

## أثر جودة الحياة الوظيفية على الرغبة في المغادرة لدى الأساتذة في جامعة قسنطينة 2

**The impact of quality of work life on the intention to leave among the professors at the University of Constantine2.**بوشلوش عبد الحليم<sup>1</sup><sup>1</sup>جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-، الجزائر، abdelhalim.bouchelouche@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2023/03/15

تاريخ القبول: 2023/02/05

تاريخ الاستلام: 2022/04/15

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الرغبة في المغادرة في الجامعة الجزائرية. ومن أجل بلوغ هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية بجامعة قسنطينة 2، أين تم الوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية ودرجة الرغبة في مغادرة هذه الجامعة، وكذا دراسة العلاقة بين هذين المفهومين من خلال إعداد استبيان تم توزيعه على أساتذة الجامعة. لقد تبين من خلال النتائج المتوصل إليها المستوى المتوسط لجودة الحياة الوظيفية وكذا الدرجة الضعيفة للرغبة في المغادرة لدى أساتذة هذه الجامعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية، قوية نسبياً وذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة.

**كلمات مفتاحية:** جودة الحياة الوظيفية، الرغبة في المغادرة، دوران العمل، جامعة قسنطينة 2، الجامعة الجزائرية.

**تصنيفات JEL:** M12، M50، M54.

**Abstract:**

This study aims to identify the extent of the impact of quality of work life on the intention to leave in the Algerian university. In order to achieve this objective, we made a field study at the University of Constantine 2, where we witnessed the reality of the quality of work life and the level of intention to leave this university, as well as studying the relationship between these concepts through a questionnaire that was distributed to the university professors.

The reached results have shown the average level of the quality of work life in this organization and also the weak degree of the intention to leave of its professors, the results also indicated the existence of a relatively negative, strong, and significant relationship between quality of work life and intention to leave.

**Keywords:** Quality of Work Life, Intention to leave, Turnover, University of Constantine2, Algerian university.

**Jel Classification Codes:** M12, M50, M54.

## 1. مقدمة

في دراسة تخص معدل دوران العمل أشارت هذه الأخيرة إلى أنّ معدل دوران العمل على المستوى العالمي يساوي 21%، هذا معناه بأنّ موظفًا من بين خمسة موظفين يُحتمل أن يغادر مؤسسة عمله، وتشير الدراسة إلى أنّ هذا المعدل هو أكبر بثلاث نقاط فيما يخص الشرق الأوسط وإفريقيا (Nasria, Bach Ouerdian, & Hechiche Salah, 2019). انطلاقًا من هذه الحقائق؛ يزيد الاهتمام أكثر فأكثر بدراسة الأسباب والظروف التي تدفع الموظف إلى التفكير في مغادرة مؤسسته. وهنا نقول بأنّ جميع الأحداث التي يمر بها ويعيشها الفرد لها تأثير على مواقفه من خلال المشاعر والعواطف التي يحس بها في العمل. وعلى ذلك، يميل الفرد ذو المشاعر والعواطف الإيجابية إلى التركيز على الجوانب الإيجابية لبيئة عمله أو حياته المهنية. اعتمادًا على العديد من الأبحاث والدراسات التي ركزت على الجوانب الإيجابية التي يجب أن تتوفر في المؤسسة لضمان بقاء موظفيها، نجد أربعة عوامل رئيسية والتي تتمثل في: التوازن بين الحياة والعمل، خصائص الوظيفة، سلوك المسؤول المباشر والمكافآت والامتيازات. هذه العوامل هي أهم العناصر الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية. ولكن من المهم جدا الإشارة إلى أنّ رؤية الموظف لسوق العمل -إن كانت إيجابية- هي وحدها وقبل كل شيء التي تؤدي إلى نشاط البحث عن وظيفة أخرى، ثم إلى رغبة الموظف إنهاء علاقة العمل مع مؤسسته.

بالحديث عن الفرص المتاحة في سوق العمل عمومًا، وفي قطاع التعليم العالي خصوصًا (في الجزائر بالتحديد)؛ نعلم جيدًا بأنّ المنافسة تكاد تكون منعدمة في سوق العمل الخاص بهذا القطاع (خاصة مع غياب الجامعات الخاصة)، ولكن لا ننسى بأنّ الفرص المتاحة حاضرة ولو نسبيًا بين الجامعات أنفسها. وذلك من حيث ما تتميز به بعض المؤسسات الجامعية عن غيرها من مزايا (مثل منحة المنطقة، السكن، ظروف العمل...). وبالتالي فالفرصة متاحة أمام الأستاذ الجامعي في البقاء أم مغادرة وظيفته إلى مؤسسة جامعية أخرى أكثر امتيازًا، خاصة ونحن نتحدث عن جامعة قسنطينة 2، والتي هي محاطة بالعديد من الجامعات ذات الامتيازات المتعددة (أم البواقي، بسكرة، باتنة...). هذه الجامعات تُعتبر قريبة جدًا، وبالتالي نستطيع القول بأنّ الأستاذ الجامعي من قسنطينة لن يجد صعوبة أو حرجًا في التغيير إلى إحداها. وهو الواقع الفعلي الملموس؛ حيث غادر العديد من أساتذة جامعة قسنطينة 2 نحو جامعات أخرى مجاورة (أم البواقي وباتنة على سبيل المثال). لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لتندرج ضمن الأبحاث التي تُعنى بدراسة الأسباب والظروف التي تدفع الأستاذ الجامعي إلى البقاء في مؤسسته الجامعية، بقدر ما تباحث في الظروف والأسباب التي تدفع الأستاذ الجامعي إلى المغادرة النهائية أو على الأقل في تغيير المؤسسة الجامعية. لذلك سوف نحاول من خلال هذه الورقة دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2، وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:

- ✓ ما هو واقع جودة الحياة الوظيفية في جامعة قسنطينة 2؟ وكيف ينظر الأستاذ الجامعي إلى ذلك؟
- ✓ ما درجة ومستوى الرغبة في المغادرة لدى الأساتذة في جامعة قسنطينة 2؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؟

### 1.1. فرضيات الدراسة

وللإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم اعتماد الفرضية الأساسية الآتية:

- ✓ أنّه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛ وبما أنّه تم اعتماد أربعة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية في إطار هذه الدراسة، والتي تتمثل في كل من التوازن بين الحياة والعمل، خصائص الوظيفة، سلوك المسؤول المباشر وكذا المكافآت والحوافز، فإننا نقسم الفرضية الأساسية إلى فرضيات فرعية كالتالي:
- ✓ أنّه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة والعمل على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛
- ✓ أنّه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص الوظيفة على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛

- ✓ أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المسؤول المباشر على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة2؛
- ✓ أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة2؛

## 1. 2. أهداف الدراسة

- إنّ الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو إبراز الصورة الحقيقية لواقع العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ودرجة الرغبة في المغادرة لدى أساتذة الجامعة، وذلك من خلال:
- ✓ دراسة وعرض مفهوم جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة وكيفية قياسهما من خلال الإسهامات التي قدّمها المنظرون والباحثون في مجال التسيير، الإدارة والسلوك التنظيمي؛
  - ✓ تحليل واقع جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرغبة في المغادرة، والوقوف على ماهية العلاقة والأثر الموجودين بين هذين المفهومين في المؤسسة الجامعية محل الدراسة؛
  - ✓ تحليل ودراسة العلاقة والأثر الموجودين بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة والعمل، خصائص الوظيفة، سلوك المسؤول المباشر، المكافآت والحوافز)، كل على حدة من جهة، ودرجة الرغبة في المغادرة من جهة أخرى.

## 1. 3. منهجية وتبويب الدراسة

- اتبعنا في إعداد هذه الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي، وتبعاً لهذين المنهجين قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة عناصر، خصصنا العنصر الأول للتعرف على جودة الحياة الوظيفية من حيث المفهوم والأبعاد المعتمدة، أما العنصر الثاني فقد استهدف المفاهيم المتعلقة بالرغبة في المغادرة، ثم تطرقنا إلى العلاقة الموجودة بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة. أما العنصر الثالث والأخير فتم فيه دراسة وتحليل واقع جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة2، مع محاولة الوقوف على مستوى العلاقة والأثر القائم بينهما، وبالتالي الإجابة على أسئلة الدراسة ومعالجة فرضياتها، وأخيراً تم اقتراح بعض التوصيات التي قد تشكل حلولاً عملية تساهم في توجيه المؤسسات الجامعية نحو التطبيق الجيد لجودة الحياة الوظيفية، والتقليل من درجة الرغبة في المغادرة لدى أساتذتها.

## 1. 4. الدراسات السابقة

نُعرض في هذا العنصر خمس دراسات سابقة والتي نرى بأنّها تتقاطع مع دراستنا الحالية أو تخدمها.

1. 4. 1. دراسة سعد ناصر (2022) بعنوان "أثر الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي أمانة منطقة عسير"

كان الهدف من الدراسة هو معرفة مفهوم وحقيقة الأمان الوظيفي والوقوف على ماهية الأثر الذي يمارسه هذا الأمان على الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي، كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة الحياة الوظيفية، وتعزيز ثقة الموظفين بالإدارة، وتوفير مناخ عمل مستقر.

1. 4. 2. دراسة بن احمد وقرميطي (2021) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية"

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي اتصالات الجزائر بالجلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لهذين المتغيرين، كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. كما اعتمدت الدراسة على قياس جودة الحياة الوظيفية من حيث الظروف المادية، خصائص الوظيفة، أسلوب الإشراف، الأجور وفرق العمل، وقد توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل هذه الأبعاد على السلوك الإبداعي.

### 1. 4. 3. دراسة شنافي (2021) بعنوان "مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي"

كان الهدف من الدراسة هو إبراز أهمية جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي، ومن نتائجها أنّ جودة الحياة الوظيفية كمجموعة من الممارسات التنظيمية تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتوصي الدراسة بضرورة زيادة تفعيل جودة الحياة الوظيفية من خلال تحسين نظام الأجور، تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات وتقوية العلاقات الاجتماعية.

### 1. 4. 4. دراسة Surienty وزملائه (2014) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية والنية في دوران العمل: نهج المربعات الصغرى الجزئية"

كان الهدف من هذه الدراسة هو نمذجة وهيكل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ودوران العمل، ويشير أصحاب الدراسة إلى دوران العمل بمصطلح الرغبة في المغادرة، كما يؤكدون على أنّ الرغبة في المغادرة هي الأكثر استخداماً في الأبحاث لوصف وتفسير ميل الموظفين للتخلي عن مؤسستهم. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ القدرة على جذب والمحافظة على رأس المال البشري يمكن أن يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. كما تشير إلى أنّ جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة هما من أهم العوامل الحساسة والحرحة بالنسبة للمؤسسات للوصول إلى تحقيق الفعالية. وعلى ذلك؛ من المهم جداً فهم الكيفية التي يدرك بها الموظفون أنفسهم كأعضاء في المؤسسة، وهل هم ملتزمون نحو مؤسستهم أم لا. وتقرّح هذه الدراسة بأنّ المؤسسات التي توفر أفضل جودة للحياة الوظيفية هي الأوفر حظاً في توظيف والاحتفاظ باليد العاملة المؤهلة والممتازة.

### 1. 4. 5. دراسة Bholia و Nigada (2016) بعنوان "العلاقة بين توازن الحياة العملية، جودة الحياة الوظيفية وجودة الحياة لدى النساء العاملات في قطاع الصناعة الخدمية"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور جودة الحياة الوظيفية في المحافظة على التوازن بين الحياة والعمل (توازن الحياة العملية)، وكذا دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة الحياة لدى النساء العاملات في صناعة الخدمات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ توفير مستوٍ عالٍ من جودة الحياة الوظيفية مرتبط بشكل وثيق بتعزيز وتحسين التوازن بين الحياة والعمل مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين جودة الحياة بشكل عام، والعكس صحيح حسب هذه الدراسة.

### 2. جودة الحياة الوظيفية: المفهوم والأبعاد

نعالج في هذا العنصر الحالة النظرية للمعارف المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، وذلك من حيث تطور مفهوم هذا المصطلح وكذا تقديم بعض التعاريف الرئيسية، ثم التطرق إلى الأبعاد الأربعة (الدعائم) لجودة الحياة الوظيفية، والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

### 1.2 تطوّر مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتعريفها

استناداً إلى Bourdu وزملائها فقد تم استخدام عبارة "جودة الحياة الوظيفية" لأول مرة أثناء الملتقى الدولي الذي انعقد بنيويورك سنة 1972 في الولايات المتحدة الأمريكية (Bourdu, Péretié, & Richer, 2016, p. 27). بينما سنة 1974، تم اقتراح أول تعريف رسمي لهذا المصطلح، والذي يقضي بأنّ جودة الحياة الوظيفية "هي الربط بين حاجات الموظفين ومحتوى العمل (الاستقلالية، معنى العمل، حس المسؤولية، المعلومات المرتدة، التنوع...)" والذي يسمح بالجمع بين الرضا والتحفيز مع الفعالية" (Bellagamba, 2016, pp. 89, 90). فجودة الحياة الوظيفية هنا؛ قد تم تصوّرها على أنّها تأثير القيود والموارد الناتجة عن العمل على قدرة هذا العمل نفسه في تلبية حاجات الفرد بحيث تكون النتيجة هي حضور أو غياب الرضا في الذهاب إلى العمل.

وضمن وصف جودة الحياة الوظيفية كمسار حركي؛ فهي تُعرّف على أنّها هدف تنظيمي، تسعى المؤسسة دائماً إلى تحقيقه. ومن وجهة نظر تنظيمية، يعتبرها البعض كفلسفة -ورغم أنّها تختلف من مؤسسة إلى أخرى- فهي تجمع وتوحد تلك المؤسسات تحت مسمى مشترك هو: كرامة الإنسان (Martel & Gilles, 2006, p. 344).

في إطار معنى الكرامة، يؤكد György و Ute (2009) على أنّ تعريف هذا المصطلح يعتمد على نظرة كل كاتب وباحث. حيث يُشير إلى أنّ التعاريف التي تعتمد على المؤشرات الذاتية تختلف حتماً عن التعاريف المعتمدة على المؤشرات الموضوعية. وعلى الرغم من ذلك، يُجمع الباحثون على وجود عامل مشترك لجميع تلك التعاريف، وهو عموماً؛ الحصول على أفضل حياة شخصية ووظيفية (György & Ute, 2009, p. 371). أما بالنسبة ل Sutter (2017) وبصفة عامة؛ فيمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنّها "بيئة مهنية مشجعة على رفاه الموظفين، أو حتى على أنّها الشعور بالرفاه في العمل" (Sutter, 2017, p. 42). في إطار هذا المعنى، يؤكد Chignard وزملاؤه (2019)، على أنّ "جودة الحياة الوظيفية هي شعور بالرفاه في العمل يُدرك جماعياً وفردياً، كما أنّها تضم الوقاية من الأخطار النفسية (الوقاية أو التقليل من التعرض لمسببات هذه الأخطار)، وكذا الرغبة في تطوير الأحاسيس والسلوكيات الإيجابية" (Chignard, Cibert-Goton, & Anne, 2019, p. 56). نجد هنا بأنّ مصطلح الصحة النفسية حاضر بقوة، لأنّها تذهب إلى أبعد من التحكم في مستويات القلق والمشاكل المتعلقة به، كما أنّها تضم أيضاً التحفيز والالتزام.

يشير العديد من الباحثين، الممارسين والمهتمين بهذا النوع من الأبحاث إلى أنّ "الظروف والشروط التي يقوم خلالها الموظفون بإنجاز ومباشرة أعمالهم، وكذا قدراتهم على التعبير والتصرف في محتوى العمل، تُحدد هي الأخرى تصوّر جودة الحياة الوظيفية الناتج عن ذلك"، لذلك يقترحون الاتفاق على اعتبار جودة الحياة الوظيفية على أنّها "الشعور بالرفاه في العمل المُدرك جماعياً وفردياً والذي يجمع البهجة، ثقافة المؤسسة، أهمية العمل، ظروف العمل، الشعور بالالتزام، درجة الاستقلالية والمسؤولية، المساواة، حق كل فرد في الخطأ، الاعتراف وتتمين العمل المنجز" (Bellagamba, 2016, p. 51).

والملاحظ جلياً بأنّ مدار جميع التعاريف والمفاهيم السابقة هو الفرد (الإنسان)، وما تُوفّره له المؤسسة من ظروف حسنة ومريحة في بيئة عمله. وفي الحقيقة فإنّ جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم ومصطلح واسع جداً، يندرج تحته العديد من المفاهيم والمتغيرات (مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، الراحة والرفاهية في العمل...). وبإيجاز؛ فجودة الحياة الوظيفية هي جودة الحياة المتعلقة بممارسة نشاطنا المهني، مهما كان منصب العمل، ومهما اختلف المكان الذي يُمارس فيه النشاط، وهذا أخذاً بعين الاعتبار للعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والتقني لكل مؤسسة.

## 2.2 أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية (من حيث العدد والمضمون) باختلاف رؤية ونظرة كل باحث، وحسب كل دراسة والمجال الذي تناولته. ولقد حدد الكثير من الباحثين (Chignard, Cibert-Goton, & Anne, 2019; Bourdu, Péretié, & Richer, 2016; Canfin-Doco & Leray, 2018) دعائم وأدوات يمكن للمسيرين تنشيطها من أجل تنمية وتعزيز الراحة والصفاء ضمن فرق العمل التابعة لهم. ومن خلال مطالعتنا لتلك الأبحاث وفيما يخص هذه الدراسة، فسوف نجمع النقاط المشتركة لتلك الدراسات تحت أربعة أبعاد رئيسية لجودة الحياة الوظيفية، تتمثل أساساً في التوازن بين الحياة والعمل، خصائص الوظيفة، سلوك المسؤول المباشر وأخيراً المكافآت والحوافز.

### 2.2.1 التوازن بين الحياة والعمل

وذلك من خلال التوازن المثالي بين العمل والحياة. إنّه لمن المؤكد بأنّ هوية ووظيفة الفرد هما في المقام الأول مضمونان ومؤكدان من طرف المؤسسة والإدارة العليا. ولكن يتم توجيههما من طرف كل فرد على حسب طبيعة تكوينه، تاريخه وحياته الخارجية. وبالتالي

فالمعاناة التي يعيشها الفرد في عمله ترتبط غالبا بالفجوة الحاصلة بين المعنى الفعلي (المتحصل عليه) والمعنى المتوقع، هذا أخذنا بعين الاعتبار لحياته الخاصة. وتظهر أهمية قضية المعنى إذا تعلق الأمر بمسألة محيط وبيئة العمل (Jean-Denis & Jean-Christophe, 2018, pp. 61,62). في سياق معنى العمل، يشير يوسفى (2019) إلى معنى أعمق وهو روحانية مكان العمل، والتي يرى بأنها "قيم ومعتقدات الفرد الداخلية والتي يشعر من خلالها بمعنى العمل الذي يؤديه، ومدى ارتباطه مع الآخرين، فضلا عن شعوره بمدى المواءمة بين قيمه الشخصية مع قيم التنظيم" (يوسفى، 2019، صفحة 117). إنَّ الأمر المؤكد أنَّ كل فرد لا يفصل بين المعنى الفعلي لعمله وما يحققه له هذا الأخير في حياته الشخصية. ففي إطار توفير أفضل جودة للحياة الوظيفية؛ يجب على كل مؤسسة أن تسعى لجعل الوظيفة الحالية لكل موظف لا تتعارض أو تعيق واجباته العائلية، والحرص على أن يكون عبء العمل مقبول ومعقول، بالإضافة إلى توفير الإجراءات التي تسهل القيام بالمسؤوليات العائلية، وكذا الاقتراب من الصعوبات التي يواجهها الموظفون لمعالجتها أو على الأقل لتقديم المساعدة والدعم اللازم.

### 2.2.2. خصائص الوظيفة

لاحظت Bourdu وزملائها (2016) من خلال دراستهم لجودة الحياة الوظيفية، بأنَّ رؤساء المؤسسات يعتمدون على دعامة رئيسية (بُعدٍ رئيسي) فيما يخص جودة الحياة الوظيفية: وهذا البُعدُ يتعلق أساسًا بجزية العمل الممنوحة للموظفين، سواءً كانوا عاملين في صناعة معينة أو موظفين في شركة خدمية، عمومية كانت أم خاصة، وكل ذلك بغية التعبير عن أنفسهم والتصرف في إطار عملهم. فتجاربهم تُبنى حول أنماط التنظيم الموجهة لتطوير الذاتية (الاستقلالية)، القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة (كيفية العمل...)، الحوار بين العمال ورؤسائهم، تناسُب المهام مع اهتمامات وتخصصات الموظفين، بالإضافة إلى إمكانية العمل ضمن فريق (Bourdu, Péretié, & Richer, 2016, p. 18). وكل ذلك يمثل بؤنفة كل الخطوات والمناهج التنظيمية التي تسعى إلى جعل خصائص الوظيفة تتناسب مع تطلعات كل موظف، بل وتوفر له الراحة والرفاه في العمل.

### 2.2.3. سلوك المسؤول المباشر

يؤكد Chignard وزملاؤه (2019) على أنَّ دور المسيرين يعتبر حاسما في تطوير جودة الحياة الوظيفية. حيث يَعتبرون المسيرين كعوامل خطر وحماية (في الوقت نفسه) بالنسبة لأعضاء فِرَق العمل التابعة لهم. فهياتهم، مواقفهم، اختياراتهم وكفاءاتهم (مثل: القدرة على اكتشاف الوضعيات الصعبة، إدراك التعاطف، إظهار الاعتراف...)، هي بمثابة أصول ثمينة، والتي إذا تم استثمارها بشكل جيد، تستطيع المؤسسة تعزيز الشعور بجودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين (Chignard, Cibert-Goton, & Anne, 2019, p. 135). ويذهب بعض الباحثين إلى أبعد من هذا الطرح، بحيث يعتقدون بأنَّ سلوك المسؤول المباشر هو أحد أهم العوامل التي يمكن أن تفسر درجة الرغبة في المغادرة لدى الموظف. فالمفهوم -سواء سلوك المسؤول المباشر أم الرغبة في المغادرة- مترابطان؛ ذلك أنَّ هذه الأخيرة (الرغبة في المغادرة) لا تعتمد فقط على الرضا والدعم الذي يتلقاه الموظف من رئيسه، بل تعتمد أيضا على الفرص المدركة من طرف الموظف في يخص الترقية، التقدم، الاعتراف وتحقيق الذات، وهذه كلها تُعتبر من أوجه القصور (أو التميز) الرئيسية للمسؤول المباشر (Forget, Boudrias, Leclerc, Savoie, & Brunet, 2014, p. 105).

### 2.2.4. المكافآت والحوافز

إنَّ الإحساس بعدم المساواة الذي يشعر به كل فرد منّا في الحياة، عندما يكون لديه الانطباع بأننا نأخذ منه أكثر مما نعطيه، يزداد سوءًا في مكان العمل، خاصة إذا تعرضنا لهذه الحالة دون أن نقول في كل مرة "سأتوقف" (النية في ترك العمل والرغبة في المغادرة). فالإحساس بعدم الإنصاف يُولد عندما يُقدَّر الفرد بأنَّ فعاليته لا يتم تقييمها بسعرها الصحيح والعاقل داخل المؤسسة أو بالمقارنة مع

مؤسسات أخرى (Fourgous & Daujard, 1993, p. 23). فمن جهة؛ يجب أن تكون المكافآت والحوافز مُنصفة مقارنة بوظائف مشابهة في المؤسسة نفسها، ثم يجب أن نحقق العدالة بحيث تتحدد هذه المكافآت على أساس الفعالية الفردية، ومن جهة أخرى؛ يجب أن يُتبع كل ذلك بسلوك الاعتراف على حسن أداء الموظف لعمله.

### 3. الرغبة في المغادرة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية

نتطرق ضمن هذا القسم إلى عنصرين اثنين، يتعلق الأول بمفهوم الرغبة في المغادرة، أما الثاني فيستهدف عرض العلاقة الموجودة بين الرغبة في المغادرة وجودة الحياة الوظيفية.

#### 3. 1. مفهوم الرغبة في المغادرة

لطالما تم ربط مفهوم ومصطلح دوران العمل بمفهوم الرغبة في المغادرة، بحيث يحدث الدوران الطوعي للعمل عندما يختار الموظف إراديا ترك صاحب العمل، وغالبا ما يتم الإشارة إلى هذا الأمر على أنه النية أو الرغبة في المغادرة أو الاستقالة. وتُعتبر الرغبة في المغادرة (ومنها دوران العمل) مصدر قلقٍ بالغ الأهمية بسبب التكاليف التي تنجر عنه؛ كالوقت والمال المتعلقين باختيار وتوظيف المرشحين المناسبين، وكذا الإنتاجية والفعالية المفقودة بسبب الاضطراب في العمل اليومي، والضغط والعبء الزائد على أولئك الذين يتعين عليهم تعويض النقص الناتج عن تخلي موظفٍ معين عن منصب عمله (Renaud, Saint-Onge, & Morin, 2021, p. 18). وعلى ذلك يمكن تعريف الرغبة في المغادرة على أنها "الأمنية التي تُكون عن وَعْيٍ وتعمُد في ترك المؤسسة، وهي واحدة من أقوى المؤشرات للدوران الطوعي للعمل (الموظفين)، كما أنّها تزيد وتنقص حسب ما تُوفره المؤسسة من جو وبيئة مثالية ومريحة للعمل" (Camiot & Lauzier, 2021, pp. 72,73). وفي السياق نفسه لهذا المعنى؛ يعرّفها Mansour و Tremblay (2018) على أنها "المشروع الخاص بالموظف الذي يرغب في ترك وظيفته الحالية. وعلى ذلك يكون الموظف حريصًا على إيجاد وظيفة أخرى في الأجل القريب" (Mansour & Tremblay, 2018, p. 72). انطلاقًا من فكرة الأجل القريب؛ يصرّح كل من Seonghee و Priyanko (2010) بأنّ الرغبة في المغادرة تشير إلى التقدير الذاتي للفرد فيما يتعلق باحتمال مغادرة المؤسسة في المستقبل القريب. كما تُعتبر رغبة واعية ومقصودة (متعمدة) لمغادرة المؤسسة في المستقبل القريب، وكآخر جزء (مرحلة) من مسار الانسحاب المدرك (الانسحاب عن وعي) (Priyanko & Seonghee, 2010, p. 1234). نلاحظ جليا بأنّ جميع التعاريف السابقة تتفق على عنصرين مشتركين يتضمنهما مفهوم الرغبة في المغادرة، الأول يتعلق بالتخلي عن المؤسسة أو مكان العمل، والثاني يتعلق بالإدراك والوعي، بمعنى آخر الطوعية والإرادة الذاتية (عدم الإكراه).

من جانب آخر، يحاول بعض الباحثين التفرقة بين الرغبة (النية) في المغادرة والقرار الفعلي لهذا السلوك. في هذا الإطار؛ تُعرّف الرغبة في المغادرة على أنّها المؤشر الأقرب أو السابقة (antécédent) الأقرب إلى قرار المغادرة الطوعية (الإرادية) للمؤسسة (Tillou & Igalens, 2012, p. 23). وضمن السياق نفسه؛ يشير Giraud (2012) إلى أنّ الرغبة في المغادرة تُعتبر متغيرًا وسيطًا بين المواقف في العمل والمغادرة الطوعية للمؤسسة، ومؤشرًا فعليًا لمخاطر المغادرة الإرادية. ويضيف هذا الباحث بأنّ الدراسات الميدانية تتفق على الطبيعة الإيجابية بين النية والسلوك الطوعي للمغادرة، حيث يصرّح بأنّ "أفضل متغير مستقل لشرح وتفسير سلوك الفرد هو قياس مقدار نيته ورغبته في تبني هذا السلوك" (Giraud, 2012, p. 51).

انطلاقًا من المفاهيم السابقة، ومحاولةً منّا الجمع والتوفيق بينها، نرى بأنّ الرغبة في المغادرة تتمثل في "نية الموظف وعزمه على التخلي عن مؤسسته والتنازل (التضحية) عن كل ما حققه خلال سنوات عمله في هذه الأخيرة، سواءً كان ذلك في الأجل القريب أم المتوسط، وسواءً كان الدافع إلى ذلك: العوامل الشخصية، التنظيمية أو الاجتماعية داخل المؤسسة، أم جميعها معًا".

### 3. 2. علاقة الرغبة في المغادرة بجودة الحياة الوظيفية

تتجه العديد من الدراسات إلى التركيز على دراسة الرغبة (النية) في المغادرة (أو البقاء)، وتعتبرها مؤشرا جيدا لمعرفة حقيقة البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذا للوقوف على السلوك الفعلي للموظفين (Johnsrud & Rosser, 2002, p. 520). وبالحدوث عن البيئة الداخلية، تشير الأبحاث إلى أنّ مختلف جوانب جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل إيجابي على الشعور الجيد للموظفين وتعزز لديهم الإحساس بالاهتمام، كما تقلل لديهم الشعور بالرغبة في المغادرة أو على الأقل تخفض الضغط النفسي على الموظف (Sidibé, Traoré, Keita, & Touré, 2018, p. 734). فعلى سبيل المثال، نجد أنّ العنف اللفظي (وما هو إلاّ جانب من جوانب جودة الحياة الوظيفية) له أثر سلبي وعميق جدا على الصحة النفسية للموظف، ممّا قد يدفعه إلى التفكير في مغادرة وظيفته، أو على الأقل تعزز لديه النية في المغادرة وتقلل عنده الرغبة في البقاء (Malola, Desrumaux, Jeoffrion, & Leroy-Frémont, 2016, p. 109).

في سياق متصل بتحديد العلاقات والروابط بين هذين المفهومين؛ تشير العديد من الدراسات إلى أنّ جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي، وهذا الأخير بأبعاده الثلاثة (معياري، عاطفي، تراكمي) مرتبط عكسيا وسلبيا بالرغبة في المغادرة وبدرجة أقل بالمغادرة الفعلية. ولكن إنّ كان هذا الموظف ملتزما نحو مؤسسته فإنّ احتمال إدراكه للفرص التي توفرها باقي المؤسسات ينخفض وبالتالي يتعد ولا يفكر في التخلي عن مؤسسته (Paillé & Valéau, 2013, pp. 41-44). وفي إطار المعنى نفسه؛ يصرح Surienty وزملاؤه بأنّ إدراك الفرد لجودة الحياة الوظيفية له تأثير كبير في تفسير التزامه التنظيمي، مما قد يؤثر على رغبته في مغادرة المؤسسة. كما يشير بقوة إلى أنّ جودة الحياة الوظيفية لها تأثير واضح على رغبة الأفراد العاملين في مغادرة المؤسسة (Surienty, Ramayah, Lo, & Tarmizi, 2014, p. 407).

إنّ توفير الجو المثالي للعمل والاتجاه نحو تحسين جودة الحياة الوظيفية والرفاه في العمل، يجعل كل موظف يؤمن بقدراته على تحقيق أهداف، ويمنحه الإفادة، ويعطيه توقعات إيجابية مرتبطة بالنتائج، كما أنّ هذه البيئة تجعله قادرا على مواجهة المشكلات والشدائد (سواء تعلق الأمر بوظيفته أم بحياته الخاصة). إنّ مثل هذا الموظف لن يرغب أبدا في التخلي عن عمله أو مؤسسته. فبالنسبة له؛ الاستمرار في العمل في مؤسسته هو أمر طبيعي للغاية، ونتيجة لذلك فإنّ مستقبله لا ينفصل عن مستقبل مؤسسته. ومن البديهي، بأنّ الموظف الذي يتمتع بجودة حياة وظيفية ممتازة سيطوّر مشاعر إيجابية اتجاه عمله واتجاه مؤسسته على وجه التحديد، الأمر الذي يفسّر انخفاض معدل الرغبة أو حتى النية في مغادرة المؤسسة، هذا مقارنة مع موظف لم يحظَ بمثل تلك الجودة من الحياة الوظيفية (Nasria, Bach, Ouerdian, & Hechiche Salah, 2019, pp. 323,324).

إنّ خلاصة الدراسات التي تعرضت إلى الروابط والتأثيرات الموجودة بين هذين المفهومين، هي أنّهما مرتبطان عكسيا، سواء كان التأثير مباشرا أم غير مباشر (عبر متغيرات وسيطة كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي أو حتى الرضا اتجاه العمل نفسه، أو غيرها من المتغيرات التي تؤثر فيها جودة الحياة الوظيفية، وتؤثر هي على درجة الرغبة في المغادرة)، وسواء تعلق الأمر بجودة الحياة الوظيفية كمجال كلي، أم اقتصر الأمر على أبعادها ومكوناتها والتي نذكر منها: التوازن بين الحياة والعمل، تحقيق الذات، الأجر، العلاقات مع الزملاء وكذا سلوك المسؤول المباشر وغيرها من الأبعاد التي لها علاقة وتأثير عكسي على الرغبة في المغادرة، فالأكيد أنّه كلما زاد مستوى جودة الحياة الوظيفية، انخفض معدل الرغبة في المغادرة. وعلى ذلك؛ فإنّنا نرى بأنّ جودة الحياة الوظيفية هي أفضل سياسة للتغلب على الطرق المسدودة الخاصة بالمعاناة في العمل وإعادة وضع العمل في قلب القضايا القادرة على الجمع بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية. زيادة على ذلك؛ فإنّ جودة الحياة الوظيفية تسمح للمؤسسات بخلق الظروف الملائمة والمناسبة للنجاح، كما تتيح للموظفين إمكانية تحقيق الذات، وبالتالي الابتعاد نهائيا عن التفكير في مغادرة المؤسسة، بل تعزيز الشعور والرغبة في البقاء.

#### 4. الدراسة الميدانية

يهدف هذا العنصر إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في إجراء الدراسة الميدانية وإعداد الاستبيان من حيث التصميم وطرق القياس، وكذلك مراحل تطوره وإجراءات توزيعه، ومن ثم تحليل النتائج المحصل عليها ومحاولة الإجابة على أسئلة الدراسة، وكذا إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية.

#### 4. 1. إعداد الاستبيان والتأكد من صدقه وثباته

سنحاول في هذا العنصر عرض الكيفية التي تم بها إعداد أداة الدراسة، ثم التأكد من صدق هذه الأداة وثباتها.

#### 4. 1. 1. إعداد الاستبيان

بالاطلاع على المادة العلمية التي تتعلق بمفاهيم جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة، استطعنا تطوير بنود الاستبيان وعباراته بحيث يخدم أغراض الدراسة، مع الإشارة إلى أنه تم استخدام أداتين للقياس، الأولى تتعلق بجودة الحياة الوظيفية، والتي تضم أربعة أبعاد تتمثل في: التوازن بين الحياة والعمل، خصائص الوظيفة، سلوك المسؤول المباشر، وأخيرا المكافآت والحوافز. أما الأداة الثانية فتخص الرغبة في المغادرة، حيث تم الاعتماد على سلم القياس الذي طوره Colarelli والمعتمد في العديد من الدراسات، والذي يضم ثلاث عبارات، تتعلق الأولى بمدى التفكير في المغادرة، والثانية باحتمال ترك العمل في غضون السنة المقبلة والثالثة تتعلق باختيار السبب الأكثر دافعية للموظف لترك منصب عمله أو مغادرة مؤسسته (Camiot & Lauzier, 2021, p. 76).

#### 4. 1. 2. صدق الأداة وثباتها

لقد تم اختبار الصدق الذاتي (ثبات الأداة) للجزء الأول والثاني من الاستبيان بعد الانتهاء من جمع البيانات، وذلك من خلال حساب معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، والذي كان يساوي 0,868 بالنسبة للجزء الأول (جودة الحياة الوظيفية)، و0,816 بالنسبة للجزء الثاني (الرغبة في المغادرة)، وهي نسبٌ ممتازة تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات والذي يساوي 0,60. وللإشارة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale سواء لقياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية أم لقياس الرغبة في المغادرة.

#### 4. 2. مجتمع وعينة الدراسة

استغرق توزيع واسترجاع الاستبيانات حوالي شهرين. حيث يمثل مجتمع الدراسة جميع أساتذة جامعة فسنطينة<sup>2</sup>، وقد تم توجيه الاستبيان عبر البريد الإلكتروني إلى 634 أستاذ (المجتمع ككل تقريبا)، في حين تم استقبال 127 إجابة، كما تم استبعاد استبيانين فقط كانا غير قابلين للتحليل، وبذلك يكون عدد الاستبيانات المتبقي هو 125، والتي كانت كلها قابلة للتحليل.

#### 4. 3. تحليل محاور الاستبيان

لتحليل محاور الاستبيان تم اعتماد برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار 26، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة كالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة (محل الاستبيان)، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المتوسط العام لإجابات المستجوبين، كما تم الاعتماد على الارتباط الثنائي بالإضافة إلى تحليل الانحدار بهدف تحديد ودراسة مختلف العلاقات والتأثيرات الموجودة بين متغيرات الدراسة.

#### 4. 3. 1. توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

أظهرت نتائج البيانات الشخصية للأساتذة والتي تتعلق بخصائصهم من حيث الجنس، السن والرتبة، تفاوتًا بين نسبة العنصر الأنثوي مع نسبة الذكور العاملين في الجامعة، وذلك بالزيادة لدى الإناث بنسبة 61,6%، والنقصان لدى الذكور بنسبة 38,4%،

وهذا ربما مرَّده إلى توجه معظم الطالبات إلى مواصلة دراستهن للحصول على شهادات عليا تمكنهنّ من الفوز بمنصب عمل كأستاذ جامعي. كما نلاحظ أنّ مستوى العمر قد تركز في الفئات الثلاث التي تُمثل مجال السن بين 30 سنة و59 سنة، حيث بلغت النسبة لهذه الفئات الثلاث مجتمعة حوالي 96,8% من مجموع المستجوبين، في حين نجد غياب الأساتذة تحت سن الثلاثين، وهذا ربّما مرجعه إلى توقف الدولة (أغلب المؤسسات الجامعية بالتحديد) عن فتح مسابقات توظيف الأساتذة الجدد. أمّا عن الرتبة فقد كانت موزعة بين أستاذ مساعد (أ) إلى غاية أستاذ، وبالتالي فجميع الرتب حاضرة في هذه الدراسة ماعدا أستاذ مساعد (ب).

#### 4. 3. 2. تحليل البيانات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

إنّ أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تطرقنا إليها إنّما غايتها هي الوقوف على الواقع الفعلي وعلى مدى نظرة الأساتذة إلى جودة هذه الأبعاد، وذلك بما يخدم تقليل الرغبة لدى الأساتذة في مغادرة جامعة قسنطينة<sup>2</sup>، وهذا ما تساءلنا عنه في هذا الجزء من الاستبيان. والجدول الموالي يمثل نتائج الإجابات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية.

الجدول 1: إجابات الأساتذة حول جودة الحياة الوظيفية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
التوازن بين الحياة والعمل	3,03	0,75	متوسطة
خصائص الوظيفة	3,27	0,76	متوسطة
سلوك المسؤول المباشر	3,23	0,96	متوسطة
المكافآت والحوافز	2,34	0,78	ضعيفة
مجال جودة الحياة الوظيفية ككل	2,97	0,62	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر للمتوسط الحسابي لمجال جودة الحياة الوظيفية والذي بلغ 2,97 بانحراف معياري قدره 0,62، يمكن القول بأنّه يوجد إجماع لدى أساتذة الجامعة بأنّ جودة الحياة الوظيفية لا ترقى إلى المستوى المطلوب، ويؤكد هذا الطرح حصول ثلاثة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة والعمل، خصائص الوظيفة، سلوك المسؤول المباشر) على المستوى المتوسط في التقييم، بينما كان تقييم بُعد "المكافآت والحوافز" ضعيفا، وللإشارة فجميع الانحرافات المعيارية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية ككل أو بأبعادها الأربعة كانت تدل على وجود إجماع لدى الأساتذة بأنّ جودة الحياة والرفاه في هذه المؤسسة الجامعية ليسا كما ينبغي.

#### 4. 3. 3. تحليل البيانات المتعلقة بالرغبة في المغادرة

كما نلاحظ في الجدول رقم 02، وفيما يتعلق بمجال الرغبة في المغادرة فقد كان التقييم ضعيفا وذلك بوسط حسابي قدره 2,13، ولكن بانحراف معياري قدره 1,08، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات حول الرغبة في المغادرة.

الجدول 2: إجابات الأساتذة حول الرغبة في المغادرة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
ما هي الوتيرة التي ترافق تفكيرك في مغادرة وظيفتك الحالية	2,39	1,27	ضعيفة
ما هي الاحتمالات التي يمكن أن تبحث فيها عن عمل آخر في غضون السنة المقبلة	1,88	1,07	ضعيفة
مجال الرغبة في المغادرة	2,13	1,08	ضعيفة

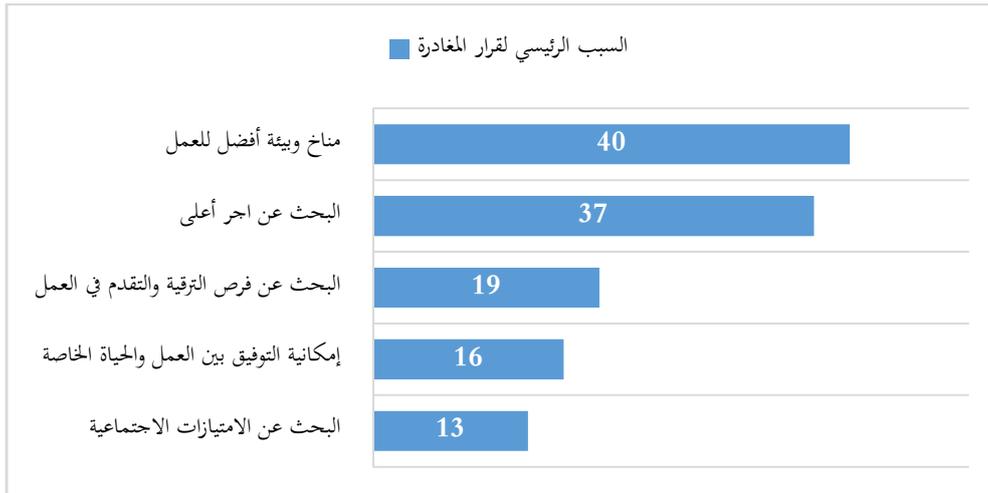
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق، نجد أنّ الوتيرة التي ترافق تفكير الأساتذة في مغادرة الوظيفة الحالية ضعيف، وهو ما يدل عليه الوسط الحسابي الذي بلغ 2,39، ولكن أخذنا بعين الاعتبار للانحراف المعياري والذي قُدِّر بـ 1,27، نقول بأنّ الإجابات مشتتة وغير مركزة، وللإشارة فقد أجاب 47 أستاذ بعدم التفكير مطلقاً، بينما أقرّ 13 أستاذ بأنهم نادراً ما يفكرون، في حين كانت إجابات 42 أستاذ بـ "أحياناً"، ثم 15 أستاذ بـ "غالباً"، وفي الأخير 8 أساتذة بـ "دائماً". وإذا أخذنا بعين الاعتبار مصطلح الرغبة أو وجود النية نجد أنّ مَنْ يُفكر نادراً؛ فذلك يعني بأنّ لديه النية والرغبة ولو نسبياً، لذلك يمكننا القول بأنّ 47 أستاذ من بين 125 أستاذ (عدد الاستبيانات) فقط ليس لديهم النية في مغادرة هذه الجامعة.

أمّا ما تعلق باحتمالات البحث عن عمل آخر في غضون السنة المقبلة؛ فقد صرّح 62 أستاذ بأنّ هذا الاحتمال غير وارد مطلقاً، في حين أكد 31 أستاذ أنّه احتمال مستبعد، بينما كانت إجابات 29 أستاذ بين محتمل ومحمّتل جداً، كما أكد 3 أساتذة فقط أنّهم سيغادرون الجامعة في السنة المقبلة. نلاحظ أنّ الغالبية الساحقة من المجيبين لا يفكرون في مغادرة هذه المؤسسة الجامعية في الأجل القريب، وهو أمرٌ يبدو طبيعياً ومعقولاً، نظراً للظروف الراهنة سواء على مستوى سوق العمل، أم تعلق الأمر بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي تمرّ بها الجزائر.

إنّ الشكل الموالي يمثل نتائج الإجابات المتعلقة بالعبارة الثالثة الخاصة بالسبب الرئيسي الذي يدفع الأستاذ في جامعة قسنطينة 2 إلى المغادرة الطوعية.

الشكل 1: السبب الرئيسي لقرار المغادرة الإرادية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبدو جلياً بأنّ البحث عن مناخ وبيئة أفضل في العمل ثم البحث عن أجر أعلى تأتي في مقدمة الأسباب، وهنا يمكننا الرجوع إلى مجال جودة الحياة الوظيفية حيث حصل بُعد "المكافآت والحوافز" على الدرجة الضعيفة في التقييم، وإذا ربطنا هذه الأسباب كلها مع نتائج أبعاد جودة الحياة الوظيفية السابقة، نجد أنّها متوافقة إلى حد مقبول، فهذه الأسباب الخمسة المتعلقة بقرار المغادرة لا تخرج عن إطار أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأربعة (التوازن بين الحياة والعمل، خصائص الوظيفة، سلوك المسؤول المباشر والمكافآت والامتيازات).

#### 4.4. دراسة العلاقة واختبار الفرضيات

نأتي من خلال هذا العنصر إلى دراسة وتحليل العلاقة والأثر القائمين بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة من جهة، ثم بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع الرغبة في المغادرة كل على حدة من جهة أخرى. ونشير إلى أنّه في إطار تحليل الانحدار سيتم الرمز لجودة

الحياة الوظيفية بالرمز QWL، وللتوازن بين الحياة والعمل بالرمز BWL، ولخصائص الوظيفة بالرمز JC، ولسلوك المسؤول المباشر بالرمز SVB، وللمكافآت والحوافز بالرمز CB، بينما تكون الرغبة في المغادرة دائما ممثلة بالرمز IQ.

#### 4.4.1. دراسة وتحليل العلاقة والأثر بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة

نحاول هنا دراسة وتحليل العلاقة والأثر القائمين بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة، ومنه إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية والتي نقسمها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كالاتي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛

لاختبار هذه الفرضية ودراسة العلاقة بين المتغيرات نقوم بتحليل الارتباط والانحدار بحيث تكون جودة الحياة الوظيفية هي المتغير المستقل والرغبة في المغادرة هي المتغير التابع.

الجدول 3: نتائج الارتباط الثنائي بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة

معامل الارتباط R	معامل التفسير $R^2$	معامل التفسير المعدل $R^2$	مستوى الدلالة
0,456	0,208	0,201	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

لقد أظهرت نتائج قياس العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة 0,456، وهو معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي كان أقل من 0,05.

الجدول 4: نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير جودة الحياة الوظيفية على الرغبة في المغادرة

Sig	قيمة t	معاملات غير معيارية		النموذج	
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0,000	10,616		0,422	4,481	الثابت
0,000	- 5,675	- 0,456	0,139	- 0,789	جودة الحياة الوظيفية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

بالاعتماد على مخرجات الجدول السابق، نشكل معادلة الانحدار، ونؤكد على أنه تم التحقق من أن النتائج تخضع للتوزيع الطبيعي كما أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، فتكون المعادلة كالاتي:

$$IQ = - 0,789 QWL + 4,481$$

ورياضيا نقول أنه إذا تغيرت جودة الحياة الوظيفية بوحدة واحدة فإن الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2 تتغير بمقدار (- 0,789) وحدة، وهذا تغير كبير جدا ويؤكد وجود العلاقة العكسية والتأثير الكبير لجودة الحياة الوظيفية على الرغبة في المغادرة ولكن في الاتجاه العكسي. وبالرجوع إلى الفرضية الرئيسية والتي تُجسد عدم تأثير جودة الحياة الوظيفية على الرغبة في المغادرة، نقول بأن العكس هو الصحيح، بل إن هذا التأثير هو سلبي (عكسي) من حيث نوعية العلاقة وشديد من حيث القوة، وعلى ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل ونثبت الفرضية البديلة.

#### 4. 4. 2. دراسة وتحليل العلاقة والأثر بين بُعد التوازن بين الحياة والعمل والرغبة في المغادرة

نعرض هنا دراسة وتحليل العلاقة والأثر الموجودين بين بُعد التوازن بين الحياة والعمل والرغبة في المغادرة، ومنه إثبات أو نفي الفرضية الفرعية الأولى والتي نقسمها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كالاتي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة والعمل على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة2؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة والعمل على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة2؛  
لدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين واختبار هذه الفرضية، نقوم بتحليل الارتباط والانحدار بحيث يكون التوازن بين الحياة والعمل هو المتغير المستقل والرغبة في المغادرة هي المتغير التابع.

الجدول 5: نتائج الارتباط الثنائي بين التوازن بين الحياة والعمل والرغبة في المغادرة

معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
0,418	0,175	0,168	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الظاهر من الجدول وجود علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين بُعد التوازن بين الحياة والعمل والرغبة في المغادرة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0,418، وهو معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي كان أقل من 0,05.

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير التوازن بين الحياة والعمل على الرغبة في المغادرة

Sig	قيمة t	معاملات غير معيارية		النموذج
		B	الخطأ المعياري	
0,000	10,769	3,957	0,367	الثابت
0,000	- 5,106	- 0,601	0,118	التوازن بين الحياة والعمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

بالاعتماد على النتائج السابقة، يمكن صياغة معادلة الانحدار، ونُدكر دائما بأنه تم التحقق من أنّ النتائج تخضع للتوزيع الطبيعي كما أنّ الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، فتكون المعادلة كالاتي:

$$IQ = - 0,601 BWL + 3,957$$

ورياضيا نقول أنه إذا ارتفع بُعد التوازن بين الحياة والعمل بوحدة واحدة فإنّ الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة2 تنخفض بمقدار 0,601 وحدة، وهذا تغير كبير يؤكد وجود العلاقة العكسية والتأثير الكبير نسبيا للتوازن بين الحياة والعمل على الرغبة في المغادرة. وبالرجوع إلى الفرضية الفرعية الأولى، فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل ونثبت الفرضية البديلة، ولكن نشير إلى أنّ العلاقة عكسية بين المتغيرين.

#### 4. 4. 3. دراسة وتحليل العلاقة والأثر بين خصائص الوظيفة والرغبة في المغادرة

نعرض هنا دراسة وتحليل العلاقة والأثر الموجودين بين خصائص الوظيفة والرغبة في المغادرة، ومنه إثبات أو نفي الفرضية الفرعية الثانية والتي نقسمها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كالاتي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص الوظيفة على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة2؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص الوظيفة على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛  
لدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين واختبار هذه الفرضية، نقوم بتحليل الارتباط والانحدار بحيث تكون خصائص الوظيفة هي المتغير المستقل والرغبة في المغادرة هي المتغير التابع.

الجدول 7: نتائج الارتباط الثنائي بين خصائص الوظيفة والرغبة في المغادرة

معامل الارتباط R	معامل التفسير $R^2$	معامل التفسير $R^2$ المعدل	مستوى الدلالة
0,312	0,097	0,090	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبدو جليا وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبيا بين خصائص الوظيفة والرغبة في المغادرة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0,312، ولكنه يبقى معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي كانت قيمته أقل من 05%.

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير خصائص الوظيفة على الرغبة في المغادرة

Sig	قيمة t	معاملات غير معيارية		المودج
		B	الخطأ المعياري	
0,000	8,778	3,583	0,408	الثابت
0,000	- 3,639	- 0,442	0,121	خصائص الوظيفة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار، وعلى الرغم من أنّ علاقة الارتباط كانت ضعيفة نسبيا، ولكنّ النتائج تشير إلى وجود التأثير، وعلى ذلك بشكل معادلة الانحدار، وتُذكر دائما بأنه تم التحقق من أنّ النتائج تخضع للتوزيع الطبيعي كما أنّ الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، فتكون المعادلة كالآتي:

$$IQ = - 0,442 JC + 3,583$$

انطلاقا من معادلة الانحدار يمكن القول بأنه إذا تغيرت خصائص الوظيفة بوحدة واحدة نحو الزيادة، فإنّ الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2 تنخفض بمقدار 0,442 وحدة، وهذا التغيير يؤكد وجود العلاقة العكسية والتأثير النسبي لخصائص الوظيفة على الرغبة في المغادرة. وبالرجوع إلى الفرضية الفرعية الثانية، فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل ونثبت الفرضية البديلة، ولكن نشير دائما إلى أنّ العلاقة عكسية بين المتغيرين.

#### 4.4.4. دراسة وتحليل العلاقة والأثر بين سلوك المسؤول المباشر والرغبة في المغادرة

نعرض هنا دراسة وتحليل العلاقة والأثر الموجودين بين سلوك المسؤول المباشر والرغبة في المغادرة، ومنه إثبات أو نفي الفرضية الفرعية الثالثة والتي نقسمها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المسؤول المباشر على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المسؤول المباشر على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛  
لدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين واختبار هذه الفرضية، نقوم بتحليل الارتباط والانحدار بحيث يكون سلوك المسؤول المباشر هو المتغير المستقل والرغبة في المغادرة هي المتغير التابع.

الجدول 7: نتائج الارتباط الثنائي بين سلوك المسؤول المباشر والرغبة في المغادرة

معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل التفسير R <sup>2</sup> المعدل	مستوى الدلالة
0,331	0,109	0,102	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0,331، وهو معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي بلغت قيمته أقل من 05%، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً بين سلوك المسؤول المباشر والرغبة في المغادرة.

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير سلوك المسؤول المباشر على الرغبة في المغادرة

Sig	قيمة t	معاملات غير معيارية		المودج
		B	الخطأ المعياري	
0,000	10,343	3,338	0,323	الثابت
0,000	- 3,388	- 0,372	0,096	سلوك المسؤول المباشر

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

اعتماداً على نتائج الجدول رقم 8، نشكل معادلة الانحدار، ونذكر دائماً بأنه تم التحقق من أنّ النتائج تخضع للتوزيع الطبيعي كما أنّ الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، فتكون المعادلة كالتالي:

$$IQ = - 0,372 SVB + 3,338$$

بالاعتماد على معادلة الانحدار، نقول أنه إذا تغير سلوك المسؤول المباشر بوحدة واحدة نحو الايجابية، فإنّ الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2 تنخفض بمقدار 0,372 وحدة، وهذا التغير يؤكد مرة أخرى وجود العلاقة العكسية والتأثير النسبي لسلوك المسؤول المباشر على الرغبة في المغادرة. بناءً على هذه النتائج وبالرجوع إلى الفرضية الفرعية الثالثة، فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل ونثبت الفرضية البديلة، وبالتالي نثبت التأثير والعلاقة العكسية بين سلوك المسؤول المباشر ومستوى الرغبة في المغادرة.

#### 4. 4. 5. دراسة وتحليل العلاقة والأثر بين المكافآت والحوافز والرغبة في المغادرة

نعرض هنا دراسة وتحليل العلاقة والأثر الموجودين بين المكافآت والحوافز والرغبة في المغادرة، ومنه إثبات أو نفي الفرضية الفرعية الرابعة والتي نقسمها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كالتالي:

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛

الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز على الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2؛

لاختبار هذه الفرضية ودراسة العلاقة بين المتغيرين، نقوم بتحليل الارتباط والانحدار بحيث تكون الحوافز والمكافآت هي المتغير المستقل وتكون الرغبة في المغادرة هي المتغير التابع.

الجدول 9: نتائج الارتباط الثنائي بين المكافآت والحوافز والرغبة في المغادرة

معامل الارتباط R	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل التفسير R <sup>2</sup> المعدل	مستوى الدلالة
0,343	0,117	0,110	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

لقد بلغ معامل الارتباط بين بُعد الحوافز والمكافآت والرغبة في المغادرة القيمة 0,343، مما يدل على أنّ العلاقة بين هذين المتغيرين أقل من المتوسط، كما أنّها ذات دلالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة أصغر من 0,05.

الجدول 10: نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المكافآت والحوافز على الرغبة في المغادرة

Sig	قيمة t	معاملات غير معيارية		النموذج	
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0,000	11,197		0,290	3,250	الثابت
0,000	- 4,043	- 0,343	0,118	- 0,475	المكافآت والحوافز

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم 10، نشكل معادلة الانحدار، ونذكر مرة أخرى بأنّ النتائج تخضع للتوزيع الطبيعي كما أنّ الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، فتكون المعادلة كالتالي:

$$IQ = - 0,475 CB + 3,250$$

وربما نقول أنه إذا ارتفعت المكافآت والحوافز بوحدة واحدة نحو الإيجابية، فإنّ الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2 تنخفض بمقدار 0.475 وحدة، وهذا التأثير يؤكد مرة أخرى وجود العلاقة العكسية والتأثير المتوسط نسبياً للمكافآت والحوافز على الرغبة في المغادرة. وبناءً على هذه النتيجة تُثبت الفرضية الفرعية الرابعة والتي تقضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز والرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة 2، ونفي بذلك الفرضية الصفرية.

نشير هنا إلى أنّ نتائج هذا التحليل تتوافق مع أغلب الدراسات السابقة، سواء تعلق الأمر بجودة الحياة الوظيفية مباشرة أم بمتغيرات وسيطة بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية أو غيرها من المتغيرات الأخرى التي تتأثر بجودة الحياة الوظيفية. كما نشير إلى نقطة مهمة جداً وهي أنّ جودة الحياة الوظيفية تتضمن العديد من الأبعاد، وكل باحث يجمعها ويصنفها حسب الغاية من دراسته وحسب الميدان الذي يريد اختبارها فيه. ففي هذه الدراسة تم جمع مكونات جودة الحياة الوظيفية تحت أربعة أبعاد رئيسية تمثلت في التوازن بين الحياة والعمل، خصائص الوظيفة، سلوك المسؤول المباشر وأخيراً المكافآت والحوافز، بحيث تم التوصل إلى تأثير عكسي بين هذه الأبعاد والرغبة في المغادرة، فكل بُعد يؤثر بنسبة معينة (حتى لو كانت صغيرة) على درجة الرغبة في المغادرة لدى الفرد، ومجموع هذه الأبعاد يعطينا نظرة على جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرها على الرغبة في المغادرة.

## 5. الخاتمة

إنّ توفير الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة يُعتبر عنصراً مهماً جداً في تحقيق ولاء الموظفين، هذا الوفاء يُقاس في الغالب عن طريق الرغبة في المغادرة (أو الرغبة في البقاء). وفي الحقيقة، فالموظفون يُقدِّرون جداً ظروف العمل التي تشجعهم على الشعور بالرفاهية في العمل. ومن الواضح جداً؛ أنّه في مواجهة أعباء العمل والتنقلات المتعبة لأداء أعمالهم بعيداً عن منازلهم -في كثير من الأحيان-، فإنّ الموظفين في مجال التعليم العالي (بمجال المعرفة عموماً) حساسون جداً لتنمية ظروف العمل الملائمة، والتي تُحدِّد من الإجهاد وتضمن قدرًا أكبر من الرفاه في أداء مهامهم، خاصة إذا تعلق الأمر بالتعليم العالي، حيث يكون الأستاذ الجامعي هو مصدر العطاء ومنبع الجودة في

التعليم، بل هو مصدر الامتياز لمخرجات المؤسسة الجامعية. ولقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية دراسة العلاقة والأثر الموجودين بين جودة الحياة الوظيفية والرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة<sup>2</sup>، أين تم الوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية، وذلك اعتماداً على أربعة أبعاد تتعلق أساساً بالتوازن بين الحياة والعمل، بخصائص الوظيفة، بسلوك المسؤول المباشر وأخيراً بالمكافآت والحوافز. وفيما تَعَلَّقَ بجامعة قسنطينة<sup>2</sup>، فقد جاءت النتائج لتثبت وجود علاقة عكسية بين متغيرات الدراسة، سواءً تعلق الأمر بجودة الحياة الوظيفية ككل مع الرغبة في المغادرة، أم بأبعاد جودة الحياة الوظيفية كلٌّ على حِدَةٍ. كما نشير إلى نقطة مهمة جداً، وهي أنّ النتائج المتوصل إليها أشارت إلى أنّ جامعة قسنطينة<sup>2</sup> تتميز بدرجة متوسطة لجودة الحياة الوظيفية، خاصة ما تعلق بالحوافز والمكافآت وكذا سلوك المسؤول المباشر.

وفيما يلي نأتي إلى عرض أهم النتائج والمقترحات التي يمكن أن نخرج بها من هذه الورقة البحثية، والتي نعرضها على النحو الآتي:

## 5. 1. النتائج

من خلال معالجة محتويات خطة العمل الموضوعية لهذا المقال، يمكن أن نخرج بالنتائج الآتية:

- ✓ هناك نوع من جودة الحياة الوظيفية في جامعة قسنطينة<sup>2</sup>، على الرغم من أنّ هذا المستوى متوسط، ويميل إلى الضعف في بعض جوانبه، خاصة مجال الحوافز والمكافآت، وكذا سلوك المسؤول المباشر، وهي أهم جوانب الرعاية والاهتمام الذي يجب أن تُعطى للأستاذ الجامعي، إذا أُريد منه تقديم الأفضل فيما يخص تكوين وتعليم الطلبة، هذا فضلاً إذا أرادت الجامعة المحافظة على طاقمها التعليمي؛
- ✓ ضعف درجة الرغبة في المغادرة في الأجل القريب لدى أساتذة جامعة قسنطينة<sup>2</sup>، ولكن مع وجود النية للبحث عن جامعات أخرى تمنح الأستاذ أجراً أعلى وتوفر له أفضل مناخ وبيئة للعمل؛
- ✓ تؤثر جودة الحياة الوظيفية ككل وتنعكس سلباً على مستوى ودرجة الرغبة في المغادرة لدى أساتذة جامعة قسنطينة<sup>2</sup>، فقد بيّنت النتائج وجود علاقة عكسية بين هذين المفهومين؛
- ✓ يوجد تأثير عكسي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة والعمل، خصائص الوظيفة، سلوك المسؤول المباشر وكذا المكافآت والحوافز) والرغبة في المغادرة، ولكنّ هذا التأثير العكسي يتراوح بين متوسط وضعيف نسبياً، حيث يأتي التوازن بين الحياة والعمل أولاً، تليه المكافآت والحوافز، ثم سلوك المسؤول المباشر متبوعاً بخصائص الوظيفة.

## 5. 2. المقترحات

- بناءً على النتائج السابقة، ومن التحليل الذي قمنا به لموضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرغبة في المغادرة، فإننا نقدم المقترحات الآتية:
- ✓ ضرورة قيام جامعة قسنطينة<sup>2</sup> بالعمل على توفير المناخ والبيئة الأفضل للعمل، خاصة ونحن نتحدث عن الأستاذ الجامعي، والذي نعتبره مصدراً لمخرجات الجامعة، سواء تعلق الأمر بتكوين وتعليم الطلاب أم بالمنتج العلمي؛
- ✓ الحرص والعمل على تحسين الأجور، أو على الأقل منح الأستاذ الجامعي الحوافز والمكافآت التي تجعله يشعر بالراحة والاطمئنان في حياته المهنية والعائلية على حدٍ سواء؛
- ✓ نوصي هذه الجامعة بشكل عام، وعلى وجه الخصوص جميع كلياتها ومعاهدها بإجراء دراسات أو على الأقل استشارات تتعلق بسلوكيات وتصرفات المسؤولين المباشرين اتجاه الأساتذة، والحرص على تنظيم دورات تكوينية وتحسيسية بأهمية التحلي بأفضل سلوك كمسؤول، وأثر ذلك ليس فقط على الأساتذة، ولكن على كل الأفراد المحيطين به؛
- ✓ التعرض لكل بُعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالدراسة والتحليل، بغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة وأهمية، ومحاولة الوقوف على دور كل بُعد في التقليل من درجة الرغبة في المغادرة، سواء تَعَلَّقَ الأمر بقطاع التعليم العالي أم بقطاعات أخرى.

المراجع باللغة العربية

1. آل عزام, س. (2022). أثر الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي أمانة منطقة عسير. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. (1) 6 ,
2. شنافي, ن. (2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية. (1) 5 ,
3. قريمطي, و. & بن احمد, ل. (2021). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية -دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة. -مجلة دراسات وأبحاث. (1) 13 ,
4. يوسف, ك. (2019). أثر روحانية مكان العمل على الرضا الوظيفي لدى الكادر التمريضي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي، المسيلة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية 113-128, (1) 3 ,

المراجع باللغات الأجنبية

5. Bellagamba, G. (2016). Qualité de vie au travail et environnement organisationnel : études qualitatives et quantitatives sur les personnels en établissement de santé. Marseille: université Aix-Marseille.
6. Bhola, S., & Nigade, J. J. (2016). Relationship between Work Life Balance, Quality of Work Life and Quality of Life of Women Working in Service Industry. Pravara Management Review , 15 (1), 30-45.
7. Bourdu, E., Péretié, M.-M., & Richer, M. (2016). la qualité de vie au travail: un levier de compétitivité, renforcer les organisations du travail. Paris, France: Presses des MINES-TRANSVALOR.
8. Camiot, C.-A., & Lauzier, M. (2021). L'influence de la culture d'apprentissage sur l'intention de quitter, l'engagement affectif et la performance dans la tâche : Le rôle médiateur du capital psychologique. Journal de gestion et d'économie de la santé , 2 (2), 67-86.
9. Canfin-Doco, R., & Leray, D. (2018). Lutter contre l'absentéisme par la QVT : Outils et méthodes. Cedex, France: Territorial édition.
10. Chignard, A., Cibert-Goton, V. A., & Anne, G. (2019). Risques psychosociaux, du stress au burn-out, agir sur la santé mentale pour le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Annecy, France: éditions TISSOT.

11. Forget, M., Boudrias, J.-S., Leclerc, J.-S., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Le leadership laisser-faire et l'intention de quitter: Un levier beaucoup plus néfaste qu'il n'y paraît. Dans P. Paillé, Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines: Nouveaux enjeux, nouvelles réponses (pp. 103-116). Laval, Canada: Hermann éditions.
12. Fourgous, J.-M., & Daujard, E. (1993). Qualité de vie au travail et performance. Paris, France: éditions d'organisations.
13. Giraud, L. (2012). L'intention de quitter l'entreprise : Une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié. Lyon: Université Jean Moulin Lyon 3.
14. György, S., & Ute, S. (2009). Quality of life and working life in comparison. Dans G. Széll (Éd.), Education and Society. 19, pp. 370-382. Tokyo: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
15. Jean-Denis, B., & Jean-Christophe, A. (2018). Qualité de Vie Globale: optimisez votre qualité de vie globale. Bernardswiller, France: Les Éditions du CREDIR.
16. Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (2002). Faculty Members' Morale and Their Intention to Leave: A Multilevel Explanation. The Journal of Higher Education , 73 (4), 518-542.
17. Malola, P., Desrumaux, P., Jeoffrion, C., & Leroy-Frémont, N. (2016). Harcèlement moral au travail et justice organisationnelle : Quels effets sur l'engagement au travail, l'intention de quitter et la détresse psychologique? Dans V. Majer, P. Salengros, A. Di Fabio, & C. Lemoine, Facteurs de la santé au travail: Du mal-être au bien-être (pp. 101-112). Paris, France: L'HARMATTAN.
18. Mansour, S., & Tremblay, D.-G. (2018). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : Une analyse dans le secteur hôtelier au Québec. Association de Gestion des Ressources Humaines , 3 (28), 65-96.
19. Martel, J.-P., & Gilles, D. (2006). Quality of life: Theoretical and methodological of new model and measuring instrument. social indicators research (77), 333-368.
20. Nasria, A., Bach Ouerdian, E. G., & Hechiche Salah, L. (2019). Le capital psychologique et son influence sur l'intention de quitter : Le rôle médiateur de la satisfaction de vie professionnelle. Le travail humain , 82 (4), 317-337.
21. Paillé, P., & Valéau, P. (2013). La rétention des employés professionnels dans l'organisation : Le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. Revue de gestion des ressources humaines , 3 (89), 40-55.

22. Priyanko, G., & Seonghee, C. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* , 21 (8), 1228-1247.
23. Renaud, S., Saint-Onge, S., & Morin, L. (2021). Links among tangible rewards, intangible rewards, and turnover intentions: A multi-level study in the ICT sector. *Revue de gestion des ressources humaines* , 4 (122), 18-28.
24. Sidibé, C. S., Traoré, F. B., Keita, A., & Touré, O. (2018). Intention de quitter les services de premier niveau chez les sages-femmes et infirmières-obstétriciennes au Mali. *Santé Publique* , 30 (5), 725-735.
25. Surlenty, L., Ramayah, T., Lo, M.-C., & Tarmizi, A. N. (2014). Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square (PLS) Approach. *Social Indicators Research* , 119 (1), 405-420.
26. Sutter, P.-é. (2017). Promouvoir la santé mentale positive au travail: Conjuguer performance globale et qualité de vie au travail. LE MANS, Cedex 2: GERESO édition.
27. Tillou, C., & Igalens, J. (2012). Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs? *Revue de gestion des ressources humaines* , 2 (84), 22-43.