Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Business Management

Title:

Measuring The Level of Perceived Quality of Working Life and Its Impact on Achieving The Characteristics of The Learning Organization, a Field Study

Prepared by:

Hireche Amina

Discussed and publicly approved on 25/07/2023 By the committee composed of:

Alla Mourad	***Full professor***	***University of Djelfa***	***President***
Hazerchi Tarek	***Full professor***	***University of Djelfa***	***Supervisor***
Dif Ahmed	***Full professor***	***University of Djelfa***	***Co-supervisor***
Ben Yahia Nadjat	***Associate Professor***	***University of Djelfa***	***Examiner***
Ben Daoud Sofiane	***Associate Professor***	***University of Djelfa***	***Examiner***
Taibaoui Ahmed	***Associate Professor***	***University of Bouira***	***Examiner***
Chergui Mehdi	***Full professor***	***University of Ghardaia***	***Examiner***

University Year: 2022/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيـان عاشور الجلفـة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

العنوان

قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية

من إعـداد

حيرش امينة

المناقشة بتاريخ 2023/07/25 من طرف اللجنة المكونة من:

علة مراد	أستاذ	جامعة الجلفة	رئيسا
هزرشي طارق	أستاذ	جامعة الجلفة	مشرفا ومقررا
ضيف أحمد	أستاذ	جامعة الجلفة	مساعدا
بن يحي نجاة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجلفة	ممتحنا
بن داود سفيان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجلفة	ممتحنا
طيباوي أحمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	ممتحنا
شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيـان عاشور الجلفـة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

العنوان

قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية

من إعـداد الطالبة:

حيرش امينة

الأستاذ المشرف

هزرشي طارق

السنة الجامعية: 2023/2022

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي أمدنا بالعلم والمعرفة والصحة والصبر ما يكفينا لإتمام هذا العمل، والذي نرجو منه أن يتقبله ويجعله في ميزان حسناتنا . والصلاة والسلام على معلم البشرية

محمد صلى الله عليه وسلم

القائل "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أما بعد:

أتقدم بالشكر والحب والاحترام **لوالدي العزيزين** وإخوتي على مساندتهم لي.

كما أتقدم بكل كلمات الشكر والعرفان وأسمى عبارات الاحترام والتقدير إلى الدكتور **هزرشي طارق** الذي منى علي بوافر علمه فكان نعم المشرف بارك الله فيه.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة وعمال جامعة زيان عاشور بالجلفة على جل التسهيلات في إتمام هذا العمل.

خاصة أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة هذا العمل المتواضع ومناقشته.

كما أتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى كل زملائي في الدفعة.

امينة حيرش

الإهـداء

إلى والدي العزيزين حفظهما الله

إلى أخوتي طارق، سليم، فاطمة الزهراء، عبد الجليل

إلى كل الزملاء والزميلات

أهدي ثمرة جهدي تقديرا وعرفانا لهم

قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة
دراسة ميدانية

من إعـداد: حيرش امينة

تحت إشراف: هزرشي طارق

المستخلص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة، بالجامعة الجزائرية متخذين من جامعة زيان عاشور بالجلفة نموذجا للدراسة الميدانية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي في عرض الأدبيات السابقة لكل من مفهوم جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة، وأسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية، حيث قمنا بتصميم استبانة تتكون من (**52**) فقرة بناء على أنموذج الدراسة، وبعد تحكيمها قمنا بتوزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (**280**) أستاذا جامعيا من أصل مجتمع مكون من (**1032**) أستاذا جامعيا على اختلاف رتبهم الوظيفية وموزعين على سبع كليات ومعهد، وبعد إجراء عدة اختبارات احصائية وتحليلها عبر برنامج (***SPSS V. 26***) وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية وفق برنامج (***Smart PLS 4***) . خلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها ما يأتي:

- أن مستوى واقع جودة الحياة الوظيفية وأبعادها لدى عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.
- أن مستوى ممارسة خصائص المنظمة المتعلمة لدى عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.
- وبالنسبة لنتائج الفروق فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (***α≤0.05***) في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية بمحل الدراسة تعزى لمتغير (العمر، أخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية). في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (***α≤0.05***) في اتجاهات المبحوثين نحو المنظمة المتعلمة بمحل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، أخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (***α≤0.05***) لجودة الحياة الوظيفية وأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- تم التنبؤ من خلال نموذج المسار بأن جودة الحياة الوظيفية تفسر المنظمة المتعلمة بما نسبته (**72.4%**).

وانتهت الدراسة بجملة من الاقتراحات المؤكدة على ضرورة إعادة النظر في العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية داخل الجامعة الجزائرية ودراسة متطلبات تفعيلها من أجل الاستثمار الفاعل في رأس المال الفكري فيها والمتمثل في الأساتذة.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، المنظمة المتعلمة، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

Measuring The Level of Perceived Quality of Working Life and Its Impact on Achieving The Characteristics of The Learning Organization, a Field Study

Prepared by: Hireche Amina
Under Supervision of : Hazrechi Tarek

Abstract in English:

This study aimed to measure the level of perceived quality of working life and its impact on the achievement of the characteristics of the learning organization, at the Algerian University, taking the Ziane Achour University in Djelfa as a field study model, and in order to achieve this goal, we relied on the analytical descriptive approach in presenting the previous literature for both the concept of quality of working life and the organization The educated, and the case study method in the field study, where we designed a questionnaire consisting of ***(52)*** *items based on the study model, and after arbitration we distributed it to a stratified random sample of* ***(280)*** *university professors out of a community consisting of* ***(1032)*** *university professors on Their job ranks differ, and they are distributed among seven colleges and an institute, and after conducting several statistical tests and analyzing them through the program* ***(SPSS V. 26)*** *and the method of modeling structural equations in partial least squares according to the program* ***(Smart PLS 4).*** *The study concluded a set of results, the most important of which are the following:*

- *The level of the reality of the quality of work life and its dimensions among the study sample was medium.*
- *The level of practicing the characteristics of the learning organization among the study sample was medium.*
- *With regard to the results of the differences, the results showed that there were statistically significant differences at the level of significance* ***(α≤0.05)*** *in the respondents' attitudes towards the quality of work life in the subject of the study due to the variable (age, last certificate, years of experience, job rank). While there are no differences due to the gender variable.*
- *There are statistically significant differences at the level of significance* ***(α≤0.05)*** *in the attitudes of the respondents towards the learning organization in the place of study due to the variable (sex, age, last certificate, years of experience, job rank).*
- *There is a statistically significant effect at the level of significance* ***(α≤0.05)*** *for the quality of working life and its dimensions (participation in decision-making, job stability and security, opportunities for promotion and career advancement, leadership and supervisory behaviour, work relations, work-life balance, wages and rewards system, health and Occupational Safety) in achieving the characteristics of the learning organization among the professors of Ziane Achour University in Djelfa.*
- *It was predicted through the path model that the quality of work life explains the learning organization with a rate of* ***(72.4%).***

The study concluded with a number of recommendations emphasizing the necessity of reconsidering the factors affecting the quality of working life within the Algerian university and studying the requirements for its activation in order to effectively invest in its intellectual capital represented by the professor.

key words*: quality of working life, the learning organization, Ziane Achour University of Djelfa.*

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
آية قرآنية	II
شكر وتقدير	III
إهداء	VIII
المستخلص باللغة العربية	V
المستخلص باللغة الانجليزية	VI
فهرس المحتويات	VIII
فهرس الجداول	XII
فهرس الأشكال	XV
فهرس الملاحق	XVI
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	أ – د
مقدمة	ب
الإشكالية الدراسة	ت
فرضيات الدراسة	ت
أهداف الدراسة	ث
أهمية الدراسة	ج
أنموذج الدراسة	ج
أسباب اختيار الموضوع	ح
منهج الدراسة	ح
حدود الدراسة	خ
هيكل الدراسة	خ
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	1 – 57
المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية	3
المطلب الأول: مدخل إلى جودة الحياة الوظيفية	3
أولا: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية	3
ثانيا: ماهية جودة الحياة الوظيفية	5
ثالثا: المفاهيم المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية	11
المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لجودة الحياة الوظيفية	13

الفهارس

أولا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية	**13**
ثانيا: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية	**18**
ثالثا: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية	**21**
المطلب الثالث: عوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية	**23**
أولا: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية	**23**
ثانيا: مستلزمات تطبيق جودة الحياة الوظيفية	**26**
ثالثا: عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية	**28**
المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة	**31**
المطلب الأول: مدخل إلى المنظمة المتعلمة	**31**
أولا: نشأة وتطور مفهوم المنظمة المتعلمة	**31**
ثانيا: مفهوم المنظمة المتعلمة	**33**
ثالثا: خصائص المنظمة المتعلمة	**36**
رابعا: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي	**39**
المطلب الثاني: دوافع التحول إلى المنظمة المتعلمة	**40**
أولا: أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	**40**
ثانيا: شروط التحول إلى المنظمة المتعلمة	**41**
ثالثا: خطوات التحول إلى المنظمة المتعلمة	**44**
رابعا: تحديات التحول إلى المنظمة المتعلمة	**44**
المطلب الثالث: بناء المنظمة المتعلمة	**46**
أولا: نماذج المنظمة المتعلمة	**46**
ثانيا: استراتيجيات تعزيز المنظمة المتعلمة	**54**
ثالثا: نشاطات المنظمة المتعلمة	**54**
رابعا: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة	**55**
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	**58 – 83**
المبحث الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة	**60**
المطلب الأول: الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية	**60**
أولا: الدراسات العربية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية	**60**
ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية	**64**
المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة	**67**
أولا: الدراسات العربية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة	**67**

الفهارس

ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة	**71**
المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا	**74**
المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة	**80**
المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	**80**
المطلب الثاني: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة	**82**
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	**124 – 84**
المبحث الاول: لمحة عامة عن جامعة زيان عاشور بالجلفة	**86**
المطلب الأول: تعريف عام لجامعة زيان عاشور بالجلفة	**86**
أولا: نبذة تاريخية عن نشأة جامعة زيان عاشور بالجلفة	**87**
ثانيا: مهام الجامعة	**87**
المطلب الثاني: إحصائيات حول جامعة زيان عاشور بالجلفة	**87**
أولا: إحصائيات حول عدد الطلبة والأساتذة الجامعة	**87**
ثانيا: مخابر البحث العلمي والمجلات العلمية	**90**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور بالجلفة	**93**
أولا: أجهزة الجامعة ونيابات المديرية	**94**
ثانيا: الأمانة العامة والمصالح المشتركة والمكتبة المركزية	**97**
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها	**102**
المطلب الأول: منهجية تصميم الدراسة الميدانية	**102**
أولا: منهج الدراسة	**102**
ثانيا: أنموذج الدراسة	**103**
ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة	**105**
رابعا: مراحل تطور بناء أداة الدراسة	**107**
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**109**
أولا: التعريف بالبرنامج الإحصائي ***(SPSS V. 26)*** و ***(Smart PLS 4)***	**109**
ثانيا: نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية ***PLS-SEM***	**109**
ثالثا: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**113**
رابعا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات	**115**
المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية لأداة الدراسة	**116**
أولا: اختبار التوزيع الطبيعي	**116**
ثانيا: الصدق البنائي لأداة الدراسة	**117**

الفهارس

ثالثا: ثبات أداة الدراسة	**118**
رابعا: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	**119**
الفصل الخامس: الإطار التطبيقي للدراسة	**185 – 125**
المبحث الأول: عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة في جامعة زيان عاشور بالجلفة	**127**
المطلب الأول: عرض وتحليل مستوى جودة الحياة الوظيفية في جامعة زيان عاشور بالجلفة	**127**
المطلب الثاني: عرض وتحليل مستوى المنظمة المتعلمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة	**137**
المبحث الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية	**144**
المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى	**144**
المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية	**158**
المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة	**169**
أولا: الأنموذج البنائي للدراسة	**170**
ثانيا: تقييم الأنموذج القياسي للدراسة	**171**
ثالثا: تقييم الأنموذج الهيكلي للدراسة	**178**
رابعا: خريطة الأهمية والأداء	**182**
خاتمة	**186**
قائمة المراجع	**195**
قائمة الملاحق	**208**

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية حسب *(Peter Senge)*	37
(2-2)	أهم الاختلافات بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة حسب *(Marquardt)*	38
(1-3)	ملخص الدراسات السابقة	77
(1-4)	يمثل تطور تعداد الطلبة للسنوات الأخيرة	87
(2-4)	عدد الأساتذة حسب رتبهم الوظيفية	88
(3-4)	يمثل الهياكل البيداغوجية بجامعة زيان عاشور بالجلفة	89
(4-4)	مخابر الحث العلمي بجامعة زيان عاشور	90
(5-4)	قائمة المجلات العلمية لجامعة زيان عاشور بالجلفة لسنة 2020/2021	91
(6-4)	أبعاد جودة الحياة الوظيفية وفق الدراسات السابقة	103
(7-4)	توزيع مجتمع الدراسة حسب رتبهم والكليات التابعين لها	105
(8-4)	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة حسب طبقات المجتمع المدروس	106
(9-4)	توزيع الفقرات على متغير قياس عوامل جودة الحياة الوظيفية	108
(10-4)	توزيع الفقرات على متغير قياس خصائص المنظمة المتعلمة	109
(11-4)	خصائص النمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية	110
(12-4)	مدى معامل الارتباط وفق *(Zikmund)*	114
(13-4)	الوزن المقابل لكل إجابة	115
(14-4)	الاتجاه العام حسب المتوسط المرجح	115
(15-4)	المتوسطات المرجحة لأبعاد والمتغيرات والاتجاهات الموافق لها	116
(16-4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	116
(17-4)	ارتباط كل من أبعاد ومحاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة	117
(18-4)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة	118
(19-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	119
(20-4)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	120
(21-4)	توزيع عينة الدراسة حسب أخر شهادة	121
(22-4)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	122
(23-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	123
(1-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية	127

الفهارس

(5–2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	128
(5–3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقرار والأمن الوظيفي	129
(5–4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي	130
(5–5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد السلوك القيادي والإشرافي	131
(5–6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد علاقات العمل	132
(5–7)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التوازن بين الحياة والعمل	133
(5–8)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نظام الأجور والمكافآت	134
(5–9)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الصحة والسلامة المهنية	135
(5–10)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد المنظمة المتعلمة	137
(5–11)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم المستمر	138
(5–12)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشجيع الحوار	139
(5–13)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاون والتعلم الجماعي	140
(5–14)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين الشخصي	141
(5–15)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رؤية المشتركة	142
(5–16)	نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس	144
(5–17)	نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر	145
(5–18)	نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر	146
(5–19)	نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير آخر شهادة	148
(5–20)	نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير آخر شهادة	149
(5–21)	نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	151
(5–22)	نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	152
(5–23)	نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية	154
(5–24)	نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية	155
(5–25)	نتائج اختبار لاختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس	158
(5–26)	نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر	159
(5–27)	نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر	160
(5–28)	نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير آخر شهادة	161

(5–29)	نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير آخر شهادة	162
(5–30)	نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة	163
(5–31)	نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	164
(5–32)	نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية	166
(5–33)	نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية	166
(5–34)	مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس	171
(5–35)	نتائج اختبار معامل التحميل *(Factor loading)* لأبعاد جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة	172
(5–36)	نتائج اختبارات ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص بعد حذف العبارات	173
(5–37)	تقييم الصدق التمايز لنموذج القياس باختبار التحميلات المتقاطعة *Cross Laoding*	174
(5–38)	تقييم الصدق التمايز لنموذج القياس باختبار معامل *Fornell & Larcker*	176
(5–39)	مجال قبول مؤشرات جودة نموذج الهيكلي	178
(5–40)	التداخل الخطي *(VIF)* بين عبارات الدراسة	178
(5–41)	قيم مؤشر معامل التحديد *(R^2)*	179
(5–42)	قيم مؤشر حجم التأثير *(F^2)*	180
(5–43)	قيم مؤشر القدرة التنبؤية *(Q^2)*	180
(5–44)	اختبار فرضية الدراسة *(Path Coefficients)*	181
(5–45)	مصفوفة خريطة الأهمية والأداء *IPMA*	182

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	يمثل أنموذج الدراسة	ج
(2-1)	يمثل هيكل الدراسة	د
(1-2)	مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية	18
(2-2)	جودة الحياة الوظيفية كعملية أو نظام	19
(3-2)	تطور الدراسات الإدارية	32
(4-2)	يمثل التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	43
(5-2)	يمثل نموذج بيتر سينج ***peter senge***	46
(6-2)	أنموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة	49
(7-2)	نموذج جيمس ***James***	51
(1-4)	توزيع تعداد الطلبة خلال المواسم الخمسة الماضية	88
(2-4)	توزيع عدد الأساتذة حسب رتبهم الوظيفية	89
(3-4)	يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور بالجلفة	93
(4-4)	يمثل أنموذج الدراسة	104
(5-4)	نموذج المسار البسيط	112
(6-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	119
(7-4)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	120
(8-4)	توزيع عينة الدراسة حسب أخر شهادة	121
(9-4)	عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	122
(10-4)	عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	123
(1-5)	نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية	170
(2-5)	نموذج القياس النهائي لدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية	177
(3-5)	نموذج الدراسة وفق خريطة ***IPMA***	183
(4-5)	خريطة ***IPMA*** لتأثير جودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة	183
(5-5)	خريطة ***IPMA*** لتأثير المؤشرات على المنظمة المتعلمة	184

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	الاستبانة المقدمة للمحكمين	208
(02)	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	216
(03)	الاستبانة في شكلها النهائي والموجه للعينة	218
(04)	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج *SPSS*	222
(05)	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج *Smart PLS 4*	256
(06)	تسهيل المهمة وتأشيرة الموافقة من طرف كليات الجامعة	263

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

في نهاية عشرينات القرن الماضي بدأت الدراسات والاهتمامات تنصب على الأفراد داخل منظمات الأعمال، حيث كان لدراسة الهوثورن (***Hothorne Studies***) بقيادة (***Elton Mayo***) النقلة النوعية في اعتبار الفرد في المنظمة مجرد آلة حسب النظرة الكلاسيكية للعامل وأن العوامل المادية وحدها من تزيد في انتاجيته، إلا أن الباحثين في هاته الدراسة توصلوا إلى أن مناخ العمل الجماعي وإشراك العاملين في العمل حسن من انتاجيتهم رغم سوء العوامل المادية، حيث انبثقت عن الدراسة حركة أو مدخل جديد في الفكر الإداري يسمى بالعلاقات الانسانية وهو ما يعرف اليوم بمفهوم السلوك التنظيمي والذي يركز على دراسة سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

وفي أواخر الستينيات وبداية سبعينيات من القرن الماضي ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي والذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية، بعدها تطور هذا المفهوم، وتم تطبيقه كبرنامج لإصلاح وتطوير العمل في العديد من المصانع الأمريكية ثم انتشر في أوروبا، وأثبت هذا الأخير نتائج مبهرة في زيادة الرضاء والولاء الوظيفي لدى العاملين بالإضافة إلى تحسن جودة الإنتاج وتطوير الثقافة التنظيمية لما يشمله من أبعاد كثيرة ومتنوعة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا يؤكد أن ظهور برامج جودة الحياة الوظيفية كان أمرا حتميا كونه، نبع من حاجة كل من العاملين في تلبية حاجاتهم سواء الدنيا، كالاستقرار والأمن الوظيفي، أو العليا كتقدير الذات والمشاركة الفعالة، وكذا حاجة المنظمة إلى الفعالية أكثر، جعل منها تهتم كثيرا بالعنصر البشري، والظروف المحيطة به، كما أنها أولت أهمية للعلاقة الوطيدة بين جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية في المنظمة على مختلف أنواعها.

إن الملاحظ في طبيعة المنظمات الرائدة اليوم أنها تنتهج مجموعة من الممارسات المعاصرة من أجل تحسين المستمر وذلك بالاستفادة والتعلم من الخبرات السابقة، فلقد قدم الباحث (***Peter Senge***) مفهوم المنظمة المتعلمة أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري من خلال مجموعة من العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن بناء خصائص المنظمة المتعلمة له العديد من الشروط والمرتكزات الأساسية قد يكون من بينها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال التطبيق الفعال لجودة الحياة الوظيفية، التي لابد للمنظمات في مراعاتها لتعزيز موقعها التنافسي.

تعتبر الجامعة من المنظمات المعرفية التي لها دور أساسي في تزويد المجتمعات بالكفاءات البشرية والمعارف علمية وعملية وسلوكية التي تساهم بشكل مباشر في تطويرها، وذلك من خلال ما تقدمه الفئة الفاعلة المتمثلة في الهيئة التدريسية والذي يتعدى دورها الأداء التدريسي لتخريج الطلبة للحياة العملية إلى الأداء العلمي الأكاديمي وخدمة المجتمع من خلال الإنتاجات العلمية، ونظرا لأهمية أداء هذه الأدوار والتي تعكس صورة الجامعة ومكانتها المجتمعية، فإن هذا يتطلب توفير بيئة عمل صحية وظروف عمل مواتية ترقى إلى جودة الحياة الوظيفية لحث إدارة الجامعة والهيئة التدريسية على تحقيق أفضل أداء في كل أدوارهم التعليمية والعلمية.

الإشكالية

تنطلق دراستنا من أهمية تبني خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمات التي تسعى إلى التميز، وهذا لا يتحقق إلا بموارد بشرية قادرة على التعلم المستمر في ظل تحقيق جودة الحياة الوظيفية الأفضل، وبناء على هذا جاءت دراستنا من منطلق قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة بجامعة زيان عاشور بولاية الجلفة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة، وبهذا تم طرح الإشكالية الأتية:

ما أثر جودة الحياة الوظيفية المدركة في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة؟

وللإلمام أكثر بجوانب الإشكالية تم طرح عدة أسئلة فرعية حول موضوع الدراسة كالآتي:

1. كيف ظهر مصطلح جودة الحياة الوظيفية، وفيما تكمن أهم العوامل المؤثرة فيه؟

2. ماذا نقصد بمفهوم المنظمة المتعلمة وما هي أهم النماذج التي ساهمت في تفسير المنظمة المتعلمة؟

3. فيما تكمن العلاقة بين عوامل جودة الحياة الوظيفية المدركة وخصائص المنظمة المتعلمة حسب مراجعة الأدبيات السابقة؟

4. ما هو مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية المدركة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور الجلفة؟

5. ما هي درجة ممارسة خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة؟

6. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين في مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، آخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية)؟

7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التعاون والتعلم الجماعي، التمكين الشخصي، والرؤية المشتركة) لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية نحدد الفرضية النظرية الآتية:

⇐ **الفرضية النظرية:** يعتبر تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية مطلبا للمنظمات من أجل الوصول الرضا العام عن وضع الفرد في المنظمة وخارجها، وذلك من خلال تفعيل التعلم المستمر الذي يحفز على اكتشاف الفرص واغتنامها وبالتالي تحقيق ممارسات لخصائص المنظمة المتعلمة.

ونحدد ثلاث فرضيات إحصائية رئيسية للدراسة الميدانية على النحو الآتي:

⇐ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، آخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية).

⇐ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، آخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية).

⇐ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

أهداف الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف الأتية:

1. محاولة الإحاطة بالإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية وأهمية تطبيقها في الجامعات اليوم، بالإضافة إلى التعرف على ماهية وأهم نماذج بناء خصائص المنظمة المتعلمة.

2. محاولة التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وخصائص المنظمة المتعلمة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة.

3. محاولة التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة من وجهة نظر الأساتذة.

4. محاولة التعرف على درجة ممارسة خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة من وجهة نظر أساتذة.

5. محاولة دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التعاون والتعلم الجماعي، التمكين الشخصي، والرؤية المشتركة). بجامعة زيان عاشور بالجلفة.

6. بالإضافة إلى محاولة دراسة الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، آخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية).

7. محاولة طرح بعض الاقتراحات على ضوء نتائج دراستنا حول تفعيل برامج جودة الحياة الوظيفية من أجل بناء ودعم خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة.

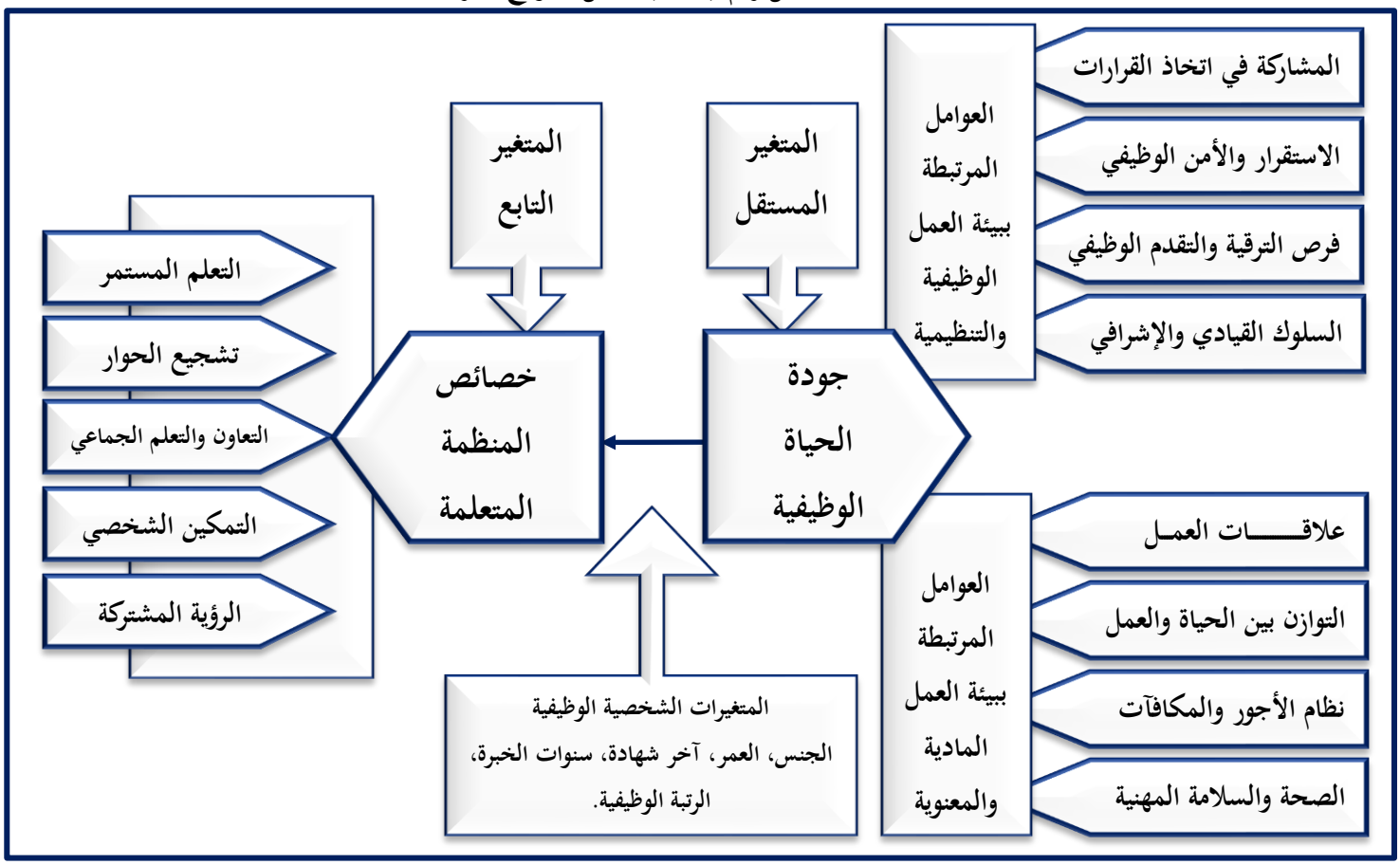
أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع والمتغيرات التي نحن بصدد دراستها، فموضوع جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الهامة في المنظمات المعاصرة خاصة التي تهتم بالرأس المال الفكري الذي يساهم في التقدم نحو الأفضل، وذلك عن طريق توفير كل سبل الأمان والاستقرار الوظيفي، والاهتمام النفسي والاجتماعي للأفراد، بالإضافة إلى العدالة التنظيمية وإشراك العاملين في القرارات وتقديم المقترحات وتمكينهم من أداء مهامهم بسلاسة، كل هذا يساهم في التطبيق الفعال لبرامج جودة الحياة الوظيفية مما يؤدي إلى زيادة رضاء الأفراد في بيئتهم التنظيمية وبالتالي تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى اخترنا المنظمة المتعلمة كمتغير تابع من أجل تسليط الضوء عليها لما لها أهمية في المنظمة التي تبحث عن التطوير من خلال الخبرات التي تكتسب بالتعلم المستمر والعلم الجماعي للأفراد بالإضافة لتمكينهم في تحقيق الرؤية المشتركة، ولهذا تستمد الدراسة الحالية أهميتها في كونها تسلط الضوء على كلا المتغيرين ودراسة العلاقة والأثر بينهم وهذا دفعنا لمحاولة المساهمة في الموضوع بدراسة تطبيقية بمنظمة تعليمية تتمثل في الجامعة متخذين من جامعة زيان عاشور بالجلفة نموذجا للدراسة.

أنموذج الدراسة

يمكن توضيح أنموذج الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1): يمثل أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مراجعة الدراسات السابقة

أسباب اختيار الموضوع

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب والتي تتمثل في الآتي:

– الرغبة الشخصية للبحث في موضوع جودة الحياة الوظيفية، حيث ترى الطالبة أن تطبيقها في المنظمة يساعد على توفير بيئة عمل مريحة للفرد ويحسن أداءه.

– كما يعد موضوع الدراسة ينسجم مع طبيعة التخصص المدروس.

– محاولة تسليط الضوء على العوامل التي تساعد في بناء خصائص المنظمة المتعلمة وذلك من خلال تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية المدركة في الجامعة الجزائرية وأهميتها بالنسبة لأداء الأستاذ الجامعي.

– محاولة الإثراء في هذا الموضوع الذي يجمع بين المتغيرين (جودة الحياة الوظيفية، والمنظمة المتعلمة) كونهما من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** في الجانب النظري للموضوع من أجل إبراز المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم المراد دراستها.

في حين تم استخدام **أسلوب دراسة الحالة** في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع الجامعة الجزائرية، متخذين كنموذج لذلك جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة باستخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية لتحليل الإحصائي.

حدود الدراسة

للقيام بهاته الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بوضع حدود وأبعاد للدراسة، موضحة كما يلي:

– **الحدود الموضوعية:** حيث استهدفنا دراسة الأثر بين المتغيرين (الأول مستقل، والثاني تابع). حيث أن المتغير المستقل المتمثل في **جودة الحياة الوظيفية** بأبعادها: (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية). والمتغير التابع المتمثل في **المنظمة المتعلمة** بأبعادها: (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التعاون والتعلم الجماعي، التمكين الشخصي، الرؤية مشتركة).

– **الحدود المكانية:** حيث قمنا بإجراء الدراسة في الجامعة والتي تم اختيارها لمؤامتها لموضوع الدراسة، حيث اخترنا جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة نموذجا للدراسة الميدانية، حيث تشتمل جامعة زيان عاشور على (7) كليات ومعهد.

– **الحدود البشرية:** حيث قمنا بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على الهيئة التدريسية بجامعة زيان عاشور بالجلفة على اختلاف رتبهم الوظيفية بطريقة عشوائية، موزعين على (7) كليات ومعهد بالجامعة.

– **الحدود الزمنية:** حيث يمكن حصر المجال الزمني للدراسة ككل بثلاث سنوات ابتداء من التسجيل الأول سنة (**2019**) إلى غاية نهاية سنة (**2022**). أما الدراسة الميدانية فقد قمنا بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة ابتداء من تاريخ: **2022/05/22** حتى تاريخ **2022/07/31**.

هيكل الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية التي تم طرحها تم تقسيم دراستنا إلى خمس فصول، و كل فصل تم تقسيمه إلى مجموعة من المباحث والمطالب على النحو الآتي:

الفصل الأول: حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار العام للدراسة، وذلك من خلال مقدمة عامة وصياغة الاشكالية الرئيسية للدراسة والأسئلة الفرعية، ثم تقديم الفرضيات الرئيسية وأنموذج الدراسة، بالإضافة إلى شرح أهمية الدراسة وأهم الأهداف التي نصبو إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، مع تقديم بعض الأسباب التي دفعتنا إلى اختار الموضوع وأخيرا شرح حدود الدراسة.

الفصل الثاني: حيث سنتناول في الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين أساسين، وستناول في المبحث الأول المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية وتسليط الضوء على التطور التاريخي للمفهوم وتقديم بعض التعاريف للباحثين في المجال بالإضافة إلى أهم المفاهيم التي ترتبط بجودة الحياة والوظيفية، بعدها سنقوم بشرح الخطوات العملية لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وتعرف على أبعادها، وفي المطلب الأخير سوف نتطرق إلى عوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية وأهم العوائق التي تحول دون تطبيقها، وفي المبحث الثاني تناولنا مدخل إلى المنظمة المتعلمة وأهم دوافع التحول للمنظمة المتعلمة، ثم أساسيات بناء المنظمة المتعلمة.

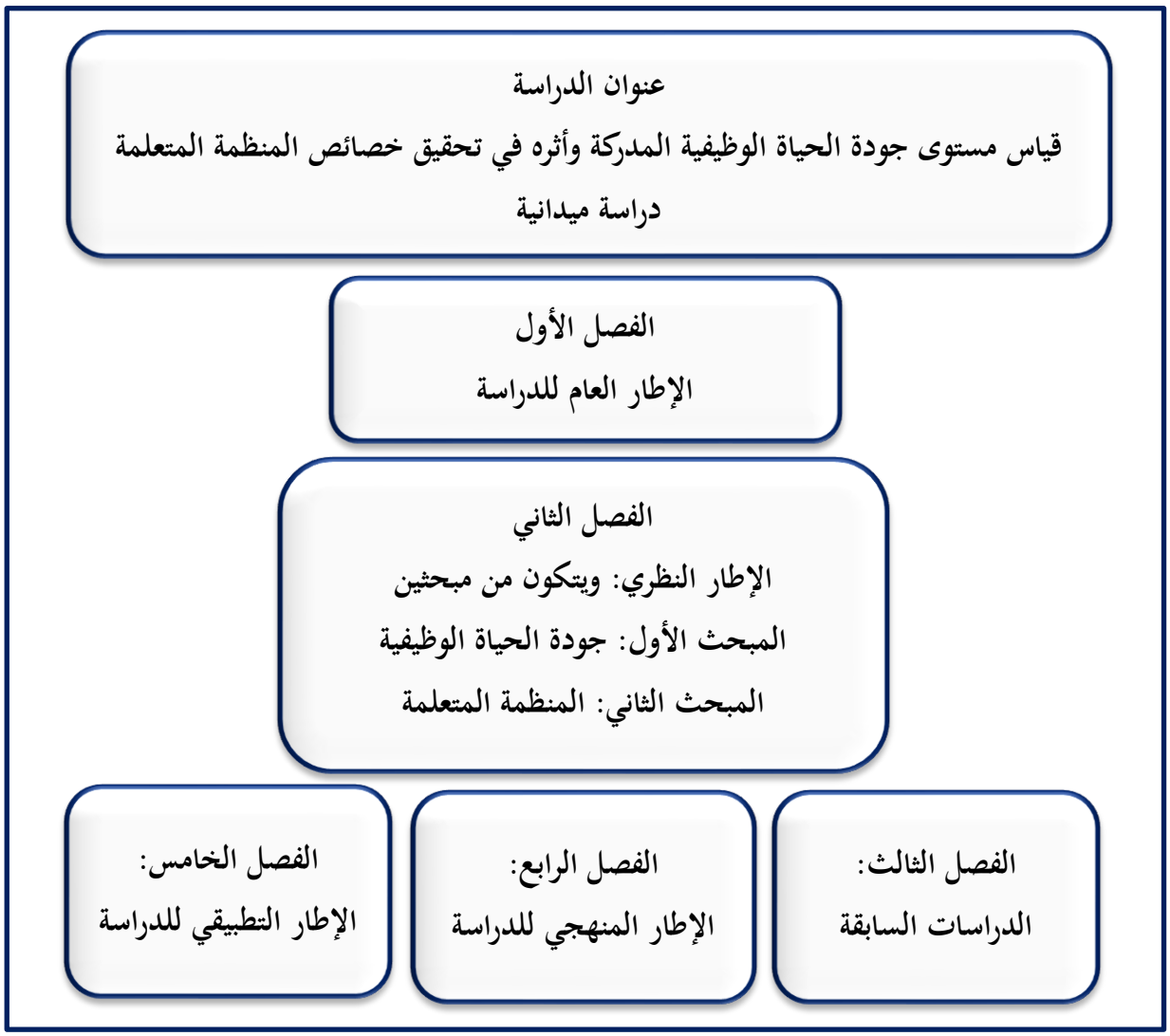
الفصل الثالث: حيث سنتناول في الفصل الثالث الدراسات السابقة من خلال تقسيمه إلى: المبحث الأول الدراسات العربية والأجنبية الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، ثم الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة بالمنظمة المتعلمة بالإضافة إلى الدراسات ذات العلاقة بين المتغيرين، وفي المبحث الثاني نعقب على الدراسة السابقة.

الفصل الرابع: حيث سنتناول في الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة من خلال تقسيمه إلى: المبحث الأول والذي حاولنا فيه إعطاء لمحة عن جامعة زيان عاشور بالجلفة وكذلك التعرف على الهيكل التنظيمي لها وتقديم بعض الإحصائيات حولها، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها من خلال منهجية تصميم الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تناولنا اختبارات الصلاحية لأداة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

الفصل الخامس: حيث سنتناول في الفصل الخامس الإطار التطبيقي للدراسة، من خلال تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين، تطرقنا في المبحث الأول إلى عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة الميدانية ثم سوف تناول اختبار فرضيات الدراسة الميدانية في المبحث الثاني، وفي الأخير نختم دراستنا بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

والشكل الآتي يوضح هيكل الدراسة:

الشكل رقم (1-2): يمثل هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تعكس جودة الحياة الوظيفية مجموعة البرامج المرتبطة بتحسين وتطوير الجوانب الخاصة بالعنصر البشري بالمنظمة، والتي تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، فينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا، ولقد تعددت الآراء من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية باختلاف وجهات النظر والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، حيث إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في منظمات الأعمال وفي مجال إدارة الموارد البشرية، فقد برز هذا المفهوم في الشركات الأمريكية في نهاية الستينيات وبداية السبعينات والثمانينات من القرن الماضي وازدادت وضوح معالمه خلال التسعينات في دراسات وأبحاث الأكاديميين، من خلال تأكيد جودة الحياة في مكان العمل ومن خلال التركيز على أثره في صحة العامل ورفاهيته وتعرف على الطرائق التي تؤدي إلى تحسين أداء الفرد أثناء العمل، وهذا ما يدعو أي المنظمة إلى اعتماد برنامج تطويري مخطط له من أجل تحقيق رفاهيته.

ومن جانب آخر نجد مفهوم المنظمة المتعلمة طاغيا في البحوث الإدارية وذلك لما له من أهمية علمية وعملية في أداء المنظمة والفرد معا، حيث تعد المنظمة المتعلمة اتجاها حديثا نوعا ما فقد تم إدخاله في أدبيات إدارة المعرفة منذ حوالي (**30**) عامًا، ونظرًا لتعقيده ومستوى التجريد العالي، فإن تنفيذه في الحياة الواقعية أو المنظمات لم ينتج عنه نتائج كافية لتطوير نموذج محدد جيدًا، فقد قدم العالم الأمريكي بيتر سانج في كتابه ***(The Fifth Discipline, 1990)*** خمسة خصائص للمنظمة المتعلمة من أجل تطوير قدرات أفرادها باستمرار وتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، من خلال مساعدتهم وتشجيعهم من خلال تعلمهم مع بعض كمجموعات، وفي السياق نفسه قدمت الباحثتان ***(Victoria Marsick, Karen E. Watkins, 1993)*** نموذج هو الأخر لقي اهتماما كبير من قبل الباحثين في دراساتهم.

من هذا المنطلق سنقوم بتوضيح في هذا الفصل النظري أهمية المفهومين (جودة الحياة الوظيفية، والمنظمة المتعلمة) من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ومحاولة إبراز العلاقة بين المفهومين في أدبيات الفكر الإداري، حيث سيتضمن الفصل مبحثين رئيسين هما:

المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية

المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة

المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية

كان ***(Walton)*** من أوائل الباحثين في مجال جودة الحياة الوظيفية ففي ثلاثينيات القرن العشرين كانت التشريعات التي تم سنها لحماية الموظفين من إصابات العمل والقضاء على ظروف العمل الخطرة، ثم تلتها حركة النقابات في الثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين والتي كانت بمثابة الخطوات الأولية في هذا الاتجاه، وفيها تم التركيز على الأمن الوظيفي، والإجراءات القانونية الواجبة في مكان العمل، والمكاسب الاقتصادية للموظف، وشهدت الخمسينيات والستينيات تطوير بعض النظريات التي تشير لوجود علاقة إيجابية بين الروح المعنوية و الإنتاجية التي حسنت العلاقات الإنسانية، وفيها بدأت محاولات الإصلاح للحصول على فرص عمل متكافئة وخطط إثراء للوظائف، وأخيرا في سبعينيات القرن الماضي تم تصور فكرة جودة الحياة الوظيفية والتي هي أوسع من هذه التطورات السابقة، فهي يجب أن تشمل القيم التي كانت في صميم حركات الإصلاح السابقة هذه واحتياجات وتطلعات الإنسان *(Walton R. , 1975, p. 92)*.

المطلب الأول: مدخل إلى جودة الحياة الوظيفية

أولا: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية

إن الاهتمام بمصطلح جودة الحياة الوظيفية جاء ليواكب ويخفف من حالات القلق والتوتر التي غزت عمال المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث مر هذا المصطلح بعدة محطات تاريخية نذكرها في المراحل الأتية:

1. المرحلة الأولى: ما قبل (1960) بوادر الاهتمام بالمورد البشري

في هذه الفترة لم يظهر المصطلح بصفة رسمية، ولكن كانت هناك بوادر الاهتمام بالمورد البشري حيث سنت التشريعات في أوائل القرن العشرين، لحماية الموظفين من حوادث العمل والقضاء على ظروف العمل الخطرة، تلتها حركة نشطة من اتحادات ونقابات ما بين (**1930**) إلى غاية (**1940**) ركزت على الأمن الوظيفي للموظفين، كما شهدت فترة ما بين (**1940**) إلى غاية (**1950**) تطور نظريات العلاقات الإنسانية من قبل علماء النفس التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الروح المعنوية و الإنتاجية، إضافة إلى محاولات تحسين مكان العمل لتحقيق فرص توظيف متساوية وتحقيق الإثراء الوظيفي (قهيري، 2019، صفحة 72).

2. المرحلة الثانية نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي

كان التركيز الأساسي على مفهوم جودة الحياة الوظيفية خلال هذه الفترة في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب على صحة الموظف والتعرف على الطرق التي تحسن من أدائه، ويضيف ***(Anderson)*** أن ظهور هذا المفهوم كان نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، وزيادة الشعور السلبي من الموظفين تجاه المشرفين حيث قامت جامعة ***(Michigan)*** في سنة (**1969**) بعمل مسح لاتجاهات الموظفين ولفت الانتباه فيها لما يسمى بجودة التوظيف (جاد الرب س.، 2008، الصفحات 14-15). وكان الاهتمام بمصطلح جودة الحياة الوظيفية مواكبا ومخففا من حالات القلق والتوتر التي غزت عمال المنظمات

بالولايات المتحدة الأمريكية، بعدها تبلور هذا المفهوم في أدبيات الإدارة في الستينيات والسبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية على يد ***(Davis Louis et Taylor, 1972)*** وزملاؤه، وفي بريطانيا على يد ***(Trist Cherms et Wild)*** حيث انصب الاهتمام على تحسين ظروف العمل بهدف رفع الإنتاجية إذ أن التركيز على أهمية جودة الحياة الوظيفية ظهر ولأول مرة كمصطلح، من خلال انعقاد أول مؤتمر دولي عنه عام **1972** وذلك بحضور أكثر من (**55**) متخصصا أغلبهم من الأكاديميين، وتم تحديد أبعاده لأول مرة من قبل ***(Walton)*** سنة (**1975**) (العنزي و صالح، 2009، صفحة 41).

3. المرحلة الثالثة: أواخر السبعينات من القرن الماضي

وكانت أولى بدايات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في أمريكا في أحد مصانع منظمة ***(Motors General)***في مدينة ***(Tarry Town)*** بنيويورك، وكذلك ***(Xerox)*** عانت من بعض المشاكل مثل انخفاض حماس الموظفين، صعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، نقص التمويل، انخفاض الإنتاج، مما أدى بها إلى تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وقد تمثل ذلك في إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة الموظفين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم، وإتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغيرات التنظيمية، ومعالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف الموظفين.

وفي أواخر السبعينيات انخفض الاهتمام بها، وكان ذلك راجعا لعدة أسباب منها: زيادة معدلات التضخم، زيادة أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية تتمسك بالقوانين الفيديرالية وتنزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف، هذا بالإضافة لحدة المنافسة الخارجية للمنظمات الأمريكية لذا زاد حجم الاندماج بين المنظمات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا الموظفين ووظائفهم وحياتهم الوظيفية، ولكن لم تتوقف نهائيا، بل استمر أحد فروع منظمة ***(Motors General)***في تطبيق هذه البرامج، والنتيجة أنه بعدما كان الأسو من بين المصانع أصبحت تحتل المراتب الأولى (جاد الرب س.، 2008، الصفحات 16-17).

و مع انخفض الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أواخر السبعينات من القرن العشرين نظرا لزيادة معدلات التضخم وتفاقم أزمة الطاقة، لتنتعش من جديد في سنة (**1982**) انعقد مؤتمر ثاني وحضره تقريبا ما يقارب أكثر من (**150**) متخصصا، فكانت نتيجة هذه المؤتمرات هي تعزيز الدعم المتزايد ولاسيما من الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات لبرامج جودة الحياة الوظيفية، لأنها أكثر من برامج تستخدم لتطوير وتحسين الإنتاجية، وكذلك تهتم بتحسين مجالات العمل، وذلك من خلال جعل ظروف العمل أكثر إنسانية وخلق بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى الموظفين فضلا عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم (العنزي و صالح، 2009، صفحة 41).

4. المرحلة الرابعة: منذ منتصف الثمانينات إلى التسعينيات من القرن العشرين

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة الموظفين والقوانين الفيدرالية في

أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوربية، ومع التسعينيات وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية (جاد الرب س.، 2008، صفحة 04).

من خلال ما سبق نستخلص أن حركة العلاقات الإنسانية نقطة انطلاق حقيقة لبلورة مفهوم جودة الحياة الوظيفية حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلحات علم النفس الصناعي، النقابات، جماعات العمل، الروح المعنوية، والعلاقات الإنسانية في العمل....إلخ، كما أكدت النظريات الإنسانية أن العنصر الرئيسي للإنتاجية هو رضا الموظفين، ودعت إلى الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل، بعدما كان التركيز فقط على الجوانب المادية (الحوافز والمكافآت المادية) لزيادة إنتاجية الأفراد (قهيري، 2019، صفحة 74).

وقد تمت معالجة جودة الحياة الوظيفية في الأدبيات السابقة وفقا لمدخلين يتمثلان في (كامل و غزالي، 2016، صفحة 07):

⇐ **مدخل إشباع الحاجات**: ويبنى هذا التوجه على نماذج إشباع الحاجات التي طورها ***(Abraham Maslow, 1954)*** و***(McClellan, 1961)*** و***(Frederick Herzberg)***. حيث يقوم هذا المدخل على افتراض أن الأفراد لديهم احتياجات أساسية يبحثون عن إشباعها من خلال العمل وامتدادا لهذا المدخل ذكر ***(Sirgy et al)*** أن الموظفين يحققون الرضا عن وظائفهم عند المستوى الذي تشبع فيه الوظيفة هذه الاحتياجات.

⇐ **مدخل الانتشار**: يعتمد على أن الرضا في مجال معين من حياة الشخص يمتد إلى المجالات الأخرى من الحياة، ويفترض أن خبرة الموظفين في العمل تؤثر عل مجالات الحياة الأخرى وتؤثر على حياتهم الشخصية وأن الموظفين غير الراضيين يميلون إلى المعاناة من عدم السعادة في الأنشطة غير المرتبطة بالعمل.

ثانيا: ماهية جودة الحياة الوظيفية

أ. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تعددت تعاريف الباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وذلك لاختلاف أهداف دراسات الباحثين والمدارس الفكرية التي ينتمون لها، وفيما يلي تقديم لمجموعة من التعاريف على مدار سنوات ظهور المفهوم في بدايات القرن العشرين إلى يومنا هذا على النحو الآتي:

⇐ حيث عرف الباحثين ***(Bachner and Bentley, 1983)***: جودة الحياة الوظيفة بأنها "عبارة عن نشاط يعتمد أساسا على عملية ديمقراطية، حيث تدعو إلى مشاركة الأفراد في جميع المستويات، وإبداء رأيهم فيما يفعلون من عمل، وهذا يسهم بإشعار الفرد بنتائج التغييرات التي قاموا بها ويحسسهم بمساهمتهم في تحقيق النتائج" *(Berg, 2011)*.

⇐ وعرفها ***(Anderson, 1988, p. 373)***: بأنها "تلك البرامج الشاملة التي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمل والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل الوظائف ونظم الأجور وجداول العمل، ويرى أنها تمثل

زيادة مشاركة الموظفين في القرارات التي كان يقومها المديرون كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي".

⇐ في حين يعرفها الباحثين ***(Fields & Thacker, 1992, p. 439)***: بأنها "تشير إلى الجهود المشتركة من جانب ممثلي النقابات العمالية وإدارة المنظمات لإشراك الموظفين في العمل".

⇐ ويعرفها ***(Hunt, 1992, p. 49)***: على أنها "عملية تزويد الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة بالمعلومات والمعرفة والسلطة الإدارية والعدالة التنظيمية والمكافآت الدورية التي تؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفاعلية".

⇐ كذلك يعرفها ***(Myers, 1992, p. 132)***: بأنها "الممارسات التي تبادرها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للموظفين".

⇐ ويعرفها كل من ***(Lewis Gooldman and Fancult, 1995)***: بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير حياة الفرد أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة وكفاءتها (بوزيد، 2020، صفحة 189)".

⇐ ويقول ***(Schuler, 1995, p. 9)***: أن جودة الحياة الوظيفية "عبارة عن قدرة الموظفين على تحسين انتاجية منتج المنظمة وجودته ويسعون لتقليل تكاليف الإنتاجية وزيادة الأرباح".

⇐ ويشير ***(Samule, 1997, p. 77)***: على أنها "الجهود المبذولة التي تسعى للمحافظة على البيئة الطبيعة للعمل بالتعاون وبشكل مستمر مع الأفراد الموظفين والزبائن للوصول إلى منتج عالي الجودة".

⇐ أما ***(Cascio, 2001, p. 24)***: قدم لنا تعريفا على شكل تساؤلات، تتبادر في ذهن الموظفين بشأن بيئة العمل فيقول عن بيئة العمل:

- هل هي آمنة؟
- هل تحقق الرضا لدى الموظفين؟
- هل تحقق التوزان بين حياتهم الشخصية والوظيفية؟
- هل تحقق لهم فرص للتعلم والنمو والتطور والاعتراف من طرف المنظمة؟
- هل تحقق تقدير الذات؟

⇐ ويعرفها ***(Sirgy & al, 2001, p. 243)***: أنها "بناء رفاهية الأفراد أي أنها عبارة عن الرضا على مجموعة متنوعة من الحاجات التي تتمثل في حاجات الصحة والأمان، حاجات الاقتصادية، وحاجات الاجتماعية، حاجات المعرفية، وحاجات تحقيق الذات والحاجات الجمالية.

⇐ ويشير ***(Schermerhorn, 2002, p. 15)***: إلى أن جودة الحياة الوظيفية "عبارة عن المؤشر الذي يشجع السلوك التنظيمي للموظفين على جودة أدائهم في واقع العمل.

⇐ أما المنظمة الأوربية لتحسين أحوال المعيشة ***(European Foundation for the Improvement of Living Condition, 2002)***: فقد عرفتها بأنها "بناء متعدد الأبعاد يتكون من مجموعة من العوامل المتشابكة التي تتعلق بالرضا الوظيفي، المشاركة في العمل، الإنتاجية، الصحة والسلامة المهنية، الأمن الوظيفي، تطوير الكفاءات، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظف*(Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012)* ".

⇐ ويربط (**الهيتي، 2003، صفحة 276**): جودة الحياة الوظيفية "بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية ويعرفها بالنوعية العالية لحياة العمل التي تحقق من خلال جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد الموظف بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل".

⇐ ويعرفها (**جاد الرب س.، 2008، صفحة 9**): بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للموظفين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والموظفين فيها معها".

⇐ ويعرف (**السالم، 2009، صفحة 35**): جودة حياة الوظيفية على أنها هي "الصفات أو الجوانب الايجابية أو غير الايجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها الموظفون".

⇐ ويعرفها ***(Garg & et al, 2012)***: بأنها "المدى الذي يكون فيه أعضاء المنظمة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المنظمة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل بما في ذلك المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية والتي جميعها لها معاني كبيرة في حياة الأشخاص".

⇐ وعرف كل من ***(kumar & Shani, 2013, p. 02)***: على أنها "درجة التميز وشروط العمل التي تعمل المنظمة على توفيرها، والتي تساهم في تحقيق الرضا العام مما يؤدي إلى تحسين أداء الفرد وبالتالي أداء المنظمة ككل".

⇐ ويعرفها (**ماضي، 2014، صفحة 63**): على "أنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس ايجابا على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة".

⇐ ويعرف ***(Swamy & et al, 2015, p. 282)***: جودة الحياة الوظيفية على أنها "مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية له من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

⇐ ويضيف (**الدمرداش، 2018، صفحة 10**): أن جودة الحياة الوظيفية "عبارة عن الإجراءات أو الظروف أو العمليات التي توفر للعاملين مناخا حياتيا مريح سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها، بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف باختلاف الأفراد والمنظمات والتوقيتات".

من خلال عرض التعاريف السابقة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تجميع أهم النقاط والعناصر التي ركز عليها الباحثين والكتاب في هذه التعاريف على النحو الآتي:

⇐ جل التعاريف تثبت أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا عملية أو نشاط مستمر لا ينتهي بتحقيق نتائج في فترة زمنية معينة بل يجب أن يصبح تطبيقها أسلوب حياة داخل المنظمات التي تهتم بالعنصر البشري كأهم مورد.

⇐ ركز الباحثون على ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشباع احتياجاتهم الشخصية والوظيفية وهذا ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة بالإيجاب، حيث اعتبرها ***(Schermerhorn, 2002)*** على أنها مؤشر للسلوك التنظيمي للفرد على جودة أدائه.

⇐ في حين ركز بعض الباحثين على بيئة العمل، وهل هي توفر المناخ الجيد للعاملين، سواء الجوانب الصحة والأمان أو الجوانب المعنوية وتحقيق الذات من أجل تحسين الإنتاجية وتحقيق أفضل جودة ممكنة للمنتج وبأقل التكاليف.

ومن خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريف إجرائي لجودة الحياة الوظيفية كالآتي:

"تعتبر جودة الحياة الوظيفية برنامجا شاملا لجميع العوامل المؤثرة على الحياة الشخصية والوظيفية للأفراد داخل وخارج المنظمة وذلك من أجل تحقيق التوازن والانسجام للأفراد بالمنظمة من أجل الوصول إلى أقصى درجات الإبداع في أدائهم للعمل وبالتالي تحقيق التكامل بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة معا".

ب. أهمية جودة الحياة الوظيفية

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تحدثه من أثر على مجمل أنشطة ومهام هذه المنظمات سواء في أداءها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة الحياة الوظيفية له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لهذا فقد أكد الباحثون على أن درجة نجاح أي منظمة على المدى القريب أو البعيد يتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة لهاته المنظمات (مرشد، 2016، صفحة 54).

كما تكمن أهميتها في أنها تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين، وتعمل على تحسين الظروف المادية للعمل وإعادة هيكلة الوظائف وإعادة التصميم والتطوير الوظيفي، فهي تركز على التنمية الفردية والجماعية مما ينعكس بدوره على التنمية الشاملة للمنظمة *(Shefali & Rooma, 2014, p. 56)*.

ويرى (**الهيتي، 2003، صفحة 43**) بأن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن في كونها تقود المنظمة إلى تحقيق النتائج الآتية:

- تقدم فرص لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة المعرفية والتي تتمتع بالمهارات اللازمة والاحتفاظ بها.
- التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص الموظفين على تحسين الإنتاجية والنوعية في آن واحد.
- فرصة الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع.
- فرصة وقوف الموظفين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل تعرقل من نشاطها وتعطل برامجها.
- إمكانية الحصول على ولاء من قبل المستفيدين من منتجات المنظمة.
- فرصة للنمو والتطور، إذ تثبت الأبحاث أن استقرار الموارد البشرية للمنظمة يمكن أن يسهم في تحقيق فرص النمو والتطور من خلال البحث والوصول إلى طرق إنتاج متعددة وأساليب تسويق متميزة على المنافسين.

ت. أهداف جودة الحياة الوظيفية

يرى (**السالم، 2009، صفحة 351**) أن أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة من خلال برامج تطوير جودة الحياة الوظيفية ما يلي:

- إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق النوعي على الآخرين.
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للموظفين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء الموظفين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
- زيادة انتماء الموظفين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع داخل المنظمة.

وأشار الباحثان ***(Lokanadha & Mohan, 2010, p. 832)*** إلى أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تتمثل في:

- تحسين رضا الموظفين، تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين مما يخلق مشاعر ايجابية.
- تعزيز إنتاجية الموظفين.
- تعزيز روح التعلم في مكان العمل.
- تحسين إدارة التغيير والانتقال المعرفي.
- بناء صورة جيدة للمنظمة على أنها الأفضل في التوظيف، والاحتفاظ بها وتحفيز الموظفين بشكل عام.

كما أشار كل من (**عقون و بوخدوني، 2020**) أيضا أن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها فيما يلي:

- خفض معدل دوران العمالة.
- خفض معدل الغياب عن العمل.
- زيادة تحفيز الموظفين.
- استقطاب المهارات العالية.

- الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة.
- زيادة معدل الإنتاجية.
- زيادة الأداء المالي للمنظمة.
- زيادة معدل رضا الموظفين الأمر الذي يحقق الأهداف التنظيمية.

وحسب (**المغربي، 2004**) فإن أهداف جودة الحياة الوظيفية متعددة وتتمثل في:

- زيادة الثقة الموظفين.
- المشاركة في حل المشاكل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- تحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.
- تقليل معدل دوران العمل وتوفير ظروف عمل حسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين.
- تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
- تعظيم قدرة المنظمة التنافسية.

ث. خصائص جودة الحياة الوظيفية

أشار (**جاد الرب، 2009، الصفحات 64-65**) بأن جودة الحياة الوظيفية تتميز بالخصائص الآتية:

⇐ جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة.

⇐ هي ليست برنامجا ينتهي بعد فترة زمنية معينة وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل، تتماش مع استراتيجيات المنظمة وتساعد على تنفيذها، وبالتالي هي عملية مستمرة مما يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات الموظف بين أفرادها.

⇐ تشمل مكوناتها وعناصرها جميع الجوانب المادية والمعنوية.

⇐ تتحقق بإحداث التوازن بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للموظفين.

⇐ هي مفهوم شامل يتضمن تحقيق أهداف ومصالح الموظفين وأهداف المنظمة، فزيادة معدلات الرضا الوظيفي للموظفين والناتج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكذا تلبية مطالب العملاء والمجتمع.

⇐ تأييد ودعم الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات الموظفين للتعرف على حقوقهم ومسؤولياتهم اتجاه منظماتهم من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

ثالثا: المفاهيم المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية

هناك الكثير من المفاهيم والمصطلحات التي ترتبط بمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وفي كثير من الأحيان يحصل خلط بينهما وعليه نحدد فيما يلي بعض المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم جودة الحياة الوظيفية:

1. **جودة الحياة:** لا طالما كان هناك صعوبة لوجود تعريف موحد يتفق عليه الباحثون على المستوى التنظيري لمفهوم جودة الحياة، حيث أنه مفهوم يتغير بتغير الزمن والحالة النفسية والعمرية للإنسان، ويتغير بتغير الخلفيات الاجتماعية للأفراد (علام، 2012، صفحة 255). حيث اعتمد مفهوم جودة الحياة في بداية ظهوره على المفاهيم الاقتصادية حيث كان مفهوم جودة الحياة يرتبط بشكل أساسي بالدخل القومي وحسابات الناتج والتي كانت الأكثر شيوعا في قياس تقدم المجتمعات وجودة الحياة، ثم تغير مفهوم جودة الحياة بحلول القرن الحادي والعشرين ليشمل الجوانب الاجتماعية والبيئية والنفسية (جمال الدين، 2020، صفحة 139). وهنا حاول الكثير من الباحثين الوصول إلى العلاقة بين المفهوم جودة الحياة الوظيفية وجودة الحياة بصفة عامة ووجد ***(Litwin, 1999)*** في دراسة له أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا امتداد لجودة الحياة بصفة عامة من خلال تحسين ظروف العمل عندما قال إن جودة الحياة لا تقتصر على تذليل الصعاب والتصدي للعبقات والأمور السلبية فقط، بل تتعدى ذلك إلى تنمية النواحي الإيجابية (بن خالد، 2017، صفحة 40).
2. **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية مزيج من المعتقدات القيم، الأنماط، المعرفة والممارسات، وهذه الثقافة تؤثر على السلوك الإنساني، والأفراد يعتمدون ويدعمون الثقافة التي توفر لهم الاستقرار الوظيفي، الأمان الوظيفي، والفهم والمعرفة والإدراك والقدرة على الإنجاز (بوتاعة، 2019، صفحة 47)، والثقافة التنظيمية تدعم الرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى جودة الحياة الوظيفية كما ذكر (جاد الرب س.، 2008، الصفحات 180-181):

- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية أوضح وفهم أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأشياء.
- تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى الموظفين.
- توجد بيئة فعالة وصحية للابتكار والإبداع.
- تركز على الاهتمامات الجماعية كجماعات العمل أو فرق العمل بدلا من الاهتمامات الفردية.
- لها دور مميز في الكفاءة التنظيمية حيث تساهم في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مما يساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا في العمل.
- تساعد على التكيف مع التغيير التنظيمي ومن ثم تقل درجات مقاومة الموظفين للتغيير وعدائهم له.
- تدعم الاتصالات، العلاقات الإنسانية، الولاء، وتخفيض الأخطاء...إلخ

ومما سبق نستخلص أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في دعم العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية كمشاركة الموظفين، دعم روح الفريق، دعم الاتصالات، والعلاقات الإنسانية بين الموظفين والتي تؤدي في النهاية المطاف إلى الرضا الوظيفي للموظفين وبالتالي تحقيق جودة حياة الوظيفية.

3. **إدارة الجودة الشاملة:** يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية داعم الإدارة العليا في أي منظمة نحو تطبيق وتوفير المناخ الملائم للجودة الشاملة، لأنه يهتم بالإطار الثقافي التنظيمي باعتبار أنه العنصر الحاكم والجوهري في إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية توفر الإطار اللازم لتمكين الموظفين، وزيادة الالتزام بمسؤولية وعقيدة الجودة، وتوفر الإطار المناسب لمنتج بلا أخطاء والجودة من المنبع، كما أن تطبيق الجودة الشاملة يعظم ويوفر الإطار المنطقي والمناسب لتطبيق جودة الحياة الوظيفية في إطار التحسين (جاد الرب س.، 2008، صفحة 101).

وقد أشار ***(Fields & Thacker)***أنه في ظل الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، زاد الاهتمام ببعض الجوانب من جودة الحياة الوظيفية والتي تهتم بتمكين الموظفين، بهدف تشجيعهم وانسجامهم بالعمل، فجودة الحياة الوظيفية تتمثل بالجهود والنشاطات التي يقوم بها ممثلو النقابات وإدارة المنظمة لإفساح المجال أمام الموظفين لاتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل (فروم، 2022، صفحة 66). كما ينظر إليهم كإرادات هامة في المنظمة وتعتبر جودة الحياة الوظيفية مفهوم متوافق مع الإدارة بالجودة الشاملة كما يعتبر من المفاهيم الواسعة النطاق، فهو ينطلق من توفير بيئة عمل آمنة وصحية وهادئة إلى المشاركة و الإدارة الذاتية في العمل التنظيمي وينظر إليها على أنها أحد الركائز الأساسية التي يستند عليها برامج الجودة الشاملة لدى الكثير من المنظمات في الدول المتقدمة سواء في المجال الصناعي، والتربوي، والسياسي من أجل تطوير وانتقاء أفضل المناهج وتنمية ثقافة الجودة والاستغراق الوظيفي لدى مواردها البشرية حيث أن هذه البرامج تسهم في إشباع حاجات الموظفين مما يولد الشعور بالرضا الوظيفي وتحفيزهم على بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق أهدافهم إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء والمشاركة الفاعلة نتيجة لتطبيق مثل هذه البرامج (بن خالد و بوحفص، 2015، الصفحات 126-127).

ومما ذكر سابقا نستنتج أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا موظف من العوامل التي تبرز نجاح إدارة الجودة الشاملة، لأن الهدف الأساسي من تطبيق برامج جودة حياة الوظيفية هو خلق بيئات تنظيمية تساهم في دمج الموظفين في المنظمة، وتوفير بيئات عمل مرنة والصحية، وهذه الثقافة تكون هي المرتكز الأساسي لتحقيق الجودة الشاملة.

4. **الرفاهية في العمل:** وهي حالة ذهنية عامة متعددة الأبعاد، إيجابية جيدة وذاتية، تمثل مجموعة من العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في مكان عملهم (تهيئة أماكن العمل، الأرغونوميا، الأمن، الوقاية، السلامة والصحة،...) والتي تزيل الجوانب السلبية للصحة العقلية من المحيط، تعرف منظمة الصحة العالمية ***(OMS)*** الرفاهية في العمل بأنها حالة ذهنية تتميز بانسجام بين إمكانات، مهارات، احتياجات وتطلعات الموظف من جهة، والعقبات في مكان العمل من جهة أخرى (حشوف، 2019، صفحة 138).

5. **الحوافز في العمل:** الحافز وفق قاموس أوكسفورد هو شيء يدفع أو يشجع شخصا على فعل شيء ما، كما تعتبر منظمة الصحة العالمية الحوافز "جميع المكافآت والعقوبات التي توجو للموظفين في المنظمات"، حيث يمكن للحوافز حث الموظفين على السلوك الإيجابي أو ثنيهم عنه، وتصنف الحوافز إلى عدة فئات، فحسب نوعها تقسم

إلى: حوافز مالية ملموسة مثل التأمينات والمكافآت...، وحوافز معنوية مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات والتقدير، أما الحوافز حسب غرضها فتشمل: الحوافز الإيجابية التي تؤثر في سلوك الموظفين بتلبية احتياجاتهم، وكذلك الحوافز السلبية التي تؤثر في سلوك الموظفين التي تحرمهم من بعض امتيازاتهم *(Eltarhuni & Alaqeli, 2017, p. 32)*.

6. **الاستغراق الوظيفي**: يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من منها على المستوى العاطفي ويتضح ذلك من أثاره الإيجابية على الفرد مثل مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي لذات، وعكس ذلك عندما ينخفض مستوى الاستغراق فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثل: القلق والكآبة والإحساس باليأس (ماضي، 2014، صفحة 24).

7. **القيادة التحولية**: هي الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير من أجل رفع درجة رضا الموظفين وقناعتهم وولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد.

ومن خلال الطرح السابق، نستطيع القول أن جل المفاهيم المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية كمؤشرات ومضامين تحمل في فحواها معنين، المعنى الأول موضوعي كونه يركز على عوامل وظروف تهيئة المنظمة للعاملين من خلال تحقيق جودة العلاقات، مثل الديمقراطية، الظروف الأمنية...إلخ والمعنى الثاني ذاتي يختص بإشباع الحاجات الإنسانية تحقيق السعادة والرضا وتحقيق الذات، وعليه فجودة الحياة الوظيفية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة ورفع مستوى أدائها وتحقيق ميزة التنافسية، لأنها مؤشرات تحمل معنى الإيجابية في مصطلح جودة الحياة الوظيفية (بوضياف، 2021، صفحة 102).

المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لجودة الحياة الوظيفية

أولا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

بعد مراجعة الكثير من الأدبيات السابقة التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية لاحظنا عدم وجود اتفاق محدد لأبعادها من قبل الباحثين فكل دراسة أو بحث يعتمد مجموعة من الأبعاد التي تتناسب مع طبيعة وأهداف التي أنشئت من أجلها دراسته، لهذا قامت الطالبة بجمع أهم الدراسات التي تناولت أبعاد جودة الحياة الوظيفية واختيار الأكثر تداولا من قبل الباحثين وفي نفس الوقت التي تتلاءم مع أهداف دراساتنا، ورغم كثرتها ارتأينا إلى اختيار ثمانية أبعاد تم تقسيمها إلى مجموعتين: (العوامل المرتبطة ببيئة العمل الوظيفية والتنظيمية، والعوامل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية). كما في{**الفصل الرابع الجدول رقم (4-06) صفحة 103**} التي رأينا أنها تتناسب مع أغراض الدراسة كالآتي:

أ. **العوامل المرتبطة ببيئة العمل الوظيفية والتنظيمية**

⇐ **المشاركة في اتخاذ القرارات**: تعد المشاركة بين الإدارة والموظفين جوهر الحياة الوظيفية، حيث تتم مشاركة الموظفين في القرارات التي تتعلق بهم وبوظائفهم وعن طريق المشاركة يمكن للأفراد الموظفين التعرف على كافة المشاكل التي يمكن أن تواجههم وكذلك العمل على حلها *(Jain & Thomas, 2016)*.

ويرى جاد الرب أنّه كلما زادت مشاركة الموظفين تزداد فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية، فالمشاركة لها آثار ونتائج إيجابية، حيث تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية و الإدارية والإشراقية، ومن أهم هذه النتائج (جاد الرب س.، 2008، صفحة 92):

- الثقة التنظيمية بين الموظفين وأصحاب العمل والنقابات العمالية.
- الأمان الوظيفي، وعدم الخوف من الطرد، أو الاستغناء عن الموظفين.
- الأمن الوظيفي في بيئة العمل، مما يجعل هذه البيئة صحية وآمنة، وخالية من الأمراض والحوادث المهنية.
- حصول الموظفين على حقوقهم المالية والوظيفية.
- إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول ابتكارية، وهذا يؤدي إلى ما يسمى بمنظمات التعلم.

⟸ **الاستقرار والأمن الوظيفي**: فقد اجتهد العديد من علماء الإدارة لوضع الخطوات الأولى لتفسير موضوع الاستقرار الوظيفي في مكان العمل، وادارك الدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين الظروف المادية والمعنوية التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستقرار في العمل والتكيف مع الظروف جميعها والتوافق معها.

وقد فسر **أبرهام ماسلو** أن احتياجات الإنسان تسير حسب أولويات يفترض إشباعها، وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم، ورغبتهم في ترك العمل، وتتفاوت هذه الحاجات في درجة إلحاحها وفي أهميتها وموقعها، وعلاقتها حيث تقوم فرضية ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية على ثلاث افتراضات أساسية (حلاة، 2015، صفحة 32):

– البشر كائنات محتاجة، ومن الممكن أن ينعكس هذا الاحتياج على سلوكها، فالحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك، وعلى العكس في الحاجات المشبعة فلا يوجد هناك دافعية للسلوك.

– ترتيب حاجات الإنسان حسب أولوياتها إلى خمس مجموعات على شكل هرم، وتدرجات هذه الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم من حاجات السلامة والأمن، ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء، ومن ثم تلتها حاجات الذات والمركز والاحترام، وفي الأخير حاجات تحقيق الذات تربعت على قمة الهرم.

– يقوم الإنسان بالتقدم للمستوى التالي للهرم عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها أو أُشبع جزء منها، حتى وإن كان الإشباع بدرجة ضعيفة.

إن الموظف يركز أولاً على إشباع الحاجات المتعلقة بالأمان الوظيفي قبل أن ينتقل لإشباع الحاجات تالية، تأتي منها إنجازه بالعمل الموكل إليه. فهذه النظرية وغيرها تعتبر موجهاً لكشف الحاجات الأساسية للموظف، ومحاولة كسبه إلى جانب المنظمة، والاستفادة من إمكاناته ومواهبه وقدراته، عن طريق البحث في حاجاته ورغباته ومحاولة إشباعها قدر الإمكان هو بقاء الفرد في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون تركها حين تتوفر لديه البدائل، وهو

مرتبط بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية أو نفسية، ومن مظاهر الاستقرار والأمان الوظيفي نجد (المداني، 2015، صفحة 73):

- قلة الشكاوي.
- الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل.
- قلة حوادث العمل.
- المواظبة على العمل والشعور بالأمان.

⟸ **فرص الترقية والتقدم الوظيفي**: إن المنظمات التي تفشل في السماح لموظفيها من اشباع احتياجاتهم الفردية ستفقدهم في نهاية المطاف، كثير من المنظمات تواجه مشاكل التقاعد وترك العمل من قبل موظفيها وذلك ما يمثل لها تكلفة عالية للإحلال، فالموظف الجديد يكلف المنظمات الكثير بدء من عملية الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التعيين، فالاستقرار، حيث إن دوران الموظفين يؤثر بشدة في كفاءة العامة للمنظمة، ويصبح حاسما في المنظمات العامة التي تقدم خدمات مجانية، تتطلب أعمالها مهارات، وكفاءات متطورة، لقد قام عدد من المنظمات من خلال تنفيذ برامج التطوير الوظيفي في مكان العمل، عن طريق تعليم الموظفين كيفية العمل نحو تحقيق أهدافهم الخاصة مع الاستمرار في العمل في نفس المنظمة، وقد اتخذت المنظمات دورا أكثر نشاطا في مهن موظفيها من خلال برامج التطوير المهني، ويفترض أن كل موظف يريد الصعود في السلم الوظيفي، والتطوير الوظيفي ليس من أجل الحصول على ترقية، ولكن على أن يصل إلى مكان أفضل ليعبر عن التميز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة *(Lee, Back, & Chan, 2015)*.

⟸ **السلوك القيادي والإشرافي**: هناك علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم المطلوبة منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه، لا يكسب ولاءهم، ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة، وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل (الحريري، 2012).

وبحسب ***(Lussier, 2005)*** فقد كشفت الدراسات التي أجريت في جامعة ***(Iowa)*** عن وجود ثلاثة أنماط سلوكية للقائد وفقا لدرجة استعمال الصلاحية هي:

– **القائد الاستبدادي**: وهو القائد الذي يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات، ويراقب من معه عن كثب.

– **القائد الديمقراطي**: وهو القائد الذي يسمح بمشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار، ولا يعمل على مراقبة الذين معه عن كثب.

– **القائد الفوضوي**: وهو القائد الذي لا يتدخل في شؤون التابعين بالمرة، ويترك المجال أمامهم مفتوحا دون إشراف أو متابعة منه.

ويرى (أبوحميد، 2017، صفحة 18) أن السلوك القيادي والإشرافي عامل مهم في تحقيق رضا العاملين، وتحقيق الانتماء لدى المنظمة، فإذا كان نمط القيادة الإشرافي تسلطيا ومركزيا، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم رضا العاملين، وفقدانهم الانتماء، وعدم الرغبة في العمل، وانعدام الثقة، وبالتالي فإن ذلك سلبيا يؤثر على أداء المنظمة، والعكس صحيح.

ب. العوامل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية

⇐ **علاقات العمل**: هي علاقات منسجمة تنشأ نتيجة للوعي والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة، وهي تشمل العلاقات مع الزملاء ومع المشرف، حيث يؤدي وجودها إلى منع سوء الفهم بين القادة والمرؤوسين وتنمية علاقات التعاون بينهم *(Manullang, 2017, p. 17)*. يشعر الموظفون بالحاجة الى ربط عملهم اجتماعيا، حيث سيكون احترام العمال لذاتهم مرتفعا إذا كان عملهم مفيد للمجتمع والعكس صحيح، كما أن المنظمات التي تعمل بطريقة غير مسؤولة اجتماعيا مما يؤدي بموظفيها إلى تقليل قيمة عملهم ووظائفهم وذاتهم مما يؤدي وينعكس على مستوى جودة الحياة الوظيفية *(Walton R. E., 1980)*.

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: (الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية)، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والموظفين معها جميعاً، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء فقد أجريت العديد من الدراسات، منها دراسة أجراها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام (**2009**) وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معاً بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجاً أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسة على الموظفين في إحدى الشركات البريطانية، خلُصت إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية الموظف الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المنظمات، حيث إن الحوافز المعنوية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المادية.

كما إن جوهر العلاقات الإنسانية داخل الوظيفة العامة أمر مهم، لابد أن تعكسه القيادة الإدارية، ويصبح أسلوب القائد في التوظيف مع موظفيه، والتأكيد عليه في توظيف الموظفين مع المراجعين، ولا بد من توفير الركائز المهمة لنجاح العمل، وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة، يتم فيها احترام الموظف، ويعطي قدره من الرعاية، ويتعهده بالتطوير حتى يصبح مكان العمل أمرا مرغوباً، ولابد أيضاً أن يكون القائد القدوة في التوظيف مع الموظفين كافة بسواسية، وعدالة، وانصاف، وايجاد متابعة للتأكد من نمط وأسلوب توظيف الموظف مع المراجعين، كما أن أثر العلاقات الإنسانية على جو العمل سلاح ذو حدين، فإذا كانت إيجابية فإن روح العائلة والمحبة تسود مكان العمل، ويصبح هناك مستوى عالي من التعاون والمشاركة، واستمتاع بالعمل، وانجازه بالشكل المطلوب، أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل، فإنها تُولد المشاكل والنزاعات، وتعرقل سير العمل، وتسبب كثرة الغياب والاستئذان، أو التأخر على العمل، وغالباً ما تؤدي إلى ترك العمل في هذه المنظمة (البربري، 2016، صفحة 21).

⇐ **التوازن بين الحياة والعمل:** هو الاستقرار بين حياة العمل والحياة الشخصية، فالأفراد مشغولون بأدوار متعددة لتحقيق أهداف مختلفة، فإما تكامل بين العمل والحياة أو الانفصال بينهم *(Pradhan, Jena, & Kumari, 2016, p. 3)*. ويقصد به المدى الذي يكون في الموظف راضيًا ويشارك بنفس القدر بالعمل والمنزل، وهو توزيع متساوي للوقت والطاقة والمشاركة في جميع الحالات الحياة بطريقة توافق الرضا، أي القدرة على إدارة العمل والجمع بينه وبين الجوانب الأخرى للحياة البشرية مثل المنزل والعائلة الأسرية والنشاط الاجتماعي والمصالح الشخصية *(Robak & Słocińska, 2015)*.

⇐ **نظام الأجور والمكافآت:** تعد الأجور أحد عناصر تكاليف الإنتاج في المنظمة، ولها تأثير كبير على استمراريتها ونموها وربحيتها، وتمثل أهمية كبيرة عند الموظفين كونها مصدر للدخل لهم، ومحدد مهم لمكانتهم الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، ولها تأثير على قدرة المنظمة في الحصول على أداء ذي كفاءة عالية من موظفيها، ولا تستطيع المنظمات المحافظة على موظفيها إلا بوجود نظام عادل للأجور داخلها، وفي حالة عدم توافر ذلك يؤدي إلى زيادة عدم الرضا الوظيفي، وبالتالي السياسات السليمة للأجور هي أمر حيوي لفعاليتها وكفاءتها ومعظم الموظفين في المنظمات يعملون للحصول على عوائدهم نظير جهودهم في العمل، ووجود نظام عادل يؤثر على أدائهم ونظرتهم لوظائفهم، وأصحاب العمل، كما يقلل من معدل الدوران العمل في المنظمة ويحسن من الأداء و الإنتاجية، وتكمن العدالة في ما يقدمه الشخص من جهد، وما يعود عليه نظير ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين ومعدل العوائد التي تعود عليهم *(Jackson & Mathis, 2007)*.

وتعتبر المكافآت والحوافز حسب (**العواملة، 2009، صفحة 161**) من العناصر المهمة في تركيبة جودة الحياة الوظيفية، وتعتبر من الاحتياجات المهمة للموظف في المنظمة، فهي تستعمل من طرف المنظمات للتأثير على سلوك الموظفين من خلال توجيههم نحو سلوكيات معينة لصالح المنظمة، وتتنوع الحوافز بين ما هو مادي (أجور، رواتب، وأرباح) وبين ما هو معنوي (الثقة، الترقية، والمشاركة). ويقول (شاويش، 2005، صفحة 181) بأن نظام الأجور والمكافآت بشقيه المادي والمعنوي من أكثر المؤشرات وأهمها تأثيرا على جودة الحياة الوظيفية للموظف، ومن أهم الأنظمة التي تعنى بالمحافظة على العناصر العملية الإنتاجية وهو العنصر البشري ذو الكفاءة العالية، وخلق الحافز على الإبداع والذي من شأنه يدعم أداء المنظمة نحو تحقيق التميز وتحقيق أهدافها.

⇐ **الصحة والسلامة المهنية:** هي مجمل الإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية الموظفين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها في بيئة العمل، ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث وتكمن أهمية الصحة والسلامة المهنية في (الهابيل و عايش، 2012، صفحة 90):

- تقليل تكاليف العمل.
- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.
- توفير بيئة العمل المناسبة.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.

ثانيا: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

قدم ***(Gilbert 1989)*** مراحل تنفيذ تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية عبر التسلسل المنطقي الموضح في الشكل الآتي (جاد الرب س.، 2008، صفحة 28):

الشكل رقم (2-1) مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

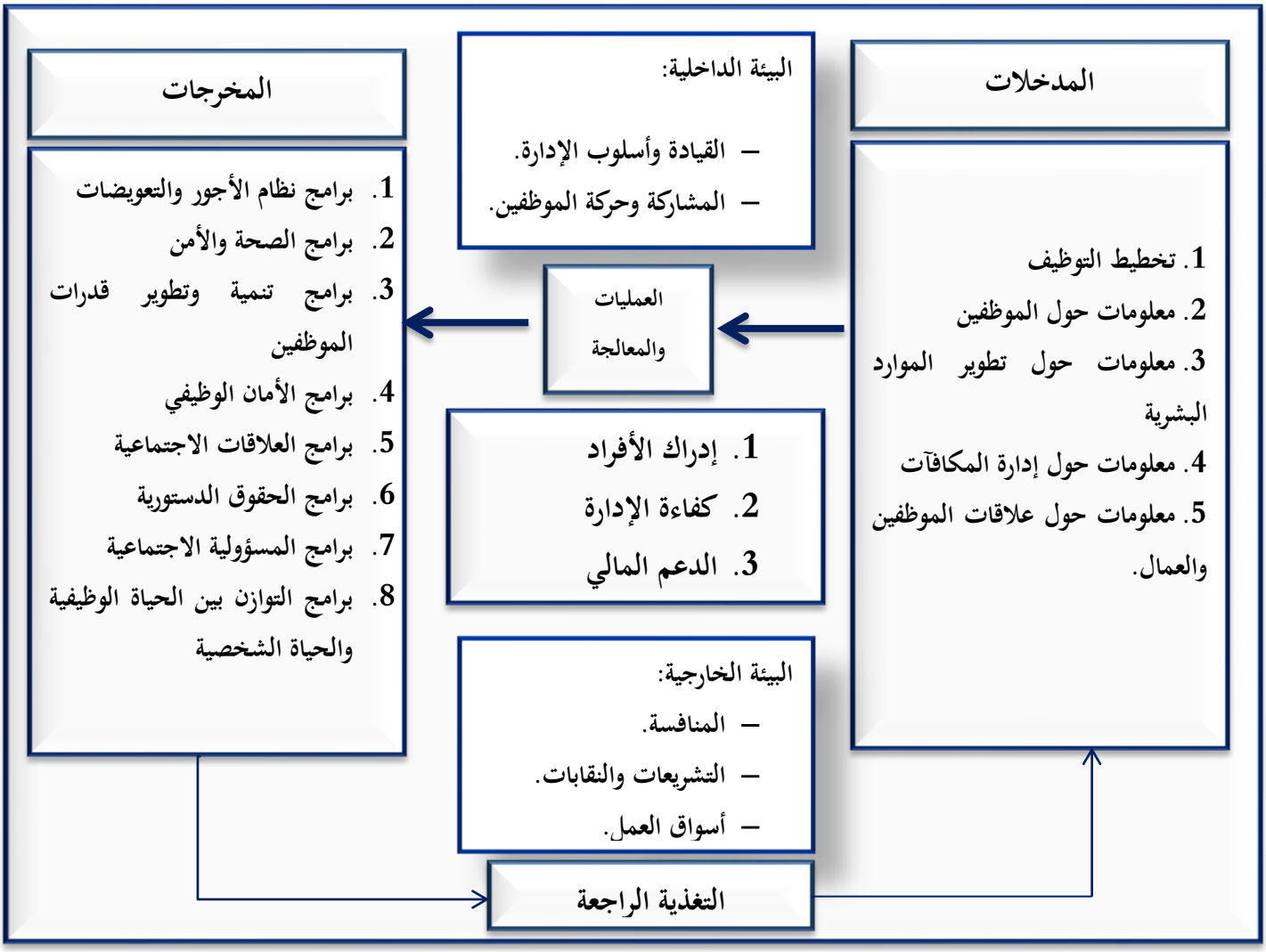
1. **إلقاء نظرة مبدئية الإدارة والنقابة على جودة الحياة الوظيفية فى مكان العمل.**
2. **اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية.**
3. **إعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن:**
   - تشكيل لجنة مشتركة.
   - المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل.
   - التشخيص، وتحديد الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه.
   - التصميم (النطاق، الهيكل، المكان).
   - التدريب.
4. **تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين.**
5. **التعرف على رد فعل الموظفين**
6. **نقل برامج جودة الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا فى المنظمة عن طريق الاتصال، والتدريب، والإتفاق**
7. **متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية فى بيئة العمل.**
8. **متابعة التطور الجاري والاستمرارية في التطوير من خلال الرقابة، والتدريب المستمر، والتغذية المرتدة والتصحيح، وتقليل التوتر، والالتزام، وتحديد المكافآت، والتقييم، وضمان الاستمرارية**
9. **قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الإنتاجية، والاتصالات.**
10. **إتباع العمل المؤسسى على المدى الطويل.**

المصدر: جاد الرب سيد محمد. (2008). **جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية**. دار الفكر العربي للنشر، ص:28.

يتضح من الشكل السابق بأن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية تتطلب تظافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد ابتداء من أصغر موظف وحتى أكبر موظف في الهرم الوظيفي لتحقيق المراد والغاية من تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، كما أنها عملية تطوير مستمرة فهي تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق برامج الجودة على المنظمة والموظفين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة (البلبيسي، 2012، صفحة 16).

ويضيف كل من (**عقون و بوخدوني، 2020، الصفحات 84-86**) بأن جودة الحياة الوظيفية عبارة عن عملية مستمرة لها مدخلات ومخرجات وتغذية راجعة، كما هو موضح في النموذج الآتي:

الشكل(2-2): جودة الحياة الوظيفية كعملية أو نظام



المصدر: عقون شراف، بوخدوني لقمان. (2020). **جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة**. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، 05(02)، صفحات 78-94، ص: 84-86.

يتضح من الشكل علاه، أن جودة الحياة الوظيفية عبارة حلقة مستمرة تتطلب تكامل عناصر نظام جودة الحياة الوظيفية من إدخال المدخلات مرورا بالعمليات وصولا إلى النتائج المرغوبة ثم تقييمها وتصحيح الانحرافات

لتداركها في عملية إدخال المدخلات من جديد، وفيما يلي شرح لطبيعة المدخلات، العمليات، والمخرجات لنظام الجودة حسب (عقون و بوخدوني، 2020، الصفحات 84-86):

1. **المدخلات:** المدخلات في هذا النموذج تتمثل في جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتتكون المدخلات من العناصر التالية:
   - ⟸ **تخطيط التوظيف:** ويتكون من: تصميم الوظائف، تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية.
   - ⟸ **الموظفون:** ويتكون هذا العنصر من: التوظيف، الاختيار والتعيين، تعريف الموظف.
   - ⟸ **تطوير الموارد البشرية:** ويتكون من: تقييم أداء الموظف، التدريب والتطوير، إدارة المسار المهني.
   - ⟸ **إدارة المكافآت:** ويتكون هذا العنصر من: إدارة الرواتب، إدارة رعاية الموظفين، إدارة الحوافز.
   - ⟸ **علاقات الموظفين والعمال:** ويتكون من: حركات الموظفين، إدارة الصحة والسلامة، إدارة انضباط الموظفين، معالجة التظلمات، علاقات العمل و الإدارة.
2. **العمليات والمعالجة:** يتم في هذه المرحلة تحويل كل العناصر التي تم إدخالها في شكل بيانات تخص كيفية تصميم وتحليل وتخطيط الموارد البشرية، بالإضافة الى كيفية التوظيف والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتطوير، كذا كيفية إدارة الرواتب والحوافز، وكيفية إدارة الصحة والسلامة المهنية وغيرها
3. **العوامل المؤثرة (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية):** تمثل كافة المؤثرات البيئية التي لا تخضع لعمليات النظام والتحول داخله ولكنها تؤثر تأثيرا خارجيا على عمليات النظام.
4. **العوامل المساعدة:** وهي التي تحدد نجاح أو فشل أي مشروع أو نظام داخل المنظمة، وتتمثل هذا العناصر في إدراك الأفراد والكفاءات لبرامج جودة الحياة الوظيفية، ومدى أهميتها إليهم، كما نجد كفاءة الإدارة وقدرتها في إدارة مثل هذه البرامج، الدعم المالي أي إمكانيات تمويل هذه البرامج مع ضرورة توفر ميزانية محددة مسبقا للوصول الى النتائج المرجوة.
5. **المخرجات:** وتتمثل مخرجات هذا النموذج في شكل برامج واستراتيجيات، ثم يتم تقييم هذه البرامج وتتمثل هذه المخرجات في العناصر التالية:
   - برامج نظام الأجور والتعويضات.
   - برامج الصحة والأمن.
   - برامج تنمية وتطوير قدرات الموظفين.
   - برامج الأمان الوظيفي.
   - برامج العلاقات الاجتماعية.
   - برامج الحقوق الدستورية.
   - برامج المسؤولية الاجتماعية.

– برامج التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.

6. التغذية الراجعة: فبعد قياس البرامج وتقييمها واكتشاف عيوب متابعة تنفيذها، وبناء عليها يمكن إجراء التعديلات الضرورية، كما يمكن استخدام المخرجات كمدخلات جديدة للنظام، بعد أن يتم تطبيق هذه البرامج في المنظمة، فإنه ولابد أن نحصل على مجموعة من النتائج يكون أساسها تحقيق الغايات والأهداف التي تمس في مقدمتها المنظمة ورأس المال البشري الموجود داخل المنظمة، ومن هذه النتائج ما يلي:

– الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات والقدرات الأنسب من الموارد البشرية داخل المنظمة.

– تطوير الكفاءات والمهارات والقدرات الفردية.

– توليد وتعزيز المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي.

– تعزيز العدالة والإنصاف والمرونة.

– زيادة جودة الحياة الوظيفية نظير تعزيزها من قبل المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

– تحسين الإنتاجية والأرباح.

– تحقيق الفعالية والكفاءة.

– انخفاض معدل دوران الموظفين.

– ضمان الامتثال القانوني للتشريعات والدساتير.

ثالثا: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

بعد مراجعة الأدبيات السابقة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية اتضح وجود اختلاف في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية من باحث إلى آخر وذلك طبقا للهدف ولطبيعية الدراسة والمجتمع المدروس من طرف الباحث، وتبرز أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال تقييم المنظمة لمدى تحقيق برامجها الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، وسوف نتطرق لأهم آراء الباحثين حول هاته المعايير.

حيث حدد ***(Walton R. , 1975)*** ثمانية معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية هي:

– مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والتعويضات.

– مدى توافر ظروف عمل صحية وآمنة.

– الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات الموظفين.

– الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للموظفين في المستقبل.

– التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.

– حقوق الموظفين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي.

– أهمية التزام المنظمة بالمسؤوليات الاجتماعية.

– التوازن بين الحياة الوظيفية للموظف وحياته الشخصية.

وأشار ***(lowler, 2975)*** أنه وجب احترم مقاييس جودة الحياة الوظيفية أربعة خصائص هي (بن خالد، 2017، صفحة 37):

- يجب أن يكون صادقا، يعني أن يقيس الجوانب المهمة لجودة الحياة الوظيفية.
- يجب أن يتسم بالصحة والوضوح حتى يتسنى الإجابة على الاستمارات والاستبانات التي تستعمل من طرف الباحثين والممارسين.
- يجب أن يتسم بالموضوعية حتى يصبح قابل للتحقق وممكن التحكم فيه.
- يجب أن يسمح بتمييز الفروق الفردية داخل نفس بيئة العمل.

كما وضع (**جاد الرب س.، 2008، صفحة 29**) قائمة بمعايير قياس جودة الحياة الوظيفية، ولا يمكن التأكيد على أن هذه المعايير ترجع إلى جودة الحياة الوظيفية فقط، ولكن 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 الأتية:

- معدلات حوادث العمل.
- معدلات الشكاوي.
- معدلات الغياب والتغيب.
- معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
- معدلات دوران العمل.
- معدلات الجزاءات.
- معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي.
- معدلات نمو الإنتاجية الموظفين و الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور.
- قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات.

يحدد (**ماهر، 1999**) أربع مجموعات لمقاييس جودة الحياة الوظيفية وهي كما يلي:

⟸ مقياس الإنتاجية:

يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب الملموس من مقاييس جودة الحياة الوظيفية، حيث تعتمد هذه المقاييس على بيانات مشتقة من السجلات والقوائم المالية للمنظمة، وتتميز هذه المقاييس في أنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة في شكل كمي بالإضافة إلى قياسها للنتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية، ورغم تمتع مقاييس الإنتاجية والجودة بهذه المزايا إلا أنها تواجه مشكلة اختلاف المقاييس في تعريفهما ومدخلاتهما وطريقة قياسهما.

⟸ **مقياس درجة الرضا:** تعتمد مقاييس الرضا على العمل استقصاء آراء الموظفين باستخدام قوائم استقصاء معدة تكون فيها أسئلة محددة يتم توزيعها على الموظفين لجمع البيانات وقياس الرضا العام عن العمل أو عن مكونات جودة الحياة الوظيفية أو عن إدارة برنامج جودة الحياة الوظيفية أو عن أدوات برنامج جودة الحياة الوظيفية، ولكن يعاب على هذا المقياس أنه لا يتعمد على مقاييس موضوعية أو كمية.

⟸ **مقياس حركة وتدفق العمالة:** تشير إلى الالتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب والتمارض ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرض والإضرابات وتوقف العمل.

⟸ **المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:** ويتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى قابلية هذه البرامج لتوقعات الموظفين.

المطلب الثالث: عوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية

أولا: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا متعددة نتيجة تطبيقها لبرامج جودة الحياة الوظيفية ويمكن تلخيص بعض الفوائد (المغربي، 2004):

- تسهم جوة الحياة الوظيفية في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء، كما أنها تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.
- تسهم جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي في توفير قوة عل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
- تؤدي إلى توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين.
- تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
- لها تأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب الموظفين.

تتوفر أمام المنظمة مجموعة من البرامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث تم تقسيمها إلى:

أ. **البرامج التقليدية:** نقصد بها تلك البرامج التي دأبت المنظمات على تطبيقها منذ خمسينيات القرن الماضي وهي نتاج لبعض أفكار النظريات الإدارية السابقة على غرار ما جاء به (**ماكس فيبر، فريديريك تايلور، التون مايو، وهنري فايول**) وغيرهم من رواد الفكر الإداري وتتضمن هذه البرامج (موسى و موسى، 2015):

1. **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** بمعنى الاهتمام بطبيعة مكان العمل لما له من تأثير على نفسية العاملين واتجاهاتهم وقدراتهم الذي بدوره يؤثر على أداء الموظفين وكفاءتهم الإنتاجية، ويتضمن الاهتمام ببيئة العمل الاجراءات التالية:

- العمل على تهيئة مكان العمل من جميع النواحي: النظافة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الوسائل المستخدمة في العمل.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك من خلال عزل بيئة العمل عن الصخب وعن الآلات التي تصدر أصواتا مزعجة يمكن أن تؤثر على بعض المستقبلات الحسية للموظفين.

– العمل على معالجة حالات التعب والارهاق وذلك من خلال الاعتناء بمجال صحة الموظفين وبنا عيادات خاصة لذلك مع التقليل من ساعات العمل المتراكمة وفق ما يتماشى وقدرات الموظفين.

2. **برامج الصيانة البشرية:** تتضمن برامج الصيانة البشرية مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تأكل 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، ويتضمن تطبيق هذا البرنامج استخدام مجموعة من الأساليب التدريبية نذكر منها:

– **أسلوب المحاضرات:** وهو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد من المتدربين.

– **أسلوب دراسة الحالات:** تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية، حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، واتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج.

– **أسلوب تقمص الأدوار:** حيث يتم المشارك من وظيفة إلى أخرى، رأسيا وأفقيا، بصورة حسب مقتضيات البرنامج المسطر، وهو أسلوب ضروري لاكتساب المتدرب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة وكذا اكسابه الخبرة اللازمة.

– **أسلوب تدريب وتوجيه الشخص المطلوب تطويره قبل أحد المسؤولين:** واستعمل هذا الأسلوب خاصة بالنسبة للوظائف المعقدة والتي تتطلب مهارات متعددة.

– **أسلوب المشاركة في الندوات والمؤتمرات:** من الضروري أن يوفر برنامج التطوير فرصة المشاركة في الندوات والمؤتمرات للأفراد المعنيين حسب تخصصاتهم من أجل تنمية معارف وقدراتهم تحليلهم للمشاكل.

– **أسلوب التسجيل في دراسات أكاديمية:** تستعمل المنظمة هذا الأسلوب كجزء من برنامج تطويرها إذا كانت في حاجة إلى أشخاص ذوي مؤهلات عملية معينة.

3. **برامج الصحة والسلامة المهنية:** ونعني بها توفير ظروف عمل آمنة وملائمة لكل من الموظف وأداة العمل من خلال توفير خدمات وقائية واحتياطات كفيلة لحماية الفرد من مخاطر العمل، سواء النفسية أو الجسدية، وتهدف الصحة والسلامة المهنية إلى:

– حماية العنصر البشري العمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة أو ما يعرف حديثا ببيئة العمل الناطقة.

– حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتنميتها وتطويرها والاستفادة من قدراتها.

– رفع المستوى الفني للموظفين من خلال التدريب المستمر والمتنوع وفق احتياجات كل وظيفة.

– تحديد طرق الأداء وتسييرها بأقل المجهودات وفي أسرع مدة ممكنة.

4. **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:** يرى (سكوت) بأنها تشير الى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي الى الوصول الى توازن في الأهداف يعطي مزيدا من الرضا الانساني كما يساعد على تحقيق مطالب

المشروع، كما يرى (**ديفز**) بأن العلاقات الانسانية تقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محدد، وتتضح أهمية العلاقات الانسانية في أنها:

- تؤمن بقيمة الفرد وتعطيه الفرصة للتفاعل وإبداء الرأي وتقديم الحلول التي يراها مناسبة.
- تبني العمل الجماعي من خلال المشاركة والتعاون وتنمية روح الفريق.
- العدل في المعاملة من خلال منح الموظفين حقوقهم المادية والمعنوية كل حسب ما يقدمه للتنظيم.
- التغذية المستمرة للعلاقات الانسانية من أجل التطوير والتحديث ونمو المنظمة.

ب. البرامج الحديثة:

1. **الإثراء الوظيفي**: أصبح هذا المفهوم من الأدوات الرئيسية التي تلعب دوار مهما في تحسين مستوى الدافعية لدى العاملين ويساهم في تحقيق النمو التنظيمي للمنظمة برمتها، بحيث يصبح الموظف خاضعا لأوضاع وظيفية أكثر جاذبية، وفيه روح المسؤولية، كون المنظمات في العصر الحديث انتقلت من كون المال والمكافآت المادية محفزا أساسيا في الإثراء الوظيفي، إلى اعتبار العمل قيمة ذات معنى بحيث يحب العاملين وظائفهم بروح داخلية نابعة من حبهم الذاتي للوظيفة أكثر من أي محفزات خارجية أخرى.
2. **الإدارة بالمشاركة**: يرى (**كيث وجورلينغ**) أن النمط التشاركي هو ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها ولكي تنجح عملية المشاركة لابد من:
   - وجود درجة عالية من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم.
   - توفر الرغبة لدى الموظفين مع اكتسابهم للقدرات والمهارات اللازمة للمشاركة.
   - القناعة بضرورة المشاركة وأهميتها في صناعة القرار.
   - إمكانية الوصول لتحقيق أهداف المنظمة.
3. **فرق العمل المدارة ذاتيا**: يدور هذا المفهوم حول توسيع جهود مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وتصميم الخطط اللازمة لتحقيقها، فيتولى فريق مكون من خمسة إلى خمسة عشر فردا في الإنتاج بدلا من جزئيته، مما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.
4. **جداول العمل البديلة**: إن هذا البرنامج يمنح الحرية للفرد في تحديد أوقات جداول العمل، كما يتولى زيادة رضا الموظفين والتقليل من تأخيرهم وغياباتهم.
5. **إدارة الجودة الشاملة**: يعرف (**هيكسون**) عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتحكم في إطارها من توظيف مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة، ويذكر (**العلوي**) نظام متكامل يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي

الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين.

وهناك بعض الأساليب التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين تطبيق جودة الحياة الوظيفية ويمكن ذكر بعض من الأساليب فيما يأتي (البيومي، 2016، صفحة 51):

- **أوقات العمل المرنة:** من خلال ترك حرية للموظف لتحديد مواعيد ساعات عمله.
- **ساعات عمل متعاقبة:** من خلال عمل الأفراد ساعات أقل من خلال تقسيمهم لورديات متعاقبة.
- **ضغط أسبوع العمل:** جعل الموظفون يعملون عدد أيام أقل في مقابل زيادة عدد ساعات العمل اليومية.
- **الإثراء الوظيفي:** من خلال زيادة التحدي واثراء المهام بالوظائف.
- **تكوين فرق عمل مستقلة:** وإعطاء حرية صنع القرار لفرق العمل.
- **مشاركة الموظفين:** حيث أنه من الهام جداً إشراكهم في عملية صنع القرار.
- **نظام الاقتراحات والشكاوى:** ويعتبر هذا النظام أحد طرق ضمان مشاركة الموظفين، ويمكن استخدامه كأداة لتحفيزهم، وذلك عند الاستماع لشكواهم واقتراحاتهم.

ثانيا: مستلزمات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

تضع المنظمة عادة برامج لجودة الحياة الوظيفية لكنها لا تجزم في غالب الأحيان بضمان نجاح، مما يكلف المنظمة الكثير من الأعباء ولكي يتم تفعيل هذه البرامج فإنه يتطلب الكثير من التغيرات التنظيمية وتهيئة الظروف الملائمة لعملية التغيير هذه، و من أجل ضمان نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية عليها تكثيف جهود ثلاثة أطراف رئيسية تتمثل في (الهيتي، 2003، صفحة 275):

⇐ **ادراك الموظفين لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية:** كما هو معروف فإن أغلب برامج جودة الحياة الوظيفية تتطلب الكثير من التغييرات الهيكلية في المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب، كما تتطلب بعض البرامج استعداد الموظف للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة كبرامج التوعية الصحية والأمن والسلامة المهنية، إن درجة استعداد الفرد الموظف لتقبل عملية التغيير وادراك عملية التوجيه يلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل برامج جودة الحياة الوظيفية.

⇐ **كفاءة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج:** وكما أن للموظف دور في نجاح البرنامج، فإن للإدارة دور مقابل في نجاح هذا البرنامج، بل إن نجاح البرنامج يعتمد على تعاون الطرفين، فتحسين العلاقة بين المديرين والموظفين، وإشاعة روح الثقة والتعاون بينهم، والاهتمام بمصلحة وحقوق الموظفين يعد من مستلزمات الأساسية لنجاح تطبيق البرنامج.

⇐ **الدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل إدارة العليا:** إن الدعم المالي والإداري لإدارات التمويل والموارد البشرية يشكل حجر الزاوية في نجاح البرنامج، فمنح الإدارة المالية صلاحيات الإنفاق المعقولة يمكن أن يساهم في

زيادة رقعة عدد المستفيدين من البرنامج وكون أن إدارة الموارد البشرية، في المنظمة، هي المسؤولة عن بدء توجيه برامج جودة الحياة الوظيفية، لذا يتطلب الأمر منحها الحرية والصلاحية لتطبيق إجراءات النجاح الآتية:

- منح الموظفين فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.
- إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
- إعادة تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف.
- توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة.
- التكامل مع الإدارات الأخرى بشأن تهيئة مستلزمات نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية.
- منح الإدارة الصلاحية الكاملة في مجال الثواب والعقاب.

بالإضافة لدور الفرد و الإدارة في نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية، هناك دور البيئة، وذلك بتحمل المنظمة لجزء من المسؤولية الاجتماعية وإشراك الأفراد الموظفين فيها، وذلك من خلال برامج التوعية الصحية والاجتماعية التي تقوم بتنفيذها الأجهزة حكومية أو غير الحكومية متخصصة، كما أن اشتراك الموظفين بدورات التدريب والتوعية البيئية يسهم في نجاح عملية التوعية الداخلية وخلق الإحساس لدى الفرد بأهمية البرنامج (قريشي، 2018، صفحة 11).

ومفهوم جودة الحياة الوظيفية يتناول الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للموظفين وإشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، لإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء، وفي ما يلي أهم المستلزمات أو الآليات التي تساهم في نجاح الحياة الوظيفية حسب (المغربي ع.، 2007، صفحة 274):

- تأييد الإدارة العليا وتدعيمها لبرامج جودة الحياة الوظيفية.
- منح الموظفين الفرص للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في حل المشكلات.
- تدعيم عملية المشاركة في المعلومات.
- التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.
- تقوية العلاقات والتأكيد على فرق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية.
- الشعور بأهمية الوظيفة وقيمتها التنظيمية.
- الإحساس بالأمن الوظيفي.

أما (**الدمرداش، 2018، صفحة 29**) فيرى أن هناك نوعان من مستلزمات تحسين جودة الحياة الوظيفية وعلى كل منظمة أن تستخدم منها ما يناسبها، وقسمها إلى:

⇐ **مستلزمات تقليدية**: وهي التي اعتادت المنظمات أن تقوم بها مثل:

- تحسين بالعلاقات الإنسانية.

- برامج الرعاية الاجتماعية.
- النظر في مدى ساعات العمل.
- برامج الرعاية الصحية.

⟸ **مستلزمات حديثة:** وهي التي تتلاءم مع المتغيرات العالمية المعاصرة مثل:

- الإدارة بالمشاركة.
- الإثراء الوظيفي.
- إدارة الجودة الشاملة.
- فرق العمل مدارة ذاتيا.
- جداول العمل البديلة.

ويذكر كل من (**بن خالد و بوحفص، 2015، الصفحات 122-123**) أهم العوامل تؤدي إلى نجاح تطبيق جود الحياة الوظيفية في المنظمات هي:

1. **نظام الاتصالات:** تعتبر المنظمة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يعرفها ***(Stéohane,2002)*** بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمنظمة، وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المنظمة من خلال العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.
2. **نظم المقترحات:** إن جودة الحياة الوظيفية الجيدة وبرامج مشاركة الموظفين تفترض أن الموظفين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولة الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار نظم المقترحات تعرض طريق منظمة لجمع الأفكار من الموظفين إن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة (صندوق المقترحات) بدلا من ذلك، يقوم الموظف بتقديم المقترح لمشرف وسيط وبعد تلقي التعليقات من المشرف هذا الالتزام يجب أن يكون واضح في كلمات وتصريحات عامة ورسائل إلى الموظفين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات الموظف نقد ضمني فسوف لن تتلقى هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع وفي النهاية، يجب على كل منظم أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.
3. **مجهودات المنظمة:** إن جهود المنظمة موظف ضروري لنجاح جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية و الإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي.

ثالثا: عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

تتعرض برامج جودة الحياة الوظيفية في غالب الأحيان إلى الفشل، الأمر الذي يحمل المنظمة تكاليف، جهد ووقت علاوة على إجراءات تغيير يتطلبها البرامج، وتعزى الأسباب الأساسية للفشل إلى عدم تهيئة المستلزمات

الضرورية لتطبيق هذه البرامج، فنجاح البرامج يعتمد ذكرنا سابقا إلى جهود ثلاثة أطراف تتمثل حسب (الهيتي، 2003، الصفحات 302-304) في:

- ادراك الموظفين لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية.
- كفاءة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج.
- الدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا والتي تقف حائلا أمام تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات كثيرة ومتنوعة، خاصة بأن الإدارة، والموظفين، والنقابات الدهنية، والعمالية لديهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، وأهم هذه المعيقات حسب (أبوحميد، 2017، الصفحات 20-21) هي:

1. الموقف السلبي للإدارة العليا في المنظمة:

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر.
- تقدير الإدارة العليا المستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للموظفين ضمن برامج ومعايير جودة الحياة الوظيفية قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمستدامة للمنظمة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جدا، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المنظمة.
- فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على نفسيات ورضا الموظفين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدارستها بجدية.
- وتجدر الإشارة إلى أن أكبر عائق في تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، هو عدم إدراك الإدارة العليا لهذه المنظمات لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية في تنمية وتطوير العنصر البشري.
- اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المنظمات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة الحياة الوظيفية فيها.
- عدم قيام المنظمات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب، ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمنظمات والموظفين على حد سواء.

2. عدم ادراك الموظفين بأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية: عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.

3. التكاليف المالية لبرامج جودة الحياة الوظيفية: نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجونها لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، والتي لا يمكن للمنظمة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمان بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذه التطبيق.

4. **موقف الاتحادات والنقابات العمالية:** فقد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للموظفين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء و الإنتاجية من الموظفين ولإزالة هذه المخاوف، يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي تعود على الموظفين من جراء تطبيق هذه البرامج *(Kaila, 2006, p. 439)*.

ويضيف ***(Garg & et al, 2012, p. 233)*** **أن** هناك تحديات أخرى تواجه عملية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وهي:

- التعقيد الإدراك لها.
- أن جودة الحياة الوظيفية تقوم على مبدأ الفريق والتعاون.
- تعتمد على المهارات الاجتماعية.
- تعتمد على الكفاءة التكنولوجية.
- تحتاج المزيد من ضغط الوقت.
- عملية أكثر تنقلا ولا تعتمد على الحدود الجغرافية.

ويرى ***(Himmet & Huseyin, 2009)*** أن أهم عوائق تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية نقص الموارد سواء على المستوى المحيط الخارجي أو على المستوى الداخلي للمنظمة، فعلى سبيل مستوى البيئة الخارجية عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في مجتمع بالإضافة إلى سوء حالة الاقتصاد وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع يقلل الاهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة أم جهة الاتحادات العمالية، الأمر الذي له نفس التأثير عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية أو التنظيمية.

كما لخص (**الدمرداش، 2018، صفحة 22**) أهم العوائق فيما يلي:

- الضوضاء والتشويش الذي يحدث نتيجة التداخل الوظيفي.
- الافتقار إلى الاتصالات الفعالة بين الوظائف داخل المنظمة.
- الاتجاهات غير الايجابية لدى إدارة المنظمة تجاه عمليات التوظيف.
- الافتقار إلى وجود استراتيجية واضحة لجودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة

تعد المنظمة المتعلمة ***(Learning Organization)*** إحدى الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في الفكر الإداري وأدبيات السلوك التنظيمي، فسرعة التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال واشتداد المنافسة حتم على المنظمات ذات الفكر التقليدي التخلي عن ممارستها وتبني خصائص جديدة من أجل مواكبة التطور الحاصل في العالم ومن أبرز خصائصها التعلم المستمر والاستفادة من الخبرات السابقة وتمكين الموارد البشرية.

المطلب الأول: مدخل إلى المنظمة المتعلمة

أولا: نشأة وتطور مفهوم المنظمة المتعلمة

يُجمع أغلب الباحثين على أن جذور المنظمة المتعلمة ترجع إلى نظرية الإدارة العلمية وبالضبط إلى إسهامات ***(H. Fayol)*** و***(F.Taylor)*** اللذان أكدا على ضرورة تعلم العامل ليُنجز عمله على أكمل وجه، باعتبار أن للعامل مهارات تمكنه من أن يساهم في تطوير المنظمة (كرارشة و زدام، 2018، صفحة 223)، وتم إطلاق عدة تسميات عليها منها المنظّمات الذكية***(Organization Intelligent)*** . المنظّمات العارفة ***(Knowing Organization)***. والمنظمات المفكرة ***(Thinking Organization)***. وكلها تعبر عن مفهوم إداري يهتم بالتعلم كعنصر أساسي للمنظمة (قهوجي و بدر، 2014، صفحة 191).

وفي خمسينيات من القرن الماضي نجد جذور المنظمة المتعلمة أيضا فيما طرحه سايمون في كاتبه السلوك الإداري ***(Simon: Administrative Behavior)*** الذي أصدره في عام **1954**، كما فرضت التغيرات الكثيرة التي يشهدها العالم على ضرورة التحول للمنظمات المتعلمة التي تمكن من بناء الرأس المال الفكري وتنميته وتطويره وإدارته.

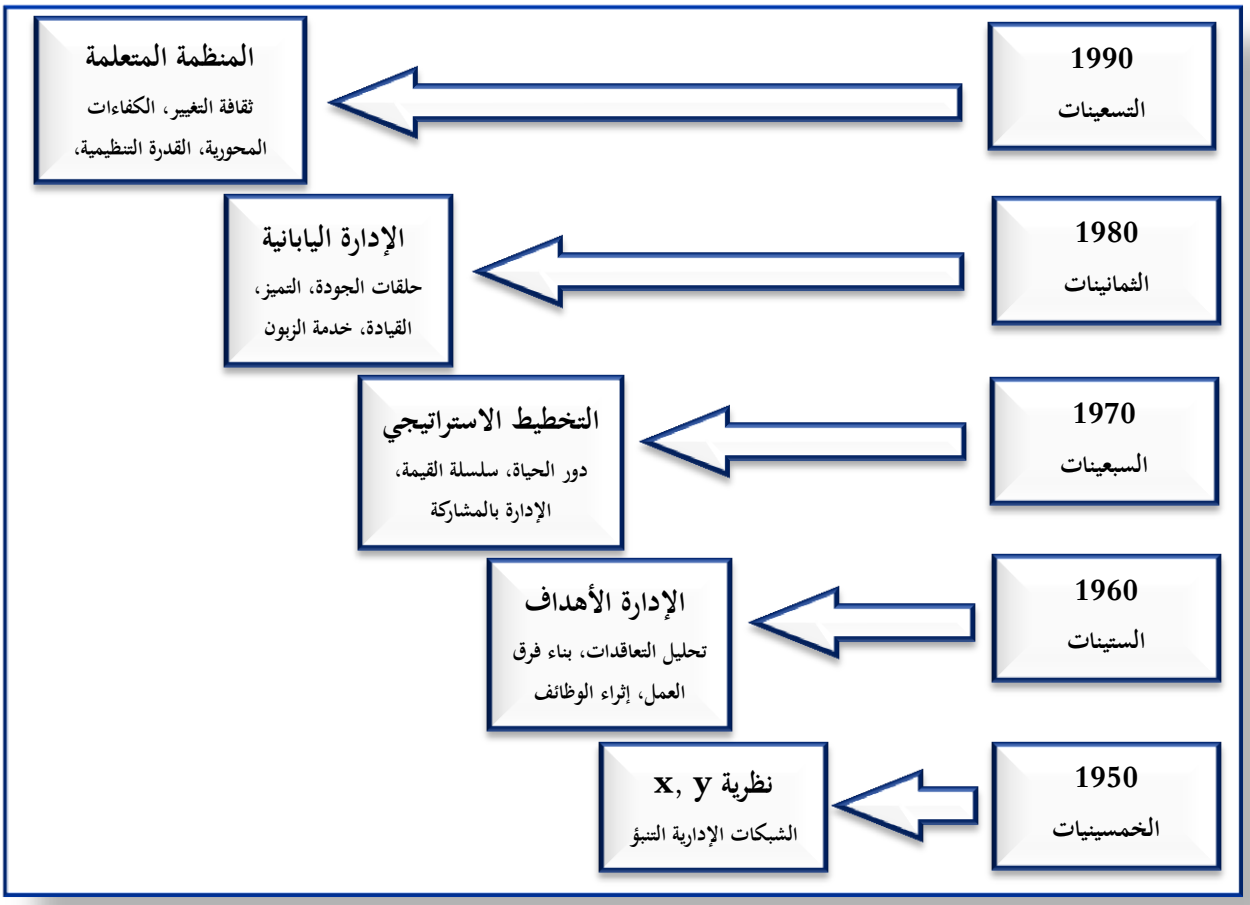
وفي السبعينيات من القرن العشرين نجد فكرة المنظمات المتعلمة أيضا قد اشتقت من أعمال كل من ***(Argyries & Schon, 1978)*** وانشغالهم بالتعلم التنظيمي، حيث قدما سؤالا مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي، ثم بدأت تتضح ملامح هذه النظرية في منتصف الثمانينات كفلسفة تنظيمية حديثة، وتدل هذه الفلسفة على أن مصدر إلهام لتحقيق الفاعلية في المنظمات في ظل هذا العصر، يكمن في كيفية التعامل مع متطلبات البيئية المتغيرة من خلال إدارة القدرات الذهنية والمعرفية لدى الأفراد وترسيخ الأسس التي تسعى إلى تنظيم الأفراد في المنظمة ونشر المعرفة والاستفادة منها.

أما المنظمة المتعلمة كمصطلح فقد ابتدعه **(*Peter Senge, 1990*** عندما أشار إليها في كتابه الشهير الضابط الخامس ***(The fifth Discipline)*** والذي أبرز فيه مسؤولية المنظمات في التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطرابات ومن أجل تحقيق تلك المسؤولية يتطلب من المنظمات التحول إلى منظمات تعليمية وتعلمية، ويرى العديد من العلماء أن المنظمات التي تحاول تبني مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم

المستمر، واستخدامه بشكل عملي في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة (بن حمو و شريفي، 2017، صفحة 06).

كما حاول ***(Pedler & et al, 1997)*** الإجابة عن التساؤل لماذا التحول إلى المنظمة المتعلمة؟ واعتبر أن هذا التحول هو محطة في المسار التطوري لمفهوم المنظمة، والذي يبدأ من المرحلة الأولى التي ساد فيها التوجه العقلاني، والذي تميز بالتحول من النمط المقاولات الذي يرتكز على القيادة الكريزماتية وقلة التخصص والهيكل البسيط إلى النمط تنظيمي أكثر تعقيدا يتميز بالهيكل الهرمي والمزيد من التخصص، غير أن هذا التوجه زاد من شدة البيروقراطية التنظيمية والتي بدورها زادت من التباعد بين أعضاء المنظمة، وهذا ما دفع المنظمات إلى البحث عن أشكال تنظيمية أكثر مرونة تمكنها من أن تزاوج بين الأفراد، الوظائف، والأفكار، وتعالج ما تعانيه المنظمات في أشكالها التقليدية من عجز على مستوى الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية، والشكل التالي يوضح أهم محطات هذا المسار التطوري في الدراسات التنظيمية.

الشكل رقم (2–3): تطور الدراسات الإدارية



المصدر: غرير فتحي. (2018). **دراسة متطلبات التحول إلى المنظم المتعلمة من خلال مدخل التمكين دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر**. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة لونيسي علي، البليدة، الجزائر، ص:98.

ومنه نستنتج أن مفهوم المنظمة المتعلمة مر بعدة مراحل حتى تبلور وأصبح للمنظمة المتعلمة نماذج عالمية وذلك بفضل اسهامات الباحثين في البحث والتعمق في الحاجة الدافعة لبناء المنظمة المتعلمة والتي تعد بوابة للولوج نحو اقتصاد المعرفة في عالم مليء بالتغييرات السريعة في عالم الأعمال عامة والتقدم في مجال التكنولوجي خاصة، وهي إلى اليوم محل جدل وبحث للعديد من الباحثين في مجال الإداري.

ثانيا: مفهوم المنظمة المتعلمة

1. تعريف المنظمة المتعلمة

تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون حول فلسفة المنظمة المتعلمة وذلك لاختلاف مذاهبهم الفكرية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم، ومن أبرز التعريفات المقدمة للباحثين في هذا المجال حسب البعد الزمني من أقدم الاسهامات إلى أحدثها نجد:

⇐ تعريف ***(Senge P. , 1990, p. 9)***: حيث يعرف المنظمة المتعلمة "بأنها المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته".

⇐ ويعرف ***(Peddler et al, 1991)***: المنظمة المتعلمة "بأنها المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها ويكون فيها التحول باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية" *(Nakpodia, 2009, p. 80)*.

⇐ وعرفتها كل من الباحثتين ***(Watkins & Marsick, 1992)***: "بأنها المنظمة التي تمتلك القدرة على خلق ثقافة تنظيمية تكيفية تسمح بالتغيير والتعلم المستمرين على كافة المستويات لتدعيم كفاءته".

⇐ ويعرف ***(Garvin, 1993, p. 80)***: أيضا بأن المنظمة المتعلمة "هي المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة، ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، وكذلك في تطوير سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتطورات التي تم اكتسابها".

⇐ وعرف ***(Daft, 2000, p. 40)***: المنظمة المتعلمة "بأنها التي يحدد فيها العاملون المشكلات، ويقومون بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة مقدرتها على النمو والتعلم".

⇐ وعرفها ***(Marquardt, 2002, p. 2)***: "بأنها المنظمة التي تعتمد على الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج".

⇐ وعرفها ***(Moilanen, 2005, p. 71)***: "بأنها المنظمة التي تدار بشكل واع ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها كما في عملياتها اليومية ومن أجل أن تحقق المنظمة ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق".

⇐ وتعرفها (**أبو خضير، 2006، صفحة 33**): "بأنها المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات، بهدف زيادة قدراتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال دعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل الخبرات داخليا وخارجيا والتعلم الجماعي و الإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة".

⇐ ويعرفها (**جاد الرب س.، 2006**) بأنها "المنظمة التي تعتمد على الإبداع والابتكار والأفكار والتعلم المستمر في كل الظروف التنظيمية والبيئية، بهدف التكيف والانسجام مع التغيرات المحلية والدولية وتحقيق التميز التنافسي".

⇐ ويرى (**البغدادي و العبادي، 2010، صفحة 48**): " أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس النظرة المستقبلية".

من خلال التعاريف سالفة الذكر تضح لنا أن جل الباحثين على مدار الثلاثين السنة الماضية أكدوا لنا على أن المنظمة التي لديها ثقافة تنظيمية تقوم على تقبل التغيرات الحاصلة بل وتتنبأ بذلك وتتواكب معها بكل احترافية هي منظمات التعلم، والتي تقوم على التعلم طويل المدى (التعلم المستمر) والرؤية المستقبلية والتي تتسلح لها بفرق عمل تعاونية بين أفرادها من خلال دعمهم وتمكينهم للعمل الجماعي والتحلي بروح الابتكار والإبداع.

من خلال ما ذكر من التعاريف المقدمة سابقا ارتأينا إلى استخلاص تعريف إجرائي للمنظمة المتعلمة:

فيمكن تعريف المنظمة المتعلمة "**على أنها ذلك الاتجاه الإداري الذي يقوم أساسا على التعلم المستمر في المنظمة بين الأفراد عن طريق نقل وتبادل المعرفة، المهارات، والخبرات المكتسبة سواء على المستوى الفرد أو الجماعي أو التنظيمي باستمرار وبكفاءة عالية، من أجل الوصول إلى أهدافها بسرعة من جهة، ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أخرى**".

2. أهمية المنظمة المتعلمة

تؤكد (**أبو خضير**) أن المنظمات التعليمية التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي من أجل التحول إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة ونجاحا في تحقيق أهدافها، ومن أبرز المنظمات التعليمية والتدريبية معهد **ماستيوشس للتقنية *(Massachusetts Institute of Technology)*** في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة ستانفورد والمعهد الوطني للإدارة في ماليزيا ***(INTAN)***، لذا فإنه ينبغي على المنظمات التعليمية أن تكون منظمات متعلمة تتمكن من إيجاد بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، وبيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، وترتكز على تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وايجاد رؤية مشتركة وشاملة لها (البدواوي و العمري، 2018، صفحة 223).

ويذكر (**الرفاعي، 2008، الصفحات 172-173**) أن توجه المنظمة نحو التعلم والتسلح بالمعرفة يسهم في تحقيق عدة مزايا محورية أهمها:

– إن تهيئة المعرفة للعاملين وتحديثها وتنميتها ونشرها يعزز مشاركة العاملين في إدارة المنظمة والتخطيط لعملياتها وتقييم هذه العمليات ووضع القرارات الجماعية.

– يؤدي تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى تعظيم القيمة المضافة المتولدة عن تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة.

– إن زيادة نسبة حاملي المعرفة وزيادة الأنشطة المعرفية المتمثلة في تجميع وتحديث وتنسيق وتداول المعلومات والمعرفة ينمي طاقة العقل البشري، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز أنشطة البحوث والتدوير القائمة على الارتكاز.

– يسهم التراكم المعرفي وفعالية توزيع بين العاملين بالمنظمة في نجاحها في سيادة قيم التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة كاستراتيجيات تنافسية.

– يسهم ذلك كله في زيادة قدرة المنظم على الوفاء بحاجات وتوقعات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية كغاية جوهرية في بيئة أعمال تنافسية، هي بيئتنا المعاصرة.

– تحقيق الفوائد الأساسية من المعرفة والتي تتمثل في تطوير واستخدام التكنولوجيا المتاحة بترجمة ذلك إلى منتجات وخدمات جدية بالمنظمة.

يرى ***(Serrat, 2009)*** أن هنا هناك العديد من الفوائد لتفعيل فلسفة المنظمة المتعلمة أهمها:

– توفير توليفة متنوعة من الحلول الابتكارية للمشكلات التنظيمية المحتملة.

– الحد من احتمال وقوع الأخطاء أو تكرارها.

– التعامل مع المخاطر واستيعاب التنوع ببيئات العمل.

– الاستجابة العالية للتغيرات البيئية الخارجية.

– توضيح الرؤية التنظيمية حول من نحن؟ وما يجب أن نكون عليه؟

– توفير فرص للابتكار والحفاظ على المراكز التنافسية للمنظمة.

– حيازة المعرفة اللازمة وتوظيفها لربط الموارد مع احتياطات العملاء وتحسين جودة المخرجات بأنواعها وبكل المستويات.

3. أهداف المنظمة المتعلمة

تهدف المنظمة المتعلمة إلى شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملا مهما لصالحهم ولصالح العالم حيث أن على كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، ويكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين، وتصبح المنظمة معتمد على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها ويكون العاملين مدعوون للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيدا عن افتراضات وتحيز الأخرين ويعامل كل فرد الأخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، فضلا على أن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول

إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من يخاف من أنه سيقتل من جراء خطأ يرتكبه (السهلي، 2017، صفحة 21).

وحسب (**نجم، 2008**) فإن المنظمة المتعلمة تهدف إلى:

⇐ **التعلم المستمر**: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا.

⇐ **التعلم مسؤولية الجميع**: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المنظمة وليس مسؤولية لجهة معينة.

⇐ **مصادر التعلم**: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المنظمة وخارجها ومن أي مكان وفي أي ظرف.

⇐ **تعزيز السلوك التكيفي**: الذي يوفر امكانية التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل معها حسب ما تقتضي الحاجة إليه.

⇐ **تحويل التعلم إلى قيمة**: أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس المال المنظمة.

⇐ **قياس التعلم**: أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المنظمة أسرع وأثرى وأشمل في التعلم من منافسها.

ثالثا: خصائص المنظمة المتعلمة

حدد ***(Peter Senge)*** خصائص المنظمة المتعلمة فيما يلي *(Yuraporn & Laubie, 2004, p. 166)*:

⇐ **المرونة**: أي أن المنظمة تكون ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.

⇐ **الثقة والتعاون داخل المنظمة**: وذلك من خلال تشجيع الاتصالات المفتوحة، تثمين التنوع والتفكير النقدي، تشجيع العاملين على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلي استخدام مهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.

⇐ **تتبنى أسلوب التفكير النظمي**: ويعني ذلك مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظمتهم كنظام شامل ومتكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، وهذا ما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال.

⇐ **تتبنى أسلوب عمل الفرق**: بدلا من العمل الفردي، في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

⇐ **التعلم المستمر**: وتعني اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، مثل: التدريب، التطوير، المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، القراءة، ومتابعة أخبار المنظمات المنافسة، وهنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتهيئة الفرص لذلك، وتوفير تكنولوجيا المعلومات للوصول بسهولة للمعلومة وتبادل المعرفة.

⇐ **تشجع على نقل المعرفة وتبادلها:** وذلك بتوفير النظام الذي يسمح للمنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفعالية وتبادل المعلومات بين العاملين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات، وبين كل الوظائف والأقسام وبين الأفراد جميعهم.

⇐ **تقيم ذاتها باستمرار:** وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توفر التسهيلات اللازمة لذلك، وتوفير أنظمة المراجعة والتقييم والقياس وفق معايير علمية يدركها جميع العاملين في المنظمة.

ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية حسب ***(Peter Senge)*** في (حسون، حمد، و فدعوس، 2012، صفحة 14):

الجدول رقم (2–1): الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية حسب *(Peter Senge)*

الوظيفة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
تحديد الاتجاه العام	يتم وضع الرؤية من قبل الإدارة العامة	هناك رؤية مشتركة يمكن أن تنبثق من عدة أمكنة ولكن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تأكيد بأن هذه الرؤية موجودة ويتم تعزيزها
صياغة الأفكار ووضعها موضع التنفيذ	تقرر الإدارة العليا ما يجب عمله ونتائج نشاط المنظمة على ضوء هذه الأفكار	صياغة وتنفيذ الأفكار يحدث في كل مستويات المنظمة
طبيعة التفكير التنظيمي	كل فرد يكون مسؤولا على عمله، وأن التركيز يكون على تطوير الكفاءة الفردية	يفهم العاملون أعمالهم ويفهمون علاقة و أثر عملهم على عمل الآخرين وأثر عمل الآخرين على عملهم
حل الصراع أو الخلاف	استعمال القوة من خلال تأثير الهيكل التنظيمي	استعمال التعلم التعاوني مع وجهات النظر المختلفة للأفراد الآخرين في المنظمة
القيادة والتحفيز	دور القائد هو إيجاد رؤية للمنظمة وإعطاء المكافآت، والعقاب والمحافظة على السيطرة الكلية على نشاط العامل	دور القائد هو البناء والمشاركة بالرؤية وتمكين العاملين وزيادة الالتزام وتشجيع عمل قرارات الفاعلة في كل المنظمة من خلال استعمال التمكين والقيادة الكاريزمية

المصدر: على حسون، فاضل حمد، و عامر فدعوس. (2012). **أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية**. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (32)، الصفحات 1 –34، ص14.

وقد أوضحت من جهتها ***(Marquardt)*** أهم الاختلافات بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة في الجدول الآتي (القحطاني، 2012، صفحة 34):

الجدول رقم (2-2): أهم الاختلافات بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة حسب *(Marquardt)*

البعد	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
الواجبات الأساسية	مادية	عقلية
العلاقات	هرمية	زمالة
المستويات الإدارية	متعددة	قليلة
البناء التنظيمي	وظيفي	فرق عمل متداخلة ومتفاعلة
الحدود	ثابتة	مرنة/متحركة
القدرة التنافسية	التكامل الرأسي	التحالف والتوكيلات
أسلوب الإدارة	أوتوقراطية	تشاركية
الثقافة السائدة	الطاعة وتنفيذ الأوامر	الالتزام بتحقيق النتائج
الأفراد	متجانسون	متنوعون ومختلفون
التركيز الاستراتيجي	الفاعلية	الابتكار

المصدر: فاطمة محمد القحطاني. (2012). **التعلم التنظيمي مدخل للتحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية، دراسة طبيعية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.ص34.

كما حاولت (**صولح، 2013، صفحة 12**) استعراض بعض خصائص المنظمة المتعلمة من خلال تقسيمها إلى ثلاث مستويات كالآتي:

⇐ على مستوى التنظيمي ككل:

- تعتبر المنظمة زبائنها كشركاء.
- تسعى إدارة المنظمة إلى الاستفادة من التغذية المرتدة بانتظام من بيئتها (الخارجية والداخلية (واستعمالها في نظام التحسين من أجل مواكبة التغيير.
- ثقافة هذه المنظمة تسمح بالتعلم من الأخطاء والتركيز على حل المشاكل وليس على إلقاء اللوم.
- الموارد البشرية في المنظمة شركاء متخصصون في خلق التعلم وتطوير الفرص في العمل.
- تعتبر مراجعة الأداء أمر ضروري بعد انجاز الأعمال.
- الالتزام بالاستمرار في التعلم كأساس للتطور المتواصل.

⇐ على مستوى المجموعات/ المستوى الإداري:

- وجود نظم فرعية تسعى بانتظام للاستفادة من التغذية المرتدة من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في عمليات التطوير.
- تخصص المجموعات والفرق أوقات دورية لمراجعة أعمالهم.
- تصميم الأنظمة والعمليات بشكل يدعم المجموعات ويسمح بتطوير الأقسام ذوي الصلة بمهمة المنظمة.

⟸ **على المستوى الفردي:**

- يتم تشجيع الأفراد على التعلم المستمر ومكافأتهم على ذلك.
- ادراك الأفراد أن لديهم مجموعة من الكفاءات والمعارف التي يمكن تطبيقها في مهمات مختلفة.
- يدرك الفرد أن القابلية للتعلم مفتاح النجاح والبقاء على قمة مجاله.
- تصميم النظم والعمليات بشكل يدعم تطوير الأفراد ذوي الصلة بمهمة المنظمة.
- يسعى الأفراد بشكل مستمر للاستخدام التغذية العكسية من الإدارة، الزبائن، والزملاء وإعادة استعمالها في التطوير الذاتي.

رابعا: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

إن لاشتداد تأثير ظهور التعلم التنظيمي، والمنظمة المتعلمة في مجال الفكري الإداري في السنوات الأخيرة، واتخاذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمات من تطورات وكذا ما يهددها من مخاطر، حيث يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتغير السلوك في المنظمة بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها، فالمنظمات شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة، وفي كلا الحالتين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد (علة، 2012، صفحة 54).

ويشير ***(Finger and Brand, 1999)*** على أن التعلم التنظيمي يركز على تجميع وتحليل العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فيما تعبر المنظمة المتعلمة عن حالة وصول المنظمة إلى إمكانية التعرف على ما حولها وذلك باستخدام طرق محددة لتشخيص وتطوير أساليب وأدوات للتعرف على كل ما يدور حولها ووفق هذا المفهوم فإن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط وعملية والتي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم (بني حمدان، 2013).

ومن أجل فهم جملة الفروق بين المفهومين فإنه من المهم الإشارة إلى أكثر الباحثين والكتاب الذين اضطلعوا بهذا الموضوع، ونقصد هنا الباحث **بيتر سينج** والذي حدد معالم المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمات التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار إلى تطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، هذه المنظمات التي يكون فيها الطموح الجماعي حرا ومفتوحا، أين يجتهد الأفراد فيها ويتعلمون، أما التعلم التنظيمي فيفهم على أنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التكييف مع البيئة المتغيرة باستمرار.

وتأسيسا على ما سلف فإنه يمكن تحديد الفواصل الفارقة بين التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، بالنظر للمنظمات المتعلمة على أنها تلك التي تتوفر لديها بيئة مثالية للتعلم والمنسجمة مع أهداف التنظيم وتطلعاته، أما "التعلم التنظيمي فيمثل تلك العملية التي يتم من خلالها تحري وتصحيح الأخطاء، فالمنظمات تتعلم من خلال

كون الأفراد مكونات تشتغل لخدمة المنظمة، فنشاطات الأفراد التعليمة تتم (أو لا تتم) من خلال البيئة التنظيمية والتي يمكن وصفها بنظام التعلم التنظيمي (الكساسبة و الفاعوري، 2009، صفحة 27).

في حين تقول (**ماركردت**) أنه يوجد علاقة احتواء بين المنظمة المتعلمة والتعلم التظيمي تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعلم باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة *(Marquardt M. , 2002, p. 19)*.

المطلب الثاني: دوافع التحول إلى المنظمة المتعلمة

أولا: أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

هناك العديد من العوامل التي تجعل المنظمات تسعى لكي تكون منظمات متعلمة، هذه العوامل هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلم بشكل عام في المنظمة، وسنحاول ذكر أهم الأسباب الدافعة إلى التحول (الملكاوي ا.، 2007، صفحة 171):

1. **الجودة:** إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة كفتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد واغتنام الفرص المتاحة، لن يستثنى إلا إذا قامت المنظمة بتوظيف طاقاتها بحثا عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.
2. **توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال:** الذي ساهم في انتقال ونشر وحفظ المعرفة، مما أدى بدوره إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار.
3. **العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية:** كلها عوامل تضغط على الحكومات كالمنظمات الوطنية بوجوب تحسين أدائها كإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد، وفتح أسواق جديدة.
4. **التنافس المحلي والإقليمي والدولي:** على غزو الأسواق وكسب الزبائن، والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.
5. **التوجه نحو الخوصصة:** إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى خوصصة بعض المنظمات لتمكنها من تحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص, وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك.
6. **تحسن المستوى العلمي للموظفين:** إذا أن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم من حملة الشهادات العليا، إضافة إلى انتشار نشاطات البحث العلمي، كالاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، كلها عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعلم.

7. التغير المستمر:

إن سرعة واستمرارية التغيير الذي يشهده محيط المنظمات حاليا يفرض على المنظمات ضرورة التكيف مع هذه الأخيرة، الأمر الذي يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حيالها.

وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود العديد من المبررات المؤدية إلى تبني فلسفة المنظمة المتعلمة وتوظيفها ما يمكنها من التكيف السريع وتحقيق التميز على كافة المستويات، حيث نجد أن ***(Peter Senge)*** حصر هذه المبررات في أن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة سيؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أعلى، من خلال تحسين الجودة التي ترضي المستفيدين من العملاء ما يكسب المنظمة ميزة تنافسية هذا كله كان نتيجة إيجاد قوة عمل تتسم دائما بالحماس والطاقة والالتزام بتقبلهم للتغيير مواكبة لتطورات العصر الحالي (أبوخضير، 2007، صفحة 102). هذا كله كان نتيجة الضغط الممارس على المنظمات من قبل منظمات وآليات العولمة الاقتصادية والمنافسة الحادة للاستحواذ على أكبر حصة سوقية أكبر منها (دهام و الكبيسي، 2007، صفحة 120)،كما ركز بعضهم على تطوير أدوار العاملين وتوقعاتهم حيث تكمن أهمية المورد البشري في كونه المحرك الرئيسي للمنظمات والمقصود الأساسي بالتعلم مع تزايد خبراتها وتعلمها ولذلك تعمل المنظمة الحديثة على تحفيزهم لزيادة معارفهم وخبراتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم على أكمل وجه (الشريفي، الصرايرة، و الناظر، 2012).

ثانيا: شروط التحول المنظمة المتعلمة

ترى بعض الدراسات أن هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها في المنظمة لتصبح منظمة متعلمة وهي (الملكاوي، 2007، الصفحات 167-170):

1. الهيكل التنظيمي

كذلك من خلال اتباع الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ويتيح حرية الحركة للأفراد بالعمل أو اعتماد اللجان الفنية بالعمل كتشكيل فرق العمل والمهمات التي تدير أعمالها بحرية ومرونة دون الرجوع إلى المركز في كل شيء، وهذا ما يجعل القيادات تتفرغ للعمل الاستراتيجي ورسم الخطط والتنسيق والمتابعة...إلخ.

2. التمكين

حيث يسهم التمكين في بناء المنظمة المتعلمة من خلال ترك حرية التصّرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم كإعطائهم الثقة بالنفس، الأمر الذي يشعرهم كالقدرة على التأثير بالآخرين، أو كما تلجأ بعض المنظمات إلى اشراك العاملين في الملكية أو توزيع نسبة من الأرباح عليهم أو بعض الأسهم، كهذا ما يتطلب إلغاء فرق عمل متعلمة وقادرة على التكيف وراغبة في العمل وتطبيق ما تعلمته، ومن هنا يلاحظ أن للتمكين دور كبير في بناء المنظمة المتعلمة.

3. إتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات للجميع:

أي لابد من وجود قواعد للمعلومات وطرق منضبطة للوصول إليها كاستخدامها من طرف الجميع في المنظمة وعدم حصرها في مكاتب القيادات فقط، وبالطبع يتطلب ذلك وجود الثقة بجميع العاملين ليسود جو من الانفتاح والشفافية ليعرف الجميع ما يجري داخل المنظمة، مثل حجم المبيعات، كالأرباح أو الخسائر المحققة، كالفرص المتاحة كالتهديدات...إلخ.

4. القيادة:

إن القيادة في المنظمة المتعلمة لا يقتصر ذكرها على دورها على تحديد الأهداف ورسم السياسات كالخطط واتخاذ القرارات فحسب، بل هي التي تتعلم باستمرار كيف تفكر وتتعلم أساليب التفكير كالتحليل والعقلنة كاستخدام التقنيات الحديثة في ذلك، التشاور وتبادل الآراء كالأفكار مع الآخرين وتعمل معهم بدلا من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم والتخطيط لهم، فتوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع التعلم ويحث عليه، ويتيح الفرص للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف كبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة الذين يسعون جميعا للوصول إليها، انطلاقا من الحاضر كاستشراف المستقبل ودراسة المؤشرات والتنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط اللازمة للتصرف حيال ما قد يستجد.

5. المشاركة:

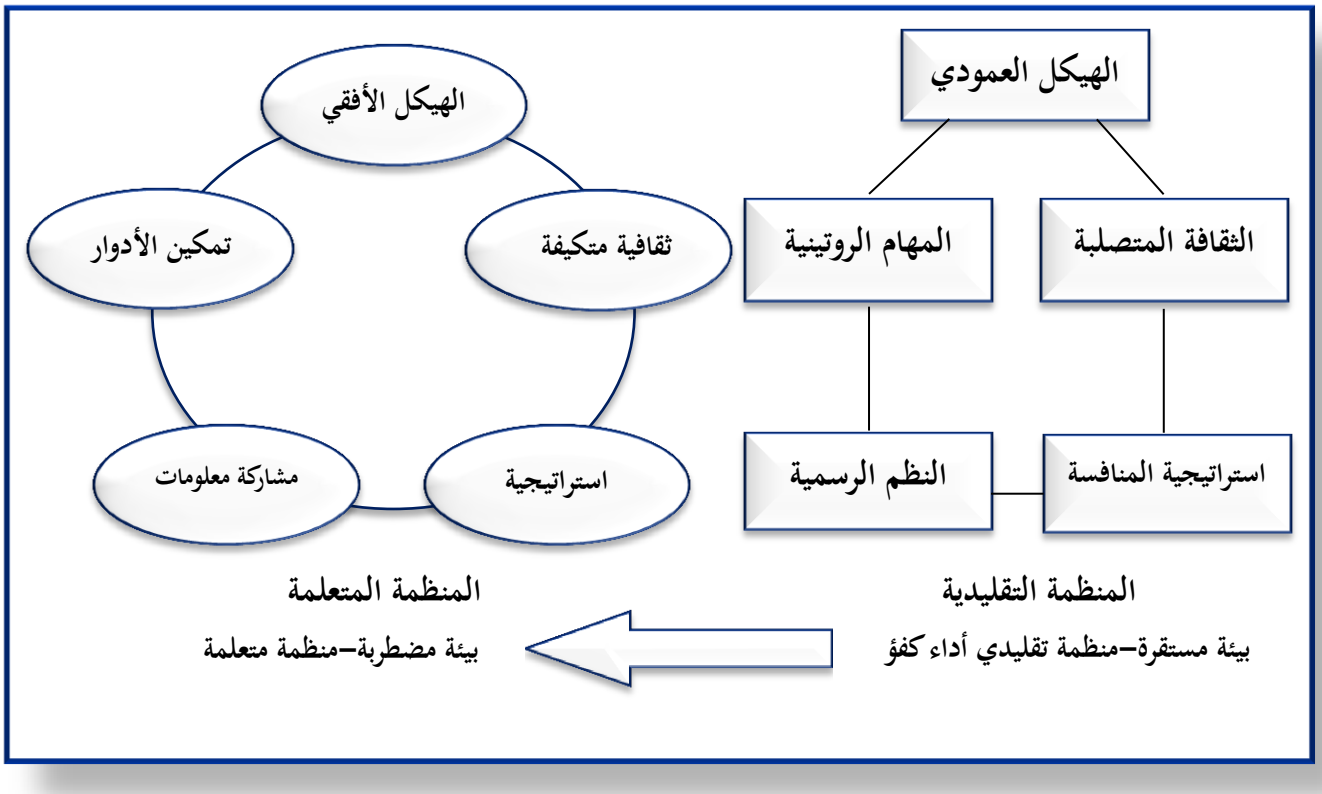
وتعني مشاركة الجميع في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بحيث لا تكوف حكرا على فئة دون غيرها حيث يشرك كل الموظفين بوضع آرائهم كتصوراتهم كالنشاطات التي تسهم في تميز المنظمة منطلقين من الرؤيا المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها.

6. الثقافة التنظيمية:

إن إيمان المنظمة بالتعليم والتعلم يحتم عليها إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم وتحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته، مما يشكل عامل دفع إيجابي لدى المنظمة كالأفراد العاملين فيها، تجاه التعلم والتكيف والتطور والنمو، وحين يكون العدل والمساواة والولاء والانتماء والصدق والإخلاص للمنظمة، فإن العلم يكون متاحا للجميع دون تمييز لأي اعتبار كان، وعندما تتبنى المنظمة قيمة الإبداع وتشجعه فإن ذلك يكون حافزا للعاملين لمواصلة تعلمهم من أجل التميز وتحقيق الذات مما يسهم بتنمية المنظمة بشكل عام.

وهذا ما فرضته ضرورة وحتمية التغيير وذلك من خلال العناصر الموضحة في الشكل الآتي (العلي، قنديلجي، و العمري، 2009، الصفحات 335-336):

الشكل رقم (2–4): يمثل التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة



Source: *Daft Richard. (2007).* ***understanding the theory and Design of Organizations, Ten Editio****. USA: South Western, p32*

⇐ **من الهياكل العمودية إلى الأفقية:** إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العلميات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل الموجه ذاتيا.

⇐ **من المهام الروتينية إلى تمكين الأدوار:** المهمة جزء من العمل الذي يستند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.

⇐ **من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة المعلومات:** تخدم المعلومات أغراضا مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع.

⇐ **ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون:** حرصت المنظمات على فرض استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، وفهم الحاجات

والحلول والمشاركة في عمل الاستراتيجية، كما أن استراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة ولا أدل على ذلك مما توفه استراتيجيات التحالفات والعمل المشترك.

⇐ **من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة:** تقتضي ضرورات التغيير المنظمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية كالإسمنت، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المنظمات التعليمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.

ثالثا: خطوات التحول إلى المنظمة المتعلمة

ومنذ ظهور فكرة المنظمة المتعلمة وقد بدأ الباحثون بدراسة خطوات تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، لكن على الرغم من وضوح الأمور التي تميز المنظمات التقليدية عن المنظمات المتعلمة، إلا أنه ليس هناك أسلوبا أو طريقة محددة يمكن اتباعها لتحول إلى منظمة متعلمة (سلطان و خضر، 2010، صفحة 76).

وقد قدم كل من ***(Kline & Saunders, 1998)*** في كتابهم عشرة خطوات للوصول إلى المنظمة المتعلمة الخطوات الآتية:

⇐ تقييم ثقافة التعلم في المنظمة، لمعرفة ما هو العمل وما هي المهمة الواجب انجازها.

⇐ تشجيع الإيجابيات التي تحدث داخل المنظمة.

⇐ توفير بيئة عمل آمنة من أجل التفكير.

⇐ مكافأة المجازفة، والتأكيد على التفكير الحر.

⇐ مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر للآخرين.

⇐ التركيز على قوة التعلم الجماعي في العمل في المنظمة.

⇐ رسم رؤية واضحة لجميع العاملين حتى يسيروا عليها.

⇐ توظيف الرؤى الجديدة عمليا.

⇐ ربط الأنظمة التي من شأنها أن تحقيق التعلم داخل المنظمة.

⇐ القيام بعرض ذلك على الجمهور.

رابعا: تحديات التحول إلى المنظمة المتعلمة

من أجل الوصول إلى المنظمة المتعلمة تمر المنظمة بعدة تحديات تعيق هذه العملية حيث تلخص (كرارشة ف.، 2021، الصفحات 50-52) أهم التحديات وفق ثلاث تصنيفات نذكرها:

1. التحديات البشرية

⇐ وذلك بالتركيز على الوظيفية فقط حيث يقوم الفرد بالتركيز قصرا على دوره التنظيمي في ظل اللاوعي لأغراض الأساسية للمنظمة التي تنتمي إليها، كما يقل شعور الفرد بالمسؤولية تجاه النتائج الكلية للمنظمة ويقصر مسؤوليته على حدود وظيفته فقط.

⟸ توجيه اللوم للغير عند حدوث الأخطاء نتيجة لعدم ادراك البيئة من منظور نظمي يتجاوز الحدود النظامية للوظيفة وتسند نتائج الفشل إلى عوامل أو أشخاص بذاتهم، وهذا ما يهدم مساعي الابتكار والمخاطرة.

⟸ وهم المبادأة فمعظم المبادرات هي في الغالب ردود أفعال مقنعة فالمبادأة الحقيقية تتأتى من ادراك كيف نساهم في حدوث المشكلات والتغلب على ذلك.

⟸ التركيز على الأحداث الهامة فالتوجه بالأحداث قد يصرف الانتباه عن أنماط التغيير التي تقف وراءها، مما يعوق فهم هذه الأنماط واستيعاب مسبباتها ويلاحظ أن التهديدات الأساسية للمنظمة لا تأتي من أحداث مفاجئة بل عبر عمليات تدريجية بطيئة.

⟸ وهم التعلم من الخبرة فقد يحدث تعلم جيد من الخبرة المباشرة ولكن قد لا نكتشف أو لا يستطيع اختبار نتائج العديد من القرارات الهامة التي يتم اتخاذها بناء على الخبرة المكتسبة، وهذا ما يسمى بوهم التعلم.

⟸ عدم تماسك فرق العمل فغالبا ما تميل فرق العمل في المنظمات إلى التنافس وللحفاظ على التماسك الظاهري للفريق يتم إخفاء عدم الاتفاق وتجنب التصريح الاعتراضات بصور علنية، ما من شأنه تفويض مساعي تجسيد المنظمة المتعلمة.

2. التحديات التنظيمية

⟸ الهيكل التنظيمي يتسم بتحديد المستويات والحدود التنظيمية مما يفضي إلى وجود فواصل بين الوظائف والإدارات المختلفة، ما يؤدي إلى المنافسة والصراع بين المجموعات التي تنتمي لوظائف مختلفة والتركيز على الوحدات التنظيمية وليس النظام ككل مما يعوق التعلم، كما أن نمط الهيكل التنظيمي قد يؤدي إلى تشويه المعلومات ويعوق تدفقها بحرية بسبب الحدود التنظيمية، وكل ذلك يؤثر سلبا على مستلزمات تفعيل المنظمة المتعلمة خاصة الحوار المفتوح والمشاركة بالمعارف والخبرات، فضلا على أن مفهوم المنظمة المتعلمة يتعارض مع الهياكل التنظيمية الهرمية السائدة في معظم المنظمات والتي تقوم على احتكار السلطة وإصدار الأوامر.

⟸ الثقافة التنظيمية السائدة أيضا قد تحجم من فرص التحول إلى منظمة متعلمة لاسيما إذا كرست لتوطين قيم الإذعان والخضوع للسلطة، تجنب مواجهة الأخطاء والتوجس من الأفكار الخلاقة، كما أوضحت الدراسات أن الثقافة السائدة في معظم المنظمات تكرس الخوف من الخطأ بسبب اللوم والعقاب، وأن ذلك من أهم التحديات التي تواجه تجسيد المنظمة المتعلمة.

⟸ بعض الأنماط المستخدمة في إعادة الهيكلة التنظيمية قد تؤدي أيضا إلى عرقلة مساعي التعلم فأسلوب تصغير الحجم مثلا قد يؤدي إلى فقدان ثقة العاملين بمنظمتهم، وهو ما يؤثر سلبا على رغبتهم في المشاركة الفاعلة بأنشطة وعمليات التعلم، وبذلك فالحالة المعنوية الناتجة عن أنماط التغيير التنظيمي قد لا تشجع الاتجاهات والسلوكيات النفسية كما الحسية الداعمة لتجسيد المنظمة المتعلمة.

3. التحديات البيئة الخارجية:

⇐ تتأثر النظريات والهياكل التنظيمية المقبولة في فترة زمنية معنية بالتوجهات التنظيمية الرائجة في الفكر الإداري وقد أوضحت الدراسات أن معظم برامج التغيير التنظيمي قد أفرزتها الجهود المبذولة لإظهار كفاءة المنظمة من منظور استخدام الأنماط التنظيمية الحديثة بغض النظر عن قيمتها الحقيقية للمنظمة.

⇐ الأيدولوجية القومية وهي الأفكار السائدة في المجتمع في وقت ما قد تؤثر على الأولويات والقرارات التي تتخذها الإدارة في العديد من المجالات ويشمل ذلك الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، سياسة الاستثمار ونظم الأجور وغيرها. وكل ما سبق قد يعوق مساعي تفعيل المنظمة المتعلمة.

المطلب الثالث: بناء المنظمات المتعلمة

أولا: نماذج المنظمة المتعلمة

يوجد العديد من النماذج التي تحدد الخصائص التي يجب أن تمتلكها المنظمة المتعلمة وهي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأهم النماذج:

1. نموذج *(Senge Peter, 1990)*

يعد هذا النموذج الأكثر انتشارا بين الباحثين في مجال الإدارة والأعمال حيث يعتبر المنطلق للعديد من النماذج التي جاءت لاحقا فقد قدم هذا النموذج من قبل بيتر سينج عام (**1990**) مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، حيث عدله خمس مرات على التوالي: (**1992**)، وفي عام (**1994**) قدم فيه تعديلين، وعام (**1996**)، وأخيرا عام (**2006**)، حيث وضع بيتر سينج خمس ضوابط أساسية للمنظمة المتعلمة وتناولها في كتابه "**الضابط الخامس**" (كرباش، 2022، صفحة 68)، والتي ينبغي على كل منظمة الالتزام بها حتى تكون منظمة متعلمة وتتمثل هذا الخصائص في الشكل الآتي ***(Senge P. , 1994)***:

الشكل رقم (2-5): يمثل نموذج بيتر سينج *peter senge*

Source: *Senge, peter, (1994), "**The fifth discipline: the art and practice of the learning organization",** Second Edition, Doubleday Dell publishing group, New York..*

⟸ **التفكير النظمي**: وتعمل هنا المنظمة ككيان واحد له أهداف محددة فالرغم من أن المنظمة تتكون من عدة أجزاء قد تبدو منفصلة عن بعضها البعض إلا أنها عبارة عن أجزاء متبادلة التأثر والتأثير، ومن ثم فإن ما يتعلمه الفرد أو يفعله سوف ينعكس تأثيره على الأجزاء الأخرى للمنظمة، لذا يجب على الأفراد المنظمة ادارك أدوارهم حتى لا يحدث خلل في الأداء العام للمنظمة.

⟸ **التمكين الشخصي**: وهنا يتم الاهتمام بكافة عناصر المنظمة حيث لا يتم الاهتمام هنا بالقدرات والأهداف الذاتية للأفراد ويحققوا النتائج التي يسعون إليها، ولكن خلق بيئة منظمة تشجع الأفراد والمجموعات فيها على التطور لتحقيق الغايات والأهداف وهنا يجب أنا تتسم المنظمة بالمرونة والقدرة على التغير والتكيف وفقا للتحديات والتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة وكيفية اتخاذ قرارات الحاسمة والفعالة نحو تحقيق الأهداف.

⟸ **الرؤية المشتركة**: وهنا يتم بناء روح واحساس عام بالمنظمة يتم الالتزام به نحو الجماعة وذلك من خلال بناء رؤية مشتركة للمستقبل التي يرغبون في تحقيقه حيث يتم نقل وتشارك المحادثات والأفكار والمهارات الجماعية، لذا فإن وضوح الرؤية لجميع الأفراد داخل المنظمة من القواعد الأساسية لنجاح المنظمة المتعلمة.

⟸ **النماذج العقلية**: هي تلك الافتراضات والتعميمات والرؤى الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تؤثر في الرؤى الذاتية بل لابد من وعيهم بها ومعرفة كل فرد لدوره المنوط به لتحقيق تلك الرؤية وادارك الكيفية التي تحتم عليه الاشتراك مع الآخرين لتنفيذ الرؤية ووضعها موضع التطبيق، وفضلا عن ذلك يجب على الأفراد داخل المنظمة أن تكون جهودهم موجهه في اتجاه الهدف العام للمنظمة وأن يكون هناك انسجام بينهم وتوافق بحيث لا يتم تشتيت الجهود وتفريقها بل تجميعها نحو الوجهة الصحيحة المطلوبة، ويجب مشاركة الجميع في الأفكار الفردية المعبرة، كما أن التغلب على العقبات التي تواجه المنظمة في عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات إلى أهداف تنفيذية في أرض الواقع يتطلب تشجيع الابتكار والإبداع واستخدام الأساليب الجدية في العمل والتفكير للرفع من شأن المنظمة والبعد عن الجمود والتقليدية في تناول الأفكار.

⟸ **التعلم الجماعي**: إن أي منظمة لا يمكنها تعزيز التعلم التنظيمي ما لم تتح الفرصة أمام مواردها البشرية للتعاون من خلال تكوين فرق عمل، ومن ثم التعلم معا على نحو تشاركي وهذا ما يزيد من إمكانية تحقيق النتائج المرغوبة، ومن أجل تحقيق هذا التعلم الناجم عن تفاعل مجموعات يتطلب من المنظمات المتعلمة توفير بيئة الحوار والمناقشة بداخلها.

نجد من خلال العرض المبسط لنموذج سينج للمنظمة، أنه نموذج ينفرد على المستويين الرئيسين في النهج التنظيمي وهما المستوى الفردي والمستوى الجماعي، حيث يشمل المستوى الفردي كل من: (التمييز الذاتي، التفكير النظمي والنماذج الذهنية) ذلك أن كل واحد من النظم الثلاثة يعنى بالسلوكيات الفردية وانعكاساته التنظيمية، أما على المستوى الجماعي فنجد كل من (الرؤية المشتركة والتعلم الفريق) كونها نشاطات تفاعلات جماعية بطبيعتها وأن

ممارستها تقتضي تشارك المجموعة بكاملها، حيث أن الرؤية المشتركة تعني الرؤية الفردية بأهدافها مدمجة في الرؤية التنظيمية المشتركة وكذلك الأمر بالنسبة للتعلم الفريق *(Park, 2008, p. 271)*.

2. نموذج *(Marsick & Watkins, 1993)*

قدمت الباحثتين الأمريكيتين **فيكتوريا مارسك وكارين واتكنز** نموذج متكاملا للمنظمة المتعلمة مبنيا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظفة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي *(Marsick & Watkins, 2003, p. 139)*:

⟸ **خلق فرص للتعلم المستمر**: وذلك من خلال إدماج التعلم في العمل، بحيث يمكن للأقراد التعلم حول وظائفهم، ويتم توفير فرص التعلم والنمو المستمرين.

⟸ **تشجيع الحوار والاستفسار**: يجب أن يمتلك الأفراد مهارات تفكير إنتاجية للتعبير عن وجهات نظرهم، كما يجب أن تكون لديهم القدرة على الاستماع والاستفسار حول آراء الآخرين، كما يجب تغيير الثقافة لتصبح ثقافة تدعم التساؤل، والتغذية العكسية والتجريب.

⟸ **تشجيع التعاون والتعلم في فريق**: يجب على المنظمة أن تصمم العمل بحيث تستخدم المجموعات (الفرق) للوصول إلى مختلف نماذج التفكير، فمن المتوقع أن تتعلم مجموعات العمل معا وتعمل جنبا إلى جنب ويجب أن تعطي للتعاون قيمة، ويكافأ من طرف الثقافة.

⟸ **خلق نظم لالتقاط وتقاسم التعلم**: يجب إنشاء كل من نظم التكنولوجيا العالية والمنخفضة وإدماجها مع العمل، كما يجب تسهيل الوصول إليها، وصيانتها والمحافظة عليها.

⟸ **تمكين الأفراد نحى رؤية مشتركة**: يجب أن يشارك الأقراد في تحديد رؤية مشتركة وامتلاكها وتنفيذها، كما يجب توزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات بحيث يكون الأفراد محفزين لتعلم ما هم مسؤولون عن القيام به.

⟸ **ربط المنظمة بالبيئة الخارجية**: يجب مساعدة الأفراد على معرفة تأثير عملهم على المنظمة ككل بحيث يقومون بمسح البيئة، واستخدام المعلومات لتعديل ممارسات العمل.

⟸ **القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم**: يجب أن تمتلك المنظمة قائدا نموذجا، وبطلا داعما للتعلم.

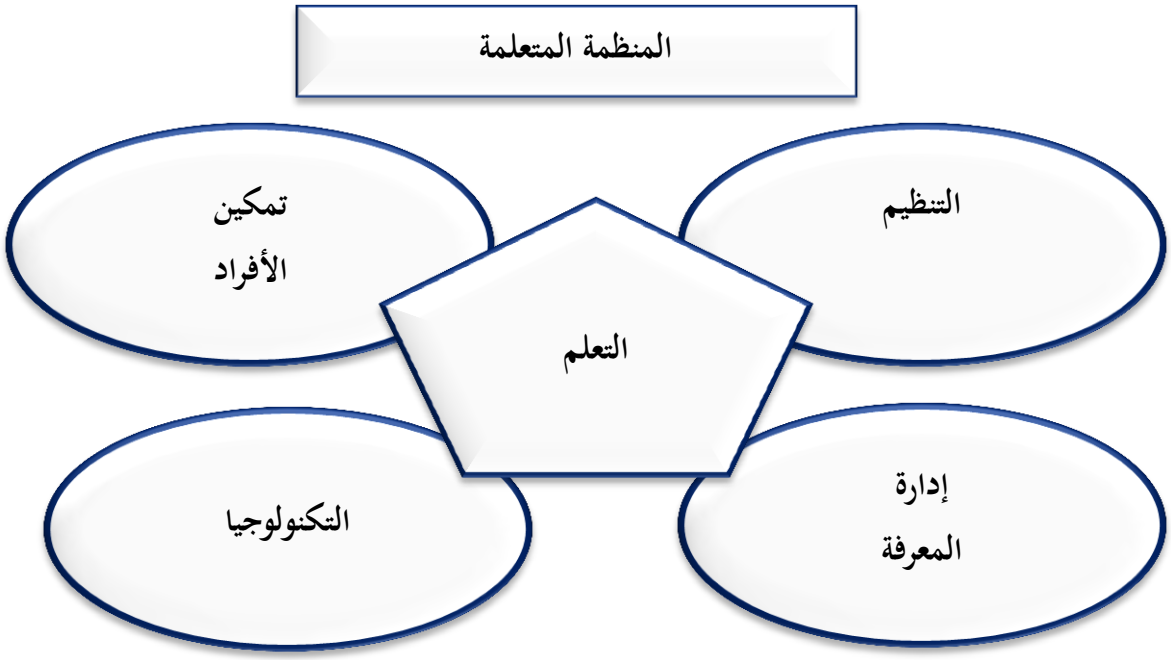
نلاحظ أن هذا النموذج قد تأثر بدرجة كبيرة بنموذج سينج للمنظمة المتعلمة، مع اختلافات تجلت في إدراج بعد الدعم القيادي للتعلم، وربط مساعي التحول للمنظمة المتعلمة بتأثيرات البيئة الخارجية، أما محور ارتكاز النموذج فهو كيفية تدعيم التعلم بكل مستوياته وبشكل مستمر تجاهل النموذج تأثير قوى اللاتعلم بالمنظمة وسبل مقاومتها،

وتأثيرات كل من الهيكل والقيم التنظيمية في دعم مساعي التعلم الفردي، الجماعي والتنظيمي (كرارشة ف.، 2021، صفحة 85).

3. نموذج *(Marquardt, 1996)*

توصل ***(Marquardt)*** إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام (**1996**) ويتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ عليه وبناء المنظمة المتعلمة، وهي كالآتي:

شكل رقم(2–6): يوضح أنموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة



*Marquardt, M. J. (2002)**. Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning.** USA: Davies-Black Inc,Palo Alto, p : 24*

وسيتم عرض النموذج وأنظمته الفرعية على النحو الآتي *(Marquardt M. J., 1996)*:

⇐ **نظام التعلم في المنظمة:** يحتل التعلم مكانة بالمنظمة المتعلمة، في جميع مستوياتها، حيث يعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لتطوير المنظمة ويتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، وأنماط التعلم.

⇐ **مكونات نظام التنظيم:** يتكون التنظيم بالمنظمة المتعلمة من أربع عناصر أساسية هي: الرؤية والثقافة والاستراتيجية والهيكل، وهي تؤثر بشكل كبير على ممارسات الأفراد وتحديد أسلوب الإدارة المتبع.

⇐ **نظام الأفراد:** تستمد المنظمة المتعلمة تميزها من خلال قدرتها على الاستثمار بشكل فاعل في العنصر البشري باعتبارهم وسيلة المنظمة المتعلمة في تحقيق أهدافها التنظيمية.

⇐ **نظام المعرفة:** يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة.

⇐ **نظام التكنولوجي:** يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة التي تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

4. نموذج *(Moilanen, 2001)*

اقترح ***(Moilanen, 2001)*** عام نموذجا للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد رئيسية بناء على ما طرحه كل (أرجيس وشون، سينج، بيدلر، ومارسك وواتكنز)، أسماه ***(The Learning Organization Diamond)*** مكون من خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في:

⇐ **الدوافع المحركة:** ويقصد بها ما مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهارتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

⇐ **تحديد الهدف:** ويقصد به وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

⇐ **الاستطلاع والاستفهام:** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجامعي.

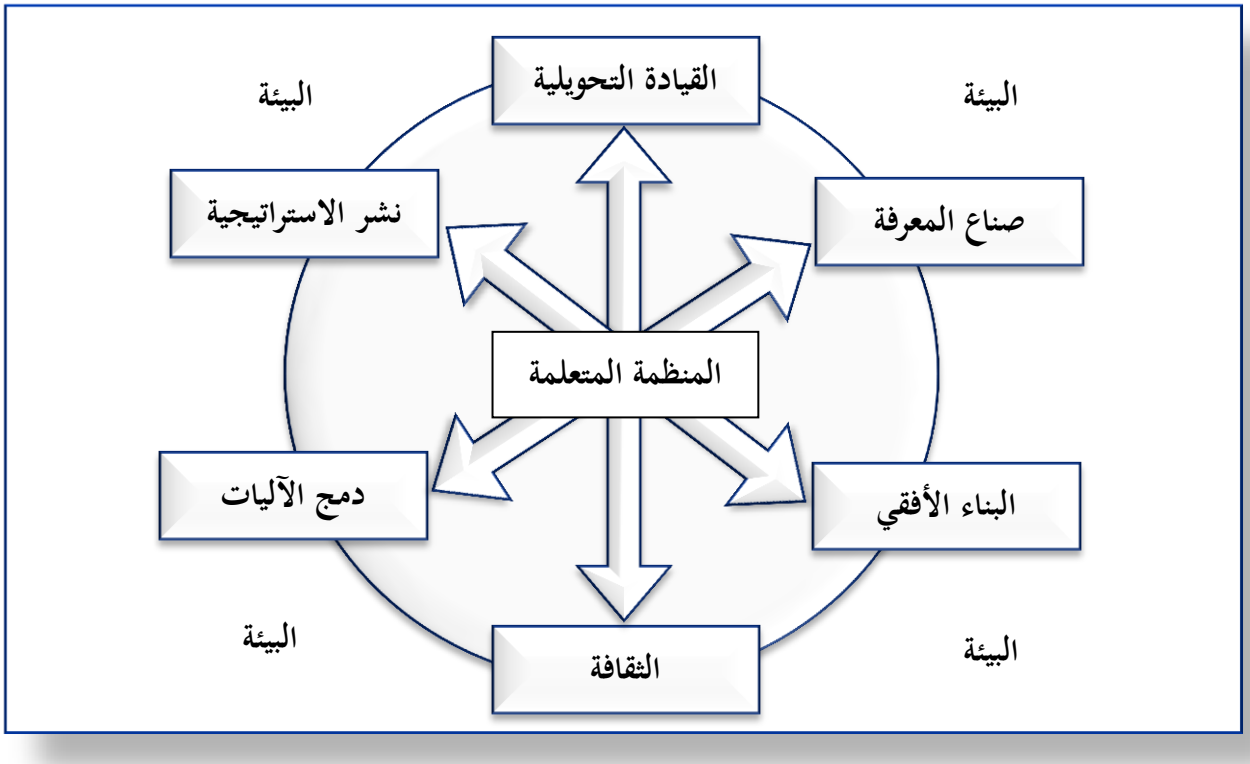
⇐ **التمكين:** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

⇐ **التقييم:** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، وإفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتية (عبد الله و أبوراضى، 2014، صفحة 357).

5. نموذج *(James, 2003)*

أعدت ***(James, 2003)*** نموذجا للتصميم التنظيمي لمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة ***(The Learning Organization Web)*** بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة والتنافس الحاد بين المنظمات، ويركز هذا النموذج على المكونات الآتية:

شكل رقم(2–7): يوضح نموذج جيمس ***James***



Source: *James, C. (2003).* ***Designing Learning Organization.*** *Organizational Dynamics, Vol. 32, No: 48*

ويتطلب تصميم نموذج لمنظمة المتعلمة تنظيميا يركز على عدة مكونات تتضمن *(James, 2003, p. 46)*:

– **القيادة التحويلية:** توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

– **الثقافة:** المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

– **نشر الاستراتيجيات:** تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

– **دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقيا ورأسيا، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمل والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.

– **البناء الأفقي:** تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحاد شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

– **صناع المعرفة:** حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهارتهم، ويكتسبون مهارات، جديدة تجعلهم أفرادا مهمين.

إن هذه الخصائص للمنظمة المتعلمة تعد الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه بمساعدة إطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك، وقد أطلقت عليها ***(4Bs)*** وهذه الرموز تعني ما يأتي: المعتقدات ***Beliefs***، التوازن ***Balance***، اللامحدودية ***Bounded***، السلوك ***Behaviour***.

إن أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يركز أولا على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجها الوضع الراهن، الذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة (الرشودي، 2007، صفحة 122).

6. نموذج *(Brandt, 2003)*

يشمل هذا النموذج على حسب ***(Brandt, 2003)*** عشرة أبعاد تتميز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، هي:

⇐ **الأهداف المشتركة:** تواجه المنظمة المتعلمة تحديات، ولكن يمكنها مواجهة تلك التحديات من خلال تحقيق الأهداف المشتركة.

⇐ **القيادة الداعمة:** تمتلك المنظمة المتعلمة قيادة قادرة على تحديد مراحل تنمية وتطوير المنظمة، وإذا كانت المنظمات تتغير بمرور الوقت فإن قيادة منظمة التعلم يجب أن تحدد التغييرات بشكل واع، ومن ثم تحديد الاجراءات اللازمة للتعامل معها.

⇐ **الجمع ما بين العمليات والأفعال:** تجمع المنظمة المتعلمة ما بين العمليات والأفعال من خلال اشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد للتوصل الى أفضل الطرق التي تتناسب مع تحقيق الأهداف.

⇐ **امتلاك قاعدة معرفية:** تمتلك المنظمة المتعلمة قاعدة للمعرفة المنظمية لإيجاد أفكار جديدة، من خلال إدارة واضحة للمعرفة.

⇐ **الحوافز:** تتميز المنظمة المتعلمة بوجود حوافز على جميع المستويات، ذلك لأن وجود هيكل من الحوافز من شأنه أن يشجع السلوك التكيفي للأفراد.

⇐ **تبادل المعلومات:** المنظمة المتعلمة تتبادل المعلومات في كثير من الأحيان مع المصادر الخارجية ذات الصلة.

⇐ **الاستفادة من التغذية الراجعة:** تحرص المنظمة المتعلمة على الحصول على التغذية الراجعة حول مخرجاتها وخدماتها المختلفة.

⇐ **تحسين العمليات الأساسية:** تسعى المنظمة المتعلمة باستمرار الى تحسين العمليات الأساسية، وهي سمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنظمات التعليمية التي تسعى الى التحول الى منظمات متعلمة.

⇐ **الثقافة التنظيمية الداعمة:** تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية داعمة، مع توفر العلاقات الإنسانية الطيبة والداعمة مهنيا.

⇐ **الانفتاح على البيئة الخارجية:** المنظمة المتعلمة هي أنظمة مفتوحة على البيئة الخارجية، تراعى المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

7. نموذج سيرات *(Serrat, 2010)*

يقوم هذا النموذج حسب ***(Serrat, 2009)*** على أن المنظمة المتعلمة كمنظومة تتكون من مجموعة من النظم الفرعية مثل:

⇐ **القيادة الداعمة للتعلم:** تدرك قيادة منظمة التعلم أهمية التعلم وأنه أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي، كما تدرك القيادة أهمية توفير الدافع والوسيلة والفرص للتعلم، من خلال تحديد غرض وسبب التعلم، والنماذج والأساليب والكفايات المطلوبة للتعلم، والفرص المتاحة للتعلم. فالقيادة يمكنها القيام بدور قيادي مثالي في توفير الثقافة الداعمة للتعلم من خلال توفير الدافع والوسيلة والفرص الممكنة للتعلم.

⇐ **الأفراد:** تحتاج منظمة التعلم الى أفراد دائمي التفكير واقع متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بجامعة القصيم، كلية التربية نموذجا والتأمل في أعمالهم، ولديهم فضول فكري يعكس بفاعلية ممارساتهم وخبراتهم، القائمة على تطوير الممارسات القائمة، واختبار هذه الممارسة بشكل مستمر، واستخدام الخبرات السابقة في تطوير المعرفة القائمة.

⇐ **توليد المعرفة:** المعرفة هي أحد الأسس بالغة الأهمية في المنظمة المتعلمة، لأن التعلم هو نتاج المعرفة كما أنه مصدرها في الوقت ذاته، لذا تدرك المنظمة المتعلمة أن المعرفة ترتبط بإدارتها ارتباطا وثيقا.

⇐ **الاستفادة من التكنولوجيا:** تدرك المنظمة المتعلمة أهمية الاستفادة من الإمكانات التي تتيحها التكنولوجيا دون أن تقيد أو تعوق هذه التقنيات إدارة المعرفة، حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم التنظيمي من بين وسائل أخرى لتعزيز الهوية التنظيمية وبناء مجتمعات التعلم والحفاظ عليها.

ومن خلال استقراء النماذج المختلفة للمنظمة المتعلمة يتضح أنه بالرغم من تعددها إلا أنها جميعا اشتقت من النموذج الأصل وهو نموذج سينج فجميعها ركز على المعرفة وطرق اكتسابها وتشاركها داخل المنظمة، وعلى التعلم الجماعي والتعاوني باعتباره وسيلة فعالة لتطوير المنظمة المتعلمة وأهمية التطوير الذاتي للأفراد ورغم قدراتهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة والرؤية المشتركة التي تم بناؤها بصورة جماعية لذا قامت الدراسات بالاقتصار على نموذج

سينج باعتباره أصل تلك النماذج والتي تم بناء عناصرها وأبعادها في ضوئه (عبد الله و أبوراضى، 2014، صفحة 357).

ثانيا: استراتيجيات تعزيز المنظمة المتعلمة

تحدث ***(Marquardt M. , 2002)*** عن عشر استراتيجيات وهي في مجال المعرفة من شأن استخدامها أن يعمل على تعزيز المنظمة المتعلمة، وتلك الاستراتيجيات تمارس بواسطة عناصر المنظمة المتعلمة المذكورة وبالتعامل مع رأس المال الفكري والذي يعتبر وكما سلف مظلة المعرفة من حيث أصل المعرفة ومكامن تواجدها أيضا، وهي كالآتي:

⇐ **الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها:** وتعني وجوب تشجيع أفراد المنظمة ليصبح راغبا في جمع المعرفة.

⇐ **التقاط المعرفة من الخارج:** يجب أن تهتم الأنظمة لبيئتها الخارجية المحيطة بها للبحث عن المعرفة ذات العلاقة، لتعمل على انتزاعها واكتسابها.

⇐ **تنظيم أساليب داخلية للتعلم:** من خلال عمل المنظمة على تطوير التكتيكات لتشجيع التشارك المعرفي.

⇐ **توليد التفكير الجديد والمعرفة الجديدة:** ويعني ذلك وجوب أن تكون المنظمة خلاقة إبداعية فيما يتعلق بالتفكير والتعلم.

⇐ **تشجيع ومكافأة الابتكار:** وهذا يعني أن الرغبة في ابقاء في السوق العالمي تتطلب عملية توليد مستمرة لأساليب جديدة تهدف إلى تقديم منتجات أفضل.

⇐ **تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها:** وهذا يعني أن تواظب المنظمة المتعلمة على إعلام أعضائها وبشكل مستمر بكل ما يتعلق بالمعرفة التي تريد المنظمة الحصول عليها.

⇐ **تعظيم عملية نشر المعرفة:** تشير هذه النقطة إلى أن تدوير الأعمال، واختلاط فرق العمل مع بعضها، يعتبران أكثر وسيلتين فعالتين لنقل المعرفة داخل المنظمة.

⇐ **تطوير قاعدة معرفة حول قيم المنظمة احتياجات التعلم فيها:** وهذا يعني أنا المعرفة لن تكون فاعلة إذا لم يتم ترميزها، وتخزينها بطريقة تجعل لها قيمة ومعنى لدى الأفراد والمنظمات.

⇐ **توليد آليات لجمع التعلم وتخزينه:** وذلك أن التعلم ذو القيمة يتواجد في عقول الأفراد أو الجماعات الذين حصلوا على الخبرة، وكي تتفادى المنظمة فقدان تلك الخبرة يتوجب عليها العمل على الحصول على تلك المعرفة والاحتفاظ بها فيما يسمى ذاكرة المنظمة لتصبح فيما بعد تاريخ المنظمة الذي يميزها عن غيرها.

⇐ **نقل التعلم الصفي إلى الاستخدام أثناء العمل:** يعني ذلك إمكانية نقل التعلم الصفي إلى العمل من خلال تنفيذ استراتيجية مدروسة، تتضمن خطوات محددة ومدروسة من المديرين والمشاركين، والمدربين.

إن تعدد الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها للتحول إلى المنظمة المتعلمة، يثبت أن الاقتصار على إحداها حصرا غير كاف لتحقيق الهدف المنشود، بل يجب التوصل إلى المزيج الأنسب من هذه الاستراتيجيات أو غيرها

لتحقيق مستوى عال من التعلم مع الأخذ في الحسبان أن هذه الخيارات الاستراتيجية تقوم على افتراضات مختلفة تخضع لخصوصية كل منظمة وتبعيتها للمواقف (كرارشة ف.، 2021، صفحة 103).

ثالثا: نشاطات المنظمة المتعلمة

أشار ***(Garvin, 1993, p. 52)*** أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية، وكل واحد من هذه النشاطات له منظومته العقلية الخاصة به ومجموعة أدوات، ومدخل سلوكي بالإضافة أنه من خلال توليد النظم والعمليات الداعمة لهذه النشاطات، ودمجها بعضها ببعض تكامليا في بنية العمليات اليومية، تستطيع المنظمة إدارة التعلم بفعالية أكبر، تتمثل نشاطات المنظمة المتعلمة حسب (حجازي، 2005، صفحة 106) في الآتي:

1. **حل المشكلات نظاميا:** وذلك بالاستناد إلى حد كبير على فلسفة حركة النوعية، وينطلق من الحقائق الآتية:
   - الاعتماد على الأساليب العلمية أكثر من الاعتماد علي التخمين وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات.
   - التأكيد علي البيانات والمعلومات أكثر من التأكيد علي الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرارات.
   - استخدام أدوات إحصائية بسيطة.
2. **التجريب الخلاق:** يشتمل هذا النشاط علي البحث النظمي علي المعرفة الجديدة وفحصها وضمن هذا النشاط، فإن استخدام المنهج العلمي أمر أساسي ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث أن التجريب يتم تحفيزه من خلال الفرص، ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة (همشري، 2013، صفحة 402).
3. **التعلم من التجارب الماضية:** على المنظمات مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها بشكل نظمي كما يجب على المنظمات أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها.
4. **التعلم من الآخرين:** إن التعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي بل إن التبصرات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلي خارج البيئة التي يعيشها الفرد، وذلك يهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضا خصبة للأفكار ومحفزا للتفكير الإبداعي.
5. **نقل المعرفة:** يجب أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة، فعملية تشارك الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع أثر إيجابي بالغ، وهناك مجموعة من الآليات المساعدة في نقل المعرفة مثل: التقارير المكتوبة والشفوية، المرئيات، الصوتيات، والزيارات الميدانية (حجازي، 2005، صفحة 106).

رابعا: العلاقة جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة المتعلمة

هناك فرق بين تعلم الأفراد والتعلم في المنظمات، الأول هو مسعى شخصي حيث يمكن إظهار المعرفة المكتسبة من خلال التعلم بطرق فردية، ومن ناحية أخرى يتطلب الأخير توليد المعرفة التي سيكون لها تأثير على التغيير السلوكي في سياق أوسع وسيؤدي مثل هذا التغيير عند إظهاره بشكل جماعي إلى التعلم التنظيمي حيث يولد الأفراد رؤى جديدة ويخلقون قيمًا جديدة للمنظمة لكي تدعم المنظمة المتعلمة كعملية لخلق القيمة، فإنها تحتاج إلى توفير ثقافة مناسبة من خلال تطوير الهياكل والاستراتيجيات والعمليات التي تعزز سلوكيات التعلم التي تعمل على

المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وقد أشار كل من *(Fauske & Raybould, 2005)* إلى أن الجوهر الأساسي للتعلم التنظيمي يكمن في التعلم الجماعي، فإن المنظمات ذات معدلات النمو المفرط تحتاج إلى معالجة التعلم الجماعي في كل مرحلة حتى يمكن تحقيق التعلم التنظيمي.

ويفترض ***(Gyambrah & Priscilla, 2017)*** أن التعلم في المنظمة يكون بشكل دوري، بدء من المستوى الفردي حيث يتم منح الأفراد الفرصة لاكتساب معرفة جديدة، ثم إلى مستوى الفريق، حيث يتم مشاركة المعرفة المكتسبة بين الأعضاء، ثم على المستوى المنظمة، حيث يتم نقل المعرفة الجديدة المكتسبة أو إضفاء الطابع التنظيمي عليها في المنظمة وفي ضوء ذلك، يُفترض أنه بمجرد اكتساب المعرفة، أو مشاركة المعرفة المكتسبة بين الأعضاء، لا يعزز بشكل كافٍ رضا الموظفين أو رفاههم ما لم تكن هناك فرصة لنقل ومعرفة تأثير المعرفة المكتسبة على نمو وتطور المنظمة لذلك، يعد التعلم على المستوى التنظيمي أمرًا ضروريًا إذا كانت المنظمات تسعى إلى تسخير جودة الحياة الوظيفية لموظفيها.

وفي دراسة أجرها كل من ***(Yeo & Li, 2013, pp. 139-140)*** توصلوا إلى أنه يمكن أن يمتد عدم الرضا الوظيفي للموظفين عن العمل إلى حياتهم خارج العمل وهذا يؤدي إلى عواقب سلبية، وعلى هذا النحو يمكن أن يؤثر تصور الموظفين لدى تطبيق جودة الحياة الوظيفية القدرة على التأثير على توجههم التعليمي لمجرد أنه يمكنهم الاعتماد على التعلم لمساعدتهم في البحث عن فرص جديدة لتحسين رضاهم الوظيفي العام والذي يؤثر بدوره أيضا على حياتهم خارج العمل، ويمكن تحديد التوجه التعليمي للموظفين من خلال الدعم الاجتماعي المقدم في عملهم لمتابعة عملية التعلم، يتم تعريف الدعم الاجتماعي من خلال تكامل المواقف والعواطف والإجراءات من المرؤوسين والمشرفين و الإدارة العليا بمعنى آخر إعطاء الفرصة والدعم من المرجح أن يكون الموظفون أكثر انفتاحًا على فرص التعلم والتدريب لأنه يعزز قدرتهم على اغتنام الفرص الجديدة والصعبة.

وفي دراسة ***(Fonseca and Verma)*** وجدتا أن زيادة متطلبات مكان العمل لتعلم، على الرغم من أنها ضرورية لتحقيق القدرة التنافسية، لا تساهم في جودة الحياة الوظيفية وفقًا لهم، عندما تزداد متطلبات التعلم في المنظمة فإنه يميل إلى أن يكون له تأثير سلبي على تصور التوازن بين العمل والحياة الشخصية والذي بدوره يؤثر على الرفاهية النفسية للموظفين ومن ثم جودة الحياة الوظيفية الخاصة بهم *(Gyambrah & Priscilla, 2017)*. ومن ناحية أخرى أجرى ***(Darafsh, 2012)*** دراسة مقارنة وجد أن هناك علاقة كبيرة بين تطبيق مكونات المنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية، ومع ذلك وجد أن قوة العلاقة كانت مختلفة بين المجموعتين (الهند وإيران) هذا يعني أن جودة الحياة الوظيفية يُنظر إليها بشكل مختلف حسب البيئات والمواقف المختلفة. ولهذا سيتم إجراء الدراسة الحالية في البيئة العربية الجزائرية. لتوسيع الفجوة المعرفية وسدها في هذا المجال والتحقق بشكل أكبر في أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق المنظمة المتعلمة، فقد كشفت بعض الدراسات السابقة عن وجود اتساق في العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية وأخرى لا.

خلاصة

من خلال ما ورد في الفصل الثاني والذي حاولنا فيه تسليط الضوء على الإطار النظري للدراسة من خلال مبحثين، حيث تناولنا فيهما الإطار النظري لمفهوم جودة الحياة الوظيفية من خلال ثلاث مطالب رئيسية تمثلت في دراسة التطور التاريخي للمفهوم والذي مر بأربعة مراحل وصولا إلى المفهوم الحالي حيث اختلف الباحثون في ايجاد تعريف أكاديمي محدد لاختلاف وجهات النظر والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وصعوبة التفريق بين جودة الحياة الوظيفية وبين عدة مصطلحات مشابهة مثل رضاء الوظيفي، الرفاهية الاجتماعية، الثقافة التنظيمية... إلخ والتي حاولنا التطرق إلى التفريق بينهم في هذا الفصل، كما اتضح أن جودة الحياة الوظيفية عبارة عن برامج قابلة للتطبيق تمر بمراحل وخطوات للوصول لها عبر طرق ومستلزمات يجب عدم الاخلال بها فالعوائق كالتكاليف المالية ومواقف النقابات والإدارة قد يكون من أسباب التي تحول دون تطبيقها، ومنه ستنتج أن جودة في حياة الوظيفية تتطلب عدة محددات لتطبيقها بشكل سليم ثبتت منها المشاركة والقيادة السليمة وتوفير البيئة الصحية كلها عوامل تساعد على نجاح تفعيلها، والمبحث الثاني الذي حاولنا فيه تحديد أهم الدوافع التي تلزم المنظمة التقليدية إلى التحول إلى منظمة متعلمة وما هي الكيفية للوصول إليها بعدها قدمنا عدة نماذج للقياس مستوى المنظمة المتعلمة بالإضافة إلى الاستراتيجيات المتبعة في تعزيزها، وفي الأخير تطرقنا إلى العلاقة النظرية بين جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة

وسنحاول في الفصل الثالث الولوج إلى مراجعة الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدى ثم التطرق إلى الدراسات التي ربطت بين المتغيرين والتعقيب عليها وتبيان أوجه التشابه والاختلاف بينهم وبين دراساتنا الحالية مع تحديد الفجوة العلمية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل الدراسات السابقة التي تعتبر سجلا مليئا بالمعلومات، والتي سمحت لنا من رصد الظاهرة أو المشكلة التي نحن بصدد معالجتها، إذ بعد عملية البحث والتنقيب المكتبي والإلكتروني للحصول على دراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعنا وخاصة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث وجدنا أن هناك وفرة كبيرة في الدراسات السابقة التي تعالج كل متغير من متغيرات الدراسة على حدى، سواء في البيئة المحلية، أو العربية أو الأجنبية، وعلى إثر ذلك تحصلنا على عدد كبير من هذه الدراسات والتي اخترنا من بينها (**20**) دراسة ذات قيمة علمية جيدة من أجل الاستفادة منها في تحديد الفجوة العلمية لدراستنا، أما الدراسات السابقة التي تربط أو تدرس العلاقة التأثيرية بين جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة فقد وجدنا (**05**) دراسات أجنبية حول العلاقة بينهما في حين خلو أي دراسة عربية بين المتغيرين في الحدود الزمنية والمكانية للدراسة الحالية، حيث قمنا بتحليل وتلخيص حوالي (**25**) بحثا أكاديميا يتنوع من أطروحات دكتوراه، رسائل ماجيستير، ومقالات علمية، وتم ترتيبها حسب البعد الزمني للدراسات من الأحدث إلى الأقدم، كما عقبنا في الأخير عليهم وأبرزنا أوجه التشابه والاختلاف بينهم وبين دراسة الحالية ومن ثم تحديد الفجوة العلمية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسين على النحو الآتي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة

إن حرص الباحث الأكاديمي على البحث والتنقيب في الدراسات السابقة له مبرراته العلمية التي تخدم بشكل مباشر البحث المراد إنجازه في أي مجال من المجالات العلمية، حيث تساعد هذه الخطوة الباحث على حصر انتقادي للدراسات التي أجريت حول موضوع بحثه الحالي، وتعكس هذه الخطوة أيضا أن الباحث فاهم ومتمكن من موضوعه ومحيط بمختلف جوانبه وأبعاده المتشبعة وكذا تحديد الفجوات البحثية والمعرفية في التراث النظري المتحصل عليه ومن ثم تسليط الضوء على هذه الفجوات البحثية والبدء من ما توصلت إليه الدراسات السابقة الأخرى ودراستها في البحث الحالي (بوترعة، 2017).

يتضمن هذا الفصل عرضا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة كل على حدى، بالإضافة إلى الدراسات التي تربط بين المتغيرين بشكل مباشر حسب الحدود المتاحة لنا خلال الفترة الزمنية والمكانية للطالبة، وسيتم التطرق إلى هذه الدراسات وفق تصنيفها إلى دراسات أجنبية ودراسات عربية، والتصنيف الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية

أولا: الدراسات العربية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

1. دراسة (بوخدوني، 2022)

أطروحة دكتوراه بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية"

الهدف من الدراسة: هدف الباحث من خلال أطروحته إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس في مجموعة من المؤسسات الجامعية بالشرق الجزائري، وكذا دراسة مستوى كل متغير بمحل الدراسة.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على ثلاث أبعاد رئيسية لجودة الحياة الوظيفية تتمثل في (البعد المادي، البعد التنظيمي، والبعد الوظيفي) وإلى أبعاد فرعية تتمثل في (المكافآت، ظروف العمل المادية، العلاقات الإنسانية، برامج التكوين، فرص الترقية الوظيفية، والأمان الوظيفي) مع تثبيت المتغير التابع، والاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع قدر بـ(**2536**) مفردة من الأكاديميين من هيئة التدريس لدى ثلاث جامعات في منطقة الشرق الجزائري (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة، جامعة جيجل، وجامعة سكيكدة) باستخدام طريق العينة الميسرة تم استرجاع (**380**) استمارة صالحة لتحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي ***SPSS***.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة

– وجود مستوى متوسط لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد الوظيفي، والبعد التنظيمي). في حين وجود مستوى منخفض للبعد المادي، من طرف هيئة التدريس لمجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

– وجود مستوى متوسط للمتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية من طرف هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

– وجود أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي من طرف هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

– وجود فروق لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الفئة العمرية، المؤسسة الجامعية المستخدمة).

– عدم وجود فروق لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الحالة الاجتماعية، الرتبة، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، عدد مرات الولوج للجامعة).

– توصي الدراسة بضرورة ادخال تحسينات على الجانب المادي في المركز الأول، ادخال تعديلات على الجانب التنظيمي في المركز الثاني، وبعدها ادخال تغييرات على الجانب الوظيفي من فرض للترقية والأمان الوظيفي في المركز الثالث.

2. دراسة (غليظ شافية، 2021)

مقالة بعنوان: "مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري"

الهدف من الدراسة: هدفت الباحثة إلى دراسة مستوى ادارك العامل الجزائري لمعنى جودة الحياة الوظيفية وفيما تتمثل أبعادها ومدى تأثيرها عليه، بالإضافة إلى التوصل إلى تحديد أهم العوائق التي تحول دون تحقيق جودة الحياة المهنية.

منهجية الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الموارد المائية لولاية ميلة البالغ عددهم (**83**) موظف، ليتم أخذ عينة غير عشوائية طبقية عددها (**30**) موظفا، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث تضمنت أربع أسئلة مفتوحة للموظفين للإدلاء بآرائهم حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتم تحليلها بتقنية تحليل المحتوى.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– يرتبط مفهوم جودة الحياة الوظيفية عند العامل الجزائري بالعمل في ظروف المادية والمعنوية مناسبة ومريحة التي تساعده في حياته المهنية.

– من أهم مؤشرات التي تفق عليها جل المبحوثين لجودة الحياة المهنية للعامل هي: الأمن والاستقرار المهني للعامل التي يسهم في رضا الوظيفي الذي يساعد على ازدهار العمل ويشجع على تبادل المنفعة بين الفرد وجماعة العمل.

– كما يعتقد أفراد العينة أن أهم العراقيل التي تحول دون تحقيق جودة حياة مهنية هي تخوف بعض الإدارات من تطبيق برامج الجودة وتكاليفها المالية والتنظيمية الكبيرة مع وجود مخاطرة في الحصول على النتائج الإيجابية من تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

3. دراسة (أيسم، 2020)

مقالة بعنوان: "رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية–جامعة القاهرة"

الهدف من الدراسة: سعت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة.

منهجية الدراسة: اعتمد على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وتطبيق الاستبانة لتعرف على آراء المبحوثين من خلال تتبع درجة توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في (جودة العلاقات القائمة داخل بيئة العمل مع الزملاء ورؤساء العمل والإدارة، جودة نظم الرواتب والمكافآت، جودة بيئة وظروف العمل، جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة والكلية، تحقيق الرضا الوظيفي، والاعتماد على التوزيع الالكتروني للاستبانة تم توزيع على كافة أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (**167**). وتم الاستجابة من طرف (**87**) عضو من مختلف الأقسام والرتب الأكاديمية بالكلية، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي ***(spss)***

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– وجود موافقة بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية في الاستبانة على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

– كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إلا في بعد (جودة العلاقات القائمة داخل بيئة العمل مع الزملاء ورؤساء العمل والإدارة) فقد كانت هناك فروق دالة احصائيا بين الأساتذة المساعدين والمدرسين لصالح المدرسين.

– وجود فروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول توافر جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير القسم العلمي، إلا أنه في الأبعاد الخاصة (بعد جودة العلاقات القائمة داخل بيئة العمل مع الزملاء ورؤساء العمل والإدارة، وبعد جودة نظم الرواتب والمكافآت، وتحقيق الرضا الوظيفي) فلم توجد فروق دالة احصائيا

4. دراسة (هريكش و حديد، 2020)

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

الهدف من الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة جودة حياة العمل ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، واختبار طبيعة أثر جودة حياة العمل وأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالسلك شبه الطبي في المستشفى محل الدراسة، إضافة إلى تقديم مقترحات لإدارة المستشفى محل الدراسة.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم اختيار عينة قصديه بلغت (**170**) فردا من أصل (**470**) فردا من السلك الشبه طبي بمستشفى محمد الصديق بن يحي بجيجل وتم اختبار الفرضيات ببرنامج ***(SPSS).***

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– يفسر وجود مستوى متوسط لممارسة جودة حياة العمل بالمستشفى محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، بجانبين هما: الأول يتمثل في تركيز إدارة المستشفى على الممارسات الادارية التقليدية وضعف مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة، إذ يعكس هذا المستوى النظرة المحدودة والقاصرة اتجاه العاملين، بحيث إن جودة حياة العمل يُركز على توفير بيئة عمل بشروط نوعية، أما الجانب الثاني فيخص الجانب المادي الذي يرتبط باعتبارات قد تتجاوز سلطة إدارة المستشفى لاسيما أنه يقدم خدماته مجانا أو بمقابل مادي رمزي، بالإضافة إلى وجود ممارسات متوسطة سلوك المواطنة التنظيمي.

– وجود مستوى مرتفع لكل من بعد التكوين والعدالة التنظيمية، في حين يوجد مستوى متوسط لكل من بعد التمكين، بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وبعد العلاقات الإنسانية من وجهة العاملين في السلك الشبه الطبي بالمستشفى محل الدراسة.

– وجود أثر إيجابي لجودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في السلك شبه الطبي بالمستشفى محل الدراسة.

– وجود أثر إيجابي للتمكين والعلاقات الإنسانية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في السلك شبه الطبي بالمستشفى محل الدراسة.

5. دراسة (حمادنة، 2019)

مقالة بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية".

الهدف من الدراسة: هدفت الباحثة إلى التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ودراسة الفروق لإجابات أفراد العينة تبعا لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

منهجية الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من هيئة التدريس لجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية بمحافظة إربد والبالغ عددهم (**753**) عضو هيئة تدريس، ليتم أخذ عينة مختارة بطريقة العينة العشوائية الطبقية تم استرجاع منها (**420**) استبانة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة

– وجود مستوى مرتفع لجودة الحياة الوظيفية بمتوسط حسابي بلغ (**4.86**) كما أن جميع أبعاد الجودة جاءت بمستوى مرتفع جدا لدى هيئة التدريس بالجامعة.

– وجود فروق دالة احصائيا لدى هيئة التدريس لجميع أبعاد الدراسة تعزي لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ما عدا بعد الاستقرار والأمن الوظيفي، وبعد التوزان بين العمل الجامعة والحياة الاجتماعية.

– وجود فروق دالة احصائيا لدى هيئة التدريس لجميع أبعاد الدراسة تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح (أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد).

ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

1. دراسة *(Ho, Mustamil, & Jayasingam, 2021)*:

مقالة بعنوان:

"Quality of work life and lifelong learning among working adults in Malaysia: The mediating role of employee engagement"

الهدف من الدراسة: هدف الباحثون من خلال دراستهم إلى فحص علاقة التأثير بين جودة الحياة الوظيفية ومشاركة الموظفين في تهيئة الموظف إلى التعلم مدى الحياة للموظفين في مختلف المؤسسات بدولة ماليزيا.

منهجية الدراسة: تتكون عينة الدراسة من (**472**) موظف يشغلون مناصب مختلفة في المؤسسات بدولة ماليزيا في مجموعة متنوعة من الصناعات والقطاعات الاقتصادية بطريق العينة الملائمة وهي تقنية غير احتمالية سهلت عملية توزيع الاستبانة وذلك لكبر حجم المجتمع المدروس، عن طريق استبانة مكونة من (**31**) فقرة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– أظهرت هذه الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتعلم مدى الحياة، أي لم تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى التعلم المستمر في البيئات التنظيمية في ماليزيا. حيث أظهرت الدراسة أن ساعات العمل الطويلة للعمال الماليزيين قد أثرت على رفاههم العام ورضاهم الوظيفي في العمل.

– في حين أن هناك علاقة طردية بين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز مشاركة الموظفين، ومن ناحية أخرى أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية أيضا ومباشرة لمشاركة الموظفين والتعلم مدى الحياة.

– ومنه نستنتج أن المشاركة داخل المؤسسات الماليزية تسهم في علاقة الوسيطة بين جودة الحياة الوظيفية والتعلم مدى الحياة.

2. دراسة *(Meltem, Keziban, & Seda, 2020)*

مقالة بعنون:

"Quality of Work Life and Burnout in Healthcare Workers in Turkey"

الهدف من الدراسة: هو التحقق من العلاقة التي تربط بين جودة الحياة الوظيفية ومستويات الإرهاق بين العاملين في مجال الرعاية الصحية بمستشفى عام في مدينة أنقرة بتركيا.

منهجية الدراسة: قام الباحثون بدراسة استقصائية والتي بلغ عدد العاملين فيها حوالي (**328**) عن طريق المسح شامل لجميع العاملين بمستشفى انقرة وفق الأبعاد التالية: حوادث العمل، مخاطر العمل، الأمراض وظروف العمل البدنية، في العمل، فرص التطوير والتحسين المستمر، الإدماج الاجتماعي في المنظمة، ضغط العمل وضغط الوقت، الرموز في المؤسسة وتم معالجة البيانات ببرنامج ***(spss v. 20. 0)***.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة

- أن هناك مستوى جيد لجودة الحياة الوظيفية ومعتدل بالنسبة للإرهاق لدى العمال الرعاية الصحية،
- كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين لكن بدرجة ضعيفة ***(r=0.18)***.
- كما وصل الباحثان إلى أن جودة الحيا الوظيفية هي أساس رفاهية الموظف وهي ضرورية لتحسين أدائه.

3. دراسة *(Gladis, Jose, Javier, & Edna, 2020)*

مقالة بعنوان:

"Quality of Work Life: A Study on Civil Construction Workers"

الهدف من الدراسة: لتقييم مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين في قطاع البناء المدني، بعيدا عن مكان إقامتهم وعائلتهم والظروف العمل المتدنية وتأثيرها على أداهم الصحي والمساهمة في جودة الحياة الوظيفية.

منهجية الدراسة: قام الباحثون بإتباع المنهج الاستكشافي الوصفي مع المنهج الكمي، في ثلاث شركات لقطاع البناء المدني في البرازيل، حيث أجري فيها المسح التشخيصي الوظيفي ***(JDS)*** مع (**159**) عاملا، وتم معالجة البيانات بواسطة برنامج ***SPHINX®***.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة

- وجود مستوى متوسط وايجابي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما كانت لبعض المهنيين بدرجة سالبة، وانتهت الدراسة بتوصيات مفادها يجب تحسين عمل إدارة عوامل التي تتدخل في جودة الحياة الوظيفية من أجل ضمان رضا العمال، وبالتالي أفضل أداء لهم.

4. دراسة *(Singh & Chaudhary, 2019)*

مقالة بعنوان:

"Quality of Work Life and Dynamics of Work-related Wellbeing: An Exploratory Study of Textile Employees"

الهدف من الدراسة: هدف الباحثون إلى لمعرفة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الرفاهية في العمل والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية على جودة الحياة الوظيفية والرفاهية فيها عمل.

منهجية الدراسة: تم إجراء الدراسة من خلال أخذ (**100**) مستجيب من ثلاثة مصانع نسيج في غرب ولاية أوتار براديش، تم اختيار الموظفين من خلال طريقة أخذ عينات بطريقة عينة كرة الثلج، والمنهج وصفي واستكشافي بطبيعته وتم جمع البيانات من خلال طريقة مسح الجدول الزمني بسبب انخفاض مستوى محو الأمية بين الموظفين لهذا الغرض، تم تطوير استبيان ذاتي وتم قياس البيانات على مقياس ليكرت تم تقسيم الجدول الزمني إلى جزأين يتكون من المتغيرات الديموغرافية وجوانب جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (التعويض المناسب، فرص النمو، في مكان العمل، وتدابير السلامة، الأمن الوظيفي، الضغوط المهنية، المشاركة في صنع القرار) والرفاهية المرتبطة بالعمل.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة

- تلعب الموارد البشرية دورًا بارزًا في زيادة إنتاجية المنظمة.

– تلعب المتغيرات الديموغرافية دورًا في التأثير على الرفاهية في العمل.

– يُستنتج أن هناك علاقة مهمة وإيجابية بين الجنس والرفاهية في العمل. ومع ذلك، فإنه يظهر أن الموظفين لديهم وجهات نظر مختلفة عند تقييم جودة الحياة الوظيفية والرفاهية في العمل.

– وفقًا لنتائج الانحدار المتعدد، فإن جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية لها تأثير كبير على الرفاهية في العمل.

– هناك علاقة إيجابية بين جودة الحياة العملية والرفاهية في العمل مما يزيد من إنتاجية الموظف.

– عندما يكون الموظفون راضين عن جودة الحياة الوظيفية، فسيكونون راضين عن الرفاهية البدنية والعقلية والنفسية في مكان العمل، مما يجعلهم منتجين.

5. دراسة *(Waghmare & Dhole, 2017)*

مقالة بعنوان:

"Quality of work life and influencing factors"

الهدف من الدراسة: الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تطوير فهم واضح للدراسات الحديثة المنشورة في مجال تنمية الموارد البشرية. لمعرفة وفهم العوامل المختلفة التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية، توفير أرشيف لنقاط البحث السابقة المتعلقة بدراسات جودة الحياة العملية، واستكشاف العوامل المؤثرة المختلفة التي تساهم في الجودة الإيجابية لحياة العمل بين الموظفين، للحصول على رؤية أوضح للدراسات والمنهجيات البحثية المستقبلية، بدوره سيساهم في المعرفة المتراكمة ذات الصلة في مجال تنمية الموارد البشرية.

منهجية الدراسة: طبيعة الدراسة التي أجريت هي من مواد البحث ذات الصلة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وخاصة جودة الحياة الوظيفية المنشورة في مختلف المجلات الوطنية والدولية، حيث اختار الباحثان (**15**) دراسة للمراجعة وتنقيحها.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– نظام المكافآت له تأثير كبير على أداء عمل الموظفين حيث يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع الحافز، لهذا يجب أن يكون لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم أداء الموظف، حيث الراتب هو ثاني أفضل عامل يمنح المزيد من الرضا للموظفين.

– كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ونمو الموظفين وتطورهم وكذلك بين الدافع الذاتي وظروف العمل للموظفين،

– يجد الموظفون الذين يمتلكون سنوات خبرة أقل في المنظمة صعوبة في تحقيق التوازن بين حياتهم العملية والشخصية لأنهم يحتاجون إلى مزيد من الوقت لتعلم وظائفهم، كانت فرص النمو متاحة للموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا.

– تُظهر عوامل مثل الأمن الوظيفي والعلاقات الإنسانية وتنظيم التعلم والتوازن بين العمل والحياة مستوى أعلى من جودة الحياة العملية بين الموظفين.

– توجد علاقة إيجابية وهامة بين برامج جودة الحياة الوظيفية وجودة الحياة للموظفين. كان العامل الأكثر تأثيرًا على جودة الحياة الوظيفية هو بيئة العمل تليها جوانب الوظيفة.

– هناك أيضًا ارتباط إيجابي بين رضا الموظف والحياة الأسرية للفرد.

– أثناء صياغة سياسات الاستبقاء، يجب على المنظمة أن تضع في اعتبارها العوامل الخمسة مثل المكافأة المناسبة، وفرص النمو الشخصي، والقيادة والهياكل الداعمة، وبيئة العمل، والتوازن بين العمل والحياة التي تؤثر بشكل كبير على جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة

أولا: الدراسات العربية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة

1. دراسة (نصار، 2021)

مقالة بعنوان: "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تحليلية)"

الهدف من الدراسة: هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة لدراسة الفروق لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وتقديم بعض الاقتراحات حول ها التوجه من أجل دعم وتطوير الجامعة الإسلامية بغزة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالجلفة الإسلامية بغزة البالغ عددهم (**393**) عضو، ليتم أخذ عينة عشوائية طبقية عددها (**180**) عضو، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث يحددها مقياس ***(DLOQ)*** المعد من قبل مارسك واتكنز في العام **2003**، والمتمثلة في الأبعاد الأتية: (بناء فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التعاون والتعليم الجماعي، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم). أما بالنسبة المتغيرات الشخصية والوظيفية فكانت كالآتي: (الجنس، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية).

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– أشارت نتائج الدراسة إلى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية في غزة بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي (**3.60**).

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدارسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية تُعزى إلى الجنس وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس الإناث.

– وجود فروق تعزى لنوع الكلية بين الكليات النظرية والعلمية ولصالح الكليات العلمية.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدارسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية تُعزى إلى الرتبة الأكاديمية.

2. دراسة (الحمادي، 2021)

مقالة بعنوان: "مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض"

الهدف من الدراسة: هدفت الباحثة إلى دراسة التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية لحكومية للبنات بمدينة الرياض، وكذلك الوقوف على معوقات تطبيقها، وذلك من وجهة نظر القائدات والوكيلات.

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة، وحددت المجتمع من جميع وكيلات في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية للبنات بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (**260**) وكيلة وقائدة من أصل (**130**) مدرسة ثانوية حكومية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– وجود درجة تطبيق لأبعاد المنظمة المتعلمة كبيرة بمتوسط حسابي (**3.66**) وكان ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث درجة التوافر على التوالي كالآتي: (تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تشجيع الاستفهام والحوار، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، بناء فرص للتعلم المستمر).

– كما أتضح وجود عدة معوقاته تحول دون تطبيقها الصحيح أهمها: نقص الدورات التدريبية لمنسوبات المدرسة لتطوير مهاراتهم في مجال التعلم، ندرة التعاونيات مع الجهات الخارجية من أجل تطوير برامج التعليمية والاستفادة من الخبرات الخارجية.

3. دراسة (اللحام، 2020)

رسالة ماجستير بعنوان: " دراجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالكفاء المهنية لمديريها"

الهدف من الدراسة: هدف الباحث إلى التعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالكفاءة المهنية لمديريها من وجهة نظر المعلمين.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف الباحث جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عدهم (**4719**) معلما ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (**377**) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بنسبة (**7.98%**) من حجم المجتمع المدروس، بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وفقا لمقياس (**بيتر سانج**).

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– وجود درجة كلية لتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميها حصلت على وزن نسبي (**76.92**) أي وجدو درجة مرتفعة.

– وجود علاقة ايجابية طردية عند المستوى المعنوية بين متوسطات تقديراتهم لمستوى المنظمة المتعلمة ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الكفاءة المهنية.

– لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة (التمكين الشخصي، تعلم الفريق، التفكير النظمي) تعزى لمتغير الجنس، فيما توجد فروق في بعدي (النماذج العقلية، الرؤية المشتركة) وكانت الفروق لصالح الذكور.

– لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة (التمكين الشخصي، تعلم الفريق، التفكير النظمي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة) تعزى لمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي للمعلم، سنوات الخدمة للمعلم، المؤهل العلمي للمدير، سنوات الخدمة للمدير).

4. دراسة (ميسون و خلف، 2020)

مقالة بعنوان: "اختبار صلاحية انموذج (واتكنس ومارسك) في البيئة العراقية – دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد"

الهدف من الدراسة: يهدف البحث إلى التحقق من صلاحية استبانة المنظمة المتعلمة التي اقترحت من قبل الباحثتين (واتكنس ومارسك) في البيئة الأعمال المصرفية في العراق.

منهجية الدراسة: تم اعتماد الاصدار الثاني أو النسخة المعدلة المتكونة من سبعة أبعاد، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في عدد من فروع مصرف الرشيد بلغ عددهم (**395**) فردا وهو ثاني أكبر مصرف تجاري بالعراق إذ يبلغ عدد العاملين (**7921**) موزعين على (**151**) فرع لهً، واستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية ***(SPSS)*** لتحليل اجابات العينة التي اثبتت صلاحية استخدام الانموذج في البيئة العراقية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– وجود ادراك عالي لأهمية أبعاد انموذج المنظمة المتعلمة بما يحتويه من مؤشرات حيث بلغت نسبة الأهمية (**83.4**).

– وجود درجة متوسطة لخصائص المنظمة المتعلمة الواردة في استبانة انموذج واتكنس ومارسك في بنية الأعمال في مصرف الرشيد حيث بلغت نسبتها (**70.4**).

– وجود فجوة بين طموح العاملين لبناء خصائص متميزة لبنية أعمالهم وما تتضمنه بنية أعمالهم فعليا بلغت قيمتها (**12%**).

– وفي ضوء النتائج تم اقتراح عدد من التوصيات أهمها ضرورة تجريب ذات الأنموذج في منظمات أخرى لتعزيز صلاحيته في البيئة العراقية.

5. دراسة (الفرهود، 2019)

مقالة بعنوان: "رؤية مقترحة لتحويل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية إلى منظمات متعلمة"

الهدف من الدراسة: سعت الدراسة إلى اقتراح رؤية لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة في المملكة العربية السعودية وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريبية في الكليات التقنية للبنين.

منهجية الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة في شكل استبانة تحتوي على (**67**) فقرة لقياس ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج (مارسك ووتكنز) متمثلة في سبعة أبعاد، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة واقع مجتمع يتمثل في جميع أعضاء الهيئة التدريبية في الكليات التقنية للبنين، والبالغ عددهم (**3817**) عضو في (**36**) كلية، حيث اختار الباحث عينة عشوائية طبقية موزعين على ثلاث فئات (القيادات، رئيس قسم، مدرب) بلغت (**383**) عضو.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

- وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الكليات التقنية كانت منخفضة.
- وجود الفروق دالة احصائيا في استجابات العينة نحو ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى (متغير المسمى الوظيفي، ومتغير طبيعة العمل الحالي).
- قام الباحث بتطوير رؤية من (**68**) ممارسة تربوية في ضوء نموذج (مارسك ووتكنز) لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة تتكون من أهداف ومقسمة إلى ثلاث مراحل مفصلة للوصول إلى نموذج (مارسك ووتكنز) مشروح بتفصيل والخطوات العملية.

6. دراسة (شتاتحة، 2017)

مقالة بعنوان: "المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ *"P.senge"* ومبررات تبني التحول إليها دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التطرق لمتغير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المفكر ***"P.senge"*** الذي له إسهاماته واضحة في هذا المجال، ومحاولة الإحاطة والتركيز على ما تضمنه تطور المفهوم تاريخيا وتحديد المفاهيم المتعلقة به من تعريف، خصائص، وفرق بين المنظمة المتعلقة والتعلم التنظيمي، وقد تم إبراز أهم مبررات تبني التحول من مفهوم المنظمة التقليدي إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وعرض التفسيرات العميقة حول ضرورة أو حتمية التغيير إلى المفهوم الجديد الذي من شأنه ضمان بقاء المنظمة في البيئة واستمرارها من خلال التميز عن طريق عملية التعلم.

منهجية الدراسة: تم إسقاط الدراسة النظرية على الجامعة كمجتمع للدراسة واختيار عينة مختارة مدروسة حيث حققت الباحثة من هذا النوع من العينات مزية معرفة وفهم استجابة أراء المبحوثين وتحليلها، وذلك في المجتمع المتمثل

في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، واستخدمت الباحثة الاستبانة المفتوحة (أو الحرة) كأداة للدراسة من النوع المفتوح والذي يسمح للباحث بالإجابة على الأسئلة بحرية تامة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– إعادة النظر في العوامل التنظيمية وجعل التنظيم موجها أساسا لعملية التعلم أكثر كاكتساب تدريجي لخصائص وصفات المنظمة المتعلمة سواء على مستوى مؤسسات التعليم العالي أو باقي المؤسسات الاقتصادية بأنواعها على غرار المؤسسات الكبرى من خلال: تشكيل فرق عمل متكاملة، وضع أنظمة اتصال فعالة، الاعتماد على الهيكل الأفقي، التحول نحو ثقافة تكيفيه قوية، تشجيع التمكين الإداري مشاركة المعلومات مع كل المستويات الإدارية، وانتهاج أسلوب الاستراتيجية التعاوني، مع دعم كل ذلك بدور القائد في البناء والمشاركة وتحديد الرؤية وتأديته لأدواره الجديدة كمصمم ومعلم وموجه للمرؤوسين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة

1. دراسة *(Eyo & et al, 2022)*

مقالة بعنوان:

"The mediating effect of self-efficacy on the relationships between learning organization and career advancement among academic employees in Hamadan, Iran"

الهدف من الدراسة: تقوم هذا البحث بمراجعة نقدية للأدبيات المشوشة والمربكة حول المنظمة المتعلمة يعتمد على كل من المنظورين النفسي والتنظيمي ويركز على التمييز بين التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة، بالإضافة تبحث هذه المقالة في بعض المشكلات المتعلقة بأدبيات المنظمة المتعلمة ثم تسأل عما إذا كانت منظمة التعلم هي مفهوم قابل للتطبيق على المنظمات.

منهجية الدراسة: يعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي مراجعة الأدبيات السابقة لمفهوم منظمة المتعلم وحقيقته وقابليته لتطبيق المنظمة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– الكثير من الأدبيات حول المنظمات لا تأخذ في الاعتبار الطبيعة الفريدة للمنظمات من حيث عضويتها والأشخاص ذوي التأثير داخلها، ويتيح التعلم التعاوني للموظفين اكتساب معارف ومهارات ومواقف جديدة من خلال العمل معًا.

– يتبنى بعض المؤلفين مثل ***(Senge)*** نهجًا أوسع ويضعون جميع وجهات النظر الأخرى بين قوسين، حيث يميل سنج إلى اقتراح مثال نظري مركب.

– فكرة أن "مؤسسة تعليمية قوية" لها تأثير واضح وإيجابي على الأداء تحظى بشعبية كبيرة، وقد حدد المعلقون مجموعة من الفوائد لتطوير مثل هذه المنظمة.

– يؤكد المنظور الأقل شيوعًا على أن منظمة التعلم هي نوع من الثقافة وأن المنظمة هي في الأساس ثقافة.

– الاستنتاجات والآثار المترتبة على البحث إن فكرة المنظمة المتعلمة، كما يُنادى بها حاليًا، هي مفهوم خادع ويتم تمثيلها على أنها مثالية وليست حقيقة وكشيء يمكن أن يكون المادة الإعلانية للمجلة الجديدة آنذاك.

2. دراسة *(Bratianu & et al, 2020)*

مقالة بعنوان:

"Exploring the latent variables which support SMEs to become learning organizations"

الهدف من الدراسة: الغرض من هذه الورقة هو استكشاف المتغيرات الكامنة التي تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ***(SMEs)*** في أن تصبح منظمات تعليمية من منطقة شمال شرق رومانيا في سعيها لأن تصبح مؤسسات تعليمية.

منهجية الدراسة: قام الباحثون بمعالجة (**950**) استبيانًا صالحًا من مجتمع يتكون من (**2262**) تم الحصول عليها من (**147**) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم من المنطقة الشمالية الشرقية لرومانيا تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برامج متخصصة نقوم بإجراء تحليل عامل باستخدام ***IBM SPSS v.19***، ثم تحليل عامل التأكيد باستخدام ***AMOS v.18***.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– حصلنا على ستة متغيرات كامنة تدعم تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى مؤسسات تعليمية كشف عنها بحثهم تمثلت في الرؤية وفرص العمل، هياكل المعرفة ونقل المعرفة، خلق المعرفة واكتسابها، برامج تدريب الموظفين، تحليلات الأعمال، ودعم الابتكار، حيث يرتبط كل من هذه المتغيرات الكامنة بالتعلم التنظيمي والتخصصات الخمسة المميزة لمنظمات التعلم.

– تأتي القيود التشغيلية من حقيقة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تملك موارد الشركات الكبيرة، ولا يمكنها تطوير إدارة المعرفة بشكل كامل.

3. دراسة *(Anggara & et al, 2019)*

مقالة بعنوان:

"The mediating effect of self-efficacy on the relationships between learning organization and career advancement among academic employees in Hamadan, Iran"

الهدف من الدراسة: تكشف الأدبيات أن التعلم كان يُنظر إليه على أنه شرط أساسي للأداء وأن الأفراد بحاجة إلى أن يكونوا مستعدين وقادرين للانخراط في عمليات التعلم المستمر لإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية بنجاح، نتيجة لذلك، تتحول المنظمات إلى منظمات تعليمية ***(LO)*** لذلك، تريد هذه الدراسة استكشاف إمكانية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة كمتنبئ لأداء العمل وطبيعة العلاقة بينهما، في حكومة مدينة باندونغ في إندونيسيا.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، وباستخدام الاستبانة بمقياس ***(DLOQ)*** لقياس المنظمة المتعلمة ومقياس لقياس ***(IWPQ)*** أداء العمل، وتم توزيع عينة هادفة على (**132**)، ولتعقيد النموذج المقترح تم

استخدام المربعات الصغرى الجزئية ***(PLS)*** كطريقة إحصائية لشرح وجود أو عدم وجود علاقات بين تلك المتغيرات الكامنة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– أظهرت النتائج دليلا على الاتساق الداخلي وبناء الموثوقية وقدمت إجابة سليمة بأن مفهوم المنظمة المتعلمة يمكن أن يفسر نسبة كبيرة من أداء العمل، حيث يشير هذا إلى أنه يمكن اعتبار المنظمة المتعلمة بمثابة متنبئ لأداء العمل، ومن ثم تشير هذه الدراسة إلى أن الجهود التنظيمية لتنفيذ مفاهيم المنظمة المتعلمة هي المسار الصحيح وتؤكد على الأهمية الحاسمة لتعلم المستمر وتطور الموظفين حيث يتم تصميم التعلم في العمل.

– تضمن هذه الجهود حصول الموظفين على فرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة ومناسبة بانتظام لتعزيز أدائهم في الوظيفة الأساسية الموكلة إليهم مع الحفاظ على الحماس والمبادرة في العمل من خلال تحمل مسؤوليات إضافية والاستمرار في تطوير كفاءاتهم. في نهاية المطاف، تساهم هذه الجهود بشكل حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومع ذلك، يجب تفسير نتائج هذه الدراسة بحذر بسبب بعض القيود، من منظور المنهجية، استخدمت هذه الدراسة طريقة التصنيف الذاتي، وبالتالي قد يكون تأثير التساهل قد حدث عندما كان الشخص يميل إلى الحكم عليه.

4. دراسة *(Parsa & et al, 2014)*

مقالة بعنوان:

"The mediating effect of self-efficacy on the relationships between learning organization and career advancement among academic employees in Hamadan, Iran"

الهدف من الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين التقدم الوظيفي والمنظمة المتعلمة من خلال وسيط تأثير الكفاءة الذاتية بين الموظفين الأكاديميين في جامعتين حكوميتين في همدان، إيران.

منهجية الدراسة: تم إجراء مسح باستخدام استبيان منظم ذاتيًا بين (**307**) أكاديميًا تم اختيارهم عشوائيًا، حيث تضمنت المكونات في الاستبانة الخلفية الديمغرافية للمستجيبين (جنسهم، وعمرهم، وحالتهم الاجتماعية، وحجم الأسرة، وتصنيفهم الوظيفي). وتم تقييم منظمة التعلم باستخدام مقياس أبعاد منظمة التعلم ***(DLOQ)*** الذي طوره (واتكينز ومارسك) (**1993**، **2003**)، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ***(SEM)*** لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– أظهرت النتائج أن تنظيم التعلم والكفاءة الذاتية كانا مرتبطين بشكل كبير بالتقدم الوظيفي الأكاديمي.

– تظهر النتائج أن الكفاءة الذاتية توسطت جزئيًا في العلاقة بين التقدم الوظيفي مع منظمة التعلم، لذلك قد تعزز الجامعات كفاءتها الأكاديمية الذاتية لزيادة التقدم الوظيفي.

– إن طبيعة الكفاءة الذاتية كوسيط تعني أنه يمكن تحسين التقدم الوظيفي للموظفين الأكاديميين إذا كان هؤلاء الأشخاص يؤمنون بقدراتهم الذاتية ولا يعانون من انعدام الأمن في مكان عملهم، لذلك يجب أن يكون الأكاديميون مجهزين بالمهارات المناسبة ولديهم منظمة متعلمة لزيادة الكفاءة الذاتية الأكاديمية وتعزيز تقدمهم الوظيفي.

المطلب الثالث: دراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا

1. دراسة *(AL Haraisa, 2018)*:

مقالة بعنوان:

"Exploring the Role of Quality of Work Life in Building Learning Organization Applied Study on the Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies"

الهدف من الدراسة: هدف الباحث من خلال دراسته إلى فحص تأثير جودة الحياة الوظيفية في بناء منظمة المتعلمة في شركات تصنيع الأدوية في عدة مناطق بالأردن.

منهجية الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (**16**) شركة لتصنيع الأدوية بالأردن موزعة على عدة مناطق، أين تم مسح المجتمع الذي يتكون من (**200**) موظف بطريقة العينة العشوائية عن طريق استبانة مكونة من (**31**) فقرة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– وجود مستوى مرتفع لجميع أبعاد الدراسة.

– وجود تأثير إيجابي لجودة الحياة العملية في بناء منظمة تعليمية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية وأعلى تأثير لرضا الوظيفي، ثم السلامة وظروف العمل الصحية بينما بيئة العمل هي الأقل تأثيرًا.

– ومن أهم التوصيات الدراسة ضرورة الاهتمام من قبل شركات تصنيع الأدوية في الأردن على تفعيل أبعاد جودة الحياة الوظيفي خاصة رضا الوظيفي والسلامة المهنية وظروف العمل في بيئة صحية من أجل بناء منظمة متعلمة لتحقيق أهداف الموظفين من جهة وأهداف هاته الشركات من جهة أخرى، كما أوصى الباحث ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع وتناول أبعاد أخرى وتطبيقها في قطاعات أخرى كبنوك، مستشفيات، السياحة، الفنادق.

2. دراسة *(Gyambrah & Priscilla, 2017)*:

مقالة بعنوان:

"Influence of Organizational Learning on the Quality of Work of Employees in Selected Ghanai an Organizations"

الهدف من الدراسة: معرفة تأثير التعلم التنظيمي على جودة الحياة العملية بين الموظفين في المنظمات الغانية.

منهجية الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عدة منظمات في غانا من بنوك، محاضرين في جامعة كيب كوست، ممرضات في مستشفى جامعة كيب كوست، موظفو خدمة العملاء والتسويق في مكتب فودافون بغانا، والبالغ عددهم

(**255**) موظف، تم استخدام الاستبانة كأداة لدراسة استجيب (**234**) موظفا للدراسة، وكان ذلك بطريقة العينة الطبقية من خلال تقسيم المجتمع إلى طبقات منظمات صحية، مالية، تعليمية، اتصالات ومنظمات غير حكومية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

– وجود علاقة ايجابية كبيرة بين التعلم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية للموظفين وفقا لاختبار معامل الارتباط بيرسون بقيمة ***(R=0.87)***.

– يوجد تأثير كبيرا للتعلم على المستوى التنظيمي للتنبؤ بجزء كبير من التباين ***(R^2 =0.76)*** في جودة الحياة الوظيفية أكثر من التعلم على مستوى الفردي والجماعي.

– ومن أهم التوصيات حث المنظمات على خلق جو ملائم للتعلم والإبداع مع توفير مساحة للموظفين للاستفادة من الفرص في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشأن الهمة التي يؤدونها، كما يقترح بأخذ العوامل الشخصية والوظيفية بعين الاعتبار.

3. دراسة *(Darvishi & Kohandel, 2015)*

مقالة بعنوان:

"The Relationship between Learning Organization and Quality of Work Life among Physical Education Teachers in Delfan, IRAN"

الهدف من الدراسة: قام الباحثان في هذه الدراسة أولا بتحقق من طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية بين معلمي التربية البدنية في مدينة دلفان بإيران، وثانيًا تقييم القدرة التنبؤية لجودة الحياة الوظيفية من خلال مكونات منظمة المتعلمة.

منهجية الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية البدنية في مدينة دلفان بإيران حيث تم مسح المجتمع كاملا والذي يحتوي على (**84**) معلم في التربية البدنية، وبالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (**43**) سؤالا لنموذج ***(Watkins and Marsick, 1996)*** للمنظمة المتعلمة و(**44**) سؤالا لنموذج ***(Karyalna Yaron, 2007)*** لجودة الحياة الوظيفية، وتم الاعتماد على اختبارين رئيسين هما اختبار بيرسون والانحدار المتعدد.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة

– وجود علاقة كبيرة بين جودة الحياة العملية وأبعادها (التواصل الجماعي، وضوح الدور، السلطة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي، المشاركة التنظيمية، الإجهاد المهني، والصراع التنظيمي) والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي التربية البدنية في دلفان حيث بلغت قيمة معامل بيرسون إلى ***(R=59%)***.

– بناء على أبعاد جودة الحياة العملية، يمكن توقع المنظمة المتعلمة بين معلمي التربية البدنية في دلفان، إيران بقيمة ***(P = 0.001)***.

– كلما تحولت المنظمات إلى مؤسسات تعليمية وفي طليعة المعرفة، تصبح جودة الحياة العملية للموظفين ورضاهم الوظيفي أكثر ثراءً.

4. دراسة *(Asgari, Tavakollian, & Taleghani, 2012)*

مقالة بعنوان:

"Examination of Relationships between the Application of Learning Organization Components and Faculty Members Work Life in the Universities"

الهدف من الدراسة: كان الغرض الرئيسي من هذا البحث هو معرفة العلاقة بين تطبيق مكونات المنظمة المتعلمة (القدرات الشخصية، النماذج العقلية، الهدف المشترك، والتعلم الجماعي، التفكير المنهجي) وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات آزاد الإسلامية في غرب محافظة مازندران بإيران

منهجية الدراسة: تم اختيار أساتذة جامعة آزاد الإسلامية مجتمعا للدراسة والمكونة من (**480**) أستاذ، تم اختيار بطريقة العينة العشوائية الطبقية (**214**) أستاذة للدراسة عن طريق الاستبانة مكونة من (**60**) سؤالا.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة

– هناك علاقة ارتباط موجبة، بين مكونات المنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد النماذج العقلية من حيث قوة العلاقة حيث له دور وقدرة أكبر على التنبؤ بجود الحياة الوظيفية مقارنة بالمكونات الأخرى للمنظمة المتعلمة لأعضاء هيئة التدريس.

– كما توصلوا إلى استنتاج مفاده أن وجود هدف مشترك في المنظمة يساعد على خلق وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين وبالتالي تحسين جودة حياتهم الوظيفية.

– ومن الاقتراحات التي قدمها الباحثون أنه تم تحديد في هذا البحث أن هناك علاقة إيجابية وذات مغزى بين مكونات المنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، فمن المستحسن لمسؤولي ورؤساء الجامعات الانتباه إلى هذه المكونات القائمة، حول مدى دورهم في شرح جودة الحياة العملية والمجالات المناسبة لتطبيق هذه المكونات وتحويل الجامعات إلى مؤسسات تعليمية، من أجل زيادة أو تحسين الإتقان الفردي والقدرات الشخصية.

– ومن أجل إنشاء رؤية مشتركة، يمكن للجامعات تطوير برامج للتعرف بشكل كامل على أهداف وقيم الجامعة وإبلاغ الأساتذة بفوائد مواءمة أدوارهم ومواءمة الجامعة مع الأهداف الفردية ومن الاستراتيجيات المتبعة: الحوار والمناقشة والمشاركة في صنع القرار وتوضيح أهداف الجامعة.

5. دراسة *(Darafsh, 2012)*

مقالة بعنوان:

"Relationship Between Learning Organization and Quality of Work Life: A Comparative Study of Iran and India"

الهدف من الدراسة: الغرض من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين المنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية.

منهجية الدراسة: تم إجراء هاته الدراسة باستخدام عينات مختلفة من إيران والهند بهدف إجراء تحليل مقارن بين الهند وإيران. وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة تدريس متفرغين في جامعة بنجاب بالهند وجامعة شيراز بإيران. تم إجراء التحليلات الوصفي ودراسة الارتباط بين المتغيرين.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة

– أظهرت النتائج حول التحليل المقارن بين الجامعتين إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنجاب في الهند يميلون إلى إدراك أن مكان عملهم يحتل مكانة عالية في مكونات المنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية مقارنة بهيئة التدريس من جامعة شيراز في إيران.

– كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى بين تطبيق مكونات منظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية.

ويوضح الجدول الآتي ملخص للدراسات السابقة:

الجدول رقم (3–1): ملخص الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية						
الدراسة	الهدف	الأبعاد	العينة ومجتمع الدراسة	المنهج	الأدوات	الأساليب
(بوخدوني، 2022)	مستوى الإدراك أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي	(البعد المادي، البعد التنظيمي، والبعد الوظيفي) وإلى ابعاد فرعية تتمثل في (المكافآت، ظروف العمل المادية، العلاقات الإنسانية، برامج التكوين، فرص الترقية الوظيفية، والأمان الوظيفي)	عينة ميسرة من المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف بميلة، جامعة جيجل، جامعة سكيكدة	الوصفي	الاستبانة	*SPSS*
(غليظ شافية، 2021)	مستوى الإدراك	/	عينة طبقية للموظفين بمديرية الموارد المائية	الوصفي	الاستبانة 4 اسئلة مفتوحة	تقنية تحليل المحتوى
(أيسم، 2020)	تقديم رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية	جودة العلاقات القائمة داخل بيئة العمل مع الزملاء ورؤساء العمل والإدارة، جودة نظم الرواتب والمكافآت، جودة بيئة وظروف العمل، جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة والكلية، الرضا الوظيفي	عينة عشوائية لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة	الوصفي	الاستبانة الالكترونية	*SPSS*
(هريكش و حديد، 2020)	مستوى الإدراك أثر جودة الحياة الوظيفية على المواطنة التنظيمية	العادلة التنظيمية، التكوين، التمكين، العلاقات الإنسانية، التوزان بين الحياة والوظيفية.	عينة قصدية من مستشفى محمد الصديق بن يحي بجيجل	الوصفي	الاستبانة	*SPSS*
(حمادنة، 2019)	مستوى الإدراك والفروق في إجابات أفراد العينة	النمط القيادي، الاستقرار والأمان، الوظيفي، الترقية الوظيفية، الرواتب والمكافآت، التوزان بين العمل والحياة، التنمية المهنية (التدريب والتعليم)	عينة طبقية لهيئة التدريس لجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية بمحافظة إربد	الوصفي	الاستبانة	*SPSS*

(Ho, Mustamil, & Jayasingam, 2021)	علاقة التأثير بين جودة الحياة الوظيفية ومشاركة الموظفين في تهيئة الموظف إلى التعلم مدى الحياة للموظفين	احتياجات الصحة والسلامة، الاحتياجات الاقتصادية والأسرية، والاحتياجات الاجتماعية، واحتياجات التقدير، احتياجات التنفيذ، والمعرفة الاحتياجات، والاحتياجات الجمالية	عينة الملائمة لمجموعة من المؤسسات بدولة ماليزيا على اختلاف القطاعات الصناعية والاقتصادية	الوصفي	استبانة	الانحدار المتعدد *VIF*
(Meltem, Keziban, & Seda, 2020)	العلاقة التي تربط بين جودة الحياة الوظيفية ومستويات الإرهاق بين العاملين في مجال الرعاية الصحية	حوادث العمل، مخاطر العمل، الأمراض وظروف العمل البدنية، في العمل، فرص التطوير والتحسين المستمر، الإدماج الاجتماعي في المنظمة، ضغط العمل وضغط الوقت، الرموز في المؤسسة	مسح شامل للعاملين بمستشفى عام في مدينة أنقرة بتركيا	الوصفي	استبانة	*spss v.20*
(Gladis, Jose, Javier, & Edna, 2020)	لتقييم مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين في قطاع البناء المدني، بعيدا عن مكان إقامتهم وعائلتهم والظروف العمل المتدنية وتأثيرها على أداهم الصحي والمساهمة في جودة الحياة الوظيفية	*The JDS questionnaire*	المسح تشخيصي الوظيفي *(JDS)* من ثلاث شركات لقطاع البناء المدني في البرازيل	الوصفي الاستكشافي	استبانة	برنامج *SPHIN ®X*
(Singh & Chaudhary, 2019)	تأثير جودة الحياة الوظيفية على الرفاهية في العمل	التعويض المناسب، فرص النمو، في مكان العمل، وتدابير السلامة، الأمن الوظيفي، الضغوط المهنية، المشاركة في صنع القرار	عينة كرة الثلج من ثلاثة مصانع نسيج في غرب ولاية أوتار براديش	الوصفي الاستكشافي	مسح الجدول الزمني	معامل الانحدار المتعدد
(Waghmare & Dhole, 2017)	الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تطوير فهم واضح للدراسات الحديثة المنشورة لمعرفة وفهم العوامل المختلفة التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية	/	/	الوصفي	15دراسة	مراجعة الدراسات وتنقيحها

الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة

الدراسة	الدراسة	الدراسة	الدراسة	الدراسة	الدراسة	الدراسة
(نصار، 2021)	درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	انموذج (واتكنس ومارسك)	عينة طبقية لأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الإسلامية بغزة	الوصفي	الاستبانة	*SPSS*
(الحمادي، 2021)	مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية لحكومية للبنات	انموذج (واتكنس ومارسك)	المسح الشامل للوكيلات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض	الوصفي	الاستبانة الالكتروني	*SPSS*
(اللحام، 2020)	درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالكفاءة المهنية لمديريها	مقياس بيتر سانج	عينة طبقية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة	الوصفي	الاستبانة	*SPSS*

(ميسون و خلف، 2020)	التحقق من صلاحية أنموذج (واتكنس ومارسك) للمنظمة المتعلمة في المصارف العراقية	انموذج (واتكنس ومارسك)	عينة عشوائية لعدد من فروع مصرف الرشيد بالعراق	الوصفي	الاستبانة	SPSS
(الفرهود، 2019)	اقتراح رؤية لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة في المملكة العربية السعودية	انموذج (واتكنس ومارسك)	عينة طبقية لأعضاء الهيئة التدريبية في الكليات التقنية للبنين في السعودية	الوصفي	الاستبانة	SPSS
(شتاتحة، 2017)	المنظمات المتعلمة حسب "P.senge" ومبررات تبني التحول إليها	/	عينة مختارة معروفة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة الأغواط	الوصفي	الاستبانة المفتوحة	تحليل المحتوى
(Eyo & et al, 2022)	مراجعة نقدية للأدبيات حول المنظمة المتعلمة باعتماد المنظورين النفسي والتنظيمي والفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	/	/	الوصفي	/	مراجعة الأدبيات السابقة
(Bratianu & et al, 2020)	استكشاف المتغيرات الكامنة التي تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في أن تصبح منظمات تعليمية	الرؤية وفرص العمل، الهياكل ونقل المعرفة، خلق المعرفة واكتسابها، برامج تدريبية للموظفين، تحليلات الأعمال، دعم الابتكار	عينة عشوائية لـ 147 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم من المنطقة الشمالية الشرقية لرومانيا	الكمي والنوعي	استبانة	SPSS v.19 AMOS v.18
(Anggara & et al, 2019)	استكشاف إمكانية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة كمتنبئ لأداء العمل وطبيعة العلاقة بينهما	مقياس (DLOQ)	عينة هادفة حكومة مدينة باندونغ في إندونيسيا	وصفي	استبانة	استخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS)
(Parsa & et al, 2014)	العلاقة بين التقدم الوظيفي والمنظمة المتعلمة من خلال وسيط تأثير الكفاءة الذاتية	مقياس (DLOQ)	عينة عشوائية لموظفين الأكاديميين في جامعتين حكوميتين في همدان، إيران	وصفي	استبانة	استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)

الدراسات التي تناولت المتغيرين معا

الدراسة	الهدف	الأبعاد	العينة ومجتمع الدراسة	المنهج	الأدوات	الأساليب
(AL Haraisa, 2018)	فحص تأثير جودة الحياة الوظيفية في بناء المنظمة المتعلمة في شركات تصنيع الأدوية بالأردن	أبعاد جودة الحياة الوظيفية الرضا الوظيفي، السلامة ظروف العمل الصحية، وبيئة العمل ،وأبعاد المنظمة المتعلمة: التمكين، التعلم المستمر، الحوار والاستفسار، والقيادة الاستراتيجية.	عينة عشوائية من شركات تصنيع الأدوية في عدة مناطق بالأردن	الوصفي	استبانة	test of Tolerance الانحدار المتعدد VIF
(Gyambrah & Priscilla,	التعرف تأثير التعلم التنظيمي على جودة الحياة العملية	التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي مع جودة الحياة الوظيفية	عينة طبقية لعدة منظمات في غانا من بنوك، محاضرين في جامعة	الوصفي	استبانة ومقابلة	تحليل الانحدار

2017)			كيب كوست، ممرضات في مستشفى كيب كوست، موظفو خدمة العملاء والتسويق في فودافون			المتعدد القياسي
(Darvishi & Kohandel, 2015)	من طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية	(Karyalna Yaron, 2007) (Watkins and Marsick, 1996)	مسح شامل لمعلمي التربية البدنية في مدينة دلفان بإيران	الوصفي	استبانة	SPSS
(Asgari, Tavakollian, & Talegha ni, 2012)	العلاقة بين تطبيق مكونات المنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية	القدرات الشخصية، النماذج العقلية، الهدف المشترك، والتعلم الجماعي، التفكير المنهجي وتثبيت جودة الحياة الوظيفية	عينة طبقية لأساتذة جامعة آزاد الإسلامية بإيران	الوصفي	الاستبانة	معامل الارتباط بيرسون
(Darafsh , 2012	دراسة العلاقة بين المتغيرين	/	عينة مستقلتين لأعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة بنجاب بالهند وجامعة شيراز في إيران	الوصفي	/	تحليل المقارن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في الفترة الممتدة من (**2012 إلى 2022**) في المبحث السابق وباختلاف الأغراض التي سعت إلى تحقيقها، والبيئات التي تمت فيها، وطرق سير العمل فيها، فقد تطرقنا إلى بعض الدراسات التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية وخصائص المنظمة المتعلمة، وبعضها تناول كلا المتغيرين معا، والملاحظ وجود كم كبير من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت كلا المتغيرين على حدى، حيث استفادت الطالبة من مراجعة الدراسات السابقة في عدة نقاط نذكر منها:

- ضبط أهداف الدراسة من خلال الإضافة العلمية للدراسة الحالية.
- التعرف على أهم المصادر والمراجع التي لم يتسنى لنا معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
- ساهمت الدراسات السابقة في البناء الإطار النظري للدراسة الحالية، إذ أن أغلب هذه الدراسات تعرض مراجعات نظرية لآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تتعلق بهذه الدراسة.
- التعرف على المقاييس والأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.
- عمل مقارنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

كما يمكن التعقيب على الدراسات السابقة من عدة نواحي من أجل الاستفادة منها في مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتقاطع الدراسة الحالية والدراسات السابقة في كثير من النقاط وفي المقابل تختلف عنها باختلاف الطبيعة الزمانية والمكانية والخلفيات الفكرية للباحثين، وسنحاول التطرق إلى أهم أوجه التشابه والاختلاف في النقاط الآتية:

أولا: من حيث أبعاد الدراسة

إن الملاحظ للدراسات السابقة الخاصة بجودة الحياة الوظيفية نجد تباين في اختيار عدد وطريقة تبويب أبعاد الدراسة كل حسب طبيعة وأهداف دراسته، حيث دراسة (**بوخدوني، 2022**) بوبت أبعاد الدراسة في شكل ثلاث أبعاد رئيسية تتمثل في (البعد المادي، البعد التنظيمي، والبعد الوظيفي) وإلى أبعاد فرعية، وهذا يختلف عن طريقة الدراسة الحالية في تقسيم الأبعاد إلى عوامل، كما نجد أن أبعاد دراسة ***(AL Haraisa, 2018)*** ***(Singh & Chaudhary, 2019)*** تتفق مع بعض أبعاد التي تناولنها باستثناء أبعاد لم يتناولها. ونجد أيضا دراسة (**هريكش و حديد، 2020**) التي تناولت خمسة أبعاد لم نتناول منها في دراستنا كل من بعد (العادلة التنظيمية، التكوين). ودراسة (**حمادنة، 2019**) خمسة أبعاد كلها تناولنها ما عدا بعد التدريب والتعليم، ومن خلال الدراسات السابقة نجد أن الأبعاد التي لم نتطرق لها تتمثل في بعد ضغوط العمل وضغط الوقت ورموز المؤسسة مثل دراسة ***(Meltem, Keziban, & Seda, 2020)***. ومنه فإن المتفق عليه في كل دراسات هو تناول أبعاد دائما ما تبوب تحت إحدى الجوانب المادية، المالية، الوظيفية، والجوانب الصحية والتي تؤثر مباشرة على جودة الحياة لدى الفرد وتختلف باختلاف البيئة التي جرت فيها الدراسة.

وبالنسبة للمتغير التابع المنظمة المتعلمة فملاحظ أن معظم الدراسات السابقة اتفقت على أبعاد المنظمة المتعلمة وفق النموذج الذي قدمته الباحثتين ***(Marsick & Watkins, 1993)***، باستثناء دراسة (**اللحام، 2020**)، (**شتاتحة، 2017**)، ***(AL Haraisa, 2018)***، ***(Asgari, Tavakollian, & Taleghani, 2012)***. فقد تناولت نموذج ***(Senge peter, 1990)***

ثانيا: من حيث المجتمع وعينة الدراسة

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب دراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في هيئة التدريس بالجامعات أو اختيار بعض الكليات أو كلية معينة وغيرها، فنجد دراسة كل من (**بوخدوني، 2022**)، (**أيسم، 2020**)، (**حمادنة، 2019**)، (**نصار، 2021**)، (**الفرهود، 2019**)، (**شتاتحة، 2017**)، ***(Parsa & et al, 2014)***، ***(Asgari, Tavakollian, & Taleghani, 2012)***، ***(Darafsh, 2012)***. في حين أن كل من دراسة (**اللحام، 2020**)، (**الحمادي، 2021**)، ***(Darvishi & Kohandel, 2015)*** استهدفت المدارس الثانوية، ونجد دراسة كل من دراسة (**هريكش و حديد، 2020**)، و ***(Meltem, Keziban, & Seda, 2020)*** استهدفت القطاع الصحي، أما الدراسات المتبقية تنوعت طبيعة المجتمع وعينة الدراسة في جميع القطاعات الأخرى. كما نلاحظ أن الدراسات التي جرت في المؤسسات التعلم العالي أو التعليم بصفة عامة اعتمد على طريقة العينة الطبقية.

ثالثا: من حيث المنهج

يوجد اتفاق لجل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اختيار المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة، وهذا راجع لصلاحية المنهج وشيوعه في البحوث الاجتماعية، حيث اختلفت الدراسة الحالية مع كل من دراسة ***(Gladis, Jose, Javier, & Edna, 2020)*** ودراسة ***(Singh & Chaudhary, 2019)*** حيث استخدموا المنهج الوصفي الاستكشافي، واستخدمت دراسة ***(Bratianu & et al, 2020)*** المنهج الكمي والنوعي.

رابعا: من حيث أدوات الدراسة

اتفقت جميع الدراسات في اختيار الاستبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات مع إضافة بعض الدراسات للمقابلة للتدعيم الدراسة كدراسة ***(Gyambrah & Priscilla, 2017)***، كم نجد الكثير من الدراسات تبنت الاستبانة ذات الأسئلة المفتوحة مثل دراسة كل من (**شتاتحة، 2017**)، و (**غليظ شافية، 2021**). في حين نجد دراسة كل من ***(Eyo & et al, 2022)***، ودراسة ***(Waghmare & Dhole, 2017)*** قامت بمراجعة الأدبيات السابقة في مفهوم المنظمة المتعلمة وجودة الحياة الوظيفية والبحث في حقيقة الأهمية التي يحظى بها في الأدبيات الإدارية.

خامسا: من حيث الأساليب والبرامج الإحصائي

أما البرامج الإحصائية المستخدمة في أغلب الدراسات السابقة التي تناولنها نجد البرنامج الإحصائي ***(Spss)*** وذلك كونه الأشهر في الاستخدام في البحوث الاجتماعية وما يوفره من اختبارات تسهل على الباحث الوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة كاختبار الانحدار المتعدد ومعامل تضخم التباين ***(VIF)*** واختبار التباين المسموح ***(Tolerance)***، والذي اعتمدته كل من دراسة ***(AL Haraisa, 2018)*** ودراسة ***(Gyambrah & Priscilla, 2017)***، في حين اعتمدت دراسة ***(Asgari, Tavakollian, & Taleghani, 2012)*** على معامل الارتباط بيرسون فقط للدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة، وهناك دراسات اعتمدت نمذجة المعادلات الهيكلية ***(SEM)*** كدراسة ***(BRATIANU & et al, 2020)***، ***(Anggara & et al, 2019)***، و ***(Parsa & et al, 2014)***، أما دراسة (**شتاتحة، 2017**)، و (**غليظ شافية، 2021**) فقد اعتمدتا تقنية تحليل المحتوى وذلك بما يتناسب مع الأداة المستخدمة وهي الاستبانة ذات الأسئلة المفتوحة، وفي دراسة كل من ***(Eyo & et al, 2022)***، ودراسة ***(Waghmare & Dhole, 2017)*** قاموا بتحليل ومراجعة بعض الأدبيات والدراسات السابقة حول جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة.

المطلب الثاني: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة

⟸ بالرغم من تعدد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في العديد من العناصر، فإن من الملاحظ هنا أن هناك نقص في الدراسات التي تربط بين المتغيرين حيث نجدها كلها دراسات أجنبية وقليلة، لذا تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية في الدراسات العربية عامة والمحلية خاصة حول الموضوع. ولهذا ارتأينا لإعطاء مساهمة علمية تتمثل في قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة.

⟸ تسليط الضوء أكثر على العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية التي لم يتم التطرق لها من قبل الباحثين حيث تناولت الدراسة الحالية ثمانية أبعاد مبوبة في مجموعتين.

⟸ كما أن اختيار الجامعة الجزائرية كمجتمع لدراسة من وجهة نظر الأساتذة، له أهمية في دراسة مستوى تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرها على تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة.

⟸ تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت على منهجية ***PLS-SEM*** باستخدام برنامج ***Smart PLS 4*** في دراسة الأثر بين جودة الحياة الوظيفية وخصائص المنظمة المتعلمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة.

خلاصة

بعد التطرق في هذا الفصل لدراسات السابقة فإننا نرى أن هذه الدراسات تناولت كل من المتغيرين على حدى وأن هناك أوجه تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كأداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة وطريقة تحليل النتائج والمنهج المتبع وغيرها من الأمور، حيث استفادت الطالبة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وفي اختيار بعض الاختبارات المناسبة لدراستنا، بالإضافة إلى مقارنة ومناقشة النتائج المتوصل إليها مع الدراسات السابقة، كما أن قيمة الأصالة العلمية تكمن في تسليط الضوء على جودة الحياة الوظيفية للأستاذ الجامعي الجزائري وأثرها في بناء خصائص المنظمة المتعلمة، ففي الحدود الزمنية والمكانية لنا لم نجد هناك دراسة محلية أو عربية تطرقت إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين مدعومة بدراسات تطبيقية.

ومما سبق يمكن القول بأن مساهمة الدراسة الحالية بصفة عامة هي التطرق إلى دراسة وتحليل مستوى جودة الحياة الوظيفية وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة من خلال دراسة ميدانية قمنا بها في جامعة زيان عاشور بالجلفة، وبتفصيل أكثر سوف نتناول في الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وسوف نحاول تقديم فيه شرح لمجريات الدراسة الميدانية والمنهجية المتعبة في تصميم الدراسة التطبيقية.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول من الدراسة إلى التعرف على اشكالية الدراسة والفرضيات التي يجب التحقق من صحتها والتطرق إلى أهمية وأهداف الدراسة والإلمام بالجوانب العامة لموضوعنا، وعرض مختلف وجهات النظر حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية بصفتها المتغير المستقل، إلى بناء خصائص المنظمة المتعلمة كمتغير تابع في الفصل الثاني من الدراسة، ومحاولتنا في الفصل الثالث مراجعة أهم الدراسات السابقة التي تناولت كلا المفهومين وتعقيب عليها.

ومن أجل تحقيق الأغراض السابقة للدراسة تم بناء الفصل الرابع والذي سنحاول تقديم فيه لمحة عامة عن جامعة زيان عاشور بالجلفة وفيه تم التطرق إلى نبذة تاريخية عن نشأة جامعة زيان عاشور بالجلفة بالإضافة إلى أهم الأرقام الإحصائية التي تخص جامعة الجلفة والتطرق إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتم التطرق فيه إلى منهجية تصميم الدراسة الميدانية وإلى شرح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وختمها باختبارات الصلاحية لأداة جمع البيانات من العينة المدروسة، وعرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وفق مبحثين كالآتي:

المبحث الاول: لمحة عامة عن جامعة زيان عاشور بالجلفة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

المبحث الأول: لمحة عن جامعة الشهيد زيان عاشور بالجلفة

تعد الجامعة مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي، وتمنح الشهادات الأكاديمية لخرجيها. وفيها استكمال آخر مرحلة في العملية التعليمة من مرحلة الابتدائي، فالمتوسط، إلى الثانوي، وصولا إلى مرحلة التعليم العالي بالجامعة لتتويج بشهادة تمنح صاحبها فرصة الولوج لعالم الشغل، ومصطلح الجامعة مشتق من كلمة الجمع والاجتماع، وفيها يجتمع الناس للعلم والمعرفة، وبالتالي ينبغي أن تتوفر في بيئة الجامعة كل العوامل التي تساعد على إكمال العملية التعليمية للطالب بجودة عالية، وهذا لا يتم إلا بهيئة تدريس ذات كفاءة عالية تتمتع بكل مقومات الجودة في بيئة العمل، ومن هنا تنطلق دراستنا بجامعة زيان عاشور بالجلفة ومحاولة الاجابة على الإشكالية التي تتمحور حول قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة لهيئة التدريس وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: تعريف لجامعة زيان عاشور بالجلفة

أولا: نبذة تاريخية عن نشأة جامعة زيان عاشور بالجلفة

تعد جامعة زيان عاشور الجلفة قطبا علميا بقرار من الرئيس السابق السيد عبد العزيز بوتفليقة رحمه الله، حيث تمت ترقية الجامعة من مركز جامعي إلى جامعة في **2008/10/13** وتسمى جامعة زيان عاشور نسبة إلى شهيد بالمنطقة وقائد إبان الثورة التحريرية، وتعددت تطور مراحل ترقية الجامعة على مر السنوات كالآتي (الموقع الالكتروني لجامعة زيان عاشور الجلفة، 2022):

- حيث تم افتتاح المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك سنة **1990**.
- ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم **197- 2000** المؤرخ في **2000/07/25** المتعلق بإنشاء المركز الجامعي بالجلفة سنة **2000**.
- ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم **09-09** المؤرخ في **2009/01/04** المتعلق بإنشاء جامعة الجلفة، ترتب عن صدور المرسوم التنفيذي المشار إليه أعلاه، إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مّشكلة من سبع كليات ومعهد على التوالي:

⇐ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

⇐ كلية العلوم والتكنولوجيا.

⇐ كلية الآداب اللغات والفنون.

⇐ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

⇐ كلية علوم الطبيعة والحياة.

⇐ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

⇐ كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي.

⇐ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

ثانيا: مهام جامعة زيان عاشور بالجلفة

تتمثل مهام الجامعة حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم **03-279** المؤرخ في **24** جمادى الثانية عام **1424** الموافق لـ **2003/08/23** المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم **06-343** مؤرخ في **04** رمضان عام **1427** الموافق لـ **2006/09/27** المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها فيما يأتي:

تتمثل مهامها الأساسية في مجال التكوين العالي، فيما يأتي (المرسوم التنفيذي رقم 06-343):

- تكوين الإطارات الضرورية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معجم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية، الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: إحصائيات حول جامعة زيان عاشور بالجلفة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من الإحصائيات حول عدد الطلبة والأساتذة بجامعة زيان عاشور بالجلفة، الهياكل البيداغوجية، ومخابر البحث العلمي والمجلات العلمية، وكذا مشاريع البحث التكويني، بالإضافة إلى مراكز وحدات البحث العلمي واتفاقيات التعاون (الداخلي والخارجي).

أولا: إحصائيات حول عدد الطلبة والأساتذة الجامعة

1. إحصائيات عدد الطلبة

يقدر العدد الإجمالي للطلبة المسجلين بجامعة زيان عاشور الجلفة بـ (**34032**) للموسم الجامعي، **2022/2021** موزعين على (**07**) كليات ومعهد، وفي الجدول الآتي يوضح سير تطور تعداد الطلبة للسنوات لخمسة مواسم على التوالي (الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، 2022):

الجدول رقم (4-1): يمثل تطور تعداد الطلبة للسنوات الأخيرة

السنة	تعداد طلبة مرحلة الليسانس	تعداد طلبة مرحلة الماستر	المجموع
2018/2017	26331	11631	37962
2019/2018	25722	13140	38862

37967	14154	23813	2020/2019
38182	17259	20923	2021/2020
34032	13674	20358	2022/2021

المصدر: الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، متاح على الرابط الآتي: http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=63

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن خلال الخمس المواسم الجامعية الماضية وجود تناقص في الطلبة مرحلة الليسانس عكس مرحلة الماستر التي شهدت أربع مواسم لزيادة الطلبة ما عدا الموسم الأخير شهد تناقص، بينما في مجموع المرحلتين فقد حصل تذبذب طفيف في تعداد الطلبة، كما هو في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-1): يوضح توزيع تعداد الطلبة خلال المواسم الخمسة الماضية

المصدر: الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، متاح على الرابط الآتي: http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=63

2. إحصائيات عدد الأساتذة

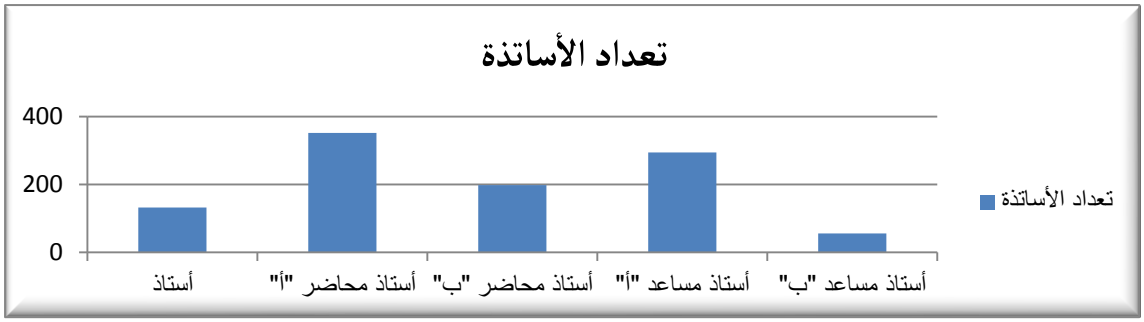
يقوم طاقم إداري هام يقدر بـ (**594**) موظف، وموظف (**272**) متعاقد، بتسيير العمل الإداري وكذلك يقوم بتأطير الطلبة (**1032**) أستاذ بموسم (**2022/2021**)، بمختلف رتبهم العلمية وهو عدد نسبي يتغير بتغير ترقية الأساتذة إلى رتب أعلى بالإضافة إلى عملية التوظيف، والجدول الآتي يوضح عدد الأساتذة بجامعة زيان عاشور بالجلفة:

الجدول رقم (4-2): يوضح عدد الأساتذة حسب رتبهم الوظيفية

الرتبة	تعداد الأساتذة
أستاذ	132
أستاذ محاضر "أ"	352
أستاذ محاضر "ب"	198
أستاذ مساعد "أ"	294
أستاذ مساعد "ب"	56

المصدر: من إعداد الطالبة حسب معطيات إدارة الموارد البشرية لجامعة زيان عاشور بالجلفة

الشكل رقم (4-2): يوضح توزيع عدد الأساتذة حسب رتبهم الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة حسب معطيات إدارة الموارد البشرية لجامعة زيان عاشور بالجلفة

3. الهياكل البيداغوجية

تعتبر الهياكل البيداغوجية من أهم العناصر الضرورية التي تقوم عليها أي مؤسسة تعليمية، وعددها يزيد وفقا لتعاظم أعداد الطلبة، وبصفة عامة تتوفر جامعة الجلفة على الهياكل البيداغوجية الآتية:

الجدول رقم (4-3): يمثل الهياكل البيداغوجية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

التعيين	العدد	القدرة الاستيعابية
قاعة محاضرات	10	1310
مدرجات	40	9240
قاعة دروس	265	11835
قاعة أعمال تطبيقية	10	800
مخابر	50	1840
مسمع	1	600
قاعة الرسم	4	200
ورشات	1	22
قاعة انترنت	23	460
مراكز حسابات	20	5135
مكتبة وقاعة مطالعة	50	6510
مكاتب للأساتذة	277	–
مكاتب ادارية	433	–
قاعة السحب	8	–
مخابر البحث	9	–
مراكز البحث	1	–
قاعة رياضية	3	90

المصدر: الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، متاح على الرابط الآتي: http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=63

ثانيا: مخابر البحث العلمي والمجلات العلمية

1. مخابر البحث العلمي

أما فيما يخص مخابر البحث العلمي، فتتوفر جامعة زيان عاشور الجلفة على خمسة عشر مخبر بحث علمي مقسمة على كليات الجامعة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-4): يوضح مخابر البحث العلمي بجامعة زيان عاشور

الكلية	المدير	المخبر	سنة الاعتماد
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أحمد ضيف	مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم ادارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة	2018
	نوي طه حسين	سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية بالجزائر	2013
العلوم الاجتماعية والانسانية	بن شريك عمر	استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر	2008
الحقوق والعلوم السياسية	معيزة عيسى	جمع دراسات وتحقيق مخطوطات المنطقة وغيرها	2011
	قيرع سليم	التنمية، الديمقراطية وحقوق الانسان في الجزائر	2011
	طيبي عيسى	إصلاح النظام الدستوري والحكم الراشد في الجزائر	2013
	سالمي عبد السلام	قانون البيئة	2012
الآداب واللغات والفنون	خويلد محمد	المصطلح و المخطوط و الأدب الجزائري المكتوب في الصحافة	2011
معهد التربية البدنية والرياضية	شاربي بلقاسم	مخبر الأنشطة البدنية و الرياضية في الجزائر	2013
علوم الطبيعة والحياة	حاكم أحسن	استكشاف و تثمين الأنظمة البيئة السهبية	2012
العلوم الدقيقة والإعلام الآلي	قديم أحمد	علوم و معلوماتية المواد	2011
	فوضيلي مختار	الكيمياء العضوية والمستخلصات الطبيعية	2008
العلوم والتكنولوجيا	لسبط يحي	التطوير في الميكانيك والمواد	2011
	لحسن متيش	مخبر نمذجة ومحاكاة وتحسين الأنظمة المركبة الحقيقية	2018
	حفيفة أحمد	الآلية التطبيقية والتشخيص الصناعي	2013

المصدر: الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، متاح على الرابط الآتي: http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=182

2. المجلات العلمية

تتوفر جامعة زيان عاشور بالجلفة على (37) مجلة علمية، موزعة على الكليات حسب أخر تحديث لسنة (2021/2020)، والمجلات موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-5): يوضح قائمة المجلات العلمية لجامعة زيان عاشور بالجلفة لسنة 2020/2021

الرقم	اسم المجلة	الجامعة	ISSN
01	مجلة التراث	U. DJELFA	2253-0339
02	مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية	U. DJELFA	1112-8240
03	مجلة مقاربات	U. DJELFA	2335-1756
04	مجلة البديل الاقتصادي	U. DJELFA	0870-2170
05	مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية	U. DJELFA	0525-2437
06	المـــداد	U. DJELFA	2335-1160
07	مجلة البحوث السياسية والإدارية	U. DJELFA	2335-1128
08	مجلة أنسنة للبحوث والدراسات	U. DJELFA	2170-0575
09	دراسات وأبحاث	U. DJELFA	9751-1112
10	مجلة آفاق للعلوم	U. DJELFA	2507-7228
11	مجلة المحترف	U. DJELFA	2352-989x
12	مجلة المنظومة الرياضية	U. DJELFA	5442- 2392
13	مجلة تاريخ العلوم	U. DJELFA	2352-9970
14	مجلة الخبير الدولية	U. DJELFA	2253-0991
15	مجلة العلوم القانونية والاجتماعية	U. DJELFA	2507-7333
16	مجلة تطوير العلوم الاجتماعية	U. DJELFA	1112-9212
17	مجلة الحقوق والعلوم الانسانية – العدد الاقتصادي –	U. DJELFA	2602-9725
18	مجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية	U. DJELFA	2571-9831
19	مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية	U. DJELFA	2507-7465
20	مجلة مسارات مغاربية	U. DJELFA	2572-0139
21	مجلة أبحاث	U. DJELFA	2170-0834
22	مجلة البحوث والدراسات التجارية	U. DJELFA	2572-0066
23	مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية	U. DJELFA	2588-1817
24	مجلة سيسيولوجيا	U. DJELFA	2602-5647
25	مجلة صوت القانون والسياسة	U. DJELFA	2572-0163

26	مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية	U. DJELFA	2602-7135
27	مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية	U. DJELFA	2602-6155
28	مجلة قضايا معرفية	U. DJELFA	2602-7542
29	مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد	U. DJELFA	2676-184X
30	مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة	U. DJELFA	2602-5671
31	مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة	U. DJELFA	2602-7860
32	مجلة حقول معرفية	U. DJELFA	2716-7666
33	مجلة المسار الرياضي	U. DJELFA	2602-7011
34	مجلة البناء الاقتصادي	U. DJELFA	2661-7188
35	الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية	U. DJELFA	2602-6198
36	*International Journal of Advanced Electrical Engineering*	U. DJELFA	2335-1209
37	*Revue Cahiers Economiques*	U. DJELFA	2170-1040

المصدر: الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، متاح على الرابط الآتي: http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=176

3. مراكز ووحدات البحث العلمي ويتكون من:

- وحدة البحث في الفلاحة الرعوية، وحدة التحليل الفيز وكيميائية/ وحدة الحساب المكثف ***HPC***.

اتفاقيات التعاون: في إطار التبادل المعرفي قامت الجامعة بإجراءات الشراكة والتعاون وطنيا ودوليا وتنقسم إلى:

– **اتفاقيات التعاون الوطني**: الوكالة الموضوعاتية للبحث في العلوم والتكنولوجيا ***ATRST***

الشريك الاقتصادي الاجتماعي لمشروع *COFFEE*: ويشتمل على:

- اتصالات الجزائر، شركة جيزي للاتصالات.
- مديرية البيئة لولاية الجلفة ***OPGI***بالجلفة.
- مكتب الدراسات والأبحاث، المسيلة ***Ex-SECAUD*** .
- المخبر الوطني للإسكان والبناء ***INHC*** .
- مخبر الأشغال العمومية.

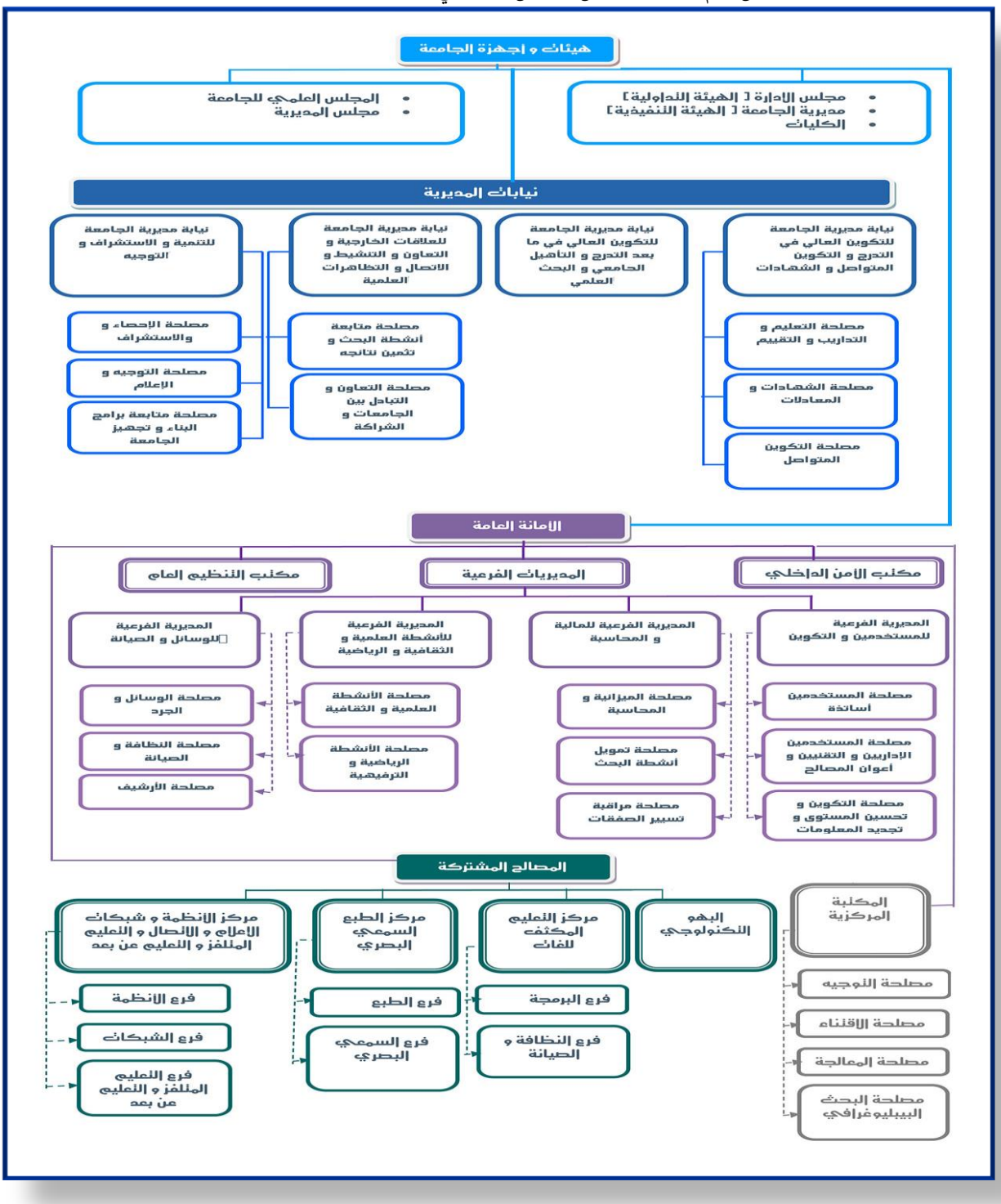
– **اتفاقيات التعاون الخارجي**: وتتمثل في:

- الجامعة التقنية لصوفيا، دولة بلغاريا.
- جامعة ***GDANSK*** للتقنية، جمهورية بولندا.
- جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المملكة المغربية.
- جامعة اسطنبول، دولة تركيا.
- مشروع ***COFFEE*** في إطار البرنامج الأورو متوسطي ***Erasmus+***.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور بالجلفة

لكل منظمة هيكل تنظيمي يميزها عن باقي المنظمات الأخرى، وحتى الجامعات هي عبارة عن كيانات تنظيمية يوجد لديها هيكل تنظيمي ينظم سيرورة العمل والمستويات الإدارية، وكذا السلم التدرجي للوظائف الموجودة بها، ويمكن تمييز الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور الجلفة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-3): يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور بالجلفة



المصدر: الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، متاح على الرابط الآتي: http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=43

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن الجامعة تسير بهيكل إداري متكون من (عبد الدائم، 2022، صفحة 160):

أولا: أجهزة الجامعة ونيابات المديرية

1. أجهزة الجامعة

أ. المجلس العلمي للجامعة

يترأسه رئيس الجامعة، وهو يتألف من نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء المجالس العلمية للكليات، والأعضاء المنتخبين من طرف الكليات والأساتذة.

يقدم المجلس العلمي للجامعة آراء وتوصيات بخصوص:

- المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتدريب والبحوث الجامعية.
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات، المعاهد، الأقسام، الملحقات، وحدات البحث العلمي ومخابر البحث.
- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطنية والدولية.
- حصيلة التكوين والبحث العلمي في الجامعة.
- برامج تعاون الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- برامج الأحداث العلمية الجامعية.
- تدابير لاستغلال نتائج الأبحاث.
- ميزانيات ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.

ويقترح توجيهات لسياسات البحوث والمؤلفات العلمية والتقنية للجامعة. كما يعطي المجلس رأيه حول كل المسائل ذات البعد البيداغوجي والعلمي والتي تسند إليه من قبل رئيسه. ويقوم رئيس الجامعة بإبلاغ مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات الصادرة عن المجلس العلمي للجامعة. ويعقد المجلس العلمي للجامعة اجتماعيين خلال السنة في دورات عادية. وقد يجتمع المجلس في دورة غير عادية، بناء على استدعاء إما من الوزير المكلف بالتعليم العالي، أو رئيس المجلس، أو على طلب من ثلثي أعضاء المجلس.

ب. مجلس إدارة الجامعة

نصت مواد نص المرسوم التنفيذي رقم **03-279** المؤرخ في (**2003/08/23**) من نظام مهام مجلس إدارة الجامعة على الآتي: مع التقيد بما يقضي به هذا النظام وغيره من الأنظمة، وما تقضي به قرارات مجلس التعليم العالي يتولى مجلس الجامعة تصريف الشؤون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للجامعة، ويقوم المجلس بدراسة وتقديم التدابير التي تساعد على تحسين أداء الجامعة والعمل على بلوغ الأهداف.

يتداول المجلس حول:

- مخططات التنمية في الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- مقترحات لبرمجة عمليات التكوين والبحث.
- الحصيلة السنوية حول التكوين والبحث في الجامعة.
- مشاريع الميزانية والحسابات الجامعية.
- مشاريع خطط تسيير الموارد البشرية الجامعية.
- تقديرات الموارد الذاتية في الجامعة وطرائق استخدامها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.
- اتفاقات شراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- القانون الداخلي للجامعة.
- التقرير السنوي حول نشاطات الجامعة المقدم من رئيس الجامعة. ويتم تعيين أعضاء المجلس عن طريق اقتراحات مسؤوليهم الذين يقومون باختيارهم من بين الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسات والإدارات العمومية.

2. نيابات المديرية

أ. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

ومن مهامها (الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، 2022):

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب التي تنظمها الجامعة.
- لسهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

ومن أهم مصالحها:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.
- مصلحة التكوين المتواصل.

ب. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي:

ومن مهامها (الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، 2022):

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

ومن أهم مصالحها:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي.

ت. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

ومن مهامها (الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، 2022):

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

ومن أهم مصالحها:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ث. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

ومن مهامها (الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، 2022):

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

من أهم مصالحها:

- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

ثانيا: الأمانة العامة والمصالح المشتركة والمكتبة المركزية

1. الأمانة العامة:

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي (قرار وزاري مشترك):

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

أ. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

تتكفل بما يأتي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى
- مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين و
- أعوان المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
- تنسيق وإعداد مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية: مصلحة مستخدمي الأساتذة/ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح/ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

ب. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تتكفل بما يأتي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- تحسين محاسبة الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية: مصلحة الميزانية والمحاسبة/ مصلحة تمويل أنشطة البحث/ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ت. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:

تتكفل بما يأتي (قرار وزاري مشترك):

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانته.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية: مصلحة الوسائل والجرد/ مصلحة النظافة والصيانة/ مصلحة الأرشيف.

ث. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

تتكفل بما يأتي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية على: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية/ مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

2. المصالح المشتركة

أ. مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال التعليم المتلفز والتعليم عن بعد

أنشأ مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد رسميا سنة **2009** بحسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في **8** رجب **1425** الموافق لـ **2004/08/25** يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، والمركز عبارة عن مصلحة مشتركة تابعة مباشرة لرئاسة الجامعة.

يتكفل مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي (دليل المركز):

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
- الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية: فرع الأنظمة/ فرع الشبكات/ فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

- **فرع الأنظمة**

تتركز مهام هذا الفرع بصفة عامة على تثبيت وإدارة خوادم الشبكة الداخلية للجامعة وكذا تصميم وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالتسيير البيداغوجي. يضمن الفرع الخدمات الآتية:

- السير الجيد لحضيرة الإعلام الآلي الخاصة بالجامعة.
- الدعم التقني ومتابعة للحلول التقنية لمختلف المشاكل المتعلقة بالأنظمة والتطبيقات المعلوماتية.
- تطوير تطبيقات الإعلام الآلي (البيداغوجيا، الإدارة، التسيير، المكتبة).....،.
- التطوير والتحديث المتواصل للبوابة الالكترونية للجامعة.
- تثبيت وإدارة حلول الحماية ومضادات الفيروسات.
- تثبيت وإدارة مختلف الخدمات الخاصة بالشبكة الداخلية ***(FTP-MAIL-WEB-DNS).***

يوفر الفرع الخدمات الآتية:

- **الموقع الإلكتروني للجامعة *(web hosting)***

- الاستضافة التقنية للموقع عن طريق خوادم عالية المستوى على أنظمة مفتوحة المصدر.
- تأمين السرفر من الهجمات السيبرانية التي تستهدفه بصورة دورية.
- النسخ الاحتياطي والصيانة الدورية للخادم.
- تسليم استضافات فرعية لمواقع: الكليات، المعاهد، مخابر البحث، الندوات والتظاهرات العلمية.

- **البريد الإلكتروني المهني**

الاستضافة التقنية للبريد في خادم عالي المستوى باستخدام حلول مفتوحة المصدر ***(ZIMBRA)*** تأمين السرفر من الهجمات السيبرانية التي تستهدف السرفر بصورة دورية، النسخ الاحتياطي والصيانة الدورية للخادم.

- **خدمات الكترونية متخصصة: *(services hosting)***

في إطار عملية الانتقال الرقمي يوفر الفرع الإمكانية لاستضافة مختلف الخدمات الرقمية المطورة من طرف مهندسي وتقنيي الجامعة.

- **فرع الشبكات**

بصفة عامة فإن مهامها تتمثل في:(استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها). ويدخل تحت ذلك:

- ربط الهياكل البيداغوجية ببعضها عن طريق شبكة الانترانت لتمكن الأسرة الجامعية من الاستفادة من نظام معلوماتي متكامل.

- تشغيل، إدارة وتنظيم البنية التحتية للشبكة، مع ضمان امن نظم وشبكات المعلومات، وتطوير مختلف الاستراتيجيات الأمنية.
- ضمان تطوير وتنمية الشبكة الداخلية السلكية واللاسلكية بطريقة متناسقة مع الشبكة الحالية.
- تقديم المساعدة التقنية في حالة المشاكل التي تؤدي إلى توقف الربط بالشبكة وإعادة ضبط موارد الشبكة.
- توفير بنية تحتية شبكية لمختلف تطبيقات الإعلام الآلي سواء للتسيير أو البيداغوجيا كالتسجيلات الجامعية عن طريق شبكة الانترنت.
- ربط الشبكة الداخلية للجامعة بالشبكة الجزائرية للبحث ***ARN***، والتي ترتبط بالشبكة الأوروبية ***GEANT.***
- السهر على احترام ميثاق الاستعمال السليم لشبكة الجزائرية للبحث.
- بالإضافة إلى استغلال خدمة الانترنت المحلية في مختلف هياكل جامعتنا، يتيح فرع الشبكات خدمة البريد
- الالكتروني وذلك بفتح بريد الكتروني مخصص لكل من الأساتذة، الإداريين، رؤساء المصالح، طلبة الأقسام النهائية وما بعد التدرج من الشكل: ***(Prenom-nom@univ-djelfa.dz).***

- **فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد**

لمواجهة نقص التأطير البيداغوجي من جهة وكذلك لتحسين وتطوير نوعية التكوين تماشيا مع متطلبات ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد، والذي تعتبر امعة الجلفة جزءا منه. ويحتوي فرع التعليم عن بعد على قاعتين مجهزتين وفق المعايير. هذا لاستقبال المتعاملين في مجال التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وهي:

– **قاعة التعليم عن بعد:** عبارة عن قاعة تقنية مزودة بأجهزة حاسوب وتطبيقات معلوماتية وهذا لدعم المتدخلين (المتعاملين) في مجال التعليم عن بعد وذلك لمساعدتهم في إنشاء سيناريوهات للدروس على حسب النموذج البيداغوجي المناسب.

– **قاعة المحاضرات عن بعد:** لحل مشكلة نقص التأطير النوعي في بعض مجالات التكوين وكذا لتسهيل المهام على الأساتذة الزائرين وللتقليل من تنقلاتهم المستمرة نحو الجامعة. فرع التعليم عن بعد مزود بأجهزة تقنية للتواصل بواسطة المحاضرات المرئية عن بعد مع المؤسسات الجامعية الوطنية والدولية. وهناك بعض الأدلة العملية لاستخدام منصة التعليم عن بعد تمثلت في:

- دليل استخدام المنصة لإدراج الدرس.
- دليل استخدام منصة الجامعة لإدراج الدرس.
- دليل هيكلة المقرر الدراسي منصة موودل جامعة الجلفة.

ب. مركز الطبع والسمعي البصري:

يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية
- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

ويشمل الفرعين الآتيين: فرع الطبع/ فرع السمعي البصري.

ت. مركز التعليم المكثف للغات:

يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي:

- ضمان الدعم التقني للدروس المهنية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات.
- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.

ويشمل الفرعين الآتيين: فرع البرمجة/ فرع النظافة والصيانة.

ث. البهو التكنولوجي:

يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي:

- ضمان الدعم التقني للكليات أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية.
- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

3. المكتبة المركزية:

تتكفل المكتبة المركزية للجامعة بالمهام الآتية (الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة، 2022):

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقية الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية. وتشمل المصالح الآتية:
- مصلحة الاقتناء
- مصلحة المعالجة
- مصلحة البحث الببليوغرافي
- مصلحة التوجيه.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى المنهجية المتبعة في الدراسة من حيث الأسلوب ومجتمع الدراسة، وتحديد نوع العينة وطريقة سحبها وكذلك أنموذج الدراسة، بالإضافة إلى مراحل تطور بناء أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، كما سنوضح طريقة استخدام أهم الأساليب في اختبارات الاحصائية المستخدمة وكيفية استنباط النتائج وتفسيرها في الدراسة الميدانية، وفي الأخير سنعرض متغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية تصميم الدراسة الميدانية

أولا: منهج الدراسة

المقصود بالمنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة (درويش، صفحة 238). وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض الدراسة، لأنه يعتمد على دراسة الأوضاع كما هي على الأرض الواقع ويعبر عنه كما وكيفا (عبيدات و وآخرون، 1999، صفحة 46).

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة باستخدام **المنهج الوصفي**: "وهو المنهج الذي يسمح لنا بإعطاء وصف دقيق ومفصل عن ظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها" (فتحي، 2014، صفحة 25)، وتم ذلك في الفصل الثاني بالاعتماد على المصادر والمراجع المختلفة كالكتب، المقالات، والأطروحات التي تناولت كل من مفهوم جودة الحياة الوظيفية وخصائص المنظمة المتعلمة، وكذلك تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع في الفصل الثالث.

إضافة إلى ذلك تم استخدام **أسلوب دراسة الحالة** في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري على دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بهدف قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأساتذة.

ثانيا: أنموذج الدراسة:

لتحقيق الهدف من هذه الدراسة قمنا بتصميم وتطوير أنموذج خاص بهذه الدراسة اعتمادا على الدراسات السابقة من أجل دراسة الأثر بين المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية والمتغير التابع خصائص المنظمة المتعلمة.

1. جودة الحياة الوظيفية:

تعددت أبعاد جودة الحياة الوظيفية بتعدد آراء الباحثين في هذا المجال، على مدار خمسين سنة، منذ ظهورها كمفهوم، وبناء على الدراسات السابقة تم جمع في هذا الجدول عينة لأهم آراء الباحثين المختلفة حسب تسلسل الزمني لظهورها قصد الإلمام بالأبعاد الأكثر تداولا من أجل بناء أنموذج متكامل لجودة الحياة الوظيفية كالآتي:

الجدول رقم(4–6): أبعاد جودة الحياة الوظيفية وفق الدراسات السابقة

الباحث	العوامل المرتبطة ببيئة العمل الوظيفية والتنظيمية							العوامل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية							
	السلوك القيادي والإشرافي	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستقرار والأمن الوظيفي	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	الالتزام التنظيمي	تقليل ضغوط العمل	تصميم الوظيفية	التدريب وتنمية القدرات	علاقات العمل	نظام لأجور والمكافآت	التوازن بين الحياة والعمل	الصحة والسلامة المهنية	العدالة التنظيمية	ظروف العمل المادية/ المعنوية	التكامل الاجتماعي
(Walton, 1980)	.		×	×				×	×	×	×	×			×
(Cascio, 1998, p. 24)		×	×	×			×			×		×			
(جاد الرب، 2008)		×	×	×			×			×	×	×	×		
(Normala, 2010)	×	×		×					×	×				×	
(Manaois, 2014)				×					×	×	×	×			×
(ماضي، 2014)	×	×	×	×	×			×	×	×	×	×			
(الشنطي، 2016)	×	×	×		×				×	×	×			×	
(البربري، 2016)		×	×	×					×	×	×				
(حمامة و الشايب، 2017)		×	×	×	×					×	×	×			
(Afroz, 2017)	×	×	×	×				×		×	×	×			×
(أبو شمالة، 2018)			×	×			×			×		×		×	
(Leitão, 2019)	×							×	×		×	×			
(Meltem & al et, 2020)	×	×		×		×						×			
(خان و جغبلو، 2020)			×	×			×			×	×	×			×
(بوخدوني، 2022)			×	×				×	×	×				×	
المجموع	6	9	11	13	3	1	4	5	8	13	10	11	1	4	4
النسبة المئوية	40	60	73.33	86.66	20	6.66	26.66	33.33	53.33	86.66	66.66	73.33	6.66	26.66	26.66

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة

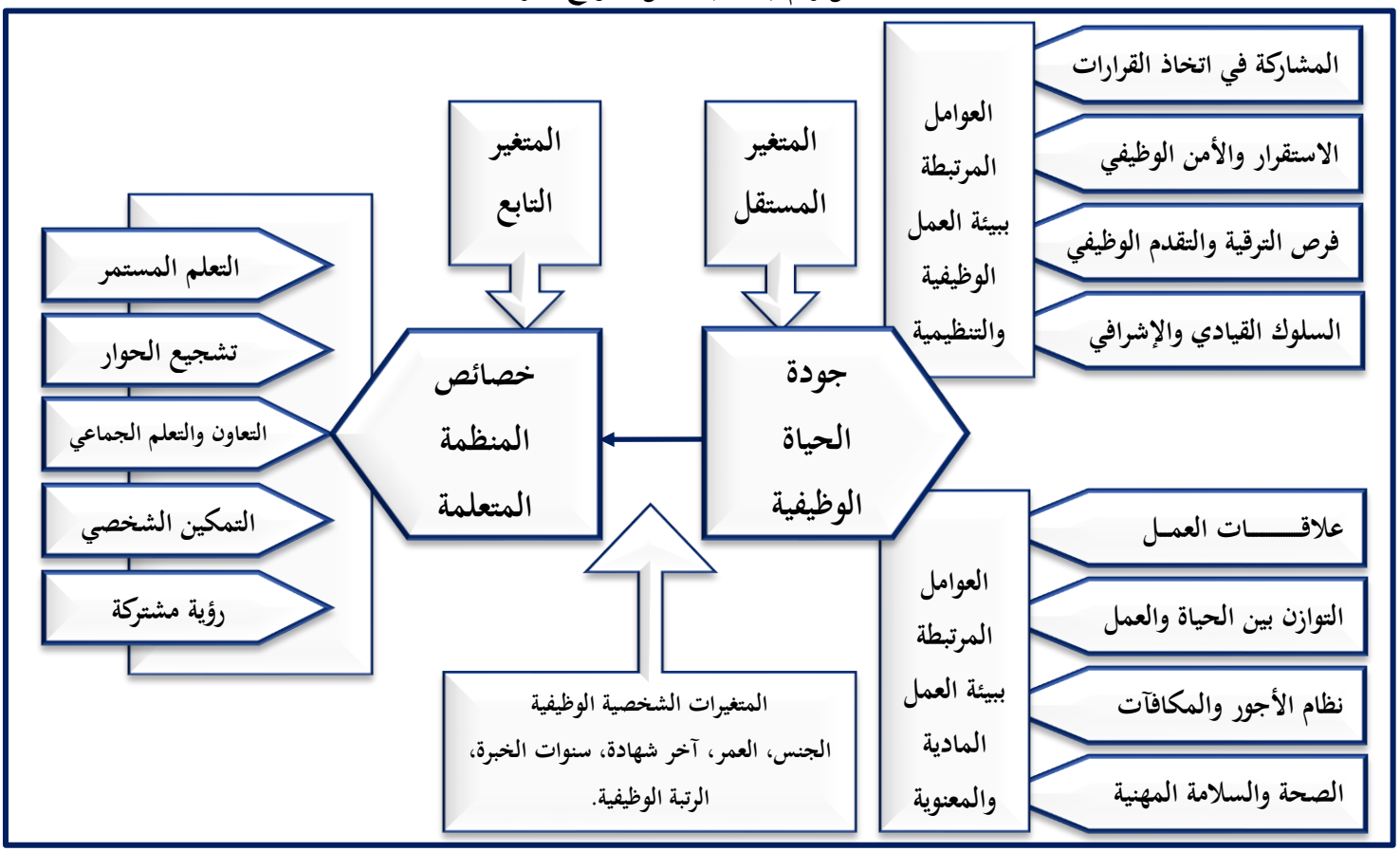
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك اتفاق بين الكثير من الباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ولأغراض دراستنا قمنا باختيار ثمانية أبعاد فاقت نسبتها (40%)، حيث جاء بعدي نظام لأجور والمكافآت، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي بنسبة (86.66%). يليها بعدي الصحة والسلامة، والاستقرار والأمن الوظيفي بنسبة (73.33%). ثم بعد التوازن بين الحياة والعمل بنسبة (66.66%). ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة (60%). ثم بعد علاقات العمل بنسبة (53.33%). وأخيرا بعد السلوك القيادي والإشرافي بنسبة (40%).

2. المنظمة المتعلمة

تم اختيار مقياس الدراسة بالاستعانة بأبعاد نموذج (***Senge peter, 1990***)، والمتمثلة في خمسة أبعاد على النحو الأتي: (نظم التفكير، النماذج العقلية، التعلم الجماعي، التمكين الشخصي، ورؤية المشتركة)، ومقياس نموذج ***(Marsick & Watkins, 1993)***. والمتمثلة في سبعة أبعاد على النحو الأتي: (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية)، ومحاولة الدمج بين المقياسين وذلك من أجل إسقاطه على طبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

ومنه تتشكل دراستنا بناء على دراسة الأثر بين المتغيرين (الأول مستقل، والثاني تابع). حيث أن المتغير المستقل المتمثل في **جودة الحياة الوظيفية** بأبعادها المتمثلة في: (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية)، أما المتغير التابع فهو **المنظمة المتعلمة** بأبعادها الخمسة والمتمثلة في: (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التعاون والتعلم الجماعي، التمكين الشخصي، ورؤية المشتركة)، وقد تم تصميم هذا الأنموذج بناء على ما جاء في المراجعات الأدبية كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-4): يمثل أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، والذي يتكون من مفردات الظاهرة المراد دراستها (درويش، صفحة 238)،

ويعرف (**أنجرس، 2006، صفحة 298**) مجتمع البحث على أنه: "عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزيها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث والتقصي".

وللقيام بالدراسة الميدانية قمنا باختيار جامعة زيان عاشور بالجلفة كمجتمع للدراسة والتي تتكون من سبع كليات ومعهد، ولقد تم اختبار الهيئة التدريسية للجامعة مجتمعا للدراسة، حيث يقدر عدد أساتذتها حوالي (**1032**) أستاذا بمختلف رتبهم الوظيفية، والجدول الآتي يوضح تقسيم عدد الأساتذة على اختلاف الرتب والكليات المنتمون لها:

الجدول رقم (4-7): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب رتبهم والكليات التابعين لها

الكلية	أستاذ	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ مساعد	مجموع
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية	28	77	34	33	172
كلية العلوم والتكنولوجيا	10	47	36	67	160
كلية الآداب واللغات والفنون	21	43	26	57	147
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	17	78	19	27	141
كلية العلوم الطبيعية والحياة	13	23	31	71	138
كلية الحقوق والعلوم السياسية	18	44	20	33	115
كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي	09	18	27	57	111
معهد علوم وتقنيات النشاطات والبدنية والرياضية	16	22	05	05	48
مجموع	132	352	198	350	1032

المصدر: من إعداد الطالبة حسب معطيات إدارة الموارد البشرية لجامعة زيان عاشور بالجلفة

2. عينة الدراسة: يعرف (**القحطاني و وآخرون، 2000، صفحة 269**) العينة بأنها مجموعة من الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثيله في الدراسة. وانطلاقا من هذا التعريف يمكن القول أن العينة هي ذلك الجزء من المجتمع الذي يدرس ويتم اختياره وفق طريقة معينة تخدم البحث، و من ثم تعمم النتائج على مجتمع الدراسة.

أما عن تقدير حجم العينة حسب (**قدي، 2009، صفحة 93**) فهو يعتمد على حجم المجتمع حيث:

- في حالة المجتمع يقل أو يساوي (**100**) فالعينة الدنيا هي نصف العدد أي (**50%**).

- في حالة المجتمع الذي يتراوح بين (**100**) و(**9000**) الأفضل الأخذ (**10%**) من مجتمع الدراسة.
- في حالة المجتمع يتكون من عشرات الآلاف تكفي له عينة بحجم (**01%**).
- ولتمثيل المجتمع الخاص بدراستنا يكفي أن نحدد حجم العينة بما يقارب (**10%**) من مجتمع الدراسة.

وقد اقترح ***(Roscoe, 1975)*** القواعد البديهية التالية لتحديد حجم العينة (سيكاران، 2006، الصفحات 388-389):

- أحجام العينة من (**30**) وأقل من (**500**) مناسبة لكثير من البحوث.
- عند تقسيم العينات إلى أجزاء من العينات (ذكو/ إناث، طلاب، وغيره). من الضروري أن يكون الحد الأدنى لحجم العينة لكل فئة (**30**) وحدة.
- في بحوث المتغيرات المتعددة (بما في ذلك تحليل الانحدار المتعدد). يجب أن يكون حجم العينة عدة أضعاف (يفضل **10** أضعاف أو أكثر) عدد المتغيرات في الدراسة.
- لبحوث التجارب البسيطة التي تتمتع بتحكم كبير الأزواج المتكافئة وغير ذلك) يمكن تحقيق النجاح في البحث بعينة صغيرة يتراوح حجمها بين (**10**) و(**20**) مفردة.

وتتعدد أنواع العينات المستخدمة في الدراسات والبحوث ويتم اختيار نوعها وفقا لطبيعة أهداف موضوع الدراسة التي يسعى إلى تحقيقها الباحث، وكذا حسب طبيعة المجتمع المدروس، لهذا كانت العينة الطبقية نظرا لطبيعة مجتمع الدراسة المقسم إلى سبع طبقات بينها تفاوت في عدد أفراد كل طبقة، ففي هذا النوع من العينات يقوم الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات، ثم يختار عددا من الأفراد من كل فئة بما يتناسب وحجم الفئة من مجتمع الدراسة (صابر و خفاجة، 2002، صفحة 53). ولهذا قامت الطالبة بتوزيع الاستبانة على عينة من أفراد مجتمع الدراسة على اختلاف رتبهم الوظيفية بطريقة العينة الطبقية العشوائية حيث قسم مجتمع الدراسة إلى (**7**) طبقات تمثلت في كليات جامعة زيان عاشور وتم استرجاع (**280**) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة (**27.13%**) من المجتمع الكلي، وبالاعتماد على جدول العينات لـ ***(Sekaran & Bougie, 2016, pp. 263-164)***، فإن المجتمع الذي يكون ما بين (**1000–1100**) مفردة فإن حجم العينة المناسب سوف يكون ما بين (**278–285**) مفردة، وبالتالي فإن حجم عينة دراستنا حجم جيد لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة وتعميم نتائجها وفي الجدول الآتي نوضح حجم العينة لكل طبقة من المجتمع وعدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للدراسة.

الجدول رقم(4-8): يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة حسب طبقات المجتمع المدروس

الكلية	المجتمع	حجم العينة	الاستبانات المسترجعة والصالحة للدراسة	نسبة التمثيل
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية	172	46	28	16.27%
كلية العلوم والتكنولوجيا	160	43	48	30%
كلية الآداب واللغات والفنون	147	40	42	28.57%

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	141	38	50	35.46%
كلية العلوم الطبيعية والحياة	138	37	28	20.28%
كلية الحقوق والعلوم السياسية	115	31	42	36.52%
كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي	111	30	32	28.82%
معهد علوم وتقنيات النشاطات والبدنية والرياضية	48	13	10	20.83
المجموع	1032	278	280	%27.13

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على البيانات المسترجعة

ومن خلال الجدول علاه يتضح لنا أن عينة المجتمع شملت على كل كليات جامعة زيان عاشور بالجلفة وكان أكثر التخصصات تمثيلا للمجتمع في الدراسة والتي تجاوبت معنا في الإجابة على الاستبانة هي كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة تمثيل (**36.52%**) من أساتذة الكلية، تليها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بنسبة تمثيل (**35.46%**) من أساتذة الكلية، ثم تليها كلية العلوم والتكنولوجيا بنسبة تمثيل (**30%**) من أساتذة الكلية، ثم كلية الآداب واللغات والفنون بنسبة تمثيل (**28.75%**) من أساتذة الكلية.

رابعا: مراحل تطور بناء أداة الدراسة

1. بناء أداة الدراسة

لقد استخدمنا الاستبانة في الدراسة كونها أداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي، وقد صممت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة متغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى تعكس واقع المشكلة المدروسة، ولقد اعتمدنا في بناء أداة الدراسة الاستبانة على ما يأتي (هزرشي، 2016، صفحة 213):

- الدراسات السابقة والرسائل الجامعية في نفس المجال والتي تناولت دراسات مشابهة لهذه الدراسة.
- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من المشكلة.
- المشرف العلمي الذي عرضت عليه الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من أراءهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عباراته بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

2. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

ويقصد بصدق الأداة أن استمارة الدراسة صالحة للقياس أم لا، وأنها تشتمل على كل العناصر والأبعاد التي تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى وضوح وبساطة فقرات ومفردات الفقرات، ذلك تكون الاستبانة مفهومة وسهلة وبسيطة بالنسبة للمبحوثين، ويسهل عليهم الإجابة على كافة الأسئلة بدون تأويل أو تحيز، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بدراسة الصدق الظاهري من خلال عرضها على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، من أجل ضرورة إعطائنا الاقتراحات وتعديلات، وذلك عن طريق حذف أو تعديل فقرات الاستبانة وتحديد ما هو ملائم وغير ملائم للدراسة.

للتأكد من مصداقية الاستبانة تم طرحها على العديد من المحكمين، حيث تم الاستعانة بعدة محكمين من خارج جامعتنا وكان عدد الردود (2) فقط. بالإضافة إلى المحكمين السابقين تم طرح الاستبانة على محكمين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، بجامعة زيان عاشور بالجلفة وتم تلقي (7) ردود.

لقد تم إرسال الاستبانة للتحكيم ابتداء من يوم: **2022/02/14** إلى غاية **2022/05/20**، وبعد استرجاع ردود المحكمين والذين بلغ عددهم (9) ردود، تم دراسة وتحليل آرائهم، ودراسة ملاحظاتهم، والتي كانت في الغالب تحتوي على نفس الملاحظات والتي يمكن إدراجها في النقاط الآتية:

- وكانت أغلب ردود المحكمين إيجابية، بحيث اتفق أغلب المحكمين على صلاحية الاستبانة.
- أغلب ملاحظات المحكمين كانت تدور على ضرورة تبسيط فقرات الاستبانة وصياغتها بأبسط صورة ممكنة.
- ضرورة تقليل عدد الفقرات إلى أقل عدد ممكن.

3. الاستبانة في شكلها النهائي:

انطلاقا من ملاحظات وآراء المحكمين قمنا ببناء الاستبانة الجديدة في الشكل النهائي والتي تم إجراء تعديلات عليها بحيث أصبحت تشتمل على (52) سؤالا لدراسة المشكلة بالإضافة إلى خمسة أسئلة للخصائص الشخصية والوظيفية، وقمنا بتقسيمها بشكل الآتي:

- **الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:**

خصص هذا الجزء للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الدراسة، وفي هذا الجزء تم طرح خمسة أسئلة وهي كالآتي: الجنس، العمر، أخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية.

- **الجزء الثاني: المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية:**

وقد اشتمل على أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي كانت عبارة عن ثمان أبعاد وتم تقسيم فقراتها كما يلي:

الجدول رقم (4-9): يوضح توزيع الفقرات على متغير قياس عوامل جودة الحياة الوظيفية

أبعاد جودة الحياة الوظيفية		فقرات
العوامل المرتبطة ببيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	خصصنا له الفقرات من (1 إلى 4)
	الاستقرار والأمن الوظيفي	خصصنا له الفقرات من (5 إلى 8)
	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	خصصنا له الفقرات من (9 إلى 12)
	السلوك القيادي والإشرافي	خصصنا له الفقرات من (13 إلى 16)
العوامل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية	علاقات العمل	خصصنا له الفقرات من (17 إلى 20)
	التوازن بين الحياة والعمل	خصصنا له الفقرات من (21 إلى 24)
	نظام الأجور والمكافآت	خصصنا له الفقرات من (25 إلى 28)
	الصحة والسلامة المهنية	خصصنا له الفقرات من (29 إلى 32)

المصدر: من إعداد الطالبة

– **الجزء الثالث: المتغير التابع المنظمة المتعلمة:**

وقد اشتمل على أبعاد المنظمة المتعلمة والتي كانت عبارة عن خمس متغيرات وتم تقسيم فقراتها كما يلي:

الجدول رقم (4–10): يوضح توزيع الفقرات على متغير قياس خصائص المنظمة المتعلمة

أبعاد المنظمة المتعلمة	فقرات
التعلم المستمر	خصصنا له الفقرات من (33 إلى 36)
تشجيع الحوار	خصصنا له الفقرات من (37 إلى 40)
التعاون والتعلم الجماعي (تعلم الفريق)	خصصنا له الفقرات من (41 إلى 44)
التمكين الشخصي	خصصنا له الفقرات من (45 إلى 48)
رؤية المشتركة	خصصنا له الفقرات من (49 إلى 52)

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

أولا: التعريف بالبرنامج الإحصائي *SPSS V. 26*

إن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ***(Statistical Package for the Social Science)*** هو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانية، وحساب مقاييس النزعة المركزية، والتشتت، ومعامل الارتباط، ومعادلات الانحدار، واختبارات الفروق الإحصائية، هذا بالإضافة إلى التحليلات الإحصائية المتقدمة، ويتم تشغيل هذا النظام من خلال ***Windows*** (العتوم، 2008، صفحة 67).

ثانيا: نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية *PLS-SEM*

يعتبر موضوع "النمذجة بالمعادلات الهيكلية ***Structural Equation Modeling***" من المواضيع التي لاقت رواجا كبيرا في الآونة الأخيرة واهتماما عميقا بين الباحثين والأكاديميين والطلاب، ويرجع ذلك إلى مرونتها وقدرتها في المساعدة على التحليل وتفسير النماذج المعقدة. ويمر التحليل وفق ***(SEM)*** عبر عدة خطوات منها التحديد الجيد لمواصفات النموذج ثم جمع البيانات وتقدير النموذج وبعدها تقييم النموذج وأخيرا تعديل النموذج، وتعتبر "النمذجة بالمعادلات الهيكلية" ***(SEM)*** منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات مثل باقي الطرق والأساليب الاحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التغاير وغيرها، فهي تستخدم لاختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من معادلات الانحدار واستخدامه يوفر إمكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تنطوي على متغيرات متعددة ومعقدة. (بداوي، نعيجات، و حمدي، 2019، صفحة 237)

تعتبر طريقة المربعات الصغرى الجزئية، ***PLS-SEM*** التي وضعها في الأصل ***(Wold, 1985)*** وبهدف وصف العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة في أنظمة من نوع مدخلات–مخرجات والتي تشمل العديد من المتغيرات، ووضعت هذه الطريقة أساسا للتطبيقات في مجال الكيمياء، ثم تم تطوير الخوارزميات على يد ***(Lohmoller, 1989)***، أما اليوم فيتم تطبيقها في عدة مجالات مثل العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصاد القياسي (بن شهرة، 2022، صفحة 172).

1. تعريف النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية *PLS-SEM*:

هي تقنية من الجيل الثاني من مداخل النمذجة الخطية تمكن الباحثين من نمذجة وتقدير العلاقات المعقدة بين متغيرات متعددة مستقلة وتابعة في وقت واحد، حيث عادة ما تكون المفاهيم قيد الدراسة غير قابلة للرصد (الملاحظة)، ويتم قياسها بشكل غير مباشر بواسطة مؤشرات متعددة *(Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, Danks, & Ray, 2021, pp. 3-4)*.

2. خصائص النمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية *PLS-SEM*

توجد العديد من الخصائص التي يتميز بها هذا النوع وذلك تبعا للبيانات، خصائص الأنموذج، تقدير وتقييم الأنموذج كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم (4–11): خصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية *PLS-SEM*

خصائص البيانات	
حجم العينة	**إشكالات صغر حجم العينة غير مطروحة.** **عادة ما يمكن الحصول على قوة إحصائية معتبرة بعينة ذات حجم صغير.** **العينات ذات الأحجام الكبيرة تزيد في دقة تقديرات النمذجة (كالاتساق).**
توزيع البيانات	**لا نحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية.**
القيم المفقودة	**النموذج يكون متينا جدا بشرط ان تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المعقول**
سلم القياس	**يعمل مع بيانات قياسية، شبه قياسية (ترتيبية–رتبية)، بيانات مقاسة، بيانات مرقمة ثنائية (مع بعض القيود).** **بعض القيود عند استعمال بيانات تصنيفية لقياس متغيرات داخلية كامنة.**
خصائص النموذج	
عدد العناصر في كل مبنى من مباني نموذج القياس	**يعالج مباني متعددة العناصر أو أحادية العنصر.**
العلاقات بين المباني ومؤشراتها	**يقبل بإدراج متغيرات عاكسة أو متغيرات تكوينية بسهولة في نموذج القياس.**

تعقيد النموذج	يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينهما.
إنشاء النموذج	لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في نماذج الهيكل.
خصائص خوارزمية النمذجة	
الهدف	التقليل من التباين غير المفسر (تعظيم قيم ***R2***).
الفعالية	يحصل تقارب النموذج بعد بضع تكرارات (حتى في النماذج المعقدة أو التي تحتوي على مجموعة كبيرة من البيانات) بسبب فعالية الخوارزمية.
ناتج مجموع المبنى	تستخدم لأغراض التنبؤ ويمكن استخدامها كمعطيات لتحليلات لاحقة ولا تتأثر ببعض العوامل.
تقدير العوامل	علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة، وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة. متماسكة بشكل عام؛ كما تتميز بمستويات عالية من القوة الاحصائية.
تقييم النموذج	
التقييم الإجمالي للنموذج	التقييم الشامل الأنموذج لا يتطلب مؤشرات جودة المطابقة كما هو محدد في ***(CB-SE)***
تقييم نماذج القياس	نماذج القياس العاكسة: تقيم على أساس الموثوقية والمصداقية بواسطة معايير متعددة نماذج القياس التكوينية: تقييم المصداقية (التقارب)، مستوى الدلالة الاحصائية، أهمية ملاءمة أوزان المؤشرات، التداخل الخطي بين المؤشرات
تقييم الأنموذج الهيكل	التداخل الخطي بين مجموعات المباني، مستوى دلالة معاملات المسار، معايير تقييم قوة الأنموذج في العينة (أي التفسيرية) والقدرة التنبؤية خارج العينة (توقع ***PLS***).
تحليلات إضافية	اختيار الأنموذج، تحليل الوساطة، نماذج المكونات الهرمية، تحليل متعدد المجموعات، كشف اللاتجانس غير الملحوظ ومعالجته، وتأثيرات المتغيرات المعدلة.

المصدر: هار، هالت، غينكل، وزارستد (2020). **الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)** (الطبعة الأولى). (ترجمة: بلخامسة زكريا). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ص:43-44.

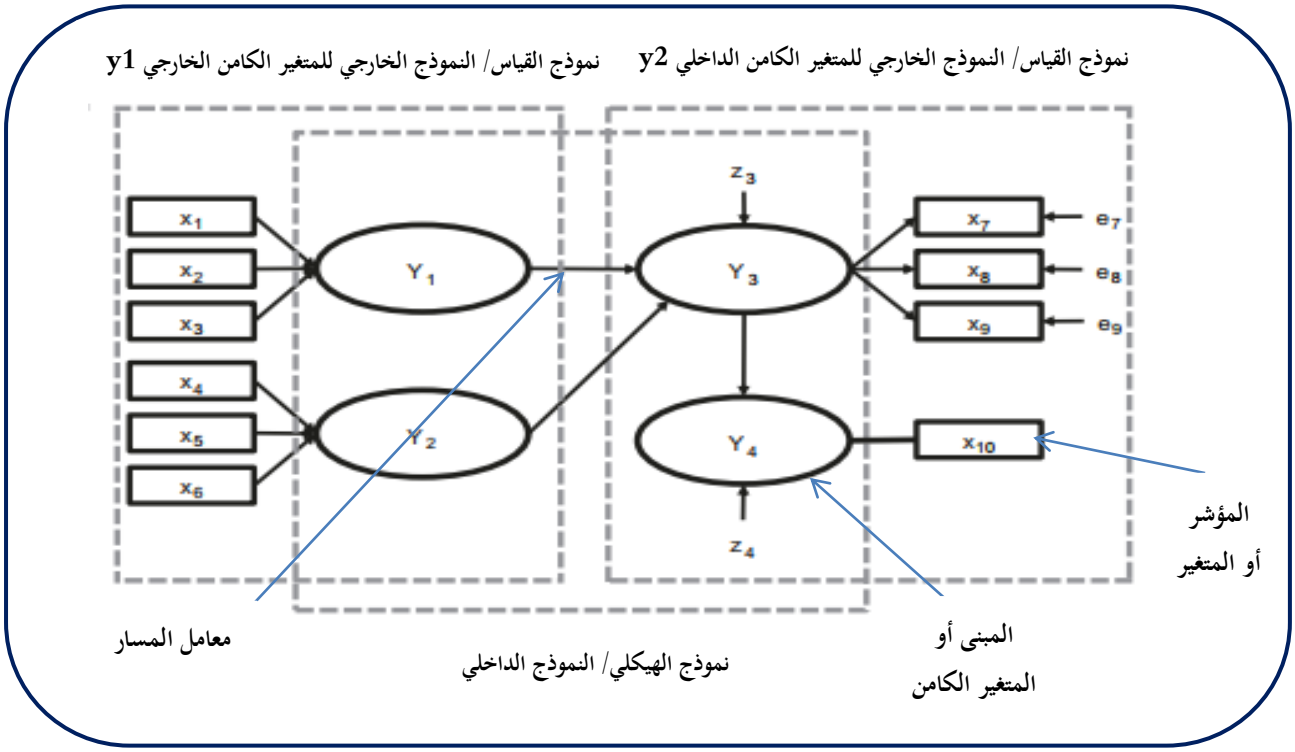
3. المفاهيم المتعلقة بنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية *PLS-SEM*

توجد بعض المفاهيم الأساسية التي ترتبط بهذا النوع من النمذجة والتي من بينها

⇐ **نموذج المسار *(path moels)*:**

وهو عبارة عن مخططات بيانية تستخدم لعرض الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات المراد فحصها عند تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية، ويوضح الشكل الآتي نموذج المسار البسيط:

الشكل رقم (4-5): نموذج المسار البسيط



Source: *Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021).* ***Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook****. Spriger. P: 06.*

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا عدة عناصر أساسية في نماذج المسار (هار، هالت، غينكل، و زاردستد، 2020، الصفحات 33-34):

⇐ **المباني**: هي المتغيرات التي لا يمكن قياسها بشكل مباشر والتي يشار إليها أيضا باسم المتغيرات الكامنة (مستقلة، تابعة، وسيطة، معدلة أو تفاعلية) ويتم تمثيلها في نماذج المسار كدوائر أو أشكال بيضاوية (من **Y1** إلى **Y4**).

⇐ **المؤشرات**: هي المتغيرات المقاسة مباشرة والتي تحتوي على البيانات الأولية، حيث يتم تمثيلها في نماذج المسار كمستطيلات (من **X1** إلى **X10**). وتسمى أيضا بالمتغيرات الواضحة، ويتم تمثيل العلاقات بين التركيبات، وكذلك بين البنيات والمؤشرات المخصصة لها على أنها أسهم، حيث أن في نمذجة المعادلات الهيكلية كون الأسهم دائما ذات رأس واحد، وبالتالي تمثل اتجاه هذه العلاقات، وتعتبر الأسهم أحادية الرأس علاقات تنبؤية يمكن تفسيرها على أنها علاقات سببية.

⇐ **نموذج الهيكلي**: يسمى أيضا الأنموذج الداخلي في سياق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية التي تمثل المباني (الدوائر أو الأشكال البيضاوية)، كما يعرض الأنموذج الهيكلي أيضا العلاقات (المسارات) بين التركيبات.

⇐ **نموذج القياس**: يشار إليها أيضا بالنماذج الخارجية في سياق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية التي تعرض العلاقات بين المباني ومؤشراتها (المستطيلات). وهناك نوعان من النماذج القياس هما:

⇐ **المتغيرات الكامنة الخارجية** :هي تلك التركيبات التي تشرح فقط المباني الأخرى في الأنموذج، ومتغيرات أخرى خاصة بالمتغيرات الكامنة الذاتية (أي تلك التركيبات التي يتم شرحها في الأنموذج)، فبدلاً من الإشارة إلى نماذج القياس للمتغيرات الكامنة الخارجية والداخلية، يشير الباحثون إلى نموذج القياس لمتغير كامن واحد، على سبيل المثال، (من **X1** إلى **3X**) هي مؤشرات المستخدمة في نموذج قياس **Y1**، بينما **X10** هو المؤشر الوحيد لنموذج قياس المتغير الكامن **Y4**.

⇐ **خطأ القياس**: ترتبط مصطلحات الخطأ بالتركيبات (الذاتية) والمتغيرات المقاسة (الانعكاسية) بواسطة الأسهم أحادية الرأس، ويمثل خطأ القياس التباين غير المفسر عند تقدير نماذج المسار (أي الفرق بين قيمة توقع الأنموذج في العينة والقيمة الملحوظة لمتغير جلي أو كامن)، وهو مرتبط بتلك المؤشرات التي تشير علاقاتها من البناء **(Y3)** إلى المؤشرات (أي المؤشرات المقاسة بشكل انعكاسي).

ثالثا: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكاليتنا، استخدمنا في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الاستبانة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاعتماد على برنامجي التحليل الإحصائي ***(SPSS V. 26)*** و***(Smart PLS 4)*** . ويمكن أن نبرز أهم الأساليب الإحصائية من خلال الآتي:

1. **الاختبارات الإحصائية ببرنامج *(SPSS V. 26)***

– **حساب التكرارات والنسب المئوية**: لتعرف على المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

– **المتوسط الحسابي**: لتعرف على مستوى متغيرات وأبعاد الدراسة حسب اتجاهات عينة الدراسة وترتيبها حسب درجة الأهمية.

– **الانحراف المعياري**: وذلك لتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الاجابات وعدم تشتتها أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركز الاجابات وتشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينهما.

– **اختبار التوزيع الطبيعي *(One-Sample Kolmogorov Smirnov Test)***: للتأكد من أن البيانات تتبع أو لا تتبع التوزيع الطبيعي.

– **معامل ألفا كرونباخ *(Cronbachs Alpha)*:** يستعمل من أجل تقدير ثبات الدراسة، والقاعدة العامة لمعامل ألفا كرونباخ هي الآتي (سيكاران، 2006، صفحة 445):

⇐ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (**0.6**) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في بناء الدراسة.

⇐ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (**0.6 – 0.7**) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

⇐ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (**0.7 – 0.8**) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

⇐ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (**0.8**) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

– **معامل الارتباط لسبيرمان *(Spearman Correlation Coefficient)*:** ويستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات، الأبعاد، والفقرات، من حيث اتجاهها وقوتها.

– **الاختبارات اللامعلمية:**

لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا وتوزيع البيانات غير الطبيعي، وتتمثل في:

– **اختبار مان وتني *(Mann-Whitney U)***: لاختبار فرضيات فروق في حالة العينتين المستقلتين.

– **اختبار كروسكال *(Kruskal-Wallis H)***: لاختبار فرضيات الفروق لأكثر من عينتين مستقلتين.

2. الاختبارات الإحصائية ببرنامج *(Smart PLS 4)*

⇐ **النموذج القياسي*Measurement Model*** :

وذلك من خلال:

– **الصدق التقاربي *Convergent Validity***: اختبار ***Cronbach's alpha*** و***(CR)*** و***(AVE)*** و ***Factor loading*** قياس التقارب والتشابه بين الأسئلة من بعضها البعض.

– **الصدق التمييزي *Discriminate Validity***: اختبار ***(Cross Laoding)*** واختبار فورنال لاركر ***(Fornell Larcker)*** تباعد وتنافر الأسئلة المختلفة عن بعضها البعض.

⇐ **النموذج الهيكلي**

– اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح بغية التأكد من خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي.

– اختبار معامل التحديد ***(R2)***.

– ومعامل الأثر ***(F2)***.

– ومعامل قدرة التنبؤ ***(Q2)*** .

– من أجل اختبار الفرضيات اختبار ***(Path Coefficients)*** وبالضبط ***(Direct Effects)*** **من** أجل اختبار فرضيات الأثر بين المتغيرات.

– مصفوفة الأداء والأهمية: بهدف تحديد المتغيرات الت لها أهمية عالية نسبيا في التنبؤ بالمتغير التابع.

رابعا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات

في أداة الدراسة (الاستبانة) تم الاعتماد في قياس الاتجاهات على نموذج **ليكرت الخماسي** للإجابة، حيت كانت اقتراحات الإجابة كالآتي: (**أبدا، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما**). ليتم الاختيار بينها تمكن من الإجابة على السؤال المطروح وحتى يستطيع المجيب فهم المقصود من السؤال أكثر، ومن ثم نقوم بالتعليق على نتائج الإجابات بعد تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وتحصيل النتائج التي تم استنتاجها من الإجابات الواردة في الاستبانة. ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا احتمالات الإجابات الخمسة (**أبدا، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما**). أوزان من (**1–5**) وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4–13): يوضح الوزن المقابل لكل إجابة

خيارات الإجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: عبد الفتاح عز. (2008). **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام *spss***. السعودية: دار خوارزم العلمية، ص:541.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول السابق ولحساب طول خلايا مقياس **ليكرت الخماسي**، تم حساب المدى (**5–1=4**). ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (**5÷4=0.8**). ثم بعد ذلك تم إضافة (**0.8**) إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، والنتائج موضحة في الجدول الآتي (عز، 2008، صفحة 541):

الجدول رقم (4–14):يوضح الاتجاه العام حسب المتوسط المرجح

الاتجاه	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الوسط المرجح	(1–1.79)	(1.8–2.59)	(2.6–3.39)	(3.4–4.19)	(4.2–5)

المصدر: عبد الفتاح عز. (2008). **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام *spss***. السعودية: دار خوارزم العلمية، ص:541.من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين(**1–1.79**) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو **أبدا**.
- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (**1.8–2.59**) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو **نادرا**.
- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح م ابين(**2.6–3.39**) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو **أحيانا**.
- إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (**3.4–4.19**) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو **غالبا**.

إذا كان المتوسط للفقرة يتراوح ما بين (**4.2–5**) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو **دائما**.

في حين لتحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات، نحسب طول الأهمية النسبية، ثم حساب المدى (**5–1=4**). ثم بقسمته على عدد فئات مستوى الأهمية (**3**) نحصل على طول الخلية (**4÷3=1.33**). ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-15): يوضح المتوسطات المرجحة لأبعاد والمتغيرات والاتجاهات الموافق لها

الاتجاه العام	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط المرجح	(1-2.33)	(2.34-3.67)	(3.68-5)

المصدر: مؤيد سعيد السالم، وملاذ محمد الياسين. (2015). **تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي**، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، ص: 108.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد او المتغير يتراوح ما بين(**1-2.33**) فهذا يعني أن الاتجاه هو **منخفض**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد او المتغير يتراوح ما بين (**2.3-3.67**) فهذا يعني أن الاتجاه هو **متوسط**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد والمتغير يتراوح ما بين (**3.68-5**) فهذا يعني أن الاتجاه هو **مرتفع**.

المطلب الثالث: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء في استعراض النتائج وتحليلها يجب علينا أولا معرفة اعتدالية البيانات بتطبيق اختبار التوزيع الطبيعي، حيث قمنا بإجراء اختبار ***(One-Sample Kolmogorov Smirnov Test)*** لأن حجم العينة المتعب يفوق (**50**) مفردة، حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

أبعاد ومتغيرات الدراسة	قيمة (Z)	القيمة الاحتمالية (sig)
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.105	0.000
الاستقرار والأمن الوظيفي	0.109	0.000
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	0.112	0.000
السلوك القيادي والإشرافي	0.086	0.000
علاقات العمل	0.095	0.000
التوازن بين الحياة والعمل	0.145	0.000
نظام الأجور والمكافآت	0.081	0.000
الصحة والسلامة المهنية	0.120	0.000
جودة الحياة الوظيفية	0.095	0.000
المنظمة المتعلمة	0.089	0.000
دراسة ككل	0.091	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**223**.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل والتابع جاءت كلها بقيمة (**0.000**) وهي أقل من المستوى المعنوية ***(α≤0.05)***. وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبهذا سوف نستخدم الاختبارات اللامعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

نستطيع أن نستعمل المنهجية التي لا تشترط التوزيع الطبيعي في تحليل البيانات، بتقنيات تحليل المتغيرات المتعددة لاستكشاف العلاقات بين المتغيرات، فنجد تقنيات الجيل الثاني التي تسمى بنمذجة المعادلات الهيكلية ***(Structural Equation Modeling)*** من أبرزها ***(PLS-SEM)*** منهجية النمذجة الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (بن شهرة، 2022، صفحة 169).

ثانيا: الصدق البنائي لأداة الدراسة

ويقصد بصدق الأداة أن استمارة الدراسة صالحة للقياس أم لا، وأنها تشتمل على كل العناصر والأبعاد التي تدخل في الدراسة، بالإضافة إلى وضوح وبساطة فقرات ومفردات الفقرات، وذلك تكون الاستبانة مفهومة وسهلة وبسيطة بالنسبة للمبحوثين، ويسهل عليهم الإجابة على كافة الأسئلة بدون تأويل أو تحيز، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء اختبار الارتباط **بيرسون** من أجل قياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، قمنا بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة وتم الحصول على النتائج الآتية:

الجدول رقم (4-17): يوضح ارتباط كل من أبعاد ومحاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

أبعاد ومحاور الدراسة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية ***(sig)***
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.739**	0.000
الاستقرار والأمن الوظيفي	0.649**	0.000
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	0.640**	0.000
السلوك القيادي والإشرافي	0.625**	0.000
علاقات العمل	0.839**	0.000
التوازن بين الحياة والعمل	0.641**	0.000
نظام الأجور والمكافآت	0.672**	0.000
الصحة والسلامة المهنية	0.700**	0.000
جودة الحياة الوظيفية	0.954**	0.000
التعلم المستمر	0.868**	0.000
تشجيع الحوار	0.857**	0.000
التعاون والتعلم الجماعي (تعلم الفريق)	0.698**	0.000
التمكين الشخصي	0.680**	0.000
رؤية المشتركة	0.829**	0.000

المنظمة المتعلمة	0.942**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**224-225**.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية دالة احصائيا عند المستوى المعنوية (**0.05**) وبذلك تعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يقيس معامل الثبات مدى استقرار الاستبانة وعدم تناقضها، حيث ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حال ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، ولحساب معامل ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على ثبات أداة الدراسة، من خلال الجدول الآتي سنوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة، ومعامل الثبات لدراسة ككل:

الجدول رقم (4-18): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
المشاركة في اتخاذ القرارات	4	0.776
الاستقرار والأمن الوظيفي	4	0.309
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	4	0.657
السلوك القيادي والإشرافي	4	0.648
علاقات العمل	4	0.806
التوازن بين الحياة والعمل	4	0.628
نظام الأجور والمكافآت	4	0.779
الصحة والسلامة المهنية	4	0.857
جودة الحياة الوظيفية	32	0.928
التعلم المستمر	4	0.850
تشجيع الحوار	4	0.878
التعاون والتعلم الجماعي (تعلم الفريق)	4	0.508
التمكين الشخصي	4	0.502
رؤية المشتركة	4	0.894
المنظمة المتعلمة	20	0.890
الدراسة ككل	52	0.949

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**225-228**.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ (**0.949**) وهذه نسبة ثبات ممتازة وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به الدراسة ككل، وقد تم رصد معامل الثبات لكل محور وكل بعد من أبعاد الدراسة،

بحيث كان معامل الثبات للمحور الأول والذي يدرس مدى توافر مداخل جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة المبحوثة (**0.928**) وهذه نسبة عالية تدل على ثبات فقرات وأبعاد هذا المحور، وذلك على غرار معامل ثبات المحور الثاني والذي يدرس خصائص المنظمة المتعلمة ولقد بلغ (**0.890**) وهي نسبة عالية أيضا والتي تسمح لنا بإجراء الدراسة.

رابعا: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة، كما يتطلب دراسة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التي سنتناولها من خلال خمسة متغيرات أساسية وهي (الجنس، العمر، آخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية) إذ بعد تفريغ الاستمارة توصلنا إلى النتائج الآتية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

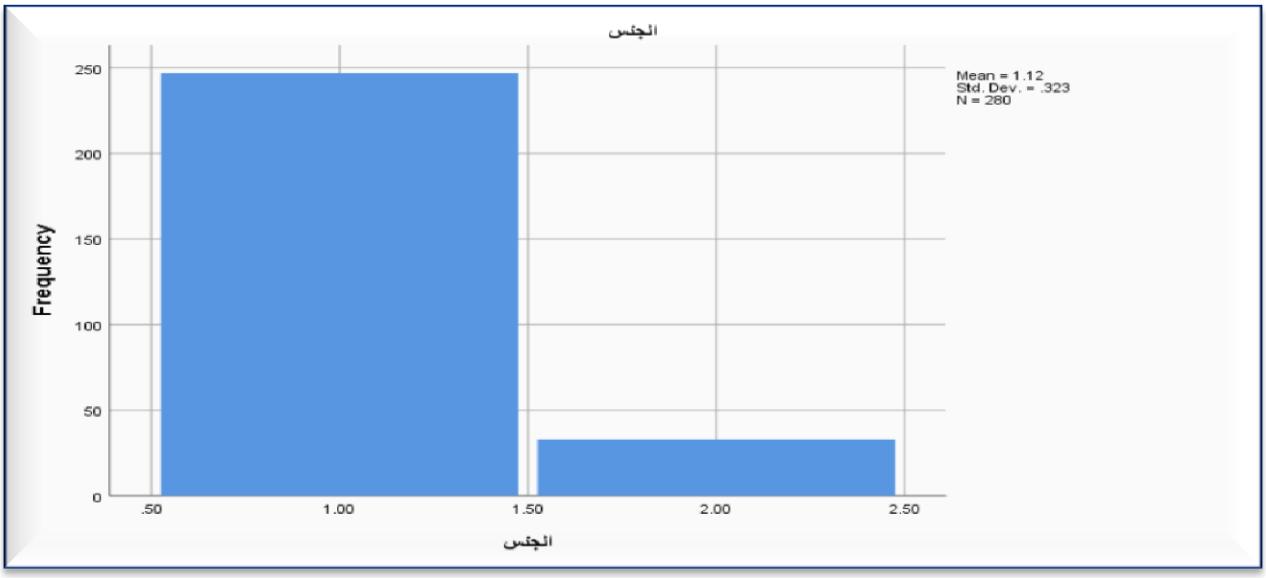
يمثل الجدول والشكل الآتيين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (4-19): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	247	%88.2
انثى	33	%11.8
المجموع	280	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**228**.

الشكل رقم (4-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26***

من خلال نتائج الجدول رقم (**4–19**) والشكل رقم (**4–5**). يتضح لنا أن نسبة الذكور تمثل (**88.2%**) من مجموع العينة، أي يقدر بـ (**247**) أستاذ، في حين كانت نسبة الإناث تمثل (**11.8%**). أي تقدر بـ (**33**) أستاذة، ونلاحظ هنا أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور أي أن مجتمع المدروس مجتمع ذكوري.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

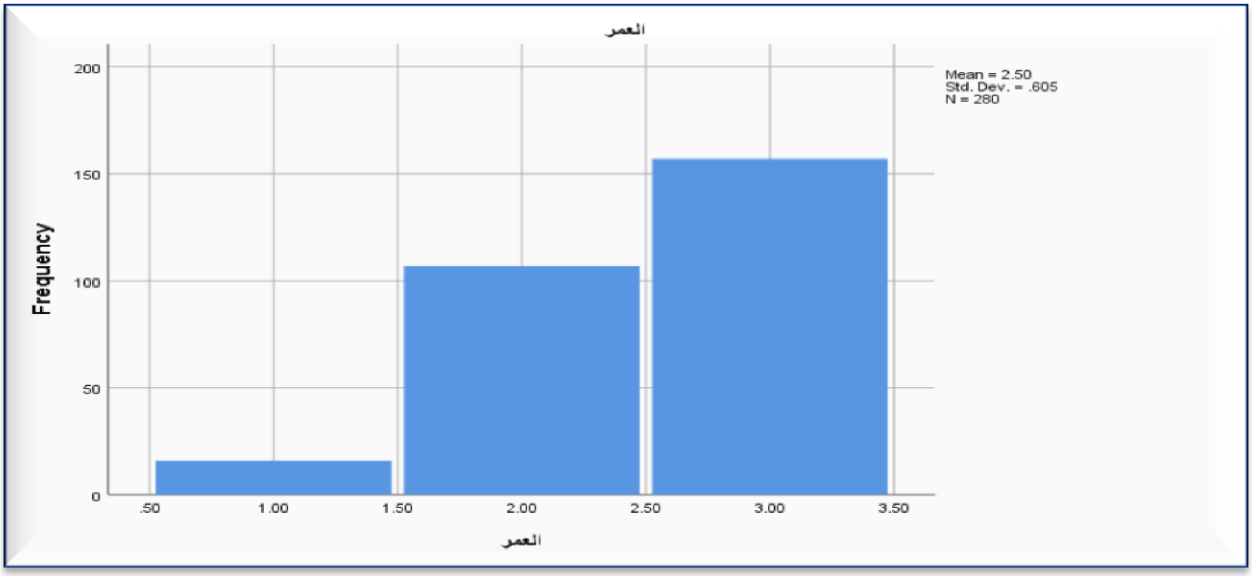
قسمنا أفراد العينة إلى ثلاث فئات، وذلك حسب عمر كل فرد بحيث وضعنا ثلاث فئات عمرية، والجدول الآتي يوضح تقسيم أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (4–20): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	16	%5.7
بين 30 و 40 سنة	107	%38.2
أكثر من 40 سنة	157	%56.1
المجموع	280	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**228**.

الشكل رقم(4–7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26***

من خلال نتائج الجدول رقم (**4–20**) والشكل رقم (**4–6**). أن الفئة العمرية (**أكثر من 40 سنة**) في المرتبة الأولى بنسبة (**56.1%**). تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (**بين 30 و 40 سنة**) بنسبة (**38.2%**). وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة (**5.7%**). مما سبق يمكن نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أكبر من **30** سنة، وهذا راجع لطبيعة الوظيفية حيث أن الأستاذ الجامعي يدرس أكثر من **20** سنة من حياته للوصول إلى الشهادة المطلوبة لتدريس بالجامعة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب أخر شهادة

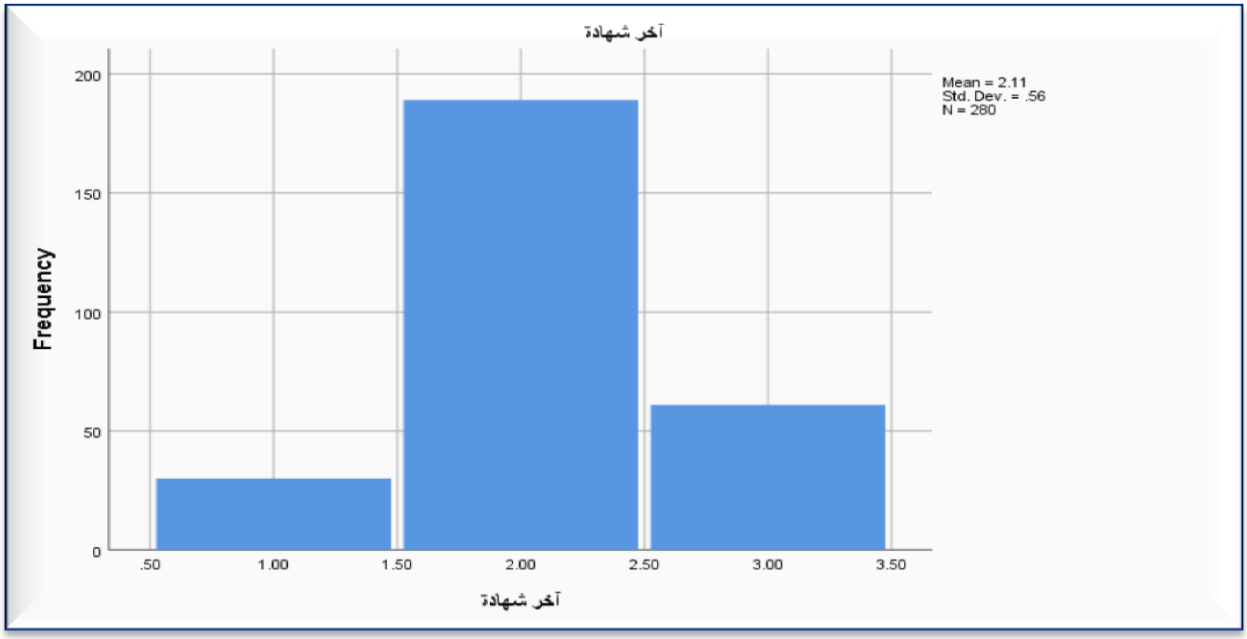
لتحليل خصائص العينة من حيث أخر شهادة تحصل عليها كل أستاذ حيث قسمنا العينة إلى ثلاثة فئات والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-21): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب أخر شهادة

أخر شهادة	التكرار	النسبة المئوية %
ماجستير	30	%10.7
دكتوراه	189	%67.5
التأهيل الجامعي	61	%21.8
المجموع	280	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:**229**.

الشكل رقم(4-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب أخر شهادة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26***

من خلال نتائج الجدول رقم (4-21) والشكل رقم (4-7).نلاحظ أن ما نسبته (**67.5%**) جاء لصالح فئة (**دكتوراه**). تاليها في المرتبة الثانية الفئة (**التأهيل الجامعي**) بنسبة (**21.8%**). وفي المرتبة الأخيرة جاء الأفراد الحاملون لشهادة (**الماجستير**) بنسبة (**10.7%**). ومما سبق يمكن أن نلاحظ أن النسبة الغالبة من أفراد العينة هم أساتذة حاملون لشهادة دكتوراه.

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

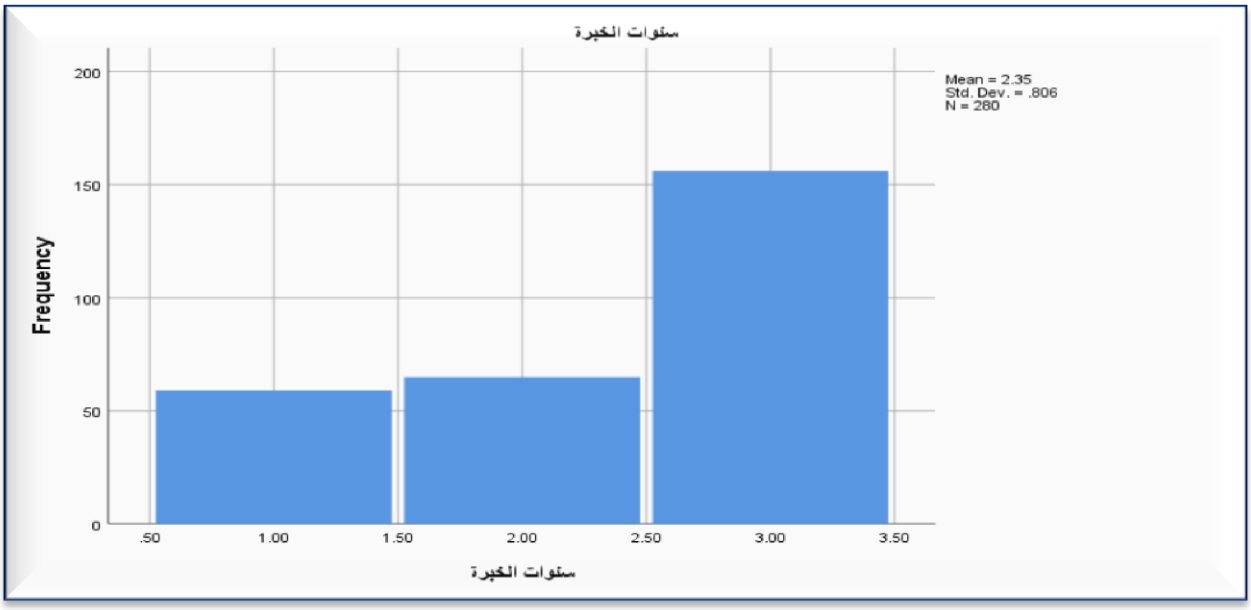
لتحليل خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة قسمنها إلى ثلاث فئات حسب عدد سنوات العمل لدى الأساتذة في جامعة زيان عاشور بالجلفة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-22): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	59	%21.1
من5 إلى 10 سنوات	65	%23.2
أكثر من 10 سنة	156	%55.7
المجموع	280	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:229.

الشكل رقم(4-9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26***

من خلال نتائج الجدول رقم (4-22) والشكل رقم (4-8). جاءت في المرتبة الأولى من الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة من الفئة (**أكثر من 10 سنة**) وبنسبة (**55.7%**). تليها في المرتبة الثانية الفئة **من 5 إلى 10 سنوات**) بنسبة (**23.2%**). وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفئة (**أقل من 5 سنوات**) بنسبة (**21.1%**). مما سبق يمكن أن نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم خبرة تفوق **10** سنوات، وهي خبرة جيدة بالنسبة الأستاذ، بحيث تسمح له بأداء عمله بكفاءة وفعالية.

5. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

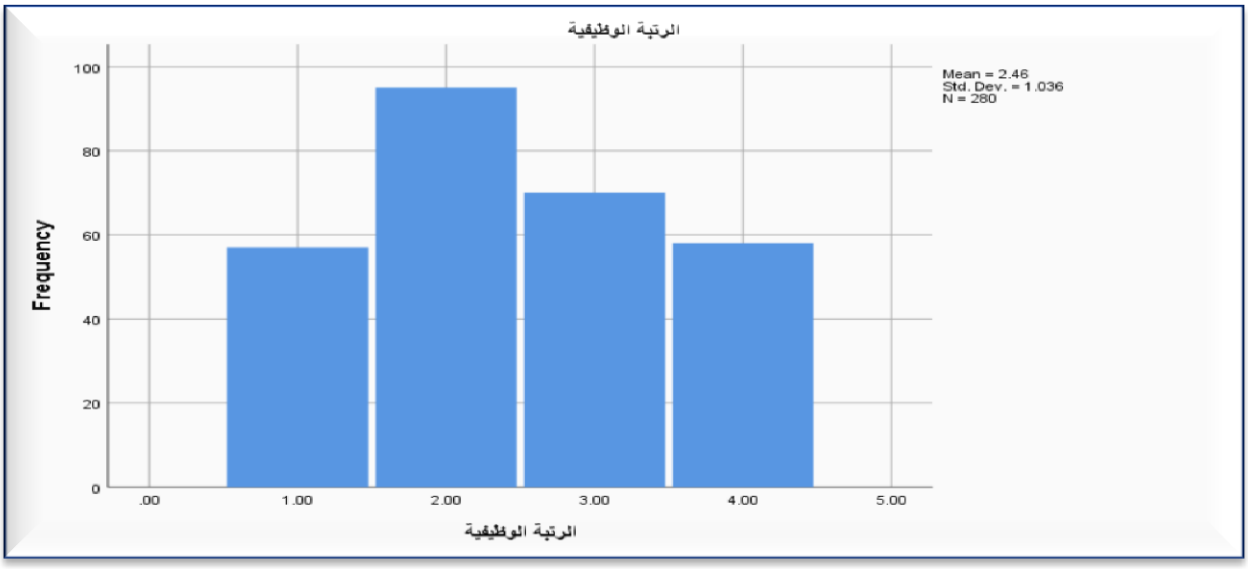
لتحليل خصائص العينة من حيث الرتبة الوظيفية قسمنها إلى أربع فئات حسب الرتب الوظيفية لدى الأساتذة في جامعة زيان عاشور بالجلفة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4–23): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أستاذ مساعد	57	%20.4
أستاذ محاضر "أ"	95	%33.9
أستاذ محاضر "ب"	70	%25.0
أستاذ	58	%20.7
المجموع	280	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**229**.

الشكل رقم(4–10): يوضح عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26***

من خلال نتائج الجدول رقم (**4–23**) والشكل رقم (**4–9**). نلاحظ أن ما نسبته (**33.9%**) جاء لصالح فئة (**أستاذ محاضر** "أ"). تاليها في المرتبة الثانية الفئة (**أستاذ محاضر** "ب") بنسبة (**25.0%**). و تاليها في المرتبة الثانية الفئة (**أستاذ**) بنسبة (**20.7 %**). وفي المرتبة الأخيرة جاء (**أستاذ مساعد**) بنسبة (**20.4%**). ونلاحظ أن النسب جاءت متقاربة من ناحية الرتب الوظيفية.

خلاصة

من خلال الفصل السابق حاولنا التطرق إلى أهم الخطوات المنهجية لسير العمل في دراستنا حيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين أساسين كان على التوالي الفصل الأول قمنا بتخصيصيه لإعطاء لمحة عامة وتعريف حول المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في جامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك من خلال ثلاث مباحث تفرعت إلى عدة نقاط مهمة حيث تناولنا في المطلب الأول تعريف عام حول جامعة زيان عاشور بالجلفة وإعطاء نبذة تاريخية عن نشأتها، أما المطلب الثاني تناولنا أهم الإحصائيات العامة للجامعة من أعداد الطلبة والأساتذة مرورا بمخابر البحث العلمي والمجلات وغيرها من الأرقام الإحصائية حول الجامعة، والمطلب الثالث قدمنا فيه الهيكل التنظيمي للجامعة وأهم الأجهزة ونيابات المديرية والمصالح المشتركة وغيرها من مكونات الهيكل التنظيمي للجامعة زيان عاشور بالجلفة، وفي المبحث الثاني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وذلك بتقسيميه أيضا إلى ثلاث مطالب أساسية أولها شرح تصميم منهجية الدراسة الميدانية حيث تم تعيين مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى مراحل تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، كما تم تحديد منهج الدراسة وطريقة بناء أنموذج الدراسة، وفي المطلب الثاني تناولنا فيه، أدوات الأساليب الإحصائية المستخدمة وأهم الطرق المستخدمة في القياس، وفي المطلب الثالث قمنا بعدة اختبارات إحصائية من أجل دراسة الصدق والثبات أداة لدراسة، وتعرف على ما إن كانت الدراسة تتمتع بتوزيع طبيعي من أجل القيام بالاختبارات المعلمية أو الغير معلمية وقدمنا عرض لإحصائيات المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

وفي الأخير سمحت لنا نتائج المتوصل إليها في هذا الفصل بمواصلة الدراسة الميدانية في الفصل الخامس من أجل متابعة تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة والتي خلصت إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي وممتاز مما يسمح لنا باعتمادها في الاختبارات الإحصائية، بالإضافة إلى اختبارا بيرسون والتي اثبت لنا وجود علاقات ترابطية قوية بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي والذي أظهر أن الدراسة لا تتبع التوزيع طبيعي ما يجعلنا في مواصلات الاختبارات اللامعلمية في الإجابة على الفرضيات الرئيسية للدراسة.

الفصل الخامس: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

بعد ما حاولنا الإلمام في الفصل الثاني من الدراسة بالجانب النظري، حيث عالجنا في الفصل الثاني مفهوم جودة الحياة الوظيفية بصفتها المتغير المستقل والتعرف على أهم العوامل التي تؤثر عليها، وخصائص المنظمة المتعلمة بصفتها المتغير التابع والتطرق إلى أهم النماذج التي قدمها الباحثون وكيفية بنائها، ومحاولة مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا في الفصل الثالث، وفي الفصل الرابع تعرفنا على لمحة عامة حول جامعة زيان عاشور بولاية الجلفة محل الدراسة، وأخيرا قدمنا شرحا حول طبيعة وكيفية إجراءات الدراسة الميدانية، وهذا يعتبر خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في الكتب والمقالات والمجلات والأبحاث السابقة...، إلا أنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية التعرف على مدى توافق ما توصلنا إليه في الجانب النظري ومراجعة الدراسات السابقة مع الواقع العملي في الجامعة الجزائر، أي قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة، وقد وقع اختيارنا على جامعة زيان عاشور بالجلفة كنموذج للدراسة الميدانية، لكونها منظمة عمومية تعليمية ذات طابع خدماتي.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في الفصل الخامس من الدراسة عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المبحث الأول الذي سنحاول فيه قياس كل من مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة في جامعة زيان عاشور بالجلفة وكذلك بالنسبة لخصائص المنظمة المتعلمة بناء على آراء المبحوثين بها وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة الميدانية كالآتي:

المبحث الأول: عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة في جامعة زيان عاشور بالجلفة

المبحث الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية

المبحث الاول: عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة في جامعة زيان عاشور بالجلفة

سنعرض في هذا المبحث تحليل نتائج متغيرات الدراسة الميدانية عن طريق دراسة مستوى محاور الدراسة، وذلك بغية التعرف على وجهة نظر عينة الدراسة بجامعة زيان عاشور بالجلفة من خلال المحورين الرئيسين: جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة، ولتقدير مستوى مغيرات الدراسة اعتمدنا على مخرجات البرنامج الإحصائي (***SPSS V. 26***) وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد وفقرات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل مستوى جودة الحياة الوظيفية في جامعة زيان عاشور بالجلفة

ومن أجل تحديد المستوى العام لكل أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-1): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية

أبعاد جودة الحياة الوظيفية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
العوامل المرتبطة ببيئة العمل الوظيفية والتنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	2.9982	0.87605	6	متوسطة
	الاستقرار والأمن الوظيفي	3.2241	0.73354	5	متوسطة
	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	3.4128	0.86557	2	متوسطة
	السلوك القيادي والإشرافي	3.4655	0.75465	1	متوسطة
العوامل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية	علاقات العمل	3.3068	0.83188	3	متوسطة
	التوازن بين الحياة والعمل	3.2884	0.76000	4	متوسطة
	نظام الأجور والمكافآت	2.7473	1.05844	8	متوسطة
	الصحة والسلامة المهنية	2.8530	0.98463	7	متوسطة
المتغير المستقل	جودة الحياة الوظيفية	3.1603	0.63167	–	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**229**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.16**) وانحراف معياري قدره (**0.63**) وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور، وبالنسبة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية يمكن ترتيبها تنازليا وفقا لقيمة المتوسط الحسابي كما يلي:

– جاء بعد **السلوك القيادي والإشرافي** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.46**) وبهذا يتضح لنا أن هناك تباين بين آراء الأساتذة في درجة الرضا عن مستوى الإشراف داخل الإدارات بالجامعة.

– جاء بعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.41**) وبهذا نلاحظ تباين وعدم رضا حول سياسات الترقية في السلم الوظيفي للأساتذة الجامعيين رغم وجود قوانين وشروط واضحة في التدرج الوظيفي للأستاذ الجزائري بالجامعة.

– جاء بعد **علاقات العمل** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.30**) وهذا يفسر ما مدى قوة الترابط العلاقات الإنسانية بين الأساتذة اجتماعيا نتيجة ربما غياب دور الجامعة في بناء وتأصيل تلك الروابط بين العاملين فيها.

– جاء بعد **التوازن بين الحياة والعمل** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.28**) وهذا يعني وجود انسجام وموازنة لوقت الأستاذ الجامعي للحياة الشخصية والحياة العملية داخل الجامعة بمستوى مقبول.

– جاء بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي** في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.22**) وهذا ما يفسر بأن الكثير من الأساتذة برغم أن وظيفتهم دائمة لا يشعرون بالانتماء للجامعة لذلك نجد مستوى الأمان والاستقرار متدني لديهم.

– جاء بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.99**) وهذا يفسر وجود المركزية في اتخاذ القرار داخل أسوار الجامعة وعدم وجود دعم لسياسات إبداء الرأي والشفافية في صنع القرارات وحل المشاكل.

– جاء بعد **الصحة والسلامة المهنية** في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.85**) وهذا يفسر ضعف الإمكانيات والوسائل الخاصة بالصحة والسلامة المهنية في الحرم الجامعي.

– وفي الأخيرة جاء بعد **نظام الأجور والمكافآت** من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.74**) ونلاحظ أن الانحراف المعياري جاء بقيمة (**1.05**) حيث كانت الإجابات أكثر تشتتا وأقل تجانسا، وبالتالي يوجد تباين في اتجاهات عينة الدراسة بين راضي وغير راضي عن نظام الأجور والمكافآت المتبع في الجامعة الجزائرية.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية المدركة على حدى.

1. المشاركة في اتخاذ القرارات

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**1**، **2**، **3**، **4**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة لنا عن أهداف العمل ونتائجه.	3.4893	1.07091	1	غالبا
02	تتبع الجامعة سياسات تمكن الأساتذة من المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.6214	1.03327	4	أحيانا
03	لدي القدرة على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.	3.2464	1.23276	2	أحيانا
04	تعطيني جامعتي فرصة لتقديم اقتراحات تخص العمل.	2.6357	1.18358	3	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	2.9982	0.87605	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:230.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**2.99**) وانحراف معياري قدره (**0.87**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة لنا عن أهداف العمل ونتائجه" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.48**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، وهذا يدل على وجود شفافية كبيرة في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل الإدارات في الجامعة.

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "لدي القدرة على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.24**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا يفسر بوجود سهولة في التعامل والحوار بين الأستاذة ورؤسائهم في العمل.

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "تعطيني جامعتي فرصة لتقديم اقتراحات تخص العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.63**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا يفسر بوجود مستوى متوسط لحرية إبداء الرأي والتعبير عن الآراء وتقديم المقترحات التي تخص العمل.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "تتبع الجامعة سياسات تمكن الأساتذة من المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.62**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا يفسر بأن الأساتذة غير راضين عن السياسات المتبعة في المشاركة وصنع القرارات بالجامعة.

2. الاستقرار والأمن الوظيفي

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**5، 6، 7، 8**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–3): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقرار والأمن الوظيفي

الرقم	فقرات بعد الاستقرار والأمن الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	نعمل في بيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أعضاء.	3.5468	1.14143	2	غالبا
02	تتبع الجامعة سياسة تحفيزية من أجل الاحتفاظ بالأساتذة ذوي الخبرة.	2.7214	1.25905	4	أحيانا
03	أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل.	3.5571	1.11214	1	غالبا
04	يمكنني مغادرة الجامعة إن وجدت فرص أفضل.	3.0650	1.57290	3	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	3.2241	0.73354	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:230.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.22**) وانحراف معياري قدره (**0.73**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.55**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، ويفسر هذا بأن الجامعة لا تقوم بالتحيز في مكان العمل وأن هناك قوانين واضحة تحفظ حقوق الأساتذة من خطر التهديد بالاستغناء عنهم فهي نادرة الحدوث.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "نعمل في بيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الأعضاء" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.54**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، ويفسر هذا بأن درجة الأمان بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بمستوى جيد تدعم سلوك الحوار والمشاركة بينهم بكل ثقة وأمان.

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "يمكنني مغادرة الجامعة إن وجدت فرص أفضل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.06**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ويفسر هذا بأن الأستاذ الجامعي ليس راضيا تماما عن مستوى تطلعاته العلمية والمهنية في الجامعة فقد جاءت الإجابات متباينة ومشتتة بدلالة قيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (**1.57**) حول مستقبله المهني في الجامعة.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "تتبع الجامعة سياسة تحفيزية من أجل الاحتفاظ بالأساتذة ذوي الخبرة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.72**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ويفسر هذا بأن ضعف سياسات الجامعة في دعم الكفاءات والاستفادة من الأساتذة ذوي الخبرة المهنية في تطوير الجامعة.

3. فرص الترقية والتقدم الوظيفي

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**9، 10، 11، 12**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي

الرقم	فقرات بعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	تطبق الترقيات في جامعتي على معايير إدارية واضحة.	3.8094	1.19096	2	غالبا
02	تُمنح فرص الترقية الاستثنائية على أساس إنجازات المبدعة للأساتذة.	2.5036	1.18884	4	نادرا
03	يوجد توافق بين مؤهلي العلمي ودراجتي الوظيفية.	3.9167	1.13311	1	غالبا
04	توجد فرص متاحة للترقية مستقبلا في جامعتي.	3.4137	1.30734	3	غالبا
	الاتجاه العام للبعد	3.4128	0.86557	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:230.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.41**) وانحراف معياري قدره (**0.86**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "يوجد توافق بين مؤهلي العلمي ودراجتي الوظيفية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.91**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، وهذا غالبا يعود لأن الترقية لرتب الوظيفية يكون في ضوابط نزيهة نوعا ما ويأخذ من الأستاذ الجهد والوقت في تحقيق الدرجات العلمية العالية.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "تطبق الترقيات في جامعتي على معايير إدارية واضحة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.80**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، ويعود ذلك إلى أن الشروط الترقية ليست من اختصاص الجامعة فعادة تكون الشروط ترسل من طرف الوزارة الوصية.

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "توجد فرص متاحة للترقية مستقبلا في جامعتي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.41**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، وهذا مستوى جيد يدل على أن العمل في الجامعة يضمن للأستاذ الجامعي التطور في مستواه العلمي والأكاديمي وفق سلم الترقية المعمول به في الجامعة.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "تُمنح فرص الترقية الاستثنائية على أساس إنجازات المبدعة للأساتذة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.50**). وبهذا كان الاتجاه **نادرا**، وهذا يدل على أن الجامعة لا تقدم بعض الترقيات الاستثنائية على أساس الإنجازات الاستثنائية فقوانين الترقية واضحة ومعلومة من قبل الجهات المختصة وفق ضوابط وشروط مهنية بحتة.

4. السلوك القيادي والإشرافي

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**13، 14، 15، 16**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد السلوك القيادي والإشرافي

الرقم	فقرات بعد السلوك القيادي والإشرافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	يفوض رئيسي جزء من صلاحياته للأساتذة.	3.0358	1.23154	3	أحيانا
02	يعامل رئيس القسم الأساتذة بعدالة وانصاف.	3.8607	1.01524	2	غالبا
03	تتبع جامعتي المشاركة في أمور القيادة.	2.6790	1.18489	4	أحيانا
04	يتصف رئيسي بالبساطة والسهولة في التعامل مع الأساتذة.	4.2509	0.85755	1	دائما
الاتجاه العام للبعد		3.4655	0.75465	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:230.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **السلوك القيادي والإشرافي** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.46**) وانحراف معياري قدره (**0.75**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **السلوك القيادي والإشرافي** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "يتصف رئيسي بالبساطة والسهولة في التعامل مع الأساتذة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**4.25**). وبهذا كان الاتجاه **دائما**، ويتضح أن هذه الصفات من أخلاقيات العمل تسهل التواصل بين الرؤساء والأساتذة وهذا بدوره يدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "يعامل رئيس القسم الأساتذة بعدالة وانصاف" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.86**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، وهذا مؤشر جيد أيضا لوجود إشراف محفز على العمل ويجعلهم يؤدون عملهم بحماس وإبداع، وذلك لتوفر الثقة والإنصاف بين الرؤساء والمرؤوسين.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "يفوض رئيسي جزء من صلاحياته للأساتذة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.03**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا يفسر بوجود حياد في إجابات العينة وهذا راجع لقلة فرص المشاركة والتفويض ربما في بعض المهام، إلا نتائج الانحراف المعياري تبين لنا وجود تشتت في الإجابات وعدم تجانسها وهذا ما يؤكد أنه لا يوجد سياسات واضحة في عملية المشاركة وتمكين الموظفين بالجامعة.

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "تتبع جامعتي المشاركة في أمور القيادة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.67**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا النتيجة أيضا متلازمة مع التي قبلها ومستوى مخفض لتحفيز الأساتذة ورفع روحهم المعنوية من أجل أداء عملهم بكل فعالية وكفاءة.

5. علاقات العمل

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**17، 18، 19، 20**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد علاقات العمل

الرقم	فقرات بعد علاقات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	تسود علاقات الاحترام والتقدير بين المسؤولين والأساتذة في العمل.	4.0821	0.86987	1	غالبا
02	تشجعنا إدارة الجامعة على العمل الجماعي.	3.0679	1.13547	3	أحيانا
03	توجد مشاركة جماعية في حل مشكلات العمل.	2.9711	1.14171	4	أحيانا
04	أتبادل مع زملائي في العمل الزيارات في الكثير من المناسبات.	3.1000	1.02163	2	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	3.3068	0.83188	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:230.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **علاقات العمل** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.30**) وانحراف معياري قدره (**0.83**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **علاقات العمل** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "تسود علاقات الاحترام والتقدير بين المسؤولين والأساتذة في العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**4.08**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، وهذا راجع للمستوى العلمي والثقافي العالي الذي يتمتع به الأساتذة والطواقم الإدارية الذي أغلبهم من الهيئة التدريسية بالجامعة.

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "أتبادل مع زملائي في العمل الزيارات في الكثير من المناسبات" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.10**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا يفسر لنا أنه لا يوجد علاقات غير رسمية بين الأساتذة فأغلب الأنشطة بينهم هي أنشطة يغلب عليها المصلحة المشتركة للعمل فقط.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "تشجعنا إدارة الجامعة على العمل الجماعي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.06**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا نتيجة تفسر بوجود مستوى متوسط للعمل الجامعي بين عينة الدراسة وهذا راجع لطبيعة بعض المهام المنوطة التي تتطلب العمل الجامعي والتعاون مثل تنظيم المتلقيات والأيام الدراسة وبعض المسابقات وغيرها من الأعمال التي تتطلب تكاثف الجهود.

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "توجد مشاركة جماعية في حل مشكلات العمل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.97**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذه النتيجة محتملة كون يوجد مستوى متوسط للعمل الجماعي وبالتالي حل المشاكل أيضا سيكون مستواه بمتوسط أقل من الفقرة (**02**).

6. التوازن بين الحياة والعمل

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**21، 22، 23، 24**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–7): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التوازن بين الحياة والعمل

الرقم	فقرات بعد التوازن بين الحياة والعمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	أجد وقتا كافيا بعد الدوام للقيام بواجباتي الاجتماعية.	3.6740	1.01457	2	غالبا
02	تشارك إدارة الجامعة كافة الأساتذة في مناسباتهم الاجتماعية.	2.5321	1.16045	4	أحيانا
03	تمنح الجامعة فترة من الإجازات المناسبة للأساتذة.	3.2344	1.21721	3	أحيانا
04	يمكن للأستاذ الخروج في أوقات العمل الرسمي إذا دعت الضرورة إلى ذلك.	3.7273	1.06802	1	غالبا
	الاتجاه العام للبعد	3.2884	0.76000	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:230.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **التوازن بين الحياة والعمل** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.28**) وانحراف معياري قدره (**0.76**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **التوازن بين الحياة والعمل** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية من الدرجة الأعلى إلى الأقل كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "يمكن للأستاذ الخروج في أوقات العمل الرسمي إذا دعت الضرورة إلى ذلك" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.72**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، وهذا نتيجة تبين أن هناك تسهيلات في تعامل مع الإدارات في أسلوب العمل حيث جاء مستوى الرضا جيد لمرونة العمل والخروج أثناء ساعات العمل عند الضرورة وربما راجع هذا لطبيعة عمل الأستاذ في أن يعوض ما فاته من عمل في الأوقات الرسمية له.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "أجد وقتا كافيا بعد الدوام للقيام بواجباتي الاجتماعية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.67**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، وهذا يفسر بوجود رضا عام عن الحياة الاجتماعية خارج أوقات العمل للأستاذ الجامعي والقوانين التي تحدد الحجم الساعي لأوقات العمل.

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "تمنح الجامعة فترة من الإجازات المناسبة للأساتذة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.23**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ويفسر وجود مستوى منخفض لرضا الأساتذة عن عدد الإجازات التي يأخذونها في العمل.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "تشارك إدارة الجامعة كافة الأساتذة في مناسباتهم الاجتماعية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.53**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ويتضح عدم وجود أي التفاتات من الجامعة في المناسبة الاجتماعية الخاصة بالأساتذة وهذا راجع لكبر جامعة الجلفة والعدد الكبير للأساتذة.

7. نظام الأجور والمكافآت

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**25، 26، 27، 28**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–8): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نظام الأجور والمكافآت

الرقم	فقرات بعد نظام الأجور والمكافآت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	اعتبر أن نظام الأجور والزيادات مناسب لطبيعة وظيفتي.	2.8250	1.43737	2	أحيانا
02	الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشية.	2.8821	1.42068	1	أحيانا
03	تقوم الجامعة بمنح العلاوات بناء على الأداء المحقق.	2.5643	1.28242	4	أحيانا
04	تدفع الأجور في مواعيدها المحددة.	2.7179	1.31262	3	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	2.7473	1.05844	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:230.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **نظام الأجور والمكافآت** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**2.74**) وانحراف معياري قدره (**1.05**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **نظام الأجور والمكافآت** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.88**)، وبانحراف معياري (**1.42**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا يدل على أن هناك تشتت في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر عدم رضا على المستوى المعيشي والذي قد يرجع لضعف كبير في تقدير احتياجات المعيشية لعينة الدراسة ووضع سلم الأجور والرواتب.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "اعتبر أن نظام الأجور والزيادات مناسب لطبيعة وظيفتي" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.82**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ويتضح كذلك وجود ضعف في مستوى توفر رضا الأساتذة على نظام الأجور ككل مع طبيعة الوظيفية المنوطة لهم.

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "تدفع الأجور في مواعيدها المحددة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.71**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ونلاحظ هنا أن الأجور لا تدفع في وقتها المناسب وأن هناك تذبذب وتشتت أيضا في إجابات أفراد العينة حول هذه النقطة وأن المصلحة المختصة عن صب الرواتب تتحمل قدر من المسؤولية في تحقيق هذا الحق.

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "تقوم الجامعة بمنح العلاوات بناء على الأداء المحقق" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.56**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ويفسر هذا بوجود بعض العلاوات لكن بدرجة منخفضة في الجامعة.

8. **الصحة والسلامة المهنية:** يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**29، 30، 31، 32**) ولتحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، والاتجاه العام للبعد كما يلي:

الجدول رقم (5–9): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الصحة والسلامة المهنية

الرقم	فقرات بعد الصحة والسلامة المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة.	2.9275	1.30809	2	أحيانا
02	توفر الجامعة شروط النظافة اللازمة.	2.8107	1.17770	3	أحيانا
03	توجد صيانة للآلات والأجهزة بشكل دوري.	2.5950	1.06148	4	أحيانا
04	توفر الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.	3.1259	1.11047	1	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	2.8530	0.98463	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:230.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **الصحة والسلامة المهنية** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**2.85**) وانحراف معياري قدره (**0.98**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **الصحة والسلامة المهنية** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "توفر الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.12**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهي نتيجة غير مرضية نوعا ما فرغم طبيعة العمل في الجامعة التي لا تتسم بالخطورة ومع ذلك كان المستوى عن جملة التعويضات والتأمينات منخفض.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.92**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا يعني أن الجامعة لا تتوفر على شروط الصحة والسلامة المهنية بقدر الكافي الذي يسمح للموظف بممارسة أعماله بسهولة وارتياح.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "توفر الجامعة شروط النظافة اللازمة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.81**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذه النتيجة غير جيدة بالنسبة الأستاذ الجامعي الذي يجب أن تتوفر له على الأقل بيئة عمل تتوفر فيها شروط النظافة والسلامة الصحية من أجل أداء أفضل في العملية التعليمية التي يقوم بها داخل القسم.

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "توجد صيانة للآلات والأجهزة بشكل دوري" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.59**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وانحراف معياري قدره (**1.06**). وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات وعدم تجانسها، وتفسر هذه النتيجة بعدم وضوح الإجراءات المتخذة من الهيئات المسؤولة عن عملية متابعة الأجهزة بشكل دوري، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة وفعالية الأداء المطلوب من الأساتذة في بيئة عملهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل مستوى المنظمة المتعلمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة

ومن أجل هذا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحديد المستوى العام لكل فقرات الاستبانة لمتغير التابع المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة، كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-10): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد المنظمة المتعلمة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أبعاد المنظمة المتعلمة	التعلم المستمر	2.9324	097150	4	متوسطة
	تشجيع الحوار	3.0429	0.93921	2	متوسطة
	التعاون والتعلم الجماعي	3.0036	1.55964	3	متوسطة
	التمكين الشخصي	3.4423	1.03457	1	متوسطة
	الرؤية المشتركة	2.9235	0.98332	5	متوسطة
المتغير التابع	المنظمة المتعلمة	3.0685	0.90355	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**231**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتغير التابع **المنظمة المتعلمة** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.06**) وانحراف معياري قدره (**0.90**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور، وبالنسبة لأبعاد **المنظمة المتعلمة** فقد كانت النتائج كالآتي:

- جاء بعد **التمكين الشخصي** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.44**) وبدرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره (**1.03**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد وها يفسر بوجود تباين في آراء الأساتذة في درجة تفويض السلطات وذلك حسب الإدارات التابعين لها والتي يتلقون منها مباشرة التفويض والمشاركة في صنع القرارات وإعطاء بعض المقترحات في الأعمال وهذا لا يوفر بيئة تشجع على الإبداع والتعلم بين الموظفين.
- جاء بعد **تشجيع الحوار** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.04**) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا يفسر بوجود مستوى ضعيف لمنابع الاتصال الرسمي والغير الرسمي بين الأساتذة في جامعة زيان عاشور.
- جاء بعد **التعاون والتعلم الجماعي** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.00**) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا يفسر بأن الجامعة لا تتوفر على الجو الملائم لمشاركة الأساتذة في التعلم الجماعي الذي يرفع من مستوى المهارات والخبرات لديهم بشكل أسرع من التعلم الفردي.
- جاء بعد **التعلم المستمر** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.93**) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا يفسر بضعف المبادرات الداعية بضرورة الاستمرار في عملية التعلم والتدريب في اكتشاف الفرص والبحث في حل الشاكل بطرق إبداعية من أجل تحسين الأداء في العمل بكفاءة وفعالية.

– جاء بعد **الرؤية المشتركة** في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.92**). وبدرجة موافقة متوسطة وهذا يفسر بضعف وضوح الرؤية التي تتبنها الجامعة لدى الأساتذة، ولم تتيح لهم الجامعة في بناء وتصور الرؤية المشتركة من خلال وضع الخطط لذلك من خلال تبادل الخبرات الجماعية في ذلك.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة المدركة على حدى.

1. التعلم المستمر

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**33، 34، 35، 36**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–11): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم المستمر

الرقم	فقرات بعد التعلم المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	يناقش الأساتذة الأخطاء التي يقعون فيها بهدف التعلم منها.	2.8781	1.22600	3	أحيانا
02	يتم مساعدة الأساتذة في تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام.	2.7029	1.20550	4	أحيانا
03	يتم دعم الأساتذة من أجل مواصلة تعلمهم في الدراسات العليا.	2.9568	1.16117	2	أحيانا
04	يتاح للأساتذة الفرص المتساوية للحصول على بعثات والتكوين بالخارج.	3.1821	1.12596	1	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	2.9324	0.97150	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:231.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **التعلم المستمر** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**2.93**) وانحراف معياري قدره (**0.97**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **التعلم المستمر** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "يتاح للأساتذة الفرص المتساوية للحصول على بعثات والتكوين بالخارج" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.18**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وانحراف معياري قدره (**1.12**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول الفقرة فرغم وضوح شروط الحصول على البعثات بالخارج للأساتذة إلا أن النتيجة كانت ضعف مستوى توفرها وهذا راجع لعدم رضا الكثير من الأساتذة عن شروط الحصول على البعثات والتربصات بالخارج فعلى الجامعة إعادة النظر في هاته الشروط.

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "يتم دعم الأساتذة من أجل مواصلة تعلمهم في الدراسات العليا" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.95**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ويفسر بعدم ووجود دعم من الجامعة للأساتذة الراغبين في إكمال دراستهم العليا وإعطائهم التسهيلات اللازمة في مواصلة التطور والارتقاء بمستواهم والذي بدوره ينعكس على أدائهم في العمل وزيادة إنتاجية مخرجات الجامعة بالجودة المطلوبة.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "يناقش الأساتذة الأخطاء التي يقعون فيها بهدف التعلم منها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.87**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ويفسر بوجود بيئة غير محفزة على التعلم من الأخطاء السابقة التي يقع فيها الأساتذة في أداء عملهم وهذا أمر يؤثر بالسلب على عملية التعلم المستمر الذي يعتمد على التغذية العكسية للأخطاء السابقة التي تم تصحيحها.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "يتم مساعدة الأساتذة في تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.70**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذا نتيجة ضعيفة المستوى ففي الجامعة لا يتم دعم الأساتذة في تحديد احتياجاتهم في العمل والعمل على تقديم دورات تدريبية بشكل مستمر من أجل سد الفجوة المعرفية التي يحتاجونها لأداء أفضل.

2. تشجيع الحوار

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**37، 38، 39، 40**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–12): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشجيع الحوار

الرقم	فقرات بعد تشجيع الحوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	تشجع إدارة الجامعة على إثارة النقاشات بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	2.6413	1.19315	4	أحيانا
02	يتبادل الأساتذة المعلومات فيما بينهم من أجل تحسين أدائهم.	3.0643	1.11175	3	أحيانا
03	يصغي الأساتذة لوجهات نظر الآخرين في النقاشات.	3.2770	1.06074	1	أحيانا
04	يتم تقبل آراء ووجهات نظر الآخرين.	3.1929	1.03969	2	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	3.0429	0.93921	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:231.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **تشجيع الحوار** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.04**) وانحراف معياري قدره (**0.93**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **تشجيع الحوار** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "يصغي الأساتذة لوجهات نظر الآخرين في النقاشات" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.27**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وتفسر هذه النتيجة وجود جهود وتقبل لطريقة التعبير عن الرأي والمشاركة في تقديم الحلول والاقتراحات وغيرها في الاجتماعات وجلسات المناقشة لتطوير التنظيمي.

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "يتم تقبل آراء ووجهات نظر الآخرين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.19**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وتفسر هذه النتيجة بأن الأساتذة راضين عن مستوى الثقة في التعبير عن وجهات النظر الخاصة بهم وتقبل الآخرين.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "يتبادل الأساتذة المعلومات فيما بينهم من أجل تحسين أدائهم" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.06**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وتفسر هذه النتيجة بأن وسط الجامعة ونسبة التشارك المعرفي بين الأساتذة والاستفادة من خبرات وتجارب بعضهم البعض جاء بدرجة متوسطة وهذا يؤثر على عملية الإثراء المعرفي.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "تشجع إدارة الجامعة على إثارة النقاشات بغض النظر عن موقعهم الوظيفي" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.64**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وتفسر هذه النتيجة بوجود مستوى منخفض لمشاركة الأساتذة في تقديم الاقتراحات وتعبير عن آرائهم بشكل سلس دون مراعاة لدرجتهم الوظيفية من أجل زيادة الحلول والاقتراحات في طور تحسين أداء الجامعة.

3. التعاون والتعلم الجماعي

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**41، 42، 43، 44**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–13): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاون والتعلم الجماعي

الرقم	فقرات بعد التعاون والتعلم الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لمهام معينة.	2.9857	1.09077	2	أحيانا
02	يتم اختيار أعضاء الفرق بناء على امتلاكهم لمهارات معينة.	2.7993	1.09077	4	أحيانا
03	يتم التعامل بين أعضاء الفريق بالإنصاف بغض النظر عن رتبهم.	3.3584	1.53212	1	أحيانا
04	يتيح المجال لفرق العمل فرصة تغيير آرائهم نتيجة مناقشات المجموعة.	2.8809	1.08526	3	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	3.0036	1.55964	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:231.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **التعاون والتعلم الجماعي** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.00**) وانحراف معياري قدره (**1.55**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **التعاون والتعلم الجماعي** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "يتم التعامل بين أعضاء الفريق بالإنصاف بغض النظر عن رتبهم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.35**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذه النتيجة تفسر بوجود تميز

بين الأساتذة وذلك لحساب رتبهم ودرجتهم الوظيفية وهذا ينعكس بضرورة على رضا العام للأساتذة حديث التوظيف والأقل في الرتب الوظيفية.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لمهام معينة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.98**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذه النتيجة تعزى لقلة الاهتمام بالعمل الجماعي وهذا تحدي كبير وخصوصا أن طبيعة العمل في الجامعة للأساتذة تعتبر وظيفية لا تدعم روح الفريق لكن هناك الكثير من المهام والمشاريع الجامعية تحتاج إلى تكافل جهود الأساتذة وتشكل فرق عمل يتم تدريبها على إنجاز العمل والتعلم الجماعي من أجل نجاح في مهام المنوطة.

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "يتيح المجال لفرق العمل فرصة تغيير آرائهم نتيجة مناقشات المجموعة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.88**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وهذه النتيجة تعني أن هناك مستوى منخفض في عملية المشاركة وتعبير عن الآراء في المناقشات داخل المجموعات وهذا بدوره يؤثر على درجة الثقة والتعاون بين الأفراد.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "يتم اختيار أعضاء الفرق بناء على امتلاكهم لمهارات معينة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.79**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، ويفسر هذا على أن الأساتذة غير راضيين تماما على نوعية اختيار الأعضاء في الفريق للقيام بعمل معين وذلك بناء على المهارات التي يمتلكونها إلا أن هناك تشتت وتباين في إجابات العينة بدلالة قيمة الانحراف المعياري (**1.09**).

4. التمكين الشخصي

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**45، 46، 47، 48**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–14): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين الشخصي

الرقم	فقرات بعد التمكين الشخصي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	يتم الحصول على المعلومات بسهولة في جامعتك.	3.0893	1.06554	4	أحيانا
02	يشارك الأساتذة في إجراء الأبحاث العلمية للإسهام في تطوير العمل الجماعي.	3.5683	2.70325	2	غالبا
03	تسمح الجامعة الأساتذة من تنظيم الملتقيات والندوات العلمية.	3.9964	0.91776	1	غالبا
04	تعمل جامعتنا على جعل موظفيها يستفيدون من التجارب السابقة للجامعة.	3.1143	1.20087	3	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	3.4423	1.03457	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:231.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **التمكين الشخصي** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**3.44**) وانحراف معياري قدره (**1.03**). وهذا يشير

إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **التمكين الشخصي** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "تسمح الجامعة الأساتذة من تنظيم الملتقيات والندوات العلمية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.99**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، ونجد هنا اتفاق بين الأساتذة في دعم الجامعة وسهولة تنظيم المتلقيات والندوات العلمية ونتيجة جيدة جدا من أجل تفعيل الإبداع والابتكار في تسليط الضوء على المواضيع العلمية التي تهم الأستاذ الباحث وتسهم في تقديم الحلول والدعم المشاركة والتعاون بين الأساتذة في إنجاح هكذا تظاهرات علمية.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "يشارك الأساتذة في إجراء الأبحاث العلمية للإسهام في تطوير العمل الجامعي" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.56**). وبهذا كان الاتجاه **غالبا**، وانحراف معياري قدره (**2.70**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الفقرة فبرغم من درجة الموافقة المرتفعة ومشاركة الأساتذة في البحوث العلمية مع بعضهم والتي تسهم بدورها في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة وتحسين ترتيبها الأكاديمي.

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "تعمل جامعتنا على جعل موظفيها يستفيدون من التجارب السابقة للجامعة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.11**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وانحراف معياري قدره (**1.20**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الفقرة وهذا يفسر أن الأساتذة يستفيدون من التجارب السابقة في الجامعة بشكل قليل وهذه الميزة تقلل الجهد والوقت في عملية التعلم عن طريق التراكم المعرفي السابق والاستفادة من النماذج الناجحة وتجنب الأخطاء السابقة.

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "يتم الحصول على المعلومات بسهولة في جامعتك" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.08**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وانحراف معياري قدره (**1.04**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الفقرة وهي نتيجة متوسطة نوعا ما في توفر المعلومات التي يحتاجها الأستاذ في تأدية مهامه في الجامعة وهذا ينعكس على جودة ما يقدمه.

5. الرؤية المشتركة

يتكون هذا البعد من الفقرات المرتبة من (**49**، **50**، **51**، **52**) من أجل تحليلها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومن ثم الاتجاه العام للبعد ككل كما يلي:

الجدول رقم (5–15): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرؤية المشتركة

الرقم	فقرات بعد الرؤية المشتركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	يدعم الأساتذة بخصوص فرص التعلم والتكوين.	3.1290	1.14640	1	أحيانا

02	يدعم المسؤولون في الجامعة الأساتذة من أجل تنفيذ رؤية جامعتنا وخططها.	2.7283	1.15777	4	أحيانا
03	يلزم الأساتذة في إنجاز مهامهم على رؤية الجامعة.	2.9317	1.09429	2	أحيانا
04	تؤكد رؤية الجامعة على تبادل المعرفة بين الأساتذة.	2.9143	1.11994	3	أحيانا
	الاتجاه العام للبعد	2.9235	0.98332	//	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 26 /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:231.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد **الرؤية المشتركة** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، بمتوسط حسابي (**2.92**) وانحراف معياري قدره (**0.98**). وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد، وبالنسبة لفقرات بعد **الرؤية المشتركة** فقد قمنا بترتيبها تنازليا بناء على النتائج المتوسطات الحسابية كالآتي:

– جاءت الفقرة رقم (**01**) التي مفادها "يدعم الأساتذة بخصوص فرص التعلم والتكوين" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**3.12**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وانحراف معياري قدره (**1.14**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الفقرة وتفسر هذه النتيجة بوجود مستوى جيد لمشاركة الأساتذة في تطلعاتهم العلمية في التكوين والتعلم المستمر ودعمهم من أجل زيادة المهارات والمعارف التي تعزز أيضا من إنتاجية الجامعة ككل.

– جاءت الفقرة رقم (**03**) التي مفادها "يلزم الأساتذة في إنجاز مهامهم على رؤية الجامعة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.93**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وانحراف معياري قدره (**1.09**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الفقرة ويفسر هذا انخفاض في مستوى التنسيق بين رؤية الجامعة وجهود الأساتذة في أداء أدوارهم بالجامعة.

– جاءت الفقرة رقم (**04**) التي مفادها "تؤكد رؤية الجامعة على تبادل المعرفة بين الأساتذة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.91**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وانحراف معياري قدره (**1.11**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الفقرة ويفسر هذا بأن رؤية الجامعة تحتاج لتحسين والإيضاح من أجل معرفة كل طرف من أطراف الجامعة المقصد والرسالة التي يؤديها لتحقيق التميز والإبداع في مخرجات الجامعة.

– جاءت الفقرة رقم (**02**) التي مفادها "يدعم المسؤولون في الجامعة الأساتذة من أجل تنفيذ رؤية جامعتنا وخططها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (**2.72**). وبهذا كان الاتجاه **أحيانا**، وانحراف معياري قدره (**1.15**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الفقرة برغم من التباين في إجابات العينة على الفقرة إلا أن درجة الموافقة جاءت منخفضة ورغم أهمية تكثيف الجهود من قبل الأساتذة ودعمهم من قبل الجامعة من أجل تحقيق رؤية الجامعة وهذا ينعكس على جودة مخرجات الرسالة التي تخدمها الجامعة الجزائرية.

المبحث الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية

المطلب الأولى: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأبعادها لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم، باستخدام الاختبارات اللامعلية لأن البيانات لا التوزيع الطبيعي، والتي تم صياغتها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، آخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية).

وتتفرع هاته الفرضية إلى خمس فرضيات جزئية كالآتي:

الفرضية الفرعية الأول: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير آخر شهادة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

أولا: أثر متغير الجنس على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test)*** وذلك من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير الجنس يحتوي على فئتين (**ذكر، انثى**) والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5–16): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	متوسط الرتب				قيمة الاختبار *(Z)*	مستوى المعنوية *(sig)*
	ذكر	247	انثى	33		
المشاركة في اتخاذ القرارات	140.72		138.88		-0.123	0.902

الاستقرار والأمن الوظيفي	140.26	142.32	-0.138	0.890
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	137.19	165.30	-1. 882	0.060
السلوك القيادي والإشرافي	140.95	137.11	-0.258	0.797
علاقات العمل	140.32	141.83	-0.101	0.919
التوازن بين الحياة والعمل	139.70	146.52	-0.459	0.646
نظام الأجور والمكافآت	135.61	177.12	-2.776	0.006
الصحة والسلامة المهنية	132.80	198.12	-4.375	0.000
جودة الحياة الوظيفية	137.70	161.47	-1.584	0.113

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**232**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل). باختلاف متغير (الجنس) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.113**، **0.902**، **0.890**، **0.060**، **0.797**، **0.919**، **0.646**) وهي أكبر من مستوى المعنوية، في حين يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعدي (نظام الأجور والمكافآت، والصحة والسلامة المهنية) باختلاف متغير (الجنس) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.006**، **0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، لا تختلف باختلاف جنسهم (ذكر، وأنثى). لأن لهم نفس الاتجاهات نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها، بينما تختلف نحو بعدي (نظام الأجور والمكافآت، والصحة والسلامة المهنية). لصالح فئة الإناث على الذكور وفق مقارنة بين متوسطات الرتب لكل البعدين.

ثانيا: أثر متغير العمر على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Kruskal-Wallis Test)*** وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة فمتغير (العمر) يحتوي على ثلاث فئات، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-17): يوضح نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	متوسط الرتب			قيمة الاختبار	مستوى المعنوية *(sig)*
	أقل من 30 سنة	من 30 و 40 سنة	أكثر من 40 سنة		
المشاركة في اتخاذ القرارات	215.38	143.57	130.78	16.249	0.000
الاستقرار والأمن الوظيفي	160.44	158.03	126.52	10.785	0.005

فرص الترقية والتقدم الوظيفي	181.19	142.57	134.94	4.895	0.086
السلوك القيادي والإشرافي	157.56	147.67	133.88	2.629	0.269
علاقات العمل	219.56	141.57	131.71	17.281	0.000
التوازن بين الحياة والعمل	233.63	141.66	130.22	24.180	0.000
نظام الأجور والمكافآت	251.69	159.10	116.49	49.963	0.000
الصحة والسلامة المهنية	214.00	145.61	129.53	16.663	0.000
جودة الحياة الوظيفية	228.69	152.35	123.44	28.254	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**233**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية). باختلاف متغير (العمر) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**، **0.005**، **0.000**، **0.000**، **0.000**، **0.000**). وهي أقل من مستوى المعنوية، في حين لا يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعدي (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والسلوك القيادي والإشرافي) باختلاف متغير (العمر) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.086**، **0.269**) وهي أكبر من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تختلف باختلاف أعمارهم نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها، بينما لا تختلف الاتجاهات نحو بعدي (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والسلوك القيادي والإشرافي). ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار ***(Mann-Whitney)*** لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهم البعض، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

الجدول رقم (5–18): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستقرار والأمن الوظيفي	علاقات العمل	التوازن بين الحياة والعمل	نظام الأجور والمكافآت	الصحة والسلامة المهنية	جودة الحياة الوظيفية
الاختلاف الأول	الفئة الأولى	90.88	63.44	92.94	100.75	108.50	90.31	93.63
	الفئة الثانية	57.68	61.44	57.37	56.37	55.05	57.77	57.27
	قيمة *(Z)*	-3.497	-0.174	-3.743	-4.724	-5.641	-3.435	-3.807
	(sig)	0.000	0.862	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
الاختلاف الثاني	الفئة الأولى	133.00	105.50	135.13	141.38	151.69	132.19	143.56
	الفئة الثالثة	82.31	85.11	82.10	81.46	80.41	82.39	81.24
	قيمة *(Z)*	-3.879	-1.562	-4.055	-4.594	-5.442	-3.806	-4.744

	(sig)	0.000	0.118	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الاختلاف الثالث	الفئة الثانية	139.89	150.24	138.20	139.46	158.05	141.84	149.07
	الفئة الثالثة	127.46	120.41	128.62	127.76	115.09	126.13	121.20
	قيمة *(Z)*	−1.304	−3.136	−1.066	−1.236	−4.506	−1.650	−2.913
	(sig)	0.192	0.002	0.315	0.216	0.000	0.099	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**234-235**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول **جودة الحياة الوظيفية** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**، **0.004**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة **لجودة الحياة الوظيفية**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئات (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**30 و 40 سنة**) على الفئة الثالثة (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **المشاركة في اتخاذ القرارات**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئات (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الثانية والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي** بدلالة القيمة الاحتمالية (**0.002**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الاستقرار والأمن الوظيفي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الثانية (**30 و 40 سنة**) على الفئة الثالثة (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **علاقات العمل** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **علاقات العمل**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئات (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التوازن بين الحياة والعمل** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التوازن بين الحياة والعمل**،

حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئات (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، و(الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **نظام الأجور والمكافآت** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **نظام الأجور والمكافآت**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئات (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**30 و 40 سنة**) على الفئة الثالثة (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الصحة والسلامة المهنية** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.001**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الصحة والسلامة المهنية**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئات (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

ثالثا: أثر متغير آخر شهادة على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Kruskal-Wallis Test)*** وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة فمتغير (آخر شهادة) يحتوي على ثلاث فئات، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5–19): يوضح نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير آخر شهادة

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	متوسط الرتب			قيمة الاختبار	مستوى المعنوية *(sig)*
	ماجستير	دكتوراه	التأهيل الجامعي		
المشاركة في اتخاذ القرارات	151.38	149.36	107.70	12.929	0.002
الاستقرار والأمن الوظيفي	156.32	151.65	98.16	21.652	0.000
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	165.00	143.32	119.70	7.066	0.029
السلوك القيادي والإشرافي	153.60	149.20	107.10	13.495	0.001
علاقات العمل	164.32	150.18	98.80	21.670	0.000
التوازن بين الحياة والعمل	145.28	141.31	135.63	0.351	0.839
نظام الأجور والمكافآت	144.15	140.50	138.70	0.092	0.955
الصحة والسلامة المهنية	118.95	148.63	125.91	6.073	0.048
جودة الحياة الوظيفية	153.67	149.49	106.17	14.094	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**05**) الجدول ص:**236**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والسلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، الصحة والسلامة المهنية). باختلاف متغير (آخر شهادة) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.001، 0.002، 0.000، 0.029، 0.001، 0.000، 0.048**). وهي أقل من مستوى المعنوية، في حين لا يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعدي (التوازن بين الحياة والعمل، ونظام الأجور والمكافآت) باختلاف متغير (آخر شهادة) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.955، 0.839**) وهي أكبر من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تختلف باختلاف مستوياتهم العلمية نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها، بينما لا تختلف الاتجاهات نحو بعدي (التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت). ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار ***(Mann-Whitney)*** لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهم البعض، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

الجدول رقم (5–20): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير آخر شهادة

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستقرار والأمن الوظيفي	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	السلوك القيادي والإشرافي	علاقات العمل	الصحة والسلامة المهنية	جودة الحياة الوظيفية
الاختلاف الأول	الفئة الأولى	111.48	114.82	124.93	110.40	117.97	89.85	112.58
	الفئة الثانية	108.76	109.24	107.63	109.40	108.74	113.20	109.59
	قيمة *(Z)*	-0.139	-0.451	-1.397	-0.037	-0.745	-1.886	-0.240
	(sig)	0.890	0.652	0.162	0.970	0.456	0.059	0.810
الاختلاف الثاني	الفئة الأولى	55.40	57.00	55.57	58.70	61.85	44.60	56.58
	الفئة الثالثة	41.38	40.59	41.30	39.75	38.20	46.69	40.80
	قيمة *(Z)*	-2.395	-2.806	-2.435	-3.237	-4.047	-0.357	-2.683
	(sig)	0.017	0.005	0.015	0.001	0.000	0.721	0.007
الاختلاف الثالث	الفئة الثانية	134.59	137.42	130.69	134.26	136.44	130.43	134.90
	الفئة الثالثة	97.33	88.57	109.41	98.34	91.60	110.22	96.38
	قيمة *(Z)*	-3.518	-4.613	-2.008	-3.395	-4.230	-1.909	-3.618
	(sig)	0.000	0.000	0.045	0.001	0.000	0.056	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**05**) الجدول ص:**237–238**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه تضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول **جودة الحياة الوظيفية** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.007**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة **لجودة الحياة الوظيفية**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**ماجستير**) على الفئة (**دكتوراه**)، كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.017**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **المشاركة في اتخاذ القرارات**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**ماجستير**) على الفئة (**دكتوراه**)، كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.005**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الاستقرار والأمن الوظيفي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**ماجستير**) على الفئة (**دكتوراه**)، كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**).

تضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.015**، **0.045**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**ماجستير**) على الفئة (**دكتوراه**)، كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**).

تضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **السلوك القيادي والإشرافي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.001**، **0.001**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **السلوك القيادي والإشرافي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**ماجستير**) على الفئة (**دكتوراه**)، كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**).

تضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **علاقات العمل** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **علاقات العمل**، حيث تبين لنا وجود فروق

لصالح الفئة الأولى (**ماجستير**) على الفئة (**دكتوراه**)، كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**).

تضح لنا وجود فروق بين (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الصحة والسلامة المهنية** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.005**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الصحة والسلامة المهنية**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**).

رابعا: أثر متغير سنوات الخبرة على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Kruskal-Wallis Test)*** وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة فمتغير (سنوات الخبرة) يحتوي على ثلاث فئات، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5–21): يوضح نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	متوسط الرتب			قيمة الاختبار	مستوى المعنوية *(sig)*
	أقل من5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنة		
المشاركة في اتخاذ القرارات	173.45	142.48	127.21	14.141	0.001
الاستقرار والأمن الوظيفي	175.53	155.24	121.11	22.399	0.000
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	177.03	126.36	132.57	15.634	0.000
السلوك القيادي والإشرافي	182.00	130.22	129.09	19.862	0.000
علاقات العمل	186.65	130.43	127.24	24.583	0.000
التوازن بين الحياة والعمل	163.83	123.15	138.91	8.099	0.017
نظام الأجور والمكافآت	187.16	124.61	129.47	25.165	0.000
الصحة والسلامة المهنية	167.54	144.22	128.72	10.123	0.006
جودة الحياة الوظيفية	189.06	134.45	124.65	27.571	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**239**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والسلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية). باختلاف متغير (سنوات الخبرة). بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.001، 0.000، 0.000، 0.000، 0.017، 0.000، 0.006**). وهي أقل من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة التي اكتسبها في حياتهم العملية نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار ***(Mann-Whitney)*** لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهم البعض، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

الجدول رقم (5-22): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستقرار والأمن الوظيفي	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	السلوك القيادي والإشرافي	علاقات العمل	التوازن بين الحياة والعمل	نظام الأجور والمكافآت	الصحة والسلامة المهنية	جودة الحياة الوظيفية
الاختلاف الأول	الفئة الأولى	69.92	67.45	75.26	75.19	75.90	75.15	75.81	66.99	76.47
	الفئة الثانية	55.76	58.01	50.92	50.98	50.34	53.74	48.61	58.42	49.82
	قيمة *(Z)*	2.204	1.473	3.807	3.774	3.983	2.885	4.545	1.340	4.126
	(sig)	0.028	0.141	0.000	0.000	0.000	0.004	0.000	0.180	0.000
الاختلاف الثاني	الفئة الأولى	133.53	138.08	131.77	136.81	140.75	121.68	139.36	130.55	142.59
	الفئة الثالثة	98.35	96.62	99.01	97.10	95.61	102.83	96.14	99.47	94.92
	قيمة *(Z)*	-3.720	-4.387	-3.460	-4.202	-4.767	1.998	-4.560	-3.286	-5.016
	(sig)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.046	0.000	0.001	0.000
الاختلاف الثالث	الفئة الثانية	119.72	130.23	108.45	112.23	113.09	102.41	109.00	118.80	117.63
	الفئة الثالثة	10.37	102.99	112.06	110.49	110.13	114.58	111.83	107.75	108.24
	قيمة *(Z)*	-1.315	-2.904	-0.385	-0.186	-0.316	-1.306	-0.301	-1.176	-0.995
	(sig)	0.188	0.004	0.700	0.853	0.752	0.192	0.763	0.240	0.320

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**240-241**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية حول **جودة الحياة الوظيفية** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة **لجودة الحياة الوظيفية**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئات (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى ***(α≤0.05)*** حول بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **المشاركة في اتخاذ القرارات**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئات (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.004**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الاستقرار والأمن الوظيفي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على الفئة الثالث (**أكثر من10 سنة**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**من 5 إلى 10 سنوات**) على الفئة الثالثة (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **علاقات العمل** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **علاقات العمل**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئات (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى ***(α≤0.05)*** حول بعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.001**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئات (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى ***(α≤0.05)*** حول بعد **السلوك القيادي والإشرافي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **السلوك القيادي والإشرافي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئات (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى ***(α≤0.05)*** حول بعد **التوازن بين الحياة والعمل** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.004**، **0.046**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التوازن بين الحياة والعمل**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئات (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **نظام الأجور والمكافآت** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**،**0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **نظام الأجور والمكافآت**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئات (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الصحة والسلامة المهنية** بدلالة قيمة الاحتمالية (**0.001**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب

بالنسبة لبعد **الصحة والسلامة المهنية**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على الفئة الثالثة (**أكثر من10 سنة**).

خامسا: أثر متغير الرتبة الوظيفية على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Kruskal-Wallis Test)*** وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة فمتغير (الرتبة الوظيفية) يحتوي على ثلاث فئات، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5–23): يوضح نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	متوسط الرتب				قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ		
المشاركة في اتخاذ القرارات	183.33	149.12	121.91	106.72	31.100	0.000
الاستقرار والأمن الوظيفي	180.57	156.81	118.10	101.44	37.088	0.000
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	181.25	134.09	130.29	123.28	18.951	0.000
السلوك القيادي والإشرافي	172.18	161.66	114.54	106.04	33.277	0.000
علاقات العمل	191.96	150.56	123.24	94.28	47.000	0.000
التوازن بين الحياة والعمل	168.61	142.27	116.74	138.66	13.225	0.004
نظام الأجور والمكافآت	170.04	132.97	125.24	142.22	10.998	0.012
الصحة والسلامة المهنية	167.09	141.96	133.99	119.84	10.514	0.015
جودة الحياة الوظيفية	191.74	146.37	120.02	105.24	38.818	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**242**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والسلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية). باختلاف متغير (الرتبة الوظيفية). بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.004، 0.012، 0.015**). وهي أقل من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تختلف باختلاف رتبهم الوظيفية التي اكتسبها في حياتهم العملية نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار ***(Mann-Whitney)*** لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهم البعض، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

الجدول رقم (5-24): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستقرار والأمن الوظيفي	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	السلوك القيادي والإشرافي	علاقات العمل	التوازن بين الحياة والعمل	نظام الأجور والمكافآت	الصحة والسلامة المهنية	جودة الحياة الوظيفية
الاختلاف الأول	الفئة الأولى	89.67	84.60	92.60	77.54	90.11	85.16	88.67	85.73	93.73
	الفئة الثانية	68.60	71.67	66.84	75.87	68.34	71.31	69.20	70.96	66.57
	قيمة (Z)	-2.873	-1.766	-3.514	-0.228	-2.969	-1.894	-2.650	2.015	-3.591
	(sig)	0.004	0.077	0.000	0.819	0.003	0.058	0.008	0.044	0.000
الاختلاف الثاني	الفئة الأولى	79.06	81.30	77.45	80.28	82.38	76.25	75.12	72.97	82.41
	الفئة الثالثة	51.74	49.91	53.05	50.74	49.04	54.02	54.94	56.69	49.01
	قيمة (Z)	-4.181	-4.811	-3.749	-4.534	-5.109	-3.412	-3.085	-2.492	-5.091
	(sig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.002	0.013	0.000
الاختلاف الثالث	الفئة الأولى	72.61	72.72	69.21	72.35	77.47	65.19	64.25	66.39	74.28
	الفئة الرابعة	43.65	43.53	46.98	43.90	38.86	50.93	51.85	49.76	42.00
	قيمة (Z)	-4.673	-4.722	-3.600	-4.614	-6.249	-2.322	-2.007	-2.686	-5.194
	(sig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.020	0.045	0.007	0.000
الاختلاف الرابع	الفئة الثانية	90.37	93.23	83.92	94.25	89.93	89.24	84.69	85.03	89.98
	الفئة الثالثة	73.00	69.11	81.76	67.73	73.60	74.53	80.70	80.24	73.53
	قيمة (Z)	-2.325	-3.227	-0.228	-3.545	-2.182	-1.975	-0.533	-0.640	-2.187
	(sig)	0.020	0.001	0.773	0.000	0.029	0.048	0.594	0.522	0.029
الاختلاف الخامس	الفئة الثانية	86.15	87.91	79.33	87.54	88.30	77.72	75.07	81.96	85.82
	الفئة الرابعة	62.01	59.13	73.18	59.74	58.49	75.82	80.16	68.87	62.55
	قيمة (Z)	-3.296	-3.920	-0.837	-3.785	-4.055	-0.261	-0.692	-1.785	-3.152
	(sig)	0.001	0.000	0.402	0.000	0.000	0.794	0.489	0.074	0.002
الاختلاف السادس	الفئة الثالثة	68.18	60.06	70.07	66.48	67.06	71.61	59.19	60.60	68.06
	الفئة الرابعة	60.06	57.78	62.11	61.41	55.92	70.91	69.21	60.21	59.69
	قيمة (Z)	-1.238	-1.882	-0.666	-0.865	-2.398	-1.812	-1.312	-1.198	-1.336
	(sig)	0.216	0.060	0.506	0.387	0.016	0.070	0.190	0.231	0.182

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص: **243-245**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) (الفئة الثانية والفئة الرابعة) ذات دلالة

احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول **جودة الحياة الوظيفية** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.000، 0.000، 0.029، 0.002**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة **لجودة الحياة الوظيفية**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئات الثالثة، والرابعة (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) (الفئة الثانية والفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.004، 0.000، 0.000، 0.0020، 0.001**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **المشاركة في اتخاذ القرارات**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، (**أستاذ**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئتين الثالثة، والرابعة (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) (الفئة الثانية والفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.000، 0.001، 0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الاستقرار والأمن الوظيفي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئتين (**أستاذ محاضر "أ"**)، (**أستاذ**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئتين الثالثة، والرابعة (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.000، 0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) (الفئة الثانية والفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **السلوك القيادي والإشرافي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.000، 0.000، 0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **السلوك القيادي والإشرافي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة

الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئتين (**أستاذ محاضر "أ"**)، (**أستاذ**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئتين الثالثة، والرابعة (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**)

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) (الفئة الثانية والفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **علاقات العمل** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.003، 0.000، 0.000، 0.029، 0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **علاقات العمل**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئتين الثالثة، والرابعة (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثالثة (**أستاذ محاضر "أ"**) على الفئة الرابعة (**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التوازن بين الحياة والعمل** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.001، 0.020، 0.048**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التوازن بين الحياة والعمل**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على الفئتين الثالثة والرابعة (**أستاذ محاضر "أ"**)، (**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئة الثالثة (**أستاذ محاضر "أ"**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **نظام الأجور والمكافآت** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.008، 0.002، 0.045**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **نظام الأجور والمكافآت**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الصحة والسلامة المهنية** بدلالة قيمة الاحتمالية (**0.044، 0.013، 0.007**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الصحة والسلامة المهنية**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**).

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم، باستخدام الاختبارات اللامعلية لأن البيانات لا التوزيع الطبيعي، والتي تم صياغتها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، آخر شهادة، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية).

وتتفرع هاته الفرضية إلى خمس فرضيات جزئية كالآتي:

الفرضية الفرعية الأول: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير آخر شهادة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

أولا: أثر متغير الجنس على اتجاهات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test)*** وذلك من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير الجنس يحتوي على فئتين (**ذكر، انثى**) والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-25): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس

خصائص المنظمة المتعلمة	متوسط الرتب				قيمة الاختبار (Z)	مستوى المعنوية (sig)
	ذكر	247	انثى	37		
التعلم المستمر	132.75		198.52		-4.400	0.000
تشجيع الحوار	135.73		176.20		-2.712	0.007
التعاون والتعلم الجماعي	132.46		200.70		-4.573	0.000
التمكين الشخصي	132.17		202.85		-4.730	0.000

الرؤية المشتركة	131.35	208.95	-5.214	0.000
المنظمة المتعلمة	132.05	203.74	-4.779	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**246**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو المنظمة المتعلمة وخصائصها (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التعاون والتعلم الجماعي، التمكين الشخصي، والرؤية المشتركة). باختلاف متغير الجنس بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.000، 0.007، 0.000، 0.000، 0.000**). وهي أقل من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تختلف باختلاف جنسهم (ذكر، وأنثى). نحو خصائص المنظمة المتعلمة، لصالح فئة الإناث على الذكور وفق مقارنة بين متوسطات الرتب لكل البعدين فقد جاءت قيم متوسط الرتب لفئة الإناث أكبر من متوسط الرتب لفئة الذكور.

ثانيا: أثر متغير العمر على اتجاهات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Kruskal-Wallis Test)*** وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة فمتغير (العمر) يحتوي على ثلاث فئات، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-26): يوضح نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر

خصائص المنظمة المتعلمة	متوسط الرتب			قيمة الاختبار	مستوى المعنوية *(sig)*
	أقل من 30 سنة	من 30 و 40 سنة	أكثر من 40 سنة		
التعلم المستمر	229.56	149.08	125.57	26.102	0.000
تشجيع الحوار	250.94	146.62	125.08	36.482	0.000
التعاون والتعلم الجماعي	247.38	154.11	120.33	41.108	0.000
التمكين الشخصي	190.38	155.55	125.16	15.534	0.000
الرؤية المشتركة	196.06	151.74	127.18	14.075	0.001
المنظمة المتعلمة	231.44	154.71	121.54	32.104	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**247**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو المنظمة المتعلمة وخصائصها (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التعاون والتعلم الجماعي، التمكين الشخصي، والرؤية المشتركة). باختلاف متغير (العمر) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.001**). وهي أقل من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تختلف باختلاف أعمارهم نحو المنظمة المتعلمة وخصائصها. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار ***(Mann-Whitney)*** لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهم البعض، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

الجدول رقم (5-27): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	التعلم المستمر	تشجيع الحوار	التعاون والتعلم الجماعي	التمكين الشخصي	رؤية المشتركة	المنظمة المتعلمة
الاختلاف الأول	الفئة الأولى	96.38	106.56	102.13	80.00	82.25	94.69
	الفئة الثانية	56.86	55.34	56.00	59.31	58.97	57.11
	قيمة *(Z)*	-4.163	-5.394	-4.869	-2.178	-2.478	-3.937
	(sig)	0.000	0.000	0.000	0.0029	0.013	0.000
الاختلاف الثاني	الفئة الأولى	141.69	152.88	153.75	118.88	122.31	145.25
	الفئة الثالثة	81.43	80.29	80.20	83.75	83.40	81.06
	قيمة *(Z)*	-4.603	-5.558	-5.620	-2.685	-2.975	-4.885
	(sig)	0.000	0.000	0.000	0.007	0.003	0.000
الاختلاف الثالث	الفئة الثانية	146.22	145.28	152.11	150.24	146.77	151.60
	الفئة الثالثة	123.15	123.79	119.13	120.41	122.78	119.48
	قيمة *(Z)*	-2.421	-2.260	-3.468	-3.131	-2.530	3.357
	(sig)	0.015	0.024	0.001	0.002	0.011	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (04) الجدول ص:**248**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **المنظمة المتعلمة** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.000، 0.001**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **المنظمة المتعلمة**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئتين (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التعلم المستمر** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.000، 0.015**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التعلم المستمر**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئتين (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **تشجيع الحوار** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**، **0.024**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **تشجيع الحوار**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئتين (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التعاون والتعلم الجماعي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.000**، **0.001**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التعاون والتعلم الجماعي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئتين (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التمكين الشخصي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.029**، **0.007**، **0.002**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التمكين الشخصي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئتين (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة) (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الرؤية المشتركة** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.013**، **0.003**، **0.011**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الرؤية المشتركة**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئتين (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

ثالثا: أثر متغير آخر شهادة على اتجاهات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Kruskal-Wallis Test)*** وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة فمتغير (آخر شهادة) يحتوي على ثلاث فئات، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5–28): يوضح نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير آخر شهادة

خصائص المنظمة المتعلمة	متوسط الرتب			قيمة الاختبار	مستوى المعنوية *(sig)*
	ماجستير	دكتوراه	التأهيل الجامعي		
التعلم المستمر	141.58	146.21	122.29	4.062	0.131
تشجيع الحوار	140.35	150.26	110.32	11.351	0.003

التعاون والتعلم الجماعي	116.55	155.20	106.74	19.682	0.000
التمكين الشخصي	149.28	152.25	99.77	19.936	0.000
الرؤية المشتركة	129.00	153.91	104.61	18.071	0.000
المنظمة المتعلمة	137.95	152.88	103.41	17.256	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**249**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو المنظمة المتعلمة وخصائصها (تشجيع الحوار، التعاون والتعلم الجماعي، التمكين الشخصي، والرؤية المشتركة). باختلاف متغير (آخر شهادة) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**، **0.003**، **0.000**، **0.000**، **0.000**). وهي أقل من مستوى المعنوية، في حين لا يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعد (التعلم المستمر) باختلاف متغير (آخر شهادة) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.131**) وهي أكبر من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تختلف باختلاف رتبهم الوظيفية نحو المنظمة المتعلمة وخصائصها. بينما لا تختلف الاتجاهات نحو بعد (التعلم المستمر). ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار ***(Mann-Whitney)*** لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهم البعض، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

الجدول رقم (5–29): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير آخر شهادة

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	تشجيع الحوار	التعاون والتعلم الجماعي	التمكين الشخصي	رؤية المشتركة	المنظمة المتعلمة
الاختلاف الأول	الفئة الأولى	103.40	85.08	107.23	93.07	100.32
	الفئة الثانية	111.05	113.96	110.44	112.69	111.54
	قيمة *(Z)*	–0.618	–2.335	–0.259	–1.593	–0.902
	(sig)	0.537	0.020	0.796	0.111	0.367
الاختلاف الثاني	الفئة الأولى	52.45	46.97	57.55	51.43	53.13
	الفئة الثالثة	42.83	45.52	40.32	43.33	42.49
	قيمة *(Z)*	–1.643	–0.247	–2.945	–1.388	–1.809
	(sig)	0.100	0.805	0.003	0.165	0.070
الاختلاف الثالث	الفئة الثانية	134.22	136.24	136.81	136.22	136.34
	الفئة الثالثة	98.49	92.21	90.45	92.28	91.92
	قيمة *(Z)*	–3.375	–4.159	–4.372	–4.155	–4.173
	(sig)	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**250**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **المنظمة المتعلمة** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **المنظمة المتعلمة**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**دكتوراه**)، على الفئة (**التأهيل الجامعي**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **تشجيع الحوار** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.001**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **تشجيع الحوار**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئتين الأولى و الثالثة (**ماجستير**)، و(**التأهيل الجامعي**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، و(الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التعاون والتعلم الجماعي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.020**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التعاون والتعلم الجماعي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على بقية الفئات (**ماجستير**)، (**التأهيل الجامعي**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة) (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التمكين الشخصي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.003**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التمكين الشخصي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**ماجستير**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الرؤية المشتركة** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الرؤية المشتركة**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**دكتوراه**) على الفئة (**التأهيل الجامعي**).

رابعا: أثر متغير سنوات الخبرة على اتجاهات عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Kruskal-Wallis Test)*** وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة فمتغير (سنوات الخبرة) يحتوي على ثلاث فئات، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5–30): يوضح نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

خصائص المنظمة المتعلمة	متوسط الرتب			قيمة الاختبار	مستوى المعنوية *(sig)*
	أقل من5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنة		

التعلم المستمر	162.00	141.28	132.04	5.915	0.052
تشجيع الحوار	165.87	151.87	126.14	12.131	0.002
التعاون والتعلم الجماعي	177.19	136.97	128.09	16.087	0.000
التمكين الشخصي	169.16	139.30	130.16	10.035	0.007
الرؤية المشتركة	160.72	137.82	133.97	4.845	0.089
المنظمة المتعلمة	174.94	139.18	128.03	14.404	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**251**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو المنظمة المتعلمة وخصائصها (تشجيع الحوار، التعاون والتعلم الجماعي، التمكين الشخصي). باختلاف متغير (سنوات الخبرة) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.001**، **0.002**، **0.000**، **0.007**). وهي أقل من مستوى المعنوية، في حين لا يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعدي (التعلم المستمر، والرؤية المشتركة) باختلاف متغير (سنوات الخبرة) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.052**، **0.089**) وهي أكبر من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة التي اكتسبها في حياتهم العملية نحو المنظمة المتعلمة وخصائصها. بينما لا تختلف الاتجاهات نحو بعدي (التعلم المستمر، والرؤية المشتركة). ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار ***(Mann-Whitney)*** لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهم البعض، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

الجدول رقم (5-31): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	تشجيع الحوار	التعاون و التعلم الجماعي	التمكين الشخصي	المنظمة المتعلمة
الاختلاف الأول	الفئة الأولى	65.57	72.39	68.98	70.62
	الفئة الثانية	59.72	53.52	56.62	55.13
	قيمة *(Z)*	-0.916	-2.946	-1.929	-2.399
	(sig)	0.360	0.003	0.054	0.016
الاختلاف الثاني	الفئة الأولى	130.31	134.81	130.18	134.32
	الفئة الثالثة	99.56	97.86	99.61	98.04
	قيمة *(Z)*	-3.248	-3.907	-3.228	-3.817
	(sig)	0.001	0.000	0.001	0.000
	الفئة الثانية	125.22	116.45	115.68	117.05

الاختلاف الثالث	الفئة الثالثة	105.08	108.73	109.05	108.48
	قيمة (Z)	-2.147	-0.822	-0.706	-0.908
	(sig)	0.032	0.411	0.480	0.364

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**252**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، و(الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **المنظمة المتعلمة** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.016**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **المنظمة المتعلمة**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئتين الثانية والثالثة (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **تشجيع الحوار** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.001**، **0.032**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **تشجيع الحوار**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على الفئة الثالثة (**أكثر من10 سنة**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**من 5 إلى 10 سنوات**). على الفئة الثالثة (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، و(الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التعاون والتعلم الجماعي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.003**، **0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التعاون والتعلم الجماعي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئتين الثانية والثالثة (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التمكين الشخصي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.001**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التمكين الشخصي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على الفئة الثالثة (**أكثر من10 سنة**).

خامسا: أثر متغير الرتبة الوظيفية على اتجاهات عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

لتعرف على صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار ***(Nonparametric Kruskal-Wallis Test)*** وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة فمتغير (الرتبة الوظيفية) يحتوي على ثلاث فئات، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-32): يوضح نتائج اختبار *(Kruskal-Wallis)* الفروق لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية

خصائص المنظمة المتعلمة	متوسط الرتب				قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ		
التعلم المستمر	170.04	140.31	132.27	121.72	11.517	0.009
تشجيع الحوار	179.96	146.86	125.41	109.51	25.338	0.000
التعاون والتعلم الجماعي	180.74	149.41	123.54	106.84	28.643	0.000
التمكين الشخصي	176.75	149.04	131.84	101.34	27.075	0.000
الرؤية المشتركة	154.61	157.56	134.22	106.27	17.014	0.001
المنظمة المتعلمة	180.05	147.86	128.32	104.28	27.595	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص: **253**

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لاتجاهات المبحوثين بجامعة زيان عاشور بالجلفة نحو المنظمة المتعلمة وخصائصها (التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التعاون والتعلم الجماعي، التمكين الشخصي، والرؤية المشتركة). باختلاف متغير (رتبة الوظيفية) بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.000، 0.009، 0.000، 0.000، 0.000، 0.001**). وهي أقل من مستوى المعنوية.

إن هذه النتيجة تبين لنا أن اتجاهات أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تختلف باختلاف رتبهم الوظيفية في نحو المنظمة المتعلمة وخصائصها. ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار ***(Mann-Whitney)*** لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهم البعض، والذي جاءت نتائجه كالآتي:

الجدول رقم (5-33): يوضح نتائج اختبار *(Mann-Whitney)* الفروق لأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية

الاختلافات	الأبعاد / الفئات	التعلم المستمر	تشجيع الحوار	التعاون و التعلم الجماعي	التمكين الشخصي	الرؤية المشتركة	المنظمة المتعلمة
الاختلاف الأول	الفئة الأولى	86.72	88.50	88.19	86.42	75.86	88.21
	الفئة الثانية	70.37	69.30	69.48	70.55	76.88	69.47
	قيمة *(Z)*	-2.227	-2.620	-2.553	-2.164	-0.140	-2.542
	(sig)	0.026	0.009	0.011	0.030	0.889	0.011
الاختلاف الثاني	الفئة الأولى	73.69	77.54	78.39	76.06	69.39	77.47
	الفئة الثالثة	56.11	52.97	52.28	54.18	59.61	53.03
	قيمة *(Z)*	-2.690	-3.763	-3.997	-3.351	-1.512	-3.726
	(sig)	0.007	0.000	0.000	0.001	0.131	0.000
	الفئة الأولى	67.62	71.92	72.15	72.26	67.36	72.37

الاختلاف الثالث	الفئة الرابعة	48.54	44.32	44.09	43.98	48.80	43.88
	قيمة (Z)	-3.085	-4.453	-4.534	-4.561	-3.009	-4.585
	(sig)	0.002	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000
الاختلاف الرابع	الفئة الثانية	85.12	88.65	89.45	87.26	89.26	87.35
	الفئة الثالثة	80.13	75.34	74.25	76.96	74.50	76.35
	قيمة (Z)	-0.666	-1.788	-2.038	-1.402	-1.980	-1.536
	(sig)	0.506	0.076	0.042	0.161	0.048	0.125
الاختلاف الخامس	الفئة الثانية	80.82	84.91	86.47	87.05	87.42	86.48
	الفئة الرابعة	70.74	64.04	61.48	60.54	59.94	61.47
	قيمة (Z)	-1.372	-2.845	-3.410	-3.604	-3.744	-3.390
	(sig)	0.170	0.004	0.001	0.000	0.000	0.001
الاختلاف السادس	الفئة الثالثة	67.04	68.11	68.01	71.70	71.11	69.94
	الفئة الرابعة	61.44	60.15	60.27	55.81	56.53	57.93
	قيمة (Z)	-0.855	-1.216	-1.183	-2.426	-2.232	-1.825
	(sig)	0.393	0.224	0.237	0.015	0.026	0.068

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***SPSS V. 26*** /أنظر الملحق رقم (**04**) الجدول ص:**254-255**.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى والفئة الرابعة)، (الفئة الثانية والفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **المنظمة المتعلمة** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.011**، **0.000**، **0.000**، **0.001**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **المنظمة المتعلمة**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات الثلاث (**أستاذ محاضر "ب"**)، و(**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئة الرابعة (**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية) (الفئة الأولى والفئة الثالثة) (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التعلم المستمر** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.026**، **0.007**، **0.002**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التعلم المستمر**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات الثلاث (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية) (الفئة الأولى والفئة الثالثة) (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة) (الفئة الثانية والفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **تشجيع الحوار**

بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.009، 0.004،0.000،0.000**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **تشجيع الحوار**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات الثلاث (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئة الرابعة (**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة)، (الفئة الثانية وبين الفئة الثالثة)، و(الفئة الثانية والفئة الرابعة)، و(الفئة الثالثة وبين الفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التعاون والتعلم الجماعي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.003، 0.048، 0.000، 0.026**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التعاون والتعلم الجماعي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات الثلاث (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئتين الثالثة والرابعة (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة)، (الفئة الثانية والفئة الرابعة) (الفئة الثالثة وبين الفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **التمكين الشخصي** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.030، 0.001، 0.000، 0.000، 0.015**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **التمكين الشخصي**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات الثلاث (**أستاذ محاضر "ب"**)، و(**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئة الرابعة (**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثالثة (**أستاذ محاضر "أ"**) على الفئة الرابعة (**أستاذ**).

يتضح لنا وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)، (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى وبين الفئة الرابعة)، (الفئة الثانية والفئة الرابعة) (الفئة الثالثة وبين الفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** حول بعد **الرؤية المشتركة** بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (**0.030، 0.001، 0.000، 0.000، 0.015**). مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعد **الرؤية المشتركة**، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على الفئة الرابعة (**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئة الثالثة والرابعة (**أستاذ محاضر "ا"**)، و(**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثالثة (**أستاذ محاضر "أ"**) على الفئة الرابعة (**أستاذ**).

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة من خلال استخدام البرنامج الاحصائي ***(Smart PLS 4)*** وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية***SEM-PLS***، وتم صياغة هذه الفرضية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

وتتفرع هاته الفرضية إلى ثمانية فرضيات جزئية وهي كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد الاستقرار والأمن الوظيفي في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد السلوك القيادي والإشرافي في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد علاقات العمل في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد التوازن بين الحياة والعمل في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد نظام الأجور والمكافآت في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

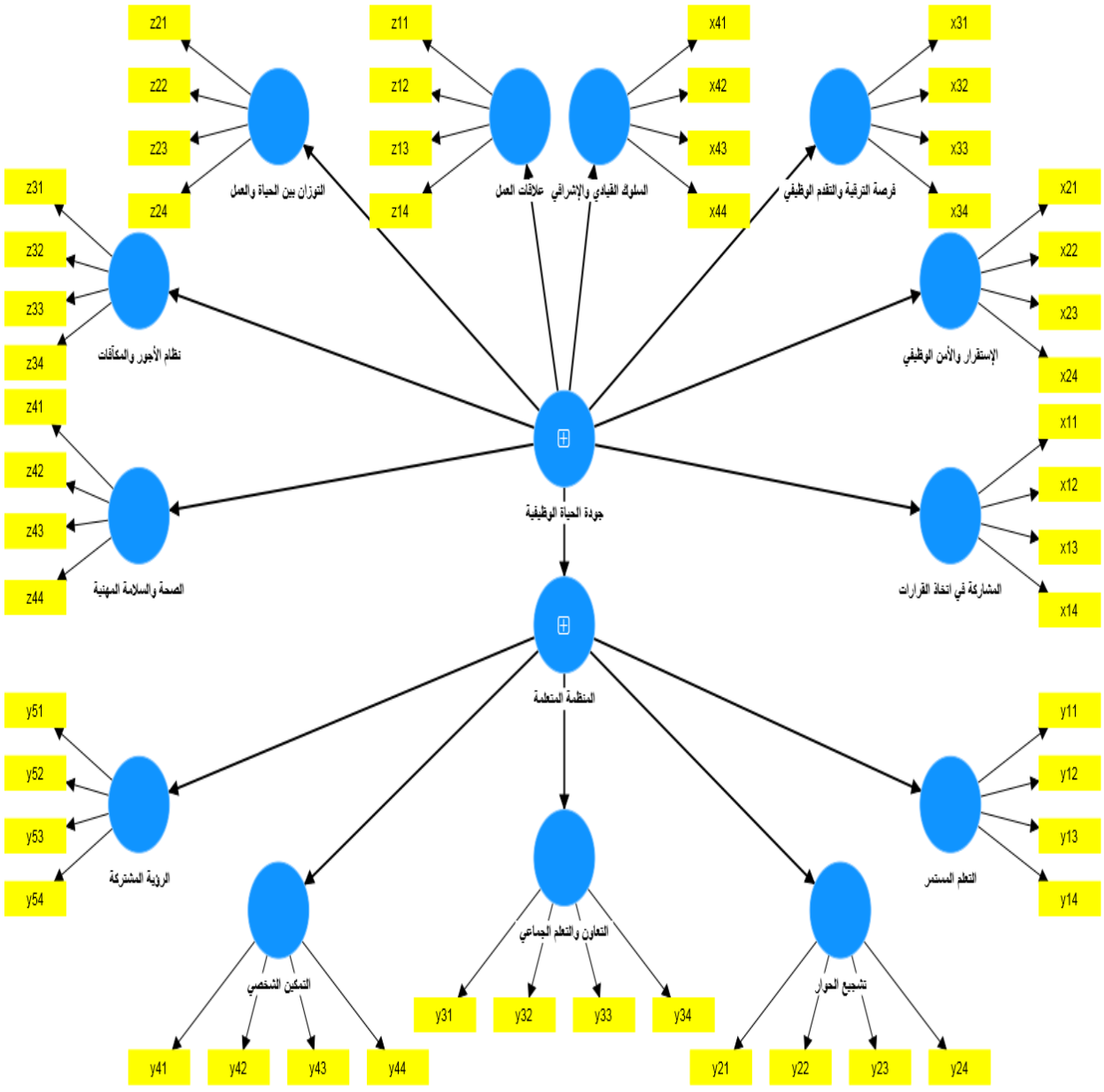
الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد الصحة والسلامة المهنية في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

ولتحقق من صحة هذه الفرضية سنقدم نموذج الهيكلي للدراسة وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية وتقييمه قبل اختبار الفرضية النحو الآتي:

أولا: النموذج الهيكلي للدراسة

من خلال تصور موضوع الدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية المدركة في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة، تم وضع نموذج هيكلي المنطلق منه في الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية وسنحاول من خلاله الإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات المطروحة، حيث تم بناء النموذج وفقا للدراسات سابقة بالشكل الآتي:

الشكل رقم (5-1): يوضح نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4***

من خلال الشكل أعلا يتضح لنا أننا اعتمدنا على نموذج انعكاسي-انعكاسي ***(Reflective-Reflective)*** ويمكن تبرير اختيار العبارات ذات الطابع الانعكاسي انطلاقا من إمكانية التخلي عن أي عبارة دون أن يتغير معنى البعد (المتغير الكامن) الذي تنتمي إليه طالما أن هذا الأخير لديه موثوقية كافية، حيث تتمثل المتغيرات الكامنة في المتغير المستقل والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية من (الدرجة الثانية) بالإضافة إلى الأبعاد المكونة لها من (الدرجة الأولى). والمتغير التابع والمتمثل في خصائص المنظمة المتعلمة من (الدراجة الثانية) بالإضافة إلى الأبعاد المكونة لها من (الدرجة الأولى). بالإضافة إلى المتغيرات الظاهرة (المقاسة) هي عبارات الاستبانة الموجة لعينة الدراسة.

ثانيا: تقييم نموذج القياس للدراسة

من أجل تقييم هذا النموذج باستخدام برنامج ***(Smart PLS 4)*** وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، يتم اللجوء إلى محورين أساسين هما اختبار الصدق التقارب والاتساق الداخلي، واختبار الصدق التمايز من أجل تنقية نموذج القياس أكثر عبر حذف العبارات المشوشة إن وجدت، وذلك من خلال عدة اختبارات إحصائية يمكن شرحها وطريقة تقييمها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-34): مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس

نموذج القياس		
المؤشر	**التعريف**	**مجال**
معامل التحميل ***Factor loading***	يعكس مدى ارتباط العبارة بالبعد الذي تكونه، ولأجل قبول ذلك،	يجب أن يتجاوز معامل ارتباط كل عبارة 0.7 كما يمكن قبول العبارات التي تكون بين 0.4 و 0.7 بشرط ألا تؤثر على مؤشر الموثوقية المركبة ***(CR)*** ومتوسط التباين المستخلص أما التي دون ذلك فيمكن حذفها.
معامل ألفا كرومباخ	يعطي تقديرا للموثوقية بالاعتماد على الترابطات البينية لمؤشر المتغيرات المشاهدة	القيم التي تتراوح بين 0.6 و 0.9 هي قيم مقبولة ومرضية
الموثوقية المركبة ***Composite Reliability***	تعتبر الموثوقية المركبة الأنسب تقنيا لقياس موثوقية الاتساق الداخلي بالنظر إلى حساسية معامل ألفا كرونباخ لعدد العناصر التي يحتويها المقياس وميله عموما إلى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي، وكذا للقيود التي يحتويها.	القيم تتراوح بين 0.7 و0.90، كما يمكن قبول القيم التي بين 0.90 إلى 0.95.
متوسط التباين المستخلص ***Average Variance Extracted***	يشير إلى القيم المتوسطة التحميلات التربيعية للمؤشرات المرتبطة بالبعد الذي تكونه.	يكون مقبول إذا تجاوز 0.5
مؤشر التوافق ***Cross loading***	مؤشر قياس مدى تباعد العبارات عن بقي الأبعاد الأخرى.	على أساس أنها تسجل أكبر ارتباط لها بالبعد الذي تكونه.
معامل ***Fornell & Larcker***	وهو عبارة عن جذر متوسط التباين المستخلص	والذي يجب أن يكون به متوسط التباين المستخلص للمتغيرات الكامنة أكبر من

		الارتباطات المرافقة لها (نقصد هنا الأبعاد أو المركبات المكونة لنموذج القياس.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع (بورزق و نعيجات، 2020، صفحة 153)، ومرجع (دفي، 2021، صفحة 185)

ولحساب المؤشرات سالفة الذكر تم التوصل إلى النتائج الموضحة في النقاط الآتية:

1. اختبار الصدق التقارب

يعرف هذا الاختبار حسب **(هار، هالت، غينكل، و زاردستد، 2020، صفحة 160)** على أنه المدى الذي يرتبط به المقاس بشكل إيجابي بمؤشرات بديلة لنفس المبنى، باستخدام نموذج عينة النطاق، تعامل مؤشرات المبنى العاكس بطريقة بديلة لقياس نفس المبنى، ولذلك فإن العناصر التي تكون مؤشرات لقياس مبنى عاكس معين يجب أن تتقارب أو تتشارك في قدر كبير من التباين ولتقييم المصداقية التقاربية للمباني العاكسة، ينظر الباحثون في التحميلات الخارجية للمؤشرات ومتوسط التباين المستخلص، ويمكن توضيح نتائج هذه الاختبارات كالآتي:

⟸ معامل التحميل *Factor loading*

والجدول الآتي يوضح نتائج ثبات وصدق التقارب لمؤشرات أبعاد الدراسة:

الجدول رقم (5-35): يوضح نتائج اختبار معامل التحميل *(Factor loading)* لأبعاد جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة

المتغير	البعد	العبارة	معامل التحميل *Factor loading*	القرار	العبارة	معامل التحميل *Factor loading*	القرار
جودة حياة الوظيفية	المشاركة في اتخاذ القرارات	x11	0.829	تحفظ	x13	0.624	تحفظ
		x12	0.872	تحفظ	x14	0.774	تحفظ
	الاستقرار والأمن الوظيفي	x21	0.817	تحفظ	x23	0.852	تحفظ
		x22	0.832	تحفظ	x24	0.364	تحذف
	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	x31	0.658	تحفظ	x33	0.607	تحذف
		x32	0.701	تحفظ	x34	0.800	تحفظ
	السلوك القيادي والإشرافي	x41	0.625	تحفظ	x43	0.789	تحفظ
		x42	0.731	تحفظ	x44	0.575	تحذف
	علاقات العمل	z11	0.712	تحفظ	z13	0.884	تحفظ
		z12	0.853	تحفظ	z14	0.716	تحفظ
	التوازن بين الحياة والعمل	z21	0.542	تحفظ	z23	0.773	تحفظ
		z22	0.847	تحفظ	z24	0.404	تحذف
	نظام الأجور والمكافآت	z31	0.814	تحفظ	z33	0.760	تحفظ
		z32	0.789	تحفظ	z34	0.732	تحفظ
	الصحة	z41	0.875	تحفظ	z43	0.899	تحفظ

	والسلامة المهنية	z42	0.865	تحفظ	z44	0.706	تحفظ
المنظمة المتعلمة	التعلم المستمر	y11	0.819	تحفظ	y13	0.876	تحفظ
		y12	0.887	تحفظ	y14	0.706	تحفظ
	تشجيع الحوار	y21	0.758	تحفظ	y23	0.909	تحفظ
		y22	0.891	تحفظ	y24	0.870	تحفظ
	التعاون والتعلم الجماعي	y31	0.909	تحفظ	y33	0.490	تحفظ
		y32	0.877	تحفظ	y34	0.894	تحفظ
	التمكين الشخصي	y41	0.859	تحفظ	y43	0.611	تحفظ
		y42	0.361	تحذف	y44	0.899	تحفظ
	رؤية المشتركة	y51	0.882	تحفظ	y53	0.831	تحفظ
		y52	0.892	تحفظ	y54	0.874	تحفظ

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**257**.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيم التحميلات التي تفوق (**0.70**) يتم قبولها كلها، بينما العبارتين **(y42 ،x24)** يتم حذفها لأنها حققت قيمة أقل من (**0.40**). أما قيم التحميلات للعبارات **(x44 ،x41 ،x33 ،x31 ،x13 ،y43 ،y33 ،z24 ،z21)** جاءت ما بين (**0.40** و **0.70**). والتي يمكن حذفها أو الاحتفاظ لحين التأكد من ما إذا كانت تزيد من قيم ***(CR)*** و ***(AVE)*** أما إذا لم تزد فنترك هذه المؤشرات دون حذفها، وفي الجدول الموالي نتائج قيم كل من: ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة ***(CR)*** ومتوسط التباين المستخلص ***(AVE)***:

الجدول رقم (5–36): يوضح نتائج اختبارات ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص بعد حذف العبارات

المتغير	الأبعاد	ألفا كرومباخ	الموثوقية المركبة *(CR)*	بمتوسط التباين المستخلص *(AVE)*
جودة الحياة الوظيفية	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.784	0.860	0.609
	الاستقرار والأمن الوظيفي	0.789	0.876	0.701
	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	0.575	0.776	0.538
	السلوك القيادي والإشرافي	0.650	0.810	0.588
	علاقات العمل	0.803	0.872	0.632
	التوازن بين الحياة والعمل	0.510	0.753	0.508
	نظام الأجور والمكافآت	0.777	0.857	0.599
	الصحة والسلامة المهنية	0.857	0.904	0.705
	التعلم المستمر	0.841	0.894	0.681
	تشجيع الحوار	0.880	0.918	0.738

المنظمة المتعلمة	التعاون والتعلم الجماعي	0.815	0.880	0.659
	التمكين الشخصي	0.661	0.793	0.513
	الرؤية المشتركة	0.893	0.926	0.757

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**257**.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنه وبعد حذف العبارات **(x24، x33، x44، z24، y42)** نظرا لوجود خلل في قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص، وبعد الحذف جاءت قيم الموثوقية المركبة أكبر من (**0.70**). وهي مقبولة احصائيا، كما جاءت قيم متوسط التباين المستخلص لجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة أكبر من (**0.5**) مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشراته المكونة له، ومنه يوجد صدق تقاربي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ولخصائص المنظمة المتعلمة.

2. الصدق التمايز *Discriminate Validity*

وهو المدى الذي يكون فيه البناء متمايزا بالفعل عن البناءات الأخرى وفقا لمعايير التطبيقية، ولذلك فإن إثبات صحة التمايز يعني أن البناء هو فريد في التقاطه لظواهر التي لا تمثلها البناءات الأخرى في النموذج وحسب (هار، هالت، غينكل، و زاردستد، 2020، صفحة 163) هناك معيارين لتقيم الصدق التمايز هما:

⇐ مؤشر التوافق *Cross Laoding*

نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن أخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (5–37): تقييم الصدق التمايز لنموذج القياس باختبار التحميلات المتقاطعة *Cross Laoding*

المتغير	الأبعاد	الرمز	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستقرار والأمن الوظيفي	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	السلوك القيادي والإشرافي	علاقات العمل	التوازن بين الحياة والعمل	نظام الأجور مكافآت	الصحة وسلامة المهنية	التعلم المستمر	تشجيع الحوار	التعاون والتعلم الجماعي	التمكين الشخصي	الرؤية المشتركة
جودة	المشاركة في اتخاذ القرارات	x11	0,829	0,636	0,418	0,596	0,595	0,357	0,368	0,426	0,502	0,559	0,522	0,504	0,488
		x12	0,872	0,690	0,475	0,579	0,653	0,306	0,407	0,429	0,542	0,572	0,539	0,584	0,521
		x13	0,624	0,362	0,212	0,338	0,375	0,247	0,079	0,231	0,333	0,389	0,372	0,233	0,208
		x14	0,775	0,560	0,432	0,585	0,535	0,329	0,468	0,446	0,521	0,492	0,550	0,475	0,532
	الاستقرار والأمن الوظيفي	x21	0,568	0,821	0,318	0,603	0,562	0,209	0,210	0,255	0,328	0,379	0,329	0,346	0,320
		x22	0,698	0,836	0,486	0,613	0,688	0,498	0,427	0,557	0,567	0,602	0,560	0,566	0,564
		x23	0,572	0,854	0,355	0,555	0,528	0,344	0,399	0,434	0,450	0,422	0,394	0,457	0,415
	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	x31	0,295	0,272	0,646	0,244	0,362	0,187	0,261	0,178	0,253	0,274	0,243	0,309	0,218
		x32	0,450	0,353	0,759	0,368	0,498	0,462	0,463	0,388	0,511	0,522	0,459	0,390	0,448
		x34	0,359	0,399	0,787	0,352	0,445	0,427	0,377	0,356	0,457	0,395	0,474	0,491	0,449
	السلوك	x41	0,321	0,319	0,143	0,623	0,379	0,186	0,086	0,147	0,178	0,139	0,265	0,131	0,164

الحياة الوظيفية	القيادي والإشرافي	x42	0,370	0,475	0,305	0,691	0,435	0,198	0,166	0,144	0,204	0,225	0,258	0,233	0,220
		x43	0,700	0,666	0,446	0,854	0,684	0,451	0,499	0,532	0,602	0,541	0,643	0,536	0,581
	علاقات العمل	z11	0,431	0,581	0,450	0,579	0,711	0,416	0,311	0,242	0,370	0,392	0,375	0,358	0,367
		z12	0,584	0,575	0,521	0,554	0,854	0,521	0,436	0,462	0,579	0,622	0,579	0,541	0,596
		z13	0,702	0,674	0,526	0,685	0,885	0,519	0,504	0,486	0,663	0,648	0,619	0,510	0,629
		z14	0,495	0,429	0,401	0,461	0,716	0,484	0,276	0,391	0,532	0,541	0,571	0,401	0,415
	التوازن بين الحياة والعمل	z21	0,081	0,142	0,283	0,107	0,247	0,521	0,288	0,132	0,207	0,246	0,112	0,135	0,153
		z22	0,480	0,426	0,514	0,440	0,600	0,870	0,637	0,546	0,620	0,583	0,625	0,557	0,608
		z23	0,193	0,318	0,292	0,287	0,416	0,775	0,477	0,446	0,484	0,419	0,329	0,282	0,380
	نظام الأجور والمكافآت	z31	0,367	0,382	0,408	0,302	0,352	0,433	0,813	0,459	0,467	0,339	0,286	0,371	0,447
		z32	0,391	0,348	0,354	0,266	0,322	0,413	0,789	0,398	0,430	0,392	0,304	0,400	0,413
		z33	0,356	0,336	0,491	0,384	0,501	0,698	0,760	0,534	0,555	0,476	0,473	0,486	0,539
		z34	0,284	0,240	0,316	0,309	0,321	0,495	0,733	0,629	0,470	0,424	0,486	0,459	0,458
	الصحة والسلامة المهنية	z41	0,509	0,574	0,374	0,435	0,465	0,526	0,637	0,873	0,618	0,621	0,581	0,665	0,656
		z42	0,411	0,428	0,344	0,313	0,397	0,438	0,500	0,865	0,504	0,513	0,547	0,553	0,496
		z43	0,451	0,411	0,425	0,424	0,481	0,469	0,589	0,899	0,586	0,584	0,616	0,593	0,581
		z44	0,295	0,269	0,316	0,291	0,337	0,454	0,446	0,706	0,483	0,460	0,576	0,507	0,481
المنظمة المتعلمة	التعلم المستمر	y11	0,527	0,473	0,540	0,416	0,575	0,484	0,448	0,508	0,819	0,729	0,618	0,542	0,690
		y12	0,567	0,472	0,498	0,481	0,617	0,548	0,532	0,514	0,887	0,730	0,720	0,654	0,692
		y13	0,585	0,527	0,508	0,472	0,627	0,565	0,589	0,579	0,876	0,691	0,678	0,634	0,673
		y14	0,335	0,321	0,334	0,333	0,415	0,532	0,499	0,585	0,706	0,483	0,567	0,535	0,571
	تشجيع الحوار	y21	0,568	0,503	0,565	0,451	0,597	0,577	0,640	0,721	0,700	0,758	0,663	0,724	0,729
		y22	0,595	0,519	0,451	0,424	0,621	0,449	0,351	0,488	0,672	0,891	0,662	0,566	0,617
		y23	0,544	0,482	0,482	0,390	0,618	0,526	0,382	0,475	0,698	0,909	0,597	0,531	0,627
		y24	0,523	0,452	0,409	0,364	0,561	0,505	0,434	0,548	0,688	0,870	0,638	0,558	0,619
	التعاون والتعلم الجماعي	y31	0,601	0,509	0,537	0,566	0,617	0,511	0,475	0,632	0,731	0,690	0,909	0,600	0,643
		y32	0,540	0,474	0,468	0,468	0,592	0,471	0,453	0,646	0,653	0,661	0,877	0,575	0,561
		y33	0,206	0,164	0,216	0,219	0,303	0,246	0,085	0,280	0,327	0,306	0,490	0,178	0,206
		y34	0,626	0,462	0,498	0,581	0,622	0,516	0,492	0,596	0,742	0,680	0,894	0,638	0,712
	التمكين الشخصي	y41	0,635	0,554	0,506	0,501	0,550	0,408	0,528	0,610	0,656	0,650	0,641	0,869	0,727
		y43	0,234	0,203	0,322	0,114	0,270	0,319	0,209	0,348	0,329	0,319	0,221	0,619	0,478
		y44	0,504	0,513	0,478	0,439	0,518	0,471	0,535	0,668	0,682	0,648	0,621	0,907	0,765
	الرؤية المشتركة	y51	0,472	0,449	0,457	0,419	0,490	0,509	0,611	0,615	0,757	0,617	0,592	0,748	0,882
		y52	0,590	0,509	0,442	0,503	0,545	0,505	0,634	0,658	0,749	0,665	0,632	0,790	0,892
		y53	0,433	0,435	0,493	0,404	0,566	0,478	0,413	0,468	0,555	0,624	0,558	0,624	0,831
		y54	0,528	0,453	0,448	0,439	0,641	0,515	0,436	0,562	0,701	0,731	0,637	0,716	0,874

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (06) الجدول ص:258.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل مؤشر قيمة تحاميله المتقاطعة أكبر قيمة من التحميلات المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى، وبالتالي لا يوجد تداخل بين مؤشرات المتغيرات الكامنة للدراسة، وأن كل متغير كامن يمثل نفسه من خلال عباراته فقط وأن المؤشرات المتغير الكامن تقيسه وحده ولا تقيس متغير كامن آخر.

⇐ معامل ***Fornell & Larcker***:

وهذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخلص مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، حيث يكون الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (5–38): تقييم الصدق التمايز لنموذج القياس باختبار معامل *Fornell & Larcker*

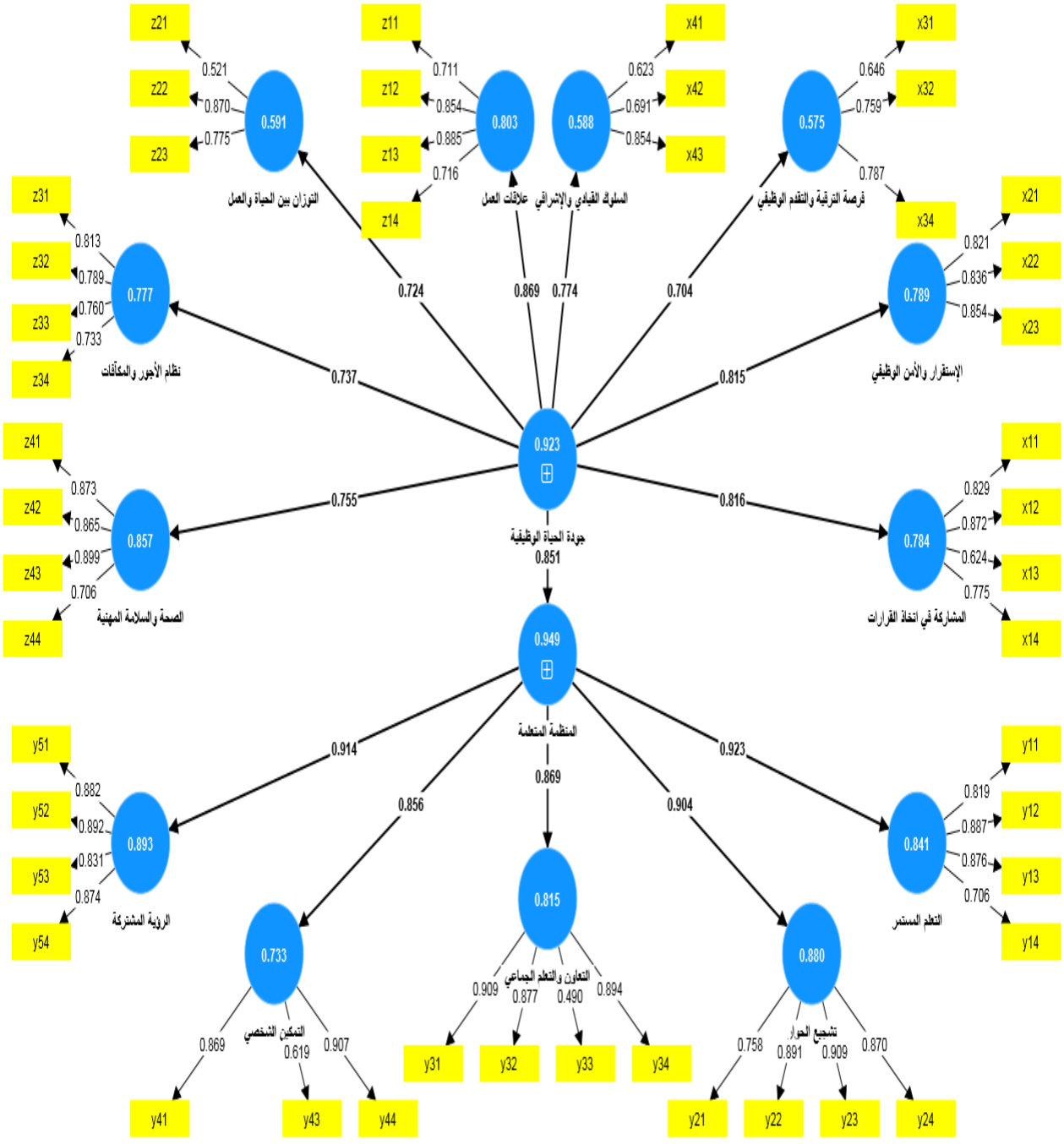
الأبعاد	المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستقرار والأمن الوظيفي	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	السلوك القيادي والإشرافي	علاقات العمل	التوازن بين الحياة والعمل	نظام الأجور مكافآت	الصحة وسلامة المهنية	التعلم المستمر	تشجيع الحوار	التعاون والتعلم الجماعي	التمكين الشخصي	الرؤية المشتركة
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.780												
الاستقرار والأمن الوظيفي	0.740	0.837											
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	0.510	0.472	0.733										
السلوك القيادي والإشرافي	0.689	0.706	0.446	0.729									
علاقات العمل	0.705	0.715	0.600	0.721	0.795								
التوازن بين الحياة والعمل	0.399	0.435	0.512	0.422	0.610	0.737							
نظام الأجور والمكافآت	0.452	0.423	0.415	0.412	0.491	0.670	0.744						
الصحة والسلامة المهنية	0.504	0.513	0.437	0.442	0.506	0.563	0.654	0.839					
التعلم المستمر	0.619	0.549	0.575	0.520	0.683	0.643	0.626	0.657	0.825				
تشجيع الحوار	0.652	0.572	0.558	0.477	0.700	0.601	0.530	0.654	0.806	0.859			
التعاون والتعلم الجماعي	0.643	0.524	0.553	0.593	0.679	0.534	0.505	0.688	0.785	0.748	0.812		
التمكين الشخصي	0.599	0.557	0.548	0.474	0.575	0.499	0.557	0.695	0.718	0.697	0.654	0.808	
رؤية المشتركة	0.584	0.531	0.527	0.508	0.643	0.577	0.605	0.655	0.797	0.758	0.696	0.697	0.870

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (06) الجدول ص:**259**.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل ***Fornell & Larcker*** يتحقق بعدما تم تسجيل أكبر قيمة لكل بعد مع نفسه مقارنة مع باقي الأبعاد الأخرى المكونة لنموذج القياس، مما يدل على صدق التمايز للعبارات التابعة لكل بعد الذي تكونه عن باقي الأبعاد الأخرى، وأنه لا يوجد تداخل أو تشابه بينهم وأن كل بعد يمثل نفسه فقط.

بعدما تم التحقق وإثبات الصدق التقارب والاتساق الداخلي وصدق التمايز لنموذج القياس، تم الوصول إلى النموذج القياسي النهائي للدراسة بالشكل الآتي:

الشكل رقم (5-2): يوضح نموذج القياس النهائي لدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4***

ثالثا: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة *Structural Model*

من خلال نماذج القياس السابقة تأكدنا أن عملية بناء نموذج هذه الدراسة موثوقة وصالحة، والخطوة التالية هي تقييم النموذج الهيكلي، ويتضمن دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المباني، ويتم اللجوء إلى عدة خطوات يمكن شرحها وطريقة تقييمها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5–39): مجال قبول مؤشرات جودة نموذج الهيكلي

نموذج الهيكلي		
الخطوات	**التعريف**	**مجال**
التداخل الخطي *(Collinearity statistics (VIF))*	**مشاكل التداخل الخطي في النموذج الهيكلي**	**تبرز عندما يكون من (5) وأكبر**
معامل التحديد R^2 *Coefficient of determination*	**مؤشر قياس قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع**	***R* أكبر من (0.67) عالي** ***R* أكبر من (0.33) متوسط** ***R* أكبر من (0.19) منخفض**
معامل التأثير F^2 *Effectsize*	**مؤشر قياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع**	***F* أكبر من (0.35) عالي** ***F* أكبر من (0.15) متوسط** ***F* أقل من (0.15) ضعيف** ***F* أقل من (0.02) غير مقبول**
مؤشر القدرة التنبؤية Q^2 *Predictive Relevance*	**مؤشر قياس قدرة تنبض المتغيرات المستقلة للمتغير التابع**	**يجب أن يكون أكبر من 0**
مؤشر مدى اعتماد على نموذج الدراسة *Gof*	**مؤشر يعم على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة**	**أقل من (0.1) غير مقبول** **ما بين (0.1) و (0.25) ضعيف** **ما بين (0.25) و (0.36) متوسط** **أكبر من (0.36) عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع (بورزق و نعيجات، 2020، صفحة 153)،و مرجع (دني، 2021، صفحة 185)

⇐ مشكلة التداخل الخطي *(Collinearity statistics (VIF))*

إن فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي بين العبارات تحتاج إلى فحص مشكلة التداخل الخطي ***(Collinearity statistics (VIF))*** وفق طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية ***PLS-SEM*** والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (5– 40): يوضح التداخل الخطي *(VIF)* بين عبارات الدراسة

البعد	العبارة	*(VIF)*	العبارة	*(VIF)*	العبارة	*(VIF)*	العبارة	*(VIF)*
المشاركة في اتخاذ القرارات	x11	2.811	x12	3.680	x13	2.238	x14	1.555

الاستقرار والأمن الوظيفي	x21	3.292	x22	1.472	x23	3.008	x24	/
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	x31	1.178	x32	1.140	x33	/	x34	1.251
السلوك القيادي والإشرافي	x41	2.289	x42	2.499	x43	1.158	x44	/
علاقات العمل	z11	2.924	z12	2.252	z13	4.202	z14	2.274
التوازن بين الحياة والعمل	z21	1.110	z22	3.265	z23	1.289	z24	/
نظام الأجور والمكافآت	z31	2.615	z32	2.511	z33	1.488	z34	3.186
الصحة والسلامة المهنية	z41	3.790	z42	3.016	z43	3.005	z44	1.649
التعلم المستمر	y11	2.064	y12	2.276	y13	2.421	y14	1.535
تشجيع الحوار	y21	3.509	y22	2.495	y23	3.787	y24	3.224
التعاون والتعلم الجماعي	y31	2.923	y32	2.391	y33	1.154	y34	2.514
التمكين الشخصي	y41	2.803	y42	/	y43	1.253	y44	2.034
الرؤية المشتركة	y51	4.362	y52	3.114	y53	2.198	y54	2.531

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**259**.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم ***(VIF)*** لم تتجاوز القيمة (**5**) مما يعني أن النموذج الخارجي خالي من مشاكل التداخل الخطي، وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد مشاكل التعدد الخطي بين مختلف المؤشرات.

⇐ تقييم مؤشر معامل التحديد R^2

من المقاييس الأكثر استخداما لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد R^2 حيث أن هذا المقياس هو للقوة التنبؤية للنموذج، ويتم حسابه على أنه الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمه المتنبئ بها، ويمثل المعامل تأثيرات المتغيرات الخارجية الكامنة المجمعة عن المتغير الكامن الداخلي، بمعنى أن المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الداخلية التي توضحها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة بها، والجدول التالي يبين قيم مؤشر معامل التحديد:

الجدول رقم (5-41): قيم مؤشر معامل التحديد *(R^2)*

المتغير الكامن الداخلي	*R-square*	القرار
المنظمة المتعلمة	0.724	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**260**.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن ***(R^2)*** لمتغير الكامن الداخلي (المنظمة المتعلمة) تقع ضمن مجالات القبول الخاص بها بقيمة (**0.724**) وعليه يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية تفسر وتشرح ما نسبته (**72.4%**) من التباين في متغير المنظمة المتعلمة وهي نسبة عالية.

⇐ **معامل حجم التأثير *F² Effectsize size***

بالإضافة إلى تقييم قيم ***(R²)*** لجميع المباني الداخلية، يمكن استخدام التغير في قيمة ***(R²)*** عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كانت المبنى المحذوف تأثير جوهري على المباني الداخلية، ويطلق على هذا المؤشر حجم التأثير ***(F²)*** والجدول التالي يوضح قيمة ***(F²)*** لمتغير الدراسة:

الجدول رقم (5-42): قيم مؤشر حجم التأثير *(F²)*

الأثر	*(F²)*	القرار
جودة الحياة الوظيفية	**2.624**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**260**.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن حجم التأثير ***(F²)*** للمتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة المتغير الكامن الداخلي جاء بتأثير عالي بقيمة بلغت (**2.624**).

⇐ **مؤشر القدرة التنبؤية *Q² Predictive Relevance***

بالإضافة إلى مؤشر معامل التحديد (***R²***) في تحدد الدقة التنبؤية، يتوجب على الباحثين كذلك أيضا فحص قيمة (***Q²***) حيث أن (***Q²***) يعتبر مؤشر على القوة التنبؤية خارج العينة أو الملائمة التنبؤية، فعندما يظهر نموذج المسار ***(PLS)*** علاقة تنبؤية، فهو يتنبأ بدقة البيانات التي لم تستخدم في تقدير النموذج، ففي النموذج الهيكلي تشير قيم (***Q²***) الأكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي عاكس ملائمة تنبؤية لنموذج المسار لمبنى تابع معين. والجدول التالي يوضح قيم (***Q²***) لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (5-43): يوضح قيم مؤشر القدرة التنبؤية (*Q²*)

الأثر	*SSO*	*SSE*	*(Q² (=1-SSE/SSO*
المنظمة المتعلمة	**5600.00**	**3472.371**	**0.380**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**260**.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (***Q²***) لنموذج المسار بلغت قيمتها (**38.0%**) لمتغير المنظمة المتعلمة وهي أكبر من الصفر وبالتالي هناك ملائمة تنبؤية.

⇐ **اختبار فرضية لأثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة *(Path Coefficients)***

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة نقوم باستخدام برنامج ***Smart-PL 4*** باختبار فرضيات الأثر لتحليل المسار بين المباني لنتائج المربعات الصغرى في معادلة النمذجة الهيكلية المتنوعة مثل معاملات المسار، حيث يجب مضاعفة العينات الفرعية التي يتم إنشاؤها من خلال عملية البوستراب ***Bootstrapping*** إلى (**5000**) عينة فرعية مساوية للعينة الأصلية وقيمة العتبة ل ***T-value*** الحرجة (**1.96**)، كما تحتوي معاملات المسار على قيم معيارية تكون تقريبا بين **1-**و**1+** وتمثل معاملات المسار المقدرة التي تكون قريبة من **1+** علاقة إيجابية قوية وعكسها بالنسبة للقيم السالبة، كما أنه عند افتراض مستوى دلالة قدره (**5%**) يجب أن تكون قيمة ***P-value*** أصغر من (**0.05**) لكي

نستنتج أن العلاقة ذات دلالة احصائية (هار، هالت، غينكل، و زاردستد، 2020، الصفحات 259-260)، والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار معاملات المسار ***(Path Coefficients)***.

الجدول رقم (5-44): يوضح اختبار فرضية الدراسة *(Path Coefficients)*

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ معياري	T-Value	P- Value	القرار
المشاركة في اتخاذ القرارات---- المنظمة المتعلمة	0.555	0.009	17.371	0.000	قبول
الاستقرار والأمن الوظيفي---- المنظمة المتعلمة	0.136	0.012	11.752	0.000	قبول
فرص الترقية والتقدم الوظيفي---- المنظمة المتعلمة	0.103	0.009	11.988	0.000	قبول
السلوك القيادي والإشرافي---- المنظمة المتعلمة	0.095	0.010	9.973	0.000	قبول
علاقات العمل---- المنظمة المتعلمة	0.181	0.009	19.386	0.000	قبول
التوازن بين الحياة والعمل---- المنظمة المتعلمة	0.102	0.008	13.232	0.000	قبول
نظام الأجور والمكافآت---- المنظمة المتعلمة	0.141	0.010	13.914	0.000	قبول
الصحة والسلامة المهنية---- المنظمة المتعلمة	0.180	0.011	16.599	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**261**.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة تأثيرية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (**المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية**) على المتغير التابع المنظمة المتعلمة، حيث جاءت بمعاملات تأثير معيارية ايجابية قوية، وجاءت بقيم ***T-value*** على التوالي (**17.371، 11.752، 11.988، 9.973، 19.386، 13.232، 13.914، 16.599**) وهي قيم ضمن الحدود المسموحة ***(T≥ 1.96)*** بقيم ***P-value*** كلها بقيمة (**0.000**) وهي قيم ضمن الحدود المسموحة ***(p≤0.05)***.

ويتضح من الجدول تباين تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق المنظمة المتعلمة، حسب معاملات ***(B)*** حيث نجد بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** جاء في المرتبة الأولى في التأثير، حيث إذا تغير بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (**0.555**)، يليه بعد **علاقات العمل** حيث إذا تغير بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (**0.181**)، يليه بعد **الصحة والسلامة المهنية** حيث إذا تغير بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (**0.180**)، يليه بعد **نظام الأجور والمكافآت** حيث إذا تغير بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (**0.141**)، يليه بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي** حيث إذا تغير بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (**0.136**)، يليه بعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي** حيث إذا تغير بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (**0.103**)، يليه بعد **التوازن بين الحياة والعمل** حيث إذا تغير بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (**0.102**)، وفي الأخير بعد **السلوك القيادي والإشرافي** حيث إذا تغير بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في المنظمة المتعلمة بمقدار (**0.095**).

مما يدل على أنه "**يوجد أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق المنظمة المتعلمة**". **وعليه رفض الفرضيات الفرعية الصفرية التباعة للفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضيات البديلة.**

رابعا: تحليل خريطة الأهمية والأداء *(Importance-Performance Map Analysis)*

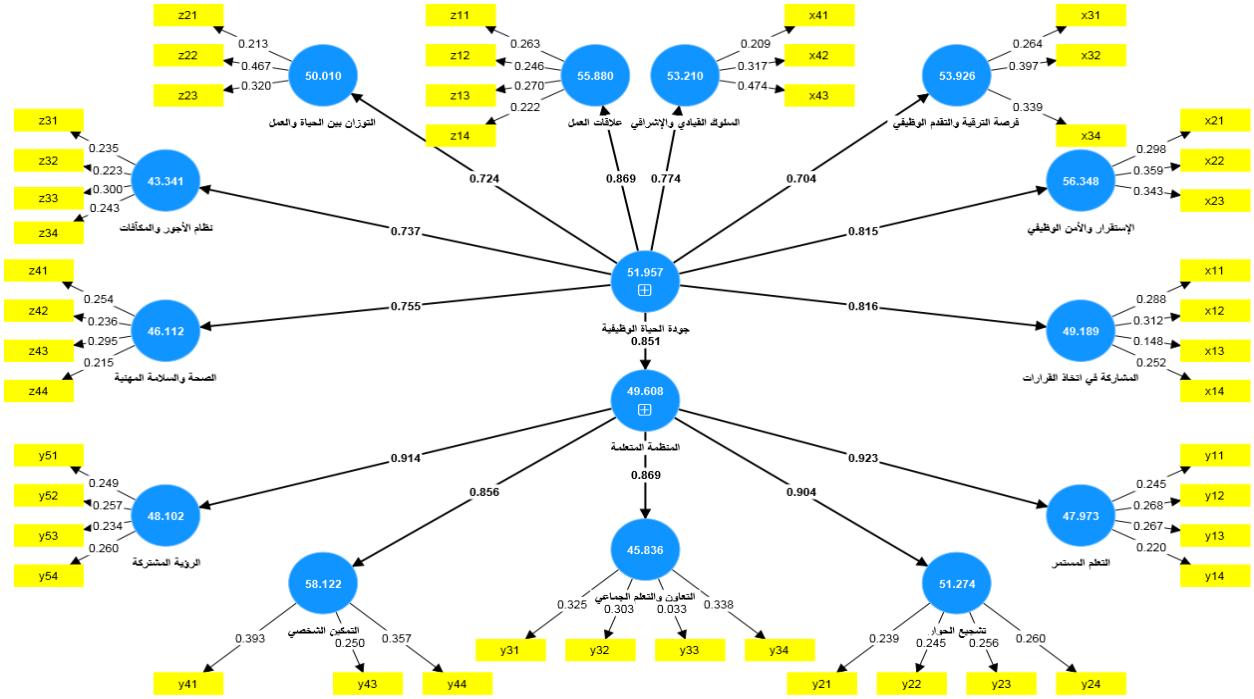
يقوم تحليل خريطة الأهمية والأداء بتوسيع تقارير نتائج ***PLS-SEM*** لتقديرات معامل المسار من خلال إضافة بعد للتحليل يأخذ في الاعتبار القيم المتوسطة لدرجات المتغيرات الكامنة، بتعبير أدق يقابل ***IPMA*** التأثيرات الكلية للنموذج الهيكلي على مبنى هدف معين أي متغير كامن داخلي مع متوسط درجات المتغير الكامن من المباني السابقة لهذا المبنى، وتعتمد ***IPMA*** على التأثيرات الكلية ودرجات المتغير الكامن ذات المقياس الموحد، من المهم توحيد قياس درجات المتغير الكامن لتسهيل مقارنة المتغيرات الكامنة المقاسة بمقاييس ذات مستويات مختلفة، تضبط عملية توحيد القياس كل درجة متغير كامن بحيث يمكن أن تأخذ قيما تتراوح من **0** إلى **100** تشير القيم المتوسطة لهذه الدرجات إلى أداء المبنى، حيث تمثل **0** قيمة الأداء الأدنى، بينما تمثل **100** قيمة الأداء الأعلى من خلال الجدول والشكل الخاص بمعاملات المسار الخاصة بقيم خريطة الأهمية والأداء ***IPMA*** (هار، هالت، غينكل، و زاردستد، 2020، الصفحات 354-355).

الجدول رقم (5-45): يوضح مصفوفة خريطة الأهمية والأداء *IPMA*

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	الأهمية	الأداء
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.816	%49.189
الاستقرار والأمن الوظيفي	0.815	%56.348
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	0.704	%53.926
السلوك القيادي والإشرافي	0.744	%53.210
علاقات العمل	0.869	%55.880
التوازن بين الحياة والعمل	0.724	%50.010
نظام الأجور والمكافآت	0.737	%43.341
الصحة والسلامة المهنية	0.755	%46.112
جودة الحياة الوظيفية	0.851	%51.957

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4*** /أنظر الملحق رقم (**01**) الجدول ص:**262**.

الشكل رقم (5-3): يوضح نموذج الدراسة وفق خريطة *IPMA*

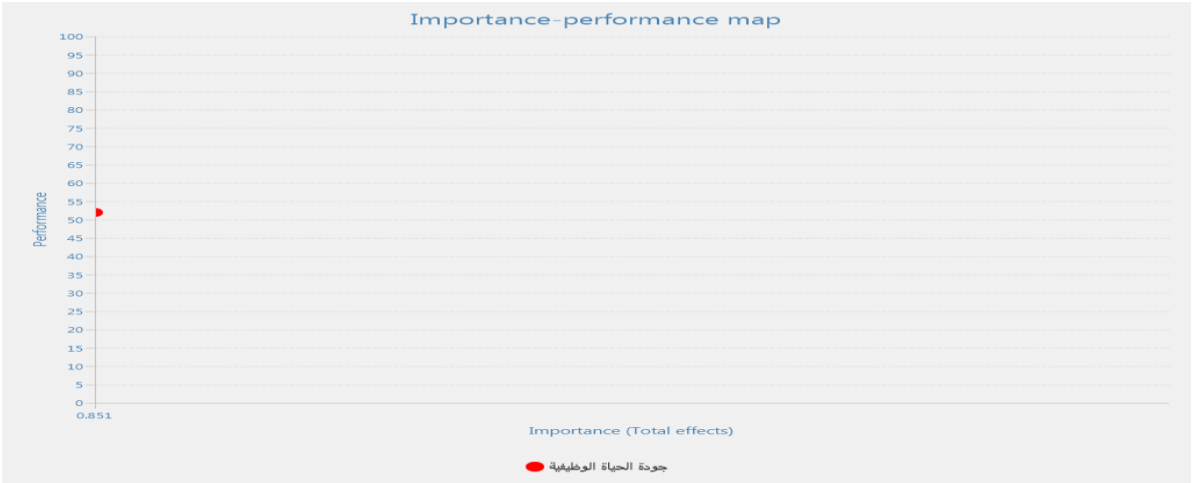


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4***

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (**5-45**) والشكل رقم (**5-3**) أعلاه أن أداء جميع المتغيرات الكامنة عالية، كما أن هناك تأثير وأهمية قوية لمتغير جودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة والذي قيمته (**0.851**) وبنسبة أداء (**51.957%**)، ونجد أن بعد علاقات العمل جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير وذلك بنسبة (**0.869**) للأهمية، وبقيمة (**55.880%**) للأداء، وفي آخر رتبة نجد بعد نظام الأجور والمكافآت من حيث التأثير وذلك بنسبة (**43.341%**) للأداء، وبقيمة (**0.737**) للأهمية.

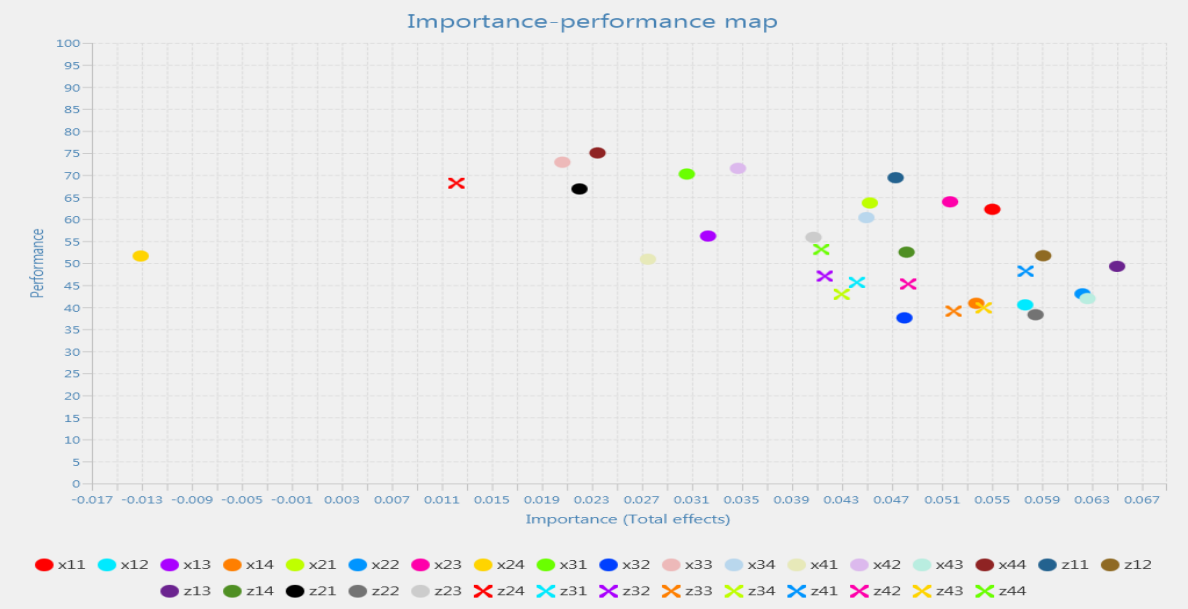
وهذا ما تم استخلاصه أيضا من خلال خريطة الأهمية والأداء، الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (5-4): يوضح خريطة *IPMA* لتأثير جودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4***

الشكل رقم (5-5): يوضح خريطة *IPMA* لتأثير المؤشرات على المنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج ***Smart PLS 4***

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (**5-4**) والشكل **رقم** (**5-5**) أعلاه أن أداء المتغير الخارجي جودة الحياة الوظيفية وعباراته تعطي قيم تتراوح بين **0** إلى **100** لأدائها اتجاه المبنى الهدف والمتمثل في المنظمة المتعلمة، حيث بلغت أكبر قيمة للمؤشر **(x44)**، بناء على خريطة الأهمية والأداء لتأثير جودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة نستطيع القول أنه يوجد أهمية قوية لتأثير جودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة.

خلاصة

تطرقنا في الفصل الخامس إلى عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة وأبعادهم والفقرات التابعة لهم واكتشاف اتجاهات عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني حاولنا اختبار صحة الفرضيات الرئيسية بناء على برنامجين حيث اختبارنا فرضيات الفروق الأولى والثانية ببرنامج ***SPSS V. 26*** وفي اختبار صحة الفرضية الثالثة وتحليلها اعتمدنا على نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى بواسطة برنامج ***Smart PLS 4***. ونموذج مسار الدراسة من أجل تحليل أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة.

حيث خلصت الدراسة إلى أن نموذج الدراسة يتمتع بالصدق التقارب والاتساق الداخلي كما أظهر اختبار صدق التمايز أن هناك ارتباط بين كل مؤشر وبعده وذلك كله من خلال ما تم اختباره في النموذج القياسي للدراسة، كما خلصت أيضا نتائج اختبار النموذج الهيكلي للدراسة إلى وجود أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة من خلال تنبؤ النموذج الهيكلي، كما يوجد أهمية وأداء عالي لكل المتغيرين من خلال مصفوفة خريطة الأهمية والأداء.

خاتـــمة

خاتمة

لقد كان الهدف من دراستنا تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في زيادة فعالية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة الجزائرية وقد اخترنا جامعة الشهيد زيان عاشور بولاية الجلفة نموذجا لذلك، وانطلقنا في دراستنا بالفصل الأول والذي تناولنا فيه الإطار العام للدراسة وطريقة عمل هذا البحث، ثم حاولنا تقديم في الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة) لمحة عن كل متغير في الفكر الإداري وكيفية تطوره نظريا، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين نظريا، كما بحثنا في الفصل الثالث عن مراجعة الأدبيات السابقة حول جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة من أجل تحديد الفجوة العلمية والمساعدة في بناء الإطار النظري وتطوير أنموذج الدراسة، ثم انتقلنا إلى الجانب التطبيقي في فصلين: الفصل الرابع حاولنا فيه التركيز على الجوانب المنهجية وطبيعة وكيفية إجراءات الدراسة الميدانية، والفصل الخامس والأخير حاولنا الإجابة على أهم الأسئلة واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول لمجموعة من النتائج والاقتراحات نتناولها على النحو الآتي:

أولا: نتائج الدراسة النظرية

– بينت الأدبيات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية أن هذا المفهوم يرتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي للعاملين فكلما زاد توفر العوامل المرتبطة ببيئة العمل الوظيفية والتنظيمية والعوامل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية لجودة الحياة الوظيفية تزيد درجة رفاهية العاملين والتزامهم الوظيفي وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة الإنتاجية للمنظمة.

– لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة لابد أن تكون هناك نية صادقة للإدارة العليا في تبني هكذا برامج لتطبيقها بكفاءة وفعالية عالية من خلال تهيئة العاملين لها وارساء ثقافة الداعمة لها كما لا ننسى التكاليف المادية التي تتطلبها جودة الحياة الوظيفية والمعنوية في نشر ثقافة المشاركة وفتح الحوارات والتقبل الآراء وتمكين العاملين بعدالة وانصاف، وزيادة تكافئ الفرص لدى العاملين في الترقيات، المكافآت ... وغيرها من العوامل.

– إن جوهر المنظمة المتعلمة يكمن في الخصائص التي تتميز بها والتي تنوعت بتنوع آراء الباحثين في مجال إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي حيث نجد كل النماذج المعتمدة تم بنائها من خلال تتبع وتمحيص للنموذج الأول الذي قدمه **بتر سانج** القائم على خمسة ضوابط للمنظمة المتعلمة وهو أول نموذج معتمد لقياس المنظمة المتعلمة في المنظمات وذلك من خلال تمكين الموارد البشرية في العمل وتحمل المسؤوليات من خلال التقييم الذاتي لهم وكذا تشجيع الحوار والاتصال الفعال بين الأفراد على جميع المستويات الإدارية كما أن نشر وتشجيع ثقافة التعاون وعمل بروح الفريق الواحد أمر في غاية الأهمية من أجل ضمان استمرار عملية التعلم المستمر داخل المنظمة وخارجها والاستفادة من جميع الخبرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها أعضاء المنظمة من خلال مشاركتهم مع بعضهم البعض وهذا بدوره يساعد المنظمة في بناء رؤية مشتركة.

– الكثير من الأدبيات في مجال المنظمات المتعلمة أثبتت أن التعلم التعاوني للموظفين ينمي اكتساب المعارف والمهارات والمواقف جديدة من خلال العمل معًا.

– كما يعد الكثير بأن المنظمة المتعلمة هي نوع من الثقافة التنظيمية وأنه من الممكن ارساها داخل المنظمات، وذلك وفق توفير عدة عناصر أساسية تكون بمثابة الحجر الأساس لتكوينها فيجب أولا وجود المعرفة والحيازة عليها في المنظمة المتعلمة من خلال توفير موارد المعرفة كالخبراء والمتخصصين وحتى العاملين أصحاب الخبرات والمهارات المكتسبة من السنوات العمل، ويتم تلقينها في المنظمة عن طريق عملية نقل المعرفة وفق مشاركتها مع العاملين بشكل مستمر ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة وتحدث عملية التقييم والتغذية العكسية لهاته العناصر الثلاث (خلق المعرفة، نقل المعرفة، وتقييم النتائج وتعديل عليها).

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة السابقة يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

– يتضح لنا أن نسبة الذكور تمثل (**88.2%**) من مجموع العينة، أي حوالي (**247**) أستاذ، في حين كانت نسبة الإناث تمثل (**11.8%**). أي حوالي (**33**) أستاذة، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور أي أن مجتمع المدروس مجتمع ذكوري.

– تضح لنا أن غالبية أفراد العينة أكبر من سن الثلاثين، وهذا راجع لطبيعة الوظيفية، حيث أن الأستاذ الجامعي يدرس أكثر من **20** سنة من حياته للوصول إلى الشهادة المطلوبة لتدريس بالجامعة.

– يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة هم أساتذة حاملون شهادة الدكتوراه وذلك بنسبة (**67.5%**)، وهذا ما دعمته نتائج الرتبة الوظيفية التي كانت النسبة الأكبر فيها لفئة لأستاذ محاضر "أ" بنسبة (**33.9%**)، وأستاذ محاضر "ب" بنسبة (**25.0%**)، وتليها فئة أستاذ بنسبة (**20.7%**)، وأخيرا فئة أستاذ مساعد بنسبة (**20.4%**).

– كما جاءت نتائج الخبرة المهنية لفئة أكثر من **10** سنوات عمل في الجامعة وهي نسبة جيدة تدل على اكتساب الخبرة للأستاذ في الجامعة والذي يسمح له بأداء عمله بشكل فعال.

2. النتائج المتعلقة بمستوى متغيرات الدراسة

– جاءت نتائج المستوى للمتغير المستقل **جودة الحياة الوظيفية** بصفة مجتمعة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (**3.16**). وهذا يدل على وجود رضا على حياتهم المهنية بشكل عام داخل الجامعة، وهذا أبرزته واتفقت معه نتائج كل من دراسة (**بوخدوني، 2022**)، (**أيسم، 2020**)، (**هريكش و حديد، 2020**)، و(***Gladis, 2020***)، فحين تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (**حمادنة، 2019**)، (***Meltem & et al, 2020***)، (***AL Haraisa, 2018***) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع وجيد لجودة الحياة الوظيفية وجميع أبعادها ككل.

– جاء بعد **السلوك القيادي والإشرافي** في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (**3.46**) وبهذا يتضح لنا أن هناك تباين بين آراء الأساتذة في درجة الرضا عن مستوى الإشراف داخل الإدارات بالجامعة، يليه بعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي** في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (**3.41**) وبهذا نلاحظ تباين وعدم رضا حول سياسات الترقية في السلم الوظيفي للأساتذة الجامعي رغم وجود قوانين وشروط واضحة في التدرج الوظيفي للأستاذ الجزائري بالجامعة، يليه بعد **علاقات العمل** في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (**3.30**) وهذا يفسر ما مدى قوة الترابط العلاقات الإنسانية بين الأساتذة اجتماعيا نتيجة ربما غياب دور الجامعة في بناء وتأصيل تلك الروابط بين الأساتذة فيها، يليه بعد **التوازن بين الحياة والعمل** في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (**3.28**) وهذا يعني أنه لا يوجد انسجام وموازنة لوقت الأستاذ الجامعي للحياة الشخصية والحياة العملية داخل الجامعة، يليه بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي** في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (**3.22**) وهذا ما يفسر بأن الكثير من الأساتذة برغم أن وظيفتهم دائمة لا يشعرون بالانتماء للجامعة لذلك نجد مستوى الأمان والاستقرار متدني لديهم، يليه بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** في المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (**2.99**) حيث بينت النتائج أن الموظفين داخل الجامعة لا يشاركون بمقترحاتهم فيما يتعلق بصنع واتخاذ القرارات بالإضافة إلى حل المشاكل العمل، يليه بعد **الصحة والسلامة المهنية** في المرتبة السابعة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (**2.85**) وهذا يفسر ضعف الإمكانيات والوسائل الخاصة بالصحة والسلامة المهنية في الحرم الجامعي، وفي الأخيرة جاء بعد **نظام الأجور والمكافآت** بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (**2.74**) ونلاحظ أن الانحراف المعياري جاء بقيمة (**1.05**) حيث كانت الإجابات أكثر تشتتا وأقل تجانسا، وهذه النتيجة تشير لوجود تباين في اجابات عينة الدراسة حول نظام الأجور والمكافآت المتبع في الجامعة الجزائرية فأظهرت النتائج نوعا ما رضا غير تام عن النظام.

– كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتغير التابع **المنظمة المتعلمة** بصفة مجتمعة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (**3.06**). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (**ميسون و خلف، 2020**)، كما هذه نتيجة تتنافى مع مخرجات دراسة كل من (**نصار، 2021**) و(الحمادي، 2021) والتي اعتمدوا فيها على مقياس ***(DLOQ)*** المعد من قبل مارسك واتكنز، ودراسة (**اللحام، 2020**) الذي اعتمد على مقياس سانج فقد تحصلوا على درجة موافقة عالية لأبعاد الكية للمنظمة المتعلمة في المجتمع المدروس على التوالي الجامعة الإسلامية بغزة، والمدارس الثانوية بمدينة الرياض، والمدارس الثانوية بمحافظات غزة، في حين جاءت بدرجة منخفضة ممارسات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية حسب دراسة (**الفرهود، 2019**).

– جاء بعد **التمكين الشخصي** في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره (**1.03**). وهذا يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في هذا البعد وها يفسر بوجود تباين في آراء الأساتذة في

درجة تفويض السلطات وذلك حسب الإدارات التابعين لها والتي يتلقون منها مباشرة التفويض والمشاركة في صنع القرارات وإعطاء بعض المقترحات في الأعمال وهذا لا يوفر بيئة تشجع على الإبداع والتعلم بين الموظفين، يليه بعد **تشجيع الحوار** في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة وهذا يفسر بوجود مستوى ضعيف لمنابع الاتصال الرسمي والغير الرسمي بين الأساتذة في جامعة زيان عاشور، يليه بعد **التعاون والتعلم الجماعي** في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة وهذا يفسر بأن الجامعة لا تتوفر على الجو الملائم لمشاركة الأساتذة في التعلم الجماعي الذي يرفع من مستوى المهارات والخبرات لديهم بشكل أسرع من التعلم الفردي، يليه بعد **التعلم المستمر** في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة وهذا يفسر بضعف المبادرات الداعية بضرورة الاستمرار في عملية التعلم والتدريب في اكتشاف الفرص والبحث في حل الشاكل بطرق إبداعية من أجل تحسين الأداء في العمل بكفاءة وفعالية، يليه بعد **الرؤية المشتركة** في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة وهذا يفسر بضعف وضوح الرؤية التي تتبنها الجامعة لدى الأساتذة، ولم تتيح لهم الجامعة في المشاركة في بناء وتصور الرؤية المشتركة من خلال وضع الخطط لذلك من خلال تبادل الخبرات الجماعية حول رؤيتها ورسالتها.

– حيث جاء هذا الترتيب مشابها نوعا ما لدراسة (**الحمادي، 2021**) فقد كان ترتيب توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى عينة دراستها بشكل التالي: (تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تشجيع الاستفهام والحوار، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، بناء فرص للتعلم المستمر).

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى **قبول الفرضية الفرعية الأولى، ورفض بقية الفرضيات العدمية الباقية وقبول الفرضيات البديلة لها** على النحو الآتي:

– لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير **الجنس** في حين يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعدي (نظام الأجور والمكافآت، والصحة والسلامة المهنية) باختلاف متغير (الجنس). وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (**بوخدوني، 2022**) واختلفت مع دراسة (**حمادنة، 2019**)

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير **العمر** لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئات (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**30 و 40 سنة**) على الفئة الثالثة (**أكثر من40 سنة**). في حين لا يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعدي (فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والسلوك القيادي والإشرافي). وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (**بوخدوني، 2022**).

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير **آخر شهادة** لصالح الفئة الأولى (**ماجستير**) على الفئة (**دكتوراه**)، كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئة الثالثة (**التأهيل الجامعي**). في حين لا يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعدي (التوازن بين الحياة والعمل، ونظام الأجور والمكافآت).

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية وأبعادها لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير **سنوات الخبرة** لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على بقية الفئات (**من 5 إلى 10 سنوات**)، (**أكثر من10 سنة**). وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (**بوخدوني، 2022**).

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير **الرتبة الوظيفية** لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات (**أستاذ محاضر "ب"**)، (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئات الثالثة، والرابعة (**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (**حمادنة، 2019**) كم اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (**بوخدوني، 2022**)، و(**أيسم، 2020**).

4. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن **الفرضية الرئيسية الثانية رفض جميع الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة** لها على النحو الآتي:

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث على الذكور وفق مقارنة بين متوسطات الرتب، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (**نصار، 2021**) الذي وجد فروق لصالح الإناث أيضا لهيئة التدريس بجامعة الإسلامية بغزة، وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (**اللحام، 2020**) حيث لم يجد فروق تعزى لمغير الجنس ما عد بعد الرؤية المشتركة التي اتفقت مع دراستنا في ايجاد فروق لكن لصالح الذكور.

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة الأولى (**أقل من 30 سنة**) على بقية الفئتين (**30 و 40 سنة**)، (**أكثر من40 سنة**).

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير آخر شهادة لصالح الفئة الثانية (**دكتوراه**) على الفئتين الأولى والثالثة (**ماجستير**)، و(**التأهيل الجامعي**)، في حين لا يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعد (التعلم المستمر)، وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (**اللحام، 2020**) .

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة الأولى (**أقل من5 سنوات**) على الفئة الثالثة (**أكثر من10 سنة**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**من 5 إلى 10 سنوات**). على الفئة الثالثة (**أكثر من10 سنة**)، في حين لا يوجد فروق لاتجاهات المبحوثين نحو بعدي (التعلم المستمر، والرؤية المشتركة). وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (**اللحام، 2020**).

– يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** في اتجاهات المبحوثين نحو خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. لصالح الفئة الأولى (**أستاذ مساعد**) على بقية الفئات الثلاث (**أستاذ محاضر "ب"**)، و(**أستاذ محاضر "أ"**)، و(**أستاذ**). ويوجد فروق لصالح الفئة الثانية (**أستاذ محاضر "ب"**) على الفئة الرابعة (**أستاذ**) وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (**نصار، 2021**) حيث أنه لم يجد فروقا تعزى لرتبة الأكاديمية.

5. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

– كانت النتائج المتعلقة بالنموذج الدراسة المطروح مقبولة وجيدة وفق تقييم نموذج القياسي والنموذج الهيكلي وذلك بدلالة نتائج اختبار صدق التقارب وصدق التمايز، واختبارات ***(R^2, F^2, Q^2).***

– يتضح من خلال تحليل خريطة الأهمية والأداء لنموذج مسار الدراسة أن أداء كل الأبعاد والمتغيرات كان مرتفعا، إضافة لوجود أهمية بالغة لجودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة.

– **رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة** التي تنص على أنه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية *(α≤0.05)* لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، السلوك القيادي والإشرافي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، نظام الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة**".

كما أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها **رفض كل الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة** على النحو الآتي:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد الاستقرار والأمن الوظيفي في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد فرص الترقية والتقدم الوظيفي في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد السلوك القيادي والإشرافي في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد علاقات العمل في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد التوازن بين الحياة والعمل في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد نظام الأجور والمكافآت في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ***(α≤0.05)*** لبعد الصحة والسلامة المهنية في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

حيث أن هذه النتائج اتفقت مع مخرجات دراسة كل من ***(AL Haraisa, 2018)*** و ***(Darvishi, 2015)*** في حين جاءت دراسة كل من ***(Darafsh, 2012)***، ***(Asgari & et al, 2012)*** لاكتشاف العلاقة بين المتغيرين وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين خصائص المنظمة المتعلمة وأبعاد جودة الحياة الوظيفية في هاته الدراسات.

– أما دراسة ***(Gyambrah & Priscilla, 2017)*** فقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التعلم التنظيمي على جودة الحياة والوظيفية وكانت النتائج أيضا ايجابية، ومنه نستنتج أن جل الدراسات تثبت وجود علاقة طردية ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والمنظمة المتعلمة.

– كما أبرزت نتائج الدراسة أن المنظمة المتعلمة تتأثر بأبعاد بجودة الحياة الوظيفية مع اختلاف في ترتيب تأثيرها حيث جاء بعد **المشاركة في اتخاذ القرارات** في المرتبة الأولى في التأثير، يليه بعد **علاقات العمل**، يليه بعد **الصحة والسلامة المهنية**، يليه بعد **نظام الأجور والمكافآت**، يليه بعد **الاستقرار والأمن الوظيفي**، يليه بعد **فرص الترقية والتقدم الوظيفي**، يليه بعد **التوازن بين الحياة والعمل**، وفي الأخير بعد **السلوك القيادي والإشرافي** الأقل تأثير على المنظمة المتعلمة.

اقتراحات الدراسة

من خلال نتائج التي تم توصل إليها حاولنا تقديم مجموعة من الاقتراحات لتحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية والمحافظة على مستوى خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة الجزائرية وبالتالي تحسين في جودة مخرجاتها العلمية كما يلي:

– على إدارة الجامعة إيجاد نظام لمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات حول تطوير أساليب العمل وحل المشاكل التي تواجه الجامعة.

خاتـــمة

– ولأن الأستاذ هو مصدر الأول للمعرفة في الجامعة يجب الاهتمام بكل العوامل التنظيمية والوظيفية والمادية والمعنوية التي تحد من فعالية تقديمه لأدائه على أكمل وجه، وهذا لا يتم إلا بمعرفة الاحتياجات الحقيقة للأستاذ وذلك من خلال فتح باب الحوارات والتشجيع عليه لتعبير أكثر عن آرائهم ومتطلباتهم التي تساعدهم في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

– ضرورة العمل على ارساء ثقافة التعلم المستمر في الجامعة على المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي والخروج من دائرة التعلم الفردي، من أجل الاستفادة من تجارب وخبرات وتراكم المعرفي لدى الأساتذة من المصاف الأستاذية في الجامعة.

– على الجامعة ضرورة إيجاد آليات لتعزيز الاستقرار النفسي والأمن الوظيفي للأستاذ من خلال رفع الروح المعنوية لديهم.

– على إدارة جامعة زيان عاشور بالجلفة خاصة والجامعة الجزائرية عامة الاستفادة من التجارب الدولية في الدول الرائدة في مجال تسيير الجامعات الكبرى واتخاذ خطوة تطبيق برامج واضحة لتعزيز جودة الحياة الوظيفية وتفعيل خصائص المنظمة المتعلمة.

– ضرورة إقامة برامج تدريبية لتحديد احتياجات التدريبية للأساتذة وذلك من أجل تعزيز معارفهم العلمية وتطوير مهاراتهم العملية.

– على الإدارات في الجامعة والكليات التابعة دعم وتنمية فرق العمل وتمكينها من أجل تحسين سلوكيات الأفراد والجامعات لزيادة الفعالية التنظيمية.

– ينبغي على جامعة زيان عاشور بالجلفة توفير البنية التحتية للأعمال الالكترونية من أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية للممارسة وتبادل البيانات الكترونيا وتقديم دورات تدريبية للتعريف بأهمية القيام بتبني الادارة الالكترونية وتوضيح ضرورة الانتقال بالجامعة الجزائرية من الإدارة التقليدية الروتينية إلى الإدارة الالكترونية القائمة اعلى المعرفة والتعلم المستمر فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين المنظمة المتعلمة وبين توفر خصائص الإدارة الإلكترونية التي تتسم بالمرونة وسهولة.

– كما أنه ينبغي على الجامعة الاهتمام بالهيكل التنظيمي من خلال توزيع الوظائف والمستويات الإدارية فيها ومحاولة تبسيطه والذهاب نحو الهياكل الأفقية لما لها من مميزات في دعم المشاركة وفتح الحوار بين الأقسام.

المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
2. ابراهيم محمد أحمد فتحي. (2014). **منهج البحث في إدارة الأعمال**. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.
3. أحمد محمد الدمرداش. (2018). **جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي**. (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
4. إيمان سعود أبوخضير. (2007). **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمة**. (الطبعة الأولى). الرياض: دار المؤيد.
5. جوزيف هار، توماس هالت، كريستيان غينكل، و ماركو زاردستد. (2020). **الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية *(PLS-SEM)***. (الطبعة الأولى)، (زكريا بلخامسة، المترجمون) عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2003). **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**. (الطبعة الأولى)، عمان: دار وائل للطباعة للنشر والتوزيع.
7. سوزان أكرم سلطان، و ضحى حيدر خضر. (2010). **المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة**. (الطبعة الأولى)، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
8. سيد علي جاد الرب. (2009). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
9. سيد محمد جاد الرب. (2006). **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**. (الطبعة الأولى)، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
10. سيد محمد جاد الرب. (2008). **جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية**. مصر: دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع.
11. عادل هادي البغدادي، و هاشم فوزي العبادي. (2010). **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**. (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
12. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2009). **المدخل إلى إدارة المعرفة**. (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
13. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي. (2007). **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**. (الطبعة الأولى)، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
14. عبد الفتاح عز (2008). **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام *spss***. السعودية: دار خوارزم العلمية.
15. عبود نجم نجم. (2008). **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**. (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
16. عمر أحمد همشري. (2013). **إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة والتميز**. (الطبعة الأولى)، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. محمد بن سعيد العنزي، و أحمد علي صالح. (2009). **إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال**. عمان: دار

قائمة المراجع

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

18. محمد سرور الحريري. (2012). **إدارة الموارد البشرية.** (الطبعة الأولى)، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

19. محمد عبيدات، و وآخرون. (1999). **منهجية البحث العلمي :القواعد والمراحل والتطبيقات.** (الطبعة الثانية)، عمان: دار وائل.

20. محمود أحمد درويش. (بلا تاريخ). **مناهج البحث في العلوم الإنسانية.** (الطبعة الأولى)، مصر: مؤسسة الأمة العربية.

21. مصطفى نجيب شاويش. (2005). **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد).** (الطبعة الثالثة)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

22. ممدوح عبد العزيز الرفاعي. (2008). **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة.** (الطبعة الثانية)، مصر: دار الكتب والوثائق القومية.

23. مؤيد سعيد السالم. (2009). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي متكامل.** الأردن: دار الإثراء للنشر والتوزيع.

24. مؤيد سعيد السالم، وملاذ محمد الياسين. (2015). **تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي،** الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

25. نائل عبد الحافظ العواملة. (2009). **الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات.** الأردن: دار زهران.

26. هيثم علي حجازي. (2005). **إدارة المعرفة مدخل نظري.** (الطبعة الأولى)، لبنان: الأهلية للنشر والتوزيع.

المقالات العلمية

27. أحمد ابراهيم موسى، و عمار فتحي موسى. (2015). **دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعونة في جامعة مدينة السادات.** المجلة العلمية للبحوث التجارية، 24(01). https://doi.org/10.21608/sjsc.2015.111433

28. أحمد قهوجي، و لما بدر. (2014). **دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية *(MTN-SYRIATE)* في مدينة دمشق.** مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36(04)، الصفحات 187-208. http://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/1415

29. أحمد مصطفى ماهر. (1999). **أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية.** مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 36(01)، الصفحات 109-189.

30. اسامة بورزق، و عبد الحميد نعيجات. (2020). **نمذجة أثر التمكين النفسي على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة الأغواط الجزائر.** مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 04(02)، الصفحات 143-162. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/139758

31. الكساسبة, م .م & ,.الفاعوري, ع .ح .(2009) . **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 05(01)، الصفحات 19-45.

32. بلال بوترعة. (2017). **الدراسات السابقة في البحث العلمي.** مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 8(2)، الصفحات 9-16. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/98582

33. خالد بني حمدان. (2013). **أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي.** المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة

قائمة المراجع

العلوم، 01(15). https://search.emarefa.net/detail/BIM-813365

34. ساره بنت محمد بن قطيم الحمادي. (2021). **مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.** مجلة البحوث التربوية والنوعية، 05(05)، الصفحات 165-194. https://doi.org/10.21608/jeor.2021.166041

35. سحر فاروق علام. (2012). **جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعة.** مجلة دراسات عربية، 11(02)، الصفحات 353-365. http://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/15636

36. سعد محمدي محمود أيسم. (2020). **رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية–جامعة القاهرة.** المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 78(78)، الصفحات 1653-1736. https://doi.org/10.21608/edusohag.2020.109832

37. سليمة بوزيد. (2020). **جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي.** مجلة آفاق علمية، 12(05)، الصفحات 182-200. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/133552

38. شراف عقون، و لقمان بوخدوني. (2020). **جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة.** الأفاق للدراسات الإقتصادية، 5(2)، الصفحات 78-94. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/136847

39. صالح الفرهود. (2019). **رؤية مقترحة لتحويل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية إلى منظمات متعلمة.** مجلة العلوم النفسية والتربوية، 01(05)، الصفحات 119-140. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87154

40. عائشة شتاتحة. (2017). **المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ *"P.senge"* ومبررات تبني التحول إليها _دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_.** مجلة اقتصاد المال والأعمال، 01(04)، الصفحات 134-149. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/32106

41. عباس عبد مهدي الشريفي، خالد أحمد الصرايرة، و ملك صلاح إبراهيم الناظر. (2012). **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.** مجلة العلوم التربوية، 20(01)، الصفحات 209-257. https://search.emarefa.net/detail/BIM-682698

42. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). **جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي.** مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 26(02). https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2022.236468

43. عبد الستار إبراهيم دهام، و صلاح الدين عواد كريم الكبيسي. (2007). **التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق.** مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45)، الصفحات 136-160. https://www.iasj.net/iasj/download/eb73ac79c3d0fdf2

44. عبد الكريم بن خالد، و مباركي بوحفص. (2015). **فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني.** مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 07(20)، الصفحات 117-129. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38847

45. عبد الكريم محمد رشيد ميسون، و رشم فليح خلف. (2020). **اختبار صلاحية انموذج (واتكنس ومارسيك) في البيئة العراقية – دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد.** مجلة الادارة والاقتصاد(124)، الصفحات 94-110. https://www.iasj.net/iasj/article/189426

46. على حسون، فاضل حمد، و عامر فدعوس. (2012). **أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية.** مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (32)، الصفحات 1 -34.

47. عمار حمامة، و محمد الساسي الشايب. (2017). **جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية**

بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(21)، الصفحات 368-380.
https://www.asjp.cerist.dz/en/article/21055

48. غليظ شافية. (2021). **مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري**. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 10(01)، الصفحات 143-156. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/142374

49. فاطمة الزهراء كرارشة، و يوسف زدام. (2018). **المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتّأسيس لمستلزمات التجسيد**. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 07(02)، الصفحات 320-330. https://search.emarefa.net/detail/BIM-896964

50. مراد علة. (2012). **التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية–مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة–**. مجلة دراسات وأبحاث، 04(08)، الصفحات 49-62. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/3921

51. مريم عبيد البدواوي ، و بسام مصطفى العمري. (2018). **درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين**. مجلة التربوية الأردنية، 03(04)، الصفحات 219-237. https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1095&context=jaes

52. مسعود هريكش، و مختار حديد. (2020). **أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى– جيجل**. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11(02)، الصفحات 305-321. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/117143

53. نوال بوضياف. (2021). **جودة الحياة الوظيفية ومدى اسهاماتها في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية في المنظمات –رؤية في إطار علم النفس الإيجابي–**. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 3(01)، الصفحات 94-109. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149599

54. نور الدين محمد نصار. (2021). **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تحليلية)**. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، 04(06)، الصفحات 1-31. https://doi.org/10.21608/musi.2021.69451.1009

55. وسيم إسماعيل الهابيل، و علاء محمد عايش. (2012). **تقييم إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين – دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 20(02)، الصفحات 83-143. https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/400/365

56. ولاء محمود عبد الله، و سحر محمد أبوراضى. (2014). **استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة (دراسة حالة)**. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، الصفحات 327-388.

رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه

57. أحمد دفي. (2021). **القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية**. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

58. أسامة أحمد عبد الله البيومي. (2016). **علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

59. أسامة زياد البلبيسي. (2012). **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية**

قائمة المراجع

في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

60. اسماعيل مرشد. (2016). **أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم، السودان.

61. أسيل السهلي. (2017). **دورالمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)**. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

62. إيمان أبو خضير. (2006). **إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لمفهوم المنظمة المتعلمة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

63. خليل إسماعيل ابراهيم ماضى. (2014). **جودة الحياة الوظيفية و اثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية**. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

64. رحمة كرباش. (2022). **توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع فلسفة المنظمة المتعلمة –دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل (من وجهة نظر العاملين)**. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

65. سليمة بوتاعة. (2019). **دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر

66. سماح صولح. (2013). **دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر**. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

67. صفية فروم. (2022). **الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص وعلاقتها بجودة الحياة المهنية**. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر.

68. عبد الكريم بن خالد. (2017). **جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي**. أطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر.

69. عماد منصور حلاة. (2015). **غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

70. عمار حشوف. (2019). **التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة حياة العمل**. أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل والتنظيم، كلية علم النفس والتربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر.

71. فاطمة الزهراء كرارشة. (2021). **دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز**. أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة –1– الحاج لخضر.

72. فاطمة محمد القحطاني. (2012). **التعلم التنظيمي مدخل للتحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية، دراسة طبيعية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

73. فاطنة قهيري. (2019). **أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية**

قائمة المراجع

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

74. غرير فتحي. (2018). دراسة متطلبات التحول إلى المنظم المتعلمة من خلال مدخل التمكين دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة لونيسي علي، البليدة، الجزائر

75. لقمان بوخدوني. (2022). **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي–دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية–**. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر.

76. محمد أحمد اللحام. (2020). **دراجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالكفاء المهنية لمديريها**. رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، جامعة الأقصة شنون الدراسات العليا.

77. محمد بن علي الرشودي. (2007). **بناء أنموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية**. أطروحة الدكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية.

78. محجوبة بن شهرة. (2022). **قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**. أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والنجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

79. مروان حسن البربري. (2016). **دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني**. رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

80. ناصر محمد يوسف أبو شمالة. (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، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

81. نهاد عبد الرحمن الشنطي. (2016). **واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل**. رسالة ماجستير في إدارة الدلوة والحكم الراشد، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

82. هاجر عبد الدائم. (2022). **جودة الخدمات التعليمية الجامعية في ظل لتحديات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال–جامعة الجلفة نموذجا–**. أطروحة دكتواره في تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

83. هاجر قريشي. (2018). **جودة الحياة الوظيفية ودروها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة الإدارات المحلية لولاية قسنطينة**. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد المهري، قسنطينة، الجزائر.

84. هاشم عيسى عبد الرحمن أبوحميد. (2017). **أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارت الإدارية في جامعة الأقصى بغزة**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المؤتمرات والملتقيات

85. محمود عبد الرحمان كامل، و أحمد جمال غزالي. (2016). **دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة**

الوظيفية– مدخل تحسين الإدارة–. ورقة عمل ضمن المؤتمر السنوي الحادي والعشرون: جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول. جامعة عين شمس، مصر.

86. نجاة بن حمو، و مسعودة شريفي. (2017). **المنظمة المتعلمة كأداة لتحوي الموارد بشرية لميزة تنافسية مستدامة**. المؤتمر الدولي: رأس المال البشري "فرص وتحديات (صفحة 14). اسطنبول، تركيا: كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه وبالتعاون مع مؤسسة النبأ.

87. نجوى يوسف جمال الدين. (2020). **جودة الحياة والتنمية المستدامة المفاهيم والمضامين التربوية**. المؤتمر العلمي الدولي السابع: التعليم النوعي وتحسين جودة الحياة من 18–19 نوفمبر، عدد 37 خاص من مجلة بحوث في التربية النوعية، الصفحات 131–168. كلية التربية النوعية، جامعة القاهرة.

الوثائق الرسمية

88. المرسوم التنفيذي رقم 06–343 ، مؤرخ في 04 رمضان عام 1427 الموافق لـ 2006/09/27 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

89. دليل المركز. مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال التعليم المتلفز والتعليم عن بعد بجامعة الجلفة.

90. قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 24/09/2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

91. قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 24/09/2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

92. *Afroz, S. (2017).* ***Quality of work life: A conceptual model****. Advances in Economics and Business Management (AEBM), 4(8), 570-578.* ***https://www.researchgate.net/publication/327987586***

93. *AL Haraisa, Y. E. (2018).* ***Exploring the role of quality of work life in building learning organization: Applied study on the Jordanian pharmaceutical manufacturing companies****. International Journal of Business and Management, 13(09), pp. 24-35.* ***https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n9p24***

94. *Anderson, C. R. (1988).* ***Management: Skills, Functions, and Organization Performance****. Britain: Allyn & Bacon*

95. *Anggara, W., & et al. (2019).* ***Learning organization and work performance in Bandung city government in Indonesia: a path modeling statistical approach****. Development and Learning in Organizations, 33(05), pp. 12-15.* ***https://doi.org/10.1108/DLO-03-2018-0033***

96. *Asgari, M. H., Tavakollian, F., & Taleghani, M. (2012).* ***Examination of Relationships between the Application of Learning Organization Components and Faculty Members Work Life in the Universities****. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 18(02), pp. 45-60.* ***https://www.semanticscholar.org/paper/EXAMINATION-OF-RELATIONSHIPS-BETWEEN-THE-OF-AND-IN-Asgari-Tavakolian/6e8eeea08c4e344adbbdf0d7d28833fde988c627***

97. *Berg Van der, Y., & Martins, N. (2013).* ***The relationship between organisational trust and quality of*** *work life. SA Journal of Human Resource Management, 11(1), 1-13.*

http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.392

98. *Brandt, R. (2003).* ***Is this school a learning organization? 10 Ways to Tell.*** *Journal of staff development, 24(01), pp. 10-16.* https://www.proquest.com/openview/dc23f0ea1d6cc481e918d51f2a8a21bd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47961

99. *Bratianu, C., & et al. (2020).* ***Exploring the latent variables which support SMEs to become learning organizations. Management & Marketing****. Challenges for the Knowledge Society, 15(02), pp. 154-171.* https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0010

100.*Cascio, w. F. (1998).* ***Managing human resources management: productivity, quality of work life****. Eighth Edition, new york: mcgrow-hill,irwin.* https://pdfs.semanticscholar.org/05da/d8dc13d3b16932070ee01a6654f82540355d.pdf

101.*Daft, R. (2000).* ***Management****. Fort Worth: Dryden Press.*

102.*Daft Richard. (2007).* ***understanding the theory and Design of Organizations****. (10 Edition), USA: South Western.*

103.*Darafsh, H. (2012).* ***Relationship Between Learning Organization and Quality of Work Life: A Comparative Study of Iran and India****. The IUP Journal of Organizational Behavior, 11(04), pp. 21-37.* https://www.researchgate.net/publication/255857295_Relationship_Between_Learning_Organization_and_Quality_of_Work_Life

104.*Darvishi, S., & Kohandel, M. (2015).* ***The Relationship between Learning Organization and Quality of Work Life among Physical Education Teachers in Delfan, IRAN****. Biological Forum – An International Journal, 07(01), p. 640.643.* https://www.researchtrend.net/bfij/bf12/106%20MEHDI%20KOHANDEL.pdf

105.*Eltarhuni, A., & Alaqeli, E. (2017).* ***Impact of Incentives on Physicians' Performance at Pediatric Hospital in Benghazi****. Journal of Nursing and Health Science, 06(04), pp. 32-35.* http://dx.doi.org/10.9790/1959-0604053235

106. *Eyo, I. E., & et al. (2022).* ***A Literatur Review in Learning Organization****. International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership, 03(01), pp. 11-16.* https://media.neliti.com/media/publications/410638-a-literatur-review-in-learning-organizat-5a6cc638.pdf

107. *Fauske, J., & Raybould, R. (2005).* ***Organizational learning theory in schools****. Journal of Educational Administration, 43(01), 22-40.* https://doi.org/10.1108/09578230510577272

108. *Fields, M. W., & Thacker, J. M. (1992). Influence of Quality of Work Life on Company and Union commitment. Academy of management Journal, 35(02).* http://dx.doi.org/10.5465/256382

109. *Garg, C. P., & et al. (2012).* ***Quality of Working Life: an Overview****. International Journal of Physical and Social Sciences, 02(03), pp. 231-242.* https://www.ijmra.us/project%20doc/IJPSS_MARCH2012/IJMRA-PSS867.pdf

110. *Garvin, D. A. (1993).* ***Building a Learning Organization****. Harvard Business Review, 71(04), pp. 78-91.* https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization

111. *Gladis, C., Jose, A., Javier, F. P., & Edna, M. C. (2020).* ***Quality of Work Life: A Study on Civil Construction Workers****. International Journal of Social Science Studies, 8(4).* http://dx.doi.org/10.11114/ijsss.v8i4.4820

112. *Gyambrah, M., & Priscilla, H. (2017).* ***Influence of Organizational Learning on the***

Quality of Work of Employees in Selected Ghanai an Organizations. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), 22(08), pp. 39-46.* ***http://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2022%20Issue8/Version-3/I2208033946.pdf***

113. *Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021).* ***Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook***. *Spriger.* ***https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51463***

114. *Himmet, K., & Huseyin, A. (2009).* ***The impacts of superior politics on frontline employees' behavioral and psychological outcomes. Social Behavior and Personality:*** *an international journal, 37(02), pp. 175-190.* ***http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2009.37.2.175***

115. *Ho, B. C., Mustamil, N. M., & Jayasingam, S. (2021).* ***Quality of work life and lifelong learning among working adults in Malaysia: The mediating role of employee engagement***. *Malaysian Management Journal, 25(July), pp. 99-142.* ***https://doi.org/10.32890/mmj2021.25.5***

116. *Hunt, V. D. (1992).* ***Implement A Competitive Quality Program***. *New York, U.S.A: Donnelly & Sons Company.*

117. *Jackson, J., & Mathis, R. (2007).* ***Human Resource Management*** *(12 Edition). Thomson South-Western.*

118. *Jain, Y., & Thomas, R. (2016).* ***A study on quality of work life among the employees of a leading pharmaceuticals limited company of Vadodara district***. *International journal of applied research, 02(05), pp. 926-934*
. ***https://www.researchgate.net/publication/368740447_A_study_on_qua***

119. *James, C. R. (2003).* ***Designing Learning organizations***. *organizational Dynamics, 48(01), pp. 45-50.* ***http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00137-7***

120. *Kaila, H. L. (2006).* ***Industrial And Organisational Psychology*** *(2 Edition). India: Kalpaz publication.*

121. *Kline, P., & Saunders, B. (1998).* ***Ten Steps to A Learning Organization.*** *Salt Lake City, Utah: Great Reiver Books.*

122. *kumar, M., & Shani, N. (2013).* ***A Study on quality of work life among the employees at metro engineering private limited.*** *Internationa journal of management, 04(01).* ***https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2229251***

123. *Lee, J. S., Back, K. J., & Chan, E. S. (2015).* ***Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach***. *International Journal of Contemporary Hospitality Management., 27(05), pp. 768-789.* ***http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530***

124. *Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019).* ***Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity***. *International journal of environmental research and public health, 16(20), 3803.* ***https://doi.org/10.3390/ijerph16203803***

125. *Manaois, J. O. (2014).* ***An Analysis of The Organizational Citizenship Behaviors And Quality of Work-life Of Slers Employees***. *Master of Arts in Psychology. Xavier University.* ***http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.15576.52483***

126. *Manullang, M. (2017).* ***The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership.*** *International Journal of Academic Research in Economics and*

Management Sciences, 06(04), pp. 14-27. ***http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i4/3413***

127. *Marquardt, M. (2002).* ***Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning****. Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.*

128. *Marquardt, M. J. (1996).* ***Building the Learning Organization:–A Systems Approach to Quantum Improvement*** *(2 Edition). Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.*

129. *Marquardt, M. J. (2002****). Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning.*** *USA: Davies-Black Inc,Palo Alto.*

130. *Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003).* ***Demonstrating the value of an organisation's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire.*** *Advences in Developing Human Resources, 05(02).* ***http://dx.doi.org/10.1177/1523422303251341***

131. *Meltem, S., & al et. (2020).* ***Quality of Work Life and Burnout in Healthcare Workers in Turkey****. Journal of Health Management, pp. 1-13.* ***http://dx.doi.org/10.1177/0972063420938562***

132. *Moilanen, R. (2001).* ***Diagnostic tools for learning organizations.*** *The learning organization****,*** *08(01), pp. 6-20.* ***http://dx.doi.org/10.1108/09696470110366507***

133. *Moilanen, R. (2005).* ***Diagnosing and Measuring Learning Organization.*** *The Learning Organization****,*** *12(01), pp. 71-89.* ***http://dx.doi.org/10.1108/09696470510574278***

134. *Myers, D. W. (1992).* ***Human Resources Management: Principles and Practice*** *(Vol. 2 Edition). New York: Commerce Clearing House.*

135. *Nakpodia, E. D. (2009).* ***The concept of university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective****. Journal of public administration and policy research, 01(05), pp. 79-83.*
http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1379491177_Nakpodia.pdf

136. *Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2012).* ***A literature review on quality of work life and leadership styles****. International Journal of Engineering Research and Applications, 02(03), pp. 1053-1059.*
https://www.researchgate.net/publication/271531261_A_litterature_review_on_quality_of_work_life_and_leadershipstyles

137. *Normala, D. (2010)* ***Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms****. International Journal of Business and Management, 5(75), pp. 75-82****.*** ***https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p75***

138. *Park, J. H. (2008).* ***Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis.*** *Asia Pacific Education Review , 09(02), 270-284.* ***http://dx.doi.org/10.1007/BF03026716***

139. *Parsa, B., & et al. (2014).* ***The mediating effect of self-efficacy on the relationships between learning organization and career advancement among academic employees in Hamadan, Iran****. Life Science Journal, 11(11), pp. 218-222.*
https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n10p295

140. *Pedler, M., & et al. (1997).* ***The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*** *(2 Edition). London: McGraw-Hill.*

141. *Pradhan, R., Jena, L., & Kumari, I. (2016).* ***Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment****. Global Business Review, 17(3), pp. 1-15.* ***http://dx.doi.org/10.1177/0972150916631071***

142. *Robak, E., & Słocińska, A. (2015).* ***Work-life balance and management of social work***

environment. *Polish Journal of Management Studies, 15(2), p. 138.148.*
https://www.researchgate.net/publication/282746626_Work_-_Life_balance_and_the_management_of_social_work_environment

143. *Samule, C. (1997).* ***Modern Management.*** *(7 Edition), U.S.A: MeGraw-Hill.*

144. *Schermerhorn, R. J. (2002).* ***Management.*** *(7 Edition), U.S.A: John Wiley & Sons Ltd.*

145. *Schuler, R. S. (1995).* ***Managing Human Resources*** *(5 Edition), New York, U.S.A: West Publishing Company.*

146. *Senge, P. (1990).* ***The fifth discipline, the art and practice of learning organization*** *(1 edition), USA: Doubleday/Currency.*

147. *Senge, P. (1994).* ***The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*** *(2 Edition). New York: Doubleady Dell publishing group.*

148. *Serrat, O. (2009***). Building a Learning Organization. Cornell University ILR School International Publications, Key Workplace Documents, Washington, DC: Asian Development Bank***.** *Knowledge Solutions Asian Development Bank, pp. 1-8.*
https://www.adb.org/publications/building-learning-organization

149. *Shefali, S., & Rooma, K. (2014).* ***A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It"s Implications.*** *Journal of Business and Management, 16(03), pp. 56-57*
. ***http://dx.doi.org/10.9790/487X-16315459***

150. *Singh, S., & Chaudhary, N. (2019***). Quality of Work Life and Dynamics of Work -related Wellbeing: An Exploratory Study of Textile Employees***.** *International Management Review, 15(02), pp. 77-84.* ***http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-2-2019/IMR-v15n2art5.pdf***

151. *Sirgy, J. M., & al, a. (2001***). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfactionand Spillover Theories***.** *Social Indicators Research, 55(3).*
http://dx.doi.org/10.1023/A:1010986923468

152. *Swamy, D., & et al. (2015).* ***Quality of Work Life: Scale Development and Validation***. *International Journal of Caring Sciences, 8(2), pp. 281-300.*
https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/6_swamy.pdf

153. *Yeo, R., & Li, J. (2013).* ***In pursuit of learning: sensemaking the quality of work life***. *European Journal of Training and Development, 37(02), pp. 136-160.*
http://dx.doi.org/10.1108/03090591311301662

154. *Yuraporn, S., & Laubie, L. (2004).* ***Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry***. *Managing Global Transitions, 02(02), pp. 163-178.* ***https://ideas.repec.org/a/mgt/youmgt/v2y2004i2p163-178.html***

155. *Waghmare, S., & Dhole, V. (2017).* ***Quality of work life and influencing factors.*** *International Journal of Advanced Research, 05(05), pp. 1328-1332.*
http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/4252

156. *Walton, R. (1975).* ***Criteria for quality of work life. In L. E. Davis & A. B. Cherns (Eds.). The quiller of working life.*** *New York: Free Press.*

157. *Walton, R. E. (1980).* ***Improving the quality of work life***. *Harvard Business Review, 19(12), pp. 11-24.*

158. *Watkins, K., & Marsick, V. (1992).* ***Building the learning organisation: A new role for***

human resource developers. *Studies in Continuing Education, 14(02), pp. 115-129.* ***https://doi.org/10.1080/0158037920140203***

المواقع الإلكترونية

159. الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة. (19 08, 2022). تم الاسترداد من ***http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=50***

160. الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة. (19 08, 2022). تم الاسترداد من **http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=63**

161. الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة. (19 08, 2022). تم الاسترداد من ***http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=48***

162. الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة. (19 08, 2022). تم الاسترداد من ***http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=2407***

163. الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة. (19 08, 2022). تم الاسترداد من ***http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=51***

164. الموقع االلكتروني لجامعة الجلفة. (19 08, 2022). تم الاسترداد من ***http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=89***

165. الموقع الالكتروني لجامعة الجلفة. (19 08, 2022). تم الاسترداد من ***http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=34***

الملحق (01): الاستبانة المقدمة للمحكمين

جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

في إطار تحضيري لإعداد أطروحة الدكتوراه يسرني أن أضع بين أيديكم هاته الاستبانة والتي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة لدراستنا وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والموسومة بالعنوان الآتي:

قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية

إعداد الطالبة: امينة حيرش **إشراف الدكتور: طارق هزرشي**

ونظرا لخبرتكم العلمية والأكاديمية في هذا المجال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هاته الاستبانة لجعلها مقياساً لإبداء آرائكم وتضمينها لخبراتكم ومقترحاتكم وذلك من خلال:

- بيان مدى صلاحية ووضوح الفقرات.
- حذف أو إضافة تعديلات واقتراحات للفقرات مع الإشارة إليها.
- ملائمة الفقرة للمتغير الرئيس الذي تنطوي تحته.

كما نحطكم علما بأن أنموذج الدراسة مرفق مع الاستبانة، وأننا سنعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المستجوبين نحو فقرات الدراسة بشكل الآتي:

1	2	3	4	5
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما

كما نرجو منكم التكرم وملء استمارة المعلومات العامة الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

وفي الختام تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير... وشكرا مسبقا على جل توجيهاتكم...

الطالبة: حيرش امينة
TEL: 06.98.02.62.79
E-mail: a.hireche@univ-djelfa.dz

معلومات خاصة بالمحكم

الاسم: .....

اللقب: .....

جهة العمل: .....

الرتبة العلمية: .....

التخصص الأكاديمي: .....

رأي المحكم النهائي في الاستبانة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

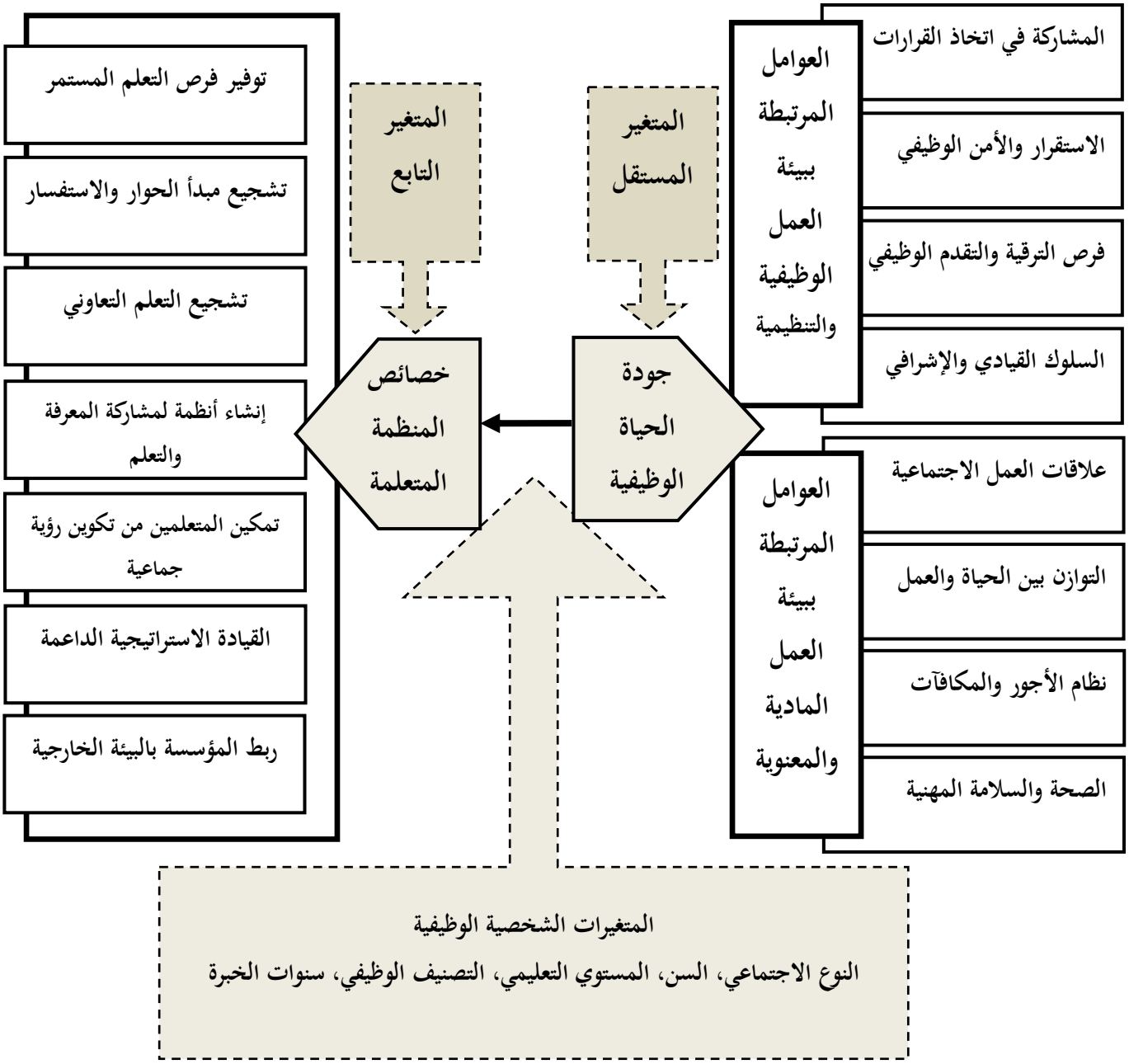
.....

.....

أنموذج الدراسة

وقد تم تصميم هذا الأنموذج بناء على ما جاء في المراجعات الأدبية كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل: يمثل أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

المحور الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

النوع الاجتماعي:	ذكر		انثى	
رأي المحكم:				

السن:	أقل من 30 سنة		بين 30 و 40 سنة	
	بين 41 و 55 سنة		أكثر من 55 سنة	
رأي المحكم:				

المستوي التعليمي:	ثانوي فأقل		تقني/تقني سامي	
	ليسانس		ماستر/ماجستير	
	مهندس		دكتوراه	
رأي المحكم:				

التصنيف الوظيفي:	إطار سامي		إطار عادي	
	عون تحكم		عون تنفيذ	
رأي المحكم:				

سنوات الخبرة:	أقل من 5 سنوات		بين 5 و 10 سنوات	
	بين 11 و 15 سنة		أكثر من 15 سنة	
رأي المحكم:				

المحور الثاني: المتغير المستقل (أبعاد جودة الحياة الوظيفية)

الفقرات	درجة وضوح الفقرة		مدى قياس الفقرة للبعد		التعديلات المقترحة
	واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	
I. العوامل المرتبطة ببيئة العمل الوظيفية والتنظيمية					
1. المشاركة في اتخاذ القرارات	واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	التعديلات المقترحة
يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة لنا عن أهداف العمل ونتائجه.					
تتبع الإدارة العليا سياسات تمكن الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات.					
توجد لدي القدرة على المشاركة في صنع القرارات.					

تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم اقتراحات في بناء الخطط التطويرية للعمل.					
يشارك الموظفون في حل مشكلات العمل.					
2. الاستقرار والأمن الوظيفي	**واضحة**	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	**التعديلات المقترحة**
نعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أعضاء العمل.					
تتبع المنظمة سياسة تحفيزية للاحتفاظ بالموظفين المهرة.					
أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل.					
لا أفكر في البحث عن فرص بديلة لأن وظيفتي الحالية مضمونة.					
تسعى المنظمة إلى الاحتفاظ بالموظفين المهرة.					
3. فرص الترقية والتقدم الوظيفي	**واضحة**	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	**التعديلات المقترحة**
تطبق الترقيات في مؤسستي على أسس ومعايير إدارية واضحة.					
تمنح فرص الترقية الاستثنائية على أساس كفاءة أداء العاملين.					
يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودراجتي الوظيفية.					
وجود فرص مستقبلية متاحة لترقية والتقدم الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.					
4. السلوك القيادي والإشرافي	**واضحة**	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	**التعديلات المقترحة**
يفوض رئيسي جزء من صلاحياته للموظفين مع التأكيد على مبدأ المسألة.					
يعامل الرئيس المباشر المرؤوسين بعدالة وانصاف.					
يتبع رئيسي في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف.					
يشجع رئيسي موظفيه على إبداء وجهات النظر وتقديم الاقتراحات.					
يتصف رئيسي بالبساطة و السهولة في التعامل مع الموظفين.					
II. العوامل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية					
5. علاقات العمل الاجتماعية	**واضحة**	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	**التعديلات المقترحة**
تسود علاقات الاحترام والتقدير بين الرؤساء والموظفين في العمل.					
تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.					
تشجيع الإدارة على العمل الجماعي.					
توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات أو التعامل مع قضايا العمل.					
أتبادل مع زملائي في العمل الزيارات الاجتماعية في الكثير من المناسبات.					
6. التوازن بين الحياة والعمل	**واضحة**	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	**التعديلات المقترحة**
أجد وقتا كافيا بعد الدوام للقيام بواجباتي الاجتماعية.					
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للموظفين عند تقييم أدائهم.					

تشارك إدارة المؤسسة كافة موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية.					
تمنح المؤسسة رصيدا من الإجازات المناسبة للموظفين.					
يمكن للموظف الخروج في أوقات العمل الرسمي إذا دعت الضرورة إلى ذلك.					
7. نظام الأجور والمكافآت	**واضحة**	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	**التعديلات المقترحة**
اعتبر أن نظام الأجور والزيادات مناسب لطبيعة وظيفتي.					
الراتب الذي اتقاضاه يرتكز على أسس موضوعية تسري على جميع الموظفين.					
تقوم المؤسسة بمنح العلاوات بناء على إنجازات الموظفين.					
يشعر الموظفين بالرضا عن الأجور والمكافآت التي يتقاضونها.					
تدفع الأجور في مواعيدها المحددة.					
8. الصحة والسلامة المهنية	**واضحة**	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	**التعديلات المقترحة**
توفر إدارة المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية.					
تلتزم إدارة المؤسسة بالإرشادات المعمول بها في مجال الصحة والسلامة المهنية.					
تقوم إدارة المؤسسة بتوعية اللازمة للموظفين فيما يخص سلامتهم المهنية.					
إجراءات الصيانة للآلات والأجهزة دورية.					
توفر المؤسسة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.					

المحور الثالث: المتغير التابع (أبعاد المنظمة المتعلمة)

الفقرات	**درجة وضوح الفقرة**		**مدى قياس الفقرة للمحور**		**التعديلات المقترحة**
	واضحة	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	
1. توفير فرص التعلم المستمر	**واضحة**	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	**التعديلات المقترحة**
يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم منها.					
يساعد الموظفون في تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.					
يدعم الموظفون من أجل مواصلة تعلمهم في الدراسات العليا.					
يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم.					
2. تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	**واضحة**	**غير واضحة**	**تقيس**	**لا تقيس**	**التعديلات المقترحة**
يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.					
يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.					
يشجع الموظفون على إثارة الأسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.					

يذكر الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضا عن وجهات نظر الآخرين.					
3. تشجيع التعلم التعاوني	واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	التعديلات المقترحة
يشكل رئيسي فرق عمل متخصصة لأداء مهام معينة.					
يتم اختيار أعضاء الفرق بناء على امتلاكهم لمهارات تتلاءم مع طبيعة عملهم.					
يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن اختلافاتهم.					
يتيح المجال لفرق العمل فرصة تغيير آرائهم نتيجة مناقشات المجموعة.					
4. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	التعديلات المقترحة
يسهل للموظفين الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.					
تحتفظ مؤسستنا ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.					
يطبق نظام لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.					
تعمل مؤسستنا على توثيق الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.					
5. تمكين المتعلمين من تكوين رؤية جماعية مشتركة	واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	التعديلات المقترحة
تبني مؤسستنا رؤية جماعية مشتركة.					
تتيح مؤسستنا للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.					
تمكن مؤسستنا الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.					
تكرم مؤسستنا الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.					
6. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	التعديلات المقترحة
يدعم الرؤساء بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.					
يدعم الرؤساء الموظفين من أجل تنفيذ رؤية مؤسستنا وخططها.					
يعلم الرؤساء ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم.					
يبحث رؤساء العمل باستمرار عن الفرص للتعلم.					
7. ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية	واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس	التعديلات المقترحة
تساعد مؤسستنا الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.					
تشجع المؤسسة بالعمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشاكل.					
تهتم مؤسستنا بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.					
تتعاون مؤسستنا مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.					

الملحق (02): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

قائمة الملاحق

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم الأستاذ المحكم	الرتبة الأكاديمية
01	هزرشي طارق	بروفيسور /جامعة زيان عاشور الجلفة
02	علة مراد	بروفيسور /جامعة زيان عاشور الجلفة
03	دروم أحمد	بروفيسور /جامعة زيان عاشور الجلفة
04	بن موسى محمد	أستاذ محاضر(أ) /جامعة زيان عاشور الجلفة
05	جوال محمد السعيد	بروفيسور /جامعة زيان عاشور الجلفة
06	بن يحي نجاة	أستاذ محاضر(أ) /جامعة زيان عاشور الجلفة
07	بلقرع فاطنة	أستاذ محاضر(أ) /جامعة زيان عاشور الجلفة
08	سعاد عبود	أستاذ محاضر(أ) / جامعة محمد خضير بسكرة
09	لعمور رميلة	بروفيسور /جامعة غرداية

الملحق (03): الاستبانة في شكلها النهائي والموجه للعينة

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، والموسومة بالعنوان الآتي:

قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة

من إعداد الطالبة: امينة حيرش **تحت إشراف الدكتور: طارق هزرشي**

يرجى من حضرتكم قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة بما يُحاكي الواقع العملي، كما نؤكد لكم بأن إجاباتكم تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، **شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ...**

المحور الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس:	**ذكر**		**انثى**				
العمر:	**أقل من 30 سنة**		**من 30 إلى 40 سنة**		**أكثر من 40 سنة**		
آخر شهادة:	**ماجستير**		**دكتوراه**		**التأهيل الجامعي**		
سنوات الخبرة:	**أقل من 5 سنوات**		**من 5 إلى 10 سنوات**		**أكثر من 10 سنوات**		
الرتبة الوظيفية:	**أستاذ مساعد**		**أستاذ محاضر "ب"**		**أستاذ محاضر "أ"**		**أستاذ**

المحور الثاني: متغيرات الدراسة

العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المشاركة في اتخاذ القرارات					
يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة لنا عن أهداف العمل ونتائجه.					
تتبع الجامعة سياسات تمكن الأساتذة من المشاركة في اتخاذ القرارات.					
لدي القدرة على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.					
تعطيني جامعتي فرصة لتقديم اقتراحات تخص العمل.					
الاستقرار والأمن الوظيفي					
نعمل في بيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الأعضاء.					
تتبع الجامعة سياسة تحفيزية من أجل الاحتفاظ بالأساتذة ذوي الخبرة.					
أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل.					
يمكنني مغادرة الجامعة إن وجدت فرص أفضل.					

العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
فرص الترقية والتقدم الوظيفي					
تطبق الترقيات في جامعتي على معايير إدارية واضحة.					
تُمنح فرص الترقية الاستثنائية على أساس إنجازات المبدعة للأساتذة.					
يوجد توافق بين مؤهلي العلمي ودرجاتي الوظيفية.					
توجد فرص متاحة للترقية مستقبلا في جامعتي.					
السلوك القيادي والإشرافي					
يفوض رئيس القسم جزء من صلاحياته للأساتذة.					
يعامل رئيس القسم الأساتذة بعدالة وانصاف.					
تتبع جامعتي المشاركة في أمور القيادة.					
يتصف رئيسي بالبساطة والسهولة في التعامل مع الأساتذة.					
علاقات العمل					
تسود علاقات الاحترام والتقدير بين المسؤولين والأساتذة في العمل.					
تشجعنا إدارة الجامعة على العمل الجماعي.					
توجد مشاركة جماعية في حل مشكلات العمل.					
أتبادل مع زملائي في العمل الزيارات في الكثير من المناسبات.					
التوازن بين الحياة والعمل					
أجد وقتا كافيا بعد الدوام للقيام بواجباتي الاجتماعية.					
تشارك إدارة الجامعة كافة الأساتذة في مناسباتهم الاجتماعية.					
تمنح الجامعة فترة من الإجازات المناسبة للأساتذة.					
يمكن للأستاذ الخروج في أوقات العمل الرسمي إذا دعت الضرورة إلى ذلك.					
نظام الأجور والمكافآت					
اعتبر أن نظام الأجور والزيادات مناسب لطبيعة وظيفتي.					
الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشية.					
تقوم الجامعة بمنح العلاوات بناء على الأداء المحقق.					
تدفع الأجور في مواعيدها المحددة.					
الصحة والسلامة المهنية					
توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة.					
توفر الجامعة شروط النظافة اللازمة.					
توجد صيانة للآلات والأجهزة بشكل دوري.					
توفر الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.					

العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
التعلم المستمر					
يناقش الأساتذة الأخطاء التي يقعون فيها بهدف التعلم منها.					
يتم مساعدة الأساتذة في تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام.					
يتم دعم الأساتذة من أجل مواصلة تعلمهم في الدراسات العليا.					
يتاح للأساتذة الفرص المتساوية للحصول على بعثات والتكوين بالخارج.					
تشجيع الحوار					
تشجع إدارة الجامعة على إثارة النقاشات بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.					
يتبادل الأساتذة المعلومات فيما بينهم من أجل تحسين أدائهم.					
يصغي الأساتذة لوجهات نظر الآخرين في النقاشات.					
يتم تقبل آراء ووجهات نظر الآخرين.					
التعاون والتعلم الجماعي					
يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لمهام معينة.					
يتم اختيار أعضاء الفرق بناء على امتلاكهم لمهارات معينة.					
يتم التعامل بين أعضاء الفريق بالإنصاف بغض النظر عن رتبهم.					
يتيح المجال لفرق العمل فرصة تغيير آرائهم نتيجة مناقشات المجموعة.					
التمكين الشخصي					
يتم الحصول على المعلومات بسهولة في جامعتك.					
يشارك الأساتذة في إجراء الأبحاث العلمية للإسهام في تطوير العمل الجامعي.					
تسمح الجامعة الأساتذة من تنظيم الملتقيات والندوات العلمية.					
تعمل جامعتنا على جعل موظفيها يستفيدون من التجارب السابقة للجامعة.					
رؤية المشتركة					
يدعم الأساتذة بخصوص فرص التعلم والتكوين.					
يدعم المسؤولون في الجامعة الأساتذة من أجل تنفيذ رؤية جامعتنا وخططها.					
يلزم الأساتذة في إنجاز مهامهم على رؤية الجامعة.					
تؤكد رؤية الجامعة على تبادل المعرفة بين الأساتذة.					

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss

اختبار التوزيع الطبيعي *(One-Sample Kolmogorov Smirnov Test)*

اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية *(One-Sample Kolmogorov Smirnov Test)*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
N		280	280	280	280	280	280	280	280	280
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,9982	3,2241	3,4128	3,4655	3,3068	3,2884	2,7473	2,8530	3,1603
	Std. Deviation	,87605	,73354	,86557	,75465	,83188	,76000	1,05844	,98463	,63167
Most Extreme Differences	Absolute	,105	,109	,112	,086	,095	,145	,081	,120	,095
	Positive	,105	,109	,082	,077	,095	,145	,081	,118	,095
	Negative	-,063	-,099	-,112	-,086	-,067	-,099	-,058	-,120	-,034
Test Statistic		,105	,109	,112	,086	,095	,145	,081	,120	,095
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000[c]	,000[c]	,000[c]	,000[c]	,000[c]	,000[c]	,000[c]	,000[c]	,000[c]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المنظمة المتعلمة *(One-Sample Kolmogorov Smirnov Test)*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمة المتعلمة	الدراسةككل
N		280	280	280	280	280	280	280
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.9324	3.0429	3.0036	3.4423	2.9235	3.0685	3.1249
	Std. Deviation	.97150	.93921	1.55964	1.03457	.98332	.90355	.69837
Most Extreme Differences	Absolute	.104	.125	.159	.109	.117	.089	.091
	Positive	.104	.125	.159	.109	.112	.089	.091
	Negative	-.060-	-.078-	-.139-	-.067-	-.117-	-.036-	-.042-
Test Statistic		.104	.125	.159	.109	.117	.089	.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

صدق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودة الحياة الوظيفية	الدراسة ككل
المشاركة	Pearson Correlation	1	,634**	,417**	,612**	,686**	,310**	,418**	,489**	,766**	,739**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
الاستقرار	Pearson Correlation	,634**	1	,397**	,648**	,639**	,366**	,367**	,398**	,733**	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
الترقية	Pearson Correlation	,417**	,397**	1	,439**	,545**	,458**	,422**	,350**	,678**	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
القيادي	Pearson Correlation	,612**	,648**	,439**	1	,655**	,380**	,298**	,309**	,708**	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
علاقات	Pearson Correlation	,686**	,639**	,545**	,655**	1	,548**	,475**	,503**	,846**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
التوازن	Pearson Correlation	,310**	,366**	,458**	,380**	,548**	1	,604**	,436**	,694**	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
الأجور	Pearson Correlation	,418**	,367**	,422**	,298**	,475**	,604**	1	,637**	,745**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
الصحة	Pearson Correlation	,489**	,398**	,350**	,309**	,503**	,436**	,637**	1	,724**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
جودة الحياة الوظيفية	Pearson Correlation	,766**	,733**	,678**	,708**	,846**	,694**	,745**	,724**	1	,954**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
الدراسة ككل	Pearson Correlation	,739**	,649**	,640**	,625**	,839**	,641**	,700**	,766**	,954**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280

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

Correlations

		التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمة المتعلمة	الدراسة ككل
التعلم	Pearson Correlation	1	,802**	,604**	,570**	,797**	,894**	,868**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
تشجيع	Pearson Correlation	,802**	1	,579**	,568**	,760**	,876**	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
التعاون	Pearson Correlation	,604**	,579**	1	,362**	,483**	,784**	,698**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
التمكين	Pearson Correlation	,570**	,568**	,362**	1	,633**	,733**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
رؤية	Pearson Correlation	,797**	,760**	,483**	,633**	1	,859**	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	,894**	,876**	,784**	,733**	,859**	1	,942**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280	280	280
الدراسة ككل	Pearson Correlation	,868**	,857**	,698**	,680**	,829**	,942**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280	280	280

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

ثبات أداة الدراسة

أولا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	275	98,2
	Excluded[a]	5	1,8
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,309	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	274	97,9
	Excluded[a]	6	2,1
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,657	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	269	96,1
	Excluded[a]	11	3,9
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,648	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	277	98,9
	Excluded[a]	3	1,1
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	93,9
	Excluded[a]	17	6,1
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,628	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	266	95,0
	Excluded[a]	14	5,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	236	84,3
	Excluded[a]	44	15,7
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	32

ثانيا: أبعاد المنظمة المتعلمة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	273	97,5
	Excluded[a]	7	2,5
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	276	98,6
	Excluded[a]	4	1,4
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	276	98,6
	Excluded[a]	4	1,4
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,508	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	278	99,3
	Excluded[a]	2	,7
	Total	280	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,502	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	273	97,5
	Excluded[a]	7	2,5
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	260	92,9
	Excluded[a]	20	7,1
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	20

ثبات الدراسة ككل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	233	83,2
	Excluded[a]	47	16,8
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	52

عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

Statistics

		الجنس	العمر	شهادة آخر	الخبرة سنوات	الوظيفية الرتبة
N	Valid	280	280	280	280	280
	Missing	0	0	0	0	0

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	247	88,2	88,2	88,2
	انثى	33	11,8	11,8	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	16	5,7	5,7	5,7
	من 30 و 40 سنة	107	38,2	38,2	43,9
	أكثر من 40 سنة	157	56,1	56,1	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب آخر شهادة

آخر شهادة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	30	10,7	10,7	10,7
	دكتوراه	189	67,5	67,5	78,2
	التأهيل الجامعي	61	21,8	21,8	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	59	21,1	21,1	21,1
	من 5 إلى 10 سنوات	65	23,2	23,2	44,3
	أكثر من 10 سنوات	156	55,7	55,7	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ مساعد	57	20,4	20,4	20,4
	أستاذ محاضر" ب"	95	33,9	33,9	54,3
	أستاذ محاضر" أ"	70	25,0	25,0	79,3
	أستاذ	58	20,7	20,7	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

عرض وتحليل مستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية في جامعة زيان عاشور بالجلفة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المشاركة	280	1.00	5.00	2.9982	.87605
الاستقرار	280	1.50	5.00	3.2241	.73354
الترقية	280	1.25	5.00	3.4128	.86557
القيادي	280	1.50	5.00	3.4655	.75465
علاقات	280	1.50	5.00	3.3068	.83188
التوازن	280	1.75	5.00	3.2884	.76000
الأجور	280	1.00	5.00	2.7473	1.05844
الصحة	280	1.00	5.00	2.8530	.98463
جودةالحياةالوظيفية	280	1.94	5.00	3.1603	.63167
Valid N (listwise)	280				

عرض وتحليل مستوى فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية في جامعة زيان عاشور بالجلفة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة لنا عن أهداف العمل ونتائجه.	280	1,00	5,00	3,4893	1,07091
تتبع الجامعة سياسات تمكن الأساتذة من المشاركة في اتخاذ القرارات.	280	1,00	5,00	2,6214	1,03327
لدي القدرة على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.	280	1,00	5,00	3,2464	1,23276
تعطيني جامعتي فرصة لتقديم اقتراحات تخص العمل.	280	1,00	5,00	2,6357	1,18358
نعمل في بيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الأعضاء.	278	1,00	5,00	3,5468	1,14143
تتبع الجامعة سياسة تحفيزية من أجل الاحتفاظ بالأساتذة ذوي الخبرة.	280	1,00	5,00	2,7214	1,25905
أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل.	280	1,00	5,00	3,5571	1,11214
يمكنني مغادرة الجامعة إن وجدت فرص أفضل.	277	1,00	5,00	3,0650	1,57290
تطبق الترقيات في جامعتي على معايير إدارية واضحة.	278	1,00	5,00	3,8094	1,19096
تُمنح فرص الترقية الاستثنائية على أساس إنجازات المبدعة للأساتذة.	278	1,00	5,00	2,5036	1,18884
يوجد توافق بين مؤهلي العلمي ودرجاتي الوظيفية.	276	1,00	5,00	3,9167	1,13311
توجد فرص متاحة للترقية مستقبلا في جامعتي.	278	1,00	5,00	3,4137	1,30734
يفوض رئيسي جزء من صلاحياته للأساتذة.	279	1,00	5,00	3,0358	1,23154
يعامل رئيس القسم الأساتذة بعدالة وانصاف.	280	1,00	5,00	3,8607	1,01524
تتبع جامعتي المشاركة في أمور القيادة.	271	1,00	5,00	2,6790	1,18489
يتصف رئيسي بالبساطة والسهولة في التعامل مع الأساتذة.	279	2,00	5,00	4,2509	,85755
تسود علاقات الاحترام والتقدير بين المسؤولين والأساتذة في العمل.	280	2,00	5,00	4,0821	,86987
تشجعنا إدارة الجامعة على العمل الجماعي.	280	1,00	5,00	3,0679	1,13547
توجد مشاركة جماعية في حل مشكلات العمل.	277	1,00	5,00	2,9711	1,14171
أتبادل مع زملائي في العمل الزيارات في الكثير من المناسبات.	280	1,00	5,00	3,1000	1,02163
أجد وقتا كافيا بعد الدوام للقيام بواجباتي الاجتماعية.	273	1,00	5,00	3,6740	1,01457
تشارك إدارة الجامعة كافة الأساتذة في مناسباتهم الاجتماعية.	280	1,00	5,00	2,5321	1,16045
تمنح الجامعة فترة من الإجازات المناسبة للأساتذة.	273	1,00	5,00	3,2344	1,21721
يمكن للأستاذ الخروج في أوقات العمل الرسمي إذا دعت الضرورة إلى ذلك.	275	1,00	5,00	3,7273	1,06802
اعتبر أن نظام الأجور والزيادات مناسب لطبيعة وظيفتي.	280	1,00	5,00	2,8250	1,43737
الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشية.	280	1,00	5,00	2,8821	1,42068
تقوم الجامعة بمنح العلاوات بناء على الأداء المحقق.	280	1,00	5,00	2,5643	1,28242
تدفع الأجور في مواعيدها المحددة.	280	1,00	5,00	2,7179	1,31262
توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة.	276	1,00	5,00	2,9275	1,30809
توفر الجامعة شروط النظافة اللازمة.	280	1,00	5,00	2,8107	1,17770
توجد صيانة للآلات والأجهزة بشكل دوري.	279	1,00	5,00	2,5950	1,06148
توفر الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.	270	1,00	5,00	3,1259	1,11047
Valid N (listwise)	236				

عرض وتحليل مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التعلم	280	1.00	5.00	2.9324	.97150
تشجيع	280	1.00	5.00	3.0429	.93921
التعاون	280	1.00	17.50	3.0036	1.55964
التمكين	280	1.50	10.50	3.4423	1.03457
رؤية	280	1.00	5.00	2.9235	.98332
المنظمةالمتعلمة	280	1.40	6.90	3.0685	.90355
Valid N (listwise)	280				

ذ

عرض وتحليل مستوى أبعاد فقرات المنظمة المتعلمة في جامعة زيان عاشور بالجلفة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
منها التعلم بهدف فيها يقعون التي الأخطاء الأساتذة يناقش.	279	1.00	5.00	2.8781	1.22600
المهام لإنجاز يحتاجونها التي المهارات تحديد في الأساتذة مساعدة يتم.	276	1.00	5.00	2.7029	1.20550
العليا الدراسات في تعلمهم مواصلة أجل من الأساتذة دعم يتم.	278	1.00	5.00	2.9568	1.16117
بالخارج والتكوين بعثات على للحصول المتساوية الفرص للأساتذة يتاح.	280	1.00	5.00	3.1821	1.12596
الوظيفي موقعهم عن النظر بغض النقشات إثارة على الجامعة إدارة تشجع.	276	1.00	5.00	2.6413	1.19315
أدائهم تحسين أجل من بينهم فيما المعلومات الأساتذة يتبادل.	280	1.00	5.00	3.0643	1.11175
النقاشات في الآخرين نظر لوجهات الأساتذة يصغي.	278	1.00	5.00	3.2770	1.06074
الآخرين نظر ووجهات آراء تقبل يتم.	280	1.00	5.00	3.1929	1.03969
معينة لمهام متخصصة عمل فرق تشكيل يتم.	280	1.00	5.00	2.9857	1.09404
معينة لمهارات امتلاكهم على بناء الفرق أعضاء اختيار يتم.	279	1.00	5.00	2.7993	1.09077
رتبهم عن النظر بغض بالإنصاف الفريق أعضاء بين التعامل يتم.	279	1.00	55.00	3.3584	4.53212
المجموعة مناقشات نتيجة آرائهم تغيير فرصة العمل لفرق المجال يتيح.	277	1.00	5.00	2.8809	1.08526
جامعتك في بسهولة المعلومات على الحصول يتم.	280	1.00	5.00	3.0893	1.06554
الجامعي العمل تطوير في للإسهام العلمية الأبحاث إجراء في الأساتذة يشارك.	278	1.00	33.00	3.5683	2.70325
العلمية والندوات الملتقيات تنظيم من الأساتذة الجامعة تسمح.	280	1.00	5.00	3.9964	.91776
للجامعة السابقة التجارب من يستفيدون موظفيها جعل على جامعتنا تعمل.	280	1.00	5.00	3.1143	1.20087
والتكوين التعلم فرص بخصوص الأساتذة يدعم.	279	1.00	5.00	3.1290	1.14640
وخططها جامعتنا رؤية تنفيذ أجل من الأساتذة الجامعة في المسؤولون يدعم.	276	1.00	5.00	2.7283	1.15777
الجامعة رؤية على مهامهم إنجاز في الأساتذة يلزم.	278	1.00	5.00	2.9317	1.09429
الأساتذة بين المعرفة تبادل على الجامعة رؤية تؤكد.	280	1.00	5.00	2.9143	1.11994
Valid N (listwise)	260				

اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

أولا: أثر متغير الجنس على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	ذكر	247	140.72	34757.00
	انثى	33	138.88	4583.00
	Total	280		
الاستقرار	ذكر	247	140.26	34643.50
	انثى	33	142.32	4696.50
	Total	280		
الترقية	ذكر	247	137.19	33885.00
	انثى	33	165.30	5455.00
	Total	280		
القيادي	ذكر	247	140.95	34815.50
	انثى	33	137.11	4524.50
	Total	280		
علاقات	ذكر	247	140.32	34659.50
	انثى	33	141.83	4680.50
	Total	280		
التوازن	ذكر	247	139.70	34505.00
	انثى	33	146.52	4835.00
	Total	280		
الأجور	ذكر	247	135.61	33495.00
	انثى	33	177.12	5845.00
	Total	280		
الصحة	ذكر	247	132.80	32802.00
	انثى	33	198.12	6538.00
	Total	280		
جودةالحياةالوظيفية	ذكر	247	137.70	34011.50
	انثى	33	161.47	5328.50
	Total	280		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	4022.000	4015.500	3257.000	3963.500	4031.500	3877.000	2867.000	2174.000	3383.500
Wilcoxon W	4583.000	34643.500	33885.000	4524.500	34659.500	34505.000	33495.000	32802.000	34011.500
Z	-.123-	-.138-	-1.882-	-.258-	-.101-	-.459-	-2.776-	-4.375-	-1.584-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.902	.890	.060	.797	.919	.646	.006	.000	.113

a. Grouping Variable: الجنس

ثانيا: أثر متغير العمر على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
المشارك	سنة 30 من أقل	16	215.38
	سنة 40 و 30 من	107	143.57
	سنة 40 من أكثر	157	130.78
	Total	280	
الاستقرا	سنة 30 من أقل	16	160.44
	سنة 40 و 30 من	107	158.03
	سنة 40 من أكثر	157	126.52
	Total	280	
الترق	سنة 30 من أقل	16	181.19
	سنة 40 و 30 من	107	142.57
	سنة 40 من أكثر	157	134.94
	Total	280	
القياد	سنة 30 من أقل	16	157.56
	سنة 40 و 30 من	107	147.67
	سنة 40 من أكثر	157	133.88
	Total	280	
علاقاد	سنة 30 من أقل	16	219.56
	سنة 40 و 30 من	107	141.57
	سنة 40 من أكثر	157	131.71
	Total	280	
التواز	سنة 30 من أقل	16	233.63
	سنة 40 و 30 من	107	141.66
	سنة 40 من أكثر	157	130.22
	Total	280	
الأجو	سنة 30 من أقل	16	251.69
	سنة 40 و 30 من	107	159.10
	سنة 40 من أكثر	157	116.49
	Total	280	
الصح	سنة 30 من أقل	16	214.00
	سنة 40 و 30 من	107	145.61
	سنة 40 من أكثر	157	129.53
	Total	280	
جودةالحياةالوظيف	سنة 30 من أقل	16	228.69
	سنة 40 و 30 من	107	152.35
	سنة 40 من أكثر	157	123.44
	Total	280	

Test Statistics[a,b]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Kruskal-Wallis H	16.249	10.785	4.895	2.629	17.281	24.180	49.963	16.663	28.254
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.005	.086	.269	.000	.000	.000	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

صالح الفروق بين كل فئة من الفئات متغير العمر على حدى باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

Ranks

	العمر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	سنة 30 من أقل	16	133.00	2128.00
	سنة 40 من أكثر	157	82.31	12923.00
	Total	173		
الاستقرار	سنة 30 من أقل	16	105.50	1688.00
	سنة 40 من أكثر	157	85.11	13363.00
	Total	173		
الترقية	سنة 30 من أقل	16	112.31	1797.00
	سنة 40 من أكثر	157	84.42	13254.00
	Total	173		
القيادي	سنة 30 من أقل	16	101.06	1617.00
	سنة 40 من أكثر	157	85.57	13434.00
	Total	173		
علاقات	سنة 30 من أقل	16	135.13	2162.00
	سنة 40 من أكثر	157	82.10	12889.00
	Total	173		
التوازن	سنة 30 من أقل	16	141.38	2262.00
	سنة 40 من أكثر	157	81.46	12789.00
	Total	173		
الأجور	سنة 30 من أقل	16	151.69	2427.00
	سنة 40 من أكثر	157	80.41	12624.00
	Total	173		
الصحة	سنة 30 من أقل	16	132.19	2115.00
	سنة 40 من أكثر	157	82.39	12936.00
	Total	173		
جودةالحياةالوظيفية	سنة 30 من أقل	16	143.56	2297.00
	سنة 40 من أكثر	157	81.24	12754.00
	Total	173		

Ranks

	العمر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	سنة 30 من أقل	16	90.88	1454.00
	سنة 40 و 30 من	107	57.68	6172.00
	Total	123		
الاستقرار	سنة 30 من أقل	16	63.44	1015.00
	سنة 40 و 30 من	107	61.79	6611.00
	Total	123		
الترقية	سنة 30 من أقل	16	77.38	1238.00
	سنة 40 و 30 من	107	59.70	6388.00
	Total	123		
القيادي	سنة 30 من أقل	16	65.00	1040.00
	سنة 40 و 30 من	107	61.55	6586.00
	Total	123		
علاقات	سنة 30 من أقل	16	92.94	1487.00
	سنة 40 و 30 من	107	57.37	6139.00
	Total	123		
التوازن	سنة 30 من أقل	16	100.75	1612.00
	سنة 40 و 30 من	107	56.21	6014.00
	Total	123		
الأجور	سنة 30 من أقل	16	108.50	1736.00
	سنة 40 و 30 من	107	55.05	5890.00
	Total	123		
الصحة	سنة 30 من أقل	16	90.31	1445.00
	سنة 40 و 30 من	107	57.77	6181.00
	Total	123		
جودةالحياةالوظيفية	سنة 30 من أقل	16	93.63	1498.00
	سنة 40 و 30 من	107	57.27	6128.00
	Total	123		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	394.000	833.000	610.000	808.000	361.000	236.000	112.000	403.000	350.000
Wilcoxon W	6172.000	6611.000	6388.000	6586.000	6139.000	6014.000	5890.000	6181.000	6128.000
Z	-3.497-	-.174-	-1.865-	-.363-	-3.743-	-4.724-	-5.641-	-3.435-	-3.807-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.862	.062	.716	.000	.000	.000	.001	.000

a. Grouping Variable: العمر

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	520.000	960.000	851.000	1031.000	486.000	386.000	221.000	533.000	351.000
Wilcoxon W	12923.000	13363.000	13254.000	13434.000	12889.000	12789.000	12624.000	12936.000	12754.000
Z	-3.879-	-1.562-	-2.131-	-1.186-	-4.055-	-4.594-	-5.442-	-3.806-	-4.744-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.118	.033	.235	.000	.000	.000	.000	.000

a. Grouping Variable: العمر

Ranks

	العمر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	سنة 40 و 30 من	107	139.89	14968.00
	سنة 40 من أكثر	157	127.46	20012.00
	Total	264		
الاستقرار	سنة 40 و 30 من	107	150.24	16076.00
	سنة 40 من أكثر	157	120.41	18904.00
	Total	264		
الترقية	سنة 40 و 30 من	107	136.87	14645.00
	سنة 40 من أكثر	157	129.52	20335.00
	Total	264		
القيادي	سنة 40 و 30 من	107	140.12	14992.50
	سنة 40 من أكثر	157	127.31	19987.50
	Total	264		
علاقات	سنة 40 و 30 من	107	138.20	14787.00
	سنة 40 من أكثر	157	128.62	20193.00
	Total	264		
التوازن	سنة 40 و 30 من	107	139.46	14922.00
	سنة 40 من أكثر	157	127.76	20058.00
	Total	264		
الأجور	سنة 40 و 30 من	107	158.05	16911.50
	سنة 40 من أكثر	157	115.09	18068.50
	Total	264		
الصحة	سنة 40 و 30 من	107	141.84	15177.00
	سنة 40 من أكثر	157	126.13	19803.00
	Total	264		
جودةالحياةالوظيفية	سنة 40 و 30 من	107	149.07	15951.00
	سنة 40 من أكثر	157	121.20	19029.00
	Total	264		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	7609.000	6501.000	7932.000	7584.500	7790.000	7655.000	5665.500	7400.000	6626.000
Wilcoxon W	20012.000	18904.000	20335.000	19987.500	20193.000	20058.000	18068.500	19803.000	19029.000
Z	-1.304-	-3.136-	-.771-	-1.345-	-1.006-	-1.236-	-4.506-	-1.650-	-2.913-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.192	.002	.441	.179	.315	.216	.000	.099	.004

a. Grouping Variable: العمر

ثالثا: أثر متغير آخر شهادة على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	شهادة آخر	N	Mean Rank
المشاركة	ماجستير	30	151.38
	دكتوراه	189	149.36
	الجامعي التأهيل	61	107.70
	Total	280	
الاستقرار	ماجستير	30	156.32
	دكتوراه	189	151.65
	الجامعي التأهيل	61	98.16
	Total	280	
الترقية	ماجستير	30	165.00
	دكتوراه	189	143.32
	الجامعي التأهيل	61	119.70
	Total	280	
القيادي	ماجستير	30	153.60
	دكتوراه	189	149.20
	الجامعي التأهيل	61	107.10
	Total	280	
علاقات	ماجستير	30	164.32
	دكتوراه	189	150.18
	الجامعي التأهيل	61	98.80
	Total	280	
التوازن	ماجستير	30	145.28
	دكتوراه	189	141.31
	الجامعي التأهيل	61	135.63
	Total	280	
الأجور	ماجستير	30	144.15
	دكتوراه	189	140.50
	الجامعي التأهيل	61	138.70
	Total	280	
الصحة	ماجستير	30	118.95
	دكتوراه	189	148.63
	الجامعي التأهيل	61	125.91
	Total	280	
جودةالحياةالوظيفية	ماجستير	30	153.67
	دكتوراه	189	149.49
	الجامعي التأهيل	61	106.17
	Total	280	

Test Statistics[a,b]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Kruskal-Wallis H	12.929	21.652	7.066	13.495	21.670	.351	.092	6.073	14.094
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.002	.000	.029	.001	.000	.839	.955	.048	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: شهادة آخر

صالح الفروق بين كل فئة من الفئات متغير آخر شهادة على حدى باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

Ranks

	شهادة آخر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	ماجستير	30	55.40	1662.00
	الجامعي التأهيل	61	41.38	2524.00
	Total	91		
الاستقرار	ماجستير	30	57.00	1710.00
	الجامعي التأهيل	61	40.59	2476.00
	Total	91		
الترقية	ماجستير	30	55.57	1667.00
	الجامعي التأهيل	61	41.30	2519.00
	Total	91		
القيادي	ماجستير	30	58.70	1761.00
	الجامعي التأهيل	61	39.75	2425.00
	Total	91		
علاقات	ماجستير	30	61.85	1855.50
	الجامعي التأهيل	61	38.20	2330.50
	Total	91		
التوازن	ماجستير	30	48.25	1447.50
	الجامعي التأهيل	61	44.89	2738.50
	Total	91		
الأجور	ماجستير	30	47.98	1439.50
	الجامعي التأهيل	61	45.02	2746.50
	Total	91		
الصحة	ماجستير	30	44.60	1338.00
	الجامعي التأهيل	61	46.69	2848.00
	Total	91		
جودةالحياةالوظيفية	ماجستير	30	56.58	1697.50
	الجامعي التأهيل	61	40.80	2488.50
	Total	91		

Ranks

	شهادة آخر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	ماجستير	30	111.48	3344.50
	دكتوراه	189	109.76	20745.50
	Total	219		
الاستقرار	ماجستير	30	114.82	3444.50
	دكتوراه	189	109.24	20645.50
	Total	219		
الترقية	ماجستير	30	124.93	3748.00
	دكتوراه	189	107.63	20342.00
	Total	219		
القيادي	ماجستير	30	110.40	3312.00
	دكتوراه	189	109.94	20778.00
	Total	219		
علاقات	ماجستير	30	117.97	3539.00
	دكتوراه	189	108.74	20551.00
	Total	219		
التوازن	ماجستير	30	112.53	3376.00
	دكتوراه	189	109.60	20714.00
	Total	219		
الأجور	ماجستير	30	111.67	3350.00
	دكتوراه	189	109.74	20740.00
	Total	219		
الصحة	ماجستير	30	89.85	2695.50
	دكتوراه	189	113.20	21394.50
	Total	219		
جودةالحياةالوظيفية	ماجستير	30	112.58	3377.50
	دكتوراه	189	109.59	20712.50
	Total	219		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
y U	2790.500	2690.500	2387.000	2823.000	2596.000	2759.000	2785.000	2230.500	2757.500
	20745.500	20645.500	20342.000	20778.000	20551.000	20714.000	20740.000	2695.500	20712.500
	-.139-	-.451-	-1.397-	-.037-	-.745-	-.237-	-.156-	-1.886-	-.240-
2-tailed)	.890	.652	.162	.970	.456	.812	.876	.059	.810

ariable: شهادة آخر /

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
y U	633.000	585.000	628.000	534.000	439.500	847.500	855.500	873.000	597.500
	2524.000	2476.000	2519.000	2425.000	2330.500	2738.500	2746.500	1338.000	2488.500
	-2.395-	-2.806-	-2.435-	-3.237-	-4.047-	-.582-	-.508-	-.357-	-2.683-
2-tailed)	.017	.005	.015	.001	.000	.560	.612	.721	.007

ariable: شهادة آخر /

Ranks

	شهادة آخر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	دكتوراه	189	134.59	25438.00
	الجامعي التأهيل	61	97.33	5937.00
	Total	250		
الاستقرار	دكتوراه	189	137.42	25972.00
	الجامعي التأهيل	61	88.57	5403.00
	Total	250		
الترقية	دكتوراه	189	130.69	24701.00
	الجامعي التأهيل	61	109.41	6674.00
	Total	250		
القيادي	دكتوراه	189	134.26	25376.00
	الجامعي التأهيل	61	98.34	5999.00
	Total	250		
علاقات	دكتوراه	189	136.44	25787.50
	الجامعي التأهيل	61	91.60	5587.50
	Total	250		
التوازن	دكتوراه	189	126.71	23949.00
	الجامعي التأهيل	61	121.74	7426.00
	Total	250		
الأجور	دكتوراه	189	125.77	23770.00
	الجامعي التأهيل	61	124.67	7605.00
	Total	250		
الصحة	دكتوراه	189	130.43	24651.50
	الجامعي التأهيل	61	110.22	6723.50
	Total	250		
جودةالحياةالوظيفية	دكتوراه	189	134.90	25496.00
	الجامعي التأهيل	61	96.38	5879.00
	Total	250		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
y U	4046.000	3512.000	4783.000	4108.000	3696.500	5535.000	5714.000	4832.500	3988.000
	5937.000	5403.000	6674.000	5999.000	5587.500	7426.000	7605.000	6723.500	5879.000
	-3.518-	-4.613-	-2.008-	-3.395-	-4.230-	-.472-	-.103-	-1.909-	-3.618-
2-tailed)	.000	.000	.045	.001	.000	.637	.918	.056	.000

/ariable: شهادة آخر

رابعا: أثر متغير سنوت الخبرة على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	الخبرة سنوات	N	Mean Rank
المشاركة	سنوات 5 من أقل	59	173.45
	سنوات 10 إلى 5 من	65	142.48
	سنوات 10 من أكثر	156	127.21
	Total	280	
الاستقرار	سنوات 5 من أقل	59	175.53
	سنوات 10 إلى 5 من	65	155.24
	سنوات 10 من أكثر	156	121.11
	Total	280	
الترقية	سنوات 5 من أقل	59	177.03
	سنوات 10 إلى 5 من	65	126.36
	سنوات 10 من أكثر	156	132.57
	Total	280	
القيادي	سنوات 5 من أقل	59	182.00
	سنوات 10 إلى 5 من	65	130.22
	سنوات 10 من أكثر	156	129.09
	Total	280	
علاقات	سنوات 5 من أقل	59	186.65
	سنوات 10 إلى 5 من	65	130.43
	سنوات 10 من أكثر	156	127.24
	Total	280	
التوازن	سنوات 5 من أقل	59	163.83
	سنوات 10 إلى 5 من	65	123.15
	سنوات 10 من أكثر	156	138.91
	Total	280	
الأجور	سنوات 5 من أقل	59	187.16
	سنوات 10 إلى 5 من	65	124.61
	سنوات 10 من أكثر	156	129.47
	Total	280	
الصحة	سنوات 5 من أقل	59	167.54
	سنوات 10 إلى 5 من	65	144.22
	سنوات 10 من أكثر	156	128.72
	Total	280	
جودةالحياةالوظيفية	سنوات 5 من أقل	59	189.06
	سنوات 10 إلى 5 من	65	134.45
	سنوات 10 من أكثر	156	124.65
	Total	280	

Test Statistics[a,b]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Kruskal-Wallis H	14.141	22.399	15.634	19.862	24.583	8.099	25.165	10.123	27.571
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.001	.000	.000	.000	.000	.017	.000	.006	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة سنوات

صالح الفروق بين كل فئة من الفئات متغير سنوات الخبرة على حدى باستخدام اختبار *(Mann-Whitney)*

Ranks

	الخبرة سنوات	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	سنوات 5 من أقل	59	69.92	4125.50
	سنوات 10 إلى 5 من	65	55.76	3624.50
	Total	124		
الاستقرار	سنوات 5 من أقل	59	67.45	3979.50
	سنوات 10 إلى 5 من	65	58.01	3770.50
	Total	124		
الترقية	سنوات 5 من أقل	59	75.26	4440.50
	سنوات 10 إلى 5 من	65	50.92	3309.50
	Total	124		
القيادي	سنوات 5 من أقل	59	75.19	4436.00
	سنوات 10 إلى 5 من	65	50.98	3314.00
	Total	124		
علاقات	سنوات 5 من أقل	59	75.90	4478.00
	سنوات 10 إلى 5 من	65	50.34	3272.00
	Total	124		
التوازن	سنوات 5 من أقل	59	72.15	4257.00
	سنوات 10 إلى 5 من	65	53.74	3493.00
	Total	124		
الأجور	سنوات 5 من أقل	59	77.81	4590.50
	سنوات 10 إلى 5 من	65	48.61	3159.50
	Total	124		
الصحة	سنوات 5 من أقل	59	66.99	3952.50
	سنوات 10 إلى 5 من	65	58.42	3797.50
	Total	124		
جودةالحياةالوظيفية	سنوات 5 من أقل	59	76.47	4511.50
	سنوات 10 إلى 5 من	65	49.82	3238.50
	Total	124		

Ranks

	الخبرة سنوات	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	سنوات 5 من أقل	59	133.53	7878.00
	سنوات 10 من أكثر	156	98.35	15342.00
	Total	215		
الاستقرار	سنوات 5 من أقل	59	138.08	8147.00
	سنوات 10 من أكثر	156	96.62	15073.00
	Total	215		
الترقية	سنوات 5 من أقل	59	131.77	7774.50
	سنوات 10 من أكثر	156	99.01	15445.50
	Total	215		
القيادي	سنوات 5 من أقل	59	136.81	8072.00
	سنوات 10 من أكثر	156	97.10	15148.00
	Total	215		
علاقات	سنوات 5 من أقل	59	140.75	8304.50
	سنوات 10 من أكثر	156	95.61	14915.50
	Total	215		
التوازن	سنوات 5 من أقل	59	121.68	7179.00
	سنوات 10 من أكثر	156	102.83	16041.00
	Total	215		
الأجور	سنوات 5 من أقل	59	139.36	8222.00
	سنوات 10 من أكثر	156	96.14	14998.00
	Total	215		
الصحة	سنوات 5 من أقل	59	130.55	7702.50
	سنوات 10 من أكثر	156	99.47	15517.50
	Total	215		
جودةالحياةالوظيفية	سنوات 5 من أقل	59	142.59	8413.00
	سنوات 10 من أكثر	156	94.92	14807.00
	Total	215		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	1479.500	1625.500	1164.500	1169.000	1127.000	1348.000	1014.500	1652.500	1093.500
Wilcoxon W	3624.500	3770.500	3309.500	3314.000	3272.000	3493.000	3159.500	3797.500	3238.500
Z	-2.204-	-1.473-	-3.807-	-3.774-	-3.983-	-2.885-	-4.545-	-1.340-	-4.126-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.028	.141	.000	.000	.000	.004	.000	.180	.000

a. Grouping Variable: الخبرة سنوات

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	3096.000	2827.000	3199.500	2902.000	2669.500	3795.000	2752.000	3271.500	2561.000
Wilcoxon W	15342.000	15073.000	15445.500	15148.000	14915.500	16041.000	14998.000	15517.500	14807.000
Z	-3.720-	-4.387-	-3.460-	-4.202-	-4.767-	-1.998-	-4.560-	-3.286-	-5.016-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.046	.000	.001	.000

a. Grouping Variable: الخبرة سنوات

Ranks

	الخبرة سنوات	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	سنوات 10 إلى 5 من	65	119.72	7782.00
	سنوات 10 من أكثر	156	107.37	16749.00
	Total	221		
الاستقرار	سنوات 10 إلى 5 من	65	130.23	8465.00
	سنوات 10 من أكثر	156	102.99	16066.00
	Total	221		
الترقية	سنوات 10 إلى 5 من	65	108.45	7049.00
	سنوات 10 من أكثر	156	112.06	17482.00
	Total	221		
القيادي	سنوات 10 إلى 5 من	65	112.23	7295.00
	سنوات 10 من أكثر	156	110.49	17236.00
	Total	221		
علاقات	سنوات 10 إلى 5 من	65	113.09	7351.00
	سنوات 10 من أكثر	156	110.13	17180.00
	Total	221		
التوازن	سنوات 10 إلى 5 من	65	102.41	6656.50
	سنوات 10 من أكثر	156	114.58	17874.50
	Total	221		
الأجور	سنوات 10 إلى 5 من	65	109.00	7085.00
	سنوات 10 من أكثر	156	111.83	17446.00
	Total	221		
الصحة	سنوات 10 إلى 5 من	65	118.80	7722.00
	سنوات 10 من أكثر	156	107.75	16809.00
	Total	221		
جودةالحياةالوظيفية	سنوات 10 إلى 5 من	65	117.63	7646.00
	سنوات 10 من أكثر	156	108.24	16885.00
	Total	221		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	4503.000	3820.000	4904.000	4990.000	4934.000	4511.500	4940.000	4563.000	4639.000
Wilcoxon W	16749.000	16066.000	7049.000	17236.000	17180.000	6656.500	7085.000	16809.000	16885.000
Z	-1.315-	-2.904-	-.385-	-.186-	-.316-	-1.306-	-.301-	-1.176-	-.995-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.188	.004	.700	.853	.752	.192	.763	.240	.320

a. Grouping Variable: الخبرة سنوات

خامسا: أثر متغير الرتبة الوظيفية على اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	الوظيفية الرتبة	N	Mean Rank
المشاركة	مساعد أستاذ	57	183.33
	"ب" محاضر أستاذ	95	149.12
	"أ" محاضر أستاذ	70	121.91
	أستاذ	58	106.72
	Total	280	
الاستقرار	مساعد أستاذ	57	180.57
	"ب" محاضر أستاذ	95	156.81
	"أ" محاضر أستاذ	70	118.10
	أستاذ	58	101.44
	Total	280	
الترقية	مساعد أستاذ	57	181.25
	"ب" محاضر أستاذ	95	134.09
	"أ" محاضر أستاذ	70	130.29
	أستاذ	58	123.28
	Total	280	
القيادي	مساعد أستاذ	57	172.18
	"ب" محاضر أستاذ	95	161.66
	"أ" محاضر أستاذ	70	114.54
	أستاذ	58	106.04
	Total	280	
علاقات	مساعد أستاذ	57	191.96
	"ب" محاضر أستاذ	95	150.56
	"أ" محاضر أستاذ	70	123.24
	أستاذ	58	94.28
	Total	280	
التوازن	مساعد أستاذ	57	168.61
	"ب" محاضر أستاذ	95	142.27
	"أ" محاضر أستاذ	70	116.74
	أستاذ	58	138.66
	Total	280	
الأجور	مساعد أستاذ	57	170.04
	"ب" محاضر أستاذ	95	132.97
	"أ" محاضر أستاذ	70	125.24
	أستاذ	58	142.22
	Total	280	
الصحة	مساعد أستاذ	57	167.09
	"ب" محاضر أستاذ	95	141.96
	"أ" محاضر أستاذ	70	133.99
	أستاذ	58	119.84

Test Statistics[a,b]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Kruskal-Wallis H	31.100	37.088	18.951	33.277	47.000	13.225	10.998	10.514	38.818
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.012	.015	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفية الرتبة

صالح الفروق بين كل فئة من الفئات متغير الرتبة الوظيفية على حدى باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

Ranks

	الوظيفية الرتبة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	مساعد أستاذ	57	89.67	5111.00
	"ب" محاضر أستاذ	95	68.60	6517.00
	Total	152		
الاستقرار	مساعد أستاذ	57	84.55	4819.50
	"ب" محاضر أستاذ	95	71.67	6808.50
	Total	152		
الترقية	مساعد أستاذ	57	92.60	5278.00
	"ب" محاضر أستاذ	95	66.84	6350.00
	Total	152		
القيادي	مساعد أستاذ	57	77.54	4420.00
	"ب" محاضر أستاذ	95	75.87	7208.00
	Total	152		
علاقات	مساعد أستاذ	57	90.11	5136.00
	"ب" محاضر أستاذ	95	68.34	6492.00
	Total	152		
التوازن	مساعد أستاذ	57	85.16	4854.00
	"ب" محاضر أستاذ	95	71.31	6774.00
	Total	152		
الأجور	مساعد أستاذ	57	88.67	5054.00
	"ب" محاضر أستاذ	95	69.20	6574.00
	Total	152		
الصحة	مساعد أستاذ	57	85.73	4886.50
	"ب" محاضر أستاذ	95	70.96	6741.50
	Total	152		
جودةالحياةالوظيفية	مساعد أستاذ	57	93.04	5303.50
	"ب" محاضر أستاذ	95	66.57	6324.50
	Total	152		

Ranks

	الوظيفية الرتبة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	مساعد أستاذ	57	79.06	4506.50
	"أ" محاضر أستاذ	70	51.74	3621.50
	Total	127		
الاستقرار	مساعد أستاذ	57	81.30	4634.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	49.91	3494.00
	Total	127		
الترقية	مساعد أستاذ	57	77.45	4414.50
	"أ" محاضر أستاذ	70	53.05	3713.50
	Total	127		
القيادي	مساعد أستاذ	57	80.28	4576.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	50.74	3552.00
	Total	127		
علاقات	مساعد أستاذ	57	82.38	4695.50
	"أ" محاضر أستاذ	70	49.04	3432.50
	Total	127		
التوازن	مساعد أستاذ	57	76.25	4346.50
	"أ" محاضر أستاذ	70	54.02	3781.50
	Total	127		
الأجور	مساعد أستاذ	57	75.12	4282.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	54.94	3846.00
	Total	127		
الصحة	مساعد أستاذ	57	72.97	4159.50
	"أ" محاضر أستاذ	70	56.69	3968.50
	Total	127		
جودةالحياةالوظيفية	مساعد أستاذ	57	82.41	4697.50
	"أ" محاضر أستاذ	70	49.01	3430.50
	Total	127		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	1957.000	2248.500	1790.000	2648.000	1932.000	2214.000	2014.000	2181.500	1764.500
Wilcoxon W	6517.000	6808.500	6350.000	7208.000	6492.000	6774.000	6574.000	6741.500	6324.500
Z	-2.873-	-1.766-	-3.514-	-.228-	-2.969-	-1.894-	-2.650-	-2.015-	-3.591-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.004	.077	.000	.819	.003	.058	.008	.044	.000

a. Grouping Variable: الوظيفية الرتبة

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	1136.500	1009.000	1228.500	1067.000	947.500	1296.500	1361.000	1483.500	945.500
Wilcoxon W	3621.500	3494.000	3713.500	3552.000	3432.500	3781.500	3846.000	3968.500	3430.500
Z	-4.181-	-4.811-	-3.749-	-4.534-	-5.109-	-3.412-	-3.085-	-2.492-	-5.091-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.002	.013	.000

a. Grouping Variable: الوظيفية الرتبة

قائمة الملاحق

Ranks

	الوظيفية الرتبة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	"ب" محاضر أستاذ	95	90.37	8585.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	73.00	5110.00
	Total	165		
الاستقرار	"ب" محاضر أستاذ	95	93.23	8857.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	69.11	4838.00
	Total	165		
الترقية	"ب" محاضر أستاذ	95	83.92	7972.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	81.76	5723.00
	Total	165		
القيادي	"ب" محاضر أستاذ	95	94.25	8954.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	67.73	4741.00
	Total	165		
علاقات	"ب" محاضر أستاذ	95	89.93	8543.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	73.60	5152.00
	Total	165		
التوازن	"ب" محاضر أستاذ	95	89.24	8478.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	74.53	5217.00
	Total	165		
الأجور	"ب" محاضر أستاذ	95	84.69	8046.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	80.70	5649.00
	Total	165		
الصحة	"ب" محاضر أستاذ	95	85.03	8078.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	80.24	5617.00
	Total	165		
جودةالحياةالوظيفية	"ب" محاضر أستاذ	95	89.98	8548.00
	"أ" محاضر أستاذ	70	73.53	5147.00
	Total	165		

Ranks

	الوظيفية الرتبة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	مساعد أستاذ	57	72.61	4138.50
	أستاذ	58	43.65	2531.50
	Total	115		
الاستقرار	مساعد أستاذ	57	72.72	4145.00
	أستاذ	58	43.53	2525.00
	Total	115		
الترقية	مساعد أستاذ	57	69.21	3945.00
	أستاذ	58	46.98	2725.00
	Total	115		
القيادي	مساعد أستاذ	57	72.35	4124.00
	أستاذ	58	43.90	2546.00
	Total	115		
علاقات	مساعد أستاذ	57	77.47	4416.00
	أستاذ	58	38.86	2254.00
	Total	115		
التوازن	مساعد أستاذ	57	65.19	3716.00
	أستاذ	58	50.93	2954.00
	Total	115		
الأجور	مساعد أستاذ	57	64.25	3662.50
	أستاذ	58	51.85	3007.50
	Total	115		
الصحة	مساعد أستاذ	57	66.39	3784.00
	أستاذ	58	49.76	2886.00
	Total	115		
جودةالحياةالوظيفية	مساعد أستاذ	57	74.28	4234.00
	أستاذ	58	42.00	2436.00
	Total	115		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	820.500	814.000	1014.000	835.000	543.000	1243.000	1296.500	1175.000	725.000
Wilcoxon W	2531.500	2525.000	2725.000	2546.000	2254.000	2954.000	3007.500	2886.000	2436.000
Z	-4.673-	-4.722-	-3.600-	-4.614-	-6.249-	-2.322-	-2.007-	-2.686-	-5.194-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.020	.045	.007	.000

a. Grouping Variable: الوظيفية الرتبة

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	2625.000	2353.000	3238.000	2256.000	2667.000	2732.000	3164.000	3132.000	2662.000
Wilcoxon W	5110.000	4838.000	5723.000	4741.000	5152.000	5217.000	5649.000	5617.000	5147.000
Z	-2.325-	-3.227-	-.288-	-3.545-	-2.182-	-1.975-	-.533-	-.640-	-2.187-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.020	.001	.773	.000	.029	.048	.594	.522	.029

a. Grouping Variable: الوظيفية الرتبة

قائمة الملاحق

Ranks

	الوظيفية الرتبة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	"ب" محاضر أستاذ	95	86.15	8184.50
	أستاذ	58	62.01	3596.50
	Total	153		
الاستقرار	"ب" محاضر أستاذ	95	87.91	8351.50
	أستاذ	58	59.13	3429.50
	Total	153		
الترقية	"ب" محاضر أستاذ	95	79.33	7536.50
	أستاذ	58	73.18	4244.50
	Total	153		
القيادي	"ب" محاضر أستاذ	95	87.54	8316.00
	أستاذ	58	59.74	3465.00
	Total	153		
علاقات	"ب" محاضر أستاذ	95	88.30	8388.50
	أستاذ	58	58.49	3392.50
	Total	153		
التوازن	"ب" محاضر أستاذ	95	77.72	7383.50
	أستاذ	58	75.82	4397.50
	Total	153		
الأجور	"ب" محاضر أستاذ	95	75.07	7132.00
	أستاذ	58	80.16	4649.00
	Total	153		
الصحة	"ب" محاضر أستاذ	95	81.96	7786.50
	أستاذ	58	68.87	3994.50
	Total	153		
جودةالحياةالوظيفية	"ب" محاضر أستاذ	95	85.82	8153.00
	أستاذ	58	62.55	3628.00
	Total	153		

Ranks

	الوظيفية الرتبة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المشاركة	"أ" محاضر أستاذ	70	68.18	4772.50
	أستاذ	58	60.06	3483.50
	Total	128		
الاستقرار	"أ" محاضر أستاذ	70	70.07	4905.00
	أستاذ	58	57.78	3351.00
	Total	128		
الترقية	"أ" محاضر أستاذ	70	66.48	4653.50
	أستاذ	58	62.11	3602.50
	Total	128		
القيادي	"أ" محاضر أستاذ	70	67.06	4694.50
	أستاذ	58	61.41	3561.50
	Total	128		
علاقات	"أ" محاضر أستاذ	70	71.61	5012.50
	أستاذ	58	55.92	3243.50
	Total	128		
التوازن	"أ" محاضر أستاذ	70	59.19	4143.00
	أستاذ	58	70.91	4113.00
	Total	128		
الأجور	"أ" محاضر أستاذ	70	60.60	4242.00
	أستاذ	58	69.21	4014.00
	Total	128		
الصحة	"أ" محاضر أستاذ	70	68.06	4764.00
	أستاذ	58	60.21	3492.00
	Total	128		
جودةالحياةالوظيفية	"أ" محاضر أستاذ	70	68.49	4794.00
	أستاذ	58	59.69	3462.00
	Total	128		

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	1885.500	1718.500	2533.500	1754.000	1681.500	2686.500	2572.000	2283.500	1917.000
Wilcoxon W	3596.500	3429.500	4244.500	3465.000	3392.500	4397.500	7132.000	3994.500	3628.000
Z	-3.296-	-3.920-	-.837-	-3.785-	-4.055-	-.261-	-.692-	-1.785-	-3.152-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001	.000	.402	.000	.000	.794	.489	.074	.002

a. Grouping Variable: الوظيفية الرتبة

Test Statistics[a]

	المشاركة	الاستقرار	الترقية	القيادي	علاقات	التوازن	الأجور	الصحة	جودةالحياةالوظيفية
Mann-Whitney U	1772.500	1640.000	1891.500	1850.500	1532.500	1658.000	1757.000	1781.000	1751.000
Wilcoxon W	3483.500	3351.000	3602.500	3561.500	3243.500	4143.000	4242.000	3492.000	3462.000
Z	-1.238-	-1.882-	-.666-	-.865-	-2.398-	-1.812-	-1.312-	-1.198-	-1.336-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.216	.060	.506	.387	.016	.070	.190	.231	.182

a. Grouping Variable: الوظيفية الرتبة

أولا: أثر متغير الجنس على اتجاهات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	ذكر	247	132.75	32789.00
	انثى	33	198.52	6551.00
	Total	280		
تشجيع	ذكر	247	135.73	33525.50
	انثى	33	176.20	5814.50
	Total	280		
التعاون	ذكر	247	132.46	32717.00
	انثى	33	200.70	6623.00
	Total	280		
التمكين	ذكر	247	132.17	32646.00
	انثى	33	202.85	6694.00
	Total	280		
رؤية	ذكر	247	131.35	32444.50
	انثى	33	208.95	6895.50
	Total	280		
المنظمةالمتعلمة	ذكر	247	132.05	32616.50
	انثى	33	203.74	6723.50
	Total	280		

Test Statistics[a]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	2161.000	2897.500	2089.000	2018.000	1816.500	1988.500
Wilcoxon W	32789.000	33525.500	32717.000	32646.000	32444.500	32616.500
Z	-4.400-	-2.712-	-4.573-	-4.730-	-5.214-	-4.779-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000	.000	.000

a. Grouping Variable: الجنس

ثانيا: أثر متغير العمر على اتجاهات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
التعلم	أقل من 30 سنة	16	229.56
	من 30 و 40 سنة	107	149.08
	أكثر من 40 سنة	157	125.57
	Total	280	
تشجيع	أقل من 30 سنة	16	250.94
	من 30 و 40 سنة	107	146.62
	أكثر من 40 سنة	157	125.08
	Total	280	
التعاون	أقل من 30 سنة	16	247.38
	من 30 و 40 سنة	107	154.11
	أكثر من 40 سنة	157	120.33
	Total	280	
التمكين	أقل من 30 سنة	16	190.38
	من 30 و 40 سنة	107	155.55
	أكثر من 40 سنة	157	125.16
	Total	280	
رؤية	أقل من 30 سنة	16	196.06
	من 30 و 40 سنة	107	151.74
	أكثر من 40 سنة	157	127.18
	Total	280	
المنظمةالمتعلمة	أقل من 30 سنة	16	231.44
	من 30 و 40 سنة	107	154.71
	أكثر من 40 سنة	157	121.54
	Total	280	

Test Statistics[a,b]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Kruskal-Wallis H	26.102	36.482	41.108	15.534	14.075	32.104
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.001	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

صالح الفروق بين كل فئة من الفئات متغير العمر على حدى باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

Ranks

	العمر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	سنة 30 من أقل	16	96.38	1542.00
	سنة 40 و 30 من	107	56.86	6084.00
	Total	123		
تشجيع	سنة 30 من أقل	16	106.56	1705.00
	سنة 40 و 30 من	107	55.34	5921.00
	Total	123		
التعاون	سنة 30 من أقل	16	102.13	1634.00
	سنة 40 و 30 من	107	56.00	5992.00
	Total	123		
التمكين	سنة 30 من أقل	16	80.00	1280.00
	سنة 40 و 30 من	107	59.31	6346.00
	Total	123		
رؤية	سنة 30 من أقل	16	82.25	1316.00
	سنة 40 و 30 من	107	58.97	6310.00
	Total	123		
المنظمة	سنة 30 من أقل	16	94.69	1515.00
المتعلمة	سنة 40 و 30 من	107	57.11	6111.00
	Total	123		

Ranks

	العمر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	سنة 30 من أقل	16	141.69	2267.00
	سنة 40 من أكثر	157	81.43	12784.00
	Total	173		
تشجيع	سنة 30 من أقل	16	152.88	2446.00
	سنة 40 من أكثر	157	80.29	12605.00
	Total	173		
التعاون	سنة 30 من أقل	16	153.75	2460.00
	سنة 40 من أكثر	157	80.20	12591.00
	Total	173		
التمكين	سنة 30 من أقل	16	118.88	1902.00
	سنة 40 من أكثر	157	83.75	13149.00
	Total	173		
رؤية	سنة 30 من أقل	16	122.31	1957.00
	سنة 40 من أكثر	157	83.40	13094.00
	Total	173		
المنظمة	سنة 30 من أقل	16	145.25	2324.00
المتعلمة	سنة 40 من أكثر	157	81.06	12727.00
	Total	173		

Ranks

	العمر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	سنة 40 و 30 من	107	146.22	15646.00
	سنة 40 من أكثر	157	123.15	19334.00
	Total	264		
تشجيع	سنة 40 و 30 من	107	145.28	15545.00
	سنة 40 من أكثر	157	123.79	19435.00
	Total	264		
التعاون	سنة 40 و 30 من	107	152.11	16276.00
	سنة 40 من أكثر	157	119.13	18704.00
	Total	264		
التمكين	سنة 40 و 30 من	107	150.24	16076.00
	سنة 40 من أكثر	157	120.41	18904.00
	Total	264		
رؤية	سنة 40 و 30 من	107	146.77	15704.00
	سنة 40 من أكثر	157	122.78	19276.00
	Total	264		
المنظمةالم	سنة 40 و 30 من	107	151.60	16221.50
تعلمة	سنة 40 من أكثر	157	119.48	18758.50
	Total	264		

Test Statistics[a]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	306.000	143.000	214.000	568.000	532.000	333.000
Wilcoxon W	6084.000	5921.000	5992.000	6346.000	6310.000	6111.000
Z	-4.163-	-5.394-	-4.869-	-2.178-	-2.478-	-3.937-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.029	.013	.000

a. Grouping Variable: العمر

Test Statistics[a]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	381.000	202.000	188.000	746.000	691.000	324.000
Wilcoxon W	12784.000	12605.000	12591.000	13149.000	13094.000	12727.000
Z	-4.603-	-5.558-	-5.620-	-2.685-	-2.975-	-4.885-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.007	.003	.000

a. Grouping Variable: العمر

Test Statistics[a]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	6931.000	7032.000	6301.000	6501.000	6873.000	6355.500
Wilcoxon W	19334.000	19435.000	18704.000	18904.000	19276.000	18758.500
Z	-2.421-	-2.260-	-3.468-	-3.131-	-2.530-	-3.357-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.015	.024	.001	.002	.011	.001

a. Grouping Variable: العمر

ثالثا: أثر متغير آخر شهادة على اتجاهات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	آخر شهادة	N	Mean Rank
التعلم	ماجستير	30	141.58
	دكتوراه	189	146.21
	التأهيل الجامعي	61	122.29
	Total	280	
تشجيع	ماجستير	30	140.35
	دكتوراه	189	150.26
	التأهيل الجامعي	61	110.32
	Total	280	
التعاون	ماجستير	30	116.55
	دكتوراه	189	155.20
	التأهيل الجامعي	61	106.74
	Total	280	
التمكين	ماجستير	30	149.28
	دكتوراه	189	152.25
	التأهيل الجامعي	61	99.77
	Total	280	
رؤية	ماجستير	30	129.00
	دكتوراه	189	153.91
	التأهيل الجامعي	61	104.61
	Total	280	
المنظمةالمتعلمة	ماجستير	30	137.95
	دكتوراه	189	152.88
	التأهيل الجامعي	61	103.41
	Total	280	

Test Statistics[a,b]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Kruskal-Wallis H	4.062	11.351	19.682	19.936	18.071	17.256
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.131	.003	.000	.000	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: شهادة آخر

صالح الفروق بين كل فئة من الفئات متغير آخر شهادة على حدى باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

Ranks

	آخر شهادة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
تشجيع	ماجستير	30	103.40	3102.00
	دكتوراه	189	111.05	20988.00
	Total	219		
التعاون	ماجستير	30	85.08	2552.50
	دكتوراه	189	113.96	21537.50
	Total	219		
التمكين	ماجستير	30	107.23	3217.00
	دكتوراه	189	110.44	20873.00
	Total	219		
رؤية	ماجستير	30	93.07	2792.00
	دكتوراه	189	112.69	21298.00
	Total	219		
المنظمةالمتعلمة	ماجستير	30	100.32	3009.50
	دكتوراه	189	111.54	21080.50
	Total	219		

Ranks

	آخر شهادة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
تشجيع	ماجستير	30	52.45	1573.50
	التأهيل الجامعي	61	42.83	2612.50
	Total	91		
التعاون	ماجستير	30	46.97	1409.00
	التأهيل الجامعي	61	45.52	2777.00
	Total	91		
التمكين	ماجستير	30	57.55	1726.50
	التأهيل الجامعي	61	40.32	2459.50
	Total	91		
رؤية	ماجستير	30	51.43	1543.00
	التأهيل الجامعي	61	43.33	2643.00
	Total	91		
المنظمة	ماجستير	30	53.13	1594.00
المتعلمة	التأهيل الجامعي	61	42.49	2592.00
	Total	91		

Ranks

	شهادة آخر	N	Mean Rank	Sum of Ranks
تشجيع	دكتوراه	189	134.22	25367.00
	الجامعي التأهيل	61	98.49	6008.00
	Total	250		
التعاون	دكتوراه	189	136.24	25750.00
	الجامعي التأهيل	61	92.21	5625.00
	Total	250		
التمكين	دكتوراه	189	136.81	25857.50
	الجامعي التأهيل	61	90.45	5517.50
	Total	250		
رؤية	دكتوراه	189	136.22	25746.00
	الجامعي التأهيل	61	92.28	5629.00
	Total	250		
المنظمة	دكتوراه	189	136.34	25768.00
المتعلمة	الجامعي التأهيل	61	91.92	5607.00
	Total	250		

Test Statistics[a]

	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	2637.000	2087.500	2752.000	2327.000	2544.500
Wilcoxon W	3102.000	2552.500	3217.000	2792.000	3009.500
Z	-.618-	-2.335-	-.259-	-1.593-	-.902-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.537	.020	.796	.111	.367

a. Grouping Variable: آخر شهادة

Test Statistics[a]

	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	721.500	886.000	568.500	752.000	701.000
Wilcoxon W	2612.500	2777.000	2459.500	2643.000	2592.000
Z	-1.643-	-.247-	-2.945-	-1.388-	-1.809-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.100	.805	.003	.165	.070

a. Grouping Variable: آخر شهادة

Test Statistics[a]

	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	4117.000	3734.000	3626.500	3738.000	3716.000
Wilcoxon W	6008.000	5625.000	5517.500	5629.000	5607.000
Z	-3.375-	-4.159-	-4.372-	-4.155-	-4.173-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000

a. Grouping Variable: آخر شهادة

أثر متغير سنوات الخبرة على اتجاهات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	الخبرة سنوات	N	Mean Rank
التعلم	سنوات 5 من أقل	59	162.00
	سنوات 10 إلى 5 من	65	141.28
	سنوات 10 من أكثر	156	132.04
	Total	280	
تشجيع	سنوات 5 من أقل	59	165.87
	سنوات 10 إلى 5 من	65	151.93
	سنوات 10 من أكثر	156	126.14
	Total	280	
التعاون	سنوات 5 من أقل	59	177.19
	سنوات 10 إلى 5 من	65	136.97
	سنوات 10 من أكثر	156	128.09
	Total	280	
التمكين	سنوات 5 من أقل	59	169.16
	سنوات 10 إلى 5 من	65	139.30
	سنوات 10 من أكثر	156	130.16
	Total	280	
رؤية	سنوات 5 من أقل	59	160.72
	سنوات 10 إلى 5 من	65	137.82
	سنوات 10 من أكثر	156	133.97
	Total	280	
المنظمةالمتعلمة	سنوات 5 من أقل	59	174.94
	سنوات 10 إلى 5 من	65	139.18
	سنوات 10 من أكثر	156	128.03
	Total	280	

Test Statistics[a,b]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Kruskal-Wallis H	5.915	12.131	16.087	10.035	4.845	14.404
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.052	.002	.000	.007	.089	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سنوات الخبرة

صالح الفروق بين كل فئة من الفئات متغير سنوات الخبرة على حدى باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

Ranks

	سنوات الخبرة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
تشجيع	من 5 إلى 10 سنوات	65	125.22	8139.00
	أكثر من 10 سنوات	156	105.08	16392.00
	Total	221		
التعاون	من 5 إلى 10 سنوات	65	116.45	7569.00
	أكثر من 10 سنوات	156	108.73	16962.00
	Total	221		
التمكين	من 5 إلى 10 سنوات	65	115.68	7519.50
	أكثر من 10 سنوات	156	109.05	17011.50
	Total	221		
المنظمة	من 5 إلى 10 سنوات	65	117.05	7608.00
المتعلمة	أكثر من 10 سنوات	156	108.48	16923.00
	Total	221		

Ranks

	سنوات الخبرة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
تشجيع	أقل من 5 سنوات	59	130.31	7688.00
	أكثر من 10 سنوات	156	99.56	15532.00
	Total	215		
التعاون	أقل من 5 سنوات	59	134.81	7953.50
	أكثر من 10 سنوات	156	97.86	15266.50
	Total	215		
التمكين	أقل من 5 سنوات	59	130.18	7680.50
	أكثر من 10 سنوات	156	99.61	15539.50
	Total	215		
المنظمة	أقل من 5 سنوات	59	134.32	7925.00
المتعلمة	أكثر من 10 سنوات	156	98.04	15295.00
	Total	215		

Ranks

	الخبرة سنوات	N	Mean Rank	Sum of Ranks
تشجيع	سنوات 5 من أقل	59	65.57	3868.50
	سنوات 10 إلى 5 من	65	59.72	3881.50
	Total	124		
التعاون	سنوات 5 من أقل	59	72.39	4271.00
	سنوات 10 إلى 5 من	65	53.52	3479.00
	Total	124		
التمكين	سنوات 5 من أقل	59	68.98	4070.00
	سنوات 10 إلى 5 من	65	56.62	3680.00
	Total	124		
المنظمة	سنوات 5 من أقل	59	70.62	4166.50
المتعلمة	سنوات 10 إلى 5 من	65	55.13	3583.50
	Total	124		

Test Statistics[a]

	تشجيع	التعاون	التمكين	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	1736.500	1334.000	1535.000	1438.500
Wilcoxon W	3881.500	3479.000	3680.000	3583.500
Z	-.916-	-2.946-	-1.929-	-2.399-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.360	.003	.054	.016

a. Grouping Variable: سنوات الخبرة

Test Statistics[a]

	تشجيع	التعاون	التمكين	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	3286.000	3020.500	3293.500	3049.000
Wilcoxon W	15532.000	15266.500	15539.500	15295.000
Z	-3.248-	-3.907-	-3.228-	-3.817-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000

a. Grouping Variable: سنوات الخبرة

Test Statistics[a]

	تشجيع	التعاون	التمكين	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	4146.000	4716.000	4765.500	4677.000
Wilcoxon W	16392.000	16962.000	17011.500	16923.000
Z	-2.147-	-.822-	-.706-	-.908-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.032	.411	.480	.364

a. Grouping Variable: سنوات الخبرة

أثر متغير الرتبة الوظيفية على اتجاهات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Ranks

	الرتبة الوظيفية	N	Mean Rank
التعلم	أستاذ مساعد	57	170.04
	أستاذ محاضر" ب"	95	140.31
	أستاذ محاضر" أ"	70	132.27
	أستاذ	58	121.72
	Total	280	
تشجيع	أستاذ مساعد	57	179.96
	أستاذ محاضر" ب"	95	146.86
	أستاذ محاضر" أ"	70	125.41
	أستاذ	58	109.51
	Total	280	
التعاون	أستاذ مساعد	57	180.74
	أستاذ محاضر" ب"	95	149.41
	أستاذ محاضر" أ"	70	123.54
	أستاذ	58	106.84
	Total	280	
التمكين	أستاذ مساعد	57	176.75
	أستاذ محاضر" ب"	95	149.04
	أستاذ محاضر" أ"	70	131.84
	أستاذ	58	101.34
	Total	280	
رؤية	أستاذ مساعد	57	154.61
	أستاذ محاضر" ب"	95	157.56
	أستاذ محاضر" أ"	70	134.22
	أستاذ	58	106.27
	Total	280	
المنظمةالمتعلمة	أستاذ مساعد	57	180.05
	أستاذ محاضر" ب"	95	147.86
	أستاذ محاضر" أ"	70	128.32
	أستاذ	58	104.28
	Total	280	

Test Statistics[a,b]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Kruskal-Wallis H	11.517	25.338	28.643	27.075	17.014	27.595
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.009	.000	.000	.000	.001	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

صالح الفروق بين كل فئة من الفئات متغير الرتبة الوظيفية على حدى باستخدام اختبار *(Mann-Whitney)*

Ranks

	الرتبة الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	أستاذ مساعد	57	67.62	3854.50
	أستاذ	58	48.54	2815.50
	Total	115		
تشجيع	أستاذ مساعد	57	71.92	4099.50
	أستاذ	58	44.32	2570.50
	Total	115		
التعاون	أستاذ مساعد	57	72.15	4112.50
	أستاذ	58	44.09	2557.50
	Total	115		
التمكين	أستاذ مساعد	57	72.26	4119.00
	أستاذ	58	43.98	2551.00
	Total	115		
رؤية	أستاذ مساعد	57	67.36	3839.50
	أستاذ	58	48.80	2830.50
	Total	115		
المنظمة	أستاذ مساعد	57	72.37	4125.00
المتعلمة	أستاذ	58	43.88	2545.00
	Total	115		

Ranks

	الرتبة الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	أستاذ مساعد	57	73.69	4200.50
	أستاذ محاضر" أ"	70	56.11	3927.50
	Total	127		
تشجيع	أستاذ مساعد	57	77.54	4420.00
	أستاذ محاضر" أ"	70	52.97	3708.00
	Total	127		
التعاون	أستاذ مساعد	57	78.39	4468.50
	أستاذ محاضر" أ"	70	52.28	3659.50
	Total	127		
التمكين	أستاذ مساعد	57	76.06	4335.50
	أستاذ محاضر" أ"	70	54.18	3792.50
	Total	127		
رؤية	أستاذ مساعد	57	69.39	3955.00
	أستاذ محاضر" أ"	70	59.61	4173.00
	Total	127		
المنظمة	أستاذ مساعد	57	77.47	4416.00
المتعلمة	أستاذ محاضر" أ"	70	53.03	3712.00
	Total	127		

Ranks

	الرتبة الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	أستاذ مساعد	57	86.72	4943.00
	أستاذ محاضر" ب"	95	70.37	6685.00
	Total	152		
تشجيع	أستاذ مساعد	57	88.50	5044.50
	أستاذ محاضر" ب"	95	69.30	6583.50
	Total	152		
التعاون	أستاذ مساعد	57	88.19	5027.00
	أستاذ محاضر" ب"	95	69.48	6601.00
	Total	152		
التمكين	أستاذ مساعد	57	86.42	4926.00
	أستاذ محاضر" ب"	95	70.55	6702.00
	Total	152		
رؤية	أستاذ مساعد	57	75.86	4324.00
	أستاذ محاضر" ب"	95	76.88	7304.00
	Total	152		
المنظمة	أستاذ مساعد	57	88.21	5028.00
المتعلمة	أستاذ محاضر" ب"	95	69.47	6600.00
	Total	152		

Test Statistics[a]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	2125.000	2023.500	2041.000	2142.000	2671.000	2040.000
Wilcoxon W	6685.000	6583.500	6601.000	6702.000	4324.000	6600.000
Z	-2.227-	-2.620-	-2.553-	-2.164-	-.140-	-2.542-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.026	.009	.011	.030	.889	.011

a. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

Test Statistics[a]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	1442.500	1223.000	1174.500	1307.500	1688.000	1227.000
Wilcoxon W	3927.500	3708.000	3659.500	3792.500	4173.000	3712.000
Z	-2.690-	-3.763-	-3.997-	-3.351-	-1.512-	-3.726-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.001	.131	.000

a. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

Test Statistics[a]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	1104.500	859.500	846.500	840.000	1119.500	834.000
Wilcoxon W	2815.500	2570.500	2557.500	2551.000	2830.500	2545.000
Z	-3.085-	-4.453-	-4.534-	-4.561-	-3.009-	-4.585-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.003	.000

a. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

قائمة الملاحق

Ranks

	الرتبة الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	أستاذ محاضر "ب"	95	85.12	8086.00
	أستاذ محاضر "أ"	70	80.13	5609.00
	Total	165		
تشجيع	أستاذ محاضر "ب"	95	88.65	8421.50
	أستاذ محاضر "أ"	70	75.34	5273.50
	Total	165		
التعاون	أستاذ محاضر "ب"	95	89.45	8497.50
	أستاذ محاضر "أ"	70	74.25	5197.50
	Total	165		
التمكين	أستاذ محاضر "ب"	95	87.45	8307.50
	أستاذ محاضر "أ"	70	76.96	5387.50
	Total	165		
رؤية	أستاذ محاضر "ب"	95	89.26	8480.00
	أستاذ محاضر "أ"	70	74.50	5215.00
	Total	165		
المنظمة	أستاذ محاضر "ب"	95	87.90	8350.50
المتعلمة	أستاذ محاضر "أ"	70	76.35	5344.50
	Total	165		

Ranks

	الرتبة الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	أستاذ محاضر "ب"	95	80.82	7678.00
	أستاذ	58	70.74	4103.00
	Total	153		
تشجيع	أستاذ محاضر "ب"	95	84.91	8066.50
	أستاذ	58	64.04	3714.50
	Total	153		
التعاون	أستاذ محاضر "ب"	95	86.47	8215.00
	أستاذ	58	61.48	3566.00
	Total	153		
التمكين	أستاذ محاضر "ب"	95	87.05	8269.50
	أستاذ	58	60.54	3511.50
	Total	153		
رؤية	أستاذ محاضر "ب"	95	87.42	8304.50
	أستاذ	58	59.94	3476.50
	Total	153		
المنظمة	أستاذ محاضر "ب"	95	86.48	8216.00
المتعلمة	أستاذ	58	61.47	3565.00
	Total	153		

Ranks

	الرتبة الوظيفية	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التعلم	أستاذ محاضر "أ"	70	67.04	4692.50
	أستاذ	58	61.44	3563.50
	Total	128		
تشجيع	أستاذ محاضر "أ"	70	68.11	4767.50
	أستاذ	58	60.15	3488.50
	Total	128		
التعاون	أستاذ محاضر "أ"	70	68.01	4760.50
	أستاذ	58	60.27	3495.50
	Total	128		
التمكين	أستاذ محاضر "أ"	70	71.70	5019.00
	أستاذ	58	55.81	3237.00
	Total	128		
رؤية	أستاذ محاضر "أ"	70	71.11	4977.50
	أستاذ	58	56.53	3278.50
	Total	128		
المنظمة	أستاذ محاضر "أ"	70	69.94	4896.00
المتعلمة	أستاذ	58	57.93	3360.00
	Total	128		

Test Statistics[a]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	3124.000	2788.500	2712.500	2902.500	2730.000	2859.500
Wilcoxon W	5609.000	5273.500	5197.500	5387.500	5215.000	5344.500
Z	-.666-	-1.788-	-2.038-	-1.402-	-1.980-	-1.536-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.506	.074	.042	.161	.048	.125

a. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

Test Statistics[a]

	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	2392.000	2003.500	1855.000	1800.500	1765.500	1854.000
Wilcoxon W	4103.000	3714.500	3566.000	3511.500	3476.500	3565.000
Z	-1.372-	-2.845-	-3.410-	-3.604-	-3.744-	-3.390-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.170	.004	.001	.000	.000	.001

a. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

Test Statistics[a]

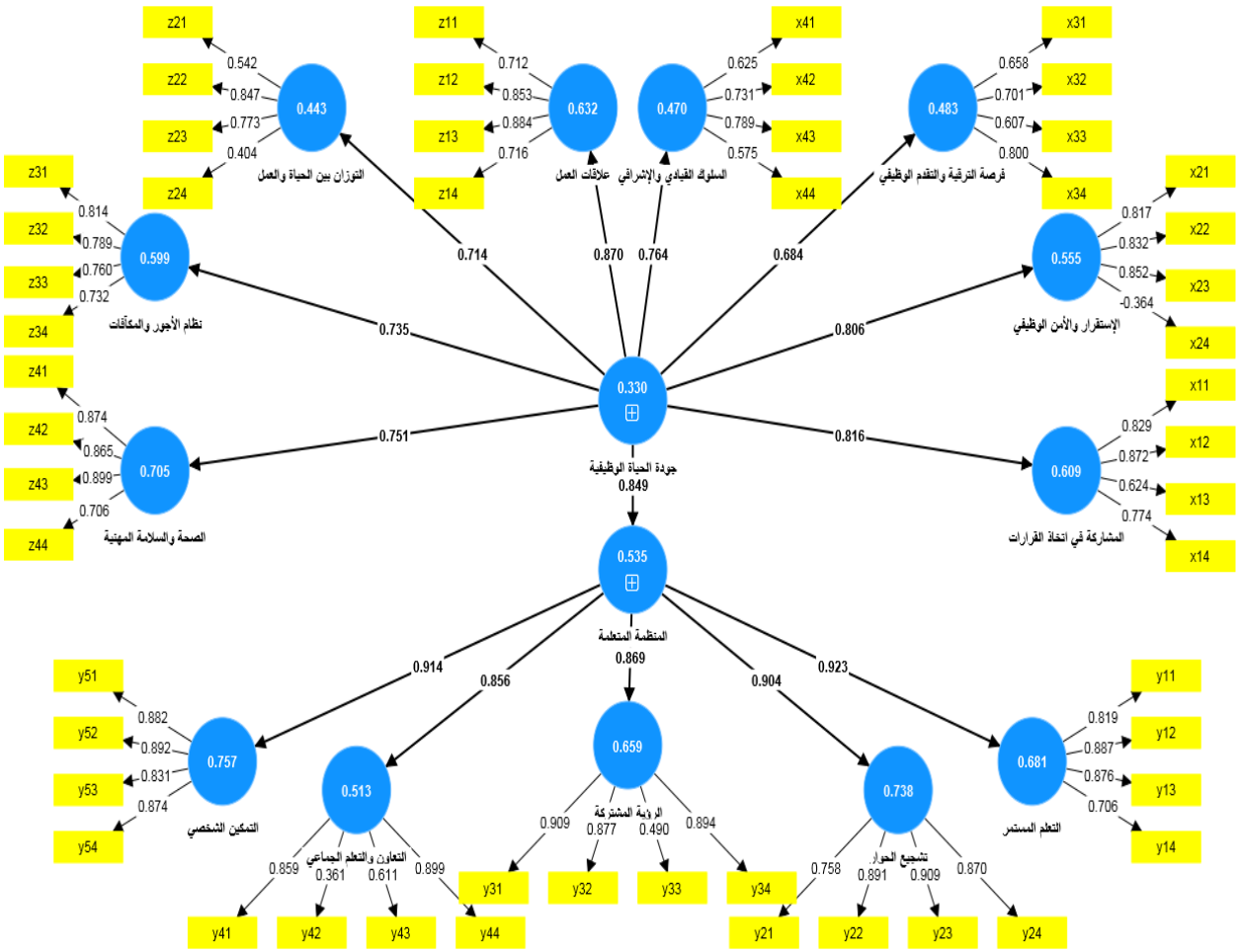
	التعلم	تشجيع	التعاون	التمكين	رؤية	المنظمةالمتعلمة
Mann-Whitney U	1852.500	1777.500	1784.500	1526.000	1567.500	1649.000
Wilcoxon W	3563.500	3488.500	3495.500	3237.000	3278.500	3360.000
Z	-.855-	-1.216-	-1.183-	-2.426-	-2.232-	-1.825-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.393	.224	.237	.015	.026	.068

a. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج Smart PLS 4

أولا: تقييم نموذج القياس

النموذج الأولي قبل التعديل معاملات التحميل *Factor loading*



نتائج اختبارات ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص بعد حذف العبارات

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الإستقرار والأمن الوظيفي	0,789	0,801	0,876	0,701
التعاون والتعلم الجماعي	0,815	0,885	0,880	0,659
التعلم المستمر	0,841	0,853	0,894	0,681
التمكين الشخصي	0,733	0,805	0,847	0,653
التوزان بين الحياة والعمل	0,591	0,695	0,774	0,543
الرؤية المشتركة	0,893	0,896	0,926	0,757
السلوك القيادي والإشرافي	0,588	0,672	0,770	0,532
الصحة والسلامة المهنية	0,857	0,876	0,904	0,705
المشاركة في اتخاذ القرارات	0,784	0,814	0,860	0,609
المنظمة المتعلمة	0,949	0,961	0,956	0,535
تشجيع الحوار	0,880	0,879	0,918	0,738
جودة الحياة الوظيفية	0,923	0,943	0,933	0,330
علاقات العمل	0,803	0,824	0,872	0,632
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي	0,575	0,590	0,776	0,537
نظام الأجور والمكافآت	0,777	0,780	0,857	0,599

قائمة الملاحق

الصدق التمايز *Discriminate Validity* (مؤشر التوافق *Cross Laoding*)

	الإستقرار والأمن الوظيفي	التعاون والتعلم الجماعي	التعلم المستمر	التمكين الشخصي	التوازن بين الحياة والعمل	الرؤية المشتركة	السلوك القيادي والإشرافي	المشاركة في اتخاذ القرارات الصحة والسلامة المهنية	المنظمة المتعلمة	تشجيع الحوار	جودة الحياة الوظيفية	علاقات العمل	فرصة الترقية والتقدم الوظيفي	نظام الأجور والمكافآت
x11	0,636	0,522	0,502	0,504	0,357	0,488	0,596	0,426	0,829	0,574	0,559	0,692	0,595	0,418	0,368
x11	0,636	0,522	0,502	0,504	0,357	0,488	0,596	0,426	0,829	0,574	0,559	0,692	0,595	0,418	0,368
x12	0,690	0,539	0,542	0,584	0,306	0,521	0,579	0,429	0,872	0,611	0,572	0,722	0,653	0,475	0,407
x12	0,690	0,539	0,542	0,584	0,306	0,521	0,579	0,429	0,872	0,611	0,572	0,722	0,653	0,475	0,407
x13	0,362	0,372	0,333	0,233	0,247	0,208	0,338	0,231	0,624	0,341	0,389	0,408	0,375	0,212	0,079
x13	0,362	0,372	0,333	0,233	0,247	0,208	0,338	0,231	0,624	0,341	0,389	0,408	0,375	0,212	0,079
x14	0,560	0,550	0,521	0,475	0,329	0,532	0,585	0,446	0,775	0,574	0,492	0,668	0,535	0,432	0,468
x14	0,560	0,550	0,521	0,475	0,329	0,532	0,585	0,446	0,775	0,574	0,492	0,668	0,535	0,432	0,468
x21	0,821	0,329	0,328	0,346	0,209	0,320	0,603	0,255	0,568	0,379	0,379	0,584	0,562	0,318	0,210
x21	0,821	0,329	0,328	0,346	0,209	0,320	0,603	0,255	0,568	0,379	0,379	0,584	0,562	0,318	0,210
x22	0,836	0,560	0,567	0,566	0,498	0,564	0,613	0,557	0,698	0,639	0,602	0,779	0,688	0,486	0,427
x22	0,836	0,560	0,567	0,566	0,498	0,564	0,613	0,557	0,698	0,639	0,602	0,779	0,688	0,486	0,427
x23	0,854	0,394	0,450	0,457	0,344	0,415	0,555	0,434	0,572	0,473	0,422	0,656	0,528	0,355	0,399
x23	0,854	0,394	0,450	0,457	0,344	0,415	0,555	0,434	0,572	0,473	0,422	0,656	0,528	0,355	0,399
x24	-0,275	-0,079	-0,152	-0,275	0,018	-0,175	-0,042	-0,181	-0,162	-0,182	-0,159	-0,171	-0,127	-0,071	-0,072
x31	0,272	0,243	0,253	0,309	0,187	0,218	0,244	0,178	0,295	0,286	0,274	0,389	0,362	0,646	0,261
x31	0,272	0,243	0,253	0,309	0,187	0,218	0,244	0,178	0,295	0,286	0,274	0,389	0,362	0,646	0,261
x32	0,353	0,459	0,511	0,390	0,462	0,448	0,368	0,388	0,450	0,526	0,522	0,583	0,498	0,759	0,463
x32	0,353	0,459	0,511	0,390	0,462	0,448	0,368	0,388	0,450	0,526	0,522	0,583	0,498	0,759	0,463
x33	0,226	0,126	0,140	0,219	0,264	0,164	0,268	0,038	0,099	0,176	0,148	0,272	0,248	0,438	0,102
x34	0,399	0,474	0,457	0,491	0,427	0,449	0,352	0,356	0,359	0,503	0,395	0,548	0,445	0,787	0,377
x34	0,399	0,474	0,457	0,491	0,427	0,449	0,352	0,356	0,359	0,503	0,395	0,548	0,445	0,787	0,377
x41	0,319	0,265	0,178	0,131	0,186	0,164	0,623	0,147	0,321	0,198	0,139	0,357	0,379	0,143	0,086
x41	0,319	0,265	0,178	0,131	0,186	0,164	0,623	0,147	0,321	0,198	0,139	0,357	0,379	0,143	0,086
x42	0,475	0,258	0,204	0,233	0,198	0,220	0,691	0,144	0,370	0,254	0,225	0,448	0,435	0,305	0,166
x42	0,475	0,258	0,204	0,233	0,198	0,220	0,691	0,144	0,370	0,254	0,225	0,448	0,435	0,305	0,166
x43	0,666	0,643	0,602	0,536	0,451	0,581	0,854	0,532	0,700	0,650	0,541	0,769	0,684	0,446	0,499
x43	0,666	0,643	0,602	0,536	0,451	0,581	0,854	0,532	0,700	0,650	0,541	0,769	0,684	0,446	0,499
x44	0,354	0,158	0,136	0,161	0,191	0,143	0,374	0,010	0,289	0,184	0,228	0,323	0,337	0,223	0,092
y11	0,473	0,618	0,819	0,542	0,484	0,690	0,416	0,508	0,527	0,771	0,729	0,635	0,575	0,540	0,448
y11	0,473	0,618	0,819	0,542	0,484	0,690	0,416	0,508	0,527	0,771	0,729	0,635	0,575	0,540	0,448
y12	0,472	0,720	0,887	0,654	0,548	0,692	0,481	0,514	0,567	0,828	0,730	0,678	0,617	0,498	0,532
y12	0,472	0,720	0,887	0,654	0,548	0,692	0,481	0,514	0,567	0,828	0,730	0,678	0,617	0,498	0,532
y13	0,527	0,678	0,876	0,634	0,565	0,673	0,472	0,579	0,585	0,797	0,691	0,719	0,627	0,508	0,589
y13	0,527	0,678	0,876	0,634	0,565	0,673	0,472	0,579	0,585	0,797	0,691	0,719	0,627	0,508	0,589
y14	0,321	0,567	0,706	0,535	0,532	0,571	0,333	0,585	0,335	0,638	0,483	0,541	0,415	0,334	0,499
y14	0,321	0,567	0,706	0,535	0,532	0,571	0,333	0,585	0,335	0,638	0,483	0,541	0,415	0,334	0,499
y21	0,503	0,663	0,700	0,724	0,577	0,729	0,451	0,721	0,568	0,799	0,758	0,750	0,597	0,565	0,640
y21	0,503	0,663	0,700	0,724	0,577	0,729	0,451	0,721	0,568	0,799	0,758	0,750	0,597	0,565	0,640
y22	0,519	0,662	0,672	0,566	0,449	0,617	0,424	0,488	0,595	0,770	0,891	0,639	0,621	0,451	0,351
y22	0,519	0,662	0,672	0,566	0,449	0,617	0,424	0,488	0,595	0,770	0,891	0,639	0,621	0,451	0,351
y23	0,482	0,597	0,698	0,531	0,526	0,627	0,390	0,475	0,544	0,763	0,909	0,635	0,618	0,482	0,382
y23	0,482	0,597	0,698	0,531	0,526	0,627	0,390	0,475	0,544	0,763	0,909	0,635	0,618	0,482	0,382
y24	0,452	0,638	0,688	0,558	0,505	0,619	0,364	0,548	0,523	0,761	0,870	0,616	0,561	0,409	0,434
y24	0,452	0,638	0,688	0,558	0,505	0,619	0,364	0,548	0,523	0,761	0,870	0,616	0,561	0,409	0,434
y31	0,509	0,909	0,731	0,600	0,511	0,643	0,566	0,632	0,601	0,800	0,690	0,717	0,617	0,537	0,475
y31	0,509	0,909	0,731	0,600	0,511	0,643	0,566	0,632	0,601	0,800	0,690	0,717	0,617	0,537	0,475
y32	0,474	0,877	0,653	0,575	0,471	0,561	0,468	0,646	0,540	0,743	0,661	0,666	0,592	0,468	0,453
y32	0,474	0,877	0,653	0,575	0,471	0,561	0,468	0,646	0,540	0,743	0,661	0,666	0,592	0,468	0,453
y33	0,164	0,490	0,327	0,178	0,246	0,206	0,219	0,280	0,206	0,338	0,306	0,275	0,303	0,216	0,085
y33	0,164	0,490	0,327	0,178	0,246	0,206	0,219	0,280	0,206	0,338	0,306	0,275	0,303	0,216	0,085
y34	0,462	0,894	0,742	0,638	0,516	0,712	0,581	0,596	0,626	0,820	0,680	0,710	0,622	0,498	0,492
y34	0,462	0,894	0,742	0,638	0,516	0,712	0,581	0,596	0,626	0,820	0,680	0,710	0,622	0,498	0,492
y41	0,554	0,641	0,656	0,869	0,408	0,727	0,501	0,610	0,635	0,779	0,650	0,696	0,550	0,506	0,528
y41	0,554	0,641	0,656	0,869	0,408	0,727	0,501	0,610	0,635	0,779	0,650	0,696	0,550	0,506	0,528
y42	0,119	0,205	0,210	0,226	0,232	0,179	0,184	0,156	0,075	0,249	0,214	0,222	0,258	0,213	0,166
y43	0,203	0,221	0,329	0,619	0,319	0,478	0,114	0,348	0,234	0,426	0,319	0,333	0,270	0,322	0,209
y43	0,203	0,221	0,329	0,619	0,319	0,478	0,114	0,348	0,234	0,426	0,319	0,333	0,270	0,322	0,209
y44	0,513	0,621	0,682	0,907	0,471	0,765	0,439	0,668	0,504	0,797	0,648	0,672	0,518	0,478	0,535
y44	0,513	0,621	0,682	0,907	0,471	0,765	0,439	0,668	0,504	0,797	0,648	0,672	0,518	0,478	0,535
y51	0,449	0,592	0,757	0,748	0,509	0,882	0,419	0,615	0,472	0,804	0,617	0,648	0,490	0,457	0,611
y51	0,449	0,592	0,757	0,748	0,509	0,882	0,419	0,615	0,472	0,804	0,617	0,648	0,490	0,457	0,611
y52	0,509	0,632	0,749	0,790	0,505	0,892	0,503	0,658	0,590	0,832	0,665	0,709	0,545	0,442	0,634
y52	0,509	0,632	0,749	0,790	0,505	0,892	0,503	0,658	0,590	0,832	0,665	0,709	0,545	0,442	0,634
y53	0,435	0,558	0,555	0,624	0,478	0,831	0,404	0,468	0,433	0,718	0,624	0,593	0,566	0,493	0,413
y53	0,435	0,558	0,555	0,624	0,478	0,831	0,404	0,468	0,433	0,718	0,624	0,593	0,566	0,493	0,413
y54	0,453	0,637	0,701	0,716	0,515	0,874	0,439	0,562	0,528	0,821	0,731	0,657	0,641	0,448	0,436
y54	0,453	0,637	0,701	0,716	0,515	0,874	0,439	0,562	0,528	0,821	0,731	0,657	0,641	0,448	0,436
z11	0,581	0,375	0,370	0,358	0,416	0,367	0,579	0,242	0,431	0,417	0,392	0,603	0,711	0,450	0,311
z11	0,581	0,375	0,370	0,358	0,416	0,367	0,579	0,242	0,431	0,417	0,392	0,603	0,711	0,450	0,311
z12	0,575	0,579	0,579	0,541	0,521	0,596	0,554	0,462	0,584	0,656	0,622	0,735	0,854	0,521	0,436
z12	0,575	0,579	0,579	0,541	0,521	0,596	0,554	0,462	0,584	0,656	0,622	0,735	0,854	0,521	0,436
z13	0,674	0,619	0,663	0,510	0,519	0,629	0,685	0,486	0,702	0,693	0,648	0,807	0,885	0,526	0,504
z13	0,674	0,619	0,663	0,510	0,519	0,629	0,685	0,486	0,702	0,693	0,648	0,807	0,885	0,526	0,504
z14	0,429	0,571	0,532	0,401	0,484	0,415	0,461	0,391	0,495	0,555	0,541	0,596	0,716	0,401	0,276
z14	0,429	0,571	0,532	0,401	0,484	0,415	0,461	0,391	0,495	0,555	0,541	0,596	0,716	0,401	0,276
z21	0,142	0,112	0,207	0,135	0,521	0,153	0,107	0,132	0,081	0,196	0,246	0,280	0,247	0,283	0,288
z21	0,142	0,112	0,207	0,135	0,521	0,153	0,107	0,132	0,081	0,196	0,246	0,280	0,247	0,283	0,288
z22	0,426	0,625	0,620	0,557	0,870	0,608	0,440	0,546	0,480	0,672	0,583	0,710	0,600	0,514	0,637
z22	0,426	0,625	0,620	0,557	0,870	0,608	0,440	0,546	0,480	0,672	0,583	0,710	0,600	0,514	0,637
z23	0,318	0,329	0,484	0,282	0,775	0,380	0,287	0,446	0,193	0,432	0,419	0,503	0,416	0,292	0,477
z23	0,318	0,329	0,484	0,282	0,775	0,380	0,287	0,446	0,193	0,432	0,419	0,503	0,416	0,292	0,477
z24	-0,060	0,089	0,051	-0,025	0,272	0,008	0,149	0,042	0,010	0,056	0,102	0,172	0,180	0,215	0,268
z31	0,382	0,286	0,467	0,371	0,433	0,447	0,302	0,459	0,367	0,428	0,339	0,565	0,352	0,408	0,813
z31	0,382	0,286	0,467	0,371	0,433	0,447	0,302	0,459	0,367	0,428	0,339	0,565	0,352	0,408	0,813
z32	0,348	0,304	0,430	0,400	0,413	0,413	0,266	0,398	0,391	0,432	0,392	0,528	0,322	0,354	0,789
z32	0,348	0,304	0,430	0,400	0,413	0,413	0,266	0,398	0,391	0,432	0,392	0,528	0,322	0,354	0,789
z33	0,336	0,473	0,555	0,486	0,698	0,539	0,384	0,534	0,356	0,570	0,476	0,641	0,501	0,491	0,760
z33	0,336	0,473	0,555	0,486	0,698	0,539	0,384	0,534	0,356	0,570	0,476	0,641	0,501	0,491	0,760
z34	0,240	0,486	0,470	0,459	0,495	0,458	0,309	0,629	0,284	0,514	0,424	0,532	0,321	0,316	0,733
z34	0,240	0,486	0,470	0,459	0,495	0,458	0,309	0,629	0,284	0,514	0,424	0,532	0,321	0,316	0,733
z41	0,574	0,581	0,618	0,665	0,526	0,656	0,435	0,873	0,509	0,699	0,621	0,718	0,465	0,374	0,637
z41	0,574	0,581	0,618	0,665	0,526	0,656	0,435	0,873	0,509	0,699	0,621	0,718	0,465	0,374	0,637
z42	0,428	0,547	0,504	0,553	0,438	0,496	0,313	0,865	0,411	0,579	0,513	0,604	0,397	0,344	0,500
z42	0,428	0,547	0,504	0,553	0,438	0,496	0,313	0,865	0,411	0,579	0,513	0,604	0,397	0,344	0,500
z43	0,411	0,616	0,586	0,593	0,469	0,581	0,424	0,899	0,451	0,658	0,584	0,679	0,481	0,425	0,589
z43	0,411	0,616	0,586	0,593	0,469	0,581	0,424	0,899	0,451	0,658	0,584	0,679	0,481	0,425	0,589
z44	0,269	0,576	0,483	0,507	0,454	0,481	0,291	0,706	0,295	0,558	0,460	0,509	0,337	0,316	0,446
z44	0,269	0,576	0,483	0,507	0,454	0,481	0,291	0,706	0,295	0,558	0,460	0,509	0,337	0,316	0,446

معامل *Fornell & Larcker*

	الإستقرار والأمن الوظيفي	التعاون والتعلم الجماعي	التعلم المستمر	التمكين الشخصي	التوازن بين الحياة والعمل	الرؤية المشتركة	السلوك القيادي والإشرافي	الصحة والسلامة المهنية	المشاركة في اتخاذ القرارات	المنظمة المتعلمة	تشجيع الحوار	جودة الحياة الوظيفية	علاقات العمل	فرصة الترقية والتقدم الوظيفي	نظام الأجور والمكافآت
الإستقرار والأمن الوظيفي	0,837														
التعاون والتعلم الجماعي	0,524	0,812													
التعلم المستمر	0,549	0,785	0,825												
التمكين الشخصي	0,557	0,654	0,718	0,808											
التوازن بين الحياة والعمل	0,435	0,556	0,643	0,499	0,737										
الرؤية المشتركة	0,531	0,696	0,797	0,830	0,577	0,870									
السلوك القيادي والإشرافي	0,706	0,593	0,520	0,474	0,422	0,508	0,729								
الصحة والسلامة المهنية	0,513	0,688	0,657	0,695	0,563	0,665	0,442	0,839							
المشاركة في اتخاذ القرارات	0,740	0,643	0,619	0,599	0,399	0,584	0,689	0,504	0,780						
المنظمة المتعلمة	0,609	0,869	0,923	0,856	0,650	0,914	0,575	0,747	0,689	0,732					
تشجيع الحوار	0,572	0,748	0,806	0,697	0,601	0,758	0,477	0,654	0,652	0,904	0,859				
جودة الحياة الوظيفية	0,815	0,765	0,783	0,734	0,724	0,750	0,774	0,755	0,816	0,851	0,772	0,575			
علاقات العمل	0,715	0,679	0,683	0,575	0,610	0,643	0,721	0,506	0,705	0,739	0,700	0,869	0,795		
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي	0,472	0,553	0,575	0,548	0,512	0,527	0,446	0,437	0,510	0,617	0,558	0,704	0,600	0,733	
نظام الأجور والمكافآت	0,423	0,505	0,626	0,557	0,670	0,605	0,412	0,654	0,452	0,633	0,530	0,737	0,491	0,514	0,774

التداخل الخطي *(VIF)* بين عبارات الدراسة

	VIF
x11	2,811
x11	1,782
x12	3,680
x12	2,074
x13	2,238
x13	1,327
x14	1,555
x14	3,157
x21	3,292
x21	1,802
x22	1,472
x22	3,964
x23	3,007
x23	1,902
x24	1,494
x31	1,178
x31	1,852
x32	1,140
x32	2,233
x33	2,413
x34	1,251
x34	2,482
x41	2,289
x41	1,196
x42	2,499
x42	1,219
x43	1,158
x43	4,229
x44	1,886
y11	2,064
y11	3,234
y12	2,676
y12	4,606
y13	2,421
y13	3,374
y14	1,535
y14	2,293
y21	3,509
y21	1,490
y22	4,495
y22	3,216
y23	5,299
y23	3,787
y24	2,636
y24	3,224
y31	2,923
y31	4,038
y32	2,391
y32	3,184
y33	1,154
y33	1,372
y34	2,514
y34	3,992
y41	2,803
y41	1,803
y42	1,174
y43	1,861
y43	1,253
y44	4,133
y44	2,034
y51	2,991
y51	4,362
y52	5,268
y52	3,114
y53	2,993
y53	2,198
y54	3,981
y54	2,531
z11	2,924
z11	1,388
z12	2,252
z12	3,229
z13	4,202
z13	2,453
z14	2,274
z14	1,411
z21	1,110
z21	2,002
z22	3,265
z22	1,272
z23	1,289
z23	2,404
z24	2,369
z31	2,615
z31	4,288
z32	2,511
z32	4,264
z33	1,488
z33	3,286
z34	3,186
z34	1,512
z41	3,790
z41	2,414
z42	3,016
z42	4,040
z43	3,005
z43	4,848
z44	1,649
z44	2,437

قائمة الملاحق

قيم مؤشر معامل التحديد (R^2)

	R-square	R-square adjusted
الإستقرار والأمن الوظيفي	0,663	0,662
التعاون والتعلم الجماعي	0,754	0,754
التعلم المستمر	0,853	0,852
التمكين الشخصي	0,733	0,732
التوزان بين الحياة والعمل	0,525	0,523
الرؤية المشتركة	0,836	0,835
السلوك القيادي والإشرافي	0,599	0,597
الصحة والسلامة المهنية	0,570	0,568
المشاركة في اتخاذ القرارات	0,667	0,665
المنظمة المتعلمة	0,724	0,723
تشجيع الحوار	0,817	0,817
علاقات العمل	0,756	0,755
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي	0,495	0,493
نظام الأجور والمكآفات	0,543	0,542

قيم مؤشر حجم التأثير(F^2)

	الإستقرار والأمن الوظيفي	التعاون والتعلم الجماعي	التعلم المستمر	التمكين الشخصي	التوزان بين الحياة والعمل	الرؤية المشتركة	السلوك القيادي والإشرافي	الصحة والسلامة المهنية	المشاركة في اتخاذ القرارات	المنظمة المتعلمة	تشجيع الحوار	علاقات العمل	فرصة الترقية والتقدم الوظيفي	نظام الأجور والمكآفات
الإستقرار والأمن الوظيفي														
التعاون والتعلم الجماعي														
التعلم المستمر														
التمكين الشخصي														
التوزان بين الحياة والعمل														
الرؤية المشتركة														
السلوك القيادي والإشرافي														
الصحة والسلامة المهنية														
المشاركة في اتخاذ القرارات														
المنظمة المتعلمة		3,073	5,783	2,740		5,084					4,471			
تشجيع الحوار														
جودة الحياة الوظيفية	1,972				1,104		1,491	1,324	1,999	2,624		3,091	0,981	1,190
علاقات العمل														
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي														
نظام الأجور والمكآفات														

قيم مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
الإستقرار والأمن الوظيفي	840,000	462,711	0,449
التعاون والتعلم الجماعي	1120,000	572,512	0,489
التعلم المستمر	1120,000	478,956	0,572
التمكين الشخصي	840,000	446,898	0,468
التوزان بين الحياة والعمل	840,000	614,175	0,269
الرؤية المشتركة	1120,000	421,033	0,624
السلوك القيادي والإشرافي	840,000	600,177	0,286
الصحة والسلامة المهنية	1120,000	683,604	0,390
المشاركة في اتخاذ القرارات	1120,000	677,737	0,395
المنظمة المتعلمة	5600,000	3472,371	0,380
تشجيع الحوار	1120,000	462,238	0,587
جودة الحياة الوظيفية	8960,000	8960,000	0,000
علاقات العمل	1120,000	594,640	0,469
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي	840,000	625,999	0,255
نظام الأجور والمكآفات	1120,000	767,456	0,315

اختبار فرضية لأثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على المنظمة المتعلمة (*Path Coefficients*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
الإستقرار والأمن الوظيفي -> التعاون والتعلم الجماعي	0,118	0,118	0,010	11,773	0,000
الإستقرار والأمن الوظيفي -> التعلم المستمر	0,126	0,125	0,011	11,800	0,000
الإستقرار والأمن الوظيفي -> التمكين الشخصي	0,116	0,116	0,011	10,963	0,000
الإستقرار والأمن الوظيفي -> الرؤية المشتركة	0,124	0,124	0,011	11,642	0,000
الإستقرار والأمن الوظيفي -> المنظمة المتعلمة	0,136	0,136	0,012	11,752	0,000
الإستقرار والأمن الوظيفي -> تشجيع الحوار	0,123	0,123	0,011	11,682	0,000
الإستقرار والأمن الوظيفي -> جودة الحياة الوظيفية	0,159	0,158	0,014	11,655	0,000
التوزان بين الحياة والعمل -> التعاون والتعلم الجماعي	0,088	0,089	0,007	12,832	0,000
التوزان بين الحياة والعمل -> التعلم المستمر	0,094	0,094	0,007	13,141	0,000
التوزان بين الحياة والعمل -> التمكين الشخصي	0,087	0,087	0,007	12,834	0,000
التوزان بين الحياة والعمل -> الرؤية المشتركة	0,093	0,093	0,007	13,237	0,000
التوزان بين الحياة والعمل -> المنظمة المتعلمة	0,102	0,102	0,008	13,232	0,000
التوزان بين الحياة والعمل -> تشجيع الحوار	0,092	0,092	0,007	13,001	0,000
التوزان بين الحياة والعمل -> جودة الحياة الوظيفية	0,119	0,119	0,009	13,057	0,000
السلوك القيادي والإشرافي -> التعاون والتعلم الجماعي	0,083	0,083	0,008	9,758	0,000
السلوك القيادي والإشرافي -> التعلم المستمر	0,088	0,088	0,009	10,142	0,000
السلوك القيادي والإشرافي -> التمكين الشخصي	0,082	0,082	0,008	9,975	0,000
السلوك القيادي والإشرافي -> الرؤية المشتركة	0,087	0,087	0,009	10,054	0,000
السلوك القيادي والإشرافي -> المنظمة المتعلمة	0,095	0,096	0,010	9,973	0,000
السلوك القيادي والإشرافي -> تشجيع الحوار	0,086	0,086	0,009	10,018	0,000
السلوك القيادي والإشرافي -> جودة الحياة الوظيفية	0,111	0,111	0,011	9,737	0,000
الصحة والسلامة المهنية -> التعاون والتعلم الجماعي	0,156	0,157	0,010	15,925	0,000
الصحة والسلامة المهنية -> التعلم المستمر	0,166	0,166	0,010	16,592	0,000
الصحة والسلامة المهنية -> التمكين الشخصي	0,154	0,154	0,010	15,646	0,000
الصحة والسلامة المهنية -> الرؤية المشتركة	0,165	0,165	0,010	16,660	0,000
الصحة والسلامة المهنية -> المنظمة المتعلمة	0,180	0,180	0,011	16,599	0,000
الصحة والسلامة المهنية -> تشجيع الحوار	0,163	0,163	0,010	16,775	0,000
الصحة والسلامة المهنية -> جودة الحياة الوظيفية	0,210	0,210	0,013	15,976	0,000
المشاركة في اتخاذ القرارات -> التعاون والتعلم الجماعي	0,135	0,135	0,008	16,724	0,000
المشاركة في اتخاذ القرارات -> التعلم المستمر	0,143	0,143	0,008	17,109	0,000
المشاركة في اتخاذ القرارات -> التمكين الشخصي	0,133	0,133	0,008	15,750	0,000
المشاركة في اتخاذ القرارات -> الرؤية المشتركة	0,142	0,142	0,008	16,848	0,000
المشاركة في اتخاذ القرارات -> المنظمة المتعلمة	0,155	0,155	0,009	17,371	0,000
المشاركة في اتخاذ القرارات -> تشجيع الحوار	0,140	0,140	0,008	16,664	0,000
المشاركة في اتخاذ القرارات -> جودة الحياة الوظيفية	0,181	0,181	0,010	17,764	0,000
المنظمة المتعلمة -> التعاون والتعلم الجماعي	0,869	0,871	0,017	52,449	0,000
المنظمة المتعلمة -> التعلم المستمر	0,923	0,922	0,010	93,434	0,000
المنظمة المتعلمة -> التمكين الشخصي	0,856	0,857	0,021	41,100	0,000
المنظمة المتعلمة -> الرؤية المشتركة	0,914	0,914	0,013	71,704	0,000
المنظمة المتعلمة -> تشجيع الحوار	0,904	0,903	0,013	72,316	0,000
جودة الحياة الوظيفية -> التعاون والتعلم الجماعي	0,744	0,748	0,024	31,127	0,000
جودة الحياة الوظيفية -> التعلم المستمر	0,791	0,792	0,021	37,325	0,000
جودة الحياة الوظيفية -> التمكين الشخصي	0,733	0,736	0,028	26,103	0,000
جودة الحياة الوظيفية -> الرؤية المشتركة	0,783	0,785	0,023	34,292	0,000
جودة الحياة الوظيفية -> المنظمة المتعلمة	0,856	0,858	0,019	45,357	0,000
جودة الحياة الوظيفية -> تشجيع الحوار	0,774	0,775	0,023	32,979	0,000
علاقات العمل -> التعاون والتعلم الجماعي	0,157	0,158	0,009	17,853	0,000
علاقات العمل -> التعلم المستمر	0,167	0,167	0,009	18,711	0,000
علاقات العمل -> التمكين الشخصي	0,155	0,155	0,009	17,417	0,000
علاقات العمل -> الرؤية المشتركة	0,165	0,165	0,009	18,292	0,000
علاقات العمل -> المنظمة المتعلمة	0,181	0,181	0,009	19,386	0,000
علاقات العمل -> تشجيع الحوار	0,163	0,163	0,009	18,285	0,000
علاقات العمل -> جودة الحياة الوظيفية	0,211	0,211	0,011	19,371	0,000
رصة الترقية والتقدم الوظيفي -> التعاون والتعلم الجماعي	0,089	0,090	0,008	11,808	0,000
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي -> التعلم المستمر	0,095	0,095	0,008	11,919	0,000
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي -> التمكين الشخصي	0,088	0,088	0,008	11,305	0,000
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي -> الرؤية المشتركة	0,094	0,094	0,008	11,796	0,000
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي -> المنظمة المتعلمة	0,103	0,103	0,009	11,988	0,000
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي -> تشجيع الحوار	0,093	0,093	0,008	11,579	0,000
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي -> جودة الحياة الوظيفية	0,120	0,120	0,010	11,999	0,000
نظام الأجور والمكافآت -> التعاون والتعلم الجماعي	0,122	0,122	0,009	13,223	0,000
نظام الأجور والمكافآت -> التعلم المستمر	0,130	0,129	0,010	13,654	0,000
نظام الأجور والمكافآت -> التمكين الشخصي	0,121	0,120	0,009	13,389	0,000
نظام الأجور والمكافآت -> الرؤية المشتركة	0,129	0,128	0,009	13,680	0,000
نظام الأجور والمكافآت -> المنظمة المتعلمة	0,141	0,140	0,010	13,914	0,000
نظام الأجور والمكافآت -> تشجيع الحوار	0,127	0,127	0,009	13,678	0,000
نظام الأجور والمكافآت -> جودة الحياة الوظيفية	0,165	0,163	0,012	14,272	0,000

Total effects Construct total effects

	الإستقرار والأمن الوظيفي	التوزان بين الحياة والعمل	السلوك القيادي والإشراف	الصحة والسلامة المهنية	المشاركة في اتخاذ القرارات	المنظمة المتعلمة	علاقات العمل	فرصة الترقية والتقدم الوظيفي	نظام الأجور والمكافآت
الإستقرار والأمن الوظيفي									
التعاون والتعلم الجماعي									
التعلم المستمر									
التمكين الشخصي									
التوزان بين الحياة والعمل									
الرؤية المشتركة									
السلوك القيادي والإشرافي									
الصحة والسلامة المهنية									
المشاركة في اتخاذ القرارات									
المنظمة المتعلمة									
تشجيع الحوار									
جودة الحياة الوظيفية	0,815	0,724	0,774	0,755	0,816	0,851	0,869	0,704	0,737
علاقات العمل									
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي									
نظام الأجور والمكافآت									

LV Performances

	LV performance
الإستقرار والأمن الوظيفي	56,348
التعاون والتعلم الجماعي	45,836
التعلم المستمر	47,973
التمكين الشخصي	58,122
التوزان بين الحياة والعمل	50,010
الرؤية المشتركة	48,102
السلوك القيادي والإشرافي	53,210
الصحة والسلامة المهنية	46,112
المشاركة في اتخاذ القرارات	49,189
المنظمة المتعلمة	49,608
تشجيع الحوار	51,274
جودة الحياة الوظيفية	51,957
علاقات العمل	55,880
فرصة الترقية والتقدم الوظيفي	53,926
نظام الأجور والمكآفات	43,341

الملحق (06): تسهيل المهمة الموافقة من طرف الكليات

طلب تسهيل مهمة

جامعة الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الجلفة في:

إلى السيد:

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار نيل شهادة الدكتوراه لطلبة القسم، نرجوا من سيادتكم تسهيل مهمة الطلبة المذكورين أدناه لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

وذلك خلال الفترة الممتدة من :.....إلى غاية:.....

اللقب	الاسم	الصفة	ملاحظات

تقبلو فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف

رئيس القسم

الموافقة

تم بحمد الله