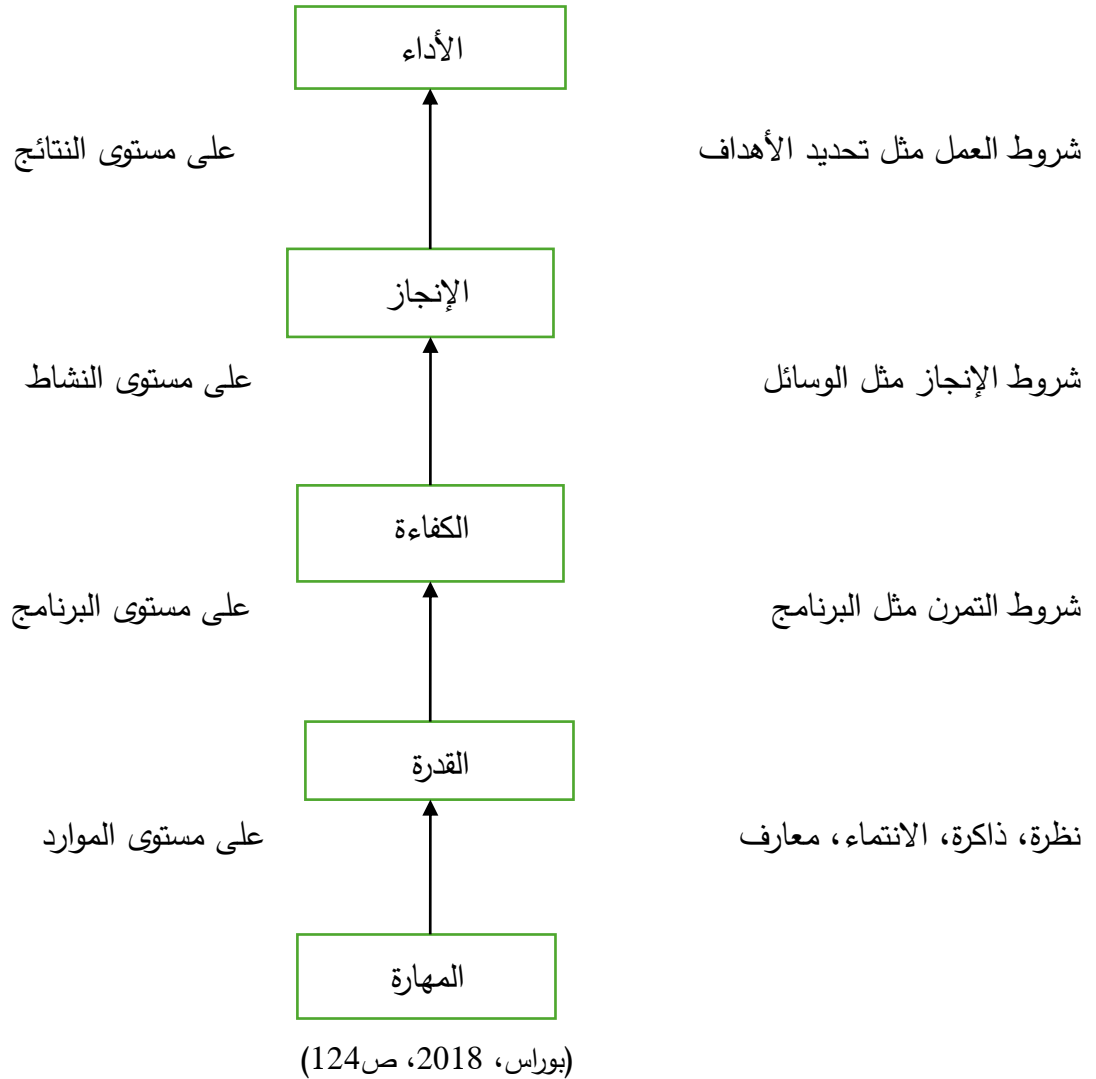
## 2-المفاهيم المرتبطة بالكفاءة:

- **المهارة:** هي القدرة على تنفيذ مهمة أو نشاط معين بدقة وسرعة وبطريقة صحيحة، كما يمكن اكتساب المهارات من خلال التعلم والتدريب، وهي تتطور تدريجيا عبر الممارسة، ترتبط المهارات بالإتقان وتظهر في الحركات الدقيقة كما تعد جزءا من الكفاءات التي تشمل أيضا الجوانب التقنية والمعرفية المكتسبة.

(مرزوقي، 2018، ص 64)

- القدرة: هي إمكانية النجاح في أداء سلوك معين وتعني امتلاك الفرد للكفاءات التي تمكنه من تحقيق الفعل المتوقع بامتلاك الكفاءات يصبح الفرد قادرا على أداء مهمة معينة بكفاءة وفعالية.  
(سامعي، 2014، ص114)
- الاستعداد: هو قدرة محتملة تشير إلى توفر القوة أو الأداء المتوقع الذي يمكن للفرد تحقيقه لاحقا، عندما تسمح بذلك عوامل مثل النمو والنضج أو التعلم، ويعد الاستعداد عنصرا أساسيا للنجاح في أي نشاط سواء كان مهارة، سلوكا أو مهنة ويتطلب تحكما في القدرات والاستفادة من الحوافز المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب. (بودبوس، رهمول، 2020، ص232)
- الإنجاز: هو ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، وهو يقتزن بهذا المعنى بمفهوم الاستعداد والقدرة. (يعقوب، 2013، ص84)

شكل رقم (10): يوضح العلاقة بين المفاهيم المرتبطة بالكفاءة



### 3- أهمية الكفاءة المهنية:

تتعدد أهمية الكفاءات حسب عدة مستويات وتتمثل فيما يلي:

#### 3-1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

- تسهم الكفاءات في تطوير الأداء المهني مما يساعد الأفراد على التميز والابتكار بدلا من الالتزام بالأساليب التقليدية.
- تعزز فرص الترقية المهنية والتنقل بين الوظائف بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل.

- تمكن الأفراد من التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق طموحاتهم المهنية.
- تتطلب بيئة العمل امتلاك مهارات تكيفيه والقدرة على التعلم المستمر لمواكبة التطورات.

### 3-2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

- تلعب الكفاءات دورا رئيسيا في تحسين العمل الجماعي داخل المؤسسات حيث تسهم في تعزيز التعاون بين الموظفين.
- يعتمد نجاح المؤسسات على التفاعل الفعال بين الأفراد مما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.
- يساهم نظام الكفاءات في تمكين المؤسسات من التكيف مع التحولات الاقتصادية الحديثة.
- يساعد في تقليل النزاعات داخل بيئة العمل (بورقية ، وآخرون ، 2021، ص58-59)

### 3-3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- تشكل الكفاءات عاملا حاسما في نجاح الموارد البشرية.
- تعتمد ممارسات الموارد البشرية على تقارير الترقية والمسار المهني.
- تسهم التكنولوجيا الحديثة في تعزيز أهمية الكفاءات.
- يتطلب الاقتصاد الحديث التكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل.
- أهمية نشر وتعيين تقنيات المعلومات لتعزيز الأداء.

### 3-4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

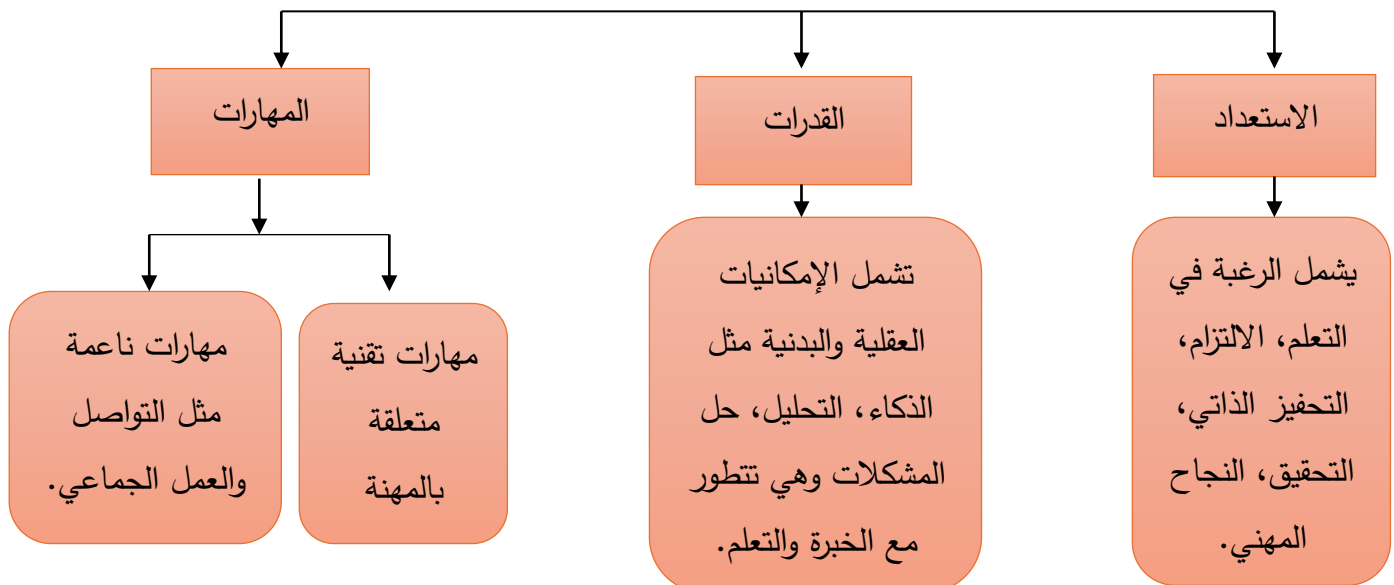
- تطوير الكفاءات يمثل أولوية استراتيجية للمؤسسات. من تعتبر عمليات الإدارة جزءا من الموارد الأساسية والاستراتيجية.
- تساهم الكفاءات في تعزيز الأداء العام وتحقيق النجاح التنافسي.
- تتطلب الكفاءات التنظيمية دمج وتنسيق الكفاءات الفردية لتحقيق التوازن والفعالية.

- إدارة الكفاءات بطريقة جيدة تعزز من قدرة المؤسسة على النجاح. (حراتي، 2018، ص129-130)

#### 4-عناصر الكفاءة المهنية:

- **الاستعداد:** هو الطاقة الكامنة للفرد في مجال معين أو أكثر، وعن طرق الاستعداد يصل إلى مستوى معين من الكفاءة أي يبلغ الهدف المقصود من عملية التعلم والاستعداد طاقات فطرية أو مكتسبة أو هما معا.
- **القدرات:** هي كل ما يستطيع الفرد أدائه في هذي اللحظة الحاضرة من أعمال ومهارات عقلية، وإدراكية أو عملية حركية، سواء أتم ذلك نتيجة تدريب مقصود منظم أو دون ذلك ومن هذه القدرات قد تكون مكتسبة أو فطرية.
- **المهارات:** هي هدف من أهداف التعلم يشمل كفاءات المتعلمين وقدراتهم على أداء مهام معينة بكيفية دقيقة ومتقاضة. (الخطيب، 2021، ص45)

شكل رقم (11): يوضح عناصر الكفاءة المهنية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

#### 5-أنواع الكفاءات المهنية:



يصنف يسرى مصطفى السيد (2007) الكفاءة المهنية إلى أربعة أنواع تتمثل فيما يلي:

- ❖ **الكفاءة المعرفية:** تشمل المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله.
- ❖ **الكفاءة الوجدانية:** وتشير إلى استعدادات الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وهذه الكفاءة تعطي جوانب متعددة مثل حساسية الفرد وثقته بنفسه واتجاهاته نحو المهنة.
- ❖ **الكفاءة الأدائية:** وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد، وتتضمن المهارات النفسية الحركية وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد سابقا من كفاءات معرفية.
- ❖ **الكفاءات الإنتاجية:** تشير إلى أثر أداء الفرد للكفاءات السابقة في الميدان. (فتحي، 2015، ص693)

#### جدول رقم(03): يوضح أنواع الكفاءات

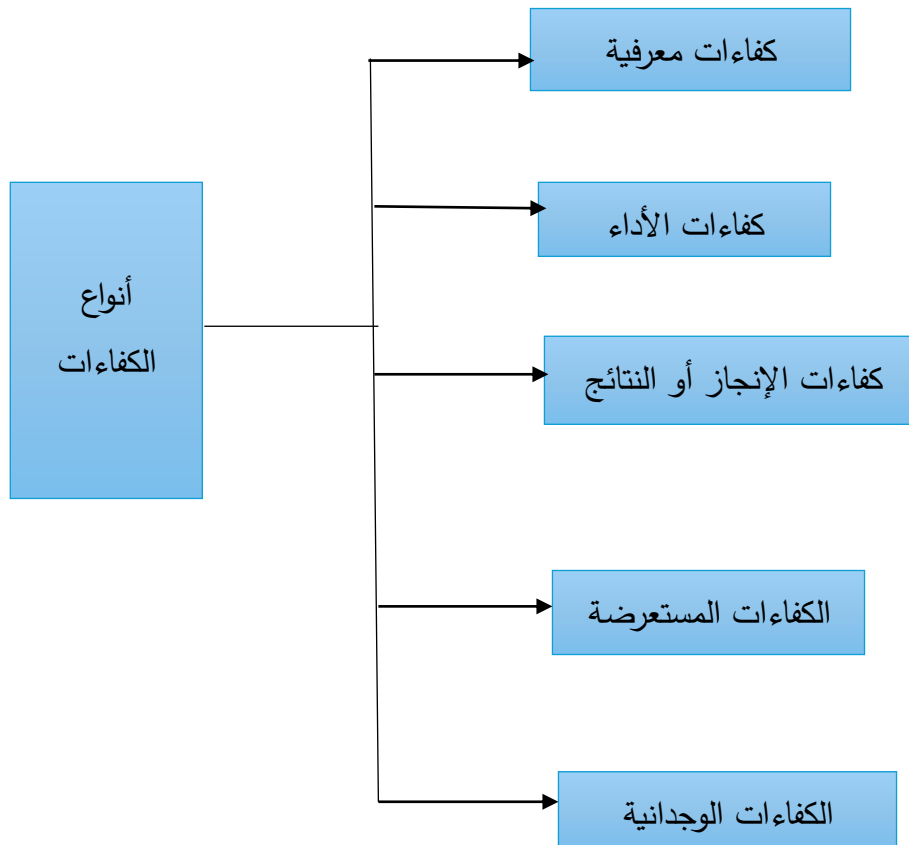
|                    |  |
|--------------------|--|
| الكفاءات المعرفية  | وتتضمن المعلومات والمعارف والقدرات الفعلية الضرورية لأداء الفرد مهمة معينة.  |
| الكفاءات الأدائية  | وتمثل المهارات النفس حركية، خاصة في حقل المواد التكنولوجية والمواد المتصلة بالتكوين البدني والحركي وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد من كفاءات معرفية.              |
| الكفاءات الوجدانية | وتشير الى آراء الفرد واتجاهاته وميوله ومعتقداته وسلوكه الوجداني، وتغطي جوانب كثيرة منها:<br>اتجاهاته نحو المهمة أو المهارة التي عليه إتقانها.<br>ميوله نحو المادة التعليمية. |
| الكفاءات الإنتاجية | وتتعلق الأمر في هذه الكفاءات بالإثراء واتجاهاته في الميدان، أي نجاح المختص في أداء عمله (ليس ما يؤديه فقط، بل ما يترتب عن ما يؤديه)  |

(صيد، 2023، ص44)

- ❖ كفاءات معرفية: تركز على امتلاك المعلومات والحقائق والقدرة على التعلم المستمر.
- ❖ كفاءات الأداء: تشمل القدرة على تطبيق المعرفة وإظهارها السلوك المناسب في المواقف المختلفة.
- ❖ كفاءات الإنجاز أو النتائج: تتعلق بتحقيق الأهداف باستخدام المعرفة والمهارات بفعالية.
- ❖ الكفاءات المستعرضة: ترتبط بقدرة الفرد على توظيف معارفه ومهاراته في مجالات مختلفة.
- ❖ الكفاءات الوجدانية: تعكس القيم والاتجاهات الأخلاقية للفرد ومدى وعيه الذاتي وتقديره لنفسه.

(عطوي، تحريشي، 2018، ص53)

شكل رقم (12): يوضح أنواع الكفاءات

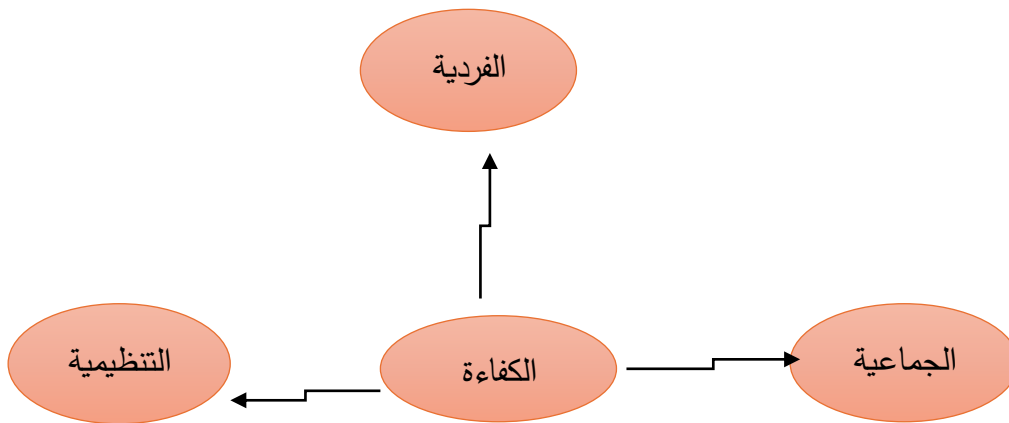


(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

كما يوجد تصنيف آخر لأنواع الكفاءات صنفها إلى ثلاثة أنواع:

- **الكفاءات الفردية:** تعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد ويستخدمها لأداء مهام معينة بكفاءة تعتمد على التعليم، التجربة، التدريب وهي تعكس القدرة على التكيف مع التحديات المختلفة.
- **الكفاءات الجماعية:** تتشكل من خلال التعاون والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يتم دمج المهارات الفردية لتحقيق أهداف مشتركة تشمل هذه الكفاءات تبادل المعرفة والعمل الجماعي الفعال.
- **الكفاءات التنظيمية:** تعرف أيضا بالكفاءات الاستراتيجية، وهي القدرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها، مما يساعدها على تحقيق أهداف طويلة المدى تشمل هذه الكفاءات الابتكار، المعرفة التكنولوجية، والتخطيط الاستراتيجي. (براهيمي وآخرون، 2017، ص104)

شكل رقم (13): يمثل أنواع الكفاءات



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 6-المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية:

تتمثل المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية في العمل من خلال ما يلي:

- الاختيار المهني الجيد للموظفين.
- التخطيط المهني للموظفين ويظهر التخطيط للموظفين فيما يلي:
- تحديد جميع المهام المهنية المطلوبة لتحقيق الأهداف المهنية.

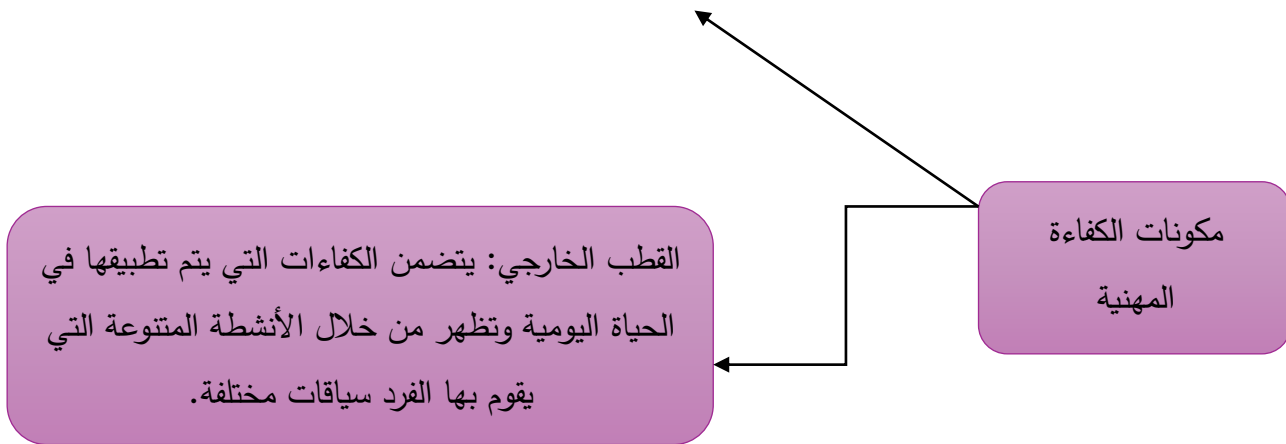
- توصيف وتصنيف المهن والعمل بطرق مختلفة.
- حصر المهارات والقدرات المهنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف المهنية.
- تقييم مستوى الإنجاز المهني ومقارنته بالإنجاز.
- استعمال أسلوب العدل المهني
- مكان العمل الذي تكون به المؤسسة المهنية. (حامد، 2024، ص326)

## 7- مكونات الكفاءة المهنية:

تتكون الكفاءة من أمرين أساسيين:

- **القطب 01:** الكفاءة قدرة كامنة، أي قدرتنا على تكييف أفعالنا وعبارتنا وكلامنا مع سلسلة من الوضعيات كما هو الحال في الكفاءة اللغوية حسب ما وضعها "توم شكي" يجب حصر الكفاءة وتوضيحها كقدرة كامنة لإحداث وتكيف الأفعال
- **القطب 02:** الكفاءة-السلوك: تنظر إليها من حيث المنظور المستوحى من الحاجة إلى تحديد وتوضيح الأهداف من خلال السلوك الناتج عنها.
- **الكفاءة - الوظيفة:** في حالة ما أردنا أن نعطي الكفاءة معناها السلوكي البشري يجب أن توضح الكفاءة بإرجاعها إلى الغاية الاجتماعية التقنية، ما يسمح لنا بتحديد ما من خلال وظيفتها. (غماري، 2022، ص94)

الشكل رقم (14): يوضح الكفاءة المهنية



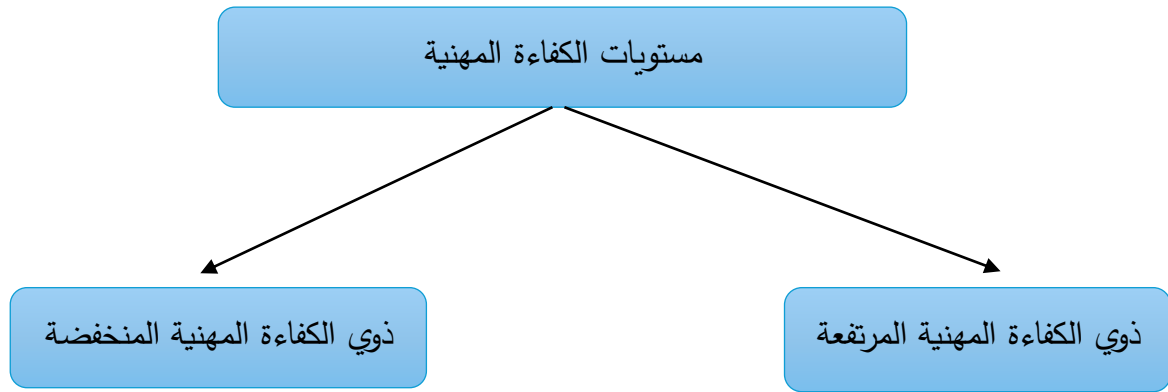
(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 8- مستويات الكفاءة المهنية:

يقسم بندورا الناس حسب ما ورد في دغيش (2017) إلى ذوي كفاءة مهنية عالية وذوي الكفاءة المهنية منخفضة ويتميز كل صنف منهم بميزات خاصة تتمثل في ما يلي:

- **ذوي كفاءة مهنية مرتفعة:** وهم المرشدون اللذين يثقون في قدراتهم ويتجهون نحو المهام الصعبة والخوض في تحديات بدل الخوف من الصعوبات والعواقب، ويميلون إلى وضع أهداف طموحة ويملكون القدرة على التزام القوى لقراراتهم وأهدافهم، يبذلون الكثير من الجهد وعادة ما يسبون الفشل ويتعافون بسرعة من شعورهم بالإحباط بعد الفشل ويقل لديهم الاستسلام.
  - **مهارات وقدرات يسؤون استخدامها نتيجة شكهم في قدراتهم بحيث يميلون إلى تجنب المهارات الصعبة** ويكافحون من أجل الحصول على الحد الأدنى، ويسارعون إلى تجنب مواجهة العقبات والفشل المحيط بهم، ومن الصعب استعادة إحساسهم بانفعالية في أعقاب الفشل الكثير ما يقعون ضحية الاكتئاب والتوتر.
- (أبو عقيل، 2019، ص13-14)

شكل رقم ( 15): يوضح مستويات الكفاءة المهنية:



(من إعداد الطالبين بالاعتماد على عدة مراجع)

يوجد تصنيف آخر لمستويات الكفاءة المهنية يتمثل في ما يلي:

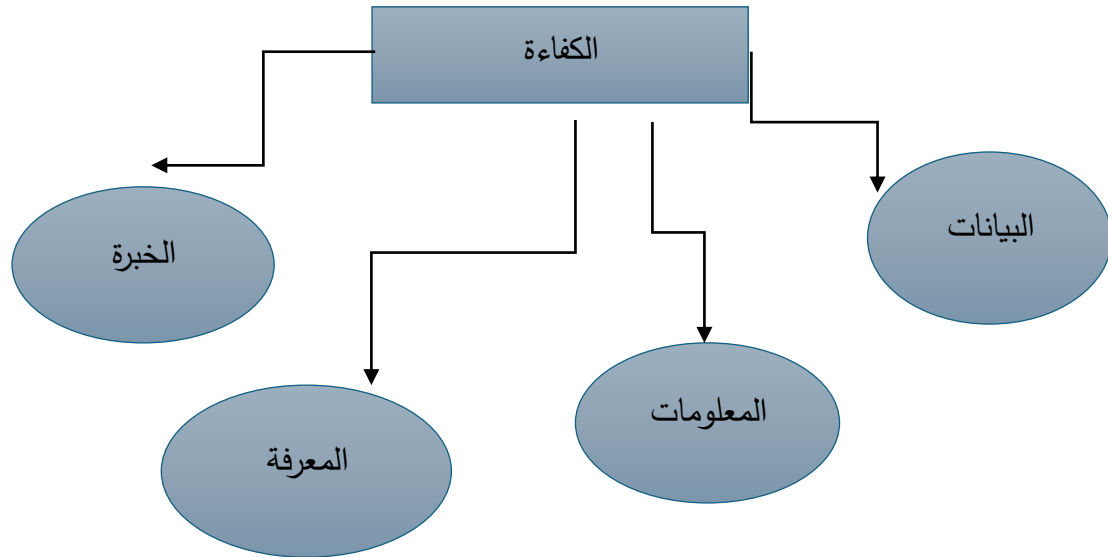
**البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. كما تعتبر موارد وحقائق هام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

**المعلومات:** هي بيانات تمت معالجتها لتكون ذات مصداقية وقابلة للاستخدام لأغراض مختلفة كتنقيح نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

**المعرفة:** تحويل المعلومات إلى أداة لإنجاز مهمة محددة من قبل أشخاص ذوي مهارات فكرية مناسبة.

**الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى القبول من المعارف الفنية. (بن جنو، 2012، ص6-7)

شكل رقم (16): يوضح مستويات الكفاءة المهنية:

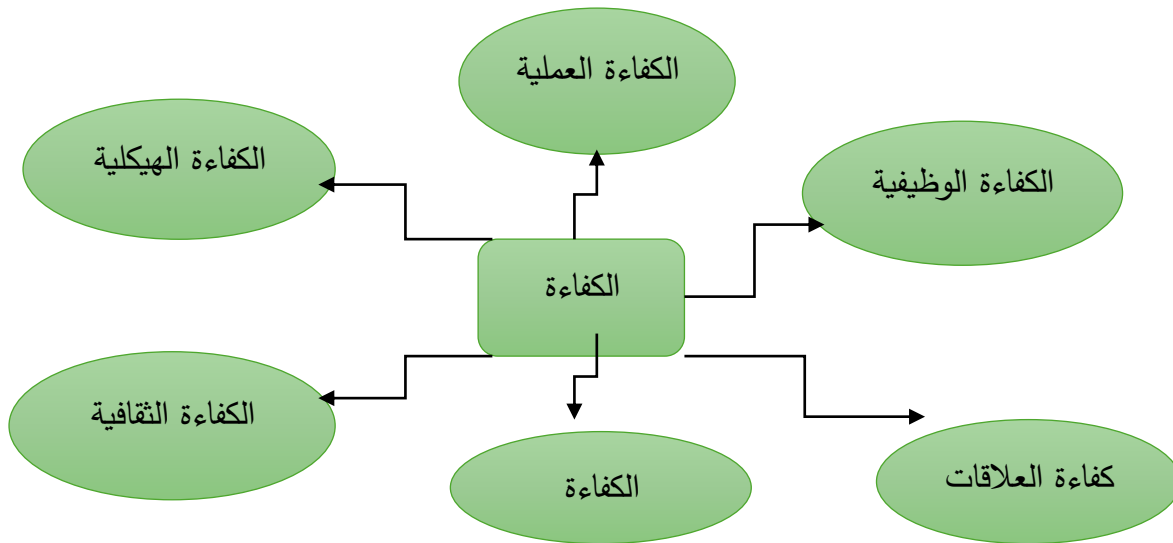


(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

### 9- أبعاد الكفاءة المهنية: تتمثل أبعاد الكفاءة فيما يلي:

- **الكفاءة العملية:** تتمثل في مجموعة من التوجيهات الخاصة بالعامل المدرب على هدف النشاط • والتكنولوجيا الضرورية لإتمامه والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤدات نفسها.
- **الكفاءة الوظيفية:** وهي التوجيهات المتمرن عليها والخاصة بالنشاط وتقنياته لإلمام التنفيذ، والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالعلاقات مع باقي الوحدة كاحترام العمال للقواعد والقوانين، احترام مواعيد العمل.
- **الكفاءة الهيكلية:** هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة داخل المؤسسات الخاصة مثل أنظمة الترقية، البنية الداخلية للمؤسسة.
- **الكفاءة الثقافية:** ترتبط بالمواقف داخل المؤسسات، المبادئ، العادات، القيم، الأهداف والاعتقادات.
- **الكفاءة التسلسلية:** هي مجموعة التوجيهات المرتبطة بالإدارة أو هي العلاقة بين السلطات المقابلة لتسلسل الإداريين كما تعني الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير. (بوراس، 2018، ص131-132)

شكل رقم (17): يوضح أبعاد الكفاءة



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

كما يوجد تصنيف آخر لأبعاد الكفاءة يتمثل فيما يلي:

المعرفة: هي معلومات تمت معالجتها وتنظيمها واستخدامها في اتخاذ قرارات صائبة وبالتالي ناتج عناصر متعددة أهمها البيانات والمعلومات.

المهارة: وهي المعرفة الفنية ويقصد بها بأنها القدرة على التعبئة، المزج، وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة، ويكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يضمن أن تكون فردية أو جماعية.

السلوك: أو الإستعدادات وهو ظاهرة معقدة تتدخل فيها عدة عوامل شعورية ولا شعورية والنظرية المتعلقة بالوراثة والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والمزاجية. (عسلي، بغدالي، 2022، ص111)

## 10- خصائص الكفاءة المهنية:

يسهم في توفير المعارف المتنوعة من أجل تحقيق أهداف معينة أو نشاطات محددة، فالموظف الذي يتميز بالكفاءة ينفذ المهام المترتبة عليه بشكل كامل.



تعد مفهوما مجردا، إذ أن الكفاءة غير مرئية فلا يمكن رؤيتها ولكن من الممكن رؤية الأدوات والوسائل المستعملة في الوصول إلى نتائجها.

الكفاءة مكتسبة فالأفراد يولدون أكفاء لتنفيذ نشاطات محددة ولكن يحصلون على الكفاءة بالاعتماد على التدريب.(الجوراني، الغراوي، 2021، ص172)

أنها تخص الفرد أولا قبل أن تخص المنظمة التي ينتمي إليها.

الكفاءة تنظم للمعرف والمهارات وهي دالة لهدف وغاية معينة.

أنها قابلة للتقويم بحيث يمكن قياس الكفاءة من خلال نوعية العمل المنجز من طرف العامل، نوعية الناتج الذي توصل إليه حتى وإن لم يكن بشكل دقيق. (يعقوب، 2013، ص85)

الكفاءة قابلة للتحويل أي قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى، وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.

الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل، وهو التصور الذي يبقى صحيحا من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية. (كشاط، برياش، 2017، ص303-304)

الكفاءة المهنية نهائية أي يمكن تحديدها من خلال النتائج المترتبة عليها.

الكفاءة المهنية قابلة للملاحظة وبالتالي القياس.

الكفاءة شاملة أي تعتمد على توظيف مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي تسهم في إنجاز عمل ما.

الكفاءة تعمل على إنجاز عمل صحيح في وقت ومكان معين. (عامر، 2023، ص490)

ترتبط بالمدخلات اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات وبالتالي يمكن قياسها عن طريق قياس الفرق بين المخرجات والمدخلات.

ترتبط بالزمن حيث تعمل على إنجاز الأهداف في أقل وقت ممكن.

تعمل على مساهمة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها. (زايد، غزي، 2021، ص57)

وهناك تصنيف آخر لخصائص الكفاءة المهنية حسب (LEPLAT, 1991) تتميز الكفاءات بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

الكفاءة ذات غاية: حيث أنه يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أثناء تنفيذ نشاط معين.

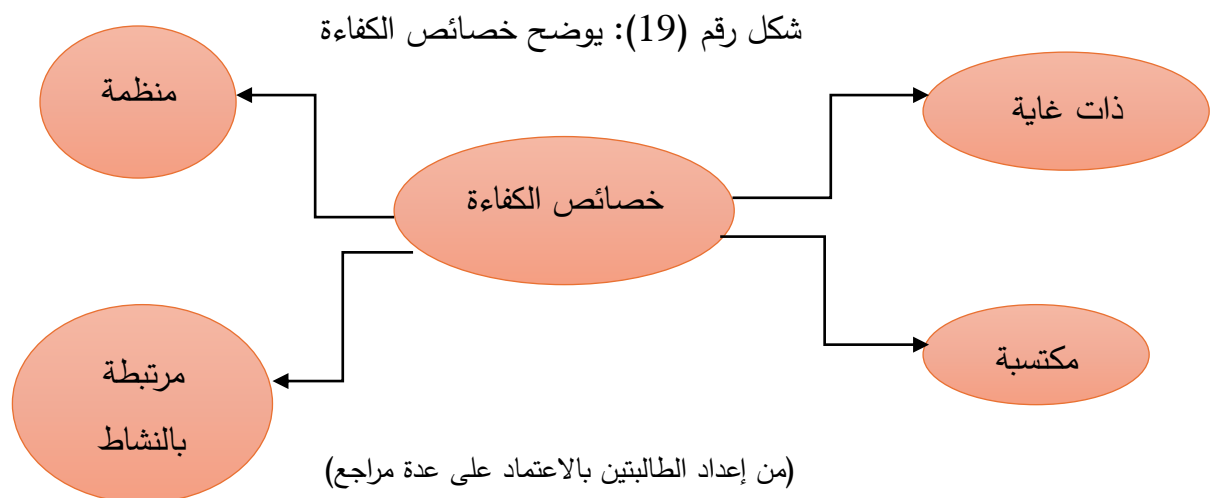
الكفاءة مكتسبة: لا يوجد شخص كفء بالفطرة وإنما يتم اكتساب الكفاءة نتيجة التعلم من خلال عدة طرق.

الكفاءة منظمة: أي تحقيق الأهداف المحددة يتطلب التنسيق الملائم بين موارد الكفاءة.

الكفاءة مرتبطة بالنشاط: لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها (معرفة نظرية، معرفة عملية وسلوكيات)

في تنفيذ الأنشطة، وبمعنى آخر أنه يجب ممارسة الكفاءة بشكل عملي في الواقع الميداني.

(جقيق، عبيدات، 2014، ص130-131)



## 11- العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية:

**11-1 -التكوين:** هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله وذلك بتلقينه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الفعلي ويتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني ويهدف التكوين إلى:

المساعدة في تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.

مواجهة أي تغيير في مناصب العمل.

فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

**11-2-التدريب:** هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا

العمل، من أجل رفع مستوى كفاءاته الإنتاجية والأدائية في المؤسسة، ويهدف التدريب إلى:

العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات الفنية لأداء الأعمال.

- سرعة تنفيذ المهام.

- رفع الكفاءة الإنتاجية والأدائية للعامل.

- ضمان سلامة العامل.

**11-3 التحفيز:** وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أهميته

بأنه:

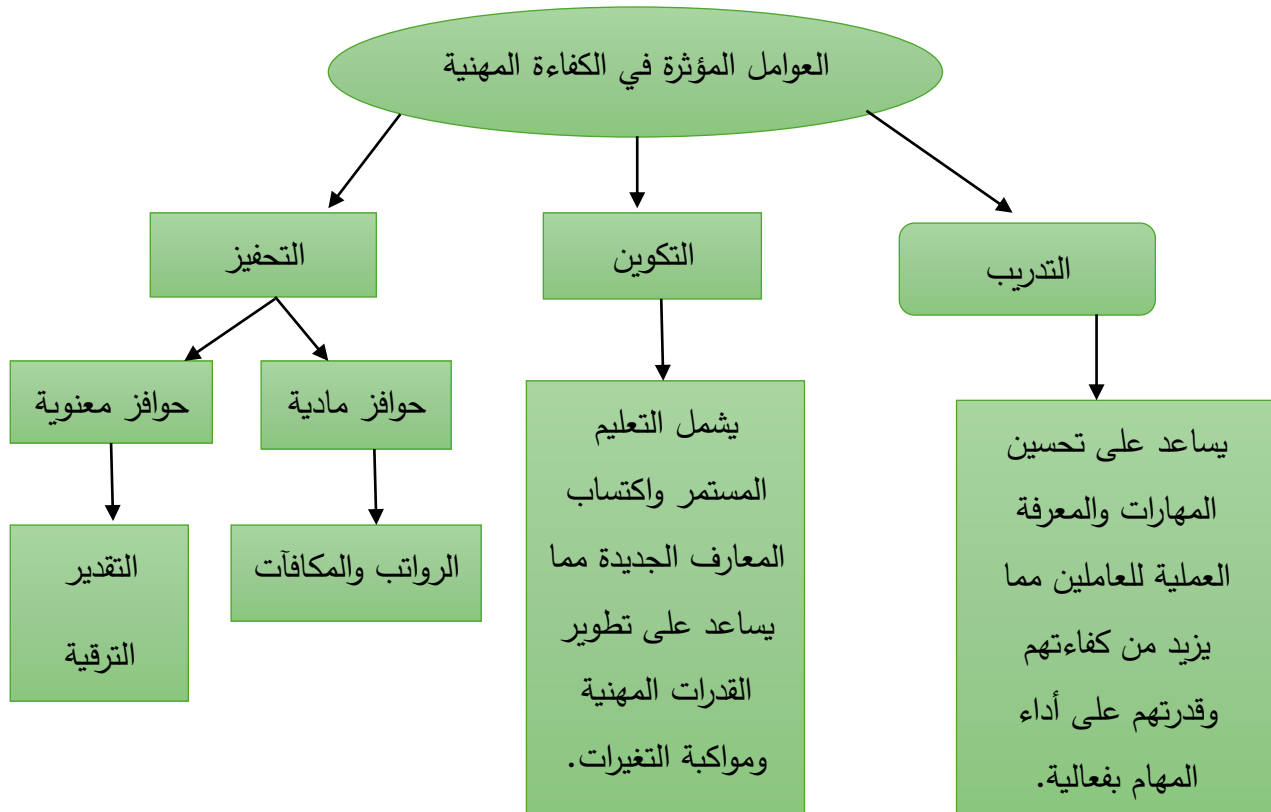
- يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهدا.

تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض

تكاليفه. (دحمان، 2022، ص779-780)

شكل رقم (19): يوضح العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية:



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 12- محددات الكفاءة المهنية:

**12-1- المؤهل العلمي:** يتطلب ممارسة مهنة المحاسبة تكويناً علمياً معيناً يشمل المعرفة النظرية والعملية ويشمل ذلك دراسة تخصصات المحاسبة وعلاقتها بالأنشطة الوظيفية، وفهم قواعد الإفصاح المالي والاطلاع على تقنيات المعلومات والعلوم الإدارية والاحصائية والاقتصادية.

**12-2- التأهيل المهني المستمر:** نظراً لطبيعة المهنة المتغيرة، يجب تطوير مهارات المحاسبين باستمرار لمواكبة التغيرات الحديثة ويتم ذلك عبر التكوين المهني المستمر الذي تدعمه المنظمات المهنية، لضمان

اكتساب المهارات التقنية والكفاءات المطلوبة ويتطلب التأهيل المهني التحديث المستمر للمعرفة من خلال الدورات التدريبية، وحضور المؤتمرات، والمشاركة في ورش العمل، واعتماد أساليب جديدة في الأداء المهني.

**12-3 الخبرة المهنية:** اكتساب المعرفة والمهارات الإجرائية اللازمة لأداء المهام النوعية المميزة التي يقوم بها الخبير في مجال معين، القدرة المتفوقة على استيعاب وتنظيم وتطوير المعلومات من خلال عملية تدريبية متسقة وموضوعية. تراكم المعرفة والمهارات عبر التجارب السابقة مما يعزز قدرة المهني على مواجهة المشاكل الأخلاقية والصراعات المختلفة في العمل. (قيدوش، لعبني، 2022، ص193-192)

### 13- العوامل التي تحدد الكفاءة المهنية للفرد:

#### 13-1 تأثير صاحب المهنة على تابعيه:

- نقل المعرفة والمهارات للآخرين.
- المساهمة في تربية الأفراد وتطويرهم.
- التأثير في ثقافة الآخرين وسلوكهم.
- بناء علاقات مهنية إيجابية.
- التفكير السليم والاستقلالية.

#### 13-2 صفات صاحب المهنة:

الصفات الشخصية: تتمثل في التوازن الانفعالي، الصحة الجسدية، الحيوية، حب الزملاء، الإخلاص، قوة الشخصية، الصبر الذكاء، القدرة على التكيف.

الصفات المهنية: الإلمام بأصول المهنة، ضبط النفس، تنظيم الوقت، الابتكار، تنفيذ القرارات، التقييم السليم.

13-3 سلوك صاحب المهنة:

السلوك يعكس الكفاءة المهنية، وأيضا تقييم الشخص مهنيا يكون بناء على تصرفاته وسلوكه المهني.

(نسيم، 2016، ص30-29)

14- مراحل اكتساب الكفاءة المهنية:

14-1 مرحلة الانطلاق في الحياة المهنية: وفيها يقوم الشباب بالمشاركة في أعمال تطوعية ويقوم فيها بتوظيف وتجنيد كل الكفاءات التي اكتسبها.

14-2 التكوين من خلال الحياة المهنية: وفي هاته المرحلة يقوم طالبي الوظائف بمتابعة بعض التكوينات لإعادة التمتع في سوق العمل وذلك من أجل اكتساب حظوظ أكبر للحصول على عمل.

14-3 مرحلة إعادة التمرس أو الانخراط في الجامعة مرة أخرى: حيث يوجد العديد من العمال الذين يريدون تقييم مكتسباتهم المهنية بالعودة إلى مقاعد الدراسة والتعلم من جديد.

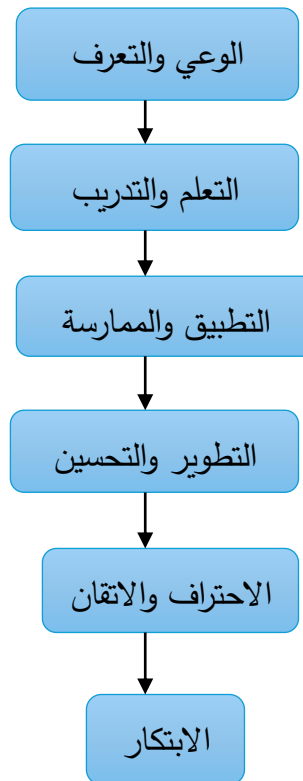
14-4 مرحلة صيانة الكفاءات وتطويرها: ويجسدها الأفراد الذين ينتقلون في المؤسسة من مناصب بسيطة تنفيذية إلى مناصب عليا في الإدارة.

تطوير الكفاءات بالنسبة للأفراد الذين يشغلون مناصب عليا أو في إدارة محلية، ويكون هدف تطوير كفاءاتهم هو الحصول على مناصب أعلى أو في مؤسسات أجنبية ودولية.

تطوير الكفاءات أحيانا يكون سببه إعادة هيكلة المؤسسة وبالتالي يكون الفرد ملزما بتطوير كفاءاته من خلال بعض الميكانيزمات التي يضعها لنفسه أو تضعها المؤسسة.

استعمال الكفاءات بعد الحياة المهنية /التقاعد: أما بالنسبة للأفراد الذين أنهوا نشاطاتهم المهنية الرسمية يكون الهدف من تطوير الكفاءات في هاته المرحلة هو إعادة النشاط في مجالات تخدم المجتمع (مكاتب استشارات، مكونين، جمعيات.... الخ). (المسوس، 2015، ص57)

شكل رقم(20): يوضح مراحل اكتساب الكفاءة المهنية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

### خلاصة:

ومن خلال عرضنا لهذا الفصل المتمثل في الكفاءة المهنية حيث يقوم على أداء المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية من خلال الجمع بين المهارات التقنية والمعرفة والسلوكيات المناسبة يلعب دورا أساسيا في تحسين الإنتاجية وضمان جودة العمل ويتطلب تطويرا مستمرا لمواكبة التغيرات في سوق العمل.





تمهيد

- 1 . مجالات الدراسة
  - 2 . المنهج المستخدم في الدراسة
  - 3 . الدراسة الاستطلاعية
  - 4 . مجتمع وعينة الدراسة
  - 5 . أدوات جمع البيانات
  - 6 . الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
  - 7 . أساليب المعالجة الإحصائية
- خلاصة.

### تمهيد:

بعد تعرضنا في الجانب النظري لمفهوم جودة الحياة الوظيفية وكذا الكفاءة المهنية من خلال وقوفنا عند أبرز المحطات في الدراسات النظرية، حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على منهجية الدراسة من خلال التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة وذلك من خلال مجال الدراسة والمنهج المستخدم، مجتمع الدراسة والأداة المستخدمة في جمع البيانات الميدانية والطرق التي تم استخدامها للتأكد من صدق الأداة وثباتها وكيفية تطبيقها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا دقيقا لأفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغيراتها إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

## 1- مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني: أجريت دراستنا بجامعة أكلي محند أولحاج و التي تقع في شارع دريسي يحيى

بمدينة البويرة، و تبعد حوالي 5 كم جنوب غرب وسط المدينة.

1-2 المجال الزمني: بدأنا دراستنا من 8 ديسمبر 2024 الى 19 ماي 2025.

1-3 المجال البشري: تحتوي جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة على 500 أستاذ جامعي .

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج الوصفي يعرف بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

(المشهداني، 2019، ص126)

ويمكن تعريفه أيضا بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (الساكني، 2016، ص14)

وموضوع دراستنا الحالية يتمحور حول جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي حيث اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقوم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا كما تحدث في الواقع وذلك من أجل تفسيرها تفسيراً واقعياً تبعاً للحقائق المتوفرة ، كما يساعدنا في معرفة درجة ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض فالمنهج الوصفي يستعمل في دراسة العلاقة ما بين المتغيرات سواء كان متغيرين أو أكثر.

### 3 - الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية مرحلة أساسية في أي بحث أو دراسة حيث تمثل خطوة تمهيدية هامة نحو التعمق في الموضوع، فهي تساعد الباحث على تكوين تصور أولي حول مختلف جوانب جمع البيانات الأولية التي تسهم في صياغة الإطار النظري و اعداد الأدوات المناسبة فهي أساس المرحلة التحضيرية من البحث ,كما يمكننا من التعرف على الصعوبات التي قد تعترضنا لنتقدها في الدراسة الأساسية, وكذا التعرف على حالات الدراسة و انتقاء الحالات في ضوء الخصائص التي تم تعيينها. (شادي، 2017، ص203)

اذ تعتبر بمثابة الأساس الجوهرى لبناء البحث كله و هي خطوة أساسية مهمة في البحث العلمي اذ من خلالها يتسنى للباحث تجربة و سائل البحث للتأكد من سلامتها و وضوحها، فهي تضبط الدراسة من بدايتها الى نهايتها كما انها توفر للباحث فرصة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجهه في الواقع و هو يعالج الظاهرة. و من بين أهداف الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- ممارسة تطبيق الاختبارات وتحديد صعوبات التطبيق و محاولة حلها.
- عمل ملاحظات بشأن التأكد من مناسبة محتويات هذه الاختبارات لمستوى أفراد عينة البحث، و كذلك مناسبة الوقت المحدد لكل منها .
- يمكن تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت. (سيد سليمان، 2014، ص 96-97)

وقد أجرينا دراستنا الاستطلاعية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، تأسست سنة 2005 باعتبارها مركزا جامعيًا تابعًا لجامعة بومرداس ، ثم أصبحت جامعة بصفة رسمية بتاريخ 4 يونيو 2012 ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالاستقلال المالي وتقدم خدمات وأنشطة التعليم المتنوعة وتضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، كلية الأدب واللغات الأجنبية ،كلية الحقوق و العلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.

### 3-1 التنظيم العام للجامعة:

المستوى الأعلى:

مجلس الإدارة: هو أعلى سلطة إدارية في الجامعة، يُشرف على السياسات العامة والتوجيهات الكبرى.

-الإدارة المركزية:

مدير الجامعة: هو المسؤول التنفيذي الأول، يتبع له مباشرة عدّة نيابات كل منها متخصصة في مجال معين.

### 3-2 النيابات التابعة لمدير الجامعة:

#### 2-1 نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف: مسؤولة عن جمع وتحليل البيانات والتخطيط المستقبلي.

- مصلحة التوجيه والإعلام: توفر الإرشاد والمعلومات للطلبة والطاقم.

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة: تهتم بالبنية التحتية وتجهيزات الجامعة.

#### 2-2 نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية، التعاون، والاتصال، والتنشيط العلمي:

- مصلحة التبادل بين الجامعات والتعاون: تهتم بالشراكات الدولية وتبادل الأساتذة والطلبة.

- مصلحة التنشيط والتظاهرات العلمية: تنظم الندوات، المؤتمرات، والمعارض الأكاديمية.

#### 2-3 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:

- مصلحة التكوين المتواصل: تعنى بتكوينات إضافية وتكميلية للطلبة والأساتذة.

- مصلحة الشهادات والمعادلات (زرقاء وأكاديمية): تُعنى بإصدار الشهادات ومعادلة الشهادات

الأجنبية.

-مصلحة التعليم والتدريب والتقييم: تهتم بمراقبة جودة التكوين والتقييم.

#### 2-4 نيابة مديرية الجامعة للتكوين في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وما بعد

التدرج:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل والتخصص: تُعنى بتكوينات الدكتوراه وما بعدها.
  - مصلحة التأهيل الجامعي: تُعنى بإجراءات التأهيل الجامعي للأساتذة.
  - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه: تتبع سير الأبحاث وتشجع على نشرها واستثمارها.
- 3-3 أجهزة الدعم المشتركة:

1-3-3 المكتبة المركزية للجامعة: تقع تحت إشراف الإدارات، وتديرها عدة مصالح:

- مصلحة الاقتناء: شراء الكتب والمراجع.
- مصلحة المعالجة: تنظيم وفهرسة المواد.
- مصلحة البحث البيبليوغرافي: تسهيل البحث العلمي للطلبة والباحثين.
- مصلحة التوجيه: توجيه المستفيدين لاستعمال خدمات المكتبة.

4-3 المجلس العلمي:

جهة استشارية وعلمية تراقب المحتوى الأكاديمي والتكوينات وتضمن الجودة والمعايير.

عينة الدراسة الاستطلاعية: لحساب عينة الدراسة الاستطلاعية تم تطبيق المعادلة التالية:

$$\frac{500 \times 10}{100} = 50$$

حيث تم توزيع 50 استبيان و استرجعنا 45 استبيان، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة.

توزيع أفراد الدراسة الاستطلاعية حسب البيانات الشخصية:

جدول رقم(04):يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن

| المتغير | الفئة المستهدفة   | العدد | النسبة % |
|---------|-------------------|-------|----------|
| السن    | أقل من 35 سنة     | 8     | 18%      |
|         | من 36 الى 50 سنة  | 32    | 71%      |
|         | من 51 سنة فما فوق | 5     | 11%      |
| المجموع |                   | 45    | 100%     |

يتضح من الجدول رقم (03) أن نسبة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 50 سنة هم الأكثر عددا في الجامعة حيث بلغت نسبتهم 71% ما يعادل 32 مفردة من عدد أفراد العينة البالغ 45 مفردة أما بالنسبة لفئة الأساتذة التي تتراوح أعمارهم أقل من 35 سنة فقد بلغ عددهم 08 مفردات ما يعادل نسبة 18% وهو ما جعل ترتيبهم في الدرجة الثانية، أما فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 51 فما فوق فقد بلغت نسبتهم 11% أي ما يعادل 05 مفردات، وبالتالي تحتل هذه الفئة المرتبة الثالثة.

جدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس

| المتغير | الفئة المستهدفة | العدد | النسبة % |
|---------|-----------------|-------|----------|
| الجنس   | ذكور            | 25    | 56%      |
|         | إناث            | 20    | 44%      |
| المجموع |                 | 45    | 100%     |

يتضح من الجدول رقم (04) أن نسبة الأساتذة الذكور قد بلغت 56% من عدد أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 25 مفردة من إجمالي العينة الكلية والبالغ عددها 45 مفردة، أما بالنسبة للإناث فقد بلغت 44% أي ما يعادل



20 مفردة من الحجم الكلي للعيينة وبالتالي فإن الجامعة يغلب عليها الطابع الذكوري ضمن العينة المدروسة حيث تتجاوز نسبتهم نسبة الإناث ب 12%.

جدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي

| المتغير       | الفئة المستهدفة | العدد | النسبة % |
|---------------|-----------------|-------|----------|
| المؤهل العلمي | ماجستير         | 6     | 13%      |
|               | دكتوراه         | 39    | 87%      |
| المجموع       |                 | 45    | 100%     |

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة المدروسة يحملون شهادة الدكتوراه حيث بلغ عددهم 39 أستاذ وهو ما يمثل نسبة 87% من مجموع العينة، في المقابل نجد أن عدد الاساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير لا يتجاوز 06 أساتذة أي بنسبة 13% فقط وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى أن فئة الأساتذة الجامعيين الخاضعين للدراسة يتمتعون بمستوى علمي عال، حيث أن أغلبهم يحملون شهادة الدكتوراه مما يعكس مؤهلات أكاديمية عالية قد يكون لها تأثير مباشر على مستوى الكفاءة المهنية، كما أن ارتفاع نسبة الحاصلين على الدكتوراه قد يساهم في رفع جودة العملية التعليمية والبحث العلمي داخل المؤسسة الجامعية.

ومن جهة أخرى قلة عدد الحاصلين على شهادة الماجستير قد تعكس توجه المؤسسات الجامعية نحو توظيف أو ترقية الأساتذة من ذوي الشهادات العليا وذلك بما يتماشى مع متطلبات التعليم العالي في الجزائر.

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

| المتغير           | الفئة المستهدفة | العدد | النسبة % |
|-------------------|-----------------|-------|----------|
| الأقدمية في العمل | أقل من 5 سنوات  | 20    | 44%      |
|                   | من 6 الى 15 سنة | 15    | 33%      |
|                   | 16 سنة فما فوق  | 10    | 22%      |
| المجموع           |                 | 45    | 100%     |

يشير الجدول رقم (06) إلى أن أغلب عينة الدراسة تتمثل في الأساتذة الذين نقل أقدميتهم عن 5 سنوات، حيث يمثلون 44% من مجموع العينة أي ما يعادل 20 أستاذ من أصل 45 وهذا يدل على أن نسبة معتبرة من المشاركين هم من فئة الأساتذة الجدد نسبياً، أما الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 6 و 15 سنة فتتضمن 15 أستاذاً أي بنسبة 33% وهي تمثل الفئة المتوسطة من حيث الأقدمية، أما الفئة الأخيرة فهي فئة الأساتذة الذين تفوق أقدميتهم 16 سنة فقد بلغ عددهم 10 أساتذة بنسبة 22% وهذه الفئة تمثل الأساتذة ذوي الأقدمية الطويلة والذين يعتبرون من الفئة التي لديها نظرة أكثر شمولاً وعمقاً نحو الحياة الوظيفية ومقومات الكفاءة المهنية بحكم تراكم التجارب.

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الكلية

| المتغير | الفئة المستهدفة                                | العدد | النسبة % |
|---------|--|-------|----------|
| الكلية  | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية              | 29    | 64%      |
|         | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | 7     | 16%      |
|         | كلية الادب واللغات الأجنبية                    | 3     | 7%       |
|         | كلية الحقوق و العلوم السياسية                  | 6     | 13%      |
| المجموع |  | 45    | 100%     |

يتضح من خلال المعطيات أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث بلغ عددهم 29 أستاذ بنسبة 64% من إجمالي العينة ما يدل على تمثيل كبير لهذه الكلية مقارنة بالكليات الأخرى ويمكن تفسير هذا الارتفاع إما بكبر عدد الأساتذة فيها أو بتجاوب أكبر من طرفهم مع الدراسة. تليها كلية الاقتصاد بـ 7 أساتذة بنسبة 16% ثم كلية بـ 06 أساتذة بنسبة 13%، أما كلية الآداب واللغات فتمثل أقل نسبة مشاركة حيث بلغ عدد الأساتذة بها 3 فقط بنسب.

#### 4- مجتمع وعينة الدراسة:

#### 3-1- المجتمع الأصلي للدراسة: يتكون من جميع مفردات الظاهرة التي يسعى الباحث لدراستها سواء

كانوا أفراداً أو أشياء تتعلق بموضوع البحث، أي كل عنصر يندرج ضمن مجال الدراسة.

(عوينات، 2017، ص 67).

**4 - 2 العينة:** هي جزء تمثيلي من المجتمع الأصلي للدراسة يتم اختياره بطريقة منهجية لإجراء التحليل

والدراسة عليه. (الشهيداني، 2019، ص85) وتمثل هذه العينة نموذجاً يعكس خصائص المجتمع الأصلي وتظهر

سماته العامة، مما يستغني الباحث عن دراسة كافة مفردات المجتمع. (القنيلي، 2019، ص 186 )

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي للدراسة والذي تبلغ مفرداته 450 مفردة وذلك بعد

استثناء عينة الدراسة الاستطلاعية حيث تكونت الدراسة الأساسية من 225 أستاذ جامعي من جامعة أكلي

محد أولحاج بويرة، حيث تم توزيع 225 استبيان في الدراسة الأساسية و استرجعنا 150 استبانة من أصل

225.

• طريقة حساب حجم العينة:

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{مجتمع الدراسة} \times \text{النسبة}}{100}$$

$$x = \frac{450 \times 50}{100} = 225$$

**حجم العينة هو:** 225 أستاذ جامعي في حين أن العينة الفعلية هي 150 حيث تم إحصاء 75 استبيانات

ضائعة.

❖ توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب البيانات الشخصية:

جدول رقم (09): يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

| المتغير | الفئة المستهدفة   | العدد | النسبة % |
|---------|-------------------|-------|----------|
| السن    | أقل من 35 سنة     | 40    | 27%      |
|         | من 36 الى 50 سنة  | 74    | 49%      |
|         | من 51 سنة فما فوق | 36    | 24%      |
| المجموع |                   | 150   | 100%     |

يتضح من خلال الجدول التالي أن الفئة العمرية أقل من 35 سنة تمثل عددا قدره 40 أستاذا وهي فئة شابة في بداية المسار المهني مما قد يؤثر على مستوى خبرتهم وتصوراتهم حول جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية بينما تضم الفئة من 36 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر ب 74 أستاذا أي يمثل 49% وهي فئة في مرحلة الفضاء المهني والخبرة أما الفئة 51 فما فوق تضم 36 أستاذا بنسبة 24 % وتمثل فئة ذات خبرة طويلة. ويتبين من هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة المتوسطة عمرا يليها الفئة الثابتة ، ثم الفئة الكبيرة سنا، وهو توزيع يعكس تنوعا في الخبرات والاجيال داخل الوسط الجامعي.

جدول رقم(10): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس

| المتغير | الفئة المستهدفة | العدد | النسبة % |
|---------|-----------------|-------|----------|
| الجنس   | ذكور            | 84    | 56%      |
|         | إناث            | 66    | 44%      |
| المجموع |                 | 150   | 100%     |

يوضح الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن عدد الذكور بلغ 84 أستاذ أي ما يمثل نسبة

56% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 66 أستاذة أي ما يمثل نسبة 44% من أعمالي عدد

المشاركين في الدراسة بلغ 150 أستاذ جامعيًا.

ونستنتج من هذه المعطيات ان العينة تميل نسبيا إلى التمثيل الكوري إذا يشكل الذكور الأغلبية البسيطة ضمن

مجتمع الدراسة.

جدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي

| المتغير       | الفئة المستهدفة | العدد | النسبة% |
|---------------|-----------------|-------|---------|
| المؤهل العلمي | ماجستير         | 53    | 35%     |
|               | دكتوراه         | 97    | 65%     |
| المجموع       |                 | 150   | 100%    |

يتضح من توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن غالبية المشاركين يحملون شهادة الدكتوراه حيث بلغ

عددهم 97 أستاذ جامعي بنسبة تقدر بـ 65% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة

الماجستير 53 أستاذ جامعي بنسبة 35% ويعكس هذا التوزيع واقع البيئة الأكاديمية التي تتطلب في الغالب

مؤهلات علمية عليا خاصة في مجالات البحث العلمي والتدريس الجامعي.

جدول رقم(12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

| المتغير           | الفئة المستهدفة | العدد | النسبة% |
|-------------------|-----------------|-------|---------|
| الأقدمية في العمل | أقل من 5 سنوات  | 27    | 18%     |
|                   | من 6 الى 15 سنة | 60    | 40%     |
|                   | 16 سنة فما فوق  | 63    | 42%     |
| المجموع           |                 | 150   | 100%    |

تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية أن نسبة 18% منهم تقل خبرتهم عن خمس سنوات أي ما يعادل 27 أستاذًا ، في حين أن 40% منهم تتراوح أقدميتهم بين 6 إلى 15 سنة أي ما يعادل 60 أستاذ أما الفئة الأكبر فكانت من نصيب الأساتذة الذين تفوق أقدميتهم 16 سنة حيث بلغ عددهم 63 أستاذ بنسبة قدرها 42%. يعكس هذا التوزيع حضورا قويا لفئة الأساتذة ذوي الاقدمية العالية داخل العينة كما قد يؤثر ايجابيا على مستوى الكفاءة المهنية المكتسبة بنظر إلى تراكم الخبرات ، كما أن تمثيل فئة الاقدمية المتوسطة بشكل معتبر يشير إلى توازن نسبي في مراحل التطور المهني داخل الهيئة التدريسية.

اما النسبة الضعيفة لفئة الأساتذة الجدد (أقل من 5سنوات) فقد تعكس محدودية التوظيف أو قلة استقرار الأساتذة الجدد في القطاع الجامعي .

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الكلية

| المتغير | الفئة المستهدفة                                  | العدد | النسبة % |
|---------|--|-------|----------|
| الكلية  | كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية               | 50    | 33%      |
|         | كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير | 45    | 30%      |
|         | كلية الأدب و اللغات الأجنبية                     | 25    | 17%      |
|         | كلية الحقوق و العلوم السياسية                    | 30    | 20%      |
|         |  |       |          |
| المجموع |  | 150   | 100%     |

أظهر توزيع العينة حسب متغير الكليات تفاوتاً نسبياً في نسب التمثيل حيث جاءت النسبة الأعلى من نصيب كلية العلوم الاجتماعية بـ 33% ثم تليها كلية الاقتصاد بنسبة 30% وهي نسبة مرتفعة نسبياً أيضاً ما يدل على تمثيل جيد لهذه الفئة في المقابل سجلت كلية الحقوق نسبة 20 % وهي نسبة متوسطة تسهم في تحقيق حد مقبول من التوازن، أما كلية الآداب واللغات فقد شكلت أدنى نسبة تمثيل ضمن العينة بنسبة 17% فقط ما يعكس ضعف تجاوب أو تمثيل نسبي محدود لهذه الفئة.

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

| المتغير        | الفئة المستهدفة      | العدد | النسبة % |
|----------------|----------------------|-------|----------|
| الدرجة العلمية | أستاذ مساعد          | 20    | 12,5%    |
|                | أستاذ محاضر          | 110   | 68,75%   |
|                | أستاذ التعليم العالي | 30    | 18,75%   |
| المجموع        |                      | 150   | 100%     |



بالاعتماد على المعطيات الواردة في جدول توزيع أفراد العينة حسب الرتبة، يتضح أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة "أستاذ محاضر"، حيث بلغ عددهم 110 أستاذًا، أي ما يمثل نسبة 68.75% من إجمالي العينة. يليهم "أساتذة التعليم العالي" بعدد قدره 30 أستاذًا، مشكّلين نسبة 18.75%. أما "الأساتذة المساعدون"، فقد بلغ عددهم 20 فقط، أي بنسبة 12.5%. يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتركز بشكل كبير في رتبة أستاذ محاضر، مما قد يعكس واقع التوزيع الفعلي للرتب داخل المؤسسة محل الدراسة، أو قد يكون مرتبطًا بتوافر هذه الفئة وسهولة الوصول إليها أثناء جمع البيانات.

## 5- أدوات جمع البيانات

### 5-1- الاستبيان: هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن استمارة معينة تحتوي على الأسئلة

المرتبة بأسلوب مناسب بحيث يتم توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. (بلحاج, 2025, ص 43)

ويمكن تعريفه أيضًا بأنه مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون

العينة الخاصة بالبحث. (إبراهيم, 2000, ص 165)

ويحتوي استبيان الدراسة على ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية، والتي تتكون من: (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل،

(الكليات)

**القسم الثاني:** جودة الحياة الوظيفية، والتي تضم 30 عبارة تشمل المؤشرات التالية

- المشاركة في اتخاذ القرار: من العبارة 1 إلى العبارة 10.

- نظام الرواتب: من العبارة 11 إلى العبارة 20.

- بيئة العمل: من العبارة 21 إلى العبارة 30.

**القسم الثالث:** الكفاءة المهنية، ويضم 36 عبارة، من العبارة 31 إلى العبارة 66.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي للإجابة على الاستبيان، والذي يتكون من خمس درجات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

## 6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على عينة قدرت ب 45 أستاذ من أجل حساب الصدق والثبات.

**6 - 1 - 1 - الصدق:** وهو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه، والصدق كالثبات مفهوم مدروس دراسة كبيرة، وتحقيق صدق أداة القياس أكثر أهمية وللصدق عدة أنواع متعددة منها: الصدق الذاتي والصدق الظاهري، الصدق التنبؤي، صدق المحتوى، الصدق التجريبي. (عوض، 2002، ص 167)

**6 - 1 - 2 - صدق المحكمين:** عرضت الصورة الأولية للاستبيان جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية على مجموعة من المحكمين من أساتذة علم النفس وذلك بغرض التحقق من صدق عبارات الاستبيان والاستفادة من آراءهم في مدى شمولية الأسئلة ووضوح فقراتها، وقد تم باقتراحاتهم التي تمثلت في حذف بعض الفقرات المتكررة وتعديل بعضها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تم وضع الاستبيان في صورته النهائية.

### 1.6 . 3 صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم(15) يوضح معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول:

| البعد                    | العبرة   | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|--------------------------|--|-----------------------|---------------|
| المشاركة في اتخاذ القرار | لدي القدرة للتأثير على القرارات التي تمس عملي. | 0.530                 | 0.001         |
|                          | أستطيع المشاركة برأيي في حل مشكلات عملي.       | 0.539                 | 0.01          |
|                          | أستمتع بالعمل المشترك والتعاون مع زملائي       | 0.361                 | 0.015         |
|                          | أقوم بمبادرة تقديم مقترحات لتحسين سير العمل.   | 0.467                 | 0.001         |
|                          |  |                       |               |

|       |       |  |  |
|-------|-------|--|--|
|       |       |  |  |
| 0.001 | 0.475 | تشجعتني ادارة الجامعة على المنافسة الجماعية لتحديد أساليب العمل. |  |
| 0.010 | 0.379 | تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية تتكيف وآراء هيئة التدريس.            |  |
| 0.001 | 0.590 | تسمح الجامعة بإبداء الآراء في سبيل تحقيق تقدم العمل الأكاديمي.   |  |

(مخرجات SPSS)

أظهر تحليل معاملات بيرسون لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار عن نتائج دالة إحصائية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.361 و 0.590 مما يشر إلى وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات ودرجة الكلية للبعد , وقد جاءت العبارة "تسمح الجامعة بآراء بدء الآراء في سبيل تحقيق تقدم العمل الأكاديمي" في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط بلغ 0.590 ودلالة أقل من 0.001 مما يدل على أن حرية التعبير عن الرأي تعد من أبرز مظاهر المشاركة المهنية في السياق الأكاديمي, في الحين ساهمت الفقرات المتعلقة بالتعاون والعمل الجماعي بدرجة أقل, تعكس هذه النتائج شمولية الفقرات في تغطية الجوانب المختلفة للمشاركة المهنية مما يعزز من موثوقية أداة القياس في تمثيل هذا البعد ضمن الإطار العام للدراسة.

جدول رقم(16) يوضح معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني:

| البعد      | العبارة   | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
|------------|---|--------------|---------------|
| بيئة العمل | بيئة العمل داخل الجامعة آمنة.                         | 0.644        | 0.001         |
|            | تراعي إدارة الجامعة الظروف الشخصية للأساتذة في أدائهم | 0.338        | 0.023         |

|       |       |   |  |
|-------|-------|---|--|
|       |       | لعملهم.   |  |
| 0.005 | 0.412 | تسود علاقة الاحترام<br>بيني وبين مسؤولي<br>المباشر. |  |
| 0.009 | 0.384 | أشعر بالرضا عن<br>الانجاز الذي أحققه في<br>عملي .   |  |
| 0.009 | 0.381 | لدى أعضاء فريق<br>عملي خبرات مختلفة<br>ومتكاملة.    |  |

(مخرجات SPSS)

تشير النتائج الي أن جمع فقرات بعد بيئة العمل ترتبط بشك دال إحصائيا بالدرجة الكلية للبعد حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين 0,338 و 0.644 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل فقرة والبعد الكلي أي أنه كلما ارتفعت استجابات المبحوثين على الفقرة ارتفعت أيضا الدرجة الكلية للبعد مما يعزز من صدق الفقرة، والفقرة التي تنص على أن " بيئة العمل داخل الجامعة آمنة" أظهرت أعلى قيمة لمعامل ارتباط 0.644 مستوى الدلالة 0.001 ما يشير إلى ارتباط قوي نسبيا ودال إحصائيا، بينما كانت فقرة " تراعي ادارة الجامعة الظروف الشخصية للأساتذة" أقل ارتباطا ولكن بقية دالة إحصائيا حيث تبرز هذه النتائج فعلية الفقرات في قياس أبعاد متعددة من بيئة العمل مثل أمن الوظيفي مما يعزز من صلاحية المقياس المستخدم في هذه الدراسة.

جدول رقم (17) يوضح معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث.

| البعد        | العبرة   | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------|--|--------------|---------------|
| نظام الرواتب | الراتب الذي أنقاضه<br>كافي لسد متطلبات<br>حياتي اليومية. | 0.396        | 0,007         |

|       |       |  |
|-------|-------|--|
| 0,004 | 0.419 | أحصل على راتب جيد<br>نظير مهامي الوظيفية.  |
| 0,032 | 0.321 | تعمل الجامعة على منح<br>التعويض المناسب<br>خلال تأديتي لأي عمل<br>إضافي خارج الساعات<br>الرسمية. |
| 0,005 | 0,508 | أشعر بالثقة التامة بأن<br>الرواتب مهما تأخرت<br>فان ن الالتزام بدفعها<br>مضمون حتما.             |
| 0,001 | 0,491 | نظام الرواتب في<br>الجامعة يخضع للقانون<br>الأساسي.  |
| 0,007 | 0,395 | أفهم بشكل تام نظام<br>الرواتب في جامعتي.   |

(مخرجات SPSS)

كشف تحليل معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد نظام الرواتب عن نتائج إيجابية ودالة إحصائية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0,321 و 0,508 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي مقبول بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد , وقد جاءت الفقرة " أشعر بالثقة التامة بأن الرواتب مهما تأخرت فان الالتزام بدفعها مضمون حتما " بالأعلى ارتباط 0,508 , تليها فقرة "نظام الرواتب في الجامعة يخضع للقانون الأساسي " بمعامل 0,491 ما يعكس أهمية الثقة والشفافية القانونية في نظام الرواتب.

الشكل رقم(18): يوضح معامل ارتباط بيرسون لفقرات المتغير الثاني

| المتغير         | رقم<br>العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| الكفاءة المهنية | 01              | 0,05           | 0,05          |
|                 | 02              | 0,588          | 0,05          |
|                 | 03              | 0,588          | 0,05          |
|                 | 04              | 0,613          | 0,01          |
|                 | 05              | 0,584          | 0,01          |
|                 | 06              | 0,662          | 0,01          |
|                 | 07              | 0,362          | 0,05          |
|                 | 08              | 0,378          | 0,05          |
|                 | 09              | 0,302          | 0,05          |
|                 | 10              | 0,450          | 0,01          |
|                 | 11              | 0,415          | 0,01          |
|                 | 12              | 0,430          | 0,01          |
|                 | 13              | 0,349          | 0,05          |
|                 | 14              | 0,390          | 0,01          |
|                 | 15              | 0,398          | 0,01          |
|                 | 16              | 0,476          | 0,01          |

|      |       |    |
|------|-------|----|
| 0,01 | 0,431 | 17 |
| 0,05 | 0,305 | 18 |
| 0,05 | 0,327 | 19 |

(مخرجات SPSS)

ظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الكفاءة المهنية) والمجموع الكلي لهذا المحور وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية، مما يدل على اتساق داخلي قوي للأداة. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.302 و 0.778، وهي جميعها دالة عند مستويات معنوية إما 0.01 أو 0.05، مما يشير إلى تجانس الفقرات وقياسها لنفس البعد النظري.

سجلت الفقرة (8) أعلى ارتباط بمعدل قدره 0,378 تليها الفقرة (6) مما يدل على قوة مساهمتهما في قياس الكفاءة المهنية. أما أدنى ارتباط فقد سُجل في الفقرة (9) بمعامل قدره ، إلا أنها بقيت دالة إحصائية، ما يجعلها مقبولة ضمن حدود القياس النفسي.

توزع الدلالة الإحصائية للفقرات أظهر أن معظم الفقرات دالة عند مستوى ، وهو ما يُعتبر مؤشراً إيجابياً على قوة العلاقة الإحصائية مع المحور الكلي. أما بعض الفقرات مثل (18 و 19) فكانت دالة عند مستوى ، لكنها ما تزال مقبولة ومهمة في البناء العام للمقياس.

## 6-2 الثبات: يقصد به الاتساق في النتائج و يعتبر الاختبار ثابت اذا حصل منه على النتائج نفسها لدى

إعادة تطبيقية على الأفراد أنفسهم و في ظل الظروف نفسها .(المحروقي ,مصطفى,2012,ص25)

يعني بالثبات ان هذا المقياس ثابت بمعنى انه يقوم بقياس نفس الشيء بحيث لا تختلف الإجابة باختلاف القائم بالمقابلة, أيضا يعطي المبحوث نفس الإجابة اذا وجه له نفس السؤال اكثر من مرة في ظروف مشابهة.(عابد,2016,ص14)

6-2-1 ثبات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم(19): يوضح ثبات الاستبيان حسب مقياس ألفا كرونباخ

| حجم العينة | ألفا كرونباخ | المتغيرات            |
|------------|--------------|----------------------|
| 45         | 0,678        | جودة الحياة الوظيفية |
| 45         | 0,720        | الكفاءة المهنية      |

(مخرجات SPSS)

6-2-2 معامل الثبات وفق التجزئة النصفية:

جدول (20): يوضح معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية

|                             |                |              |       |
|-----------------------------|----------------|--------------|-------|
| ألفا كرونباخ                | الجزء 01       | القيمة       | 0,700 |
|                             |                | عدد العبارات | 33    |
|                             | الجزء 02       | القيمة       | 0,513 |
|                             |                | عدد العبارات | 33    |
|                             | مجموع العبارات |              | 66    |
| معامل الارتباط بين الجزئين  |                |              | 0,824 |
| معامل سبيرمان براون         | طول متساوي     |              | 0,904 |
|                             | طول غير متساوي |              | 0,904 |
| معامل جتمان للتجزئة النصفية |                |              | 0,892 |

(مخرجات SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أداة الدراسة قد أظهرت درجة مقبولة الى جيدة من الثبات ,حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha) للقسم الأول من الأداة وهو ما يعد ضمن الحدود المقبولة في الدراسات بينما كانت القيمة في القسم الثاني أقل وبلغت 0,513 مما يشير الى وجود ضعف نسبي في الاتساق الداخلي لبعض فقرات هذا الجزء، ويلاحظ أن العدد الإجمالي للفقرات بلغ 66 فقرة موزعة بالتساوي بين القسمين كما بينت نتائج معامل الارتباط بين النموذجين Correlation Between forins قيمة مرتفعة بلغت 0,824 مما



يعكس وجود علاقة قوية بين جزأي الأداة وبلغ معامل سبيرمان براون (Spearman Brown coefficient)

0,904 سواء في حال تساوي الطول أو عدمه وهو مؤشر إيجابي يدل على مستوى عال من الاتساق

،بالإضافة إلى ذلك سجل معامل (Guttman) للتجزئة النصفية قيمة مرتفعة بلغت 0,892 مما يعزز من

موثوقية الأداة، وبناء على ما سبق يمكن الاستنتاج بأن أداة القياس تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

## 7- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب وهي كالتالي:

- ألفا كرونباخ.
- الاتساق الداخلي.
- التجزئة النصفية.
- معامل الارتباط بيرسون.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- التكرارات.

خلاصة:

يعد الفصل المنهجي من الفصول الأساسية في أي دراسة علمية حيث يحدد الإطار العام الذي تسير عليه الدراسة ميدانياً، ويتضمن توضيحاً لمنهج البحث المعتمد وأسباب اختياره ونوع الدراسة بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة وأسلوب اختيارها، مع وصف أدوات جمع البيانات كما يضمن الفصل أساليب الإحصائية لتحليل البيانات بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بدقة وموضوعية.



- تمهيد
- تحليل النتائج لمتغيرات الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة.
- عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
- استنتاج عام.

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال استبيان الدراسة، والتي تتمحور حول العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي. حيث يتناول هذا الفصل تحليل استجابات أفراد العينة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري كما يشمل تفسير نتائج الفرضيات المطروحة وصولاً إلى استنتاج أهم النتائج التي تسهم في توضيح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى الأساتذة الجامعيين.

# 1. تحليل النتائج لمتغيرات الدراسة:

## 1-1 متغير جودة الحياة الوظيفية:

جدول رقم (21): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

| الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | العبارات                 |
|----------------------|--------------------|--------------------------|
| 0.96                 | 3.98               | 01                       |
| 0.90                 | 3.90               | 02                       |
| 0.86                 | 4.09               | 03                       |
| 1.01                 | 3.86               | 04                       |
| 0.98                 | 3.64               | 05                       |
| 1.03                 | 3.74               | 06                       |
| 1.10                 | 2.82               | 07                       |
| 0.97                 | 3.71               | المشاركة في اتخاذ القرار |

(مخرجات spss)

يحتوي الجدول المقدم على بيانات إحصائية لسبعة متغيرات حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير. نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للمتغير الثالث (4.09) مما يدل على أن هذا المتغير سجل أعلى مستوى مقارنة ببقية المتغيرات، يليه المتغير الأول (3.98) ثم المتغير الثاني (3.90) من جهة أخرى، كان أقل متوسط حسابي للمتغير السابع (2.88) ما يشير إلى ضعف نسبي في هذا الجانب. بالنسبة للانحراف المعياري الذي يقيس مدى تشتت القيم حول المتوسط فقد تتراوح بين 0.85 و 1.03 مما يعكس تبايناً متوسطاً في آراء أو نتائج المشاركين. أعلى انحراف معياري سجل عند المتغير السادس (1.03) ما يدل على وجود تفاوت كبير في التقييمات الخاصة بهذا المتغير، بينما كان أقل انحراف معياري في المتغير الثاني (0.90) مما يشير إلى تجانس أكبر في الآراء حوله.

المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3.71 مع انحراف معياري عام قدره 0.97 ما يعكس تقييماً عاماً جيداً للمتغيرات المدروسة مع مستوى تباين متوسط. يمكن استنتاج أن النتائج تشير إلى وجود رضا عام جيد حول المتغيرات مع ضرورة الانتباه لبعض الجوانب التي ظهر فيها تراجع نسبي خاصة المتغير السابع.

جدول رقم (22): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء نظام الرواتب

| العبارات     | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية |
|--------------|--------------------|----------------------|
| 01           | 3.30               | 1.04                 |
| 02           | 3                  | 1.13                 |
| 03           | 3.08               | 1.18                 |
| 04           | 3.18               | 1.26                 |
| 05           | 3.42               | 1.21                 |
| 06           | 3.40               | 1.26                 |
| نظام الرواتب | 3.23               | 1.18                 |

(مخرجات spss)

الجدول المعروض يمثل تحليلاً إحصائياً لستة متغيرات تتعلق بنظام الرواتب، حيث يتضمن كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة. من خلال القيم، نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان في العبارة السادسة (3.50)، تليها العبارة السابعة (3.43)، ما يعكس تقييماً إيجابياً نسبياً لهذه الجوانب من نظام الرواتب وربما يدل ذلك على رضا مقبول من طرف الموظفين في تلك النقاط. أما أقل متوسط حسابي فكان في العبارة الثانية (3.00) ما يشير إلى أن هذا الجانب قد يكون محل تحفظ أو عدم رضا نسبي من قبل المستجوبين وقد يحتاج إلى مراجعة أو تحسين، أما بالنسبة للانحراف المعياري الذي يعكس مدى تباين آراء المشاركين فقد تراوح (1.18) كأدنى قيمة عند العبارة الأولى ويشير ذلك إلى وجود بعض التفاوت في الآراء خاصة عند العبارة السابعة ما قد يدل على اختلاف في فهم أو تقييم هذا الجانب من نظام الرواتب.

جدول رقم (23): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء بيئة العمل

| العبارات   | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية |
|------------|--------------------|----------------------|
| 01         | 3.33               | 1.30                 |
| 02         | 3.12               | 1.18                 |
| 03         | 3.44               | 1.02                 |
| 04         | 3.23               | 1.19                 |
| 05         | 3.61               | 1.04                 |
| بيئة العمل | 3.34               | 1.14                 |

يعرض الجدول نتائج تحليل إحصائي لمتغيرات مرتبطة ببيئة العمل حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخمسة. نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان في العبارة الخامسة (3.61) ما يشير إلى تقييم إيجابي نسبياً في هذا الجانب من بيئة العمل مما قد يعكس رضا الموظفين عنه. تليها العبارة الأولى بمتوسط قدره (3.33) ثم العبارة الرابعة (3.23) في المقابل سجلت العبارة الثانية أعلى أدنى متوسط (3.12) مما يدل على وجود نوع من التحفظ.

أما بالنسبة للانحراف المعياري الذي يقيس مدى تشتت الآراء فقد تراوح بين (1.04) كأقل قيمة عند العبارة الخامسة مما يدل على تقارب وجهات نظر الموظفين بخصوص هذا الجانب (1.30) كأعلى قيمة في العبارة الأولى ما يشير إلى تفاوت واضح في تقييمات الموظفين حوله.

#### 1-2 متغير الكفاءة المهنية:

جدول رقم (24): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الكفاءة المهنية

| العبارة | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية |
|---------|--------------------|----------------------|
| 01      | 3.60               | 1.07                 |
| 02      | 3.39               | 1.09                 |
| 03      | 3.31               | 1.07                 |
| 04      | 3.07               | 1.28                 |
| 05      | 3.20               | 1.09                 |
| 06      | 3.30               | 1.16                 |
| 07      | 3.70               | 1.14                 |
| 08      | 3.29               | 0.97                 |
| 09      | 3.87               | 3.46                 |
| 10      | 3.74               | 1.09                 |
| 11      | 3.57               | 1.12                 |
| 12      | 3.50               | 4.26                 |
| 13      | 3.66               | 1.02                 |
| 14      | 3.61               | 1.17                 |
| 15      | 3.77               | 1.03                 |
| 16      | 3.82               | 1.07                 |



|                 |      |      |
|-----------------|------|------|
| 17              | 3.64 | 1.10 |
| 18              | 3.90 | 0.99 |
| 19              | 3.31 | 1.06 |
| الكفاءة المهنية | 3.53 | 1.38 |

(مخرجات spss)

يوضح الجدول النتائج الإحصائية الخاصة بمقياس الكفاءة المهنية، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعشرين عبارة تقيس مختلف أبعاد هذه الكفاءة. يتراوح المتوسط الحسابي للإجابات بين (3.07) و (3.90) ما يشير إلى مستوى الكفاءة المهنية المدرك من طرف الأفراد يتراوح بين المتوسط والمرتفع وهو مؤشر ايجابي يعكس وجود درجة معتبرة من الاتفاق على توفر مظاهر الكفاءة المهنية في سلوكياتهم أو في البيئة محل الدراسة. من جهة أخرى يلاحظ أن الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.97) و (4.26) ما يدل على تفاوت واضح في درجة الاتفاق حول بعض العبارات خاصة بعض القيم المرتفعة مثل (3.46 و 4.26) تعكس تشتتاً كبيراً في الآراء مما قد يشير إلى إما اختلافات فردية في الفهم أو تجارب متباينة بين المشاركين. أما القيم المنخفضة للانحراف المعياري مثل (0.97 و 1.02) فتدل على تقارب في الاستجابات وتجانس نسبي في تقييم الكفاءة المهنية لبعض الأبعاد.

## 2. اختبار فرضيات الدراسة:

### 1-2 الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي

جدول رقم (25): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية العامة

| المتغيرات                               | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|---|-----------------------|---------------|
| جودة الحياة الوظيفية<br>الكفاءة المهنية | 0.350                 | <0.001        |

(مخرجات spss)

يشير معامل الارتباط البالغ (0.350) بين متغيري جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية إلى وجود علاقة طردية ضعيفة القوة أي أن تحسن جودة الحياة الوظيفية يرتبط بشكل واضح بتحسين مستوى الكفاءة المهنية،

ويعتبر هذا الارتباط دالا احصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.001 <$ ) ما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست ناتجة عن الصدفة بل تعكس علاقة حقيقية في الواقع العملي، ويمكن تفسير ذلك بأن تمتع الأستاذ الجامعي بجودة حياة وظيفية من حيث التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ينعكس بشكل إيجابي على دافعيته ورضاه الوظيفي وبالتالي على كفاءته المهنية.

جدول رقم (26): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الأولى

| المتغيرات                                   | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|---|-----------------------|---------------|
| المشاركة في اتخاذ القرار<br>الكفاءة المهنية | 0.310                 | $0.001 <$     |

(مخرجات spss)

يشير معامل الارتباط البالغ (0.310) بين متغيري المشاركة في اتخاذ القرار والكفاءة المهنية إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين أي أنه كلما زادت درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار زادت كفاءتهم المهنية بشكل نسبي ويعزز ذلك مستوى الدلالة ( $0.001 <$ ) مما يدل على أن العلاقة الإحصائية بين المتغيرين دالة إحصائيا بدرجة عالية من الثقة (أقل من 0.05 حتى 0.01) وبالتالي فإن احتمال أن تكون هذه العلاقة قد ظهرت بمحض الصدفة هو احتمال ضعيف جدا، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اشراك الأفراد في صنع القرار داخل بيئة العمل ينعكس ايجابيا على شعورهم بالمسؤولية والانتماء مما يحفزهم على تحسين أدائهم المهني وتطوير مهاراتهم.

جدول رقم (27): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثانية

| المتغير                         | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---------------------------------|----------------|---------------|
| نظام الرواتب<br>الكفاءة المهنية | 0.183          | $0.001 <$     |

(مخرجات spss)

يشير معامل الارتباط البالغ (0.183) بين متغيري نظام الرواتب والكفاءة المهنية إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، أي أن تحسين نظام الرواتب يرتبط بزيادة محدودة في مستوى الكفاءة المهنية ورغم ضعف قوة العلاقة فإن مستوى الدلالة (0.001) يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية أي أنها ليست ناتجة من الصدفة بل تعكس ارتباطاً حقيقياً ضمن العينة المدروسة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نظام الرواتب قد يلعب دوراً هاماً في تحفيز الأستاذ الجامعي.

جدول رقم (28): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الثالثة

| المتغيرات                        | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|---------------|
| بيئة العمل<br>الكفاءة<br>المهنية | 0.261          | <0.001        |

(مخرجات spss)

يشير معامل الارتباط البالغ (0.261) بين متغيري بيئة العمل والكفاءة المهنية إلى وجود علاقة طردية ضعيفة القوة ما يعني أن تحسين بيئة العمل يساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الأفراد، ومستوى الدلالة (<0.001) يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية وبدرجة عالية من الموثوقية أي أن احتمال ظهور هذا الارتباط بفعل الصدفة ضئيل جداً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توفر بيئة عمل مناسبة، مريحة وآمنة يعزز من قدرة الأستاذ الجامعي على أداء مهامه بكفاءة أكبر ويؤثر إيجاباً على أدائه وتفاعله المهني مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الكفاءة المهنية.

### 3. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

#### • الفرضية العامة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي"

حيث أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.350) عند مستوى دلالة أقل من (0.001) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ودالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية، وذلك يعود إلى عدة أسباب منها إمكانية كون أغلب الأساتذة المشاركين في الدراسة حديثي التوظيف وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12)، كونهم لا يمتلكون الخبرة

الكافية لتحقيق الكفاءة المهنية الجيدة لدى الأستاذ، وأيضاً عدم توفير الإمكانيات المادية اللازمة في العملية التعليمية التي تؤدي بدورها الى الكفاءة المهنية.

### • الفرضية الجزئية الأولى:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والكفاءة المهنية"

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى في هذه الدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.310، وهي قيمة متوسطة تعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المتغيرين كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة كان أقل من 0.001، مما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية ويعود سبب انخفاض العلاقة الى مجموعة من الأسباب منها: كون أغلبية أفراد العينة يهتمون بالجانب المادي أكثر من الجانب المعنوي التنظيمي وأيضاً اهتمامهم بالمهام الرسمية الموجهة اليهم فقط ونقص اهتمامهم بمسؤوليات خارج إطار العمل. وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فاضل، 2024) والتي توصلت الى نفس النتائج في حين اختلفت مع دراسة (زوروجي، 2022) والتي توصلت الى أن العلاقة طردية مرتفعة.

### • الفرضية الجزئية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية، التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الرواتب والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.183، وهي قيمة منخفضة نسبياً تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المتغيرين ومع ذلك، أظهر مستوى الدلالة الإحصائية أنه أقل من 0.001، ما يدل على دلالة إحصائية قوية، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرواتب والكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي، وتشير هذه النتيجة إلى أن تحسين نظام الرواتب يمكن أن يساهم في تعزيز الكفاءة المهنية، ولو بشكل محدود، بما يؤكد أهمية تهيئة بيئة عمل مالية عادلة ومحفزة للأساتذة الجامعيين، لكن يعود ضعف العلاقة الى عدم قناعة الأستاذ بنظام الرواتب المقدم اليه لعدم التوازن والعدالة التنظيمية بين نظام الرواتب والمهام الرسمية . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عريوات 2024) القائلة بوجود علاقة ضعيفة، في حين تختلف هذه الدراسة مع دراسة (بن شهرة، 2022) والتي تناولت جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

• الفرضية الجزئية الثالثة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة، التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.261، وهي قيمة ضعيفة، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بيئة العمل والكفاءة المهنية، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أقل من 0.001، ما يدل على دلالة إحصائية قوية وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي. وتُظهر هذه النتيجة أهمية توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة لتحسين أداء الأستاذ الجامعي وكفاءته المهنية، إذ إن بيئة العمل الجيدة تسهم في تعزيز شعوره بالراحة والدعم، ما ينعكس إيجابيًا على أدائه المهني. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عاشور، 2022)، التي أكدت على الدور المهم للبيئة الوظيفية في تعزيز أداء الأساتذة الجامعيين وزيادة دافعتهم المهنية، كما اختلفت مع دراسة (تمرابط، 2021) التي اهتمت بجودة الحياة المهنية للموظفين.

#### 4. الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتحصل عليها للفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي، والفرضيات الفرعية التي تناولت أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرار، نظام الرواتب، بيئة العمل)، يمكن استنتاج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الثلاثة والكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي. فرغم تباين درجات الارتباط بين المتغيرات (متوسطة مع المشاركة في اتخاذ القرار وبيئة العمل، وضعيفة نسبيًا مع نظام الرواتب)، إلا أن جميع العلاقات كانت دالة إحصائية. ويعكس ذلك الدور المهم الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية في تعزيز كفاءة الأساتذة الجامعيين، إذ تسهم البيئة الوظيفية الإيجابية والمحفزة في تحفيزهم على الأداء المهني الفعّال. وبالتالي، يمكن القول إن المؤسسات الجامعية التي تهتم بتحسين جوانب جودة الحياة الوظيفية لأساتذتها، مثل إشراكهم في اتخاذ القرارات، توفير بيئة عمل مناسبة، وتقديم نظام رواتب عادل، تستطيع تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة المهنية لدى أساتذتها، وهو ما ينعكس إيجابيًا على جودة التعليم الجامعي ومخرجاته.

إن مكانة أي مؤسسة جامعية وسمعتها مرتبطان بالمستوى الأكاديمي ومكانة الأساتذة الذين يعملون ضمن كلياتها وأقسامها لذلك تهتم الجامعات المشهورة في الدول المتقدمة حضارياً على توفير معايير جودة الحياة الوظيفية في تلك المؤسسات ولتحقيق ذلك يستلزم منها تطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات التي تسطرها مسبقاً إدارة المؤسسات الجامعية مراعية في ذلك كل النقائص والاحتياجات التي يعاني منها الأستاذ الجامعي والعمل على تحقيقها مثل العمل على تحسين منظومة الأجور والمكافآت بما يتماشى مع مجهودات كل أستاذ، وكذا توفير بيئة عمل أكثر مرونة يجد فيها كل ما يحتاجه من ظروف مناسبة ومستلزمات تمكنه من أداء مهامه في أحسن الظروف وعلى أكمل وجه وهذه ما يؤدي بدوره إلى تفجير الطاقات وتطوير الكفاءات المهنية لدى الأستاذ الجامعي وتأهيله في مختلف الأصعدة للعمل وفق مستواهم الأكاديمي وكفاءتهم وسيرتهم الذاتية، حيث إن مهام الأستاذ الجامعي تعتبر محور أساسي في العملية التعليمية الجامعية كونه لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات لطلابه بل يتبدى جانبه الإداري والبيداغوجي التعليمي إلى الجانب الإنساني لأنه يساهم بفعالية كبيرة في الإرشاد والتأثير في سلوك وأفكار واتجاهات الطلاب في المجتمع، كما أنه يسعى لحل المشاكل التي يعاني منها المجتمع من خلال ندوات وملتقيات وطنية ودولية ونشر كتب تعالج مختلف قضايا المجتمع من خلال ندوات وملتقيات وطنية ودولية ونشر كتب تعالج مختلف قضايا المجتمع.

ومن هنا يتضح لنا بأن هناك علاقة تكاملية بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي الذي يعتبر الجوهر الرئيسي في العملية التعليمية حيث أنه يسعى لتحقيق أهدافه التي تتحقق مع تحقيق مصالح الجامعة وهذا ما يؤدي بدوره إلى ترقية وتطوير البحث العلمي الأكاديمي بشكل خاص وتقدم وازدهار البلاد بشكل عام في مختلف مجالات الحياة.

## قائمة المراجع:

### الكتب:

1. إبراهيم ،محمد المحا سنة. ( 2013 ) .إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق . دار جرير للنشر والتوزيع الأردن.
2. احسان ،دهش جلاب. ( 2015 ) .إدارة السلوك الإنساني في المنظمات . دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان. الأردن.
3. أحمد ،محمد الدمرداش. ( 2008 ) .جودة الحياة الوظيفية . دار الحكمة لطباعة والنشر والتوزيع مدينة النصر . القاهرة.
4. أمل ، محمد حسن البدوي.( 2020 ) . واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بجامعة الملك خالد وأليات تطويرها .بدون بلد النشر.
5. أمين ، ساعدتي.( 1997 ) . أصول علم الإدارة العامة . دار الفكر العربي للتوزيع والنشر ،مصر.
6. بهجت ،راضي، هشام يوسف ،العربي.( 2016 ) . إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات (ط 1) . القاهرة .
7. بودبوس ، سامي، زهمول ،خالد. (2020) .إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية (ط1) .الهيئة العامة للثقافة . طرابلس.
8. بوراس ، فايزة.( 2018 ) . إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات (ط1) .دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع . عمان. الأردن.
9. ثابتي ،الحبيب، بندي ،عبدالله عبد السلام.(دس). تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف مدخل الكفاءات ( ط1) . سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية . جامعة معسكر.

10. ثابتي، الحبيب، لقام، حنان. (2021). *الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات*. خلية النشر العلمي لمخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات. جامعة معسكر. الجزائر.
11. الجرف، فاتن، أحمد، إبراهيم. (2018). *أزمة الهوية وتداعياتها على الاستقرار السياسي في الوطن العربي(ط1)*. دار الجظدي. القدس. فلسطين.
12. حسين، حريم. (2009). *السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
13. خالد، عبد الرحيم الهيتي. (2003). *ادارة الموارد البشرية. مجلة إستراتيجية*. دار النشر والتوزيع عمان. الأردن.
14. خالد أحمد، فرحات، المشهداني، رائد عبد الخلق، عبد الله، العبيدي. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم*. دار للنشر والتوزيع عمان. الأردن.
15. زكي محمود، هاشم. (2006). *أساسيات الإدارة*. المكتبة العالمية للنشر والتوزيع. الكويت.
16. زواتيني، عبد العزيز. (2020). *الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية(ط1)*. مركز الكتاب الأكاديمي. عمان. الأردن.
17. الساكني، سعد. (2016). *معايير المحاسبة الدولية والأزمة المالية العالمية*. مركز الكتاب الأكاديمي.
18. سامي، بودبوس، خالد، زهمول. (2020). *إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية(ط1)*. الهيئة العامة للثقافة. طرابلس.
19. سعد، سلمان المشهداني. (2019). *منهجية البحث العلمي*. دار أسامة للنشر والتوزيع. نبلاء ناشرون وموزعون. عمان. الأردن.
20. سعيد، سيد علي. (2007). *العملية الإدارية*. دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ( بدون طبعة). القاهرة.
21. سناء، الخولي. (2008). *الأسرة والحياة العائلية*. دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع. مصر.



22. سيد، محمد ،جانب ،الرب .( 2016 ) .استراتيجيات التطور وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقية العلمية . مطبعة العشري للنشر والتوزيع .دون بلد النشر .
23. عبد الحميد ،عبد الفتاح ،المغربي.( 2007 ) .المهارات السلوكية والتنظيمية . لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.مصر .
24. عبد الرحمن، سيد سليمان . (2014). مناهج البحث .كلية التربية . جامعة عين شمس . عالم الكتب للنشر .
25. عبد الغفار، حنفي ، عبد السلام ،محمد بلال . ( 2012 ) . محاضرات في سلوك التنظيمي .كلية التجارة (ط1) . جامعة الإسكندرية. مصر .
26. عبد الكريم، الخوراني.( 2007 ) . النظرية المعاصرة في علم الاجتماع .دار مجد للنشر والتوزيع .عمان.الاردان .
27. عوض، صابر فاطمة، خفاجة، ميرفت ،علي.(2010). أسس ومبادئ البحث العلمي(ط1).مكتبة الإشعاع.الإسكندرية. مصر .
28. فيصل ،محمود الشاورة ،( 2010 ) .مبادئ إدارة الأعمال،دارا لمناهج للنشر والتوزيع، الأردن .
29. قاسم نايفة،علون محياوي .( 2006 ) . / دارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات تطبيقات . دار الشروق للنشر والتوزيع . عمان الأردن .
30. قنديلجي،عامل إبراهيم.(2019). منهجية البحث العلمي. دار النيازوري العلمية. عمان. الأردن .
31. ماجدة ،العطية .( 2003 ) .سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن .
32. محمد ،علي نسيم.(2016). التوأمان الكفاءة والفعالية. دار جوانا للنشر والتوزيع. القاهرة .
33. محمد ،ياسر الخواجة .( 2014 ) . تاريخ الفكر الاجتماعي والاتجاهات النظرية في علم الاجتماع،مكتبة المتبين للنشر والتوزيع. السعودية .

34. محمد، حسن رسمي، عبد الحميد، عبد الفتاح شعلان . (2018). اثر الولاء على جودة الحياة الوظيفية. مجلة المعرفة التربوية. دار النشر والتوزيع مكتبة التربية الجمعية المصرية لأصول التربية. مصر.
35. محمود، عيد المسلم الصليبي .(2007). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفق للنظرية هرسلي وللاينشاد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. دار الحامد المطبوعات للنشر والتوزيع . عمان .
36. المرسل ، إيمان محمود . (2020) . مقال علمي عينة البحث أنواعها وأساليب اختيارها , ودراسة نتائجها وفق للمؤشرات الفراكتالية . لنشر والتوزيع المؤسسة الدراسات وأبحاث الرأي العام. سوريا.
37. مروان ، عبد المجيد إبراهيم. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية (ط1) . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
38. مؤيد ، سعيد سالم، عادل ، حرحوش صالح.(2002) . إدارة الموارد البشرية. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع .الأردن.
39. نورا لدين، حاروش . (2011). إدارة الموارد البشرية . دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر والتوزيع. الجزائر.

#### المجلات:

40. أحمد، صيد.(2023). مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات. مقال منشور في مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 01، المدرسة العليا للاساتذة الشيخ العلامة مبارك محمد إبراهيمي الملي الجزائري، بوزريعة، الجزائر.
41. أمل عارف العردان،(2024)، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالعدالة التوزيعية لدى الإداريين بجامعة حائل، مجلة الآداب، المجلد 12، العدد 4، كلية الآداب، جامعة دمار.
42. أيسم سعد محمدي محمود،(2020)، رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية، المجلة التربوية، العدد 78، جامعة الاهرة.
43. براهيمي آسية، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان،(2017)، تقييم استراتيجيات وطرق الإحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مقال منشور في المجلة الجزائرية الإقتصاد والإدارة، العدد 09، جامعة تلمسان.

44. برزوان حسينة،(2016)، الرضا المهني والكفاءة المهنية لدى الأخصائي النفسي العيادي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العدد 27، مجلة الجزائر 02.
45. بن حامد سيدي محمد، تربش محمد (2021)، تطوير الكفاءات كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة المركز الجامعي مغنية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 21، العدد 2.
46. بن خالد، بوحفص. (2015) *فلسفة إدارة الجودة الحياة الوظيفية في مجال المهني*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصد مرباح ورقلة، المجلد 07، العدد 2، الجزائر.
47. بن عزة محمد أمين، صحراوي بن شيخة،(2023)، أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة حالة هيئة التدريس بجامعة سعيدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 2.
48. بن كحول محمد، ضبع مريم،(دس)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رفع الكفاءة المهنية للموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 10.
49. بوطالية يمينة،(2023)، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالرأس المال النفسي عند الأساتذة الجامعيين، خبر القياس والدراسات النفسية جامعة البليدة 2 علي لونيبي الجزائر، مجلة السراجي التربوية وقضايا المجتمع، المجلد 7، العدد 1.
50. بومدفع الطاهر، خنوش عبد القادر،(2020)، المقاربة بالكفاءات في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة التربية والصحة النفسية، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجوائر 02.
51. توفيق سامعي،(2014)، الكفايات المهنية والتعليمية المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19.
52. جحيق عبد المالك، سارة عبيدات،(2014)، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميدتيارم بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.
53. الجوراني مصطفى عبد رحيمة، الغراوي محمد مهدي ضحى،(2021)، الكفاءة المهنية لمعلمي العلوم في المرحلة الابتدائية ودورها في تدريسهم الفعال، مجلة أبحاث ميسان، المجلد 17، العدد 34، كلية التربية، جامعة ميسان، العراق.
54. جورة، عبد الله. (2018). *الإسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة المدخل الإنساني في دراسة التنظيم والمنظمات*. جامعة عمار ثلجي الاغواط. المجلد 3. العدد 2. الجزائر.
55. حامد، هبة عبد اللطيف. (2024). *الكفاءة المهنية لدى موظفي ديوان المديرية العامة لتربية محافظة ني قار، مجلة الدراسات المستدامة*. المجلد 6، العدد 4.

56. فاطمة أحمد عامر، (2023)، علاقات المهارات الرقمية بالكفاءة المهنية لمعلمات رياض الأطفال، مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية، رياض الاطفال، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 28، جامعة بغداد.
57. حسين بلال، عاشور توفيق، (2023)، الكفاءة المهنية لأساتذة التربية البدنية والرياضية ومساهمتها في التقييم التحصيلي أثناء الفصل في مرحلة التعليم الثانوي، مجلة المنظومة الرياضية مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة الجزائر، المجلد 10، العدد 2.
58. حسين حافظ فاضل (2024)، جولة الحياة الوظيفية ودورها بتقويم أداء مدرسي التربية الرياضية في بغداد، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد 17، العدد 1.
59. حمر العين، عبد الرزاق. (2021). ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ظل أسس علم النفس، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية. المجلد 09، العدد 04، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.
60. حيواني، كريمة ، ترزولت ، عمروني حورية. (2018) . الكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة العربي بن مهيدي أم البواقي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بدون مجلد. العدد 32. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
61. دبله ، عبد العالي، مرابط عياش، عزوز. (2016). تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد، 1732.
62. دحمان، نوال. (2022). دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد، 03، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
63. زكريا شريفة، مداني شهرة، (2022)، واقع توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 4.
64. سامي، مراد، شرين، سلام. (2019) . أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في جودة الوظيفة وفق رؤية المملكة 2030 (دراسة ميدانية) . مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 2، السعودية.
65. سامية، فلوري، نورة، فتاش . (2022) . العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمه وافتراسات نظرية مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، المجلد 16، العدد 2، الجزائر.
66. سلاطونية ، بلقا سم . (2007) . العلاقات الإنسانية في مؤسسة . مجلة العلوم الإنسانية جامعة خيضر بسكرة ، العدد 5، الجزائر.

67. سلطاني الويزة،(2011)، الكفاءة المهنية للمعلم ودورها في إثراء بيئة التعلم الصفي وتنمية التفكير الإبداعي، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
68. سليمان محمدالياسين، أنس صالح الضلاعين،(2023)، مستوى الكفاءة المهنية المدركة وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى المرشدين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة العاصمة، المجلة الدولية للبحوث النفسية والتربوية، جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية.
69. شراف، عقون، لقمان، بوخدوني.(2020) . جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأسمال نظرة عامة. مجلة علوم الأفاق الاقتصادية، الجزائر.
70. شريف، نورة، حسن، توفيق. (2022). وأثرها على الالتزام التنظيمي ( دراسة حالة متوسطة عبد بوزيان) مجلة دراسات متقدمة والمالية والمحاسبة، المركز الجامعي مغنية، المجلد 5، الجزائر.
71. صالح إبراهيم أم الشيخ، زروخي فيروز،(2022)، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالسلوك التنظيمي الفردي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الشلف.
72. عادل، بومجان، جوهره، قطي، خالد الراقي.(2018) . جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة الحالة كلية العلوم والتكنولوجية. مجلة علوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
73. عاشور توفيق،(2022)، دور الكفاءة المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية في تسيير الحصة خلال جائحة كورونا في مرحلة التعليم الثانوي دراسة ميدانية في بعض ثانويات ولاية البويرة، مجلة علوم الرياضة المجلد 2، العدد 3، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس.
74. عبد الحميد، الفتاح المغربي (2020) . جودة الحياة العمل وأثرها الوظيفي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. العدد 2 . الزقازيق كلية العلوم التجارية.
75. عتيقة حريرية، زوبية بوساق.(2018) . جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستقرار الوظيفي. مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 8 .
76. عجيلة حنان، عجيلة محمد، (2020)، متطلبات ومقومات ضبط مهنة المحاسبة في الجزائر، منظور الأخلاقيات، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02.
77. عريوات إنتصار،(2024)، أهمية المرافقة البيداغوجية للأساتذة حديثي التوظيف في تحقيق الكفاءة المهنية من وجهة نظر عينة من الأساتذة حديثي التوظيف بجامعة ابن خلدون تيارت، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 08، العدد 01.

78. عزالدين سليمان، مرابط رشيد،(2024)، إستخدام الكفاءة المهنية داخل التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 13، العدد 3.
79. عسلي، نورالدين، بغدالي، صارة.(2022). إعتما د تسيير الكفاءات كمدخل لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دراسة ميدانية المركب الصناعي التجاري، مطاحن الحضنة بالمسيلة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد 01.
80. عطاوي ربيعة، تحريشي عبد الحفيظ،(2018)، بناء وضعيات تعليمية تعليمية وفق إستراتيجية المقاربة بالكفاءات، مقال علمي منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 20، قسم الآداب واللغات، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.
81. العمرابي زكية تمرابط نورة،(2021)، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 15، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر.
82. العيد جغل، الحسين صالح. (2022). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي مجلة المجتمع والرياضية.جامعة محمد لمين دباغين سطيف. المجلد 16. العدد 2. الجزائر.
83. غليظ ، سافية .(2021). مفهوم جودة الحياة المهنية لدى لعامل الجزائري. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية.المجلد 10 .بدون العدد. الجزائر
84. فاطمة، أحمد عامر.(2023). علاقات المهارات الرقمية بالكفاءة المهنية لمعلمات رياض الأطفال، مديرية تربية بغداد /الكرخ الثانية. رياض الاطفال، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 28، جامعة بغداد.
85. قاسم، نادر فتحي،الهران ،عبير صالح عبد الله.(2015). الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة المهنية. مجلة كلية التربية، المجلد 01، العدد 39، جامعة عين شمس، مصر.
86. قهيري ، فاطنة . (2020). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية) مجلة البديل الاقتصادي.كلية العلوم الاقتصادية(علوم تجارية،علوم تسيير)جامعة زيان عاشورا لجلفة. المجلد 6 . العدد 2.الجزائر
87. قوارح، محمد، غريب، مختار. (2017). الكفاءات المهنية المتطلبة لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، دراسة ميدانية بولاية الجلفة. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ،العدد 31،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
88. قويدر بورقية، مصطفى بورقية، رحمة مجدة حصبانة،(2021)، دراسة مقارنة لكفاءات منظمات الأعمال وفق نظرية الموارد والممارسات المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01.

89. قيدوش فيروز، عمر لعبني،(2022)، دور عناصر الكفاءة المهنية في تعزيز الالتزام بأخلاقيات مهنة المحاسبة في الجزائر، دراسة لآراء عينة من ممارسي المهنة مجلة العلوم التجارية، المجلد 21، العدد 02
90. كشاط أنيس، برباش توفيق،(2017)، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، جامعة سطيف 01.
91. لالوش صليحة،(2023)، تحديد مصطلح الكفاءة والمفاهيم المرتبطة به، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 12، العدد 01، جامعة الجزائر 02.
92. مالك يوسف مالك بخيت، مريم عادل عبد الرحيم قسم الله،(2023)، الكفاءة المهنية وعلاقتها بجودة الحياة لدى الأخصائيين النفسيين للعاملين بمراكز التربية الخاصة بولاية الخرطوم، مجلة دراسات في علم النفس الصحة 2602-5841 جامعة أم درمان الإسلامية السودان، قسم علم النفس.
93. محمد غربي، إبراهيم فلواز. (2016). النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي . العدد 18 . الجزائر.
94. ناق ، عمر فتاح . (2019) دورة جودة حياة العمل في تعزيز جودة اتخاذ القرار دراسة استطلاعية لإيواء عينة من الموظفين جامعة سليمان. مجلة العلمية لجامعة جيهان السيمانية. المجلد 3. العدد 1. دار النشر والتوزيع حزيان.
95. ندى ناصر محمد مصطفى الخطيب،(2021)، إدارة الذات وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية، قسم الصحة النفسية، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد 27.
96. نصرأوي صباح، محجر ياسين،(2017)، الكفاءات المهنية الكائنة لدى الاستاذ الجامعي الجزائري حسب طلبته، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31.
97. نمديلي، أسماء.(2018). دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02.
98. هدى محمد حسين مصطفى،(2024)، الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة المهنية للإداريين، مجلة كلية التربية، العدد 48، جامعة عين شمس.
99. هليل زايد هليل زايد، غزي محمد عبد الله،(2021)، الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء التحول نحو ثقافة الجامعة المنتجة وعلاقتها بالمرونة المعرفية لديهم، مجلة التربية، العدد 192، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.

100. وبوزيد . سليمة . (2020) . *جودة الحياة الوظيفية كأداة للتغير التنظيمي* . مجلة أفاق علمية . جامعة خيضر بسكرة . المجلد 12 . العدد 5 . الجزائر .
101. ANDERWJ .D ARR, EARLH. FAULKNER. ROBERT. SCHALOCK. *Prédication de la satisfaction professionnelle et de la qualité de vie évaluations de soignants en milieu institutionnelle et en ambulatoire*. revue européenne de handicap mental.
102. DARREN VANLAAR, JULIAN A. EDWARDS & SIMON EASTON, *The Work-Related Quality of life seal for health care workers*. Journal of Advanced Nursing 60(3) 22 June 2007.
103. DONDN. The inflemencer of quality of works life organizational commitment, A study on academic staff in public institution of higher, leaning in Malaysia, international on innovagement technologies research. LICM. 2012.
104. ISABELLE ACHE. JEAN-LUC DELAF LORE. CHRISTINE FABRE. FRANE MAGNY CHRISTEL SONGEUR. Op. cit.
105. ISLAM. M.Z. & siengtha. is quality of the work life and organizational performance empirical evidence from Dhaka export processing zone . paper presented to ILO conference on regulation fro decent work. Geneva 2009.
106. KOONNEE, KALAYANEE. LEE. Dong-Jin and signhapokdi. Anusom 2009 Eshics institution. Of work life and employer job-related outcomes. Asnrwery of human resource managers in Thailand jornal of business. Research. Voi, 63, N Dong- jin lee.
107. VICENTE Royun ELA, Jordi Lppez-Tamayo and jordisurinch. The institutional vs., the academic definition of quality of work life. What is the focus of the European commission research Institute of Applied Economies 2007 woring papers 2007.
108. WESTPHLE ENMARIE-HELENE. Communicator Edition, 2004.
- 109.

#### المذكرات:

#### \_ اطروحات الدكتوراه:

110. حراتي أسماء، (2018)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظام الإعلام SIRH في تنمية الكفاءات التسييرية لوظيفة تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله.
111. حيمر حمود، بلمهدي عبد الوهاب، (2017)، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.



112. خليل، إسماعيل، إبراهيم، ماضي. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. "رسالة الدكتوراة" الفلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة قناة السويس. مصر.
113. شادي فاطمة (2017)، إقتراح برنامج في الإتصال الكتابي لتحسين أداء العمال، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراة الطور الثالث في تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
114. عنبر نصيرة،(2011)، إستراتيجيات التعلم وعلاقتها بالكفاءات المهنية في وضعيات التكوين، دراسة ميدانية حول المتربصين في تسيير الموارد البشرية بالمعاهدين المتخصصين للتكوين المهني ببومرداس والجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.
115. غماري محمد،(2022)، الممارسات القيادية الداعمة وعلاقتها ببناء الكفاءة المهنية للعامل، دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت بسور الغزلان، أطروحة دكتوراة في العلوم، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة المسيلة.
116. فلاح وهيبه هدى،(2017)، نظام إدارة الجودة كمدخل إستراتيجي لتسيير الكفاءات وأثره على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية على مؤسسات إقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة آيزو 9001، أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر 2
117. مرابط عياش عزوز،(2016)، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات، سكيكدة، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
118. المسوس يعقوب،(2015)، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة، أطروحة دكتوراة في العلوم في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02.
119. ياسر مرزوقي،(2018)، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الروائية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3.
- \_ رسائل الماجستير:

120. أحمد محمد، حمدان الحجاج. (2020). أثر الاستراتيجية التوظيف على جودة الحياة العمل دراسة ميدانية على الشركات التأمين الأردنية. "رسالة ماجستير" في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط حزيان . بدون بلد النشر.
121. البليس، أسامة. (2012). زيادة جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في قطاع غزة. "رسالة ماجستير". غزة. فلسطين.
122. بن جدو ومحمد الأمين، (2012)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريريج رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.
123. بوعمر، سهيلة. (2014) . الاتجاهات النفسية الاجتماعية للطلبة الجامعيين نحو شبكة التواصل الاجتماعي "رسالة ماجستير" في علم النفس الاجتماعي جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
124. سعيد، البياري سمر. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها الالتزام التنظيمي لموظفين وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. "رسالة ماجستير" في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية للنشر والتوزيع بغزة. فلسطين.
125. سوران، حسين البربري. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الدينية غزة. "رسالة ماجستير" في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر للنشر والتوزيع. فلسطين.
126. شيخي، مريم. (2014). طبعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية (دراسة ميدانية) في ظل بعض المتغيرات. "رسالة ماجستير" في إدارة الأعمال جامعة تلمسان. الجزائر.
127. عبد الكريم، بن خالد. (2017). جودة الحياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي قطاع الصحي (دراسة ميدانية). "رسالة دكتوراة" في علم النفس العمل وتنظيم جامعة وهران. الجزائر.
128. محمد، عاطف جمال. (2019). جودة حياة العمل والمسار الوظيفي. "رسالة ماجستير" النفسية. بدون دار النشر والتوزيع. وبدون بلد النشر.
129. محمود أحمد عصفور (2017)، الإتجاهات نحو بالممارسة العلاجية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في الصحة النفسية المجتمعية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
130. مرابط، عياش عزوز. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات. "رسالة دكتوراة" في علم الاجتماع. تخصص تنمية الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة خيضر بسكرة. الجزائر.

131. مراد محمد عبد العزيز أبو عقيل، (2019)، الكفاءة المهنية وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى المرشدين في مدارس عرب النقب، رسالة ماجستير في التوجيه والإرشاد النفسي، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل فلسطين.

132. ناصر، محمد أبوشماله . (2018). *واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية*. رسالة ماجستير. في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.

133. نورة، بمرباط . (2018). *جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير " في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي مهدي أم البواقي . الجزائر .

134. يعقوب خديجة أسماء، (2013)، التوافق الأسري وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى المرأة العاملة، رسالة ماجستير، تخصص الإرشاد والصحة النفسية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2.

#### محاضرات:

135. بلحاج صديق، (2025)، محاضرات في المنهجية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة.

136. عوينات عبدالقادر (2017)، محاضرات في المنهجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة.

#### موقع إلكتروني:

137. [https : www.noor-books. Com](https://www.noor-books.Com), 11/02/2025, 13:00



الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Mohand Oulhadj - Tibiret -  
Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ألكلي محمد أوحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
الرقم: 2025/2024/ع.ع.أ.ع.ن.ع.ت

إلى السيد مدير: الإحصاء العام  
للجامعة

الموضوع: رخصة إجراء بحث ميداني

في إطار التكفل بالبحوث الميدانية التي تنظم على مستوى المؤسسات لفائدة طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة .

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب الخاص بمنح رخصة الدخول إلى مؤسساتكم:

للطالب (ة): ..... مسجل رقم التسجيل: 2025.2.0.33.01.84.5.7..

والطالب (ة): ..... مسجل رقم التسجيل: 83.0.8.8.3.08.26.8.9.....

والطالب (ة): ..... مسجل رقم التسجيل: .....

والطالب (ة): ..... مسجل رقم التسجيل: .....

وهذا من أجل إجراء بحث ميداني في إطار إعداد مذكرة الليسانس تخصص: علم النفس والعمل والتشخيص

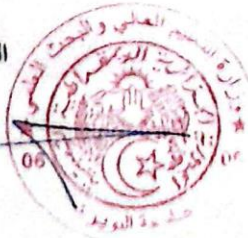
بغنوان: ..... الجسدية ..... النفسية ..... وعلاقتها ..... بالثقافة ..... المجتمعية .....

وفي هذا الإطار نرجو منكم تقديم العون والتسهيلات اللازمة في حدود إمكانياتكم .

تقبلوا منا أسامي عبارات التقدير والاحترام.

المؤسسة المستقبلة

السيد: طلاتر جمال



رئيسة قسم علم النفس وعلوم التربية

السيدة: .....  
الجامعة



## الملحق رقم (02):

République Algérie  
 Ministère de l'Enseignement Supérieur  
 et de la Recherche Scientifique  
 Université Abd Elmalek Elkahoul - Boumerdes  
 Faculté des Sciences Exactes et Naturelles  
 Faculté des Sciences Exactes et Naturelles



ولماسة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة صنعاء علي محمد أوكاج  
القوية -  
مسكينة العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية  
مصلحة البحث العلمي للعلم

السنة الجامعية: 2025/2024

إذن بإيداع مذكرة التخرج بعد التصحيح

نحن الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة عن المذكرة :

..... الأستاذ المشرف (٥): د. أحمد عبد الحليم عادل

الاستاذ المناقش (ة): د. خالصة شادي

..... الأستاذ الرئيس (ة): ..... بولينا اوى على .....

نأذن بإيداع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعد تصحيحها

بمعونة: جريدة الحياة - الوطنية - ومجلة القاعة المهنية - لدى الأستاذ  
الجامعة - جامعة الكويت - محمد أحمد الجراح - البصرة

والتي أعدها الطالب (ة): دخلوق رحمة

والطالب (ة): كبرياء وخشيم وزر

..... / الطالب (ة):

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ميدان : علوم إجتماعية ..... علم النفس .....

تخصص: مبادئ النفس، علم النفس، وتعليم وتدريب الموارد البشرية

.....الموسم الجامعي: ١٤٤٥هـ ..... ١٤٤٦هـ

إمضاء المشرف

إمضاء المناقش

إمضاء رئيس اللجنة

## الملحق رقم (03)

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira  
Tasdawit Akli Mubend Ulhag - Toubret

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلج موط أولهاج - البويرة

### نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث.

انا الممضي أسفله، السيد(ة) ..... كركار فيسرور ..... الصفة: طالب، امثاذ، باحث ..... طالب  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: ..... 1.05.084.000.6 ..... والصادرة بتاريخ: 13/06/2017  
المسجل(ة) بكلية / معهد ..... العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم النفس وعلوم التربية  
والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).  
عنوانها: ..... مساهمة في البحث الوطني في علم النفس والتربية .....  
لدى ..... الأستاذ الجامعي بجامعة أكلج موط أولهاج بالبويرة .....  
تحت إشراف الأستاذ(ة): ..... المستشار كحيسين كمال .....  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية  
المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 23/06/2017 ..... توقيع المعني(ة) ..... أ. ك. ك.

رأي هيئة مراقبة السرقعة العلمية:



النسبة: % 29,9

رئيسة قسم علم النفس والتربية  
بالبويرة  
وليد محند



## الملحق رقم (04)

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira  
Tasdawit Akli Mubend Ulbağ - Tubirett

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي مطا أولهاج - البويرة

### نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث.

انا الممضي أسفله، السيد(ة)..... من خلو في بنية..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث.....  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 418004440044 والصادرة بتاريخ.....  
المسجل(ة) بكلية / معهد..... العلوم الإنسانية..... قسم..... علم النفس وعلم الاجتماع.....  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها:.....  
لدى الأستاذ الجامعي بجامعة..... علي محمد أوجاج بالبويرة.  
تحت إشراف الأستاذ(ة):..... الدكتور كعبي حادل  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 03/06/2023. توقيع المعني(ة).....

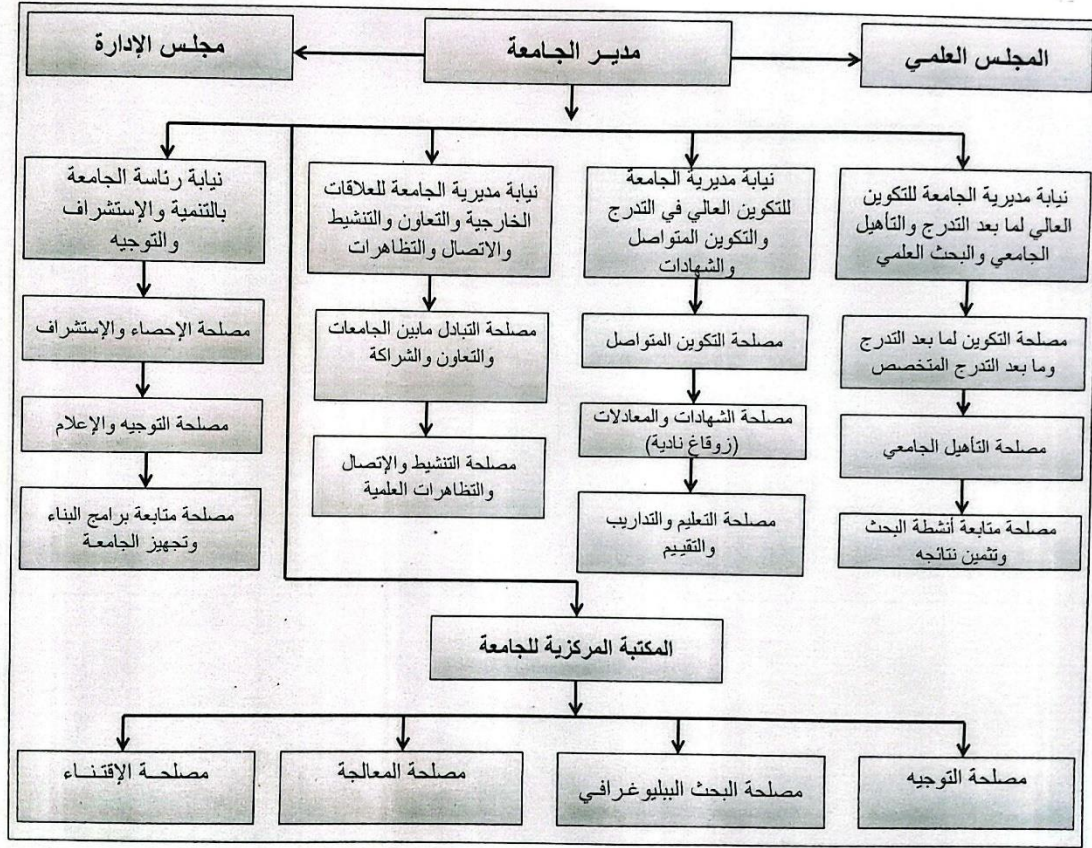
### رأي هيئة مراقبة السرقة العلمية:



النسبة: % 29,9



## الملحق رقم (05):



الملحق رقم (06):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

إستمارة حول موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي

أساذي الفاضل/أستاذتي الفاضلة تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثتين مخلوف ريمة وكركار فيروز بإعداد دراسة بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي.

دراسة ميدانية في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

تحت إشراف الدكتور حميدي عادل.

وذلك لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

وكلنا أمل في أن تخصص جزءا من وقتك للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان والتعبير عن رأيك، لنساهم في إنجاز هذا البحث وتساعد الباحثتين للوصول الى نتائج تعبر عن طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى الأستاذ الجامعي. علما أن الإجابات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وسوف يتم التعامل معها بمنتهى السرية.

شاكرين لكم سلفا على حسن تعاونكم.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة لك.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

السن: أقل من 35 سنة ☐ من 36 الى 50 سنة ☐ 51 سنة فما فوق ☐

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

نوع الكلية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ☐ كلية الحقوق والعلوم السياسية ☐

كلية الآداب واللغات الأجنبية ☐ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ☐

المؤهل العلمي: ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد ☐ أستاذ محاضر ☐ أستاذ التعليم العالي ☐

| الرقم | العبارات   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 01    | لدي القدرة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.                     |               |       |       |              |                   |
| 02    | أستطيع المشاركة برأيي في حل مشكلات عملي.                           |               |       |       |              |                   |
| 03    | أستمتع بالعمل المشترك والتعاون مع زملائي                           |               |       |       |              |                   |
| 04    | أقوم بمبادرة تقديم مقترحات لتحسين سير العمل.                       |               |       |       |              |                   |
| 05    | تشجعني ادارة الجامعة على المنافسة الجماعية<br>لتحديد أساليب العمل. |               |       |       |              |                   |
| 06    | تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية تتكيف وآراء هيئة<br>التدريس.           |               |       |       |              |                   |
| 07    | تسمح الجامعة بإبداء الآراء في سبيل تحقيق تقدم                      |               |       |       |              |                   |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | العمل الأكاديمي.   |    |
|  |  |  |  |  | بيئة العمل داخل الجامعة آمنة.  | 08 |
|  |  |  |  |  | تراعي إدارة الجامعة الظروف الشخصية<br>للأساتذة في أدائهم لعملهم.                           | 09 |
|  |  |  |  |  | تسود علاقة الاحترام بيني وبين مسؤولي<br>المباشر.   | 10 |
|  |  |  |  |  | أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في<br>عملي.  | 11 |
|  |  |  |  |  | لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة<br>ومتكاملة.  | 12 |
|  |  |  |  |  | الراتب الذي أتقاضاه كافي لسد متطلبات<br>حياتي اليومية.                                     | 13 |
|  |  |  |  |  | أحصل على راتب جيد نظير مهامي الوظيفية.   | 14 |
|  |  |  |  |  | تعمل الجامعة على منح التعويض المناسب<br>خلال تأديتي لأي عمل إضافي خارج الساعات<br>الرسمية. | 15 |
|  |  |  |  |  | أشعر بالثقة التامة بأن الرواتب مهما تأخرت<br>فإن الالتزام بدفعها مضمون حتما.               | 16 |
|  |  |  |  |  | نظام الرواتب في الجامعة يخضع للقانون<br>الأساسي.   | 17 |
|  |  |  |  |  | أفهم بشكل تام نظام الرواتب في جامعتي.  | 18 |
|  |  |  |  |  | أبتكر حلولاً للمشكلات التي أواجهها في العمل.   | 19 |
|  |  |  |  |  | أسعى لتطوير مهاراتي ومعرفتي الأكاديمية<br>بشكل منتظم.                                      | 20 |
|  |  |  |  |  | أتحمل المسؤولية عن القرارات التي أقوم بها.   | 21 |
|  |  |  |  |  | أفهم أهمية التواصل الفعال مع زملائي  | 22 |

|    |  |  |  |  |   |  |
|----|--|--|--|--|---|--|
|    |  |  |  |  | ومرؤوسي.  |  |
| 23 |  |  |  |  | أحلل الأوضاع بدقة قبل اتخاذ أي قرار.                                |  |
| 24 |  |  |  |  | أتابع التطورات في مجالي وأسعى للعمل المستمر.                        |  |
| 25 |  |  |  |  | أنجز المهام الموكلة إلي بدقة وفي الوقت المحدد.                      |  |
| 26 |  |  |  |  | أجد حلولاً فعالة للتحديات التي تواجهني في العمل.                    |  |
| 27 |  |  |  |  | أحرص على المشاركة في الدورات التدريبية لتطوير أدائي.                |  |
| 28 |  |  |  |  | أشعر أحياناً بعدم الاستعداد لتحمل مسؤوليات كبيرة في العمل.          |  |
| 29 |  |  |  |  | أحافظ على الهدوء والتأني في المواقف التي تتطلب التواصل.             |  |
| 30 |  |  |  |  | أواجه صعوبة في إيجاد حلول فورية للمشكلات المفاجئة.                  |  |
| 31 |  |  |  |  | أفضل تجنب المشاكل بدلاً من مواجهتها.                                |  |
| 32 |  |  |  |  | أتجنب تحمل المسؤوليات إذا كانت تتطلب جهداً معقداً أو كبيراً.        |  |
| 33 |  |  |  |  | أقدم حلولاً إبداعية للمشاكل المعقدة في العمل.                       |  |
| 34 |  |  |  |  | أشعر بالثقة في توسيع مهاراتي وتعلمي المهني.                         |  |
| 35 |  |  |  |  | أفكر في ترك مجال عملي الحالي بدلاً من التطوير فيه.                  |  |
| 36 |  |  |  |  | أجيد مهارات استخدام لغة الجسد وتعبير الوجه بشكل فعال أثناء التواصل. |  |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | أجيد الاستماع الفعال وفهم وجهات نظر الآخرين بسهولة. | 37 |
|--|--|--|--|--|---|----|

الملحق رقم (07):

قائمة الأساتذة المحكمين:

| اسم الأستاذ    | التخصص                       | الدرجة العلمية | الجامعة       |
|----------------|------------------------------|----------------|---------------|
| لحميدي عادل    | علم النفس العمل<br>والتتظيم. | محاضر أ        | جامعة البويرة |
| بولبداوي علي   | علم النفس العمل<br>والتتظيم. | محاضر أ        | جامعة البويرة |
| شادي فطيمة     | علم النفس العمل<br>والتتظيم. | محاضر أ        | جامعة البويرة |
| بلحاج صديق     | علم النفس<br>الاجتماعي.      | محاضر أ        | جامعة البويرة |
| عمي علي صبرينة | علم النفس العمل<br>والتتظيم. | محاضر ب        | جامعة البويرة |
| رحماني         | علم النفس المدرسي.           | أستاذ مؤقت     | جامعة البويرة |

## الملحق رقم (08):

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,678       | 30         |

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,720       | 36         |

### Reliability Statistics

|                                |                  |            |                 |
|--------------------------------|------------------|------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha               | Part 1           | Value      | ,700            |
|                                |                  | N of Items | 33 <sup>a</sup> |
|                                | Part 2           | Value      | ,513            |
|                                |                  | N of Items | 33 <sup>b</sup> |
|                                | Total N of Items |            | 66              |
| Correlation Between Forms      |                  |            | ,824            |
| Spearman-Brown Coefficient     | Equal Length     |            | ,904            |
|                                | Unequal Length   |            | ,904            |
| Guttman Split-Half Coefficient |                  |            | ,892            |



| Correlations        |                                     |  |   |  |                             |   |  |   |  |  |
|---------------------|-------------------------------------|--|---|--|-----------------------------|---|--|---|--|--|
| جودة الحياة الوظيفي | أهم بشكل عام نظام الرواتب في جامعتي | نظام الرواتب في الجامعة بجمع القانون الأساسي | أسر باتفقه لتمامه بأن الرواتب مهمها تأخذوا في الأرقام ينطقها مصحون حتما | لا أسر تأخرنا عن الدفع التي تصاف الي الرواتب | نوع المكافآت على من يستحقها | نوفر لي الإمكانيات المالية اللازمة لعدد مهماتي في العمل | تعمل الجامعة على منحني للمؤسس المتميز خلال إسنائي خارج إلساعات الرسمية | تصائب الراتب الذي أتصاء مع الجهد الذي أتأده | أحصل على راتب جيد نظير مهماتي الوظيفية | الراتب الذي أتصاء مع متطلبات حياتي اليومية |
| .396**              | .104                                | .038   | .025  | -.096  | -.240                       | .261  | .258   | .548**                                      | .791**                                 | 1  |
| .007                | .498                                | .807   | .871  | .532   | .112                        | .083  | .087   | <.001                                       | <.001                                  |  |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| .419**              | .138                                | -.001  | .018  | -.064  | -.219                       | .106  | .224   | .569**                                      | .791**                                 | 1  |
| .004                | .365                                | .997   | .905  | .677   | .148                        | .488  | .139   | <.001                                       | <.001                                  |  |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| .153                | -.232                               | -.101  | -.184   | .154   | .012                        | .271  | .305*  | .569**                                      | .548**                                 | 1  |
| .317                | .126                                | .511   | .227  | .312   | .937                        | .072  | .042   | <.001                                       | <.001                                  |  |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| .321*               | -.070                               | -.068  | .019  | -.053  | -.108                       | .588**  | 1  | .305*                                       | .224                                   | .258                                       |
| .032                | .649                                | .659   | .900  | .728   | .479                        | <.001   | .087   | .139  | .087                                   |  |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| .254                | -.079                               | -.116  | -.143   | .094   | -.056                       | 1   | .588**   | .271  | .106                                   | .261                                       |
| .092                | .604                                | .450   | .350  | .538   | .714                        | <.001   | .072   | .488  | .083                                   |  |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| -.052               | -.093                               | .081   | .251  | .327*  | 1                           | -.056   | -.108  | .012  | -.219                                  | -.240                                      |
| .732                | .545                                | .597   | .097  | .028   |                             | .714  | .479   | .937  | .148                                   | .112                                       |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| .129                | -.207                               | .031   | -.054   | 1  | .327*                       | .094  | -.053  | .154  | -.064                                  | -.096                                      |
| .399                | .172                                | .838   | .724  | .028   |                             | .538  | .728   | .312  | .677                                   | .532                                       |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| .508**              | .437**                              | .672**                                       | 1   | -.054  | .251                        | -.143   | .019   | -.184                                       | .018                                   | .025                                       |
| <.001               | .003                                | <.001  | .724  | .097   | .350                        | .450  | .227   | .905  | .871                                   |  |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| .491**              | .587**                              | 1  | .672**  | .031   | .081                        | -.116   | -.068  | -.101                                       | -.001                                  | -.038                                      |
| <.001               | <.001                               |  | <.001   | .838   | .597                        | .450  | .659   | .511  | .997                                   | .807                                       |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| .395**              | 1                                   | .587**                                       | .437**  | -.207  | -.093                       | -.079   | -.070  | -.232                                       | .138                                   | .104                                       |
| .007                | <.001                               | .003   | .172  | .545   | .604                        | .450  | .649   | .126  | .365                                   | .498                                       |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |
| 1                   | .395**                              | .491**                                       | .508**  | -.052  | .254                        | .321*   | .153   | .419**                                      | .396**                                 | .396**                                     |
|                     | .007                                | <.001  | .399  | .732   | .092                        | .032  | .317   | .004  | .007                                   |  |
| 45                  | 45                                  | 45   | 45  | 45   | 45                          | 45  | 45   | 45  | 45                                     | N  |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

| Correlations        |  |   |  |  |  |   |   |                                      |   |  |
|---------------------|--|---|--|--|--|---|---|--------------------------------------|---|--|
| جودة الحياة الوظيفي | لا تصد الجامعة القرارات الإدارية بطريقة تشاركه مع الأساتذة | سمح الجامعة بإبداء الآراء في سجل مقيم نظم العمل الأكاديمي | تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية تكتف وراء أعضاء هيئة التدريس | تتضمن إدارة الجامعة على المناقشة فيما بينه فعدد أساليب العمل | أقوم بمبادرة تقديم مخرجات فحسب سير العمل | لا أمتنع بحرية في أداء منسبة في أداء عملي | أستمتع بالعمل المشترك والفعال مع زملائي | أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي | أستطيع التشاركه برأيي في حل مشكلات عملي | في الفترة هائلتي على القرارات التي تفسر عملي |
| Pearson Correlation | -.197  | .364*   | .114   | .196   | .776**                                   | .168                                      | .468**                                  | .286                                 | .887**                                  | 1  |
| Sig. (2-tailed)     | .195   | .014  | .456   | .196   | <.001                                    | .271                                      | .001                                    | .057                                 | <.001                                   |  |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |
| Pearson Correlation | -.132  | .348*   | .137   | .164   | .724**                                   | .167                                      | .559**                                  | .405**                               | .887**                                  | 1  |
| Sig. (2-tailed)     | .387   | .019  | .370   | .282   | <.001                                    | .274                                      | .006                                    | .006                                 | <.001                                   |  |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |
| Pearson Correlation | -.421**  | .307*   | .449**   | .128   | .238                                     | .287                                      | .708**                                  | 1                                    | .405**                                  | .286   |
| Sig. (2-tailed)     | .004   | .040  | .002   | .403   | .116                                     | .056                                      | <.001                                   | .006                                 | .057                                    |  |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |
| Pearson Correlation | -.244  | .238  | .273   | .005   | .403**                                   | .354*                                     | 1                                       | .708**                               | .559**                                  | .468**                                       |
| Sig. (2-tailed)     | .107   | .116  | .069   | .974   | .006                                     | .017                                      | <.001                                   | <.001                                | .001                                    |  |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |
| Pearson Correlation | -.158  | .301*   | .406**   | .102   | -.001                                    | 1   | .354*                                   | .287                                 | .167                                    | .168   |
| Sig. (2-tailed)     | .299   | .045  | .006   | .505   | .995                                     | .017                                      | .056                                    | .017                                 | .271                                    |  |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |
| Pearson Correlation | -.078  | .390**  | .015   | .114   | 1  | -.001                                     | .403**                                  | .238                                 | .724**                                  | .776**                                       |
| Sig. (2-tailed)     | .609   | .008  | .455   | .922   |  |   | .006                                    | .116                                 | <.001                                   |  |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |
| Pearson Correlation | -.200  | .698**  | .625**   | 1  | .114                                     | .102                                      | .005                                    | .128                                 | .164                                    | .196   |
| Sig. (2-tailed)     | .189   | <.001   | <.001  | <.001  | .455                                     | .505                                      | .974                                    | .403                                 | .282                                    | .196   |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |
| Pearson Correlation | -.094  | .530**  | .625**   | .015   | .922                                     | .406**                                    | .273                                    | .449**                               | .137                                    | .114   |
| Sig. (2-tailed)     | .061   | <.001   | <.001  | .922   | .006                                     | .069                                      | .002                                    | .370                                 | .456                                    |  |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |
| Pearson Correlation | -.094  | 1   | .530**   | .698**   | .390**                                   | .301*                                     | .238                                    | .307*                                | .348*                                   | .364*  |
| Sig. (2-tailed)     | .540   | <.001   | <.001  | .455   | .045                                     | .116                                      | .006                                    | .040                                 | .019                                    | .014   |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |
| Pearson Correlation | 1  | .004  | .590**   | .379*  | .467**                                   | .225                                      | .361*                                   | .272                                 | .539**                                  | .530**                                       |
| Sig. (2-tailed)     |  | .982  | <.001  | .010   | .001                                     | .137                                      | .015                                    | .070                                 | <.001                                   | <.001  |
| N                   | 45   | 45  | 45   | 45   | 45                                       | 45  | 45                                      | 45                                   | 45                                      | 45   |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Statistics

|                |         | تسمح الجامعة بإبداء<br>الآراء في سبيل<br>تحقيق تقدم العمل<br>الأكاديمي. | تكتبي الجامعة ثقافة<br>تنظيمية تكثف<br>وآراء أعضاء هيئة<br>التدريس. | تشجعي إدارة<br>الجامعة على<br>المنافسة الجامعية<br>لفتح أساليب العمل. | أقوم بمبادره تقديم<br>مقترحات لتحسين<br>سير العمل. | أستمع بالمثل<br>المشارك والفعالين<br>مع زملائي. | أستطيع المشاركة<br>برأيي في حل<br>مشكلات عملي. | لدي القدرة للتأثير<br>على القرارات التي<br>تمس عملي. |
|----------------|---------|---|---|---|--|---|--|--|
| N              | Valid   | 150   | 150   | 150   | 150  | 150   | 150  | 150  |
|                | Missing | 0   | 0   | 0   | 0  | 0   | 0  | 0  |
| Mean           |         | 3,9733  | 3,8933  | 4,0867  | 3,8533   | 3,6400  | 3,7400   | 2,8267   |
| Std. Deviation |         | ,95501  | ,89852  | ,85872  | 1,01258  | ,97127  | 1,03256  | 1,10366  |

Statistics

|                |         | أفهم بشكل تام نظام<br>الرواتب في جامعتي. | نظام الرواتب في<br>الجامعة يخضع<br>للقانون الأساسي. | أشعر بالقلق العامه<br>بأن الرواتب مهما<br>تأخرت فإن الالتزام<br>بدفعها مضمون<br>حتما. | تعمل الجامعة على<br>منحي الفعوض<br>المناسب خال<br>تأديني لأي عمل<br>إضافي خارج<br>الساعات الرسمية. | أحصل على راتب<br>جيد نظير مهماتي<br>الوظيفية. | الراتب الذي أقتضاه<br>كافي لسد متطلبات<br>حياتي اليومية. |
|----------------|---------|--|---|---|--|---|--|
| N              | Valid   | 150                                      | 150   | 150   | 150  | 150   | 150  |
|                | Missing | 0  | 0   | 0   | 0  | 0   | 0  |
| Mean           |         | 3,4067                                   | 3,4200  | 3,1733  | 3,0733   | 2,9933  | 3,3067   |
| Std. Deviation |         | 1,25370                                  | 1,21661   | 1,25718   | 1,17065  | 1,13809                                       | 1,04237  |

Statistics

|                |         | لدي أعضاء فريق<br>عملي خبرات مختلفة<br>ومتكاملة. | أشعر بالرضا عن<br>الإنجاز الذي أحققه<br>في عملي. | تسود علاقات<br>الاحترام بيني وبين<br>مسؤولي المباشر. | تتأخر إدارة الجامعة<br>الظروف الشخصية<br>للاستدانة في أدايتهم<br>لعملهم. | بيئة العمل داخل<br>الجامعة آمنة. |
|----------------|---------|--|--|--|--|----------------------------------|
| N              | Valid   | 150  | 150  | 150  | 150  | 150                              |
|                | Missing | 0  | 0  | 0  | 0  | 0                                |
| Mean           |         | 3,6133   | 3,2333   | 3,4467   | 3,1200   | 3,3333                           |
| Std. Deviation |         | 1,04134  | 1,18388  | 1,02673  | 1,17536  | 1,29877                          |

Statistics

|                |         | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. | أفهم أهمية التواصل<br>الفعال مع زملائي<br>ومرؤسي. |
|----------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N              | Valid   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   |
|                | Missing | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Mean           |         | 3,6000  | 3,3867  | 3,3133  | 3,0600  | 3,2000  | 3,3067  | 3,7000  | 3,2800  | 3,8867  | 3,7400  | 3,5800  | 3,4933  | 3,6533  | 3,6133  | 3,7667  | 3,8267  | 3,6400  | 3,9000  | 3,3133  |
| Std. Deviation |         | 1,06815   | 1,08552   | 1,06271   | 1,27036   | 1,08683   | 1,15245   | 1,14546   | ,96322  | 3,45858   | 1,08331   | 1,12614   | 4,25488   | 1,02313   | 1,16887   | 1,03895   | 1,06655   | 1,10690   | ,98137  | 1,05000   |

### Correlations

|                       |                     | القرار_اتخاذ_المشاركة | المهنية_الكفاءة |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| القرار_اتخاذ_المشاركة | Pearson Correlation | 1                     | ,310**          |
|                       | Sig. (2-tailed)     |                       | ,000            |
|                       | N                   | 150                   | 150             |
| المهنية_الكفاءة       | Pearson Correlation | ,310**                | 1               |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,000                  |                 |
|                       | N                   | 150                   | 150             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

|                 |                     | الرواتب_نظام | المهنية_الكفاءة |
|-----------------|---------------------|--------------|-----------------|
| الرواتب_نظام    | Pearson Correlation | 1            | ,183*           |
|                 | Sig. (2-tailed)     |              | ,025            |
|                 | N                   | 150          | 150             |
| المهنية_الكفاءة | Pearson Correlation | ,183*        | 1               |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,025         |                 |
|                 | N                   | 150          | 150             |

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

|                 |                     | العمل_بيئة | المهنية_الكفاءة |
|-----------------|---------------------|------------|-----------------|
| العمل_بيئة      | Pearson Correlation | 1          | ,261**          |
|                 | Sig. (2-tailed)     |            | ,001            |
|                 | N                   | 150        | 150             |
| المهنية_الكفاءة | Pearson Correlation | ,261**     | 1               |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,001       |                 |
|                 | N                   | 150        | 150             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

|                      |                     | الوظيفية_الحياة_جودة | المهنية_الكفاءة |
|----------------------|---------------------|----------------------|-----------------|
| الوظيفية_الحياة_جودة | Pearson Correlation | 1                    | ,350**          |
|                      | Sig. (2-tailed)     |                      | ,000            |
|                      | N                   | 150                  | 150             |
| المهنية_الكفاءة      | Pearson Correlation | ,350**               | 1               |
|                      | Sig. (2-tailed)     | ,000                 |                 |
|                      | N                   | 150                  | 150             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

