

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

الامتثال في العمل وجودة الحياة في العمل ودورها في تنمية المهارات المهنية لدى إداريين
مؤسسات التعليم العالي

**The contribution of work gratitude and quality of work life in
the development of professional competencies among
administrators in higher education institutions.**

دراسة ميدانية بكل من جامعة الجزائر 2 وجامعة الجزائر 3 والمدرسة الوطنية العليا للفلاحة والمدرسة
الوطنية العليا لعلوم البحار وتهيئة الساحل.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والأرغونوميا

إشراف:

إعداد الطالبة:

أ.د. مزياني فتيحة

لفقيه سهيلة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بوطاف مسعود جامعة الجزائر 2 رئيسا

أ.د. مزياني فتيحة جامعة الجزائر 2 مقرا

أ.د. فرشان لويضة جامعة الجزائر 2 عضوا

د. تومي سميرة جامعة الجزائر 2 عضوا

د. خمنو دنيا جامعة تيزي وزو عضوا

د. سعودي مالح جامعة البويرة عضوا

السنة الجامعية: 2022/2021

ALGERIA UNIVERSITY 2
Faculty Of Social Sciences
Department Of Psychology

**The contribution of work gratitude and quality
of work life in the development of
professional competencies among
administrators in higher education institutions.**

A thesis presented to obtain a doctorate of science in work psychology and agronomics

Done by:

LEFKIR Souhila

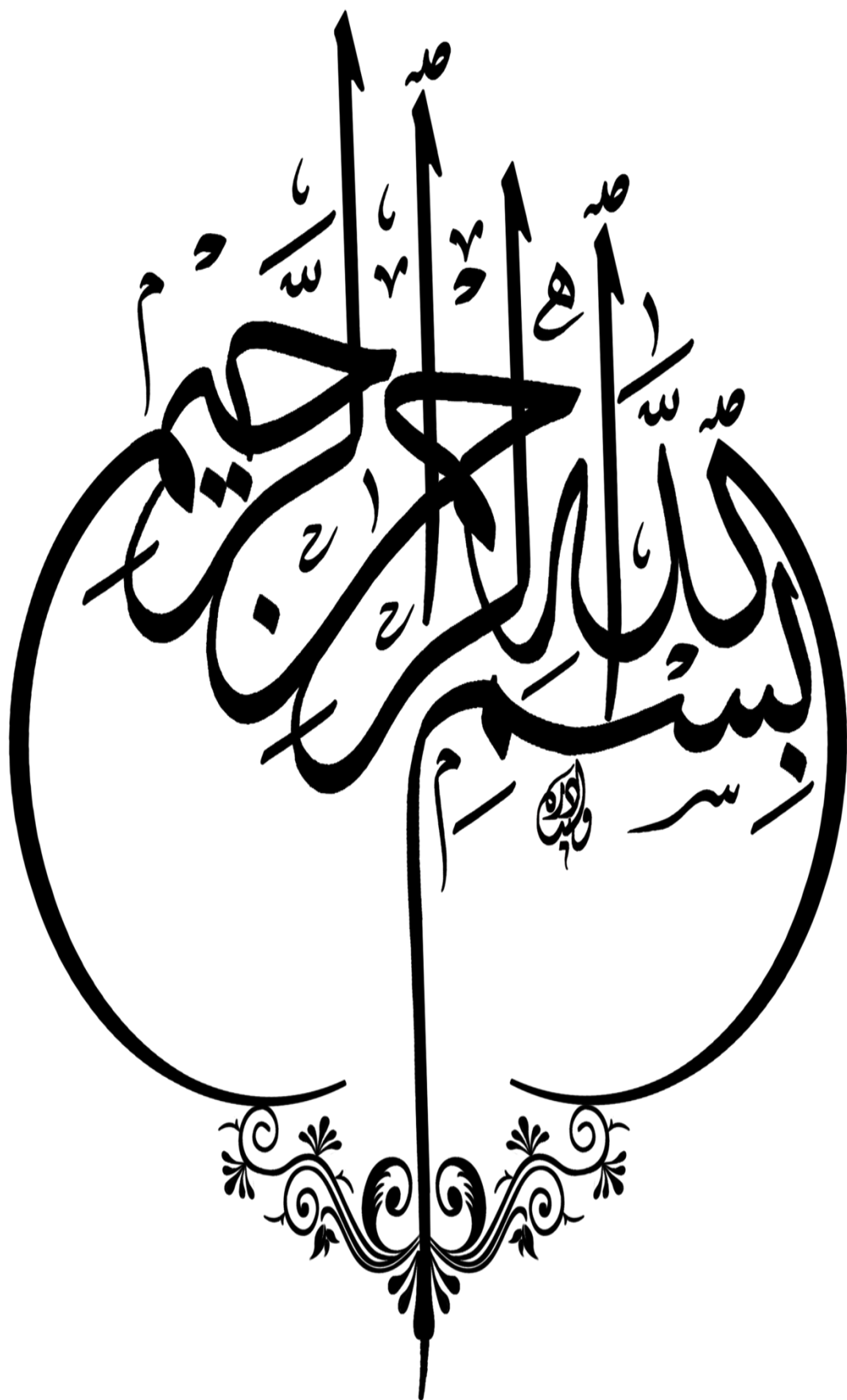
Supervisor

Pr. MEZIANI Fatiha

Discussion Committee membrs

Pr. BOUTAF Messaoud..... ALGERIA university 2 President
Pr. MEZIANI Fatiha.....ALGERIA university 2 Established
Pr. FERCHANE Louisa..... ALGERIA university Member
Dr. TOUMI Samira..... ALGERIA university..... Member
Dr. KHEMNOU Dounia..... TIZI OUZOU university Member
Dr. SAOUDI Melha..... BOUIRA university Member

College year 2021/2022



يقول الله تعالى في كتابه الكريم

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

" يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ " .

سورة المجادلة الآية 11

الفهارس

فهرس المحتويات

أ.....	كلمة الشكر
ب.....	الإهداء
ج.....	ملخص البحث
1.....	مقدمة

الفصل الأول

الإطار العام لمشكلة البحث

7.....	1. إشكالية البحث
13.....	2. فرضيات البحث
15.....	3. أهداف البحث
15.....	4. أهمية البحث
16.....	5. التحديد الإجرائي لمفاهيم البحث

الجانب النظري

الفصل الثاني: الامتحان في العمل

20.....	تمهيد
20.....	1. مفهوم الامتحان
22.....	2. النظريات المفسرة للامتحان
22.....	1.2. نظرية التوسع والبناء للإنفعالات الإيجابية لفريدريكسون Fredrickson
23.....	2.2. نظرية العزو لـ واينر Weiner
23.....	3.2. نظرية ألبو لـ أكونل O'connell
24.....	4.2. نظرية العاطفة الأخلاقية للإمتان لماكولوى وآخرون McCullough & all
25.....	5.2. نظرية النموذج المعرفي الإجتماعي لـ وود وآخرون Wood & all
27.....	3. أهمية الامتحان

4.	أبعاد الامتحان	28
5.	جوانب الامتحان	30
6.	مهام الامتحان	32
7.	الآثار الإيجابية للإمتان.....	32
8.	خصائص الفرد ذو الامتحان.....	33
9.	طرق قياس الامتحان.....	34
	خلاصة الفصل.....	38

الفصل الثالث: جودة الحياة في العمل

	تمهيد.....	41
1	مفهوم الجودة الحياة في العمل.....	41
2.	نشأة وتطور مفهوم جودة الحياة في العمل.....	46
1.2.	نهاية الستينيات وبداية السبعينيات.....	46
2.2.	منتصف السبعينيات وبداية الثمانينيات.....	46
3.2.	منتصف الثمانينيات وحتى الآن.....	47
3.	نظريات جودة الحياة في العمل.....	47
1.3.	مدرسة التحليل النفسي.....	47
2.3.	المدرسة الإنسانية.....	47
3.3.	نظرية اريك فروم.....	48
4.3.	نظرية ادلر.....	48
4.	أهمية جودة الحياة في العمل.....	49
5.	أهداف جودة الحياة في العمل.....	50
6.	أساليب جودة الحياة في العمل.....	52
7.	عوامل وأبعاد جودة الحياة في العمل.....	52
8.	طرق قياس جودة الحياة في العمل.....	56
9.	برامج تحسين جودة الحياة في العمل.....	59
1.9.	البرامج التقليدية.....	59

61	2.9. البرامج الحديثة
69	10. مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة في العمل
70	11. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية
72	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: المهارات المهنية

75	تمهيد
75	1. مفهوم المهارة المهنية
78	2. أنواع المهارات المهنية
78	1.2. المهارات الذاتية
80	2.2. المهارات الفنية
84	3.2. المهارات الفكرية
88	4.2. المهارات الإنسانية
96	3. أهداف تنمية المهارات المهنية
97	4. مبادئ تنمية المهارات المهنية
98	5. طرق تنمية المهارات المهنية
99	6. مؤشرات تنمية المهارات المهنية
100	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: منهجية البحث

104	تمهيد
104	1. منهج البحث
104	2. مكان البحث
104	3. مجتمع البحث
105	4. عينة البحث وخصائصها
109	5. أدوات جمع البيانات
109	1.5. استبيان المعلومات الشخصية للدارسين

109.....	2.5. مقياس الامتحان في العمل
113.....	3.5. مقياس جودة الحياة في العمل
122.....	4.5. مقياس المهارات المهنية
148.....	6. الأدوات الاحصائية لتحليل البيانات

الفصل السادس: عرض وتحليل و مناقشة النتائج

150.....	تمهيد
150.....	1. عرض وتحليل نتائج لبحث
150.....	1.1. الامتحان في العمل لدى إداريين مؤسسات التعليم العالي
152.....	2.1. جودة الحياة في العمل بمؤسسات التعليم العالي
154.....	3.1. المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي
156.....	4.1. العلاقة بين الامتحان في العمل والمهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي
158.....	5.1. تأثير الامتحان في العمل على المهارات الذاتية
159.....	6.1. تأثير الامتحان في العمل على المهارات الفنية
161.....	7.1. تأثير الامتحان في العمل على المهارات الفكرية
163.....	8.1. تأثير الامتحان في العمل على المهارات الإنسانية
165.....	9.1. العلاقة بين جودة الحياة في العمل والمهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي
167.....	10.1. تأثير جودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية
168.....	11.1. تأثير جودة الحياة في العمل على المهارات الفنية
169.....	12.1. تأثير جودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية
171.....	13.1. تأثير جودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية
172.....	14.1. العلاقة بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية
173.....	15.1. العلاقة بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفنية
174.....	16.1. العلاقة بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفكرية
175.....	17.1. العلاقة بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية
176.....	18.1. تأثير كل من الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية
177.....	19.1. تأثير كل من الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفنية

179.....	20.1. تأثير كل من الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية.
180.....	21.1. تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية.
182.....	22.1. تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية.
184.....	2. مناقشة نتائج البحث.
189.....	خاتمة البحث.
193.....	قائمة المراجع.

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
105	مؤسسات التعليم العالي المعنية بالبحث	01
105	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	02
106	توزيع عينة البحث حسب متغير السن	03
106	المستوى التعليمي لعينة البحث	04
106	الأقدمية في الوظيفة لعينة البحث	05
107	الحالة العائلية لعينة البحث	06
107	مكان العمل لعينة البحث	07
108	الوظيفة لعينة البحث	08
110	ثبات مقياس الامتتان في العمل	09
110	معاملات الارتباط بين بنود مشاعر الامتتان والدرجة الكلية للبعد	10
111	معاملات الارتباط بين بنود مواقف متعلقة بالامتتان والدرجة الكلية للبعد	11
112	معاملات الارتباط بين بنود السلوك المتعلق بالامتتان والدرجة الكلية للبعد	12
112	معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الامتتان في العمل والدرجة الكلية للمقياس	13
114	ثبات مقياس جودة الحياة في العمل	14
115	معاملات الارتباط بين بنود المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية للمحور	15
115	معاملات الارتباط بين بنود السلوك القيادي والاشرافي والدرجة الكلية للمحور	16
116	معاملات الارتباط بين بنود الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور	17
116	معاملات الارتباط بين بنود الاستقرار والأمان الوظيفي والدرجة الكلية للمحور	18
117	معاملات الارتباط بين بنود برامج التدريب والتعليم والدرجة الكلية للمحور	19
117	معاملات الارتباط بين بنود الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل والدرجة الكلية للمحور	20

118	معاملات الارتباط بين بنود التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية والدرجة الكلية للمحور	21
118	معاملات الارتباط بين بنود العلاقات الاجتماعية والدرجة الكلية للمحور	22
119	معاملات الارتباط بين بنود الأجور والمكافأة المالية والدرجة الكلية للمحور	23
119	معاملات الارتباط بين بنود فرص الترقية والتقدم الوظيفي والدرجة الكلية للمحور	24
120	معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس جودة الحياة في العمل والدرجة الكلية للمقياس	25
120	معاملات الارتباط بين محاور بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية والدرجة الكلية للبعد	26
121	معاملات الارتباط بين محاور بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية والدرجة الكلية للبعد	27
121	معاملات الارتباط بين محاور بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية والدرجة الكلية للبعد	28
122	معاملات الارتباط بين محاور مقياس جودة الحياة في العمل والدرجة الكلية للمقياس	29
123	اختبار برتليت Bartlett وكيمو KMO	30
124	مصفوفة العلاقات الارتباطية لمقياس المهارات المهنية	31
128	التباين الكلي المفسر لمقياس المهارات المهنية	32
130	مصفوفة العوامل قبل التدوير لمقياس المهارات المهنية	33
133	مصفوفة العوامل بعد التدوير لمقياس المهارات المهنية	34
135	مصفوفة تحويل المكونات لمقياس المهارات المهنية	35
137	أراء المحكمين فيما يخص بعد المهارات الذاتية	36
139	أراء المحكمين فيما يخص بعد المهارات الفنية	37
140	أراء المحكمين فيما يخص بعد المهارات الفكرية	38
142	أراء المحكمين فيما يخص بعد المهارات الإنسانية	39
143	معامل ألفا كرونباخ لمقياس تنمية المهارات المهنية	40
144	معاملات الارتباط بين بنود بعد المهارات الذاتية والدرجة الكلية للبعد	41

144	معاملات الارتباط بين بنود بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للبعد	42
145	معاملات الارتباط بين بنود بعد المهارات الفكرية والدرجة الكلية للبعد	43
145	معاملات الارتباط بين بنود المهارات الإنسانية	44
146	معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس المهارات المهنية	45
147	توزيع درجات مقياس المهارات المهنية	46
150	الإحصاء الوصفي لدرجات الامتحان في العمل	47
152	الإحصاء الوصفي لدرجات جودة الحياة في العمل	48
154	الإحصاء الوصفي للمهارات المهنية	49
156	معاملات الارتباط بين أبعاد الامتحان في العمل كل على حدة ودرجته الكلية بأبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية لدى إداريين مؤسسات التعليم العالي	50
158	النموذج الإجمالي لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الذاتية	51
158	تحليل التباين لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الذاتية	52
158	معاملات أثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الذاتية	53
159	النموذج الإجمالي لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفنية	54
159	تحليل التباين لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفنية	55
160	معاملات أثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفنية	56
161	النموذج الإجمالي لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفكرية	57
161	تحليل التباين لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفكرية	58
161	معاملات أثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفكرية	59
163	النموذج الإجمالي لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الإنسانية	60
163	تحليل التباين لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الإنسانية	61
163	معاملات النموذج ذات الأثر المعنوي لأبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الإنسانية	62
164	المتغيرات المستبعدة من النموذج أثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على	63

	المهارات الإنسانية	
165	معاملات الارتباط بين أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية بالمهارات المهنية بأبعادها الأربعة ودرجتها الكلية	64
167	معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية بالمهارات الذاتية	65
168	معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية بالمهارات الفنية	66
169	النموذج الإجمالي لأثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفكرية	67
169	تحليل التباين لأثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفكرية	68
169	معاملات النموذج ذات الأثر المعنوي لأثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفكرية	69
170	المتغيرات المستبعدة من النموذج لأثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفكرية	70
171	معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الإنسانية	71
172	معامل الارتباط بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية	72
173	معامل الارتباط بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفنية	73
174	معامل الارتباط بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفكرية	74
175	معامل الارتباط بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية	75
176	النموذج الإجمالي لأثر الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية	76
176	تحليل التباين لأثر الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية	77
176	معاملات أثر الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية	78
177	النموذج الإجمالي لأثر الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفنية	79
177	تحليل التباين لأثر الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفنية	80

178	معاملات أثر الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفنية	81
179	النموذج الإجمالي لأثر الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية	82
179	تحليل التباين لأثر الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية	83
179	معاملات لأثر الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية	84
180	النموذج الإجمالي لأثر الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية	85
180	تحليل التباين لأثر الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية	86
181	معاملات لأثر الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية	87
182	النموذج الإجمالي لأثر أبعاد الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية	88
182	تحليل التباين لأثر أبعاد الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية	89
182	معاملات أثر أبعاد الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية	90

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	يمثل النموذج المعرفي الاجتماعي للامتحان	01
30	يمثل الأبعاد الرئيسية للامتحان الوظيفي	02
78	يمثل أنواع المهارات المهنية	03

شكر وتقدير

الحمد لله ربّ العالمين والصلاة والسلام على أفضل الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

أشكر الله سبحانه وتعالى أن وقّفتني لإنجاز هذا العمل، وأسأله النجاح والتوفيق.

أتوجه بالشكر إلى أستاذتي الفاضلة مزياني فتيحة المشرفة على هذا البحث، والتي كانت خير مرشد لي خلال مراحل إنجاز هذا البحث، حيث لم تبخل عليّ بوقتها وعلمها وخبرتها، وملاحظاتھا وتوجيهاتها السديدة، التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى أستاذتي الكرام، أعضاء لجنة المناقشة، الذين تفضّلوا بالموافقة مشكورين على نقد وتقويم هذا البحث.

وفي الأخير، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد، بشكل مباشر أو غير مباشر في إعداد هذا البحث.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى... الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى... جدتي مسعودة أطال الله في عمرها.

إلى... روح جدي الطيب وجدي محمد البشير وجدتي تسعديت رحمهم الله وأسكنهم
فسيح جنانه.

إلى... إختوتي وأختوتي.

إلى... البراعم الصغار لعائلتي.

إلى... زوجي .

إلى... قرّة عيني ابني عبد الرحمن.

إلى أستاذتي مزياني فتيحة.

إلى... كل أساتذتي الأعزاء طوال مشواري الدراسي.

إلى... كل زملائي في الدراسة.

إلى... كل زملائي في العمل بمعهد التربية البدنية والرياضية.

إلى... كل الذين قدموا لي المساعدات لإنجاز هذا البحث.

إلى... كل من أعانني من قريب أو من بعيد.

الملخص:

الهدف من هذا البحث هو معرفة مدى مساهمة الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل في تنمية المهارات المهنية لدى إداريين مؤسسات التعليم العالي. ولجمع البيانات قمنا بتطبيق مقياس الامتحان في العمل لمورغان Morgan، ومقياس جودة الحياة في العمل المعد من طرف المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية NIOSH سنة 2010، ومقياس تنمية المهارات المهنية (من تصميمنا) على عينة مكونة من 280 إداري بأربعة مؤسسات تابعة للتعليم العالي على مستوى الجزائر العاصمة.

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن متوسط درجات الامتحان في العمل لدى إداريين مؤسسات التعليم العالي عالي جدا، ومتوسط درجات تطبيق جودة الحياة في العمل لدى مؤسسات التعليم العالي عالية جدا، كما أنهم يمتلكون مهارات مهنية عالية. كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين كل من الامتحان في العمل، بأبعاده الثلاثة كل على حدة ودرجته الكلية، بالمهارات المهنية بأبعاده الأربعة كل على حدة ودرجتها الكلية. كما توصلنا إلى أن أبعاد الامتحان ودرجته الكلية تؤثر على المهارات المهنية. وبالتالي، فإن الامتحان في العمل يساهم في تنمية المهارات المهنية لدى عمال مؤسسات التعليم العالي.

كما دلت النتائج على عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من جودة الحياة في العمل، بأبعاده الثلاثة كل على حدة ودرجتها الكلية، بالمهارات المهنية بأبعاده الأربعة كل على حدة ودرجتها الكلية. كما توصلنا إلى أن أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية لا تؤثر على المهارات المهنية. وبالتالي، فإن جودة الحياة في العمل لا تساهم في تنمية المهارات المهنية لدى إداري مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الامتحان في العمل، جودة الحياة في العمل، تنمية المهارات المهنية، إداريون، مؤسسات التعليم العالي.

Résumé :

L'objectif de cette recherche est de découvrir la contribution de la gratitude au travail et de la qualité de vie au travail dans le développement des compétences professionnelles chez les administrateurs des établissements d'enseignement supérieur. Pour collecter les données, nous avons appliqué l'échelle de gratitude au travail de Morgan et, l'échelle de la qualité de vie au travail préparée par l'Organisation internationale pour la sécurité et la santé au travail (NIOSH) en 2010, ainsi que l'échelle de développement des compétences professionnelles (conçue par nos soins), sur un échantillon de 280 administrateurs repartis sur quatre établissements d'enseignement supérieur au niveau de la wilaya d'Alger.

Après l'analyse des résultats, nous avons conclu que le degré moyen de la gratitude au travail chez les administrateurs des établissements d'enseignement supérieur est très élevé, et que le degré moyen de l'application de la qualité de vie au travail dans les établissements d'enseignement supérieur est aussi très élevé, sachant que les administrateurs possèdent également des compétences professionnelles élevées.

Les résultats ont également indiqué l'existence d'une corrélation entre la gratitude au travail dont ses trois dimensions séparément et son degré global, avec les compétences professionnelles dont ses quatre dimensions séparément et son degré total. Nous avons également trouvé que les dimensions de la gratitude et son degré total affectent les compétences professionnelles.

Ainsi, la gratitude au travail contribue au développement des compétences professionnelles chez les administrateurs des établissements d'enseignement supérieur.

Les résultats ont également indiqué qu'il n'y a pas de corrélation entre la qualité de vie au travail dont ses trois dimensions séparément et son degré total, avec les compétences professionnelles dont ses quatre dimensions et son degré total.

Nous avons également conclu que les dimensions de la qualité de vie au travail et son degré total n'affectent pas les compétences professionnelles.

Ainsi, la qualité de vie au travail ne contribue pas au développement des compétences professionnelles chez les administrateurs des établissements d'enseignement supérieur.

Les mots clés : Gratitude au travail, Qualité de vie au travail, Développement des Compétences Professionnelles, Administrateurs, Etablissements d'Enseignement Supérieur.

Abstract

The purpose of this research is to discover the contribution of work gratitude and quality of work life in the development of professional competencies among administrators in higher education institutions.

To collect the data, we applied Morgan's Work Gratitude Scale and, the Quality of Work Life Scale prepared by the International Organization for Occupational Safety and Health (NIOSH) in 2010, as well as the Professional Competency Development Scale (designed by us), on a sample of 280 administrators spread over four institutions of higher learning in Algiers.

After analyzing the results, we concluded that the average degree of gratitude at work among administrators in higher education institutions is very high, and the average degree of application of quality of work life in higher education institutions is also very high, knowing that administrators also have high professional skills.

The results also indicated the existence of a correlation between job gratitude including its three dimensions separately and its overall degree, with job skills including its four dimensions separately and its total degree. We also found that the dimensions of gratitude and its total degree affect job skills.

Thus, gratitude at work contributes to the development of professional skills among administrators at institutions of higher education.

The results also indicated that there is no correlation between quality of work life, including its three dimensions separately and its total degree, with job skills, including its four dimensions and its total degree.

We also concluded that the dimensions of quality of work life and its total degree do not affect job skills.

Thus, quality of work life does not contribute to the development of professional skills among administrators in higher education institutions.

Keywords: Gratitude At Work, Quality Of Life At Work, Professional Skills Development, Administrators, Higher Education Institutions.

مقدمة

مقدمة:

تطرق في الآونة الأخيرة، عدد من الباحثين إلى موضوع علم النفس الإيجابي، وذلك من خلال دراسة الجوانب الإيجابية لشخصية العامل، كدراسة سماته النفسية، لما لها من دور أساسي في تحقيق رفاهيته، وسعادته، ورضاه الوظيفي، وزيادة امتنانه في العمل.

كما يعتبر الامتتان في العمل سمة جوهرية من السمات النفسية الإيجابية، نظرا لما يلعبه من دور في زيادة كفاءة الأفراد على المستويين الشخصي والمهني.

حيث يرى باكر Baker (2011) أن الامتتان، استراتيجيات نفسية، تستطيع تفسير التجارب اليومية بطريقة إيجابية، وتعزيز بناء الثقافة الأخلاقية الفاضلة لدى الفرد، كما يعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق الرفاهية، إذ لا يتعلق الامتتان بتقديم عاطفة حالية فقط، بل يتنبأ أيضاً بالمزاج الإيجابي في المستقبل، وأن الجمع بين الجهد وممارسة الامتتان يؤدي إلى تحسين أكثر في الرفاهية (p.4).

أما شانغ Chang وآخرون (2007) فقد أكدوا على أن الامتتان يمنح الفرد القدرة على إدارة المنظمة بشكل أفضل، ويحسن الشبكات والعلاقات المهنية لديه، كما يحفزها على اتخاذ القرارات الراجعة والزيادة في الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (p.9).

إلا أنه وفي الوقت الراهن أصبحت المنظمات، بكافة أنواعها وأشكالها، تواجه العديد من التحديات مما يستوجب عليها إعادة النظر في الأساليب الإدارية التي تتبعها، والبحث عن مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التحديات.

كما تعتبر جودة الحياة في العمل، من أهم المناهج الإدارية الحديثة التي تم الاعتماد عليها في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يؤكد هذا المفهوم على إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة، يتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

حيث أكد المغربي (2008) أن موضوع جودة الحياة في العمل، يعنى بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات، وذلك بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، مما يساهم في رفع أداؤها، وتحقيق إشباع حاجات ورغبات عاملها (ص. 2).

فلقد ظهر الاهتمام بمفهوم جودة الحياة في العمل (Quality of Work Life) من قبل المهتمين والباحثين والأكاديميين ومختلف المنظمات، سعياً منهم إلى تعزيز وتنمية العلاقات بين الإدارة والعاملين بها، وبالموازاة مع ذلك، فقد ظهر موضوع المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية على مستوى الإدارات من أجل تحسين بيئة العمل، وتلبية حاجات العاملين، حيث اعتبرت من أهم المعايير المتبعة من أجل نجاح المنظمات الحديثة، إذ أنها تساعد على تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العنصر البشري ككل. وفي سبيل تحقيق ذلك فقد اعتبر

سعي هذه المنظمات إلى تطبيق برامج جودة الحياة في العمل، من أهم مؤشرات نجاحها وقدرتها على التكيف والبقاء، مما يؤدي إلى تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحقيق أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المنظمات.

كما يؤكد الهيّتي (2003) على أن جودة الحياة في العمل، تعد صفة مميزة للمنظمة إذ يمكن أن تزيد من ولاء أفرادها، وأن تحقق التكامل والتفاعل بينهم (ص. 275).

وقد ظهر مصطلح جودة الحياة في العمل كذلك، نظرا لتزايد الضغوط على المنظمات، من أجل تحسين جودة ما تقدمه من منتجات وخدمات، حيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات العامل ومتطلبات الزبون، ونظرا لتضارب القوى البيئية في المنظمات، رغبة منها في تحسين وتطوير خدماتها وزيادة رفاة مواردها البشرية، وذلك باعتبار المورد البشري عنصر أساسي يعتمد عليه جنباً إلى جنب مع ما تستثمره هذه المنظمات من رأسمال وما تستخدمه من أجهزة ومعدات وتكنولوجيات حديثة في تحقيق أهدافها.

لهذا وذلك، فقد أولت هذه المنظمات اهتماماً متزايداً بموضوع جودة الحياة في العمل، وذلك من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية العنصر البشري وكفاءاته ودفاعيته، ومن هنا برز مفهوم جودة الحياة في العمل 'QWL' Quality of Working Life ليؤكد ضرورة إيجاد بيئة عمل يتوافر فيها: دعم، ومشاركة، ودمج العاملين في عمليات اتخاذ

القرارات، وكذا حل المشكلات، وتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بهدف تحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، مما يساهم في رفع أداء المنظمة (جاد الرب، 2008، ص.20).

ولتحقيق ذلك كان لابد من الاهتمام بتطوير المهارات المهنية للعاملين، إذ تعد مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها العامل، فقد أجمع المختصون في مجال تنمية الموارد البشرية على وجود علاقة متينة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوافر المهارات البشرية ذات الكفاءة، فكثير من المختصين يرون أن توافر المهارات المهنية، يمثل عاملاً أساسياً في التحفيز على العمل، في حين يرى البعض الآخر أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي الدافع الأول لتطوير الموارد البشرية.

وأثبت الطويل (2006) أن هناك مجموعة من العوامل، تساعد الإداريين الناجحين في القيام بوظائفهم، حيث تحتل المهارات المهنية مقدمة هذه العوامل، لما لها من أهمية بالغة فهي تشكل إطاراً مرجعياً، ومنطلقاً لازماً، لنجاح الإداري في المهام الموكلة إليه.

ويؤكد كل من حافظ فرج، ومحمد صبري (2003) أن المهارات مكتسبة، ونامية، وليست فطرية أو موروثية، أي أن الإنسان يكتسبها، ويطورها بالتدريب والممارسة والخبرة التي يمر بها.

فالمهارة المهنية تتمثل في قدرة الإداري على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة وبما يكفل تحقيق متطلبات الإداريين وإشباع حاجاتهم.

ومن هذا المنطلق، نهدف من خلال بحثنا هذا، إلى دراسة دور كل من الامتحان، وجودة الحياة في العمل، في تنمية المهارات المهنية، لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

ونظرا لطبيعة الموضوع تم تقسيمه إلى جانبين هما: جانب نظري وجانب تطبيقي.

وقبلهما تم التطرق إلى الفصل الأول المتعلق بالإطار العام لإشكالية البحث من خلال تطرق إلى الإشكالية، والفرضيات، ذكر أهداف البحث وأهميته والتعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث.

الجانب النظري، ينطوي على ثلاث فصول، **الفصل الثاني** متعلق بالامتحان الذي تم من خلاله التطرق إلى تحديد مفهوم الامتحان في العمل، مع ذكر النظريات المفسرة له، وأهميته، وإبراز أبعاده، وكذا تحديد جوانبه، ومهامه، كما استعرضنا آثاره الإيجابية على الفرد والمجتمع، بالإضافة إلى خصائص الفرد ذو الامتحان، واختتمنا الفصل بطرق قياس الامتحان.

أما الفصل الثالث فيتضمن جودة الحياة في العمل، حيث تم التطرق من خلاله إلى تحديد مفهوم جودة الحياة في العمل، نشأتها وتطورها، النظريات المفسرة لها، وإبراز أهميتها وأهدافها، تحديد أساليبها وأبعادها وعواملها، بالإضافة إلى طرق قياسها، وبرامج تحسينها، ومستلزمات تطبيقها، واختتمنا الفصل بعوائق تطبيقها.

الفصل الرابع يتضمن مفهوم المهارات المهنية، أنواعها، وإبراز أهدافها، ومبادئها وطرق تنميتها، بالإضافة إلى تحديد مؤشراتها.

الجانب التطبيقي و ينطوي على فصلين هما: **الفصل الخامس** الذي يتطرق إلى الإطار المنهجي للبحث، التعريف بالمنهج المستخدم، العينة وخصائصها، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. **والفصل السادس** الذي تم فيه عرض، وتحليل، ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

وفي الأخير تم ختم البحث بالخاتمة مع تقديم البعض من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار العام لمشكلة البحث

1. إشكالية البحث:

يعد الامتتان عنصرا غاية في الأهمية في تحديد مستوى جودة الفرد النفسية واتجاه أدائه العام، فضلا عن كونه قيمة أخلاقية أساسية تسهم جذريا في جودة علاقتنا بالآخرين، فهو طاقة هائلة بداخلنا تتوج تقديرنا للنعم فتزداد قدرتنا على العطاء.

فعلى مر التاريخ، كان لمفهوم الامتتان مكانة كبيرة، فقد اعتبره البعض أساس الحفاظ على التزامات المعاملة بالمثل واعتبره البعض الآخر سلوكا تكيفيا تطوريا لأنه يجبر الأفراد على الحفاظ على تماسك الاجتماعي، أما في الآونة الأخيرة بدأت البحوث النفسية تتطرق إلى الامتتان من منطلق أنه فضيلة تسهم جنبا إلى جنب مع غيرها من الظواهر المتعلقة بحياة الفرد وهذا حسب كل من ماكولوى Mccullough و بونو Bono ايمونس Emmons (2004, p.464-465).

ولقد إهتم علم النفس الإيجابي بالبحث في مفهوم الامتتان كمفهوم إيجابي من منطلق بث معايير جديدة للصحة النفسية التي تشكل أدوات نافعة في تنمية الشخصية الإنسانية، ويعتبر الامتتان عاطفة إيجابية ضرورية لبناء والحفاظ على العلاقات الاجتماعية، حيث أن سماع كلمات الشكر يعطي الفرد قناعة بأنه سينجح في تحقيق هدفه فهو يشير إلى الاعتراف بالجميل، ويعتبر هذا الشعور من أهم الدوافع النفسية التي تدفع الفرد للعمل والتقدم في الحياة وهذا ما أكدته بارتلت وآخرون (Bartlett et al, 2012, p.2).

إن الشعور بالامتتان يعتبر فضيلة ذات قيمة عالية فهو بمثابة التزام أخلاقي يقوم به الفرد عند تلقي المنافع من الآخرين، فالامتتان عاطفة أساسية وضرورية لتعزيز الاستقرار، فهو يمثل مؤشرا على الصفات ذات المنحى الإيجابي في حياة الفرد، إذ يشعر الأفراد الممتنون بأن لديهم تصورات إيجابية حول بيئاتهم التي يتواجدون فيها وهذا ما أكدته وود

وآخرون (Wood et al, 2008, p.854-871)، و لديهم القدرة على استخدام إستراتيجيات الإنتاجية ويتمتعون بصفات شخصية أكثر إيجابية، وأن لديهم تقديرا عاليا لحياتهم وللاإنجازات التي يقومون بها وهذا ما أظهرته نتائج دراسة مكيلوي وآخرون (2002, Mccullough et al p.112-127). وقد أشارت لويز هاي (2008) إلى أن حدوث شيء جديد إيجابي في حياة الفرد مرهون الى حد ما بشعوره بالامتنان بوصفه تجربة دافعة منفتحة نحو الحياة توفر له سعادة إضافية، وتعطيه منظورا زمنيا متكامل بين فعل الماضي والتوجه الموجب نحو المستقبل (ص. 188). في هذا الصدد حدد واتكينز Watkins (2014) ثلاث وظائف اجتماعية للامتنان فهي داعمة للعلاقات الاجتماعية، ومعززة، ومحفزة للسلوك (p.75).

ويؤكد ديوب (2014) من جهته أن الاهتمام بجودة الحياة في العمل يهدف إلى إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة، تتوفر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة، واتخاذ القرارات جميعها من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية من جهة أخرى، كما يعمل على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية ومتطلباته العائلية، إضافة لذلك، فإن جودة الحياة في العمل تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم، وزيادة شعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم المهنية والأسرية، والذي بدوره يساعد العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وكفاءة في أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج (ص. 196).

إن مفهوم جودة الحياة في العمل جاء ليوكب التطورات الحاصلة في المنظمات، كونها تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، وهذا ما دفع إلى تركيز الاهتمام نحو نشر الجودة كخيار إستراتيجي تستند إليه المنظمات لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في الأداء، إذ يهتم موضوع جودة الحياة في العمل بدراسة المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة والمنظمات قصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، مما يساهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق

الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، ويسمح بمشاركتهم في إتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي.

وقد تزايد الاهتمام في المنظمات بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها، لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية، بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كاستثمارات تتحقق إذا ما أحسن استخدامها. لذلك بدأت الكثير من المنظمات في تبني برامج جودة الحياة في العمل، فإن نجاح برامج جودة الحياة في العمل يتضمن منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات وكذلك الإحساس بالأمان الوظيفي والذي ينعكس عليهم بصورة إيجابية في ممارساتهم الإدارية سواء داخل بيئة العمل أو خارجها. هذا وأكدت دراسة هافلوفيك Havlovic (1991) وجود تأثير إيجابي لبرامج جودة الحياة في العمل على تخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، وتخفيض معدلات الشكاوى ودوران العمل (ص. 195). كما جاءت دراسة جاد الرب (2005) لتؤكد ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة المدعمة لتطبيق عوامل جودة الحياة في العمل، مع ضرورة المتابعة الدورية لها (ص. 152).

لذلك تسعى المنظمات دائما للبحث على كيفية تنمية المهارات المهنية لدى العاملين لديها وكذا الزيادة والرفع من مستواهم، ويظهر ذلك جليا من خلال حاجة المؤسسات إلى التغيير والتحسين، وبذل الجهود لتوفير مناخ ملائم يتسم بالجودة وهو ما يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها استغلالا أمثل، وهذا ما أكدته العمامرة (1999) من ضرورة توافر المهارات المهنية لدى الموظفين لكي يتمكنوا من ممارسة مهامهم (ص. 97).

وتعد المهارات المهنية أحد أهم متطلبات الحياة المهنية، فهي بمثابة السبيل الوحيد للتغلب على صعوبات الحياة وأداء الأدوار المتعددة والمتداخلة بأعلى كفاءة ممكنة. فهي

تمكن الفرد من القدرة على التخطيط الجيد واتخاذ القرار والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقييم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة (المصري، 2004). وهنا تؤكد كل من مها وعطوه (2004) أن نجاح الفرد في حياته العملية يتوقف بدرجة كبيرة على تفهمه واستيعابه للوسائل التي يتسنى بموجبها تنمية واكتساب المهارات المهنية، وقد شهدت العقود الأخيرة اهتمام كبير بتنمية وتطوير الموارد البشرية والتي تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات خاصة المنظمات الخدماتية التي يحدث فيها لقاء مباشر بين مقدم الخدمة والعميل حيث يتم تقديم الخدمة من طرف الموظفين فيجب أن يتمتعوا بجودة الحياة في العمل التي تقدمها لهم منظماتهم بما يساهم في النهاية الحصول على أداء أفضل (Edvardsson, Gustovsson, 2003). فيما أكد عابدين (2001) بدوره إلى أن نجاح أي موظف يعتمد على ما يتمتع به من مهارات مهنية (ذاتية، وفنية، وفكرية، وإنسانية) فهي تساعده على فهم العمل وأدائه بصورة متقنة، وتمكنه من تحليل ما يجري في نطاق تخصصه ومعالجته للمواقف التي يصادفها (ص. 90). وتعتبر بلهادي (2008) العنصر البشري هو المدخل الإستراتيجي للتنمية المهنية في المؤسسات الحديثة، فالجميع يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وغايتها تكمن في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل قدرات الأفراد وإكسابهم المهارات، وهذا يعني أن بقاء أي منظمة واستمراريتها مرهون بتنمية الموارد البشرية لديها، واعتبار أن أثمن ما تملكه المنظمة هي القوة البشرية، وبالتالي تهتم المنظمة بطرق الاستفادة من هذه القوة البشرية لتحقيق أهدافها (ص. 2).

إن الهدف من هذا البحث هو دراسة دور الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل في تنمية المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي، وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل يشعر الإداريين بمؤسسات التعليم العالي بامتتان عالي في العمل؟
2. هل تطبق مؤسسات التعليم العالي جودة الحياة في العمل بدرجة عالية؟

3. هل يمتلك الإداريون بمؤسسات التعليم العالي مهارات مهنية: ذاتية وفنية وفكرية وإنسانية عالية؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الامتتان في العمل كل على حدة ودرجته الكلية بأبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
5. هل تؤثر أبعاد الامتتان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
6. هل تؤثر أبعاد الامتتان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
7. هل تؤثر أبعاد الامتتان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
8. هل تؤثر أبعاد الامتتان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
9. هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الحياة في العمل كل على حدة ودرجتها الكلية بأبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
10. هل تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
11. هل تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
12. هل تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟

13. هل تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
14. هل توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
15. هل توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
16. هل توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
17. هل توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
18. هل يؤثر كل من الامتحان في العمل، جودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
19. هل يؤثر كل من الامتحان في العمل، جودة الحياة في العمل على المهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
20. هل يؤثر كل من الامتحان في العمل، جودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
21. هل يؤثر كل من الامتحان في العمل، جودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟
22. هل يؤثر كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي؟

2. فرضيات البحث:

1. يشعر الإداريون بمؤسسات التعليم العالي بامتحان عالي في العمل.

2. تطبق مؤسسات التعليم العالي جودة الحياة في العمل بدرجة عالية.
3. يمتلك الإداريون بمؤسسات التعليم العالي مهارات مهنية: ذاتية وفنية وفكرية وإنسانية عالية.
4. توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الامتتان في العمل كل على حدة ودرجته الكلية بأبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
5. تؤثر أبعاد الامتتان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
6. تؤثر أبعاد الامتتان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
7. تؤثر أبعاد الامتتان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
8. تؤثر أبعاد الامتتان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
9. توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الحياة في العمل كل على حدة ودرجتها الكلية بأبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
10. تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
11. تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
12. تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

13. تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
14. توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
15. توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
16. توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
17. توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
18. يؤثر كل من الامتتان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
19. يؤثر كل من الامتتان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
20. يؤثر كل من الامتتان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
21. يؤثر كل من الامتتان في العمل، وأبعاد جودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
22. يؤثر كل من الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

3. أهداف البحث:

- المساهمة في توضيح الإطار المفاهيمي والمعرفي لمتغيرات البحث.

- تقصي مستوى الامتتان في العمل لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
- تحديد مستوى جودة الحياة في العمل لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
- قياس مستويات المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
- تحليل وتحديد أبعاد كل من الامتتان في العمل، وجودة الحياة في العمل والمهارات المهنية.

- دراسة العلاقة بين الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات المهنية.
- التعرف على تأثير الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

4. أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث من الناحية النظرية في أنه يتناول بعض المفاهيم التي لايزال الجدل قائما حولها، فدور كل من الامتتان وجودة الحياة في العمل موضوع جدير بالعناية والاهتمام، لما له من أثر في تحسين وتنمية المهارات المهنية والرفع من مستوى الأداء الإداري ويمكننا تلخيص أهم نقاط هذا البحث فيما يلي:
- كون أن موضوع الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل من المواضيع الحديثة.
- المساهمة في إبراز دور الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل، في تنمية المهارات المهنية.
- إبراز أهمية الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل والمهارات المهنية.

5. التعريف الإجرائي لمفاهيم البحث:

- 1.5. الامتتان في العمل: ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على تعريف مورغان وآخرون Morgan et al (2017) للامتتان في العمل وقد جاء كالتالي: هو شعور بالتقدير أو الشكر الذي يتلقاه الشخص أو يتوقع الحصول عليه نتيجة لخدمة ما، والشعور بالامتتان الحقيقي يفتح أبواب عديدة للدخول في تجارب حياتية جديدة، ويتضمن ثلاثة أبعاد هي:

- مشاعر الامتنان: الاحتفاظ بمشاعر الامتنان إتجاه الأفراد الذين قدموا لنا المساعدة.
- المواقف متعلقة بالامتنان: أن يكون لدى الأفراد تقدير تام لمواقف المساعدة التي قدمها لهم الآخرون.
- سلوك الامتنان تصرفات الأفراد وهي تمثل مشاعر الامتنان والتي يتم التعبير عنها بسلوكيات الامتنان.

2.5. جودة الحياة في العمل: ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على تعريف المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية NIOSH سنة 2010، والذي جاء كالتالي: هي تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة المهنية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضًا بحيث تشبع إحتياجاتهم وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي كما يلي:

- أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية ويحتوي على: المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، ببرامج التدريب والتعلم.
- أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية ويحتوي على: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الاجتماعية.
- أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية ويحتوي على: الأجور والمكافأة المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

3.5. المهارات المهنية: هي الممارسات السلوكية والقدرات المتخصصة التي تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يوجهها الإداريين، وتتضمن هذه المهارات كما تم قياسها ما يلي:

- المهارات الذاتية (السمات الشخصية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار، ضبط النفس).
- المهارات الفنية (القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على الفهم الشامل للأمور، الحزم، الإيمان بإمكانية تحقيق الهدف).
- المهارات الفكرية (صنع القرار، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات واللجان، إدارة التغيير).
- المهارات الإنسانية (فهم الذات وفهم الآخرين، الحصول على الاعتراف وقبول الآخرين، استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية، بناء جماعات العمل والعمل بها، القدرة على الاتصال).

الجانب النظري

الفصل الثاني

الامتحان في العمل

تمهيد:

استحوذ الامتتان على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين خاصة في المجال المهني، إذ يعتبر الامتتان من الأحاسيس المهمة والمشاعر الإيجابية في حياة الفرد، لما تخلفه من آثار إيجابية تنعكس بشكل مباشر على جودة حياتهم.

سنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم الامتتان، مع ذكر النظريات المفسرة له، وأهميته، وإبراز أبعاده، وكذا تحديد جوانبه، ومهامه، كما استعرضنا آثاره الإيجابية على الفرد والمجتمع، بالإضافة إلى خصائص الفرد ذو الامتتان، واختتمنا الفصل بطرق قياس الامتتان.

1. مفهوم الامتتان:

يعرف موسيلديلي وآخرون (Mücelidili & all 2015) الامتتان على أنه: "الحالة الخاصة بالشكر والتقدير، ويأتي من الكلمة اللاتينية gratia، بمعنى النعمة، والكرم، كما يعني اللطف، السخاء، الهدايا وجمال العطاء، ويشير أيضا إلى الشعور بالإعجاب، والشكر والتقدير للحياة" (p.93).

وعرفه ستيغن Stegen ووانكير Wankier (2018) على أنه: "تصرف طبيعي للشخص الممتن، وبالنسبة للشخص الممتن له فيعتبر عادة أو استجابة لموقف ما" (p.376). وقد اعتبره وينر Weiner (1986) بأنه: "حالة معرفية يتم التعبير عنها على مرحلتين: المرحلة الأولى: يدرك الأشخاص أنهم حققوا نتيجة إيجابية أدت إلى شعورهم بالسعادة، أما المرحلة الثانية: فينسب فيها الأشخاص الامتتان إلى مصادر خارجية. وهو ما يخلق صلة بين السعادة والامتتان" (p.14).

بينما عرف بترسون Peterson و سليغمان Seligman (2004) الامتتان على أنه: "شعور بالشكر ردا على أي فعل أو خدمة، كإعطاء ملاحظات عن عمل قمت به، وهو

الاستجابة النفسية للفعل أو الخدمة المقدمة، مهما كانت طبيعتها (لمموسة أو غير ملموسة)" (p.524).

كما وصف مورغان وآخرون Morgan et al (2017) الامتتان بأنه: "شعور بالتقدير أو الشكر الذي يتلقاه الشخص أو يتوقع الحصول عليه نتيجة لخدمة ما، والشعور بالامتتان الحقيقي يفتح أبواب عديدة للدخول في تجارب حياتية جديدة" (p.179).

وعرف بارتلت وآخرون Bartlett & all (2012) الامتتان على أنه: "العاطفة الإيجابية التي يشعر بها المرء عندما يدرك أن شخصاً آخر أعطاه شيئاً ما ذو قيمة" (p.2).

وعرفه إيمونس Emmons وسترن Stern (2013) بأنه: "شعور يحدث في التبادلات بين الأشخاص، عندما يقر شخص ما بالحصول على منفعة قيّمة من الشخص الآخر. وهو حالة عاطفية مرافقة، ترتبط عادةً بإدراك الشخص أنه قد تلقى منفعة شخصية لم يسعى إليها عمداً، وإنما نتيجة النوايا الحسنة لشخص آخر". (p.846).

فمن خلال ما سبق ذكره من التعاريف المتعلقة بالامتتان نلاحظ أنه توجد عدة مفاهيم للامتتان، فكل عرفه حسب وجهة نظره، فمنهم من اعتبره حالة خاصة بالشكر والتقدير والإعجاب نتيجة خدمة ما (موسيليلي ومورغان)، ومنهم من اعتبره تصرف طبيعي يحدث في التبادلات بين الأشخاص (ستيغن و إيمونس) أم البعض الآخر فيعتبره استجابة نفسية وعاطفة إيجابية للفعل أو الخدمة المقدمة تترجم بالشكر والسعادة (وينر بيترسون و بارتلت).

وعليه يمكن تعريف الامتتان على أنه "شعور أو عاطفة أو ممارسة تحصل عند الشخص نتيجة لحصوله على مكاسب أو منافع من طرف شخص ما أو مؤسسة ما، حيث يتسم هذا الشعور وهذه العاطفة بالإيجابية، مما يبعث روح رد الجميل والمعاملة بالمثل عند ذلك الشخص اتجاه مصدر تلك المكاسب والمنافع أو اتجاه أشخاص آخرين لا علاقة لهم بتلك المكاسب.

2. النظريات المفسرة للامتحان:

1.2. نظرية التوسع والبناء للانفعالات الإيجابية لفريدريكسون Fredrickson (1998) – (2001):

اثبت فريدريكسون Fredrickson كما جاء عن هازيمير Hasemeyer (2013) فإن الانفعالات الإيجابية كالفرح، والفخر، والقناعة والحب توسع من منظومة الأفكار والأفعال التي تنتج عن الشخص، والتي بدورها تقوي موارد الفرد الاجتماعية والذهنية، ولأن الامتحان يعد انفعالا إيجابياً، فإنه كاستجابة يعد فائدة أو هبة يمكن أن تخلق الرغبة في أن يتصرف الفرد بطريقة اجتماعية لائقة اتجاه الآخرين؛ كذلك يمكن للانفعالات الممتدة أن توسيع من نمط التفكير لدى الفرد، وتقوده إلى التفكير في الطريقة التي يمكن بها أن يفيد الآخرين، ومع مرور الوقت فإن هذه الخبرات الموسعة يمكن أن تؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية وصدقات دائمة بين الأفراد والمجتمع (983-991p).

ووفق فريدريكسون Fredrickson حسب مأكولوى McCullough و ويتفليت Witvliet (2002) فإن الامتحان قد يساعد الأفراد على بناء علاقات دائمة مع الآخرين أساسها المشاعر الإيجابية. (446-458p)

ففي ضوء هذه النظرية تفسر ارتباط الامتحان بمختلف المجالات، كتوسيع نطاق التفكير لدى الفرد، ومساعدة الآخرين، والشعور بالأمل والتفاؤل.

كما ركز فريدريكسون في نظريته هذه على المشاعر الإيجابية والسلبية، حيث أوضح أن المشاعر السلبية تحد من تركيز الفرد وتقيد سلوكه، بينما المشاعر الإيجابية تقلل من ظهور المشكلات التي قد تؤثر على نشاط الفرد وسلوكه في مختلف المجالات.

2.2. نظرية العزو لـ واينر Weiner (1986):

حسب ماکولوى وآخرون Mccullough & all (2002) يرى واينر Weiner أن الأفراد الذين لديهم نزعة ممتنة يميلون إلى عزو النتائج الإيجابية التي يتحصلون عليها إلى جهود الأفراد الآخرين في حياتهم.

ولا يعني ميل الأفراد الممتنين إلى الاعتراف بإحسان الآخرين في نتائجهم الإيجابية أنهم يستصغرون جهودهم الذاتية وما قد يميز هؤلاء الأفراد هو القدرة على تحديد عزوهم ليشمل مدى واسعاً من الأشخاص الذين يسهمون في رفايتهم، ولذلك يزداد الشعور بالامتنان من خلال تركيز الممتنين على الخبرات الإيجابية التي يمرون بها، ويقومون بعزو هذه الخبرات الإيجابية إلى عوامل خارجية، كالكرم والمساعدة التي يتم الحصول عليها من الآخرين ومن المجتمع. (p.127-112).

3.2. نظرية ألجو لـ أكونل O'connell (2016):

تعرف بنظرية (يجد، يتذكر، يربط) ، فحسب أكونل وآخرون O'connell & all (2016)، تقدم هذه النظرية رؤية مختلفة توضح الطريقة التي يعزز بها الامتنان العلاقات البينشخصية، وتقوم على فكرة مفادها أن مشاعر الامتنان اتجاه الفرد الممتن له تجعل الفرد الممتن على وعي ودراية بالسمات الجديدة ذات القيمة عند هذا الفرد مما يؤدي إلى زيادة الترابط بين هذين الفردين. (p.197-183).

4.2. نظرية العاطفة الأخلاقية للامتحان لماكولوى وآخرون McCullough & all (2001):

أكدت نظرية ماكولوى وآخرون McCullough & all حسب فرو وآخرون froh & all (2011) أن للامتحان ثلاث وظائف أخلاقية وهي كالتالي:

الوظيفة الأولى: الامتحان كمقياس أخلاقي:

ويعنى أن الامتحان هو قراءات عاطفية حساسة لنوع معين من التغيير في علاقات الشخص الاجتماعية، أو توفير فائدة من خلال عامل أخلاقي آخر يعزز رفاهية الشخص، ويعتمد الامتحان على المساهمة المعرفية، وتفترض هذه النظرية أن الأفراد الأكثر عرضة للشعور بالامتحان هم من:

- أ. يتلقون فائدة ذات قيمة معينة.
- ب. تبذل جهود عالية ومكلفة لأجلهم.
- ج. يبذل الجهد لهم بشكل مقصود وليس بالصدفة.
- د. يبذل الجهد لصالحهم من غير سبب (أي غير محدد بوجود علاقة بين دور المُتبرع والمستفيد) (p.324-311).

الوظيفة الثانية: الامتحان كدافع أخلاقي :

حسب ايمونز emmons وماكولوى McCullough (2004) فإن الامتحان لا يعمل فقط على تنميط العاطفة التي يجربها الأشخاص عندما يدركون أن شخصا ما قد تصرف عمداً من أجل رفاهيتهم، ولكن قد تكون لعاطفة الامتحان قيمة تحفيزية، فإنه يدفع الناس الممتتين إلى أن يتصرفوا بشكل اجتماعي، وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد الذين قد يعربون عن امتنانهم لشخص قام بعمل ما هم الأفراد الأكثر عرضة للمساهمة في رفاهية ذلك الشخص. فضلا عن ذلك أيضا أن الشخص الذي أبدى امتنانه بسبب تصرفات الشخص الآخر اتجاهه هو أيضا أكثر عرضة إلى كبح الدوافع السيئة اتجاه الأشخاص الآخرين (p.128).

الوظيفة الثالثة: الامتحان كمعزز أخلاقي:

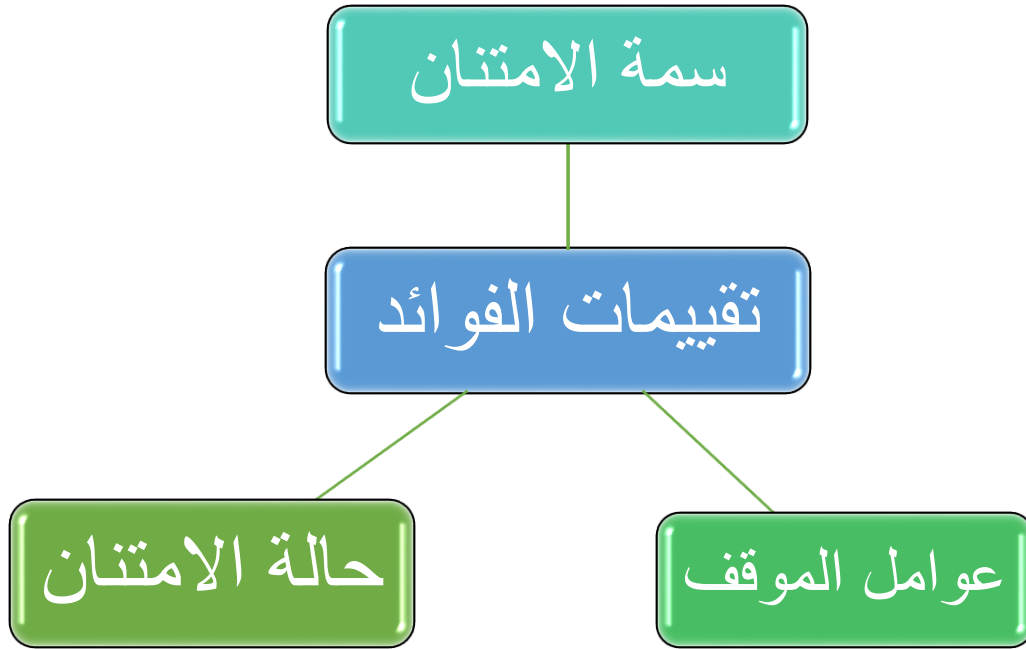
فحسب حسن (2017) يُعد الامتحان بمثابة معزز للسلوك، وذلك لأن التعبير عن الامتحان بسبب أفعال اجتماعية إيجابية قام بها شخص ما أدى بالجانب المستفيد ليتصرف بشكل أخلاقي في المستقبل، مما يجعل الامتحان لدى الفرد إحساساً بتكيف عالي للتعبير. فعندما يعبر الشخص المُستفيد عن الامتحان سواءً بالقول "شكراً لك" أو بالاعتراف بالجميل، فإن هذا من شأنه أن يُعزز فعل الخير لديه، ومن ثم سيقوم المستفيد على الأغلب بفعل مثل هذه السلوكيات الخيرة في المستقبل.

وفي الواقع أن بعض الأفراد لديهم حافز للمشاركة في جزء من السلوك الاجتماعي الإيجابي، لأنهم يجدون التعبير عن الامتحان وأنواع أخرى من الموافقة الاجتماعية معززة إلى حد كبير، وعلى العكس فإن الشخص الجحود يشعر بالغضب والاستياء وانخفاض الرغبة في المشاركة في السلوك الاجتماعي الإيجابي (ص. 42-43).

5.2. نظرية النموذج المعرفي الاجتماعي لود و آخرون Wood & all (2008):

يعد هذا النموذج حسب وود و آخرون wood & all (2008) الأساس الاجتماعي والمعرفي لأنه يدمج المواقف الاجتماعية والفروق الفردية والآليات المعرفية التي تتوسطها فمن خلاله يتضح بأن تقييمات الفوائد لها تأثير سببي على حالة الامتحان وأنه يتوسط العلاقة بين مختلف المواقف وسمة الامتحان (p.281).

الشكل رقم (01): النموذج المعرفي الاجتماعي للامتحان



المصدر: Wood & all, 2008, p.290

تؤدي هذه التقييمات الدور الحاسم في العلاقة بين حالة وسمة الامتحان والموقف الموضوعي، إذ يؤكد النموذج على أن الفروق الفردية في سمة الامتحان والعوامل الظرفية أو الموقفية هي التي تقود إلى تقييمات الفائدة، ومن ثمة فإن تقييمات الفائدة تقود إلى تجربة حالة الامتحان. كما أكد وود Wood على أن الصفات التي تشكل تقييم الفوائد هي: قيمة المساعدة، وتكلفتها على المتبرع، ومدى خلو هذه المساعدة من الدوافع الخفية أو مدى تقديمها بإخلاص. إن جزء من هذه الصفات ناجم من الموقف الموضوعي، وأن هذه التقييمات ليست مستقلة، ولكن ربما قد تكون جزء من تقييم أوسع للمنافع مع أسباب مختلفة واتجاهات عمل مرتبطة بها. لذا يرتبط الامتحان بالتحيزات التفسيرية المميزة في تقييم المنافع، فالأفراد الذين يشعرون بالكثير من الامتحان في حياتهم لديهم ميول إلى تقييمات محددة تقودهم إلى التصرف بصفة أكثر إيجابية لمواقف تقديم المساعدة لهم مقارنة بالأشخاص الأقل امتثانا وأن معظم الفروق والاختلاف بين الأفراد في تقييمات المنافع تعود إلى سبب (الموقف) بدلاً من الشخص ثم إلى

الفروق الفردية. ويبدو أن حالة الامتحان تحددها إلى حد كبير المواقف وتفسيراتها مع وجود سمة امتان بسيطة ولكن الحالة حُددت بقوة من خلال توسط آلية تقييم المنافع (p.288). يتضح من عرض نظريات الامتحان أن جميعها تضع الامتحان في تصور مفاهيم كعاطفة أخلاقية، ويتفق هذا التصور مع وظائف الامتحان التي حددها ماكلو McCullough (2001)، من حيث كونه بارومتر أخلاقي يعمل بمثابة استجابة انفعالية لسلوك الممتن له، ومن حيث كونه دافعا أخلاقيا يدفع بشخص إلى الاستجابة بطريقة مقبولة ولائقة اجتماعيا نحو غيره، فضلا عن كونه معززا أخلاقيا يعزز من احتمال قيام الفرد بسلوكيات مقبولة اجتماعيا مستقبلا.

3. أهمية الامتحان:

يلعب الامتحان دورا هاما ومحوريا في تعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية، فقد وصفه بارتلت وآخرون Bartlett (2012) بأنه " الذاكرة الأخلاقية للبشرية، وبأنه مقياس أخلاقي، لأنه يحفز بالرد بالمثل على السلوك الإيجابي " (p.3).

ويرى أنس وآخرون Anas & all (2016) بأنه "العنصر الأكثر أهمية وارتباطا بالمجتمع، فهو يساعد في تعزيز وتحفيز الرفاهية ورد الجميل بشكل إيجابي، ويسهل التعامل مع الآخرين و يقلل من الردود غير الإيجابية أو العواطف السلبية عند التعامل مع الآخرين، ويقلل من المساعي المادية ويزيد من الأفعال الإنسانية، ويحسن احترام الذات، ويبني العلاقات الاجتماعية، ويعزز السلوك الأخلاقي والتفكير بالرد الإيجابي، ويقوي العلاقات الاجتماعية ويساهم في تكوين صداقات على المدى الطويل، ويؤثر على رفاهية الفرد من خلال الدعم الاجتماعي وأسلوب المواجهة الذي يعزز التعامل مع الآخرين ويسهل أعماله" (p.4).

ومن جهتهما أكد كل من مورغان Morgan وجيلفورد Gulliford (2017) أن الامتحان يتناسب تناسبا طرديا مع الرفاهية، فكلما ارتفعت مستويات الامتحان أدى ذلك إلى زيادة في الرفاهية الذاتية، وعزز من السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، كما يعمل كحماية ضد الاكتئاب والقلق (p.179).

وذهب ديك Dik وآخرون (2014) إلى أن الامتتان يساعد على خلق توقعات بأن الأشياء الجيدة تحدث في الحياة، ويشجع أيضا بناء العلاقات الاجتماعية (p.205). كما أكد لين Lin (2013) على أن الامتتان يزيد السعادة والرضا عن الحياة (القناعة)، والتعامل الفعال مع المشاكل، وزيادة الروابط الاجتماعية (p.217). أما شانغ Chang وآخرون (2007) فقد أكدوا على أهمية الامتتان من خلال فوائده الخمس التي حددها وهي:

- **الفائدة العاطفية:** حيث يمنح الامتتان للفرد، الشعور الجيد والاسترخاء كما يساعده على مواجهة الأمور ويجعله أكثر مرونة وأقل حسد ويمنحه ذكريات سعيدة.
- **الفائدة الشخصية:** يقلل من الأنانية في التعامل وعدم الاهتمام الزائد بالأمور المادية ويمنح التفاؤل.
- **الفائدة الاجتماعية:** يكون الفرد من خلالها علاقات اجتماعية جيدة، تتسم بالصفاء والنقاء والديمومة مع الآخرين.
- **الفائدة الصحية:** حيث يمنح الامتتان راحة نفسية للفرد ويحسن النوم لديه، وبالتالي يقلل من الأمراض، كما يساعده في زيادة الطاقة الإيجابية.
- **الفائدة المهنية:** حيث يمنح الفرد القدرة على إدارة المنظمة بشكل أفضل ويحسن الشبكات والعلاقات المهنية لديه، كما يحفزه على اتخاذ القرارات الراجحة والزيادة في الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (p.9).

4. أبعاد الامتتان:

أكد الكثير من الباحثين أن الامتتان يعتمد على مجموعة من الأبعاد تنتج عند حصول الفرد على منفعة إيجابية، في هذا الصدد حدد ايمونس Emmons وماكولو McCullough (2003) الأبعاد الرئيسية للامتتان كما يلي:

- مشاعر الامتتان عند حصول الفرد على منفعة.

- تقدير الموقف أو ما يسمى بتقدير الإيثار (الموقف الأخلاقي).
- التعبير عن مشاعر الامتتان (سلوكا للامتتان) (377-389p).

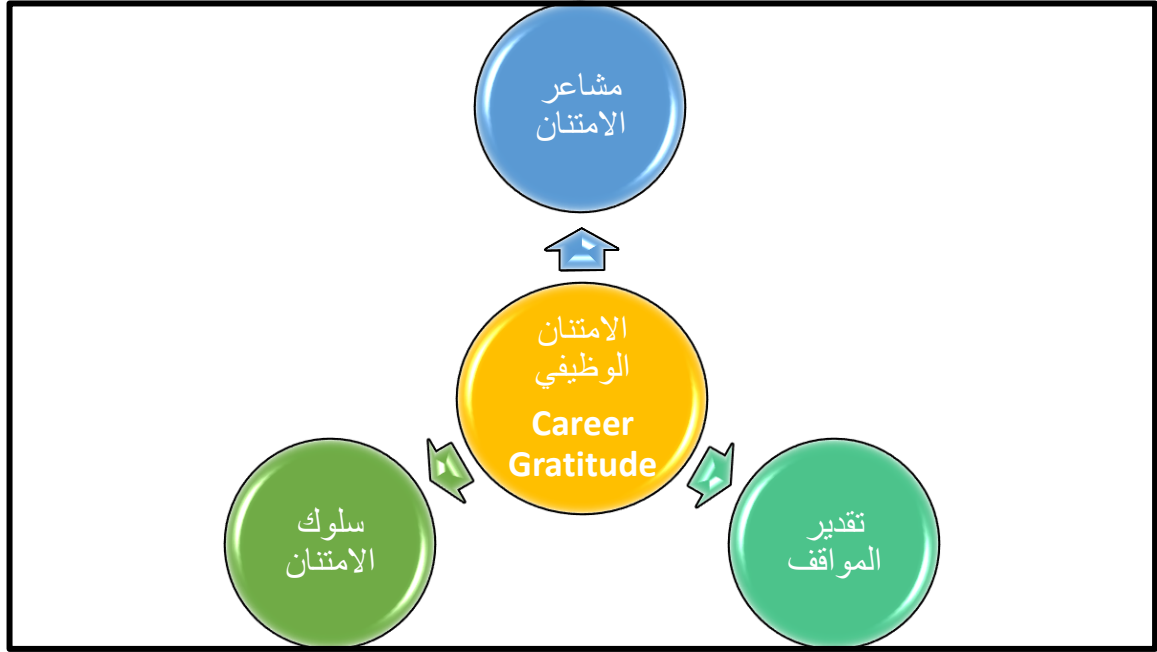
في حين حدد باكر Baker (2011) أربعة أبعاد رئيسية للامتتان هي:

- قوة الامتتان أو شدته: هو شعور بالامتتان ويكون هذا الشعور قويا.
 - تكرار الامتتان: هو تكرار عدد مرات الامتتان خلال فترة محددة.
 - التعبير عن الامتتان: يقصد به ردة الفعل الإيجابية التي يقوم بها الشخص الممتن.
 - كثافة التعبير عن الامتتان: وهو يشير إلى عدد الأشخاص الذين يشعر الفرد بالامتتان اتجاههم (270p).
- وفي المجال المهني حدد مورغان Morgan وجيلفورد Gulliford (2017) ثلاثة أبعاد للامتتان الوظيفي وهي:

- مشاعر الامتتان: الشعور بالامتتان اتجاه الأفراد الذين قدموا لنا المساعدة.
- تقدير المواقف: أن يكون لدى الأفراد تقدير تام لمواقف المساعدة التي قدمت لهم.
- سلوك الامتتان: ويقصد به تصرفات الأفراد التي يتم التعبير عنها بسلوكيات إيجابية (180p).

من خلال ما سبق يتبين أن جل الباحثين اتفقوا على أن للامتتان، بصفة عامة، ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الشعور بالامتتان، تقدير المواقف والتعبير عن مشاعر الامتتان، أما باكر (Baker) فقد أضاف بعد رابع وهو كثافة التعبير عن الامتتان، بينما تطرق مورغان Morgan وجيلفورد Gulliford إلى أبعاد الامتتان الوظيفي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الأبعاد الرئيسية للامتتان الوظيفي



المصدر: الكرعاوي والكلابي، 2018، ص 10

من خلال الشكل نستخلص أن للامتتان ثلاثة أبعاد تتمثل في:

- الشعور بالامتتان وهو يمثل مقدرة الأفراد على امتلاك مشاعر إيجابية اتجاه من قدم إليهم خدمة ما.
- تقدير المواقف والذي يميز الأفراد الذين يقدرون حقيقة الخدمات المقدمة إليهم.
- سلوك الامتتان ويتمثل في التصرفات الإيجابية للأفراد اتجاه من قدم إليهم تلك الخدمات.

5. جوانب الامتتان:

هناك اتجاهان لدراسة جوانب الامتتان وهما:

- الاتجاه الأول: كما جاء عن امونس وآخرون & Emmons (2003) تتمثل جوانب الامتتان في:

- منظور الاستعداد: ويشير إلى ميل الشخص إلى أن يعبر عن الامتتان في معظم الأوقات والظروف الحياتية.

• منظور الفائدة: وفيها يتحدد الشعور بالامتحان في ضوء الفوائد النوعية التي يتلقاها الفرد، حيث يكون التركيز في هذه الحالة حول ما إذا كان الفرد يشعر بالامتحان نتيجة لفوائد معينة حصل عليها أم لا.

• منظور الشخص الممتن: وفيه يتحدد الشعور بالامتحان في ضوء درجة عرفان الفرد للشخص الذي يمنحه الفوائد، بغض النظر عن ماهية تلك الفوائد، حيث يكون التركيز في هذه الحالة حول ما إذا كان الفرد يشعر بالامتحان لشخص ما منحه فائدة أم لا.

-الاتجاه الثاني: تتمثل جوانب الامتحان عن إيمونس Emmons (2009) في:

- شدة الامتحان: بمعنى أن الفرد ذو الاستعداد المرتفع للامتحان يشعر بالامتحان بشدة أكثر من الفرد الأقل استعداداً للامتحان عندما يمر بحدث امتحاني معين.
- تكرار الامتحان: بمعنى أن الامتحان لدى الفرد ذو الاستعداد للامتحان يستتار من الأحداث البسيطة، ويتكرر الشعور بالامتحان عدة مرات في اليوم، وعلى النقيض فالفرد الأقل استعداداً للامتحان لا تكفي الأحداث البسيطة لاستثارة الامتحان لديه.
- مجال الامتحان: بمعنى أن الفرد ذو الاستعداد الكبير للامتحان يشعر به في كثير من جوانبه الحياتية مثل الأسرة، والوظيفة، والصحة وغيرها، أما الفرد ذو الاستعداد الأقل فيشعر بالامتحان لجوانب محدودة فقط في حياته.
- كثافة الامتحان: وتعبر عن عدد الأفراد الذين يشعر الفرد بالامتحان نحوهم، انطلاقاً من أن الفرد ذو الاستعداد الكبير للامتحان يشعر به لعدد من الأفراد الآخرين مثل والديه، ومعلميه، وأصدقائه، أما الفرد الأقل استعداداً فقد يشعر بالامتحان نحو عدد محدود من الأفراد.

6. مهام الامتحان:

للامتحان ثلاث وظائف تتمثل في:

- **المقياس الأخلاقي:** حيث أظهرت الدراسات حسب بونو Bono وفرو Froh (2009) أن الأشخاص يشعرون بمزيد من الامتحان عند تلقيهم مساعدات قيمة، قدمت لهم بدون دوافع خفية، وهذا يشير إلى أن الامتحان يؤثر في العلاقات الاجتماعية، ويتجلى ذلك عندما يتلقى الفرد منفعة ما من شخص ما، فيدفعه ذلك للتصرف بشكل مرغوب فيه اجتماعيا.
- **المعزز الأخلاقي:** حسب ماكلوى وآخرون McCullough & all (2001) يشجع الامتحان على ما هو مقبول اجتماعيا ويشجع على تقديم المزيد من المساعدات في المستقبل (p.249).
- **الدافع الأخلاقي:** حسب جيلفورد Guilliford ومورغان Morgan (2014) يشجع الشخص على ردود الأفعال الإيجابية اجتماعياً، مما يؤدي به إلى تعبير عاطفي إيجابي يدفعه لمساعدة الآخرين، ويظهر ذلك في تعبيره عن الشكر للممتن له، مما يعزز لدى هذا الأخير سلوك العطاء للآخرين، ويزيد من احتمال أن يمنح مساعدات أخرى في المستقبل.

7. الآثار الإيجابية للامتحان:

يمكن للامتحان أن يرفع معنويات الفرد ويساعده في العثور على بعض الصفات الإيجابية في الحياة خاصة خلال الأوقات السيئة، ويساهم في تحسين رفايته الشخصية، فمن الممكن جداً أنه قد يعطي الفرد بشكل غير مباشر بعضاً من القوة الانفعالية عندما يواجه المحن.

إذ أن الامتحان يزيد الرفاه الانفعالي، وبالامتحان يصبح الأفراد جنباً إلى جنب، وأفضل تعامل مع الآخرين، والأفراد الممتتون ينامون بشكل أفضل، والناس الممتتون يحققون المزيد ويندفعون نحو الأمام ويكونون أقل عدوانية وأكثر صحة من الناحية الجسدية، كما يعمل الامتحان على تحسين

الصحة من الناحية النفسية أيضا فالأفراد الممتتون أكثر مرونة في التعامل مع الصدمات، ويفسح المجال لمزيد من العلاقات (Jain & Jhansi, 2016).

والامتتان هو واحد من نقاط القوة ذات الطابع الأكثر ارتباطا بالرضا عن الحياة وجميع الأشياء الجيدة التي تتبع عن ذلك، وأنه يؤسس رابطة عاطفية قوية بين الأفراد (Seligman & Peterso, 2004).

كما يعمل الامتتان على التقليل من الضغوط في العمل وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (waters, 2012).

8. خصائص الفرد ذو الامتتان:

يتميز الفرد ذو الامتتان بمجموعة من الصفات أو الخصائص أهمها:

- **يقدر أهمية المرور بخبرة الامتتان والتعبير عنها:** هي حالة إيجابية يشعر بها الفرد، تساهم في تحقيق رفاهيته، وتقدير أبسط أنواع السعادة والسرور والميل إلى تقدير المتعة البسيطة المتاحة في الحياة، وإلى الرضا عن الحياة، والتركيز على النواحي الإيجابية من البيئة الاجتماعية، وتقدير الحياة بشكل إيجابي (Wood & all, 2009, Hill & all, 2013).

- **يكون أكثر رضا عن الأصدقاء، والأسرة، والمجتمع:** فهو يميل إلى مساعدة الآخرين والتقليل من الاهتمام بالأشياء المادية، وعدم الحكم على النجاح في ضوء ما يمتلكه الفرد من ممتلكات مادية، مع زيادة في السلوكيات التي تهدف إلى إفادة الآخرين، وتجنب السلوكيات الهدامة (Froh, & all, 2011).

- **يمتلك تصورات إيجابية حول البيئة الاجتماعية:** لديه القدرة على استخدام الإستراتيجيات الإنتاجية، والتمتع بصفات شخصية أكثر إيجابية، والتقدير المرتفع للإنجازات الشخصية، مع الاندماج في سلوكيات مرغوبة اجتماعيا (Wood & all, 2008).

ويشير وينر Weiner (1986)، إلى أن الفرد الممتن يتميز بأربع صفات، وهي:

- أنه إيجابي، فالأفراد الممتتون يجب أن يكون لديهم شعور بالوفرة.

- أنه يقدر مساهمة الآخرين بالنسبة لرفاهيته.
 - أنه يقدر أبسط أنواع المتعة والسرور.
 - أنه يعترف بأهمية خوض تجربة الامتحان والتعبير عنها (p.548).
- فالأشخاص الممتنين يجب أن يكون لديهم:

أولاً: الشعور بالوفرة (الرخاء) أو عدم الشعور بالحرمان:

فيشعر الفرد بأن الحياة قد وفرت له ما يُريد، وأنها عادلة معه، وأنه قد حصل على ما يستحق من المنافع، إذ لديه رضا عن الحياة وشعور بالنعمة.

ثانياً: تقدير المتع البسيطة:

يعني شعور الفرد بتقدير أكبر للمتعة البسيطة، لاسيما الاستمتاع بالطبيعة، فالفرد الممتن هنا يضخم الخير الذي هو فيه ويلاحظه أكثر من غيره.

ثالثاً: تقدير الآخرين:

أي شعور الفرد بتقدير الآخرين، وتثمين ما فعله الآخرون من خير في حياتهم إتجاهه (Watkins,2003).

9. طرق قياس الامتحان:

تم تصميم العديد من المقاييس لقياس الامتحان من طرف بعض الباحثين سنتطرق إلى أهمها، وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على مقياس الامتحان متعدد الأبعاد Multi Component (Gratitude Measure MCGM) لمورغان Morgan و جيلفورد Gulliford (2017). وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل من هاته المقاييس:

1.9. مقياس الامتحان أحادي البعد ذي البنود الست Gratitude (GQ-6) :Questionnaire-Six-Item Form

أعده ماكولوي McCullough وإيمونس Emmons وتسانج (2002) Tsang، لقياس الامتحان في الحياة اليومية، ويتكون من ست مفردات، تقيس الخبرات والتعبيرات الخاصة بالامتحان

والتقدير في الحياة اليومية، بالإضافة إلى المشاعر الخاصة بتلقي ذلك من الآخرين. حيث تقيس مفردات المقياس شدة سمة الامتحان وتكرارها ومداهما، ويقوم هذا المقياس على أن الامتحان أحادي البعد، ويصحح على مقياس ليكارت سباعي يتدرج من: غير موافق على الإطلاق إلى موافق بشدة، ويتضمن أربع مفردات موجبة هي: (1، 2، 4، 5) ومفردتان سالبتان هما: (3، 6)، وتتراوح الدرجات على المقياس من 6 إلى 43 درجة (Wood, 2008, p. 281-283).

وذكر صهوان (2018) أنه قد تم استخدام مقياس الامتحان ذو البنود الستة في كثير من الدراسات منها:

(Ni & (Dwiwardani & all., 2014)، (Feng, 2011)، (Kashdan & all. 2009)، (all., 2015) (Caputo, 2015)، (O'Connell & all., 2016)، (هاني سعيد حسن، 2014)، (هبة محمود محمد، 2017).

كما اهتمت دراسات كثيرة بالتحقق من البناء العاملي لمقياس الامتحان ذي البنود الستة ومنها دراسة (كونغ Kong، 2017).

2.9. قائمة صفة الامتحان (GAC) Gratitude Adjective Checklist :

أعدها ماكولوى McCullough (2002) وتقيس الامتحان كمجموع لعدد من الصفات الانفعالية تتضمن: الامتحان، الشكر والتقدير. حيث يطلب من المشاركين أن يحددوا إلى أي مدى يشعرون بقوة اتجاه هذه الصفات، منخلا لتقديرها على مقياس ليكارت الخماسي الذي يتدرج من: ضئيل جدا إلى كبير جدا، وتتضمن هذه الصفات ثمانية أبعاد تتمثل في: تقدير الناس، والممتلكات، واللحظة الحاضرة، والطقوس، وشعور الرهبة، والمقارنات الاجتماعية، والمخاوف الوجودية والسلوك الذي يعبر عن الامتحان. كما تكونت القائمة من 76 مفردة ثلاثية التقدير (Wood, 2008, p. 284-285).

3.9. مقياس الامتحان والتقدير وانتفاء الشعور بالحرمان:

:Gratitude Resentment and Appreciation Test (GRAT)

أعدّه كل من واتكينز Watkins، وادوارد Woodward، وستون Stone، وكوات Koit (2003)، ويقوم على نظرية مبدأها كيف يكون الأفراد الممتنين، حيث افترض هذا المقياس أن الأفراد الممتنين يكون لديهم شعور بالوفرة، ويقدرّون إسهامات الآخرين في جودة حياتهم، ويكون لديهم استعداد لتقدير المتعال بسيطة في الحياة كما يقدرّوا أهمية التعبير عن الامتحان يتكون المقياس في صورته الأولية من 53 مفردة تقيس أربعة جوانب تتمثل في: الشعور بالوفرة، وتقدير الآخرين، والامتحان البسيط والشعور بأهمية التعبير عن الامتحان. وبعد تحليل المفردات والتحليل العاملي الاستكشافي حذفت تسع مفردات وأصبح العدد النهائي للمفردات هو 44 مفردة، موزعة على ثلاثة أبعاد تشمل: الشعور بالوفرة، والامتحان البسيط وتقدير الآخرين كما تم دمج المفردات المتعلقة بعد أهمية التعبير عن الامتحان مع بعد تقدير الآخرين، تصحح المفردات على مقياس ليكارت الخماسي من: لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة (Wood,et all, 2008, p.1108-1125)

واستخدم هذا المقياس بعد تعريبه لقياس الامتحان في بعض الدراسات العربية منها (أريج حمد الفريج، 2016)، (كوكب يوسف عبابنة، 2015)، كما استخدم في الدراسات الأجنبية منها دراسة (Lin and Huang, 2016).

وأشارت نتائج الكثير من الدراسات إلى ثبات مقياس الامتحان والتقدير وانتفاء الشعور بالحرمان، حيث وجدت صورة مختصرة لهذا المقياس ShortGratitude Resentment And Appreciation Test (S-GRAT) التي وضعها توماس، Thomas وواتكينز Watkins (2003) وقد تكونت من ست عشرة مفردة (16) تغطي نفس الأبعاد الثلاثة للمقياس الأصلي و تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، (ست مفردات تقيس الشعور بالوفرة، وست مفردات أخرى

تقيس الامتحان البسيط، وأربع مفردات تقيس الامتحان للآخرين (Wood,2008 ,p.286-287).

وقد ذكر صهوان (2018) أنه تم استخدام الصورة المختصرة لمقياس الامتحان في دراسات عديدة منها دراسة (Sansone & sansone,2010); (Shupe,2014); (Watkins & al, 2004); (Toussaint & Friedman, 2009); كما تم التحقق من البنية الثلاثية للصورة المختصرة في دراسة (Diessner and Lewis, 2007,p.130).

4.9. مقياس الامتحان متعدد الأبعاد Multi Component Gratitude Measure (MCGM) لمورغان Morgan، و جلفورد Gullford (2017):

قام مورغان Morgan، وجلفورد Gullford وآخرون بوضع مقياس (MCGM) للامتحان، والذي يتكون من ثلاثة محاور هي:

- محور مشاعر الامتحان يتكون من 6 بنود.
 - محور مواقف متعلقة بالامتحان يتكون من 10 بنود.
 - محور سلوك متعلق بالامتحان يتكون من 13 بند.
- وتتم الإجابة على بنوده كما يلي (1 لا أوافق بشدة - 2 لا أوافق - 3 غير متأكد - 4 أوافق - 5 أوافق بشدة)، باستخدام سلم ليكارت الخماسي (p.186).

خلاصة الفصل:

يعد الامتنان من الأحاسيس المهمة في حياة الفرد، إذ يمثل استجابة نفسية وعاطفة إيجابية للفعل أو الخدمة المقدمة ويترجم بالشكر والسعادة، مما يبعث لديه روح رد الجميل والمعاملة بالمثل.

فلقد اعتبره الباحثين كعاطفة أخلاقية، من حيث كونه بارومتر أخلاقي يعمل بمثابة استجابة انفعالية لسلوك الممتن له، فمن حيث كونه دافعا أخلاقيا يدفع بالشخص إلى الاستجابة بطريقة مقبولة ولاتقة اجتماعيا نحو غيره، فضلا عن كونه معززا أخلاقيا يعزز من احتمال قيام الفرد بسلوكيات مقبولة اجتماعيا مستقبلا.

كما يلعب الامتنان دورا هاما ومحوريا في تعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية، حيث أن للامتنان خمسة فوائد (عاطفية، وشخصية، واجتماعية، وصحية ومهنية). وللامتنان ثلاثة أبعاد تتمثل في مشاعر الامتنان، وتقدير الموقف وسلوك الامتنان، وهذا ما أكدته كل من ايمونس، وماكولوى، ومورغان وجيلفورد.

وقد أثبت ايمونس وآخرون أن للامتنان عدة جوانب وهذا حسب اتجاهين، حيث ذهب الاتجاه الأول إلى أن الامتنان يتمثل في استعداد الفرد للتعبير عنه، وتركيزه على شعوره بالامتنان نتيجة لفوائد معينة حصل عليها أم لا، والتركيز على ما إذا كان يشعر بالامتنان للشخص الذي منحه الفائدة أم لا، أما الاتجاه الثاني فأكد أن للامتنان شدة، وتكرار، ومجال وكثافة.

كما أن للامتنان ثلاثة وظائف تتمثل في المقياس الأخلاقي، والدافع الأخلاقي والمعزز الأخلاقي.

ويساهم الامتنان في الرفع من معنويات الفرد، ويساعده على العثور على بعض الصفات الإيجابية في حياته، كما يحفز الأفراد على مساعدة الآخرين.

ومن أجل معرفة درجة وشدة وتكرار الامتتان لدى الأفراد، عمل العديد من الباحثين على وضع مقاييس لقياس ذلك، ففي بحثنا هذا اعتمدنا على مقياس الامتتان متعدد الأبعاد Multi Component Gratitude Measure (MCGM) لمورغان Morgan، وجيلفورد Gullford الذي أعده من أجل قياس الامتتان في العمل، والذي يركز على ثلاثة أبعاد تتمثل في مشاعر الامتتان، ومواقف متعلقة بالامتتان وسلوك متعلق بالامتتان.

الفصل الثالث

جودة الحياة في العمل

تمهيد:

جلبت جودة الحياة في العمل اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، كونها تلعب دور كبير في توفير جو عمل يتسم بالوضوح والشفافية، وروح الفريق الواحد بين الأفراد، وكذا التشاور فيما بينهم في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات وذلك من أجل زيادة وتنمية القدرات المعرفية لديهم، وكسب الثقة بينهم، وتثمين جهودهم جراء اهتمام الإدارة بأفكارهم واقتراحاتهم، إذ أن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب منها أولاً أن تحقق أهداف عاملها، فكلما اتسمت بيئة العمل بالقبول والرضا من طرف العاملين زاد ولائهم لمنظمتهم وتقانيهم في العمل وهو ما يؤدي في النهاية إلى نجاح أي تنظيم.

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم جودة الحياة في العمل، نشأتها وتطورها، النظريات المفسرة لها، إبراز أهميتها وأهدافها، تحديد أساليبها وأبعادها وعواملها، بالإضافة إلى طرق قياسها، وبرامج تحسينها، ومستلزمات تطبيقها وختمنا الفصل بعوائق تطبيقها.

1. مفهوم الجودة في العمل:

قبل التطرق إلى مفهوم جودة الحياة في العمل يجدر بنا تعريف الجودة وجودة الحياة. حيث يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas كما جاء عن درادكة والشبلي (2002) والتي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان.

وقد عرفت الجودة في قاموس أكسفورد عن محجوب (2003) بأنها: "درجة الامتياز" (ص.103).

كما عرف جوران Juran (1983) الجودة بأنها: "القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال" (p.15).

ويعرفها كروسباي Crosby عن بريتي Prétet وآخرون (1991) بأنها: "المطابقة للمواصفات" (p.7).

أما كونل Conell عن عبد المحسن (1995) فقد عرفها كما يلي: "الجودة هي المتانة والأداء المتميز" (ص.13).

مما نستنتجه من خلال التعاريف السابقة، هو أن الجودة هي الملائمة أما بالنسبة لجودة الحياة فقد جاءت بها عدة تعاريف سنتطرق إلى البعض منها: تعرف منظمة الصحة العالمية عن كل من منسي وكاظم (2006) جودة الحياة بأنها: "إدراك الفرد لوضعه المعيشي في سياق أنظمة الثقافة والقيم في المجتمع الذي يعيش فيه وعلاقة هذا الإدراك بأهدافه وتوقعاته ومستوى اهتمامه" (ص.63).

ويرى عبد الله (2008) أن مفهوم جودة الحياة من المفاهيم المحيرة نظرا لاستخدامه في كثير من المواقف المختلفة فيمكن أن يشير إلى الصحة أو السعادة أو الرضا عن الحياة أو فعالية الذات أو الصحة النفسية، ولذلك تختلف وجهات النظر وتتعدد، حول الطريقة التي يمكن أن يقاس بها، فلا يوجد إتفاق محدد أو طريقة محددة لقياسها أو المؤشرات الدالة عليها" (ص.144).

وفي هذا الصدد تذكر نعيسه (2012) أن مفهوم جودة الحياة هو مجال من مجالات علم النفس ولعلم النفس دوره المهم في دراسة السلوك الإنساني وتنميته وتحسينه، فالسلوك الإنساني هو الذي يسهم في تحقيق أو عدم تحقق جودة البيئة المحيطة بالإنسان وكذلك الخدمات التي تقدم له، أي أن جودة السلوك الإنساني تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق جودة الحياة، والجودة هنا يقصد بها درجة الدقة والإتقان" (ص.151).

وتشير دراسة عبد الله (2008) أن مفهوم جودة الحياة يقصد بها "درجة الدقة والإتقان" (ص.137).

وتذكر شقير (2010) أن مفهوم جودة الحياة يجب أن يشمل جوانب أخرى في حياة الفرد مثل الجانب الصحي للفرد (العضوي والعقلي والمزاجي)، والجانب المجتمعي، والخصائص الشخصية والمعاملات الإنسانية التي تتم بين أفراد الجماعة (ص.774).

ويعد تعريف جودة الحياة من المهام الصعبة على الباحثين وذلك لما تتميز به من جوانب متعددة ومتفاعلة فيما بينها، فمن بين العلوم التي اهتمت بدراسة جودة الحياة نجد علم النفس، حيث تبنى هذا المفهوم في مختلف التخصصات النفسية، النظرية منها والتطبيقية. نستنتج مما سبق أن جودة الحياة هو مفهوم متعدد الأبعاد، يختلف من فرد لآخر، وذلك وفقاً لأسلوب إدراك الفرد لمختلف جوانب الحياة، وشعوره بذاته ويتضمن أبعاد اجتماعية ونفسية وجسمية، يمكن اختصارها في كونها قدرة الفرد على الاستمتاع بالإمكانات المتاحة لديه في الحياة وشعوره بالأمن والرضا والسعادة والرفاهية.

لقد تعددت تعاريف جودة الحياة في العمل بالنسبة للباحثين الذين درسوا هذا الموضوع، سنستعرض البعض منها:

يعرف كل من شاني Shani وسريا Surya (2006) جودة الحياة في العمل على أنها: "الصفات أو الجوانب الإيجابية أو غير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون" (p.5).

أمّا المغربي (2008) فيقدم تعريفاً آخر لجودة الحياة في العمل على أنها: "تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين، بحيث تُشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات" (ص.327).

ويعرّف كل من دافيس Davis و ورثر Werther (2002) بأنها: "إشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدرة من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة في العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل" (p.502).

ويعرّفها جاد الرب (2008)، بأنها: "مجموعة العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم

الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها" (ص9).

ويشير الهيّتي (2003) إلى أنّ بعض الباحثين يعتبرون جودة الحياة في العمل على أنها عملية يتعلّم من خلالها الأفراد العاملين والإدارة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة للمنافسين، تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، فجودة الحياة في العمل المحسّنة للمنظمة وأفرادها يمكن تلخيصها في الجوانب الآتية:

- إشراف جيّد على العاملين.
- ظروف عمل نفسية واجتماعية وطبيعية جيدة.
- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.
- علاقات عمل جيدة.
- مشاركة عالية في صنع القرارات من قبل الأفراد العاملين.
- فاعلية وكفاءة عالية للمنظمة.
- قدرة عالية في التكيف مع الضغوط والمتغيّرات البيئية للمنظمة، وخصوصاً التنافسية منها (ص.276-277).

ويضيف الصرن، (2002) على ما سبق ذكره من الجوانب، صفات وخصائص الجودة العالية للحياة في العمل، باعتبار أنّ هدفها الأساسي هو إيجاد الظروف التنظيمية الملائمة التي تشجّع على التعلّم وعلى تنمية الشخصية، نذكر منها:

- الأمن.
- العدالة في مكان العمل.
- الارتياح من القهر والإكراه البيروقراطي والإشرافي.
- العمل المهم والمفيد.
- التنوّع في النشاطات والتخصصات.
- التحدّي، والرقابة على الذات والعمل وعلى مكان العمل.

- التعلّم وفرص النمو.
- التدعيم الاجتماعي وقابلية الاعتماد على الآخرين والوثوق بهم عندما تتطلب الحاجة إلى ذلك.

- القدرة على ربط العمل بإنجازات الحياة خارج مكان العمل (ص.6).

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم جودة الحياة في العمل من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي يبدأ من تحسين بيئة العمل، إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يشمل العوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة.

إن مفهوم جودة الحياة في العمل لا تختلف أهميته وتأثيره من مؤسسة إلى أخرى، لكن الاختلاف يكمن في اتساع أو ضيق تطبيق مفاهيمه، فبعض المؤسسات تقتصر في تطبيقها على مفهوم أو اثنين مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، وبناء فرق العمل، في حين يتوسع البعض الآخر ويضيف لجان المشاركة ولجان حل المشكلات، والبرامج المميزة من حيث الأجور والحوافز، والتدريب، والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي.

ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على تعريف المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية NIOSH سنة 2010، والذي جاء كالتالي: هي تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة المهنية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضًا بحيث تشبع إحتياجاتهم وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي كما يلي:

- أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية ويحتوي على: المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، ببرامج التدريب والتعلم.

- أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية ويحتوي على: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الاجتماعية.

- أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية ويحتوي على: الأجور والمكافأة المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

2. نشأة وتطور مفهوم جودة الحياة في العمل:

ظهر مفهوم جودة الحياة في العمل Quality of Working Life في أواخر ستينيات القرن الماضي، وكان مرتبطاً مع كثير من أفكار منظري مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يذكر جاد الرب (2008) أن مفهوم جودة الحياة في العمل قد مرّ بثلاثة مراحل زمنية منذ نشأته، وذلك في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية، وهي كالتالي:

1.2. نهاية الستينيات وبداية السبعينيات:

اعتبر بعض الباحثين في تلك الفترة مفهوم جودة الحياة في العمل على أنه مفهوم فلسفي أكثر من كونه أسلوب معيّن، أمّا البعض الآخر فأشاروا إلى أنّ هذا المفهوم كان يركز على أثر الوظيفة على صحة العامل والتعرّف على الطرق التي تزيد من جودة ونوعية أداء الفرد أثناء العمل، وأنّ هذا المفهوم قد ظهر نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل مثل زيادة معدّلات الغياب وزيادة استياء العاملين اتجاه مشرفيهم.

2.2. منتصف السبعينيات وبداية الثمانينيات:

شهدت هذه المرحلة انخفاض الاهتمام ببرامج تحسين الحياة الوظيفية، وهذا نتيجة لعدّة عوامل أهمها زيادة معدّلات التضخم وأزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية، بشكل خاص، تقوم بتوجيه جل خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة وتكاليف الطاقة، هذا بالإضافة إلى زيادة حدّة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، وبالتالي ازداد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، مما أدى إلى انخفاض الاهتمام

برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة وتحسين العمل تحتل مرتبة ثانوية في تلك الفترة.

3.2. منتصف الثمانينيات وحتى الآن:

شهدت هذه المرحلة اهتمام متجدد ببرامج جودة وتحسين الحياة في العمل، وذلك راجع إلى حاجة المنظمات لمثل هذه البرامج نتيجة لضعف موقفها التنافسي (ص. 14-18).

3. نظريات جودة الحياة في العمل :

اهتمت كثير من المدارس بدراسة جودة الحياة في العمل نذكر منها:

1.3. مدرسة التحليل النفسي:

يرى أصحاب مدرسة التحليل النفسي وعلى رأسهم فرويد Freud (1856-1939) عن بركبية (2017) أن جودة الحياة في العمل هي الشعور بالسُرور والسعادة، وتخفيف الآلام، وهو هدف أساسي للسلوك البشري داخل بيئة العمل، كما تعني أيضا إشباع الغرائز، إذ أن مبدأ اللذة هو المبدأ المسيطر على عملية الجهاز النفسي، كما يعتقد أن الحياة الوظيفية مليئة بالضغوطات و التوترات النفسية نتيجة لعدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته مما يتولد عن ذلك الصراعات والتوترات النفسية المتعددة. (ص 37).

2.3. المدرسة الإنسانية (نظرية الحاجات):

يذهب أصحاب هذه النظرية وعلى رأسهم إبراهيم ماسلو (1908-1970) ، عن بركبية (2017) إلى التأكيد على القيمة الذاتية للحياة الوظيفية للعامل، وأن جودة الحياة في العمل تتوقف على مستوى إشباع الحاجات العليا للفرد كتحقيق الأمن والثقة بالذات فيؤدي ذلك به إلى الشعور بالسعادة الوظيفية العميقة وسمو في عقله وإثراء لحياته الداخلية (ص. 37).

3.3. نظرية اريك فروم (1900-1980):

يعتقد فروم عن رشيد، ومطر، (سنة نشر غير معروفة) أن الأمراض النفسية تنتج عن الصراع القائم بين سعي العمال لتحقيق أهدافهم الوظيفية داخل بيئة العمل وبين النظم والقوانين القائمة والمنظمة في المؤسسة التي تعارض هذا السعي.

وقد أشار أيضا إلى أن جودة الحياة في العمل للموظف تنشأ عن إنتاجه، وإحساسه بالواقع الملموس، واتحاده مع غيره، كل ذلك باحتفاظه بخصائص شخصيته في آن واحد، وهي إحساس الفرد العامل بالطاقة الحيوية الفياضة التي تنجم عن ارتباطه بالعالم الخارجي (المؤسسة أو المصنع) ارتباطا منتجا.

وأكد "فروم" على الجانب الاجتماعي للعامل الذي يعد أساس جودة الحياة في العمل وسعادتها، حيث يرى أن الإنسان اجتماعي بطبعه وأن غالبية مشكلاته ناتجة عن انفصاله وتفرد في مجتمعه، فالشخصية السوية هي التي تكون اجتماعية ومنتجة وكذلك توفر المتعة النفسية (ص 281).

4.3. نظرية ادلر ADLER (1870-1937):

يعتبر ادلر Adler عن رشيد، ومطر (سنة نشر غير معروفة) أن الهدف النهائي لنشاط الإنسان وكفاحه هو أن يحقق التفوق عن طريق:

- الرغبة في القوة والسيطرة على الآخرين وهو هدف خاطئ يمارسه الفرد العصبي.
- الكفاح من أجل التفوق نحو الكمال بطريقة تحقيق جودة الحياة في العمل والسعادة فيها وهو هدف صحيح يمارسه الأفراد الأصحاء (ص. 282).

نستنتج من خلال النظريات السابقة أن جودة الحياة في العمل تعكس صورة الفرد لذاته، وذلك من خلال إخلاصه في عمله، وهو ما ينعكس على نفسيته في تحقيق الرفاهية والسيطرة على الحواجز والمعوقات الناتجة عن ضغوطات العمل، والتأكيد على أن الفرد كائن اجتماعي بطبعه من خلال العلاقات التي يبنها مع الأفراد الآخرين باعتبارهم السند

الاجتماعي في بيئة عمله لمواجهة المشكلات التي تواجههم، وذلك لتحقيق جودة عالية وزيادة تكاثف الجهود بينهم.

4. أهمية جودة الحياة في العمل:

تكمن أهمية جودة الحياة في العمل وبرامجها في المزايا التي يمكن أن تقدّمها، إذ دعت كثير من الأسباب إلى الاهتمام بجودة الحياة في العمل بالمنظمات خاصة وأن هذه الأخيرة أصبحت تواجه العديد من المشكلات والتي حصرها المغربي (2008) فيما يلي:

- ✓ انخفاض الجودة وازدياد شدة المنافسة والحرص الشديد للمحافظة على عملاء المنظمة.
- ✓ هروب العمال من العمل.

- ✓ انخفاض مستوى العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- ✓ التصميم التقليدي للوظائف والذي لم يعد كافياً لإشباع حاجات الأفراد.
- ✓ تغيير طموحات واحتياجات الأفراد، فقد أصبح جلهم أكثر تعلماً ووعياً، مما جعلهم يسعون للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل ضمان معيشتهم (ص.332).

وللتصدي إلى هذه المشكلات، اهتمت المنظمات ببرامج جودة الحياة في العمل، حيث أنّ هذه البرامج تعتبر إستراتيجية متكاملة يمكن أن تقودها إلى تحقيق أهدافها، يمكن تلخيص هذه البرامج، كما جاء عن المغربي (2008)، فيما يلي:

- ✓ التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب واستقطاب العاملين وانتقاء فرق العمل.

- ✓ الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات والمعارف، بالإضافة إلى توفير ظروف عمل محسّنة ومطورة.

- ✓ التفوق على المنافسين، وذلك من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والجودة في آن واحد.

- ✓ الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اتجاه المجتمع.

✓ زيادة الولاء من قبل عملاء المنظمة، وذلك لمعرفة العملاء بما يتميز به موظفي المنظمة وما يعيشونه من ظروف عمل جيدة، مما يزيد ذلك في رغبة العملاء في التعامل الدائم مع المنظمة.

✓ زيادة فرص النمو والتطور والتأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للمنظمة، إذ تُثبت الدراسات أنَّ استقرار الموارد البشرية في المنظمة، يمكن أن يساهم في تحقيق فرص النمو والتطور، من خلال البحث والوصول إلى طرق إنتاج متعددة ومتنوعة، وأساليب تسويق متميزة وجديدة مقارنةً بالمنافسين الآخرين (ص. 279- ص 332).

5. أهداف جودة الحياة في العمل:

أشار السالم (2009) إلى أن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال برامج تطوير جودة الحياة في العمل هي كالتالي:

- إيجاد بيئة عمل تتسجم وأهمية الموارد البشرية.
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى المستويات الممكنة.
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع (ص. 25).

وأشار هونت Hunt عن جاد الرب (2008) بأن برامج جودة الحياة في العمل تهدف

إلى:

- زيادة ثقة العاملين.
- المشاركة في حل المشاكل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الفاعلية التنظيمية. (ص. 10).

إضافة إلى ذلك يرى قنداح (2011) أن جودة الحياة في العمل تهدف إلى:

- تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة.
- توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: التدريب وانتقاء فرق العمل واستقطاب العاملين الجيدين. (ص.36)

ووفقا لـ أفسار Afsar (2014) فإن جودة الحياة في العمل تحقق هدفين رئيسيين

هما:

- إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل.
- تحسين جودة الخبرة الوظيفية للموظفين، من أجل تحسين إنتاجية وكفاءة المنظمة (p.152).

من خلال ما سبق نستنتج أنه، من أجل تحقيق جودة الحياة في العمل بصفة جيدة يجب على المنظمة، الاهتمام بالجانب البيئي للعمل وتحسينه، من حيث تحسين ظروف العمل المادية وتوفير الأمن والسلامة والصحة المهنية، والاهتمام بالجانب المعنوي والاجتماعي للعاملين، من حيث التدريب والتطوير والرفاهية. فبتحقيق المنظمة لجودة الحياة في العمل فإنها تحقق أهدافها المشروعة من حيث زيادة الإنتاجية وتحسين في جودة المنتج وتحقيق الولاء للمنظمة.

6. أساليب جودة الحياة في العمل:

تعتمد جودة الحياة في العمل على أسلوبين أساسيين هما:

✓ **الأسلوب الأول:** يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الممارسات والشروط التنظيمية المرتبطة بالأهداف، كالترقية ضمن السياسات، والإشراف الديمقراطي، وظروف الأمن في العمل... الخ.

✓ **الأسلوب الثاني:** يعالج ويتعامل هذا الأسلوب مع إدراكات العمال، التي يجب أن تكون آمنة ومرضية نسبياً، بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون قادرة على النمو والتطور تماماً كالوجود الإنساني، وينسب هذا الأسلوب جودة الحياة في العمل إلى الدرجة التي يتم من خلالها التقاء الحاجات الإنسانية. ففي كثير من الحالات يمكن أن يستخدم الأسلوبين معاً لدراسة جودة الحياة في العمل، وبذلك فإن العمال الذين يحبون منظماتهم ويهتمون بتحديد طرق أعمالهم سيشعرون أن عملهم ينجز بشكل جيد وأفضل. ولذلك فإن الأساس في جودة الحياة في العمل، هو إدراك العمال لوجودهم العقلي والفني في عملهم، أي أن جودة الحياة في العمل تتطلب إعطاء العمال فرصة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجون إليه، وهذا يتطلب مديرين يتعاملون مع العمال بكرامة، إضافة إلى تركيزهم على العمال (الصرن، 2001، ص 9).

7. عوامل وأبعاد جودة الحياة في العمل:

اختلف العلماء والباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة في العمل وذلك بحسب الأهداف التي أنشئت من أجلها دراسة كل منهم، وعليه فيمكن استخلاص الأبعاد التالية:

1.7. عوامل وظيفية وتنظيمية:

وتنقسم إلى :

❖ **المشاركة في اتخاذ القرار:** تتبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من كونها عامل تحفيزي معنوي، من خلال ما تتضمنه من أساليب متعددة من شأنها أن تساعد على تحسين

أداء العاملين، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، وتطويرها، مما يسمح لهم بالترقية في العمل في مختلف المستويات (القحطاني، 2009، ص 35).

وحسب الزهراني (2013) يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغربة وارتفاع مستويات ضغوط العمل، لذلك يجب أن يحرص المديرين والرؤساء على تفعيل نظام المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال، مختلف اللجان وبرامج الشكاوى وبرامج المشاركة، وتقويض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيه، لأن ذلك يشعرهم بقيمتهم وأهميتهم بالمنظمة (ص. 32).

❖ **القيادة وأسلوب الإشراف:** أشار عواد (2013) إلى أن القيادة هي عملية رشيدة لها طرفان، أحدهما الشخص المدير الذي يوجه ويرشد، والطرف الثاني هو المرؤوس الذي يتلقى ويقبل هذا التوجيه والإرشاد، وذلك بغية تحقيق أهداف معينة (ص. 178).

إن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على رضا العاملين وعلى استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه.

وعليه فإن القيادة الجيدة هي التي تسعى إلى بث روح الانتماء والولاء للمنظمة من قبل العاملين بها، وبالتالي قيادة المنظمة إلى تحقيق أهدافها (العنزي، 2013، ص 82).

❖ **الالتزام التنظيمي:** تتضح فوائد وعوائد الالتزام التنظيمي من خلال سلوك الأفراد الذين يزيد لديهم الالتزام التنظيمي، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

- زيادة تمسك الموظف الملتمزم بعمله.

- زيادة رغبة التضحية من أجل المنظمة لدى الموظف الملتمزم.

❖ **الإستقرار والأمن الوظيفي:** أكد الظاهري (2007) أن ضمان استمرار العمل والحصول على الدخل المستمر يلعب دوراً هاماً في تقليل حالة التوتر لدى الموظف، وذلك بإزالة الخوف من حياة العامل وضمان حالته المعنوية والمادية (ص. 45-74).

فلقد اعتبر دودين (2012) الإدارة اليابانية بأنها أحسن مثال في الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن أفرادها، حتى في أصعب الظروف الاقتصادية (ص. 90).

2.7. العوامل المادية والمعنوية:

❖ **ظروف العمل المادية:** لقد أشار العنزي (2013) إلى أن الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية، مثل طريقة تصميم المكاتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل، يكون تأثيرها مباشراً على العاملين وعلى مستوى أدائهم ودرجة حبهم لعملهم أو النفور منه، فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي حتماً إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين ضغوطات بمستويات مختلفة، تزيد وتخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج و ضعف الكفاءة أو الإتين معاً (ص. 30-32).

إن الأساس في تحسين ظروف العمل، هو أن يهدف إلى تكييف عناصر العمل وظروفه مع العامل وليس العكس، إذ أن الأمر يقتضي عدم الاعتماد على كون العامل مرناً، وعلى كون العامل متكيفاً وإنما يجب أن نجعل العناصر الأخرى مرنة معه (عساف، 2012، ص 291).

❖ **علاقات العمل:** يرى عبد العزيز (2000) أن علاقات العمل السائدة داخل المنظمة تتيح المجال للعاملين بها، استخدام القدرات العقلية والابتكارات، وتقديم فرص الإبداع والشعور بالسعادة عند إنجاز أعمالهم، كما توفر مناخاً تنظيمياً ومكاناً مناسباً للتنافس الشريف بينهم ضمن بيئة عمل ملائمة، فمن خلال العلاقات الإنسانية والوظيفية بالمنظمة، يحقق العامل احتياجاته من الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضواً في جماعات عمل مرتبطة بعلاقات متبادلة، كما أن احترام الفرد لذاته واستغلاله لمواهبه يسمح له بالوصول إلى أعلى المراكز (ص. 25).

❖ **التوازن بين الحياة والعمل:** يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياته المهنية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلا من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء. فلقد أشار البليسي (2012) عن كيسر Kaiser ورنغلستيتير Ringlstetter (2011) إلى أن التوازن بين الحياة والعمل له أثر إيجابي على المنظمة والموظفين معا، فهو يؤدي إلى الالتزام في المنظمة ويقلل من معدلات الدوران لدى الموظفين، وكذا يقلل من ضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة المهنية والشخصية، كما يلعب دورا في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمنظمة وذلك من خلال الزيادة الإنتاجية (ص. 12).

❖ **الأجور والمكافآت:** يعتبر الكلالدة (2013) أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، إذ تلعب الأجور والرواتب التي يحصل عليها العامل دورا كبيرا في تحقيق مستوى الرضا لديه، مما ينعكس على السلوك العام لأداء المنظمة كاستقرار بالعمل وتقليل عدد الغيابات وزيادة الانتظام بالعمل (ص. 131-136).

وعليه فإن العناية بالأجر العادل من شأنه أن يخلق علاقة جيدة بين العاملين والإدارة، إذ أن كثير من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات بين العمال والإدارة سببها الرئيسي هو الأجور (المبيضين، والأكلبي، 2012، ص 176).

ويشير الصيرفي (2006) إلى انفراد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة، فقد اعتبرها كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين أدائها، واعتبرها عاملا هاما في دفع العاملين للتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهودهم لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية والمعنوية (ص. 327).

8. طرق قياس جودة الحياة في العمل:

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث بقياس جودة الحياة في العمل، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة في العمل، فمن بين هذه الدراسات نذكر دراسة:

1.8. إسلام وسينغثاي Islam, M.Z et Siengthai, S (2009):

حيث اعتبر أنه يمكن قياس جودة الحياة في العمل من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والمتمثلة فيما يلي:

- معدلات الأداء الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- سياسة الأجور.
- سياسة الشركة.
- مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين (p.1-19).

2.8. جارج واخرون Garg, C.P (2012):

حيث ترى أنه يمكن قياس جودة الحياة في العمل من خلال مايلي:

- معدل الدوران في العمل.
- معدل الغياب الطويل.
- إنتاجية العاملين.
- درجة الرضا الوظيفي (p.234).

3.8. كلاين واخرون kalayane et all (2010):

وتشير إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة في العمل من خلال المقاييس التالية:

- الالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي.
- سيادة روح الفريق داخل المنظمات (p.20-26).

4.8. إيليز Elise (2009):

حيث اعتبرت أنه يمكن قياس جودة الحياة في العمل من خلال مايلي:

- إنتاجية العمل.
- جودة السلع والخدمات المقدمة.
- جودة العمليات.
- المرونة في خدمة العملاء.
- سهولة وسلاسة العمليات.
- مدى المرونة في أساليب العمل.
- تطوير نمط العمليات.
- نظم الجودة.
- تطوير المهارات المتعددة (p.423-436).

5.8. انديرا Indira وسركيمر Sreekumar (2009):

وضعت هذه الدراسة مجموعة من المقاييس لقياس جودة الحياة في العمل وهي على

النحو التالي:

- معدلات الدوران في العمل.
- معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.
- درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال العاملين (p.328-337).

6.8. جاد الرب (2008):

توصلت هذه الدراسة إلى أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة في العمل سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويزيد من المعايير المرغوب فيها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة في العمل على ما يلي:

1. معدلات حوادث العمل.

2. معدلات الشكاوى.

3. معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.

4. معدلات الغياب والتغيب.

5. معدلات الدوران في العمل.

6. معدلات الجزاءات.

7. معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي ك:

- معدل العائد على الاستثمار.

- معدل العائد على الأصول.

- معدل العائد على حق الملكية.

- معدل نمو المبيعات.

- السعر السوقي للسهم.

- معدلات الدوران (ص. 29).

7.8. مقياس المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية NIOSH (2010):

يتكون هذا المقياس من 79 بعد موزعة على الجوانب التالية:

- الجوانب التنظيمية.

- الجوانب المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية.

- الجوانب المالية والاقتصادية.

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أن معايير قياس جودة الحياة في العمل قد اختلفت من باحث إلى آخر طبقاً لهدف وسياق كل دراسة، وكذا النتائج المرجوة منها، بالإضافة إلى طبيعة عمل كل منظمة والتي يتوقف عليها استخدام المعايير الكمية والوصفية لقياس جودة الحياة في العمل.

9. برامج تحسين جودة الحياة في العمل:

تتوفر لدى المنظمات مجموعة من البرامج لتحسين جودة الحياة في العمل، ويقسم الهيئي (2003) هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين:

1.9. البرامج التقليدية: ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، حيث يعود استخدام مثل هذه البرامج إلى ستينيات القرن الماضي، والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، كما يُقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وتشتمل هذه البرامج على الآتي:

❖ برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

حيث تقوم هذه البرامج على الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك نظراً لتأثير هذه الظروف على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدراتهم الإنتاجية، وتتضمن هذه البرامج عادةً ما يلي:

✓ تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة.
✓ معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين، وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة، والتركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين.

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

ومثل هذه البرامج يمكن أن تتضمن أيضاً أساليب أخرى كأسلوب **السينات الخمسة 5S**، حيث يُشير الهيئي (2003) عن موور Moore إلى أنّ هذا الأسلوب هو من الأساليب والبرامج اليابانية التي تعتبر جزءاً من فلسفة التحسين المستمر المعروفة بـ **كيزن Kaizen**، حيث أنّ السينات الخمسة عبارة عن برنامج مكوّن من خمس خطوات لتنظيم وتحسين مكان العمل في المنظمة، وهذه الخطوات ملخّصة بخمس كلمات أساسية جميعها يبدأ لفظها بحرف (S) في اللغة اليابانية، وهذه الخطوات هي:

1. **التصنيف (Classification):** ويقصد به التخلص من كل الأشياء غير الضرورية كالقطع والأدوات وغيرها والاحتفاظ بما هو ضروري فقط.

2. **الترتيب (Arrangement):** الاحتفاظ بالأدوات والأشياء الضرورية في مكانها الصحيح، وترتيبها بطريقة تمكن العامل من سهولة الوصول إليها عند الحاجة.

3. **التنظيف (Cleaning):** أي تنظيف مكان العمل والحرص الدائم على بقاءه نظيفاً.

4. **المعايير (Standards):** ويعني وضع القواعد والإجراءات التي تكفل المحافظة على مكان العمل نظيفاً ومرتباً، بحيث يصبح هذا المكان مريحاً ومنتجاً من خلال تكرار ما ورد في البنود السابقة.

5. **التدعيم (Cementing):** ويعني تدريب العاملين في المنظمة على إتباع عادات العمل الجيدة وتعليمهم بأن يكونوا منظمين ومراعين لقواعد مكان العمل النظيف والمنظم، وجعل الالتزام بالمعايير والإجراءات الجديدة والتحسين المستمر لمكان العمل عادة يمارسونها بشكل فطري طبيعي، بحيث يشعر العاملون بالذنب عندما يعودون ثانية إلى عمل الفوضى في مكان العمل.

إنّ تنفيذ هذه الخطوات الخمس سيوفر استثمار الوقت وزيادة الإنتاجية، ويخفّض احتمال وقوع الأخطاء وإصابات العمل، وهذه جميعها تُعتبر أنشطة عالية التكاليف، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين في جودة بيئة العمل وفي جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمة.

❖ برامج الصيانة البشرية:

تتضمن برامج الصيانة البشرية مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافةً إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لغرض الإبداع والابتكار، وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات، الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافةً إلى إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

❖ برامج الرفاهية الاجتماعية:

تشكّل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية، إذ أنّ اعتماد نظام الحوافز المادية فقط لا يدفع بالعاملين إلى زيادة رضاهم وأدائهم في العمل، لذا فإنّ نظام الحوافز المعنوية ذو الطابع الاجتماعي كالعطل يمكن أن يحسّن من جودة الحياة في العمل ويدفع بالعاملين نحو أداء أفضل.

❖ برامج الرعاية الصحية:

باعتبار أنّ إدارة المنظمة مسؤولة عن صحة العاملين لديها، فالرعاية الصحية تلعب دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين، بل إنّ التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات أن تتقيّد بالتزامات صحية صارمة، يتم من خلالها تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.

❖ برامج الأمن والسلامة المهنية:

إنّ التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية يمكن أن يستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، كما تستخدم لأغراض التوعية والتحسيس بضرورة التمتع بمستوى معيّن من الكفاءة عند استخدام معدّات الإنتاج.

❖ برامج العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة الحياة في العمل في كون أنّ تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة بين الإدارة والعاملين بها، وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم. فبرنامج العلاقات الإنسانية يتضمن إضفاء حالة من التعاون وروح الفريق الواحد بين أعضاء المنظمة مما يعزز شعور الانتماء لديهم ويدفعهم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ككل (ص. 280-286).

2.9. البرامج الحديثة: ويُقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيّرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين بها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة العمل، مما ألزم

المنظمات إعادة النظر لبرامج تحسين جودة الحياة في العمل التقليدية وجعلها ضمن إطار استراتيجي يوجّه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حدّ سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية كما جاء عن جاد الرب (2008):

❖ إعادة التصميم الوظيفي:

إنّ إحدى الطرق التي تناسب إنجاز وتحقيق جودة الحياة في العمل هي تصميم الوظيفة، وهناك عدّة خيارات لتحسين التصميم الوظيفي وهي:

1. تكبير الوظيفة:

يقصد بتكبير الوظيفة إضافة مهام جديدة ومتنوعة للوظيفة، مما يجعلها غير ممّلة، وهذه المهام الإضافية تؤدي إلى اتساع نطاق الوظيفة وزيادة عدد المهام التي يؤديها الموظف، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى تحفيز العاملين وتحسين جودة الحياة في العمل.

2. التدوير الوظيفي:

يقصد به نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي بغية الحصول على مهارات تتطلبها وظيفة الموظف الحالية أو المستقبلية، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير، وبذلك يختلف التدوير عن النقل إذ أنّ هذا الأخير هو شغل الموظف لوظيفة أخرى داخل المنظمة بقصد سدّ النقص مثلاً أو لتطابق مهارات الموظف مع الوظيفة الجديدة.

3. الإثراء الوظيفي:

يُقصد بالإثراء الوظيفي، إضافة محفّزات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية وابتكارية من شأنها أن تزيد من حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة، حيث يُعطى لشاغل الوظيفة إشباع متزايد نحو النمو والتقدير في الأداء، ويستهدف الإثراء الوظيفي الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه.

ومن مزايا الإثراء الوظيفي نذكر ما يلي:

- النمو الشخصي للأفراد وزيادة درجة الاستقلالية والشخصية لديهم.
- توافر رضا وظيفي متميز لدى الأفراد.
- تطور الأداء نحو الأحسن والأفضل بالنسبة للمنظمة.
- دفع وتحفيز واستثارة حماس العاملين.
- التقليل من معدلات الدوران والشكاوى والغيابات داخل المنظمة (ص. 171-173).

وبناءً على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعدّ عملية أساسية في تحسين جودة الحياة في العمل، حيث تتطلب جودة الحياة إعادة تصميم الوظائف وإحداث تغيير فيها، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز.

❖ ترتيبات العمل البديلة:

تسعى إدارة الموارد البشرية، على غرار الإدارات الأخرى في المنظمة إلى المساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعدّدة أمام الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تتناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية ومن بين هذه الترتيبات حسب جاد الرب والهيّتي (2003) ما يلي:

1. جداول العمل المرنة

إنّ هذه الجداول تعطي الموظف حرية تحديد أوقات العمل وتمنحه الفرصة لاختيار عدد ساعات العمل التي يقوم بها دون أية قيود على اختياره، كما أنّ هذا النظام يمكّن العامل من اختيار وقت بداية ونهاية عمله، وأيضاً تحديد عدد أيام عمله مثلما يحدث عند استخدام ما يسمى بأسبوع العمل المضغوط، وهذا الأخير يتضمن مثلاً قيام الموظف بالعمل لساعات العمل المطلوبة بخمسة أو أربعة أيام بدلاً من ستة أيام في الأسبوع بواقع 10 ساعات عمل يومياً على سبيل المثال (ص. 173).

ومن مزايا جداول العمل المرنة كما يقدّمها جاد الرب (2008) ما يلي:

- تخفيض معدلات دوران العمل.

- التكيف الأفضل مع العمل.
- الحفاظ على الروح المعنوية العالية وزيادة رضا العاملين.
- أما عيوب الجداول المرنة نذكر:
- عدم رضا المشرفين، حيث يقلل هذا النظام من مستويات الرقابة والإشراف التي يقومون بها على العاملين.
- الافتراض القائل بأن أولئك الذين يعملون داخل إطار النظام المرن لن يأخذوا العمل مأخذ الجد.
- قد ينخفض أداء العاملين نتيجة زيادة الضغط في أوقات العمل (ص. 173- 174).

2. العمل عن بُعد:

هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي. وذلك من خلال استخدام الموظف للحاسوب وشبكة الإنترنت أو أي نظام اتصالات آخر. هذا ويلاحظ أن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أدائها عن بُعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها، إلا أنه يمكن إدارتها عن بُعد (جاد الرب، 2008، ص 175).

ويذكر جاد الرب (2008) مزايا العمل عن بُعد كما يلي:

- توفير أموال المنظمة من خلال التخلص من التكاليف المكتبية غير الضرورية.
- الاندماج بين المكاتب وتقليل عددها، مما يخفف من التكاليف الإدارية.
- يسمح هذا النظام بالاستفادة من الأفراد ذوي الخبرات الكبيرة كالخبراء والمستشارون.
- يسمح للعاملين بتحديد ساعات العمل وتوفير التكاليف المرتبطة بوظائفهم، وقضاء وقت أكبر مع عائلاتهم.

أما عيوب العمل عن بُعد فهي:

- التخلي عن الدور الإشرافي المباشر لبعض الإدارات.
- عمل الموظفين من منازلهم قد يكون محدوداً، مما يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.

- الحاجة الضرورية إلى مناهج إدارية جديدة سواء في الإدارة أو في المتابعة أو في الأجور والدعم وغيرها نتيجة استخدام نظام العمل الجديد هذا (ص.175).

❖ الإدارة بالمشاركة:

يُعبّر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة، وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة.

وقد تطور موضوع المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة ودوائر الجودة، ثم دُمج موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات في إطار أكبر سميّ بتمكين العاملين، إلى أن جاء أخيراً موضوع جودة الحياة في العمل ليشمل جميع الأمور والموضوعات التي تدعم الحياة في العمل، بما في ذلك إحداث التوازن بين الحياة في العمل والحياة الأسرية للموظف (جاد الرب، 2008، ص172-173).

ومن الأنماط أو الأساليب التي تضمن مشاركة العاملين كما يقدمها المغربي (2008) والصرن (2001) نذكر:

1. فرق العمل المدارة ذاتياً:

تُعرّف فرق العمل المدارة ذاتياً على أنها مجموعات صغيرة من الأفراد تعزّز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوماً بيوم، أي أنّ هذه المجموعة من الأفراد تعمل معاً بشكل مستمر، فهي تخطط أعمالها وتنفذها وتراقبها لتحقيق إنتاج متميّز، ويتكون فريق العمل المدار ذاتياً من مجموعة أعضاء متنوعو المهارات والمعارف، وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقّدة ومتداخلة في نفس الوقت (ص.353).

ومن أهم الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتياً ما يلي:

- تخفيض حالات الغياب.
- زيادة الإنتاجية.
- تحسين رضا العمال والروح المعنوية، وتماسكهم مع بعضهم البعض.

- خلق قوى عاملة متعددة المهارات.
- زيادة المرونة في ممارسات العمل وزيادة فاعلية الاتصال بين الأعضاء.
- تخفيض الحاجة إلى المديرين (الصرن، 2001، ص353، والمغربي، 2008، ص273).

2. دوائر الجودة

تعدّ دوائر الجودة أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، إذ تركّز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة وذلك بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية، وفي بداية الخمسينيات من القرن الماضي، بدأ اليابانيون، بمساعدة من الخبراء الأمريكيين، في تنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة، ومن ثم قاموا بتوسيع نطاق المسؤولية بالنسبة لرقابة الجودة لتشمل كافة أنحاء المنظمة.

ويمكن تعريف دوائر الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية يتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 4 إلى 10 عمال)، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق، وتتمثل الأهداف الأساسية لأنشطة دائرة الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من أنشطة رقابة الجودة في المنظمة فيما يلي:

- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.
- مراعاة الجانب الإنساني وإقامة ورش عمل ذات كفاءة وفاعلية في حل المشكلات.
- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لا متناهي من الإمكانيات بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع.

كما تتمثل القواعد العشر الأساسية لأنشطة دائرة الجودة حسب الصرن (2001) في: التطوير الذاتي، والتطوع، والعمل بشكل جماعي، ومشاركة الجميع، واستخدام أساليب رقابة الجودة، وارتباط الأنشطة بشكل وثيق بورش العمل، وتعزيز أنشطة دائرة الجودة والحرص

على استمرارها، والتطوير الجماعي المتبادل، والإبداع، والوعي بالجودة والتنبه للمشكلات والوعي بتحسين مستوى الأداء (ص. 350-351).

ومن النقاط التي يمكن أن نطلق عليها مفاتيح جوهرية لنجاح فرق العمل وتحقيق جودة الحياة في العمل كما قدّمها المغربي (2008) نذكر:

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وإشعار الجميع أنّ المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- أمّا من أسباب فشل فرق العمل (المدارة ذاتياً ودوائر الجودة)
- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل، وزيادة حجم الفريق، وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب (ص. 277-278).

3. نظم الاقتراحات

إنّ جودة الحياة في العمل الجيدة، وبرامج مشاركة العاملين، تفترض أنّ العاملين يمتلكون أفكار جديدة، وأنّ مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار، إذ تعدّ نظم الاقتراحات طريقة منظّمة لجمع الأفكار من العاملين.

إنّ معظم نظم الاقتراحات الحديثة لديها طريقة "صندوق المقترحات"، حيث يقوم العامل بتقديم اقتراحاته للمشرف، وبعد تلقّي التعليقات من المشرف يقوم العامل بإعادة كتابة الاقتراح وإعادة عرضه عليه للمراجعة النهائية، تعرض الفكرة بعد ذلك على مكتب نظام الاقتراح حيث تسجل وتبعث للأفراد في المنظمة لتطويرها، وعندما تتم عملية التطوير يتم

عمل توصية من مكتب نظام الاقتراح، وتتبعها عملية تغذية عكسية للعامل، وإذا تم قبول الفكرة، يتلقى العامل تعويضا ومكافأة (المغربي، 2008، ص 261).

إنّ المشاركة تؤدي إلى آثار ونتائج إيجابية كثيرة أهمها حسب ما جاء عن المغربي (2008):

- زيادة في الثقة التنظيمية بين المنظمة والعاملين والنقابات العمالية.
- تعزيز الأمان الوظيفي وعدم الخوف من الطرد أو الاستغناء عن الموظفين.
- زيادة الأمان الوظيفي في بيئة العمل مما يجعل هذه البيئة صحية وآمنة وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية.
- المشاركة، إذ هي عنصر هام من عناصر تمكين العاملين والذي يدعم جودة الحياة في العمل.
- حصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية والمشاركة في إقرار الخطط واتخاذ القرارات، أو على الأقل تقديم المقترحات والآراء في حل المشكلات ذات الصلة بهم (ص. 92 - 93).

إنّ الاندماج الثلاثي بين العاملين والنقابة وأصحاب العمل برعاية مختلف الحكومات، يؤدي إلى التكامل والتنسيق وبناء نسيج متكامل من العلاقات العمالية والإنسانية الفعالة. كما أنّ إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول ابتكارية وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ما يسمى بمنظمات التعلم.

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يحقق الاندماج والتمكين في المنظمة كما يساهم بدرجة فعالة في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة والمتعاملين معها وعلى رأسهم العملاء والموردون. كما تعتبر المشاركة عنصر أساسي لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية.

10. مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة في العمل:

إنَّ أغلب برامج تحسين جودة الحياة في العمل تتطلب الكثير من التغييرات الهيكلية في المنظمة، لذا يتوجب على المنظمة تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء هذه التغييرات في الوقت المناسب وتفعيل البرامج الخاصة، كالإدارة بالمشاركة والترتيبات البديلة، مما يمنح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى، كما تتطلب بعض البرامج استعداد العامل للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة كبرامج التوعية الصحية والأمن والسلامة المهنية وبرامج الرفاهية الاجتماعية.

وباختصار، فإنَّ نجاح تطبيق برامج تحسين جودة الحياة في العمل حسب الهيئتي (2003) يعتمد عادةً على جهود ثلاثة أطراف مهمة (الإدارة العليا، والعمال والدعم المالي والمعنوي) أي بمعنى:

- إدراك الأفراد العاملين لأهمية برامج جودة الحياة في العمل.
- كفاءة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج.
- الدعم المالي والمعنوي لبرامج جودة الحياة من قبل الإدارة العليا.
- وكون أنَّ إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن توجيه برامج تحسين جودة الحياة في العمل، فإنه يتطلب منح تلك الإدارة الحرية والصلاحيات المتكاملة لاتخاذ الإجراءات التالية:

- منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.
- تقديم التسهيلات الضرورية للمديرين من حيث المعلومات ومستلزمات الإنتاج الأخرى.
- إعادة النظر بأنظمة الأجور والحوافز.
- إعادة تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف.
- توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة.
- التكامل مع الإدارات الأخرى فيما يخص تهيئة مستلزمات نجاح البرامج.
- منحها الصلاحيات الكاملة في مجال الثواب والعقاب.

يضاف إلى دور الفرد والإدارة، دور البيئة في نجاح البرامج وذلك عن طريق، تحمل المنظمة لجزء من المسؤولية الاجتماعية وإشراك الأفراد العاملين بها في برامج التوعية الصحية والاجتماعية التي تقوم بتنفيذها مؤسسات أو أجهزة حكومية أو غير حكومية متخصصة (ص. 303).

11. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

أجرت إيليز Elise و بومبلي Pompli (2002) عن سوامي Swamy (2015) دراسة عن جودة الحياة في العمل لدى الممرضين في كانبيرا، حيث كشفت هذه الدراسة أن من العوائق الرئيسية لتحسين جودة الحياة في العمل ما يلي:

- بيئات العمل السيئة
 - عبء العمل وعدم القدرة على تقديم الرعاية
 - عدم التوازن بين العمل والأسرة
 - العمل بنظام الورديات
 - عدم المشاركة في صنع القرار
 - العزلة المهنية
 - الافتقار إلى الاعتراف بالنفس والعلاقات السيئة مع المشرفين والزملاء
 - صراع الدور وعدم وجود فرصة لتعلم مهارات جديدة (p.283).
- ويشير البلبيسي (2012) عن كاليا kalia (2006) إلى أن أهم المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق برامج جودة الحياة في العمل هي:

1. موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة في العمل إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، إذ يجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آراءهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة. إلا أن ذلك صعب التنفيذ

لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم.

2. موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة في العمل تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة في العمل ما هي إلا وسيلة لتحقيق المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين دون إعطاء العاملين حقوقهم.

3. التكلفة المالية:

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة في العمل ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاح تطبيق مثل هذه البرامج، وللد من هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول إلى النتائج المرجوة (ص. 14).

خلاصة الفصل:

يعد مفهوم جودة الحياة في العمل من المفاهيم المتعددة الأبعاد، إذ تختلف المؤسسات في تطبيق أبعادها ومفاهيمها، فبعضها يقتصر على تطبيق مفهوم أو اثنين كالمشاركة في اتخاذ القرارات وبناء فرق عمل، في حين يتوسع البعض الآخر ليشمل تطبيق المزيد من المفاهيم، كלجان المشاركة في حل المشكلات والبرامج المميزة من حيث الأجور والحوافز... إلخ. وعليه، تختلف أهميتها وتأثيراتها من مؤسسة إلى أخرى.

فلقد جاءت العديد من النظريات المفسرة لجودة الحياة في العمل، والتي تعكس صورة الفرد لذاته من خلال إخلاصه في عمله، وبالتالي تحقيق الرفاهية والتغلب على الحواجز والمعوقات الناتجة عن ضغوط العمل.

حيث أن لموضوع جودة الحياة في العمل أهمية كبيرة وبالغة، وذلك من خلال المزايا والفوائد المترتبة من جراء تطبيق المؤسسات لمختلف الأبعاد والمفاهيم المتعلقة بها، لا سيما وأن هذه المؤسسات أصبحت تواجه العديد من المشكلات والعقبات في طريق نموها وتطورها.

إذ أن تطبيق جودة الحياة في العمل يؤدي إلى تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، وتعزيز الأمن والسلامة والصحة المهنية، وتطوير الكفاءات من خلال التدريب والتطوير والرفاهية، وبالتالي ضمان بيئة عمل ملائمة من أجل القيام بالوظائف على أحسن وجه.

ولتطبيق جودة الحياة في العمل لابد من الاعتماد على أسلوب معين ومدرس، يعتمد على مجموعة من الممارسات والشروط التنظيمية المتعلقة بالأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ولجودة الحياة في العمل مجموعة من العوامل والأبعاد قمنا بتلخيصها في العوامل التنظيمية والوظيفية، والعوامل المادية والمعنوية.

كما قمنا بقياس جودة الحياة في العمل، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المقاييس والمعايير الكمية والنوعية، والتي تختلف حسب طبيعة عمل كل منظمة، وحسب وجهة نظر الباحثين والمختصين في المجال، فلقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مقياس المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية NIOSH الذي وضعته سنة 2010.

حيث تسعى المؤسسات جاهدة لتحسين جودة الحياة في العمل، وذلك من خلال تطبيق العديد من البرامج والمعايير، التي تتطلب الكثير من التغيرات الهيكلية في المنظمة، وهو الأمر الذي لا يتأتى إلا بتضافر جهود ثلاث أطراف، تتمثل في الإدارة العليا، العمال والدعم المادي والمعنوي.

الفصل الرابع

المهارات المهنية

تمهيد:

تعتبر المهارات المهنية إحدى أهم الصفات المطلوبة في المؤسسات، إذ يطمح إلى اكتسابها كل عامل كونها تساهم وبشكل كبير في سهولة القيام بالمهام الموكلة إليه وإتقانها، كما تشكل عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين بالمنظمات وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الإستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية بغية تحسين أداءهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة عن طريق زيادة كمية الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التقليل من الأخطاء المهنية.

في هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم المهارة، تعريف المهارات المهنية، بالإضافة إلى أنواعها، وإبراز أهدافها، وطرق تنميتها، ومبادئها وتحديد مؤشراتها.

1. مفهوم المهارات المهنية:

قبل التطرق إلى مفهوم المهارات المهنية يجدر بنا تعريف المهارة والتي يقصد بها، بصفة عامة الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة. وعادة ما تتكون من (السرعة - الدقة - الفهم) ، وقد حظي مصطلح المهارة بكثير من الاهتمام من طرف الباحثين وفيما يلي سنستعرض بعض مفاهيمها: يعرفها كنعان (1999) بأنها: "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت" (ص.297). وعرفها علي السلمي (1987) بأنها: "القدرة على أداء عمل ما باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات" (ص.23).

وتعرفها فيروز (2014) بأنها: "القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفؤ" (ص.93) ويقصد بهذا تجسيد المعرفة المكتسبة في الأفعال، كما أنّ تنميتها تعدّ جزءاً لا يتجزأ من

تنمية الموارد البشرية، وهي تشير إلى مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.

ويعرفها رحاب (1997) بأنها "شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها" (ص. 213).

كما يعرفها كوتريل Cottrell (1999) بأنها: "القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد، والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما، تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي" (p.21).

وعرفها الشريف (2001) بأنها: "نمط متوافق ومنتظم لنشاط جسمي أو عقلي عادة ما يتضمن عمليات استقبال وعمليات استجابة، وقد تكون المهارة حركية أو يدوية أو عقلية أو مصاحبة لشيء آخر ويدل عليه" (ص. 237).

من خلال ما سبق ذكره من التعاريف المتعلقة بالمهارة يمكننا أن نستنتج أنها تمثل القدرة على القيام بالأعمال والمهام الموكلة للعامل بالمنظمة في زمن قياسي وبطريقة مثالية. أما بالنسبة للمهارات المهنية فتعتبر من وجهة نظر الباحثين عنصراً من العناصر الرئيسة في العملية الإنتاجية، وقد تناولتها الأدبيات الإدارية والتنموية للموارد البشرية بشكل كبير، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض من تعاريفها:

عرفها السكارنة (2009) على أنها: "قدرة الفرد على توظيف المعارف المكتسبة للقيام بأفعال سلوكية داخل الإطار المهني، من خلال عملية الممارسة لتحقيق أغراض وأهداف العمل المهني، إذ تشكل المهارات المهنية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الإستراتيجيات الحديثة لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل" (ص. 11).

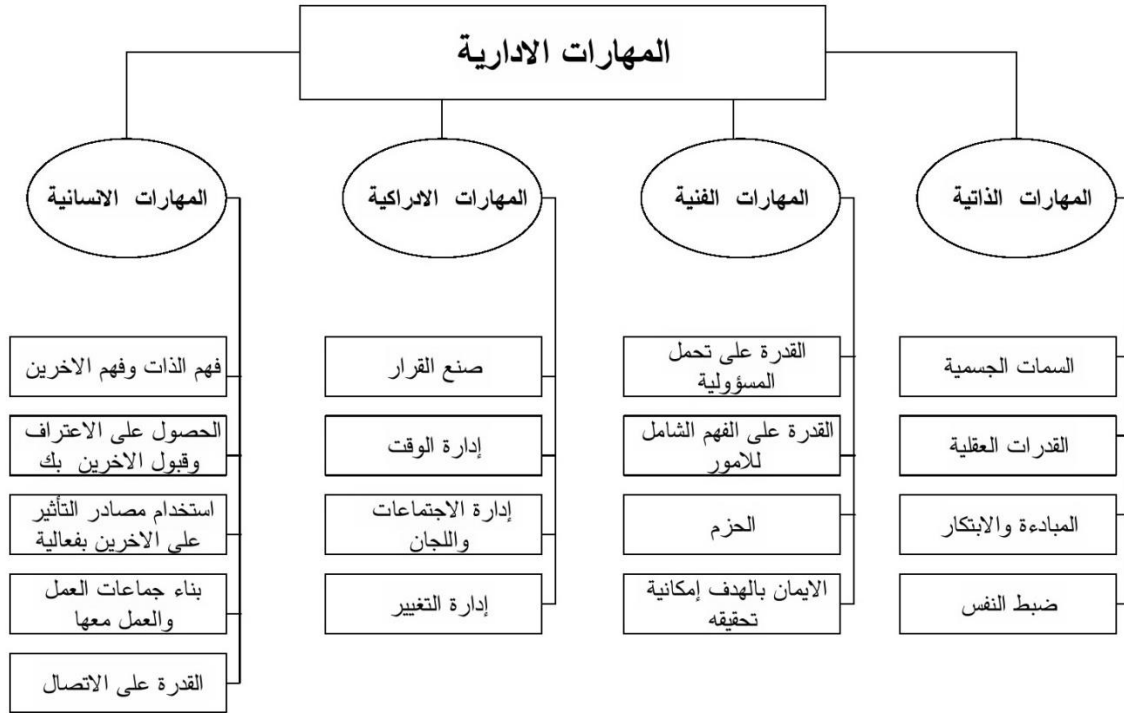
وعرفها اللوزي (2002) على أنها: "تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص" (ص. 65).

وعرفها آل علي والموسوي (2001) على أنها: "عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعدداً باهتمام، يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية، وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل" (ص. 138). كما عرفها الصيرفي (2004) على أنها: "عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة" (ص. 2). وقد أشار كنعان (1999) إلى أن المهارات المهنية تتمثل في قدرة الموظف على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين، إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم (ص. 330).

من خلال ما سبق ذكره من التعريفات حول مفهوم المهارات المهنية، يمكننا القول بأن المهارات المهنية هي مجموعة من المعارف والخبرات النظرية والتطبيقية يكتسبها الفرد العامل من خلال ممارسته لعمله اليومي بالإضافة إلى مختلف الدورات التدريبية والتكوينية الداخلية والخارجية، تسمح له بالقيام بمهامه داخل المنظمة على أكمل وجه وبأحسن طريقة ممكنة مما يتيح له توفير الكثير من الوقت والجهد بالإضافة إلى تحسين الإنتاج كما ونوعاً.

2. أنواع المهارات المهنية:

قسم الباحثون المهارات المهنية إلى أربع مهارات أساسية: مهارات ذاتية وفنية وفكرية وإضافة إلى المهارات الإنسانية، وتنبتق عن هذه المهارات العديد من المهارات الفرعية ارتأينا توضيحها على النحو التالي:



1.2. المهارات الذاتية:

أكد عزت (2002) عن مارش، March بأن المهارة الذاتية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة (ص.160) .

وتنبثق عنها أربع مهارات فرعية وهي:

• السمات الجسمية:

تشمل السمات الجسمية حسب فهد (2005) كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسدية مثل القامة، والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية، وتعتبر تلك السمات عن القوة البدنية والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصحة الجيدة. (ص.35).

• القدرات العقلية:

يقصد بالقدرات العقلية كما ذكرها كنعان (1999) مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاتجاهات العلمية لدى الفرد، ويأتي الذكاء باعتباره قدرة عقلية عامة في صدارة القدرات العقلية اللازمة والمطلوبة في الموظف. إذ يرتبط بالذكاء، القدرة على التخيل والتصور، وكلاهما يساعد الموظف في فهم المشكلات المهنية، وأسلوب مواجهتها، ورؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغيرات، وتمتع الموظف بالمرونة الذهنية وتقبل الأفكار الجديدة. كما أن الذكاء الاجتماعي يتمثل في تمتع الموظف بروح المرح والدعابة، وهذا ما يجعله بعيداً عن الصرامة، ويساعده على إقامة علاقات ودية مع الموظفين تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به (ص.314).

• المبادأة والابتكار:

عرفها إرويك IROWK (1960) على أنها: "الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين، وتعد إحدى المهارات اللازمة للموظف، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم إلى إنجاز الأعمال" (p.135). ويرى تيد Tead (1967) أن سمة المبادأة تمكن الموظف من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، وتساعد على التنفيذ (p.77).

ويرتبط بالمبادأة ثلاث سمات أخرى حسب ما ذكره كنعان (1999) هي: الشجاعة وسرعة التصرف، والقدرة على التوقع، فالشجاعة تمكن الموظف من مواجهة المواقف

الصعبة بحزم، وعدم توافرها لديه يؤدي إلى خوفه من الإقدام على العمل، كما تساعده سرعة التصرف في اختيار البدائل التي تؤدي إلى حسم اتخاذ القرارات. أما القدرة على التوقع فتؤدي إلى تفهم الموقف المتطور وخاصة في الأزمات ووضع الخطط لمواجهة الحدث قبل وقوعه في المستقبل، وتستند هذه القدرة على المعرفة الواسعة لدى الموظف بشؤون المنظمة وأفراد جماعة العمل مما يمكنه من التنبؤ بالأزمات المتوقعة في المستقبل واختيار أفضل الوسائل الكفيلة بمواجهتها (ص. 416).

• ضبط النفس:

تتمثل مهارة ضبط النفس حسب كونتز Koontz وأدونال O' donell (1976) في القدرة على الاتزان الانفعالي وضبط الحساسية والقابلية للانفعال (p.440). فالموظف الناجح يكون هادئاً وخاصة في المواقف الصعبة، حتى يكون قدوة للموظفين فيميلون إلى التصرف بهدوء، ويكون قادراً على مواجهة الجماعات، وثابتاً في مواجهة القوى المتصارعة وتمسكاً بالمبادئ دون الخضوع للضغوطات.

كما أن القدرة على ضبط النفس تجعل الموظف ميالاً للتفاهم، وتساعده على تقبل النقد من الرؤساء دون انفعال أو غضب، وتجنبه اتخاذ قرارات سطحية أو عاطفية غير مدروسة، وتبعده عن التصرف وفق هواه وتمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو إنجاز العمل.

2.2. المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية حسب كنعان (1999) المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام، أثناء أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الأهداف المنتظرة (ص. 327).

ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعملية، فهذه المهارة تشير إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل.

عرّفها الصرن (2002) بأنها: "القدرة على أداء نشاط أو عمل معيّن، أي المعرفة الشاملة بحقائق العمل الفني، وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة" (ص. 45).

إذ تتجلى أهمية تلك المهارات حسب ما جاء عن الصيرفي (2006) في المجالات التالية:

- تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.
- تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم به.
- تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
- تحديد الأسلوب الأفضل والواجب ممارسته، من طرف المشرف في مجالات التوجيه، بشكل واقعي (ص. 23).

ومن أهم مميزات المهارة الفنية هو أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى الموظف بسهولة، وفي أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

أما السمات التي تميز المهارة الفنية كما ذكرها كنعان (2002) يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توفرها لدى الموظف.
- أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على تحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات بحسب مجال التخصص.

- أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني.
- أنها سهلة الاكتساب وسهلة التنمية مقارنة بالمهارات الأخرى (ص.327).
- كما تتبثق عن المهارات الفنية أربع خصائص حسب ما ذكر كنعان (2002) هي:

■ القدرة على تحمل المسؤولية:

تتجسد القدرة على تحمل المسؤولية في: عدم رضا الموظف عن الفشل أثناء إنجاز ما هو ملزم به، أو عن عمل يرى نفسه ملتزماً بعدم أدائه. كما ترتبط القدرة على تحمل المسؤولية بثقة الموظف بنفسه، وثقته في قدرته على إنجاز ما يقرر، ورغبته في تحمل أعباء وظيفته، بالإضافة إلى تحمل كل ما يترتب عن القرارات التي يتخذها، دون إلغاء مسؤوليتها على الآخرين.

وتظهر سمة الثقة بالنفس، والقدرة على تحمل المسؤولية في تبني الموظف للأفكار الجديدة والقدرة على اتخاذ القرارات الجريئة، والاعتماد على النفس ومقاومة الضغوط الممارسة من الرؤساء، وبيع الأفكار المبتكرة للآخرين.

■ القدرة على الفهم الشامل للأمور:

تتطلب هذه المهارة، الإلمام الواسع بالمعارف الإنسانية و الاطلاع الثقافي الغزير حتى يتمكن العامل من معرفة ما حوله معرفة عميقة شاملة، وهذه القدرة لا تتطلب أن يكون خبيراً أو متخصصاً في كافة علوم الإدارة والإحصاء والعلوم السياسية والقانون أو علم النفس أو علم الاجتماع، وإنما يكفيه أن يعرف شيئاً من هذه العلوم بالاطلاع عليها للاستفادة منها في تعامله مع رؤسائه، والاستفادة منها في التأثير على الآخرين وإقناعهم بسلامة رأيه وحكمه على الأمور، كما أن معرفته الثقافية تؤدي إلى حسن سمعته بين رؤسائه إذ تعد ضرورة لكسب ثقة الآخرين وكسب الثقة في النفس، فجميعها يعد من مستلزمات النجاح في العمل.

■ الحزم:

تتطلب هذه المهارة أن يكون الموظف قاطعاً في أوامره، وقادراً على التوفيق في الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور الآخرين، وعلى تحديد الأهمية النسبية للأمور الإدارية، وترتيب الأولويات فيما يخص الجوانب المهمة والجوانب الملحة والجوانب الإستراتيجية في المواقف الإدارية المختلفة، والاختيار الصائب بين البدائل المتاحة، وعلى القيام بالأعمال الصعبة.

■ الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:

ترتبط هذه السمة بقدرة الموظف على صياغة أهداف واقعية، صياغة واضحة محددة يسهل على رؤسائه فهمها وتحقيقها، على أن تكون الأهداف شيقة ومثيرة لاهتمامات العاملين ومحقة لطموحاتهم.

كما ترتبط قدرة الموظف على إقناع رؤسائه بضرورة تحقيق هذه الأهداف وإبراز الفوائد التي تعود على المنظمة والعاملين. مع العلم بأن الإيمان بالهدف ليس كافياً لنجاح الموظف ما لم يصاحبه التزام بالعمل الذي يكفل تحقيقه، وهذا يتطلب اهتمام الموظف بالعمل ويحفز زملائه على الإنجاز، ويوفر الحماس في العمل والشعور بالمتعة أثناء الإنجاز (ص.330-332).

وقد أشارت دراسات كثيرة في مجال السلوك الإداري إلى أن القدرة الفنية والكفاءة الإدارية من المتطلبات الأساسية للموظف الناجح (إبراهيم، 1997، ص357).

كما توصلت دراسة مجموع (1991) إلى أن العلم والخبرة هما الأساس الذي يعطي للموظف حق توجيه الآخرين، ويجعل رؤسائه في موضع الوثائقين من عمله، وأوضحت أن القدرة على تحليل وفهم الأمور فهماً شاملاً مع تحمل المسؤولية الكاملة يعد عاملاً مهماً في تحقيق الفعالية في العمل (ص.257).

وتؤكد عدة بحوث ودراسات حسب ما ذكره مصطفى وآخرون (1975) أن اختيار الموظفين المتخصصين لقيادة المشروعات المنسجمة مع تخصصاتهم يلقي قبولاً وتطبيقاً

واسعاً في المنظمات الإدارية وخاصة في الدول النامية، إلا أن التطبيقات العملية في هذه الدول قد أثبتت أن اختيار الموظف على أساس فني لا يعني بالضرورة نجاح هذه القيادة في إدارة المشروعات ذات الطابع الفني، ذلك لأن توفر المهارة الفنية لدى الموظف المتخصص ليس كافياً وحده لتمكينه من الإحاطة بكل النشاطات التي تتم داخل التنظيم، ولأن الموظف المتخصص غالباً ما يسيطر على تفكيره أن انتظام العمل و الإنتاج هو الضمان الوحيد لنجاح المشروع، مما قد يؤدي الى إهمال عوامل أخرى مهمة تؤثر على الإنتاجية، وهذا يشير إلى أن المهارة الفنية ضرورية للموظف، ولكنها بمفردها لا تؤدي بالضرورة الى فعالية في العمل (ص. 65-66).

3.2. المهارات الفكرية:

تمثل المهارات الفكرية من وجهة نظر كل من شريف وسلطان (1998) القدرة على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وعلى فهم مدى التداخل بينهما (ص. 84). وتشمل المهارات الفكرية حسب الصرن (2002) القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل (ص. 45). حيث يضيف السكارنة (2009) على المهارات السابقة المهارات التالية:

- التخطيط.
- المقابلة.
- كتابة التقارير.
- اتخاذ القرارات.
- إدارة الاجتماعات (ص. 234).

أما الصرن (2002) فقد أضاف مهارات أخرى هي:

- تنظيم وإدارة الوقت.
- التفويض الفعال للسلطة.
- الاتصال.
- التفاوض.
- حل المشكلات (ص. 46).

ويمكن استخراج أربع مهارات فرعية منبثقة من المهارات الفكرية هي:

- **صنع القرار:** تعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية ومحور ارتكاز المهارات الفكرية، إذ أن الموظف يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والتحفيز والرقابة والتوظيف والتدريب (إبراهيم، 1997، ص. 227).

إن اتخاذ القرارات السليمة لا يزال يمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه قادة المنظمات الإدارية، لذا تعد مهارة اتخاذ القرار من أهم المهارات الفكرية التي يمارسها الموظف، وعلى الرغم من أن المدخل المنهجي في حل المشكلات هو المدخل الأمثل لاتخاذ قرارات سليمة قائمة على تدفق المعلومات والاختيار بين البدائل، إلا أن عملية اتخاذ القرار بناءً على الخبرات السابقة للموظف وإدراكه للأمور لها دورها ووزنها، بحيث تصبح في النهاية خليطاً من الموضوعية والشخصية، (سلمي، 1999، ص. 93).

كما تساعد المهارات الفكرية الخاصة بتحليل مشكلات القادة في البحث عن حلول مناسبة واختيار أنسب البدائل، وعدم التسرع في اتخاذ القرار، واستثمار المعلومات، والتقدير الصحيح لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة، وإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات.

▪ إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الفكرية اللازمة للموظف، وعلى الرغم من كثرة الشكاوى من عدم كفاية الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في عدة

جوانب، شخصية نابعة من تصرفات وعادات الموظف في العمل وتنظيمية تعزى الى تعقيدات النظم وإجراءات العمل، وفنية بسبب قدم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل (السلمي، 1999، ص. 110).

كما تعتمد فاعلية الموظف على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه، فيحدد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت، ويعرف أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم، فالموظف الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر (كنعان، 2002، ص. 411).

ويعتبر الوقت مورداً من الموارد المتاحة، إذ يجب استغلاله بشكل جيد، فهو بعد مهم لا بد من استغلاله حاضراً ومستقبلاً، فقد أصبحت إدارة الوقت إحدى المعايير الرئيسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد مدى النجاح الإداري وفاعليته، لأن سوء استغلاله يؤثر سلباً على الفرد والمؤسسة ككل (السكرانة، 2009، ص. 142).

أما التفويض فهو خطوة هامة للاستفادة القصوى من الوقت، فهو يساعد المدير على تنظيم وتخطيط الوقت وتوزيع الأعمال والاستفادة منه إلى أقصى درجة ممكنة، ويقوم التفويض على تحليل المشكلات وتنمية المساعدين الأكفاء مع الفاعلية في استخدام البيانات والمعلومات وتوظيفها في صنع القرارات وهذا يعد استثماراً للوقت فيما هو مفيد ومجدٍ.

■ إدارة الاجتماعات واللجان:

تشغل الاجتماعات مساحة كبيرة من عمل الموظف، فمهارة الموظف في إدارة الاجتماعات سواء كانت على مستوى ضيق كاللجان، أو متسع مع أفراد التنظيم أو أي إدارة من إدارته، تعد إحدى المهارات الإدارية الواجب توافرها لديه.

حيث تختلف رؤية الباحثين في مدى أهمية اللجان والاجتماعات بالنسبة للتنظيمات والموظف، فيرى البعض أن اللجان تعد من الوسائل التي يستعين بها الموظف في أداء مهامه والقيام بدوره في التأثير على الآخرين، وذلك باعتبارها نوعاً من التنظيم الاستشاري

الممتاز (أبو الخير، 1989، ص. 494)، بينما يرى البعض الآخر أن اللجان والاجتماعات سبب في مضيعة وقت الموظف وتعطيل الأعمال، فضلاً على أنها خانقة للابتكار وغير مشجعة على الشعور بالمسؤولية، وذلك لعدم كفاءة إدارة الاجتماعات، أو عدم تجانس أعضاء أو ظروف الاجتماع والبيئة المحيطة (سلمي، 1999، ص. 112-113).

إن ضرورات العمل الإداري بصفة خاصة، تفرض ضرورة تنظيم اجتماعات بين الرئيس ومروؤوسيه، حيث تمثل هذه الاجتماعات فرصة لعرض وجهات نظر الأعضاء وعرض لنشاطاتهم وطرح بعض التوصيات التي تستند إلى أسس علمية مدروسة يحتاجها الرئيس عند اتخاذ القرار النهائي، ولذلك تحتاج إدارة الاجتماعات واللجان مهارات معينة لدى الموظف لتحقيق فعاليتها ومن هذه المهارات نذكر: التخطيط للاجتماع ويكون ذلك بتحديد موضوعه والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها من وراءه، وإعداد أوراق العمل وتوزيعها على المشاركين الذين يتم اختيارهم بحيث يتوفر فيهم التجانس والكفاءة، وتوجيه النقاش وضبط الوقت (أبو الخير، 1989، ص. 463-465).

■ إدارة التغيير:

من أجل الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد، يتطلب من الإدارة الاعتناء بالتغيير، فالإدارة تمثل الاستقرار، أما الموظف فهو داعية للتغيير، مطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم وفي سلوكيات الأفراد (كلالدة، 2013، ص. 28-29).

وتظهر المهارات الفكرية للموظف في كيفية سيطرته على اتجاه التغيير ومداه ووقت حدوثه، ويتأتى ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي، فهو يتطلب مجموعة من المهارات نذكر منها: رصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة دورية، والتفاعل الإيجابي مع العنصر البشري في التنظيم الرسمي وغير الرسمي وذلك لتجنب ظهور الصراعات الداخلية، وضع الخطط التدريبية والتأهيلية لتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع العاملين، سرعة التدخل وإعادة التوجيه، بالإضافة إلى

ما سبق من المهارات يجب الإشارة إلى أن مرونة الموظف وتقبله للتغيير تبقى عنصر مهم في نجاح إدارة التغيير.

4.2. المهارات الإنسانية:

عرف كنعان (2002) المهارات الإنسانية على أنها: "القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم" (ص. 333).

وعرفها الصيرفي (2006) على أنها: "القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة" (ص. 23).

وتعرف درة (1986) المهارات الإنسانية بأنها: "تلك المهارات التي ترتبط بعلاقات المدير مع الآخرين"، وترى أن أهم هذه المهارات هي القدرة على فهم المدير لنفسه وللآخرين، والقدرة على فهم الجماعات والتعامل معها، والقدرة على فهم التغيير وإدارته، والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم، والقدرة على حل الخلافات والصراعات بين العاملين (ص. 4).

وحسب كل من شريف وسلطان (1998) هي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارة القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التوصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات (ص. 84).

وتتطوي هذه المهارة حسب الصرن (2002) على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني أيضاً، القدرة على التعامل مع الأفراد، وجماعات العمل وقياداتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد (ص. 45).

وتتواجد المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية فهي متنوعة، وبعضها يتمثل في التوجيه والتواصل والبعض الآخر في العمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا

يمكن لشخص ما أن يصبح إداريًا ناجحًا إذا لم يمتلك هذه المهارات، فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري، والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال نذكر:

- مهارات التعامل مع الآخرين.
- مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.
- مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.

وتتميز المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها المدير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبنى على الاحترام المتبادل والثقة، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع (السكرانة، 2009، ص 43).

أما السلوك الإنساني في موقع العمل فيتأثر بعدة عوامل تختلف من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر، ومن جماعة عمل لأخرى، فلكي ينجح الموظف في عمله يحتاج الى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية التي تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد المتعاونين الذين يعملون وفق توجيهاته، والأفراد المحايدون الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء. والأفراد السلبيون الذين يثيرون المشكلات ويعملون على إفشال العمل، إذ أن الموظف الذي يستخدم مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع ويغض النظر عما بينهم من اختلاف فهو أكثر عرضة للفشل (السلمي، 1999، ص 31-32).

وترتبط المهارات الإنسانية ارتباطاً وثيقاً بتكامل الشخصية، يعني توافر الانسجام والالتزان في سلوكيات الموظف العامة والخاصة، إذ تتطلب أن يكون الموظف رقيقاً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه، وهذه الشخصية المتكاملة تتطلب كثيراً من سمات المثل العليا: كالاستقامة والأمانة والإخلاص والأخلاق الحميدة، وتجعله قدوة حسنة لزملائه مما ينعكس أثره على العاملين، كما أن الأمانة والإخلاص يساعدان على تكوين الثقة المتبادلة بين الموظف وزملاءه مما يزيد من الطمأنينة بينهم.

وتعتبر المهارات الإنسانية من المهارات المهمة للإداري، حيث أنها مكملية للمهارات الفكرية والفنية، ونعني بالمهارات الإنسانية قدرة الموظف على التعامل مع الموظفين، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل فيما بينهم، ومعرفة لآرائهم وميولاتهم واتجاهاتهم، والقدرة على تحفيزهم، وعليه فإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة الموظف على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد.

ومن هنا يظهر أن اكتساب الموظف للمهارات الإنسانية، أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية، وسبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً مما يدخل في المجالات الفنية، إذ أن التعامل مع الأفراد أكثر تعقيداً من التعامل مع الأشياء.

وبالرغم من ذلك فإن المديرين تتم ترقيتهم في الغالب على أساس قدراتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وقدراتهم الفنية في مجال العمل، مع افتراض توافر المهارات الإنسانية لديهم، ولكن هذا الافتراض غير صحيح، إذ أن أغلب المشاكل الإنتاجية الإدارية اليوم تعود بشكل كبير إلى نقصهم وافتقارهم للمهارات الإنسانية.

وتشير العديد من الدراسات التي تناولت مجال السلوك الإداري، إلى أن تطبيق الموظف للمهارات الإنسانية في ميدان العمل يؤدي إلى فتح قنوات الاحترام والثقة ويعزز العلاقة بين الطرفين مما يؤدي إلى رضا الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية.

ومن دلائل توافر المهارة الإنسانية لدى الموظف: قدرته على التعامل مع الأفراد وما يتطلبه من قدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء كانوا أعدائه أو أصدقائه، وإدراكه الكبير لميول واتجاهات زملائه، وفهمه لمشاعرهم، وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم، وإشباع حاجاتهم.

إلا أن التحقق من وجود هذه المهارات لدى الموظف ليس بالأمر السهل وذلك لأنها تمثل جزءاً من سلوكه اليومي، بما يتضمنه من تصرفات واتصالات في تعامله مع رؤسائه وزملائه (كنعان، 1999، ص 335).

وقد أثبتت التطبيقات العملية، أن المهارات الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية الهامة لنجاح الموظف في التنظيمات الحديثة.

وتشير دراسة غويردهام **Guirdham** (1990) الى أن تحقيق النجاح في أي منظمة يتطلب توفر مجموعة من الخصائص الإنسانية في شخصية الموظف، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

- وجود هدف ورؤية محددة لدى الموظف يستطيع نقلها إلى جميع المستويات الإدارية بدءاً من المستوى الأدنى وحتى المستوى الأعلى للتنظيم.
- أن يكون لدى الموظف المهارات اللازمة لإدارة فريق العمل وجعل أعضاء الفريق يعملون باتجاه الهدف المحدد.
- أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات مع أعضاء فريق العمل ومع المنظمة ككل، يتم من خلاله تقديم المعلومات باستمرار، وتقديم التغذية العكسية لهم.
- أن يكون لدى الموظف الحماس والرغبة في العمل، وينقل هذا الإحساس لأعضاء الفريق.
- أن يكون لدى القائد إيمان وثقة بالنجاح في أي عمل يؤديه.
- أن يكون هناك التزام وولاء لأي عمل يقوم به الموظف (p.55).

عن سعدية (2015) اقترح رايت Rait وتايلور Taylor، تحليل المهارات الإنسانية على ثلاث مستويات هي:

• **المستوى المصغر:** يتركز الاهتمام فيه على سلوك المدير أثناء تفاعله مع شخص واحد أو أكثر من موظفيه، ويتمثل هذا السلوك في طريقة الاتصال اللفظي التي ينتهجها المدير.

• **المستوى البنائي:** يشير هذا المستوى إلى الطريقة التي تقدم بها الموضوعات، وكذا الربط بين هذه الموضوعات أثناء التفاعل مع الآخرين.

• **المستوى الكلي:** يتركز الاهتمام فيه على أسلوب المدير القيادي الكلي المتمثل في طريقة تفاعله مع موظفيه والتي تميزه عن المدراء الآخرين (ص.445).

ويرى غويردهام (Guirdham 1990) أن هناك مهارات يمكن اعتبارها أساساً للتفاعل الإنساني بالنسبة للموظف، سواء أكان ذلك على المستوى الفردي الخاص أم على مستوى بيئة العمل العامة وتتضمن هذه المهارات:

أ- فهم الذات وفهم الآخرين:

إن فهم الذات، بالنسبة للموظف، يمكن أن يتحقق من خلال الوعي بطبيعة القيم التي يعتقدها، وكيفية تشكل هذه القيم وكيفية نقلها للآخرين، فالقيم عبارة عن مجموع المعتقدات أو المبادئ التي من خلالها يميز بين المهم وغير المهم وبين الصحيح والخطأ، وتعد قيم الموظفين ذات تأثير كبير على سيرورة العمل في المنظمة، فكل موظف يتأثر بمجموعة من القيم، مثل: الإنجاز، ونوعية الخدمات المقدمة، والحفاظ على الوقت، والعدالة في التفاعل، وإتباع الصيغ الرسمية في التعامل، والمركزية، والتنافس وتكوين الجماعات والعمل معها.

إن معرفة الإداري للقيم التي تؤثر في سلوكه لها أهمية بالغة باعتبار أنها تساعد على: فهم ذاته، وتحديد مجال اهتماماته، وتعديل وتطوير هذه الاهتمامات وتغيير سلوك الآخرين، وكذلك التخطيط لمستقبله الإداري بدلاً من أن تكون تصرفاته هي ردود أفعال لتصرفات الآخرين.

وعموماً فإن مهارة فهم الذات وفهم الآخرين تعد من المهارات الأساسية التي يحتاجها الإداري في عمله، حيث يمكن له تطوير هذه المهارة والاستفادة منها في إدارته، وذلك من خلال النشاطات الآتية:

- تحسين قدرته على ملاحظة سلوك الآخرين والربط بين المثيرات والاستجابات لهذه المسببات.
- عدم الاستعجال في الحكم على الآخرين وعدم التأثر بالانطباع الأول عن الفرد.
- إدراك الفروقات بين الأفراد الناجمة عن شخصياتهم، فمنهم من يتسم بالحماس والاهتمام بالعمل، ومنهم من يتسم باللامبالاة وعدم الاكتراث، وهناك من لا يعمل إلا بناءً على التوجيهات والأوامر التي تصدر إليه. وبالتالي فإنه على الموظف أن يتعامل مع هذه الفئات المختلفة بأساليب مختلفة دون تطبيق نمط أو أسلوب موحد عليهم جميعاً.

ب- الحصول على الاعتراف وقبول الآخرين بك:

إن أهم ما يمكن للموظف عمله حتى يتم الاعتراف به وقبوله من الآخرين، هو تقديم ذاته بطريقة صحيحة، ونقصد بتقديم الذات، قدرة الموظف على التحكم في الانطباع الذي يتركه لدى الأفراد الذين يتعامل معهم في إدارته، سواء رؤساء أو زملاء، ومن أجل التحكم في هذا الانطباع، والذي يعزز عملية الاعتراف والقبول يجب مراعاة مجموعة من السلوكيات، من أهمها:

- تقديم صورة واضحة عن رؤيته المستقبلية: فمن الأمور التي تسبب الفجوة بين المديرين وبين مرؤوسيهم، الغموض وعدم قدرة الآخرين على معرفة ماذا يريد مديريهم منهم كأفراد، وما هو دور كل واحد منهم في بيئة العمل. إن أهمية وجود التصور الواضح لدى الموظف، والقدرة على نقله إلى الآخرين يعطي انطباعاً بالثقة به.

- الحزم والثبات في اتخاذ القرارات: على الموظف ألا يتعجل في الحكم، كما يجب عليه عدم التذبذب في آرائه ومواقفه في الأمور التي يناقشها مع الآخرين.
- القدرة على إيجاد علاقة قوية ومتوازنة مع الآخرين واستخدام الدبلوماسية الإدارية، فالأعمال في المنظمات والإدارات لا تدار فقط بالقواعد والأنظمة، بل بالدبلوماسية الجيدة أيضاً، لذا كثيراً ما نرى أن الموظف الناجح يحاول إنجاز أعماله من خلال علاقاته الجيدة بالآخرين، حيث عبر أحد المستشارين الإداريين عن ذلك بقوله (إن النجاح في المنظمات يعتمد على الأداء بنسبة 73%، وعلى إيجاد الانطباع الجيد بنسبة 03 % وعلى العرض الجيد بنسبة 14%)، وهذا كله يتطلب سلوكاً دبلوماسياً ناجحاً، وعليه يمكن القول بأن الدبلوماسية الإدارية هي إحدى المهارات التي يجب أن تتوفر لدى الموظف من أجل ترك الانطباع الجيد لدى الآخرين، إلى جانب ذلك، الاهتمام بمظهره ووضوح رؤيته وثباته في سلوكه، وهذا أمر يؤدي به إلى الحصول على اعتراف الآخرين، وقبولهم له كقائد.

ج. استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية:

التأثير على الآخرين لا يتم بدون وجود قوة أو نفوذ، فالموظفون يفترض أن تكون لديهم هذه القوة أو النفوذ، سواء كان ذلك بحكم مراكزهم الوظيفية أو كان بحكم شخصياتهم أو كان بكتليتهما معاً، إذ تعد القوة والنفوذ من المهارات التي يحتاج إليها المديرين للتأثير على الآخرين، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة، فيمكن القول بأن مهارة الإقناع كوسيلة من وسائل التأثير على الآخرين هي مهارة فردية يمكن أن ينميها الموظف بأسلوبه الخاص.

د - بناء جماعات العمل والعمل معها:

يعد العمل ضمن جماعات العمل من أهم المهارات الضرورية بالنسبة للموظف، إذ لا يمكن للمدير وحده أن يقوم بجميع وظائف الإدارة دون أفراد يعتمد عليهم ويشاركونهم في عمل الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها، لذلك يبذل المدراء جهوداً كبيرة، وقسطاً كبيراً من أوقاتهم في تشكيل جماعات عمل مختلفة لمؤازرتهم في تسيير أعمال الإدارات والمنظمات التي

يديرونها. لذا فإن الموظف مطالب بأن يدرك بأن هناك مجموعة من المقومات لابد من توافرها في بناء أي جماعة عمل يراد لها النجاح، وهذه المقومات هي:

- وجود هدف محدد وواضح.
- تحديد حجم الجماعة الملائمة.
- وجود قواعد محددة وواضحة تحكم عمل الجماعة.
- وجود درجة عالية من الانسجام بين أعضاء الجماعة.

كما أن الوعي بالدور السلوكي لأعضاء الجماعة المتمثل في إنجاز المهام، والحفاظ على روح الجماعة، والبحث على المكاسب الذاتية له أهمية في بناء هذه الجماعات، حيث أنها تضم أشخاصاً مختلفين من حيث سلوكهم وخلفياتهم، إذ تنشأ بينهم نتيجة لذلك، العديد من المشاكل والصراعات، فيجب التمييز هنا بين الصراع البسيط الذي يكون ملازماً للتطور والإبداع والتجديد، وبين الصراع الحاد الذي قد يستمر ليصل إلى حد السلوك العدواني المضر للأشخاص وللجماعة وللمنظمة ككل، وهنا يبرز دور المدير في حل المشكلات الناجمة عن الصراع، سواء عن طريق التهدئة و التسوية، أو عن طريق استخدام القوة والنفوذ.

و - القدرة على الاتصال:

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فاعلة في التأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين وفي توجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لديهم، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم اتجاه التنظيم وسياسته (14-12.p).

حيث تضمنت إحدى الدراسات الحديثة، حسب العساف (2004) قواعد للاتصال الناجح وأدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية وهي على النحو التالي :

1. أستمع إليه H: Hear Him .
2. أحترم شعوره U: Understand his feeling .
3. حرك رغبته M: Motivate his desire .
4. قدر مجهوده A: Appreciate his efforts .
5. مده بالأخبار N: News Him .
6. دربه T: Train Him .
7. أرشده O: Open his eyes .
8. تفهم تفردته U: Understand his uniqueness .
9. أتصل به C: Contact Him .
10. أكرمه H: Honour Him (ص 12-14).

3. أهداف تنمية المهارات المهنية:

أشارت البحوث والدراسات إلى أن هناك مجموعة من الأهداف الاستراتيجية في مجال التنمية المهنية، يجب أن تسعى لتحقيقها أي مؤسسة لديها رؤية للتطوير النوعي في المجال المهني، ومن بين هذه الأهداف كما ذكرها عبد العزيز (2009) ما يلي:

- إنشاء كيان مؤسساتي متخصص في مجال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- إعداد قاعدة معلومات كاملة عن الاحتياجات التدريبية، وعن المتدربين والمدرّبين.
- إعداد كادر فعال وكفؤ لإدارة التنمية المهنية، تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتقويماً ومتابعة.
- وضع خطط التنمية، وذلك لتلبية الاحتياجات الميدانية والمركزية.

- تصميم البرامج والحقائب التدريبية لجميع فئات العاملين في المؤسسة.
- وضع النظم الأساسية واللوائح الداخلية لتنظيم عملية التنمية المهنية.
- تصميم مصفوفات المسؤوليات والكفاءات لجميع فئات العاملين في المؤسسة.
- توفير الدعم والتمويل الكافي لتحقيق استمرارية التنمية المهنية.
- إعداد شبكة قوّة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تخدم تنمية الموارد البشرية (ص. 6).

4. مبادئ تنمية المهارات المهنية:

تتسجم مبادئ تنمية المهارات المهنية مع مرتكزات المنظمة والتي تؤكد على أهمية إعداد العامل إعداداً جيداً ليكون قادراً في المستقبل على أداء دوره على أكمل وجه. وفيما يلي المبادئ العامة، كإطار لسياسة التنمية المهنية للعاملين، حسب ويلد Wilde (1996):

- برامج التنمية المهنية الواضحة الأهداف، والقابلة للتنفيذ.
 - برامج التنمية المهنية حق مشروع لجميع العاملين وفي جميع المستويات.
 - برامج التنمية المهنية تهدف إلى تحسين العمليات الإدارية داخل المنظمة.
 - برامج التنمية المهنية تقوم على تلبية حاجيات العاملين.
 - برامج التنمية المهنية تراعي الفروق الفردية بين العاملين.
 - برامج التنمية المهنية تعتمد على الأنشطة التجديدية المثيرة للدافعية وللتحدي ضمن الجوانب العملية للمهنة.
 - برامج التنمية المهنية تؤكد على أهمية التنسيق الفعال بين العاملين والمنظمة.
 - برامج التنمية المهنية ترتبط بنظام الحوافز التشجيعية المعنوية والمادية.
 - برامج التنمية المهنية تقوم على أساس الكفاءات المهنية وتراكم الخبرات التدريبية.
- (p.3-5).

5. طرق تنمية المهارات المهنية:

- هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض تنمية المهارات المهنية ومن هذه الطرق، حسب ما ذكره كل من آل علي والموسوي (2001) ما يلي:
- **التعليم أثناء العمل:** وهو وسيلة شائعة وفعالة لتكوين الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.
 - **مناصب الملاحظة:** تركز هذه الطريقة على التكوين بواسطة الملاحظة، ويعتبر مركز المساعد من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين.
 - **المهام الخاصة:** وهذه المهام يمكن استخدامها أيضًا لتكوين الأفراد، فالمتكون الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيفية معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.
 - **المحاضرات:** طريقة يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوي الخبرات والمعرفة العميقة بالأمور بإلقاء المحاضرات على الموظفين.
 - **حل المشكلات:** وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتتمثل في إمداد المتكون بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتكون فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق والظروف، تحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة.
 - **المقررات الدراسية:** عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة والمطلوبة.
 - **المؤتمرات:** وهي من الطرق الشائعة، فهي تسمح بتقديم الفرص من أجل تبادل الآراء وطرح النقاشات التي تبين النواحي المتعددة للمشكلة وتحليل المواقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

• **هياكل التنظيم اللامركزية:** كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، كلما زادت الحاجة وزادت الفرص للتكوين، فإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية، فإنه يمكن أن تعطى للعمال المؤهلين واجبات إدارية معينة، كما أنهم سوف يحصلون على المساعدة في ذلك من طرف رؤسائهم (ص.156).

6. مؤشرات تنمية المهارات المهنية:

يرتبط توافر المهارات المهنية بالمؤشرات التالية، حسب ما ذكرها النمر وآخرون (2016):

- كفاءة التخطيط، وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين.
- وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء.
- كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها.
- توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين.
- تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.
- القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية، من خلال الرقابة والإشراف، وتبسيط الإجراءات والتحقيق في المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم (ص.321).

خلاصة الفصل:

إن المهارات المهنية هي مجموعة المعارف والخبرات النظرية والتطبيقية التي يكتسبها العامل من خلال ممارسته لمهامه في العمل، وكذلك من خلال مختلف الدورات التدريبية والتكوينية، والتي تزيد وبشكل ملحوظ من هذه المهارات، وهو ما يسمح له بالقيام بمهامه بشكل أفضل وبجهد أقل وفي زمن قياسي، الأمر الذي يعود على المنظمة بالفائدة على جميع الأصعدة، سواء في تسيير مواردها البشرية أو في تحسين منتوجاتها كما ونوعا.

والمهارات المهنية أربعة أنواع: ذاتية، وفنية، وفكرية، وإنسانية.

أما المهارات الذاتية تشمل السمات الجسمية والقدرات العقلية للفرد العامل وكذا تمتعه بصفة المبادرة والابتكار وضبط النفس.

وتتعلق المهارات الفنية بمدى إلمام الفرد العامل بخبايا الأمور وأسرار فرع أو عدة فروع من العلوم المتعلقة بوظيفته، ومدى استخدام هذه المعرفة في التعامل مع مختلف الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة بإنجاز العمل، كما تشتمل أيضا على قدرة الفرد العامل على تحمل المسؤولية وقدرته على الفهم الشامل للأمور ورؤيته المستقبلية للأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

أما المهارات الفكرية للعامل فهي تمثل قدرته على تحقيق التكامل، والربط الموضوعي والمنطقي لمختلف نشاطات المنظمة، وإدراك مدى الارتباط بينهم، وبالتالي المساهمة في عملية صنع القرار، وإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات واللجان، والقدرة على التغيير البناء والموضوعي.

أما المهارات الإنسانية فهي قدرة الفرد على التعامل والتعايش مع جميع أفراد المنظمة، من خلال القدرة على بناء قنوات اتصال وحوار بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة، وكذلك القدرة على تطبيق القانون الداخلي للمنظمة دون المساس بالجانب الإنساني لأفراد هذه المنظمة.

وعليه، فالمهارات المهنية تهدف إلى التطوير النوعي والكمي للمنظمة، وإعداد كادر فعال وكفؤ، لذا كان لابد من العمل على تنمية هذه المهارات، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الطرق والأساليب، منها التعليم أثناء العمل، والمحاضرات، والدورات التكوينية..... إلخ.

كما تتسجم مبادئ تنمية المهارات المهنية مع مرتكزات المنظمة والتي تؤكد على أهمية إعداد الفرد العامل إعدادا جيدا، ليكون قادرا في المستقبل على أداء دوره على أكمل وجه. ويرتبط توافر المهارات المهنية بمؤشرات عديدة منها كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعا عادلا بين العاملين.

الجانِب التّطبيقي

الفصل الخامس

منهجية البحث

تمهيد:

إن التحليل العلمي المتين يقوم على النظرة الفاحصة للظاهرة المدروسة، وذلك من خلال التعمق في أبعادها وتحديد العلاقات بينها ومختلف الظواهر الأخرى، لذا فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب من الباحث عدم الاكتفاء بالجانب النظري الذي يهدف إلى توضيح مجموعة من المفاهيم والافتراضات النظرية حول موضوع الدراسة بمختلف العوامل المتحركة فيها، بل تدعيم ذلك بجانب ميداني بهدف الوقوف على الواقع التطبيقي لموضوع البحث، وهذا باتباع منهجية محددة حسب طبيعة البحث.

بناء على ذلك سنتناول في هذا الفصل الخطوات المنهجية المتبعة انطلاقاً من منهج البحث، ومكان البحث، ومجتمع البحث، وأدوات جمع البيانات، وأخيراً أدوات تحليل البيانات.

1. منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة، وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها، أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة.

2. مكان البحث:

أجري البحث بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر والمتمثلة في المدرسة الوطنية العليا للفلاحة بالحراش، والمدرسة الوطنية العليا لعلوم البحار وتهيئة الساحل بدالي إبراهيم، وجامعة الجزائر 02، وجامعة الجزائر 03.

3. مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من 1500 إداري موزعين على المؤسسات الجامعية المعنية بالبحث كما يمثلها الجدول التالي:

جدول (01): مؤسسات التعليم العالي المعنية بالبحث

نسبة %	عدد الإداريين	المؤسسات التعليمية العالي
42%	630	جامعة الجزائر 2
34.67%	520	جامعة الجزائر 3
13.33%	200	مدرسة الوطنية العليا للفلاحة
10%	150	مدرسة الوطنية العليا لعلوم البحار وتهيئة الساحل
100%	1500	مجموع

4. عينة البحث وخصائصها:

تم تحديد عينة البحث من 300 إداري إلا أن بعد توزيع أدوات البحث عليهم لم نسترجع إلا 280 نسخة صالحة للتحليل.

بذلك تكونت عينة البحث من 280 إداري من الجنسين¹

1.4. الجنس:

جدول (02): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
55.70%	156	ذكور
44.30 %	124	الإناث
100 %	280	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن نسبة الذكور المقدرة بـ 55.70% أكبر من نسبة الإناث المقدرة بـ 44.30%.

¹ ملاحظة: كون مجتمع بحثنا يتكون من 1500 فرد يفترض اختبار عينة مكونة من 306 فرد حسب نظرية مورغان إلا أن جائحة كورونا حالة دون ذلك.

2.4. السن:

جدول (03): توزيع عينة البحث حسب متغير السن

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السن	38.53	7.24

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين لنا أن متوسط السن 38.53 سنة بانحراف معياري قدره 7.24 وهذا يعني أن أفراد العينة في متوسط العمر أي أغلبهم شباب.

3.1.4. المستوى التعليمي:

جدول (04): المستوى التعليمي لعينة البحث

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
ثانوي	46	16.40%
ليسانس	151	53.90%
ماجستير/ماستر	68	24.30%
دكتوراه	15	5.4%
المجموع	280	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين لنا أن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي لا بأس به، حيث أن نسبة 53.90 % من أفراد العينة حاملين لشهادة ليسانس، أما الحاصلين على شهادة ماستر أو ماجستير فيمثلون نسبة 24.30 %.

4.1.4. الأقدمية في العمل:

جدول (05): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الأقدمية في الوظيفة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأقدمية	10.09	7.509

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين لنا أن متوسط الأقدمية في الوظيفة 10.90 سنة وبانحراف معياري قدره 7.50.

5.1.4. الحالة العائلية:

جدول (06): الحالة العائلية لعينة البحث

النسبة	التكرارات	الحالة العائلية
33.90%	95	أعزب
64.30%	180	متزوج
1.80%	5	مطلق
0%	0	أرمل
100%	280	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين لنا أن أفراد العينة أغلبهم متزوجين بنسبة 64.30 % من أفراد العينة، أما العزاب فيمثلون نسبة 33.90 % فيما تمثل نسبة 1.80 % المطلقين.

6.1.4. مكان العمل:

جدول (07): مكان العمل لعينة البحث

النسبة	التكرارات	مكان العمل
48.60%	136	مدرسة وطنية عليا
18.90%	53	جامعة
23.20%	65	كلية
9.30%	26	معهد
100%	280	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين لنا أن نسبة 48.60 % من أفراد العينة هم إداريين بالمدرسة الوطنية العليا، أما نسبة 23.20 % فتمثل الإداريين بالكلية، فيما تمثل نسبة

18.90 % الإداريين بالجامعة وباقي أفراد العينة المقدرة نسبتهم 9.30 % فهم الإداريين بالمعهد.

7.1.4. الوظيفة:

جدول (08): الوظيفة لعينة البحث

الوظيفة	التكرارات	النسبة
تقني إعلام ألي	27	9.6%
تقني سامي في الإعلام الآلي	19	6.70%
عون إدارة	17	6.1%
كاتبة مديرية رئيسي	2	0.7%
متصرف إداري	55	19.70%
متصرف إداري رئيسي	42	8.5%
متصرف إداري مستشار	5	1.8%
مقتصد جامعي	3	1.1%
ملحق بالمخابر	12	4.3%
ملحق إداري رئيسي	5	1.8%
ملحق الإداري	5	1.8%
مهندس دولة	92	32.9%
مهندس دولة رئيسي	14	5%
المجموع	280	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين لنا أن أفراد العينة الذين يشغلون رتبة مهندس دولة يمثلون نسبة 32.90 % وهي أعلى نسبة، تليها رتبة متصرف إداري بنسبة 19.70 % فيما تمثل نسبة 9.6 % رتبة تقني إعلام الي، فيما تراوح نسب باقي الرتب ما بين 8.50 % و 0.7 %.

5. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في جمع البيانات على الأدوات التالية:

1.5. إستبيان المعلومات الشخصية للإداريين:

يحتوي على بيانات شخصية للإداريين والمتمثلة في الجنس، والسن، والأقدمية في العمل والمستوى التعليمي، والحالة العائلية، ومكان العمل، والوظيفة.

2.5. مقياس الامتنان في العمل:

لقد اعتمدنا في جمع بيانات الامتنان في العمل على مقياس الامتنان متعدد الأبعاد Multi Component Gratitude Measure (MCGM) لمورغان Morgan، وجلفورد Gullford (2017)، الذي يتكون من 29 بند مقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي:

✓ **البعد الأول:** خاص بمشاعر الامتنان ويتكون من 6 بنود وهي: (6.5.4.3.2.1).

✓ **البعد الثاني:** خاص بمواقف متعلقة بالامتنان ويتكون من 10 بنود وهي: (29.28.27.26.12.11.10.9.8.7).

✓ **البعد الثالث:** خاص بالسلوك المتعلق بالامتنان يتكون من 13 بند وهي: (25.24.23.22.21.20.19.18.17.16.15.14.13).

وتم استخدام سلم ليكارت الخماسي (1 غير موافق تماما - 2 غير موافق - 3 غير متأكد - 4 موافق - 5 موافق تماما)، ودرجة المقياس هي من 0 الى 100 درجة.

1.2.5. الخصائص السيكو مترية للمقياس:

• العينة:

لغرض التأكد من ثبات وصدق مقياس الامتنان في العمل قمنا بإجراء دراسة

استطلاعية على عينة تكونت من 160 إداري بجامعة الجزائر 3.

❖ ثبات مقياس الامتنان:

من أجل حساب ثبات مقياس الامتنان في العمل إستعملنا معامل ألفا كرونباخ وقد

جاءت النتائج كالتالي:

جدول (09): ثبات مقياس الامتحان في العمل

أبعاد الامتحان في العمل	عدد البنود	معامل الثبات
مشاعر الامتحان	6	0.812
مواقف متعلقة بالامتحان	10	0.703
سلوك متعلق بالامتحان	13	0.684
المقياس ككل	29	0.789

ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أداة البحث تتمتع بدرجة ثبات عالية حيث تتراوح قيم ألفا بين 0.684 و 0.812 وهذا مؤشر لصلاحية أداة البحث، مما يشير إلى ثبات المقياس.

❖ صدق أداة القياس:

باستعمال الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد كما هو موضح في الجدول أدناه.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بمشاعر الامتحان.

جدول (10): معاملات الارتباط بين بنود مشاعر الامتحان والدرجة الكلية للبعد

البند	معامل الارتباط
1	**0.714
2	**0.788
3	**0.827
4	**0.804
5	**0.772
6	**0.754

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود البعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بمواقف متعلقة بالامتنان.

جدول (11): معاملات الارتباط بين بنود مواقف متعلقة بالامتنان والدرجة الكلية للبعد

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.550	06	**0.553
02	**0.774	07	**0.855
03	**0.678	08	**0.688
04	**0.787	09	**0.677
05	**0.564	10	**0.593

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود البعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالسلوك المتعلق بالامتحان.

جدول (12): معاملات الارتباط بين بنود السلوك المتعلق بالامتحان والدرجة الكلية للبعد

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.787	07	**0.661
02	**0.774	08	**0.662
03	**0.556	09	**0.768
04	**0.571	10	**0.576
05	**0.720	11	**0.548
06	**0.502	12	**0.736
** دالة عند 0.01		13	**0.544

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود البعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ صدق البناء بين محاور مقياس الامتحان في العمل.

جدول (13): معاملات الارتباط بين محاور مقياس الامتحان في العمل والدرجة الكلية للمقياس

أبعاد الامتحان	معامل الارتباط
مشاعر الامتحان	**0.671
مواقف متعلقة بالامتحان	**0.687
سلوك الامتحان	**0.799

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط بين المحاور مقياس الامتحان ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق البناء وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

من خلال نتائج ثبات وصدق المقياس سيتم الاعتماد عليه في هذا البحث.

3.5. مقياس جودة الحياة في العمل:

لقد اعتمدنا في جمع بيانات جودة الحياة في العمل على النموذج الذي أعدته المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية NIOSH سنة 2010 لتقييم جودة الحياة في العمل، المتكون من 53 بند يتناول مجموعة من الأبعاد موزعة على كافة الجوانب التنظيمية والمادية والمالية للمؤسسة، وتتمثل في 3 أقسام، وقد قمنا بإجراء بعض التعديلات على البنود لأنه يحتوي على بنود مركبة ليصبح العدد الإجمالي للبنود هو 60 بند وهي كالتالي:

➤ **القسم الأول: خاص بأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية ويحتوي على:**

- **المحور الأول:** خاص بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتكون من 7 بنود.
- **المحور الثاني:** خاص بالسلوك القيادي والإشرافي ويتكون من 8 بنود.
- **المحور الثالث:** خاص بالالتزام التنظيمي يتكون من 7 بنود.
- **المحور الرابع:** خاص بالاستقرار والأمان الوظيفي ويتكون من 5 بنود.
- **المحور الخامس:** خاص ببرامج التدريب والتعلم ويتكون من 7 بنود.

➤ **القسم الثاني: خاص بأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية ويحتوي على:**

- **المحور الأول:** خاص بالأمن والصحة المهنية في بيئة العمل ويتكون من 4 بنود.
- **المحور الثاني:** خاص بالتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية ويتكون من 5 بنود.

- **المحور الثالث:** خاص بالعلاقات الاجتماعية ويتكون من 5 بنود.

➤ **القسم الثالث: خاص بأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية ويحتوي على:**

- **المحور الأول:** خاص بالأجور والمكافأة المالية ويتكون من 6 بنود.
- **المحور الثاني:** خاص بفرص الترقية والتقدم الوظيفي ويتكون من 6 بنود.

1.3.5. الخصائص السيكومترية للمقياس:

➤ العينة:

لغرض التأكد من ثبات وصدق مقياس جودة الحياة في العمل قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من 160 إداري بجامعة الجزائر 3.

➤ ثبات مقياس جودة الحياة في العمل:

من أجل حساب ثبات مقياس جودة الحياة في العمل استعملنا معامل ألفا كرونباخ وقد جاءت النتائج كالتالي:

جدول (14): ثبات مقياس جودة الحياة في العمل

معامل الثبات	المقياس ككل	معامل الثبات	أبعاد المقياس	معامل الثبات	محاور المقياس
0.875	جودة الحياة في العمل	0.829	جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية	0.891	المشاركة في اتخاذ القرارات
				0.887	السلوك القيادي والإشرافي
				0.883	الالتزام التنظيمي
				0.884	الاستقرار والأمان الوظيفي
				0.884	برامج التدريب والتعلم ويتكون
		0.862	جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية	0.893	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل
				0.889	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية
				0.891	العلاقات الاجتماعية
		0.910	جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية	0.894	الأجور والمكافأة المالية
				0.898	فرص الترقية والتقدم الوظيفي

ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أداة البحث تتمتع بدرجة ثبات عالية حيث تتراوح قيم ألفا بين 0.829 و 0.910 وهذا مؤشر لصلاحية أداة البحث، مما يشير إلى ثبات المقياس.

• صدق أداة القياس:

➤ معاملات الارتباط الخاصة بمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.

باستعمال الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمحور كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (15): معاملات الارتباط بين بنود محور المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.682	04	**0.768
02	**0.607	05	**0.786
03	**0.710	06	**0.795
** دالة عند 0.01		07	**0.767

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالسلوك القيادي والإشرافي.

جدول (16): معاملات الارتباط بين بنود السلوك القيادي والإشرافي والدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.626	05	**0.799
02	**0.618	06	**0.787
03	**0.654	07	**0.724
04	**0.520	08	**0.706

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالالتزام التنظيمي.

جدول (17): معاملات الارتباط بين بنود الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.753	04	**0.791
02	**0.730	05	**0.807
03	**0.770	06	**0.698
** دالة عند 0.01		07	**0.633

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالاستقرار والأمان الوظيفي.

جدول (18): معاملات الارتباط بين بنود الاستقرار والأمان الوظيفي والدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.851	03	**0.803
02	**0.867	04	**0.704
** دالة عند 0.01		05	**0.515

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بمحور برامج التدريب والتعليم.

جدول (19): معاملات الارتباط بين بنود محور برامج التدريب والتعليم والدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.745	04	**0.755
02	**0.779	05	**0.791
03	**0.850	06	**0.714
** دالة عند 0.01		07	**0.798

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.

جدول (20): معاملات الارتباط بين بنود الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل والدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط
01	**0.861
02	**0.765
03	**0.800
04	**0.851

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

جدول (21): معاملات الارتباط بين بنود التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية والدرجة الكلية

للمحور

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.738	04	**0.888
02	**0.599	05	**0.830
03	**0.804	** دالة عند 0.01	

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالعلاقات الاجتماعية.

جدول (22): معاملات الارتباط بين بنود العلاقات الاجتماعية والدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.738	03	**0.804
02	**0.599	04	**0.888
** دالة عند 0.01		05	**0.830

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالأجور والمكافأة المالية.

جدول (23): معاملات الارتباط بين بنود الأجور والمكافأة المالية والدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.752	04	**0.716
02	**0.734	05	**0.746
03	**0.635	06	**0.742

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بفرص الترقية والتقدم الوظيفي.

جدول (24): معاملات الارتباط بين بنود فرص الترقية والتقدم الوظيفي والدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.656	04	**0.825
02	**0.802	05	**0.700
03	**0.780	06	**0.659

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ صدق البناء لأبعاد مقياس جودة الحياة في العمل.

جدول (25): معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس جودة الحياة في العمل والدرجة الكلية للمقياس

أبعاد مقياس جودة الحياة في العمل	معامل الارتباط
جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية	0.941**
جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية	0.798**
جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية	0.677**

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع أبعاد المقياس كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق البناء وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ صدق البناء لبعدها جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية.

جدول (26): معاملات الارتباط بين محاور بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية

والدرجة الكلية للمقياس

بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية	معامل الارتباط
المحور الأول	0.750**
المحور الثاني	0.834**
المحور الثالث	0.878**
المحور الرابع	0.828**
المحور الخامس	0.722**

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع محاور المقياس كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق البناء وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ صدق البناء بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية.

جدول (27): معاملات الارتباط بين محاور بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية

والمعنوية والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية
0.805**	المحور الأول
0.801**	المحور الثاني
0.823**	المحور الثالث

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع محاور البعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق البناء وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ صدق البناء بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.

جدول (28): معاملات الارتباط بين محاور بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية

والاقتصادية والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	بعد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.
0.852**	المحور الأول
0.889**	المحور الثاني

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع محاور البعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق البناء وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ صدق البناء لمقياس جودة الحياة في العمل.

جدول (29): معاملات الارتباط بين محاور مقياس جودة الحياة في العمل

المحاور	معامل الارتباط	المحاور	معامل الارتباط
المحور الأول	0.686**	المحور السادس	0.623**
المحور الثاني	0.760**	المحور السابع	0.655**
المحور الثالث	0.800**	المحور الثامن	0.660**
المحور الرابع	0.759**	المحور التاسع	0.614**
المحور الخامس	0.755**	المحور العاشر	0.569**

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط بين المحاور مقياس جودة الحياة في العمل ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق البناء وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

من خلال نتائج ثبات وصدق المقياس سيتم الاعتماد عليه في هذا البحث.

4.5. مقياس المهارات المهنية:

لقياس المهارات المهنية لدى إداريين مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تم تصميم مقياس يتكون من 52 بند وقد مر تصميم هذا المقياس بعدة مراحل هي كالتالي:

1.4.5. المرحلة الأولى:

تم الارتكاز على النظريات والأدبيات السابقة حول المهارات المهنية. كما تم الاعتماد على مجموعة من مقاييس المهارات المهنية السابقة التي صممت من قبل كدراسة:

- شهرزاد محمد شهاب، 2005.

- صلاح الدين محمد حسيني، 2005.

- نجلاء عبد السلام محمود دسوقي، 2015.

- سعدية علي عمار نافع، 2015.

- الطوخي هيثم محمد، والحربي حماد دغيم، والدسوقي إبراهيم عوض الله، 2016. إلا أن هذه المقاييس طبقت على عينات تختلف عن طبيعة عينة بحثنا مما تطلب منا أخذ بعض البنود منها وإثرائها مما جاء في الأدبيات والنظريات السابقة حول مفهوم المهارات المهنية.

2.4.5. المرحلة الثانية:

بعد تحديد بنود المقياس الأولي تم وضع سلم تنقيط على شكل سلم ليكارت الخماسي حيث يأخذ كل بند درجة تتراوح بين 1 و 5 وهي كالتالي:
دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، أبداً (1).

3.4.5. المرحلة الثالثة: لغرض إجراء التحليل العاملي لمقياس المهارات المهنية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على عينة تكونت من 261 إداري اعتمدنا على اختبار برتليت Bartlett والذي يحدد العينة، علماً أن هذه الدراسة الاستطلاعية أجريت بجامعة الجزائر 3

• التحليل العاملي لمقياس المهارات المهنية:

جدول (30): إختبار برتليت و KMO

0,727	مؤشر كيمو KMO لقياس جودة أخذ العينة.	
6238,657	Khi-deux approx.	إختبار برتليت Bartlett
1326	ddl	
,000	الدالة الإحصائية	

يتبين من الجدول المبين أعلاه أن اختبار برتليت **Bartlett** دالا إحصائياً وبالتالي تتوفر مصفوفة الارتباطات على الحد الأدنى من معاملات الارتباط، كما يتبين أن قيمة KMO (Kaiser Mayer Olkin) تساوي 0.727 وتعتبر قيمة جيدة باستعمال محك كيزر ومعنى ذلك أن هذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

جدول (31): مصفوفة العلاقات الارتباطية

25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
-.009	.119	.109	-.016	.136	-.066	.075	.054	.167	-.055	.226	.154	.227	.145	.123	-.040	.175	.312	.181	.154	.107	.025	.375	.325		1
.094	.112	-.019	-.017	.143	-.097	.000	-.034	.082	-.051	.203	.250	.183	.195	-.019	-.005	-.028	.345	.115	.211	.162	-.132	.282		.325	2
.346	.391	.155	.121	.370	.072	.205	.051	.277	.007	.145	.384	.177	.097	.083	.207	-.052	.311	.412	.536	.504	.051		.282	.375	3
-.133	-.032	.013	-.073	.039	-.016	-.095	-.025	.012	.104	.041	-.046	.013	.046	.169	.168	.206	-.005	.025	-.106	.119		.051	-.132	.025	4
.285	.300	.074	.156	.388	.068	.254	.058	.206	.047	.075	.279	.167	.191	.077	.202	.050	.369	.320	.653		.119	.504	.162	.107	5
.338	.395	.016	.086	.416	.000	.294	.035	.236	-.003	-.004	.295	.275	.196	.153	.304	.143	.515	.396		.653	-.106	.536	.211	.154	6
.196	.247	.098	.040	.266	.137	.215	.143	.194	.027	.172	.317	.213	.192	.262	.223	-.030	.588		.396	.320	.025	.412	.115	.181	7
.178	.327	.055	-.036	.314	-.008	.233	.084	.203	-.053	.074	.193	.271	.179	.368	.292	.211		.588	.515	.369	-.005	.311	.345	.312	8
.016	.126	.060	.040	.159	.016	.109	-.028	.093	.193	-.031	.080	.244	.200	.523	.408		.211	-.030	.143	.050	.206	-.052	-.028	.175	9
.178	.197	-.048	.055	.210	.042	.227	.103	.237	.195	.021	.225	.318	.105	.518		.408	.292	.223	.304	.202	.168	.207	-.005	-.040	10
.159	.187	.085	.034	.197	.075	.218	.138	.187	.079	.086	.190	.307	.206		.518	.523	.368	.262	.153	.077	.169	.083	-.019	.123	11
.134	.081	.042	.034	.185	.188	.164	.181	.170	.224	.255	.273	.669		.206	.105	.200	.179	.192	.196	.191	.046	.097	.195	.145	12
.214	.191	.032	.071	.266	.137	.263	.190	.345	.214	.318	.361		.669	.307	.318	.244	.271	.213	.275	.167	.013	.177	.183	.227	13
.280	.306	.100	.058	.319	.113	.307	-.055	.227	.081	.199		.361	.273	.190	.225	.080	.193	.317	.295	.279	-.046	.384	.250	.154	14
.048	-.016	.097	-.002	.118	.169	-.015	.374	.254	.201		.199	.318	.255	.086	.021	-.031	.074	.172	-.004	.075	.041	.145	.203	.226	15
.066	.051	.053	.158	.209	.314	.145	.327	.269		.201	.081	.214	.224	.079	.195	.193	-.053	.027	-.003	.047	.104	.007	-.051	-.055	16
.250	.280	.338	.155	.296	.138	.377	.510		.269	.254	.227	.345	.170	.187	.237	.093	.203	.194	.236	.206	.012	.277	.082	.167	17
.298	.108	.125	.063	.218	.261	.274		.510	.327	.374	-.055	.190	.181	.138	.103	-.028	.084	.143	.035	.058	-.025	.051	-.034	.054	18
.285	.509	.116	.304	.404	.075		.274	.377	.145	-.015	.307	.263	.164	.218	.227	.109	.233	.215	.294	.254	-.095	.205	.000	.075	19
.275	.197	.080	.315	.289		.075	.261	.138	.314	.169	.113	.137	.188	.075	.042	.016	-.008	.137	.000	.068	-.016	.072	-.097	-.066	20
.568	.669	.396	.374		.289	.404	.218	.296	.209	.118	.319	.266	.185	.197	.210	.159	.314	.266	.416	.388	.039	.370	.143	.136	21
.303	.502	.263		.374	.315	.304	.063	.155	.158	-.002	.058	.071	.034	.034	.055	.040	-.036	.040	.086	.156	-.073	.121	-.017	-.016	22
.394	.396		.263	.396	.080	.116	.125	.338	.053	.097	.100	.032	.042	.085	-.048	.060	.055	.098	.016	.074	.013	.155	-.019	.109	23
.523		.396	.502	.669	.197	.509	.108	.280	.051	-.016	.306	.191	.081	.187	.197	.126	.327	.247	.395	.300	-.032	.391	.112	.119	24
	.523	.394	.303	.568	.275	.285	.298	.250	.066	.048	.280	.214	.134	.159	.178	.016	.178	.196	.338	.285	-.133	.346	.094	-.009	25
.463	.279	.189	.039	.420	.242	.182	.390	.330	.260	.148	.206	.201	.234	.031	.101	-.052	.143	.255	.274	.196	-.091	.230	.148	.008	26
.334	.320	-.014	.233	.375	.147	.113	-.035	.134	-.005	-.051	.213	.143	.101	.119	.199	.019	.124	.048	.328	.263	-.119	.193	.040	-.034	27
.341	.379	.163	.215	.417	.094	.240	.181	.326	.075	-.034	.161	.166	.080	.160	.234	.058	.241	.120	.427	.403	-.087	.297	.033	.055	28
.468	.327	.279	.231	.473	.270	.225	.189	.226	.160	.053	.289	.201	.169	.128	.146	.067	.076	.120	.282	.307	.033	.201	-.003	-.068	29
.278	.330	.221	.291	.404	.155	.141	.228	.269	.288	.118	.185	.202	.110	.152	.239	.068	.073	.092	.219	.244	.087	.206	-.044	-.002	30
.312	.229	.324	.080	.354	.139	.025	.073	.204	-.047	.037	.143	.079	.095	.076	.003	-.140	.172	.132	.222	.231	.003	.328	.139	.025	31
.274	.385	.151	.116	.347	.090	.338	.140	.272	.103	.035	.160	.172	.100	.124	.075	.056	.253	.103	.251	.266	-.014	.200	.177	.104	32
-.088	-.077	-.120	-.077	-.018	.001	-.056	-.003	-.001	-.031	.058	-.036	.142	.102	-.068	-.058	-.026	-.018	-.100	-.015	-.067	.071	-.065	-.077	-.110	33

,209	,090	,148	,058	,044	,035	,037	,123	,037	-,044	,166	,114	,188	,167	,047	-,125	-,118	,070	,110	-,002	,074	-,035	,148	,154	,163	34
,204	,119	,252	,082	,187	,176	,057	,211	,169	,063	,208	,166	,138	,142	,067	,002	-,127	,051	,077	,015	,091	-,034	,177	,160	,096	35
-,045	-,055	,105	,024	-,022	,087	-,002	,072	-,126	,059	,027	-,064	-,062	,005	-,024	-,104	-,098	-,012	,023	-,154	-,132	-,010	-,053	,039	,044	36
,366	,322	,208	,061	,349	,150	,216	,229	,195	,135	,121	,284	,235	,174	,214	,106	,088	,134	,137	,168	,125	-,044	,197	,034	-,027	37
,266	,225	,325	,047	,194	,115	,244	,192	,239	,001	,215	,211	,224	,147	,249	,161	,085	,335	,364	,289	,209	-,080	,245	,137	,149	38
,233	,224	,107	,054	,259	,040	,136	,045	,226	,111	,175	,173	,140	,109	-,076	,010	-,036	,193	,119	,229	,295	,012	,249	,171	,009	39
-,156	-,173	-,166	-,033	-,207	-,010	-,033	-,020	-,046	,004	-,008	-,066	-,021	,012	,022	-,022	-,053	-,053	-,128	-,265	-,240	,031	-,045	,025	,038	40
,127	,313	,165	,035	,342	-,041	,129	,064	,120	,084	,094	,134	,218	,232	,107	,141	,082	,164	,028	,135	,105	,147	,188	,088	,158	41
,384	,358	,136	,268	,448	,133	,379	,151	,238	,053	,185	,238	,443	,330	,189	,230	,176	,400	,433	,508	,385	-,027	,336	,131	,140	42
,165	,298	,134	,164	,333	,088	,277	,264	,228	,192	,140	,118	,181	,133	,175	,085	,113	,252	,158	,202	,149	-,071	,144	,075	,025	43
,281	,351	,153	,126	,339	,015	,300	,094	,182	,167	-,035	,269	,195	,231	,132	,151	,015	,312	,173	,300	,278	-,024	,274	,198	,147	44
,243	,328	,134	,104	,281	,088	,244	,036	,228	,134	,051	,317	,225	,172	,188	,253	,100	,357	,311	,324	,230	,042	,274	,111	,140	45
,159	,159	,089	,040	,101	,103	,218	,063	,161	,048	-,011	,142	,146	,237	,161	-,044	-,015	,294	,305	,278	,246	-,106	,226	,152	,183	46
,049	,092	,108	,021	,239	,108	,070	,191	,215	,236	,117	-,018	,112	,041	,143	,118	,086	,241	,196	,104	,182	,092	,182	,050	,169	47
,190	,180	,145	-,012	,224	-,038	,126	-,015	,143	,013	-,039	,119	,118	,000	,126	,050	-,015	,277	,083	,248	,244	-,070	,255	,173	,124	48
,059	,095	,013	-,016	,145	,062	,102	,044	,073	,132	,042	-,029	,092	,036	,001	,061	-,016	,171	,161	,190	,174	-,006	,178	,056	,035	49
,090	,086	,085	,070	,085	,105	,223	,051	,106	-,070	,041	,048	,011	,017	,061	-,081	-,107	,235	,174	,249	,312	-,131	,154	,149	,064	50
,257	,202	,090	,059	,246	,096	,247	,245	,219	,182	,120	,054	,128	,005	,106	,161	,035	,258	,209	,297	,244	,076	,213	,010	,083	51
,086	-,011	,040	,002	,014	-,019	,157	,061	-,057	,004	-,083	-,028	-,023	,081	-,087	-,127	-,041	-,059	-,026	,146	,163	-,104	,124	-,096	-,044	52

52	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	
-,044	,083	,064	,035	,124	,169	,183	,140	,147	,025	,140	,158	,038	,009	,149	-,027	,044	,096	,163	-,110	,104	,025	-,002	-,068	,055	-,034	,008	1
-,096	,010	,149	,056	,173	,050	,152	,111	,198	,075	,131	,088	,025	,171	,137	,034	,039	,160	,154	-,077	,177	,139	-,044	-,003	,033	,040	,148	2
,124	,213	,154	,178	,255	,182	,226	,274	,274	,144	,336	,188	-,045	,249	,245	,197	-,053	,177	,148	-,065	,200	,328	,206	,201	,297	,193	,230	3
-,104	,076	-,131	-,006	-,070	,092	-,106	,042	-,024	-,071	-,027	,147	,031	,012	-,080	-,044	-,010	-,034	-,035	,071	-,014	,003	,087	,033	-,087	-,119	-,091	4
,163	,244	,312	,174	,244	,182	,246	,230	,278	,149	,385	,105	-,240	,295	,209	,125	-,132	,091	,074	-,067	,266	,231	,244	,307	,403	,263	,196	5
,146	,297	,249	,190	,248	,104	,278	,324	,300	,202	,508	,135	-,265	,229	,289	,168	-,154	,015	-,002	-,015	,251	,222	,219	,282	,427	,328	,274	6
-,026	,209	,174	,161	,083	,196	,305	,311	,173	,158	,433	,028	-,128	,119	,364	,137	,023	,077	,110	-,100	,103	,132	,092	,120	,120	,048	,255	7
-,059	,258	,235	,171	,277	,241	,294	,357	,312	,252	,400	,164	-,053	,193	,335	,134	-,012	,051	,070	-,018	,253	,172	,073	,076	,241	,124	,143	8
-,041	,035	-,107	-,016	-,015	,086	-,015	,100	,015	,113	,176	,082	-,053	-,036	,085	,088	-,098	-,127	-,118	-,026	,056	-,140	,068	,067	,058	,019	-,052	9
-,127	,161	-,081	,061	,050	,118	-,044	,253	,151	,085	,230	,141	-,022	,010	,161	,106	-,104	,002	-,125	-,058	,075	,003	,239	,146	,234	,199	,101	10
-,087	,106	,061	,001	,126	,143	,161	,188	,132	,175	,189	,107	,022	-,076	,249	,214	-,024	,067	,047	-,068	,124	,076	,152	,128	,160	,119	,031	11
,081	,005	,017	,036	,000	,041	,237	,172	,231	,133	,330	,232	,012	,109	,147	,174	,005	,142	,167	,102	,100	,095	,110	,169	,080	,101	,234	12
-,023	,128	,011	,092	,118	,112	,146	,225	,195	,181	,443	,218	-,021	,140	,224	,235	-,062	,138	,188	,142	,172	,079	,202	,201	,166	,143	,201	13
-,028	,054	,048	-,029	,119	-,018	,142	,317	,269	,118	,238	,134	-,066	,173	,211	,284	-,064	,166	,114	-,036	,160	,143	,185	,289	,161	,213	,206	14
-,083	,120	,041	,042	-,039	,117	-,011	,051	-,035	,140	,185	,094	-,008	,175	,215	,121	,027	,208	,166	,058	,035	,037	,118	,053	-,034	-,051	,148	15
,004	,182	-,070	,132	,013	,236	,048	,134	,167	,192	,053	,084	,004	,111	,001	,135	,059	,063	-,044	-,031	,103	-,047	,288	,160	,075	-,005	,260	16
-,057	,219	,106	,073	,143	,215	,161	,228	,182	,228	,238	,120	-,046	,226	,239	,195	-,126	,169	,037	-,001	,272	,204	,269	,226	,326	,134	,330	17
,061	,245	,051	,044	-,015	,191	,063	,036	,094	,264	,151	,064	-,020	,045	,192	,229	,072	,211	,123	-,003	,140	,073	,228	,189	,181	-,035	,390	18
,157	,247	,223	,102	,126	,070	,218	,244	,300	,277	,379	,129	-,033	,136	,244	,216	-,002	,057	,037	-,056	,338	,025	,141	,225	,240	,113	,182	19
-,019	,096	,105	,062	-,038	,108	,103	,088	,015	,088	,133	-,041	-,010	,040	,115	,150	,087	,176	,035	,001	,090	,139	,155	,270	,094	,147	,242	20
,014	,246	,085	,145	,224	,239	,101	,281	,339	,333	,448	,342	-,207	,259	,194	,349	-,022	,187	,044	-,018	,347	,354	,404	,473	,417	,375	,420	21
,002	,059	,070	-,016	-,012	,021	,040	,104	,126	,164	,268	,035	-,033	,054	,047	,061	,024	,082	,058	-,077	,116	,080	,291	,231	,215	,233	,039	22
,040	,090	,085	,013	,145	,108	,089	,134	,153	,134	,136	,165	-,166	,107	,325	,208	,105	,252	,148	-,120	,151	,324	,221	,279	,163	-,014	,189	23
-,011	,202	,086	,095	,180	,092	,159	,328	,351	,298	,358	,313	-,173	,224	,225	,322	-,055	,119	,090	-,077	,385	,229	,330	,327	,379	,320	,279	24
,086	,257	,090	,059	,190	,049	,159	,243	,281	,165	,384	,127	-,156	,233	,266	,366	-,045	,204	,209	-,088	,274	,312	,278	,468	,341	,334	,463	25
,023	,128	,022	-,010	,140	,039	,129	,160	,181	,208	,208	,184	-,190	,326	,243	,249	-,014	,248	,268	,053	,234	,269	,157	,319	,298	,202		26
,038	-,008	,066	,073	,221	-,032	,085	,109	,119	,104	,233	,099	-,115	,185	,096	,167	-,159	-,029	-,120	,114	,005	,234	,322	,354	,352		,202	27
,043	,208	,127	,129	,247	,119	,182	,293	,236	,194	,260	,211	-,266	,205	,239	,189	-,049	,137	,147	-,129	,329	,358	,501	,487		,352	,298	28
,044	,138	,132	,195	,204	,148	,197	,294	,269	,173	,302	,035	-,282	,180	,281	,222	-,081	,259	,144	-,155	,284	,417	,519		,487	,354	,319	29
-,175	,104	-,001	,054	,134	,025	,018	,074	,103	,217	,210	,117	-,208	,175	,150	,306	-,081	,261	,039	-,115	,220	,265		,519	,501	,322	,157	30
,024	,057	,224	,027	,207	,117	,127	,126	,118	,160	,182	,155	-,116	,156	,264	,138	,054	,393	,171	-,084	,328		,265	,417	,358	,234	,269	31
,025	,147	,152	,111	,173	,103	,123	,212	,263	,172	,165	,229	-,099	,138	,263	,284	,292	,375	,264	-,226		,328	,220	,284	,329	,005	,234	32
,021	-,097	-,035	-,111	-,085	-,149	-,138	-,227	-,078	-,068	-,118	-,077	,067	,056	-,190	-,060	-,344	-,333	-,191		-,226	-,084	-,115	-,155	-,129	,114	,053	33
-,033	,032	,014	-,002	,174	-,012	,077	,128	,077	,066	,045	,085	-,067	,246	,278	,187	,230	,430		-,191	,264	,171	,039	,144	,147	-,120	,268	34
,026	,036	,075	,027	,036	,040	,150	,207	,148	,160	,063	,172	-,220	,145	,460	,476	,328		,430	-,333	,375	,393	,261	,259	,137	-,029	,248	35

-.054	-.010	-.053	-.049	.009	-.023	.009	-.021	-.012	-.012	-.081	-.018	-.061	.031	.188	.132		.328	.230	-.344	.292	.054	-.081	-.081	-.049	-.159	-.014	36
.045	.081	-.006	.005	.208	.042	.123	.152	.226	.337	.085	.273	-.162	.266	.386		.132	.476	.187	-.060	.284	.138	.306	.222	.189	.167	.249	37
.090	.169	.200	.139	.291	.119	.308	.251	.218	.224	.276	.119	-.227	.185		.386	.188	.460	.278	-.190	.263	.264	.150	.281	.239	.096	.243	38
.062	.110	.084	.137	.310	.056	.135	.182	.218	.165	.104	.234	-.347		.185	.266	.031	.145	.246	.056	.138	.156	.175	.180	.205	.185	.326	39
-.088	-.110	-.092	-.101	.018	-.086	-.032	-.240	-.028	-.008	-.107	-.109		-.347	-.227	-.162	-.061	-.220	-.067	.067	-.099	-.116	-.208	-.282	-.266	-.115	-.190	40
.093	.119	-.194	.155	.224	.225	.009	.218	.393	.275	.182		-.109	.234	.119	.273	-.018	.172	.085	-.077	.229	.155	.117	.035	.211	.099	.184	41
.028	.356	.173	.309	.176	.285	.294	.352	.285	.282		.182	-.107	.104	.276	.085	-.081	.063	.045	-.118	.165	.182	.210	.302	.260	.233	.208	42
.020	.206	.056	.186	.448	.276	.166	.199	.432		.282	.275	-.008	.165	.224	.337	-.012	.160	.066	-.068	.172	.160	.217	.173	.194	.104	.208	43
.226	.178	.213	.303	.372	.286	.454	.529		.432	.285	.393	-.028	.218	.218	.226	-.012	.148	.077	-.078	.263	.118	.103	.269	.236	.119	.181	44
.096	.409	.159	.380	.093	.405	.441		.529	.199	.352	.218	-.240	.182	.251	.152	-.021	.207	.128	-.227	.212	.126	.074	.294	.293	.109	.160	45
.311	.234	.446	.314	.256	.268		.441	.454	.166	.294	.009	-.032	.135	.308	.123	.009	.150	.077	-.138	.123	.127	.018	.197	.182	.085	.129	46
.085	.276	.056	.371	.232		.268	.405	.286	.276	.285	.225	-.086	.056	.119	.042	-.023	.040	-.012	-.149	.103	.117	.025	.148	.119	-.032	.039	47
.070	.143	.187	.225		.232	.256	.093	.372	.448	.176	.224	.018	.310	.291	.208	.009	.036	.174	-.085	.173	.207	.134	.204	.247	.221	.140	48
.272	.471	.207		.225	.371	.314	.380	.303	.186	.309	.155	-.101	.137	.139	.005	-.049	.027	-.002	-.111	.111	.027	.054	.195	.129	.073	-.010	49
.338	.166		.207	.187	.056	.446	.159	.213	.056	.173	-.194	-.092	.084	.200	-.006	-.053	.075	.014	-.035	.152	.224	-.001	.132	.127	.066	.022	50
-.036		.166	.471	.143	.276	.234	.409	.178	.206	.356	.119	-.110	.110	.169	.081	-.010	.036	.032	-.097	.147	.057	.104	.138	.208	-.008	.128	51
	-.036	.338	.272	.070	.085	.311	.096	.226	.020	.028	.093	-.088	.062	.090	.045	-.054	.026	-.033	.021	.025	.024	-.175	.044	.043	.038	.023	52

من خلال نتائج التحليل يتضح أن الارتباطات أكبر من 0.00001 وهذا يدل على عدم وجود ارتباطات مرتفعة وعدم وجود اعتماد خطي بين المتغيرات كما يظهر أن محدد المصفوفة يساوي 0.001 وهو أعلى من 0.0001 وهذا يدل على أن مصفوفة الارتباطات مصفوفة منفردة لا تتطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات.

جدول (32): التباين الكلي المفسر

العوامل	القيمة الصحيحة الأولية			مجموع مربع تشبع			مجموع تدوير مربع تشبع		
	قيمة التباين	نسبة التباين	التباين المفسر التراكمي	قيمة التباين	نسبة التباين	التباين المفسر التراكمي	قيمة التباين	نسبة التباين	التباين المفسر التراكمي
01	9,829	18,903	18,903	9,829	18,903	18,903	5,872	11,291	11,291
02	3,031	5,828	24,731	3,031	5,828	24,731	5,770	11,095	22,387
03	2,801	5,387	30,118	2,801	5,387	30,118	3,474	6,681	29,068
04	2,607	5,014	35,132	2,607	5,014	35,132	3,153	6,064	35,132
05	2,206	4,242	39,374						
06	1,980	3,808	43,183						
07	1,757	3,379	46,562						
08	1,647	3,168	49,729						
09	1,564	3,008	52,737						
10	1,413	2,717	55,454						
11	1,324	2,546	58,000						
12	1,253	2,409	60,410						
13	1,199	2,305	62,715						
14	1,093	2,103	64,817						
15	1,072	2,061	66,879						
16	1,055	2,029	68,907						
17	0,986	1,896	70,803						
18	0,947	1,820	72,624						
19	0,896	1,722	74,346						
20	0,857	1,648	75,994						
21	0,794	1,526	77,520						
22	0,751	1,443	78,963						
23	0,724	1,393	80,356						
24	0,690	1,328	81,684						
25	0,645	1,240	82,924						
26	0,607	1,166	84,091						
27	0,582	1,118	85,209						
28	0,562	1,082	86,291						
29	0,557	1,072	87,362						

						88,379	1,017	0,529	30
						89,309	0,930	0,484	31
						90,203	0,894	0,465	32
						91,047	0,844	0,439	33
						91,873	0,826	0,430	34
						92,643	0,770	0,400	35
						93,341	0,698	0,363	36
						94,012	0,671	0,349	37
						94,647	0,635	0,330	38
						95,218	0,572	0,297	39
						95,759	0,541	0,281	40
						96,271	0,512	0,266	41
						96,750	0,479	0,249	42
						97,190	0,440	0,229	43
						97,602	0,411	0,214	44
						98,006	0,404	0,210	45
						98,385	0,379	0,197	46
						98,735	0,350	0,182	47
						99,042	0,308	0,160	48
						99,343	0,301	0,156	49
						99,597	0,254	0,132	50
						99,819	0,222	0,115	51
						100,000	0,181	0,094	52

يتضح من خلال النتائج وجود أربعة (04) جذور كامنة للعوامل أكبر من الواحد الصحيح وهذا يدل على حجم التباين المفسر من قبل كل عامل وتتراوح قيمة التباين بين 2.607 و 9.829 ونسبة التباين المفسر تتراوح بين 5.014 و 18.903 ونسبة التباين المفسر التراكمي تتراوح بين 18.903 و 35.132، وهذا يعني أنه يمكن استخراج 4 عوامل باستعمال محك كايزر القائم على الجذر الكامن الذي يجب أن يتعدى الواحد الصحيح.

جدول (33): مصفوفة العوامل قبل التدوير

العوامل				
4	3	2	1	
0,351				01
				02
			0,575	03
				04
			0,574	05
		0,344	0,632	06
			0,487	07
		0,465	0,542	08
	0,543			09
	0,540		0,354	10
	0,415		0,353	11
0,369			0,373	12
0,360	0,359		0,484	13
			0,473	14
0,502				15
	0,347			16
			0,519	17
0,315			0,342	18
			0,517	19
		-0,313		20
			0,725	21
			0,312	22
		-0,356	0,373	23
			0,657	24
			0,618	25
		-0.307	0,496	26

-0,494			0,366	27
-0,318			0,577	28
		-0,301	0,574	29
		-0,377	0,464	30
			0,434	31
			0,486	32
	0,322			33
0,360	-0,358			34
0,367	-0,363	-0,461	0,377	35
0,376	-0,336			36
		-0,335	0,466	37
			0,531	38
			0,397	39
				40
			0,371	41
			0,620	42
			0,465	43
			0,554	44
			0,556	45
	-0,354	0,353	0,431	46
			0,344	47
			0,405	48
		0,353	0,315	49
	-0,388			50
			0,410	51
	-0,318			52

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن جل البنود في مصفوفة العوامل قبل التدوير تشبعت على العامل الأول (39 بند) منها 16 بند يوجد بها تشبع مشترك على العامل الثاني والثالث والرابع، ولم يتشبع على العامل الثاني إلا 11 بند منها 9 بنود يوجد بها تشبع مشترك على العامل الأول والثالث والرابع، ولم يتشبع على العامل الثالث إلا 12 بند منها 7 بنود يوجد بها تشبع مشترك على العامل الأول والثاني والثالث، وبتحقق شرط البنية البسيطة وهي تشبع البند تشبعا مرتقعا على عامل واحد وتشبعا منخفضا على باقي العوامل ولتأكيد هذه الخاصية قمنا بحساب مصفوفة العوامل بعد التدوير.

جدول (34): مصفوفة العوامل بعد التدوير

العوامل				
4	3	2	1	
		0,384		01
		0,384		02
		0,538	0,307	03
				04
		0,542	0,392	05
		0,637	0,389	06
		0,531		07
		0,676		08
	0,557			09
	0,547			10
	0,574			11
	0,513			12
	0,637			13
				14
0,372	0,428			15
	0,458			16
	0,403		0,354	17
0,335	0,395			18
		0,319	0,372	19
			0,349	20
			0,713	21
			0,525	22
0,321			0,416	23
			0,666	24
			0,680	25
			0,466	26
			0,558	27

			0,621	28
			0,680	29
			0,637	30
			0,460	31
0,392			0,341	32
-0,363				33
0,621				34
0,747				35
0,564				36
0,389			0,394	37
0,457		0,379		38
			0,314	39
			-0,335	40
				41
		0,538	0,308	42
				43
		0,578		44
		0,590		45
		0,639		46
		0,426		47
		0,438		48
		0,516		49
		0,474		50
		0,426		51
				52

من خلال نتائج التحليل نلاحظ أن مصفوفة التدوير أعادت توزيع التباين الذي يفسره كل عامل وقد تم استخدام التدوير المتعامد (Rotation varimax) الذي يعمل على إظهار التشبعات المرتفعة والمنخفضة على نفس العامل الذي يسهل عملية التأويل وتحقيق نوع من

التوزيع المتكافئ لنسب التباين المفسر على العوامل المستخرجة ولقد قامت مصفوفة العوامل بعد التدوير بحذف البند 4 و 14 و 41 و 43 و 52.

جدول (35): معاملات الارتباط بين المحاور

أبعاد المهارات المهنية	المهارات الذاتية	المهارات الفنية	المهارات الفكرية	المهارات الإنسانية
المهارات الذاتية	1	0.638	0.323	0.231
المهارات الفنية	0.638	1	-0.336	-0.496
المهارات الفكرية	0.323	-0.336	1	0.565
المهارات الإنسانية	0.231	-0.496	0.565	1

يظهر من خلال نتائج التحليل أن جل الأبعاد مرتبطة ارتباطاً معتدلاً فهي ليست أكبر من 0.80 وهذا دليل على تمايز العوامل.

لقد تم تسمية العوامل بناءً على المغزى المشترك بين البنود متغيرات التي تتشعب تشعباً مرتفعاً على العامل فبالرجوع إلى مصفوفة التشعبات التي تم الحصول عليها بعد التدوير المتعامد بطريقة الفاريماكس (Rotation varimax) وعند الاطلاع على محتوى البنود التي تتشعب على العامل من المقياس، فيمكن تسمية الأبعاد الأربعة المستخرجة كما يلي:

- البعد الأول: المهارات الفكرية يحتوي على 16 بند.
- البعد الثاني: مهارات الذاتية يحتوي على 16 بند.
- البعد الثالث: مهارات فنية يحتوي على 9 بنود.
- البعد الرابع: مهارات إنسانية يحتوي على 6 بنود.

4.4.5. المرحلة الرابعة: تم عرض مقياس المهارات المهنية على مجموعة من الأساتذة

بغرض التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للمقياس.

➤ الصدق المحكمين:

لقد تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال علم النفس والبالغ عددهم 12 أستاذ للحكم على صلاحية فقرات المقياس، وبعد حساب النسبة المئوية

وقيمة كا²، تم حساب درجة صدق البنود بطريقة لوش lawshe حسب ما ورد عن سعد (2008)، وتحسب من المعادلة التالية:

$$\text{درجة الصدق} = \frac{m - 0.5n}{0.5n} \cdot (\text{ص. 203})$$

حيث:

m : عدد المحكمين الذين اتفقوا على صدق العبارة.

n : عدد المحكمين.

وكل بند يتحصل على قيمة 0.56 فأكثر يعتبر دال عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول (36): آراء المحكمين فيما يخص بعد المهارات الذاتية

درجة الصدق	كا ²	مدى المناسبة		كا ²	مدى الملائمة		كا ²	مدى الوضوح		المهارات الذاتية	
		غير مناسبة	مناسبة		غير ملائمة	ملائمة		غير واضحة	واضحة		
0.83	8.33	1	11	8.33	1	11	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم
		8.30	91.70		8.30	91.70		8.30	91,7	النسبة %	01
0.83	0	0	12	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		0	100		0	100	النسبة %	02
0.66	5.33	2	10	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		16.70	83.30		0	100		0	100	النسبة %	03
0.16	5.33	10	2	5.33	10	2	5.33	10	2	التكرارات	البند رقم
		83.30	16.70		83.30	16.70		83.30	16.70	النسبة %	04
0.16	8.33	11	1	8.33	11	1	8.33	11	1	التكرارات	البند رقم
		91.70	8.30		91.70	8.30		91.70	8.30	النسبة %	05
0.83	0	0	12	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		0	100		0	100	النسبة %	06
0.83	0	0	12	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		0	100		0	100	النسبة %	07
0.33	3	9	3	1.33	8	4	8.33	11	1	التكرارات	البند رقم
		75	25		66.70	33.30		91.70	8.3	النسبة %	08
0.83	0	0	12	8.33	1	11	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم
		0	100		8.30	91.70		8.30	91.70	النسبة %	09
1	0	0	12	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		0	100		0	100	النسبة %	10
0.66	5.33	2	10	5.33	2	10	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		16.70	83.30		16.70	83.30		0	100	النسبة %	11
0.16	3	9	3	5.33	10	2	5.33	10	2	التكرارات	البند رقم
		75	25		83.30	16.70		83.30	16.7	النسبة %	12
0.83	5.33	2	10	0	0	12	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم

		16.70	83.30		0	100		8.30	91.70	النسبة %	13
1	8.33	1	11	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		8.30	91.70		0	100		0	100	النسبة %	14
0	0.33	7	5	1.33	8	4	1.33	8	4	التكرارات	البند رقم
		58.30	41.70		66.70	33.30		66.70	33.30	النسبة %	15
0.83	0	0	12	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		0	100		0	100	النسبة %	16

درجة الحرية 01. مستوى الدلالة 0.05

من خلال النتائج في الجدول أعلاه وجد بأن معظم بنود البعد دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة كا² المحسوبة ما بين 5.33 و 8.33 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة المقدرة بـ 3.84 أما درجة الصدق فقد بلغت معظمها أكثر من 0.56 ماعدا البنود (4، 5، 8، 12، 15) فلقد حصلت على درجة أقل من 0.56 وحسب ملاحظات المحكمين فهي لا تنتمي إلى بعد المهارات الذاتية فالبنود 4 و 5 تنتمي إلى بعد المهارات الإنسانية والبنود 8 و 12 و 15 تنتمي إلى بعد المهارات الفنية

جدول (37): آراء المحكمين فيما يخص بعد المهارات الفنية

درجة الصدق	كا ²	مدى المناسبة		كا ²	مدى الملائمة		كا ²	مدى الوضوح		المهارات الفنية	
		غير مناسبة	مناسبة		غير ملائمة	ملائمة		غير واضحة	واضحة		
1	0	0	12	8.33	1	11	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		8.30	91.70		0	100	% النسبة	01
0.66	5.33	2	10	8.33	1	11	5.33	2	10	التكرارات	البند رقم
		16.70	83.30		8.30	91.70		16.70	83.30	% النسبة	02
0.66	8.33	1	11	8.33	1	11	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم
		8.30	91.70		8.30	91.70		8.30	91.70	% النسبة	03
1	8.33	1	11	0	0	12	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم
		8.30	91.70		0	100		8.30	91.70	% النسبة	04
0.66	5.33	2	10	5.33	2	10	3.00	3	9	التكرارات	البند رقم
		16.70	83.30		16.70	83.30		25	75	% النسبة	05
0.83	8.33	1	11	8.33	1	11	5.33	2	10	التكرارات	البند رقم
		8.30	91.70		8.30	91.70		16.70	83.30	% النسبة	06
0.66	5.33	2	10	0	0	12	5.33	2	10	التكرارات	البند رقم
		16.70	83.30		0	100		16.70	83.30	% النسبة	07
0.83	0	0	12	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		0	100		0	100	% النسبة	08
1	0	0	12	8.33	1	11	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		8.30	91.70		0	100	% النسبة	09

درجة الحرية 01. مستوى الدلالة 0.05

من خلال النتائج في الجدول أعلاه وجد بأن جميع بنود البعد دالة إحصائية، إذ بلغت

قيمة كا² المحسوبة ما بين 5.33 و 8.33 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولة المقدرة بـ 3.84

أما درجة الصدق فقد بلغت جميعها أكثر من 0.56.

جدول (38): آراء المحكمين فيما يخص بعد المهارات الفكرية

درجة الصدق	كا ²	مدى المناسبة		كا ²	مدى الملائمة		كا ²	مدى الوضوح		المهارات الفكرية	
		غير مناسبة	مناسبة		غير ملائمة	ملائمة		غير واضحة	واضحة		
0.83	0	0	12	0	0	12	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم
		0	100		0	100		8.3	91.70	% النسبة	01
0	0	12	0	8.33	11	1	0	12	0	التكرارات	البند رقم
		100	0		91.70	8.30		100	0	% النسبة	02
0.66	0	0	12	8.33	1	11	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم
		0	100		8.30	91.70		8.3	91.7	% النسبة	03
0.16	1.33	8	4	3	9	3	3.00	9	3	التكرارات	البند رقم
		66.70	33.33		75	25		75	25	% النسبة	04
0.66	5.33	2	10	3	3	9	3.00	3	9	التكرارات	البند رقم
		16.70	83.30		25	75		25	75	% النسبة	05
1	0	0	12	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		0	100		0	100	% النسبة	06
0.83	5.33	2	10	8.33	1	11	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم
		16.70	83.30		8.30	91.70		8.30	91.70	% النسبة	07
0.66	0	0	12	8.33	1	11	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم
		0	100		8.30	91.70		91.70	8.30	% النسبة	08
0.16	3	9	3	3	9	3	3.00	9	3	التكرارات	البند رقم
		75	25		75	25		75	25	% النسبة	09
0.33	8.33	11	1	8.33	11	1	8.33	11	1	التكرارات	البند رقم
		91.70	8.30		91.70	8.30		91.70	8.30	% النسبة	10
0.66	0	0	12	0	0	12	0	0	12	التكرارات	البند رقم
		0	100		0	100		0	100	% النسبة	11
0.16	8.33	11	1	8.33	11	1	8.33	11	1	التكرارات	البند رقم
		91.70	8.30		91.70	8.30		91.70	8.30	% النسبة	12
1	8.33	1	11	8.33	1	11	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم

		8.30	91.70		8.30	91.70		8.30	91.70	النسبة %	13
0	5.33	10	2	8.33	11	1	8.33	11	1	التكرارات	البند رقم
		83.30	16.70		91.70	8.30		91.70	8.30	النسبة %	
-0.16	5.33	10	2	5.33	10	2	5.33	10	2	التكرارات	البند رقم
		83.30	16.70		83.30	16.70		83.30	16.70	النسبة %	
0.83	8.33	1	11	8.33	1	11	8.33	1	11	التكرارات	البند رقم
		8.30	91.70		8.30	91.70		8.30	91.70	النسبة %	

درجة الحرية 01. مستوى الدلالة 0.05

من خلال النتائج في الجدول أعلاه وجد بأن معظم بنود البعد دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة ما بين 5.33 و 8.33 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولة المقدرة بـ 3.84 أما درجة الصدق فقد بلغت معظمها أكثر من 0.56 ماعدا البنود (2، 4، 9، 10، 12، 14، 15) فلقد حصلت على درجة أقل من 0.56 وحسب ملاحظات المحكمين فهي لا تنتمي إلى بعد المهارات الفكرية فالبند 2 و 12 تنتمي إلى بعد المهارات الذاتية والبند 4 و 9 تنتمي إلى بعد المهارات الإنسانية، والبنود 10 و 14 و 15 تنتمي إلى بعد المهارات الفنية.

جدول (39): آراء المحكمين فيما يخص بعد المهارات الإنسانية

درجة الصدق	كا ²	مدى المناسبة		كا ²	مدى الملائمة		كا ²	مدى الوضوح		المهارات الإنسانية	
		غير مناسبة	مناسبة		غير ملائمة	ملائمة		غير واضحة	واضحة		
0.50	3	9	3	3	9	3	3	9	3	التكرارات	البند رقم
		75	25		75	25		75	25	النسبة %	01
0.16	0.33	7	5	0.33	7	5	0.33	7	5	التكرارات	البند رقم
		58.30	41.7		58.30	41.7		58.30	41.7	النسبة %	02
- 0.16	0.33	7	5	0.33	7	5	0.33	7	5	التكرارات	البند رقم
		58.30	41.7		58.30	41.7		58.30	41.7	النسبة %	03
0.33	1.33	8	4	3	9	3	3.00	9	3	التكرارات	البند رقم
		66.70	33.30		75	25		75	25	النسبة %	04
0	0.33	7	5	0.33	7	5	0.33	7	5	التكرارات	البند رقم
		58.30	41.7		58.30	41.7		58.30	41.7	النسبة %	05
0.33	3	9	3	1.33	8	4	5.33	10	2	التكرارات	البند رقم
		75	25		66.70	33.30		83.30	16.7	النسبة %	06

درجة الحرية 01. مستوى الدلالة 0.05

من خلال النتائج في الجدول أعلاه وجد بأن جميع بنود البعد غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة كا² المحسوبة ما بين 0.33 و3 وهي أصغر من قيمة كا² الجدولة المقدرة بـ 3.84 أما درجة الصدق فقد بلغت جميعها أقل من 0.56 وحسب ملاحظات المحكمين فهي لا تنتمي إلى بعد المهارات الإنسانية فالبنود 1 و5 و6 تنتمي إلى بعد المهارات الفنية والبند 2 ينتمي إلى بعد المهارات الذاتية، والبند 3 و4 تنتمي إلى بعد المهارات الفكرية.

وبعد إجراء التعديلات حسب رأي المحكمين تم استخلاص أبعاد المقياس كالتالي:

- البعد الأول: مهارات الذاتية يحتوي على 14 بند.
- البعد الثاني: المهارات الفنية ويحتوي على 18 بند.
- البعد الثالث: مهارات الفكرية يحتوي على 11 بند.

- البعد الرابع: مهارات الإنسانية يحتوي على 4 بنود.

5.4.5. المرحلة الخامسة: لغرض التأكد من ثبات وصدق مقياس المهارات المهنية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على عينة تكونت من 140 إداري بجامعة الجزائر 3.

➤ ثبات مقياس المهارات المهنية:

✓ ثبات المقياس باستعمال معامل ألفا كرونباخ.

من أجل حساب ثبات مقياس المهارات المهنية استعملنا معامل ألفا كرونباخ وقد جاءت النتائج

كالتالي:

جدول (40): معامل ألفا كرونباخ لمقياس المهارات المهنية

أبعاد المقياس	عدد البنود	معامل الثبات
المهارات الذاتية	14	0.645
المهارات الفنية	18	0.703
المهارات الفكرية	11	0.586
المهارات الإنسانية	4	0.641
المقياس ككل	47	0.841

ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أداة البحث تتمتع بدرجة ثبات عالية حيث تتراوح قيم ألفا بين 0.641 و 0.841 وهذا مؤشر لصلاحية أداة البحث، مما يشير إلى ثبات المقياس.

➤ صدق أداة القياس:

باستعمال الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبند كما هو موضح في الجدول أدناه.

• معاملات الارتباط الخاصة بالمهارات الذاتية.

جدول (41): معاملات الارتباط بين بنود بعد المهارات الذاتية والدرجة الكلية للبعد

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.682	08	**0.690
02	**0.511	09	**0.608
03	**0.669	10	**0.868
04	**0.777	11	**0.878
05	**0.681	12	**0.777
06	**0.842	13	**0.613
07	**0.783	14	**0.613

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود البعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالمهارات الفنية.

جدول (42): معاملات الارتباط بين بنود المهارات الفنية والدرجة الكلية للبعد

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.601	07	**0.627	13	**0.856
02	**0.745	08	**0.812	14	**0.851
03	**0.744	09	**0.846	15	**0.689
04	**0.676	10	**0.861	16	**0.768
05	**0.646	11	**0.904	17	**0.742
06	**0.708	12	**0.964	18	**0.620

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود البعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالمهارات الفكرية.

جدول (43): معاملات الارتباط بين بنود المهارات الفكرية والدرجة الكلية للبعد

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.667	07	**0.778
02	**0.728	08	**0.814
03	**0.661	09	**0.729
04	**0.562	10	**0.807
05	**0.812	11	**0.863
06	**0.652	** دالة عند 0.01	

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود البعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ معاملات الارتباط الخاصة بالمهارات الإنسانية.

جدول (44): معاملات الارتباط بين بنود المهارات الإنسانية والدرجة الكلية للبعد

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
01	**0.636	03	**0.915
02	**0.788	04	**0.780

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود البعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

➤ صدق بناء أبعاد مقياس المهارات المهنية.

جدول (45): معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس المهارات المهنية

أبعاد المهارات المهنية	المهارات الذاتية	المهارات الفنية	المهارات الفكرية	المهارات الإنسانية
المهارات الذاتية	1			
المهارات الفنية	0.520**	1		
المهارات الفكرية	0.698**	0.680**	1	
المهارات الإنسانية	0.713**	0.658**	0.697**	1

** دالة عند 0.01

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن جميع معاملات الارتباط لجميع بنود الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن الأداة تتمتع باتساق داخلي وبالتالي فهي صادقة وصالحة لأغراض البحث.

6.4.5. المرحلة السادسة: بعد التأكد من ثبات وصدق المقياس صلاحيته لأغراض البحث وبالاكتفاء على آراء المحكمين تم تحديد الأبعاد الأربعة للمقياس كما يلي:

- ✓ **البعد الأول:** وهو خاص بالمهارات الذاتية ويتكون من 14 بند.
- ✓ **البعد الثاني:** وهو خاص بالمهارات الفنية ويتكون من 18 بند.
- ✓ **البعد الثالث:** وهو خاص بالمهارات الفكرية ويتكون من 11 بند.
- ✓ **البعد الرابع:** وهو خاص بالمهارات الإنسانية ويتكون من 4 بنود.

ويحتوي المقياس على بنود عكسية وهي كتالي (43. 34.31.8)

➤ تصحيح المقياس:

لقد تم استخدام السلم التدريجي من 5 إلى 1، وحاصل جمع كل بعد يمثل درجة الفرد على المقياس.

وفيما يلي سنعرض توزيع درجات مقياس المهارات المهنية.

جدول (46): توزيع درجات مقياس المهارات المهنية

أبعاد مقياس المهارات المهنية	عدد البنود	أدنى درجة	المتوسط الحسابي	أعلى درجة
بعد المهارات الذاتية	14	18	42	66
بعد المهارات الفنية	18	18	54	90
بعد المهارات الفكرية	11	23	33	43
بعد المهارات الإنسانية	4	4	12	20
المقياس ككل	47	47	141	235

6. أدوات تحليل البيانات:

اعتمدنا في تحليل البيانات على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Statistique Package for Social Sciences، مستعملين الأدوات الإحصائية التالية:

- التحليل العاملي.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معاملات الارتباط لبيرسون.
- كرونباخ ألفا.
- اختبار كا².
- معامل الارتباط المتعدد.
- الانحدار التدريجي.
- الانحدار المتعدد.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث، علماً أنه تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية.

1. عرض وتحليل نتائج البحث:

1.1. الامتحان في العمل لدى الإداريين مؤسسات التعليم العالي.

سنعرض فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي للامتحان في العمل لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

جدول (47): الإحصاء الوصفي لدرجات الامتحان في العمل.

أبعاد الامتحان في العمل	متوسط حسابي	انحراف معياري	أعلى درجة	أدنى درجة	المتوسط النظري	الوزن النسبي	الرتبة
مشاعر الامتحان	21.09	5.36	30	6	18	3.515	3
مواقف متعلقة بالامتحان	35.90	6.47	47	17	30	3.590	1
سلوك الامتحان	45	6.62	60	22	39	3.461	4
الدرجة الكلية	102	14.30	126	58	87	3.517	2

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعدها مشاعر الامتحان يقدر بـ 21.09 بانحراف معياري مقدّر بـ 5.36، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للبعد والمقدّر بـ 18، مما يشير إلى أن أغلبية الإداريين يتمتعون بمشاعر الامتحان، أما المتوسط الحسابي لبعدها مواقف متعلقة بالامتحان يقدر بـ 35.90 بانحراف معياري مقدّر بـ 6.47، وهذا المتوسط يفوق المتوسط الحسابي النظري للبعد والمقدّر بـ 30، مما يشير إلى أن أغلبية الإداريين لديهم مواقف متعلقة بالامتحان، كما أن المتوسط الحسابي لبعدها سلوك الامتحان يقدر بـ 45 بانحراف معياري مقدّر بـ 6.62، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للبعد والمقدّر بـ 39، مما يشير إلى أن أغلبية الإداريين يمتلكون سلوكاً للامتحان، كما أن المتوسط الحسابي لمقياس الامتحان

يقدر بـ 102 بانحراف معياري مقدّر بـ 14.30، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للمقياس والمقدّر بـ 87، مما يشير إلى أن أغلبية الإداريين لديهم امتتان في العمل.

كما أن بعد المواقف المتعلقة بالامتحان جاءت في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، يليه الامتحان في العمل ككل في المرتبة الثانية وبعدها بعد مشاعر الامتحان في المرتبة الثالثة وفي الأخير بعد سلوك الامتحان في المرتبة الرابعة وهذا يعني أن الإداريين يدركون المواقف المتعلقة بالامتحان.

وعليه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن الإداريين بمؤسسات التعليم العالي يشعرون بامتحان عال في العمل.

2.1. جودة الحياة في العمل بمؤسسات التعليم العالي:

سنعرض فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي لجودة الحياة في العمل بمؤسسات التعليم

العالي:

جدول (48): الإحصاء الوصفي لدرجات جودة الحياة في العمل

أبعاد جودة الحياة في العمل	متوسط حسابي	انحراف معياري	أعلى درجة	أدنى درجة	المتوسط النظري	الوزن النسبي	الرتبة
البعد الأول	102.88	25.01	164	50	87.50	4.025	1
البعد الثاني	42.85	10.54	68	20	42	3.060	2
البعد الثالث	31.35	10.98	56	12	36	2.612	4
الدرجة الكلية	177.09	37.27	286	82	152.50	2.951	3

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للبعد الأول المتعلق بأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية يقدر بـ 102.88 بانحراف معياري مقدر بـ 25.01، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للبعد والمقدر بـ 87.50، مما يشير إلى أن أغلب الأبعاد المتعلقة بالجوانب التنظيمية مطبقة، والمتوسط الحسابي للبعد الثاني الذي يمثل أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية يقدر بـ 42.85 بانحراف معياري مقدر بـ 10.54، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للبعد والمقدر بـ 42، مما يشير إلى أن أغلب أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية مطبقة، والمتوسط الحسابي للبعد الثالث المتعلق بأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية يقدر بـ 31.35 بانحراف معياري مقدر بـ 10.98، وهذا المتوسط أقل من المتوسط النظري للبعد والمقدر بـ 36، مما يشير إلى أن أغلب الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية غير مطبقة، أما المتوسط الحسابي لمقياس جودة الحياة في العمل يقدر بـ 177.09 بانحراف معياري مقدر بـ 37.27، وهذا المتوسط يفوق المتوسط

النظري للمقياس والمقدر بـ 152.50، مما يشير إلى أن أغلب أبعاد مقياس جودة الحياة في العمل مطابقة بمؤسسات التعليم العالي .

يبرز أيضا أن البعد الخاص بأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية جاء في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، يليه البعد الخاص بأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية في المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فتعود لجودة الحياة في العمل ككل، فيما احتل المرتبة الرابعة البعد الخاص بأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية، وهذا يعني أن مؤسسات التعليم العالي تولي اهتمام كبير وتسعى لتوفير أبعاد جودة الحياة في العمل.

وعليه يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص أن مؤسسات التعليم العالي تطبق جودة الحياة في العمل بدرجة عالية.

3.1. المهارات المهنية لدى الإداريين مؤسسات التعليم العالي:

سنعرض فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي للمهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

جدول (49): الإحصاء الوصفي للمهارات المهنية

أبعاد المهارات المهنية	متوسط حسابي	انحراف معياري	أعلى درجة	أدنى درجة	المتوسط النظري	الوزن النسبي	الرتبة
بعد المهارات الذاتية	46.64	11.77	68	14	42	3.331	5
بعد المهارات الفنية	63.27	11.79	28	23	54	3.515	3
بعد المهارات الفكرية	39.18	7.14	54	15	33	3.561	2
بعد المهارات الإنسانية	14.34	3.81	20	4	12	3.585	1
الدرجة الكلية	163.44	25.28	213	83	141	3.477	4

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعد المهارات الذاتية يقدر بـ 46.64 بانحراف معياري مقدّر بـ 11.77، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للبعد والمقدّر بـ 42، مما يشير إلى أن أغلبية الإداريين يتمتعون بمهارات ذاتية، أما المتوسط الحسابي لبعد المهارات الفنية يقدر بـ 63.27 بانحراف معياري مقدّر بـ 11.79، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للبعد والمقدّر بـ 54، مما يشير إلى أن أغلبية الإداريين لديهم مهارات فنية، كما أن المتوسط الحسابي لبعد المهارات الفكرية يقدر بـ 39.18 بانحراف معياري مقدّر بـ 7.14، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للبعد والمقدّر بـ 33، مما يشير إلى أن أغلبية الإداريين يمتلكون مهارات فكرية، وكذلك المتوسط الحسابي لبعد المهارات الإنسانية يقدر بـ 14.34 بانحراف معياري مقدّر بـ 3.81، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للبعد والمقدّر

ب 12، مما يشير إلى أن أغلبية الإداريين يتسمون بمهارات إنسانية، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمقياس المهارات المهنية يقدر ب 163.44 بانحراف معياري مقدر ب 25.28، وهذا المتوسط يفوق المتوسط النظري للمقياس والمقدر ب 141، مما يشير إلى أن أغلبية الإداريين لديهم مهارات مهنية .

يبرز أيضا من خلال النتائج أن البعد الخاص بالمهارات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، ويليه البعد الخاص بالمهارات الفكرية، أما المرتبة الثالثة فتعود لبعد المهارات الفنية، فيما احتلت المرتبة الرابعة المهارات ككل، وفي الأخير جاء البعد الخاص بالمهارات الذاتية في المرتبة الخامسة وهذا يعني أن الإداريين يتمتعون بمهارات مهنية بدرجة عالية.

وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أن الإداريون بمؤسسات التعليم العالي يمتلكون مهارات مهنية: ذاتية وفنية وفكرية وإنسانية عالية.

4.1. العلاقة بين كل من الامتحان في العمل بالمهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي:

سنتناول فيما يلي مدى ارتباط كل من أبعاد الامتحان في العمل المتمثلة في: مشاعر الامتحان، ومواقف متعلقة بالامتحان، وسلوك الامتحان، ودرجته الكلية بأبعاد المهارات المهنية المتمثلة في: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية ودرجتها الكلية.

جدول (50): معاملات الارتباط بين كل من الامتحان في العمل بأبعاده الثلاثة كل على حدة ودرجته الكلية بالمهارات المهنية بأبعاده الأربعة كل على حدة ودرجتها الكلية

الأبعاد	مشاعر الامتحان	مواقف متعلقة بالامتحان	سلوك الامتحان	الدرجة الكلية
المهارات الذاتية	**0.191	**0.188	0.002	*0.157
المهارات الفنية	**0.261	**0.213	0.101	**0.241
المهارات الفكرية	**0.215	**0.357	**0.164	**0.318
المهارات الإنسانية	**0.375	**0.323	**0.235	**0.395
الدرجة الكلية	**0.328	**0.336	**0.129	**0.335

**دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن كل معاملات الارتباط بين مشاعر الامتحان والمهارات المهنية الأربعة كل على حدة والدرجة الكلية للمهارات جاءت إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. وهذا يعني أنه كلما زادت مشاعر الامتحان زادت المهارات المهنية والعكس صحيح كلما قلت هذه المشاعر قلت تلك المهارات.

كذلك الأمر بالنسبة للمواقف المتعلقة بالامتحان، فكل معاملات الارتباط بين المواقف المتعلقة بالامتحان والمهارات المهنية الأربعة كل على حدة والدرجة الكلية للمهارات جاءت إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. وهذا يعني أنه كلما زادت المواقف المتعلقة بالامتحان زادت المهارات المهنية والعكس صحيح كلما قلت هذه المواقف كلما قلت تلك المهارات.

أما بالنسبة لسلوك الامتحان، فإنه يرتبط ارتباطاً دالاً عند مستوى دلالة 0.01 بالمهارات الفكرية والإنسانية، كل على حدة، وبالدرجة الكلية للمهارات المهنية، وهذا يعني أنه كلما زاد سلوك الامتحان زادت المهارات الفكرية والإنسانية وزادت الدرجة الكلية للمهارات والعكس صحيح، كلما قل هذا السلوك كلما قلت تلك المهارات. في حين، توجد علاقة ارتباطية ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين سلوك الامتحان والمهارات الفنية. وتكاد تتعدم هذه العلاقة مع المهارات الذاتية.

بينما كل معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للامتحان والمهارات المهنية الأربعة كل على حدة والدرجة الكلية للمهارات جاءت إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أنه كلما زاد الامتحان ككل زادت المهارات المهنية والعكس صحيح، كلما قل الامتحان ككل قلت تلك المهارات.

وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الامتحان في العمل كل على حدة ودرجته الكلية بأبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

5.1. تأثير الامتحان في العمل على المهارات الذاتية:

سنعرض فيما يلي نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتأثير أبعاد الامتحان في العمل المتمثلة في: مشاعر الامتحان، ومواقف متعلقة بالامتحان، وسلوك الامتحان ودرجته الكلية على المهارات الذاتية.

جدول (51): النموذج الإجمالي لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الذاتية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري
1	0.191	0.036	0.033	11.579

جدول (52): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الانحدار	1405.462	1	1405.462	10.483	0.001
الخطأ	37272.535	278	134.074		
المجموع	38677.996	279			

جدول (53): المعاملات

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة "ت" T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"			
الثابت	37.824	2.811			13.454	0.000
مشاعر الامتحان	0.418	0.129	0.191		3.238	0.001
مواقف متعلقة بالامتحان			0.126		1.907	0.057
سلوك الامتحان			-0.051		-0.837	0.403
الدرجة الكلية			0.045		0.544	0.587

يتبين من خلال الجدول (51) أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في: مشاعر الامتحان، ومواقف متعلقة بالامتحان، سلوك الامتحان والدرجة الكلية للامتحان في العمل من تباين

في متغير المهارات الذاتية 0.036 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001 كما جاء في الجدول (52) لتحليل التباين الانحدار.

ويتبين من خلال الجدول (53) أن متغير مشاعر الامتحان هو الوحيد الذي لديه تأثير دال على المهارات الذاتية، حيث بلغت قيمة "بيتا" 0.191 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.001 وهذا يعني أنه كلما زادت مشاعر الامتحان لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي كلما زادت المهارات الذاتية لديهم. في حين يبقى تأثير أبعاد الامتحان غير دال.

وعليه يتم قبول الفرضية الخامسة التي تنص على أنه تؤثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

6.1. تأثير الامتحان في العمل على المهارات الفنية:

سنعرض فيما يلي نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتأثير أبعاد الامتحان في العمل المتمثلة في: مشاعر الامتحان، ومواقف متعلقة بالامتحان، وسلوك الامتحان ودرجته الكلية على المهارات الفنية.

جدول (54): النموذج الإجمالي لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفنية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري
1	0.261	0.068	0.065	11.40942

جدول (55): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الانحدار	2640.752	1	2640.752	20.286	0.000
الخطأ	36188.619	278	130.175		
المجموع	38829.371	279			

جدول (56): المعاملات

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"	قيمة "ت" T	
الثابت	51.178	2.770		18.474	0.000
مشاعر الامتنان	0.573	0.127	0.261	4.504	0.000
مواقف متعلقة بالامتنان			0.117	1.793	0.074
سلوك الامتنان			0.036	0.595	0.553
الدرجة الكلية			0.113	1.387	0.166

يتبين من خلال الجدول (54) أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في: مشاعر الامتنان، مواقف متعلقة بالامتنان، سلوك الامتنان، الدرجة الكلية للامتنان في العمل من تباين في متغير المهارات الفنية 0.068 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 كما جاء في الجدول (55) لتحليل التباين الانحدار.

ويتبين من خلال الجدول (56) أن متغير مشاعر الامتنان هو الوحيد الذي لديه تأثير دال على المهارات الفنية حيث بلغت قيمة "بيتا" 0.261 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما زادت مشاعر الامتنان لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي كلما زادت المهارات الفنية لديهم. في حين يبقى تأثير أبعاد الامتنان غير دال.

وعليه يتم قبول الفرضية السادسة التي تنص على أنه تؤثر أبعاد الامتنان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

7.1. تأثير الامتحان في العمل على المهارات الفكرية:

سنعرض فيما يلي نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتأثير أبعاد الامتحان في العمل المتمثلة في: مشاعر الامتحان، ومواقف متعلقة بالامتحان، وسلوك الامتحان ودرجته الكلية على المهارات الفكرية.

جدول (57): النموذج الإجمالي لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفكرية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الخطأ المعياري
1	0.357	0.127	0.124	6.68599

جدول (58): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الانحدار	1810.420	1	1810.420	40.499	0.000
الخطأ	12427.291	278	44.702		
المجموع	14237.711	279			

جدول (59): المعاملات

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة "ت" T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"			
الثابت	25.048	2.257			11.100	0.000
مواقف متعلقة بالامتحان	0.394	0.062	0.357		6.364	0.000
مشاعر الامتحان			0.063		0.999	0.319
سلوك الامتحان			0.000		0.007	0.995
الدرجة الكلية			0.063		0.614	0.540

يتبين من خلال الجدول (57) أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في: مشاعر الامتحان، مواقف متعلقة بالامتحان، سلوك الامتحان، الدرجة الكلية للامتحان في العمل من تباين في متغير المهارات الفكرية 0.127 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 كما جاء في الجدول (58) لتحليل التباين الانحدار.

ويتبين من خلال الجدول (59) أن متغير المواقف المتعلقة بالامتحان هو الوحيد الذي لديه تأثير دال على المهارات الفكرية حيث بلغت قيمة "بيتا" 0.357 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يعني أنه كلما زادت المواقف المتعلقة بالامتحان لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي كلما زادت المهارات الفكرية لديهم. في حين يبقى تأثير أبعاد الامتحان غير دال. وعليه يتم قبول الفرضية السابعة التي تنص على أنه تؤثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

8.1. تأثير الامتحان في العمل على المهارات الإنسانية:

سنعرض فيما يلي نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتأثير أبعاد الامتحان في العمل المتمثلة في: مشاعر الامتحان، ومواقف متعلقة بالامتحان، وسلوك الامتحان ودرجته الكلية على المهارات الإنسانية.

جدول (60): النموذج الإجمالي لأثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الإنسانية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الخطأ المعياري
1	0.395	0.156	0.153	3.51408
2	0.418	0.175	0.169	3.48218

جدول (61): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	36.139	51.515	0.000
	الخطأ	278	12.349		
	المجموع	279			
2	الانحدار	2	355.150	29.289	0.000
	الخطأ	277	12.126		
	المجموع	279			

جدول (62): معاملات النموذج ذات الأثر المعنوي

النموذج	معاملات معيارية	الخطأ المعياري	قيمة "ت" T	مستوى الدلالة
1	الثابت	3.573	2.358	0.019
	الدرجة الكلية	0.106	7.177	0.000
2	الثابت	4.375	2.848	0.005
	الدرجة الكلية	0.070	3.387	0.001
	مشاعر الامتحان	0.136	2.473	0.014

جدول (63): المتغيرات المستبعدة من النموذج (التي ليس لها أثر معنوي)

مستوى الدلالة	معاملات غير معيارية		النموذج
	قيمة "ت" T	قيمة "بيتا" Béta	
0.014	2.473	0.191	مشاعر الامتحان
0.771	-0.291	-0.030	مواقف متعلقة بالامتحان
0.051	-1.962	-0.168	سلوك الامتحان
0.583	0.549	0.058	مواقف متعلقة بالامتحان
0.583	-0.549	-0.060	سلوك الامتحان

يتضح من الجدول (60) أن قيم كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد المصحح وغير المصحح أعلى في النموذج الثاني منها في النموذج الأول وأن الخطأ المعياري أقل في النموذج الثاني من النموذج الأول. وهذا يعني أن النموذج الثاني أفضل النماذج الممكنة. وبذلك فإن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في: مشاعر الامتحان، ومواقف متعلقة بالامتحان، وسلوك الامتحان والدرجة الكلية للامتحان في العمل من تباين في متغير المهارات الإنسانية 0.175 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 كما جاء في الجدول (61) لتحليل تباين الانحدار.

ويتبين من خلال الجدول (62) أن قيمة "بيتا" في متغير مشاعر الامتحان بلغت 0.136 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.014. وبلغت في الدرجة الكلية للامتحان 0.070 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.001. وبذلك يمكن القول أن مشاعر الامتحان و الدرجة الكلية للامتحان من أقوى العوامل تأثيراً على المهارات الإنسانية و هي مسؤولة عن تفسير ما يقرب 17.5% من التباين في درجاته و هذه النسبة دالة عند مستوى دلالة 0.000.

ويمكن ترتيب هذه المتغيرات حسب أهميتها كما يلي:

- مشاعر الامتحان.

- الدرجة الكلية للامتحان.

بينما يوضح الجدول (63) المتغيرات المستبعدة التي ليس لها تأثير وتتمثل في:

- مواقف متعلقة بالامتحان.

- وسلوك الامتحان.

وعليه يتم قبول الفرضية الثامنة التي تنص على أنه تؤثر أبعاد الامتحان في العمل ودرجته الكلية على المهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

9.1. العلاقة بين جودة الحياة في العمل والمهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم

العالي:

سنتناول فيما يلي مدى ارتباط كل من أبعاد جودة الحياة في العمل المتمثلة في: أبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة بالجوانب التنظيمية، وأبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية، وأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية، ودرجتها الكلية بأبعاد المهارات المهنية المتمثلة في: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية ودرجتها الكلية.

جدول (64): معاملات الارتباط بين أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية بالمهارات المهنية

بأبعادها الأربعة ودرجتها الكلية

الأبعاد	الجوانب التنظيمية لجودة الحياة في العمل	بيئة العمل المادية والمعنوية لجودة الحياة في العمل	الجوانب المالية والاقتصادية لجودة الحياة في العمل	الدرجة الكلية لجودة الحياة في العمل
المهارات الذاتية	-0.025	-0.067	-0.080	-0.059
المهارات الفنية	-0.003	-0.005	-0.082	-0.028
المهارات الفكرية	0.055	*0.138	*-0.142	0.034
المهارات الإنسانية	-0.065	0.021	0.003	-0.037
الدرجة الكلية	-0.007	0.008	-0.115	-0.037

* دالة عند 0.05

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية والمهارات المهنية الأربعة كل على حدة والدرجة الكلية للمهارات جاءت سلبية وغير دالة إحصائياً، وهذا يعنى عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الحياة المرتبطة بالجوانب التنظيمية والمهارات المهنية.

كذلك الأمر بالنسبة لأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية والمهارات المهنية الأربعة كل على حدة والدرجة الكلية للمهارات جاءت سلبية وغير دالة إحصائياً، ماعدا العلاقة الارتباطية بين أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية والمهارات الفكرية فقد جاءت العلاقة الارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً مما يدل على أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية كلما زادت المهارات الفكرية والعكس صحيح كلما قلت المهارات الفكرية.

أما بالنسبة لأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية والمهارات المهنية الأربعة كل على حدة والدرجة الكلية للمهارات جاءت سلبية وغير دالة إحصائياً، ماعدا العلاقة الارتباطية بين أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية والمهارات الفكرية فقد جاءت العلاقة الارتباطية سلبية ودالة إحصائياً، هذا يعنى كلما قلت درجة تطبيق أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية زادت المهارات الفكرية.

بينما كل معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة الحياة في العمل والمهارات المهنية الأربعة كل على حدة والدرجة الكلية للمهارات جاءت سلبية وغير دالة إحصائياً، وهذا يعنى عدم وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة في العمل والمهارات المهنية.

وعليه يتم رفض الفرضية التاسعة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الحياة في العمل كل على حدة ودرجتها الكلية بأبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

10.1. تأثير جودة الحياة في العمل ككل على المهارات الذاتية:

بعد تحليل نتائج معاملات ارتباط بين جودة الحياة في العمل بأبعادها الثلاثة كل على حدة ودرجتها الكلية بالمهارات المهنية بأبعادها الأربعة كل على حدة ودرجتها الكلية تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ومن أجل التأكد من قوة العلاقة الارتباطية بين هذه الأبعاد ببعد المهارات الذاتية، قمنا بإجراء تحليل الارتباط المتعدد لدراسة تأثير أبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة بالجوانب التنظيمية، وأبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية، وأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية، ودرجتها الكلية على بعد المهارات الذاتية، وسنستعرض النتائج فيما يلي:

جدول (65): معامل الارتباط بين جودة الحياة في العمل ككل بالمهارات الذاتية

المتغيرات	المهارات الذاتية	مستوى الدلالة
جودة الحياة في العمل ككل	0.097	0.458

يبين الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الارتباط المتعدد لمعرفة تأثير جودة الحياة في العمل ككل على المهارات الذاتية، ومن خلال النتائج اتضح أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة في العمل ككل والمهارات الذاتية بلغت 0.097 عند مستوى الدلالة 0.458 وهي غير دالة إحصائية، مما يدل على عدم وجود تأثير لجودة الحياة في العمل ككل على المهارات الذاتية.

وعليه يتم رفض الفرضية العاشرة التي تنص على أنه تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

11.1. تأثير جودة الحياة في العمل ككل على المهارات الفنية:

بعد تحليل نتائج معاملات الارتباط بين جودة الحياة في العمل بأبعادها الثلاثة كل على حدة ودرجتها الكلية بالمهارات المهنية بأبعادها الأربعة كل على حدة ودرجتها الكلية تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ومن أجل التأكد من قوة العلاقة الارتباطية بين هذه الأبعاد ببعد المهارات الفنية ، قمنا بإجراء تحليل ارتباط المتعدد لدراسة تأثير أبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة بالجوانب التنظيمية، وأبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية، وأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية، ودرجتها الكلية على بعد المهارات الفنية، وسنستعرض النتائج فيما يلي:

جدول (66): معامل الارتباط بين جودة الحياة في العمل ككل بالمهارات الفنية

المتغيرات	المهارات الفنية	مستوى الدلالة
جودة الحياة في العمل ككل	0.087	0.554

يبين الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الارتباط المتعدد لمعرفة تأثير جودة الحياة في العمل ككل على المهارات الفنية، ومن خلال النتائج اتضح أن قيمة معامل الارتباط بين جودة الحياة في العمل ككل والمهارات الفنية بلغت 0.087 عند مستوى الدلالة 0.554، وهي غير دالة إحصائية، مما يدل على عدم وجود تأثير لجودة الحياة في العمل ككل على المهارات الفنية.

وعليه يتم رفض الفرضية الحادية عشر التي تنص على أنه تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

12.1. تأثير جودة الحياة في العمل ككل على المهارات الفكرية:

من أجل دراسة تأثير أبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة بالجوانب التنظيمية، وأبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية، وأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية، ودرجتها الكلية على بعد المهارات الفكرية قمنا بإجراء تحليل الانحدار التدريجي، وسنعرض فيما يلي النتائج:

جدول (67): النموذج الإجمالي لأثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفكرية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الخطأ المعياري
1	0.142	0.20	0.017	7.08387
2	0.233	0.054	0.047	6.97224

جدول (68): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	287.339	5.726	0.017
	الخطأ	278	50.181		
	المجموع	279			
2	الانحدار	2	386.078	7.942	0.000
	الخطأ	277	48.612		
	المجموع	279			

جدول (69): معاملات النموذج ذات الأثر المعنوي

النموذج	معاملات معيارية	الخطأ المعياري	قيمة "ت" T	مستوى الدلالة
1	الثابت	42.080	32.802	0.000
	البعد الثالث	-0.092	-2.393	0.017
2	الثابت	37.594	19.781	0.000
	البعد الثالث	-0.127	-3.213	0.001
	البعد الثاني	0.130	3.158	0.002

جدول (70): المتغيرات المستبعدة من النموذج (التي ليس لها أثر معنوي)

مستوى الدلالة	معاملات غير معيارية		النموذج
	قيمة "ت" T	قيمة "بيتا" Béta	
0.062	1.874	0.118	البعد الأول
0.002	3.158	0.192	البعد الثاني
0.011	2.559	0.189	الدرجة الكلية
0.669	0.429	0.030	البعد الأول
0.669	0.429	0.045	الدرجة الكلية

تشير النتائج الموضح في الجدول (67) أن قيم كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد المصحح وغير المصحح أعلى في النموذج الثاني منها في النموذج الأول وأن الخطأ المعياري أقل في النموذج الثاني من النموذج الأول. وهذا يعني أن النموذج الثاني أفضل النماذج الممكنة. وبذلك فإن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في: أبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة بالجوانب التنظيمية، وأبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية، وأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية، ودرجتها الكلية من تباين في متغير المهارات الفكرية بلغت 0.054 عند مستوى الدلالة 0.000 كما جاء في الجدول (68) لتحليل تباين الانحدار.

ويتبين من خلال الجدول (69) أن قيمة "بيتا" في متغير أبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية بلغت 0.130 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.002، وبلغت في متغير أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية بلغت 0.127- وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.001، ويمكن القول أن أبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية و أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية من أقوى العوامل تأثيراً على المهارات الفكرية وهي مسؤولة عن ما يقارب 5.4 % من التباين في درجاته وهذه النسبة دالة عند مستوى الدلالة 0.000.

ويمكن ترتيب هذه المتغيرات حسب أهميتها كما يلي:

- أبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية.
- أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.
- ويوضح الجدول (70) المتغيرات المستبعدة التي ليس لها تأثير وتتمثل في:
- أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية.
- الدرجة الكلية لجودة الحياة في العمل.

وعليه يتم قبول الفرضية الثانية عشر التي تنص على أنه تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

13.1. تأثير جودة الحياة في العمل ككل على المهارات الإنسانية:

سنعرض فيما يلي نتائج تحليل الارتباط المتعدد لدراسة تأثير أبعاد جودة الحياة في العمل المتمثلة في: أبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة بالجوانب التنظيمية، وأبعاد جودة الحياة في العمل مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية، وأبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية ودرجته الكلية على بعد المهارات الإنسانية.

جدول (71): معامل الارتباط بين جودة الحياة في العمل ككل بالمهارات الإنسانية

المتغيرات	المهارات الإنسانية	مستوى الدلالة
جودة الحياة في العمل بأبعادها الثلاثة ودرجتها الكلية	0.095	0.475

يبين الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير جودة الحياة في العمل ككل على المهارات الإنسانية، ومن خلال النتائج اتضح أن قيمة معامل الارتباط بين جودة الحياة في العمل ككل والمهارات الإنسانية بلغت 0.095 عند مستوى الدلالة 0.475 وهذا يعني أنه لا يوجد تباين مما يدل على عدم وجود تأثير لجودة الحياة في العمل ككل على المهارات الإنسانية.

وعليه يتم رفض الفرضية الثالثة عشر التي تنص على أنه تؤثر أبعاد جودة الحياة في العمل ودرجتها الكلية على المهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

14.1. علاقة كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية:

سنعرض فيما يلي العلاقة الارتباطية بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية.

جدول (72): معامل الارتباط بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية

المتغيرات	المهارات الذاتية	مستوى الدلالة
الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل	0.157	0.008

يبين الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الارتباط المتعدد لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية، ومن خلال النتائج اتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.157 بمستوى دلالة 0.008 وهو دال إحصائياً وهذا يعني أنه يوجد تباين مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية.

وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة عشر التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

15.1. علاقة كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفنية:

سنعرض فيما يلي العلاقة الارتباطية بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفنية.

جدول (73): معامل الارتباط بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل والمهارات الفنية

المتغيرات	المهارات الفنية	مستوى الدلالة
الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل	0.241	0.000

يبين الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الارتباط المتعدد لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفنية ومن خلال النتائج اتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.241 بمستوى دلالة 0.000 وهو دال إحصائياً، وهذا يعني أنه يوجد تباين مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفنية.

وعليه يتم قبول الفرضية الخامسة عشر التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

16.1. علاقة كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل والمهارات الفكرية:

سنعرض فيما يلي العلاقة الارتباطية بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل والمهارات الفكرية.

جدول (74): معامل الارتباط بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل والمهارات الفكرية

المتغيرات	المهارات الفكرية	مستوى الدلالة
الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل	0.318	0.000

يبين الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الارتباط المتعدد لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفكرية، ومن خلال النتائج اتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.318 بمستوى دلالة 0.000 وهو دال إحصائياً وهذا يعني أنه يوجد تباين مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفكرية.

وعليه يتم قبول الفرضية السادسة عشر التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

17.1. علاقة كل من الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية:

سنعرض فيما يلي العلاقة الارتباطية بين الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية.

جدول (75): معامل الارتباط بين الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية

المتغيرات	المهارات الإنسانية	مستوى الدلالة
الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل	0.395	0.000

يبين الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الارتباط المتعدد لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية، ومن خلال النتائج اتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.395 بمستوى دلالة 0.000 وهو دال إحصائياً وهذا يعني أنه يوجد تباين مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية.

وعليه يتم قبول الفرضية السابعة عشر التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل من الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

18.1. تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية.

سنعرض فيما يلي نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتأثير الامتحان في العمل وجودة

الحياة في العمل على المهارات الذاتية.

جدول (76): النموذج الإجمالي لأثر الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الخطأ المعياري
1	0.157	0.025	0.021	11.64863

جدول (77): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الانحدار	955.997	1	955.997	7.045	0.008
الخطأ	37722	278	135.691		
المجموع	38677.996	279			

جدول (78): المعاملات

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"	قيمة "ت" T	
الثابت	33.444	5.022		6.659	0.000
الامتحان في العمل	0.129	0.049	0.157	2.654	0.008
جودة الحياة في العمل			-0.067	-1.122	0.263

يتبين من خلال الجدول (76) أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في:

الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل من تباين في متغير المهارات الذاتية 0.025 وهي

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.008 كما جاء في الجدول (77) لتحليل تباين

الانحدار.

ويتبين من خلال الجدول (78) أن متغير الامتحان في العمل هو الوحيد الذي لديه تأثير دال على المهارات الذاتية حيث بلغت قيمة " بيتا " 0.157 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.008، وهذا يعني انه كلما زاد الشعور بالامتحان في العمل لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي، زادت المهارات المهنية لديهم. في حين يبقى تأثير متغير جودة الحياة في العمل غير دال إحصائياً.

وعليه يتم رفض الفرضية الثامنة عشر التي تنص على أنه يؤثر كل من الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الذاتية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

19.1. تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الفنية.

سنعرض فيما يلي تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الفنية.

جدول (79): النموذج الإجمالي لأثر الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الفنية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري
1	0.241	0.058	0.055	11.47049

جدول (80): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الانحدار	2252.341	1	2252.341	17.119	0.000
الخطأ	36577.031	278	131.572		
المجموع	38829.371	279			

جدول (81): المعاملات

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"	قيمة "ت" T	
الثابت	43.007	4.946		8.696	0.000
الامتحان في العمل	0.199	0.048	0.241	4.137	0.000
جودة الحياة في العمل			-0.039	-0.663	0.508

يتبين من خلال الجدول (79) أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في: الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل من تباين في متغير المهارات الفنية 0.058 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 كما جاء في الجدول (80) لتحليل تباين الانحدار.

ويتبين من خلال الجدول (81) أن متغير الامتحان في العمل هو الوحيد الذي لديه تأثير دال على المهارات الفنية حيث بلغت قيمة "بيتا" 0.241 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا يعنى أنه كلما زاد الشعور بالامتحان في العمل لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي زادت المهارات المهنية لديهم. في حين يبقى تأثير جودة الحياة في العمل غير دال إحصائياً.

وعليه يتم رفض الفرضية التاسعة عشر التي تنص على أنه يؤثر كل من الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

20.1. تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية.

سنعرض فيما يلي تأثير كل من الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية.

جدول (82): النموذج الإجمالي لأثر الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الخطأ المعياري
1	0.318	0.101	0.098	6.78506

جدول (83): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الانحدار	1439.401	1	1439.401	31.266	0.000
الخطأ	12798.310	278	46.037		
المجموع	14237.711	279			

جدول (84): المعاملات

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة "ت" T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"			
الثابت	22.982	2.925			7.856	0.000
الامتحان في العمل	0.159	0.028	0.318		5.592	0.000
جودة الحياة في العمل			0.20		0.354	0.724

يتبين من خلال الجدول (82) أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في: الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل من تباين في متغير المهارات الفكرية 0.101 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 كما جاء في الجدول (83) لتحليل تباين الانحدار.

كما يتبين من خلال الجدول (84) أن متغير الامتحان في العمل هو الوحيد الذي لديه تأثير دال على المهارات الفكرية حيث بلغت قيمة "بيتا" 0.318 هي دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما زاد الشعور بالامتحان في العمل لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي كلما زادت المهارات الفكرية لديهم. في حين يبقى تأثير متغير جودة الحياة في العمل غير دال إحصائياً.

وعليه يتم رفض الفرضية العشرين التي تنص على أنه يؤثر كل من الامتحان في العمل، وجودة الحياة في العمل على المهارات الفكرية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

21.1. تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية.

سنعرض فيما يلي تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية.

جدول (85): النموذج الإجمالي لأثر الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري
1	0.395	0.156	0.153	3.51408

جدول (86): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الانحدار	636.139	1	636.139	51.515	0.000
الخطأ	3432.947	278	12.349		
المجموع	4069.086	279			

جدول (87): المعاملات

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		مستوى الدالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"	قيمة "ت" T	
الثابت	3.573	1.515		2.358	0.019
الامتحان في العمل	0.106	0.015	0.395	7.177	0.000
جودة الحياة في العمل			-0.055	-0.989	0.324

يتبين من خلال الجدول (85) أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في: الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل من تباين في متغير المهارات الإنسانية 0.156 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 كما جاء في الجدول (86) لتحليل تباين الانحدار.

كما يتبين من خلال الجدول (87) أن متغير الامتحان في العمل هو الوحيد الذي لديه تأثير دال على المهارات الإنسانية حيث بلغت قيمة "بيتا" 0.395 هي دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما زاد الشعور بالامتحان في العمل لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي زادت المهارات الإنسانية لديهم. في حين يبقى تأثير متغير جودة الحياة في العمل غير دال إحصائياً.

وعليه يتم رفض الفرضية الواحدة والعشرين التي تنص على أنه يؤثر كل من الامتحان في العمل، وأبعاد جودة الحياة في العمل على المهارات الإنسانية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

22.1. تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية.

سنعرض فيما يلي تأثير كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية.

جدول (88): النموذج الإجمالي لأثر الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الخطأ المعياري
1	0.335	0.112	0.109	23.86591

جدول (89): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الانحدار	20033.361	1	20033.361	35.172	0.000
الخطأ	158343.725	278	569.582		
المجموع	178377.086	279			

جدول (90): المعاملات

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة "ت" T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	قيمة "بيتا"			
الثابت	103.007	10.290			10.011	0.000
الامتحان في العمل	0.593	0.100	0.335		5.931	0.000
جودة الحياة في العمل			-0.052		-0.911	0.363

يتبين من خلال الجدول (88) أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في:

الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل من تباين في متغير المهارات المهنية 0.112 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000 كما جاء في الجدول (89) لتحليل تباين الانحدار.

كما يتبين من خلال الجدول (90) أن متغير الامتتان في العمل هو الوحيد الذي لديه تأثير دال على المهارات المهنية حيث بلغت قيمة "بيتا" 0.335 هي دالة عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما زاد الشعور بالامتتان في العمل لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي زادت المهارات المهنية لديهم. في حين يبقى تأثير متغير جودة الحياة في العمل غير دال إحصائياً.

وعليه يتم رفض الفرضية الثانية والعشرين التي تنص على أنه يؤثر كل من الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل على المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

2. مناقشة نتائج البحث:

لقد توصلنا من خلال نتائج البحث إلى أن الإداريين بمؤسسات التعليم العالي يتمتعون بمستوى عالي من الامتتان في العمل. تتفق مع دراسة كل من الكرعوي، والكلابي (2019) حول الدور الإستراتيجي للقيادة الفاضلة لتعزيز الامتتان الوظيفي للعاملين في دائرة الصحة ببابل العراق والتي توصلت إلى توفر الامتتان الوظيفي بدرجة عالية في المنظمات لأنه يخلق نوع من التأثير الإيجابي لدى الفرد ويحث على التمسك الأخلاقي داخل المنظمة، كما اتفقت مع دراسة حسن، (2017) حول الامتتان وعلاقته بالمرونة النفسية لدى النازحين على عينة تتراوح أعمارها بين (18-50 سنة)، وقد اختلفت مع دراسة Browning (2012) حول العلاقة بين الامتتان والرفاهية لدى المستشارين في التدريب متوسط أعمارهم (34 سنة).

كما توصلت النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي تطبق جودة الحياة في العمل بدرجة عالية. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة صالح (2013) والتي أجريت حول واقع جودة الحياة في العمل لدى هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالسعودية، حيث توصلت إلى أن وجود درجة متوسطة من العلاقات الاجتماعية لدى هيئة التدريس بالكلية، ودراسة المغربي (2008) حول جودة حياة في العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمراكز الطبية في جامعة المنصورة بمصر، وتوصلت إلى عدم وجود رضا لبعض العاملين عن نظام الأجور والمكافأة التي يحصلون عليها، ودراسة نصار (2013) والتي أجريت حول جودة الحياة في العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بدائرة التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم الحكومي بقطاع غزة فلسطين، حيث توصلت إلى توفر أبعاد جودة الحياة في العمل بدرجة عالية، كما تتفق نتائج البحث مع دراسة الأستاذ (2015) حول جودة الحياة في العمل وعلاقتهما بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ودراسة البليسي (2012) حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات غير

الحكومية في قطاع غزة، حيث توصلت إلى أن الموظفين يتمتعون بحياة وظيفية ذات جودة عالية.

كما بين النتائج أن الإداريين بمؤسسات التعليم العالي يمتلكون مهارات مهنية ذاتية، وفنية، وفكرية، وإنسانية وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الطوخي، والحربي، والدسوقي (2016) حول العلاقة بين تنمية المهارات المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالسعودية، حيث توصلت الدراسة إلى توفر درجة عالية من المهارات المهنية، إلا أن نتائج دراستنا اختلفت مع نتائج دراسة الحارثية (2006) حول تقويم برنامج المهارات المهنية لدى مشرفين التربية في سلطنة عمان، حيث توصلت الدراسة إلى توفر درجة متوسطة من المهارات المهنية، وتتفق هذه النتيجة كذلك ونتيجة دراسة Coffman (2004) حول توفر التنمية المهنية وبخاصة التنمية عبر الأنترنت والتي تعزز تقنيات التعلم وخطته وبرامج التدريب، وتدعم بدورها التعلم الذاتي والاكتشاف الذاتي والمشاركة الفعالة وتبادل الخبرة.

كما جاءت النتائج لتؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الامتحان في العمل بأبعاده الثلاثة كل على حدة ودرجته الكلية والمهارات المهنية.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لارتباط الامتحان في العمل بالمهارات المهنية إلا أنه لم يأخذ حظه في البحث كباقي المواضيع في حدود ما أطلعت عليه الباحثة، إذ تبين قلة البحوث لموضوع الامتحان في العمل وارتباطه ببعض المتغيرات الأخرى المتعلقة بجوانب الحياة المهنية للفرد.

كما تبين من النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الامتحان في العمل كل على حدة ودرجته الكلية على أبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية.

كما أنه وبالرغم من الأهمية البالغة لتأثير الامتحان في العمل بالمهارات المهنية إلا أنه لم يأخذ حظه في البحث كباقي المواضيع في حدود ما أطلعت عليه الباحثة، إذ تبين قلة البحوث لموضوع الامتحان في العمل وارتباطه ببعض المتغيرات الأخرى المتعلقة بجوانب الحياة المهنية للفرد.

وقد جاءت النتائج لتدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة في العمل كل على حدة ودرجتها الكلية بأبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية، ما عدا فيما يخص العلاقة الارتباطية لجودة الحياة في العمل بالمهارات الفكرية فقد جاءت النتائج دالة على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية.

وهذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة كل من العمري، والياقي (2017) حول أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، التي أشارت بوجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (العلاقات الاجتماعية، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء) والأداء الوظيفي، كما اختلفت النتائج مع دراسة كل من قرشي، وباديسي (2016) حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير حيث توصلت إلى أنه هناك ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي.

كما توصلت النتائج إلى عدم وجود أثر لأبعاد جودة الحياة في العمل كل على حدة ودرجتها الكلية على أبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية، ما عدا فيما يخص تأثير أبعاد جودة الحياة في العمل كل على حدة ودرجتها الكلية على المهارات الفكرية فقد بينت النتائج أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، واختلفت هذه النتائج مع دراسة كل من قرشي، وباديسي (2016) حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الله الحميد المهري قسنطينة 2 الجزائر حيث توصلت إلى أنه هناك ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي، كما اختلفت مع دراسة كل من بوتاعة، وسالمي (2016) حول تقييم أثر جودة حياة العمل على مهارات العاملين بمؤسستي سونلغاز لإنتاج الكهرباء عنابة وبجاية بالجزائر حيث توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة في العمل و المهارات المهنية.

وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات المهنية.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لدراسة العلاقة كل من الامتحان في العمل وجودة الحياة في العمل بالمهارات المهنية إلا أنه لم يأخذ حظه في البحث كباقي المواضيع في حدود ما أطلعت عليه الباحثة، إذ تبين قلة البحوث لموضوع الامتحان في العمل وارتباطه ببعض المتغيرات الأخرى المتعلقة بجوانب الحياة المهنية للفرد.

كما توصلت نتائج البحث إلى أن الامتحان في العمل له تأثير على أبعاد المهارات المهنية كل على حدة ودرجتها الكلية، فيما استبعد تأثير جودة الحياة في العمل على أبعاد المهارات المهنية و درجتها الكلية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة رزق (2014) حول تأثير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس في تنمية القدرات الإدارية وتحسين جودة الحياة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القدرات الإدارية ومستوى جودة الحياة في العمل، كما اختلفت مع نتائج دراسة حلاوة (2015) حول غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، حيث توصلت إلى أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

ولكن لم تجد الباحثة في حدود ما أطلعت عليه، أي دراسة تطرقت إلى دراسة تأثير الامتحان في العمل على المهارات المهنية.

خاتمة البحث

خاتمة البحث:

إن الهدف من هذا البحث هو معرفة دور، كل من الامتتان في العمل، وجودة الحياة في العمل، في تنمية المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

فبناء على النتائج المتوصل إليها، يمكننا القول أن إداريي مؤسسات التعليم العالي، يتمتعون بمستوى عال من الامتتان في العمل، أما درجات جودة الحياة في العمل بمؤسسات التعليم العالي فهي عالية، وكذلك مستوى تنمية المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي فهي عالية أيضا. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، وجود علاقة بين الامتتان في العمل والمهارات المهنية، وهذا ما أدى إلى وجود تأثير للامتتان في العمل على تنمية المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي. في حين لا توجد علاقة بين جودة الحياة في العمل وبين المهارات المهنية، مما أدى بدوره إلى عدم وجود تأثير لجودة الحياة في العمل على تنمية المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.

إن هذه النتائج تساهم لا محالة في إثراء الدراسات والبحوث العلمية، مما يتطلب إجراء المزيد من الدراسات في نفس السياق، وذلك بإدماج متغيرات أخرى كالرضا عن الحياة الوظيفية، والضغط المهنية، الأمان الوظيفي والالتزام التنظيمي، حتى يتمكن الإداريين من أداء مهامهم بمهارة عالية.

بعد عملية تشخيص كل من أبعاد الامتتان في العمل، وجودة الحياة في العمل، ودورهما في تنمية المهارات المهنية، أمكننا تقديم جملة من الاقتراحات نلخصها فيما يلي:

- تصميم البرامج الإرشادية من قبل القائمين عليها لتنمية مفهوم الامتتان وإبراز دوره المهم في نجاح الحياة المهنية للإداريين.
- إعداد دورات، تحسيسية وتوعوية، من قبل المختصين، بهدف توضيح أهمية الامتتان في تنمية المهارات المهنية، والمساعدة على إنجاز المهام الموكلة بكفاءة ومهارة عاليتين.
- ضرورة الاهتمام بتنمية مستوى الامتتان لدى الإداريين، لما له من أثر جيد على تحسين المهارات المهنية.
- ضرورة إيجاد وسائل لتحقيق الامتتان، والذي يعمل بدوره على زيادة تقديم الخدمات الإدارية بشكل أفضل.
- إقامة ندوات ومؤتمرات علمية، من أجل توضيح أهمية الامتتان في العمل وتأثيراته الإيجابية على تنمية المهارات المهنية.
- ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة في العمل بمؤسسات التعليم العالي عن طريق التركيز على الجوانب التنظيمية، والمادية، والمعنوية، والاقتصادية.
- تعزيز مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات والأخذ بآرائهم فيما يتعلق بإيجاد الحلول لمختلف مشاكل العمل.
- ضرورة وضع نظام فعال للترقية، بهدف تشجيع الإداريين على الأداء الفعال، من خلال ربط الإنجاز المحقق بالمكافأة والترقيات.

- الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني للإداريين، من خلال إلحاقهم بدورات تكوينية متخصصة وفقا لاحتياجاتهم، وتوفير المنح التعليمية، كالبعثات إلى الخارج لتحسين الاداء.
- الاهتمام بصحة وسلامة الإداريين وتوفير الرعاية الصحية لهم، ومراعاة المشكلات الصحية والنفسية التي من الممكن أن يعاني منها الإداريين.
- عقد ندوات علمية وأيام دراسية للإداريين لتحسين مهاراتهم المهنية.
- إجراء تقييم دوري لبرامج تنمية المهارات المهنية المقدمة للإداريين الجدد، للاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة حولها.
- تكثيف البحوث والدراسات للكشف عن المشكلات التي تعيق تنمية المهارات المهنية لدى الإداريين بمؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة منح الإداريين فرصة لإثبات كفاءاتهم ومهاراتهم المهنية في مجال عملهم.
- وضع وتفعيل الآليات التي تشجع الإداريين على إجراء الأبحاث المساعدة على الابتكار والتطوير وبالتالي تنمية المهارات المهنية.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، محمد. (1997). *المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة*. مكتبة عين الشمس. القاهرة.
2. أبو الخير، كمال حمودي. (1989). *الإدارة بين النظرية والتطبيق*. مكتبة عين الشمس. مصر.
3. أريج، حمد الفريج. (2016). *الخصائص السيكمترية لمقياس الامتحان على عينة معلمات التعليم العام بمكة المكرمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة.
4. الأستاذ، عبد الرحمان. (2015). *جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. فلسطين.
5. صهوان، إكرام حمزة السيد. (2018). *البناء العاملي لمقياس الامتحان لدى طلاب الجامعة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي*. مجلة العلوم التربوية. العدد 3 (2).
6. آل علي، رضا والموسوي، سنان. (2001). *وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة*. مؤسسة الوراق للنشر. عمان.
7. إيرويك، لندال. (1960). *عناصر الإدارة*. (على أحمد بكر، مراجعة، كمال، دسوقي، ترجمة). دار الفكر. القاهرة.
8. بركيبة، ثورية. (2017). *إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ورقلة. الجزائر.
9. البلبيسي، أسامة. (2012). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة.
10. بلهادي، سعيدة. (2008). *تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 1. الجزائر.
11. بوتاعة، سليمة، وسالمي، رشيد. (2016). *تقييم أثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين بمؤسستي سونلغاز لإنتاج الكهرباء عنابة وبجاية*. مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، 15(1). جامعة الأغواط. الجزائر.
12. تيد، أوردواي. (1967). *الإدارة هدفها وإنجازها*. (علي كامل بدران، ترجمة). مكتبة عالم الكتب. القاهرة.
13. جاد الرب، سيد. (2005). *إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة*. دار النهضة العربية. مصر.
14. جاد الرب، سيد. (2008). *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية*. دار النهضة. القاهرة.

15. جري نبرج، وبارون. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. (رفاعي رفاعي، وإسماعيل بسيوني، ترجمة). دار المريخ للنشر. السعودية.
16. جمجوم، هاشم نور. (1991). *سيكولوجية الإدارة*. دار الشروق. جدة.
17. الحارثية، رحمة بنت يوسف. (2006). *تقويم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
18. حسن، سيف عدنان. (2017). *الامتثال وعلاقته بالمرونة النفسية لدى النازحين*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد. العراق.
19. حلاوة، عماد منصور. (2015). *غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.
20. حافظ فرج، أحمد، ومحمد صبري، حافظ. (2003). *إدارة المؤسسات التربوية*. عالم الكتب. القاهرة.
21. درادكة، مأمون، والشبلي، طارق. (2002). *الجودة في المنظمات الحديثة*. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
22. درة، عبد الباري الصباغ زهير. (1986). *إدارة القوى البشرية*. دار الندوة. عمان.
23. دودين، احمد يوسف. (2012). *إدارة الأعمال الحديثة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
24. ديوب، أيمن. (2014). *تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية قطاع الاتصالات- دراسة ميدانية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 30(1). سوريا.
25. رحاب، عبد الشافي أحمد. (1997). *فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملائية لتلاميذ الحلقة الثانية في التعليم الأساسي لدى طلبة كلية التربية*. المجلة التربوية، 1(12). مصر.
26. رزق، إيمان صلاح إبراهيم. (2014). *تأثير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس في تنمية القدرات الإدارية وتحسين جودة الحياة*. مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي، 35. مصر.
27. رشيد، هارون، ومطر، فارس، وعمار، ساجد. (غير معروفة). *الإحباط الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية*. مجلة العلوم الإنسانية كلية التربية، جامعة القادسية، كلية الآداب.
28. الزهراني، محمد عبد الله. (2013). *البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض*. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
29. مصطفى، زهير. وآخرون. (1975). *أصول التنظيم والإدارة*. دار النهضة العربية. بيروت.

30. السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي. (ط.1). إثراء للنشر والتوزيع. عمان.
31. سعد، عبد الرحمان. (2008). القياس النفسي النظرية والتطبيق (ط.5). النيل العربية للنشر والتوزيع. مصر.
32. السكارنة، بلال خلف. (2009). المهارات الإدارية في تطوير الذات. دار المسيرة. عمان.
33. السلمي، علي محمد. (1987). السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة غريب. القاهرة.
34. السلمي، علي. (1999). ماذا يعمل المديرون. مجلة الإدارة. (4). معهد الإدارة. مصر.
35. شريف، علي وسلطان، محمد. (1998). المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. مصر.
36. الشريف، شوقي السيد. (2001). معجم مصطلحات العلوم التربوية. مكتبة العبيكان. الأردن.
37. شقير، زينب محمود. (2010). جودة الحياة واضطرابات النوم لدى الشباب، (بحث مقدم). المؤتمر الإقليمي الثاني لعلم النفس، كلية التربية، جامعة طنطا.
38. شهرزاد محمد شهاب. (2005). بناء برنامج تطويري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة موصل في ضوء تقويم أدائهم لمهارات القيادة الإدارية والتربوية. مجلة الدراسات التربوية، (8). العراق.
39. صالح، أماني عبد التواب. (2013). واقع جودة الحياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2(39). السعودية.
40. الصرن، رعد حسن. (2002). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. دار الرضا للنشر. سوريا.
41. الصرن، رعد حسن. (2001). كيف تخلق بيئة ابتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار، 1. دار الرضا للنشر. سوريا.
42. صلاح الدين محمد حسيني. (2005). التنمية المهنية لمعلمي المدرسة الثانوية العامة. مجلة الإدارة العامة، 10(35). مصر.
43. الصيرفي، محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان.
44. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2004). الإدارة الرائدة. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
45. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2006). مبادئ التنظيم والإدارة. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
46. الطوخي، هيثم محمد. والحربي حماد دغيم. والدسوقي، إبراهيم عوض الله. (2016). العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظرهم). مجلة العلوم التربوية، 3(3). السعودية.

47. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (2006). *الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق*. (ط.3). دار وائل. عمان.
48. الظاهري، حماد. (2007). *بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي*. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
49. عابدين، محمد عبد القادر. (2001). *تقويم برامج تدريب مديري الإداري الحكومية كما يراه المديرون والمسؤولون في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية. مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، عمان، 1(2).* الأردن.
50. عبد العزيز، الحر. (مارس، 2009). *القائد التربوي دائم التعلم [بحث مقدم] المؤتمر التربوي الحادي والثلاثين "القائد التربوي في الاستراتيجية التربوية"*، جمعية المعلمين الكويتية. الكويت.
51. عبد العزيز، عبد الرحمن (2000). *بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني*. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
52. عبد الله، هشام إبراهيم. (2008). *جودة الحياة لدى عينة من الراشدين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، 14(4)* . مصر.
53. عبد المحسن، توفيق محمد. (1995). *تخطيط ومراقبة جودة المنتجات*. (ط.1). دار النهضة العربية. القاهرة.
54. عزت، عبد الهادي جودت. (2002). *الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه*. (ط.1). دار الثقافة للنشر. الأردن.
55. العساف، أحمد بن عبد المحسن. (2004). *مهارات القيادة وصفات القائد. طريق الإسلام. السعودية*.
56. عساف، عبد المعطي محمد. (2012). *السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة*. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان.
57. سعدية، علي عمار نافع. (2015). *القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا. السودان.
58. العميرة، محمد حسن. (1999). *مبادئ الإدارة المدرسية*. دار المسيرة للنشر. عمان.
59. العمري، محمد بن سعيد. واليافي، رندة سلامة. (2017). *أثر عناصر جود الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام، دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 13(1)*. السعودية.
60. العنزي، طميل. (2013). *بيئة العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

61. عواد، فتحي أحمد. (2013). *إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق*. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان.
62. فهد، بن محمد الذويبي. (2005). *المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف. الرياض.
63. فيروز، شين. (2014). *تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
64. القحطاني، عبد العزيز. (2009). *فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
65. قريشي، هاجر. وباديسي، فهيمة. (2016). *جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلم التسيير. مجلة دراسات اقتصادية (3)*. الجزائر.
66. قنداح، محمود. (2011). *تأكيد أهمية جودة الحياة العمل في تطوير وتعزيز الأداء المؤسسي*. [بحث مقدم] ندوة علمية. جامعة القدس المفتوحة. القدس. <http://www.qou.edu/ViewTopicDetails.do>
67. الكرعاوي، محمد ثابت، والكلابي، مظفر جواد. (2019). *الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة لتعزيز الامتثال الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية في دائرة صحة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(4)*.
68. الكلالدة، طاهر محمود. (2013). *إدارة الموارد البشرية*. دار البداية ناشرون وموزعون. عمان.
69. كنعان، نواف. (1999). *القيادة الإدارية*. دار الثقافة. الرياض.
70. كنعان، نواف. (2002). *القيادة الإدارية*. دار الثقافة. الرياض.
71. كوكب، يوسف عبابنة (2015). *الامتثال والسعادة وجودة الحياة لدى طلبة جامعة اليرموك في ضوء بعض المتغيرات*. (رسالة ماجستير، جامعة اليرموك). دار المنظومة.
72. اللوزي، موسى. (2002). *التنمية الإدارية*. دار وائل للطباعة والنشر. عمان.
73. لوي، هاي وأصدقائها. (2008). *الامتثال أسلوب حياة*. (قسم الترجمة، ترجمة، ط.1). دار الفاروق. مصر. (1996).
74. المبيضين، صفوان والأكلبي، عائض. (2012). *التخطيط في الموارد البشرية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.

75. محجوب، بسمان فيصل. (2003). *إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
76. المصري، أحمد محمد. (2004). *التخطيط والمراقبة الإدارية*. مؤسسة شباب الجامعة. مصر.
77. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2008). *جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي* - دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 26 (2).
78. منسي، محمود عبد الحليم، وكاظم، علي مهدي. (2006). *مقياس جودة الحياة لطلبة الجامعة* (بحث مقدم). ندوة علم النفس وجودة الحياة، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، مسقط.
79. مها، سليمان أبو طالب وعطوة، محمد جمال. (2004). *إدارة شؤون الأسرة*. مؤسسة النور. مصر.
80. المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية. (2010). *مقياس جودة الحياة في العمل*. <http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/qwlquest.html>.
81. نجلاء عبد السلام محمد الدسوقي. (2015). *تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس*. مجلة إدارة شؤون الأسر والمؤسسات، 60(2). الإسكندرية.
82. نصار، إيمان حسن. (2013). *جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي*، دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
83. نعيسه، رغداء علي. (2012). *جودة الحياة لدى طلبة جامعتي دمشق وتشرين*، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، 28 (1).
84. النمر، سعود بن محمد، وخالقجي، هاني يوسف، ومحمود، محمد فتحي، وحمزاوي، محمد سيد. (2016). *الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة (ط 7)*. مكتبة الشقري للنشر والتوزيع. السعودية.
85. الهيتي، خالد. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.

86. Afsar, S. T. (2014). *Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey*, International Journal of Social Sciences, Vol. III (4).
87. Anas M. & Et Al. (2016). *Development And Standardization of The Gratitude Scale*, Journal of Educational, Health and Community Psychology, Vol 5, No 3.
88. Baker, M. (2011). *It's Good to Be Grateful: Gratitude Interventions at Work*, A Thesis Master, Department of Psychology, East Carolina University.
89. Bartlett M.Y. & Et Al. (2012). *Gratitude: Prompting Behaviors That Build Relationships*, Cognition & Emotion, 26:1, 2-13, DOI: 10.1080/02699931.2011.561297.
90. Bono, G., Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2004). *Gratitude in practice and the practice of gratitude*. In P. Alex Linley and Stephen Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice*. Hoboken.
91. Froh, J., Bono, G. (2009). *Gratitude In School: Benefits To Students And Schools*. In R Gilman, E.S. Huebner, & M.J. Furlong (Eds), *Handbook of Positive Psychology in Schools*. N.Y. Routledge.
92. Browning, B.R. (2012). *The Relationship Between Gratitude and Well-Being in Graduate Level Counselors-in-Training*. unpublished Doctor dissertation. Auburn University. Auburn. Alabama
93. Chang, C., Scoggin & Lindsay, M. Kamin (2007), *Mindfulness and Gratitude as Skills for Promoting Contentment and Balance*, Name Illinois, National Alliance on Mental Illness, USA.
94. Coffman, T. (2004). *Online professional development*. Transferring skills learned to the classroom. Capella University.
95. Cottrell, S. (1999). *The study skills hand book*. Macmillan press/ Ltd. London.

96. Dik, B. J. & Et Al. (2014). *Purpose And Meaning in Career Development Applications*. The Counseling Psychologist, 43(4).
97. –Edvardsson, B & Gustavsson, B. (2003). *Quality in the work Environment: a perovskite for success in new service Development*. Managing Service Quality, Vol 13, No 2.
98. Elise, R. (2009). *Promoting performance and the quality of working life simultaneously*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 58 Iss: 5.
99. Emmons, R. A. & McCullough, M. E. (Eds.). (2004). *The Psychology of Gratitude*. United States of America: Oxford University Press.
100. Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). *Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life*. Journal Of Personality And Social Psychology, 84(2), Doi :10.1037/0022-3514.84.2.377.
101. Emmons, R. A., & Stern, R. (2013). *Gratitude As A Psychotherapeutic Intervention*. Journal Of Clinical Psychology, 69(8).
102. Emmons, R., Larson, D., McCullough, M & Kilpatrick, S. (2009). *Is Gratitude A Moral Affect?* American Psychological Association.
103. Froh, J.J., Emmons, R.A., Card, N.A., Bono, G. & Wilson, J.A. (2011). *Gratitude And the Reduced Costs of Materialism in Adolescents*. Journal Of Happiness Studies, 12(2).
104. Garg. C.P., Neetu, M. Preeti, B. & Akshay, K. S. (2012). *quality of work life—an overview* International Journal of Physical and Social Sciences. Volume 2, Issue 3.
105. Guirdham, M. (1990). *Interpersonal Skills at Work*, Prentice Hall International. Camelot Press. UK LTD.
106. Gulliford, L., Morgan, B. (2014). *Measuring And Understanding Gratitude*, A Theoretical and Empirical Approach. Birmingham, School of Education University of Birmingham Edgbaston.

107. Hasemyer, H. (2013). *The Relationship Between Gratitude and Psychological Social and Academic Functioning in Middle Adolescence Gratitude Theses and Dissertation*, University of South Florida.
108. Havlovic, S.j. (1991). *Quality of work life and human resource outcomes*. Industrial Relations, Vol 30, No 3.
109. Hill, P.L., Allemand, M., & Roberts, B. (2013). *Examining The Pathways Between Gratitude and Self-Rated Physical Health Across Adulthood. Personality And Individual Differences*, 54.
110. Indira, K. Sreekumar, A. (2009). *Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study* national Journal of Hospitality Management Volume: 28, Issue: 3.
111. Islam, M. Z. & Siengthai, S. (2009). *Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone*. Paper presented to ILO Conference on Regulation for Decent Work, Geneva.
112. Jain, M., & Jhansi, B. K. (2016). *Gratitude, Concept, Benefits and Cultivation*, International Journal of Engineering Technology Science and Research ISSN 2394_3386 Volume 3, Issue 5.
113. JURAN, M. (1983). *Gestion de la qualité*, 3^{eme} tirage, AFNOR, Paris.
114. Kalayane, K. Anusorn, S. Busaya, V. & Dong-Jin, L. (2010). *Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes :A survey of human resource managers in Thailand*. Journal of Business Research, Vol.63.
115. Kong, F., You, X. And Zhao, J. (2017). *Evaluation Of The Gratitude Questionnaire In A Chinese Sample Of Adults: Factorial Validity, Criterion-Related Validity And Measurement Invariance Across Sex*. Frontiers In Psychology, 8 (1497).
116. Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976). *Management, A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6th, Edition, McGraw-Hill, Kogakusha. Ltd. Tokyo.

117. Lin, C.-C., & Yeh, Y. (2013). How Gratitude Influences Well-Being: A Structural Equation Modeling Approach. *Social Indicator Research*, 118(1), Doi :10.1007/S11205-013-0424-6.
118. Lin,S.& Huang,Y.(2016). *Psychometric Properties and Factorial Structure of The Chinese Version of The Gratitude Resentment and Appreciation Test*. *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol.44, No.3.
119. Mccoullough, M., Kilpatrick, S., Emmons, R., & Larson,D.(2001).Is Gratitude A Moral Affect? *Psychological Bulletin*,127.
120. Mccullough, M, Emmons, R.& Tsang,J.(2002).The Grateful Disposition : A Conceptual And Empirical Topography .*Journal Of Personality And Social Psychology*,82,(1).
121. Mccullough, M.,Witvliid,C.(2002).*The Psycology Of Forgiveness*.In C.R.Synder,& S.J.Lopez (Eds), *Handbook Of Positive Psychology*.New York : Oxford University Press.
122. Morgan, B., Gulliford, L., & Kristjansson, K. (2017). *A New Approach to Measuring Moral Virtues: The Multi-Component Gratitude Measure*. *Personality And Individual Differences*, 107.
123. Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A., Ekber, & Keskin, H. (2015). *Collective Gratitude: Positive Organizational Scholarship Perspective*, Faculty of Business Administration, Gebze Technical University, Kocaeli, Turkey, *International Business Research*, Vol. 8, No. 8, ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012.
124. O'cannel, B., O'shea, D.&Gallagher,S.(2016).*Mediating Effects Of Loneliness On The Gratitude- Health Link*.*Personality And Individual Difference* ,98.
125. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths And Virtues: A Handbook and Classification*. Washington, DC, US: American Psychological Association; New York, NY, US: Oxford University Press.
126. Prétet,M.,& Chantal,B.(1991). *Organisation et Gestion de L'entreprise*, Vuibert, Paris.

127. Stegen, A., & Wankier, J. (2018). *Generating Gratitude in The Workplace to Improve Faculty, Job Satisfaction*, Journal of Nursing Education. Vol. 57, No. 6.
128. Shani, N., Surya, M. (2006). *A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited*. International Journal of Management, Vol.4, Issue 1.
129. Swamy, D., Nanjundeswara, S & Rashmi, S. (2015). *Quality of Work Life: Scale Development and Validation*. International Journal of Caring Sciences, vol.8. No.2.
130. Watkins, P., Thomas, N. (2003). *Measuring The Grateful Trait: Development Of The Revised Grat.* Poster Presented To The Annual Convention Of The Western Psychological Association, May, 2003, Vancouver, Bc.
131. Waters, L. (2012). *Predicting Job Satisfaction: Contributions Of Individual Gratitude And Institutionalized Gratitude*, Psychology, 3.
132. –Watkins, P. C. (2014). *Gratitude and the good life*, Toward a psychology of appreciation. New York.
133. Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, Springer-Verlag New York Berlin Heidelberg, London Paris Tokyo.
134. Wether, W. & Davis, K. (2002). *Human Resources and Personnel Management*. New York, McGraw – Hill Series in Management.
135. Wlode, J. (1996). *Assessment Strategies for Professional Development Activates*. EAC west. March.
136. Wood, A. M., Maltby, J., Stewart, N., Linley, P. A., & Joseph, S. (2008). *A Social-Cognitive Model of Trait and State Levels of Gratitude*. American Psychological Association, Emotion, 8.
137. Wood, A. M., Maltby, J., Gillett, R., Linley, P. A., & Joseph, S. (2008). *The Role Of Gratitude In The Development Of Social Support, Stress, And Depression: Two Longitudinal Studies*, Journal Of Research In Personality, 42(4).

الملاحق

ملحق رقم (01)

استبيان المعلومات الشخصية

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر () ، أنثى () .

السن:

المستوى التعليمي: ثانوي () ، جامعي () ، ماجستير / ماستر () ، دكتوراه () .

الحالة العائلية: أعزب () ، متزوج (ة) () ، مطلق (ة) () ، أرمل (ة) () .

مكان العمل: جامعة () ، مدرسة وطنية عليا () ، كلية () ، معهد () .

الوظيفة:

الأقدمية في العمل:

ملحق رقم (02)

الصورة الأولى لمقياس جودة الحياة في العمل.

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1. أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية.						
أولا: المشاركة في اتخاذ القرارات.						
1	توجد رغبة قوية لدى الموظفين في اتخاذ القرارات.					
2	يشارك الموظفون في حل مشكلات العمل.					
3	يشارك الموظفون في بناء الخطط التطويرية للعمل.					
4	يوجد قدرة لدى الموظفين على المشاركة في صنع القرارات.					
5	يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في المؤسسة.					
6	توجد ممارسة حقيقية للمشاركة من قبل الإدارة والموظفين في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.					
ثانيا: السلوك القيادي والإشرافي.						
7	يملك رئيسنا القدرة على تمكين الموظفين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل.					
8	يفوض رئيسنا الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين مع التأكيد على مبدأ المسائلة.					
9	يشجع رئيسنا في العمل على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات.					
10	يتبع رئيسنا في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف.					
11	يعامل الرئيس المرؤوسين بعدالة وإنصاف.					
ثالثا: الالتزام التنظيمي.						
12	أشعر بالفخر والانتماء للمكان الذي أعمل فيه.					
13	توجد لدي رغبة قوية في البقاء في العمل لأطول مدة ممكنة.					
14	أتبنى ثقافة الإدارة وقيمها والدفاع عنها.					
15	تتمن الإدارة إسهامات الموظفين بالعمل وتعتني برفاهيتهم.					
16	أشعر أنني جزء مهم من المؤسسة التي أعمل فيها.					
رابعا: الاستقرار والأمان الوظيفي.						
17	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من الاستغناء عن خدماتي.					
18	أعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.					
19	لا أرغب في البحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعوري بالأمان والاستقرار الوظيفي.					
20	تتبع الإدارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة وتتبنى الهياكل التي تدعم ذلك.					
21	تتوفر المؤسسة على الموارد المادية والاقتصادية التي تمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه الموظفين لديها.					

خامسا: برامج التدريب والتعلم.					
22	تعطي الإدارة اهتمام كبيرا لبرامج تدريب وتعلم الموظفين.				
23	تلبى الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية.				
24	تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين.				
25	تشتمل البرامج التدريبية للموظفين على التدريب الإداري والتقني معا.				
26	توفر الإدارة التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.				
2. أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية.					
أولا: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.					
27	تهتم إدارة المؤسسة بسلامة وامن الموظفين.				
28	تتخذ الإدارة برامج تضمن تحديد المخاطر المهددة للصحة والسلامة المهنية.				
29	توفر الإدارة بيئة عمل آمنة وصحية.				
30	يوجد لدى الإدارة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للموظفين.				
31	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريب على السلامة والصحة المهنية للموظفين.				
32	تلتزم الإدارة بكل المتطلبات القانونية وبالأنظمة الأخرى ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية.				
ثانيا: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.					
33	تقدم الإدارة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.				
34	توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء الموظفين.				
35	توفر الإدارة ترتيبات وأنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل.				
36	تمكن الإدارة العاملين من الحصول على إجازة عمل للرعاية الأسرية.				
37	تقوم ثقافة الإدارة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا.				
ثالثا: العلاقات الاجتماعية.					
38	يسود بين الموظفين في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.				
39	يتبادل الموظفون في العمل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات.				
40	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمؤوسين في العمل.				
41	تعمل الإدارة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.				
42	تتيح الإدارة فرصة التفاعل والاتصال مع الموظفين في كافة المستويات المختلفة.				
3. أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.					
أولا: الأجور والمكافأة المالية:					
43	يعتبر نظام الأجور والمكافأة مناسبة وملائمة.				
44	اشعر بالسعادة لما أتحصل عليه من راتب.				
45	يوجد ربط بين الأجور والمكافأة وأداء الموظفين.				
46	يعتمد نظام الأجور والمكافأة على أسس عادلة.				

					47	اشعر بالرضا على العلاوات والزيادات التي تضاف لراتب.
ثانيا: فرص الترقية والتقدم الوظيفي:						
					48	تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة
					49	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة الموظفين.
					50	يوجد توافق بين المؤهل العلمي وقدراتي العملية ورتبتي الوظيفية.
					51	تمنح الترقيات الوظيفية للمدراء والمشرفين بعدالة وإنصاف.
					52	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.
					53	تطبق الإدارة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ملحق رقم (03)

الصورة النهائية لمقياس جودة الحياة في العمل.

التعليمة:

سيدي، سيدتي أتشرف بوضع بين يديكم هذا المقياس ونرجو من سيادتكم قراءة كل عبارة من عباراته بتأني وإمعان ثم الإجابة بوضع العلامة (X) أمام الاختيار الذي تجدونه مناسب ونؤكد لكم أن المعلومات التي تدلون بها هي خدمة للبحث العلمي، لا تتركوا أي عبارة بدون إجابة علما أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات الشكر.

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1. أبعاد جودة الحياة المرتبطة بالجوانب التنظيمية						
المشاركة في اتخاذ القرارات						
01	توجد رغبة قوية لدى الموظفين في اتخاذ القرارات.					
02	يشارك الموظفون في حل مشكلات العمل.					
03	يشارك الموظفون في بناء الخطط التطويرية للعمل.					
04	يوجد قدرة لدى الموظفين على المشاركة في صنع القرارات.					
05	يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في المؤسسة.					
06	توجد ممارسة حقيقية للمشاركة من قبل الإدارة والموظفين في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.					
07	توجد ممارسة حقيقية للمشاركة من قبل الإدارة والموظفين في وإنجاز المهام.					
السلوك القيادي والإشرافي						
08	يملك رئيسنا القدرة على تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات.					
09	يملك رئيسنا القدرة على إيجاد بيئة تعاونية في العمل.					
10	يفوض رئيسنا الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين.					
11	يلجأ رئيسنا إلى المسائلة في حالة ارتكابنا لأخطاء مهنية.					
12	يشجع رئيسنا في العمل على المبادرة في اتخاذ القرارات.					
13	يشجع رئيسنا في العمل على الإبداع في اتخاذ القرارات.					
14	يتبع رئيسنا في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف.					
15	يعامل الرئيس المرؤوسين بعدالة وإنصاف.					
الالتزام التنظيمي						
16	أشعر بالفخر والانتماء للمكان الذي أعمل فيه.					
17	توجد لدي رغبة قوية في البقاء في العمل لأطول مدة ممكنة.					
18	أتبني ثقافة الإدارة وقيمها.					
19	أدافع عن ثقافة الإدارة.					

					20	تضمن الإدارة إسهامات الموظفين بالعمل.
					21	تعتني الإدارة برفاحية الموظفين في العمل
					22	أشعر أنني جزء مهم من المؤسسة التي أعمل فيها.
الاستقرار والأمان الوظيفي						
					23	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي.
					24	أعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.
					25	لا أرغب في البحث عن فرص بديلة للعمل ولأنني أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي.
					26	تتبع الإدارة سياسة التكوين لتطوير مهارات موظفيها
					27	تتوفر المؤسسة على الموارد المادية والاقتصادية التي تمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه موظفيها.
برامج التدريب والتعلم						
					28	تعطي الإدارة اهتمام كبيراً لبرامج تدريب وتكوين لموظفيها.
					29	تلبى الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية.
					30	تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للموظفين.
					31	تشتمل البرامج التدريبية للموظفين على التدريب الإداري والتقني معاً.
					32	توفر الإدارة التسهيلات والإمكانيات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.
					33	تهتم إدارة المؤسسة بسلامة وأمن الموظفين.
					34	تنفذ الإدارة برامج تضمن تحديد المخاطر المهددة للصحة والسلامة المهنية.
2. أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية						
الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل						
					35	توفر الإدارة بيئة عمل آمنة وصحية.
					36	يوجد لدى الإدارة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للموظفين.
					37	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريب على السلامة والصحة المهنية للموظفين.
					38	تلتزم الإدارة بكل المتطلبات القانونية وبأنظمة الأخرى ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية.
التوازن بين الشخصية والحياة الوظيفية الحياة						
					39	تقدم الإدارة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

					40	تقدم المؤسسة منحة التمدرس لأبناء الموظفين.
					41	توفر الإدارة ترتيبات وأنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل.
					42	تمكن الإدارة العاملين من الحصول على إجازة عمل لأسباب أسرية.
					43	تقوم ثقافة الإدارة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا.
العلاقات الاجتماعية						
					44	يسود بين الموظفين في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.
					45	يتبادل الموظفون في العمل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات.
					46	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.
					47	تعمل الإدارة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.
					48	تتيح الإدارة فرصة التفاعل والاتصال مع الموظفين في كافة المستويات المختلفة.
3. أبعاد جودة الحياة في العمل المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية						
الأجور والمكافأة المالية						
					49	يعتبر نظام الأجور مناسب.
					50	يعتبر نظام المكافأة ملائم.
					51	اشعر بالسعادة لما أتحصل عليه من راتب.
					52	يوجد ربط بين الأجور والمكافأة وأداء الموظفين.
					53	يعتمد نظام الأجور والمكافأة على أسس عادلة.
					54	اشعر بالرضا على العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي.
فرص الترقية والتقدم الوظيفي.						
					55	تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة
					56	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة الموظفين.
					57	يوجد توافق بين المؤهل العلمي وقدراتي العملية ورتبتي الوظيفية.
					58	تمنح الترقيات الوظيفية للموظفين بعدالة وإنصاف.
					59	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.
					60	تطبق الإدارة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ملحق رقم (04)

مقياس مورغان Morgane للامتنان في العمل باللغة الإنجليزية

N	Item	<u>Strongly agree</u>	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
1	There are so many people that I feel grateful towards					
2	There are so many people that I feel grateful for					
3	I feel appreciative of the support of many people in my life's journey					
4	I feel grateful for the people in my life					
5	Thinking about all I have to be grateful for makes me feel happy					
6	There are many things that I am grateful for					
7	Gratitude should be reserved for when someone does not want anything in return (*)					
8	Gratitude should be reserved for when someone intends to benefit you (*)					
9	I only show gratitude to people who have benefitted me without wanting anything in return (*)					
10	I only show gratitude for the things that are not already due to me/are mine by right (*)					
11	I only show gratitude towards people who clearly intended to benefit me (*)					
12	I only feel grateful when the benefit is of genuine value to me					
13	I forget to let others know how much I appreciate them (*)					
14	I forget to reflect on the things that I am grateful for (*)					

15	I overlook how much I have to be grateful for (*)					
16	I forget to remind myself that there is so much in life to be thankful for (*)					
17	I stop to recognize all the good things I have in my life					
18	I recognise how many things I have to be grateful for					
19	I stop and think about all the things I am grateful for					
20	I reflect on all the good things I have					
21	I remind myself of the benefits I have received					
22	I make it a priority to thank others					
23	I express thanks to those who help me					
24	I notice the people who are kind to me					
25	I go out of my way to thank others for their help					
26	I don't think it is necessary to show your gratitude to others (*)					
27	I believe it is important to thank people sincerely for the help they give me					
28	I believe gratitude is an important value to have					
29	It is important to acknowledge the kindness of other people					

مقياس الامتحان في العمل بعد ترجمته إلى اللغة العربية (الصورة النهائية)

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
مشاعر الامتحان						
1	هناك الكثير من الناس الذين أشعر بالامتنان اتجاههم					
2	هناك الكثير من الناس الذين أشعر بالامتنان لهم					
3	أشعر بالتقدير لدعم الكثير من الناس في رحلة حياتي					
4	أشعر بالامتنان للناس في حياتي					
5	التفكير في كل من يجب أن أكون ممتنًا لهم يجعلني أشعر بالسعادة					
6	هناك العديد من الأشياء التي أنا ممتن لها					
مواقف متعلقة بالامتنان						
7	يجب الحفاظ على الامتنان للشخص الذي لا يريد مقابل					
8	يجب الحفاظ على الامتنان للشخص الذي ينوي مساعدتك					
9	أعبر عن الامتنان للأشخاص الذين أفادوني بدون انتظار المقابل					
10	أظهر الامتنان فقط للأشياء غير المستحقة					
11	أنا أعبر فقط عن امتناني للأشخاص الذين يبنون بوضوح إفادتي					
12	أشعر بالامتنان فقط عندما تكون الفائدة ذات قيمة حقيقية لي					
سلوك الامتنان						
13	أنسى إخبار الآخرين بمدى تقديري لهم					
14	أنسى التفكير في الأشياء التي أنا ممتن لها					
15	أجهل كم يجب أن أكون ممتنًا لـ:					
16	نسيت أن أذكر نفسي بأن أكون شاكرًا للكثير في هذه الحياة					
17	أتوقف عن الاعتراف بكل الأشياء الجيدة في حياتي					
18	أعترف بكم من الأشياء التي يجب أن أكون ممتنًا لها					
19	أتوقف وأفكر في كل الأشياء التي أنا ممتن لها					
20	أفكر في كل الأشياء الجيدة التي لدي					
21	أذكر نفسي بالفوائد التي حصلت عليها					
22	أجعل من أولويات شكر الآخرين					
23	أعرب عن الشكر لمن ساعدوني					
24	ألاحظ الناس الطيبين معي					
25	أبدل مجهودا خاصا لشكر الآخرين على مساعدتهم					
مواقف الامتنان						

					26	لا أظن أنه من الضروري إظهار امتنانك للآخرين.
					27	أعتقد أنه من المهم أن أشكر الناس بصدق للمساعدة التي تقدمونها لي
					28	أعتقد أن الامتنان قيمة مهمة يجب أن نمتلكها
					29	من المهم الاعتراف بطيبة الآخرين

الملحق رقم (06)

مقياس المهارات المهنية في صورته الأولى

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
البعد الأول: المهارات الذاتية						
1	أقوم بأداء مهامي بسهولة تامة.					
2	أتحكم في انفعالاتي.					
3	لدي القدرة على حسم الأمور متى تطلب الأمر ذلك.					
4	أستطيع التأثير على الآخرين.					
5	أتكيف بسهولة مع الآخرين.					
6	أتعامل مع زملائي بأمانة.					
البعد الثاني: المهارات الفنية						
7	أقوم بتنفيذ الخطط التي رسمتها بكل حماس ونشاط.					
8	ألتزم بتنفيذ ما أخطط له.					
9	يمكنني تعديل أهدافي بمجرد تغير الظروف.					
10	أتحين الوقت المناسب لتنفيذ خططي.					
11	أحرص على تنفيذ الخطة التي رسمتها.					
12	أحدد أهدافي بوضوح .					
13	أحدد أهدافي حسب ما هو متاح.					
14	أستعين بكل ما يساعدني على تحقيق أهدافي .					
15	أستطيع تحديد الوقت اللازم لتحقيق أهدافي .					
16	أضع خطط بديلة لأي ظروف طارئة أثناء تنفيذ الهدف .					
17	أتجنب إهدار الموارد أثناء التخطيط لتحقيق الهدف .					
18	أضع خطة مفصلة .					
19	أتحمل مسؤولية فشل القرار الخاطئ.					
20	أطلع على المستجدات الحديثة في ميدان الإدارة.					
البعد الثالث: المهارات الفكرية						
21	أقوم باتخاذ القرار لحل مشاكلي المهنية.					
22	أشارك الآخرين في اتخاذ القرار لحل مشاكلهم المهنية.					
23	أستطيع اتخاذ قراراتي بسرعة.					
24	أعتمد على خبراتي السابقة في اتخاذ القرار لحل مشكلة ما .					
25	أأخذ قراراتي بعقلانية .					
26	أترى في اتخاذ القرار .					
27	أستعين بخبرة الآخرين في اتخاذ القرارات .					
28	أنفهم أبعاد المشكلة وحقيقة الموقف عند اتخاذ القرار بحلها .					

					أبحث عن معلومات وبدائل جديدة أثناء حل مشاكلي في العمل.	29
					أبتكر حلول جديدة لاتخاذ القرار.	30
					أتوصل إلى الحل الأمثل لمشاكلي في العمل.	31
					أتحمل مسؤولية اختياري لحل المشكلة .	32
					أعجز عن تحديد أسباب المشكلة.	33
					أتسرع في اتخاذ قراراتي	34
					أحدد الوقت المناسب لحل مشاكلي في العمل.	35
					أعجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشاكل التي تصادفني.	36
البعد الرابع: المهارات الإنسانية						
					اعتمد على الخطط في أداء مهامي.	37
					أعتمد على الواقعية في التخطيط لعملي.	38
					أستطيع وضع خطط مستقبلية طويلة المدى .	39
					لا اعتمد على الآخرين في التخطيط لأهدافي	40
					أعتمد على مبدأ تقسيم العمل إلى مراحل .	41
					أقوم بالمهام التي تتناسب وقدراتي .	42
					أحدد المتطلبات الأساسية لأداء أي عمل .	43
					أستطيع التنسيق بين مختلف المهام التي أقوم بها.	44
					أدرب نفسي لاكتساب مهارات جديدة.	45
					أراقب نفسي باستمرار أثناء أداء لمهامي .	46
					أقارن بين الخطة المرسومة والأهداف المحققة .	47
					أستطيع تحديد أسباب النجاح أو الفشل في العمل.	48
					أستطيع اكتشاف طرق جديدة لتحسين أدائي للعمل .	49
					أعتمد على التقييم الكلي دون التفصيلي للموقف.	50
					أستفيد من خبراتي السابقة في تقييم المواقف .	51
					أقارن ما حققته من أهداف بما حققه الآخرون.	52

ملحق رقم (07)

مقياس المهارات المهنية (الصورة النهائية)

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
البعد الأول: المهارات الذاتية						
01	أقوم بأداء مهامي بسهولة تامة.					
02	أتحكم في انفعالاتي.					
03	لدي القدرة على حسم الأمور متى تطلب الأمر ذلك.					
04	اطلع على المستجدات الحديثة في ميدان الإدارة.					
05	أبتكر حلول جديدة لاتخاذ القرار.					
06	أقوم بتنفيذ الخطط التي رسمتها بكل حماس ونشاط.					
07	ألتزم بتنفيذ ما أخطط له.					
08	أعجز عن تحديد أسباب المشكلة.					
09	أستطيع التنسيق بين مختلف المهام التي أقوم بها.					
10	أدرب نفسي لاكتساب مهارات جديدة.					
11	أراقب نفسي باستمرار أثناء أداء لمهامي .					
12	أستطيع تحديد أسباب النجاح أو الفشل في العمل.					
13	أستطيع اكتشاف طرق جديدة لتحسين أدائي للعمل .					
14	أستفيد من خبراتي السابقة في تقييم المواقف.					
البعد الثاني: المهارات الفنية						
15	يمكنني تعديل أهدافي بمجرد تغير الظروف.					
16	أتحين الوقت المناسب لتنفيذ خططي.					
17	أحرص على تنفيذ الخطة التي رسمتها.					
18	أحدد أهدافي بوضوح .					
19	أحدد أهدافي حسب ما هو متاح.					
20	أستطيع تحديد الوقت اللازم لتحقيق أهدافي .					
21	أضع خطط بديلة لأي ظروف طارئة أثناء تنفيذ الهدف .					
22	أتجنب إهدار الموارد أثناء التخطيط لتحقيق الهدف .					
23	أضع خطة مفصلة لتحقيق الهدف.					
24	أقوم بالمهام التي تتناسب وقدراتي.					
25	أقارن بين الخطة المرسومة والأهداف المحققة.					
26	أعتمد على التقييم الكلي دون التفصيلي للموقف.					
27	أنقهم أبعاد المشكلة وحقيقة الموقف عند اتخاذ القرار بحلها.					
28	اعتمد على الخطط في أداء مهامي.					
29	أستطيع وضع خطط مستقبلية طويلة المدى .					

					30	أتحمل مسؤولية اختياري لحل المشكلة .
					31	أعجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشاكل التي تصادفني.
					32	أعتمد على الواقعية في التخطيط لعملي.
البعد الثالث: المهارات الفكرية						
					33	أتحمل مسؤولية فشل القرار الخاطئ.
					34	أسترع في اتخاذ قراراتتي
					35	أقوم باتخاذ القرار لحل مشاكلي المهنية.
					36	أحدد الوقت المناسب لحل مشاكلي في العمل.
					37	أستطيع اتخاذ قراراتتي بسرعة.
					38	أعتمد على خبراتي السابقة في اتخاذ القرار لحل مشكلة ما .
					39	اتخذ قراراتتي بعقلانية .
					40	أتريث في اتخاذ القرار.
					41	أبحث عن معلومات وبدائل جديدة أثناء حل مشاكلي في العمل.
					42	أتوصل إلى الحل الأمثل لمشاكلي في العمل.
					43	لا اعتمد على الآخرين في التخطيط لأهدافي
البعد الرابع: المهارات إنسانية						
					44	أتكيف بسهولة مع الآخرين.
					45	أتعامل مع زملائي بأمانة.
					46	أشارك الآخرين في اتخاذ القرار لحل مشاكلهم المهنية.
					47	أستعين بخبرة الآخرين في اتخاذ القرارات.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
السن	280	38,53	7,249
الاقدمية_في_العمل	280	10,09	7,509
الاقدمية_في_المنصب	280	4,14	2,593
N valide (liste)	280		

Statistiques

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	156	55,7
	أنثى	124	44,3
	Total	280	100,0

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage
Valide	ثانوي	46	16,4
	ليسانس	151	53,9
	ماجستير_ماستر	68	24,3
	دكتوراه	15	5,4
	Total	280	100,0

الحالة_العائلية

		Fréquence	Pourcentage
Valide	أعزب	95	33,9
	متزوج(ة)	180	64,3
	مطلق(ة)	5	1,8
	Total	280	100,0

مكان_العمل

		Fréquence	Pourcentage
Valide	جامعة	53	18,9
	مدرسة وطنية عليا	136	48,6
	معهد	26	9,3
	كلية	65	23,2
	Total	280	100,0

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage
Valide	تقني	27	9,6
	تقني سامي	19	6,70
	عون إدارة	17	6,1
	كاتبة مديرية رئيسي	2	0,7
	متصرف	55	19,70
	متصرف رئيسي	24	8,5
	متصرف مستشار	5	1,8
	مقتصد	3	1,1
	ملحق بالمخابر	12	4,3
	ملحق رئيسي بالادارة	10	3,6
	مهندس	92	32,9
	مهندس رئيسي	14	5,0
	Total	280	100,0

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مجموع_مقياس1	280	58,00	126,00	102,0000	14,30141
مجموع_مقياس2	280	82,00	286,00	177,0929	37,27663
مجموع_مقياس3	280	83,00	213,00	163,4429	25,28526
N valide (liste)	280				

	بعد1قياس1	بعد2قياس1	بعد3قياس1	بعد1قياس2	بعد2قياس2	بعد3قياس2	بعد1قياس3	بعد2قياس3	بعد3قياس3	بعد4قياس3
N Valide	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	21,0929	35,9036	45,0036	102,8893	42,8500	31,3536	46,6464	63,2714	39,1821	14,3429
Ecart type	5,36602	6,47089	6,62595	25,01165	10,54767	10,98059	11,77416	11,79718	7,14361	3,81897
Minimum	6,00	17,00	22,00	50,00	20,00	12,00	14,00	23,00	15,00	4,00
Maximum	30,00	47,00	60,00	164,00	68,00	56,00	68,00	88,00	54,00	20,00

Corrélations

Corrélations		بعد1 مقياس1	بعد2 مقياس1	بعد3 مقياس1	مجموع مقياس1	بعد1 مقياس3
بعد1 مقياس1	Corrélation de Pearson	1	,465**	,259**	,706**	,191**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001
	N	280	280	280	280	280
بعد2 مقياس1	Corrélation de Pearson	,465**	1	,458**	,839**	,188**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002
	N	280	280	280	280	280
بعد3 مقياس1	Corrélation de Pearson	,259**	,458**	1	,767**	,002
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,977
	N	280	280	280	280	280
مجموع مقياس1	Corrélation de Pearson	,706**	,839**	,767**	1	,157**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,008
	N	280	280	280	280	280
بعد1 مقياس3	Corrélation de Pearson	,191**	,188**	,002	,157**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,977	,008	
	N	280	280	280	280	280
بعد2 مقياس3	Corrélation de Pearson	,261**	,213**	,101	,241**	,521**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,092	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
بعد3 مقياس3	Corrélation de Pearson	,215**	,357**	,164**	,318**	,159**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,000	,008
	N	280	280	280	280	280
بعد4 مقياس3	Corrélation de Pearson	,375**	,323**	,235**	,395**	,277**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280	280
مجموع مقياس3	Corrélation de Pearson	,328**	,336**	,129*	,335**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,030	,000	,000
	N	280	280	280	280	280

Corrélations		بعد2 مقياس3	بعد3 مقياس3	بعد4 مقياس3	مجموع مقياس3
بعد1 مقياس1	Corrélation de Pearson	,261**	,215**	,375**	,328**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280
بعد2 مقياس1	Corrélation de Pearson	,213**	,357**	,323**	,336**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280
بعد 3 مقياس 1	Corrélation de Pearson	,101	,164**	,235**	,129*
	Sig. (bilatérale)	,092	,006	,000	,030
	N	280	280	280	280
مجموع مقياس 1	Corrélation de Pearson	,241**	,318**	,395**	,335**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	280	280	280	280
بعد 1 مقياس 3	Corrélation de Pearson	,521**	,159**	,277**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,000	,000
	N	280	280	280	280
بعد 2 مقياس 3	Corrélation de Pearson	1	,351**	,305**	,855**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280
بعد 3 مقياس 3	Corrélation de Pearson	,351**	1	,233**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280
بعد 4 مقياس 3	Corrélation de Pearson	,305**	,233**	1	,488**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280
مجموع مقياس 3	Corrélation de Pearson	,855**	,556**	,488**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد 1 قياس 1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : بعد 1 قياس 1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,191 ^a	,036	,033	11,57903

a. Prédicteurs : (Constante), بعد 1 قياس 1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1405,462	1	1405,462	10,483	,001 ^b
	de Student	37272,535	278	134,074		
	Total	38677,996	279			

a. Variable dépendante : بعد 1 قياس 3

b. Prédicteurs : (Constante), بعد 1 قياس 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	37,824	2,811		13,454	,000

بعد 1 قياس 1	,418	,129	,191	3,238	,001
--------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : بعد 1 قياس 3

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1 بعد 2 قياس 1	,126 ^b	1,907	,057	,114	,784
بعد 3 قياس 1	-,051 ^b	-,837	,403	-,050	,933
مجموع مقياس 1	,045 ^b	,544	,587	,033	,502

a. Variable dépendante : بعد 1 قياس 3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بعد 1 قياس 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد 1 قياس 1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : بعد 2 قياس 3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,261 ^a	,068	,065	11,40942

a. Prédicteurs : (Constante), بعد 1 قياس 1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2640,752	1	2640,752	20,286	,000 ^b
	de Student	36188,619	278	130,175		
	Total	38829,371	279			

a. Variable dépendante : بعد 2 قياس 3

b. Prédicteurs : (Constante), بعد 1 قياس 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	51,178	2,770		18,474	,000

بعد 1 قياس 1	,573	,127	,261	4,504	,000
--------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : بعد 2 قياس 3

Variables exclues ^a					
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1 بعد 2 قياس 1	,117 ^b	1,793	,074	,107	,784
بعد 3 قياس 1	,036 ^b	,595	,553	,036	,933
مجموع مقياس 1	,113 ^b	1,387	,166	,083	,502

a. Variable dépendante : بعد 2 قياس 3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بعد 1 قياس 1

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد2 قياس3		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : بعد3 قياس3

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,357 ^a	,127	,124	6,68599

a. Prédicteurs : (Constante), بعد2 قياس3

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1810,420	1	1810,420	40,499	,000 ^b
	de Student	12427,291	278	44,702		
	Total	14237,711	279			

a. Variable dépendante : بعد3 قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), بعد2 قياس3

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	25,048	2,257		11,100
	بعد2 قياس3	,394	,062	,357	6,364

a. Variable dépendante : بعد3 قياس3

		Variables exclues ^a				Statistiques de colinéarité Tolérance
Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	
1	بعد1 قياس3	,063 ^b	,999	,319	,060	,784
	بعد3 قياس3	,000 ^b	,007	,995	,000	,791
	مجموع مقياس3	,063 ^b	,614	,540	,037	,296

a. Variable dépendante : بعد3 قياس3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بعد2 قياس3

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_مقياس1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	بعد1مقياس1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : بعد4مقياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,395 ^a	,156	,153	3,51408
2	,418 ^b	,175	,169	3,48218

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_مقياس1

b. Prédicteurs : (Constante), بعد1مقياس1, مجموع_مقياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	636,139	1	636,139	51,515	,000 ^b
	de Student	3432,947	278	12,349		
	Total	4069,086	279			
2	Régression	710,299	2	355,150	29,289	,000 ^c
	de Student	3358,787	277	12,126		
	Total	4069,086	279			

- a. Variable dépendante : بعد4 قياس3
- b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_مقياس1
- c. Prédicteurs : (Constante), بعد1 قياس1, مجموع_مقياس1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,573	1,515		2,358	,019
	مجموع_مقياس1	,106	,015	,395	7,177	,000
2	(Constante)	4,375	1,536		2,848	,005
	مجموع_مقياس1	,070	,021	,261	3,387	,001
	بعد1 قياس1	,136	,055	,191	2,473	,014

- a. Variable dépendante : بعد4 قياس3

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	بعد1 قياس1	,191 ^b	2,473	,014	,147	,502
	بعد2 قياس1	-,030 ^b	-,291	,771	-,017	,296
	بعد3 قياس1	-,168 ^b	-1,962	,051	-,117	,411
2	بعد2 قياس1	,058 ^c	,549	,583	,033	,264
	بعد3 قياس1	-,060 ^c	-,549	,583	-,033	,252

- a. Variable dépendante : بعد4 قياس3
- b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع_مقياس1
- c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بعد1 قياس1, بعد2 قياس1, بعد3 قياس1

Corrélations

		بعد 1 قياس 2	بعد 2 قياس 2	بعد 3 قياس 2	مجموع مقياس 2	بعد 1 قياس 3
بعد 1 قياس 2	Corrélation de Pearson	1	,529**	,343**	,922**	-,025
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,674
	N	280	280	280	280	280
بعد 2 قياس 2	Corrélation de Pearson	,529**	1	,278**	,720**	-,067
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,264
	N	280	280	280	280	280
بعد 3 قياس 2	Corrélation de Pearson	,343**	,278**	1	,603**	-,080
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,183
	N	280	280	280	280	280
مجموع مقياس 2	Corrélation de Pearson	,922**	,720**	,603**	1	-,059
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,322
	N	280	280	280	280	280
بعد 1 قياس 3	Corrélation de Pearson	-,025	-,067	-,080	-,059	1
	Sig. (bilatérale)	,674	,264	,183	,322	
	N	280	280	280	280	280
بعد 2 قياس 3	Corrélation de Pearson	-,003	-,005	-,082	-,028	,521**
	Sig. (bilatérale)	,958	,928	,170	,642	,000
	N	280	280	280	280	280
بعد 3 قياس 3	Corrélation de Pearson	,055	,138*	-,142*	,034	,159**
	Sig. (bilatérale)	,357	,021	,017	,568	,008
	N	280	280	280	280	280
بعد 4 قياس 3	Corrélation de Pearson	-,065	,021	,003	-,037	,277**
	Sig. (bilatérale)	,275	,724	,955	,539	,000
	N	280	280	280	280	280
مجموع مقياس 3	Corrélation de Pearson	-,007	,008	-,115	-,037	,796**
	Sig. (bilatérale)	,901	,888	,054	,542	,000
	N	280	280	280	280	280

Corrélations

		بعد 2 قياس 3	بعد 3 قياس 3	بعد 4 قياس 3	مجموع مقياس 3
بعد 1 قياس 2	Corrélation de Pearson	-,003	,055	-,065	-,007
	Sig. (bilatérale)	,958	,357	,275	,901
	N	280	280	280	280
بعد 2 قياس 2	Corrélation de Pearson	-,005	,138*	,021	,008
	Sig. (bilatérale)	,928	,021	,724	,888
	N	280	280	280	280
بعد 3 قياس 2	Corrélation de Pearson	-,082	-,142*	,003	-,115
	Sig. (bilatérale)	,170	,017	,955	,054

	N	280	280	280	280
مجموع_مقياس 2	Corrélation de Pearson	-,028	,034	-,037	-,037
	Sig. (bilatérale)	,642	,568	,539	,542
	N	280	280	280	280
بعد 1 قياسي 3	Corrélation de Pearson	,521**	,159**	,277**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,000	,000
	N	280	280	280	280
بعد 2 قياسي 3	Corrélation de Pearson	1	,351**	,305**	,855**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	280	280	280	280
بعد 3 قياسي 3	Corrélation de Pearson	,351**	1	,233**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280
بعد 4 قياسي 3	Corrélation de Pearson	,305**	,233**	1	,488**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280
مجموع_مقياس 3	Corrélation de Pearson	,855**	,556**	,488**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	280	280	280	280

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع مقياس 2, بعد 3 مقياس 2, بعد 2 مقياس 2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : بعد 1 مقياس 3

b. Tolérance = ,000 limite atteinte.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,097 ^a	,009	-,001	11,78252	,009	,868

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	3	276	,458

a. Prédicteurs : (Constante), بعد 2 مقياس 2, بعد 3 مقياس 2, مجموع مقياس 2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	361,508	3	120,503	,868	,458 ^b
	de Student	38316,489	276	138,828		
	Total	38677,996	279			

a. Variable dépendante : بعد 1 مقياس 3

b. Prédicteurs : (Constante), بعد 2 مقياس 2, بعد 3 مقياس 2, مجموع مقياس 2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	50,555	3,491		14,482	,000

بعد2 قياس2	-,088	,100	-,079	-,879	,380
بعد3 قياس2	-,095	,084	-,089	-1,133	,258
مجموع مقياس2	,016	,034	,051	,471	,638

a. Variable dépendante : بعد1 قياس3

Variables exclues ^a					
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1 بعد1 قياس2	.b	.	.	.	,000

a. Variable dépendante : بعد1 قياس3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بعد2 قياس2, بعد3 قياس2, مجموع مقياس2

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
بعد2 قياس3	63,2714	11,79718	280
بعد1 قياس2	102,8893	25,01165	280
بعد2 قياس2	42,8500	10,54767	280
بعد3 قياس2	31,3536	10,98059	280
مجموع مقياس2	177,0929	37,27663	280

Corrélations

		بعد2 قياس3	بعد1 قياس2	بعد2 قياس2	بعد3 قياس2	مجموع مقياس2
Corrélation de Pearson	بعد2 قياس3	1,000	-,003	-,005	-,082	-,028
	بعد1 قياس2	-,003	1,000	,529	,343	,922
	بعد2 قياس2	-,005	,529	1,000	,278	,720
	بعد3 قياس2	-,082	,343	,278	1,000	,603
	مجموع مقياس2	-,028	,922	,720	,603	1,000
Sig. (unilatéral)	بعد2 قياس3	.	,479	,464	,085	,321
	بعد1 قياس2	,479	.	,000	,000	,000
	بعد2 قياس2	,464	,000	.	,000	,000
	بعد3 قياس2	,085	,000	,000	.	,000
	مجموع مقياس2	,321	,000	,000	,000	.
N	بعد2 قياس3	280	280	280	280	280
	بعد1 قياس2	280	280	280	280	280
	بعد2 قياس2	280	280	280	280	280
	بعد3 قياس2	280	280	280	280	280
	مجموع مقياس2	280	280	280	280	280

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع مقياس2, بعد3 قياس2, بعد2 قياس2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : بعد2 قياس3

b. Tolérance = ,000 limite atteinte.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,087 ^a	,008	-,003	11,81641	,008	,698

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig. Variation de F	
1	3	276	,554	

a. Prédicteurs : (Constante), بعد2 قياس2, بعد3 قياس2, مجموع_مقياس2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	292,185	3	97,395	,698	,554 ^b
	de Student	38537,187	276	139,627		
	Total	38829,371	279			

a. Variable dépendante : بعد2 قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), بعد2 قياس2, بعد3 قياس2, مجموع_مقياس2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	64,846	3,501		18,523	,000
	بعد2 قياس2	-,004	,101	-,003	-,036	,971
	بعد3 قياس2	-,111	,084	-,104	-1,323	,187
	مجموع_مقياس2	,012	,034	,037	,341	,733

Coefficients^a

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	بعد2 قياس2	-,005	-,002	-,002	,443	2,257
	بعد3 قياس2	-,082	-,079	-,079	,585	1,709
	مجموع_مقياس2	-,028	,021	,020	,305	3,276

a. Variable dépendante : بعد2 قياس3

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
1	بعد 1 قياس 2	. ^b	.	.	,000	.

Variables exclues^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance minimum	
1	بعد 1 قياس 2	,000

a. Variable dépendante : بعد 2 قياس 3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بعد 2 قياس 2, بعد 3 قياس 2, مجموع مقياس 2

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	بعد 2 قياس 2	بعد 3 قياس 2
1	1	3,892	1,000	,00	,00	,00
	2	,069	7,492	,06	,07	,65
	3	,030	11,407	,86	,27	,00
	4	,009	20,622	,08	,66	,35

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Proportions de la variance	
		مجموع مقياس 2	
1	1	,00	
	2	,00	
	3	,02	
	4	,98	

a. Variable dépendante : بعد 2 قياس 3

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد 3 قياس 2		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).
2	بعد 2 قياس 2		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : بعد 3 قياس 3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,142 ^a	,020	,017	7,08387	,020	5,726
2	,233 ^b	,054	,047	6,97224	,034	9,973

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	278		,017
2	1	277		,002

a. Prédicteurs : (Constante), بعد 3 قياس 2

b. Prédicteurs : (Constante), بعد 2 قياس 2, بعد 3 قياس 2

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	287,339	1	287,339	5,726	,017 ^b
	de Student	13950,372	278	50,181		
	Total	14237,711	279			
2	Régression	772,155	2	386,078	7,942	,000 ^c
	de Student	13465,556	277	48,612		
	Total	14237,711	279			

a. Variable dépendante : بعد3 قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), بعد3 قياس2

c. Prédicteurs : (Constante), بعد3 قياس2, بعد2 قياس2

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	42,080	1,283		32,802	,000
	بعد3 قياس2	-,092	,039	-,142	-2,393	,017
2	(Constante)	37,594	1,901		19,781	,000
	بعد3 قياس2	-,127	,040	-,195	-3,213	,001
	بعد2 قياس2	,130	,041	,192	3,158	,002

a. Variable dépendante : بعد3 قياس3

Variables exclues ^a						
Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1	بعد1 قياس2	,118 ^b	1,874	,062	,112	,882
	بعد2 قياس2	,192 ^b	3,158	,002	,186	,923
	مجموع مقاييس2	,189 ^b	2,559	,011	,152	,636
2	بعد1 قياس2	,030 ^c	,429	,669	,026	,678
	مجموع مقاييس2	,045 ^c	,429	,669	,026	,305

a. Variable dépendante : بعد3 قياس3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بعد3 قياس2

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بعد3 قياس2, بعد2 قياس2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع مقياس 2, بعد 3 مقياس 2, بعد 2 مقياس 2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : بعد 4 مقياس 3

b. Tolérance = ,000 limite atteinte.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,095 ^a	,009	-,002	3,82235	,009	,836

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	3	276	,475

a. Prédicteurs : (Constante), بعد 2 مقياس 2, بعد 3 مقياس 2, مجموع مقياس 2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	36,630	3	12,210	,836	,475 ^b
	de Student	4032,456	276	14,610		
	Total	4069,086	279			

a. Variable dépendante : بعد 4 مقياس 3

b. Prédicteurs : (Constante), بعد 2 مقياس 2, بعد 3 مقياس 2, مجموع مقياس 2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	14,716	1,132		12,995	,000

بعد2 قياس2	,044	,033	,122	1,356	,176
بعد3 قياس2	,025	,027	,070	,899	,369
مجموع مقياس2	-,017	,011	-,167	-1,543	,124

a. Variable dépendante : بعد4 قياس3

Variables exclues ^a					
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1 بعد1 قياس2	. ^b	.	.	.	,000

a. Variable dépendante : بعد4 قياس3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), بعد2 قياس2, بعد3 قياس2, مجموع مقياس2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_قياس1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : بعد1 قياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,157 ^a	,025	,021	11,64863	,025	7,045

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	278		,008

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	955,997	1	955,997	7,045	,008 ^b
	de Student	37722,000	278	135,691		
	Total	38677,996	279			

a. Variable dépendante : بعد1 قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	33,444	5,022	6,659	,000
	مجموع قياس 1	,129	,049	,157	,008

a. Variable dépendante : بعد 1 قياس 3

Variables exclues ^a						
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance	
1	مجموع مقياس 1	-,067 ^b	-1,122	,263	-,067	,998

a. Variable dépendante : بعد 1 قياس 3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع قياس 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_قياس1		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : بعد2 قياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,241 ^a	,058	,055	11,47049	,058	17,119

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	278		,000

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2252,341	1	2252,341	17,119	,000 ^b
	de Student	36577,031	278	131,572		
	Total	38829,371	279			

a. Variable dépendante : بعد2 قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	43,007		8,696	,000
	مجموع قیاس 1	,199	,241	4,137	,000

a. Variable dépendante : بعد 2 قیاس 3

Variables exclues ^a					
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1	مجموع مقياس 1	-,039 ^b	-,663	,508	-,040

a. Variable dépendante : بعد 2 قیاس 3

b. Prédictors dans le modèle : (Constante), مجموع قیاس 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_قياس1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : بعد3 قياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,318 ^a	,101	,098	6,78506	,101	31,266

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	278	,000

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1439,401	1	1439,401	31,266	,000 ^b
	de Student	12798,310	278	46,037		
	Total	14237,711	279			

a. Variable dépendante : بعد3 قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	22,982		7,856	,000
	مجموع قياس 1	,159	,028	5,592	,000

a. Variable dépendante : بعد 3 قياس 3

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1	مجموع قياس 1	,020 ^b	,354	,724	,021
					,998

a. Variable dépendante : بعد 3 قياس 3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع قياس 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_قياس1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : بعد4قياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,395 ^a	,156	,153	3,51408	,156	51,515

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	278	,000

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	636,139	1	636,139	51,515	,000 ^b
	de Student	3432,947	278	12,349		
	Total	4069,086	279			

a. Variable dépendante : بعد4قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,573	1,515	2,358	,019
	مجموع قياس 1	,106	,015	,395	,000

a. Variable dépendante : بعد 4 قياس 3

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1	مجموع قياس 1	-,055 ^b	-,989	,324	-,059
					,998

a. Variable dépendante : بعد 4 قياس 3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع قياس 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_قياس1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : بعد1 قياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,157 ^a	,025	,021	11,64863	,025	7,045

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	278		,008

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	955,997	1	955,997	7,045	,008 ^b
	de Student	37722,000	278	135,691		
	Total	38677,996	279			

a. Variable dépendante : بعد1 قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	33,444	5,022	6,659	,000
	مجموع قياس 1	,129	,049	,157	,008

a. Variable dépendante : بعد 1 قياس 3

Variables exclues ^a						
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance	
1	مجموع مقياس 1	-,067 ^b	-1,122	,263	-,067	,998

a. Variable dépendante : بعد 1 قياس 3

b. Prédictors dans le modèle : (Constante), مجموع قياس 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_مقياس1		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : بعد2قياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,241 ^a	,058	,055	11,47049	,058	17,119

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig. Variation de F	
1	1	278	,000	

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_مقياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2252,341	1	2252,341	17,119	,000 ^b
	de Student	36577,031	278	131,572		
	Total	38829,371	279			

a. Variable dépendante : بعد2قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_مقياس1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	43,007		8,696	,000
	مجموع مقياس 1	,199	,048	,241	,000

a. Variable dépendante : بعد 2 قياس 3

Variables exclues ^a					
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1	مجموع مقياس 1	-,039 ^b	-,663	,508	-,040
					,998

a. Variable dépendante : بعد 2 قياس 3

b. Prédictors dans le modèle : (Constante), مجموع مقياس 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_مقياس1		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : بعد3قياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,318 ^a	,101	,098	6,78506	,101	31,266

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	278		,000

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_مقياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1439,401	1	1439,401	31,266	,000 ^b
	de Student	12798,310	278	46,037		
	Total	14237,711	279			

a. Variable dépendante : بعد3قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_مقياس1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	22,982		7,856	,000
	مجموع مقیاس 1	,159	,028	,318	,000

a. Variable dépendante : بعد 3 قیاس 3

Variables exclues ^a					
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1	مجموع مقیاس 1	,020 ^b	,354	,724	,021
					,998

a. Variable dépendante : بعد 3 قیاس 3

b. Prédictors dans le modèle : (Constante), مجموع مقیاس 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_قياس1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : بعد4قياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,395 ^a	,156	,153	3,51408	,156	51,515

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	278		,000

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	636,139	1	636,139	51,515	,000 ^b
	de Student	3432,947	278	12,349		
	Total	4069,086	279			

a. Variable dépendante : بعد4قياس3

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_قياس1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,573	1,515	2,358	,019
	مجموع قیاس 1	,106	,015	,395	,000

a. Variable dépendante : بعد 4 قیاس 3

Variables exclues ^a					
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1	مجموع قیاس 1	-,055 ^b	-,989	,324	-,059
					,998

a. Variable dépendante : بعد 4 قیاس 3

b. Prédictors dans le modèle : (Constante), مجموع قیاس 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع_مقياس1		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : مجموع_مقياس3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,335 ^a	,112	,109	23,86591	,112	35,172

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	278	,000

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع_مقياس1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20033,361	1	20033,361	35,172	,000 ^b
	de Student	158343,725	278	569,582		
	Total	178377,086	279			

a. Variable dépendante : مجموع_مقياس3

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع_مقياس1

Coefficients^a

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	103,007	10,290		10,011	,000
	مجموع مقياس1	,593	,100	,335	5,931	,000

a. Variable dépendante : مجموع_مقياس3

Variables exclues ^a						
					Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
Modèle		Bêta In	t	Sig.		
1	مجموع مقياس1	-,052 ^b	-,911	,363	-,055	,998

a. Variable dépendante : مجموع_مقياس3

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع_مقياس1