



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم النفس (مدرسة دكتوراه)  
تخصص: علم النفس العمل و التنظيم

## هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل (وفق إدراك الأساتذة الجامعيين)

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد: مراحي عبد الكريم

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ	ماحي ابراهيم
مقررا	جامعة وهران 2	أستاذ	مزيان محمد
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ	بكري عبد الحميد
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ	طاجين علي
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر أ	بلعابد عبدالقادر
مناقشا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر أ	ماريف منور

السنة: 2018/2017

## الشكر

أولاً وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل ونحمده على عونه وتوفيقه لنا في حياتنا وأعمالنا وهو الأحق بالشكر والجلال.

كما أشكر أستاذي الفاضل أ.د. **محمد مزيان** على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، ورعايته لهذا العمل والإشراف عليه، والشكر كذلك موصول إلى كل أعضاء مخبر التربية والتنمية (LED) بجامعة وهران على الدورات الإشرافية التي كانت تنظم لفائدة طلبة الدكتوراه من طرف الأستاذ المشرف بمعية أساتذة القسم.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة قسم **علم النفس** وعلوم التربية والارطوفونيا جامعة وهران2، وجامعة سعيدة، وجامعة معسكر، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة جامعة مولاي الطاهر سعيدة، وجامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، وجامعة ابن خلدون تيارت التي أجريت بهما الدراسة الميدانية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى **أساتذتي الكرام** على تشريفهم لي بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع، ثمرة جهدي وعطائي الدراسي، إلى عمي محمود رحمه الله، وإلى

الوالدة رحمها الله، وإلى الوالد حفظه الله ورعاه.

إلى زوجتي حباً وتكريماً ووفاء

رفيقة دربي وحياتي زوجتي الغالية.

إلى أبنائي يونس أيوب، علي عبد الرحمان، فضيلة.

وإلى كافة أفراد العائلة صغيرا وكبيرا، وإلى كل الأهل والأصدقاء...

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل في الجامعة الجزائرية، ومدى مساهمة أبعاد هندسة النظم الإدارية في التنبؤ بمستوى جودة حياة العمل.

وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على التحليل الكمي والتحليل الكيفي لجمع المعطيات، كما تم استخدام استبيانين ودراسة الحالة: الاستبيان الأول لهندسة النظم الإدارية بأبعادها الخمسة، أما الاستبيان الثاني لجودة حياة العمل لجامعة بورتسموث (WRQoL V22) لسنة 2011، والمقابلة الشخصية في دراسة حالة.

طبقت الأدوات على عينة مكونة من (519) أستاذاً جامعياً من مختلف الكليات والتخصصات موزعة على ثلاثة جامعات (جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، جامعة ابن خلدون تيارت).

وقد أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد هندسة النظم الإدارية وأبعاد جودة حياة العمل، كما أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من جودة حياة العمل، وعدم وجود فروق في مستوى جودة حياة العمل للأساتذة الجامعيين بين الجامعات الثلاثة، وإمكانية التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية.

أكدت هذه النتائج على ضرورة إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، وذلك من خلال ضرورة تفعيل العلاقة بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة هندسة النظم الإدارية، وجودة حياة العمل الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغييرات.

**الكلمات المفتاحية:** جودة حياة العمل، هندسة النظم الإدارية، الأستاذ الجامعي.

## ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

### **Abstract:**

The present study aims at identifying the level of working life's quality at the Algerian University, and the extent to which the dimensions of the engineering systems contribute to predicting this latter.

The analytical-descriptive method has been used in the study, based on the quantitative and qualitative analyses to collect data. Two questionnaires and a case study were employed, as well: the first questionnaire concerns the engineering systems with its five dimensions, and the second is reserved to University of Portsmouth's quality of work life (WRQoL V22), in addition to the interview in the case study.

The instruments were applied to a sample of (519) university professors from different faculties and disciplines, distributed to three universities (Dr. Moulay Tahar University of Saida, Abou Bekr Belkaid University of Tlemcen and Ibn Khladoun University of Tiaret).

The results of the study brought about a correlation between the dimensions of the systems engineering management and the work life's quality. They also showed that there is an average level of the quality of work life, no differences in the quality of working life of university professors among the three universities, and the predictability of the work life's quality through the dimensions of the engineering systems management.

These results assert the need for a radical re-design of the administrative operations to achieve substantial improvements in the crucial performance measurement standards such as cost, quality and service through the necessity to activate the relationship between the organizational changes as a result of the re-engineering systems management' processes, and the work life's quality that the institution rely on to execute these changes.

**Keywords:** Quality Of Work Life, Systems Engineering Management, University Professor.

## فهرس المحتويات

أ	الشكر .....
ب	الإهداء .....
ج	ملخص الدراسة.....
د	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....
هـ	فهرس المحتويات.....
ل	فهرس الجداول .....
ف	فهرس الأشكال .....
ص	فهرس الملاحق.....
1	مقدمة:.....

## الفصل الأول: تقديم إشكالية الدراسة

7	1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها:.....
11	2- فرضيات الدراسة:.....
13	3- مخطط الدراسة الفرضي: .....
14	4- أهداف الدراسة : .....
16	6- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:.....

7- مبررات اختيار الموضوع: ..... 17

## الفصل الثاني: هندسة النظم الإدارية

تمهيد: ..... 19

1- مفهوم النظم : ..... 22

1-1- تعريف النظم لغة : ..... 22

1-2- تعريف النظم اصطلاحاً: ..... 23

2- مفهوم هندسة النظم الإدارية: ..... 24

3- عناصر هندسة النظم الإدارية: ..... 28

4- أهداف هندسة النظم الإدارية: ..... 29

5- فوائد هندسة النظم الإدارية: ..... 30

6- القائمون على هندسة النظم الإدارية: ..... 31

7- مراحل وخطوات إعداد هندسة النظم الإدارية: ..... 34

8- خصائص هندسة النظم الإدارية: ..... 45

9- أساليب هندسة النظم الإدارية: ..... 47

خلاصة الفصل: ..... 48

## الفصل الثالث: جودة حياة العمل

- تمهيد: ..... 52
- 1- مفهوم جودة الحياة: ..... 53
- 2- جودة حياة العمل: ..... 57
- 3- أهمية جودة حياة العمل: ..... 59
- 4- أبعاد جودة حياة العمل: ..... 62
- خلاصة الفصل: ..... 71

## الفصل الرابع: الأستاذ الباحث

- تمهيد: ..... 74
- الأستاذ الجامعي: ..... 74
- أولاً: مهام الأستاذ الجامعي: ..... 77
- 1- مهمة البحث العلمي: ..... 77
- 2- مهمة التدريس: ..... 79
- 3- مهمة الإشراف والتوجيه: ..... 80
- ثانياً: أنشطة الأستاذ الجامعي (Les activités): ..... 83
- ثالثاً: واجبات الأستاذ الجامعي: ..... 84
- رابعاً: حقوق الأستاذ الجامعي: ..... 86



خامساً: أساليب إعداد وتكوين الأستاذ الجامعي ..... 87

1-أسلوب التكوين القائم على منهج تحليل النظم:..... 87

خلاصة الفصل: ..... 91

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-1- الدراسة الاستطلاعية ..... 94

تمهيد: ..... 95

1- مرحلة استطلاع الميدان: ..... 96

2- الملاحظة: ..... 96

3- المقابلة الشخصية: ..... 96

4- اختيار وإعداد أدوات البحث: ..... 97

5- تطبيق أدوات البحث : ..... 102

6- إجراءات التطبيق وقياس المؤشرات السيكمترية: ..... 106

6-1-5- التعديلات المجرأة على أدوات البحث: ..... 130

6-3- النموذج المقترح للدراسة: ..... 141

الخلاصة: ..... 147

1-2- الدراسة الأساسية ..... 148

تمهيد: ..... 149

- 1- منهج البحث والتصميم المعتمد في الدراسة: ..... 149
- 2- المجتمع المعني بالبحث وعينة الدراسة: ..... 150
- 1-2 عينة الدراسة الأساسية: ..... 151
- 2-2 خصائص عينة الدراسة الأساسية: ..... 153
- 3- إجراءات التطبيق وإعادة اختبار ثبات أداة الدراسة في الدراسة الأساسية: ..... 157
- 4- المعالجة الإحصائية وأساليبها: ..... 159
- 5- محددات الدراسة: ..... 160

## الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الكمية

- تمهيد: ..... 162
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: ..... 163
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية : ..... 169
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: ..... 171
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: ..... 185

## الفصل السابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الكيفية

196	تمهيد:
196	منهجية دراسة حالة وتقديم حالات الدراسة:
197	خطوات البحث الميداني:
200	إستراتيجية المقابلة
203	السميائية العامة للحالة الأولى:
206	السميائية العامة للحالة الثانية:
210	السميائية العامة للحالة الثالثة :
214	السميائية العامة للحالة الرابعة :
219	السميائية العامة للحالة الخامسة :
224	عرض نتائج دراسة الحالة وتحليلها:

## الفصل الثامن: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الكمية والدراسة الكيفية

231	تمهيد:
231	1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الكمية:
231	أ- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:
239	ب- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:
240	ج- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:
243	د- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:
246	2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الكيفية:
250	الخاتمة:
251	التوصيات:
253	مقترحات البحوث مستقبلية:
254	قائمة المراجع
267	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة.	1
99	أبعاد وفقرات الاستبيان.	2
100	درجة مقياس ليكرت (Likert scale).	3
102	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.	4
102	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.	5
103	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية.	6
104	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة الاجتماعية.	7
104	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الوضعية المالية.	8
105	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير التخصص العلمي.	9
108	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة بالمجموع الكلي لبعء البناء التنظيمي.	10
109	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة بالمجموع الكلي لبعء الثقافة التنظيمية.	11
111	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة بالمجموع الكلي لأبعاد هندسة النظم الإدارية.	12
112	الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالمجموع الكلي لمحور لهندسة النظم الإدارية.	13
113	الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لمحور جودة حياة العمل.	14

114	الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بين الأبعاد والمجموع الكلي لمحور هندسة النظم الإدارية.	15
117	جودة التمثيل في مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي على استبيان هندسة النظم الإدارية.	16
118	اختبار برتليت وكايزر (Indice KMO et test de Bartlett).	17
119	نسبة التباين الكلي المفسر لفقرات استبيان هندسة النظم الإدارية.	18
120	مصفوفة المكونات (العوامل) أوالتشبعات بعد عملية التدوير المتعامد الفاريماكس (Varimax).	19
121	مصفوفة التحول من المكونات.	20
122	ترميز متغير أبعاد هندسة النظم الإدارية في برنامج SPSS V.21.	21
123	جودة التمثيل في مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي على مقياس جودة حياة العمل.	22
124	اختبار برتليت وكايزر (Indice KMO et test de Bartlett).	23
125	نسبة التباين الكلي المفسر لفقرات مقياس جودة حياة العمل.	24
126	مصفوفة المكونات (العوامل) أوالتشبعات بعد عملية التدوير المتعامد الفاريماكس (Varimax).	25
128	ترميز متغير أبعاد جودة حياة العمل في برنامج SPSS V.21.	26
129	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومتغيرات الدراسة.	27
132	أبعاد استبيان هندسة النظم الإدارية.	28
134	أبعاد مقياس جود حياة العمل.	29
135	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.	30
136	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور هندسة النظم الإدارية،	31

	ومحور جودة حياة العمل.	
137	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء البناء التنظيمي لمحور هندسة النظم الإدارية.	32
137	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء القيادة الإدارية لمحور هندسة النظم الإدارية.	33
138	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء الثقافة التنظيمية لمحور هندسة النظم الإدارية.	34
138	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء إستراتيجية الأعمال لمحور هندسة النظم الإدارية.	35
139	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء تسيير الموارد البشرية لمحور هندسة النظم الإدارية.	36
140	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل فقرات محور جودة حياة العمل.	37
141	حساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية لمحاو الاستبيان.	38
152	اختبار كفاية العينة TEST KMO.	39
152	اختبار بارتليت " Test s'Bartlett".	40
153	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.	41
154	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.	42
154	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية.	43
155	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة الاجتماعية.	44
156	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الوضعية المالية.	45
156	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير التخصص العلمي.	46
157	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجامعة.	47

157	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان في الدراسة الأساسية.	48
158	معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان في الدراسة الأساسية.	49
163	نتائج معاملات الارتباط لجودة حياة العمل وهندسة النظم الإدارية.	50
164	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط بعد جودة حياة العمل وبعد البناء التنظيمي.	51
165	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط جودة حياة العمل وبعد القيادة الإدارية.	52
166	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط جودة حياة العمل وبعد الثقافة التنظيمية.	53
167	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط جودة حياة العمل وبعد إستراتيجيات الأعمال.	54
168	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط بعد جودة حياة العمل وبعد الموارد البشرية.	55
169	درجة مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي للفقرات الموجبة.	56
170	نتائج مستوى إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل.	57
171	نتائج مستوى إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل.	58
172	يمثل اختبار التجانس ليفين.	59
173	نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA).	60
174	نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA) لمتغير التخصص العلمي.	61
175	اختبار التجانس ليفين.	62
176	نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA) تبعا لمتغيرات الفئة العمرية.	63



177	المقارنات المتعددة تبعا لمتغير الفئة العمرية.	64
178	اختبار التجانس ليفين.	65
179	نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA) للخبرة المهنية.	66
180	المقارنات المتعددة للخبرة المهنية.	67
182	اختبار التجانس ليفين.	68
182	نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA) تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.	69
185	تحليل الانحدار الخطي ملخص نموذج.	70
187	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار.	71
188	معاملات معادلة خط الانحدار بين أبعاد هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل.	72
191	التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف.	73
192	ملخص نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.	74
193	تحليل التباين (ANOVA).	75
193	معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد.	76
194	قيمة الثابت ومعاملات الانحدار.	77
200	مخطط دراسة حالة.	78
202	ترتيب عبارات المقابلة لدراسة الحالة.	79
246	نتائج دراسة الحالة.	80

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج الدراسة.	1
33	نموذج لدورة تطوير حياة النظم نموذج Water Fall .	2
142	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير هندسة النظم الإدارية.	3
144	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة حياة العمل.	4
146	النموذج العام للدراسة.	5
186	قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات.	6
190	منحنى بياني للتوزيع الاحتمالي للبواقي.	7

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق رقم
267	نموذج استبيان أولي الخاص بالمحكمين.	1
277	القائمة الاسمية للمحكمين.	2
278	الاستبيان المعدل بعد التحكيم.	3
282	استبيان هندسة النظم الإدارية في صورته النهائية.	4
285	استبيان جودة حياة العمل (QoWL 2011) في صورته النهائية.	5
286	المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3مايو سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.	6
295	المرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3يناير سنة 2009 يوضح مهمة الإشراف ويحدد كفيات تنفيذها.	7
296	نتائج spss v21 و نتائج النمذجة بالمعادلة البنائية AMOS.20	8
308	قاعدة البيانات الخاصة بهندسة النظم الإدارية.	9
321	قاعدة البيانات الخاصة بجودة حياة العمل.	10

## مقدمة:

من سمات الحياة البشرية في سهولتها و تعقدها من بدائيتها حتى تقدمها، تكوين الجماعات المختلفة، بغرض السيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان. نظرا لطاقاته وإمكانياته المحدودة في مواجهة الخطر. فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة هوالمسئول عن تصريف أمورها، وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة(الشمري،2011،ص28).

فالإدارة وسيلة هامة لتسيير أمري الجماعة والفرد نحوتحقيق أهدافهما، كما تعتبر كذلك مهمة بالنسبة للمؤسسة نحوتحقيق وتسيير أهدافها.

فللإدارة المسؤولية النسبية عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، كونها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تمتلك الموارد المالية والبشرية إلا أنها بقيت في موقع متخلف لنقصها الخبرة الإدارية، وفشل مخططاتها التنموية الاقتصادية والاجتماعية.

حيث إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا

بحسن استخدام الموارد المتاحة ماديا وبشريا. بل إن استخدام هذه الموارد المتاحة دون إسراف

أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات الأنشطة المختلفة، كما إن نجاح

المشروعات وتحقيقها لأهدافها الواضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد

أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات

المختلفة داخل الدول، وهوما تقتقر له بلدان العالم الثالث أو البلدان النامية(القدومي وآخرون،2015،ص27).

ومن هنا تبرز فكرة وأهمية هندسة النظم الإدارية باعتبار أنها لم تعد مجرد أداة من الأدوات المفيدة للإدارة، بل هي قبل كل شيء بنية تنظيمية ومادية متكاملة من أجل تسيير وتنظيم تلك العلاقات ذات القيمة المضافة للمنظمة، قيمة تحقق أوتساهم في تحقيق الميزة التنافسية، أوفي المحافظة عليها أطول فترة ممكنة(الكيلاني،2005،ص165).

حيث إن ثوابت هندسة النظم الإدارية هي حقول الدراسة العملية والتطبيقية التي تعد الأساس في تحليل وتصميم، وتشغيل، وتقييم النظم الإدارية، والتي هي على أقل تقدير، نظريات الإدارة والتنظيم، والأساليب الكمية، والبحوث العملياتية، والعلوم السياسية، والعلوم السلوكية، وعلم الاجتماع.

ومن أهم المفاهيم الحديثة التي ترتبط مباشرة بحقل هندسة النظم الإدارية مفهوم القيمة المضافة ذات الجودة الشاملة التي تقدمها هذه النظم ضمن الأنساق التنظيمية، والتقنية، والبشرية المتكاملة، والتي تعمل في سياق منظم ومنسق لدعم عمليات وأنشطة الإدارة(الكيلاني،2005،ص222).

لذلك فإن القيمة المضافة للمنظمة تتوقف على مقدار ما يتمتع به العامل في هذا التنظيم بجودة حياة العمل التي تقدمها لهم منظماتهم، وبهذا فإن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة لجودة حياة العمل التي يحصلون عليها.

حيث إن القيمة المدركة المقدمة تتم من خلال موظفين يتمتعون بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها أو توفرها أو تخلقها لهم منظماتهم، وفق ما تقتضيه معايير جودة حياة العمل (Duret & 2011, p.135Pillet).

لهذا فإن موضوع جودة حياة العمل يهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل (أبوالنصر، 2015، ص53).

وفى ضوء ما سبق ذكره سوف نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن طبيعة وحجم تأثير هندسة النظم الإدارية بأبعادها المختلفة على جودة حياة العمل في الجامعة الجزائرية، لأن أهمية هندسة النظم الإدارية كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة تساعد المؤسسات على مواجهة هذه المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات والمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية.

ومن خلال الخبرة المهنية للباحث وعمله في مجال تسيير الموارد البشرية، رأى أن الحياة الوظيفية التي تتمثل في إدراك الأفراد لجودة حياة العمل، هي أحد أهم المتغيرات التي تسهم بانعكاساتها على القيمة المضافة للنظم الإدارية، ولهذا يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل، محاولاً من

خلال الدراسة الحالية التعرف على مستوى جودة حياة العمل، وكذا نوع العلاقة القائمة بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد هندسة النظم الإدارية، وهل يمكن التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية.

وتكونت الدراسة الحالية من ثمانية فصول على النحو التالي:

الفصل الأول وقد تم التعرض فيه إلى تحديد مشكلة الدراسة، ومنها وضع التساؤلات والفرضيات والأهمية والأهداف إضافة إلى تحديد التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ومبررات اختيار موضوع الدراسة، وتم التطرق في الفصل الثاني الخاص بهندسة النظم الإدارية إلى كل من تعريف النظم لغة واصطلاحاً، ثم مفهوم وعناصر هندسة النظم الإدارية ومفهوم النظرية العامة للنظم، ثم أهداف وفوائد هندسة النظم الإدارية وأنواع الأنظمة، والقائمون على هندسة النظم الإدارية ومراحل وخطوات إعداد هندسة النظم الإدارية، وخصائص وأساليب هندسة النظم الإدارية، وخصص الحديث في الفصل الثالث لجودة حياة العمل، تطرقنا فيه إلى مفهوم كل من جودة الحياة، وجودة حياة العمل، وأهمية جودة حياة العمل بالنسبة للمؤسسة والمجتمع، ثم ذكرنا بالتفصيل أبعاد جودة حياة العمل.

تم التعرف على المهام والأنشطة الموكلة للأستاذ الجامعي في الفصل الرابع الخاص بالأستاذ الجامعي وفقاً للمرسوم التنفيذي 08-130، ثم ذكرنا الواجبات والحقوق المرتبطة بمهمة الأستاذ الجامعي، وفي آخر الفصل ذكرنا أساليب إعداد وتكوين الأستاذ الجامعي.

ثم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة في الفصل الخامس، حيث تطرقنا فيه للدراسة الكمية إلى مرحلة استطلاع الميدان، ثم اختيار وإعداد أدوات البحث العلمي، حيث تم فيه تجريب

أدوات البحث وقياس خصائص المؤشرات السيكومترية، بإجراءات التطبيق واختبار صدق وثبات الأداة، وكذا التعديلات المجرات على أدوات البحث، أما في الدراسة الأساسية ذكرنا فيه منهج البحث، والتصميم المعتمد، والمجتمع المعني بالبحث، ثم عينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية وأساليبها مع ذكر محددات الدراسة، وفي التحليل الكيفي أُسْتُعِينَ بدراسة الحالة، لتعزيز نتائج الحالات الخمس في التعليل لنتائج التحليل الكمي المتحصل عليه من خلال أداة الاستبيان.

وتضمن الفصل السادس عرضاً متسلسلاً لنتائج الدراسة، جاء فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الكمية، حيث تم عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والثانية، ثم الثالثة ثم عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة، كما خُصَّصَ الفصل السابع لعرض وتحليل نتائج الدراسة الكيفية المتمثلة في دراسة الحالة، حيث تطرقنا فيه لخطوات منهجية دراسة الحالة، وتقديم الحالات الخمسة لدراسة الكيفية، ثم عرض نتائج دراسة الحالة وتحليلها.

كما خصص الفصل الثامن لتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الكمية والدراسة الكيفية بما فيها تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات، ثم تفسير ومناقشة نتائج دراسة الحالة، واختتمت الرسالة بخاتمة وتوصيات، ومقترحات لبحوث مستقبلية، وقائمة من المراجع والملاحق.



الفصل الأول:

تقديم إشكالية الدراسة

## 1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها:

إنَّ التطور ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو منهج لتحقيق أهداف محددة في المنظمات التي تضع نصب أعينها رضا العملاء والوصول لأفضل النتائج، ويصبح التطور حاجة ماسة للمؤسسات التي تعاني من بعض أوجملة من المشكلات مثل: انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الأداء وتدهور الروح المعنوية، لدى يأتي التطور كذلك لحل مشكلات مثل التراجع عن مواجهة المنافسة وتراجع الكفاءة (مطر، 2014، ص211).

وتصبح الحاجة للتطور أكثر إلحاحاً عندما تسعى المؤسسات لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية اللتين تمثلان معيار النجاح والتفوق للمؤسسات والمنظمات والشركات، وترتبط الكفاءة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بينما تعني الفاعلية القدرة على تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً (سلاطنية، 2013، ص70).

وتأتي هندسة النظم الإدارية لتحقيق كلا العنصرين (الكفاءة والفعالية) بدرجة عالية من خلال تبني الفروض الجديدة التي تناسب العصر، وإهمال العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها وفعاليتها. وتصميم عمليات إدارية جديدة تتعامل بقوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها. قوانين تهتم بالعميل وتتنظر بمنظاره وتبحث عن وسائل إرضائه، وإسعاده، والتفاعل مع متطلبات السوق بدوره يفرض على المنظمات الأخذ بأسلوب هندسة النظم الإدارية الذي يُعنى باستخدام طرق جديدة في التفكير بتبني مفاهيم مختلفة، والتخلي عن الأساليب القديمة والتطلع إلى الأفضل، وكذا العمل على تصميم وصياغة شاملة لمختلف نواحي العمليات التي تقود لظهور المنتج أو الخدمة، وعدم الاكتفاء بالتطوير الجزئي في النواحي

الوظيفية أو الهياكل التنظيمية أو المهارات السلوكية، وإنما اعتماد التطوير الكلي الشامل لمدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.

يُضاف إلى ما سبق الأخذ في الاعتبار عناصر الابتكار والتجديد من خلال إتباع أسلوب مبتكر، وطرح الحلول الجزئية والعلاجات المؤقتة لجوانب التقصير، لأن ذلك بدوره يجد التحسين الجذري الواسع، ويبحث طفرات النجاح والتفوق والطموح، واعتماد أسلوب المنافسة المستمرة مع الذات ومع المنظمات والمؤسسات الأخرى (سامح، 2005، ص85).

إن قلق كل المنظمات يتركز حول تحقيق توازن أفضل بين الأهداف التنظيمية وحاجات العاملين (بلانشارد، 2007، ص225) ، وبالرغم من أن معظم المنظمات تعمل جاهدة إلى تحقيق هذا التوازن، إلا أنها تعطي دوماً الأولوية القصوى للأهداف التنظيمية مع منح تركيز أقل على حاجات العاملين، إلا أن الشركات الواعية هي التي تدرك أن المكاسب تكون ممكنة في ظل تحقيق توازن أفضل بين الأهداف التنظيمية وحاجات العمال إلى جودة حياة وظيفية أفضل، ويؤكد عبد العاطي الصياد (1992) على أن "رضا العامل عن عمله يتمثل في المشاعر والأحاسيس وتوقعاتهم اتجاه عملهم كما يتوقف هذا التقييم على مدى إدراكهم للعائد من وظيفتهم".

منذ سنين خلت وإشكالية جودة حياة العمل تعرف اهتماماً متزايداً، وتؤكد إيمان احمد خميس (2006) على ضرورة التركيز على العلاقة بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي، لأن كلا طرفي المعادلة في التنظيم يسعى جاهداً لإثبات الوجود في البيئة الخاصة به، من أجل

الديمومة والاستمرارية في دورة حياة المؤسسة، ولهذا يسعى كل طرف من معادلة التنظيم للاستعانة بآلية من الآليات الفعالة للتحكم في بيئته بغية الوصول إلى أفضل وأنجع السبل لتحقيق نتائج تتوافق مع الطرح الأولي، هو إثبات الوجود، لأنه لا يتيسر التحكم في آلية التوافق دون تنظيم هذا التحكم وتوجيهه إلى مبتغى النتائج المتوقعة للزيادة في القيمة المضافة.

إن موضوع جودة حياة العمل من المواضيع التي أسالت الكثير من الحبر وأخذت الكثير من اهتمام المتخصصين في العلوم الطبية والتربوية والسياسية والاقتصادية والتجارية وحتى المختصين في العلوم السلوكية، الذين تمركزت جل اهتماماتهم على توفير بيئة عمل تتلاءم مع عدة أبعاد منها الصحة الجسدية والصحة النفسية والصحة الروحية والصحة العقلية والاجتماعية، ومنهم من تعدى ذلك بتوفير الضمان الوظيفي.

إن جودة حياة العمل تساهم في إدراك الفرد لصورته الذاتية، وذلك في موقف العمل، ولتعدد متغيرات إدراك الأفراد، يظل المعنى الحقيقي لجودة حياة العمل مختلفاً، وهذا الاختلاف محصلة نتجت من خلال تعدد القيم والاتجاهات بالنسبة لكل فرد، ولهذا فإن جودة حياة العمل المرتفعة تتأتى عندما يمتلك الأفراد النشاطات والمهام والوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بصنع مساهمة ذات معنى لفعالية المنظمة.

إن فعالية المنظمة وأهميتها مبنية على التغذية المرتدة التي يتلقاها الموظف، أي عندما تتوفر التغذية العكسية يولد إحساساً لدى العاملين بجودة حياة عمل مرتفعة.

فالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية معتمدة على مواردها البشرية لابد وأن تجري التحسينات المستمرة على الجودة، لا سيما برامج التطوير التي تركز على جودة حياة العمل "Quality of work life(Qwl)"، لأن موضوع جودة حياة العمل يهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم (ماهر، 1999، ص129)، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل (Chiu& meei,2003,p.103).

إن جودة حياة العمل المرتفعة مبنية على افتراض أن العاملين الأفراد راغبين وقادرين على المساهمة في نجاح المنظمة، وجهود جودة حياة العمل الفعالة تبنى بيئة العمل والوظيفة بناءً على ذلك الفرض.

لقد نمت جودة حياة العمل باهتمام بالغ لأسباب متعددة، فكلما أصبح المجتمع أكثر رفاهية فإن نسبة كبيرة ومنتزيدة من قوة العمل تتحول توقعاتها من مجرد الرغبة في الوظيفة إلى الرغبة في مهنة مشبعة وذات معنى، وفي نفس الوقت فإن المجتمع الثرى يقدم الأمان للعمال في شكل رعاية صحية ورفاهية والتأمين ضد البطالة وغيرها من الخدمات الاجتماعية المصممة لضمان البقاء، وهوما يكسب الدراسة الحالية أهمية خاصة، حيث يمكن التعبير عن إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل يمكن التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية؟.

وللإجابة عن التساؤل المركب لابد من تجزئته إلى مجموعة من الأنساق على شكل

تساؤلات: -

1- هل هناك علاقة بين أبعاد هندسة النظم الإدارية وأبعاد جودة حياة العمل؟

2- ما مستوى إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل؟

3- هل يوجد فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الشخصية

ممثلة في (التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)؟

4- هل يمكن التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال هندسة النظم الإدارية؟

2- فرضيات الدراسة:

من خلال ما أقرت به الدراسات السابقة حول الموضوع، فإنه يمكن طرح الفرضية الرئيسية

التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد هندسة

النظم الإدارية.

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية الخمسة التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة حياة العمل وبعد البناء التنظيمي.

2. توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة حياة العمل وبعد القيادة الإدارية.

3. توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة حياة العمل وبعد الثقافة التنظيمية.

4. توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة حياة العمل وبعد إستراتيجيات الأعمال.

5. توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة حياة العمل وبعد الموارد البشرية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

مستوى إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل متوسط.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

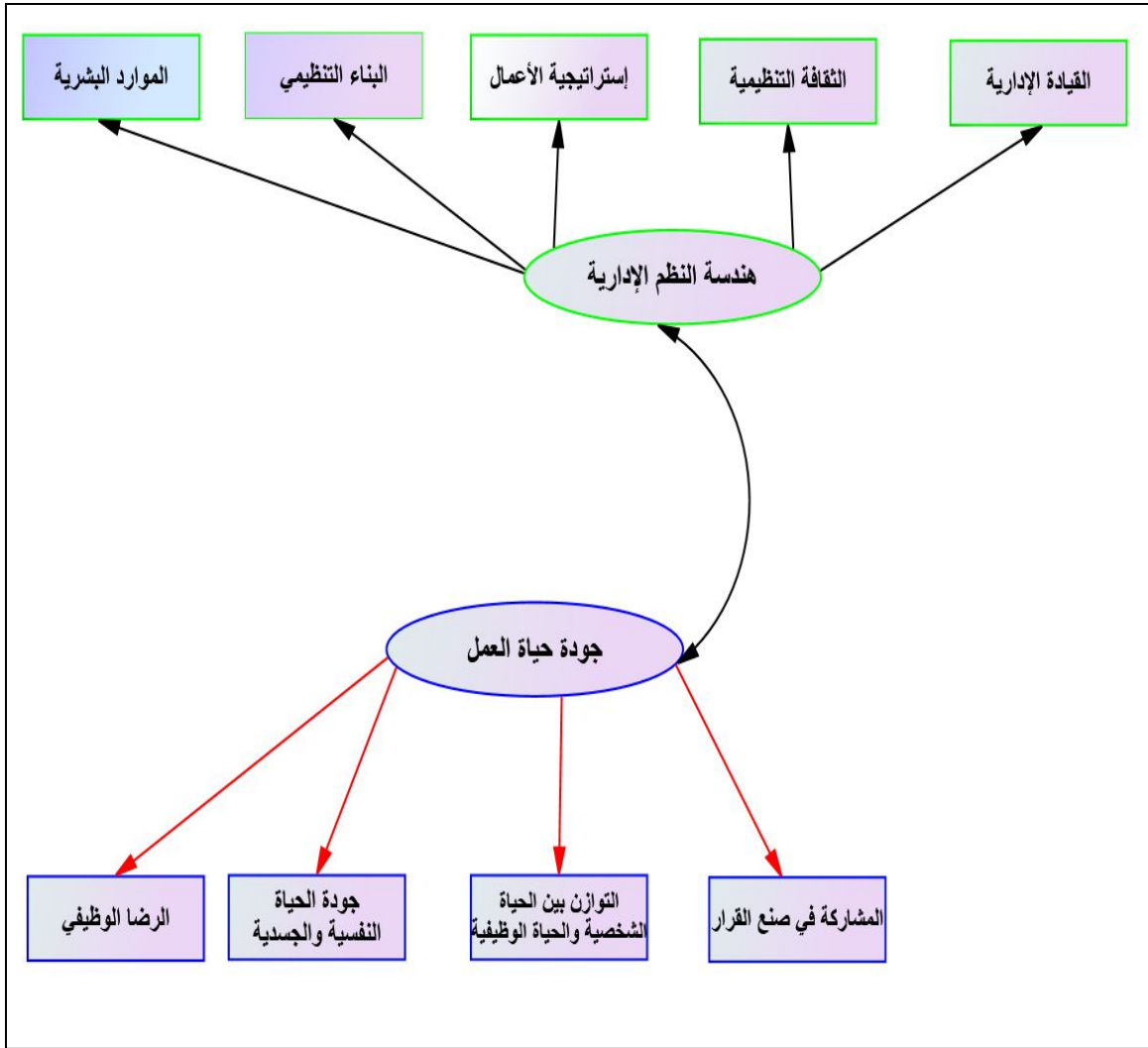
هناك فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الشخصية ممثلة في

(التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية).".

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية.

### 3- مخطط الدراسة الفرضي:



الشكل رقم (1): يمثل نموذج الدراسة

يظهر من خلال الشكل رقم (1)، أن متغير هندسة النظم الإدارية يتم قياسه من خلال (البناء التنظيمي، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، إستراتيجية الأعمال، الموارد البشرية) وهو متغير مستقل Independent Variable، والأبعاد المتمثلة في: (بعد الرضا الوظيفي، بعد جودة الحياة النفسية والجسدية، بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، بعد المشاركة في صنع القرار) يتم اعتمادها في قياس جودة حياة العمل كمتغير تابع Dependent Variable.



#### 4- أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الجوهري لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة هندسة النظم الإدارية في المؤسسة العمومية الجزائرية عامة، وفي الجامعة الجزائرية خاصة، وتبيان تأثيرها على جودة حياة العمل، وللوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي هناك مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- 1- البحث في العلاقة الارتباطية بين أبعاد هندسة النظم الإدارية وأبعاد جودة حياة العمل.
- 2- التعرف على مستوى إدراك الأساتذة الجامعيين لجودة حياة العمل في الجامعة الجزائرية.
- 3- تحديد اختلافات جودة حياة العمل في الجامعة الجزائرية تبعا لمتغيرات الشخصية.
- 4- التوصل إلى صياغة لمعادلة الانحدار في نموذج للتنبؤ بمتغير جودة حياة العمل من خلال الأبعاد الخمسة لهندسة النظم الإدارية المتمثلة في: (البناء التنظيمي، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، إستراتيجية الأعمال، الموارد البشرية).
- 5- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تهدف إلى تحسين جودة حياة العمل التي تساهم في هندسة أجود النظم الإدارية.

## 5- أهمية الدراسة :

إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، وتعد هندسة العمليات من أبرزها، فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيها، وهندسة النظم الإدارية تتضمن تطبيق المبادئ العلمية على سيرورة تصميم النظام وتطوره، وتحديد رؤية تطويرية واضحة لمجموعة الأنظمة واللوائح والقواعد المؤثرة على أوضاع وعمليات الجهاز الإداري للمنظمة، بحيث يكون تجديدها أو تحديثها متوافقاً مع إمكانيات التطبيق وفق معايير جودة حياة العمل.

وتظهر أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- 1- يساهم البحث في زيادة المعرفة النظرية والتطبيقية للباحثين في جانب مهم من جوانب هندسة النظم الإدارية في علاقتها مع جودة حياة العمل.
- 2- المساهمة في إظهار ملامح القوة، وإحداث التغيير والتطور الذي تتطلبه وحدات الجهاز الإداري في الجامعة الجزائرية.
- 3- إن الكشف عن العلاقة بين أبعاد هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل يمثل محاولة لتحقيق الاستفادة، والتوصل لصياغة السياسات والخطط للرفع من الأداء والفاعلية، وغرس ثقافة حب المنظمة، ودعم العلاقات داخل التنظيم.

## 6- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

### التعريف الإجرائي لهندسة النظم الإدارية:

تعرف هندسة النظم الإدارية على أنها نشاط يحتوي البناء التنظيمي والقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وإستراتيجية الأعمال وتسيير الموارد البشرية، ويعبر عنها إجرائيا في الدراسة الحالية بمجموع الدرجات الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من كل فقرة من الفقرات التسعة عشرة الموزعة على الأبعاد الخمسة لمقياس هندسة النظم الإدارية المستخدم في هذه الدراسة والمكونة من: بعد البناء التنظيمي، بعد القيادة الإدارية، بعد الثقافة التنظيمية، بعد إستراتيجية الأعمال، بعد الموارد البشرية. وتكون الدرجة الكلية لإدراك أساتذة التعليم العالي محصورة في المجال من [19-95].

### التعريف الإجرائي لجودة حياة العمل:

تعرف جودة حياة العمل على أنها إدراك الفرد لمكانته في الحياة الوظيفية، ويعبر عنها إجرائيا بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على مقياس جودة الحياة ذات الصلة بالعمل (The Work- Related Quality of Life Scale (WRQOL V22) المعدل والمستخدم في هذه الدراسة المتكون من 18 فقرة موزعين على أربعة أبعاد المتمثلة في (بعد الرضا الوظيفي، بعد جودة الحياة النفسية والجسدية، بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، بعد المشاركة في صنع القرار)، وتكون الدرجة الكلية لاستجابات الأساتذة محصورة في المجال من [18-90].

حيث تشير قيمة المتوسط المرجح [18-46] إلى مستوى منخفض، وتعتبر القيم

المحصورة بين [47-61] إلى مستوى متوسط من جودة حياة العمل، بينما القيم المحصورة بين

[62-90] هي دالة على وجود مستوى مرتفع من جودة حياة العمل لدى عينة الدراسة.

## التعريف الإجرائي للأساتذة الجامعيين:

يعرف الأستاذ الجامعي على أنه : أحد القائمين بشؤون التوجيه والإشراف والتدريس على التعليم العالي حسب المرسوم التنفيذي 08-129، والمرسوم التنفيذي 08-130 من حملة درجة الدكتوراه والماجستير من ذوي سلك الأساتذة وسلك الأساتذة المحاضرين وسلك الأساتذة المساعدين.

ويعبر عنهم إجرائياً بأنهم أفراد عينة الدراسة المتكونة من كل أساتذة التعليم العالي ذكراً وأنثى، المنتمون إلى كل الأسلاك بما فيهم الأستاذ والأساتذة المحاضرين "أ"، "ب"، والأساتذة المساعدين "أ"، "ب"، باختلاف أعمارهم وسنوات الخبرة، وتخصصاتهم العلمية.

### 7- مبررات اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا لموضوع الدراسة بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة لعدة اعتبارات موضوعية وأخرى ذاتية، وأهم هذه الاعتبارات نذكر:

- تركيز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على إعداد مشروع المؤسسة الجامعية لتحديث نظام التعليم العالي وتحديد مسارها وفق خطط وإستراتيجيات، والذي يركز في سياسته على جودة التكوين والبحث في الوسط المهني للأسرة الجامعية، وفق نظام (SWOT), Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة مع التهديدات المحتملة والتعاون الدولي، هذا إلى جانب التحكم الجيد في نمط تسييرها لخلق أقطاب بامتياز من خلال استحداث شعب واختصاصات جديدة تتماشى وطبيعة كل منطقة.
- الخبرة المهنية للباحث بمجالي خلق النشاطات، وتسيير الموارد البشرية.
- إلقاء المزيد من الإيضاح حول مفاهيم هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل بمؤسسات التعليم العالي، من خلال ما تفرده هذه الدراسة في متنها للعديد من الإضافات والإسهامات التطبيقية والفكرية والبحثية المتعلقة بهذا المجال.

## الفصل الثاني:

### هندسة النظم الإدارية

تمهيد.

- 1- مفهوم النظم.
  - 2- مفهوم هندسة النظم الإدارية.
  - 3- عناصر هندسة النظم الإدارية.
  - 4- أهداف هندسة النظم الإدارية.
  - 5- فوائد هندسة النظم الإدارية.
  - 6- القائمون على هندسة النظم الإدارية.
  - 7- مراحل وخطوات إعداد هندسة النظم الإدارية.
  - 8- خصائص هندسة النظم الإدارية.
  - 9- أساليب هندسة النظم الإدارية.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يقوم أسلوب هندسة النظم الإدارية أساساً على فلسفة بنائية تتناسق بطريقة مثالية وفعالة مع الأنشطة والعمليات داخل أي نظام مما يساعد على دراسة وتحليل المشكلة المعقدة والمواقف المتداخلة والمتشابكة ويهتم أسلوب هندسة النظم الإدارية بدراسة المكونات الفردية للنظام والعلاقات بينها مع التركيز على دورها وسلوكها ككل وليس دورها ككيانات مستقلة، كما إن فاعلية وكفاءة هذه المكونات متجمعة كنظام تفوق مجموع الفاعلية والكفاءة الناتجة من كل مكون على حده، إن للنظام دورة حياة طبيعية شبيهة بدورة حياة الكائن الحي، وهي دورة تمر بمراحل أساسية مترابطة ومتداخلة حيث أن مخرجات كل مرحلة هي مدخلات المرحلة التي تليها وهكذا حتى يتم استكمال دورة تطوير النظام.

إن هندسة النظم الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية، لتوفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها، حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة، وتعمل النظم الإدارية المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف برامج المشروع، تلعب هندسة النظم الإدارية وأنظمتها دوراً مهماً في صياغة القرارات وضمان تحقيقها لمتطلبات عمليه صنع القرار.

وتعمل نظم المعلومات على توفير البيانات بهدف دعم توفير البيانات المطلوبة، وبهدف دعم وإدارة وظائف برامج المشروع لامتياز ما تقدمه بالدقة والحدثة والتكامل والإيجاز في

عرض الحقائق لتكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمشكلة التي يتعلق بها القرار بصورة مباشرة (خشبة، 1987، ص5).

إن نطاق وحجم تأثير هندسة النظم الإدارية لا يرتبط فقط بنوع تكنولوجيا الأجهزة والبرمجيات وتقنيات الاتصالات، بل أيضاً بقرار الإدارة وإستراتيجيتها في تخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال باستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات.

بطبيعة الحال يوجد متغير موضوعي يؤثر على قرار الإدارة بخصوص هندسة النظم الإدارية، وتأثير تكنولوجيا هذه النظم على بنية التنظيم والوظائف والأنشطة المنفذة يتعلق بمستوى تطور وتكيف النظم الإدارية مع العلاقات الإنسانية. (مراحي، 2011، ص72)

على هذا الأساس نجد أن هندسة النظم الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة قد تحولت بطريقة منقطعة النظير إلى حزمة من الأدوات المتكاملة والمتفاعلة والتي تعمل على الخط المفتوح لمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية للإدارة من أجل تخطيط وتنفيذ أنشطتها واتخاذ القرارات الهيكلية وشبه الهيكلية.

ومن المنطقي الإشارة في هذا الصدد إلى أن حجم وقوة تأثير هندسة النظم الإدارية مرتبط بحجم ودرجة تعقيد أنشطة الأعمال المرتبطة بالمنظمة، ومدى مواءمة النظم الإدارية مع النظام البشري (مراحي، 2011، ص73).

إلا أن البنية التنظيمية في المنظمات الحديثة تتشكل من عدة مستويات إدارية، وبالتالي تتطلب وجود عدة أنواع من النظم، ولهذا فإن المنظمات الكبيرة والمعقدة ببنيتها التنظيمية

وأنشطتها، لا يستطيع نظام معلومات مفرد مهما بلغ من رقي في تكنولوجيا الأجهزة والبرمجيات، ومهما أتيحت له من تسهيلات مادية واتصالات وشبكات مرنة وفائقة التقنية أن يلبي احتياجات الإدارة من المعلومات لتنفيذ كل عملياتها وأنشطتها.

باعتبار أن المنظمة تعمل في محيط خارجي تتأثر به، وتؤثر فيه، وهي كنظام مفتوح يجب عليها معرفة ما يحيط بها كي تكون قادرة على مواجهة كل التغيرات، وعلى الرغم من أن النظم وجدت قبل وجود الإنسان ذاته إلا أن استخدام هذا المفهوم لم يعرف في مجالات العلم إلا منذ 1929، فأصبح لمفهوم النظم دور هام في العلم الحديث، وبصفة خاصة علم الإدارة، حيث يعتبر أسلوب هندسة النظم الإدارية أداة أساسية وفعالة للتغلب على بعض المشاكل والصعاب، التي تواجه إدارة المنظمة.



## 1- مفهوم النظم :

### 1-1- تعريف النظم لغة :

النظم من النظم وهو التأليف، قال ابن منظور: "النظم: التأليف، نظمه نظماً ونظاماً ونظمه فانتظم وتتنظم، ونظمت اللؤلؤ، ينظمه نظاماً، بمعنى ألفه وجمعه في سلك واحد فانتظم وتتنظم، والتنظيم مثله ومنه نظمت الشعر ونظمتها، ونظم الأمر على المثل، وكل شيء قرنته بآخر أوضمت بعضه إلي بعض قد نظمتها، والانتظام والاتساق" (ابن منظور، 2008، ص187).

والنظم عند الفيروز آبادي هو "التأليف، وضّم شيء إلى شيءٍ آخر، وهي ناظِمٌ ومُنظَمٌ ومُنظَمٌ" (الفيروز آبادي، 2005، ص1162).

فالمعني اللغوي المشترك هو ضم الشيء إلى الشيء، وتنسيقه على نسق واحد (منلا، 1989، ص23).

ونرى كلمة النظم في معجم المعاني الجامع التي تعني "نَظَمَ يَنْظِمُ، نَظْمًا وَنِظَامًا، فهو ناظِمٌ" (معجم المعاني الجامع، 2017).

والنظام الطريقة، يقال ما زال على نظام واحد، والانتظام هو الاتساق (نجاح، 2007، ص81)، كما يذهب إلى أن لا نظم في الكلام ولا ترتيب حتى يعلق بعضها ببعض ويبني بعضها على بعض، وتجعل هذه بسبب من تلك (نجاح، 2007، ص55).

أما الزمخشري يعنى بالنظم "بيان الروابط والعلاقات بين الجمل وكيف يدعوا الكلام بعضه بعضا وكيف يأخذ بعض بحجز بعض" (منلا، 1989، ص236).

## 1-2- تعريف النظم اصطلاحاً:

مما يرد في تعريف النظم في الاصطلاح بأنه مجموعة المبادئ، والتشريعات، والأعراف، وغير ذلك من الأمور التي تقوم عليها حياة الفرد، وحياة المجتمع، وحياة الدولة (رياض، 2006، ص29). وعلى الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939 فأصبح يلعب مفهوم النظم دوراً هاماً في العلم الحديث، وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمختصين بصفة عامة وانعكس أثره بين علماء الإدارة بصفة خاصة، حيث يعتبر أسلوب النظم بالنسبة لهم أداة أساسية وفعالة للتغلب على بعض المشاكل والصعاب التي تواجههم، "فالنظام هو مجموعة أوتجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة" (خشبة، 1987، ص11).

وخلاصة القول من كل ذلك أن النظام هو الطريق المستقيم والمؤلف بصورة تتبع لتصبح تتناسق أجزاؤها وتسير على نمط واحد، والمقابل الانجليزي لمصطلح النظام هو (system) الذي يرجع في أصله إلى كلمة (systema) ذات الأصل الإغريقي (آل فرج الطائي، 2009، ص21)، والذي يعني تجميع أوتربط للأشياء أو الأجزاء المكونة لمركب أو كلي موحد، أو هو مجال من مجالات المعرفة أو التفكير كالنظام الفلسفي، أو هو جسم تنسيقي للأساليب أو هو أي مشروع مركب أو خطة إجراء أو هو أي طريقة أو خطة خاصة للإجراءات المشكلة أو المنتظمة، أو هو أي حقائق مجمعة بصورة مرتبة وشاملة.

وهناك من يري أن مصطلح system هو مجموعة مؤتلفة ومرتبة ترتيبات من الأجزاء أو العناصر في شكل كلي، وذلك وفقاً لمبدأ عقلائي، أولحقائق أولموضوعات، ويعرف تركي كاظم (2010) النظام system بصورة عامة كونه "مجموعة الأجزاء المترابطة وهذه الأجزاء قد تكون عمليات Proccesing أو مكونات فالمكونات قد تكون : شخص، جماعة، معهد أو شيء

معين"، أو هو أي مجموعة من الحقائق أو الظواهر التي ينظر إليها على أنها مكونة لكل طبيعي (خشبة، 1987، ص8).

## 2- مفهوم هندسة النظم الإدارية:

### 2-1- مفهوم النظم الإدارية:

نفهم من معنى النظم الإدارية، انه يجب على المدير المسئول النظر إلى المنشأة كمجموعة من النظم وفق البحث النسقي، بحيث أن كل نظام يحتوي على مجموعة من الأنساق تتفاعل مع بعضها البعض لتكون نظام متكامل، ولكل جزء من هذا النظام (النسق) يشكل هو كذلك نظام يحتوي على مجموعة من الأجزاء، أو سلسلة من النظم الثانوية كل منها يكون بمفرده نظاما متكاملا بمدخلاته وعملياته ومخرجاته. فمثلا الإنتاج يدخل المواد الأولية (المدخلات) ويضعها لإنتاج السلعة الجاهزة للبيع (المخرجات) (غسان وأمين، 2008، ص339).

ويعتمد كل نظام ثانوي على النظم الثانوية الأولى، فمخرجات إحدى تلك النظم تكون

المدخلات المطلوبة لنظام ثانوي آخر، وكل نظام ثانوي يطرح مجموعة من المعلومات من

المخرجات الأخرى، وتكون مهمة بالنسبة لمراكز اتخاذ القرار في العمل، إن كانت ضمن نفس

المجالات أو الحقول (تركي، 2010، ص3).

ويعرف أيضا بأنه "مجموعة عناصر تشكل برنامج وإجراءات وفعاليات تتجز لت تحقيق

هدف أو مجموعة أهداف من خلال معالجة بيانات و/ أو مادة لتهيئة معلومات و/ أو مادة في فترة

زمنية معينة" (آل فرج الطائي، 2009، ص22).

يُعرف النظام بأنه: (تجمع لعناصر أو وحدات تتحدد في شكل أو آخر من أشكال التفاعل المنظم أو الاعتماد المتبادل) (سعد، 2000، ص106)

ويُعرف أيضاً بأنه: مجموعة الأجزاء أو العناصر المترابطة التي تربطها بعضها ببعض علاقات متبادلة تعمل معاً ككل نحو تحقيق هدف أو غرض ما.

ويُعرف قاموس ويسترن (Webster) النظام أنه تفاعل قياسي لمجموعة من المفردات المستقلة حتى تصبح كما لو كانت شكلاً موحداً يحقق سلسلة من الأهداف التي تغطي مفردات العمل.

ويُعرف في الموسوعة العربية النظام أو المنظومة system هو مجموعة من الكيانات أو العناصر المتفاعلة من أجل تحقيق هدف معين، وهي تشمل المواد والتجهيزات والبرمجيات والأفراد والمعلومات والتقانات والأمكنة والخدمات وغيرها من العناصر المساعدة. يُلاحظ من التعريف السابق أن العناصر الداخلة في تركيب منظومة ما يمكن أن تكون مادية مثل التجهيزات، أو مجردة مثل المعلومات والبرمجيات. ويكون الهدف واضحاً في المنظومات التي اخترعها الإنسان مثل السيارة والحاسوب والمصرف، ويكون أقل وضوحاً في المنظومات الطبيعية مثل المنظومة الشمسية، وأما هندسة النظم engineering Systems هي أحد فروع الهندسة التي تعنى بتطوير الوسائل والمنهجيات الضرورية لبناء منظومات ناجحة. (الموسوعة العربية، 2000، ص636)

تعريف شاون: "النظام هو مجموعة من الأهداف مرتبطة مع بعضها بعلاقة منتظمة لتنفيذ وظيفة معينة"

تعريف تاجرت: "النظام هو مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها في بيئة معينة منظمة لتحقيق أهداف محددة" (حلمي، 1998، ص19).

ويمكن تقديم التعريف التالي للنظام بأنه: تفاعل مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد التي تعمل بتنسيق تام تحكمها علاقات تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد ودين بيئة النظام (عطاء الله، 2013، ص39).

نستخلص من هذه التعاريف أن النظام يضمن عدد من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته وتتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئة معينة.

## 2-2- مفهوم النظرية العامة للنظم:

يمكن إرجاع أسلوب النظم إلى الأربعينات من القرن الماضي خلال الحرب العالمية الثانية، حين حققت الاتجاهات العسكرية المنطلقة من هذا الأسلوب نتائج هائلة في إدخال أجهزة دفاعية وهجومية في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا، مما أوجد اهتماماً متزايداً لتطبيق الأنماط التفكيرية ذاتها التي أدت إلى هذا التقدم العسكري التكنولوجي الهائل في مسائل أخرى غير عسكرية.

يعتبر بيرتلانتي (Bertalanffy) عالم البيولوجي الألماني المتخصص في علم الأحياء أول من وضع الخطوط العامة لفكرة نظرية النظم العامة عام 1950، بدأ الحديث عن نظرية النظم في الستينات من القرن الماضي، ومع بداية السبعينات بدأت تظهر تطبيقات هذا النهج، والتي أراد بها أن تكون إطاراً ومنهجاً لدراسة وتحليل الظواهر (سعد، 2000، ص105).

تؤمن النظم بأن التغيير في أي من مكونات النظام الواحد يؤثر على مكوناته الأخرى نظراً لتأكيد نظرية النظم على النظرة للكل باعتبار أن دراسة الأجزاء بشكل منفصل عملية مضللة. خلال صراع النظم الاجتماعية ومن أجل بقائها والمحافظة على درجة مقبولة من الاستقرار والتوازن فيها، فإن هذه النظم الاجتماعية تستفيد من وسيلتين هي الصيانة والتكيف، فعبر وسيلة الصيانة يراعي النظام ضرورة عدم تسرعه في الاستجابة للتغيير حتى لا يفاجئ أنظمتها الفرعية ويخل بتوازنها ومن خلال وسيلة التكيف يراعي النظام ضرورة دراسة التغيير وتفهمه وأن تكون هناك استجابات هادئة واعية للتغيير. فبدون وظيفة الصيانة يمكن أن تحدث التغيرات بسرعة كبيرة لا يمكن للنظام استيعابها والسيطرة عليها، وبدون وسيلة التكيف يفقد النظام توازنه الديناميكي مع معطيات البيئة حتى يصل إلى حالة الثبات.

### 2-3- المبادئ الأساسية لنظرية النظم:

تمثل نظرية النظم محاولة منهجية شاملة لدراسة وفهم أي ظاهرة في الحياة والطبيعة وذلك من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة، لأن نظرية النظم العامة هي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا، فهو منهج يتجاوز النظرة التقليدية التي تنظر إلى الأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية ومتفاعلة فيما بينها، ولذلك يعرف النظام بأنه ذلك الكل المكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض الآخر (الشواورة، 2013، ص71).

### 3- عناصر هندسة النظم الإدارية:

انطلاقاً من تعريف هندسة النظم الإدارية يمكن تحديد العناصر المكونة لها والمتمثلة في:

#### 3-1- المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة

المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتشمل المدخلات العديد من العناصر غير المتجانسة كالخامات والطاقة والمعلومات والآلات، وتعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام ذاته (آل فرج الطائي، 2009، ص147).

#### 3-2- العمليات (التحويل): يقصد بالعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وقد تكون

عملية التحويل عبارة عن آلة أو إنسان أو آلة وإنسان .

#### 3-3- المخرجات: هوناتج عن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وقد تكون هذه

المخرجات عبارة عن سلعة، خدمة أو معلومة، وتعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام وقدرته على تحقيق أهدافه (آل فرج الطائي، 2009، ص136).

#### 3-4- المعلومة المرتدة:

تعتبر المعلومات المرتدة الأداة التصحيحية للمخرجات أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام، ويمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى نوعين: معلومات مرتدة تصحيحية يقصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح، ومعلومات مرتدة تطويرية تعمل على تطوير أداء النظام أو تغيير الأهداف.

#### 3-5- العلاقات:

تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية بعضها البعض، وأيضا ربط النظام ببيئته.

### 3-6- بيئة النظام:

أي أن النظام لا يوجد في معزل عن النظم الأخرى، فتواجهه في البيئة يسمح له استقطاب مدخلاته منها، كما أنه يلقي بمخرجاته إليها وبالتالي فعدم وجود تفاعل بين النظام وبيئته يؤدي إلى فشل النظام وفنائه.

### 3-7- حدود النظام:

تتمثل حدود النظام في الغشاء الذي يحيط به ويفصله عن بيئته، فهي غير ثابتة لأنها تتوقف على أهداف النظام ودرجة تعقده (ياسر، 2017، ص159)

### 4- أهداف هندسة النظم الإدارية:

إن الهدف من هندسة النظم الإدارية هو فهم النظام الحالي وتحديد أهمية تعقيد المشكلات ودرجتها ونطاقها التي يعاني منها النظام وصولاً إلى المستند الهدف، لذا يجب التعرف على حدود هذا النظام بما في ذلك الأفراد، والإجراءات، ويتم ذلك عن طريق جمع البيانات عن النظام، والسبب من قيامه وكيفية القيام بذلك، ومن يقوم به، وما هي المشاكل المتعلقة بذلك (مبروك، 2012، ص296).

ويتم جمع تلك البيانات عن طريق الاستقصاء خلال المقابلات الشخصية، أي جمع البيانات إما بالطريقة التقليدية أو الآلية من خلال استخدام أدوات التحليل الآلي، الذي يستخدم الأشكال البيانية لتجزئة النظام كخريطة تدفق البيانات، وتتبع العلاقة بين أجزاء النظام كقاموس البيانات وتوصيف العمليات، وتوصيف سياسة معالجة البيانات كشجرة القرارات للتوصل إلى نوع جديد من المستندات الهادفة وهو التوصيف الوظيفي (مبروك، 2012، ص308).



لأن هندسة النظم الإدارية هي أساس عملية تصميم النظام، ومساعدة محلل النظم من تكوين فكرة صحيحة عن النظام الحالي وبالتالي تمكنه من تطوير أفكار جديدة عن النظام المراد إقامته، فعملية تحليل النظام تساعد على تحديد مستند المواصفات أو مستند الهدف الذي يعتبر الهدف النهائي لعملية التحليل، والقدرة على دراسة البدائل بين النظم التي سيتم الاختيار من بينها، ومن الأسباب التي تدفع إلى تحليل النظام، هو إما أن النظام الحالي غير فعال، أو ظهور متطلبات جديدة أو تقنية حديثة، أو من أجل إجراء التحسينات الشاملة للنظام.

#### 5- فوائد هندسة النظم الإدارية:

حينما نتحدث عن فوائد هندسة النظم الإدارية نعني بذلك حاجة المنظمة الفعلية إليه، ويتفق العديد من الكتاب الإداريين بأن المنظمة تحتاج إلى نظام المعلومات الإدارية، لتمكينها من تنسيق فعاليتها والأهداف الفرعية العديدة لكافة الوحدات الإدارية داخلها، ومن القيام بمهام التخطيط والرقابة بصورة فعالة (رياض، 2006، ص273).

ويمكن القول بأن الحاجة إلى نظام المعلومات قائمة طالما أن المنظمة تتوي البقاء حية، كفاءة في توجيه وتنظيم وموازنة كافة أنشطتها، للوصول إلى النتائج التي وجدت من أجلها خاصة إذا ما قارنا بقاء المنظمة في بيئة عمل متغيرة ومتطورة.

ويمكن أن يفيد نظم المعلومات الإدارية في تقديم المعلومات التي تحتاجها في مختلف الإدارات في المنظمة لممارسة العمليات الإدارية (تركي، 2010، ص5).

وفي تعبير آخر في ضوء هذه المعلومات يمكن ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأداء بكفاءة وفاعلية.

إضافة إلى تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين الوحدات الإدارية في العمل، وتسهيل عملية استرجاع المعلومات وتقييم نشاطات المنظمة ومردودها الاستثماري لكافة الطاقات المتاحة من خلال المؤشرات أو المعايير التي يفرزها النظام لأغراض قياس كفاءة الأداء وتقييم النتائج، واتخاذ قرارات أكثر فاعلية، ويسهل على المنظمة تقدير احتياجات المستقبل ويهيئها لاحتمالات التغيير المتوقعة في بيئة العمل، وبذلك يكون بوسع الإدارة أن تحدد مسبقاً الإجراءات اللازمة لأي تغيير محتمل (مراحي ومزيان، 2017، ص22).

#### 6- القائمون على هندسة النظم الإدارية:

يتولى محلل النظم القيام بأكثر الأدوار حيوية وتأثيراً في مجال تطوير وهندسة النظم الإدارية، وبنظرة عميقة إلى عملية تحليل وتصميم النظم نرى أن الشخص الذي يتولى تخطيط وتنفيذ هذه العملية والذي نطلق عليه اسم محلل النظم وسواء كان فرداً أو فريقاً من الأفراد كما هو الحال في معظم الأحيان يقوم بمهام تحليلية وتقنية وإنسانية اتصالية تتطلب المعرفة والمهارة والإدراك العميق للمشكلة موضوع الدراسة .

ففي الوقت الذي يبذل محلل النظم جل جهده في تحليل المشكلات وتحديد احتياجات المستفيدين وتوصيف الحلول المقترحة يقوم أيضاً بحل التعارض والخلافات بين المستفيدين والمستخدمين لنظام المعلومات (رياض، 2006، ص253).

لذلك من البديهي القول أن عمل محلل النظم هو في غاية الصعوبة لما يتطلبه من أنشطة ومهام معقدة ومتنوعة لخلق نظام جديد ولتخطيط تغيير أساسي في المنظمة.

عمل محلل النظم يشبه إلى حد كبير عمل المهندس المعماري فإذا كان المهندس المعماري يعمل مع المستفيد لتحديد احتياجاته وتشكيل معمار البناء فإن عمل محلل النظم

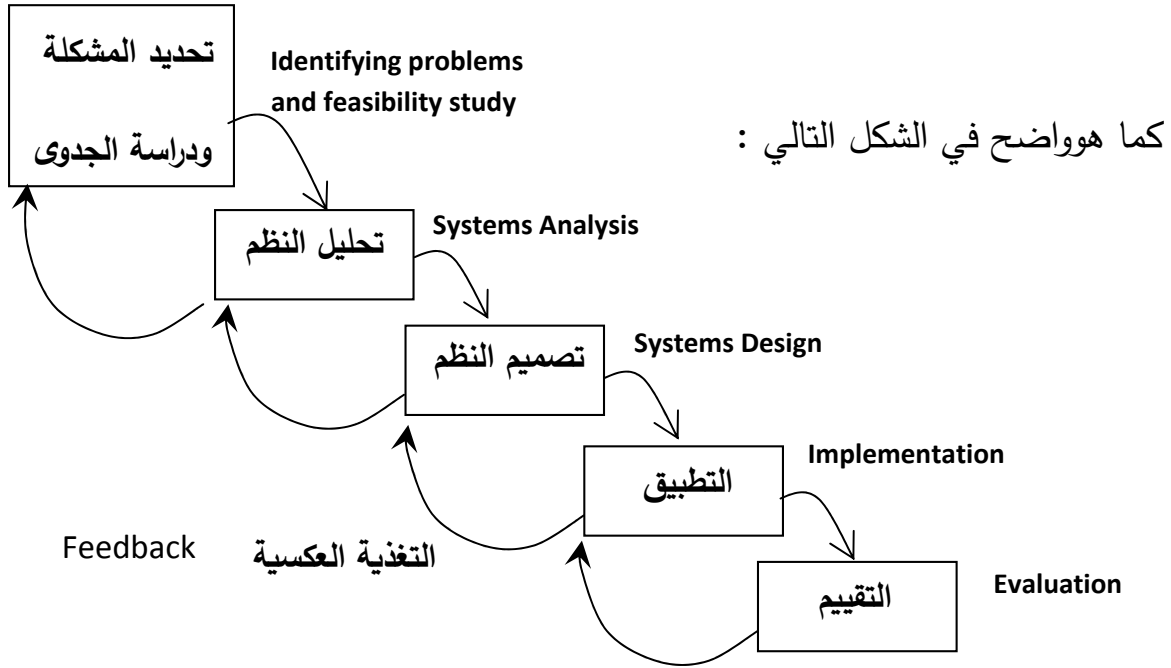
هوهندسة معمار نظام المعلومات وتحديد مكوناته وعلاقاته البيئية في ضوء تحليله لاحتياجات المستفيدين(مراحي ومزيان،2016،ص143).

ويتصف عمل محلل النظم بالإبداع وبوجود مساحة واضحة من الفن الذي يستخدم أدوات العلم والتكنولوجيا، ومن دون وجود الخبرة العملية المتراكمة والمستمرة عبر سنوات من الدراسة والتجربة لا يستطيع محلل النظم مهما بلغ من مستوى ورقي أكاديمي أن يضطلع بمسئولية تحليل وتصميم نظام المعلومات بنجاح وفاعلية، وعليه نرى أن لمحلل النظم أدوارا متكاملة ومتنوعة في المنظمة نذكر منها محلل النظم كمستشار Consultant، محلل النظم كخبير Expert ومحلل النظم كصانع تغيير.

#### 6-1- دورة تطوير حياة النظم :

وهي من أقدم وأهم الطرق المنهجية لتحليل وتصميم وتطوير نظم المعلومات بوجه عام ونظم المعلومات الإدارية على وجه الخصوص. هذه الطريقة المنهجية ذات طابع هيكلية منظم يتكون من مراحل أساسية مترابطة ومتكاملة. (كريب،2006،ص22).

ومع ذلك لا يوجد اتفاق عام بين العلماء والخبراء الممارسين في حقل نظم المعلومات حول المراحل الرئيسية لدورة حياة النظم ولا حول بنية كل مرحلة من حيث أنشطتها الفرعية ومخرجاتها التي تتحول إلى مدخلات للمرحلة التالية وهكذا في عملية مستمرة لا تستكمل إلا باستكمال عملية تطوير النظام ويمكن تمثيل دورة تطوير حياة النظم بالنموذج التدفقي WaterFall



الشكل رقم (02): يمثل نموذج لدورة تطوير حياة النظم Water Fall

كل مرحلة من مراحل النموذج التدفقي Water Fall هي عنوان واسع لحزمة من الأنشطة والعمليات الفرعية المهمة التي قد تظهر في نماذج أخرى كعناوين لمراحل مستقلة، وفي كل الأحوال وبغض النظر عن التسميات وعدد المراحل التي تظهر في كل نموذج يمكن القول أن جميع النماذج التمثيلية لدورة حياة تطوير النموذج لا تخرج عن الأنساق الثلاثة هي: التحليل، التصميم والتطبيق (كيرب، 2006، ص25).

وإذا ذهبنا بعيدا نحن وآخرين فإنما لتبسيط الظاهرة باعتبارها حالة معقدة تتطلب من ناحية منهجية وتكنيكية استخدام كل وسائل التبسيط والتفكيك التي تساعد في إدراك الأجزاء والمكونات مكن دون الاستغراق في التفاصيل الصغيرة التي قد تحجب عنا الرؤية الصحيحة والإدراك الشامل الذي يستهدف دراسة النظام باعتباره تكويناً واحداً ومكاملاً (كيرب، 2006، ص28).

## 7- مراحل وخطوات إعداد هندسة النظم الإدارية:

جميع أنواع نظم المعلومات تمر خلال دورة حياتها بمجموعة من المراحل، أهمها مرحلة التحليل، وتتضمن مرحلة التحليل معرفة الواقع الحالي لآلية النظام في المنظمة إن وجدت، لأن من الصعوبة تطوير نظام معلومات قائم، أو إيجاد نظام جديد بدون المعرفة الكاملة بواقع النظم في المنظمة. (كيرب، 2006، ص73).

### 7-1- تحليل النظم:

أوضح نجم عبد الله الحميدى وآخرون (2005) بأن تحليل النظم هو عملية دراسة البيانات والحقائق المتعلقة بالنظام، وإيجاد العلاقات المنطقية التي ترتبط فيما بينها، وذلك من أجل تحديد مواصفات أو أبعاد نظام جديد لها، أي أن مخرجات عملية التحليل هي الحصول على مستند المواصفات أو مستند الهدف (Target Document).

بينما أشار عثمان كيلانى وآخرون (2003) بأنه عملية تحليل مفصل للنظام الذي يتم بموجبه إنجاز الأعمال.

إن عملية تحليل النظم هي عملية منظمة لتفكيك وتجزئة نظام المعلومات الحالي وذلك من أجل فهم أجزاء ومكونات النظام، بمعنى كيف تعمل، وما هي وظائفها ومهامها في النظام، أي عملية البحث عن نقاط القوة والضعف الموجودة في النظام ومعرفة مخرجات النظام للتعرف عليها، وهنا من الممكن أن تظهر فجوة بين ما يتم إنتاجه وما هو متوقع من المستفيد النهائي وهذا ما يعرف بفجوة المعلومات (فيليبسكيرب، 2006، ص480).

## 2-7- متطلبات تحقيق أهداف تحليل النظم:

لتحقيق الأهداف المرجوة من تحليل النظم، هناك متطلبات من الضروري بمكان النظر إليها بعين الاعتبار حسب عصام النذاف وآخرين (2006)، وهى:

1- التكامل.

2- المنهج العلمي.

3- القرارات المبرمجة.

4- التقنية .

5- الاتصالات.

## 3-7- أهمية تحليل النظم:

1- تحليل النظم هو أساس عملية تصميم النظام.

2- مساعدة محلل النظم من تكوين فكرة صحيحة عن النظام الحالي وبالتالي تمكنه من

تطوير أفكار جديدة عن النظام المراد إقامته.

3- إن عملية تحليل النظام تساعد على تحديد مستند المواصفات أو مستند الهدف الذي

يعتبر الهدف النهائي لعملية التحليل.

4- القدرة على دراسة البدائل بين النظم التي سيتم الاختيار من بينها.

## 4-7- أسباب تحليل النظام:

1- النظام الحالي غير فعال.

2- ظهور متطلبات جديدة .

3- ظهور تقنية حديثة.

4- إجراء التحسينات الشاملة للنظام (فيليبسكيرب، 2006، ص258).

## 7-5-5 - خطوات تحليل النظم:

### 7-5-1 - الدراسة التمهيديّة:

هذه الخطوة تهدف إلى التعرف إلى طبيعة المشكلة وأبعادها بحيث يتم الإلمام بكافة التفاصيل المتعلقة بالمسكلة، لأن نظام المعلومات الإداري لا يظهر من فراغ، وإنما يأتي تطويره تلبية لحاجة موضوعية ملحة ولتقديم حلول لمشكلات الأعمال المختلفة، وفي ظل وجود مشكلات جوهرية ذات علاقة بضعف الإنتاجية، وتدهور جودة المنتجات والخدمات، وتراجع الموقع التنافسي للمنظمة في هيكل الصناعة والأسواق المستهدفة، أضعف في الأداء الكلي وقدرات المبادرة والابتكار إلى غير ذلك من المشكلات فإن الحاجة لوجود نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك نظم المعلومات الإدارية ليست ترفاً وإنما هوضرورة ملحة لكي تكون المنظمة على مسار انطلاق واحد مع بقية المنافسين (النداف وآخرين، 2006، ص106).

تبقى طريقة إدارة هذه التكنولوجيا هي الأمر الحيوي الآخر الذي إما أن يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية الإدارية والإنتاجية والتنافسية أو قد يضيف أعباء إضافية من التكلفة الباهظة. ما نريد أن نقوله أن نظم المعلومات الإدارية وكل أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها حلولها لمشكلات الأعمال ولكنها وهذا ما يجب إدراكه بعمق لا تحمل عصا موسى، لأنها لا تصنع المعجزات ليس لأننا لا نعيش في عصر المعجزات وإنما في عصر الإنجازات بل لأن الإنجازات ليست نتاجاً للتكنولوجيا وحدها، إنها نتاج الإدارة والمعارف والمهارات الإنسانية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (بن العروسي، 2008، ص319).

باختصار، المنظمة التي لا توجد فيها مشكلات جوهرية لا تحتاج بالضرورة لنظم المعلومات الإدارية. إن المشكلات وبغض النظر عن مستواها وأهميتها ومجالها هي التي تطلب الحلول وتستدعي قرارات الاستثمار الرأسمالي بتكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات وغيرها.

#### 7-5-2 - دراسة الجدوى Feasibility Study:

تتناول دراسة الجدوى تحديد ما إذا كان لنظام المعلومات الجديد جدوى اقتصادية وتنظيمية وتقنية أم لا. ويقدم فريق دراسة جدوى توصياته للإدارة بخصوص مشروع الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية.

وتهتم دراسة الجدوى بصورة استثنائية في تحديد التكاليف الإجمالية للنظام ومقارنتها بالمزايا

والمنافع المنظورة وغير المنظورة في المستقبل القريب والبعيد، أي تحديد الجدوى الاقتصادية

للنظام Economic Feasibility . (سويلم، 1996، ص199).

كما تهتم الدراسة بمعرفة الإمكانيات والقدرات التقنية التي سيوفرها النظام ودرجة حاجة

المنظمة لها وكذلك درجة ملاءمتها مع الطاقة التشغيلية الموجودة أصلاً، وهذا ما يعرف

بالجدوى التقنية لنظام المعلومات Technical Feasibility، أوبتعبير آخر المنافع التقنية الحالية

والمستقبلية للنظام.

وتتكامل الدراسة بتحليل الجدوى التنظيمية لنظام المعلومات Organizational Feasibility من

خلال معرفة درجة التوافق بين التنظيم ومستلزمات تشغيل نظام المعلومات بكفاءة وفاعلية

بالإضافة إلى تحليل القدرات التي يوفرها النظام الجديد للمنظمة وبما يساعدها على تحقيق

الميزة التنافسية. (بن العروسي، 2008، ص61).



باختصار تأخذ دراسة الجدوى ثلاثة أبعاد أساسية هي: البعد الاقتصادي لضمان أن تكون المنافع المتوقعة أكبر من التكاليف، والبعد التنظيمي للتأكد من وجود إمكانية في تشغيل النظام وفي استيعاب قدراته الكبيرة على المعالجة وإنتاج المعلومات، والجدوى التقنية لضمان وجود تكنولوجيا معلوماتية راقية وقابلة للتطور والتحديث عند الضرورة.

### أنواع دراسة الجدوى وهي:

- 1- الجدوى الاقتصادية لهندسة النظم الإدارية Economic Feasibility .
  - 2- الجدوى التقنية لهندسة النظم الإدارية Technical Feasibility .
  - 3- الجدوى التنظيمية لهندسة النظم الإدارية Organizational Feasibility .
- من الصعب عند تحليل التكلفة أن يتم تحديدها بواسطة المحلل، لأن النظام الجديد لا ينتج سلعا يمكن تقدير قيمتها النقدية، بل النظام ينتج معلومات تؤثر على صناعة القرارات والتي تنعكس على التوفير في المواد والأجور وزيادة رضا العاملين. في نهاية مرحلة دراسة الجدوى، تتم المفاضلة بين البدائل لاختيار البديل الأفضل، ويتم ذلك وفق معايير التقييم المالي، وأهمها ما يلي: طريقة فترة الاسترداد وطريقة القيمة الحالية(الرائد، 2015، ص90).

### 7-5-3- الدراسة التفصيلية:

وتتضمن جمع المعلومات وإعداد مخططات تدفق البيانات، ومن تلك الأساليب الوثائق، البرامج الحاسوبية، أدلة الإجراءات، التقارير، وعند الحديث عن الدراسة التفصيلية لابد من التفريق بين العديد من المصطلحات التي سيتم تناولها بشيء من التفصيل عند الحديث عن نظم المعلومات مثل البيانات، المعلومات والمعرفة كما لابد من فهم العلاقات بينها(الرائد، 2015، ص39).

### 7-3-5-1- البيانات Data:

هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، أو هي مجموعة من الحقائق والمشاهدات قد تكون أرقاماً أو كلمات أو رموزاً أو حروفاً ومن الأمثلة على ذلك كميات الإنتاج، حجم المبيعات، أسماء الطلبة، أعداد الطلبة . ويمكن أن تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة وتخزن بأسلوب معين ويمكن أن تعبر عن حقائق حالية أو تاريخية أو مستقبلية (آل فرج الطائي، 2009، ص147).

### 7-3-5-2- المعلومات Information:

هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة، أو هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها، مثال على ذلك معلومات عن مبيعات الشركة موزعة حسب السنوات ونسب الأرباح والكلف (سويلم، 1996، ص25).

### 7-3-5-3- المعرفة:

هي عبارة عن معلومات تم تنظيمها ومعالجتها لتحويلها إلى خبرة أو معرفة مبتكرة لا تعرف عنها شيء من قبل، أو تصف شيئاً يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها، أو هي الحصيلة النهائية لاستخدام المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعهم، فإن إنتاج منتج لأول مرة أو إبداع طريق جديدة في التسويق أو الإنتاج يعبر عنه بالمعرفة (الاشوح، 2016، ص78).

أما عن العلاقة بين المفاهيم الثلاثة فلا بد من التأكيد بأن ما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات لا يمكن الاستفادة منها ويستخدم للتمييز بين البيانات والمعلومات معياران: أولهما درجة الاستفادة والثاني المعالجة أي أن المعلومات إذا تم إجراء المعالجة عليها، وحققت الفائدة لمتخذ القرار تعتبر معلومات، أما إذا فقدت أحد هذين المعيارين فتعتبر بيانات، على سبيل المثال عدد الطلاب الموجدين في القاعة الدراسية يمكن اعتباره معلومات عند استخدامه في حساب نسبة الحضور والغياب، النتائج بعد المعالجة تعتبر معلومات وأعداد الطلاب تعتبر بيانات أما عن العلاقة بينهما فالبيانات تعتبر المادة الخام للحصول على المعلومات والمعلومات تعتبر المادة الخام للحصول على المعرفة (رياض، 2006، ص105).

#### 7-6- تصميم النظم Systems Design

##### مفهوم تصميم النظم :

بعد انتهاء مرحلة تحليل النظام يبدأ فريق العمل المكون من الخبراء في تحليل وتصميم النظم مع الخبراء في أجهزة وبرامج الحاسب في تنفيذ خطوات التصميم ثم التنفيذ ثم التقييم والصيانة.

تعتبر عملية التصميم حسب عصام النداف وآخرين (2006) إنها عملية تركيب وتشكيل الأجزاء والمكونات الفرعية في تجميع متكامل، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة للنظام، وبالتالي فإن عملية التصميم تشمل كافة الإجراءات العملية لبناء وتشكيل النظام لمواصفات ووظائف محددة وباستخدام الأساليب والنماذج الفنية الضرورية للنظام.

كما يراها عثمان الكيلاني وآخرين (2003) إنها إعادة ترتيب وتركيب عناصر كثيرة منفصلة وربطها في علاقات تداخلية يجعل منها كياناً جديداً متجاوز سلبيات النظام القديم لتحقيق أفضل للأهداف.

أما "ويلسون ويوركو Wilson Wieko" (1983) فيعتبرانها عملية تحديد إطار منهجي من حيث الأخذ بجميع المدخلات وإنجاز جميع المخرجات بما يضمن ذلك من عمليات مختلفة وتتم عملية التصميم بعد عملية تحليل النظم.

### **7-7 خطوات هندسة النظم الإدارية:**

#### **7-7-1- تصميم الهيكل العام للنظام:**

حسب نجم عبد الله الحميدى وآخرين (2005) يؤكدون على أنه تُوجد ثلاثة مداخل عامة لوضع الهيكل العام لنظام المعلومات وهي:

المدخل المركزي، والمدخل اللامركزي، والمدخل الموزع.

عادة ما يُوجد تعارض في الوحدات الاقتصادية بين فلسفة الإدارة وبين احتياجات المستخدمين فيما يتعلق بتحديد القدر الملائم من المركزية أو اللامركزية في التشغيل، ولقد اتجهت معظم المنظمات في بداية الأمر نحو المركزية في التشغيل.

#### **7-7-2- الاختيار بين بدائل التصميم:**

هناك العديد من المداخل المتبعة عند تصميم النظام منها ما يتفق مع فلسفة المركزية في التشغيل ومنها ما يتفق مع فلسفة اللامركزية في التشغيل، ويعتمد اختيار المدخل المعين على حجم ودرجة تعقيد النظام، ومن هذه المداخل المستخدمة في تصميم النظم ما يلي:

- التصميم من أعلى إلى أسفل.

- التصميم من أسفل إلى أعلى.
- التصميم بالتجزئة ثم التجميع.

### 7-7-3- تحضير مواصفات النظام:

وهي تحديد مواصفات عناصر نظام المعلومات من مدخلات البيانات، تشغيل البيانات، قاعدة البيانات، مخرجات النظام، وإجراءات الرقابة والأمن، ويتطلب هذا تحديد تتابع التصميم ثم تحديد محتويات المواصفات:

### 7-7-4-: اختيار الأجهزة:

يجب تحديد التطبيقات التي سيتم تشغيلها، ثم اختيار أجهزة الحاسب الآلي التي تتناسب مع هذه التطبيقات وليس العكس. (رياض، 2006، ص258)

### 7-7-5-: اختيار وتدريب الأفراد: ويتم فيها الآتي:

1- تبدأ هذه الخطوة عند نهاية مرحلة التصميم وفي بداية مرحلة التنفيذ وهي تشمل اختيار وتدريب الأفراد الذين سيقومون بتشغيل النظام، وكذلك تدريب الأفراد والأقسام الأخرى التي ستتعامل مع النظام.

2- يقوم المتخصص في فريق تصميم النظام بتحديد المؤهلات والخبرات المطلوبة في المتعاملين مع النظام.

3- يتولى قسم الأفراد مسئولية الاختيار والتدريب مع إمكانية الاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في اختيار الأفراد.

4- يمكن أن يكون هؤلاء الأفراد من العاملين الحاليين في الشركة أو تعيين جدد.

5- ضرورة الاهتمام بمدير نظام المعلومات الذي يُشرف على عملية التنفيذ والتشغيل.

6- تُقدم شركات الحاسب الآلي برامج تدريبية للأفراد الذين سيقومون بتشغيل النظام، وتُغطي هذه البرامج كل التفاصيل عن مكونات الأجهزة وكيفية تشغيلها وصيانتها.

7- عادة ما تشمل برامج التدريب على ما يلي: الإجراءات الجديدة للتشغيل والرقابة، جداول دقيقة بمواقيت إدخال البيانات، التغيرات في ترتيب البيانات، التقارير، الملفات، كيفية إضافة وحذف البيانات، كيفية استخدام مخرجات النظام (رياض، 2006، ص266).

#### 7-7-6- تقرير تصميم النظم:

بعد اكتمال مرحلة تصميم النظام يقدم مصمم النظام تقريراً شاملاً، وبموافقة الإدارة العليا للمنظمة على هذا التقرير تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للنظام.

#### 7-7-6-1- تطبيق النظام:

تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي بوضع خطة تفصيلية لخطوات التنفيذ تشمل على الآتي:

1. التواريخ المخططة لبداية ونهاية كل خطوة.
  2. إجراءات تنفيذ كل خطوة من خطوات التنفيذ.
  3. تخصيص المسؤوليات على الأفراد المشتركين في مرحلة التنفيذ.
  4. الميزانية الرأسمالية المخصصة للتنفيذ.
- بعد أخذ موافقة الإدارة العليا للشركة على خطة التنفيذ تبدأ الخطوات الفعلية لتنفيذ هذه الخطة.

#### 7-7-6-2- خطوات تنفيذ النظام :

1. شراء الأجهزة Purchase of Hardware.
2. تجهيز المكان وتركيب الأجهزة Physical Preparation.
3. تحضير البرامج Programming.
4. اختبار البرامج Program Testing.
5. اختبار النظام. System Testing.

6. التحول إلى النظام الجديد Conversion.

### 7-7-7 التوثيق النهائي للنظام:

ضرورة تزامن عملية توثيق النظام مع كل خطوة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النظام .  
(فيليبسكيرب، 2006، ص440).

### 7-7-8- تقييم ما بعد التنفيذ:

يتم هذا التقييم بعد تنفيذ وتشغيل نظام المعلومات الجديد لفترة من الزمن تكفي لإتمام دورة تشغيل كاملة في النظام.

### 7-7-9- صيانة النظام:

يؤكد علي محمد إبراهيم كردي (2011) على أنه من العادة تتم صيانة النظام على النحو التالي:

- 1- يُمكن إطالة عمر النظام الجديد من خلال برامج الصيانة المستمرة للنظام ليكون متلائماً مع البيئة التي يعمل فيها والتي تتصف بالتغيرات الشديدة على فترات قصيرة نسبياً.
- 2- يُقصد بعملية الصيانة حذف أو إضافة أو تعديل أو تحسين في عنصر من عناصر النظام أو أحد مكوناته.
- 3- يجب تحديث البرامج من وقت إلى آخر لتلبي احتياجات المستخدمين من النظام.
- 5- ضرورة توثيق النظام لإجراء التعديلات المستمرة على النظام.

## 8- خصائص هندسة النظم الإدارية:

تتصف هندسة النظم الإدارية بمجموعة من الخصائص يمكن تحديد أهمها:

### 8-1- هدف النظام:

لابد أن يكون لكل نظام في الكون هدف يسعى إلى تحقيقه وإلا لا مبرر لوجوده وبعد تحديد الهدف العام للنظام يمكن أن نحدد الأهداف الفرعية لكل عنصر من العناصر المكونة للنظام التي يجب أن تعمل معا وبتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يسهم في تحقيق الهدف العام لنظام (عطاء الله، 2013، ص39).

على سبيل المثال الشركة لديها هدف عام هو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وكل قسم في الشركة له هدف فرعي مثل قسم الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية..... الخ حيث مجموع أهداف هذه الأقسام يساوي الهدف العام للشركة.

### 8-2- مستويات النظام:

يحتوي كل نظام في الكون على عدد من النظم الفرعية مجموعها يمثل النظام الكلي العام، ولغرض الدراسة والتحليل يفضل أن نحدد النظام العام ثم نحدد النظم الفرعية بداخله ومخرجات كل نظام فرعي تكون مدخلات لنظام فرعي آخر كما أن انتقال مخرجات أي نظام فرعي تصبح مدخلات لنظام فرعي آخر يتم عبر حدود كل نظام فرعي مثال مخرجات قسم الإنتاج هي سلع تكون مدخلات مثلا لقسم التسويق لغرض بيع هذه السلع (سويلم، 1996، ص33).

### 8-3- الكلية والشمول :

إن النظام ككل واحد ليس مجرد مجموع أجزائه وعناصره إنه في الواقع نتاج تفاعل الأجزاء والمكونات، وينتج منها نظاما يقوم على قاعدة التفاعل والتكامل المتبادل لمكوناته وعناصره، وأنظمه الفرعية. كما يجب النظر إلى كل نظام فرعي على أنه جزء من كل أي التأكيد على



النظرة الكلية والابتعاد عن النظرة الجزئية في علاقة أجزاء النظام بالنظام الكلي(عطاء الله،2013،ص40).

#### 8-4- التكيف:

يقصد به قدرة النظام على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، والنظم المفتوحة وشبه المفتوحة تمتاز بقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وتعتبر النظم شبه المفتوحة أكثر قدرة على التكيف والوصول على حالة التوازن من خلال علاقتها بالبيئة الخارجية وذلك بسبب قدرتها على السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية من خلال عملية التغذية العكسية والرقابة.

#### 8-5- حدود النظام:

لنظم حدود وهمية أو افتراضية أو تنظيمية ولكنها غير مادية في معظم الأحيان تفصل النظام عن بيئته الخارجية، والنظام عن غيره من النظم التي تعمل في البيئة نفسها. إن كل نظام - بما في ذلك نظام المعلومات- يعمل ضمن إطار تنظيمي معين وإن كل ما هو خارج يمثل البيئة الخارجية. وإن تحديد حدود النظام يساعدنا في تحديد الصورة الكلية للنظام وعزله عن الأنظمة الأخرى أضافه إلى سهولة دراسته وتحليله. ومن الأمثلة على حدود النظام السياج الذي يحيط بالمبنى لإحدى الشركات ولكن مع ظهور مواقع للشركات على الانترنت أصبح من الصعوبة تحديد حدود أي منظمة خاصة تلك التي ليس لها موقع مادي فقط موقع على الانترنت(عطاء الله،2013،ص40).

## 9- أساليب هندسة النظم الإدارية:

تتمثل في أسلوب حركة الإدارة العلمية، أسلوب العلاقات الإنسانية أسلوب الإثراء الوظيفي،

والأسلوب الاجتماعي - الفني. أدناه شرح مختصر لتلك الأساليب:

### 9-1- أسلوب حركة الإدارة العلمية: تبني فلسفة هذا الأسلوب على الآتي:

أ. تبسيط الوظيفة إلى أقصى حد ممكن وتنوع الأعمال وتقسيمها وجعلها مخصصة.

ب. تقليص الحركة والزمن اللازم لأداء العمل.

ج. التقليل من العلاقات الاجتماعية في موقع العمل.

د. تحديد طريقة العمل بوضوح وكذلك الأدوات المستخدمة.

### 9-2- أسلوب العلاقات الإنسانية:

يهتم بالعنصر البشري عند تصميم الوظيفة، ويقفل في نفس الوقت بالنواحي الفنية، هذا

الأسلوب لم يحل مشاكل التنظيم الناتجة عن سوء تصميم العمل (رياض، 2006، ص68).

### 9-3- أسلوب الإثراء الوظيفي:

يركز هذا الأسلوب على إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية، ورقابة ذاتية على نفسه

من أجل إنجاز الأعمال التي هي في حدود قدراته وإمكاناته، وبشكل يسمح له باستغلالها بما

يؤدي في النهاية إلى إحساس الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى، لدرجة أن يصبح العمل في

حد ذاته حافزاً ومكافأة للموظف. (Werther & Keith Davis, 1982 : 125)

### 9-4- الأسلوب الاجتماعي . الفني:

وهو أسلوب يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، وذلك من حيث التركيز على

الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية.

## خلاصة الفصل:

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة، بتطوير الخدمات الجديدة، فركزت على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت أبحاثاً ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العميل، ولم تعط هذه البحوث الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية، وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمة والحصول علي رضا العميل وولائه، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمراً جوهرياً.

على هذا الأساس، سوف يخصص الباحث في الفصل الموالي الحديث عن جودة حياة العمل بالتطرق إلى مفهوم جودة الحياة العامة، ثم مفهوم وأهمية وأبعاد جودة حياة العمل، لأن نمو المنظمات يتحقق من خلال موظفين لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث إن قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفون بجودة حياة العمل التي تقدمها لهم منظماتهم.

## الفصل الثالث:

- تمهيد
- جودة حياة العمل
- مفهوم جودة حياة العمل
- أهمية جودة حياة العمل
- أبعاد جودة حياة العمل
- خلاصة

## تمهيد:

لقد جرى العرف بين الكثير من المتقنين للعلم من منظور تاريخي على أن هناك ثلاث ثورات تقنية في مجال الصناعة بدأت بعصر الميكنة ومرت بعصر الأوتوماتيكية وانتقلت إلى عصر التقانة، وإذا كانت الثورة الأولى قد زودت الإنسان بإمكانية عضلية وعقلية ممثلة في الدوافع والماكينات، والثورة الثانية قد أعفته من القيام بالأعمال الروتينية المكررة فإن الثورة الثالثة قد فرضت السيادة الاقتصادية والسياسية للدول التي تحتل المراتب الأولى في سباق الإبداع والابتكار، فإننا بهذا نعيش مرحلة يمكن أن نقول بأنها تتقدم قبل أن تكتمل، ذلك لأن الأحداث العلمية تتوالى بسرعة مذهلة يزداد فيها إنجاز العقد الواحد في الكيف والكم عن إنجاز آلاف السنين التي عاشها الإنسان من قبل، لذلك تزايد الوعي بضرورة تحقيق المساواة الاجتماعية، مما أدى بالباحثين إلى محاولة الكشف عن المؤثرات الصحية والاجتماعية والنفسية للحياة الجيدة.

## 1- مفهوم جودة الحياة:

يأتي تعبير الجودة في أصل اللغة العربية من الفعل "جود" أي الشيء جيد والجمع "جياذ"، وجياذ بالهمزة، ومنها أجاد الشيء أي أحسنه، و"جودة تجويداً" أي قدمه على أكمل وأحسن وجه ممكن (حرطاني، 2014، ص19).

لهذا فإن مفهوم جودة حياة Quality Of Life مفهوم نسبي، يختلف من مجتمع لآخر، بل ومن وقت لآخر ويرجع ذلك إلى اختلاف جودة الحياة التي يتحقق من خلالها وفي إطارها، إشباع حاجات الأفراد من مجتمع لآخر، لذلك ينبغي النظر لمفهوم جودة الحياة باعتباره مفهوماً شاملاً ومتكاملاً، فهو يضم كل جوانب الحياة التي تتضمن متغيرات تساعد على إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، إذ تعتبر جودة الحياة من المتطلبات الأساسية في الوقت الحاضر لتحقيق الصحة النفسية للفرد (عبدالعظيم وخضر، 2011، ص81).

لهذا فهي القدرة على تبني أسلوب حياة لإشباع الرغبات واحتياجات الأفراد. وهذا يثبت أن مفهوم جودة الحياة من المفاهيم المهمة من الناحية النفسية، نظراً للدور الذي يقوم به هذا المفهوم في تكوين الشخصية الإنسانية، ومدى تأثيره على جوانب الفرد المختلفة من قدرات عقلية وجسمية ومهارات اجتماعية، ومدى نظرة الفرد للحياة التي يعيشها ومدى رضا الفرد عن حياته (الشرقاوي، 2002، ص41).

ويرى حسن علام وخيري حامد (2000) أن جودة الحياة هي الإحساس بمعنى الحياة والمفهوم الشامل لأهدافها المختلفة وكيفية تحقيق هذه الأهداف بأسلوب مناسب، أما محمد عبد التواب (2000) يعرف جودة الحياة على أنها شعور الفرد بتحمل المسؤولية والرضا عن الحياة

وان حياته ذات معنى وهدف، مع إدراكه لنوعية الحياة التي يعيشها بشكل جيد من خلال إدراكه لنوعية ومقدار الخدمات المقدمة له في المجتمع.

ويسعى الإنسان للحصول على السعادة خلال إشباع جميع حاجاته، دون التعرض لعقبات تحول بينه وبين الحصول عليها لذلك فإن فهم السلوك الإنساني يتطلب الاهتمام بالفرد والبيئة معاً، ويرى كل من آدم والجاغان (2014) أن الشخصية التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل تحظى بدرجة عالية من تقدير الذات، وأن تحقيق تقدير الذات بالنسبة للإنسان وجودة حياته ضرورة لكل فرد، ليعيش حياة يتحقق فيها التوازن الانفعالي والنفسي والصحة النفسية، بالتركيز على المتغيرات الاجتماعية الثقافية المؤثرة في تشكيل جودة الحياة في المجتمع. (الجوهري، 1994، ص285)

لقد اهتم المختصون النفسيون ببناء الفرد اهتماماً ملحوظاً فحاز موضوع جودة الحياة على اهتمامهم لحدائته، كونه مفهوماً متعدد الأبعاد ونسبياً يختلف من شخص لآخر من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وفق المعايير التي يعتمدها الأفراد لتقويم الحياة ومطالبها، والتي غالباً ما تتأثر بعوامل كثيرة تتحكم في تحديد مقومات جودة الحياة كالقدرة على التفكير واتخاذ القرار، والقدرة على التحكم، وإدارة الظروف المحيطة، والصحة الجسمية والنفسية والظروف الاقتصادية، والمعتقدات الدينية، والقيم الثقافية والحضارية، التي يحدد خلالها الأفراد الأشياء المهمة التي تحقق سعادتهم في الحياة، فتمثل جودة الحياة في حالة المعافاة شبه الكاملة بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً (نعيسة، 2012، ص146).

وزاد اهتمام الباحثين بمفهوم جودة الحياة منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين، كمفهوم مرتبط بعلم النفس الإيجابي، والذي جاء استجابة إلى أهمية النظرة الإيجابية إلى حياة الأفراد كبديل للتركيز الكبير الذي أولاه علماء النفس للجوانب السلبية من حياة الأفراد (جبر، 2005، ص93).

وقد تعددت الآراء حول تحديد هذا المفهوم، فقد عرّف تايلور وروجان (Taylor & Bogdan, 1990) جودة الحياة: بأنها رضا الفرد بقدره في الحياة، والشعور بالراحة والسعادة، كما عرفه جود (Goode, 1990) بأنها امتلاك الفرص لتحقيق أهداف ذات معنى، ويرى العارف والغندور (1999) أن جودة الحياة: تمثل البناء الكلي الذي يتكون من مجموعة المتغيرات التي تهدف إلى إشباع الفرد، ومؤشرات ذاتية تقيس مقدار الإشباع الذي تحقق، إلا أنه يمكن القول: بأن مفهوم جودة الحياة مفهوم واسع يمثل إشباع الحاجات جزءاً مهماً فيه بما يحقق التوافق النفسي للفرد، وهو المعنى الذي تتبناه منظمة اليونسكو (عبد المعطي، 2005، ص18).

ويمثل مفهوم جودة الحياة جميع النواحي التي تحيط بالفرد، أي أنها انعكاس لما يعيشه الفرد من حياة كما يدركها هو، ويختلف هذا المفهوم باختلاف إدراك الفرد لمعنى حياته وقيمه ذاته، وبهذا فتعرف جودة الحياة بأنها درجة إحساس الفرد بالتحسن المستمر لجوانب شخصيته في الأبعاد النفسية والعقلية والاجتماعية والثقافية والرياضية والدينية والجسمية والتنسيق بينهما، مع تهيئة المناخ المزاجي والانفعالي المناسب للعمل والانجاز، كل ذلك مع تبني فلسفة التطوير



والتحسين لمواجهة الأزمات واتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق والوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها(حبيب، 2006،ص71).

وتعرف كذلك بأنها ما يراه الفرد من سبل تمكنه من أن يحيا حياته بالشكل الذي يريده، وكيف يُقوم وتقيم حياته وفق ما يراه مناسباً من أساليب لتحقيق أفضل حياة مثلى للعيش(الشمري، 2011،ص50).

يستخدم مصطلح جودة الحياة حالياً بطرق مختلفة لوصف أو تشخيص حياتنا اليومية. فعلى سبيل المثال في مجال التسويق يتم الربط بين جودة الحياة وجودة المنتج، وهذا يشير أن مصطلح جودة الحياة مصطلح معقد وذو أوجه متعددة، حيث يتضمن بشكل عام تحقيق منافع واحتياجات وحقوق الأفراد داخل المجتمع خلال فترة زمنية معينة، فضلا عن مجموعة المنافع الجماعية ذات الطبيعة غير الملموسة، والتي تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لرفاه الاجتماعي(المتولي، 2014،ص2).

لقد أكد إعلان الأمم المتحدة (United Nations) لظروف البيئة البشرية على الحقوق الأساسية للإنسان في الحرية والمساواة وحق الإنسان في الحياة والعيش في رفاة وكرامة. ويؤكد على حق الإنسان في الحياة في بيئة كريمة، ويشير ذلك بشكل إلى جودة الحياة، يرجع أصل نشأة مصطلح نوعية الحياة في خلال عقدي الستينات والسبعينات من القرن العشرين إلى حركة المؤشرات الاجتماعية التي نشأت في بداية الثلاثينيات، وكان أول أبحاث المؤشرات الاجتماعية قد أجري عام 1933م عندما اقترحت لجنة الاتجاهات الاجتماعية التي

كانت تترأسها أمريكا، أصدرت سلسلة منتظمة من التقارير الوطنية، تحت عنوان الاتجاهات الاجتماعية في الولايات المتحدة في الآونة الأخيرة، وتعد هذه أول محاولة لتحليل العلوم الاجتماعية، وتأثيرها على السياسة العامة، وهذا يمثل أول محاولة حقيقية لإنتاج تقرير اجتماعي يماثل التقرير الاقتصادي السنوي، بهدف الوصول إلى صورة واسعة النطاق لحالة الأمة أو الدولة حسب مجموعة كبيرة من الأوضاع الاجتماعية نحو إيجاد صيغة لجودة الحياة (المتولي، 2014، ص10).

## 2- جودة حياة العمل:

تعرف بأنها الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاية التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (Meyers, 1992, p.132)، وكذلك هي انتهاج سياسة للموارد البشرية تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجياتهم وتحقق أداء أفضل للمنظمة (Nirenberg, 1986, p.27)، حيث ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال (جاد الرب، 2005)، فيرى كلا من إيبان وأوستيون Hian & Einsteion (1990) أن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام 1972

خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات:

United Auto workers and General Motors ببرامج لتحسين وإصلاح العمل.

وانتشر كذلك مفهوم الجودة الشاملة على نطاق واسع بزيادة الحاجة إلى إعادة هندسة النظم الإدارية وإكسابها مهارات متنوعة، إضافة للنظر إلى الموارد البشرية كأحد العوامل المحددة للنجاح في الشركات اليابانية نتيجة سياسات التوظيف الدائم والتعلم والتدريب وحلقات الجودة كجزء من الحياة الوظيفية (جاد الرب، 2008، ص 19-22).

ويذهب الهيبي (2003) إلى ربط نوعية حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية ويعرفها بالنوعية العالية لحياة العمل التي تتحقق من خلال جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفيزه بانتهاج الأداء الأفضل.

أما السالم (2008) فيشير إلى جودة حياة بيئة العمل بقوله أنها هي الصفات أو الجوانب الايجابية أو غير الايجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون، أما محمد السيد جاد الرب (2008) فيعرف جودة حياة العمل أنها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيهم والمتعاملين معها، أما الطبال عبد الله (2004) فيعرفها بأنها مدخل أو فلسفة لتطوير تنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين سواء تنظيمياً أو اجتماعياً أو صحياً أو اقتصادياً،

ورفع مستوى العاملين مادياً ومعنوياً مما ينعكس ذلك في النهاية على الولاء والالتزام للمنظمة والبقاء فيها، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية للمنظمة.

وحسب عبد الفتاح المغربي فتعرف بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة في أثناء العمل بما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة (المغربي، 2004، ص5).

لقد استحوذ مفهوم جودة حياة العمل مجالاً واسعاً من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته (William and Marrone,1997,p.63)، حيث يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقيق أداء أفضل للمنظمة.

### 3- أهمية جودة حياة العمل:

(1) إنّ جودة حياة العمل لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، أمّا تنظيم عملية الاستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر منها على إدارة الموارد البشرية.

(2) إنّ جودة حياة العمل ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل. حيث تتماشى مع إستراتيجيات المنظمة وتساعد على تنفيذها، وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

(3) تشمل مكونات وعناصر جودة حياة العمل للعاملين جميع الجوانب المادية والمعنوية.

(4) تتحقق جودة حياة العمل بإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية داخل المنظمة والحياة الشخصية للعاملين.

(5) إنّ مفهوم جودة حياة العمل مفهوم شامل يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة، حيث إنّ زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة حياة العمل يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأيضاً تلبية مطالب العملاء والمجتمع.

(6) إنّ دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسئولياتهم تجاه المنظمة يُعتبر من مقومات نجاح مفهوم جودة حياة العمل (جادالرب، 2005، ص245).

ويشير الهيتي (2003، ص276-277) إلى أنّ بعض الباحثين يعتبرون جودة حياة العمل على أنها عملية يتعلّم من خلالها الأفراد العاملون والإدارة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة للمنافسين تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة. فجودة حياة العمل المحسّنة للمنظمة وأفرادها تتمثل بالجوانب 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 والمتغيرات البيئية، وخصوصاً التنافسية.
- ويضيف الصرن (2001: ص 127) على ذلك صفات وخصائص الجودة العالية لحياة العمل باعتبار أنّ هدفها الأساسي هو إيجاد الظروف التنظيمية التي تشجّع التعلّم والتنمية الشخصية، وهذه الخصائص:
- الأمن.
  - العدالة في مكان العمل.
  - الارتياح من القهر والإكراه البيروقراطي والإشرافي.
  - العمل المهم والمفيد.
  - التنوّع في النشاطات والتخصصات.
  - التحديّ، والرقابة على الذات والعمل ومكان العمل.
  - التعلّم وفرص النمو.
  - التدعيم الاجتماعي وقابلية الاعتماد على الآخرين والوثوق بهم عندما تتطلّب الحاجة لذلك.
  - القدرة على ربط العمل بإنجازات الحياة خارج مكان العمل.
- وبناءً على ما سبق، فإنّ جودة حياة العمل تمثّل تفكيراً خاصاً بالمنظمات حول ما يلي:
- ما هو الوضع الأفضل الذي ينبغي أن تحقّقه المنظمة؟
  - كيف يمكن الوصول لهذا الوضع؟ ومتى؟
  - من المسؤول عن عملية تحقيق الوضع الأفضل في المنظمة؟

والإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب تضافر جهود المنظمة وأفرادها العاملين وأطرافها الأخرى "أصحاب المصلحة" في إنجاح برامج تحسين جودة حياة العمل وصولاً إلى تحسين الروح المعنوية والرضا لزيادة الإنتاجية (الهيبي، 2003، ص277).

وتأكد الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل (ANACT) بأن جودة حياة العمل هي الشروط التي بموجبها يقوم الموظفون بعملهم، وقدرتهم على التعبير عن أنفسهم، والعمل على محتوى تحديد تصور جودة الحياة في العمل. (ANT, 2013 , p2).

#### **4- أبعاد جودة حياة العمل:**

من خلال التعريفات السابقة لجودة الحياة الوظيفية يتضح أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم متعددة الأبعاد، والذي يبدأ من تحسين بيئة العمل وتندرج حتى المشاركة في اتخاذ القرارات، وفي العوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة (جاد الرب، 2008، ص7).

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية لا تختلف أهميته وتأثيره من مؤسسة إلى أخرى، لكن الاختلاف في اتساع أوضيق التطبيق، فبعض المؤسسات تقتصر على مفهوم أواثنين للتطبيق مثل المشاركة، بناء فرق العمل، والبعض الآخر يتوسع ويضيف لجاناً المشاركة ولجان حل المشكلات، ببرامج مميزة من حيث الأجور والحوافز، التدريب، التطوير، تخطيط المسار الوظيفي (جاد الرب، 2008، ص318).

يختصر حسن نصار (2013) أبعاد جودة حياة العمل في ظروف العمل المادية وغير المادية (الأجور والمكافآت، بيئة العمل، الاستقرار والأمان الوظيفي، وتحقيق الذات، والمشاركة في اتخاذ

القرار، وإتاحة الفرصة للتقدم المهني)، وعلاقات العمل ( القيادة والإشراف، فرق العمل)، والتوازن بين الحياة والعمل، والتعاون بين الإدارة والنقابات العمالية، والتقليل من الضغوط المهنية.

أما البلبيسي (2012) فقد ركز في أبعاده على ظروف العمل المادية، وبيئة عمل صحية وأمنة، وعوامل وظيفية "التصميم والأمان الوظيفي وفرص الترقية وجدول عمل مرنة، وعوامل مالية منها عوامل مالية ومكافآت وتعويضات عادلة، ومشاركة العاملين في الإدارة، ورفاهية العاملين، وإجراءات تقويم المظالم، والتوازن في الحياة.

وفي نفس السياق أوضح عادل محمد (2013) بأن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في ظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، والأجور والمكافآت، وجماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في القرارات (عادل محمد، 2013، ص14).

ويعتبر جاد الرب (2008) بأنها تتلخص في بيئة عمل صحية وأمنة، والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، والعدالة الاجتماعية، والاستقرار والأمان الوظيفي، وتصميم وإثراء الوظائف، والعدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وفرص التقدم والرقى الوظيفي، والتوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية لمعاملين، ومشاركة النقابات للإدارة في تحسين ظروف العاملين.

أما ساخي (2016) فيختصرها في ستة أبعاد متمثلة في التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، التقليل من ضغوط العمل، فرق العمل، التصميم الوظيفي، التكوين والتعليم، الالتزام الوظيفي.



من خلال الاستعراض السابق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وجد الباحث أن الأبعاد تتعدد وتختلف من باحث إلى آخر حسب موضوع الدراسة وأهدافها وقيم الدارسين لموضوع جودة الحياة الوظيفية، إلا أن الباحث يرى أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات كانت العامل المشترك في جميع الدراسات، وقد اختار الباحث الأبعاد التالية في هذه الدراسة بناءً على دراسة كل من (نصار، 2013)، و(البليسي، 2012) و(جاد الرب، 2008) و(ساخي، 2013) كونها الأكثر تأثيراً على الحياة الوظيفية للموظف.

#### **1.4 - الصيانة البشرية:**

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

#### **2.4 - الرفاهية الاجتماعية:**

تشكل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية، إذ أن اعتماد نظام الحوافز المادية فقط لا يدفع العاملين إلى تحسين رضاهم وأدائهم في العمل. لذا فإن نظام الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالإجازات والعطلات يمكن أن تحسّن من جودة حياة العمل وتدفع العاملين نحو أداء أفضل.

### 3.4 - الرعاية الصحية:

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

### 4.4 - برامج الأمن والسلامة المهنية:

إنّ التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية يمكن أن تُستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، كما تُستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معيّن من كفاءة استخدام معدّات الإنتاج.

### 5.4 - برامج العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة حياة العمل في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم. فبرنامج العلاقات الإنسانية يتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة.

### 6.4 - البرامج الحديثة:

ويُقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيّرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، مما ألزم المنظمات لأن تُعيد النظر

في برامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار إستراتيجي يوجّه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حدٍ سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحواستخدام البرامج التالية كما يقدّمها الهيّتي (2003) وجاد الرب (2008):

1) إعادة التصميم الوظيفي

2) ترتيبات العمل البديلة

3) الإدارة بالمشاركة

### 5 - إعادة التصميم الوظيفي:

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

1) تكبير الوظيفة (2) التدوير الوظيفي (3) الإثراء الوظيفي

### 5-1 تكبير الوظيفة:

يُقصد بتكبير الوظيفة إضافة مهام جديدة ومتنوعة للوظيفة، مما يجعل الوظيفة غير ممّلة. وهذه المهام الإضافية تودّي إلى اتساع نطاق الوظيفة وزيادة عدد المهام التي يؤدّيها الموظف، وبالتالي قد يؤدّي ذلك إلى تحفيز العاملين ومن تحسين جودة حياة العمل في المنظمة (p.409, Saiyadain, 2009).

### 5-2 التدوير الوظيفي:

ويُقصد به نقل الموظف من وظيفته الحالية لوظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها وظيفة الموظف الحالية أوالمستقبلية، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير. وبذلك يختلف التدوير عن النقل في أنّ الأخير هو بهدف شغل

الموظف لوظيفة أخرى داخل المنظمة بقصد سد النقص مثلاً أولتطابق مهارات الموظف مع الوظيفة الجديدة وغيرها (Saiyadain, 2009, p.410).

### 3-5 الإثراء الوظيفي:

يُقصد بالإثراء الوظيفي إضافة محفّزات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية وابتكارية من شأنها أن تدفع الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة، وتكون له حرية ورقابة أكبر في أداء الوظيفة، بحيث يُعطى لشاغل الوظيفة إشباع متزايد نحوالنمو والتقدير في الأداء (جاد الربّ، 2008، ص170). ويستهدف الإثراء الوظيفي الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه (الهيّتي، 2008: ص285).

ويضيف Saiyadain (2009: ص9) إلى أنّ الإثراء الوظيفي يتضمن عدّة خصائص رئيسية، كتنويع المهارات والتي تعني الدرجة التي يحصل من خلالها الموظف على مزيد من المهارات لتنفيذ عمله، إلى جانب الاستقلالية وحرية الموظف في ممارسة وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله. علاوةً على ذلك حصول الموظف على معلومات تخبره عن نتائج عمله ونقاط القوة والضعف لديه، وهذه المعلومات تأتي إما مباشرةً من الوظيفة "التغذية العكسية للمهمة"، أو من شخص آخر قد يكون المشرف أو من يستخدم نتاج عمله.

### مزايا الإثراء الوظيفي:

- 1) النمو الشخصي للأفراد وزيادة درجة الاستقلالية والشخصية لديهم.
- 2) توافر رضا وظيفي متميّز لدى الأفراد.
- 3) تطور الأداء للأحسن والأفضل بالنسبة للمنظمة.

4) دفع وتحفيز واستثارة حماس العاملين.

5) غياب أقل ومعدلات دوران أقل وشكاوي أقل داخل المنظمة. (جاد الرب، 2008، ص171).

وبناءً على ذلك، فالإثراء الوظيفي يعدّ عملية أساسية لتحسين جودة حياة العمل، حيث تتطلب جودة الحياة إعادة تصميم الوظائف وإحداث تغيير فيها حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية، وهذا من شأنه أن يحفّز الأفراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز (جاد الرب، 2008، ص173).

#### 2.2.4 - ترتيبات العمل البديلة:

إنّ إدارة الموارد البشرية - مع الإدارات الأخرى في المنظمة- تسعى للمساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعدّدة أمام الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية (جاد الرب، 2008، ص173)، ومن بين هذه الترتيبات ما يلي:

1) جداول العمل المرنة. 2) العمل عن بُعد.

#### 1) جداول العمل المرنة:

إنّ هذه الجداول يعطي الموظف حرية تحديد أوقات العمل ويمنحه الفرصة لاختيار عدد ساعات العمل التي يقوم بها دون حدٍّ أوقيد على اختياره، كما أنّ هذا النظام يمكّن العامل من اختيار وقت بداية عمله ونهايته، وكذا 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 (جاد الرب، 2008، ص173) (الهيتمي، 2008، ص281).

**مزايا وعيوب جداول العمل المرنة** كما يقدّمها جاد الرب (2008، ص173-174):  
من مزايا جداول العمل المرنة:

(1) تخفيض معدلات دوران العمل.

(2) التكيف الأفضل مع العمل.

(3) الحفاظ على الروح المعنوية العالية وزيادة رضا العاملين.

**أمّا عيوب الجداول المرنة:**

(1) عدم رضا المشرفين، حيث يقلل هذا النظام من مستويات الرقابة والإشراف التي يقومون بها على العاملين.

(2) الافتراض القائل بأنّ أولئك الذين يعملون داخل إطار النظام المرن لن يأخذوا العمل مأخذ الجد.

(3) قد ينخفض أداء العاملين نتيجة زيادة الضغط في أوقات العمل.

**(2) العمل عن بُعد:**

إنّ 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 أنّ هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أداؤها عن بُعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها، إلا أنه يُمكن إدارتها عن بُعد (جاد الرب، 2008، ص175).

**مزايا وعيوب العمل عن بُعد** كما يقدّمها جاد الرب (2008، ص175):

من مزايا العمل عن بُعد:

- 1) توفير أموال المنظمة من خلال التخلّص من التكاليف المكتبية غير الضرورية.
  - 2) الاندماج بين المكاتب وتقليل عددها، مما يخفّض من التكاليف الإدارية.
  - 3) يسمح هذا النظام بتشغيل والاستفادة من الأفراد أصحاب الخبرات عن بُعد كالخبراء والمستشارين.
  - 4) يسمح للعاملين بتحديد ساعات العمل وتوفير التكاليف المرتبطة بوظائفهم، وقضاء وقت أكبر مع عائلاتهم.
- أما عيوب العمل عن بُعد:**

- 1) التخلّي عن الدور الإشرافي المباشر لبعض الإدارات.
- 2) إنّ عمل الموظفين من منازلهم قد يكون محدوداً، مما يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.
- 3) الحاجة الضرورية إلى مناهج إدارية جديدة سواء في الإدارة أو المتابعة أو الأجور والدعم وغيرها نتيجة استخدام نظام العمل الجديد هذا.

### **3.2.4 - الإدارة بالمشاركة:**

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

وقد تطور موضوع المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة ودوائر الجودة وخاصةً في المنظمات اليابانية، ثم دُمج موضوع المشاركة في إطار أكبر سمّي تمكين العاملين، إلى أن جاء أخيراً موضوع جودة حياة العمل ليشمل جميع الأمور والموضوعات التي تدعم حياة العمل، بما في ذلك إحداث التوازن بين حياة العمل وحياة الأسرة للموظف (جاد الرب، 2008: ص72-73).

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل أصبح جلياً معنى جودة حياة العمل باستحواذه على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أوفي أحد أبعاده ومكوناته، حيث يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات في تسيير الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة، لأن جودة حياة العمل هي إدراك الفرد لخبرة العمل، عن طريق تغيرات إدراك الأفراد يظل المعنى الحقيقي لجودة حياة العمل وحيد أو واحد بالنسبة لكل فرد.

إن ربط جودة حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية التي تتحقق من خلال جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة، وتحفيزه بانتهاج الأداء الأفضل، يستلزم ضرورة حتمية على المؤسسة القيام بإصلاحات عميقة لمنظومة التعليم العالي، غايتها من ذلك ضمان جودة التعليم العالي، وإخراج الجامعة من قوقعتها وإكسابها صفتي المرونة والحرفية.



## الفصل الرابع:

### الأستاذ الباحث

تمهيد.

تعريف الأستاذ الباحث.

أولاً: مهام الأستاذ الجامعي.

1- مهمة البحث العلمي.

2- مهمة التدريس.

3- مهمة الإشراف والتوجيه.

ثانياً: أنشطة الأستاذ الجامعي.

ثالثاً: واجبات الأستاذ الجامعي.

رابعاً: حقوق الأستاذ الجامعي.

خامساً: أساليب إعداد وتكوين الأستاذ

الجامعي.

## تمهيد:

إن الجامعة كمؤسسة تعليمية تسعى دائماً إلى إنتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات، وإعداد قوى الموارد البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، هذا لا يتأتى إلا من خلال نخبة من الأساتذة تؤدي وظيفتها على أكمل وجه في مجال اكتشاف واستجلاء المعرفة وتطويرها، وتزويد المجتمع بكل ما يسهم في دراسة قضايا ومتطلبات نموه وازدهاره.

## الأستاذ الجامعي:

تبعاً لأعمال رائدة في مجال التطوير الأكاديمي، فإنه يقصد بكلمة أستاذ في هذه الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على اختلاف رتبهم (الأستاذة المساعدین - الأستاذة المحاضرين - الأستاذ)، ويقصد بوظيفة الأستاذ الجامعي، كل موظف يقوم بممارسة التدريس الجامعي والبحث العلمي والاستشارة العلمية والفنية أو العمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو مؤسساتها ممن تتوفر فيه شروط عضوية الهيئة التدريسية، المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 08-129 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3مايوسنة 2008 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الاستشفائي الجامعي، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3مايوسنة 2008 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، باستثناء الباحث الدائم المنصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 08-131 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3مايوسنة 2008 الذي

يتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم، الذي لا يرخص لهم بالقيام بمهام التعليم

والتكوين بصفة ثانوية حسب المادة التاسعة(9) من نفس المرسوم.(ديدان،2009،ص.7)

يخضع الأساتذة الباحثون والاستشفائيون الجامعيون إلى أحكام القانون الأساسي العام

للتوظيفة العمومية للحقوق والواجبات المنصوص عليها في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19

جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006، والذين يكونون في وضعية الخدمة حسب

المادة 2 لدى المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني التي تضمن مهمة

التكوين العالي، وهم يخضعون للنظام الداخلي للمؤسسات المذكورة في المادة 2 من كل أمر،

والذين صنفوا حسب أحكام المادة 118 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام

1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 الذي يحدد تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين

(ديدان،2009،ص37)، والأساتذة الباحثين الاستشفائيين كالتالي:

الجدول رقم (1) يمثل تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة.

أسلاك الأساتذة الرتب		أسلاك الأستاذ الباحث الاستشفائي الرتب	
الباحث الجامعي		الجامعي	
أستاذ	أستاذ	أستاذ استشفائي جامعي	أستاذ
أستاذ محاضرة	محاضرة "أ"	أستاذ محاضرة استشفائي	محاضرة "أ"
أستاذ محاضرة	محاضرة "ب"	أستاذ محاضرة استشفائي	محاضرة "ب"
أستاذ مساعد	مساعد "أ"	أستاذ مساعد استشفائي	مساعد "أ"
أستاذ مساعد	مساعد "ب"	أستاذ مساعد استشفائي	مساعد "ب"

من إعداد الباحث

يعرف بواب رضوان (2015) أن الأستاذ الجامعي هو "العامل الذي يقوم بعملية التدريس في

الجامعة على اختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية".

ويعرف عبد الفتاح أحمد جلال الأساتذة الجامعيين على أنهم " مجموعة الأشخاص

الناقلين للمعرفة والمسئولين عن السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائمين بوظائف

وواجبات مختلفة مثل التدريس والتوجيه العلمي للطلاب وإجراء البحوث العلمية والإشراف عليه

"(بواب، 2015:ص2).

كما يعرفه محمد حسنين (2007) بأنه " محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا

وتعليما وخدمة للمجتمع ومشاركة في التطور الشامل، وهو العمود الفقري للجامعة وهو مفتاح كل

إصلاح وأساس كل تطوير، وعلى كفاءته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة. "

ويعرف حداد(2004) أن الأستاذ الجامعي هو أحد الأعضاء القائمين بشؤون التدريس والإشراف على التعليم العالي من حملة درجة الدكتوراه والماجستير من ذوي الرتب:أستاذ،أستاذ مشارك،أستاذ مساعد،محاضر مدرس، كما يعرفه بورزامة(2012) الأستاذ الجامعي " هوالحاصل على شهادة دراسات عليا ويدرس في الجامعة ويختلف حسب الدرجة العلمية أستاذ مساعد أ- ب، أستاذ محاضر أ-ب، أستاذ باحث.

### أولاً: مهام الأستاذ الجامعي:

#### 1- مهمة البحث العلمي:

إن المهمة الأساسية الأولى لأستاذ الجامعة، هو البحث العلمي، فهو عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى ( مشكلة البحث) بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث) بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى (نتائج البحث)، وذلك بدعوة الأساتذة الباحثين حسب المادة 9 من نفس المرسوم التنفيذي لممارسة نشاط البحث العلمي في فرق أو مخابر البحث وإدارتها وكذا تأطير التكوين في الدكتوراه، وممارسة هذه النشاطات في إطار التزام فردي مرفق بدفتر شروط خاضع للتقييم السنوي.

ويمكن دعوة الأساتذة الباحثين حسب المادة 11 في إطار الاتفاقيات بين مؤسساتهم (ديدان، 2009:ص48) وقطاعات الأنشطة الأخرى لضمان دراسات وخبرة وضبط مناهج تتطلبها احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتتضمن مهمة البحث العلمي ما يلي:

1-التدريب على البحث العلمي وأساليبه، ويتحقق ذلك أثناء إعداد مذكرتي درجتي الماجستير والدكتوراه والتأليف في ميدان مناهج البحث.

2-الاستمرار في ممارسة البحث والإنتاج العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه العلمي.

3-حضور حلقات البحث العلمي التي تنظم لصالح الباحثين المبتدئين والمشاركة في تنشيطها ومناقشتها، وممارسة الإشراف العلمي على درجتي الماجستير والدكتوراه.

4-قراءة موضوعات الطلبة في البحث العلمي وإعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث .

5-حضور الملتقيات العلمية والوطنية والدولية التي تنظم في ميدان تخصصه والمشاركة فيها بحثيا.

وبالمقابل نجد اهتماما كبيرا من بعض الدول بالبحث العلمي كما وكيفا، حيث ترصد له ميزانية كبيرة على مستوى الدولة من مجمل الإنتاج القومي، ولتأكيد أهمية البحث وتجويده تشترط لائحة الترقيات في الجامعات ضرورة أن يتقدم العضوبورقة تفيد عدد مرات تداول البحث الذي نشره ومكان تداوله والتعليقات التي ذكرت عن هذا البحث في مكان تداوله، ولهذا فإن أكبر بحوث الجامعيين تنشر في دوريات أجنبية أو عالمية لها شهرتها العالمية من جوائز نوبل مما يمثل رقما قياسيا، ف وراء هذا التفوق بالطبع سياسة وطنية تشجع البحث العلمي وتوفر له متطلباته المادية والفنية والبشرية.

## 2- مهمة التدريس:

يعد التدريس المهمة الأساسية للأستاذ الجامعة حسب المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث لاسيما الباب الأول من الأحكام العامة للفصل الأول من مجال التطبيق وبالخصوص المادة الرابعة التي تسعى أن يكون أساس التدريس هو الاستعداد العلمي والنفسي له، وذلك بضمان خدمة التدريس وفقا للحجم الساعي السنوي المرجعي المحدد ب192 ساعة دروس حسب المادة 6، ويقابل هذا الحجم الساعي 288 ساعة من الأعمال الموجهة أو 384 ساعة من الأعمال التطبيقية، ويمكن للأستاذة المساعدين الذين يحضرون رسالة الدكتوراه الاستفادة من تكيف حجمهم الساعي للتدريس (ديدان، 2009:ص45).

ويتضمن التدريس ما يلي:

التخطيط لإعداد الدروس وإلقائها سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج من حيث:

-تحديد الأهداف من التدريس (الملحق رقم 06).

-ضمان التدريس في شكل دروس و/أو الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6.

-تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها، والمشاركة في مداورات لجان الامتحانات.

-المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.

-تحديد وضعيات الطلبة المعرفية قبل التدريس.

-تحديد مضمون الدرس (مفاهيم، حقائق، معلومات...).

-تحديد الأنشطة (طرق التدريس، وسائل التدريس، ما يقوم به الأستاذ، ما يقوم به الطالب)

-تحديد أساليب التقويم (تمارين، أسئلة كتابية، أسئلة شفوية، وأدائية ..)

-التحكم في سلوك الطلبة أثناء إلقاء الدرس.

-تأليف الكتب في التخصص الذي يدرس.

-تطوير مناهج التدريس في التخصص الذي يدرسه.

-العمل في اللجان البيداغوجية.

-إتقان اللغة التي يدرس بها.

وبهذه الصفة يتعين على الأستاذ الباحث حسب المرسوم التنفيذي 08-130 أن يقوم بإعطاء

تدريس نوعي ومحين مرتبط بتطورات العلم والمعارف والتكنولوجيا والطرق البيداغوجية والتعليمية

ومطابقتها للمقاييس الأدبية والمهنية(ديدان،2009،ص45).

### 3- مهمة الإشراف والتوجيه:

يعد الإشراف مهمة متابعة ومرافقة دائمة للطالب بهدف تمكينه من الاندماج في الحياة الجامعية

وتسهيل حصوله على المعلومات حول عالم الشغل، وبهذه الصفة تكتسي مهمة الإشراف

جوانب عديدة منها على الخصوص:

-الجانب الإعلامي والإداري ويأخذ شكل الاستقبال والتوجيه والوساطة.

-الجانب البيداغوجي: ويأخذ شكل المرافقة في التعليم والتنظيم العمل الشخصي للطالب

ومساعدته في بناء مساره التكويني.

-الجانب المنهجي: ويأخذ شكل تلقين مناهج العمل الجامعي بصفة فردية وجماعية(الملحق

رقم06).

-الجانب التقني: ويأخذ شكل التوجيه في استعمال الأدوات والدعائم البيداغوجية.

-الجانب النفسي: ويأخذ شكل تحفيز الطالب وحثه على متابعة مساره التكويني.



-الجانب المهني: ويأخذ شكل مساعدة الطالب على إعداد مشروعه المهني.

يمكن دعوة الأساتذة الباحثين في إطار التكوين العالي في الطور الأول المنصوص عليه في القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أفريل سنة 1999 لممارسة الإشراف الذي يتطلب المتابعة الدائمة للطالب وبهذه الصفة:

- يساعدون الطالب في عمله الشخصي بتنظيم وتسيير جدول توقيته وتعلم وسائل العمل الخاصة بالجامعة(ديدان،2009،ص46).

- يساعدون الطالب في أداء عمله التوثيقي والتحكم في آلات البيبليوغرافية واستعمال المكتبة.

- يساعدون الطالب على اكتساب تقنيات التقييم والتكوين الذاتي.

- استقبال الطلبة ثلاثة(3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

- بالنسبة للأساتذة المحاضرون قسم(أ) يضمنون تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.(ديدان،2009،ص63)

- بالنسبة للأساتذة يضمنون تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين، وضمان نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجال إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات.

- زيادة على المهام الموكلة للأستاذ يكلف الأستاذ المميز حسب المادة 54 من المرسوم التنفيذي نفسه بضمان محاضرات وحلقات وورشات على مستوى التكوين في الدكتوراه، والمشاركة في تحديد محاور البحث ذات الأولوية في ميدانهم، مع إمكانية دعوة الأستاذ المميز للقيام بمهام التمثيل لدى الهيئات الوطنية أو الدولية، وكذا استقبال طلبة الدكتوراه من أجل نصحتهم وتوجيههم(ديدان،2009،ص67).

- خدمة المجتمع وتنميته: وهي المهمة الأساسية الثالثة لأستاذ الجامعة وتتضمن في جانبين ما يلي:

- داخل الجامعة: تتضمن المشاركة في النشاطات غير الدراسية التي يقوم بها الطلبة كإلقاء محاضرات في موضوعات علمية، في تخصص علمي، والمشاركة في الندوات الطلابية الثقافية والفنية.

- خارج الجامعة: وتتضمن ما يلي:

- القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتساهم في حلها. .

- تقديم الخبرة والمشورة إلى المؤسسات التي تطلبها. .

- المشاركة في الندوات العلمية التي تنظم في قاعات غير جامعية بتقديم أعمال علمية فيها. .

- الإسهام في الندوات التدريسية لتكوين إطارات العلمية المسيرة للمؤسسات. .

- تأليف كتب في ميدان التخصص وتكون موجهة للمثقف العام. .

- الترجمة ونقل المعارف في ميدان التخصص من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية. إتقان اللغة العربية التي يستطيع أن يفيد بها مجتمعه.

وفي هذا الإطار يؤكد رؤساء المجالس العلمية فيما يخص البحوث المسجلة على مستوى

الدراسات العليا تميل إلى أن تكون ذات طبيعة أكاديمية جامعية غير مرتبطة بالمسائل المباشرة

للتنمية، وبهذه الصفة يتعين على الأستاذ الباحث حسب المرسوم التنفيذي 08-130 أن يشارك

في إعداد المعرفة وضمان نقل المعارف في مجال التكوين الأولي المتواصل(انظر الملحق رقم

06).

لذلك فالعدد القليل للرسائل من نوع " البحوث التتموية " ، فإنها لا تجد نتائجها في أغلب الأحيان الطريق إلى التطبيق. إن مثل هذه التصريحات تجعلنا نختصر البحوث التي يقوم بها الباحثون الطلبة على مستوى الماجستير والدكتوراه إلى مجرد تمارين بحثية إجبارية، وذلك لكون هذه الأعمال غير مدمجة ضمن إستراتيجية بحث جامعي وطني يسعى إلى حل مشاكل معينة تساعد على إنجاح الجهود التتموية.

### ثانياً: أنشطة الأستاذ الجامعي (Les activités):

تختلف المهام عن الأنشطة، فالأنشطة أكثر خصوصية من المهمة وهي أكثر إلزامية وإجبارية منها، ويمكن إجمال الأنشطة المنوط لعضوية التدريس بوجه عام في ما يلي:

- التدريس ضمن الحجم السنوي المرجعي المحدد في المادة 06 من القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي الباحث (ديدان، 2009، ص45).
- التدريس الإضافي فوق النصاب القانوني إذا دعت الضرورة.
- إعداد الامتحانات الخاصة بمادته وتصحيحها والمشاركة في مداورات الامتحانات.
- المشاركة مع زملائه في إعداد الخطط الدراسية والمشاريع الدراسية.
- الإشراف على الجانب العملي من إعطاء تدريس نوعي والمشاركة في إعداد المعرفة وضمان نقلها والقيام بنشاطات البحث التكويني.
- القيام بالبحوث والدراسات والمشاركة في البحوث الجماعية والندوات العلمية في مجال تخصصه.
- الإشراف على البحوث والرسائل الجامعية والمرافقة البيداغوجية للطلبة.
- مساعدة الطلاب وإرشادهم في أداء واجباتهم الشخصية واكتساب تقنيات التقييم والتكوين الذاتيين. (ديدان، 2009، ص58)
- المشاركة في الجلسات التنسيقية واللجان البيداغوجية والجمعيات المختلفة في الجامعات.

- القيام بالكتابات الإبداعية والاتصال بكل جديد في مجال تخصصه، وبهذه الصفة يتعين على الأستاذ الباحث حسب المرسوم التنفيذي 08-130 القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم لممارسة وظيفة الأستاذ الباحث (انظر الملحق رقم 06).

### ثالثاً: واجبات الأستاذ الجامعي:

1- يخضع الأساتذة الباحثون حسب المادة 3 من المرسوم على أن تسري عليهم أحكام القانون الأساسي الخاص للحقوق والواجبات المنصوص عليها في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه بأن يخضعوا للنظام الداخلي للمؤسسات (ديدان، 2009، ص 44).

وكذا المادة 10 من نفس المرسوم التي تنص على إمكانية دعوة الأستاذ الباحث لشغل مناصب عليا هيكلية أووظيفية لدى مؤسساتهم. (ديدان، 2009، ص 8)

2- يجب أن يتصف عضو هيئة التدريس بالأمانة والخلق القويم وأن يلتزم بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك والآداب المرعية.

3- متابعة ما يستجد في مجال تخصصه وأن يُسهم من خلال نشاطه العلمي في تطور تخصصه.

4- أن ينقل لطلابه أحدث ما توصل إليه العلم في مجال تخصصه ويثير فيهم حب العلم والمعرفة والتفكير العلمي السليم. (ديدان، 2009، ص 47)

5- التفاعل مع القضايا التي تعنيه ومجتمعه الخاص (الأكاديمي)، ومجتمعه المحلي، وأمته.

6- استخدام الأساليب الحديثة في التعليم وتعليم الطلاب على كيفية استخدامها واستخدام أنسب للأساليب الفعالة التي تساعد الطلاب على تحقيق أهداف المقرر، والاستخدام المستمر والفعال والمتجدد للتقنيات الحديثة المتوافرة بالكلية.

7- يجب أن يكون واعيا بما يدور حوله من مشكلات وتحديات، متفاعلا معها، مسهما بدوره في مواجهة ذلك، على نحو علمي رشيد، خاصة حين يكون مجال تخصصه مما له علاقة مباشرة أوغير مباشرة بها أوبعضها.

8- المشاركة بفاعلية في أعمال مجلس القسم وغيره من المجالس واللجان التي يكون عضواً فيها على مستوى القسم والكلية، كما يشارك بفاعلية في أنشطة القسم والكلية في خدمة المجتمع (ديدان، 2009، ص56).

9- التفرغ للعمل في الجامعة وعدم العمل خارجها إلا بعد أخذ موافقة مسبقة وفق الأنظمة واللوائح.

10- يتولى عضوية التدريس حفظ النظام داخل القاعات والمختبرات ويقدم إلى رئيس القسم تقريراً عن كل حادث من شأنه الإخلال بالنظام.

11- الالتزام بمواعيد المحاضرات بحيث يتواجد عضوية التدريس في القاعة قبل بدء وقت المحاضرة، وكذلك الالتزام بالتواجد في المكتب أثناء الساعات المكتبية.

12- يقوم بأداء مهامه وما يناط به، سواء في التدريس، والتزامه بمواعيد محاضراته حضوراً وانصرافاً، أم في لوازمه، من حيث بعض الأعباء المتصلة بالتقويم، والساعات المكتبية، وحضور الاجتماعات ذات الصلة، وما يوكل إليه من مهام من مسؤوليه، والمشاركة في الفعاليات الجادة التي من شأنها تنميته وتطويره (ديدان، 2009، ص60).

13- يلتزم عضوية التدريس بالزي والسلوك المناسبين للعمل الجامعي.

14- الالتزام بالهدوء والسكينة داخل مرافق الجامعة والامتناع عن التدخين فيها.

15- يلتزم عضوية التدريس بإظهار بطاقة التعريف الجامعية أثناء ساعات العمل.

16- الحضور مبكراً وعدم التأخر عن أوقات الدوام الرسمية.

17- يلتزم عضوية التدريس بإكمال النواقص الموجودة بالصفحة الإلكترونية الخاصة به.

18- يلتزم عضوية التدريس بإنجاز الأعمال الموكلة إليه بأسرع وقت ممكن وبإتقان.

19- يلتزم عضوية التدريس بالتحديث المستمر لملفات المقررات.

#### رابعاً: حقوق الأستاذ الجامعي:

1- حسب المرسوم التنفيذي 08-130 لاسيما المادة 5 التي تنص على استفادة الأساتذة الباحثين من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم وترقيتهم الجامعية وكذا شروط النظافة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطاتهم.

2- يستفيد الأساتذة الباحثون من رخص الغياب دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي تتصل بنشاطاتهم المهنية حسب الكيفية والشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

3- يمكن للأساتذة والأساتذة المحاضرين قسم "أ" الذين يمارسون مدة خمس سنوات متتالية بهذه الصفة، الاستفادة مرة واحدة خلال مساره المهني من عطة علمية مدتها سنة واحدة لتمكينهم من تجديد معارفهم والمساهمة بذلك في تحسين النظام البيداغوجي والتنمية العلمية الوطنية.

4- إمكانية الاستفادة من الانتداب بالنسبة للأساتذة المساعدين الذين يحضرون رسالة الدكتوراه حسب المادة 15 من نفس المرسوم.

5- يتعين على الإدارة تنظيم تكوين متواصل بصفة دائمة لفائدة الأساتذة الباحثين بهدف تحسين مستواهم ولتطوير مؤهلاتهم المهنية وكذا تحيين معارفهم في مجال نشاطاتهم وفق المادة 22 من نفس المرسوم (ديدان، 2009، ص52).

## خامساً: أساليب إعداد وتكوين الأستاذ الجامعي

إن إعداد وتدريب معلم التعليم العام في معظم دول العالم يعتبر شرطاً ضرورياً للعمل بمهنة التعليم وتقوم عليه هيئات قومية ورسمية، أما إعداد المدرس الجامعي، فإنه في الأغلب والأعم اختياري ومتروك للجهود المحلية أوجهود المؤسسات الفردية، يستثنى من ذلك دول شرق أوروبا حيث يكون إعداد مدرس التعليم العالي خاضعاً للتنظيم المركزي والامتحانات العامة وابتكرت لذلك نظماً وأساليب مختلفة نذكر منها ما يلي:

### 1- أسلوب التكوين القائم على منهج تحليل النظم :

ينظر هذا الأسلوب إلى التعليم الجامعي على أنه " نظام "، ويتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات رئيسية، ترتبط معاً في تفاعل وتكامل وثيق، ولكل منها وظيفة خاصة في حركة النظام ونشاطه، وهذه الأجزاء هي:

#### 1-1 المدخلات: وهي مجموعة الموارد المختلفة التي يتم الدخول بها إلى النظام من أجل تحقيق

أهداف معينة، وبالنسبة لتكوين الأساتذة فإن المدخلات هنا تتمثل في نوعية الأساتذة الذين سيخضعون لعملية الإعداد، من حيث مؤهلاتهم، استعداداتهم، اتجاهاتهم نحو مهنة التعليم. لأن الأستاذ الجامعي بكل سماته يقدم لطلبته نموذجاً أوقدوة وهذا ما يعرف بالنمذجة، حيث إنه غالباً ما يتبنى الطلبة تلك السلوكيات، حتى عندما لا يدرسون عنها شيئاً.

#### 2-1 العمليات: وهي الأنشطة التي يقوم بها النظام، وتقوم بتحويل المدخلات والتغيير من

طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب وأهداف النظام، وبالنسبة لتكوين الأساتذة الجامعيين فهي تتمثل في طرق اختيارهم وتدريبهم على إتقان متطلبات المهنة وفي مقدمتها التدريس بعناصره المختلفة

كتحضيره وإلقاءه، وتقويم تحصيل الطلاب فيه، والقيام بالبحث العلمي، والمساهمة في تنمية المجتمع وترقيته.

**1-3 المخرجات:** وهي النتائج الفعلية للعمليات التي تتحدد وفق أهداف النظام ووظائفه، والمخرجات هي الهدف الأساسي الذي يعمل النظام على تحقيقه باستمرار، فإذا كان هدف النظام تكوين الأساتذة، فإن المخرجات المطلوب تحقيقها، هي أساتذة جامعيون مؤهلون وأكفاء يستطيعون تحمل مسؤولياتهم في الجامعة علميا ومهنيا، ومن أهم السمات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في أستاذ الجامعة نذكر منها:

أن يكون قدوة علمية، فيجب أن يكون كالشمس تضيء غيرها، وهي مضيئة في نفسها، كالمسك الذي يطيب غيره وهوطيب وهذا يكون بالتمكن من أساسيات المعرفة في التخصص، أن يكون مكونا في الجانب النفس واجتماعي وهذا يكون بالتطوير الديناميكي للشخصية، وكيفية تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين وعلى كيفية التفاعل الاجتماعي، ويكون مرنا في علاقاته الاجتماعية، وأن تكون له القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب، وله القدرة على التخطيط الجيد للتدريس، بما في ذلك التحضير والتنفيذ والتقويم والمتابعة، وأن تكون له القدرة على تغيير طرقه التدريسية حسب مستوى وقدرات الطلبة، وله القدرة على ضبط النفس، ومواجهة المواقف وتحمل المسؤولية، وله القدرة على ممارسة المبادئ الديمقراطية في الحياة المهنية، وفي عملية التعليم والتعلم.



القدرة على الابتكار والتجديد مع المحافظة على الأصالة، وكذا القدرة على إدارة الحوار والمناقشة والإقناع، واحترام الرأي والرأي الآخر، وأن يكون متحمسا للعمل، فقد أظهرت الأبحاث أن المدرسين الذين يتركون الانطباعات الأكثر دواما على الطلاب هم الذين لديهم حماس يولدونه عند الطلاب، لكي أن يكون محصنا ثقافيا وهذا بحفاظه على هويته وثقافته، وأن يكون قدوة أخلاقية، سمح الأخلاق، وله القدرة على جعل اللقاء بالطلبة شبيها بلقاء الأسرة الواحدة، وأن يكون مطلعاً على مهام الأستاذ المحدد قانونا، وأن يراعي الفروق الفردية بين الطلبة في خصائصهم وحاجاتهم. ويستلزم أسلوب تحليل النظم وجود عمليتين آخريين ينبغي استخدامهما من أجل الوصول بمستوى أداء النظام لوظائفه إلى درجة عالية من الجودة والفعالية هما:

**4-1 التغذية الراجعة :** من الطبيعي أن يقوم أي نظام على تحديد مجموعة من الأهداف يعمل على تحقيقها، وعندما يحصل على مخرجات معينة يقوم بتقييمها وفقا للأهداف التي تكون على شكل مهارات وكفاءات قابلة للملاحظة والقياس، ووفقا للمعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم، يتعرف المنظمون على جوانب القوة والضعف في مكونات النظام الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات)، فيتم تعزيز الجوانب القوية والفعالة وتعديل الجوانب الضعيفة، ومن ثم يتم وضع النظام في مساره الصحيح على نحو يجعله يحقق أهدافه بمستوى رفيع، فمثلا في مجال تقييم كفاءة التدريس نستخدم عدة وسائل منها، تحصيل الطلبة، آراء الطلاب، آراء الزملاء، والتقييم الذاتي ومنها نتعرف على مجال القوة والضعف في التدريس، ونقدم اقتراحات للتحسين.

**5-1 المراقبة والضبط :** وترتبط بالعملية السابقة، وتتم المراقبة والضبط من أجل التأكد باستمرار من سير النظام في الطريق الصحيح في الدرجة والنوع، ونظرا للثورة العلمية والتكنولوجية المستمرة التي تنتج أنواعا مختلفة من المعارف والتقنيات، ومن هنا فإن عملية متابعة ومراقبة سير النظام أمر ضروري من أجل تطويره وجعله يستفيد من المدخلات وما يستحدث في مجال العلم والتكنولوجيا. إن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تمكن الباحث من تطوير مهاراته بواسطة التعليم المفتوح، التعليم عن بعد، نظام الدراسة المستقلة، نظام الدراسة المنزلية، نظام التعليم بالمراسلة، نظام التعليم الذاتي، نظام الجامعات الافتراضية.

## خلاصة الفصل:

لقد حاول الباحث في هذا الفصل عرض مهام وأنشطة الأستاذ الباحث، وواجباته وحقوقه، لأن الجامعة الجزائرية تساهم في تنويع مداخل الدولة خارج قطاع المحروقات من خلال تفعيل البحث العلمي، وتطوير مهارات الطلبة، واستحداث تخصصات دراسية جديدة تتناسب ومتطلبات هذه المرحلة، مع الحرص على تخريج إطارات بشرية تمتلك مهارات التعامل مع كافة المستجدات التي تشهدها وستشدها الجزائر مستقبلاً، ما يفرض دوراً مهماً على الأساتذة الباحثين في إعداد خريجين ذوي مؤهلات عالية يتسمون بالمرونة وامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من مجارة التطور في سوق العمل، بالإضافة إلى مساهمة تلك النشاطات التي يقومون بها في عملية تنمية المجتمع الجزائري، في مختلف المجالات الاجتماعية، العلمية والتكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية.

مما يستلزم التركيز على المتغيرات التي قد تؤثر على المهام والأنشطة الموكلة لوظيفة الأستاذ الجامعي كتوفير بيئة مهنية سليمة، وإعادة هندسة النظم الإدارية وفق جودة حياة العمل. يحاول الباحث في الفصل الموالي الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة، بالتعريف بأدوات الدراسة الكمية و الكيفية، وبمنهجها و أساليبها، وبكيفية تجريبيها وتعديلها، وعرض نتائجها بغية الوصول إلى نتائج تناقش ضمن الإطار النظري الذي عرضه الباحث سالفاً.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1- الدراسة الكمية:

1-1- الدراسة الاستطلاعية.

1-2- الدراسة الأساسية.

### 2- الدراسة الكيفية:

دراسة حالة.

## 1- الدراسة الكمية:

### 1-1- الدراسة الاستطلاعية

- تمهيد.
- مرحلة استطلاع الميدان.
- اختيار وإعداد أدوات البحث.
- تجريب أدوات البحث وقياس المؤشرات السيكمترية.
- التعديلات المجرات على أدوات البحث.

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأول جزء من إجراءات الدراسة الميدانية، الجزء المتعلق باستطلاع الميدان الذي يعد ضرورياً للمرحلة المقبلة من الدراسة، وفيه تقديم لأدوات الدراسة، وتجريبها الأولي، إضافة إلى قياس مؤشرات السيكومترية. وأخيراً أهم التعديلات المجرات على أدوات الدراسة تبعاً لما أوصى به المحكمون.

كما تطرقنا فيما سبق إلى تقديم موضوع الدراسة وإبراز أهميتها وأهدافها، الذي تعرضنا فيه للخلفية النظرية لكل من جودة حياة العمل وهندسة النظم الإدارية، وما توصل إليه الباحثون من دراسات ونظريات ترتبط بهما، وانطلاقاً من هذا فإن هدف كل دراسة هو اكتشاف حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مستقبلاً، وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي تتصل بهذه المشكلة، ومن هذا فتحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها، وفي هذا الفصل الخاص بإجراءات المنهجية للدراسة، التي سيتم التطرق فيها إلى التعريف بمجتمع الدراسة الاستطلاعية، ووصفاً للعينة الدراسة الاستطلاعية وطريقة اختيارها، وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أدوات الدراسة (استبيان هندسة النظم الإدارية، ومقياس جودة حياة العمل، دراسة حالة لخمس حالات)، والإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدق هذين الاستبيانين وثباتهما، ثم إجازا لإجراءات تطبيق الدراسة الاستطلاعية.

## 1- مرحلة استطلاع الميدان:

تعد هذه المرحلة ركيزة العمل الميداني، ذلك أنها تمكن الباحث من جلب أكبر قدر من المعلومات عن موضوع الدراسة وعن أفراد المجتمع المعني بها، كما تتيح له تقدير مدى صلاحية المقياس المعتمد في الدراسة، وبالتالي تصحيح وتعديل ما ينبغي تعديله، ومن أجل ذلك قام الباحث بالخطوات التالية:

استخدم الباحث في جمع البيانات اللازمة للدراسة ثلاثة أنواع من الأدوات، وهي الاستبيان كأداة سيكومترية رئيسة، والملاحظة والمقابلة الشخصية كأداتين داعمتين ومساعدتين في تفسير نتائج الأداة الرئيسية.

## 2- الملاحظة:

استغل الباحث فترات الانتظار، ريثما تتم إجراءات الموافقة من قبل المسؤولين على تقديم الاستبيان إلى مفردات عينة الدراسة للإجابة عليها، ومدى توفرهم للوقت الكافي، وذلك بملاحظة أية ظواهر تؤثر على كيفية إجراء الأداء، وقام الباحث باختزال ما يشاهده لتدوينه لاحقاً.

## 3- المقابلة الشخصية:

**3-1** فيما يخص في بناء الاستبيان، استخدم الباحث المقابلة الشخصية شبه المقننة مع بعض المبحوثين، بهدف مساعدته في بناء الاستبيان، حيث تمحورت الأسئلة حول:

1. التعرف على المتطلبات الجديدة لجودة حياة العمل.
2. ما هي الجوانب الواجب مراعاتها لجودة حياة العمل عند إجراء هندسة النظم؟
3. ما هي الجوانب الواجب مراعاتها عند تصميم هندسة النظم؟
4. أبعاد هندسة النظم الإدارية.

وقد راعى الباحث أن تكون المقابلة حرة، لكي تسمح له بالحصول على البيانات المطلوبة بأقل قدر من التوجيه للمبحوث، وبأكبر قدر من التلقائية، ولقد تم تحديد زمن المقابلة من 10 - 20 دقيقة مع الاحتفاظ بقدر من المرونة طبقاً لمتطلبات الموقف.

**3-2** أما في ما يخص دراسة الحالة فقد استعان الباحث بأداة من أدوات البحث العلمي ألا وهي المقابلة نصف مقيدة بغية جمع أكبر قدر ممكن من آراء الأساتذة حسب نوع الأسلاك المنتمين إليها، لمعرفة آرائهم حول الأسئلة الأكثر تكراراً بعد إجراء الدراسة الأساسية.

#### **4- اختيار وإعداد أدوات البحث:**

بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي تناوله الباحث في هذه الدراسة، فقد قام بتحديد الأدوات المناسبة والتي تتمثل في الاستمارتين، الأولى لهندسة النظم الإدارية والثانية لقياس جودة حياة العمل.

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانيات المادية المتاحة، وبعد القراءة المتأنية لما أتيج من الأدبيات في مجال الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين وخبرة الباحث العلمية والعملية فقد وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي "الاستبيان"، وقد قام بتطويرها كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بهندسة النظم الإدارية، وأسلوبها، ومجالاتها.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات التي تناولت جودة حياة العمل في المنظمات الإدارية.
3. وضع أبعاد الاستبيان وفق هيكل النظم الإدارية في منظمات الأعمال.



ويتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء:

#### 4-1 الجزء الأول:

يتعلق بالمتغيرات الشخصية للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات العينة ممثلة في: (نوع الجنس، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الوضعية المالية، التخصص العلمي) (أنظر الملحق رقم (4)).

#### 4-2 الجزء الثاني:

يتضمن المتغيرات المستقلة، ويتكون من 47 فقرة لاستبيان هندسة النظم الإدارية كلها موجبة، تتوزع على خمسة أبعاد (5) وهي:

1. بعد البناء التنظيمي: وتشتمل 11 فقرات.
2. بعد القيادة الإدارية: وتشتمل 11 فقرات.
3. بعد الثقافة التنظيمية: وتشتمل 08 فقرات.
4. بعد إستراتيجيات الأعمال: وتشتمل 08 فقرات.
5. بعد الموارد البشرية: وتشتمل 09 فقرات.

#### 4-3 الجزء الثالث:

يتضمن مقياس جودة حياة العمل (WRQoL V22) واختصار لجودة حياة العمل الذي أعدته جامعة بورتسموث قسم علم النفس، بورتسموث، المملكة المتحدة، بريطانيا لسنة 2011 (Simon & Darren , 2014 p48)، والذي ترجم من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية من طرف الباحث بمساعدة مترجم مختص وهو أستاذ محاضر "أ" من كلية الآداب واللغات جامعة مصطفى

اسطنبولي معسكر، وأعيد تكييفه إلى البيئة الجزائرية من طرف الباحث، ويتكون المقياس من

24 فقرة كلها موجبة (أنظر الملحق رقم (5)).

### الجدول رقم (2) يمثل أبعاد وفقرات الاستبيان.

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المتغير المستقل هندسة النظم الإدارية	البناء التنظيمي	11-1	11	مقياس هندسة النظم الإدارية
	القيادة الإدارية	22-12	11	
	الثقافة التنظيمية	30-23	08	
	إستراتيجية الأعمال	38-31	08	
	الموارد البشرية	47-39	09	
	مجموع فقرات استبيان هندسة النظم الإدارية	47		
المتغير التابع جودة حياة العمل	الرضا الوظيفي	-11-8-3-1 20-18	06	مقياس جودة حياة العمل (QOWL v22)
	ظروف العمل	22-16-13	03	
	جودة الحياة النفسية والجسدية، الرفاهية، السعادة	- 10-9-4 -21-17-15	06	
	المرونة التنظيمية	14-6-5	03	
	الإجهاد في العمل	19-7	02	
	المشاركة في صنع القرار	23-12-2	03	
	الجودة العامة للحياة الوظيفية	24	01	
	مجموع فقرات مقياس جودة حياة العمل	24		
المجموع		71	71	

يوضح الجدول رقم (2) أبعاد وفقرات الاستبيان، حيث أن المتغير المستقل هوهندسة النظم الإدارية التي يتكون من خمسة أبعاد، ويضم (47) فقرة، أما المتغير التابع فهو جودة حياة العمل الذي يتكون من ستة أبعاد تضم (24) فقرة، ويقابل كل فقرة من فقرات الاستبيان بدائل للجزء الثاني والثالث قائمة تحمل العبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) (أنظر الملحق رقم (1)).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على

النحوالتالي:

**بدائل الأجوبة وأوزانها:** الاستبيان خماسية البدائل، تتراوح بين 1 و5، وهي بالتفصيل

كالتالي:

**جدول رقم(3):يمثل درجة مقياس ليكرت(Likert scale) الخماسي للفقرات الموجبة**

الدرجة	غيرموافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5	بشدة
1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20	طول الخلية

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20 بالمائة وهو يتناسب مع هذه الاستجابة بالنسبة للفقرات الموجبة، أما بالنسبة للفقرات السالبة فكانت على النحوالتالي:(غير موافق بشدة"5درجات"، غير موافق"4درجات"، محايد"3درجات"، موافق"2درجتان"، موافق بشدة"1درجة واحدة").

وقد تبني الباحث في إعداد الاستبيان الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل فقرة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4) بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وأصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى 1.79 يمثل (غير موافق بشدة).
- من 1.80 إلى 2.59 يمثل (غير موافق).
- من 2.60 إلى 3.39 يمثل (محايد).
- من 3.40 إلى 4.19 يمثل (موافق).
- من 4.20 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة).
- وبجمع درجات كل الفقرات تحدد الدرجة الكلية للعامل حول الاستبيان حيث تنحصر من 71 درجة كأدنى حد إلى 355 درجة كأقصى حد.

## 5- تطبيق أدوات البحث :

بعد عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء آراءهم حسب اختصاصاتهم(أنظر الملحق رقم (2))، تم تطبيق الاستبيان على عينة تقدر بثلاثة وخمسون(53) أستاذاً من جامعة سعيدة والجدول التالية تبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السمات الشخصية كالتالي:

### 1-5 الجنس:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	%60.40
أنثى	21	%39.60
المجموع	53	%100

مما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أي 32 أستاذ بنسبة %60.40 هم من الذكور في حين أن 21 فرد أي %39.60 من العينة هم من الإناث أي أن هناك نوع من الاعتدال فيما يخص متغير الجنس بالنسبة للعينة بالارتكاز على التقرير السنوي لنشاط الديوان الوطني للإحصاء رقم 785 المتضمن النشاط والشغل والبطالة المعد في أفريل 2017(5). p,2017 (berrah).

### 2-5 الفئة العمرية:

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	02	%03.80
من 30 سنة إلى 40 سنة	29	%54.70
من 41 سنة إلى 50 سنة	17	%32.10
أكثر من 51 سنة	5	%09.40
المجموع	53	%100.00

يوضح الجدول أن نسبة 54.70% قد مثلت فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، ونسبة 32.10% أي 17 فرداً مثلوا فئة كل من تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، في حين أن نسبة 03.80% أي 02 فردين كانت اعمارهم من 30 سنة و اقل. وخمسة (5) أفراد كانت أعمارهم تمثل الفئة العمرية أكثر من 51 سنة.

### 3-5 الخبرة المهنية:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	26.40%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	14	26.40%
من 11 سنة إلى 15 سنة	10	18.90%
أكثر من 16 سنة	15	28.30%
المجموع	53	100%

من خلال الجدول رقم (6) يمكن أن نلاحظ ما يقارب نصف أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أي 52.80% أي 28 فرد تتحصر خبرتهم المهنية ما بين سنة و 10 سنوات، ومن جهة أخرى 25 فرد أي 47.20% تتجاوز خبرتهم المهنية 11 سنة فما فوق، منها 18.90% ما بين 11 سنة و 15 سنة وكذلك 28.30% التي هي أكثر من 16 سنة مما يدل على أن الحكومة في الآونة الأخيرة قد ضاعفت جهودها في التركيز على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وذلك من خلال صب كل اهتماماتها على هذه الشريحة آملة منها الكثير.

#### 4-5 الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
33.96%	18	أعزب
45.28%	24	متزوج
16.98%	09	مطلق
03.78%	02	أرمل
100%	53	المجموع

من خلال الجدول رقم (7) يتضح لنا أن نسبة 45.28% هم من فئة المتزوج أي ما يعادل 24 أستاذ، 33.96% هم من فئة الأعزب أي ما يقارب 18 فرداً، و 16.98% هم من فئة مطلق، وهذا الاختلاف طفيف راجع إلى اهتمام فئة الأعزب بالتكوين في الدكتوراه مما يحولهم دون التفكير في الزواج إلا بعد انتهائهم من هذه المرحلة من التكوين، فيكون الأمر قد فات للبعض من الإناث وهذا راجع إلى كبر السن العرفي للزواج، أو عدم توفر التوافق والملائمة مع بعض الخصائص للطرف الآخر.

#### 5-5 الوضعية المالية:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الوضعية المالية.

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية المالية
09.43%	05	ضعيفة
67.92%	36	متوسطة
22.65%	12	جيدة
100.00%	53	المجموع

يبين الجدول رقم (8) أن 36 فرداً أي 67.92% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية يعبرون أنهم في وضعية مالية متوسطة، مقابل خمسة (5) أفراد يعبرون أنهم في وضعية مالية ضعيفة، أما اثنا عشرة (12) منهم يعبرون عن وضعية مالية جيدة.

#### 5-6 التخصص العلمي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير التخصص العلمي.

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
علوم إدارية	07	13.20%
علوم إنسانية	45	84.90%
علوم هندسية	01	1.90%
المجموع	53	100.00%

يبين الجدول رقم (9) أن 45 فرداً أي 84.90% من أفراد الدراسة الاستطلاعية مختصون علمياً في العلوم الإنسانية، في حين أن 13.20% من أفراد العينة متخصصون في العلوم الإدارية، وواحد فقط متخصص في العلوم الهندسية.



## 6- إجراءات التطبيق وقياس المؤشرات السيكومترية:

1-6 - الصدق : ليتحقق الباحث من أن الأداة صالحة لما أعدت لقياسه قام بتقدير ذلك

باستخدام الطريق التالية:

### 6-1-1 - الصدق الظاهري للأداة:

ويقصد به قدرته على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتخصص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغيرات المختلفة، وللتأكد من مدى صدق أدوات الدراسة في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وفي مرحلتها الأولية تم عرضها على الأستاذ المشرف على الدراسة للاستتارة برأيه، ومن خلال ملاحظاته قام الباحث بإجراء التعديلات على ضوء توجيهاته، وقبل جمع البيانات كان لابد أن تكون الأدوات مقننة، وفي سبيل ذلك تم عرضها في صورتها الأولية(أنظر الملحق رقم (1))، على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة والبحث العلمي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة(أنظر الملحق رقم (2)).

وقد أبدى الأساتذة المحكمون ملاحظاتهم حول بعض الفقرات سواء من حيث تعديل بعضها، أو حذف أخرى. وقام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها 85% من المحكمين، وتعديل صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها اللغوية حتى تزداد وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله، وحذف ثلاثة فقرات ليصبح استبيان هندسة النظم الإدارية يظم 44 فقرة بعد صدق المحكمين.

## 6-1-2 الصدق البنائي للأداة:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري على عينة عشوائية أولية تمثل مفردات عينة الدراسة وبلغ عددها (53) أستاذاً جامعياً، وذلك من أجل تحديد مدى التجانس الداخلي لها، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع العبارات التي يحتويها المحور الذي تنتمي إليه، باستخدام معامل الارتباط لبيرسون (Correlation De Pearson) على النحو التالي: ( bodson&stafford, 2006:142 )

## 6-1-3-1 صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: هندسة النظم الإدارية

للتعرف على الاتساق الداخلي ومدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي لمحور هندسة النظم الإدارية، تم استخدام معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور كما يلي:

جدول رقم (10): بين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبعدها لمحور لهندسة النظم الإدارية.

البعـد	رقـم العبارة	معامل الارتباط بالبعـد	الدلالة الإحصائية	البعـد	رقـم العبارة	معامل الارتباط بالبعـد	الدلالة الإحصائية
القيادة الإدارية	12	0,716**	0.000	البناء التنظيمي	1	-0,075	0.595
	13	0,506**	0.000		2	0,417*	0.002
	14	0,655**	0.000		3	0,430**	0.001
	15	0,773**	0.000		4	0,571**	0.001
	16	0,774**	0.000		5	0.060	0.670
	17	0,756**	0.000		6	0,434**	0.001
	18	0,627**	0.000		7	0.023	0.871
	19	0,420**	0.002		8	0,364**	0.007
	20	0,637**	0.000		9	0,564**	0.000
	21	0,697**	0.000		10	0,554**	0.000
	22	0,735**	0.000		11	0,589**	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم (10) الخاص بالاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالمجموع الكلي لأبعاد هندسة النظم الإدارية، وهذا من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات المقياس للوقوف على مستوى الارتباطات البنينة للفقرات وعلى طبيعتها أوتجاهها، يوضح أن:

نتائج الارتباط لبعـد البناء التنظيمي محصورة ما بين 0.554 و0.589 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000 باستثناء الفقرة رقم (1-2-3-4-5-6-7-8)، أما نتائج الارتباط لبعـد القيادة الإدارية فتمتع بارتباط قوي محصور ما بين 0.506 و0.774 عند مستوى الدلالة 0.000 باستثناء الفقرة رقم (19) مما يدل على اتساق داخلي عالٍ.

جدول رقم (11): يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبعدها لمحور لهندسة النظم الإدارية.

البعـد	رقـم العبارة	معامل الارتباط بالبعـد	الدلالة الإحصائية	البعـد	رقـم العبارة	معامل الارتباط بالبعـد	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	23	00,398*	0.003	إستراتيجية الأعمال	34	0,666**	0.000
	24	0,652**	0.000		35	0,467**	0.000
	25	0,691**	0.000		36	0,694**	0.000
	26	0,744**	0.000		37	0,621**	0.000
	27	0,621**	0.000		38	0,298*	0.030
	28	0,823**	0.000		39	0,705**	0.000
	29	0,675**	0.000		40	0,717**	0.000
الأعمال الإستراتيجية	30	0,712**	0.000	تسيير الموارد البشرية	41	0,448**	0.001
	31	0,714**	0.000		42	0,659**	0.000
	32	0,602**	0.000		43	0,557**	0.000
	33	0,748**	0.000		44	0,508**	0.000

يشير الجدول رقم (11) للاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالمجموع

الكلّي لأبعاد هندسة النظم الإدارية وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة المقياس ككل

مع البعد الذي ينتمي إليه، للوقوف على مستوى هذه العلاقات الارتباطية واتجاهها، ويعرف

هذا الإجراء في نظرية الصدق الكلاسيكية بصدق الاتساق الداخلي. ولقد أسفرت نتائج

الارتباطات حسب كل بعد، حيث تشير كل النتائج إلى وجود علاقة قوية دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة 0.000 إلا أن هذه النتائج متباينة حسب كل بعد. فالعلاقة الارتباطية لبعد الثقافة التنظيمية تتراوح ما بين 0.602 و0.823 باستثناء الفقرة رقم (23) وهواتساق داخلي مقبول، أما بعد إستراتيجية الأعمال فتتراوح العلاقة الارتباطية ما بين 0.467 و0.748 وهي علاقة جد قوية، أما بعد تسيير الموارد البشرية فقد احتل المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد سالفه الذكر فقد تراوحت بيانات الاتساق الداخلي ما بين 0.448 و0.717 عند مستوى الدلالة 0.000 مما يدل على علاقة ارتباطيه قوية جداً وبالتالي فإن الأداة تتمتع باتساق داخلي عالي جداً.

**القرار:** بعد تحليل البيانات عن طريق صدق الاتساق الداخلي قرر الباحث استبعاد (03) ثلاث فقرات من استبيان هندسة النظم الإدارية بحجة ضعف العلاقة الارتباطية بين الفقرة رقم (1-5-7) والدرجة الكلية لاستبيان هندسة النظم الإدارية.

جدول رقم (12): بين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة بالمجموع الكلي لأبعاد هندسة النظم الإدارية.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية
2	0,415**	0,688**	14	0,002	0.000
3	0,404**	0,777**	15	0,003	0.000
4	0,378**	0,796**	16	0,005	0.000
6	0,435**	0,786**	17	0,001	0.000
8	0,350**	0,588**	18	0,010	0.000
9	0,586**	0,385**	19	0,000	0.004
10	0,574**	0,619**	20	0,000	0.000
11	0,577**	0,678**	21	0,000	0.000
12	0,723**	0,709**	22	0,000	0.000
13	0,476**	0,371**	23	0,000	0.006

أثبتت بيانات الجدول رقم (12) الذي يوضح معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان لمحور لهندسة النظم الإدارية والدرجة الكلية لمحور هندسة النظم الإدارية الذي تنتمي إليه، حيث أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000 وكل النتائج هي محصورة ما بين 0.350 و 0.796، وهذا يدل على قوة الارتباط الموجب بين فقراته والاتساق الداخلي بين جميع عبارات محاور أداة الدراسة.

جدول رقم (13): الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالمجموع الكلي لمحور لهندسة النظم الإدارية.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
24	0,623**	0.000	35	0,508**	0.000
25	0,707**	0.000	36	0,715**	0.000
26	0,802**	0.000	37	0,634**	0.000
27	0,616**	0.000	38	0,336*	0.014
28	0,835**	0.000	39	0,675**	0.000
29	0,690**	0.000	40	0,651**	0.000
30	0,727**	0.000	41	0,364**	0.007
31	0,739**	0.000	42	0,576**	0.000
32	0,649**	0.000	43	0,514**	0.000
33	0,790**	0.000	44	0,462**	0.000
34	0,690**	0.000			

تشير بيانات الجدول رقم (13) الذي يوضح معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان لمحور لهندسة النظم الإدارية ودرجة جميع العبارات للمحور الذي تنتمي إليه إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000 وكل النتائج هي محصورة ما بين 0.336 و 0.835 مما يدل قطعاً على قوة الارتباط الموجب بين فقراته والاتساق الداخلي بين جميع عبارات محاور أداة الدراسة.

6-1-3-2 صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: جودة حياة العمل.

جدول رقم (14): الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي

لمحور جودة حياة العمل.

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	0,421**	0.000	13	0,844**	0.000
2	0,563**	0.000	14	0,656**	0.000
3	0,684**	0.000	15	0,253	غير دال
4	0,700**	0.000	16	0,756**	0.000
5	0,769**	0.000	17	0,844**	0.000
6	0,329*	0.016	18	0,656**	0.000
7	-0,215	غير دال	19	0,253	غير دال
8	0,467**	0.000	20	0,505**	0.000
9	0,503**	0.000	21	0,610**	0.000
10	0,604**	0.000	22	0,734**	0.000
11	0,764**	0.000	23	0,579**	0.000
12	0,756**	0.000	24	0,709**	0.000

تشير بيانات الجدول رقم (14) الذي يوضح معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة من

عبارات محور جودة حياة العمل مع الدرجة الكلية للمقياس ككل، وأسفرت النتائج أن جميع

معاملات الارتباط للفقرات محصورة ما بين 0.421 و0.844 وهي دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة 0.000 إلا الفقرة رقم ستة فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على



الاتساق الداخلي بين جميع عبارات أداة الدراسة، باستثناء الفقرة السابعة (7) والفقرة رقم (15 و19)، ومقارنة بالنتائج المتحصل عليها لسيمون وأيستون للدليل الذي أعدته جامعة بورتسموث قسم علم النفس، بورتسموث، المملكة المتحدة، بريطانيا سنة 2014 (Simon&Darren , 2014 p17) والتي أسفرت نتائجها أن جميع معاملات الارتباط لل فقرات محصورة ما بين 0.498 و 0.862 وهذه النتائج تتوافق مع النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، وبالتالي نستنتج أن مقياس جودة الحياة المترجم إلى اللغة العربية من طرف الباحث، والمكيف مع البيئة الجزائرية يتمتع باتساق داخلي بين فقراته والمقياس ككل، ونتائج الاتساق الداخلي تتوافق مع النتائج المتحصل عليها في دراسات قد أعدت لنفس الغرض سالفاً.

**جدول رقم (15): الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط بين الأبعاد والمجموع الكلي لمحور هندسة النظم الإدارية.**

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية	وصف قوة العلاقة
1	البناء التنظيمي	3,2830	0,59955	0,813**	0.000	قوية
2	القيادة الإدارية	3,0170	0,81777	0,899**	0.000	قوية
3	الثقافة التنظيمية	2,9623	0,85584	0,930**	0.000	قوية
4	إستراتيجية الأعمال	2,6368	0,77026	0,837**	0.000	قوية
5	تسيير الموارد البشرية	3,3270	0,76234	0,736**	0.000	قوية

تشتق البيانات الدالة على البنية الخارجية للمقياس على دراسة علاقة درجات الأداة بدرجات متغيرات خارجية، ودراسة ما إذا كان مستوى هذه العلاقات وطبيعتها أوتجاهها ينسجم

ودلالة المفهوم المقاس، فالدراسة الارتباطية لقوة العلاقة واتجاهها أو طبيعتها بين درجات المقياس الذي يراد تقدير صدق درجاته وبين متغيرات محكية خارجية التي يتم قياسها وقت إجراء الاختبار التي أسفرت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بالنسبة لبعدها الثقافية التنظيمية المقدر بـ(0.930)، وتليها علاقة ارتباطية قوية جداً بالنسبة لبعدها القيادة الإدارية المقدر بـ(0,899)، وتليها علاقة ارتباطية قوية بالنسبة لبعدها إستراتيجية الأعمال المقدر بـ(0,837)، ثم علاقة ارتباطية قوية بالنسبة لبعدها التنظيمي المقدر بـ(0,813) ثم علاقة ارتباطية قوية بالنسبة إلى بعد تسيير الموارد البشرية المقدر بـ(0,736)، وهذه النتائج تدل على وجود اتساق عالٍ لأداة الدراسة فيما يخص محور هندسة النظم الإدارية وبالتالي أصبح استبيان هندسة النظم الإدارية يحتوي على واحد وأربعين فقرة (41) في صورته الحالية بعد حذف (03) ثلاث فقرات التي سوف يتم إخضاعها للتحليل العامل الاستكشافي للتأكد من تشعب الفقرات مع استبيان هندسة النظم الإدارية.

## 6-1-4 التحليل العاملي :

### التحليل العاملي الاستكشافي:

يعتبر التحليل العاملي إستراتيجية منهجية لتلخيص تعدد المتغيرات المقاسة واختزالها إلى متغيرات كامنة واحدة، أو عدد قليل من المتغيرات الكامنة تمثل جل المعلومات التي تنطوي عليها العلاقات البنينة للمتغيرات المقاسة، باختزال المتغيرات إلى عدد قليل منها، أي اشتقاق متغيرات قليلة تمثل عدداً كبيراً من المتغيرات مع الاحتفاظ بجل المعلومات الأصلية (تيغزة، 2012، ص 20-21).

ولمعالجة التحليل العاملي الاستكشافي يجب إتباع الخطوات الأربعة التالية:

1. تحليل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المقاسة.

2. استخراج أو اشتقاق العوامل.

3. التدوير بغية الحصول على عوامل ذات معنى.

4. حساب الدرجات العاملية لكل فرد على كل عامل من العوامل المستخرجة.

ولإتباع الخطوات الأربعة يجب التحقق من طبيعة توزيع درجات المتغيرات المقاسة، ومستوى قياسها، وحجم العينة.

لاستخراج أو اشتقاق العوامل على أساس نوع التباين المستعمل في الفقرات نستعمل التباين الكلي للمتغيرات (الفقرات) وذلك بطريقة المكونات الأساسية (A.C.P) أو الرئيسية (Analyse en Composantes Principales) باستعمال التباين الكلي بما في ذلك التباين الخاص والتباين الخطأ، بغيت اختزال المتغيرات المقاسة إلى عدد قليل من المتغيرات، للكشف عن المجموعات التي ترتبط عناصرها أو فقراتها ارتباطاً عالياً (تيغزة، 2012، ص 35).

6-1-4-1-1- التحليل العاملي الاستكشافي استبيان هندسة النظم الإدارية:

جدول رقم (16) يمثل: جودة التمثيل في مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي على استبيان هندسة النظم الإدارية.

الفقرات	معامل الارتباط	استخلاص
ORG009	0,799	1,000
ORG010	0,758	1,000
ORG011	0,842	1,000
COMAND012	0,837	1,000
COMAND014	0,797	1,000
COMAND015	0,751	1,000
COMAND016	0,842	1,000
CULTUR024	0,792	1,000
CULTUR025	0,726	1,000
CULTUR026	0,845	1,000
CULTUR027	0,635	1,000
STRATEGIE032	0,675	1,000
STRATEGIE033	0,791	1,000
STRATEGIE036	0,789	1,000
STRATEGIE037	0,739	1,000
STRATEGIE038	0,750	1,000
GRH040	0,788	1,000
GRH041	0,762	1,000
GRH042	0,854	1,000

الجدول رقم (16) يبين فحص مدى قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي، ويتبين من خلاله أن كل الفقرات تفوق (0.30) ومجمل الارتباطات للفقرات أصغر من (0.90) لتجنب حجب المساهمة الخاصة لكل متغير في تحديد العوامل المسمى (Multicollinearity)، ومن ذلك

يتضح أن مصفوفة الارتباطات مصفوفة منفردة ولا تنطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات.

#### جدول رقم (17) يبين اختبار برتليت وكايزر (Indice KMO et test de Bartlett)

قياس دقة المعاينة كايزر-ماير-أولكين	0,795
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	Ddl
	Signification de Bartlett
	933,012
	210
	0,000

عند معاينة الجدول رقم (17) الخاص باختبار كفاية المصفوفة وفقا لمحكات كيزر يتبين لنا أن قيمة KMO تتراوح بين (0.70 و0.80) وتساوي (0.795) وهي قيمة جيدة (Good) حسب تصنيفات KMO، ومعنى ذلك فإن هذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

ولاختبار برتليت (Bartlett) فدلالة (0.000) أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة واحدة (خالية من العلاقات) وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات، وبالتالي تتوفر مصفوفة الارتباطات على الحد الأدنى من معاملات الارتباط.

وتقتضى كذلك الخاصية بأن يكون مقياس (MSA) لكل متغير أعلى من (0.50) وفقا لمحكات كيزر مما يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباط كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

## جدول رقم (18) يمثل نسبة التباين الكلي المفسر لفقرات استبيان هندسة النظم الإدارية

العنصر	القيم النقية الأولية			استخراج مجموع المربعات من العوامل المستخلصة			مجموع المربعات من العوامل المستخلصة للتدوير		
	المجموع	% نسبة التباين	% المجاميع	المجموع	% نسبة التباين	% المجاميع	المجموع	% نسبة التباين	% المجاميع
1	8,373	44,069	44,069	8,373	44,069	44,069	3,518	18,515	18,515
2	2,129	11,208	55,277	2,129	11,208	55,277	3,103	16,333	34,848
3	1,629	8,573	63,850	1,629	8,573	63,850	2,879	15,151	49,998
4	1,531	8,058	71,908	1,531	8,058	71,908	2,649	13,944	63,943
5	1,110	5,840	77,749	1,110	5,840	77,749	2,623	13,806	77,749
6	0,760	3,999	81,748						
7	0,598	3,146	84,893						
8	0,482	2,539	87,432						
9	0,400	2,107	89,539						
10	0,368	1,937	91,475						
11	0,344	1,810	93,285						
12	0,292	1,535	94,819						
13	0,261	1,373	96,192						
14	0,177	0,931	97,124						
15	0,152	0,798	97,921						
16	0,142	0,747	98,668						
17	0,117	0,615	99,284						
18	0,087	0,460	99,744						
19	0,049	0,256	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) الذي يحتوي على تشبعات الفقرات، أن المكون الأول

استقطب أغلب التشبعات المرتفعة، بمعنى أن الفقرات تجمعت على خمسة عوامل بتشبعهما

المرتفعة بنسبة (77.74%) من التباين الكلي، حيث استوعب العامل الأول نسبة (44.07%)

من التباين الكلي وتشبع عليه أربعة فقرات، أما العامل الثاني فاستوعب (11.20%) من التباين

الكلي وتشبع عليه أربعة فقرات، أما العامل الثالث فاستوعب (08.57%) من التباين الكلي

وتشبع عليه خمسة فقرات، أما العامل الرابع فاستوعب (08.05%) من التباين الكلي وتشبع عليه

ثلاثة فقرات، أما العامل الخامس فاستوعب (05.84%) من التباين الكلي وتشبع عليه ثلاثة فقرات.

بعد هذه المرحلة يجب استخدام التدوير بطريقة الفاريماكس (Varimax) التي تركز على تبسيط تشبعات الفقرات على كل عامل، أي تلجأ إلى تبسيط أعمدة التشبعات (التشبعات داخل كل عامل) بدلا من تبسيط تشبعات المصفوفة.

الجدول رقم (19) يمثل مصفوفة المكونات (العوامل) والتشبعات بعد عملية التدوير المتعامد: الفاريماكس (Varimax)

المكونات أو العوامل Composante					الفقرات أو المتغيرات
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	
				0,833	COMAND012
				0,820	COMAND016
				0,798	COMAND014
				0,708	COMAND015
			0,749		CULTUR027
			0,746		CULTUR025
			0,733		CULTUR024
			0,642		CULTUR026
		0,852			STRATEGIE038
		0,748			STRATEGIE037
		0,681			STRATEGIE036
		0,582			STRATEGIE033
		0,538			STRATEGIE032
	0,840				ORG011
	0,816				ORG009
	0,681				ORG010
0,855					GRH042
0,849					GRH041
0,722					GRH040

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ تجمع تشبعات الفقرات على العامل الأول، أي وجود تشبعات مرتفعة (كل تشبع يساوي أو أكبر من 0.40 يعتبر تشبعاً مقبولاً) لبعض الفقرات على العاملين معا وهي: العامل الأول (COMAND015، COMAND014، COMAND016، COMAND012).

أما التشبعات المرتفعة الأكثر من (0.642)مجموعة في العامل الثاني فهي (CULTUR026، CULTUR024، CULTUR025، CULTUR027).

أما التشبعات المرتفعة الأكثر من (0.538) مجموعة في العامل الثالث فهي (STRATEGIE032، STRATEGIE033، STRATEGIE036، STRATEGIE037، STRATEGIE038).

أما التشبعات المرتفعة الأكثر من (0.681) مجموعة في العامل الرابع فهي (ORG010، ORG009، ORG011).

أما التشبعات المرتفعة الأكثر من (0.722) مجموعة في العامل الخامس فهي (GRH040، GRH041، GRH042).

### الجدول رقم (20) يمثل: مصفوفة التحول من المكونات

المكونات	1	2	3	4	5
1	0,548	0,500	0,432	0,405	0,313
2	-0,034	0,015	-0,495	-0,109	0,861
3	0,134	-0,574	-0,223	0,776	-0,014
4	-0,713	-0,096	0,570	0,222	0,329
5	0,414	-0,641	0,440	-0,415	0,228

فيما يخص تسمية العوامل باعتماد مصفوفة النمط عقب التدوير فبرزت نفس الأبعاد

الخمسة مع اختلاف في الترتيب والتقليص في عدد الفقرات بعد عملية التدوير:

**العامل الأول:** بعد القيادة الإدارية ويضم أربعة فقرات مرتبين كالتالي: (COMAND012، COMAND015، COMAND014، COMAND016).

**العامل الثاني:** بعد الثقافة التنظيمية ويضم أربعة فقرات مرتبين كالتالي: (CULTUR027، CULTUR025، CULTUR024، CULTUR026).

**العامل الثالث:** بعد إستراتيجية الأعمال ويضم خمسة فقرات مرتبين كالتالي: (STRATEGIE033، STRATEGIE036، STRATEGIE037، STRATEGIE038، STRATEGIE032).

**العامل الرابع:** بعد البناء التنظيمي ويضم ثلاث فقرات مرتبين كالتالي: (ORG009، ORG011، ORG010).

**العامل الخامس:** بعد الموارد البشرية ويضم ثلاث فقرات مرتبين كالتالي: (GRH041، GRH042، GRH040).



## ترميز المتغيرات الكامنة والمقاسة للمتغير المستقل هندسة النظم الإدارية:

عند الانتهاء من إجراء الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل تم استبعاد الفقرات ذات الارتباط الضعيف وغير الدالة إحصائياً وهي مرتبة على التوالي: (1-2-3-4-5-6-7-8-19-23)، وبعدها تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للاستبيان هندسة النظم الإدارية عقب التدوير بطريقة (Varimax) تم استبعاد الفقرات التي معاملها منخفضة عن (0.40)، وكذا الفقرات التي معاملها يزيد عن (0.90)، وهي مرتبة على التوالي (13-17-18-20-21-22-28-29-30-31-24-25-39-43-44)، وعند الانتهاء من هذه الأسلوب الإحصائي برزت نفس الأبعاد الخمسة مع اختلاف في الترتيب والتقليص في عدد الفقرات إلى (19) فقرة، وأصبحت استبيان هندسة النظم الإدارية تحتوي علي الفقرات التالية: (9-10-11-12-14-15-16-24-25-26-27-32-33-36-37-38-40-41-42) مقسمين على خمسة أبعاد هي مرتبة ومرمزة على التوالي في الجدول التالي:

### جدول رقم (21) يمثل ترميز متغير أبعاد هندسة النظم الإدارية في برنامج SPSS V.21.

رقم	البعد	الفقرات	رمز البعد
1	بعد القيادة الإدارية	COMAND012 COMAND016 COMAND014 COMAND015	Leadership
2	بعد الثقافة التنظيمية	CULTUR027 CULTUR025 CULTUR024 CULTUR026	Culture Organizational
3	بعد إستراتيجية الأعمال	STRATEGIE038 STRATEGIE037 STRATEGIE036 STRATEGIE033 STRATEGIE032	Strategy Business
4	بعد البناء التنظيمي	ORG011 ORG009 ORG010	Organizational Structure
5	بعد الموارد البشرية	GRH042 GRH041 GRH040	GRH

## 2-4-1-6 التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس جودة حياة العمل:

جدول رقم (22) يمثل جودة التمثيل في مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي على مقياس

جودة حياة العمل

الفقرات	معامل الارتباط	استخلاص
QOWL001	0,495	1,000
QOWL002	0,627	1,000
QOWL003	0,696	1,000
QOWL004	0,669	1,000
QOWL005	0,704	1,000
QOWL008	0,716	1,000
QOWL009	0,670	1,000
QOWL010	0,779	1,000
QOWL011	0,641	1,000
QOWL012	0,826	1,000
QOWL013	0,790	1,000
QOWL016	0,826	1,000
QOWL017	0,790	1,000
QOWL020	0,643	1,000
QOWL021	0,655	1,000
QOWL022	0,805	1,000
QOWL023	0,690	1,000
QOWL024	0,611	1,000

الجدول رقم (22) يبين فحص مدى قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي، ويتبين

من خلاله أن كل الفقرات تفوق 0.030 ومجملة الارتباطات للفقرات أصغر من 0.090 لتجنب

حجب المساهمة الخاصة لكل متغير في تحديد العوامل المسمى (Multicollinearity)، ومن ذلك

يتضح أن مصفوفة الارتباطات مصفوفة منفردة ولا تنطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ

فيه بين المتغيرات.

### جدول رقم (23) يبين اختبار برتليت وكايزر (Indice KMO et test de Bartlett)

قياس دقة المعاينة كايزر-ماير-أولكين	0,678	
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		
Khi-deux approximé	603,012	
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	191
Signification de Bartlett		0,000

عند معاينة الجدول رقم (23) الخاص باختبار كفاية المصفوفة وفقا لمحكات كيزر يتبين لنا أن قيمة KMO تتراوح بين (0.50 و0.70) وتساوي (0.678) وهي قيمة مقبولة حسب تصنيفات KMO، ومعنى ذلك فإن هذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي. ولاختبار برتليت (Bartlett) يدل في دلالاته (0.000) أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة واحدة (خالية من العلاقات) وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات، وبالتالي تتوفر مصفوفة الارتباطات على الحد الأدنى من معاملات الارتباط. وتقتضى كذلك الخاصية بان يكون مقياس (MSA) لكل متغير أعلى من (0.50) وفقا لمحكات كيزر مما يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباط كافي لإجراء التحليل العاملي.

جدول رقم (24) يمثل نسبة التباين الكلي المفسر لفقرات مقياس جودة حياة العمل

العنصر	القيم النقية الأولية			استخراج مجموع المربعات من العوامل المستخلصة			مجموع المربعات من العوامل المستخلصة للتدوير		
	المجموع	% نسبة التباين	% المجاميع	المجموع	% نسبة التباين	% المجاميع	المجموع	% نسبة التباين	% المجاميع
1	8,278	45,988	45,988	8,278	45,988	45,988	4,759	26,437	26,437
2	1,634	9,077	55,065	1,634	9,077	55,065	2,704	15,020	41,458
3	1,524	8,465	63,531	1,524	8,465	63,531	2,678	14,876	56,334
4	1,198	6,654	70,185	1,198	6,654	70,185	2,493	13,851	70,185
5	0,937	5,205	75,390						
6	0,896	4,978	80,369						
7	0,789	4,382	84,751						
8	0,612	3,398	88,149						
9	0,509	2,827	90,975						
10	0,437	2,428	93,403						
11	0,297	1,652	95,055						
12	0,280	1,556	96,612						
13	0,241	1,339	97,951						
14	0,162	0,897	98,848						
15	0,118	0,654	99,502						
16	0,090	0,498	100,000						
17	1,000E-013	1,001E-013	100,000						
18	-1,001E-013	-1,004E-013	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) الذي يحتوي على تشبعات الفقرات، فنجد أن المكون الأول استقطب أغلب التشبعات المرتفعة، بمعنى أن الفقرات تجمعت على أربعة عوامل بتشبعهما المرتفعة بنسبة (70.18%) من التباين الكلي، حيث استوعب العامل الأول نسبة (45.98%) من التباين الكلي وتشبع عليه تسعة (9) فقرات، أما العامل الثاني فاستوعب (09.08%) من التباين الكلي وتشبع عليه ثلاثة فقرات، أما العامل الثالث فاستوعب (08.46%) من التباين الكلي وتشبع عليه ثلاثة فقرات، أما العامل الرابع فاستوعب (06.65%) من التباين الكلي وتشبع عليه ثلاثة فقرات.

بعد هذه المرحلة يجب استخدام التدوير بطريقة الفاريماكس (Varimax) التي تركز على تبسيط تشبعات الفقرات على كل عامل، أي تلجأ إلى تبسيط أعمدة التشبعات (التشبعات داخل كل عامل) بدلاً من تبسيط تشبعات المصفوفة.

الجدول رقم (25) يمثل مصفوفة المكونات (العوامل) والتشبعات بعد عملية التدوير المتعامد: الفاريماكس (Varimax)

الفقرات أو المتغيرات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
QOWL016	0,844			
QOWL012	0,844			
QOWL004	0,749			
QOWL005	0,682			
QOWL013	0,651			
QOWL017	0,651			
QOWL022	0,613			
QOWL020	0,594			
QOWL011	0,548			
QOWL010		0,816		
QOWL021		0,705		
QOWL001		0,638		
QOWL003			0,731	
QOWL009			0,676	
QOWL024			0,666	
QOWL008				0,767
QOWL023				0,735
QOWL002				0,606

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ تجمع تشبعات الفقرات على العامل الأول، أي وجود تشبعات مرتفعة (كل تشبع يساوي أو أكبر من 0.40 يعتبر تشبعاً مقبولاً) لبعض الفقرات على العاملين معا وهي: العامل الأول (QOWL016، QOWL012، QOWL004، QOWL005، QOWL013، QOWL017، QOWL022، QOWL020، QOWL011)، أما التشبعات المرتفعة الأكثر من 0.638

مجموعة في العامل الثاني فهي: (QOWL001،QOWL021،QOWL010) أما التشبعات المرتفعة الأكثر من 0.666 مجموعة في العامل الثالث فهي: (QOWL024،QOWL009،QOWL003)، أما التشبعات المرتفعة الأكثر من 0.606 مجموعة في العامل الرابع فهي: (QOWL002،QOWL023،QOWL008).

فيما يخص تسمية العوامل باعتماد مصفوفة النمط عقب التدوير فبرزت نفس الأبعاد الأربعة مع اختلاف في الترتيب والتقليص في عدد الفقرات بعد عملية التدوير:

**العامل الأول:** بعد الرضا الوظيفي ويضم تسعة فقرات مرتبين كالتالي: (QOWL022،QOWL017،QOWL013،QOWL005،QOWL004،QOWL012،QOWL016،QOWL011،QOWL020)

**العامل الثاني:** بعد جودة الحياة النفسية والجسدية ويضم ثلاثة فقرات مرتبين كالتالي: (QOWL001، QOWL021، QOWL010)

**العامل الثالث:** بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية ويضم ثلاثة فقرات مرتبين كالتالي: (QOWL024، QOWL009، QOWL003)

**العامل الرابع:** بعد المشاركة في صنع القرار ويضم ثلاثة فقرات مرتبين كالتالي: (QOWL002،QOWL023،QOWL008).

### ترميز المتغيرات الكامنة والمقاسة للمتغير التابع جودة حياة العمل:

عند الانتهاء من إجراء الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل تم استبعاد الفقرات ذات الارتباط الضعيف وغير الدالة إحصائياً وهي مرتبة على التوالي: (7-15-19)، وبعدها تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للاستبيان هندسة النظم الإدارية عقب التدوير بطريقة (Varimax) تم استبعاد الفقرات التي معاملها منخفضة عن (0.40)، وكذا الفقرات التي معاملها يزيد عن (0.90)، وهي مرتبة على التوالي (6-14-18)، وعند الانتهاء من هذه الأسلوب الإحصائي برزت أربعة أبعاد مع اختلاف في الترتيب والتقليص في عدد الفقرات إلى (18) فقرة، وأصبحت

مقياس جودة حياة العمل تحتوي علي الفقرات التالية:(1-2-3-4-5-8-9-10-11-12-13-

16-17-20-21-22-23-24) مقسمين على أربعة أبعاد هي مرتبة ومرمزة على التوالي في

الجدول التالي:

جدول رقم (26) يمثل ترميز متغير أبعاد جودة حياة العمل في برنامج SPSS v.21

رقم	البعد	الفقرات	رمز ابعاد
1	بعد الرضا الوظيفي.	QOWL016 QOWL012 QOWL004 QOWL005 QOWL013 QOWL017 QOWL022 QOWL020 QOWL011	Satisfaction Job
2	بعد جودة الحياة النفسية والجسدية.	QOWL010 QOWL021 QOWL001	Quality mental physical life
3	بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.	QOWL003 QOWL009 QOWL024	Équilibre vie personnelle professionnelle
4	بعد المشاركة في صنع القرار.	QOWL008 QOWL023 QOWL002	Participation decision

يوضح الجدول رقم (26) الأبعاد الأربعة لجودة حياة العمل وترميزها باللغة الأجنبية بغيت

إدخال بيانات كل بعد في برنامج (AMOS) مع الفقرات المنتمية إليه، لاجتناب عدم التوافق بين

اللغة العربية وبعض البرامج المهية للتحليل الإحصائية.

جدول رقم (27) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومتغيرات الدراسة الاستطلاعية

الرقم	المحور	معامل الارتباط	وصف قوة العلاقة
1	هندسة النظم الإدارية	0.924 <sup>**</sup>	قوية جداً
2	جودة حياة العمل	0.929 <sup>**</sup>	قوية جداً

يوضح الجدول رقم (27) مدى الارتباط القوي ما بين متغيرات الدراسة المتمثلة في هندسة النظم الإدارية من جهة وجودة حياة العمل من جهة أخرى والدرجة الكلية للاستبيان، إذ تتراوح معامل الارتباط من (0.924) إلى (0.929)، وبناءً على ذلك فإن متغيرات الدراسة لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للاستبيان، وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000، الأمر الذي يشير إلى تجانس الاستبيان وانتماء الأبعاد إلى الاستبيان ككل، مما يدل على درجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي للأداة.



## 6-1-5- التبعديلات المجرأة على أدوات البحث:

### 6-1-5-1- التبعديلات المجرأة على استبيان هندسة النظم الإدارية:

#### 6-1-5-1-1 صدق المحكمين:

بعء عرض الاستبيان في صورته الأولىة على مجموعة من الأساتذة في التخصص (أنظر

الملحق رقم 02) تقرر مايلي:

1- تعءيل صياغة 8 فقرات اعتبروها غامضة أو تحمل عدة معانٍ.

2- حذف ثلاث (03) فقرات لا تتناسب مع الهدف من الاستبيان، فأصبح مقياس هندسة

النظم الإدارية يضم 44 فقرة بدلا من 47 في صورته الأصلية.

رقم	الفقرة	القرار
6	توفير لنا المؤسسة تسهيلات لانجاز الأعمال "وسائل تكنولوجية، مواصلات، وسائل اتصال،....."	حذف
24	يعتمد أءري على مقدار إنءازي في العمل	حذف
35	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة	حذف

وفي الأخير كان هناك إءماع من قبل المحكمين على صلاحية المقياس فيما وضع لقياسه،

وبالتالي ءلص إلى صورته المعدلة بعء التحكيم (أنظر الملحق رقم 03).

### 6-1-5-1-2 صدق الاتساق الداخلي:

بعد تحليل البيانات عن طريق صدق الاتساق الداخلي قرر الباحث استبعاد (03) ثلاث فقرات من استبيان هندسة النظم الإدارية بحجة ضعف العلاقة الارتباطية بين الفقرة رقم (1-5-7) والدرجة الكلية لاستبيان هندسة النظم الإدارية.

### 6-1-5-1-3 التحليل العاملي الاستكشافي:

وبعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للاستبيان هندسة النظم الإدارية عقب التدوير بطريقة (Varimax) تم كذلك استبعاد الفقرات التي تنخفض تشبعاتها عن (0.40)، وكذا الفقرات التي معاملها يزيد عن (0.90)، وهي مرتبة على التوالي (2-3-4-6-8-13-17-18-19-20-21-22-23-28-29-30-31-34-35-39-43-44).

### 6-1-5-1-4 نتيجة التعديلات لاستبيان هندسة النظم الإدارية:

وعند الانتهاء من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي والتحليل العاملي الاستكشافي، تقلص عدد الفقرات من (47 فقرة) لتصبح استبيان هندسة النظم الإدارية على شكلها النهائي تضم (19) فقرة، وأصبح الاستبيان يحتوي على الفقرات التالية: (9-10-11-12-14-15-16-24-25-26-27-32-33-36-37-38-40-41-42) مقسمين على خمسة

أبعاد كالتالي:

**الجدول رقم (28) يمثل أبعاد استبيان هندسة النظم الإدارية.**

رقم	البعد	الفقرات
1	القيادة الإدارية	12 - 14 - 15 - 16
2	الثقافة التنظيمية	24 - 25 - 26 - 27
3	إستراتيجية الأعمال	32-33-36-37-38
4	البناء التنظيمي	09 - 10 - 11
5	الموارد البشرية	40 41 42

يوضح الجدول رقم (28) أبعاد استبيان هندسة النظم الإدارية المتمثلة في القيادة الإدارية

وتتضمن الفقرات التالية(12-14-15-16)،وبعد الثقافة التنظيمية وتتضمن الفقرات التالية(24-25-

26-27) ،وبعد إستراتيجية الأعمال وتتضمن الفقرات التالية(32-33-36-37-38) ،وبعد البناء

التنظيمي وتتضمن الفقرات التالية(09-10-11) ،وبعد الموارد البشرية وتتضمن الفقرات التالية(40-

41-42).

## 6-1-5-2 التعديلات المجرات على مقياس جودة حياة العمل:

### 6-1-5-2-1 صدق المحكمين:

بعد عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة في التخصص (أنظر الملحق رقم 02) تقرر مايلي:

1- تعديل صياغة فقرتين اعتبروهما تحمل عدة معانٍ.

2- لم تحذف ولا فقرة من استبيان جودة حياة العمل، وبقيت عدد فقرات الاستبيان على

حالتها الأولية تضم أربعة وعشرون (24) فقرة.

### 6-1-5-2-2 صدق الاتساق الداخلي:

بعد تحليل البيانات عن طريق صدق الاتساق الداخلي قرر الباحث استبعاد (03) ثلاث

فقرات من مقياس جودة حياة العمل بحجة ضعف العلاقة الارتباطية بين الفقرة رقم (7-15-

19) والدرجة الكلية لمقياس جودة حياة العمل.

### 6-1-5-2-3 التحليل العاملي الاستكشافي:

وبعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للمقياس جودة حياة العمل عقب التدوير

بطريقة (Varimax) تم استبعاد الفقرات التي معاملها منخفضة عن (0.40)، وكذا الفقرات التي

معاملها يزيد عن (0.90)، وهي مرتبة على التوالي (6-14-18).

### 6-1-5-2-4 نتيجة التعديلات لمقياس جودة حياة العمل:

عند الانتهاء من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي والتحليل العاملي الاستكشافي،

تقلص عدد الفقرات من (24) فقرة) ليصبح مقياس جود حياة العمل على شكلها النهائي يضم (18

فقرة)، وأصبحت الاستبيان تحتوي على الفقرات التالية: (1-2-3-4-5-8-9-10-11-12-13-

16-17-20-21-22-23-24) مقسمين على أربعة أبعاد كالتالي:

**الجدول رقم (29) يمثل أبعاد مقياس جود حياة العمل.**

رقم	البعد	الفقرات
1	الرضا الوظيفي.	04-05-11-12-13-16- 17-20-22
2	جودة الحياة النفسية والجسدية.	10-01-21
3	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.	03-09-24
4	المشاركة في صنع القرار.	02-08-23

يوضح الجدول رقم (29) أبعاد مقياس جود حياة العمل المتمثلة في الرضا الوظيفي وتضم الفقرات التالية(04-05-11-12-13-16-17-20-22)،وبعد جودة الحياة النفسية والجسدية وتضم الفقرات التالية(10-01-21)،وبعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية ويضم الفقرات التالية(03-09-24)،وبعد المشاركة في صنع القرار وتضم الفقرات التالية(02-08-23 - 23).

## 6-2 ثبات أداة الدراسة:

وقد تم تقدير الثبات باستخدام طريقتين: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

### 6-2-1 معامل ألفا كرونباخ:

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل الثبات، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات الاستبيان، وكذلك مدى ارتباط الفقرات بالمجموع الكلي للمحور، وذلك للتحقق من الثبات لمفردات المحاور.

### جدول رقم (30) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

الرقم	المحور	ثبات ألفا كرونباخ	وصف قوة العلاقة
1	هندسة النظم الإدارية	0,927	قوية جداً
2	جودة حياة العمل	0,921	قوية جداً

واضح من خلال الجدول رقم (30) أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت قوية جداً، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (04) قابل للتوزيع، إذ بلغ ثبات ألفا كرونباخ لمحور هندسة النظم الإدارية ب(0.927) وهوثبات قوي جداً، وبلغ ثبات ألفا كرونباخ لمحور جودة حياة العمل ب(0.921) وهوثبات قوي مقارنة بنتائج ألفا كرونباخ المتحصل عليها لسيمون وأيستون للدليل الذي أعدته جامعة بورتسموث قسم علم النفس، بورتسموث، المملكة المتحدة، بريطانيا سنة 2014 (Simon&Darren, 2014 p.18) والتي أسفرت نتائجها أن ثبات ألفا كرونباخ يقدر ب(0.94) وهذه النتائج تتوافق مع النتائج المتحصل عليها في

هذه الدراسة، وبالتالي نستنتج أن مقياس جودة الحياة المترجم إلى اللغة العربية من طرف الباحث، والمكيف مع البيئة الجزائرية يتمتع بثبات عالٍ. (Simon&Darren,2014,p.21).

جدول رقم (31) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور هندسة النظم الإدارية، ومحور جودة حياة العمل

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	ثبات ألفا كرونباخ
استبيان هندسة النظم الإدارية	البناء التنظيمي	03	0.825
	القيادة الإدارية	04	0.904
	الثقافة التنظيمية	04	0.842
	إستراتيجية الأعمال	05	0.871
	تسيير الموارد البشرية	03	0.840
	الثبات العام	19	0.927
مقياس جودة حياة العمل	الرضا الوظيفي.	09	0.922
	جودة الحياة النفسية والجسدية.	03	0.728
	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة	03	0.711
	المشاركة في صنع القرار.	03	0.679
	الثبات العام	18	0.921

واضح من خلال الجدول رقم (31) أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث قدر الثبات العام لاستبيان هندسة النظم الإدارية ب(0.927) وهوثبات قوي جداً، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم(05) قابل للتوزيع، إذ تراوحت قيم ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور هندسة النظم الإدارية ما بين (0.825 و0.904) وهوثبات مقبول، وبلغ ثبات ألفا كرونباخ لمقياس جودة حياة العمل ب(0.921) وهوثبات مقبول مقارنة بنتائج ألفا كرونباخ المتحصل عليها لسيمون وأيستون المقدر ب(0.912) للدليل الذي أعدته جامعة

بورتسموث قسم علم النفس، بورتسموث، المملكة المتحدة، بريطانيا سنة 2014 (Simon&Darren , p18 2014).

جدول رقم (32) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء البناء التنظيمي لمحور هندسة النظم الإدارية.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي في حالة الحذف	معامل ثبات لألفا كرونباخ عند حذف العبارة	الارتباط العام المصحح
9	6.06	0,736	0,703
10	5.72	0,772	0,669
11	5.66	0,767	0.674

يتضح من خلال الجداول رقم (32) أن قيمة معامل ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.736- 0.772) لبعء البناء التنظيمي لمقياس هندسة النظم الإدارية، مما يدل على ثبات مقياس هندسة النظم الإدارية وصلاحيته لدرجة التطبيق الميداني.

جدول رقم (33) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء القيادة الإدارية لمحور هندسة النظم الإدارية.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي في حالة الحذف	معامل ثبات لألفا كرونباخ عند حذف العبارة	الارتباط العام المصحح
12	8.66	0,881	0,775
14	8.64	0,891	0,751
15	8.77	0,882	0,764
16	8.74	0,847	0,860

يتضح من خلال الجداول رقم (33) أن قيمة معامل ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.847 - 0.891) لبعء القيادة الإدارية لمقياس هندسة النظم الإدارية، مما يدل على ثبات مقياس هندسة النظم الإدارية وصلاحيته لدرجة التطبيق الميداني.



جدول رقم (34) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء الثقافة التنظيمية لمحور هندسة النظم الإدارية.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي في حالة الحذف	معامل ثبات لألفا كرونباخ عند حذف العبارة	الارتباط العام المصحح
24	8.81	0,807	0,661
25	9.09	0,764	0,756
26	9.53	0,787	0,706
27	8.74	0,837	0,588

يتضح من خلال الجداول رقم (34) أن قيمة معامل ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.764 – 0.837) لبعء الثقافة التنظيمية لمقياس هندسة النظم الإدارية، مما يدل على ثبات مقياس هندسة النظم الإدارية وصلاحيته لدرجة التطبيق الميداني.

جدول رقم (35) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء إستراتيجية الأعمال لمحور هندسة النظم الإدارية.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي في حالة الحذف	معامل ثبات لألفا كرونباخ عند حذف العبارة	الارتباط العام المصحح
32	10.55	0,844	0,693
33	10.58	0,830	0,753
36	10.74	0,820	0,787
37	10.34	0,838	0,719
38	10.55	0,878	0,538

يتضح من خلال الجداول رقم (35) أن قيمة معامل ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.820 – 0.878) لبعء تسيير الموارد البشرية لمقياس هندسة النظم الإدارية، مما يدل على ثبات مقياس هندسة النظم الإدارية وصلاحيته لدرجة التطبيق الميداني.

جدول رقم (36) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لبعء تسيير الموارد البشرية لمحور هندسة النظم الإدارية.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي في حالة الحذف	معامل ثبات لألفا كرونباخ عند حذف العبارة	الارتباط العام المصحح
40	7.23	0,801	0,767
41	6.77	0,852	0,534
42	6.83	0,667	0,787

يتضح من خلال الجداول رقم (36) أن قيمة معامل ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.667 - 0.852) لبعء تسيير الموارد البشرية لمقياس هندسة النظم الإدارية، مما يدل على ثبات مقياس هندسة النظم الإدارية وصلاحيته لدرجة التطبيق الميداني.

جدول رقم (37) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل فقرات محور جودة حياة العمل.

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي في حالة الحذف	معامل ثبات لألفا كرونباخ عند حذف العبارة	الارتباط العام المصحح
1	55.36	0,921	0,405
2	56.06	0,920	0,497
3	55.83	0,917	0,601
4	55.98	0,916	0,660
5	56.74	0,914	0,725
8	56.57	0,923	0,401
9	56.45	0,922	0,436
10	55.94	0,918	0,556
11	56.64	0,913	0,739
12	55.98	0,913	0,764
13	56.04	0,912	0,843
16	55.98	0,913	0,764
17	56.04	0,912	0,843
20	56.47	0,922	0,418
21	56.42	0,918	0,570
22	56.47	0,915	0,693
23	56.49	0,919	0,525
24	56.53	0,917	0,610

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن قيمة معامل ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.912-0.923) لمقياس جودة حياة العمل، وهذه قيمة مرتفعة الثبات تتوافق مع دراسة سيمون وأيستون للدليل الذي أعدته جامعة بورتسموث قسم علم النفس، بورتسموث، المملكة المتحدة، بريطانيا سنة 2014 (Simon&Darren , 2014 p12) التي قدر فيها ثبات ألفا كرونباخ ب 0.912، فجميع الفقرات تسهم في رفع الثبات مما يعني اتساق جميع العبارات في مقياس جودة حياة العمل.

## 6-2-2 ثبات التجزئة النصفية:

لمعرفة ثبات الاستبيان المصمم تم تقسيمه إلى قسمين (زوجي، فردي)، ثم إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية والذي يساوي ثبات نصف الاختبار، ثم يعدل بمعادلة سبيرمان براون والنتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (38) يوضح حساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان

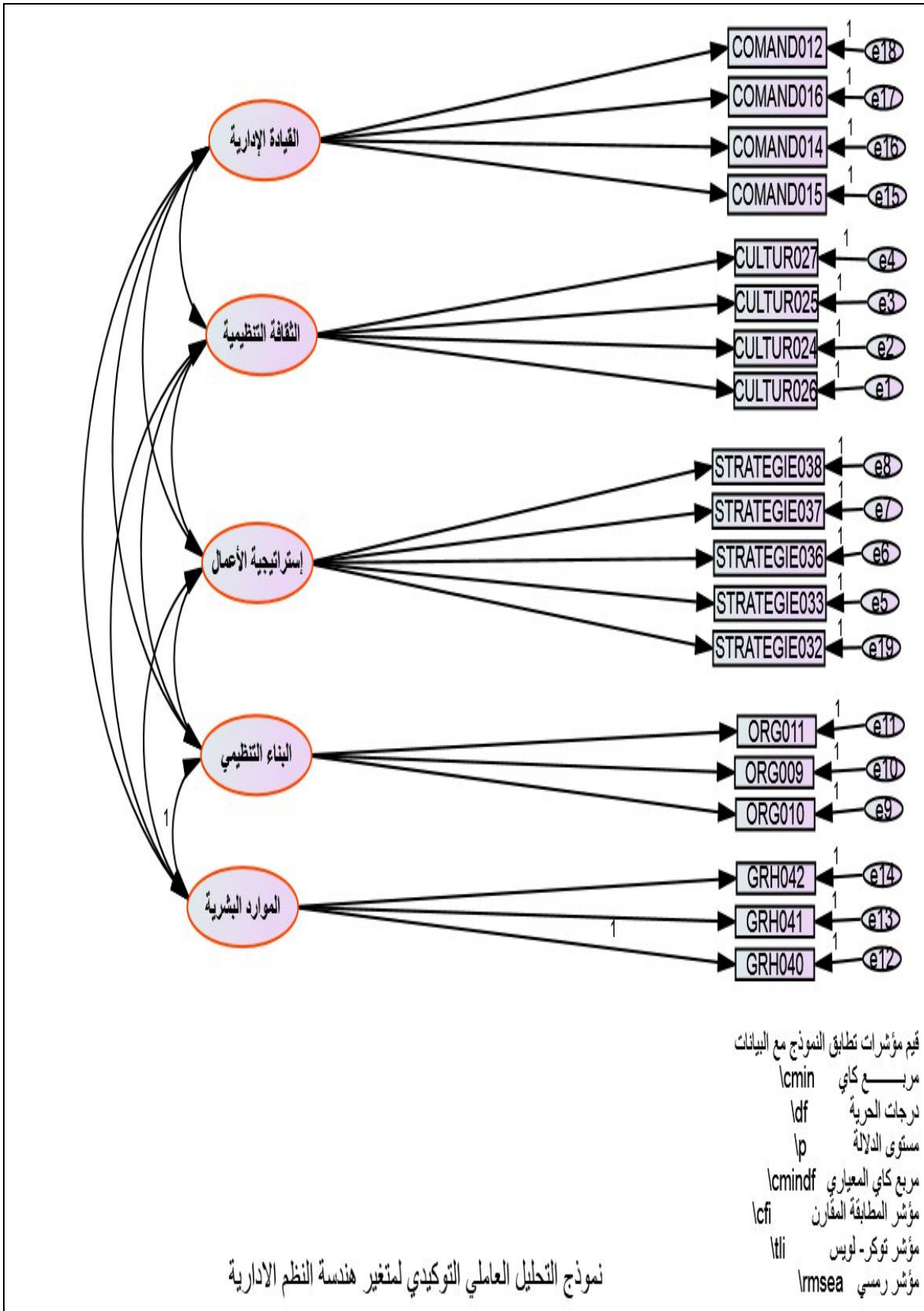
الرقم	المحور	ثبات التجزئة النصفية	وصف قوة العلاقة
1	هندسة النظم الإدارية	0.923	قوية جداً
2	جودة حياة العمل	0.924	قوية جداً

توضح بيانات الجدول رقم (38) الذي يمثل معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأداة الدراسة (الاستبيان)، أن معامل الثبات للمحور الأول "هندسة النظم الإدارية" قد بلغت (0.923)، وبلغ معامل الثبات للمحور الثاني "جودة حياة العمل" (0.924) ثبات قوي جداً، ويتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## 6-3 النموذج المقترح للدراسة:

### 6-3-1 النموذج المقترح لمتغير هندسة النظم الإدارية:

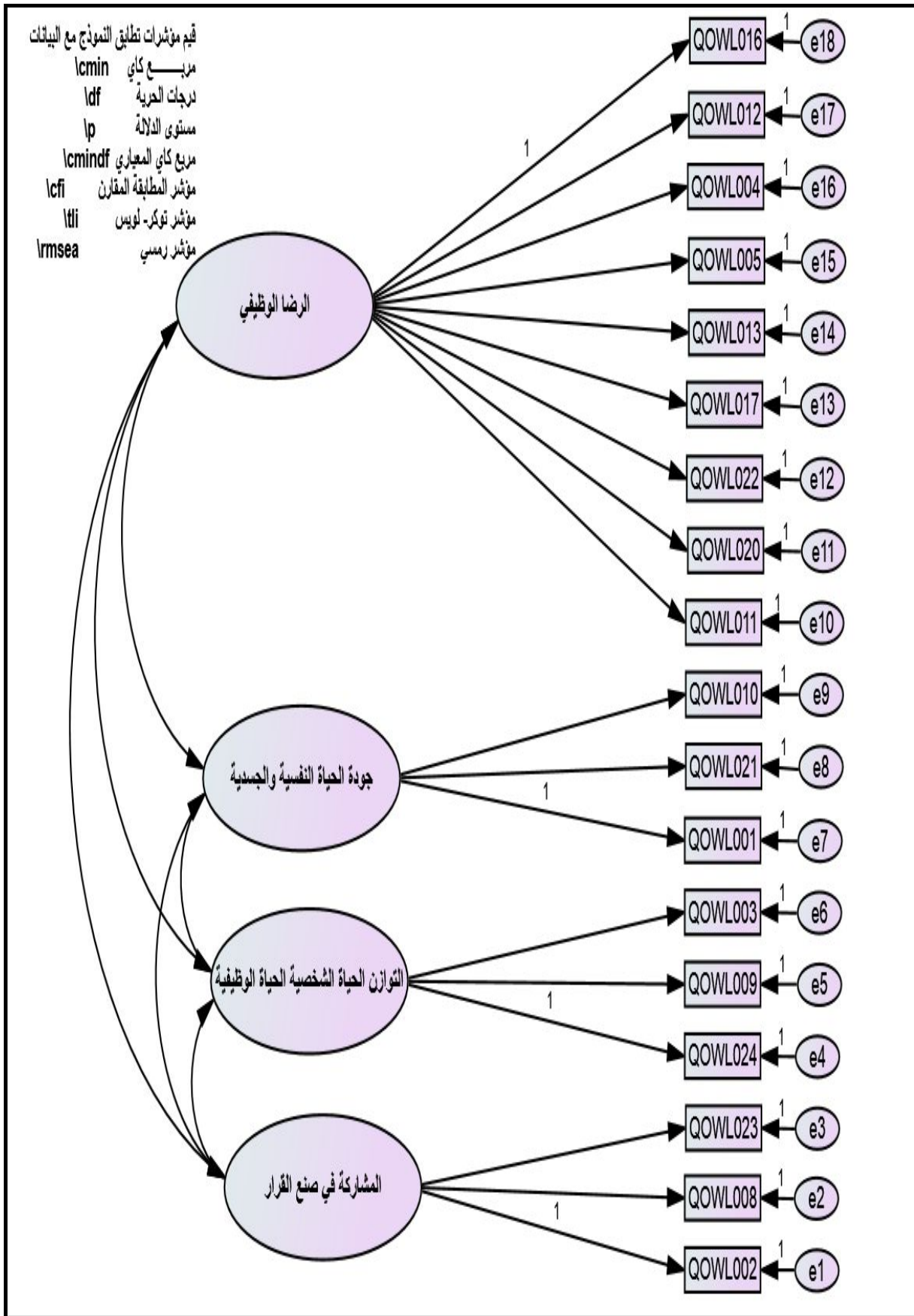
من مخرجات برنامج أموس (AMOS V.20) الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي الذي يوضح العلاقة بين أبعاد هندسة النظم الإدارية المتمثلة في (بعد القيادة الإدارية، بعد الثقافة التنظيمية، بعد إستراتيجية الأعمال، بعد البناء التنظيمي، بعد الموارد البشرية) بالفقرات، أوالمؤشرات المعبر عنها قبل عملية التحليل كما يوضحها الشكل رقم(3):



الشكل البياني رقم(3): يمثل نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمتغير هندسة النظم الادارية.

### 2-3-6 النموذج المقترح لمتغير جودة حياة العمل:

من مخرجات برنامج أموس (AMOS V.20) الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي الذي يوضح العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في (بعد الرضا الوظيفي، بعد جودة الحياة النفسية والجسدية، بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، بعد المشاركة في صنع القرار) بالفقرات، أوالمؤشرات المعبر عنها قبل عملية التحليل كما يوضحها الشكل رقم(4):



الشكل البياني رقم(4): يمثل نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة حياة العمل.

### 3-3-6 النموذج العام للدراسة:

وهو النموذج الذي يجمع كل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة، ويتم التوصل إلى النموذج العام للدراسة انطلاقاً من الاطلاع والدراسة المعمقة لمختلف الأبحاث الذي يعبر عن المتغيرات الكامنة وعلاقتها بمؤشراتها كما هي مبينة في الشكل رقم (5)، ويتكون نموذج القياس من المتغيرات التالية:

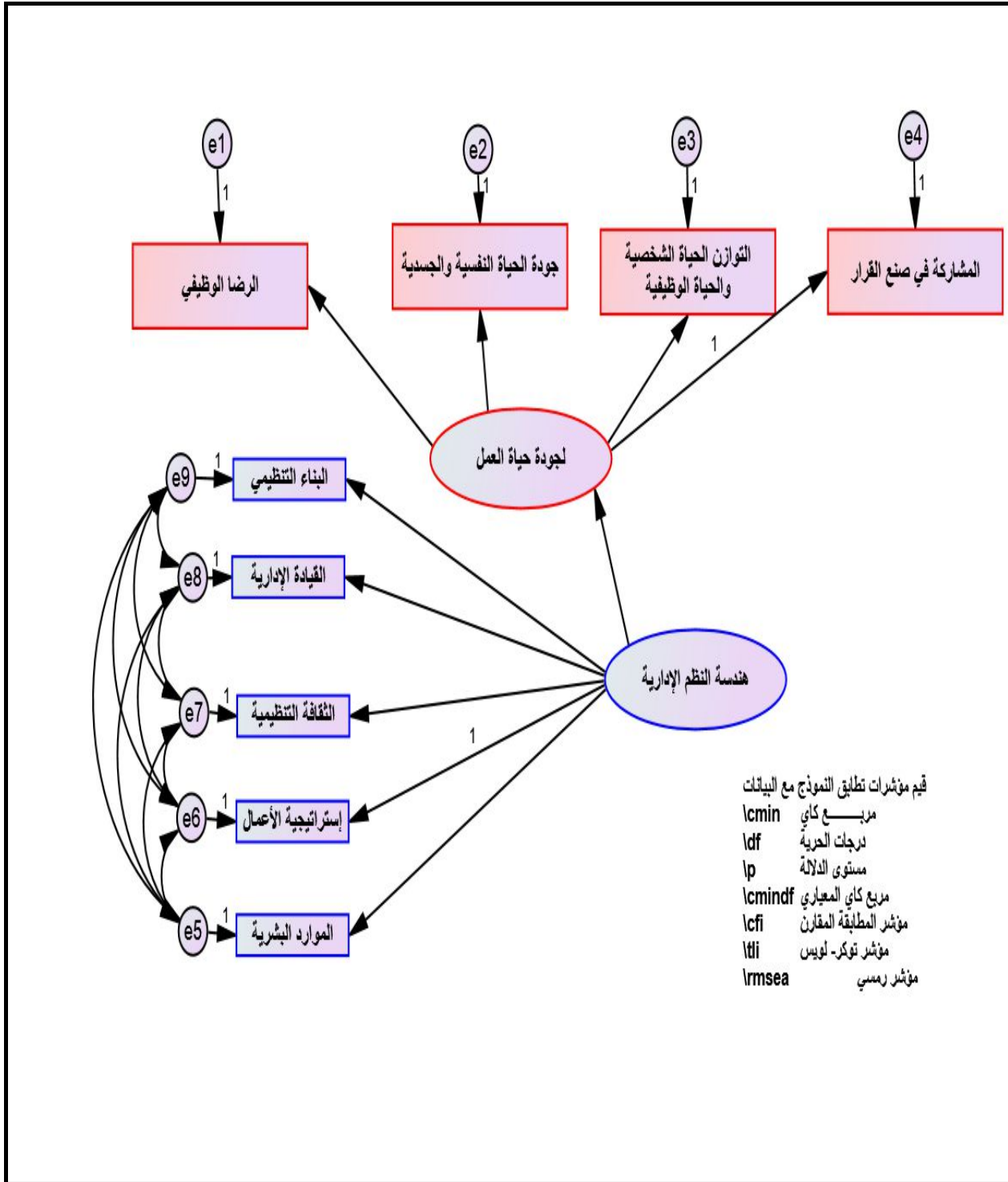
**المتغير المستقل:** هندسة النظم الإدارية المتمثلة بأبعادها الخمسة في (القيادة الإدارية، الثقافة

التنظيمية، إستراتيجية الأعمال، البناء التنظيمي، الموارد البشرية).

**المتغير التابع:** جودة حياة العمل المتمثلة بأبعادها الأربعة (الرضا الوظيفي، جودة الحياة

النفسية والجسدية، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، المشاركة في صنع القرار).





الشكل البياني رقم(5): يمثل النموذج العام للدراسة.

## الخلاصة:

من خلال تبني المنهج الوصفي، تم إتباع خطوات الدراسة الاستطلاعية بعد الاطلاع على ما كتب من دراسات وآراء ذات العلاقة بموضوع البحث، وكذا القيام بمقابلات متعددة مع بعض الأساتذة ورؤساء الأقسام على مستوى الجامعة، وانطلاقاً من الدراسات السابقة والإطار النظري تم بناء استبيانين، استبيان خاص بهندسة النظم الإدارية، ومقياس خاص بجودة حياة العمل، وبعد هذه المرحلة باشرنا بتوزيع الاستبيانين على مجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري لهما، وبعدها تم تطبيق الاستبيانين على عينة مكونة من 53 أستاذاً بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة -الدراسة الاستطلاعية- قصد التعديل من جهة، والتأكد من الخصائص السيكومترية من جهة أخرى، وبعد تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الاستطلاعية بغية جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها بالأساليب الإحصائية الملائمة، تم الوصول إلى النتائج التي تؤكد أن أدوات الدراسة صادقة وثابتة، وبعد إجراء الباحث لهذه الدراسة الاستطلاعية، سوف يخوض في إجراءات الدراسة الأساسية.

## 1- الدراسة الكمية:

### 2-1 - الدراسة الأساسية

- تمهيد.
- منهج البحث والتصميم المعتمد.
- المجتمع المعني بالبحث وعينة الدراسة.
- المعالجة الإحصائية وأساليبها.
- محددات الدراسة.

## تمهيد:

بعد التأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها، تم إعداد ذلك في صورته النهائية بغية تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية، فقام الباحث بتوزيع الاستبيانين على أفراد العينة بطريقة فردية وجماعية، وبمساعدة رؤساء الأقسام وبعض الأساتذة الزملاء، بحيث تم توزيع 750 نسخة من الاستبيان على الأساتذة للجامعات الثلاثة (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت)، وتم استرجاع 571 نسخة، تم إلغاء 52 منها لعدم ملئها بشكل مناسب وبقيت بالضبط 519 استبيان صالحة للمعالجة الإحصائية.

### 1- منهج البحث والتصميم المعتمد في الدراسة:

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها يجري استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة، والذي يعتمد فيه على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره. ولما كان الهدف من الدراسة الحالية هو معرفة العلاقة بين هندسة النظم الإدارية بأبعادها المتمثلة في: (البناء التنظيمي، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، إستراتيجية الأعمال، الموارد البشرية) من جهة، وجودة حياة العمل من جهة أخرى لدى عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية فإن المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يحدد ما إذا كان هناك ارتباط بين متغيرين أو أكثر، والغرض من

استخدام هذا المنهج هو تحديد وجود علاقة ارتباط من عدمها بين متغيرات موضوع الدراسة، كما عمدنا كذلك إلى استخدام منهج دراسة الحالة بغية معرفة آراء الأساتذة حسب نوع السلك المنتمي إليه اتجاه الفقرات الأكثر تكراراً، لأنه المنهج المناسب لمثل هذه الأبحاث، ولأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته.

## 2- المجتمع المعني بالبحث وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو "مجموع الوحدات التي تم اختيار العينة منها بالفعل" (القحطاني وآخرون، 2004: 268)، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكل البحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف في الدراسة يتكون من كل الأساتذة الجامعيين لكل كليات الجامعات الثلاثة (جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، جامعة ابن خلدون تيارت) بما فيهم أساتذة التعليم العالي، والأساتذة المحاضرين "أ، وب"، والأساتذة المساعدين "أ، وب"، ذكوراً وإناثاً لجميع التخصصات، لكل كلية خلال العام الدراسي 2016 - 2017، وذلك لمعرفة مدى نجاح الإدارة الوصية في تحقيق الأهداف الرئيسية لتطبيق هندسة النظم الإدارية مع مراعاة جودة حياة في العمل، وذلك بالتركيز على عملية تكيف هندسة النظم الإدارية مع المتطلبات الجديدة من أجل إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل، ومراعاة التوافق النظام الإنساني والتنظيمي عند إجراء هندسة النظم.

## 2-1 عينة الدراسة الأساسية:

تُعرف عينة الدراسة كما يذكرها الدليل الاسترشادي لكتابة الرسائل العلمية (2014) بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من عدة أفراد أو عناصر تمثل المجتمع الإحصائي تمثيلاً صحيحاً وصادقاً يتم اختيارها في ضوء معايير علمية يتم إجراء الدراسة عليها" بدلاً من إجراء الدراسة على مجتمع كله إذا تعذرت دراسته لكبر حجمه، كما ذكر مزيان "من الملاحظ أنه إذا كان المجتمع الأصلي متبايناً بشكل كبير فإنه يكبر خطأ التمثيل وكلما كان المجتمع متجانساً كلما قل هذا الخطأ، وبطبيعة الحال كلما كبر حجم العينة واقتربه من المجتمع الأصلي وكلما زاد ذلك في صدق وصحة التمثيل، لذلك يستخدم الباحث (أسلوب العد الشامل) العينة القصدية في هذه الدراسة. (مزيان، 1999 : 94)، وكما يشير كارج ويسون وميتز (metz&eison,craig,1976) أنه كلما كبر حجم عينة الدراسة كلما زاد احتمال الحصول على نتائج دالة إحصائياً حتى ولو كان هناك ارتباط ضعيف ضمن مجتمع الدراسة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

من المعروف إحصائياً أنه كلما زاد العدد الذي تتكون منه عينة الدراسة، زادت درجة الثقة في النتائج التي يمكن الحصول عليها. وبالتالي زادت إمكانيات تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة التي سحبت منه تلك العينة، وطموحاً من الباحث لتطابق النتائج مع المجتمع الإحصائي لجأ الباحث إلي اختبار كفاية حجم العينة (TEST KMO). ومن خلال هذا الاختبار يتم الحكم على كفاية حجم العينة، وتتراوح قيمة إحصائي اختبار KMO بين الصفر والواحد الصحيح. وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على زيادة الاعتمادية Reliability للعوامل التي نحصل عليها من التحليل، والعكس صحيح. ويشير هنا صاحب هذا الاختبار (1974, Kaiser) إلى أن الحد الأدنى المقبول لهذا الإحصائي هو (0.50) حتى يمكن الحكم بكفاية حجم العينة للدراسة الأساسية، أما في حالة أن تكون قيمته أقل من ذلك، فإنه يتعين زيادة حجم العينة.

**الجدول رقم (39) يمثل اختبار كفاية حجم العينة TEST KMO.**

مقياس دقة المعاينة كايزر-ماير-أولكين	0.893
Khi-deux approximé	5238.984
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 136
Signification de Bartlett	0,000

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (39) نجد أن قيمة إحصائي اختبار KMO

تساوي 0.893 أي أكبر من الحد الأدنى الذي اشترطه كيسر Kaiser (Kaiser-Meyer-Olkin) إذ

يمكننا أن نحكم بكفاية حجم العينة المقدرة بـ 519 أستاذاً جامعياً من مختلف التخصصات في

ثلاثة جامعات (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت)، وبذلك تعتبر العينة مناسبة

حجماً (تيغزة، 2012، ص25).

**اختبار بارتلليت "Test Bartlett's":**

الهدف من هذا الاختبار هو تحديد ما إذا كانت مصفوفة الارتباط Matrix Correlation هي

المصفوفة الوحدة Identity Mat أم لا، بمعنى أنه يختبر الفروض التالية:

**الفرض الصفري:** مصفوفة الارتباط هي مصفوفة الوحدة، أي جميع معاملات الارتباط في

المصفوفة تختلف عن الصفر.

**الفرض البديل:** مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة الوحدة.

**الجدول رقم (40):** يمثل اختبار بارتلليت "Test Bartlett's"

إحصائي الاختبار (كا2)	مستوى الدلالة
5238.984	0,000

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (40) نجد أن القيمة الاحتمالية تساوي

الصففر (0,000) أي اقل من مستوى المعنوية (5%)، أي أن قيمة اختبار "بارتلليت" دالة

إحصائياً، إذن نرفض الفرضية الصفرية التي تدل على خلو المصفوفة من الارتباطات الدالة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأن ارتباطات المصفوفة في العينة تختلف عن الصفر، وبالتالي مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة الوحدة. (تيغزة، 2012: 28)

### اختبار التوزيع الطبيعي:

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> كولمجروف		Shapiro-Wilk سبيرو	
إحصائي الاختبار	مستوى الدلالة درجة الحرية	إحصائي الاختبار	مستوى الدلالة درجة الحرية
0,085	519	0,986	519
	0,000		0,000

يتبين من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لكل من اختبار سبيرو، وكولمجروف (0,000) اقل من 5% مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### 2-2 خصائص عينة الدراسة الأساسية:

لقد تم تطبيق الاستبيان على عينة تقدر بـ (519) أستاذاً من جامعة سعيدة والجدول التالي

تبين خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السمات الشخصية كالتالي:

### 2-2-1- الجنس:

الجدول رقم (41) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	314	60.50%
أنثى	205	39.50%
المجموع	519	100%

مما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أي 314 أستاذ بنسبة 60.50% هم من الذكور في حين أن 205 فرد أي 39.50% من العينة هم من الإناث أي أن هناك نوع من الاعتدال فيما يخص متغير الجنس بالنسبة للعينة.



## 2-2-2 الفئة العمرية:

الجدول رقم (42) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	72	13.90%
من 30 سنة إلى 40 سنة	298	57.40%
من 41 سنة إلى 50 سنة	106	20.40%
أكثر من 51 سنة	43	8.30%
المجموع	519	100.00%

يوضح الجدول أن نسبة 57.40% قد مثلت فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونسبة 20.40% أي 106 فرداً مثلوا فئة كل من تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، في حين أن نسبة 13.90% أي 72 فرداً كانت أعمارهم من 30 سنة وقل. و (43) أفراد كانت أعمارهم تمثل الفئة العمرية أكثر من 51 سنة أي 8.30%.

## 2-2-3 الخبرة المهنية:

الجدول رقم (43) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	129	24.90%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	223	43.00%
من 11 سنة إلى 15 سنة	90	17.30%
أكثر من 16 سنة	77	14.80%
المجموع	519	100%

من خلال الجدول رقم (43) يمكن أن نلاحظ ما يقارب نصف أفراد عينة الدراسة الأساسية أي 43.00% أي 223 فرد تتحصر خبرتهم المهنية ما بين 5 سنوات و10 سنوات، ومن جهة أخرى 129 فرد أي 24.90% خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات، و 17.30% ما بين 11 سنة و15 سنة وأما 14.80% التي هي أكثر من 16 سنة مما يدل على أن الحكومة في الآونة الأخيرة قد

ضاعفت جهودها في التركيز على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وذلك من خلال صب كل اهتماماتها على هذه الشريحة آملة منها الكثير.

#### 4-2-2 الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (44) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	215	41.40%
متزوج	304	58.60%
مطلق	00	00.00%
أرمل	00	00.00%
المجموع	519	100%

من خلال الجدول رقم (44) يمكن ملاحظة أن متغير الحالة الاجتماعية يحتوي على نوعين هما أعزب و متزوج، وانعدام نوع المطلق والأرمل، هذا راجع إلى خصوصيات عينة الدراسة الأساسية، فمن خلال القراءة يتضح لنا أن نسبة 58.60% هم من فئة المتزوج أي ما يعادل 304 أستاذ، و 41.40% هم من فئة الأعزب أي ما يقارب 215 فرد وهذا الاختلاف طفيف راجع إلى اهتمام فئة الأعزب بالتكوين في الدكتوراه مما يحولهم دون التفكير في الزواج إلا بعد انتهائهم من هذه المرحلة من التكوين، فيكون الأمر قد فات للبعض من الإناث وهذا راجع إلى كبر السن العرفي للزواج، أو عدم توفر التوافق والملائمة مع بعض الخصائص للطرف الآخر.

## 5-2-2 الوضعية المالية:

الجدول رقم (45) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الوضعية المالية.

الوضعية المالية	التكرار	النسبة المئوية
ضعيفة	08	%01.50
متوسطة	356	%68.60
جيدة	155	%29.90
المجموع	519	%100.00

يبين الجدول رقم (45) أن 356 فرداً أي %68.60 من أفراد عينة الدراسة الأساسية يعبرون

أنهم في وضعية مالية متوسطة، مقابل ثمانية (8) أفراد يعبرون أنهم في وضعية مالية ضعيفة

فيما يعادل %01.50، و(155) منهم يعبرون عن وضعية مالية جيدة أي فيما يعادل %29.90.

## 6-2-2 التخصص العلمي:

الجدول رقم (46) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير التخصص العلمي.

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
علوم إدارية	125	%24.00
علوم إنسانية	306	%59.00
علوم هندسية	88	%17.00
المجموع	519	%100.00

يبين الجدول رقم (46) أن 219 فرداً أي %59.00 من أفراد الدراسة الأساسية مختصون علمياً

في العلوم الإنسانية، في حين أن %24.00 من أفراد العينة مختصون في العلوم الإدارية، 88

فرداً فقط مختص في العلوم الهندسية فيما يعادل %17.00.

### 2-3- حجم عينة الدراسة الأساسية حسب الجامعة:

الجدول رقم (47) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجامعة.

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعة سعيدة	363	69.90%
جامعة تلمسان	64	12.30%
جامعة تيارت	92	17.70%
المجموع	519	100.00%

### 3- إجراءات التطبيق وإعادة اختبار ثبات أداة الدراسة في الدراسة الأساسية:

3-1 معامل ألفا كرونباخ: للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل

الثبات، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في

معامل ثبات الاستبيان، وكذلك مدى ارتباط الفقرات بالمجموع الكلي للمحور، وذلك للتحقق من

الثبات لمفردات المحاور.

### جدول رقم (48) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان في الدراسة الأساسية

الرقم	المحور	ثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	وصف قوة العلاقة
1	هندسة النظم الإدارية	0.922	19	قوية جداً
2	جودة حياة العمل	0.904	18	قوية جداً

يبين الجدول رقم (48) ان معامل الثبات ألفا كرونباخ محصورة في المجال {0.922-

0.904} وهي قيمة قوية جداً وفق تصنيف " نينلي 1967Nunnally" (تبيغة، 2017: 12).

3-2 ثبات التجزئة النصفية: ولمعرفة ثبات الاستبيان المصمم تم تقسيمه إلى قسمين (زوجي، فردي)، ثم إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية والذي يساوي ثبات نصف الاختبار، ثم يعدل بمعادلة سبيرمان براون والنتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (49) يوضح معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان في الدراسة الأساسية

الرقم	المحور	ثبات التجزئة النصفية	وصف قوة العلاقة
1	هندسة النظم الإدارية	0.914	قوية
2	جودة حياة العمل	0.903	قوية

توضح بيانات الجدول رقم (49) الذي يمثل معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأداة الدراسة (الاستبيان)، أن معامل الثبات للمحور الأول "هندسة النظم الإدارية" قد بلغت (0.914)، وبلغ معامل الثبات للمحور الثاني "جودة حياة العمل" (0.903) وهو قوي جداً، يمكن الحكم بشكل عام على الاستبيان بأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### 4- المعالجة الإحصائية وأساليبها:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ بيانات أدواتي الدراسة الصالحة لغايات البحث ومستوفية الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تخزينها ومعالجتها وتحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSstatistics22)، وبرنامج (Excel2007)، وبرنامج (AMOS.21)، وكذا الحساب اليدوي، وقد استخدم الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفروض البحث:

1- التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية، وكذا الانحراف المعياري لوصف خصائص مفردات الدراسة، وكذلك لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو جميع عبارات المحاور الرئيسية في موضوع الدراسة.

2- استخدام معامل ارتباط بيرسون وسبيرمان براون للتعرف على العلاقة الداخلية بين الفقرات والبعد، وكذا العلاقة بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، وكذا العلاقة بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس.

3- التحليل العاملي الاستكشافي (AFE).

4- التحليل العاملي التوكيدي (AFC).

5- استعمال معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أدواتي الدراسة.

6- استخدام معادلة " سبيرمان براون " لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.

7- استخدام اختبار "TEST KMO" لمعرفة مدى كفاية حجم عينة الدراسة الأساسية.

8- اختبار بارتلليت "Test s'Bartlett" الهدف من هذا الاختبار هو تحديد ما إذا كانت مصفوفة

الارتباط Matrix Correlation هي المصفوفة الوحدة Identity Matrix أم لا.

9- اختبار التوزيع الطبيعي لكولمجروف و سبيرو " Kolmogorov-Smirnova & Shapiro-Wilk "

الهدف من هذا الاختبار هو تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

10- استخدام نموذج الانحدار المتعدد للتعرف على أثر الأبعاد لإعادة هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل.

11- استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للتعرف على مدى اختلاف مفردات الدراسة نحو الأبعاد لإعادة هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية لهم.

12- استخدام برنامج Analysis of Moment Structures (AMOS v.20) نمذجة المعادلة البنائية لاختبار نماذج الدراسة.

5- محددات الدراسة:

يحدد البحث بالمجالات الحدودية التالية:

5-1 الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة هندسة النظم الإدارية وعلاقتها بجودة حياة العمل وفق متغيرات السن والجنس والأقدمية والتخصص العلمي.

5-2 الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من الأساتذة الجامعيين الموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين حسب الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. في جامعة الدكتور مولاي الطاهر -بسةيدة، وجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، وجامعة ابن خلدون بتيارت، من مختلف الرتب (أستاذ التعليم العالي، والأساتذة المحاضرين "أ"، وب"، والأساتذة المساعدين "أ"، وب")، ذكوراً وإناثاً لجميع التخصصات، موزعين على كل الكليات.

5-3 الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2015 - 2016، والموسم الجامعي 2016-2017 وذلك من بداية شهر مارس 2015 إلى غاية نهاية شهر ماي 2017.

**4-5 الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية في جامعة الدكتور مولاي الطاهر -بسعيدة، وجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، وجامعة ابن خلدون بتيارت في ستة كليات: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.



## الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الكمية

- تمهيد:
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة.

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث من خلال وصف وتحليل بيانات الدراسة بعد معالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لمتطلبات ومتغيرات الدراسة، من خلال استعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع عبارات أدوات الدراسة. وقام الباحث في سبيل تحقيق ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لحسن المطابقة، وكذا استخدام معامل بيرسون وسبيرمان برلون لدراسة الارتباط، كما يتناول هذا الفصل دراسة الاختلافات (الفروق) ذات الدلالة الإحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، ووفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد قام الباحث في سبيل تحقيق ذلك باستخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي استجابات العينة، وتم كذلك استخدام تحليل التباين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين.

## عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة حياة العمل وأبعاد هندسة النظم الإدارية، ولإثبات صحة هذه الفرضية تم استخدام معاملات الارتباط لبيرسون (pearson correlation) والذي أظهر النتيجة التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (50) يوضح نتائج معاملات الارتباط لجودة حياة العمل وهندسة النظم الإدارية.

المتغيرات	جودة حياة العمل	مستوى الدلالة
هندسة النظم الإدارية	0,686**	0,000

يتضح لنا من خلال الجدول السابق: أن هناك ارتباط طردي بين هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل بلغ (+0.686)، كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي قيمة معنوية أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأن علاقة الارتباط بين المتغيرين (هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل) تختلف عن الصفر أي أن علاقة الارتباط معنوية، وهذه العلاقة موجبة أي علاقة طردية مما يدل أنه كلما ارتفع مستوى هندسة النظم الإدارية كان هناك إدراك إيجابي لجودة حياة العمل.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى عن الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة حياة العمل وبعد البناء التنظيمي.

جدول رقم (51) يمثل نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط بعد جودة حياة العمل وبعد البناء التنظيمي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
9	تناسب التجهيزات الوظيفية مع طبيعة عملي.	2,68	1,123	0,853**	0,000
10	توفر مؤسستي كل عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية.	3,00	1,182	0,843**	0,000
11	تتميز بيئة العمل بأنها صحية وخالية من التلوث.	3,08	1,093	0,821**	0,000
	المجموع	3.37	0.644	0,738**	0,000

يتضح من خلال الجدول رقم (51) معامل الارتباط العام بين بعد البناء التنظيمي قدر

ب0.738 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل على قوة الارتباط لبعد البناء التنظيمي ومستوى

جودة حياة العمل.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية عن الفرضية الرئيسية الأولى:  
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة حياة العمل وبعد القيادة الإدارية.

جدول رقم (52) يمثل نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط جودة حياة العمل وبعد القيادة الإدارية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
12	يعاملنا رئيسنا في العمل بعدالة وإنصاف.	3,17	1,086	0,807**	0,000
14	يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.	3,14	1,154	0,878**	0,000
15	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3,05	1,060	0,846**	0,000
16	يوضح لنا رئيسنا أهداف وإجراءات العمل بشكل محفز	3,17	1,115	0,922**	0,000
	<b>المجموع</b>	<b>3,371</b>	<b>0,644</b>	<b>0,820**</b>	<b>0,000</b>

يتضح من خلال الجدول رقم (52) معامل الارتباط العام بين بعد القيادة الإدارية قدر ب0.820 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل على قوة الارتباط لبعد القيادة الإدارية وجودة حياة العمل.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة حياة العمل وبعد الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (53) يمثل نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط جودة حياة العمل وبعد الثقافة التنظيمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
24	تمنح فرص الترقية على أسس عادلة.	3,28	1,105	0,809**	0,000
25	ترتبط الترقية بالأداء في العمل.	3,03	1,141	0,843**	0,000
26	تتابع مؤسستي تنفيذ خطط التطوير والتدريب بشكل مستمر.	2,81	1,155	0,795**	0,000
27	تمكنتي وظيفتي من فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة للعمل.	3,57	1,100	0,687**	0,000
المجموع		3.371	0.644	0,816**	0,000

يتضح من خلال الجدول رقم (53) معامل الارتباط العام بين بعد الثقافة التنظيمية قدر بـ 0.816 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل على قوة الارتباط لبعد الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة حياة العمل وبعد إستراتيجيات

الأعمال.

جدول رقم (54) يمثل نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط جودة حياة العمل وبعد إستراتيجيات الأعمال.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
32	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجيات وتقنيات إنتاج متطورة.	2,65	1,047	0,803**	0,000
33	من استراتيجيات المؤسسة التركيز على برامج تدريبية وفق معايير الجودة.	2,69	1,166	0,835**	0,000
36	مؤسستي رائدة في استخدام التكنولوجيا.	2,44	1,038	0,822**	0,000
37	تدرك مؤسستي أن القدرة على فهم حاجيات المستهلك يحقق التميز.	2,80	1,004	0,791**	0,000
38	الجودة هي الهدف الأساسي لاستراتيجيات مؤسستي.	2,81	1,009	0,716**	0,000
	<b>المجموع</b>	3.37	0.644	0,837**	0,000

يتضح من خلال الجدول رقم (54) معامل الارتباط العام بين بعد إستراتيجيات الأعمال قدر

ب0.837 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل على قوة الارتباط لبعد إستراتيجيات الأعمال

وجودة حياة العمل.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة حياة العمل وبعد الموارد البشرية.

جدول رقم (55) يمثل نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول معامل ارتباط بعد جودة حياة العمل وبعد الموارد البشرية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة
40	أشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي.	3.44	1.106	0,876**	0.000
41	أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي.	3.85	0.888	0.832**	0.000
42	أشعر بالأمن ولا أعاني من خطر الاستغناء عن خدمتي.	3.75	0.899	0.902**	0.000
	<b>المجموع</b>	3.371	0.644	0,654**	0,000

يتضح من خلال الجدول رقم (55) معامل الارتباط العام بين بعد الموارد البشرية قدر

ب0.654 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل على قوة الارتباط البعد الموارد البشرية وجودة حياة العمل.



## عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية :

تنصُّ الفرضية الرئيسية الثانية أن مستوى إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل متوسط، وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى إدراك جودة حياة العمل (مستوى منخفض، مستوى متوسط، مستوى مرتفع) وذلك بتحديد المجال وفق طريقتين، الطريقة الأولى من إعداد الباحث، والطريقة الثانية من إعداد شرجلي وكوبالة (balla&Shrigley,1984). (معمرى،2016،نقلا عن ميهوبي،2012) كما يلي:

### الطريقة الأولى:

قد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:  
بدائل الأيجابية وأوزانها: الاستبيان خماسية البدائل، تتراوح بين 1 و5، وهي بالتفصيل كالتالي:

### جدول رقم (56): يمثل درجة مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي لل فقرات الموجبة

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول الخلية	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
24x حدي الخلية	من 18 إلى 46.62	من 46.8 إلى 61.02	من 61.20 إلى 90		

لقد تحصلنا فيما سبق على طول الخلية، نضرب هذا الأخير في عدد فقرات مقياس جودة حياة العمل التي هي 18 فقرة.

- $18 = 18 \times 1$  ثم  $46.62 = 18 \times 2.59$  أي [ 18،46 ] (مستوى منخفض).
- $46.8 = 18 \times 2.60$  ثم  $61.02 = 18 \times 3.39$  أي [ 47،61 ] (مستوى متوسط).
- $61.20 = 18 \times 3.40$  ثم  $90 = 18 \times 5$  أي [ 62،90 ] (مستوى مرتفع).

وبناء على ذلك كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (57) يوضح نتائج مستوى إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى إدراك جودة حياة العمل
29.90%	155	مرتفع
68.60%	356	متوسط
01.50%	08	منخفض
100%	519	المجموع

تشير النتائج المبينة في هذا الجدول أن نسبة إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل

كانت متوسطة وهوما تعكسه نسبة 68.60%، في حين قدر المستوى المرتفع لإدراك أساتذة

التعليم العالي لجودة حياة العمل بـ 29.90%، ويليهما المستوى المنخفض لإدراك أساتذة التعليم

العالي لجودة حياة العمل بـ 01.50%، مما يبين صحة هذه الفرضية وأن مستوى إدراك

الأساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل هو مستوى متوسط.

#### الطريقة الثانية:

تعيين القيمة الوسطى للاستبيان (عدد الفقرات/2 أي  $2/24=12$ ) وإضافة هذه القيمة لنقطة الحياد

للحصول على الحد الأدنى للمجال المرتفع ( $84=12+72$ )، وحذف هذه القيمة من نقطة الحياد

للحصول على الحد الأعلى للمجال المنخفض ( $60=12-72$ ) وبين هذين المجالين يوجد مجال

نقطة الحياد:

- (المستوى المرتفع) [84-120].

- (المستوى المتوسط) [60-84].

- (المستوى المنخفض) [24-60].

وبناء على ذلك كانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (58) يوضح نتائج مستوى إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل.

مستوى إدراك جودة حياة العمل	التكرارات	النسبة المئوية
مرتفع	155	29.86%
متوسط	356	68.60%
منخفض	08	01.54%
المجموع	519	100%

تشير النتائج المبينة في هذا الجدول أن نسبة إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل كانت متوسطة وهوما تعكسه نسبة 68.60%، في حين قدر المستوى المرتفع لإدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل ب 29.86%، ويليهما مستوى منخفض لإدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل ب 01.54%، مما يبين صحة هذه الفرضية وأن مستوى إدراك الأساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل هو مستوى متوسط.

#### عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة أنه "يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الشخصية ممثلة في (التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)".

لإثبات مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تهدف إلى اختبار وجود اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد (WAY ANOVA ONE)، وذلك لتحديد مصدر الاختلاف تم استخدام أسلوب المقارنة المتعددة والذي يعرف بالاختبارات البعدية (Post Hoc) لتحديد مصدر الاختلاف ويتم

الاستعانة بنتائج أسلوب المقارنة المتعددة إلا عندما يتم رفض الفرض الصفري في تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد (WAY ANOVA ONE).

### عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى عن الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات التخصص العلمي (علوم إدارية، علوم إنسانية، علوم هندسة).

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات التخصص العلمي (علوم إدارية، علوم إنسانية، علوم هندسة). أو أن متوسط درجة إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل للتخصصات الثلاث متساوية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين تخصصين على الأقل (أو يوجد اثنين من التخصصات العلمية على الأقل غير متساويين)

الفروض الإحصائية:  $H_0: U_1=U_2=U_3$

الجدول رقم (59) يمثل اختبار التجانس ليفين

اختبار ليفين Levene	ddl1	ddl2	الدلالة الاحصائية
5,799	2	516	0,003

في هذا الجدول تظهر قيمة إحصاء ليفين = 5.799 ، وقيمة  $\text{Sig.} = 0.003$  اصغر من 0.05 وهذا يدل على عدم التجانس في التخصص العلمي، لذا يجب اختيار (T2 Tamhane) في أسلوب المقارنة المتعددة والذي يعرف بالاختبارات البعدية (PostHoc) لتحديد مصدر الاختلاف.

الجدول رقم (60) يمثل نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	الاحتمالية
بين المجموعات	4.842	2	2.421	5.943	0,003
داخل المجموعات	210.214	516	0.407		
الإجمالي	215.056	518			

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين أن الدلالة الإحصائية تساوي (0.003) أي 0.3 % وهي أقل من (5%) وبالتالي نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك اثنين على الأقل من التخصصات العلمية غير متساوية، بمعنى آخر أن هناك اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين تخصصين على الأقل متساويين. عند رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  لنتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (WAY ANOVA ONE)، يتم الآن استخدام أسلوب المقارنة المتعددة والذي يعرف بالاختبارات البعدية (PostHoc) لتحديد مصدر الاختلاف.

الجدول رقم (61) يمثل المقارنات المتعددة تبعا لمتغير التخصص العلمي.

الدلالة الإحصائية	متوسط الفرق (I-J)	الخطأ المعياري	(J)التخصص العلمي	(I)التخصص العلمي
0,002	0.214*	0.067	علوم إنسانية(2)	(1)علوم إدارية
0,004	0.254*	0.088	علوم هندسية(3)	(1)علوم إدارية
0,002	-0.214*	0.067	(1)علوم إدارية	علوم إنسانية(2)
0,606	0.039	0.077	علوم هندسية(3)	(1)علوم إدارية
0,004	-0.254*	0.088	(1)علوم إدارية	علوم هندسية(3)
0,606	-0.039	0.077	علوم إنسانية(2)	(1)علوم إدارية

يتضح من خلال الجدول رقم (61) أن هناك اختلاف معنوي بين التخصص العلمي العلوم الإدارية والعلوم الإنسانية، حيث إن القيمة المعنوية تساوي (0.002) أي (0.2%) وهي أقل من (5%)، في حين أن الاختلاف بين التخصص العلمي العلوم الإدارية والعلوم الهندسية كان معنوياً، حيث إن القيمة المعنوية تساوي (0.004) أي (0.4%) وهي أقل من (5%)، إلا أن الاختلاف بين التخصص العلمي للعلوم الإنسانية والعلوم الهندسية كان غير معنوي، حيث أن القيمة المعنوية تساوي (0.606) أي (60.6%) وهي أكبر من (5%).

**النتيجة:** رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تؤكد على أنه يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لتخصص العلمي" هذا الاختلاف معنوي بين التخصص العلمي العلوم الإدارية والعلوم الإنسانية، وكذلك هناك اختلاف معنوي بين التخصص العلمي للعلوم الإدارية والعلوم الهندسية، في حين انه لا يوجد اختلاف بين التخصص العلمي للعلوم الإنسانية والعلوم الهندسية الذي كان غير معنوي.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية عن الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 51 سنة).

**الفرضية الصفرية H0 :** لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 51 سنة) وأن متوسط درجة إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل للفئات الأربعة متساوية.

**الفرضية البديلة H1 :** يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين اثنين من الفئات العمرية على الأقل (أو يوجد اثنان من الفئات العمرية على الأقل غير متساويين).

**الفروض الإحصائية: H0: U1=U2=U3**

**جدول رقم (62) يمثل اختبار التجانس ليفين**

اختبار ليفين Levene	ddl1	ddl2	الدلالة الإحصائية
5,893	3	515	0,001

في هذا الجدول تظهر قيمة إحصاء ليفين = 5,893 ، وقيمة Sig. = 0.001 ، وهي

أصغر من قيمة 0.05 وهذا يدل على عدم تجانس لمتغير الفئة العمرية، لذا يجب اختيار

(T2 Tamhane) في أسلوب المقارنة المتعددة والذي يعرف بالاختبارات البعدية (PostHoc) لتحديد مصدر الاختلاف.

الجدول رقم (63) يمثل نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA) تبعا لمتغيرات الفئة العمرية

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمالية
بين المجموعات	1.272	3	3.817	3.102	0,026
داخل المجموعات	0.410	515	211.240		
الإجمالي		518	215.056		

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين أن الدلالة الإحصائية تساوي (0.026) أي 0.26% وهي أقل من (5%) وبالتالي نرفض الفرض الصفري القائل لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغيرات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 51 سنة)، نقبل الفرض البديل القائل بأن هناك اثنين على الأقل من التخصصات العلمية غير متساوية، بمعنى آخر أنه ليس هناك اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين اثنين من الفئة العمرية على الأقل متساويين.



الجدول رقم(64) يمثل المقارنات المتعددة تبعا لمتغير الفئة العمرية.

السن(I)	السن(J)	متوسط الفرق(I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
<30	<30-40>	0,22261*	0,08410	0,008
	<41-50>	0,28532*	0,09781	0,004
	>50	0,18235	0,12343	0,140
<30-40>	<30	-0,22261*	0,08410	0,008
	<41-50>	0,06271	0,07243	0,387
	>50	-0,04026	0,10448	0,700
<41-50>	<30	-0,28532*	0,09781	0,004
	<30-40>	-0,06271	0,07243	0,387
	>50	-0,10297	0,11580	0,374
>50	<30	-0,18235	0,12343	0,140
	<30-40>	0,04026	0,10448	0,700
	>50	0,10297	0,11580	0,374

يتضح من خلال الجدول رقم (64) أن هناك اختلاف معنوي بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة ومن 30 إلى 40 سنة، حيث إن القيمة المعنوية تساوي (0.008) أي (0.8%) وهي أقل من (5%)، في حين أن الاختلاف بين أقل من 30 سنة ومن 41 إلى 50 سنة كان معنوياً، حيث إن القيمة المعنوية تساوي (0.004) أي (0.4%) وهي أقل من (5%)، إلا أن الاختلاف بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة وأكثر من 51 سنة كان غير معنوي، حيث إن القيمة المعنوية تساوي (0.140) أي (14.0%) وهي أكبر من (5%).

النتيجة: رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البحثية H1 القائلة " يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغيرات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 51 سنة)" وأن متوسط درجة إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل للفئات الأربعة غير متساوية".

### عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة عن الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغير الخبرة المهنية ممثلة في (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 16 سنة).

أنه يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 16 سنة).  
**الفرضية الصفرية H0 :** لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 16 سنة). وأن متوسط درجة إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل للمستويات الأربعة للخبرة المهنية متساوية.

**الفرضية البديلة H1 :** يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين مستويين للخبرة المهنية على الأقل (أويوجد اثنين من مستويات الخبرة المهنية على الأقل غير متساويين).

**الفروض الإحصائية: H0: U1=U2=U3=U4**

**جدول رقم (65) يمثل اختبار التجانس ليفين**

اختبار ليفين Levene	ddl1	ddl2	الدلالة الإحصائية
3,489	3	515	0,016

في هذا الجدول تظهر قيمة إحصاء ليفين = 3,489، وقيمة Sig. = 0.016، وهي

اصغر من قيمة 0.05 وهذا يدل على عدم تجانس لمتغير الخبرة المهنية، لذا يجب اختيار

(T2 Tamhane) في أسلوب المقارنة المتعددة والذي يعرف بالاختبارات البعدية (PostHoc) لتحديد

مصدر الاختلاف.

الجدول رقم (66) يمثل نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA) للخبرة المهنية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمالية
بين المجموعات	9.481	3	3.160	7.917	0,000
داخل المجموعات	205.575	515	0.399		
الإجمالي	215.056	518			

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين أن الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) أي 0.08% وهي أقل من (5%) وبالتالي نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك اثنين على الأقل من مستويات الخبرة المهنية غير متساوية، بمعنى آخر أن هناك اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين مستويين من الخبرة المهنية على الأقل متساويين.

عند رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  لنتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (WAY ANOVA) (ONE)، يتم الآن استخدام أسلوب المقارنة المتعددة والذي يعرف بالاختبارات البعدية (PostHoc) لتحديد مصدر الاختلاف.

الجدول رقم (67) يمثل المقارنات المتعددة للخبرة المهنية

الدلالة الإحصائية	متوسط الفروق (I-J)	الخطأ المعياري	(I) الخبرة المهنية	(I) الخبرة المهنية
0.009	0.184	0.0698	من 5 إلى 10 سنوات (2)	
0.000	0.414	0.0867	11 إلى 15 سنة (3)	أقل من 5 سنوات (1)
0.007	0.248	0.909	(4) أكثر من 16 سنة	
0.009	-0.184	0.069	أقل من 5 سنوات (1)	من 5 إلى 10 سنوات (2)
0.004	0.230*	0.078	11 إلى 15 سنة (3)	
0.444	0.063*	0.083	(4) أكثر من 16 سنة	
0.000	-7,019*	0.0867	أقل من 5 سنوات (1)	11 إلى 15 سنة (3)
0.004	-4,254*	0.0789	من 5 إلى 10 سنوات (2)	
0.090	-0.166	0.0980	(4) أكثر من 16 سنة	
0.007	-0.248*	0.090	أقل من 5 سنوات (1)	أكثر من 16 سنة (4)
0.444	-0.063	0.0835	من 5 إلى 10 سنوات (2)	
0.090	0.166	0.0980	11 إلى 15 سنة (3)	

يتضح من خلال الجدول رقم (67) أن هناك اختلاف معنوي بين فئات الخبرة المهنية أقل

من 5 سنوات للفئة من 11 إلى 15 سنة، حيث إن القيمة المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من

(5%)، في حين أن هناك اختلاف معنوي بين فئات الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات للفئة أكثر من 16 سنة، حيث أن القيمة المعنوية تساوي (0.007) وهي أقل من (5%)، في حين أن هناك اختلاف معنوي بين فئات الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات للفئة من 5 سنة إلى 10 سنة، حيث إن القيمة المعنوية تساوي (0.009) وهي أقل من (5%)، وكذلك أن هناك اختلاف معنوي بين فئات الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات للفئة من 11 إلى 15 سنة، حيث أن القيمة المعنوية تساوي (0.004) وهي أقل من (5%).

إلا أن الاختلاف بين فئات الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات للفئة أكثر من 16 سنة كان غير معنوي، حيث أن القيمة المعنوية تساوي (0.444) أي (44.40%) وهي أكبر من (5%). وكذا فئات الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة للفئة أكثر من 16 سنة كان غير معنوي، حيث أن القيمة المعنوية تساوي (0.090) أي (9.00%) وهي أكبر من (5%).

### النتيجة:

نرفض الفرض الصفري  $H_0$ ، ونقبل الفرض البديل  $H_1$  القائل بأن " هناك اختلافات جوهرية

في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً للخبرة المهنية.

## عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة عن الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، أي أنه يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ممثلة في (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل).

**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ممثلة في (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل). أو أن متوسط درجة إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل الحالة الاجتماعية الأربعة متساوية.

**الفرضية البديلة H1:** يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين اثنين من الحالة الاجتماعية على الأقل (أويوجد اثنين من الحالة الاجتماعية على الأقل غير متساويين). **الفروض الإحصائية: H0: U1=U2=U3=U4**

جدول رقم (68) يمثل اختبار التجانس ليفين

اختبار ليفين Levene	ddl1	ddl2	الدالة الإحصائية
4,330	3	515	0,038

في هذا الجدول تظهر قيمة إحصاء ليفين = 4,330، وقيمة Sig. = 0.038، وهي

أصغر من قيمة 0.05 وهذا يدل على عدم تجانس لمتغير الخبرة المهنية، لذا يجب اختيار (T2 Tamhane) في أسلوب المقارنة المتعددة والذي يعرف بالاختبارات البعدية (PostHoc) لتحديد مصدر الاختلاف.

الجدول رقم (69) يمثل نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (ANOVA) تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمالية
بين المجموعات	0.216	1	0.216	0.520	0.471
داخل المجموعات	214.840	517	0.416		
الإجمالي	215.056	518			

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين أن الدلالة الإحصائية تساوي (0.471) أي 47.10% وهي أكبر من (5%) وبالتالي نقبل الفرض الصفري القائل لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية ممثلة في (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل)، ونرفض الفرض البديل القائل بأن هناك اثنين على الأقل من التخصصات العلمية غير متساوية، بمعنى آخر أن هناك اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين تخصصين على الأقل متساويين.

### النتيجة:

رفض الفرض البحثي H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 القائلة " لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية ممثلة في (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل)".

### خلاصة عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة أنه " يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغيرات الشخصية ممثلة في (التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)".

الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغيرات الشخصية ممثلة في (التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)، وأن متوسط درجة إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغيرات الشخصية الأربعة متساوية.

**الفرضية البديلة H1:** يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين اثنين من المتغيرات الشخصية على الأقل (أو يوجد اثنين من المتغيرات الشخصية على الأقل غير متساويين).

**الفروض الإحصائية: H0: U1=U2=U3=U4**

يتضح من خلال تحليل الفرضيات الفرعية الأربعة على أن هناك اختلافات جوهرية في إدراك أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت) لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغير التخصص العلمي لصالح تخصص العلوم الإدارية بين العلوم الإنسانية، وكذلك لصالح تخصص العلوم الإدارية بين العلوم الهندسية.

وكذلك هناك اختلافات جوهرية في إدراك أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت) لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

**النتيجة:** وبالتالي نرفض الفرض الصفري H0، ونقبل الفرض البديل H1 القائل بأن " يوجد اختلافات جوهرية في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الشخصية ممثلة في (التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)". (يوجد اثنان من المتغيرات الشخصية على الأقل غير متساوية التخصص العلمي والخبرة المهنية).



## عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: والذي ينصُ على "هل يمكن التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية لدى أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت).

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب تحليل الانحدار الخطي، ولإجراء تحليل الانحدار بغية التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في تحليل الانحدار، والجدول رقم (69) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي.

الفرضية: إمكانية تعميم النموذج على مجتمع بحثي آخر من خلال: التنبؤ بجودة حياة العمل بتعرف على درجة تأثير هندسة النظم الإدارية في جودة حياة العمل.

H0 : نموذج الانحدار غير معنوي (يساوي الصفر).

H1 : نموذج الانحدار معنوي (لا يساوي الصفر).

للإجابة عن السؤال الذي ينص على "ما هي درجة تأثير هندسة النظم الإدارية في جودة حياة العمل؟" تم استخدام معادلة الانحدار الخطي (Regression lineaire) بطريقة الإدخال (Enter) والتي تُستخدم لاختبار العلاقة بين متغير مستقل والمتغير التابع.

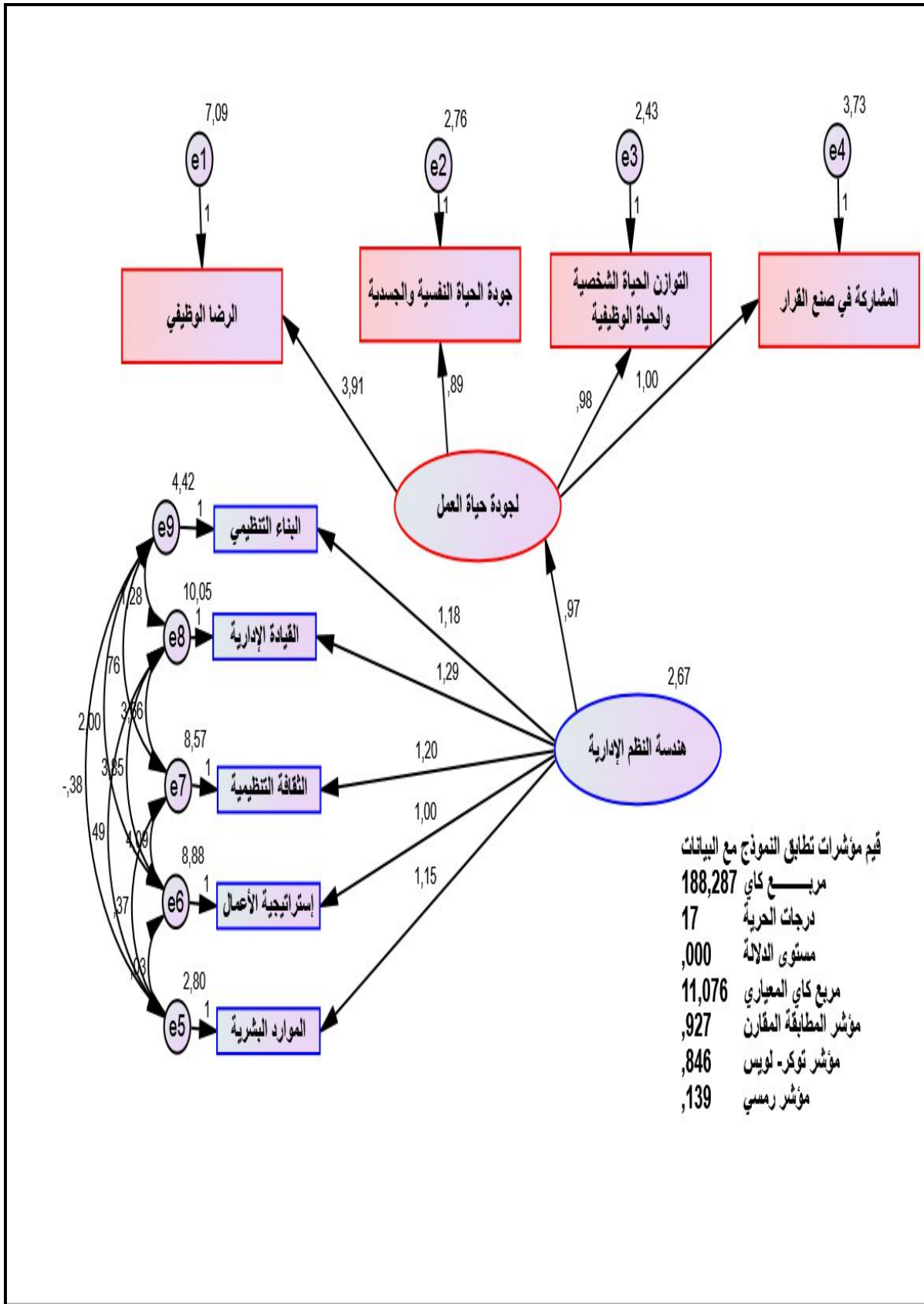
### الجدول رقم (70) تحليل الانحدار الخطي لمخلص النموذج

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.686 <sup>a</sup>	0.471	0.470	0.46927

الثابت : هندسة النظم الإدارية

ويتضح من الجدول رقم (70) أن نتائج اختبار معادلة الانحدار المتعدد كانت دالة إحصائياً حيث أظهرت إن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أبعاد هندسة النظم الإدارية) والمتغير التابع (جودة حياة العمل). كان ( 0.686 )، كما أن جميع المتغيرات المستقلة (أبعاد هندسة النظم الإدارية ) تفسر حوالي (68.60%) من التباين في حجم المتغير التابع (جودة حياة العمل) وهي نسبة ذات دلالة معنوية.

وتدل نسبة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) على أن إمكانية تعميم النموذج على مجتمع بحثي آخر كانت بنسبة (47.10%).



الشكل رقم (06) يمثل قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

الجدول رقم (71) يمثل: تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	101.206	1	101.206	459.585	0,000 <sup>b</sup>
بقايا	113.850	517	0.220		
المجموع	215.056	518			

المصدر: مخرجات برنامج (V.SPSS.22)

الثابت : (هندسة النظم الإدارية) - المتغير التابع: (جودة حياة العمل)

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار الذي يوضح أن قيمة ف= (459.589) بقيمة احتمالية sig= (0.000) وهي أقل من (5%) وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الدال على أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر (0)، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير التابع (جودة حياة العمل) والمتغير المستقل (هندسة النظم الإدارية).

أي ثبات صلاحية النموذج المستخدم في تحليل الانحدار وبالتالي توجد علاقة بين هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل بنسبة (68.60%)، كما أن جودة حياة العمل تفسر بنسبة متفاوتة بهندسة النظم الإدارية المقدر ب (47.10%).

الجدول رقم (72) يمثل : معاملات معادلة خط الانحدار بين أبعاد هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل

مصدر الانحدار	معاملات غير موحدة			قيمة تا T	مستوى الدلالة Sig.
	معامل انحدار (a)	الخطأ المعياري	بيتا Bêta		
ثابت الانحدار	1.424	0.093	0.686	15.291	0,000
هندسة النظم الإدارية	0.633	0.30		21.438	0,000

الجدول رقم (72) يوضح أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد هندسة النظم الإدارية)

والمتمغير التابع (جودة حياة العمل) هي علاقة خطية، كما يشير النموذج إلى صلاحية التنبؤ بالتباين في المتمغير التابع. وبناءً على هذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على إمكانية تعميم النموذج على مجتمع بحثي آخر من خلال التنبؤ بتأثير هندسة النظم الإدارية على جودة حياة العمل.

و يلاحظ كذلك من الجدول رقم (72) أن ثابت معادلة الانحدار أو ثابت التنبؤ لجودة الحياة العمل، ومعامل الانحدار الجزئي غير المعياري ذات قيم دالة عند مستوى (0,001)، ومن متابعة قيم لتفاعل جودة الحياة العمل، (Beta) معاملات الانحدار المعياري (0.686)، ويُلاحظ أن كل تغير مقداره Beta نجد أن قيمة درجة معيارية واحدة في قيم تفاعل جودة الحياة العمل يؤدي إلى تغير في قيمة هندسة النظم الإدارية.

أي أن كل تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة جودة الحياة العمل يؤدي إلى تغير قيمته (0.633+1.424) في قيمة تكوين هندسة النظم الإدارية. وبدلالة قيم اختبار (ت) يتضح

أن جودة الحياة العمل ذات أثر في هندسة النظم الإدارية، حيث إن ارتفاع قيم (ت) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,001$ ) تظهر أن جودة الحياة العمل كان لها الأثر في هندسة النظم الإدارية.

### نتيجة الانحدار:

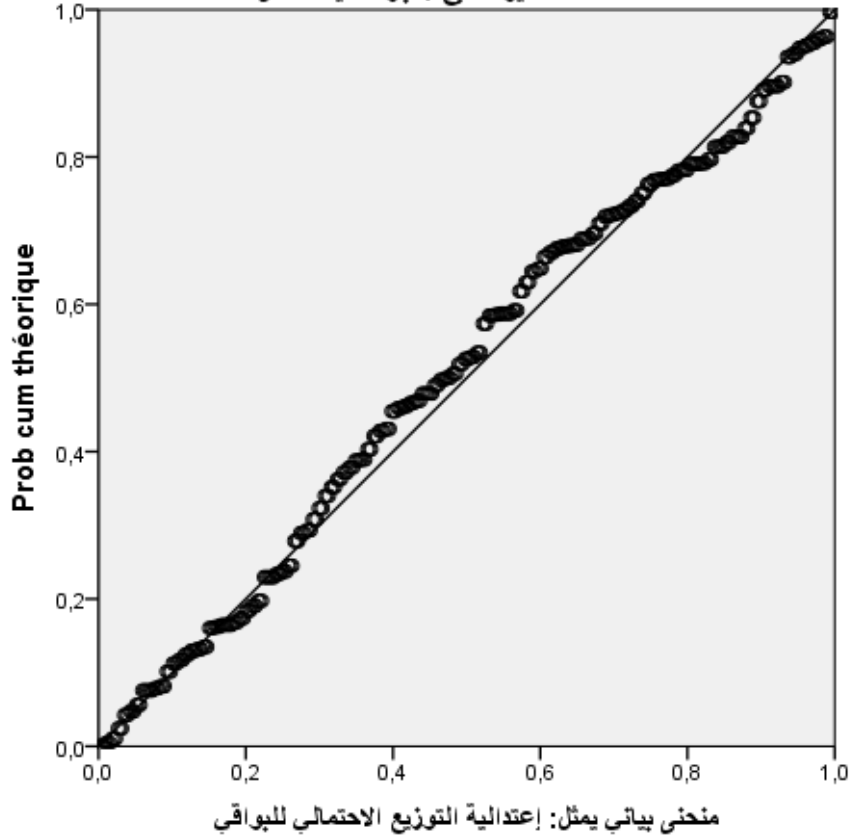
فهذا يعني أن تحسين جودة حياة العمل له التأثير على جودة هندسة النظم الإدارية لدى أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت)، ويمكننا صياغة معادلة الانحدار التي تساعدنا في التنبؤ في هندسة النظم الإدارية، وذلك بمعرفة درجته في جودة الحياة العمل في الصورة - التالية:

$$\text{جودة حياة العمل} = 1.424 + 0,633 \times (\text{هندسة النظم الإدارية}).$$

ويمكن تفسير النتائج أن هناك علاقة طردية مرتفعة نسبياً بين جودة حياة العمل وهندسة النظم الإدارية، أي أنه كلما زاد مستوى جودة حياة العمل، زادت درجة هندسة النظم الإدارية لدى الأساتذة في الجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت).

## إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Diagramme gaussien P-P

المتغير التابع : جودة حياة العمل



الشكل رقم (07) يمثل منحنى بياني للتوزيع الاحتمالي للبواقي

من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميحي المشاهد والاحتمال التجميحي المتوقع للبواقي المعيارية نجد أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً (أي تتبع التوزيع الطبيعي) نتحقق من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

1. استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف " One-Sample Kolmogorov-Smirnov

"Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(73) : يمثل التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف Shapiro-Wilk  
كولمجروف - سمرنوف<sup>a</sup>

	الإحصاء	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	الإحصاء	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
البواقي	0,087	519	0,000	0,981	519	0,000

a. Correction de signification de Lilliefors

الفرضية الصفرية : البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة : البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية في الجدول أكبر من مستوى المعنوية (0.05) في كلا الاختبارين، ومن ثم فإننا نقبل الفرض الصفرى القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يدعم النتيجة التي توصلنا إليها من خلال الرسم البياني، وبالتالي فإن الشرط الأول (شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي) من شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية متوافر.

**القرار مع التعليق:** بما أن قيمة مستوى المعنوية SIG أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية القار على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

تحليل مسار التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية المتمثلة في (بعد البناء التنظيمي وبعد القيادة الإدارية وبعد الثقافة التنظيمية وبعد استراتيجيات الأعمال وبعد الموارد البشرية) لدى أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت).

لإجابة عن السؤال الذي ينص على "ما هي درجة تأثير أبعاد هندسة النظم الإدارية المتمثلة في (بعد البناء التنظيمي وبعد القيادة الإدارية وبعد الثقافة التنظيمية وبعد استراتيجيات الأعمال وبعد الموارد البشرية) في جودة حياة العمل؟" تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بطريقة الإدخال (Enter) والتي تُستخدم لاختبار العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (74) : يمثل ملخص نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R-deux	الارتباط البسيط R	النموذج
0.40236	0.610	0.614	0.783	1

- من خلال الجدول رقم (74) نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0.783) بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.614) في حين كان معامل التحديد المصحح  $R^2$  (0.610) مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية بعد البناء التنظيمي وبعد القيادة الإدارية وبعد الثقافة التنظيمية وبعد استراتيجيات الأعمال وبعد الموارد البشرية استطاعت أن تفسر (78.30%) من التغيرات الحاصلة في (جودة حياة العمل) المطلوبة.



الجدول رقم (75) يمثل: تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	متوسط درجة مجموع المربعات الحرة	متوسط درجة مجموع المربعات	مستوى الدلالة ف	
			Sig.	163.079
الانحدار	132.006	1	26.401	0,000 <sup>b</sup>
بقايا	83.050	513	0.162	
المجموع	215.056	518		

كما يلاحظ في الجدول رقم (75) بأنه يتضمن قيم تحليل التباين والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F ( $P < 0.0001$ ) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

الجدول رقم (76) يمثل : معاملات معادلة خط الانحدار المتعدد

النموذج	Coefficients A	non standardisés خطأ القياس	Coefficients standardisés بيتا Bêta	T	الدلالة الاحصائية
(الحد الثابت)	1.011	0.088		11.555	0,000
البناء التنظيمي	0.214	0.024	0.316	8.924	0.000
القيادة الإدارية	0.044	0.025	0.065	1.720	0.086
الثقافة التنظيمية	0.089	0.028	0.122	3.148	0,002
استراتيجيات الأعمال	-0.008	0.031	-0.011	-0.277	0.782
الموارد البشرية	0.364	0.025	0.474	14.289	0,000

أما في الجدول رقم (76) يمثل قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ويمكن تلخيص هذه الجدول بالشكل الآتي :

الجدول رقم (77) يمثل قيمة الثابت ومعاملات الانحدار.

المتغيرات المستقلة						المتغير التابع
الحد الثابت غير المعيارى $\beta$	الموارد البشرية	استراتيجيات الأعمال	الثقافة التنظيمية	القيادة الإدارية	البناء التنظيمي	جودة حياة العمل
1.011	0.364	-0.008	0.089	0.044	0.214	قيمة المعامل
11.555	14.289	-0.277	3.148	1.720	8.924	قيم اختبار T
0.000	0.000	0.782	0.002	0.086	0.000	المعنوية

من الجدول نستنتج أن المتغيرات المستقلة (بعد تسيير الموارد البشرية) كان معنوياً من الناحية الإحصائية وحسب اختبار  $t$  (عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$ )، والمتغيرات المستقلة (بعد البناء التنظيمي) كان معنوياً من الناحية الإحصائية وحسب اختبار  $t$  (عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$ )، والمتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية) كان معنوياً من الناحية الإحصائية حسب اختبار  $t$  (عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$ )، في حين أن المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) و(القيادة الإدارية) لم يكونا ذوي تأثير معنوي في نموذج الانحدار المتعدد حسب اختبار  $t$ ، ومن الجدول الأخير يمكن التوصل إلى معادلات الانحدار باستخدام  $Beta$  غير المعيارية ( الحد الثابت ) وكما يلي : إن معادلة خط انحدار (جودة حياة العمل) على اختبارات (بعد البناء التنظيمي وبعد القيادة الإدارية وبعد الثقافة التنظيمية وبعد استراتيجيات الأعمال وبعد الموارد البشرية) هي :

$$\text{جودة حياة العمل} = 1.011 + (0.214 \times \text{بعد البناء التنظيمي}) + (0.044 \times \text{القيادة الإدارية}) + (0.089 \times \text{الثقافة التنظيمية}) + (-0.008 \times \text{إستراتيجية الأعمال}) + (0.364 \times \text{الموارد البشرية}).$$

## الفصل السابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الكيفية

- تمهيد.
- منهجية دراسة حالة وتقديم حالات الدراسة.
- خطوات البحث الميداني.
- مخطط دراسة الحالة.
- إستراتيجية المقابلة.
- عرض نتائج دراسة الحالة وتحليلها.

## تمهيد:

تُصنف الأبحاث إلى بحوث كمية وأخرى كيفية، ومهما كانت هذه التصنيفات فإن من المهم ذكر أن هذه البحوث تتبع منهجاً واحداً بغرض البحث، ألا وهو منهج البحث العلمي، كما يقول FESTINGER "...مهما كان موضوع البحث، فإن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة" (أنجرس، 2006، ص97)، لذا ينتمي هذا البحث إلى البحوث الكيفية، بحيث يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، إذ يؤمن هذا النوع من البحوث بأن السلوك الإنساني مرتبط دائماً بالسياق الذي يعيش فيه، أي الواقع كما يعيشه الأساتذة الجامعيون في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا النوع من البحث يترتب علينا جلب الإدراك الذاتي، وتحيز الأساتذة إلى الموقف الذي هورد فعل المستجاب لفقرات أسئلة المقابلة في دراسة الحالة. (أبوعلام، 2006، ص278)

## منهجية دراسة حالة وتقديم حالات الدراسة:

سيتعرض هذا الجانب إلى منهجية دراسة حالة المتبعة عند إعداد هذا البحث، بالإضافة إلى تقديم حالات قيد الدراسة والمتمثلة في أساتذة التعليم العالي باختلاف أسلاكهم وفق سلك الأساتذة المساعدين وسلك الأساتذة المحاضرين وسلك الأستاذية.

منهجية دراسة حالة: يسعى هذا الجزء إلى توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال عرض خطوات البحث الميداني، ومجال وحدود الدراسة بالإضافة إلى عرض مختلف أدوات الدراسة المستعملة .

## خطوات البحث الميداني:

لقد تم إنجاز هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

**أولاً: تحديد المشكلة:** يعتبر تحديد مشكلة الدراسة الخطوة الأساسية الأولى للبحث، حيث إنها تعطي الأهمية الكبيرة في تقييم النتائج، فكانت مشكلة البحث واضحة ودقيقة، متمثلة في إبراز وجهة نظر كل حالة من الحالات وفق نوع السلك المنتمي إليه حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على أبعاد هندسة النظم الإدارية.

**ثانياً: تحديد نوع البحث :** يُصنف المهتمون بالأبحاث أنواع البحوث إلى بحوث نوعية وأخرى كمية، ومهما كانت هذه التصنيفات فإن من المهم ذكر أن هذه البحوث تتبع منهجاً واحداً بغرض البحث هومنهج البحث العلمي وحل المشكلات. لذا ينتمي هذا البحث إلى البحوث النوعية، بحيث يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها. كما يعتبر بحثاً ميدانياً حيث يتم جمع البيانات من مصادرها الأولية، عن طريق المقابلة الشخصية، الملاحظة ووثاق المؤسسة .

**مجال وحدود الدراسة:** لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية وبشرية معينة؛ والتي تظهر كما يلي:

**أولاً: الحدود الزمنية:** تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الممتدة من 10ماي 2017 إلى غاية 3جوان من سنة 2017. كما تم الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالحالات الخمسة بالمؤسسة.

**ثانياً: الحدود المكانية:** تقتصر دراسة الحالة على جامعة الدكتور مولاي الطاهر.

ثالثاً: الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على أساتذة التعليم العالي لجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة باختلاف أسلاكهم، أستاذان من سلك الأساتذة المساعدين، وأستاذان من سلك الأساتذة المحاضرين، وأستاذ واحد من سلك أستاذ. كونهم إطارات سامية تشارك في مهمة التكوين العالي حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 08-130. (انظر الملحق رقم 06).

أدوات الدراسة: اقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث التعامل والاعتماد على المقابلة الشخصية مع أساتذة التعليم العالي على مستوى جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة باختلاف أسلاكهم، كما تم الاعتماد على الملاحظة ووثائق الخبرة المهنية كأدوات مكملة .

أولاً: المقابلة الشخصية : تُعد المقابلة من الأدوات الهامة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسات التشخيصية ، وتعرف على أنها محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في التحليل والتشخيص .فهي تُعتبر حواراً أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث وبين أساتذة التعليم العالي، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يسعى الباحث التوصل إليها من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وتصنف المقابلة الشخصية إلى:

أ-المقابلة المغلقة: فرضت بعض الأسئلة الموجهة لأساتذة التعليم العالي في جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة باختلاف أسلاكهم هذا النوع من أنواع المقابلات المبنية بناءً أشبه بأسئلة الاستبيان، وتكون عملية تصنيف البيانات فيها وتحليلها إحصائياً أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى سلفاً ومقننة الإجابات.

ب- **المقابلة المفتوحة:** هي التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة.

ج- **المقابلة المفتوحة-المغلقة:** قد يستدعي الأمر في هذه الدراسة إلى أن تكون الأسئلة فيها مزيجاً بين النوعين السابقين، وهي أكثر المقابلات شيوعاً، وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها .

وقد تم جمع المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية مع كل الحالات، بالاعتماد على الأسئلة المفتوحة كونها تمتاز بغزارة المعلومات والبيانات، مما يعطي إمكانية تصنيف البيانات المجمعة. فهي أداة هامة في الدراسات التشخيصية .

**ثانياً: الملاحظة :** تعتبر الملاحظة الخطوة الأولى في البحث للتحقق من صحة المعلومات، ومن أجل ذلك يهتم الطالب الباحث بها كأداة بحث لملاحظة ردود افعال الحالات، وتصنيفها والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للرأي الشخصي لكل حالة من الحالات المدروسة التي تمثل في الأساس إحدى أدوات جمع البيانات الميدانية لجميع الحالات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، كما تستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبيان أوالمقابلة أوالوثائق وغيرها. وقد تم الاعتماد على الملاحظة كأداة مكملة للمقابلة الشخصية الموجهة، بغرض تفحص وتشخيص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة .

ثالثاً: وثائق المؤسسة: عمد الباحث للاطلاع على الخبرة المهنية للحالات وتعتبر هذه الوثائق

من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل

الدراسة، وذلك بهدف الحصول على المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالخبرة المهنية.

مخطط دراسة الحالة:

جدول رقم (78) يوضح مخطط دراسة حالة.

مدة المقابلة	تاريخ المقابلة	موضوع المقابلة	عدد المقابلات	الحالات
د20	2017/05/10	المقابلة الأولى تمهيدية،	اثنان	الأولى
د35	2017/05/11	أما المقابلة الثانية هدفها		
د12	2017/05/12	جمع المعلومات الأولية،		الثانية
د35	2017/05/12	التعرف على الخبرة		الثالثة
د40	2017/05/14	المهنية وأنواع الوظائف		
د32	2017/05/18	داخل وخارج الجامعة،		
د20	2017/05/16	ومعرفة الرأي الشخصي		الخامسة
د35	2017/05/17	حول العبارة التسع		
د25	2017/05/16	المستخلصة من الدراسة.		
د30	2017/05/17			

إستراتيجية المقابلة

الجلسة الأولى (التمهيدية):

المقابلة التمهيدية هي مقابلة نصف موجهة، تتمركز حول الأستاذ الجامعي، وقمنا فيها بالتعرف

على الاسم واللقب والسن والسلوك والرتبة وكذا الخبرة المهنية داخل وخارج الجامعة، وكذلك

التعرف على أنواع المهام والأنشطة الموكلة إليه في الوظائف التي سبقت وظيفة الأستاذ

الجامعي.



**الجلسة الثانية:** تعتبر جودة حياة العمل حجر الأساس في عملية هندسة النظم الإدارية، يمكن تحقيق أفضل النتائج بما يخص الموظف فقط إذا تحلت الإدارة بالاستعداد والقدرة على فهم متطلبات الأستاذ وإيجاد بيئة سليمة وهندسة نظم وفق جودة حياة عمل أفضل، ففي هذه الجلسة يخاطب الباحث الحالات الخمس بالعبارة التالية:

"إليك تسع عبارات استخلصت من دراسة حول اثر جودة حياة العمل على هندسة النظم الإدارية لدى عينة من أساتذة التعليم العالي، عددهم (519) أستاذا وأستاذة.

المطلوب منك أستاذي أستاذتي الكريمة، هو إبداء رأيك الشخصي حول كل عبارة".  
كيفية اختيار عينة العبارات من الاستبيان:

لاختيار عينة من العبارات من المجتمع الإحصائي الذي يمثل ثمانية وستين فقرة من استبيان هندسة النظم الإدارية ومقياس جودة حياة العمل، لجأ الباحث إلى ترتيب كل الفقرات حسب التكرار تنازلياً، واختار الأسئلة الأولى التي تحوز على تكرار أكبر من 50% ، فتحصل على تسع عبارات تحوز على تكرار أكبر من خمسين بالمائة من الإجابات حسب الترميز المعمول به في تفرغ المعطيات، والجدول التالي يوضح الفقرات المختارة:

جدول رقم (79) يمثل ترتيب عبارات المقابلة لدراسة الحالة.

رقم العبارة	عبارات هندسة النظم الادارية	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
01	امتلاك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي	217	4.09	69.70
03	حجم العمل في وظيفتي مناسب	201	3.79	61.80
02	تتميز مهام عملي بالمتعة.	194	3.66	59.90
04	تتميز إجراءات إنجاز عملي بالوضوح	194	3.66	56.30
41	أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي	193	3.64	62.40
18	اشعر أنني جزء هام من جماعة عملي	191	3.60	56.60
رقم العبارة	عبارات جودة حياة العمل	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
1	لي مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي	221	4.17	58.60
6	مواعيد العمل الحالية تتوافق مع وضعي الشخصي.	193	3.70	54.10
17	على العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة لي	185	3.49	60.30

## السميائية العامة للحالة الأولى:

البيانات الأولية:

الاسم: (م ، ز).

السن: 63 سنة.

الجنس: ذكر.

الوظيفة: أستاذ.

السلك: الأساتذة.

المؤسسة: جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.

الخبرة المهنية خارج قطاع التعليم العالي: 23 سنة.

الخبرة المهنية في قطاع التعليم العالي: 14 سنة.

عرض وتحليل المقابلة:

المقابلة الأولى (تمهيدية): أجريت هذه المقابلة بتاريخ 10 ماي 2017 على الساعة 9:00 في

جامعة الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية الآداب واللغات قسم اللغة العربية، وبالتحديد

دامت مدة المقابلة 20د بحيث تعرفت على الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة هو كسب ثقة

الحالة وجمع المعلومات الأولية عنها، فبعد استقبالها لي وتعريفي لها بنفسي واختصاصي

لكسب ثقتها انطلقت مباشرة في المقابلة وقمت بتعريف الحالة على موضوع الدراسة وأهميته

بالنسبة لفئة الأساتذة الجامعيين وكذلك بالنسبة للحياة الوظيفية وفقا لمعايير جودة حياة العمل،

فتحدثت الحالة عن الجانب التشريعي لوظيفة الأستاذ الجامعي.

المقابلة الثانية: أجريت هذه المقابلة بتاريخ 11 ماي 2017 على الساعة 10:00 في جامعة

الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، وبالتحديد

دامت مدة المقابلة 35د بحيث واصلنا الحديث عن الحياة الوظيفية مع الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة هو تطبيق الأداة على الحالة وجمع المعلومات عن موضوع الدراسة عنها.

### ملخص المقابلات الحالة الأولى:

امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي: نعم أجد نفسي مقتنعا بامتلاك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي مع ملاحظة توافر الإمكانيات والمحفزات.

أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي: أشعر بالرضا عند الإنجاز على مستوى داخل دائرتي الخاصة بالرغم من أن المحيط العام يمثل عوامل ضعف.

حجم العمل في وظيفتي مناسب: العمل مناسب لحجمه الوظيفي كما يمثل العمل بالنسبة للأستاذ سلوكا متحركا ومستمر من بحث وتحضير وإشراف.

على العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة لي: لا أجزم بالقطع بالجيد لأن الحياة العملية يمثل الأستاذ طرفا فيها والإدارة طرفا رئيسيا.

تتميز مهام عملي بالمتعة: ليس دائما فهي أقرب للأحوال النفسية وترتبط بالتقدير الاجتماعي من المجتمع والمحيط الطلابي.

لي مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي: أكيد لما أقوم بأداء عمل أقصد فيه تحقيق أهداف معرفية، وتربوية، وإجرائية.

تتميز إجراءات انجاز عملي بالوضوح: غالبا، ويعالجها الأستاذ بالتحضير الجيد لمهنته.

أنا راض على الفرص المتاحة في مساري الوظيفي: أشعر بالرضا للفرص المتاحة لي في مساري الوظيفي.

مواعيد العمل الحالية تتوافق مع وضعي الشخصي: مقبولة إلى حد كبير.

ملخص المقابلات المجرات مع الحالة الأولى:

الحالة الأولى أستاذ جامعي من سلك الأستاذية يبلغ من العمر 63 سنة مشواره المهني متعلق بمهنتين كلاهما مرتبط بمهنة التدريس، المهنة الأولى كان موظفا لدى مديرية التربية في رتبة أستاذ التعليم الثانوي لمدة ثلاثة وعشرون سنة، وبعد سنة 2003 التحق بالجامعة بسلك الأساتذة المساعدين ثم الأساتذة المحاضرين في سنة 2009، ثم درجة الأستاذية في سنة 2015.

يجد نفسه مقتنعا بامتلاك المهارات الأزمة لأداء وظيفته مع توفير الإمكانيات والمحفزات، وهو يشعر بالرضا عند الانجاز على المستوى الداخلي بالرغم من أن المحيط العام يمثل بالنسبة له عوامل ضعف، والعمل مناسب لحجمه الوظيفي كما يمثل له سلوكا متحركا ومستمر من بحث وتحضير وإشراف، وأنه لا يجزم بالقطع بالجيد لأن الحياة العملية يمثل الأستاذ طرفا فيها والإدارة طرفا رئيسيا، أما مهام عمله لا تتميز دائما بالمتعة فهي أقرب للأحوال النفسية وترتبط بالتقدير الاجتماعي من المجتمع والمحيط الطلابي، وعند القيام بوظيفته يقصد فيها تحقيق أهداف معرفية، وتربوية، وإجرائية، أما ما يميز إجراءات إنجازه لعمله غالبا ما يعالجها بالتحضير الجيد لمهنته، وله شعور بالرضا للفرص المتاحة له في مساره الوظيفي، مما يتيح له التوافق بين مواعيد العمل ووضعه الشخصي.

السميائية العامة للحالة الثانية:

البيانات الأولية:

الاسم: (م ، ن).

السن: 37 سنة.

الجنس: أنثى.

الوظيفة: أستاذ.

السلك: الأساتذة المحاضرين.

الرتبة: قسم "أ".

المؤسسة: جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.

الخبرة المهنية خارج قطاع التعليم العالي: خمسة سنوات.

الخبرة المهنية في قطاع التعليم العالي: 10 سنوات.

عرض وتحليل المقابلة:

المقابلة الأولى (تمهيدية): أجريت هذه المقابلة بتاريخ 12 ماي 2017 على الساعة 9:00 في

جامعة الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق،

وبالتحديد دامت مدة المقابلة 12د بحيث تعرفت على الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة

هو كسب ثقة الحالة وجمع المعلومات الأولية عنها، فبعد استقبالها لي وتعريفي لها بنفسي

واختصاصي لكسب ثقتها انطلقت مباشرة في المقابلة وقمت بتعريف الحالة على موضوع

الدراسة وأهميته بالنسبة لفئة الأساتذة الجامعيين وكذلك بالنسبة للحياة الوظيفية وفقا لمعايير

جودة حياة العمل، فتحدثت الحالة عن الجانب القانوني لوظيفة الأستاذ الجامعي.

**المقابلة الثانية:** أجريت هذه المقابلة بتاريخ 12ماي 2017 على الساعة 11:00 في جامعة الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، وبالتحديد دامت مدة المقابلة 35د بحيث واصلنا الحديث عن الحياة الوظيفية مع الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة هو تطبيق الأداة على الحالة وجمع المعلومات عن موضوع الدراسة عنها.

### **ملخص المقابلات الحالة الثانية:**

**امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي:** امتلك حقيقة مهارات لأداء وظيفتي في الوقت الراهن، لكن تبقى هذه المهارات بحاجة للتعديل والتحديث من وقت لآخر من أجل مواكبة التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يمر بها المجتمع.

**أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي:** يعد الرضا النفسي عن الانجاز الوظيفي أساس الاستمرار في العمل والوظيفة، لذلك أشعر بالرضا عن ما أحققه مع الشعور بالتقصير في مراحل الأوقات الصعبة.

**حجم العمل في وظيفتي مناسب:** يعتبر حجم العمل الذي أمارسه خلال ممارستي لمهام وظيفتي مناسباً مما يتيح للأستاذ الوقت من أجل البحث العلمي، والكتابة في ميدان التخصص سواء كانت مداخلات أو مقالات أو حتى كتباً.

**على العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة لي:** حقيقة تسير الأمور بشكل جيد بالنسبة لي فيما يتعلق بسير الدروس، وأفيما يخص المتابعة البيداغوجية للطلبة على المستويين اللسانيين أوالماستر.

تتميز مهام عملي بالمتعة: مهام العمل والممارسة الوظيفية تتميز بالمتعة عندما يكون هناك ارتباط في التخصص بين الأستاذ والمقياس الذي يشرف على تدريسه، عندها يشعر الأستاذ بالمتعة والعطاء في نفس الوقت.

لي مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي: القيام بأي عمل مثمر وناجح لا بد أن تكون أهدافه واضحة ومحددة لذلك، فأنا أحدد ما أصبوا إليه من أهداف خلال العمل الوظيفي. تتميز إجراءات انجاز عملي بالوضوح: إجراءات ممارسة العمل الوظيفي الخاص بي تتميز بالوضوح إذ أنها كذلك منذ بداية الموسم الجامعي، وذلك من أجل إتمام برامج المقاييس في الموعد المحدد لذلك.

أنا راض على الفرص المتاحة في مساري الوظيفي: نعم أنا راضٍ على الفرص المتاحة في مساري الوظيفي منذ تنصبي بصفة أستاذ مساعد "ب" إلى غاية أستاذ محاضر "أ".

مواعيد العمل الحالية تتوافق مع وضعي الشخصي: مواعيد العمل في بعض الأحيان تكون ملائمة لوضعي الشخصي، ولكن في أحيان أخرى أجد أنها غير مساعدة لي بتاتا.

ملخص المقابلات المجرات مع الحالة الثانية: الحالة الثانية أستاذ جامعي من سلك الأستاذة المحاضرين قسم "أ" تبلغ من العمر 37 سنة مشوارها المهني متعلق بمهنتين، الأولى وظيفة إدارية، مسمى الوظيفة مساعد إداري رئيسي بأمالك الدولة بولاية بشار، بخبرة مهنية تقدر ب خمس سنوات في منصب المنازعات، كانت مكلفة بمهام وأنشطة لها علاقة بتكوينها الأكاديمي مما زادها خبرة في مجال المنازعات العقارية، مما أهلها في انتزاع المناصب الأولى لمسابقة



الماجستير بجامعة بشار، ومكثها من الالتحاق ثانية بالجامعة بمهنة التدريس، وبعد سنة 2007 التحقت بالجامعة بسلك الأساتذة المساعدين بقسم الحقوق، ثم بسلك الأساتذة المحاضرين قسم "ب" في سنة 2015، ثم الأساتذة المحاضرين قسم "أ" في سنة 2017.

فهي تعبر عن امتلاكها الحقيقي لمهارات الأداء الوظيفي في الوقت الراهن، لكنها تبقى هذه المهارات بحاجة إلى تعديل وتحسين من وقت لآخر من أجل مواكبة التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يمر بها المجتمع، وتعبر بالشعور بالرضا، الذي يعد بالنسبة لها بالرضا النفسي عن الانجاز الوظيفي الذي هو أساس الاستمرار في العمل والوظيفة، لذلك هي تشعر بالرضا عن ما تحققة مع الشعور بالتقصير في نفس الوقت جراء بعض مراحل الأوقات الصعبة، لذلك فإنها تعتبر حجم العمل الذي تمارسه خلال ممارستها للمهام الوظيفية مناسبة مما يتيح لها الوقت من أجل البحث العلمي، والكتابة في ميدان التخصص سواء كانت مداخلات أو مقالات أوحى كتباً، وتصرح على السير الحسن لحقيقة أمورها، فيما يتعلق بسير الدروس، وأفيما يخص المتابعة البيداغوجية للطلبة على المستويين الليسانس أو الماستر، أما مهام العمل والممارسة الوظيفية تتميز بالمتعة عندما يكون هناك ارتباط في التخصص بين الأستاذ والمقياس الذي يشرف على تدريسه، عندها يشعر الأستاذ بالمتعة والعطاء في نفس الوقت، وهي تعبر على أن القيام بأي عمل مثمر وناجح لا بد أن تكون أهدافه واضحة ومحددة لذلك، فهي تحدد ما تصبو إليه من أهداف خلال العمل الوظيفي، أما إجراءات ممارسة العمل الوظيفي الخاص بها فتتميز بالوضوح إذ أنها كذلك منذ بداية الموسم الجامعي، وذلك من أجل إتمام

برامج المقاييس في الموعد المحدد لذلك، وتقول صراحة إنها راضية على الفرص المتاحة في مسارها الوظيفي منذ تنصيبها بصفة أستاذ مساعد "ب" إلى غاية أستاذ محاضر "أ"، أما مواعيد العمل الحالية فتتوافق مع وضعها الشخصي في بعض الأحيان تكون ملائمة له ، ولكن في أحيان أخرى تجدها غير مساعدة لها بتاتا.

### السميائية العامة للحالة الثالثة :

البيانات الأولية:

الاسم: ( خ ، أ )

السن: 49 سنة.

الجنس: ذكر.

الوظيفة: أستاذ.

السلك: الأساتذة المحاضرين.

الرتبة: قسم "ب".

المؤسسة: جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.

الخبرة المهنية خارج قطاع التعليم العالي: 12 سنة.

الخبرة المهنية في قطاع التعليم العالي: تسعة سنوات.

عرض وتحليل المقابلة:

المقابلة الأولى (تمهيدية): أجريت هذه المقابلة بتاريخ 14 ماي 2017 على الساعة 10:00 في

جامعة الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع،

وبالتحديد دامت مدة المقابلة 40 دقيقة تعرفت على الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة

هو كسب ثقة الحالة وجمع المعلومات الأولية عنها، فبعد استقبالها لي وتعريفي لها بنفسي

واختصاصي لكسب ثقتها انطلقت مباشرة في المقابلة وقمت بتعريف الحالة على موضوع الدراسة وأهميته بالنسبة لفئة الأساتذة الجامعيين وكذلك بالنسبة للحياة الوظيفية وفقا لمعايير جودة حياة العمل،

**المقابلة الثانية:** أجريت هذه المقابلة بتاريخ 14 ماي 2017 على الساعة 14:00 في جامعة الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، وبالتحديد دامت مدة المقابلة 32د بحيث تعرفت على الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة هو إبداء الرأي الشخصي حول كل عبارة من العبارات التسع التي استخلصت من دراسة حول أثر جودة حياة العمل على هندسة النظم الإدارية لدى عينة من أساتذة التعليم العالي، التي كان عددهم (519) أستاذا وأستاذة.

### ملخص المقابلات الحالة الثالثة:

**امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي:** نعم امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي خصوصا ما تعلق منها بالمقاييس التي تدخل في صميم تخصصي.

**أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي:** أشعر بالرضا فيما يتعلق بالعلاقات مع الطلبة، أما فيما يخص العلاقات مع الإدارة فإنني أجد بعض الإجحاف وعدم الاكتراث في كثير من الأحيان.

**حجم العمل في وظيفتي مناسب:** هو محدد حسب القانون ، وحسب رأيي هو مناسب.

**على العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة لي:** عموما إلا فيما يتعلق بنقص الوسائل الداعمة والمكملة للعمل في التطبيقات مثل شاشة العرض والنسخ والمكتبة...

تتميز مهام عملي بالمتعة: فيما يخص هذا الجانب فأنا أحب مهنة التدريس فهذا أنا أجد متعة خاصة رغم المعوقات.

لي مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي: تتمثل هذه الأهداف في ترسيخ وتثبيت أهمية العمل الجاد والانضباط وروح الاستقامة لدى الطلبة للخروج من النمطية التي تميز العمل الجامعي حالياً.

تتميز إجراءات انجاز عملي بالوضوح: نعم تتميز بالوضوح ولكن أجد عوائق فيما يخص الطلبة الذين تعودوا على الكسل والتكاسل ما يجعل الإجراءات التي أقوم بوضعها تتعثر.

أنا راض على الفرص المتاحة في مساري الوظيفي: في هذا الجانب أنا غير راض لأن إتاحة الفرص تمنح للأساتذة الإداريين والأفراد القائمين عليها.

مواعيد العمل الحالية تتوافق مع وضعي الشخصي: كما إنني موظف وأتقاضى راتبي شهريا فليس لدي لي مشكل فيما يتعلق بمواعيد العمل باعتبارها أمرا قانونيا.

ملخص المقابلات المجرات مع الحالة الثالثة: الحالة الثالثة أستاذ جامعي من سلك الأساتذة المحاضرين قسم "ب" يبلغ من العمر 49 سنة ذكر، لقد مر مشواره المهني بعدة وظائف متعلقة بالجانب الإداري، الأولى بمديرية الشباب والرياضة بولاية سعيدة، لقد كلف فيها آنذاك بمهام كانت تتنافى وتكوينه الأكاديمي حيث كان اختصاصه العلمي في علوم التربية، وكانت المهام والأنشطة الموكلة إليه إدارية محضة، مما تحتم عليه الأمر للمشاركة في مسابقات عدة حتى التحق بإدارة الجامعة، حيث كلف بمصلحة التدريس، أينما التقت المهام والأنشطة الموكلة إليه

مع تكوينه الأكاديمي، فساعدته هذه الوظيفة الجديدة على تحيين معارفه الأكاديمية، فترصد الأماكن الأولى في مسابقات الماجستير بجامعة وهران، مما خوله بالالتحاق بقاعات التدريس بجامعة مستغانم سنة 2007، المهنة الأولى كان موظف لدى مديرية الشباب والرياضة منذ سنة 1993، في رتبة مساعد إداري، ثم رئيس مصلحة التدريس بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، وبعد سنة 2007 التحق بالجامعة مستغانم بسلك الأساتذة المساعدين ثم الأساتذة المحاضرين بجامعة سعيدة في سنة 2017.

تصرح الحالة الثالثة على امتلاكها المهارات اللازمة لأداء وظيفته خصوصا ما تعلق منها بالمقاييس التي تدخل في صميم تخصصه، وهويشعر بالرضا فيما يتعلق بالعلاقات مع الطلبة، أما فيما يخص العلاقات مع الإدارة فإنه يجد بعض الإجحاف وعدم الاكتراث في كثير من الأحيان، ويعبر فيما يخص حجم العمل على أنه محدد حسب القانون ، وحسب رأيه هو مناسب، وفيما يخص سير الأمور بشكل جيد إلا فيما يتعلق بنقص الوسائل الداعمة والمكملة للعمل في التطبيقات مثل شاشة العرض والنسخ والمكتبة، ويصرح على أنه يجب مهنة التدريس فلهذا يجد متعة خاصة رغم المعوقات، وفيما يخص عن الأهداف الأساسية للقيام بعمله فتتمثل هذه الأهداف في ترسيخ وتثبيت أهمية العمل الجاد والانضباط وروح الاستقامة لدى الطلبة للخروج من النمطية التي تميز العمل الجامعي حاليا، وتتميز إجراءات انجازه العملي بالوضوح ولكن يجد عوائق فيما يخص الطلبة الذين تعودوا على الكسل والتكاسل ما يجعل الإجراءات التي أقوم بوضعها تتعثر، وفيما يخص الرضا فيقول انه غير راض لأن إتاحة الفرص تمنح للأساتذة

الإداريين والأفراد القائمين عليها، أما فيما يخص مواعيد العمل الحالية هل تتوافق مع وضعه الشخصي فيقول "كما إنني موظف وأتقاضى راتبي شهريا فليس لدي لي مشكل فيما يتعلق بمواعيد العمل باعتبارها أمرا قانونيا".

#### السميائية العامة للحالة الرابعة :

البيانات الأولية:

الاسم: (و، س، أ)

السن: 43 سنة.

الجنس: ذكر.

الوظيفة: أستاذ.

السلك: الأساتذة المساعدين.

الرتبة: قسم "أ".

المؤسسة : جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.

الخبرة المهنية خارج قطاع التعليم العالي: 12 سنة.

الخبرة المهنية في قطاع التعليم العالي: 4 سنوات.

عرض وتحليل المقابلة:

المقابلة الأولى (تمهيدية): أجريت هذه المقابلة بتاريخ 16 ماي 2017 على الساعة 09:00 في

جامعة الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع،

وبالتحديد دامت مدة المقابلة 20د بحيث تعرفت على الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة

هو كسب ثقة الحالة وجمع المعلومات الأولية عنها، فبعد استقبالها لي وتعريفي لها بنفسي

واختصاصي لكسب ثقتها انطلقت مباشرة في المقابلة وقمت بتعريف الحالة على موضوع

الدراسة وأهميته بالنسبة لفئة الأساتذة الجامعيين وكذلك بالنسبة للحياة الوظيفية وفقا لمعايير جودة حياة العمل،

**المقابلة الثانية:** أجريت هذه المقابلة بتاريخ 17ماي 2017 على الساعة 14:00 في جامعة الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، وبالتحديد دامت مدة المقابلة 35د بحيث تعرفت على الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة هو إبداء الرأي الشخصي حول كل عبارة من العبارات التسع التي استخلصت من دراسة حول أثر جودة حياة العمل على هندسة النظم الإدارية لدى عينة من أساتذة التعليم العالي، التي كان عددهم (519) أستاذا وأستاذة.

**ملخص المقابلات الحالة الرابعة:**

**امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي:**

أعتقد أنني أملك من الكفاءات ما يخولني لأداء وظيفتي بالشكل المطلوب، وأسعى دائما إلى تضيق الفارق بين مستوى الأداء المطلوب من المؤسسة ومستوى الأداء الفعلي المؤدى من شخصي، لأرقى إلى مستوى المهارة.

**أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي:**

أنا جد راض عن الإنجاز الذي أحققه في غالب الأحيان، لكن لا يجب أن يقودني ذلك إلى الغرور والتكاسل عن أداء دوري المهني كما هو مطلوب مني أن أقوم به.

## حجم العمل في وظيفتي مناسب:

أعتقد أنه مناسب جدا، بالنظر إلى عامل "الشخصية"، حيث "يغلب الطبع التطبع" إذ أرى أنني قادر على أداء أعباء وظيفتي وأعشق العمل في التحديات حتى وإن كان حجم العمل أحيانا كبيرا.

## على العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة لي:

نعم، لا من حيث العلاقة مع الهيئة التدريسية العاملة معي، ولا من حيث علاقتي بالإدارة، ولا من حيث الطلبة، حيث أشعر بالاحترام المتبادل والحس المهني المشترك.

## تتميز مهام عملي بالمتعة:

المتعة في التدريس لأنه ببساطة البيداغوجيا هي "فن التدريس" والأستاذ الذي لا يملك هذا الحس الفني لا يمكنه أن يحس بالمتعة ولا يمكنه أن ينجح في مهامه.

## لي مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي:

طبعاً، فمن شروط الأهداف "الوضوح" في مقابل "الغموض"، بل وأسعى أن تكون أهدافي محددة ودقيقة وقابلة للتطبيق أي إجرائية وليست عامة أو "هلامية"، لا يمكن تحقيقها في الميدان.

## تتميز إجراءات انجاز عملي بالوضوح:

نعم، لأنني كثيراً ما أخطط لعملي قبل تنفيذه، وأنظمه، وأشرف عليه بنفسي، وأتابعه، وأقومه، ومن يقوم بهذه المراحل يمكنه أن يتلافى الكثير من المطبات قبل، أو أثناء قيامه بعمله.

## أنا راض على الفرص المتاحة في مساري الوظيفي:

إلى حد ما، راض عن بعض الفرص فقط، لأنني أعتقد أنه من الواجب توسيع باب الفرص بدرجة أكبر، بل والسعي في تنويعها وتحسينها وفق المستجدات الحاصلة في الميدان دولياً.



## مواعيد العمل الحالية تتوافق مع وضعي الشخصي:

نعم، لأنه كثيرا ما تستشيرنا الإدارة في اختيار أيام العمل، وهذه فرصة للتوافق المهني الشخصي.

## ملخص المقابلات المجرات مع الحالة الرابعة:

الحالة الرابعة أستاذ جامعي من سلك الأساتذة المساعدين يبلغ من العمر 43 سنة مشواره المهني متعلق بمهنتين كلاهما مرتبط بالتدريس، المهنة الأولى كان موظفا لدى مديرية التربية في رتبة أستاذ التعليم الابتدائي لمدة اثنا عشرة سنة، وبعد سنة 2013 التحق بجامعة سعيدة بسلك الأساتذة المساعدين "ب" ثم الأساتذة المساعدين "أ" في سنة 2015.

يعتقد أنه يملك من الكفاءات ما يخوله لأداء وظيفته بالشكل المطلوب، ويسعى دائما إلى تضيق الفارق بين مستوى الأداء المطلوب من المؤسسة ومستوى الأداء الفعلي المؤدى من طرفه، ليرقى إلى مستوى المهارة، ويعبر على أنه جد راض عن الإنجاز الذي يحققه في غالب الأحيان، لكن لا يجب أن يقوده ذلك إلى الغرور والتكاسل عن أداء دوره المهني كما هو مطلوب منه أن يقوم به، فيما يخص حجم العمل في الوظيفة يعتقد أنه مناسب جدا، بالنظر إلى عامل "الشخصية"، حيث "يغلب الطبع التطبع" إذ يرى أنه قادر على أداء أعباء وظيفته ويعشق العمل في التحديات حتى وإن كان حجم العمل أحيانا كبيرا، ويقول بأن الأمور على العموم تسير بشكل جيد بالنسبة لي، لا من حيث العلاقة مع الهيئة التدريسية العاملة معه، ولا من حيث علاقته بالإدارة، ولا من حيث الطابة، حيث يشعر بالاحترام المتبادل والحس المهني المشترك، ويعبر كذلك عن إحساسه بالمتعة في التدريس لأنها ببساطة البيداغوجيا هي "فن التدريس" على حد

قوله، وأن الأستاذ الذي لا يملك هذا الحس الفني لا يمكنه أن يحس بالمتعة ولا يمكنه أن ينجح في مهامه، فيما يخص الأهداف فيقول إن شروط الأهداف "الوضوح" في مقابل "الغموض"، بل ويسعى أن تكون أهدافه محددة ودقيقة وقابلة للتطبيق أي إجرائية وليست عامة أو "هلامية"، لا يمكن تحقيقها في الميدان، وفيما يخص تميز إجراءات انجاز العمل بالوضوح فيصرح انه كثيرا ما يخطط لعمله قبل تنفيذه، وينظمه، ويشرف عليه بنفسه، ويتابعه، ويقومه، ومن يقوم بهذه المراحل يمكنه أن يتلافى الكثير من المطبات قبل، أو أثناء قيامه بعمله، وفيما يخص الرضا فيعير على انه راض إلى حد ما، راض عن بعض الفرص فقط، لأنه يعتقد أنه من الواجب توسيع باب الفرص بدرجة أكبر، بل والسعي في تنويعها وتحسينها وفق المستجدات الحاصلة في الميدان دوليا، وفي التوافق ما بين مواعيد العمل الحالية والوضع الشخصي فيصرح بنعم، لأنه كثيرا ما تستشيرنا الإدارة في اختيار أيام العمل، وهذه فرصة للتوافق المهني الشخصي.

السميائية العامة للحالة الخامسة :

البيانات الأولية:

الاسم: (ب،م)

السن: 44 سنة.

الجنس: ذكر.

الوظيفة: أستاذ.

السلك: الأساتذة المساعدين.

الرتبة: قسم "ب".

المؤسسة : جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.

الخبرة المهنية خارج قطاع التعليم العالي: 10 سنوات.

الخبرة المهنية في قطاع التعليم العالي: 2 سنوات.

عرض وتحليل المقابلة:

المقابلة الأولى (تمهيدية): أجريت هذه المقابلة بتاريخ 16 ماي 2017 على الساعة 10:00 في

جامعة الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع،

وبالتحديد دامت مدة المقابلة 25د بحيث تعرفت على الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة

هو كسب ثقة الحالة وجمع المعلومات الأولية عنها، فبعد استقبالها لي وتعريفي لها بنفسي

واختصاصي لكسب ثقتها انطلقت مباشرة في المقابلة وقمت بتعريف الحالة على موضوع

الدراسة وأهميته بالنسبة لفئة الأساتذة الجامعيين وكذلك بالنسبة للحياة الوظيفية وفقا لمعايير

جودة حياة العمل،

**المقابلة الثانية:** أجريت هذه المقابلة بتاريخ 17ماي 2017 على الساعة 15:00 في جامعة الدكتور مولاي الطاهر جامعة سعيدة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، وبالتحديد دامت مدة المقابلة 30د بحيث تعرفت على الحالة، فكان الهدف من هذه المقابلة هو إبداء الرأي الشخصي حول كل عبارة من العبارات التسع التي استخلصت من دراسة حول اثر جودة حياة العمل على هندسة النظم الإدارية لدى عينة من أساتذة التعليم العالي، التي كان عددهم (519) أستاذًا وأستاذة.

### ملخص المقابلات الحالة الخامسة:

1. **امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي:** نعم امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي، هذا انطلاقًا من خبرتي المهنية إضافة إلى اطلاعي النظري حول كل ما يتعلق بالمهنة التي أزاولها.
2. **أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي:** أنا راض عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي، انطلاقًا من قناعة الذاتية حول ايجابيتي في العمل ومحاولة دائمًا تقديم الإضافة من جهة والرسائل الايجابية التي أتلقاها من الآخر سواء من الطالب أو المشرفين من جهة أخرى.
3. **حجم العمل في وظيفتي مناسب:** أشعر بالقبول نحو حجم العمل في وظيفتي لأنه يتناسب مع طبيعة مهنتي ، التي تتميز بالأداء النوعي وليس الكمي.
4. **على العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة لي:** أتفق مع هذا المنحى، رغم أنني في أوقات قليلة أتذمر من بعض الممارسات، التي أراها تفرمل أدائي.
5. **تميز مهام عملي بالمتعة:** نعم أشعر بالمتعة في ممارسة مهنتي، لأنني أميل إليها بما لها من مميزات تتناسب وقيمي واتجاهاتي وأيضًا بما لها من مخرجات اجتماعية ومهنية.

6. لي مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي: قد تتمثل أهدافي المهنية في مساعدة الطلاب على الحصول على قدر كافٍ من المعرفة والمهارة والاتجاهات في تخصصاتهم الأكاديمية وكذلك تنمية معارفي ومهاراتي في مجال تخصصي وفق الفرص المتاحة.

7. تتميز إجراءات انجاز عملي بالوضوح: لا أختلف في كون التكوين الجامعي بنظامه الجديد يحاول تقديم شيء جديد ومميز في أسلوب تكوين الطالب الجامعي وإجراءاته تعبر عن نية ايجابية وواضحة للبعض ولكن غامضة للبعض الآخر ، ويبقى التكوين الجامعي هو عمل فريق منسجم لديه نفس الرؤى والقراءات .

8. أنا راض على الفرص المتاحة في مساري الوظيفي: نعم بطبيعة الحال، فالفرص الوظيفية واضحة في مساري الوظيفي من البداية ومرتبطة بشكل كبير بإنجازاتي العلمية ونشاطاتي البحثية

9. مواعيد العمل الحالية تتوافق مع وضعي الشخصي: إن التوقيت المتعامل به في وظيفتي يناسبني كثيرا خاصة وأنه يمنحني فرصة الاهتمام بنشاطاتي البحثية من جهة وارتباطاتي الأسرية والعائلية من جهة أخرى.

#### ملخص المقابلات المجرات مع الحالة الخامسة:

الحالة الخامسة أستاذ جامعي من سلك الأساتذة المساعدين يبلغ من العمر 45 سنة ذكر، لقد مر مشواره المهني متعلق بمهنتين كلاهما مرتبط بمهنة التدريس، المهنة الأولى كان موظفا لدى

مديرية التكوين المهني بسيدي بلعباس، في رتبة أستاذ مكون في التكوين المهني لمدة ثلاثة عشرة سنة، وبعد سنة 2014 التحق بجامعة سعيدة بسلك الأساتذة المساعدين "ب" .

تعتبر الحالة الخامسة عن السؤال امتلاك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي بنعم امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي، وهذا انطلاقاً من خبرته المهنية إضافة إلى اطلاعه النظري حول كل ما يتعلق بالمهنة التي يزاولها، وشعوره بالرضا عن الإنجاز الذي يحققه في وظيفته، وهذا انطلاقاً من قناعاته الذاتية حول ايجابيته في العمل ومحاولة دائماً تقديم الإضافة من جهة والرسائل الايجابية التي يتلقاها من الآخر سواء من الطالب أو المشرفين من جهة أخرى، ويعبر بأنه يشعر بالقبول نحو حجم العمل في وظيفته لأنه يتناسب مع طبيعة مهنته، التي تتميز بالأداء النوعي وليس الكمي، وعلى العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة له، رغم أنه في أوقات قليلة يتضرر من بعض الممارسات، التي يراها تفرمل أدائه، وهو يشعر بالمتعة في ممارسة مهنته، لأنه يميل إليها بما لها من مميزات تتناسب وقيمه واتجاهاته وأيضاً بما لها من مخرجات اجتماعية ومهنية، له مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي، وقد تتمثل هذه الأهداف المهنية في مساعدة الطلاب على الحصول على قدر كافٍ من المعرفة والمهارة والاتجاهات في تخصصاتهم الأكاديمية وكذلك تنمية معارفه ومهاراته في مجال تخصصه وفق الفرص المتاحة، وبالنسبة للإجابة عن هل تتميز إجراءات انجاز عملي بالوضوح، رد قائلاً أنها لا تختلف عن كون التكوين الجامعي بنظامه الجديد يحاول تقديم شيء جديد ومميز في أسلوب تكوين الطالب الجامعي وإجراءاته تعبر عن نية ايجابية وواضحة للبعض ولكن غامضة للبعض الآخر، ويبقى

التكوين الجامعي هو عمل فريق منسجم لديه نفس الرؤى والقراءات، وأضاف أنه راض على  
الفرص المتاحة في مساره الوظيفي، لأن الفرص الوظيفية واضحة في مساره الوظيفي من البداية  
ومرتبطة بشكل كبير بإنجازاته العلمية ونشاطاته البحثية، أما عن مواعيد العمل الحالية هل  
تتوافق مع وضعه الشخصي، رد قائلًا إن التوقيت المتعامل به في وظيفته يناسبه كثيرا خاصة  
وأنه يمنحه فرصة الاهتمام بنشاطاته البحثية من جهة وارتباطاته الأسرية والعائلية من جهة  
أخرى.

## عرض نتائج دراسة الحالة وتحليلها:

من خلال الدراسة التي قمت بها استنتجت أن الحالات الخمسة:

### الحالة الأولى عند الذكر (م،ز):

يجد نفسه مقتنعا بامتلاك المهارات الأزمة لأداء وظيفته مع توفير الإمكانيات والمحفزات، وهويشعر بالرضا عند الانجاز على المستوى الداخلي بالرغم من أن المحيط العام يمثل بالنسبة له عوامل ضعف، والعمل مناسب لحجمه الوظيفي كما يمثل له سلوكا متحركا ومستمر من بحث وتحضير وإشراف، وأنه لا يجزم بالقطع بالجيد لأن الحياة العملية يمثل الأستاذ طرفا فيها والإدارة طرفا رئيسيا، أما مهام عمله لا تتميز دائما بالمتعة فهي أقرب للأحوال النفسية وترتبط بالتقدير الاجتماعي من المجتمع والمحيط الطلابي، وعند القيام بوظيفته يقصد فيها تحقيق أهداف معرفية، وتربوية، وإجرائية، أما ما يميز إجراءات انجازه لعمله غالبا ما يعالجها بالتحضير الجيد لمهنته، وله شعور بالرضا للفرص المتاحة له في مساريه الوظيفي، مما تتيح له التوافق بين مواعيد العمل ووضعه الشخصي.



## الحالة الثانية عند الأنثى (م، ن) 37 سنة :

فهي تعبر عن امتلاكها الحقيقي لمهارات الأداء الوظيفي في الوقت الراهن، لكنها تبقى هذه المهارات بحاجة إلى تعديل وتحسين من وقت لآخر من أجل مواكبة التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يمر بها المجتمع، وتعبر بالشعور بالرضا، الذي يعد بالنسبة لها بالرضا النفسي عن الانجاز الوظيفي الذي هو أساس الاستمرار في العمل والوظيفة، لذلك هي تشعر بالرضا عن ما تحقّقه مع الشعور بالتقصير في نفس الوقت جراء بعض مراحل الأوقات الصعبة، لذلك فإنها تعتبر حجم العمل الذي تمارسه خلال ممارستها للمهام الوظيفية مناسب مما يتيح لها الوقت من أجل البحث العلمي، والكتابة في ميدان التخصص سواء كانت مداخلات أو مقالات أوتى كتباً، وتصرح على السير الحسن لحقيقة أمورها، فيما يتعلق بسير الدروس، أوفىما يخص المتابعة البيداغوجية للطلبة على المستويين الليسانس أوالماستر، أما مهام العمل والممارسة الوظيفية تتميز بالمتعة عندما يكون هناك ارتباط في التخصص بين الأستاذ والمقياس الذي يشرف على تدريسه، عندها يشعر الأستاذ بالمتعة والعطاء في نفس الوقت، وهي تعبر على أن القيام بأي عمل مثمر وناجح لا بد أن تكون أهدافه واضحة ومحددة لذلك، فهي تحدد ما تصبوإليه من أهداف خلال العمل الوظيفي، أما إجراءات ممارسة العمل الوظيفي الخاص بها فتتميز بالوضوح إذ أنها كذلك منذ بداية الموسم الجامعي، وذلك من أجل إتمام برامج المقاييس في الموعد المحدد لذلك، وتقول صراحة إنها راضية على الفرص المتاحة في مسارها الوظيفي منذ تنصيبها بصفة أستاذ مساعد "ب" إلى غاية أستاذ محاضر "أ"، أما مواعيد العمل الحالية فتتوافق مع وضعها الشخصي، ففي بعض الأحيان تكون ملائمة لوضعها الشخصي، ولكن في أحيان أخرى تجدها غير مساعدة لها بتاتا.

## الحالة الثالثة عند الذكر (خ،أ) 49سنة:

تصرح الحالة الثالثة على امتلاكها المهارات اللازمة لأداء وظيفته خصوصا ما تعلق منها بالمقاييس التي تدخل في صميم تخصصه، وهويشعر بالرضا فيما يتعلق بالعلاقات مع الطلبة، أما فيما يخص العلاقات مع الإدارة فإنه يجد بعض الإجحاف وعدم الاكتراث في كثير من الأحيان، ويعبر فيما يخص حجم العمل على أنه محدد حسب القانون ، وحسب رأيه هو مناسب، وفيما يخص سير الأمور بشكل جيد إلا فيما يتعلق بنقص الوسائل الداعمة والمكاملة للعمل في التطبيقات مثل شاشة العرض والنسخ والمكتبة، ويصرح على أنه يحب مهنة التدريس فلهذا يجد متعة خاصة رغم المعوقات، وفيما يخص عن الأهداف الأساسية للقيام بعمله فتمثل هذه الأهداف في ترسيخ وتثبيت أهمية العمل الجاد والانضباط وروح الاستقامة لدى الطلبة للخروج من النمطية التي تميز العمل الجامعي حاليا، وتتميز إجراءات إنجازه العملي بالوضوح ولكن يجد عوائق فيما يخص الطلبة الذين تعودوا على الكسل والتكاسل ما يجعل الإجراءات التي يقوم بوضعها تتعثر، وفيما يخص الرضا فيقول إنه غير راض لأن إتاحة الفرص تمنح للأساتذة الإداريين والأفراد القائمين عليها، أما فيما يخص مواعيد العمل الحالية هل تتوافق مع وضعه الشخصي فيقول "كما إني موظف وأتقاضى راتبي شهريا فليس لدي لي مشكل فيما يتعلق بمواعيد العمل باعتبارها أمر قانوني".

## الحالة الرابعة عند الذكر (و،س،أ) 43سنة:

يعتقد أنه يملك من الكفاءات ما يخوله لأداء وظيفته بالشكل المطلوب، ويسعى دائما إلى تضيق الفارق بين مستوى الأداء المطلوب من المؤسسة ومستوى الأداء الفعلي المؤدى من طرفه، ليرقى إلى مستوى المهارة، ويعبر على أنه جد راض عن الإنجاز الذي يحققه في غالب الأحيان، لكن لا يجب أن يقوده ذلك إلى الغرور والتكاسل عن أداء دوره المهني كما هو مطلوب منه أن يقوم به، فيما يخص حجم العمل في الوظيفة يعتقد أنه مناسب جدا، بالنظر إلى عامل "الشخصية"، حيث "يغلب الطبع التطبع" إذ يرى أنه قادر على أداء أعباء وظيفته ويعشق العمل في التحديات حتى وإن كان حجم العمل كبيرا أحيانا ، ويقول بأن الأمور على العموم تسير بشكل جيد بالنسبة له، لا من حيث العلاقة مع الهيئة التدريسية العاملة معه، ولا من حيث علاقته بالإدارة، ولا من حيث الطلبة، حيث يشعر بالاحترام المتبادل والحس المهني المشترك، ويعبر كذلك عن إحساسه بالمتعة في التدريس لأنها ببساطة البيداغوجيا هي "فن التدريس" على حد قوله، وأن الأستاذ الذي لا يملك هذا الحس الفني لا يمكنه أن يحس بالمتعة ولا يمكنه أن ينجح في مهامه، فيما يخص الأهداف فيقول إن شروط الأهداف "الوضوح" في مقابل "الغموض"، بل ويسعى أن تكون أهدافه محددة ودقيقة وقابلة للتطبيق أي إجرائية وليست عامة أو "هلامية"، لا يمكن تحقيقها في الميدان، وفيما يخص تميز إجراءات انجاز العمل بالوضوح فيصرح انه كثيرا ما يخطط لعمله قبل تنفيذه، وينظمه، ويشرف عليه بنفسه، ويتابعه، ويقومه، ومن يقوم بهذه المراحل يمكنه أن يتلافى الكثير من المطبات قبل، أو أثناء قيامه بعمله، وفيما يخص الرضا فيعبر على أنه راض إلى حد ما، راض عن بعض الفرص فقط، لأنه يعتقد أنه

من الواجب توسيع باب الفرص بدرجة أكبر، بل والسعي في تنويعها وتحسينها وفق المستجدات الحاصلة في الميدان دولياً، وفي التوافق ما بين مواعيد العمل الحالية والوضع الشخصي فيصرح بنعم، لأنه كثيراً ما تستشيرنا الإدارة في اختيار أيام العمل، وهذه فرصة للتوافق المهني الشخصي.

#### الحالة الخامسة عند الذكر (ب،م) 44سنة:

تعتبر الحالة الخامسة عن السؤال امتلاك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي بنعم أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي، وهذا انطلاقاً من خبرته المهنية إضافة إلى اطلاعه النظري حول كل ما يتعلق بالمهنة التي يزاولها، وشعوره بالرضا عن الإنجاز الذي يحققه في وظيفته، وهذا انطلاقاً من قناعاته الذاتية حول إيجابيته في العمل ومحاولة دائماً تقديم الإضافة من جهة والرسائل الإيجابية التي يتلقاها من الآخر سواء من الطالب أو المشرفين من جهة أخرى، ويعبر بأنه يشعر بالقبول نحو حجم العمل في وظيفته لأنه يتناسب مع طبيعة مهنته، التي تتميز بالأداء النوعي وليس الكمي، وعلى العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة له، رغم أنه في أوقات قليلة يتضرر من بعض الممارسات، التي يراها تفرمل أداءه، وهو يشعر بالمتعة في ممارسة مهنته، لأنه يميل إليها لما لها من مميزات تتناسب وقيمه واتجاهاته وأيضاً لما لها من مخرجات اجتماعية ومهنية، له مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي، وقد تتمثل هذه الأهداف المهنية في مساعدة الطلاب على الحصول على قدر كافٍ من المعرفة والمهارة والاتجاهات في تخصصاتهم الأكاديمية وكذلك تنمية معارفه ومهاراته في مجال تخصصه وفق الفرص المتاحة، وبالنسبة للإجابة عن هل تتميز إجراءات إنجاز عملي بالوضوح، رد قائلاً أنها لا تختلف عن

كون التكوين الجامعي بنظامه الجديد يحاول تقديم شيء جديد ومميز في أسلوب تكوين الطالب الجامعي وإجراءاته تعبر عن نية ايجابية وواضحة للبعض ولكن غامضة للبعض الآخر، ويبقى التكوين الجامعي هو عمل فريق منسجم لديه نفس الرؤى والقراءات، وأضاف أنه راض على الفرص المتاحة في مساره الوظيفي، لأن الفرص الوظيفية واضحة في مساره الوظيفي من البداية ومرتبطة بشكل كبير بإنجازاته العلمية ونشاطاته البحثية، أما عن مواعيد العمل الحالية هل تتوافق مع وضعه الشخصي، رد قائلًا إن التوقيت المتعامل به في وظيفته يناسبه كثيرا خاصة وأنه يمنحنه فرصة الاهتمام بنشاطاته البحثية من جهة وارتباطاته الأسرية والعائلية من جهة أخرى.

## الفصل الثامن: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الكمية والدراسة الكيفية.

### 1 - تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الكمية:

- أ- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.
- ب- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.
- ج - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
- د - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.

### 2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الكيفية:

- دراسة الحالة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة الكمية، والدراسة الكيفية، والتي تناولت موضوع هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل، الذي يهدف إلى التقصي عن تلك العلاقة بين متغير هندسة النظم الإدارية ومتغير جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم العالي بالجامعة الثلاثة (جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، جامعة ابن خلدون تيارت)، وكذا البحث عن تأثير هندسة النظم الإدارية في جودة حياة العمل، وإمكانية التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال متغير هندسة النظم الإدارية.

### 1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الكمية:

#### أ- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت التحاليل الإحصائية عند اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، على ثبوت العلاقة الارتباطية الطردية بين أبعاد هندسة النظم الإدارية، وجودة حياة العمل أي كلما زاد أحدهما بمقدار معين (بعد البناء التنظيمي، بعد القيادة الإدارية، بعد الثقافة التنظيمية، بعد إستراتيجية الأعمال، بعد الموارد البشرية) زاد الآخر (جودة حياة العمل) بزيادة تتناسب مع زيادة الأول والعكس صحيح، وتزداد هذه العلاقة كلما زاد الترابط بينهما، إذ قدر هذا الارتباط ب(70.20%) بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) بين المتغير المستقل أبعاد هندسة النظم الإدارية، والمتغير التابع جودة حياة العمل.

بمعنى أن العلاقة بين الأبعاد الخمسة للمجتمع لهندسة النظم الإدارية تدخل في علاقة سببية مع المتغير التابع الذي هو جودة حياة العمل، في حين تسمى العلاقة بين ظاهرة واحدة ومجموعة من الظواهر الأخرى مجتمعة بـ (الارتباط المتعدد) أي نوع هذا الارتباط هو الارتباط

المتعدد بين الأبعاد الخمسة المجتمعة المتمثلة في (بعد البناء التنظيمي، بعد القيادة الإدارية، بعد الثقافة التنظيمية، بعد إستراتيجية الأعمال، بعد الموارد البشرية) وجودة حياة العمل، وقوة هذه العلاقة هي علاقة قوية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة إيمان حسن نصار (2014) ، ومع نتائج دراسة البلبيسي أسامة (2012)، ومع نتائج دراسة dahl sven and other (2009)، ومع نتائج دراسة المغربي عبد الحميد (2004) التي ركزت بدورها على الأجور والمكافآت، وخصائص الوظيفة، وظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف، وكذلك دراسة سهيلة محمد عباس (2010) ، ودراسة الشنطي (2016).

إذن تتفق نتائج الدراسات مع الدراسة الحالية، لتثبت العلاقة الارتباط المتعدد بين الأبعاد الخمسة المجتمعة المتمثلة في (بعد البناء التنظيمي، بعد القيادة الإدارية، بعد الثقافة التنظيمية، بعد إستراتيجية الأعمال، بعد الموارد البشرية) وجودة حياة العمل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن بعد البناء التنظيمي إلى ترتيب مراكز معينة في المؤسسة، وتوزع الصلاحيات والمسؤوليات، ويعني هذا أن المؤسسة تتكون من أفراد يشغلون مراكز معينة، وكل مركز ترتبط به سلطات ومسؤوليات معينة. ويتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة بالعلاقات المتبادلة بين المسؤوليات المرتبطة بالمراكز المختلفة. ويؤدي تعاضم الحاجة في المؤسسات المختلفة إلى ظهور تنوع في تنظيمات المؤسسة ولا يوجد نمط واحد من التصاميم أو الأبنية التنظيمية ملائمة لجميع المؤسسات والتنظيمات تختلف عن بعضها البعض على أساس طبيعة



المهمة المسندة إليها وتصمم التنظيمات المؤسسات كي تلائم المهمة وصالحة وملائمة للمؤثرات الخارجية المحيطة بالعملية، والبناء التنظيمي هونظام رسمي يتكون من مجموعة من العلاقات التي توحد وتنظم الأنشطة والفعاليات.

أوهوالتصميم الأساسي والرسمي للمنظمة والذي يحتوي كافة الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يتم تأطيرها وتحديدها ضمن وحدات تنظيمية متكاملة ومرتبطة بأهداف المنظمة، وتتلخص أهمية البناء التنظيمي في:

1/تخصيص الأفراد والموارد الأخرى للوظائف.

2/تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين وبيان كيفية التعامل مع الآخرين.

3/تحديد ما هو مطلوب من العاملين استنادا إلى قواعد وإجراءات العمل.

وأما بعد القيادة الإدارية تستند إلى المعايير الأخلاقية وبناء جسور الثقة والاحترام مع المرؤوسين، كما أنها تتصف بتجاوز عن مصالحها الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة لذلك هي قيادة قادرة على تعزيز شعور العاملين بالعدالة الإجرائية والتي بدورها تؤدي حتماً إلى بيئة عمل مناسبة وحميدة. ومن التفسيرات المحتملة أيضاً أن التأثير الكاريزمي يعمل على تمكين العاملين ويتضمن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وعدالة في العلاقات وبالتالي تعزيز العدالة الإجرائية والتي تؤثر إيجاباً على إحساس العاملين بجودة حياة العمل. ويرى الباحث أن المفتاح الرئيسي المتعلق بتأثير القيادة الإدارية في جودة حياة العمل ليس كمية الأموال وإنما تصور

وإدراك العاملين للعدالة الإجرائية التي تتيح للعاملين حق الاعتراض على القرارات التي تتعلق بهم وتوضح أسباب ونتائج القرارات التنظيمية بالوزارة وتستوعب وجهات نظرهم.

وكتفسير آخر فإن علاقة القائد بالعاملين هي علاقة قائمة على الحوار والتفاعل كما وأن المرؤوسين عادة يكونون في دائرة مقربة من القائد مما يتيح لهم فرصة التعرف على مبررات القرارات المتخذة وأسبابه وإجراءات توزيع المصادر. وقد تُفسر هذه النتيجة أيضاً بالاعتماد على دراسة الحالة لعينة الدراسة والتي أشارت أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة والوظائف الدائمة ، بالتالي لديهم الاهتمام الكافي بالعدالة الإجرائية على عكس العاملين من ذوي العقود مثلاً فقد يكون اهتمامهم منصبا على كمية العوائد المالية والمكافآت التي سيتسلمونها وليس على معرفة إجراءات توزيعها .

إن الاعتبارات الفردية التي يمارسها القائد تشجع العاملين على التفكير بمصالحهم وحاجاتهم وهذا يعزز الشعور الايجابي بالقيادة الإدارية، والذي بدوره يحسن من جودة حياة العمل، ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية حيث إن القيادة التبادلية تعتمد على التبادل المادي الذي يستخدم المكافآت مقابل تحقيق الأهداف المتفق عليها بالتالي هذا النوع من القيادة يرتبط بعدالة المخرجات الموزعة - العدالة التوزيعية، في حين أن القيادة التحويلية تعتمد على فكرة التبادل الاجتماعي وبالتالي هي ترتبط بالعدالة الإجرائية وفي معرفة الإجراءات التي تحدد توزيع هذه المخرجات. إن شعور العاملين بالعدالة الإجرائية يشعروهم بأنهم ذوو قيمة لدى الوزارة التي يعملون بها مما يولد الثقة

لديهم بعدالة إجراءات صنع القرارات بالتالي يزيد من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وهي عوامل مهمة وحاسمة في جودة حياة العمل.

أما بعد الثقافة التنظيمية فتمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها، وتؤكد وجهة النظر للحالات الخمس لدراسة الحالة على تقاسم القيم والمعتقدات والمعايير مع التركيز على تحليل وتقاسم المظاهر الثقافية. إن كل ثقافة تنظيمية تنفرد في سمات جوهرية مقارنة بثقافات المنظمات الأخرى. ويمكن أن تكون الثقافة العامل الحاسم للنجاح في تنفيذ إستراتيجية التشغيل، كما أنها تلعب دورا هاما في تحديد نجاح أو فشل المسئول المباشر، وفي أضييق المستويات قد وجد الباحث بأن هناك علاقة معنوية بين طبيعة الثقافة السائدة والعديد من المخرجات كالاتزام بالعمل ودوران العمل، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المسئولين في استخدامها لتحقيق أهدافهم. وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. لذا يجب على المسئولين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان والتروي في أنشطتهم اليومية والإستراتيجية. إضافة إلى ذلك فإن المسئولين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضروريا لتساهم في رفع جودة حياة العمل، لأن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما يعتقد الكثير من الأكاديميين والمديرين في المجال العملي بأن أداء المنظمة يعتمد على

مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، لأن الرأي القائل بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية، فثقافة الفاعلية هي التي تدعو الشركات للاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرار، فقيام العاملين بما يكفون به من مهام فنية ومتخصصة يستدعي منهم استشارة الآخرين والاستفادة من خبرات زملائهم.

أما بعد إستراتيجية الأعمال تعد هي الاستراتيجيات التي توضح سبل توافر المعلومات التي تحتاجها المؤسسات لتكوين منظومة المعلومات التي تحتاجها، وتستخدم إستراتيجية الأعمال في تطوير النظم وتحديد أهم التطورات التكنولوجية التي تحتاجها المؤسسات لدعم منظومة المعلومات، وتقوم استراتيجيات الأعمال بدور هام من خلال التكامل مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل حيث يجب أن يكون متوافقا مع تلك المنظومة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتستخدم استراتيجيات الأعمال في التأكيد على أهمية التفكير الاستراتيجي في العمل المؤسسي، وتفيد استراتيجيات الأعمال في تكوين قاعدة معلومات متميزة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار بشأن العديد من الأمور متمثلة في التطوير للمنتجات ومحاولة الولوج إلى أسواق جديدة وفهم أفضل للعملاء ومتطلباتهم وزيادة القدرة على التطوير والتحسين المستمر وتقديم خدمات أفضل بما يسهم في رفع مستوى جودة حياة العمل، عن طريق تفهم أوضاع السوق من جانب والحصول على حصة سوقية أكبر من جانب آخر، بالإضافة إلى استخدام إستراتيجية الأعمال كذلك في تعزيز الرقابة الداخلية والتطوير المستمر لعمليات التشغيل وكلما ارتفع مستوى جودة حياة العمل، كلما أدى ذلك لتوفير قاعدة معلومات دقيقة تؤدي لتحسين مستوى القرارات

المختلفة وتعد أساسا من أسس تنظيم وتسيير الأعمال في مختلف المؤسسات حيث تسهم بشكل كبير في تحسين وتطوير منظومة العمل في مختلف المؤسسات من خلال ما تقدمه من معلومات داعمة لمتخذي القرار بما يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والشعور بالرضا في مختلف مراحل العمل، وتمثل إستراتيجية الأعمال محور أساسي من مراحل تطوير العمل ورفع مستويات الكفاءة التشغيلية في مختلف المؤسسات حيث يتم تكوين قاعدة معلومات متكاملة تتضمن أهم المعلومات التي تحتاج إليها جهات العمل لدعم وتطوير منظومة جودة حياة العمل حيث تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات والفرد بشكل عام.

أما بعد الموارد البشرية فإنه يمثل في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية. فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط. فالأفراد وليس المباني أوالمعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك بات من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها؛ حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.

إن نموالمنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث إن قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفون بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم . يتناول مفهوم جودة حياة العمل الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض

توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ،  
ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم ،  
وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء.

وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل ، وذلك بتوفير بيئة عمل  
صحية وآمنة، وإتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين، والمشاركة الفعلية  
بمفهومها الواسع، وتوفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي لإعادة تصميم وإثراء الوظائف  
لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين، وذلك بعدالة نظم الأجور والمكافآت  
والحوافز المادية والمعنوية، وإتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وإتاحة الظروف الملائمة  
لتحسين الإنتاجية والكفاءة، وتوفير فرق عمل متكاملة، من خلال العدالة الاجتماعية والحفاظ  
على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

وتشير هذه النتائج فيما يواجهه الأستاذ الجامعي من الظروف البيئية، ونوع المناخ  
التنظيمي، ومصادر طبيعة العمل والمعتقدات الشخصية التي تجعله إما راض أو غير راض عن  
مهنته بصفة خاصة وعن حياته بصفة عامة وهذا ما يتزاحم في نواحي نفسية المتمثلة إما في  
الصحة النفسية والتقدير الذاتي أو القلق والتوتر مما يتدنى مستوى الدافعية لديه، لهذا فيجب  
وضع تصورات من أجل تطوير الأطر البيئية التي يمكن أن تدعم جودة حياة العمل، وتطوير  
آليات واضحة وممارسات عملية مناسبة تؤمن بتبادل المعلومات وتسمح بالمشاركة في اتخاذ  
القرارات من خلال اهتمام المسؤولين بالوزارة بكافة الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأساتذة،

والتعامل مع الأساتذة بعدالة وإنصاف سواء على المستوى الأخلاقي أو على مستوى العمل، والاهتمام بتحقيق أعلى درجات العدالة التنظيمية.

#### ب- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت التحاليل الإحصائية عند اختبار الفرضية على ثبوت الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن مستوى إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل متوسط، وهذا ما تثبته النسبة التي قدرت بـ 68.60%.

بمعنى أن مستوى إدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل هو مستوى متوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة وادي أمين (2017)، وتتفق كذلك مع دراسة "حسن المحرزي وإبراهيم" (2008) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من جودة الحياة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة يوسري (2015).

كما تختلف هذه الدراسة مع دراسة البليسي (2012) التي تنص على تمتع العينة على جودة حياة مرتفعة، وتختلف كذلك نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة المغربي (2004) التي أشارت إلى أن مستوى جودة حياة العمل منخفض لعينة دراسته.

إن تتفق نتائج الدراسات مع الدراسة الحالية، لتثبت المستوى المتوسط لإدراك أساتذة التعليم العالي لجودة حياة العمل وهذا راجع إلى طبيعة نشاط مؤسسة التعليم العلي التي تولي أهمية كبيرة لمهمة الإشراف والتوجيه والمتابعة والتدريس ناهيك عن البحث العلمي، هذه النتيجة تدل على مستوى متوسط من جودة حياة العمل، إلا أن نسبة أخرى تعبر عن مستوى منخفض من الإدراك لجودة حياة العمل وهذا راجع إلى نقص البرامج لتحسين جودة حياة العمل من حيث

الأداء وتحسين القدرات، أضف إلى ذلك البعد الإنساني الذي يساهم بمجمله في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المؤسسة ككل.

### ج- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

التي تنصُّ أنه "هناك فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الشخصية ممثلة في (التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)".

لإثبات مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تهدف إلى اختبار وجود فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد (WAY ANOVA ONE)، وذلك لتحديد مصدر الاختلاف ثم استخدام أسلوب المقارنة المتعددة والذي يعرف بالاختبارات البعدية (Post Hoc) لتحديد مصدر الاختلاف ويتم الاستعانة بنتائج أسلوب المقارنة المتعددة إلا عندما يتم رفض الفرض الصفري في تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد (WAY ANOVA ONE).

أظهرت التحاليل الإحصائية عند اختبار الفرضية على ثبوت الفرضية الفرعية الأولى بمعنى أن هناك فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل بين تخصصين على الأقل متساويين، وتظهر أنه يوجد فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لتخصص العلمي "هذا الاختلاف معنوي بين التخصص العلمي للعلوم الإدارية والعلوم الإنسانية، وكذلك هناك اختلاف معنوي بين التخصص العلمي للعلوم الإدارية والعلوم الهندسية، في حين أنه لا يوجد اختلاف بين التخصص العلمي للعلوم الإنسانية والعلوم الهندسية الذي كان غير معنوي.



كما أظهرت التحاليل الإحصائية عند اختبار الفرضية على عدم ثبوت الفرضية الفرعية الثاني بمعنى انه لا يوجد فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الفئة العمرية.

كما أظهرت التحاليل الإحصائية عند اختبار الفرضية على ثبوت الفرضية الفرعية الثالثة بمعنى أن " هناك فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً للخبرة المهنية.

كما أظهرت التحاليل الإحصائية عند اختبار الفرضية على ثبوت الفرضية الفرعية الرابعة بمعنى أنه لا يوجد فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ممثلة في (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل)".

لهذا نستنتج منطقياً أنه أظهرت التحاليل الإحصائية عند اختبار الفرضية على ثبوت الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنصُ أنه " يوجد فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعاً لمتغيرات الشخصية ممثلة في (التخصص العلمي، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية)". (يوجد اثنان من المتغيرات الشخصية على الأقل غير متساوي التخصص العلمي والخبرة المهنية).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة وادي أمين(2017)، وكذلك تتفق مع دراسة الشنطي(2016)، وتتفق كذلك مع دراسة "حسن المحرزي وإبراهيم" (2008)، كما تتفق كذلك مع دراسة وادي أمين(2015).

إذن تتفق نتائج الدراسات مع الدراسة الحالية، لتثبت وجود فرق في إدراك المبحوثين لأبعاد جودة حياة العمل تبعا لمتغيرات الشخصية، ويعزوالباحث ذلك إلى أن الأساتذة بغض النظر عن مؤهلهم العملي، وبغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم، فإنهم يدركون أهمية جودة حياة العمل مما يوحد نظرتهم نحو هذه الجودة حيث إن عدم امتلاك المؤهل العلمي لا يقلل من التحلي بجودة حياة العمل كون هذه الأخيرة أساسية.

وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الخليل إسماعيل (2014) التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ومدة العمل.

#### د- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

والتي تنص على " التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية لدى أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت).

أظهرت التحاليل الإحصائية عند اختبار الفرضية على ثبوت فرضية التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية لدى أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت).

إن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد هندسة النظم الإدارية) والمتغير التابع (جودة حياة العمل) هي علاقة خطية، كما وتشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وبناءً على هذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص إمكانية تعميم النموذج على مجتمع بحثي آخر من خلال التنبؤ بتأثير هندسة النظم الإدارية في جودة حياة العمل، أن ثابت معادلة الانحدار أو ثابت التنبؤ لجودة الحياة العمل، ومعامل الانحدار الجزئي غير المعياري ذات قيم دالة عند مستوى (0,001)، ومن متابعة قيم لتفاعل جودة الحياة العمل، (Beta) معاملات الانحدار المعياري (0.736)، ويُلاحظ أن كل تغير مقداره Beta نجد أن قيمة درجة معيارية واحدة في قيم تفاعل جودة الحياة العمل يؤدي إلى تغير في قيمة هندسة النظم الإدارية، أي أن كل تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة جودة الحياة العمل يؤدي إلى تغير قيمته (0.736) في قيمة تكوين هندسة النظم الإدارية.

وبدلالة قيم اختبار (ت) يتضح أن جودة الحياة العمل ذات أثر في هندسة النظم الإدارية، حيث إن ارتفاع قيم (ت) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,001$ ) تظهر أن جودة الحياة العمل كان لها الأثر في هندسة النظم الإدارية، فهذا يعني أن تحسين جودة حياة العمل له التأثير على الجودة لهندسة النظم الإدارية لدى أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت)، ويمكننا صياغة معادلة الانحدار التي تساعدنا في التنبؤ في هندسة النظم الإدارية، وذلك بمعرفة درجته في جودة الحياة العمل في الصورة - التالية:

$$\text{جودة حياة العمل} = 1.424 + 0.633 \times (\text{هندسة النظم الإدارية}).$$

ويمكن تفسير النتائج أن هناك علاقة طردية مرتفعة نسبياً بين جودة الحياة وهندسة النظم الإدارية، أي أنه كلما زاد مستوى جودة حياة العمل، زادت درجة هندسة النظم الإدارية لدى الأساتذة في الجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت). وأظهرت التحاليل الإحصائية عند تحليل مسار التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية المتمثلة في (بعد البناء التنظيمي وبعد القيادة الإدارية وبعد الثقافة التنظيمية وبعد استراتيجيات الأعمال وبعد الموارد البشرية) لدى أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت). أن معادلة خط انحدار (جودة حياة العمل) على اختبارات (بعد البناء التنظيمي وبعد القيادة الإدارية وبعد الثقافة التنظيمية وبعد استراتيجيات الأعمال وبعد الموارد البشرية) هي:

$$\text{جودة حياة العمل} = 1.011 + [0.214 \times (\text{بعد البناء التنظيمي}) + 0.044 \times (\text{القيادة الإدارية}) + 0.089 \times (\text{الثقافة التنظيمية}) + (-0.008) \times (\text{إستراتيجية الأعمال}) + 0.364 \times (\text{الموارد البشرية})].$$

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة وادي أمين (2017)، وكذلك تتفق مع دراسة الشنطي (2016)، وتتفق كذلك مع دراسة "حسن المحرزي وإبراهيم" (2008)، كما تتفق كذلك مع دراسة وادي لمين (2015).

إذن تتفق نتائج الدراسات مع الدراسة الحالية، لتثبت التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية لدى أساتذة التعليم العالي للجامعات الثلاثة المتمثلة في: (جامعة سعيدة، جامعة تلمسان، جامعة تيارت).

## 2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الكيفية:

الجدول رقم (80) يمثل نتائج دراسة الحالة

العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة
3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	الحالة 1
3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	الحالة 2
3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	الحالة 3
3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	الحالة 4
3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	الحالة 5
%100	%100	%100	%40	%40	%100	%100	%100	%100	النسبة
%00	%00	%00	%00	%00	%00	%00	%00	%00	النسبة
%00	%00	%00	%60	%60	%00	%00	%00	%00	النسبة

نستخلص من خلال قراءتنا للجدول أن كل من العبارة الأولى والثانية والثالثة والسادسة قد تحصلتا على نسبة 100%، مما يدل على أن كل الحالات قد أجمعت على امتلاكهم المهارات اللازمة لأداء وظيفتهم مع توفير الإمكانيات والمحفزات لذلك، ولكنها تبقى هذه المهارات بحاجة إلى تعديل وتحسين من وقت لآخر من أجل مواكبة التغييرات، وذلك بسعي دائما إلى تضيق الفارق بين مستوى الأداء المطلوب من المؤسسة ومستوى الأداء الفعلي المؤدى من طرفهم، ليرتقوا إلى مستوى المهارة، وهذا انطلاقا من خبرتهم المهنية إضافة إلى اطلاعهم النظري حول كل ما يتعلق بالمهنة التي يزاولونها. ويشعر كلهم بالرضا عن الانجاز الذي يحقق في وظائفهم، منهم من يعبر عنه بالرضا النفسي عن الانجاز الوظيفي الذي هو أساس الاستمرار في العمل، ومنهم من يشعر بالرضا فيما يتعلق بالعلاقات مع الطلبة، أما فيما يخص العلاقات مع الإدارة فإنه يجد بعض الإجحاف وعدم الاكتراث في كثير من الأحيان، ومنهم من يعبر على أنه جد

راض عن الإنجاز الذي يحققه في غالب الأحيان، لكن لا يجب أن يقوده ذلك إلى الغرور والتكاسل عن أداء دوره المهني كما هو مطلوب منه أن يقوم به، ومنهم من ينطلق من قناعته الذاتية حول ايجابيته في العمل ومحاولة دائما تقديم الإضافة من جهة والرسائل الايجابية التي يتلقاها من الآخر سواء من الطالب أوالمشرفين من جهة أخرى، ومنهم من يشعر بالرضا عن ما يحققه مع الشعور بالتقصير في نفس الوقت جراء بعض مراحل الأوقات الصعبة الذين قد يمر بها في بعض الأحيان، لذلك فإنهم يعتبرون أن حجم العمل الذي يمارسونه خلال ممارستهم للمهام الوظيفية مناسب، كما يمثل له سلوكا متحركا ومستمر مما يتيح لهم الوقت من أجل البحث العلمي، والكتابة في ميدان التخصص سواء كانت مداخلات أو مقالات أوحثى كتباً، لذلك فهو يتناسب مع طبيعة مهنته، التي تتميز بالأداء النوعي وليس الكمي، وكلهم يعبرون على أن لديهم مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظائفهم، باعتبار أن القيام بأي عمل مثمر وناجح لابد أن تكون أهدافه واضحة ومحددة لذلك، فهي تحدد ما تصبوإليه من أهداف خلال العمل الوظيفي، فتمثل هذه الأهداف في ترسيخ وتثبيت أهمية العمل الجاد والانضباط وروح الاستقامة لدى الطلبة للخروج من النمطية التي تميز العمل الجامعي حالياً، ويسعى البعض أن تكون أهدافه محددة ودقيقة وقابلة للتطبيق أي إجرائية وليست عامة أو "هلامية"، لا يمكن تحقيقها في الميدان، وقد تتمثل هذه الأهداف المهنية في مساعدة الطلاب على الحصول على قدر كافي من المعرفة والمهارة والاتجاهات في تخصصاتهم الأكاديمية وكذلك تنمية معارفه ومهاراته في مجال تخصصه وفق الفرص المتاحة.

أما العبارة الرابعة والخامسة والتاسعة فقد قدرت الإجابة بنعم ب40%، والإجابة أحيانا فقد قدرت ب60%، فيعتبرون أن مهام العمل والممارسة الوظيفية تتميز بالمتعة عندما يكون هناك ارتباط في التخصص بين الأستاذ والمقياس الذي يشرف على تدريسه، عندها يشعر الأستاذ بالمتعة والعطاء في نفس الوقت، وفيما يخص سير الأمور بشكل جيدا إلا فيما يتعلق بنقص الوسائل الداعمة والمكاملة للعمل في التطبيقات مثل شاشة العرض والنسخ والمكتبة، لا من حيث العلاقة مع الهيئة التدريسية العاملة معه، ولا من حيث علاقته بالإدارة، ولا من حيث الطلبة، حيث يشعر بالاحترام المتبادل والحس المهني المشترك، ويعبرون كذلك عن إحساسهم بالمتعة في التدريس لأنها ببساطة البيداغوجيا هي "فن التدريس" على حد قوله، وأن الأستاذ الذي لا يملك هذا الحس الفني لا يمكنه أن يحس بالمتعة ولا يمكنه أن ينجح في مهامه، رغم أنه في أوقات قليلة يتضرر من بعض الممارسات، التي يراها تفرمل أداءه، وهو يشعر بالمتعة في ممارسة مهنته، لأنه يميل إليها لما لها من مميزات تتناسب وقيمه واتجاهاته وأيضا لما لها من مخرجات اجتماعية ومهنية، أما مهام العمل والممارسة الوظيفية تتميز بالمتعة عندما يكون هناك ارتباط في التخصص بين الأستاذ والمقياس الذي يشرف على تدريسه، عندها يشعر الأستاذ بالمتعة والعطاء في نفس الوقت، و60% منهم يعتبرون أن مواعيد العمل تتوافق مع وضعهم الشخصي، في بعض الأحيان تكون ملائمة لوضعها الشخصي، ولكن في أحيان أخرى يجدونها غير مساعدة لهم بتاتا، بالرغم من أنه في حالات كثيرة ما تستشيرهم الإدارة في اختيار أيام العمل.



وفيما يخص العبارة السابعة فقد قدرت ب80% من الإجابات بنعم وذلك أنه كثيرا ما يخططون لعملهم قبل تنفيذه، وينظمونه، ويشرفون عليه بأنفسهم، ويتابعونه، ويقومونه، ومن يقوم بهذه المراحل يمكنه أن يتلافى الكثير من المطبات قبل، أو أثناء قيامهم بعملهم. أما العبارة الثامنة فقدرت ب60% من الإجابات بنعم لأن لديهم شعورا بالرضا للفرص المتاحة لهم في مسارههم الوظيفي ، لأن الفرص الوظيفية واضحة في المسار الوظيفي من البداية ومرتبطة بشكل كبير بانجازاتهم العلمية ونشاطاتهم البحثية، و20% بالإجابة ب أحيانا أي أنهم راضون إلى حد ما، راضون عن بعض الفرص فقط، لأنهم يعتقد أنه من الواجب توسيع باب الفرص بدرجة أكبر، بل والسعي في تنويعها وتحسينها وفق المستجدات الحاصلة في الميدان دولي، و20% من الإجابات كانت ب لا أي أنهم غير راضين لأن إتاحة الفرص تمنح للأساتذة الإداريين والأفراد القائمين عليها.

## الخاتمة:

ختاماً ومن خلال هذه المساهمة العلمية في توفير معطيات ميدانية عن واقع جودة حياة العمل في الجامعة الجزائرية، ومدى مساهمة أبعاد هندسة النظم الإدارية في التنبؤ بمستوى جودة حياة العمل، فقد أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد هندسة النظم الإدارية وأبعاد جودة حياة العمل، كما أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من جودة حياة العمل، وعدم وجود فروق في مستوى جودة حياة العمل للأساتذة الجامعيين بين الجامعات الثلاثة (جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، جامعة ابن خلدون تيارت)، وإمكانية التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية.

وأكدت هذه النتائج على ضرورة إعادة هندسة النظم الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير جودة حياة العمل، لأن القيمة المضافة للمنظمة تتوقف على مقدار ما يتمتع به العامل في هذا التنظيم بجودة حياة العمل التي تقدمها لهم منظماتهم. مما يستدعي المواصلة في إجراء دراسات وأبحاث أخرى على نفس الفئة، وتبقى في النهاية إشكالية هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل واسعة، يمكن دراستها من عدة مقاربات، ويأمل الباحث أن تتبنى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بعض مقترحات هذه الدراسة.

## التوصيات:

1. العمل على مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة حياة العمل ويتمثل أهمها في المشاركة الجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة.
2. الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل بإشراكه في إنشاء مشروع المؤسسة.
3. العمل على توفير جودة حياة العمل وظروف عمل محسنة ومطورة .
4. الاهتمام بجودة حياة العمل بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.
5. ضرورة الاهتمام بتناول مفهوم جودة حياة العمل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين وإشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء.
6. إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل وتوصيف منصب العمل بما يؤدي لتفعيل الإثراء الوظيفي وتطبيق المفاهيم السلوكية والتنظيمية الحديثة مثل تمكين العاملين وهذا يتطلب إعادة في هندسة النظم الإدارية.

7. تطوير آليات واضحة وممارسات عملية مناسبة تؤمن بتبادل المعلومات وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اهتمام المسؤولين بالوزارة بكافة الأفكار والمقترحات المقدمة.

8. التعامل مع الموظفين بعدالة وإنصاف سواء على المستوى الأخلاقي أو على مستوى العمل، والاهتمام بتحقيق أعلى درجات العدالة بأنواعها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية).

9. تعزيز الوزارة لثقافتها التنظيمية وقيمها المختلفة والعمل على تأمين درجة من التوافق بين قيم المنظمة وقيم العاملين فيها.

10. قيام الوزارة بالعمل على تعزيز الشعور لدى العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي وعدم الاستغناء عن خدماتهم من خلال مجموعة من الآليات والطرق والوسائل التي تعزز ذلك الشعور.

11. رفع مستوى المرونة في جداول العمل المرنة من أجل تمكين الأساتذة من تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية واحترام الالتزامات العائلية للعاملين والتقليل من أعباء العمل.

## مقترحات البحوث مستقبلية:

أسهمت الدراسة الحالية في تبيان أبعاد هندسة النظم الإدارية، وإظهار أهمية تأثيرها على عامل مهم من العوامل التنظيمية والسلوكية التي تجتهد المنظمات إلى التأكد منها والسعي لتحقيقها وهو جودة حياة العمل، ومن خلال هذه الدراسة والنتائج التي توصلت إليها يمكن للباحث أن يذكر بعض المجالات الأخرى ذات الصلة بموضوع جودة حياة العمل منها :

- أثر جودة حياة العمل على ممارسات الموارد البشرية في ضوء الثقافة التنظيمية كمتغير وسيطي.
- علاقة جودة حياة العمل بالأداء الوظيفي للمنظمات دراسة مقارنة.
- تأثير جودة حياة العمل على الأداء الكلي للمنظمة.
- العلاقة بين جودة حياة العمل واتجاهات وسلوكيات الأفراد تجاه المنظمة.
- دراسة أثر جودة حياة العمل على استعدادات العاملين وتقبلهم للتغيرات التي قد تطرأ على المنظمة التي يعملون بها .
- أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على جودة حياة العمل.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- 1- أبوعلام، رجاء محمود. (2006). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**. (ط5). القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 2- أبوالنصر، مدحت محمد. (2015). **المسئولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفات القياسية ISO26000**. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية التدريب وللنشر.
- 3- أبوالنصر، مدحت محمد. (2015). **إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات**. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية التدريب وللنشر.
- 4- ابن منظور، أبو الفضل. (2008). **لسان العرب**. (ط1). الجزائر: دار الأبحاث للنشر والتوزيع.
- 5- آدم، بسماء والجاجان، ياسر. (2014). **جودة الحياة وعلاقتها بتقدير الذات**. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدارسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 63 (5)، 3-22.
- 6- أسامة، ربيع أمين. (2007). **التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**. القاهرة: مكتبو الانجلو المصرية.
- 7- الاشوح، زينب صالح. (2016). **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات**. القاهرة: المجموعة العربية التدريب وللنشر.

8- آل فرج الطائي، محمد عبد الحسن. (2009). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. (ط.2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

9- البلبيسي، أسامة. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة الغير حكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

10- بن العروسي، محمد عيسى. (2008). تحليل وتصميم النظم المعلوماتية. الولايات المتحدة: مؤسسة فيليبس للنشر .

retrived from <http://www.phillips-publishing.com>

11- بنيامين س. بلانشارد (2007) إدارة هندسة النظم. (حاتم النجدي، مترجم). بيروت:

المنظمة العربية للترجمة.

12- الترتوري، محمد عوض. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات والمراكز المعلومات

الجامعية. (ط.1). عمان: دار حامد.

13- تركي، كاظم عبيس. (2010). نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات. مجلة

جامعة بابل. العلوم الإنسانية، 3(18)، 609-616.

14- تيغزة، أحمد بوزيان. (2017، مارس). توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات

ادوات القياس: تحليل نظري تقويمي وتطبيقي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(1)، 7-29.

15- تيغزة، أحمد. (2011). اختبار صحة البنية التفاعلية للمتغيرات الكامنة في البحوث:

منحى التحليل والتحقيق بحث علمي محكم. مركز بحوث كلية التربية. جامعة الملك سعود.

16- تيغزة، أحمد بوزيان. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

17- جاب الله، رفعت محمد. (1988). إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي. (ط.ب). القاهرة: بل برنت.

18- جاد الرب، محمد سيد. (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة. القاهرة: مطبعة العشري.

19- جاد الرب، محمد السيد. (2008). جودة الحياة الوظيفية Q W L في منظمات الأعمال العصرية. مصر: دار الفكر العربي للنشر.

20- جاد الرب، محمد السيد. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية. القاهرة: دار الفكر العربي.

21- جبر، جبر محمد. (2005). علم النفس الإيجابي ورقة عمل منشورة في وقائع المؤتمر العلمي الثالث للإنماء النفسي التربوي للإنسان العربي في ضوء جودة الحياة، جامعة الزقازيق، مصر، 87-93.

22- جمعة، فائز والنجار، صالح. (2007). نظام المعلومات الإدارية. (ط.2). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

23- جميل، أحمد عبد الكريم. (2015). إدارة الموارد البشرية. (ط.1). الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.



24- الجوهري، هناء محمد. (1994). المتغيرات الاجتماعية الثقافية المؤثرة في تشكيل جودة

الحياة في المجتمع المصري. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الآداب، جامعة القاهرة.

25- حبيب، مجدي عبدالكريم. (2006). فعالية استخدام تقنيات المعلومات في تحقيق أبعاد

جودة الحياة لدى عينات من الطلاب العمانيين. بحث منشور، كلية التربية، جامعة السلطان

قابوس.

26- حرحوش، عادل ومؤيد، سعيد. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي

(ط.2). عمان: جدار للكتاب العالمي.

27- حجر، خالد احمد مصطفى. (2003). معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في

البحث الكيفي دراسة نظرية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية

والإنسانية، 15(2)، 132-154.

28- حرطاني، أمينة. (2014). جودة الحياة لدى الأمهات وعلاقتها بالمشكلات السلوكية عند

الأبناء. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.

29- الحريري، محمد سرور. (2015). الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة

الأعمال. (ط.1) بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.

30- حسن نصار، ايمان، بحر، يوسف عبد عطية. (2013). جودة حياة العمل وأثرها على

الاستغراق الوظيفي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

31- حلمي، يحيى مصطفى. (1998). أساسيات نظم المعلومات. مصر: مكتبة عين شمس.

- 32- خشبة، محمد السعد. (1987). نظم المعلومات. مصر: جامعة الأزهر.
- 33- خليل، إسماعيل. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- 34- خميس، أيمن أحمد (2010) جودة الحياة وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي وقلق المستقبل لدى معلمات رياض الأطفال، المؤتمر العلمي الثالث: تربية المعلم العربي وتأهيله: رؤى معاصرة كلية علوم التربية، جامعة جرش الخاصة
- 35- خيرى، حسن علام حامد. (2000). دراسة تحليلية لنمذجة العلاقة بين الإغراءات السببية ومستوى التحصيل الدراسي في ضوء معنى الحياة لدى طلاب الجامعة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 14(1)، 59-82.
- 36- دويدري، رجاء وحيد. (2000). البحث العلمي-أساسياته النظرية وممارسته العملية. (ط1). بيروت: دار الفكر المعاصر.
- 37- رائد، محمد عبد ربه. (2015). دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع. (ط1). القاهرة: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 38- رجب، عبد الحميد. (2006). إدارة الموارد البشرية. (ط.ب). القاهرة: دار أبوالمجد للطباعة.
- 39- الرشيدة، محمد صبيح. (2007). الإدارة المدرسية الواقع والطموح. (ط.1). عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

40- رياض، سلطان علي. (2006). نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة.

عمان: دار زاهر.

41- ساخي، بوبكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء

الثقافة التنظيمية كمتغير وسيطي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة

وهران 2.

42- السالم، مؤيد سعيد. (2008). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. عمان:

إثراء للنشر والتوزيع.

43- سامح، جاد. (2005). هندسة الإدارة ومتطلبات السوق. القاهرة: نوافذ.

44- سعد، زغلول بشير. (2003). دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS. العراق: المعهد

العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.

45- سعد، غالب ياسين. (2000). تحليل وتصميم نظم المعلومات. عمان: دار المناهج.

46- سلاطنية، بلقاسم وآخرون. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل

سوسيولوجي. (ط.1) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

47- سليمان، سناء محمد. (2009). مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته

الأساسية. (ط.1). القاهرة: عالم الكتب.

48- سويلم، محمد نبهان. (1996). تحليل وتصميم نظم المعلومات. (ط.1). القاهرة: المكتبة

الاكاديمية.

49- الشراري، محمد فرحات سند. (2015). أثر المتغيرات الدولية والإقليمية على تطوير المجتمع

المدني في دول مجلس التعاون الخليجي. (ط.1). القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

50- الشرقاوي، أحمد رفعت عبدالواحد. (2002). نوعية الحياة والذكاء الوجداني ومستوى

التوافق النفسي لدى عينة من ذوي التوجه الديني الجوهري والظاهري. رسالة ماجستير غير

منشورة. كلية الآداب، جامعة المنيا.

51- الشمري، علي جبار. (2011). الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات

العامة. (ط.1). القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

52- الشنطي، نهاد عبد الرمحان. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات

الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى: غزة.

53- الشواورة، فيصل محمود. (2013). مبادئ إدارة الأعمال. (ط.1). عمان: دار المناهج للنشر

والتوزيع.

54- الصرن، رعد حسن. (2001). معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة.

دمشق: دار علاء الدين لنشر والتوزيع والترجمة.

55- الطبال، عبد الله. (2004). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لعاملين،

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس: مصر.

56- عادل محمد، محمد عبد الرحمن. (2013). أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في

القطاع الحكومي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

57- عبد التواب، محمد. (2000). الهدف من الحياة وبعض المتغيرات النفسية المرتبطة لدى

عينة من طلاب الجامعة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 14(1)، 36-43.

58- عبد العاطي، الصياد. (1992). دراسة بعض أبعاد الرضا الوظيفي للمعلم في علاقته

بأنماط القيادة التربوية بالمدارس وبعض المتغيرات الأخرى باستخدام أسلوب تحليل المتغيرات

المتعدد، المؤتمر الرابع للجمعية المصرية للدراسات النفسية، جامعة عين شمس، 235-255.

59- عبد العظيم، مبروك أحلام ومحمد خضر، منار عبد الرحمن. (2011). جودة حياة الأسرة

وتأثيرها على قدرة الأم لاكتشاف وتنمية الذكاء المتعدد لدى الأطفال في سن ما قبل

المدرسة. مجلة بحوث التربية النوعية، 1(23)، 79-133.

60- عبد المعطي، حسن مصطفى. (2005). الإرشاد النفسي وجودة الحياة في المجتمع

المعاصر. ورقة عمل منشورة في وقائع المؤتمر العلمي الثالث للإنماء النفسي والتربوي للإنسان

العربي في ضوء جودة الحياة، جامعة الزقازيق، مصر، 13-25.

61- عثمان الكيلاني وآخرين. (2003). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. (ط. 2).

عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

62- عصام النداف وآخرين. (2006). تحليل وتصميم نظم المعلومات. (ط. 1). عمان: دار

البيداية.

63- عطاء الله، أحمد حسابان. (2013). نظم المعلومات المحاسبية. عمان: دار اليازوري.

64- علك حافظ، عبد الناصر وحسين عباس ، حسين وليد.(2014).نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة.(ط.1). عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

65- علي محمد إبراهيم كردي.(2011).نظم المعلومات الإدارية.(ط.1).السودان:مطبعة وديان.

66- غسان، عيسى وأمين، سلوى.(2008).نظم المعلومات الإستراتيجية.(ط.1).الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

67- غسان، عيسى وسلوى، امين.(2008). نظم المعلومات الإستراتيجية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

68- الغندور، العارف بالله محمد.(1999).أسلوب حل المشكلات وعلاقته بنوعية الحياة:دراسة نظرية.المؤتمر الدولي السادس لمركز الارشاد النفسي:جامعة القاهرة.

69- الفيروز آبادي،مجد الدين.(2005).القاموس المحيط.(ط.8).بيروت:مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.

70- سكريب، فيليب، نج.(2006).هندسة البرمجيات: الجوانب الفنية والتنظيمية

والاقتصادية.( عمار هاني والميلي علي، مترجم).الولايات المتحدة:مؤسسة فيليبس للنشر.

retrived from <http://www.phillips-publishing.com/softeng>

71- كردي، علي محمد إبراهيم.(2011).الإدارة والقيادة.(ط.1).القاهرة:وادي النيل للتنمية البشرية.

72- الكيلاني، عثمان.(2005).أساسيات نظم المعلومات الإدارية.(ط.1).عمان:دار المناهج للنشر.

73- ماهر،مصطفى احمد.(1999).أساليب جودة الحياة الوظيفية، مجلة كلية التجارة

للبحوث العلمية، ، العدد الأول، المجلد السادس والثلاثون، جامعة الإسكندرية، مارس،ص ص

189-109.

74- مبروك السعيد ابراهيم.(2012).إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الادارة

المعاصرة.(ط.2).القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر.

75- المتولي،محمد فريد السعيد أحمد.(2014).نوعية الحياة في مدينة أسيوط، دراسة جغرافية

باستخدام تقنيات الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية الآداب قسم الجغرافيا:القاهرة.

76- مدني،عبد القادرعلاقي.(1993). إدارة الموارد البشرية.(ط.ب).جدة:مؤسسة المدينة

للصحافة.

77- مراحي،عبد الكريم ومزيان، محمد. (جوان 2016) البناء التنظيمي وجودة حياة العمل

(دراسة ميدانية على عينة في المؤسسة العمومية الجزائرية).مجلة متون العلوم الاجتماعية،8

(3)،141-151.

78- مراحي،عبد الكريم ومزيان، محمد.(جوان 2017). إدارة هندسة النظم الإدارية وجودة حياة

العمل (دراسة ميدانية على عينة في المؤسسة العمومية الجزائرية).مجلة روافد (مجلة فصلية

دولية)،1 (1)،11-36.

79- مراحي، عبد الكريم. (2011) إعادة هندسة النظم الإدارية والعلاقات الإنسانية في

المنظمة (دراسة ميدانية على عينة في المؤسسة العمومية الجزائرية سونغاز بمدينة سعيدة

وهران). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 2.

80- مصيقر، عبدالرحمن عبيد. (2012). الدليل المختصر في كتابة البحث العلمي. (ط1).

البحرين: المركز العربي.

81- مطر، أدهم وهيب. (2014). التسويق الفندقي ومبيع وترويج الخدمات السياحية

والفندقية الحديثة. (ط1). دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

82- معجم المعاني الجامع. (2017). النظم في معجم عربي عربي. استردادها من

01/10/2017

<https://www.almaany.com/>

83- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق

الوظيفي، دراسة ميدانية. بحث مقبول للنشر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني،

كلية التجارة، جامعة الزقازيق مصر.

84- منصور، أحمد منصور. (1979). المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة. (ط.ب).

الكويت: وكالة المطبوعات.

85- منلا، مصطفى عمار محمد. (1989). الإمام الخطابي وأثره في العلوم الحديثة. رسالة

ماجستير غير منشورة. كلية العلوم شرعية، جامعة أم القرى.

86- موريس، أنجرس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات

علمية. (مصطفى ماضي، مترجم). (ط2) الجزائر: دار القصبنة لنشر.



87- الموسوعة العربية. (2000) هندسه نظم. في التصنيف: التقنيات (التكنولوجية)، المجلد

الواحد والعشرين:ص 636.

88- نجاح، الظهارعبدالكريم. (2007). أثر استخدام نظرية النظم عند الشيخ عبد القهار

الجرجاني، (ط.1)، الرياض: مكتبة العبيكان.

89- نجم عبد الله الحميدى وآخرين. (2005). نظم المعلومات الإدارية. (ط.1). عمان: دار وائل

للنشر.

90- نعيصة، رغداء. (2012). جودة الحياة لدى طلبة جامعتي دمشق وتشرين "دراسة ميدانية

على عينة من طلبة جامعة دمشق وتشرين. مجلة جامعة دمشق، 28(1)، 145-181.

91- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر. (2003). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل

للنشر.

92- ويلسون، د. ك ويوركو، د. (1983). نظم شبكات المعلومات (سالم شوقي،

مترجم). الكويت: جامعة الكويت.

93- ياسر، عبدالرحمن خلف. (2017). تكنولوجيا الاعلام والاتصال. (ط.1). الأردن: الجنادرية

للنشر والتوزيع.

94- يوسري، بن نوار. (2015). نوعية حياة العمل لدى المراقبين الجويين - دراسة ميدانية

بمطار هوارى بومدين. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 19(27)-38.

- 95- Benjamin , Benchlar.(2008).**system engineering management**, fourth edition ,john wiley&sons.INC,Hoboken.
- 96- Berrah,mounir khaled.(2017). **Activité, Emploi & Chômage en Avril 2017**. algerie: N S N°785.
- 97- Chiu,tai cheng and meei shih oulu.(2003).**A Study Of The Relationship Between The Organizational Climate And Job Involvement Taking A Certain Medical Center And Its Entrusted Hospitals**, Scandinavian Journal Of Psychology, VOL.40,N°2.
- 98- Daniel, Duret & Maurice, Pillet.(2011). **Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma. spari**: Eyrolles-Éd. d'Organisation.
- 99- Goode, D. (1990).**Thinking about and discussing quality of life**. In R. Schalock & M. J. Bogal(Eds.), **Quality of life: Perspectives and issues** (pp. 41-58). Washington, DC:American Association of Mental Retardation.
- 100- Hian , C.C. & Einsteion , W.O. (1990) "Quality of work life (QWL): What canunions do ", S.A.M. Advanced Management Journal , Vol. 55 , No. 2. PP. 17-22.
- 101- L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.(2016). **10 QUESTION SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL**. ANACT PARIS.
- 102- Meyers, D . W . (1992) **Human Resources Management : Principles and practice** New York, commerce clearing House, Inc ., P . 132.
- 103- Mirza S Saiyadain (2009). **Human Resources Management**,4th edition, NewDelhi.
- 104- Nirenberg, J. .(1986). **The Quality of work life Issue: The corporation as The Next political frontier**, International Journal of Manpower, June, PP . 27 \_ 36 .
- 105- Simon,easton&darren van laar.(2014).**user Manual For the Work-Related Quality of Life (WRQOL) Scale A Measure if Quality Working Life**. United Kingdom: University of Portsmouth.
- 106- Taylor,H.R&Bogdan,(1990). **Quality Of lif and the individual perspective**. In: R. L.Schalok & M. Begab (eds.) ,Quality of life.
- 107- Werther & Keith Davis.(1982). **Personnel Management & Human Resource**, McGraw - Hill Book Co. New York –
- 108- William E.Kiernan and Joseph Marrone.(1997).**Quality of work life for persons with disabilities emphasis on the employee,institute for community inclusion**,Boston childrens'Hospital:(AAMR)American Association on Mental Retardation Washington pp63-79.

## الملاحق

الملحق رقم 01 يمثل نموذج استبيان أولي الخاص بالمحكمين .

استبيان تحكيم أداة لدراسة حول هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل

أولاً : المحكم { الفاحص }

- 1 - الاسم واللقب: .....
- 2 - الدرجة العلمية : ..... { يرجى تحديده }
- أستاذ مساعد :                      أستاذ محاضر :                      أستاذ :

3- المؤسسة :

البريد الإلكتروني:

4 - التخصص:

ثانياً : ما يحسن بيانه من الفاحص حول :

عن \_\_\_\_\_ وان الدراس \_\_\_\_\_ ة :

.....

.....

1 - مكانة البحث من حيث الأصالة والجدة .

2- ملائمة العنوان للبحث.

3 - سلامة لغة البحث { لغةً ، ونحواً ، ورسماً ، وضبطاً }

4 - صحة المعلومات.

5 - ما يراه الفاحص غير ذلك.

6 - مدى وضوح التعليمات المقدمة للعينة.

7 - مدى وضوح البيانات الشخصية المقدمة للعينة.

8- مدى كفاية البدائل.

9- مدى انتماء الفقرة للبعد، ووضوح صياغتها اللغوية.

يستحسن كتابة رأيه في هذه النقاط في الورقة البيضاء المرفقة، وإذا ضاقت فلا مانع من إضافة

أوراق أخرى .

1 - مكانة البحث من حيث الأهمية والجدة: .....

2- ملائمة العينة وان للبحث: .....

3 - سلامة لغة البحث { لغةً ، ونحواً ، ورسماً ، وضبطاً }:

4 - صحة المعلومات:

5- ما يراه الفاحص غير ذلك: .....

اسم المحكم : توقيعه : التاريخ :

## 6 - مدى وضوح التعليمات المقدمة للعينة:

تحية طيبة وبعد: أختي المواطنة، أخي المواطن:

أضع بين يديك هذه الاستبيان التي تهدف إلى التعرف على (اثر جودة حياة العمل على هندسة النظم الإدارية) وقد تضمنت الاستبيان مجموعة من الفقرات التي تقيس ذلك، لذا يرجى منك قراءة الاستبيان بتمعن والإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة ( X ) مقابل كل فقرة في العمود المناسب حسب ما تشعر به وينطبق عليكم.  
وأذكركم أن هذه الاستبيان سرية ولن تتعدى الاستخدام العلمي لهذا لا داعي لكتابة أي شيء يدل على هويتكم.

شاكرين حسن تعاونكم.....  
الباحث / أ. مراحي عبد الكريم

واضحة	غير واضحة	التعديل
		التعليمات

## 7 - مدى وضوح البيانات الشخصية المقدمة للعينة:

الجنس: ذكر  أنثى

الفئة العمرية:  
 اقل من 30 سنة  من 30 حتى 40 سنة   
 من 41 سنة حتى 50 سنة  أكثر من 51 سنة

الخبرة المهنية:  
 أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
 من 11 سنة إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة

الوظيفة :

الحالة الاجتماعية:  
 أعزب  - متزوج   
 مطلق  - أرمل

الوضعية المالية: ضعيفة  متوسطة  جيدة

التخصص العلمي: علوم إدارية  علوم إنسانية  علوم هندسية

كافية	غير كافية	التعديل	الملاحظة
			البيانات الشخصية

## 8- مدى كفاية البدائل:

البدائل	تكفي	لا تكفي	ملاحظة
موافق بشدة			
موافق			
محايد			
غير موافق			
غير موافق بشدة			

## 9- مدى انتماء الفقرة للبعد، ووضوح صياغتها اللغوية:

أولاً: الفقرات الخاصة بهندسة النظم الإدارية:

### 1-1 مدى انتماء الفقرة لبعد البناء التنظيمي ووضوح صياغتها اللغوية:

رقم	الفقرات الخاصة ببعد البناء التنظيمي	الانتماء		الصيغة اللغوية		ملاحظة أوالتعديل
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	امتلاك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي					
2	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة					
3	حجم العمل في وظيفتي مناسب					
4	تتميز إجراءات انجاز العمل بالوضوح والتحديد					
5	أعاني من التعارض والتداخل بين مهام وظيفتي ووظائف بعض الزملاء					
6	توفير لنا المؤسسة تسهيلات لانجاز الأعمال ووسائل تكنولوجية، مواصلات، وسائل اتصال،....."					
7	وظيفتي مصممة لتواكب المستجدات الحديثة لتشبع طموحاتي					
8	أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به.					
9	لا تعاني مؤسستي من شح في الموارد المالية.					
10	تناسب التجهيزات المكتبية مع طبيعة العمل					

					11	توفر المؤسسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل
					12	تتميز بيئة العمل بأنها صحية وخالية من التلوث

### 1-2-مدى انتماء الفقرة لبعد القيادة الإدارية ووضوح صياغتها اللغوية:

رقم	الفقرات الخاصة ببعد القيادة الإدارية	الانتماء		الصيغة اللغوية		ملاحظة أوالتعديل
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة	
13	يعاملنا رئيسنا في العمل بعدالة وإنصاف					
14	يشعر رئيسي بالخطر عندما أتعلم مهارات ومعارف جديدة					
15	يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل					
16	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
17	يوضح لنا رئيسنا أهداف وإجراءات العمل بشكل محفز.					
18	يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس رؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن .					
19	اشعر أنني جزء هام من جماعة عملي					
20	لدى أعضاء فريق العمل خبرات متنوعة ومتكاملة وفهم كامل لأهداف العمل					
21	يشعر كل فرد من فريق عملي بالمسئولية الجماعية عن العمل					
22	يتميز فريق العمل بالتماسك					
23	يشارك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم					

1-3-مدى انتماء الفقرات لبعء الثقافة التنظيمية ووضوح صياغتها اللغوية:

رقم	الفقرات الخاصة ببعء الثقافة التنظيمية	الانتماء		الصيغة اللغوية		ملاحظة أوالتعديل
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
24	يعتمد اجري على مقدار انجازي في العمل					
25	يوجد قواعد واضحة ومعروفة للترقية في المسار المهني					
26	تمنح فرص الترقية على أسس عادلة					
27	ترتبط الترقية بالأداء في العمل					
28	تتابع المؤسسة تنفيذ خطط التطوير والتدريب بشكل مستمر					
29	يتيح العمل فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة في مكان العمل					
30	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات					
31	يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات					
32	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل					



1-4-مدى انتماء الفقرات لبعء إستراتيجية الأعمال ووضوح صياغتها اللغوية:

رقم	الفقرات الخاصة ببعء إستراتيجية الأعمال	الانتماء		الصيغة اللغوية		ملاحظة أوالتعديل
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
33	تهتم المؤسسة كثيراً بموضوع زيادة إنتاجية الأفراد كإستراتيجية.					
34	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجيات وتقنيات إنتاج متطورة.					
35	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة					
36	من استراتيجيات المؤسسة التركيز على برامج تدريبية وفق معايير الجودة.					
37	يتم اختيار العمال على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية.					
38	تعمل المؤسسة على إعاقة دخول المنافسين الجدد من خلال التركيز على الجودة.					
39	تعتبر المؤسسة الأولى في استخدام تكنولوجيات مقارنة بالمنافسين.					
40	تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجيات المستهلك يحقق التميز.					
41	تعلم المؤسسة علاقاتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد					

1-5-مدى انتماء الفقرات لبعء الموارء البشرية ووضوح صياغتها اللغوية:

ملاحظة أوالتعديل	الصيغة اللغوية		الانتماء		الفقرات الخاصة ببعء الموارء البشرية	رقم
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه	42
					اشعر بالأمان والاستقرار في عملي	43
					أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي	44
					يشعر الموظف بالأمن الوظيفي في المؤسسة ولا يعاني من خطر الاستغناء عن خدماتهم	45
					لا يلجأ الموظفون للبحث عن وظائف أخرى لان العمل الحالي مضمون	46
					توفر لنا المؤسسة كل أنواع التأمينات الاجتماعية	47

ثانياً: الفقرات الخاصة بجودة حياة العمل:  
2- مدى انتماء الفقرات لجودة حياة العمل ووضوح صياغتها اللغوية:

رقم	الفقرات الخاصة بالرضا الوظيفي	الانتماء		الصيغة اللغوية		ملاحظة أوالتعديل
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة غير واضحة	واضحة غير واضحة	
01	لي مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي.					
02	أشعر بالقدرة على التعبير عن آرائي.					
03	لدي الفرصة لاستخدام مهاراتي في العمل.					
04	أشعر أنني بحالة جيدة في هذا اللحظة.					
05	يوفر لي رئيسي مرونة مناسبة ليتوافق عملي مع حياتي العائلية.					
06	مواعيد العمل الحالية تتوافق مع وضعي الشخصي.					
07	أشعر في بعض الأحيان أنني اعمل تحت ضغوط العمل.					
08	عندما أقوم بعمل جيد، يقدرني به مسئولني المباشر.					
09	في الآونة الأخيرة، اشعر بالتعاسة والاكئاب.					
10	أنا راضي عن حياتي.					
11	أتلقي تشجيعاً على تطويري لمهاراتي الجديدة.					
12	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص ميدان عملي.					
13	يوفر لي صاحب العمل ما أحجاجة للقيام بعملي على نحو فعال.					

					14	يحث مشرفي على ساعات العمل المرنة.
					15	حياتي هي قريبة من المثالية تقريبا في جميع الجوانب.
					16	أنا أعمل في بيئة آمنة.
					17	على العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة لي.
					18	أنا راض على الفرص المتاحة في مساري الوظيفي.
					19	في بعض الأحيان أشعر بمستوى مفرط للإجهاد في العمل.
					20	أنا راض بمستوى التدريب الذي تلقيته لتحقيق عملي الحالي.
					21	في الآونة الأخيرة، أشعر بالسعادة لكل فعل أقوم به.
					22	ظروف العمل مرضية.
					23	أشارك في القرارات التي قد تؤثر على الأعضاء المساهمين في ميدان عملي
					24	أنا راض عن الجودة العامة في حياتي المهنية.

ملاحظة:

يمكنكم أسانذتي الأفاضل استغلال ظهر الورقة لاقتراح بعض الملاحظات الإضافية

الملحق رقم 02 يمثل القائمة الاسمية للمحكمين.

الرقم	أسماء المحكمين	المؤسسة	الوظيفة	التخصص
1	مراح نعيمة	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر أ	قانون خاص
2	بلال ريم	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم
3	دريس محمد الأمين	جامعة معسكر	أستاذ محاضر ب	ترجمة
4	خالدي احمد	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر ب	علوم التربية
5	ورغي سيد احمد	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر ب	علوم التربية
6	مرزوقي محمد	جامعة تيارت	أستاذ مساعد أ	علم النفس العمل والتنظيم

الملحق رقم 03 يمثل الاستبيان المعدل بعد التحكيم.



**Université d'Oran 2**  
**Mohamed Ben Ahmed**

استبيان جودة حياة العمل و هندسة النظم الإدارية

تحية طيبة وبعد: أختي المواطنة، أخي المواطن:

أضع بين يديك هذه الاستمارة التي تهدف إلى التعرف على (اثر جودة حياة العمل على هندسة النظم الإدارية) وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الفقرات التي تقيس ذلك، لذا يرجى منك قراءة الاستمارة بتمعن والإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة ( X ) مقابل كل فقرة في العمود المناسب حسب ما تشعر به وينطبق عليكم.  
وأذكركم أن هذه الاستمارة سرية ولن تتعدى الاستخدام العلمي لهذا لا داعي لكتابة أي شيء يدل على هويتكم.  
شاكرين حسن تعاونكم.....

1. المعلومات الشخصية:

- الجنس:  ذكر  أنثى

- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  من 30 حتى 40 سنة   
من 41 سنة حتى 50 سنة  أكثر من 51 سنة

- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
من 11 سنة إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة

- الوظيفة :

- الحالة الاجتماعية:

- أعزب  - متزوج   
- مطلق  - أرمل

- الوضعية المالية: ضعيفة  متوسطة  جيدة

- التخصص العلمي: علوم إدارية  علوم إنسانية  علوم هندسية

2- استبيان هندسة النظم الإدارية

درجة الموافقة					العبرة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
5	4	3	2	1		
					01	امتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي.
					02	تتميز مهام عملي بالمتعة.
					03	حجم العمل في وظيفتي مناسب.
					04	تتميز إجراءات انجاز عملي بالوضوح.
					05	أعاني من التعارض والتداخل بين مهام وظيفتي و وظائف بعض الزملاء.
					06	وظيفتي مصممة لتواكب المستجدات الحديثة لتشبع طموحاتي.
					07	أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به.
					08	لا تعاني مؤسستي من شح في الموارد المالية.
					09	تتناسب التجهيزات الوظيفية مع طبيعة عملي.
					10	توفر مؤسستي كل عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية.
					11	تتميز بيئة العمل بأنها صحية و خالية من التلوث.
					12	يعاملنا رئيسنا في العمل بعدالة و إنصاف.
					13	يشعر رئيسي بالخطر عندما أتعلم مهارات و معارف جديدة.
					14	يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.
					15	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					16	يوضح لنا رئيسنا أهداف و إجراءات العمل بشكل محفز .
					17	يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.
					18	اشعر أنني جزء هام من جماعة عملي.
					19	لدينا خبرات متنوعة و فهم كامل لأهداف العمل.
					20	يشعر كل فرد من فريق عملي بالمسئولية الجماعية عن العمل.
					21	يتميز فريق العمل بالتماسك.
					22	يشارك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.
					23	يوجد قواعد واضحة و معروفة للترقية في المسار المهني.
					24	تمنح فرص الترقية على أسس عادلة.
					25	ترتبط الترقية بالأداء في العمل.
					26	تتابع مؤسستي تنفيذ خطط التطوير و التدريب بشكل مستمر .

درجة الموافقة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					27 تمكنني وظيفتي من فرص التعلم و اكتساب خبرات جديدة للعمل.
					28 تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					29 يبادر رئيسي بتفويض بعض الصلاحيات.
					30 يشجع رئيسي المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
					31 تهتم المؤسسة كثيراً بموضوع زيادة إنتاجية الأفراد كإستراتيجية.
					32 يتوفر لدى المؤسسة استراتيجيات وتقنيات إنتاج متطورة.
					33 من استراتيجيات المؤسسة التركيز على برامج تدريبية وفق معايير الجودة.
					34 يتم اختيار الموظف على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية.
					35 تحافظ مؤسستي على حصتها من السوق من خلال التركيز على الجودة.
					36 مؤسستي رائدة في استخدام التكنولوجيات.
					37 تدرك مؤسستي أن القدرة على فهم حاجيات المستهلك يحقق التميز.
					38 الجودة هي الهدف الأساسي لاستراتيجيات مؤسستي.
					39 اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.
					40 اشعر بالأمان و الاستقرار في وظيفتي.
					41 أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي.
					42 اشعر بالأمن ولا اعاني من خطر الاستغناء عن خدمتي.
					43 لا يلجأ الموظفون للبحث عن وظائف أخرى لان العمل الحالي مضمون.
					44 توفر لنا المؤسسة كل أنواع التأمينات الاجتماعية.



3- مقياس جودة حياة العمل (QoWL) (2011)

درجة الموافقة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					01 لي مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام بوظيفتي.
					02 أشعر بالقدرة على التعبير عن آرائتي.
					03 لدي الفرصة لاستخدام مهاراتي في العمل.
					04 أشعر أنني بحالة جيدة في هذا اللحظة.
					05 يوفر لي رئيسي مرونة مناسبة ليتوافق عملي مع حياتي العائلية.
					06 مواعيد العمل الحالية تتوافق مع وضعي الشخصي.
					07 أشعر في بعض الأحيان أنني اعلم تحت ضغوط العمل.
					08 عندما أقوم بعمل جيد، يقدرني به مسؤولي المباشر.
					09 في الآونة الأخيرة، اشعر بالتعاسة والاكتئاب.
					10 أنا راضي عن حياتي.
					11 أتلقى تشجيعاً على تطويري لمهاراتي الجديدة.
					12 أشارك في اتخاذ القرارات التي تخصّ ميدان عملي.
					13 يوفر لي صاحب العمل ما أحتاجه للقيام بعملتي على نحو فعال.
					14 يحث مشرفي على ساعات العمل المرنة.
					15 حياتي هي قريبة من المثالية تقريبا في جميع الجوانب.
					16 أنا أعلم في بيئة آمنة.
					17 على العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة لي.
					18 أنا راض على الفرص المتاحة في مساري الوظيفي.
					19 في بعض الأحيان أشعر بمستوى مفرط للإجهاد في العمل.
					20 أنا راض بمستوى التدريب الذي تلقينته لتحقيق عملي الحالي.
					21 في الآونة الأخيرة، أشعر بالسعادة لكل فعل أقوم به.
					22 ظروف العمل مرضية.
					23 أشارك في القرارات التي قد تؤثر على الأعضاء المساهمين في ميدان عملي
					24 أنا راض عن الجودة العامة في حياتي المهنية.

الملحق رقم 04 يمثل الاستبيان هندسة النظم الإدارية في صورته النهائية.

تحية طيبة وبعد: أختي المواطنة، أخي المواطن:

أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على (اثر جودة حياة العمل على هندسة النظم الإدارية) وقد تضمنت الاستبيان مجموعة من الفقرات التي تقيس ذلك، لذا يرجى منك قراءة الاستبيان بتمعن والإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) مقابل كل فقرة في العمود المناسب حسب ما تشعر به وينطبق عليكم. وأذكركم أن هذا الاستبيان سري ولن يتعدى الاستخدام العلمي، لهذا لا داعي لكتابة أي شيء يدل على هويتكم.

شاكرين حسن تعاونكم..... الباحث / أ. مراحي عبد الكريم

1. المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- الفئة العمرية:
- أقل من 30 سنة  من 30 حتى 40 سنة
- من 41 سنة حتى 50 سنة  أكثر من 51 سنة
- الخبرة المهنية:
- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة
- الوظيفة :
- الحالة الاجتماعية:
- أعزب  - متزوج
- مطلق  - أرمل
- الوضعية المالية: ضعيفة  متوسطة  جيدة
- التخصص العلمي: علوم إدارية  علوم إنسانية  برم هندسية

2- هندسة النظم الإدارية

درجة الموافقة					العبرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					09 تتناسب التجهيزات الوظيفية مع طبيعة عملي.
					10 توفر مؤسستي كل عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية.
					11 تتميز بيئة العمل بأنها صحية وخالية من التلوث.
					12 يعاملنا رئيسنا في العمل بعدالة وإنصاف.
					14 يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.
					15 يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					16 يوضح لنا رئيسنا أهداف وإجراءات العمل بشكل محفز.
					24 تمنح فرص الترقية على أسس عادلة.
					25 ترتبط الترقية بالأداء في العمل.
					26 تتابع مؤسستي تنفيذ خطط التطوير والتدريب بشكل مستمر.
					27 تمكنني وظيفتي من فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة للعمل.
					32 يتوفر لدى المؤسسة استراتيجيات وتقنيات إنتاج متطورة.
					33 من استراتيجيات المؤسسة التركيز على برامج تدريبية وفق معايير الجودة.
					36 مؤسستي رائدة في استخدام التكنولوجيات.

					تدرك مؤسستي أن القدرة على فهم حاجيات المستهلك يحقق التميز.	<b>37</b>
					الجودة هي الهدف الأساسي لاستراتيجيات مؤسستي.	<b>38</b>
					اشعر بالأمان والاستقرار في وظيفتي.	<b>40</b>
					أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في وظيفتي.	<b>41</b>
					اشعر بالأمن ولا اعاني من خطر الاستغناء عن خدمتي.	<b>42</b>

الملحق رقم 05 يمثل الاستبيان جودة حياة العمل (QoWL 2011) في صورته النهائية.

درجة الموافقة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					01 لي مجموعة واضحة من الأهداف من أجل القيام
					02 أشعر بالقدرة على التعبير عن آرائى.
					03 لدي الفرصة لاستخدام مهارتى فى العمل.
					04 أشعر أننى بحالة جيدة فى هذا اللحظة.
					05 يوفر لى رئيسى مرونة مناسبة ليتوافق عملى مع حياتى
					08 عندما أقوم بعمل جيد، يقدرنى به مسئولى المباشر.
					09 فى الآونة الأخيرة، اشعر بالتعاسة والاكتئاب.
					10 أنا راضى عن حياتى.
					11 أتلقى تشجيعاً على تطويرى لمهارتى الجديدة.
					12 أشارك فى اتخاذ القرارات التى تخص ميدان عملى.
					13 يوفر لى صاحب العمل ما أحتاجه للقيام بعملى على
					16 أنا أعمل فى بيئة آمنة.
					17 على العموم، الأمور تسير بشكل جيد بالنسبة لى.
					20 أنا راض بمستوى التدريب الذى تلقيته لتحقيق عملى
					21 فى الآونة الأخيرة، أشعر بالسعادة لكل فعل أقوم به.
					22 ظروف العمل مرضية.
					23 أشارك فى القرارات التى قد تؤثر على الأعضاء
					24 أنا راض عن الجودة العامة فى حياتى المهنية.

الملحق رقم 06 يمثل المرسوم التنفيذي رقم 08-130 يتضمن القانون الأساسي الخاص  
بالأستاذ الباحث.

28 ربيع الثاني عام 1429 هـ 4 مايو سنة 2008 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 23	18
- وبمقتضى القانون رقم 98 - 11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 22 غشت سنة 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، المعدل والمتمم،	<b>المادة 81 :</b> تحتسب الأقدمية المكتسبة للأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين المذكورين في المادتين 78 و 79 أعلاه، بنسبة 1,4 % عن كل سنة نشاط.	
- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،	<b>المادة 82 :</b> تؤخذ الأقدمية المكتسبة في الخارج بالنسبة للأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين المذكورين في المادتين 78 و 79 أعلاه في الحسبان من أجل الترقية والتعيين في منصب عال أو التعيين في درجة أستاذ استشفائي جامعي مميز.	
- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،	<b>المادة 83 :</b> تحدد كفاءات تطبيق الأحكام الواردة في المادتين 78 و 79 أعلاه، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالصحة.	
- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 363 المؤرخ في 15 شعبان عام 1403 الموافق 28 مايو سنة 1983 والمتعلق بممارسة الوصاية التربوية على مؤسسات التكوين العالي،	<b>الباب السادس أحكام نهائية</b>	
- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 543 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي، المعدل والمتمم،	<b>المادة 84 :</b> يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.	
- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 243 المؤرخ في 16 محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية للتكوين العالي، المعدل،	<b>المادة 85 :</b> تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 91 - 471 المؤرخ في 30 جمادى الأولى عام 1412 الموافق 7 ديسمبر سنة 1991 والمذكور أعلاه، غير أن النصوص المتخذة لتطبيقه تبقى سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التطبيقية المنصوص عليها في هذا المرسوم.	
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج وتسييرهما،	<b>المادة 86 :</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.	
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،	حرر بالجزائر في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008.	
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،	<b>عبد العزيز بلخادم</b>	
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،	★ <b>مرسوم تنفيذي رقم 08 - 130 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.</b>	
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،	إن رئيس الحكومة، - بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي، - وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،	

**يرسم ما يأتي :**

**الباب الأول**

**أحكام عامة**

**الفصل الأول**

**مجال التطبيق**

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادتين 3 و 11 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين المنتسبين لأسلاك الأساتذة الباحثين وتحديد المدونة المرتبطة بها وكذا شروط الالتحاق بالرتب ومناصب الشغل المطابقة لها.

**المادة 2 :** يكون الأساتذة الباحثون المذكورون في المادة الأولى أعلاه، في وضعية الخدمة لدى المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تضمن مهمة التكوين العالي.

**الفصل الثاني**

**الحقوق والواجبات**

**المادة 3 :** يخضع الأساتذة الباحثون الذين تسري عليهم أحكام هذا القانون الأساسي الخاص للحقوق والواجبات المنصوص عليها في الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه. كما يخضعون للنظام الداخلي للمؤسسات المذكورة في المادة 2 أعلاه.

**المادة 4 :** يؤدي الأساتذة الباحثون، من خلال التعليم والبحث، مهمة الخدمة العمومية للتعليم العالي.

وبهذه الصفة، يتعين عليهم القيام بما يأتي :

- إعطاء تدريس نوعي ومحين مرتبط بتطورات العلم والمعارف والتكنولوجيا والطرق البيداغوجية والتعليمية ومطابقا للمقاييس الأدبية والمهنية،
- المشاركة في إعداد المعرفة وضمان نقل المعارف في مجال التكوين الأولي والمتواصل،
- القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم لممارسة وظيفة أستاذ باحث.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتسبين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 236 المؤرخ في 25 صفر عام 1415 الموافق 3 غشت سنة 1994 الذي يحدد كميّيات تطبيق المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتسبين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين، المعدل والمتمم والمادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 91 - 471 المؤرخ في 30 جمادى الأولى عام 1412 الموافق 7 ديسمبر سنة 1991 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأطباء المتخصصين الاستشفائيين الجامعيين، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98 - 254 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 17 غشت سنة 1998 والمتعلق بالتكوين في الدكتوراه وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01 - 293 المؤرخ في 13 رجب عام 1422 الموافق أول أكتوبر سنة 2001 والمتعلق بمهام التعليم والتكوين التي يقوم بها أساتذة التعليم والتكوين العالين ومستخدمو البحث وأعاون عموميون آخرون باعتبارها عملا ثانويا، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 180 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 الذي يحدد صلاحيات مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية وتشكيلته وسيره،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 الذي يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

**المادة 10 :** يمكن دعوة الأساتذة الباحثين لشغل مناصب عليا هيكلية أو وظيفية لدى المؤسسات المذكورة في المادة 2 أعلاه.

وفي هذه الحالة، يتغير حجمهم الساعي للتدريس، وفق طبيعة هذه المسؤوليات حسب كفاءات تحدد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

لا يرخص للأساتذة الباحثين الشاغلين لمناصب عليا، بالقيام بمهام التعليم والتكوين بصفة ثانوية.

**المادة 11 :** يمكن دعوة الأساتذة الباحثين، في إطار اتفاقيات بين مؤسساتهم وقطاعات الأنشطة الأخرى، لضمان دراسات وخبرة وضبط مناهج تتطلبها احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية،

يستفيد الأساتذة الباحثون من مكافأة خدماتهم حسب الكفاءات والشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

**المادة 12 :** لا يرخص للأساتذة الباحثين الممارسين نشاطا مربحا، تطبيقا للمادة 44 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، بالقيام بمهام التعليم والتكوين بصفة ثانوية.

**المادة 13 :** يستفيد الأساتذة الباحثون من رخص الغياب دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي تتصل بنشاطاتهم المهنية حسب الكفاءات والشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

**المادة 14 :** يمكن الأساتذة والأساتذة المحاضرين قسم "أ"، الذين مارسوا مدة خمس (5) سنوات متتالية بهذه الصفة، الاستفادة مرة واحدة خلال مسارهم المهني من عطلة علمية مدتها سنة واحدة لتمكينهم من تجديد معارفهم والمساهمة بذلك في تحسين النظام البيداغوجي والتنمية العلمية الوطنية. و يعتبرون طوال هذه السنة في وضعية نشاط.

و في هذا الإطار، تجمع سنوات الممارسة في رتبة الأساتذة المحاضرين قسم "أ" مع سنوات الممارسة بصفة أستاذ.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بموجب مرسوم.

**المادة 15 :** يمكن الأساتذة المساعدين الذين يحضرون رسالة دكتوراه، الاستفادة من انتداب، وفق الشروط المحددة في المرسوم الرئاسي رقم 309 - 03 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003 والمذكور أعلاه.

**المادة 5 :** يستفيد الأساتذة الباحثون من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم و ترقية الجامعية وكذا شروط النظافة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطاتهم.

**المادة 6 :** يتعين على الأساتذة الباحثين، ضمان خدمة التدريس وفقا للحجم الساعي السنوي المرجعي المحدد بـ 192 ساعة دروس. ويقابل هذا الحجم الساعي 288 ساعة من الأعمال الموجهة أو 384 ساعة من الأعمال التطبيقية طبقا للمعادلة الآتية:

ساعة (1) من الدروس تعادل ساعة ونصف (أس30د) من الأعمال الموجهة وتساوي ساعتين (2) من الأعمال التطبيقية.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 7 :** يمكن الأساتذة المساعدين الذين يحضرون رسالة الدكتوراه الاستفادة من تكييف حجمهم الساعي للتدريس.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 8 :** يمكن دعوة الأساتذة الباحثين، في إطار التكوين العالي في الطور الأول المنصوص عليه في القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، لممارسة الإشراف الذي يتطلب متابعة دائمة للطالب.

و بهذه الصفة :

- يساعدون الطالب في عمله الشخصي ( تنظيم وتسيير جدول توقيته وتعلم وسائل العمل الخاصة بالجامعة... إلخ )،

- يساعدون الطالب في أداء عمله التوثيقي (التحكم في الآلات الجليوغرافية واستعمال المكتبة)،

- يساعدون الطالب على اكتساب تقنيات التقييم والتكوين الذاتيين.

**المادة 9 :** يمكن دعوة الأساتذة الباحثين، لممارسة نشاطات البحث العلمي في فرق أو مخابر البحث وإدارتها وكذا تأطير التكوين في الدكتوراه.

تمارس هذه النشاطات، في إطار التزام فردي مرفق بدفتر شروط خاضع لتقييم سنوي.

تحدد شروط ممارسة هذه النشاطات وكفاءات مكافأتها بموجب مرسوم.



### الفصل الثالث

#### التوظيف والتثقيت والترقية والترقية في الدرجة

**المادة 16 :** يوظف الأساتذة الباحثون الخاضعون لهذا المرسوم، بصفة متربصين ويلزمون بتأدية تربص تجريبي مدته سنة واحدة.

بعد انتهاء مدة التربص التجريبي، يرسم المتربصون، أو يخضعون لفترة تربص تجريبي أخرى لنفس المدة ولمرة واحدة فقط، أو يسرحون دون إشعار مسبق أو تعويض.

**المادة 17 :** يعلن عن ترسيم الأساتذة الباحثين من طرف مسؤول المؤسسة باقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو من رئيس قسم المدرسة، بعد أخذ رأي :

- اللجنة العلمية للقسم، بالنسبة للكلية والمدرسة،

- المجلس العلمي للمعهد، بالنسبة للمعهد لدى الجامعة ومعهد المركز الجامعي.

تخضع بالضرورة، اقتراحات تمديد التربص والتسريح لرأي هيئة التقييم البيداغوجية والعلمية الأعلى مباشرة.

**المادة 18 :** تطبيقا للمادة 108 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يعفى من التربص الأساتذة الباحثون الذين تمت ترقيتهم إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في سلك أعلى مباشرة.

**المادة 19 :** تحدد وتائر الترقية في الدرجات المطبقة على الأساتذة الباحثين كما يأتي :

- حسب المدة الدنيا بالنسبة للأساتذة،
- حسب المدتين الدنيا والمتوسطة بالنسبة للأساتذة الحاضرين،
- حسب المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى بالنسبة للأساتذة المساعدين.

### الفصل الرابع

#### الوضعيات القانونية الأساسية

**المادة 20 :** تحدد النسب القصوى للأساتذة الباحثين المحتمل وضعهم، بناء على طلبهم، في إحدى الوضعيات القانونية الأساسية المعينة أدناه، بالنسبة إلى كل مؤسسة كما يأتي :

- الانتداب: 10 % ،

- الإحالة على الاستيداع: 5 %،

- خارج الإطار: 5 %.

تحسب هذه النسب، استنادا إلى التعداد الحقيقي لكل رتبة.

### الفصل الخامس

#### حركات النقل

**المادة 21 :** بغض النظر عن أحكام المادة 158 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، لا يمكن تحويل الأستاذ الباحث إلا بطلب منه.

### الفصل السادس

#### التكوين

**المادة 22 :** يتعين على الإدارة أن تنظم، بصفة دائمة، تكوينا متواصلا لفائدة الأساتذة الباحثين يهدف إلى تحسين مستواهم ولتطوير مؤهلاتهم المهنية وكذا تحيين معارفهم في مجال نشاطاتهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

### الفصل السابع

#### التقييم

**المادة 23 :** يخضع الأساتذة الباحثون إلى تقييم متواصل ودوري.

وبهذه الصفة، يتعين عليهم إعداد تقرير سنوي عن نشاطاتهم العلمية والبيداغوجية عند نهاية السنة الجامعية بغرض تقييمه من طرف الهيئات العلمية والبيداغوجية المؤهلة.

تحدد كفايات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

### الفصل الثامن

#### التأديب

**المادة 24 :** زيادة على أحكام المواد 178 إلى 181 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، وتطبيقا للمادة 182 منه، يعتبر خطأ مهنيا من الدرجة الرابعة (4) قيام الأساتذة الباحثين أو مشاركتهم في عمل ثابت للانتحال وتزوير النتائج أو غش في الأعمال العلمية المطالب بها في رسائل الدكتوراه أو في أي منشورات علمية أو بيداغوجية أخرى.

## الفصل التاسع الأحكام العامة للادماج

**المادة 25 :** يدمج الأساتذة الباحثون المنتمبون لأسلاك ورتب شعبة التعليم والتكوين العالين المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمذكور أعلاه، ويرسمون ويعاد تصنيفهم، عند بداية سريان مفعول هذا المرسوم، في الأسلاك والرتب المطابقة، المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص.

**المادة 26 :** يرتب الأساتذة الباحثون المذكورون في المادة 25 أعلاه، في الدرجة المطابقة للدرجة التي يحوزونها في رتبهم الأصلية، ويؤخذ باقي الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية في الحساب عند الترقية في رتبة الاستقبال.

**المادة 27 :** يدمج المتربصون الذين عينوا قبل أول يناير سنة 2008 بصفة متربصين ويرسمون بعد استكمال الفترة التجريبية المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمذكور أعلاه.

## الباب الثاني

### مدونة الأسلاك

**المادة 28 :** تحدد مدونة أسلاك الأساتذة الباحثين كما يأتي :

- سلك المعيدين،
- سلك الأساتذة المساعدين،
- سلك الأساتذة المحاضرين،
- سلك الأساتذة.

## الفصل الأول

### سلك المعيدين

**المادة 29 :** يبقى سلك المعيدين في طريق الزوال.

## الفرع الأول

### تحديد المهام

**المادة 30 :** يكلف المعيد بما يأتي :

- ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها،
- المشاركة في مداوات لجان الامتحانات،
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية،

## الفرع الثاني أحكام انتقالية

**المادة 31 :** يدمج في رتبة معيد، المعيدون.

## الفصل الثاني سلك الأساتذة المساعدين

**المادة 32 :** يضم سلك الأساتذة المساعدين رتبتين (2) :

- رتبة الأستاذ المساعد قسم "ب"،
- رتبة الأستاذ المساعد قسم "أ".

## الفرع الأول الأستاذ المساعد قسم "ب"

### الفقرة الأولى

#### تحديد المهام

**المادة 33 :** يكلف الأستاذ المساعد قسم "ب" بما يأتي :

- ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية، حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها،
- المشاركة في مداوات لجان الامتحانات،
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية،
- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

## الفقرة الثانية شروط التوظيف والترقية

**المادة 34 :** يوظف بصفة أستاذ مساعد قسم "ب" بمقرر من مسؤول المؤسسة :

- على أساس الشهادة، الحائزون دكتوراه دولة أو شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها،
- عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.

يجب أن تكون شهادة الماجستير المحصل عليها في إطار المرسوم التنفيذي رقم 98 - 254 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 17 غشت 1998، المعدل والمتمّم والمذكور أعلاه، أو الشهادة المعترف بمعادلتها بتقدير "قريب من الحسن" على الأقل.

عينوا في منصب عال لمكلف بالدروس المنصوص عليه في المادة 50 من المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989، المعدل والمتّم والمذكور أعلاه.

### الفصل الثالث

#### سلك الأساتذة المحاضرين

**المادة 40 :** يضم سلك الأساتذة المحاضرين

رتبتين (2) :

- رتبة أستاذ محاضر قسم "ب"،
- رتبة أستاذ محاضر قسم "أ".

#### الفرع الأول

#### الأستاذ المحاضر قسم "ب"

#### الفقرة الأولى

#### تحديد المهام

**المادة 41 :** يكلف الأستاذ المحاضر قسم "ب" بما يأتي:

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،
- تحضير وتحيين دروسه،
- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر،
- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها،
- المشاركة في مداوات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات،
- المشاركة في أشغال فرقته و/أو لجنته البيداغوجية،
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة،
- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

#### الفقرة الثانية

#### شروط الترقية

**المادة 42 :** يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم "ب"

بمقرر من مسؤول المؤسسة :

- الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون،
- الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها،
- الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.

**المادة 35 :** يرقى بصفة أستاذ مساعد قسم "ب" على أساس الشهادة، المعيدون الذين حصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.

#### الفقرة الثالثة

#### أحكام انتقالية

**المادة 36 :** يدمج في رتبة أستاذ مساعد قسم "ب"، الأساتذة المساعدون المرسمون والمتربصون.

#### الفرع الثاني

#### الأستاذ المساعد قسم "أ"

#### الفقرة الأولى

#### تحديد المهام

**المادة 37 :** يكلف الأستاذ المساعد قسم "أ"

بما يأتي :

- ضمان التدريس في شكل دروس و/أو عند الاقتضاء في شكل أعمال موجهة أو أعمال تطبيقية، حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،
- تحضير وتحيين دروسه،
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها،
- المشاركة في مداوات لجان الامتحانات،
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية،
- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

#### الفقرة الثانية

#### شروط الترقية

**المادة 38 :** يرقى في رتبة أستاذ مساعد قسم "أ" بمقرر من مسؤول المؤسسة، الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون والذين يثبتون ثلاثة (3) تسجيلات متتالية في الدكتوراه، بناء على اقتراح من عميد الكلية، أو من مدير المعهد أو من رئيس قسم المدرسة، بعد أخذ رأي :

- اللجنة العلمية للقسم بالنسبة للكلية والمدرسة،
- المجلس العلمي للمعهد بالنسبة للمعهد لدى الجامعة ومعهد المركز الجامعي.

#### الفقرة الثالثة

#### أحكام انتقالية

**المادة 39 :** يدمج، قصد التأسيس الأولي للرتبة، ويرسم ويرتب في رتبة أستاذ مساعد قسم "أ"، عند تاريخ سريان هذا المرسوم، الأساتذة المساعدون الذين

- الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها،

- الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون، الحاصلون على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها.

### الفقرة الثالثة أحكام انتقالية

**المادة 46 :** يدمج في رتبة أستاذ محاضر قسم "أ"، الأساتذة المحاضرون.

### الفصل الرابع سلك الأساتذة

**المادة 47 :** يضم سلك الأساتذة رتبة أستاذ.

**المادة 48 :** تؤسس لجنة جامعية وطنية تتكفل بتقييم النشاطات والمنشورات العلمية والبيداغوجية، للأساتذة المحاضرين قسم "أ" المرشحين للترقية لرتبة أستاذ.

تعد اللجنة الجامعية الوطنية معايير التقييم وشبكة التنقيط المتعلقة بها وتعرضها على الوزير المكلف بالتعليم العالي للموافقة عليها.

يعين أعضاء اللجنة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي من بين الأساتذة الباحثين المنتمين لسلك الأساتذة الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات أقدمية بهذه الصفة على الأقل.

يحدد تنظيم اللجنة وسيرها بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

### الفرع الأول تحديد المهام

**المادة 49 :** يكلف الأستاذ بما يأتي:

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه.

- تحضير وتحيين دروسه،

- إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر،

- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها،

- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات،

### الفقرة الثالثة أحكام انتقالية

**المادة 43 :** يدمج بصفة أستاذ محاضر قسم "ب"، قصد التأسيس الأولي للرتبة، ويرسم ويرتب عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم، الأساتذة المساعدون المرسمون الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.

### الفرع الثاني الأستاذ المحاضر قسم "أ"

#### الفقرة الأولى تحديد المهام

**المادة 44 :** يكلف الأستاذ المحاضر قسم "أ" بما يأتي:

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،

- تحضير وتحيين دروسه،

- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر،

- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها،

- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات،

- المشاركة في أشغال فرقته و/أو لجنته البيداغوجية،

- المشاركة في نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات،

- ضمان تأطير الأساتذة المساعدون في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية،

- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المترشحين،

- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة،

- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

### الفقرة الثانية شروط الترقية

**المادة 45 :** يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم "أ"

بمقرر من مسؤول المؤسسة :

- الأساتذة المحاضرون قسم "ب" الذين يثبتون تأهيلا جامعا أو درجة معترف بمعادلتها،

**الفرع الأول****تصديق المهام**

**المادة 54 :** زيادة على المهام الموكلة للأساتذة، يكلف الأستاذ المميز بما يأتي :

- ضمان محاضرات وحلقات وورشات على مستوى التكوين في الدكتوراه،
- استقبال طلبية الدكتوراه من أجل نصحتهم وتوجيههم،
- المشاركة في تحديد محاور البحث ذات الأولوية في ميدانهم،
- ضمان مهام الدراسات والاستشارة والخبرة أو التنسيق العلمي و/أو البيداغوجي.

يمكن دعوة الأستاذ المميز للقيام بمهام التمثيل لدى الهيئات الوطنية أو الدولية.

**الفرع الثاني****شروط التعمين**

**المادة 55 :** يعين في درجة أستاذ مميز، بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية للتميز، الأساتذة الذين يستوفون الشروط الآتية :

- خمس عشرة (15) سنة من الخدمة الفعلية بصفة أستاذ،

- تأطير مذكرات الماجستير و/أو رسائل الدكتوراه، إلى غاية مناقشتها بصفة مشرف، وذلك منذ التعيين في رتبة أستاذ،

- نشر مقالات في مجالات علمية ذات سمعة معترف بها منذ تعيينهم في رتبة أستاذ،

- نشر كتب ذات طابع علمي وسندات و/أو مطبوعات منذ تعيينهم في رتبة أستاذ.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 56 :** تحدد كفاءات التعيين في درجة أستاذ مميز بموجب نص خاص.

**الفرع الثالث****أحكام انتقالية**

**المادة 57 :** يعين في درجة أستاذ مميز، الأساتذة الذين يثبتون، عند تاريخ سريان هذا المرسوم، عشرين (20) سنة خدمة فعلية بهذه الصفة، وإنتاج علمي وبيداغوجي منذ الالتحاق برتبة أستاذ، بعد أخذ رأي مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية.

- المشاركة في أشغال فرقته و/أو لجنته البيداغوجية،

- ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية،

- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المترشحين،

- ضمان نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات،

- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

**الفرع الثاني****شروط الترقية**

**المادة 50 :** يرقى إلى رتبة أستاذ، بعد أخذ رأي اللجنة الجامعية الوطنية، الأساتذة المحاضرون قسم "أ" الذين يثبتون خمس (5) سنوات نشاط فعلي بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل المعدة من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي.

تعلن الترقية إلى رتبة أستاذ بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو عند الاقتضاء بقرار مشترك مع الوزير المعني.

**الفرع الثالث****أحكام انتقالية**

**المادة 51 :** يدمج في رتبة أستاذ، الأساتذة.

**الفصل الخامس****الأستاذ المميز**

**المادة 52 :** تؤسس درجة أستاذ مميز.

**المادة 53 :** تؤسس لجنة وطنية للتميز تكلف بتقييم النشاطات والمنشورات العلمية والبيداغوجية للأساتذة المرشحين للتعيين في درجة أستاذ مميز.

تعد اللجنة الوطنية للتميز معايير التقييم وشبكة التنقيط المتعلقة بها وتعرضها على الوزير المكلف بالتعليم العالي للموافقة عليها.

يعين أعضاء اللجنة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي من بين الأساتذة الباحثين الذين يثبتون درجة أستاذ مميز.

يحدد تنظيم اللجنة وسيرها بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**الباب الثالث****الأحكام المطبقة على المناصب العليا**

**المادة 58 :** تطبيقا لأحكام المادة 11 ( الفقرة الأولى) من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد قائمة المناصب العليا المطابقة لأسلاك الأساتذة الباحثين كما يأتي :

- مسؤول فريق ميدان التكوين،
- مسؤول فريق شعبة التكوين،
- مسؤول فريق الاختصاص.

**المادة 59 :** يحدد عدد المناصب العليا المنصوص عليها في المادة 58 أعلاه، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والوزير المعني، عند الاقتضاء، والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**الفصل الأول****تعميد المهام**

**المادة 60 :** يكلف مسؤول فريق ميدان التكوين بما يأتي :

- تنشيط أعمال فريق ميدان التكوين،
- اقتراح البرنامج البيداغوجي لمسارات التكوين،
- إعداد ممرات بين مسارات التكوين للسماح بالتوجيه التدريجي للطلبة،
- وضع مناهج بيداغوجية متوافقة،
- تنظيم تقييم أشكال التكوين والتدريس،
- السهر على انسجام المسارات وإبداء الرأي فيما يخص جدوى مسار التكوين أو تعديله،
- السهر على الانسجام العام للتربصات المنصوص عليها في التكوين،
- مساعدة رئيس القسم في التسيير البيداغوجي للتكوين العالي في التدرج.

**المادة 61 :** يكلف مسؤول فريق شعبة التكوين بما يأتي:

- تنشيط أعمال فريق شعبة التكوين،
- اقتراح قائمة الاختصاصات التي تكون الشعبة،
- اقتراح فتح أو غلق اختصاصات في الشعبة،
- متابعة وضع الإشراف في الطور الأول،

- وضع طريقة إنجاز ومتابعة التربصات،

- اقتراح إجراءات بيداغوجية من أجل السير الحسن للجدوع المشتركة للتكوين العالي للتدرج.

**المادة 62 :** يكلف مسؤول فريق الاختصاص بما يأتي :

- تنشيط أعمال فريق الاختصاص،
- السهر على إنجاز أهداف التكوين في الاختصاص الذي يكلف به،
- اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين برنامج تكوين الاختصاص،
- ترقية وتنشيط آليات الإدماج المهني للمتخرجين،
- اقتراح تدابير بيداغوجية من أجل السير الحسن لاختصاصات التكوين العالي للتدرج.

**الفصل الثاني****شروط التعيين**

**المادة 63 :** يعين مسؤول فريق ميدان التكوين لمدة ثلاث (3) سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة أو الأساتذة المحاضرين قسم "أ"، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو، عند الاقتضاء، بقرار مشترك مع الوزير المعني، بناء على اقتراح من مسؤول المؤسسة بعد أخذ رأي المجلس العلمي.

**المادة 64 :** يعين مسؤول فريق شعبة التكوين لمدة ثلاث (3) سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة المحاضرين قسمي "أ" و"ب" والأساتذة المساعدين قسم "أ"، بمقرر من مسؤول المؤسسة، بناء على اقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو من رئيس القسم، بعد أخذ رأي المجلس العلمي للكلية أو المعهد أو المدرسة.

**المادة 65 :** يعين مسؤول فريق الاختصاص لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة الباحثين الذين يثبتون رتبة أستاذ مساعد قسم "أ" على الأقل، بمقرر من مسؤول المؤسسة، بناء على اقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو من رئيس القسم، بعد أخذ رأي المجلس العلمي للكلية أو المعهد أو المدرسة.

**المادة 66 :** تحدد تشكيلة فريق ميدان التكوين وفريق شعبة التكوين وفريق الاختصاص وكيفيات سيرها بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

# الملحق رقم 07 يمثل المرسوم التنفيذي رقم 09-03 يوضح مهمة الإشراف ويحدد كيفية تنفيذها.

27	9 محرم عام 1430 هـ 6 يناير سنة 2009 م الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 01
<p>وبهذه الصفة، تكتسي مهمة الإشراف جوانب عديدة، منها على الخصوص :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الجانب الإعلامي والإداري، ويأخذ شكل الاستقبال والتوجيه والوساطة،</li> <li>- الجانب البيداغوجي، ويأخذ شكل المرافقة في التعلم وتنظيم العمل الشخصي للطلاب ومساعدته في بناء مساره التكويني،</li> <li>- الجانب المنهجي، ويأخذ شكل تلقين مناهج العمل الجامعي، بصفة فردية وجماعية،</li> <li>- الجانب التقني، ويأخذ شكل التوجيه في استعمال الأدوات والدعائم البيداغوجية،</li> <li>- الجانب النفسي، ويأخذ شكل تحفيز الطالب وحثه على متابعة مساره التكويني،</li> <li>- الجانب المهني، ويأخذ شكل مساعدة الطالب على إعداد مشروعه المهني.</li> </ul>	<p><b>مرسوم تنفيذي رقم 09 - 03 مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يوضح مهمة الإشراف ويحدد كيفية تنفيذها.</b></p> <p>إن الوزير الأول،</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،</li> <li>- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 3 و125 (الفقرة 2) منه،</li> <li>- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،</li> <li>- وبمقتضى المرسوم رقم 84 - 296 المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1424 الموافق 13 أكتوبر سنة 1984 والمتعلق بمهام التدريس والتكوين باعتبارها عملا ثانويا، المعدل والمتمم،</li> <li>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 365 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين الوزير الأول،</li> <li>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 366 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</li> <li>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01 - 293 المؤرخ في 13 رجب عام 1422 الموافق أول أكتوبر سنة 2001 والمتعلق بمهام التعليم والتكوين التي يقوم بها أساتذة التعليم والتكوين العالين ومستخدمو البحث وأعاون عموميون آخرون باعتبارها عملا ثانويا، المتمم،</li> <li>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، لاسيما المادة 8 منه،</li> <li>- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،</li> </ul>
<p><b>المادة 3 :</b> ينظم الإشراف من قبل مؤسسة التعليم العالي لفائدة طلبة السنة الأولى من الطور الأول.</p>	<p><b>يرسم ما يأتي :</b></p>
<p>يتعين على المؤسسة إعلام الطلبة بالترتيبات الموضوعية في مجال الإشراف.</p>	<p><b>المادة الأولى :</b> يهدف هذا المرسوم إلى توضيح مهمة الإشراف وتحديد كيفية تنفيذها.</p>
<p>تحدد كيفية تنظيم الإشراف وتقييمه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.</p>	<p><b>المادة 2 :</b> يعد الإشراف مهمة متابعة ومرافقة دائمة للطلاب بهدف تمكينه من الاندماج في الحياة الجامعية وتسهيل حصوله على المعلومات حول عالم الشغل.</p>
<p><b>المادة 4 :</b> يضمن الأستاذ الباحث الممارس في المؤسسة مهمة الإشراف.</p>	<p><b>المادة 5 :</b> يقترح فريق ميدان التكوين المنصوص عليه في المادة 60 من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمذكور أعلاه، على رئيس القسم، قائمة المشرفين، لإبداء الرأي فيها.</p>
<p>يمكن دعوة المسجلين لنيل شهادة الماستر أو الدكتوراه في المؤسسة، عند الحاجة، للقيام بمهمة الإشراف تحت مسؤولية أستاذ باحث مكلف بالإشراف.</p>	<p>يعرض رئيس القسم القائمة على عميد الكلية أو مدير المعهد للموافقة عليها.</p>
<p>تحدد شروط اختيار المشرفين بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.</p>	<p><b>المادة 6 :</b> تتضمن مهمة الإشراف في إطار التزام فردي بين المشرف ومسؤول المؤسسة بحد أقصاه تسعة (9) أشهر في السنة، وأربع (4) ساعات في الأسبوع.</p>
<p>يحدد الوزير المكلف بالتعليم العالي نموذج الالتزام الفردي.</p>	<p>يحدد الوزير المكلف بالتعليم العالي نموذج الالتزام الفردي.</p>

الملحق رقم 08 يمثل نتائج spss v21 ونتائج النمذجة بالمعادلة البنائية AMOS.20

التحليل العاملي الاستكشافي استمارة هندسة النظم الإدارية:

Initial	Extraction	الفقرات
1,000	0,799	ORG009
1,000	0,758	ORG010
1,000	0,842	ORG011
1,000	0,837	COMAND012
1,000	0,797	COMAND014
1,000	0,751	COMAND015
1,000	0,842	COMAND016
1,000	0,792	CULTUR024
1,000	0,726	CULTUR025
1,000	0,845	CULTUR026
1,000	0,635	CULTUR027
1,000	0,675	STRATEGIE032
1,000	0,791	STRATEGIE033
1,000	0,789	STRATEGIE036
1,000	0,739	STRATEGIE037
1,000	0,750	STRATEGIE038
1,000	0,788	GRH040
1,000	0,762	GRH041
1,000	0,854	GRH042

اختبار برتليت و كايزر (Indice KMO et test de Bartlett)

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,795
Khi-deux approximé	933,012
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 210
Signification de Bartlett	0,000



## نسبة التباين المفسر لفقرات استمارة هندسة النظم الإدارية

### Variance totale expliquée

Comp osante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,373	44,069	44,069	8,373	44,069	44,069	3,518	18,515	18,515
2	2,129	11,208	55,277	2,129	11,208	55,277	3,103	16,333	34,848
3	1,629	8,573	63,850	1,629	8,573	63,850	2,879	15,151	49,998
4	1,531	8,058	71,908	1,531	8,058	71,908	2,649	13,944	63,943
5	1,110	5,840	77,749	1,110	5,840	77,749	2,623	13,806	77,749
6	,760	3,999	81,748						
7	,598	3,146	84,893						
8	,482	2,539	87,432						
9	,400	2,107	89,539						
10	,368	1,937	91,475						
11	,344	1,810	93,285						
12	,292	1,535	94,819						
13	,261	1,373	96,192						
14	,177	,931	97,124						
15	,152	,798	97,921						
16	,142	,747	98,668						
17	,117	,615	99,284						
18	,087	,460	99,744						
19	,049	,256	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات بعد عملية التدوير المتعامد: الفاريماكس  
(Varimax)

المكونات أو العوامل Composante					الفقرات أو المتغيرات
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	
				0,833	COMAND012
				0,820	COMAND016
				0,798	COMAND014
				0,708	COMAND015
			0,749		CULTUR027
			0,746		CULTUR025
			0,733		CULTUR024
			0,642		CULTUR026
		0,852			STRATEGIE038
		0,748			STRATEGIE037
		0,681			STRATEGIE036
		0,582			STRATEGIE033
		0,538			STRATEGIE032
	0,840				ORG011
	0,816				ORG009
	0,681				ORG010
0,855					GRH042
0,849					GRH041
0,722					GRH040

طريقة الاستخراج : طريقة المكونات الأساسية (Analyse en composantes principales).

طريقة التدوير: التدوير المتعامد فاريماكس (Varimax).

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.<sup>a</sup>

### Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4	5
1	,548	,500	,432	,405	,313
2	-,034	,015	-,495	-,109	,861
3	,134	-,574	-,223	,776	-,014
4	-,713	-,096	,570	,222	,329
5	,414	-,641	,440	-,415	,228

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

### التحليل العاملي الاستكشافي استمارة جودة حياة العمل:

Qualité de représentation

Initial	Extraction	
1,000	0,495	QOWL001
1,000	0,627	QOWL002
1,000	0,696	QOWL003
1,000	0,669	QOWL004
1,000	0,704	QOWL005
1,000	0,716	QOWL008
1,000	0,670	QOWL009
1,000	0,779	QOWL010
1,000	0,641	QOWL011
1,000	0,826	QOWL012
1,000	0,790	QOWL013
1,000	0,826	QOWL016
1,000	0,790	QOWL017
1,000	0,643	QOWL020
1,000	0,655	QOWL021
1,000	0,805	QOWL022
1,000	0,690	QOWL023
1,000	0,611	QOWL024

اختبار برتليت و كايزر (Indice KMO et test de Bartlett)

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,678
Khi-deux approximé	603,012
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 191
Signification de Bartlett	0,000

نسبة التباين المفسر لفقرات استمارة جودة حياة العمل

Variance totale expliquée

Comp osante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,278	45,988	45,988	8,278	45,988	45,988	4,759	26,437	26,437
2	1,634	9,077	55,065	1,634	9,077	55,065	2,704	15,020	41,458
3	1,524	8,465	63,531	1,524	8,465	63,531	2,678	14,876	56,334
4	1,198	6,654	70,185	1,198	6,654	70,185	2,493	13,851	70,185
5	,937	5,205	75,390						
6	,896	4,978	80,369						
7	,789	4,382	84,751						
8	,612	3,398	88,149						
9	,509	2,827	90,975						
10	,437	2,428	93,403						
11	,297	1,652	95,055						
12	,280	1,556	96,612						
13	,241	1,339	97,951						
14	,162	,897	98,848						
15	,118	,654	99,502						
16	,090	,498	100,000						
17	1,000E-013	1,001E-013	100,000						
18	-1,001E-013	-1,004E-013	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات بعد عملية التدوير المتعامد: الفاريماكس

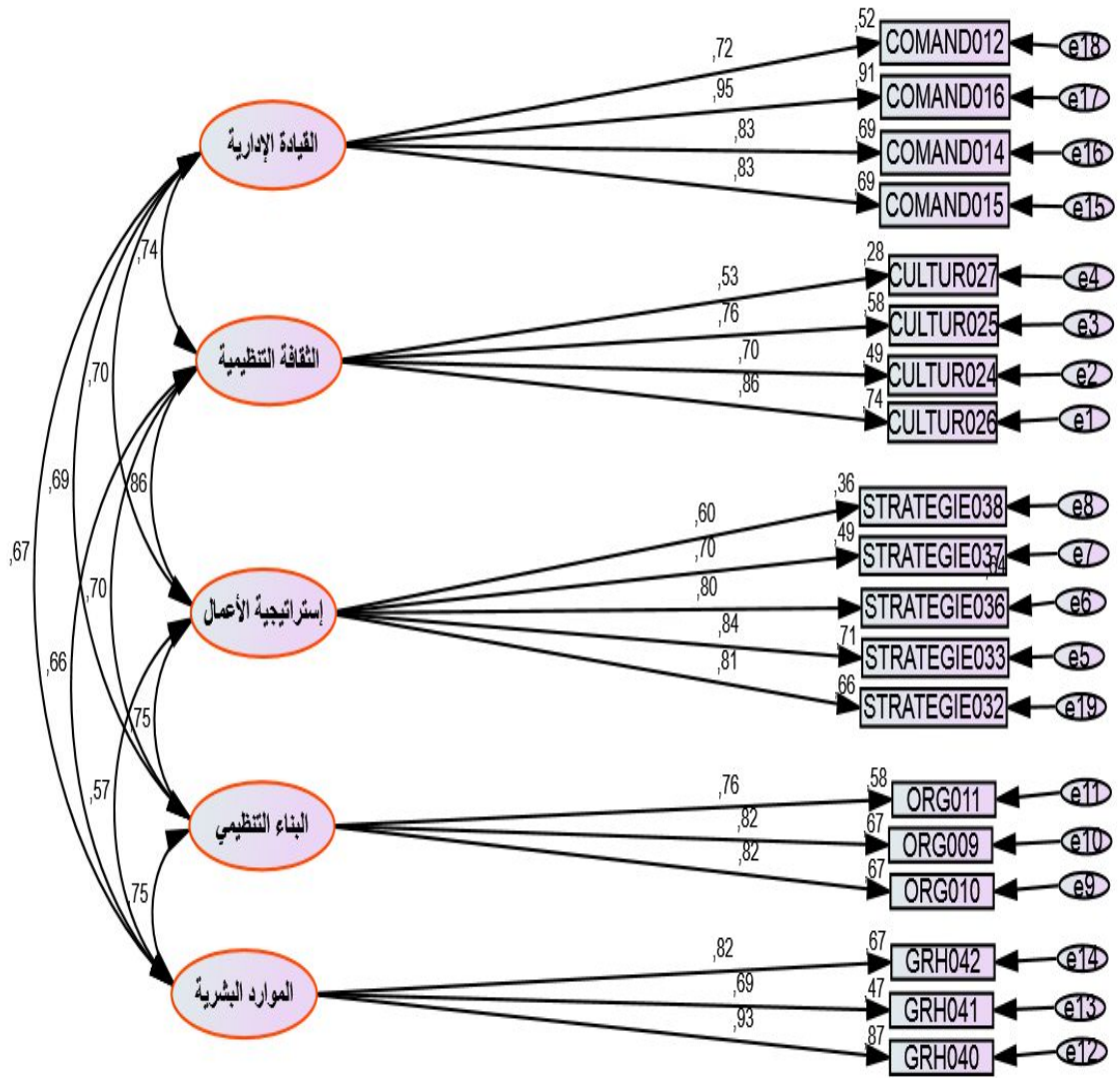
(Varimax)

العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	الفقرات أو المتغيرات
			0,844	QOWL016
			0,844	QOWL012
			0,749	QOWL004
			0,682	QOWL005
			0,651	QOWL013
			0,651	QOWL017
			0,613	QOWL022
			0,594	QOWL020
			0,548	QOWL011
		0,816		QOWL010
		0,705		QOWL021
		0,638		QOWL001
	0,731			QOWL003
	0,676			QOWL009
	0,666			QOWL024
0,767				QOWL008
0,735				QOWL023
0,606				QOWL002

**1.1.1.1.1 Model Fit Summary**

**1.1.1.1.2 CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	45	,000	0		
Independence model	9	2443,016	36	,000	67,862



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

1137,844 مربع كاي

143 درجات الحرية

,000 مستوى الدلالة

7,957 مربع كاي المعياري

,833 مؤشر المطابقة المقارن

,800 مؤشر توكر- لويس

,116 مؤشر رمسي

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير هندسة النظم الادارية

**1.1.1.1.3 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

F2	<---	F1	unidentified
SatisfactionJob	<---	e1	unidentified
Qualitymentalphysicallife	<---	e2	unidentified
Participationdecision	<---	e4	unidentified
COMAND	<---	e5	unidentified
CULTUR	<---	e6	unidentified
STRATEGIE	<---	e7	unidentified
ORG	<---	e8	unidentified
GRH	<---	e9	unidentified
Équilibreviepersonnelleprofessionnelle	<---	e3	unidentified
STRATEGIE	<---	F1	unidentified
Qualitymentalphysicallife	<---	F2	unidentified
Équilibreviepersonnelleprofessionnelle	<---	F2	unidentified
CULTUR	<---	F1	unidentified
Participationdecision	<---	F2	unidentified
SatisfactionJob	<---	F2	unidentified
GRH	<---	F1	unidentified
COMAND	<---	F1	unidentified
ORG	<---	F1	unidentified

### 1.1.1.1.4 Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Équilibre vie personnelle professionnelle	1,333	5,000	-,325	-3,019	-,179	-,832
GRH	1,000	5,000	-,768	-7,139	,855	3,977
ORG	1,000	5,000	-,090	-,841	-,546	-2,537
STRATEGIE	1,000	4,800	-,073	-,678	-,405	-1,886
CULTUR	1,000	5,000	-,327	-3,039	-,223	-1,037
COMAND	1,000	5,000	-,290	-2,699	-,286	-1,332
Participation decision	1,000	5,000	-,465	-4,321	,040	,186
Quality mental physical life	1,333	5,000	-,836	-7,779	1,036	4,818
Satisfaction Job	1,111	5,000	-,463	-4,309	,420	1,954
Multivariate					33,124	26,814

#### ANOVA à 1 facteur التخصص العلمي

QVT

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,842	2	2,421	5,943	,003
Intra-groupes	210,214	516	,407		
Total	215,056	518			

#### Comparaisons multiples

Variable dépendante: QVT

LSD

(I) <small>العلمي</small> التخصص (J) <small>العلمي</small> التخصص	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Significatio n	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure
Science sociale	,21445*	,06775	,002	,0813	,3476
Science de l'ingénierie	,25427*	,08882	,004	,0798	,4288
Science sociale	-,21445*	,06775	,002	-,3476	-,0813
Science de l'ingénierie	,03982	,07721	,606	-,1119	,1915
Science de l'ingénierie	-,25427*	,08882	,004	-,4288	-,0798
Science sociale	-,03982	,07721	,606	-,1915	,1119

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.



### Comparaisons multiples

Variable dépendante: QVT

LSD

(I) المهنية الخيرة (J) المهنية الخيرة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure
<5-10>	,18449*	,06989	,009	,0472	,3218
<5 <11-15>	,41499*	,08677	,000	,2445	,5855
>16	,24846*	,09099	,007	,0697	,4272
<5 <11-15>	-,18449*	,06989	,009	-,3218	-,0472
<5-10> <11-15>	,23049*	,07890	,004	,0755	,3855
>16	,06397	,08351	,444	-,1001	,2280
<5 <11-15>	-,41499*	,08677	,000	-,5855	-,2445
<11-15> <5-10>	-,23049*	,07890	,004	-,3855	-,0755
>16	-,16652	,09808	,090	-,3592	,0262
<5 >16	-,24846*	,09099	,007	-,4272	-,0697
>16 <5-10>	-,06397	,08351	,444	-,2280	,1001
<11-15>	,16652	,09808	,090	-,0262	,3592

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### Comparaisons multiples

Variable dépendante: QVT

LSD

(I) المالية الوضعية (J) المالية الوضعية	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure
Faible Moyen	-,12789	,23033	,579	-,5804	,3246
Faible Bien	-,04279	,23359	,855	-,5017	,4161
Moyen Faible	,12789	,23033	,579	-,3246	,5804
Moyen Bien	,08510	,06200	,170	-,0367	,2069
Bien Faible	,04279	,23359	,855	-,4161	,5017
Bien Moyen	-,08510	,06200	,170	-,2069	,0367

نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,783 <sup>a</sup>	,614	,610	,40236

a. Valeurs prédites : (constantes), GRH, STRATEGIE, ORG, COMAND, CULTUR

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	132,006	5	26,401	163,079	,000 <sup>b</sup>
Résidu	83,050	513	,162		
Total	215,056	518			

a. Variable dépendante : QVT

b. Valeurs prédites : (constantes), GRH, STRATEGIE, ORG, COMAND, CULTUR

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,011	,088		11,555	,000
1 ORG	,214	,024	,316	8,924	,000
COMAND	,044	,025	,065	1,720	,086
CULTUR	,089	,028	,122	3,148	,002
STRATEGIE	-,008	,031	-,011	-,277	,782
GRH	,364	,025	,474	14,289	,000

a. Variable dépendante : QVT

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

		ORG009
N		519
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,68
	Ecart-type	1,123
Différences les plus extrêmes	Absolue	,249
	Positive	,249
	Négative	-,183
Z de Kolmogorov-Smirnov		5,678
Signification asymptotique (bilatérale)		,000

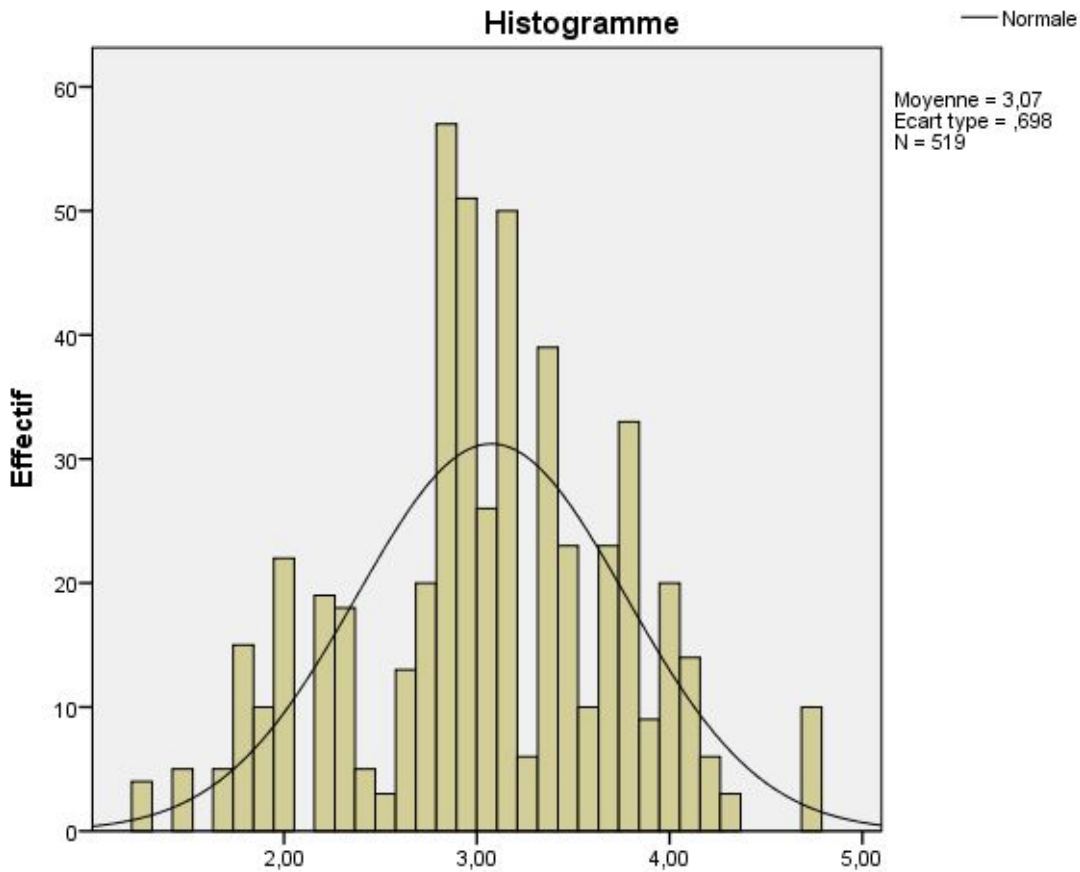
a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
BRP	,085	519	,000	,986	519	,000
QVT	,069	519	,000	,973	519	,000

a. Correction de signification de Lilliefors



## الملحق رقم 09 يمثل قاعدة البيانات الخاصة بهندسة النظم الإدارية:

GRH042	GRH041	GRH040	STRATEGIE0 38	STRATEGIE0 37	STRATEGIE0 36	STRATEGIE0 33	STRATEGIE0 32	CULTUR027	CULTUR026	CULTUR025	CULTUR024	COMAND016	COMAND015	COMAND014	COMAND012	ORG011	ORG010	ORG009	الجامعة	التخصص	الوضعية المالية	الحالة	الحررة المهنية	السن	الجنس	العينة
5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	4	4	5	5	4	5	3	4	2	1	1	2	1	2	1	1	1
4	4	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	4	4	4	4	5	5	5	1	3	3	2	2	2	2	2
5	4	4	2	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	2	1	2	1	3
2	4	2	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	3	3	1	3	2	2	4
4	4	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	4	4	5	5	2	4	2	1	3	3	2	4	4	1	5
3	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	2	3	2	1	6
3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	3	2	2	4	3	1	7
4	4	4	1	4	2	1	2	5	1	1	2	2	4	2	2	4	2	2	1	3	2	1	3	3	1	8
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	1	3	3	2	1	2	1	9
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	1	3	3	1	2	2	1	10
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	1	2	3	2	2	2	1	11
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	2	1	1	2	1	12
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	1	2	1	13
4	4	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	14
4	2	3	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	1	2	2	2	4	4	1	15
5	4	4	3	3	2	3	3	5	1	3	3	5	4	4	3	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	16
4	4	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	2	1	2	17
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	1	2	3	2	2	2	2	18
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1	2	2	2	2	2	1	19
1	1	1	1	1	1	2	2	5	3	4	3	2	2	3	4	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	20
4	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	1	3	1	1	1	1	1	21
5	5	4	3	2	2	3	3	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	22
4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	1	3	3	1	2	3	2	2	2	2	23
5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	1	24
4	4	4	3	3	3	4	2	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	1	2	2	2	4	3	1	25
2	4	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	1	2	2	2	4	3	2	26
4	4	4	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	1	2	3	2	3	2	2	27
3	5	3	3	3	3	2	2	4	2	4	4	2	2	1	2	4	2	2	1	2	2	2	1	1	2	28
3	4	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	1	29
4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	2	5	2	1	2	2	1	2	2	1	30
5	5	5	1	1	1	1	1	4	1	1	5	1	1	1	2	4	1	1	1	2	3	2	2	2	2	31
2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	1	1	2	3	2	1	2	2	32











4	4	2	5	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	1	3	2	1	3	3	1	197
4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	1	3	3	2	1	2	1	198
4	4	4	1	1	1	1	1	5	1	2	4	2	3	1	2	4	4	2	1	3	3	1	2	2	1	199
4	4	4	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	1	2	3	2	2	2	1	200
4	4	4	4	3	3	2	3	5	5	2	4	4	2	4	4	4	2	2	1	2	2	2	1	1	2	201
5	5	5	3	3	3	5	4	3	5	3	3	5	5	4	1	5	4	4	1	2	2	2	1	2	1	202
5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	203
4	4	4	3	3	1	2	1	5	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	4	1	204
2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	205
4	4	3	2	1	2	2	2	2	4	4	5	2	3	2	2	4	2	3	1	2	2	2	2	2	1	206
3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	3	2	2	2	2	207
4	4	4	1	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	1	1	2	2	2	2	2	208
3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	1	2	2	2	1	3	209
4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	210
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	211
4	4	2	2	2	2	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	212
4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	1	2	2	2	2	2	2	213
3	5	4	3	3	2	3	3	5	4	4	4	3	2	2	4	3	2	2	1	2	2	2	4	3	1	214
4	4	5	3	3	3	3	3	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	1	2	2	2	4	3	2	215
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	1	2	3	2	3	2	2	216
4	4	4	3	1	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	1	1	1	2	2	2	1	1	2	217
4	4	4	2	2	2	2	1	1	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	1	2	2	2	3	3	1	218
4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	2	1	2	2	1	2	2	1	219
3	4	4	3	3	2	1	1	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	220
5	5	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	5	4	4	2	4	2	4	1	2	3	2	1	2	2	221
4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	1	1	2	1	3	2	2	222
5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	4	2	4	4	5	4	1	1	2	2	4	4	1	223
4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	1	1	3	2	3	2	1	224
5	5	4	5	3	1	5	2	5	3	2	1	4	2	4	5	4	5	2	1	1	2	2	2	2	1	225
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	1	1	2	1	2	2	1	226
4	4	4	3	2	2	2	3	4	2	3	3	3	4	2	4	4	2	3	1	1	2	1	1	2	1	227
4	4	4	3	4	4	2	2	3	5	2	2	3	3	4	2	5	3	3	1	2	2	2	4	3	1	228
4	5	5	4	4	2	3	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	1	1	3	1	3	3	2	229
4	4	1	4	4	1	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	1	1	3	2	4	4	1	230
4	4	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	3	1	231
4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	1	2	3	2	3	3	2	232
4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	233
5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	1	2	2	1	1	1	2	234
4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2	1	2	2	2	4	3	1	235
4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	1	1	2	1	2	2	1	236
5	5	5	4	2	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	1	2	2	2	2	4	1	237



5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	1	2	2	1	279	
4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	1	2	1	1	2	1	280	
2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	1	2	2	2	4	3	1	281
4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	1	2	1	1	3	1	3	3	2	282
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	1	3	2	4	4	1	283	
4	4	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	2	2	1	2	2	1	3	3	1	284	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	285	
3	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	286
3	4	2	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	1	2	2	1	1	1	2	287
4	4	3	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	4	3	1	288
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	1	2	2	1	289
3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	4	1	2	2	2	2	4	1	290
4	4	4	3	4	2	4	2	3	2	4	4	4	4	2	3	4	3	3	1	1	2	1	1	1	2	291
4	3	4	3	3	2	2	3	3	1	3	4	2	3	1	2	4	3	3	1	2	3	1	1	2	1	292
4	4	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	293
2	4	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	4	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	294
4	4	4	3	3	4	1	1	4	2	4	2	3	4	3	2	3	4	2	1	2	2	2	2	3	1	295
5	5	5	3	3	3	1	1	5	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	1	2	2	1	2	2	2	296
4	4	4	3	2	2	4	2	5	3	4	3	4	3	4	5	2	4	2	1	1	2	1	1	1	2	297
4	4	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	1	2	2	1	2	2	2	298
3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	299
3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	1	2	2	2	300
4	4	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	301
3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	302
3	5	3	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	303
4	4	2	1	2	1	2	1	5	1	4	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	304
4	4	4	4	3	1	1	1	4	3	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	305
4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	5	5	5	4	2	4	2	1	2	2	1	2	2	2	306
3	4	2	1	3	1	1	1	4	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	1	307
4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	308
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	1	1	2	1	1	1	2	309
5	5	5	2	2	2	2	4	5	4	2	4	5	4	4	2	4	4	4	1	2	3	1	1	2	1	310
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	1	1	2	1	2	1	1	311
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	312
5	5	5	3	3	1	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	1	3	3	2	1	2	1	313
4	4	2	2	1	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	3	2	2	2	314
4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	1	3	3	2	4	4	1	315
3	3	3	1	1	2	1	1	4	1	4	3	4	4	5	5	3	1	3	1	1	2	2	3	2	1	316
2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	3	2	1	3	2	2	4	3	1	317
4	4	2	5	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	1	3	2	1	3	3	1	318
4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	1	3	3	2	1	2	1	319





2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	2	2	2	2	4	3	1	402	
4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	1	2	2	1	3	1	3	3	2	403	
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	1	3	2	4	4	1	404	
4	4	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	405	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	406	
3	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	407	
3	4	2	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	1	1	1	2	408	
4	4	3	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	1	409	
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1	410	
3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	4	2	2	2	2	2	4	1	411	
4	4	4	3	4	2	4	2	3	2	4	4	4	4	2	3	4	3	3	2	1	2	1	1	1	2	412	
4	3	4	3	3	2	2	3	3	1	3	4	2	3	1	2	4	3	3	2	2	3	1	1	2	1	413	
4	4	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	414	
2	4	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	4	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	415	
4	4	4	3	3	4	1	1	4	2	4	2	3	4	3	2	3	4	2	2	2	2	2	2	3	1	416	
5	5	5	3	3	3	1	1	5	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	2	2	2	1	2	2	2	417	
5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	4	4	5	5	4	5	3	4	2	2	1	2	1	2	1	1	418	
4	4	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	4	4	4	4	5	5	5	2	3	3	2	2	2	2	419	
5	4	4	2	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	1	2	1	420	
2	4	2	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	3	2	2	421	
4	4	4	3	3	1	1	1	2	2	1	4	4	4	5	5	2	4	2	2	3	3	2	4	4	1	422	
3	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	423	
3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	4	3	1	424	
4	4	4	1	4	2	1	2	5	1	1	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	2	1	3	3	1	425	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	1	2	426	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	1	2	2	1	427	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	1	428	
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	1	1	2	1	429	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	1	2	1	430	
4	4	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	431	
4	2	3	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	4	4	1	432	
5	4	4	3	3	2	3	3	5	1	3	3	5	4	4	3	3	1	1	3	2	2	1	2	2	2	433	
4	4	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	1	2	434	
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2	435	
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	1	436	
1	1	1	1	1	1	2	2	5	3	4	3	2	2	3	4	1	1	1	3	2	2	2	1	3	1	437	
4	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3	1	1	1	1	1	438	
5	5	4	3	2	2	3	3	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	439	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	440	
5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	2	2	1	441	
4	4	4	3	3	3	4	2	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	3	2	2	2	4	3	1	442

2	4	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	4	3	2	443
4	4	4	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	444
3	5	3	3	3	3	2	2	4	2	4	4	2	2	1	2	4	2	2	3	2	2	2	1	1	2	445
3	4	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	446
4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	2	5	2	3	2	2	1	2	2	1	447
5	5	5	1	1	1	1	1	4	1	1	5	1	1	1	2	4	1	1	3	2	3	2	2	2	2	448
2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	1	3	2	3	2	1	2	2	449
3	1	2	2	2	2	1	3	3	2	1	3	1	1	1	2	2	2	1	3	1	2	1	3	2	2	450
3	4	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3	1	2	2	4	4	1	451
2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	1	452
5	5	2	4	3	5	5	3	3	4	3	5	3	4	5	4	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1	453
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	2	1	2	2	1	454
4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	1	2	1	1	2	1	455
2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	2	2	2	4	3	1	456
4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	1	2	3	1	3	1	3	3	2	457
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	1	3	2	4	4	1	458
4	4	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	2	2	2	3	2	2	1	3	3	1	459
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	460
3	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	461
3	4	2	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	2	1	1	1	2	462
4	4	3	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	1	463
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	1	2	2	1	464
3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	4	3	2	2	2	2	4	1	465
4	4	4	3	4	2	4	2	3	2	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	1	2	1	1	1	2	466
4	3	4	3	3	2	2	3	3	1	3	4	2	3	1	2	4	3	3	3	2	3	1	1	2	1	467
4	4	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	468
2	4	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	4	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	1	469
4	4	4	3	3	4	1	1	4	2	4	2	3	4	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	1	470
5	5	5	3	3	3	1	1	5	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	3	2	2	1	2	2	2	471
4	4	4	3	2	2	4	2	5	3	4	3	4	3	4	5	2	4	2	3	1	2	1	1	1	2	472
4	4	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	2	2	1	2	2	2	473
3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	474
3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	1	2	2	2	475
4	4	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	476
3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	477
3	5	3	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	478
4	4	2	1	2	1	2	1	5	1	4	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	2	2	3	2	1	479
4	4	4	4	3	1	1	1	4	3	1	1	5	5	5	5	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	480
4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	5	5	5	4	2	4	2	3	2	2	1	2	2	2	481
3	4	2	1	3	1	1	1	4	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	1	482
4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	483

5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	1	2	1	1	1	2	484
5	5	5	2	2	2	2	4	5	4	2	4	5	4	4	2	4	4	4	3	2	3	1	1	2	1	485
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	1	2	1	2	1	1	486
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	487
5	5	5	3	3	1	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	1	488
4	4	2	2	1	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	489
4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	1	490
3	3	3	1	1	2	1	1	4	1	4	3	4	4	5	5	3	1	3	3	1	2	2	3	2	1	491
2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	2	2	4	3	1	492
4	4	2	5	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	3	3	2	1	3	3	1	493
4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	1	2	1	494
4	4	4	1	1	1	1	1	5	1	2	4	2	3	1	2	4	4	2	3	3	3	1	2	2	1	495
3	4	2	1	3	1	1	1	4	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	1	496
4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	497
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	1	2	1	1	1	2	498
5	5	5	2	2	2	2	4	5	4	2	4	5	4	4	2	4	4	4	3	2	3	1	1	2	1	499
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	1	2	1	2	1	1	500
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	501
5	5	5	3	3	1	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	1	502
4	4	2	2	1	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	503
4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	1	504
3	3	3	1	1	2	1	1	4	1	4	3	4	4	5	5	3	1	3	3	1	2	2	3	2	1	505
2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	2	2	4	3	1	506
4	4	2	5	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	3	3	2	1	3	3	1	507
4	2	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	1	2	1	508
4	4	4	1	1	1	1	1	5	1	2	4	2	3	1	2	4	4	2	3	3	3	1	2	2	1	509
4	4	4	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	510
4	4	4	4	3	3	2	3	5	5	2	4	4	2	4	4	4	2	2	3	2	2	1	1	2	1	511
5	5	5	3	3	3	5	4	3	5	3	3	5	5	4	1	5	4	4	3	2	2	2	1	2	1	512
5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	513
4	4	4	3	3	1	2	1	5	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	4	4	1	514
2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	515
4	4	3	2	1	2	2	2	2	4	4	5	2	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	1	2	516
3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2	517
4	4	4	1	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	1	3	2	2	2	2	1	518
3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	2	2	2	1	3	519



الملحق رقم 10 يمثل قاعدة البيانات الخاصة بجودة حياة العمل:

الدرجة	QOWI.001	QOWI.002	QOWI.003	QOWI.004	QOWI.005	QOWI.008	QOWI.009	QOWI.010	QOWI.011	QOWI.012	QOWI.013	QOWI.016	QOWI.017	QOWI.020	QOWI.021	QOWI.022	QOWI.023	QOWI.024
1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4
2	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	4	2	3	4	5	3
3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2
5	4	4	5	2	2	5	1	2	4	4	4	4	1	1	1	4	3	2
6	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	2
7	5	3	5	4	4	2	3	3	2	3	4	3	4	2	4	4	4	3
8	5	4	4	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
9	5	5	5	5	4	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
10	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
11	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3
12	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
15	4	4	4	4	2	4	5	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4
16	5	5	5	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	2	5	4
17	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
18	4	4	1	4	2	2	2	4	1	2	4	2	2	4	2	1	3	4
19	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
20	4	5	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2
21	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	4	3	2	2	4	4	3
22	4	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5
23	4	4	3	3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	2	4
24	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
25	4	5	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
26	2	1	2	5	4	3	2	3	2	4	3	4	3	2	3	2	1	3
27	4	4	2	2	5	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5
28	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5
29	2	2	1	4	4	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4
30	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
31	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5
32	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
33	2	1	2	2	4	2	3	2	1	3	2	3	2	4	2	2	1	3

2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	5	2	2	4	2	4	34
2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	35
4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	36
5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	37
3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	4	38
1	4	4	2	1	2	4	2	4	2	1	1	3	3	4	3	2	2	39
3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	4	40
4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	41
2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	2	5	5	42
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	5	3	4	44
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	45
3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	46
4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	47
3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	48
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	49
2	2	2	3	1	4	2	4	2	3	2	3	4	2	4	2	2	4	50
3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	51
3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	52
3	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	53
5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	5	2	3	2	5	5	4	4	54
3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	55
3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	56
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	57
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	58
1	1	1	3	1	1	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	59
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	60
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	61
2	2	2	4	1	4	1	2	4	4	5	2	2	4	4	4	4	5	62
1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	4	1	5	1	4	4	4	4	63
1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	4	1	5	1	4	4	4	4	64
4	1	3	4	3	4	2	2	3	1	4	2	1	3	4	4	4	4	65
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	66
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	67
5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	5	68
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	69
2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	70
5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	71
2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	72
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	73
1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	74

3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	2	2	4	4	75
1	1	3	2	2	5	2	1	3	1	4	4	1	1	5	2	4	5	76
3	1	4	2	2	2	4	2	2	2	3	1	2	2	4	3	2	2	77
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	4	4	3	4	78
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	4	4	3	4	79
4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	3	2	4	4	4	5	80
5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	1	3	5	5	5	5	5	81
4	3	5	4	3	5	5	3	3	5	5	3	4	5	4	5	5	4	82
1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	5	3	1	1	3	3	5	4	83
2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	4	5	2	4	3	4	4	5	84
3	2	2	3	4	4	2	2	1	3	4	2	4	5	2	5	5	5	85
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	2	4	4	4	86
3	2	2	3	4	4	2	2	1	3	4	2	4	5	2	5	5	5	87
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	88
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	89
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	90
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	3	4	4	91
4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	5	5	5	92
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	2	4	3	4	5	4	5	93
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	94
5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	95
1	1	4	2	3	3	4	2	1	1	2	1	1	1	2	4	4	4	96
2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	97
2	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	4	5	98
3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2	99
2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	5	100
3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	101
3	3	4	2	2	4	4	3	5	3	5	1	3	5	5	5	5	5	102
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	103
5	3	1	4	5	4	4	5	5	2	5	1	3	5	5	4	4	5	104
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	105
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	106
2	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	107
4	1	4	5	1	4	5	4	4	1	5	1	1	5	5	4	4	5	108
2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	109
3	1	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	110
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	111
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	112
3	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	113
2	2	4	2	2	4	4	2	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	114
3	2	2	4	2	2	4	2	2	3	3	4	3	2	2	2	4	4	115

4	1	4	5	1	4	5	4	4	1	5	1	1	5	5	4	4	5	116
3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	117
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	118
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	119
5	3	1	4	5	4	4	4	5	5	2	5	1	3	5	5	4	4	120
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	121
4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	122
3	5	4	3	2	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	5	123
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	124
2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	4	4	4	125
2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	2	1	5	2	2	5	4	4	126
2	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	127
3	4	4	2	2	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	5	3	5	128
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	4	4	5	129
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	4	5	5	5	130
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	131
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	132
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	133
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	134
4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	135
2	2	3	3	2	4	4	4	4	2	4	5	2	2	4	4	4	4	136
4	5	2	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	5	5	5	137
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	138
1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	4	2	1	2	4	1	1	4	139
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	140
2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	5	4	141
3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	4	4	3	4	142
4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	143
3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	2	2	3	3	4	4	144
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	145
4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	5	4	5	146
2	1	2	5	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	3	1	3	5	147
4	4	2	2	5	4	4	4	4	2	4	2	2	3	4	4	3	5	148
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	5	149
2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	2	5	2	4	4	4	4	150
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	151
4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	2	4	5	5	5	152
1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	5	153
2	1	2	2	4	2	3	2	3	1	2	3	3	1	2	1	2	3	154
2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	5	2	2	4	2	4	155
2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	156

4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	157
5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	158
3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	4	159
1	4	4	2	1	2	4	2	4	2	1	1	3	3	4	3	2	2	160
3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	4	161
4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	162
2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	2	5	5	163
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	164
2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	5	3	4	165
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	166
3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	167
4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	168
3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	169
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	170
2	2	2	3	1	4	2	4	2	3	2	3	4	2	4	2	2	4	171
3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	172
3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	173
3	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	174
5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	5	2	3	2	5	5	4	4	175
3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	176
3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	177
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	178
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	179
1	1	1	3	1	1	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	180
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	181
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	182
2	2	2	4	1	4	1	2	4	4	5	2	2	4	4	4	4	5	183
1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	4	1	5	1	4	4	4	4	184
1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	4	1	5	1	4	4	4	4	185
4	1	3	4	3	4	2	2	3	1	4	2	1	3	4	4	4	4	186
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	187
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	188
5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	5	189
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	190
2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	191
5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	192
2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	193
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	194
1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	195
3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	2	2	4	4	196
1	1	3	2	2	5	2	1	3	1	4	4	1	1	5	2	4	5	197

3	1	4	2	2	2	4	2	2	2	3	1	2	2	4	3	2	2	198
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	4	4	3	4	199
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	4	4	3	4	200
4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	3	2	4	4	4	5	201
5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	1	3	5	5	5	5	5	202
4	3	5	4	3	5	5	3	3	5	5	3	4	5	4	5	5	4	203
1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	5	3	1	1	3	3	5	4	204
2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	4	5	2	4	3	4	4	5	205
3	2	2	3	4	4	2	2	1	3	4	2	4	5	2	5	5	5	206
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	2	4	4	4	207
3	2	2	3	4	4	2	2	1	3	4	2	4	5	2	5	5	5	208
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	209
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	210
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	211
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	3	4	4	212
4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	5	5	5	213
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	2	4	3	4	5	4	5	214
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	215
5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	216
1	1	4	2	3	3	4	2	1	1	2	1	1	1	2	4	4	4	217
2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	218
2	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	4	5	219
3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2	220
2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	5	221
3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	222
3	3	4	2	2	4	4	3	5	3	5	1	3	5	5	5	5	5	223
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	224
5	3	1	4	5	4	4	5	5	2	5	1	3	5	5	4	4	5	225
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	226
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	227
2	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	228
4	1	4	5	1	4	5	4	4	1	5	1	1	5	5	4	4	5	229
2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	230
3	1	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	231
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	232
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	233
3	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	234
2	2	4	2	2	4	4	2	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	235
3	2	2	4	2	2	4	2	2	3	3	4	3	2	2	2	4	4	236
4	1	4	5	1	4	5	4	4	1	5	1	1	5	5	4	4	5	237
3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	238

4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	239	
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	240	
5	3	1	4	5	4	4	5	5	2	5	1	3	5	5	4	4	5	241	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	242	
4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	243	
3	5	4	3	2	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	244	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	245	
2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	4	4	4	246	
2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	2	1	5	2	2	5	4	4	247	
2	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	248	
3	4	4	2	2	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	5	3	5	249	
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	4	4	5	250	
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	4	5	5	5	251	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	252	
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	253	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	254	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	255	
4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	256
2	2	3	3	2	4	4	4	4	2	4	5	2	2	4	4	4	4	4	257
4	5	2	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	5	5	5	258	
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	259	
1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	1	4	2	1	2	4	1	1	4	260
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	261
2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	5	4	262
3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	4	4	3	4	4	263
4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	264	
3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	2	2	3	3	4	4	4	265
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	266
4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	5	4	5	4	267
2	1	2	5	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	3	1	3	5	268	
4	4	2	2	5	4	4	4	4	2	4	2	2	3	4	4	3	5	269	
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	5	270	
2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	2	5	2	4	4	4	4	4	271
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	272
4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	2	4	5	5	5	273	
1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	5	274	
2	1	2	2	4	2	3	2	3	1	2	3	3	1	2	1	2	3	275	
2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	5	2	2	4	2	4	276	
2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	277	
4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	278	
5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	279	

3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	4	280	
1	4	4	2	1	2	4	2	4	2	1	1	3	3	4	3	2	2	281	
3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	4	282	
4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	283	
2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	2	5	5	284	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	285	
2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	5	3	4	286
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	287
3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	288
4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	289
3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	290
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	291
2	2	2	3	1	4	2	4	2	3	2	3	4	2	4	2	2	4	4	292
3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	293
3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	294
3	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	295
5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	5	2	3	2	5	5	4	4	4	296
3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	297
3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	298
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	299
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	300
1	1	1	3	1	1	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	301
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	302
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	303
2	2	2	4	1	4	1	2	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	5	304
1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	4	1	5	1	4	4	4	4	4	305
1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	4	1	5	1	4	4	4	4	4	306
4	1	3	4	3	4	2	2	3	1	4	2	1	3	4	4	4	4	4	307
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	308
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	309
5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	310
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	311
2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	312
5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	313
2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	314
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	315
1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	316
3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	2	2	4	4	4	317
1	1	3	2	2	5	2	1	3	1	4	4	1	1	5	2	4	5	4	318
3	1	4	2	2	2	4	2	2	2	3	1	2	2	4	3	2	2	2	319
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	4	4	3	4	4	320



4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	4	4	3	4	321
4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	3	2	4	4	4	5	322
5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	1	3	5	5	5	5	5	323
4	3	5	4	3	5	5	3	3	5	5	3	4	5	4	5	5	4	324
1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	5	3	1	1	3	3	5	4	325
2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	4	5	2	4	3	4	4	5	326
3	2	2	3	4	4	2	2	1	3	4	2	4	5	2	5	5	5	327
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	2	4	4	4	328
3	2	2	3	4	4	2	2	1	3	4	2	4	5	2	5	5	5	329
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	330
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	331
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	332
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	3	4	4	333
4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	5	5	5	5	334
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	2	4	3	4	5	4	5	335
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	336
5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	337
1	1	4	2	3	3	4	2	1	1	2	1	1	1	2	4	4	4	338
2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	339
2	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	4	5	340
3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2	341
2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	5	342
3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	343
3	3	4	2	2	4	4	3	5	3	5	1	3	5	5	5	5	5	344
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	345
5	3	1	4	5	4	4	5	5	2	5	1	3	5	5	4	4	5	346
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	347
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	348
2	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	349
4	1	4	5	1	4	5	4	4	1	5	1	1	5	5	4	4	5	350
2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	351
3	1	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	352
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	353
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	354
3	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	355
2	2	4	2	2	4	4	2	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	356
3	2	2	4	2	2	4	2	2	3	3	4	3	2	2	2	4	4	357
4	1	4	5	1	4	5	4	4	1	5	1	1	5	5	4	4	5	358
3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	359
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	360
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	361

5	3	1	4	5	4	4	5	5	2	5	1	3	5	5	4	4	5	362
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	363
4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	364
3	5	4	3	2	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	365
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	366
2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	4	4	4	367
2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	2	1	5	2	2	5	4	4	368
2	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	369
3	4	4	2	2	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	5	3	5	370
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	4	4	5	371
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	4	5	5	5	372
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	373
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	374
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	375
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	376
4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	377
2	2	3	3	2	4	4	4	4	2	4	5	2	2	4	4	4	4	378
4	5	2	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	5	5	5	379
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	380
1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	4	2	1	2	4	1	1	4	381
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	382
2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	5	4	383
3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	4	4	3	4	384
4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	385
3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	2	2	3	3	4	4	386
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	387
4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	5	4	5	388
2	1	2	5	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	3	1	3	5	389
4	4	2	2	5	4	4	4	4	2	4	2	2	3	4	4	3	5	390
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	5	391
2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	2	5	2	4	4	4	4	392
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	393
4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	2	4	5	5	5	394
1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	5	395
2	1	2	2	4	2	3	2	3	1	2	3	3	1	2	1	2	3	396
2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	5	2	2	4	2	4	397
2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	398
4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	399
5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	400
3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	4	401
1	4	4	2	1	2	4	2	4	2	1	1	3	3	4	3	2	2	402

3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	4	403	
4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	404	
2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	2	5	5	405	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	406	
2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	5	3	4	407	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	408	
3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	409	
4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	410	
3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	411	
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	412	
2	2	2	3	1	4	2	4	2	3	2	3	4	2	4	2	2	4	413	
3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	414	
3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	415
3	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	416	
5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	5	2	3	2	5	5	4	4	417	
4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	418	
3	5	4	3	2	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	419	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	420	
2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	4	4	4	421	
2	3	4	1	1	4	4	4	4	4	2	1	5	2	2	5	4	4	422	
2	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	423	
3	4	4	2	2	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	5	3	5	424	
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	4	4	5	425	
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	4	5	5	5	426	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	427	
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	428	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	429	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	430	
4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	4	431	
2	2	3	3	2	4	4	4	4	2	4	5	2	2	4	4	4	4	432	
4	5	2	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	5	5	5	433	
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	434	
1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	4	2	1	2	4	1	1	4	435	
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	436	
2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	5	4	437	
3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	4	4	3	4	438	
4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	439	
3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	2	2	3	3	4	4	440	
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	441	
4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	5	4	5	442	
2	1	2	5	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	3	1	3	5	443	

4	4	2	2	5	4	4	4	4	2	4	2	2	3	4	4	3	5	444
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	5	445
2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	2	5	2	4	4	4	4	446
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	447
4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	2	4	5	5	5	448
1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	5	449
2	1	2	2	4	2	3	2	3	1	2	3	3	1	2	1	2	3	450
2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	5	2	2	4	2	4	451
2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	452
4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	453
5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	454
3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	4	455
1	4	4	2	1	2	4	2	4	2	1	1	3	3	4	3	2	2	456
3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	5	4	4	4	457
4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	458
2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	2	5	5	459
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	460
2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	5	3	4	461
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	462
3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	463
4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	464
3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	465
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	466
2	2	2	3	1	4	2	4	2	3	2	3	4	2	4	2	2	4	467
3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	468
3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	469
3	4	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	470
5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	5	2	3	2	5	5	4	4	471
3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	472
3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	473
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	474
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	475
1	1	1	3	1	1	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	476
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	477
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	478
2	2	2	4	1	4	1	2	4	4	5	2	2	4	4	4	4	5	479
1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	4	1	5	1	4	4	4	4	480
1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	4	1	5	1	4	4	4	4	481
4	1	3	4	3	4	2	2	3	1	4	2	1	3	4	4	4	4	482
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	483
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	484

5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	5	485
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	486
2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	487
5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	488
2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	489
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	490
1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	491
3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	2	2	4	4	492
1	1	3	2	2	5	2	1	3	1	4	4	1	1	5	2	4	5	493
3	1	4	2	2	2	4	2	2	2	3	1	2	2	4	3	2	2	494
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	4	4	3	4	495
4	1	3	4	3	4	2	2	3	1	4	2	1	3	4	4	4	4	496
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	497
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	498
5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	5	499
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	500
2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	501
5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	502
2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	503
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	504
1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	505
3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	4	2	2	4	4	506
1	1	3	2	2	5	2	1	3	1	4	4	1	1	5	2	4	5	507
3	1	4	2	2	2	4	2	2	2	3	1	2	2	4	3	2	2	508
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	4	4	3	509
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	3	4	4	4	3	510
4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	3	2	4	4	5	511
5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	1	3	5	5	5	5	5	512
4	3	5	4	3	5	5	3	3	5	5	3	4	5	4	5	5	4	513
1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	5	3	1	1	3	3	5	4	514
2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	4	5	2	4	3	4	4	5	515
3	2	2	3	4	4	2	2	1	3	4	2	4	5	2	5	5	5	516
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	2	4	4	4	517
3	2	2	3	4	4	2	2	1	3	4	2	4	5	2	5	5	5	518
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	519

**« L'ingénierie des systèmes d'administration et de la qualité de vie au travail.»  
(Selon la Perception des Professeurs universitaires)**

**Résumé :**

L'étude vise à identifier la qualité de la vie professionnelle à l'Université algérienne et la contribution des dimensions des systèmes d'ingénierie à la prédiction de la qualité de vie d'un échantillon de professeurs d'université de 519 professeurs de différentes facultés et spécialités de l'Université de Saida. Les approches quantitatives et qualitatives de la collecte de données ont été utilisées à l'aide de deux questionnaires et d'une étude de cas: le premier questionnaire sur l'ingénierie des systèmes en cinq dimensions, le second sur la qualité des travaux de l'Université de Portsmouth. 2011, et l'interview personnelle dans une étude de cas.

Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe un niveau moyen de qualité de vie au travail, une corrélation entre la qualité de vie au travail et les dimensions de l'ingénierie des systèmes administratifs et la prévisibilité de la qualité du travail.

**Mots clés:** qualité de vie au travail, ingénierie des systèmes de gestion, professeur d'université, conception et analyse de systèmes.

**« Engineering of the Administrative systems and quality at work life.»  
(According to Perception of University Professors)**

**Abstract :**

The study aims to identify the quality of working life at the Algerian University and the contribution of the engineering systems' dimensions in predicting the quality of working life of a sample of university professors of 519 professors from different faculties and specialties, University of Saida, and University of Tlemcen, and University of Tiaret, The quantitative and qualitative approaches to data collection were used using two questionnaires and a case study: the first five-dimensional systems engineering questionnaire, the second work quality survey of the University of Portsmouth (22WRQoL V) 2011, and the personal interview in a case study.

The results of the study showed that there is an average level of quality of work life, a correlation between the quality of work life dimensions and the dimensions of administrative systems engineering, and the predictability of work quality through management systems engineering dimensions.

**Key words :** quality of work life, management systems engineering, university professor, system design and analysis.

**“هندسة النظم الإدارية وجودة حياة العمل”**

(وفق إدراك الأساتذة الجامعيين)

**المخلص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل في الجامعة الجزائرية، ومدى مساهمة أبعاد هندسة النظم الإدارية في التنبؤ بمستوى جودة حياة العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين قوامها (519) أستاذاً من مختلف الكليات والتخصصات لجامعة سعيدة، جامعة تلمسان، وجامعة تيارت، استخدمت المناهج الكمية والكيفية لجمع المعطيات باستخدام استبيانين ودراسة الحالة: الاستبيان الأول لهندسة النظم الإدارية بأبعادها الخمسة، أما الاستبيان الثاني لجودة حياة العمل لجامعة بورتسموث (22WRQoL V) لسنة 2011، والمقابلة الشخصية في دراسة حالة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من جودة حياة العمل، ووجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد هندسة النظم الإدارية، وإمكانية التنبؤ بجودة حياة العمل من خلال أبعاد هندسة النظم الإدارية. **الكلمات المفتاحية:** جودة حياة العمل، هندسة النظم الإدارية، الأستاذ الجامعي، تصميم وتحليل النظم.