جامعة الجزائر – 2 – أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت

العنوان:

التسيير الإداري و أثره على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي

دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور– الجلفة –

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات و المناجمنت

إعداد الطالب :

– طاهيري عبد الحكيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

– بوكربوط عز الدين

الموسم الجامعي

2018/2017

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و آله و صحبه و سلم و بعد...

نقدم شكرنا و تقديرنا إلى أستاذنا الفاضل و الكريم

الأستاذ الدكتور: بوكربوط عز الدين

المشرف على الدراسة على ما بذله من جهود مخلصة و مساعدة قيمة و توجيهات سديدة كان لها الأثر الكبير على تطور و إتمام هذا البحث ، فله منا وافر التقدير و الامتنان و الدعاء له بالصحة و العافية و أن يجزيه الله عنا خير الجزاء

و نتقدم أيضا بشكرنا للسيد رئيس مدرسة الدكتوراه لعلم الاجتماع المنظمات و المناجمنت

الأستاذ الدكتور: هاشمي مقراني

على ما بذله من جهود مخلصة لإنجاح هذه المدرسة فله منا وافر التقدير و الامتنان و الدعاء له بالصحة و العافية و أن يجزيه الله عنا كل الخير.

و لا يفوتنا أن نقدم تحياتنا الخالصة إلى كل أساتذة المدرسة و الأساتذة الذين ساهموا في تقديم النصائح القيمة التي تخدم البحث.

والى كل من الطلبة الزملاء واخص بالذكر دودو نوري نور الدين وعمراني ثامر وزيان بختة و براهيمي بوبكر.

الإهداء

إلى روح أبي طيب الله ثراه واسكنه الجنة

إلى أمي الحبيبة

إلى الأعزاء إخوتي و أخواتي

إلى زوجتي

إلى كل الأقارب

إلى زملائي

إلى كل من علمني خلقا وحرفا

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

إلى القارئ العزيز

إلى كل هؤلاء... هذا تعبيري لكم عن مدى حبي .

طاهيري عبد الحكيم

الفهـــــــرس

	الصفحة
الباب الأول : الجانب النظري	
مقدمة	1
الفصل الأول :المدخل المنهجي للدراسة	
1 -أهمية الدراسة	05
2 -أهداف الدراسة	05
3 -أسباب اختيار الموضوع	06
4 -الإشكالية	07
5 -الفرضيات	08
6 -تحديد المفاهيم	09
7 -المنهج المستخدم في الدراسة	10
8 -الدراسات السابقة	11
الفصل الثاني : الإدارة والتسيير في المؤسسة الجزائرية	
تمهيـــــــــد	14
المبحث الأول : الإدارة والتسيير (المفهوم ،النشأة، الوظائف الإدارية)	14
المطلب الأول : مفهوم الإدارة والتسيير	14
المطلب الثاني : بداية التنظيم والإدارة وتطورها	16
المطلب الثالث : وظائف الإدارة	19
المبحث الثاني : نظريات التنظيم	20
المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية(فريدريك تيلور ، هنري فايول ، ماكس فيبر)	20
المطلب الثاني : العلاقات الإنسانية (التون مايو ، ابراهام ماسلو ، دوغلاس ماك غريفر)	27
المطلب الثالث : النظريات الحديثة (النسق التعاوني، النسق الاجتماعي التقني، اتخاذ القرار)	32
المبحث الثالث : تسيير المنظمة الإدارية في الجزائر وعوامل الجمود	37
المطلب الأول : أزمة التسيير في الجزائر بين التكنوقراط والبيروقراطيين	37
المطلب الثاني :الخصائص الفكرية لمسيري الإدارة في الجزائر	39
المطلب الثالث: قضايا الصراع في المنظمة الإدارية الجزائرية	42
خلاصة الفصل الثاني	44
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي	
تمهيـــــــــد	46
المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء ،الالتزام والدافعية	46
المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي	46
المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والالتزام الوظيفي	49

المطلب الثالث : تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة	52
المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته	53
المطلب الأول : قياس الرضا الوظيفي	53
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	56
المبحث الثالث : نظريات الرضا الوظيفي	60
المطلب الأول : نظرية ذات العاملين لهرزبرغ	60
المطلب الثاني : نظرية الانجاز	62
المطلب الثالث : نظرية التوقع	63
خلاصة الفصل الثالث	65
الفصـــل الرابـــع : الجامعـــة	
تمهيـــــــــــد	67
المبحث الأول : الجامعة: المفهوم ،النشأة ،الأهداف والوظائف	67
المطلب الأول : مفهوم الجامعة	67
المطلب الثاني : المسار التاريخي للجامعة الجزائرية	69
المطلب الثالث : أهداف الجامعة ووظائفها	72
المبحث الثاني : الأستاذ الجامعي والبحث العلمي	75
المطلب الأول : الأستاذ الجامعي و الإعداد الأكاديمي	75
المطلب الثاني : البحث العلمي في الجزائر	79
المطلب الثالث : مشاكل البحث العلمي	81
المبحث الثالث : الجامعة والمحيط الخارجي	83
المطلب الأول : الجامعة والعولمة والتنافسية	83
المطلب الثاني : الجامعة وثورة المعرفة و المعلوماتية والاتصالات	85
المطلب الثالث : دور الجامعة في المجتمع	86
خلاصة الفصل	88
الباب الثاني : الجانب الميداني	
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
1- الدراسة الاستطلاعية	90
2- مجال الدراسة	90
3- العينة و طريقة اختيارها	94
4- تقنيات جمع البيانات	95
5- أساليب المعالجة الإحصائية	97
6- الصدق و الاتساق الداخلي للتقنية	98

الفصل السادس : تحليل الجداول و الاستنتاجات	
1 – **تحليل الجداول:**	102
1–1 – تحليل جداول المحور الأول : البيانات الشخصية	102
1–2 – تحليل جداول الفرضية الأولى	106
1–3– تحليل جداول الفرضية الثانية	116
1–4– تحليل جداول الفرضية الثالثة	125
2– **الاستنتاجات**	135
الخاتمة	142
المراجع	144
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مبادئ تايلور	22
1-01	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	60
02	صدق وثبات أسئلة الاستبيان	97
03	صدق وثبات أسئلة المحور الثاني (علاقات العمل)	99
04	صدق وثبات أسئلة المحور الثالث (نظام الأجور والحوافز)	99
05	صدق وثبات أسئلة المحور الرابع (التنظيم البيداغوجي)	100
06	صدق وثبات أسئلة المحور الخامس (الرضا الوظيفي)	100
07	**جنس المبحوثين**	102
08	**سن المبحوثين**	102
09	**الرتبة الحالية للمبحوثين**	103
10	الأقدمية في العمل	104
11	الحالة العائلية لأفراد العينة	104
12	الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور علاقات العمل	106
13	العلاقة بين السماح بالدخول للمدير والرضا عن توزيع العمل بين الأساتذة	112
14	تقديم المقترحات للمدير وعلاقته بالرضا عن تسيير المؤسسة	113
15	المعاملة باحترام من قبل الإداريين وعلاقتها بالرضا عن المسؤولية المتاحة	114
16	الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور نظام الأجور والحوافز	116
17	الراتب الشهري وعلاقته بالرضا عن ساعات التدريس	121
18	تنظيم الملتقيات الدولية و الوطنية وعلاقتها بالرضا عن الفرص المتاحة	122
19	فرص الترقية المتاحة وعلاقتها بالرضا عن الأمن الوظيفي	123
20	الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور التنظيم البيداغوجي	125
21	المقاييس التي يدرسها الأستاذ وعلاقتها بالرضا عن المسؤولية المتاحة	131
22	توقيت التدريس وعلاقته بالرضا عن الحجم الساعي	132
23	توفر الوسائل التعليمية وعلاقتها بالرضا عن حرية التدريس	133
24	معامل الارتباط بين محور علاقات لعمل ومحور الرضا الوظيفي	135
25	معامل الارتباط بين محور نظام الأجور والحوافز ومحور الرضا الوظيفي	137
26	معامل الارتباط بين محور التنظيم البيداغوجي ومحور الرضا الوظيفي	139

مقدمة

مقدمـــــــة:

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية و التكوينية في مختلف البلدان، حيث تعد ركيزة أساسية في المجتمع ومن أهم الوحدات الاجتماعية المكونة له ، وهذا نظرا للدور الفعال الذي تقوم به على المستوى الثقافي ، الاقتصادي ،السياسي ، ... الخ . وقد سعت المجتمعات – متقدمة كانت أم متخلفة – على تحسين ورفع المستوى الأكاديمي وزيادة الكفاءة و الارتقاء بمستوى خريجيها من المؤسسات الجامعية من خلال تطوير برامجها و مناهجها التعليمية و الإعداد الجيد للكوادر المؤهلة و القائمين على هذه العملية وفي مختلف التخصصات العلمية .

فللمؤسسة الجامعية اليوم هي احد الأبنية الأساسية في المجتمع ، وهي احد الوحدات المسؤولة عن تطور الأمة وازدهار ورقيها ، لما لها من دور في الدفاع و الحفاظ على المكتسبات الثقافية والتاريخية والسياسية و الاقتصادية للمجتمع وذلك من خلال مجابهتها لكل التحديات التي تواجه المجتمع في مختلف المجالات ، وهذا انطلاقا من أسس ومناهج وطرق علمية تهدف إلى مسايرة التطور العلمي و التكنولوجي ومحاولة اللحاق بمصاف الدول التي استطاعت أن تغزوا العالم بمختلف منتجاتها المادية منها و الفكرية .

وبناءا على ما سبق عملت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال إلى اليوم على إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي فضلا عن باقي المؤسسات التربوية في الأطوار الأخرى – الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي و كذا مراكز التكوين و المعاهد المتخصصة – وهذا عن طريق استغلال كل الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لتحقيق تنمية وطنية شاملة تمس جميع القطاعات ، و تكون ضمن اهتمامات و تطلعات الفرد الجزائري خاصة و المجتمع الجزائري عامة . ولقد عرفت المنظومة الجامعية الجزائرية توسعا ونموا معتبرا و هذا ما يعكسه التزايد الكمي للطلبة و الأساتذة الجامعين ، و الذي بدوره يفرض تغييرات لتحسين المستوى التعليمي وظروف العمل بالمؤسسة الجامعية وكذلك تطوير البحث العلمي .

إن الجامعة وحدة اجتماعية تضم عناصر مادية وبشرية . فهي كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد، و يعد فيها الأستاذ الجامعي ركيزة أساسية ومحورا لحركية وديناميكية المؤسسة التعليمية الجامعية و المحرك الفعلي لعمليات البحث العلمي التي تساهم في إنجاح

المشاريع التنموية الوطنية . وان هذه الأخيرة – الجامعة – لا يمكنها تحقيق أهدافها المسطرة وإحداث التغيير المرغوب فيه دون توفير الظروف المناسبة للعمل وتوظيف أحسن الأساتذة كفاءة وكلٌ في مجال اختصاصه . كما أنها تسعى لزيادة الرضا الوظيفي للأستاذ وهذا من اجل تأدية مهامه التعليمية و البحثية على أحسن وجه .

وتحرص المجتمعات الحديثة اليوم على تنظيم مواردها البشرية من اجل إعطاء فاعلية أكثر لإفرادها وزيادة رغبتهم في العمل وانجاز المهام على أكمل واجب باعتبار أن العنصر البشري هو احد أهم العناصر في العملية الإنتاجية . لذا فهي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد و الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على الأداء العام وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة . وهنا يلزم على المؤسسات الجامعية إشباع مختلف الحاجات وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للموظفين بما فيهم الأستاذ ، هذا الأخير الذي ينسج من خلال احتكاكه بالزملاء و الرؤساء علاقات تتوافق مع شخصيته و التي تولد له حالة من الشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة .

ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد داخل المؤسسة الجامعية ، فأساتذة التعليم العالي يمكن أن يتولد لديهم شعور بالقبول أو الرفض للوضعية المهنية لاسيما فيما يتعلق بمختلف الممارسات الإدارية للقائمين على شؤون الإدارة وهذا ما يعطي انطباعا واضحا من خلال بعض الأفعال التي يمكن لنا أن نلاحظها وحتى بعض الأقوال التي يمكن أن نسمعها والتي يمكن أن تكون نتيجة للتفاعل الحاصل بين الأساتذة من جهة و الإدارة من جهة أخرى . ولعل هذا هو محور موضوعنا و الذي جاء بـــعنوان (**التسيير الإداري وأثره على الرضا الأستاذ الجامعي**) .

ومن خلال هذه الدراسة و التي تعبر عن محاولة منا في التعرف على مدى تأثير الجوانب الإدارية – علاقات العمل ، و النظام البيداخوجي و التنظيمي ونظام الحوافز ،... الخ – على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي . ارتأينا إلى أن نعتمد على خطة البحث التالية :

الجانب النظري : ونتناول فيه أربعة فصول :

الفصل الأول: يخص الجانب المنهجي و يضم أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الموضوع وأهدافه ، إشكالية الدراسة وفروضها و أخيرا المفاهيم و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الإدارة والتسيير في المؤسسة الجزائرية وينقسم إلى ثلاثة مباحث ونتناول فيها الإدارة والتسيير (المفهوم ،النشأة، الوظائف الإدارية) ، نظريات التنظيم ، تسيير المنظمة الإدارية في الجزائر وعوامل الجمود

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي وينقسم إلى ثلاثة مباحث نتناول فيها مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء ،الالتزام والدافعية ، قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته نظريات الرضا الوظيفي

الفصل الرابع : الجامعة وينقسم إلى ثلاثة مباحث نتناول فيها الجامعة: المفهوم ،النشأة ،الأهداف والوظائف ، الأستاذ الجامعي والبحث العلمي ، الجامعة والمحيط الخارجي

الجانب الميداني: ويتكون من فصلين :

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية ونتناول فيه : الدراسة الاستطلاعية ،تقديم مجالات الدراسة ،العينة و طريقة اختيارها ،تقنيات جمع البيانات ،أساليب المعالجة الإحصائية ، الصدق و الاتساق الداخلي للتقنية

الفصل السادس : تحليل الجداول و الاستنتاجات ونتناول فيه : تحليل الجداول الخاصة بالفرضيات و الاستنتاجات

الفصـــــــل الأول :

المدخل المنهجي للدراسة

الفصل الأول : المدخل المنهجي للدراسة:

1- أهمية الدراسة:

- تساهم الدراسة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للأستاذة بجامعة زيان عاشور بالجلفة والتي يمكن أن تفيد المسؤولين القائمين على الشؤون الإدارية في التسيير الجيد للمؤسسة.

- يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الجهات المسؤولة عند تكليف الأساتذة بمهام إدارية معينة .

- تساهم الدراسة في إثراء التراث العلمي و المعرفي ، حيث أن الدراسة ترتبط بموضوع له أهمية كبيرة بالأخص لدي المؤسسات الجامعية.

- يمكن أن تساهم الدراسة في مساعد الطلبة والباحثين مستقبلا في اخذ وجهة نظر حول الموضوع والذي يمكن أن يكون مصدر الهام لمواضيع أخرى تقترب من هذه الدراسة.

2- أهداف الدراسة:

إن كل دراسة أو بحث علمي يقوم بها أي باحث له غاية و أهداف يرسمها الباحث مسبقا ويستمدها من حقائق الواقع الاجتماعي المعاش . ومثل أي باحث ومن خلال هذه الدراسة العلمية والموسومة بعنوان " **أثر التسيير الإداري على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي** " في إطار تخصص علم الاجتماع والمنظمات و المناجمنت ،جاءت لتحقيق مجموعة من الأهداف ونوجزها فيما يلي :

- تدعيم معارفنا العلمية حول موضوع الدراسة .

- استخدام المقاييس الإحصائية وهذا من أجل الكشف ما إن كان هناك ترابط بين متغيرات الدراسة من جهة ، و بين ما هو نظري وتطبيقي من جهة أحرى.

- المساهمة في تحديد أهم المؤشرات المتعلقة بالتسيير الإداري والتي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي .

- إلقاء الضوء على بعض العقبات والمشاكل التي تعترض الأستاذ الجامعي و التي لها أثر على الجانب النفسي والاجتماعي للأستاذ .

– وهدف هذه الدراسة العلمية البسيطة أيضا هو الحصول على شهادة الماجستير في التخصص المدروس .

3– أسباب اختيار الموضوع :

إن الهدف الرئيسي الذي دفعني لاختيار موضوع الدراسة هذا هو تلك الممارسات الفعلية الملاحظة من خلال الواقع المعاش داخل جامعة زيان عاشور بالجلفة ، سواء تعلقت هذه الممارسات و الأفعال بتلك التي ينتجها كل من القائمين على النشاط الإداري داخل إدارة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية أو بتلك التي ينتجها الأساتذة كرد فعل أو استجابة لتلك الممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤولين عن الإدارة ، وما لهذه الممارسات من أثر على الرضا الوظيفي للأستاذ .

ومن بين الأسباب أيضا التي دفعتني لدراسة الموضوع ما يلي :

– الرغبة الشخصية في البحث ودراسة هذا الموضوع و الوصول إلى مقترحات يمكن إن تفيد القارئين لهذه الدراسة .

– ملاحظة بعض الأفعال التي تعكس عدم رضا بعض الأساتذة عن الوضعية المهنية ومحاولة البحث عن أسبابها .

– محاولة التعرف أكثر على الجوانب الإدارية للجامعة من تنظيم بيداغوجي وتسيير إداري لشؤون الأساتذة .

– الكشف عن واقع الظاهرة المدروسة والبحث والتعمق أكثر فيها وتحليلها وتفسيرها .

– تذمر الكثير من الأساتذة من سوء التسيير لشؤونهم من قبل الإدارة وهذا كثيرا ما نسمعه من قبل هؤلاء الأساتذة .

4 – الإشكاليـــــــــة:

أصبح انتقال الفرد من مؤسسة إلى أخرى أمرا نلاحظه في واقعنا المعاش و إن هذا الانتقال يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل وأسباب ولعل منها شعور الفرد بعدم الرضا عن الوضعية المهنية التي يمارس فيها نشاطه نتيجة لمشاكل مع زملائه أو عقبات من قبل مرؤوسيه أو إدارة المؤسسة والتي تحول دون إشباع رغباته الخاصة ، مما يجعل الفرد يقرر الانسحاب و التخلي عن المؤسسة ، و يكلف هذه الأخيرة البحث عن فرد جديد آخر . نتيجة عدم الاهتمام برضا الفرد وعدم البحث عن توفير العوامل التي من شأنها أن تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديه .

إن الجهود المبذولة من قبل الإدارة بالمؤسسة الجامعية نحو تحقيق الفعالية المرغوب فيها حتم عليها مراعاة كل الجوانب التي من شأنها أن تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي من خلال توفير المناخ الملائم الذي يمكِّن الأستاذ من أداء مهامه على أكمل واجب ودون أي مشاكل وعقبات .

وقد شغل موضوع رضا العمال العديد من الباحثين في مختلف التخصصات . وهنا كان لزاما على إدارة المؤسسة تسخير جلَّ جهودها ومختلف وسائلها لتعزيز رضا موظفيها ، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات الناجحة يعود تفوقها إلى وجود إدارة تهتم وتراعي شؤون موظفيها وتستخدم تقنيات وأساليب تمكنها من رفع مستوى رضا الموظفين والحفاظ عليهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير ظروف عمل مناسبة تكون ضمن تطلعات الفرد العامل من جهة و الإدارة من جهة أخرى .

ومن اجل تحقيق الفعالية المطلوبة تسعى الإدارة اليوم إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و المادية وحتى النفسية لأفرادها ، فبواسطة القيادة و الاتصال و الرقابة و غيرها من الوسائل تحاول الإدارة توجيه سلوك الموظفين لديها نحو تحقيق الأهداف عن طريق تعزيز ولائهم وانتمائهم ورفع شعورهم بالرضا تجاه مؤسستهم . وقد أصبح الرضا مطلبا أساسيا لبقاء و ولاء الفرد للمؤسسة و أساس لزيادة الفعالية و الكفاءة في الأداء . فالدور الأساسي للإدارة هو دفع الأفراد للشعور بالرضا الوظيفي عن طريق استغلال كل العوامل التي تؤدي إلى هذا الغرض .

وفي هذا السياق ارتأينا إلى أن ندرس موضوع " التسيير الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي " بجامعة زيان عاشور بالجلفة منطلقين من التساؤل التالي :

هل التسيير الإداري يؤثر على الرضا الوظيفي للأستاذ بجامعة زيان عاشور بالجلفة ؟

ومن خلال هذا التساؤل نصوغ مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

– هل تؤثر علاقات العمل الناتجة عن التفاعل بين الإدارة و الأستاذ على الرضا الوظيفي لهذا الأخير ؟

– هل التنظيم البيداغوجي يؤثر على الرضا الوظيفي للأستاذ بجامعة الجلفة ؟

– هل يؤثر نظام الأجور والحوافز بالجامعة على الرضا الوظيفي للأستاذ ؟

5– الفرضيـــــات :

تعد الفرضيات جملة من الحلول المسبقة التي يقترحها الباحث للإجابة عن التساؤلات المطروحة ، ليباشر بعد ذلك بالعمل من اجل التحقق من مدى صحتها وذلك وفقا لمنهج علمي مبني على استخدام أساليب وطرق علمية . و في هذه الدراسة سننطلق من الفرضية التالية :

– " **إن التسيير الإداري بالجامعة يؤثر على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة** "

و هنا نصوغ جملة من الفرضيات التالية :

– " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل والرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة** " .

– " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم البيداغوجي والرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة** "

– " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور و الحوافز من جهة و الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي من جهة أخرى بجامعة الجلفة** "

06 – مفاهيم الدراسة:

6-1- الرضـــــــــا :

الرضا من فعل رضي عن الشيء أي اختاره وقنع به[1] ، أي اختاره وقبل به.

هو استجابة متعددة النواحي النفسية نحو العمل وتكون هذه الاستجابات معرفية و وجدانية .
هو شعور ناتج عن تقييم شخصي لمختلف عناصر و متغيرات وضعية العمل .

هو شعور شخصي يعبر من خلاله الأستاذ الجامعي عن موقفه من العمل عموما و الجوانب الإدارية خصوصا وهذا التعبير يكون بالقبول أو الرفض .

6-2- الرضا الوظيفي :

هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح ، والذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء، زملاء، ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار .

6-3- الإدارة :

هي عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري و بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة . هي عملية مستمرة تحتوي العديد من الأنشطة و تستخدم أشكالا متنوعة من الموارد بعضها مادي وبعضها الآخر إنساني وذلك وصولا إلى أهداف محددة .

6-4- الأستاذ الجامعي :

هو موظف من موظفي الجامعة متحصل على شهادة في الدراسات العليا . يهتم بالتعليم والبحث العلمي ويقوم بادوار كثيرة تجعل منه خبيرا و مصمم وناقل للمعرفة ومقوما محفزا ومشرفا أكاديميا محققا لذاته ومراقبا لأدائه و مشاركا لطلبته. [2]

---

[1] -- **قاموس المنجد في اللغة و الإعلام** ، دار المشرق ، بيروت ، 1997 ، ص 36 .

[2] - جبارة سامية ، **رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائري** ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة باتنة ، الموسم الجامعي 2008/2007 ، ص 16

07 – المنهج المستخدم في الدراسة

يقصد بالمنهج نظام و تنظيم للأجزاء أو الخطوات لتحقيق **غاية** . ويعني كذلك مجموعة من الأسس و القواعد التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى الحقائق. و سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والكمي من خلال تقديم بيانات ومعلومات لوصف عينة البحث المستهدفة – أساتذة جامعة زيان عاشور الجلفة – ومن ثم تحليل هذه البيانات ومحاولة تفسيرها واستخلاص النتائج و التأكد من مدى صحة أو خطأ الفرضيات. فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميا وكيفيا فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا دقيقا يوضح مقدار الظاهرة ودرجتها .

08– الدراسات السابقة

08–1– دراسة فريدريك هيزبرغ 1959:

قام "هيزبرغ" بدراسة آجراها للكشف عن الاتجاهات النفسية لدى 200 مهندس ومحاسب يتوزعون عبر تسعة وحدات بمدينة " يتسبورغ " بالولايات المتحدة الأمريكية و ذلك للكشف عن العوامل المسببة للرضا و عن تلك المسببة لعدم الرضا ، مستعملا بذلك طريقة الأحداث الحرجة ، فأول ما قام به الباحث هو طلبه من عناصر العينة أن يحاولوا أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بالسعادة أثناء عملهم خلال الفترة الماضية، وما هي الأسباب التي أدت إلى شعورهم بذلك ؟ وأيضا الأوقات التي شعروا فيها بالاستياء أثناء عملهم خلال الفترة الماضية وما هي الأسباب التي أدت إلى شعورهم بذلك ؟

واستعمل الباحث الاستبيان و دعمه بالمقابلة . ويحوي الاستبيان 14 سؤالا مفترضا بأن للرضا عوامل سماها بالعوامل اللاصقة أو التابعة وهي : التحصيل ، التقدير ، الترقية ، إمكانية النمو ، المسؤولية و العمل ذاته . وعوامل عدم الرضا وهي عوامل خارجية : سياسة الشركة ، الاستقرار ، الإشراف ، العلاقة مع المشرفين ، العلاقة مع الزملاء ، الأجور ، الأمن ، الحياة الشخصية، ظروف العمل و المكانة . ولقد توصل إلى أن العوامل المسببة للرضا تتمثل في : الانجاز في العمل ، المسؤولية ، أنشطة العمل ، فرص النمو ، التقدير . في حين وجد أن

العوامل المسبب لعدم الرضا تتمثل في : الأجر ، نمط الإشراف ، ظروف العمل و سياسة الإدارة.

08-02- دراسة لوبوي 1966 LEVY LEBOYER :

بهدف معرفة أسباب الرضا و عدم الرضا قام الباحث " لوبوي " سنة 1966 بإجراء دراسة على عينة[1] عدد مفرداتها 842 ممرضة وكانت النتيجة التي توصل اليها هي أنه توجد ثلاثة فئات م[2]ن عوامل الرضا و هي : المظهر الاجتماعي ، المظهر التقني ، المكانة المهنية . وعند تحليل [3]الباحث للنتائج التي [4]توصل إليها أوضح أن الرضا عن المظهر يعود في الأساس لكون الممرضات على علم بأهمية الجهد المبذول من طرفهن ، أما عن المظهر التقني للعمل فيعود إلى اعتبار المهنة من أهم مسببات الرضا ، إذ تسمح لهن بتوظيف قدرتهن المهنية و تحقيق انجازاتهن ، وبذلك فأن العمل في نظرهن وسيلة للاتصال بالعالم الخارجي ولإثبات وجودهن ، إلى جانب ما ينشأ من علاقات اجتماعية بينهن وبين المرضى ، مما يتيح لهن اشباع بعض الحاجات ، و أرجعت الباحثة ضعف نسبة الرضا عن المكانة المهنية إلى محدودية مسؤولية الممرضات حيث أنهن بالمسؤوليات في غياب الطبيب .

أما فيما يتعلق بأسباب عدم الرضا : نقص الاهتمام بالعمل ، صعوبة الظروف التنفيذية ، الرتابة والتكرار ، المشاكل الإدارية ، صعوبة إنشاء علاقات مع المرضى ، مشاكل ناتجة عن علاقات العمل ، نقص الاتصال مع الأطباء .

8-3- دراسة بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر

وجاءت بعنوان " مستوى رضا الأستاذ الجامعي و أثره على مردوديته بالمؤسسة الجامعية " وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي :

- ضعف مستوى الرضا الوظيفي عن بعض جوانب العمل المتمثلة في :

[1] - بووذن نبيلة ، **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية** ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا ، جامعة منتوري قسنطينة ، الموسم الجامعي 2007/2006 ، ص 17 .

* الأجور وبرامج التكوين

* الوثائق العلمية و التي أصبحت غير متوفرة على مستوى المؤسسة

* النظافة والتسيير بالمؤسسة الجامعية

* المستوى المعرفي للطلبة

– وجود مستوى لا بأس به من الرضا الوظيفي من ناحية:

* العلاقات مع الزملاء

* وجود احترام متبادل بين الأساتذة و المسؤولين ، بين الأساتذة والطلبة

ان هذه الدراسة تتقارب مع موضوع الدراسة لاسيما فيما يتعلق بطبيعة العلاقات بين الأساتذة و الإدارة و كذا مستوى الرضا للأستاذ عن الأجر

الفصـــــــــــل الثاني :

الإدارة والتسيير في المؤسسة الجزائرية

الفصل الثاني :الإدارة والتسيير في المؤسسة الجزائرية

1- تمهيـــــــــــــد

الإنسان اجتماعي بطبيعته يتكتل مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات مختلفة ومتنوعة لذا فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها ، إذا فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لابد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات في اقصر وقت و بأقل تكاليف.

إن أي تنظيم أياً كان هدفـــــه يحتاج إلى الإدارة مثل الوزارات ، الجامعـــــات ، المدارس والشركات ... الخ .كما أن الإداري يحتاج إلى مجموعة من المهارات الإدارية اللازمة لتطوير العمل الإداري داخل المؤسسة التي يعمل بها . لذا ارتأينا إلى تخصيص هذا الفصل للجوانب النظرية والعملية المتعلقة بالإدارة.

مبحث الأول : الإدارة والتسيير (المفهوم ،النشأة، الوظائف الإدارية)

المطلب الأول : مفهوم الإدارة والتسيير:

* **الإدارة لغة :** تعود كلمة " إدارة " في أصل اشتقاقها اللغوي إلى فعل " دار " دورانا أي تحرك وعاد إلى حيث كان ... وقولهم أدار الأمر أي أحاط به ، وأدار الشيء أي تعاطاه وداور على الأمر عالجه . ومنه قولهم مداورة الشؤون أي معالجتها والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار. والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ... أما في اللغتين الفرنسية والانجليزية فكلمة administrer هي ذات أصل لاتيني تتألف من مقطعين : ad ويعني " من أجل أو بهدف " و ministre تعني" الخادم" ، وإن الكلمة administrer تعني بالفرنسية الكشف عن الحقوق و الدفاع عن المنافع ، كما تعني إدارة بلد أو مناطق في بلد.[1]

وقيل أدار السياسة : أي دبر أمورها وساس الرعية ، وكذلك أدار بمعنى جهد في العمل[2]

[1] - قطيش عبد اللطيف ،**الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة**،ط 1 ،منشورات الحلبي ، بيروت ، لبنان ، 2013،ص 11

[2] - عجاج الكرمي حافظ احمد ،**الإدارة في عصر الرسول(ص) دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى**، ط2، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ، 2008، ص 27

* **الإدارة اصطلاحا:** عملية تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي وينطبق هذا المصطلح على المديرين ضمن التسلسل الهرمي باعتبارهم المشرفين على تسيير الإدارة بمختلف هياكلها ، وتوزيع المهام والوظائف.[1]

-الإدارة: هي ذلك العضو وفي المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة سواء أكانت شركة أو مستشفى أم جامعة أم مصلحة أم وزارة ...الخ

- الإدارة هي العملية الخاصة بتنسيق و توحيد جهود العناصر المادية والبشرية للمنظمة من مواد وعدد ومعدات و أفراد وأموال عن طريق تخطيط ، تنظيم ، وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة

- الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد ، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومواد و آلات وعدد ومعدات وأموال وأسواق لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف .

- إن الإدارة هي : " الهيمنة على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقا لهدف موقوت منشود ".[2]

- الإدارة هي: عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها. [3]

- ويعرف ارنست ديل Ernest Dale الإدارة بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين ، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين .[4]

* **التسييـــــــر:** يعتبر التسيير عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية ، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة .تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في : التخطيط ، التنظيم ، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين الموارد.

---

[1] - مداس فاروق ،**مصطلحات علم الاجتماع** ، دار الإخوة مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 12 .

[2] - بن براهيم الضيحان عبد الرحمان ،**الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق** ،ط3 ، مكتب المطبوعات ،أبها ، المملكة العربية السعودية ، 1991 ، ص18

[3] - السلمي علي ،**السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غريب للطباعة ، القاهرة ، مصر ،ص 7 .

[4] - طلعت ابراهيم لطفي **علم اجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 57 .

ولقد تعدد تعريف التسيير بتعدد التيارات النظرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور بأنه " علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية " أما حسب سيمون فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل .[1]

إن مصطلح" gestion " في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير ، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي Management فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجيب أن يتوفر عليها المسير أثناء العمل .

ولكي نتعرف على مفهوم التسييـــر بشكل واسع فضروريا علينا أن نبرز مميزاته الأساسية فيما يلي :

– التسيير علم وفن : يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة: (تكوين ، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام ، قدرة التأثير ...الخ) .إن التفكير التسييري عرف تطورا هاما بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد ،المحاسبة ، علم النفس ،علم الاجتماع ،العلوم السياسية والاتصال والإعلام الآلي ...الخ .

– التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة

– يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة

– التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة .[2]

– للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية

المطلب الثاني : بداية التنظيم والإدارة وتطورها:

عند استقصاء التاريخ يمكن القول أن الإدارة أو التنظيم ، كعملية أو كظاهرة ، تمت ممارستها

[1] - بن حبيب عبد الرزاق ، **اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ط 5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2013، ص 107.
[2] بن حبيب عبد الرزاق ، المرجع السابق الذكر ص 108 .

في الواقع قبل أن تكون علما مستقلا . وتعود هذه الممارسة إلى 5000 سنة قبل الميلاد ، ومن أوائل مستعملي قواعد التنظيم حكام مصر الفرعونية .أين طبقوا مبدأ التنظيم المركزي ، وتركز السلطة السياسية في الحكومة المركزية ، مع فرض سلطتها على الولاة بهدف تنفيذ قرارات المركز وهو ما يقابل وحدة القيادة ووحدة الأمر لدى فايول مثلا كما طبق آنذاك مبدأ الرقابة .ويكون وضع حمورابي لقانونه ، الذي أشتهر به بعد ذلك حكمه الإمبراطورية بابل انطلاقة مهمة التنظيم ، حيث تم وضع قواعد للمعاملات البيعية ، والرقابة وتحديد المسؤولية والقضاء ، مما أدى إلى الأمن والاستقرار ، و ازدهرت حقبة من الزمن بانتشار صناعة النسيج وتنظيم العمل الزراعي وغيرها .وللرومان دور مهم في التنظيم البيروقراطي ، الذي ولد لدهم بشكل أكثر وضوحا ، إذ طبق في الجيش وفي مختلف الهيئات والتنظيمات بعد ذلك [1]

وقد انتقل التنظيم والإدارة إلى بقاع أخرى من العالم ، إذ استعمل الصينيون التخطيط والتوجيه والرقابة ومبدأ التخصص وتتضمن تعاليم كونفوشيوس الفيلسوف الصيني بعض المقترحات الخاصة بعملية الإدارة العامة ، والمؤكدة على اختيار قادة قادرين على تحمل المسؤولية في مختلف مواقع الدولة ، يكون قد ساهم في وضع بعض المبادئ الأساسية للإدارة والتي يؤكد عليها المختصون على مختلف المستويات خاصة على مستوى المؤسسات والتنظيمات بشكل عام وماله من اثر على فعاليتها .

ومن دون شك فإن الكونفوشيوس وطريقة تنظيم المجتمع الصيني دور مهم في فعالية الإنسان بشكل عام ، سواء في السبق إلى اكتشاف وتطوير أدوات تكنولوجية في الصين كأول بلد سباق في ذلك ، أو في قطع اليابان وكوريا الجنوبية وحتى الصين حاليا خطوات عملاقة في ميدان التطور الاقتصادي إنطاقا من ارث المجتمعات الثقافية و انضباطها في المؤسسات وتحكمها في الإدارة. [2]

ومع التطور البشري والمعاملات البشرية ، وظهور شركات تجارية خاصة في ايطاليا في القرن الخامس عشر وانتشارها بغد ذلك في أوربا كانت هناك نظرة أكثر تطورا بعد استعمال الوسائل الكمية مثل المحاسبة في مراقبة المؤسسات وإدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك

[1] -دادي عدون ناصر **المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد ،وظائفها وتسييرها** ، دار المحمدية العامة ،الجزائر ، 190.
[2] - دادي عدون ناصر المرجع السابق الذكر ص 191

ويأتي كتاب آدم سميث سنة 1776 الاقتصادي الفيلسوف عند دراسته لتقسيم العمل في ورشة صناعة الدبوس كأول محاولة لوضع القواعد العلمية الحديثة للتنظيم .

على الرغم من الإسهامات التي قدمتها الحضارات القديمة في الفكر الإداري ، إلا أن الابتكارات التكنولوجية التي عهدتها الثورة الصناعية في بريطانيا خلال الفترة 1700–1785 كان لها أثر كبير على الفكر الإداري . ففي بداية القرن الثامن عشر كان الناس يعملون على إنتاج احتياجاتهم من السلع في المنزل ، ومن ثم تنقل إلى السوق لغرض بيعها . بعد ذلك ظهرت طبقة التجار ليعرضوا على الناس مستلزمات الإنتاج الضرورية ويدفعوا لهم مبلغا من المال لقاء كل وحدة يتم إنتاجها . وأخيرا ظهر المصنع الذي جمع الآلات والمعدات والناس في مكان واحد للعمل والإنتاج وبذلك تكون أنظمة الإنتاج المنزلي والإنتاج للبيع قد انتهت . لقد امتازت الإدارة في نظام المصنع بالرقابة الصارمة على العمليات الإنتاجية ، حيث كان الهم الأكبر لأرباب العمل هو الحصول على أكبر عائد ممكن من استثماراتهم .وبعد ذلك انصب الاهتمام على نواحي أخرى مثل : تنظيم العملية الإنتاجية وتطويرها وتحفيز العمال لزيادة إنتاجيتهم من خلال الحوافز المادية بشكل أساسي كل هذه التطورات أدت إلى ظهور حركة الإدارة العلمية وذلك بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية. [1]

وقد عرف التنظيم تطورا مع تطور المؤسسات الاقتصادية باعتباره من الوسائل المستعملة في ذلك فبعد أن كانت كلمة التنظيم في بداية ظهور المؤسسة الاقتصادية تعني جمع عوامل الإنتاج المختلفة. وتوفير محيط نشاط أو إنتاج لها ،للحصول على ربح من وراء ذلك للمنظم أو الرأسمالي ، أصبحت هذه الكلمة ذات معنى أكثر اتساعا وتعقيدا ، مع كبر حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي الذي شهدته البشرية ، إذ أن تعقيد عملية التنظيم تتعاظم مع درجة تعقيد الحركة نفسها .بحيث الذي كان تجميعا لحركات وأدوات يصبح تصورا للمنتوج والتجهيز تصور التجهيز والاتصال التسجيل ووضع وسائل التوجه وضبط الهيكل وتعديله حسب العمليات وكلما اتسع حقل التنظيم تعددت أشكال الفعالية التي تقدر أو تحدد .

ودور التنظيم والإدارة قد تزايد وأحذ أشكالا وأطوارا وأصبح أكثر تخصصا في الأعمال التي يقوم بها القائد أو المسؤول في المؤسسة باستعمال تقنيات كمية وعناصر ذات جوانب

[1] - الجعفري محمود و آخرون ، **الإدارة والاقتصاد** ، ط2 ،دار المناهج ، رام الله ، فلسطين ،2013 ، ص 13.

نفسية سلوكية ومعنوية ويكون هذا التنظيم درجات : الدرجة الأدنى والتي بدونها لا تستطيع أن توجد المؤسسة وتتمثل في تنظيم واقعي ومحدد ، والذي يتضمن نوعا من الانسجام للعمل دون القيام بالدراسة أو تحقيق الظروف المثلى، ودرجة أعلى من التنظيم تفرض جهدا واعيا ومنهجيا إن كان ممكنا علميا لدراسة وتحقيق الشروط المثلى للعمل وهذه هي درجة التنظيم التي يميزها مصطلح الإدارة العلمية .[1]

المطلب الثالث : وظائف الإدارة

يتضح من تعريف" ارنست ديل " للإدارة أن هناك بعض الوظائف التي تقوم بها الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة إلا أن هناك وظائف أخرى متعددة للإدارة . وقد جمع لوثر جوليك Luther Gulick – وهو من علماء الإدارة الأمريكيين المعاصرين – وظائف الإدارة الرئيسية في كلمة POSDCORB وهذه الكلمة تضم مجموعة من الحروف التي يعبر كل حرف منها عن وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة على النحو التالي : [2]

1- التخطيط : بمعنى تحديد الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها ، والأسلوب أو الوسائل اللازمة لتنفيذها .

2- التنظيم : ويشمل تصميم البناء أو الهيكل الرسمي للسلطة الذي يتم من خلاله تحديد وترتيب وتنسيق مكونات العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة .

3- التوظيف : ويتضمن كافة المسائل التي تتعلق باختيار القوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم وتهيئة الظروف الملائمة للعمل .

4- التوجيه : وهو عملية مستمرة تتضمن اتخاذ قرارات في صورة أوامر وتعليمات عامة توضح كيفية تنفيذ البرامج والخدمات .

5- التنسيق : ويعني الربط بين وحدات وأجزاء العمل بحيث تؤدي كل منها اختصاصاتها على الوجه الأكمل

[1] - دادي عدون ناصر مرجع سبق ذكره ص 192

[2] - طلعت ابراهيم لطفي **علم اجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص59.

6- : إعدادا التقارير : وتتضمن هذه الوظيفة إعلام الرؤساء بما يدور داخل المؤسسة أو التنظيم ، مما يتطلب الاحتفاظ بالوثائق والسجلات وإجراء الدراسات والبحوث المختلفة .

7- الموازنة : وتتضمن التخطيط المالي والمحاسبة والرقابة .

ويتضح مما سبق أن التنظيم يعد إحدى الوظائف أو العمليات الأساسية التي تقوم بها الإدارة وهذا ما أجمع عليه علماء الإدارة قي مختلف العصور وفي مختلف الدول إلا أنه من حيث الممارسة الفعلية والواقع العملي والترتيب المنطقي تأتي عملية التنظيم أولا تتلوها عملية الإدارة ، إذ أنه من الواضح أن العملية التنظيمية إنما هي ضرورة تسبق عملية الإدارة وخطوة أساسية في سبيل فعاليتها .ويؤكد ذلك ما ذهب إليه "جيمس موني " من حيث " إن أية عملية تنظيمية سليمة لابد أن تسبق الإدارة ذات الفاعلية ، نظرا لأن الإدارة تفترض دائما وجود شيئ ملموس تقوم على إدارته وهذا الشيء لا يمكن توافره بدون تنظيم .[1]

كما يتضح أيضا أن " جوليك " قد استخدم كلمة التوجيه بدلا من لفظ " إصدار الأوامر " ويرجع ذلك إلى تقدم العلوم الاجتماعية بفروعها المختلفة والاعتراف بحقوق الإنسان والمحافظة على مشاعره وأحاسيس

المبحث الثاني : نظريات التنظيم

المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية:

1/ الإدارة العلمية:

بدأ فريدريك تايلور(1856-1915) حياته في شركة فيدفيل للصلب في فيلادليفيا عام 1875 كميكانيكي ، ثم تدرج في الترقية إلى أن وصل إلى وظيفة كبير مهندسين بعد حصوله على درجة علمية في الهندسة .وقد اخترع أدوات عالية السرعة في قطع الصلب كأول عمل مميز له .ثم قضى معظم حياته كمهندس استشاري وكمحاضر لنشر أفكاره والتي توصل إليها حول ما يعرف بالإدارة العلمية .[2]

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور (1856-1915) مهندس التنظيم ، يعرف على أنه مهندس

[1] - طلعت ابراهيم لطفي ، المرجع السابق الذكر ، ص 60

[2] - بكري محمد عبد العليم، **مبادئ إدارة الأعمال**،مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها ، مصر ، 2007، ص 58.

مؤسس التنظيم العلمي للعمل حيث درس العمل وجمع عناصر التحليل وقياس المهام ، وذلك بدراسة أوقات حركة كل دور / مع تجزئة هذه المهام قصد تثمين العمل . اهتم بتوزيع المناصب مع هيكلة المصانع واهتم كذلك بالخدمات الإدارية مع دراسة طرق الإنتاج .يشمل هذا التنظيم على دراسة البنى التي تسمح للمؤسسة بأداء مهامها بفعالية كبرى ،ودراسة طرق العمل المطبقة للبنى التي تم ضبطها . لم يقتصر هذا التنظيم على الأشغال الروتينية التي يمكن تنفيذها في سلسلة الصناعة الميكانيكية وحسب، بل تم توسيعها إلى أعمال أخرى ،حيث شمل هذا التنظيم كل الأنشطة الصناعية والتجارية ، وكل المؤسسات التي تنشط في هذه المجالات .[1]

ومهما كانت طبيعة السلطة وروابط القوة داخل المؤسسة ، فأننا نجد فيها تدفقين أساسيين وهما تدفق المواد الخاضعة للتحويل وتدفق المعلومات الحاملة للأوامر ،ويشمل التنظيم العلمي للعمل في إعداد وتنظيم التدفقين ، مع انتشارهما وتطويرهما المتواصل . شهد التنظيم العلمي للمشغل والورشة تطورا معتبرا ، وذلك قبل تاريخ ظهور الانجاز الأول لتايلور (1903) والمتمثل في كتابه إدارة الورشة " Shop Management " حيث أورد فيه كيفة القضاء على التلكؤ بإرساء نظام تفاضلي للأجور ، فاقترح ما يسمى بالأجرة التفاضلية أو المكافأة ، والتي تتمثل في تعيين مستوى من الإنتاج الأساسي ، وفي حالة عدم بلوغه تكون الأجرة في حدها الأدنى ، أما في حالة بلوغ هذا المستوى للإنتاج الأساسي فإن الأجرة تعين بدلالة الجهد المبذول ومع تسجيل تجاوزات في هذه الطريقة فقد تم التخلي عنها .وعوضت بطريقة العلاوات والمنح وتم ضبط مواقيت العمل على أساس التوقيت بالزمن ، الذي يرتكز أساسا على تقسيم العمل وتجزئته إلى وحدات زمنية أساسية فانصب اهتمامه بإعادة تركيب الحركات الأساسية التي يمكن مصادفتها خلال إنجاز أي عمل وذلك بتقسيمه إلى وحدات زمنية مع ضبط كل الحركات الضرورية والمدة الكافية لإنجازه مع تحديد كل الحركات غير المفيدة ، والقضاء عليها خلال انجازه واهتم أيضا بالفترات التي يمكن إضافتها للراحة ، قصد التخفيف من إرهاق العمال .

وإن نظم الإدارة العلمية تستند إلى أربعة مبادئ رئيسية كما هو موضح في الجدول التالي : [2]

[1] - زايد مراد ،**الاتجاهات الحديثة في دراسة المنظمات (مدخل تسيير المنظمات)**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، القبة القديمة ،الجزائر ، 2012،ص32.
[2] - بكري محمد عبد العليم، **مبادئ إدارة الأعمال**،مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها ، مصر ، 2007، ص59

الجدول رقم (01) : مبادئ تايلور

مبادئ تايلور	أنشطة إدارية ذات علاقة
1- تصميم طريقة علمية لكل وظيفة وكذلك معايير لمتابعة الأداء وطرق لتحقيق الكفاءة يمكن تطبيقها.	دراسة كاملة للوقت والحركة لتحديد أفضل الطرق لأداء كل مهمة / وظيفة
2-الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة ، ثم تدريبهم على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية	استخدام أسلوب توصيف الوظائف لاختيار العاملين ، وإقامة نظام رسمي للتدريب ، وبناء معايير مثالية للعمل يمكن إتباعها
3- تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية	إقامة نظام الأجور التشجيعية مثل نظام الدفع بالقطعة وذلك لتطبيق مبدأ المكافأة لزيادة الإنتاجية ، وتشجيع الشعور بالأمان في ظروف العمل المحيطة
تقسيم المسئولية بين المديرين والعمل ، وتأييد جماعات العمل لتحقيق أفضل النتائج ، وتقسيم الأفراد في المنظمة إلى مجموعتين، الأولى تكون أكثر قدرة على الإدارة، والثانية تكون أكثر قدرة على أداء الأعمال التي تكلفهم بها المجموعة الأولى.	ضرورة توافر القيادات التي تتولى الإرشاد والتوجيه والرقابة ولا تقوم بالعمل بالتنفيذي ، كما تتولى خلق الإحساس بالمسئولية من خلال تخطيط العمل ومعاونة العمال في إنجاز النتائج المرغبة

وقد وجهت انتقادات إلى أعمال تايلور يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أن اهتماماته وأبحاثه لم تتعد المصنع الصغير الذي كان يعمل فيه، من ثم تفتقر التعميم.

- إن الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها يقود في اغلب الأحيان إلى خلق المصادمات والمواجهات بين الإدارة و العمال .[1]

- أنه أهم ل الجانب الإنساني في العمل واعتبر العامل آلة يتم التحكم فيها بأساليب ووسائل علمية ومنطقية فقط.

2/ نظرية التكوين الإداري :

وتتمثل هذه النظرية في أعمال هنري فايول Henry Fayol وهو مدير فرنسي وصل لمناصب الإدارة العليا ، واهتمت دراسته بالأعمال والوظائف الإدارية ، وحدد خمس وظائف للمديرين وهي:

[1] بوحوش عمار ،**نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين** ، ط 1 ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت ، لبنان ، 2005 ،ص12.

– التخطيط : وهو تحديد الأهداف والسياسات الخاصة بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير ، والتي يتم من خلالها عمل خطة العمل

– التنظيم : ويعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب وتنسيق الموارد الاقتصادية وأهداف المنظمة بأقل تكاليف

– التوجيه : وهو توجيه المرؤوسين والعاملين في المنظمة

– التنسيق : وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة

– الرقابة : التأكد من أن الجهود العلمية متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة

ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة السليمة هي : [1]

– السلطة والمسؤولية : والسلطة عي حق إعطاء الأوامر و أكيد أن المسؤولية تتماشى مع السلطة.

– وحدة الأمر : وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء .

– وحدة التوجيه : وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد .

– سلسلة التدرج : وهي الاتصال من خلال درجات ومستويات السلطة المختلفة من أعلى المستويات إلى أدناها .

– مبدأ التخصص وتقسيم العمل .

– الانضباط : وهو الالتزام بالاتفاقات المعقودة بين المجموعات المختلفة في المنظمة .

– إخضاع الأهداف الشخصية للأهداف الجماعية : أي التغاضي عن المصالح الشخصية لصالح المصلحة الجماعية .

[1] - رشوان حسين عبد الحميد احمد، **علم اجتماع التنظيم** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص 65.

– تعويض الأفراد : ويعني تعويضهم على أساس الخدمات التي يبذلونها وفقا للتقييم المنطقي والسليم للأعمال .

– المركزية : وتعني تخفيض دور المرؤوس في العمل ، حيث أنه كلما قل دوره وضعف زادت المركزية .

– النظام والترتيب : معرفة المدير طبيعة ومحتوى كل عمل من الأعمال الموجودة في المنظمة ، وان يصفها وصفا كاملا وأن يربط بين علاقتها وبين الهدف الرئيسي للمنظمة .

– العدالة : تطبيق القواعد والأنظمة على أساس المساواة بين جميع العمال .

– الاستقرار الوظيفي للعاملين : ويقصد به توثيق العلاقة بين العاملين وخصوصا المديرين والمنظمة لمدة طويلة .

– المبادرة : تشجيع العاملين على المبادرة بتقديم أفكارهم خلال تطبيق وتنفيذ المخططات .

– الروح الجماعية : توحيد الجهود والعمال من خلال انسجام المصالح و الأهداف ، وذلك غن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية .

ولقد وجهت للنظرية انتقادات أهمها :[1]

– إن هذه المبادئ عامة تمتاز أهميتها كشعارات لا أقل ولا أكثر .

– إن صلاحية هذه المبادئ تتوقف على الظروف التي يمر بها كل بلد .

– إن المسائل الإدارية لا يمكن فصلها عن الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المنسبات والمصالح .

– إن المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات غير محدودة للبعض مما يمكنهم من فرض الهيمنة على الضعفاء .

[1] - بوحوش عمار ،**نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين** ، ط 1 ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت ، لبنان ، 2005 ،ص 17

3/ نظرية البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية من أهم مدارس الفكر الإداري لأن البيروقراطيين هم عبارة عن أفراد يقومون بتنفيذ سياسات السلطة التنفيذية في كل دولة وسلوكهم الفردي أو الجماعي يؤثر على حياة المواطنين وخاصة أن عملهم يقوم على أساس الالتزام بالقوانين والإجراءات الإدارية التي تحظى بموافقة القيادة .

ويعد" فيبر " صاحب النظرية البيروقراطية التقليدية بعد أن أطلقها على كل تنظيم إداري له خصائص محددة سواء أكانت منظمة أو دولة ، وكان قصده من بناء النظرية أن يجعل منها أداة لإجراء الدراسات المقارنة حول التنظيمات الإدارية التاريخية ،وان يشخص المنظمات الرسمية التي تتلاءم المجتمعات الحديثة .

اعتمد فيبر مصطلح القوة أو السلطة أساسا لنظريته والقوة " power " عنده يعني قدرة شخص معين على فرض إرادته على الآخرين ، ولقد فرقد بين ثلاثة أنواع منها : [1]

1- السلطة الملهمة CHARISMATIC : وتقدم الولاء المطلق لشخصية بطولية خارقة تجعل الرعية تستسلم وتتمثل لسلطاته . فالتنظيم هنا يتسم بعدم الاستقرار ويدار من قبل فئة من الأفراد المقربين له والذين يقومون يدور الوسطاء مع الجمهور.

2-السلطة التقليدية TRADITINAL : وتستمد شرعيتها من الأعراف والعادات والتقاليد والتراث واحترام الماضي . والتنظيم هنا إما أن يكون وراثيا (ملكي ، مشيخي) أو إقطاعي . وفي الحالتين تكون الإدارة تحكمية ولكن في نطاق الموروث .

3-السلطة القانونية LEGAL : وتقوم على أساس عقلاني وتصاغ بشكل قواعد ومعايير موضوعية ورسمية ويعتمد الحاكم في إدارته هنا على السلطة المفوضة له بالقانون والتي تلزم الأتباع بطاعته بحكم القوانين وليس بحكم الصفات الشخصية أو الاحترام الموروث وقد أطلق على التنظيم الإداري المطبق لهذا النوع من السلطة التنظيم البيروقراطي .

إن أهمية نظرية ماكس فيبر تنبع من حرصه الشديد على ارتباط التنمية في المجتمع الرأسمالي بتنمية مهارات وقدرات الأفراد ، والاعتماد على العمل التقني للقضاء على

[1] - الكبيسي عامر ،**الفكر التنظيمي** ، ط 1 ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا ، 2004 ، ص 81.

المحسوبية والمصالح الشخصية و الاديولوجية والارتجالية وهدا معناه ، ضرورة وجود هياكل تنظيمية رسمية وقواعد عمل محددة لممارس أي نشاط إداري يرتقي إلى مستوى النتائج المتوقعة من المتخصص في مجال عمله .

إن ماكس فيبر ارتأى أن الإدارة العصرية تتطلب وجود ضوابط عمل لتحقيق الهدف الذي وجدت من اجله أية مؤسسة ،وهذه الضوابط تساعد على تحقيق درجة عالية من السلوك الثابت للموظف ودرجة عالية من الالتزام بأنماط موصوفة من العمل .

وتتمثل المبادئ الأساسية لنظرية ماكس فيبر المثالية التي تهدف إلى خلق الانضباط في العمل و استعمال القوانين الهادفة إلى تحقيق الفعالية في المجتمعات الحديثة فيما يلي :[1]

- التخصص وتقسيم العمل بحيث أن كل فرد يتقن عمله .
- تحديد مهام كل وظيفة بدقة حتى لا يكون هناك ثغرات في العمل .
- تسلسل هرمي في مستويات السلطة وكل واحد يتحمل مسؤولياته حسب توزيع المهام .
- وحدة قواعد العمل طبقا للقوانين واللوائح سواء على مستوى اتخاذ القرارات أو حماية المرؤوسين من تعسف الرئيس.
- نظام عمل من العلاقات غير الشخصية يتم العمل بمقتضاه وفقا لأصول العمل وقواعد التعامل مع الزبائن .
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين نشاطاته الخاصة .
- الاعتماد على قواعد عمل مكتوبة وموثقة تحفظ في وثائق ويمكن الرجوع إليها .
- نظام لاختيار وترقية العاملين وفقا للكفاءة والأداء في العمل .

وللنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي فوائده وعيوبه ، ومن فوائده التي ترتبط بالكفاءة التنظيمية ، أن اعتماد هذا النموذج على القواعد والعلاقات اللاشخصية يمكن أن تحمي أعضاء التنظيم من التحيز والمحاباة ،ظ ويتم التعيين على أساس الكفاءة في أداء العمل دون الاعتماد

[1] - بوحوش عمار ، مرجع سبق ذكره ،س 20.

على المحسوبية .ومن عيوب هذا النموذج التي ترتبط بعدم الكفاءة التنظيمية ، الاعتماد على خبرة البيروقراطيين الذين يشهرون سلاح السرية البيروقراطية في مواجهة المساءلة العامة والإشراف العام ، والتخفي وراء الروتين والإجراءات وممارسة الموظفين للقوة الاستبدادية المشروعة كما تبدو عيوب هذا النموذج عندما تنحرف لتنظيمات عن الهدف الذي أنشئت من أجله ، وعندما تتضخم القواعد والإجراءات الشكلية ويتمسك الموظفون بحرفية القواعد دون روحها ، ودون اعتبار للهدف الذي يفترض أن تؤديه هذه القواعد .

وعلى الرغم من أن نموذج التنظيم البيروقراطي له مثل هذه العيوب التي تجعله لا يعد من أفضل التنظيمات في العالم من حيث الكفاءة التنظيمية إلا أن هذا النموذج يعد من أكثر التنظيمات كفاءة في المجتمعات التي تشجع الرأسمالية والفردية مثل الولايات المتحدة .[1]

المطلب الثاني : العلاقات الإنسانية:

1/التون مايو والعلاقات الإنسانية :

ولد التون جورج مايو يوم 26ديسمبر عام1880 بمدينة "**اديليد**" باستراليا بدأ بدراسة الطب بمدينة " **أيدنبورغ** " بلاد الغال ، ثم تحول إلى دراسة علم النفس بمدينة " آديليد" مسقط رأسه باستراليا ليصبح عام 1911أستاذا في الفلسفة وفي علم النفس. تحصل على أول منصب عمل له كأستاذ بوارثن بمدينة فيلاديلفيا ثم على منصب ثان في جامعة هارفارد بين سنتي 1926و1947 حيث ساهم في إنشاء قسم علم النفس الصناعي وطور أبحاثه في السلوك التنظيمي. تقاعد سنة 1947 واستقر في العاصمة البريطانية لندن حيث توفي سنة 1949عن عمر ناهز 69 عاما.

تأثر التون جورج مايو في بداية مشواره العلمي والبحث بعلم النفس الفرنسي "بيار جانيه" وباشر بحوثه في علم النفس الكلاسيكي غير انه سرعان ما اهتم بمشاكل ونتائج العمل على خطوط الإنتاج في الصناعة نتيجة التطبيق المكثف لمبادئ التنظيم العلمي للعمل التي جاء بها تايلور. أجرى التون جورج مايو بين سنتي 1927و1932 الدراسة الشهيرة في مصنع هاثون بالقرب من مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية والتي سن بفضلها مبادئ النظريات

[1] - طلعت ابراهيم لطفي ، **علم الاجتماع الصناعي** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ، 2008 ،ص 50.

المؤسسة لمدرسة العلاقات الإنسانية إلى درجة اعتباره احد مؤسسي علم الاجتماع الصناعي لذا تعد بحوث ودراسات التون جورج مايو الحجر الأساسي والبداية الفعلية لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وتطورها ، فقد ركزت تلك الدراسات على الجانب النفسي– الاجتماعي للعامل .وقد مرت دراسة مايو بأربع مراحل على النحو الآتي

المرحلة الأولى : طبقت التجربة على مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة وفي هذه المرحلة كان هدف الدراسات اختبار شدة تأثير الضوء في مستوى الإنتاجية وامتدت الدراسات من 1924 إلى 1927. لوحظ عند زيادة شدة الضوء في المجموعة التجريبية وثباته في المجموعة الضابطة تزايد إنتاجية ، وعند تدني مستو شدة الضوء وانخفاضه بقي إنتاج المجموعتين مستمرا في الزيادة حتى وصلت شدة الضوء درجة ضعيفة جدا عندئذ بدأت إنتاجية المجموعتين بالتناقص.[1]

المرحلة الثانية : درست مجموعة البحث في هذه المرحلة التي امتدت من 1927 إلى 1933 مدى تأثير ظروف العمل الفيزيائية في مستويات الأداء والإنتاجية لدى العمال ، وطبقت هذه المرحلة على عاملات تركيب الهواتف . أجريت عمليات تبديل وتغيير في ظروف العمل المختلفة من أوقات الراحة و أيام العمل والعطل مع تقديم المرطبات والوجبات الغذائية والحوافز المادية للعمال ، وقد تبين في نهاية الدراسة أن ظروف العمل الفيزيقية لم تؤثر تأثيرا ملحوظا وواضحا في مستوى الأداء والإنتاج .

المرحلة الثالثة : وفيها تمت دراسة العامل الإنساني باعتباره عاملا أقوى من الظروف الفنية والظروف الفيزيقية ،واتضح أن للبناء الاجتماعي غير الرسمي ضمن منشأة العمل دورا كبيرا وحيويا في رفع معدلات أداء و إنتاجية العمال لأنه يربط جماعات العمل بعضها البعض وهذا ما قاد فريق البحث إلى قول بوجود مجموعة العمل غير رسمية التي تضع معايير لتحديد الإنتاجية.

المرحلة الرابعة : وفيها تم في هذه المرحلة الأخيرة اختبار نتائج المقابلات التي أجريت مع 2000 عاملا كما تم إجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع الأداء وبعضهم

[1] - بوحفص عبد الكريم ،**تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات** ، ديوان المطبوعات الجامعية . بن عكنون . الجزائر ، 2017 ،ص 78.

الآخر بطيء الأداء بعد تعريفهم بنظام الأجور والحوافز . وأثبتت التجربة أن التفاعل الاجتماعي وارتباط أفراد المجموعة بعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الأجور الحوافز .

وعلى العموم فقد وصلت تلك الدراسات والتجارب إلى عدة نقاط يمكن اختصارها على النحو الآتي :[1]

1- الحياة الاجتماعية السليمة بين العمال ضرورية من اجل زيادة أدائهم و إنتاجيتهم فلخبرات الاجتماعية هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح والمكانة الاجتماعية وأنماط السلوك وأنواع العلاقات الاجتماعية والقيم التي تحكمها.

2- إن العمل الصناعي عمل جماعي فالعامل ليس فردا في المصنع وإنما يتعامل ويعمل ضمن جماعات وأقسام ومن ثم فإن المصلحة الشخصية والمنفعة الخاصة ليست هدفا أساسيا على الفرد الركض وراءه دائما ، فجماعات العمل لها دور مؤثر في حياة العمال وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالتوافق والراحة والطمأنينة وأنماط السلوك الصادرة عنه والأداء والإنتاجية.

3- إن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصيانة كرامته وتقديره واحترامه يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل فالاهتمام بالعامل وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى الأداء و الإنتاجية كما يؤدي هذا الاهتمام أيضا إلى رفع الأجور وزياد المكافآت. إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال ما هو إلا انعكاس لواقع اجتماعي غير مرضِ فالاضطرابات والتغيب عن العمل والخوف من المستقبل والبطالة وغيرها من المظاهر المرضية ما هي إلا نتائج لأوضاع اجتماعية ونفسية غير صحيحة .

تقر أعمال مايو أن إنتاجية العامل لا تتحدد بقدراته البدنية ولكن بقدرته الاجتماعية بمعنى بمدى اندماجه في مجموعة العمل وذلك أن العامل لا يستجيب كفرد .و إنما كعضو في مجموعة هذا من جهة وأنه يوجد بالإضافة إلى التنظيم الرسمي تنظيم غير الرسمي يخضع لمنطق العواطف والانتماء من جهة .

2/ابراهام ماسلو ونظرية الحاجات:

عالم نفس أمريكي ولد يوم 01 افريل 1908 بمنطقة "بروكليين" بضواحي نيويورك، وهو

[1] - بوحفص عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ص 79 .

الأخ الأكبر لسبع أطفال لأسرة يهودية هاجرت من روسيا إلى الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن العشرين . كانت أسرة ماسلو فقيرة وغير مثقفة تنتمي إلى الطبقة العاملة . كان يقضي معظم وقته في المكتبة في قراءة الكتب والتعلم وهو تلميذ بثانوية الذكور "ببروكلين" .

تابع ماسلو دروس في الحقوق بمعهد "نيويورك سيتي" عام 1926 غير أن الأمر لم يرق له فانقطع عن الدروس ليحول عام 1927 إلى " كرنيل" ولم يقض فيها سوى سداسيا واحدا لارتفاع تكاليفها وضعف النتائج التي تحصل عليها ليعود ثانية إلى معهد "نيويورك سيتي " حيث تحصل على شهادة سمحت له بالالتحاق بجامعة "ويسكونس " لدراسة علم النفس . تزوج ماسلو ابنة عمه واسمها "بيرث" عام 1928 ثم قدم أطروحته حول " **تعلم المادة اللفظية و الاحتفاظ بها وإعادة إنتاجها** "[1]

طور ابراهام ماسلو نظرية هرم الحاجات ، وهي أيضا نظرية في الدوافع يرى من خلالها ان دوافع الأفراد وخاصة في العمل مرتبطة بالبحث عن إشباع الحاجات . وقد رتب ماسلو هذه الحاجات في هرم من خمسة مستويات مبينا أنّ العمال لا يمكنهم إشباع حاجات المستوى الأعلى إذا لم يتم إشباع حاجات المستوى الذي يسبقه .و إشباع حاجات المستوى الأدنى يدفع بالعمل إلى البحث عن إشباع حاجات المستوى الذي يليه فالحاجات التي يتم إشباعها لا تصبح قوة دافعة.

تتمثل مستويات الحاجة على سلم ماسلو من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى فيما يلي:[2]

- المستوى الأول : الحاجات الفيزيولوجية كالأكل والنوم والمسكن .

- المستوى الثاني : حاجات الأمن كامن الوظيفة والأمن الجسدي

- المستوى الثالث : حاجات الانتماء كالانتماء إلى مجموعة مهنية وان يكون معروفا من طرف الآخرين .

- المستوى الرابع : حاجات التقدير والاعتراف كأن يتحصل الفرد على الاستقلالية ومركز اجتماعي والحصول على احترام الآخرين.

[1] - بوحفص عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ص 85/ 86.
[2] - بوحفص عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ص 88/87 .

– المستوى الخامس : حاجة تحقيق الذات كأن يحقق الفرد كل ما يمكنه تحقيقه. لا يمكن إشباع هذه الحاجة إلا إذا تم إشباع الحاجات السابقة.

3/ دوقلاس ماك غريغر الفلسفة الإدارية:

عالم نفس أمريكي ولد عام 1906 شغل منصب أستاذ في علم التسيير بمدرسة " سلون " حصل على شهادة الدكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد سنة 1935 ، شغل أيضا منصب مستشار في العلاقات الإنسانية بعدة مؤسسات ...الخ، من مؤلفاته " **المنظـــور الإنســـاني للمؤسسة** " .

يعد ما واحدا من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية في توجه يعرف بمدرسة الأنساق الاجتماعية ... وتدرس العوامل النفسية وتلكم المتعلقة باتخاذ القرارات التي يسهل تكاملها تعديل سلوك العمال وتحقيق تطابق بين نشاطهم و أهداف التنظيم . اقترح ماك غريغر نمطا جديدا لتسيير العمال انطلاقا من منظرة بين تصورين متناقضين للإنسان في العمل ، أحدهما نظرية (x) والثاني نظرية (y) . تعكس النظري (x) اديولوجية وممارسات وتصور الإنسان في مطلع القرن التاسع عشر وتقوم على الافتراضات التالية :[1]

– الإنسان العادي لا يحب العمل بطبعه .

– غير طموح.

– يرفض المسؤولية .

تعكس هذه الافتراضات تصورات أصحاب الأعمال والمسيّرين والتي يقصدون من ورائها ضرورة التحكم في العامل ومراقبته ووضع سلطة قهرية باعتبار أن العامل يرفض المسؤولية ويبحث عن الأمن . بالمقابل فإن النظرية (y) تعطي أهمية للبعد الإنساني وتضع موازنة بين حاجات العامل وحاجات التنظيم، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

– يمثل العمل مصدرا لإشباع الحاجات فهو حافز في حد ذاته .

– يبحث العامل عن تحقيق الذات من خلال تحمل المسؤولية .

[1] - المرجع السابق الذكر ، ص 90/89 .

– يتمتع العامل بمقدار من المعارف لا تستغل كلية من طرف التنظيم ، وهو قادر على الإبداع

يعتبر ماك غريفر أنّ هذا النمط أو الأسلوب الثاني هو الأسلوب الأمثل لتسيير العمال لكونه يقوم على إشباع حاجات أساسية ويسمح بدمج أهداف الأفراد و أهداف التنظيم .

المطلب الثالث : النظريات الحديثة :

1/ شستر برنارد ونظرية النسق التعاوني:

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورا حيويا، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير رسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث" نجد برنارد قد الفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة"

إن اعتبار برنارد اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم، " فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح)في شدتها من التنمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل .

وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز إلى: [1]

– المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.

– المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلىمراكز السيطرة في التنظيم.

– كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.

[1] بن دريدي منير ، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز** ،مذكرة ماجيستير ،قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ،جامعة قسنطينة ،2010/2009 ، ص 56 .

– المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلا.

– حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه .

– حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات .

وعلى هذا الأساس نجد برنارد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمال تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل مجهودات أكثر، فهو يؤكد على عدم جدوى الحوافز المادية إذا ما تجاوز العمال مستوى الكفاءة، حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع أخر من الحوافز غير المادية والتي يمكن من خلالها تعزيز الرغبة في العمل.

2/نظرية النسق الاجتماعي الفني:

تنطلق هذه النظرية من أطروحات البنائية الوظيفية القائلة بأن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي، لكن رواد هذه النظرية أضافوا البعد الفني، بحيث أصبحت المؤسسة عبارة عن نظام سوسيو– تقني. وتركز هذه النظرية على دراسة تفاعل أربعة متغيرات تنظيمية وهي:

التكنولوجيا . البيئة . عواطف الأعضاء . الشكل التنظيمي .

ولقد حاول العديد من علماء هذه النظرية دراسة العلاقة بين التكنولوجيا كمتغير مستقل والعلاقات الاجتماعية كمتغير تابع. وفي هذا الإطار، حاول وايت Whyte تقصي العلاقة القائمة بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية. ولقد شكلت النظرية التفاعلية إطاره المرجعي لتوضيح الارتباطات الموجودة بين العلاقات والتكنولوجيا. وتستند النظرية التفاعلية إلى ثلاثة متغيرات متساندة ومترابطة، وهذه المتغيرات هي:[1]

التفاعل. النشاطات. العواطف.

وحينما درس علاقتها بالتكنولوجيا، توصل إلى وجود أنماط تكنولوجية تسبب عدم الرضا وظهور عواطف سلبية، مثل تكنولوجيا نظام خط التجميع، كما توجد أنماط تكنولوجية تؤدي إلى ظهور عواطف إيجابية مثل نظام الإنتاج المستند إلى جماعات العمل.

[1] - سلاطنية بلقاسم ،قيرة إسماعيل ،**التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم** ،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر ،2008،ص 156.

وعلى العموم، قدم وايت white تفسيرا غير اجتماعي للسلوك، حيث اعتبر كلا من السلوك والدافعية ناتجين للتكنولوجيا و في حين حدد تومبسون thompson أثر التكنولوجيا على نوع الإستراتيجية، أما سايلز sayles فقد كشف عن أن التكنولوجيا تشكل نمط جماعات العمل. إلى جانب هذا، أوضع بلونرر blauner أهمية التكنولوجيا كمتغير مستقل والاغتراب الناشئ عنها كمتغير تابع، كما بين أن الأنماط التكنولوجيا المختلفة، تخلق أنماطا متنوعة من الاغتراب.

وهناك منظور آخر لدراسة للجوانب التكنولوجية في التنظيم. تبناه جماعة من الباحثين الذين اهتموا بدراسة المؤسسة كنسق اجتماعي فني. ومن بينهم "جوان ودوارد Jane Woodward " حيث توصلت من خلال دراستها الامبريقية إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي : [1]

1. الأنظمة الفنية المتشابهة، يكون لها أبنية تنظيمية مشابهة.

2. إمكانية وضع الأنساق الإنتاجية على متصل يعبر عن درجة التعقيد الفني.

3. يوجد في أحد طرف المتصل الوحدة الإنتاجية البسيطة، وفي الطرف الآخر عمليات إنتاجية بالغة التعقيد. يتوسط هذان الطرفان عمليات الإنتاج الكبيرة.
4. تزداد مستويات السلطة في الإدارة بزيادة التعقيد الفني.

5. حددت طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات الثلاثة الأساسية التي شكلت محور اهتمامها. وهذه المتغيرات هي: التكنولوجيا، اتخاذ القرار، البناء التنظيمي(القرارات تؤثر على الشكل التنظيمي...الخ).

6. تتدرج الأنماط التكنولوجية، المشار إليها آنفا، في درجة تعقيدها ونطاق الإشراف فيها من إنتاج الوحدات إلى إنتاج السلاسل إلى إنتاج العمليات.

7. يرتبط كل نمط من هذه الأنماط بطبيعة الهيكل التنظيمي السائد.

8. يؤدي التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي إلى زيادة الفعالية.

9. تزداد التكاليف كلما تعقد النسق الفني أو التكنولوجي.

[1] - سلاطنية بلقاسم ،قيرة إسماعيل ، المرجع السابق الذكر ،ص 158.

10. تتميز مؤسسات الإنتاج المستمر بهرم تنظيمي كبير وضيق، أما مؤسسات إنتاج الوحدات (الموحد) فهيكلها قصير جدا. وهذا يعني أنه لكل نمط تكنولوجي أسلوب جيد للتنظيم.

11. يسود التنظيم المستند إلى الرقابة الشخصية والموحدة في تكنولوجيا الوحدات الصغيرة الحجم.

12. غالبا ما يطبق التنظيم القائم على الرقابة الشخصية المجزأة في التكنولوجيات الموحدة UNITAIRE ذات الحجم الكبير.

13.غالبا ما يطبق التنظيم القائم على الرقابة اللاشخصية والموحدة في التكنولوجيات المستمرة.

فضلا عما سبق، يمكن الإشارة إلى أن دراسة بيرو Perroux قد أثارت جملة من القضايا ذات الأهمية البالغة في سوسيولوجيا التنظيم، وذلك عندما حدد تأثير التكنولوجيا على مكونات وعناصر البناء التنظيمي. حيث أشار إلى أن المؤسسات التي تسود فيها التكنولوجيا الروتينية تتميز بارتفاع درجة الرسمية والمركزية، اتساع نطاق الإشراف، الاعتماد على التخطيط والقواعد البيروقراطية الصارمة، أما التكنولوجيا الهندسية فتنخفض فيها درجة الرسمية في مقابل الشدة المركزية، اعتدال نطاق الإشراف، اعتماد التنسيق على التقارير والمقابلات. هذا وتتميز التكنولوجيا الحرفية بالاعتدال في مستوى ممارسة الرسمية وانخفاض مستوى المركزية، إلى جانب اعتدال وضيق نطاق الإشراف واعتماد التنسيق والتحكم على التدريب والمقابلات، أما التكنولوجيا غير الروتينية، فيلاحظ أن مستوى الرسمية والمركزية منخفضان، في مقابل اعتدال وضيق نطاق الإشراف واستناد مسألة التنسيق إلى قيم وأعراف ولقاءات الجماعة.[1]

وتأسيسا عما سبق، يبدو جليا أن التكنولوجيا تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في متغيرات البناء التنظيمي خاصة، علاقات الأفراد، بالروح المعنوية، الأداء، نظم الاتصال...الخ.

3/ نظرية اتخاذ القرار:

القرار هو فعل إرادي لاختيار بديل من بين عدة بدائل، وذلك بعد دراسة المشكلة المطروحة. فإدارة مؤسسة ما تتطلب دوما اتخاذ القرار والقيام باختيارات محددة، وهذا بطبيعة الحال في

[1] - سلاطنية بلقاسم ،قيرة إسماعيل ، المرجع السابق الذكر ،ص 161.

ضوء تحديد المشكلة، تحديد الحلول أو البدائل الممكنة، تقويم هذه البدائل ومقارنتها، اختيار الحل الأفضل أو ما نسميه اتخاذ القرار المناسب.

ولقد صنفت القرارات تبعا للمحكات الثلاث التي استخدمت (عدم التأكد، الهدف من القرار، أهمية المشكلة المدروسة) على نطاق واسع في الدراسات التنظيمية. وفي هذا الإطار، قسم "أنسوف Ansoff " القرارات إلى ثلاثة أنواع: **القرارات العلمية، القرارات الإدارية، القرارات الإستراتيجية**، أما "مارتيني Martinet " فصنف القرارات كما يلي: إستراتيجية، تكتيكية، قرارات مبرمجة، قرارات غير مبرمجة، وهناك باحثون آخرون يتحدثون عن القرارات الفردية والجماعية، القرارات المتوقعة، الروتينية...الخ.

وتتعدد العوامل المؤثرة على عملية صياغة القرارات، كما تتعد العوائق التي قد نحد من اختيار الحل المناسب. ولقد أجمع الباحثون على أن المؤسسة تواجه نوعين من المعوقات الداخلية والخارجية، فالأولى ترتبط بالعوائق المالية والبشرية والفنية. أما الثانية (الخارجية) فترتبط بالبيئة الخارجية مثل: الدولة، المنافسون، المستهلكون، العملاء، الموزعون، الموردون، المستثمرون، الرأي العام ...الخ .

ولقد صنف سيمون Simon هذه القيود أو المعوقات في ثلاث فئات هي :[1]

1. فئة المهارات والعادات وردود الأفعال اللاشعورية ← تحدد بطريقة آلية أداء الفرد والقرارات التي يتخذها.

2. فئة الضغوط المفروضة على الرشد، وهي ضغوط تمارسها الدوافع والقيم وانتماءات الفرد.

3. فئة مقدار المعرفة الأساسية التي لدى الفرد والمعلومات المتاحة.

و يعتمد اتخاذ القرار على أسلوبين أحدهما كمي والآخر كيفي:

1. **الأسلوب الكيفي** : ويستخدم لتحديد الوسائل والأهداف أو النتائج المطلوبة ويتكون من أربعة أساليب كيفية أو نظرية هي: أ/ الآراء ب/ التجربة ج/ الحقائق / الحكم الشخصي

[1] - سلاطنية بلقاسم ،قيرة إسماعيل ،**التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم** ، مرجع سبق ذكره ، ص 164.

2. **الأسلوب الكمي** : ويستخدم لتحديد الوسائل الموصلة لتحقيق النتائج أو الأهداف المطلوبة. ويتكون هذا الأسلوب من عدد من الأساليب الفرعية منها : أ/ الاحتمالات . ب/ المباريات . ج/ التماثل . د/ البرمجة الخطية . هـ/ بحوث العمليات

وإلى جانب هذا طرح الباحثون طرق للتقييم والاختيار مثل التحليل العاملي، شجرة اتخاذ القرار، إلى جانب بعض النماذج الرياضية لعقلنة القرار كمتغير تنظيمي أساسي يرتبط ببقية المتغيرات الأخرى في علاقات تبادلية.

المبحث الثالث : تسيير المنظمة الإدارية في الجزائر وعوامل الجمود:

المطلب الأول : أزمة التسيير في الجزائر بين التكنوقراط والبيروقراطيين :

يتمثل دور الإدارة في حل الصراعات في الاقتناع بضرورة التخلي عن العدائية وتهدئة

الموقف والميل إلى السلم وهذه الوساطة تؤدي إلى حل مؤقت إذ قد يشتد الصراع فيما بعد مثل الوساطة بين العمال والإدارة ... حيث لا يزول الصراع نظرا لتماطل احد الأطراف في تنفيذ ما اتفق عليه،أو التهديد بالمعاقبة القانونية في حالة تهديد الصراع لأهداف المنظمة

وتكون الإدارة في موقف مريح في حالة وساطتها لتسوية الصراع غير أن درجة رضا الطرفين في وساطة الإدارة يتوقف على رصيدها داخل المنظمة مثل نجاحها وحيادها في حل صراعات سابقة وطرق تسييرها وتعاملها مع العاملين ومواقفها المختلفة والقرارات التي تتخذها . [1]

إذا كان الفكر الغربي قد وجد نفسه على فكرة العقلنة في كل الميادين والتي أصبحت بديلا عن كل أشكال الممارسات التقليدية ، وإذا كانت العصبية لها جوانبها الايجابية والسلبية فهل يمكن اللجوء إليها بطريقة تدعم عصبية الولاء للمنظمة وتنبذ الأشكال الأخرى المعادية لمصالح المنظمة ؟

[1] - قاسمي ناصر ،**سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية** ،ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ،الجزائر،2014،ص44

ومن خلال هذا العنصر نحاول مناقشة العلاقة بين النخبة الإدارية وأزمة التسيير في الجزائر لإيجاد قراءة تربط بين أنماط التسيير والأزمة ، وإيجاد إجابات موضوعية عن أسباب حالة الجمود و الأزمة التي تعيشها المنظمة الجزائرية .

وفي محاولة لإثارة النقاش نحاول تتبع تطور البيروقراطية الجزائرية ونتساءل عن خلفياتها الاجتماعية و الثقافية والمعرفية ، والظروف التاريخية التي أسهمت في تشكيلها و إيجادها في الوضعية الحالية ، ثم محاولة معرفة مختلف الظروف المحيطة بها والتي تجعلها أحيانا تخطئ في توجيه أهداف التسيير نحو وجهته غير العقلانية [1]

في كل مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة الجزائرية كانت ومازالت المركزية واللامركزية أحد أهم محاور النقاش و اهتمام المسيرين ، لكنها المسألة التي بقية محتفظة بتعقيدها وبكل صعوباتها الميدانية بل بقية معقدة حتى في مفهومها ، فحتى الآن مازالت الجماعات المحلية متأثرة بقوة تدرج الهياكل الإدارية إذ لا يتم التصرف إلا بالأوامر الفوقية ، وإذا كانت الجماعات المحلية الأدنى من الولاية تعاني من التبعية للولاية فإن الولاية هي أيضا تعاني من المركزية الصادرة من الوزارة الوصية التي ترتبط هي الأخرى ببرنامج حكومتها ، وهذا التسلسل في السلطات يأخذ وقتا طويلا في الإجراءات المعقدة خاصة إذ أخذنا في الاعتبار نقص المرونة والفهم المختلف للنصوص و الإجراءات من قبل المنفذين ، وهذا ما ينعكس سلبا على تنمية الجماعات المحلية .

ويناقش المواطنون وينتقدون تسيير المؤسسات ويتساءلون في حيرة لماذا تتخذ القرارات الخاطئة، أي التي لا تخدم مصالح الأغلبية وتتبع طرق تسيير تؤدي دائما غلى الفشل والإفلاس؟ رغم أن الطرق والحلول الفعالة تبدو لهم سهلة خاصة وأن بعضا من المسيرين لا تنقصهم الكفاءة ولا إرادة العمل لإيجاد طرق تسيير فعالة، واتخاذ< قرارات صائبة، لكن ارتباطاتهم المختلفة خاصة ارتباطاتهم بجماعات المصالح المذكورة يجعل قرارهم وطرق تسييرهم بعيدة عن خدمة مصالح المجتمع، وهذه الوضعية تجعلنا نتصور هذه الطبقة وكأنها على خشبة مسرح العرائس تبدو أمام الجمهور في صورتها التي عليها لكن إرادة التوجيه والتحريك ينحكم فيها

[1] - قاسمي ناصر ، المرجع السابق الذكر ص 216

اللذين يحركون الخيوط وراء المشهد في أفكارهم وتصريحاتهم إلى التعبير عن مصالح وأهداف غالبية أفراد المجتمع .[1]

ويمكن القول أن طبيعة التكوين في ميدان التسيير سواء في الجامعات الجزائرية أو المدارس العليا المتخصصة أو حتى في الجامعات الأجنبية رغم أنه يعطي تكوينا يتماشى تماما مع متطلبات تسيير المنظمات الحديثة إلا أن هذا النوع من التكوين والأشخاص الحاملين له يجدون أنفسهم بعد فترة من ممارسة مهامهم بعيدين عن ممارسة هذا التكوين الذي تلقوه، وقد تؤثر الخصوصيات الاجتماعية، والثقافية لنسق المنظمة المستمدة من شبكة العلاقات الاجتماعية الواسعة والتقليدية في نفس الوقت التي لم تستطع أن تستوعب هذا النمط الحديث من التسيير، وبذلك يجد هؤلاء أنفسهم خاضعين ومستسلمين لشبكة العلاقات الاجتماعية هذه التي يصعب عليهم مواجهتها وتغييرها، وبذلك نلاحظ عدم التوازن بين شبكة العلاقات الاجتماعية وخصوصيات التسيير الحديث، أو أننا أمام نوعين من العقلانية عقلانية خاصة بالمجتمع المحلي وعقلانية مستوردة خاصة بفئة اجتماعية قليلة.[2]

كما لا يمكن إغفال تباين الخلفية المعرفية للتكنو–بيروقراطيين عن الفئات العمالية بحيث أن لكل فئة خلفية معرفية خاصة بها ومتناقضة مع الأخرى في نفس الوقت، بحيث أن الأولى ابتعدت عن العمال ولم تفهم حاجياتهم وراحت تصعد إلى السلطة من أجل خدمة مصالحها.

المطلب الثاني :الخصائص الفكرية لمسيري الإدارة في الجزائر:

إذا كانت كل فئة عمالية تحمل إيديولوجية خاصة بها وتصورا خاصا متكاملا حول النسق الداخلي والنسق الخارجي للمنظمة فإن ذلك من أجل مساعدتها على فهم العالم الخارجي وحماية مصالحها، والتعبير عنها وعن مواقفها كلما اقتضت الضرورة.

وتتميز كل فئة وكل طبقة عمالية بتفسيراتها الخاصة لكل السلوكات التنظيمية التي تصدر عن هذا الطرف بحيث قد تصل هذه التفسيرات إلى حد التناقض، ومن ذلك أن يكون للخصم من الأجور عدة تفسيرات فالرئيس الذي اتخذ قرار الخصم له مبرراته الموضوعية التي يستمدها من النصوص القانونية التي تحدد حالات الخصم من الأجور وإجراءات الخصم مدعما قراره

[1] - قاسمي ناصر ، المرجع السابق الذكر ص 217.
[2]- قاسمي ناصر ، المرجع السابق الذكر ص 218

بالجهاز الإداري كله، أما العامل الذي نم الخصم من أدره فقد يلقى الدعم من فئته العمالية التي ينتمي إليها من خلال جملة المبررات العاطفية وأحيانا الموضوعية التي تبرر الغياب مثلا وتبرهن أن الخصم كان بقرار خاطئ، وأن كل ما في الأمر أن الرئيس يريد أن يوجد حالة من التوتر والصراع داخل المنظمة، ويتسع هذا التفسير عن طريق التضامن المعنوي مع ذاك العامل ليجعله في صف المظلومين ويصنف الإدارة في صف الظالمين .

ويمتد هذا التناقض في التفسير إلى مختلف العناصر الأخرى في المنظمة مثل النظرة إلى النقابة وأهدافها بل وإلى المنظمة ذاتها وأهدافها وطريقة تسييرها والعلاقات السائدة بداخلها وسلم الأجور والترقيات ونظام العلاوات والعلاقة مع البيئة الخارجية .

وترجع أهم عوامل هذا الاختلاف إلى طبيعة البنية المعرفية لكل فئة مهيمنة ومصادرها المختلفة، فالمصادر المعرفية للإطارات والرؤساء مستمدة من المؤسسات الرسمية التي منها المدارس المتخصصة مثل المدارس الوطنية للإدارة والأحزاب السياسية والمواثيق الرسمية والنصوص التنظيمية الخاصة بالأجهزة الإدارية التي تضبط تفكير وسلوك هذه الإطارات وهؤلاء الرؤساء، والتي يجدون فيها كل التبريرات لسلوكهم ونمط تفكيرهم خاصة حالة مواجهة خصومهم .

وإن من عوامل قوة هذه الفئة في مواجهة خصومها ومنافسيها معرفتها بالقوانين واحتكارها للمعلومات الإدارية ولقنوات الاتصال، وفي مصادر المعلومات وفي كيفية توزيعها وتحكمها في سلطة القرار، وفي الميزانية وكيفية توزيعها، وتحكمها في قواعد الجزاء والعقاب، وتقديره ما هو خطأ وما هو صواب.

إن هذه الخصائص تجعلنا أما فئة مهيمنة متماسكة منغلقة على نفسها حبيسة الإطار السياسي والإيديولوجي و المصلحي الذي وضعن فيه، وحبيسة انتمائها إلى مصالح هذه المؤسسات، بينما يكون أي احتجاج من طرف الفئات الأخرى وأي إضراب وأية آراء مناقضة وأي نقد سلوكات غريبة يصعب فهمها ويجب محاربتها لأنها تهدد مصالحهم المندمجة مع مصالح هذه المؤسسات.[1]

[1] قاسمي ناصر ، المرجع السابق الذكر ص 219

و يتكرس هذا التميز من خلال ضعف التفاعل الاجتماعي بين الفئات المهيمنة بحيث يبقى التفاعل قويا داخل الفئة المهنية الواحدة فقط، ويبدو ذلك من خلال شبكة الاتصال التي تكون متمركزة داخل نسق مغلق ولا ينفتح هذا النسق إلا في حالات إصدار الأوامر الخاصة بالتنفيذ أو طلب معلومات معينة، أما انفتاح النسق لاستشارة القاعدة فيعتبر من السلوكات النادرة، وهذا السلوك مستمد من طبيعة المنظومة المعرفية التي تكون عليها هؤلاء والتي تعطيهم الشعور بالتفوق وبالكفاءة والتحكم مما يجعلهم في غنى عن الفئات الأخرى.

وإذا كانت هذه الإطارات والرؤساء تستمد منظومتها المعرفية وقوتها من الأجهزة الرسمية المختلفة فإن الفئات المهنية الأخرى تستمد منظومتها المعرفية من مصادر أخرى أقل تهيكلا و أقل شرعية من سابقتها ، ومن ذلك التنظيم غير الرسمي الذي يكون أحيانا عفويا وعاطفيا وارتجاليا ، وتستمد منظومتها من النسق الخارجي ، ونعني به خاصة المصادر الثقافية لهذه الفئات التي تستمد منها مواقفها اتجاه الأجهزة الرسمية التي غالبا ما تكون عدائية وبعيدة عن علاقات الثقة .

وبذلك نجد أنفسنا أمام فئتين متناقضتين على الأقل ضمنيا بينما تبديان الانسجام من خلال القيام بالمهام اليومية ، و لأجل الحفاظ على أداء المهام بصورة عادية وضمان عدم إثارة

الصراعات داخل المنظمة بسبب تناقض المصالح فإن الأجهزة الرسمية تنتج آليات الضبط خاصة اتجاه فئة الإطارات والرؤساء بحيث تضمن ولاءهم المستمر بينما هذه الفئة أيضا تنتج آليات الضبط اتجاه الفئات الأخرى في القاعدة .

وإذا تحدث بورديو عن ممارسة الدولة للعنف الرمزي على المواطنين فإن المنظمات عي الأخرى تمارس العنف الرمزي على العاملين وحتى على الإطارات بتنظيمها الرسمي وغير الرسمي ، ومن خلال هذا العنف تحاول ترويضهم وإخضاعهم من خلال اللوائح والقواعد التنظيمية بكل ما تحمله من جزاءات و عقوبات مباشرة وغي مباشرة ، بل حتى الإطارات تخضع لهذا العنف من خلال زيادة أجورهم وعلاواتهم ومنحهم الكثير من الامتيازات المادية والمعنوية ، وما الخوف من فقدانها إلى صنف من أصناف هذا العنف ، وإذا كان الموظف يبدي قبوله وانسجامه الظاهر مع هذه القواعد خاصة في بداية توظيفه فإنه ومع مرور الوقت يتجه نحو محاولة كسر هذا العنف الرمزي ، الذي يصبح ثقيلا مع مرور الوقت من خلال إيجاد سبل

أخرى للمقاومة والرفض المباشر وغير المباشر العلني والخفي و أحيانا يتساءل : من وضع هذه القوانين لتكون ضد مصالحه ؟ ولماذا لم يشرك فيها العاملون ؟ وقد تعتبر الكثير من السلوكات مثل التغيب والتأخر وتعطيل الآلات وسرقة الوسائل وعدم الانضباط في العمل كرد فعل لهذا العنف الرمزي الذي يعبر عن أحد أوجه الصراع .[1]

المطلب الثالث: قضايا الصراع في المنظمة الإدارية الجزائرية:

إن عرضنا للأشكال السابقة من العلاقات يدفعنا إلى البحث في خصائص المنظمة الجزائرية التي تميزها عن المنظمات الأخرى، والبحث عن القوانين التي تتحكم فيها ، والعلاقات التي تقوم عليها و أنماط التفاعل السائدة فيها ، وبناء على حركية الصراع المذكورة آنفا فإننا نورد المسلمات التالية :

– كلما كانت عصب المنظمة هي عصبية ولاء للإدارة و المسؤول المباشر ازداد حصولها على الامتيازات والمصالح المستهدفة وتدعيم مركزها داخل المنظمة .

– كلما كانت عصب المنظمة تظم إطارات عليا ذات مراكز مسؤولية هامة أعطى ذلك قوة ومكانة هامة وهيبة داخل المنظمة ، و ازداد احتمال تفوقها على الأطراف الأخرى.

– كلما ازداد الشعور بالخطر داخل المنظمة ازداد البحث عن الأشخاص ذوي نفوذ ومراكز عليا من داخل وخارج المنظمة للدفاع عن الذات وعن المصالح الخاصة .

– كلما ازدادت الحاجة إلى مصالح معينة ازداد احتمال اللجوء إلى الاستعانة بأشخاص من داخل وخارج المنظمة من أجل الحصول عليها .

– كلما استعانة أطراف الصراع بأشخاص وجماعات ذات نفوذ من داخل أو من خارج المنظمة ازداد تحفظ وتخوف وتراجع الأطراف المتصارعة .

– كلما ازداد طموح أحد الأطراف في الحصول على مراكز مسؤولية عليا ازدادت استعانته بعصب المنظمة القوية من الداخل والخارج .

[1] - قاسمي ناصر ، المرجع السابق الذكر ص 221.

– كلما تحصل هذا الطرف على منصب المسؤولية الذي طمح إليه ازداد تحويل أعضاء عصبيته إلى مناصب المسؤولية التابعة لسلطته .

– كلما تم إزالة محور العصب – الذي هو الرئيس– من منصبه ازدادت حدة الانتقادات الموجهة له ، وازداد تحرر العصب الفرعية من الضغوط وتوفرت لديها الفرصة للاهتمام بتحقيق مصالحها وبناء استراتيجيات جديدة .[1]

– كلما تحكمت عصب المنظمة وازدادت انتشارا في مختلف المصالح والمناصب الهامة داخل المنظمة أدى ذلك إلى ازدياد مراقبتها وتحكمها في الجماعات المختلفة وازدياد قوتها و قدرتها على حماية مصالحها والبحث عن مصالح أخرى.

– كلما حاولت عصب المنظمة الفرعية مواجهة العصب المركزية ازداد احتمال استعمال هذه الأخيرة لوسائل القوة التي تملكها وازداد احتمال هزيمة تلك العصب .

– كلما حاولت عصب المنظمة تقديم خدمات نوعية تدعم تدعيما حقيقيا مصالح العصب المركزية ازداد احتمال قبولها عضوا في العصب المركزية .

– كلما انحرفت عصب المنظمة المركزية عن خدمة أهداف المنظمة سقطت تحت سيطرت العصب المصلحية الداخلية والخارجية .

[1] - قاسمي ناصر ، المرجع السابق الذكر ص 222

خلاصة الفصل :

يتضح مما سبق أن الاتجاهات النظرية السابقة تناولت قضايا التنظيم و مشكلاته من منظورات متعددة و أوجه متباينة أثارت مبادئ التسيير ومازالت حتى وقتنا الراهن ، إذ عالجت النظريات تناول موضوع التنظيم كلّ وفق منطلقاتها الفكرية وقيمها الأساسية . غير أن التطور الفكري حول التنظيمات ما كان ليعرف كل هذا الثراء لولا مساهمة رواد التناول الكلاسيكي ورواد مدرسة العلاقات الإنسانية أو بالأحرى التناقض بين مبادئ التيارين مما فتح الباب واسعا لاجتهادات مجموعات متعاقبة من المفكرين كان لهم الفضل في ظهور نظريات جديدة تناول مظاهر تنظيمية كانت قد أغفلتها التيارات السابقة .

لقد حاولنا أيضا من خلال هذا الفصل وصف حركية العلاقات داخل المنظمة الجزائرية من خلال وصف جانب من جانب العلاقات وأنماط التفاعل السائدة داخله ، وهي مسلمات تعبر عن خصائص المجتمع التاريخية والثقافية ، ويزداد تأكيدنا بأن هذه العصب التي تحدث عنها ابن خلدون مازالت مستمرة بأشكال مختلف داخل المنظمة الجزائرية فقد اكتسبت إحدى المميزات الهامة وهي المرونة وسرعة التكيف مع التغيرات الاجتماعية داخل المجتمع .

الفصـــــــل الثـــــــــالث :

الرضـــــــا الوظيــفي

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي :

تمهيـــــــــــــد

للعمل دور هام في استمرار الحياة ونموها ، فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة للأفراد كما هو كذلك بالنسبة للمجتمعات والأمم . فهو يمثل للأفراد وسيلة رئيسة لإشباع حاجاتهم وتحقيق توافقهم النفسي والاجتماعي ، مما يجعلهم راضين عن الوظائف التي يقومون بها بشكل خاص وعن المؤسسة بشكل عام . ولقد حضي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات الرسمية بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين . وقد ارتأينا في هذا الفصل أن نتناول الجوانب المتعلقة بماهية الرضا الوظيفي حيث قمنا بتقسيميه إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء ،الالتزام والدافعية ، أما المبحث الثاني فخصصناه لقياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته، والمبحث الثالث لنظريات الرضا الوظيفي .

المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء ،الالتزام والدافعية

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة. ولقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي ، الروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل. وهذه المصطلحات تشير –بصفة عامة– إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.

الرضا من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره وقنع به .أي اختاره وقبله و جاء في معجم متن اللغة أن رضي: ضد سخط، فهو راض. [1]

وقد استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي للإشارة إلى الاتجاهات العاطفية التي يحملها الفرد نحو العمل ، ويعبر عنها بشتى الصور السلوكية فيشير هربوك إلى أن الرضا الوظيفي هو الشيء الذي يظهر اهتماما نحوه والذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد بأن يقول بصدق بأنني راض عن عملي [2]

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء و الانتماء للعمل "ويلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على العوامل المتعلقة بالعمل وما يحيط به بينما أهمل الإشارة إلى العوامل الشخصية للفرد ذاته وتأثيرها . [3]

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه مشاعر الفرد نحو العمل الذي يقوم به وتعبر هذه المشاعر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله [4]

يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة. وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.[5]

---

[1] - الرشايدة سالم تيسير ،**الرضا الوظيفي أطر نظرية** ، ط1 ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 63 .

[2] -هاني بن ناصر بن حمد الراجحي ، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي** ، مذكرة ماجيستير ، كلية الدراسات العليا، اكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003 ، ص 38 .

[3] - قوادري رشيد ، **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة** ، معهد الاقتصاد والتجارة والتسيير ، جامعة المدية ، الجزائر،2008/2007 ، ص 59 .

[4] - أبو شيخة نادر أحمد ، **الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية** ، ظ1 ، اكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 1998 ،ص13.

[5] - فاروق عبدة فيلة ، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الأردن ،2009 ، ص 259.

ويذكر الرشايدة سالم تيسير في كتابه " **الرضا الوظيفي أطر نظرية** " أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.كما أشار لوك إلى أن الرضا الوظيفي هو " ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.[1]

ويعرف مركز البحوث بجامعة ميتشيجن Michigan الرضا عن العمل بأنه : " ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع " [2]

وقد أكد جورج فريدمان Georges Friedmann و بيار نافيل Pierrna-ville أهمية هذا التعريف السابق لمفهوم الرضا عن العمل ، وذهبا إلى أن هناك مؤشرات لهذا الارتياح أو الرضا عن العمل منها ارتفاع مستوى الإنتاج وانخفاض معدلات التغيب وعدم الميل إلى تغيير العمل أو ترك الخدمة

كما عرف "فروم" V.Vroom الرضا عن العمل بأنه : " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم و أدوارهم المهنية " وقد ذهب فروم إلى أن هناك خمس عوامل تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي : الأجر، الطاقة المبذولة في العمل ، إنتاج السلع والخدمات ، التفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية . ويرى فروم أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية يعتبر من المصادر الهامة للرضا عن العمل .[3]

ويعرفه الدكتور عويد سلطان المشعان في كتابه " علم النفس الصناعي " بأنه درجة إشباع حاجا الفرد ، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة ، منها عوامل خارجية (كبيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل نفسه) وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر ، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ، ومتناسيا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه . [4]

---

[1] - الرشايدة سالم تيسير ،مرجع سبق ذكره ، ص 64 .
[2] طلعت ابراهيم لطفي ،**علم اجتماع التنظيم** ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008، ص 178.
[3] - طلعت ابراهيم لطفي ، المرجع السابق الذكر ، ص 179 .
[4] - عويد سلطان المشعان ، **علم النفس الصناعي** ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ط 1 ،الكويت ، 1994 ، ص 218 .

ويعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه شعور ايجابي لدى الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ونوع العمل الذي يؤديه ويقدم البغض تعريفا متكاملا بأنه الشعور الناشئ عن مجموعة الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يحصل عليه ، وعن فرص الترقي المتاحة مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة له . [1]

إن الرضا عن العمل لدى العمال يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته ،و ميوله، و سماته الشخصية ، ويتوقف أيضا عن موقعه العلمي ، و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه ، و قدراته . [2]

ومن خلال استعراض معنى رضا الفرد عن العمل، نجد أن هذا المفهوم يفتقر إلى تعريف محدد حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التي تسبب رضا شخص ما عن عمله .

وإن درجة الرضا عن العمل بهذا تمثل سلوكا ضمينا يكمن في وجدان و مشاعر الفرد، وقد تضل هذه المشاعر كامنة في نفسه، وقد تظهر في سلوكه الخارجي والظاهر. ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكاملة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها عل سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال بحثه عن عمل آخر، ومحاولته الانتقال إلى مؤسسة أخرى، أو بزيادة نسبة غيابه، أو بزيادة معدل تأخيره أو ... وغيرها . [3]

المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والالتزام الوظيفي:

* الرضا الوظيفي والأداء :

أثارة العلاقة بين الرضا والأداء اهتمامات ورغبات وفضول الباحثين ، وقد ركزت الدراسات

[1] - عكاشة محمود فتحي ، **علم النفس الصناعي** ،مطبع الجمهورية ،الاسكندرية ، مصر ، 1999، ص 113 .
[2] - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، دار الجامعة الجديدة ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ،.2002 .ص211 ..
[3] - فاروق عبدة فيلة ، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الأردن ،2009 ، ص 260 .

في المقام الأول على أن العامل الراضي يكون منتجا . وقد كان الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤثر ايجابيا على الأداء والإنتاجية، إلا أن نتائج بعض الأبحاث لم تثبت هذه العلاقة حيث بينت أنها ضعيفة. و يمكن القول أن الفكر الإداري في مجال إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء خلص إلى ثلاثة اتجاهات أساسية في هذا المجال، وهي :[1]

1- الاتجاه الأول: ويرى أن العامل الراضي هو أكثر أداء، وبذلك يكون الرضا الوظيفي المرتفع مؤديا إلى زيادة الأداء، وهذا الاتجاه ظهر نتيجة لدراسات (هاوثورن) حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ووجهة نظرهم هي أن العامل الراضي هو عامل منتج "ويتحقق ذلك من خلال السماع لشكاوى العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم النصح، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية كل من ماسلو وهيرزبرغ ومكليلاند.

2- الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وان العلاقة ليست ارتباطيه بينهما ويمكن أحيانا زيادة الإنتاجية بالضغط أو استخدام أسلوب الدكتاتورية في الإدارة، وبذلك يكون الأداء مرتفعا مع وجود حالة من عدم الرضا.

3- الاتجاه الثالث: ويرى أصحابه أن الرضا الوظيفي نتيجة لتحسن مستوى الأداء، أي أن الرضا الوظيفي الايجابي يكون نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد إيجابية أو مكافآت مادية أو معنوية، وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي (الأجر، الترقية، والتقدير، والأمن الوظيفي، والقيادة العادلة) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة أدائه للعمل بمستوى معين، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية (فروم) في التوقع وأيضا مع رأي (بورتر ولولر).

* الرضا الوظيفي و الالتزام :

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية ويرجع الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد داخل المنظمة هذا الأخير – الفرد – الذي يحمل اتجاهات وفكر وعواطف ودوافع تؤثر على سلوكه ويصعب التحكم فيها بصفة مستمرة ودائمة . وهنا

[1] - الرشايدة سالم تيسير ،مرجع سبق ذكره ، ص 72. .

فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وبقناعتهم بها .

وإن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي ، الذي يمثل مفهوما أقل استقرارا و أسرع تشكيلا من الالتزام التنظيمي ، إذ يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطيه تجمع بين المفهمين، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمة الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته.[1]

ونظرا للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمي.

وعن علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية، فمن حيث عدد السنوات الخبرة فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة ايجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الالتزام التنظيمي. ومن حيث المستوى التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة ، إذ تشير دراسات إلى أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى تعليم الفرد ودرجة التزامه التنظيمي ، في حين أثبتت دراسات أخرى عكس ذلك حيث أنه كلما زاد المستوى التعليمي للفرد زادت طموحاته وتوقع المزيد من المنظمة وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق ما يطمح له الفرد .

وعن علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية ، فمن حيث المستوى الوظيفي تشير بعض الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد بينما المستويات الدنيا تلعب الحاجات المادية دورا أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي .[2]

[1] - فاروق عبدة فيلة ، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص 286 .
[2] - فاروق عبدة فيلة ، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص 287 .

المطلب الثالث :تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة:

من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل . وفيما يلي بعض الاقتراحات لزيادة الرضا للأفراد : [1]

- الدفع للأفراد بصورة عادلة
- تحسين نوعية وجودة الإشراف
- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية وبالتالي مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات
- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتماماته
- إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقا للموظف

وهناك مظاهر أخرى يمكن أن تحقق الرضا وهي : [2]

- أن يكون العمل شيقا يبعث السرور .
- أن تكون أدوات العمل موجودة ومشجعة .
- يؤدي الموظف عمله بكل ارتياح .
- الأجر يساوي الجهد المبذول .
- التعاون مع الزملاء .
- الشعور بتنمية القدرات أثناء العمل .
- الشعور بالأمن النفسي داخل العمل وبدون تهديد .
- أن يرى الفرد نتائج عمله مع التعزيز والتدعيم .

[1] - تغريد سلمان ابو سنينة ،**أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام** ، مذكرة ماجيستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2008 ، ص 64 .

[2] - بوخلف خديجة ، **أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع** ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة الجزائر ، الجزائر ، ص 122 .

- أن يعمل مع حجم القدرة المتاحة والمسؤوليات الممكنة .
- أن تكون له الحرية في تقرير الطريقة التي يمارس بها عمله .
- أن تكون الظروف الفيزيقية في العمل مرية .
- أن لا تكون هناك متطلبا متناقضة ومتصارعة أو تيارات متضاربة في العمل .
- أن يشعر الفرد أن العمل هو أحد طرق الترويح عن النفس .

ويبقى الرضا حالة نفسية أو مجموع الأحاسيس والمشاعر التي تظهر على الفرد من خلال سلوكياته . [1]

المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته

المطلب الأول : قياس الرضا الوظيفي :

هناك عدة طرق لقياس الرضا لدى العاملين ونذكر منها :

1/ طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة):

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وقد خلصت هذه الطريقة إلا نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.[2]

[1] - بوخلف خديجة ، **أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع** ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة الجزائر ، الجزائر ، ص 123 .

[2] - الرشايدة سالم تيسير ،مرجع سبق ذكره ، ص 107.

2/ طريقة تقسيم الحاجات: [1]

يتم في هذه الطريقة تقدير قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية – الفيزيولوجية ، الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، التقدير والاحترام ،حاجات تحقيق الذات .

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة .

3/طريقة حساب معدل دوران العمالة :

ويقدر معدل دوران العمالة في منظمة ما بعدد تاركي العمل في المنظمة باختيارهم مقسوما على متوسط عدد العاملين في تلك المنظمة خلال فترة ما ويقدر متوسط عدد العاملين على النحو التالي(عدد العاملين في أول المدة+عدد العاملين في آخر المدة) مقسوما على اثنين.[2]

4/ طريقة تقسيم الحوافز :

تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة ، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا ، بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالجر و المنح وفرص الترقية وساعات العمل ، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا .

5/ طريقة المقابلات الشخصية :[3]

تتضمن هذه الطريقة مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق أعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم وفي هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل ، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل ، وتكون مقابلة المواجهة (نوع من القيا الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد

[1] - شاطر شفيق ،**أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية** ، مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ،الجزائر ،2010/2009 ، ص 11 .

[2] - عكاشة محمود فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 115 .

[3] - عيساوي وهيبة ،**أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** ،مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير ،جامعة تلمسان، الجزائر ،2012/2011 ، ص 84 .

بأمانة ، وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجابتهم وحقهم في الخصوصية

6/ طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء أراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع أرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل: نموذج فروم، أو نموذج التوقعات، وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوبة المعلومات.[1]

7/ طريقة التدرج التجميعي لـــ ليكارت :

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري ،بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة ، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك :

إنني استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

5	4	3	2	1
أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق ابد

وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه ، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن

[1] الرشايدة سالم تيسير ،مرجع سبق ذكره ، ص 108.

حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي .

8/ طريقة حساب معدل الغياب :

ويقاس معدل الغياب وفق ما يلي: معدل الغياب = عدد ساعات الغياب/عدد ساعات العمل الكلية ويمكن حساب هذا المعدل فترات متباينة تحددها إدارة المنظمة كل عام أو ستة أشهر وتفسير معدل الغياب يحتاج إلى معرفة شخصية بالعامل فقد تكون راجعة إلى أسباب شخصية بالعامل نفسه أو عدم الرغبة في العمل أو الملل بسبب عدم الرضا .

9/ طريقة حساب معدل حوادث العمل :

ويقاس هذا المعدل كالتالي : (م حوادث العمل = عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث/ إجمالي ساعات العمل) ويمكن تحويل هذا المعدل بصورة ثابتة وقوية للمنظمة عن طريق ضرب هذا المعدل في 1000 لكي تحصل على معدل الحوادث لكل 1000 ساعة عمل فعلي .[1]

ويجب الحذر عند تفسير أسباب الحوادث التي قد تعود إلى :

– عدم الرضا قد يجعل العامل قليل التركيز أثناء العمل .

– عدم التدريب الكافي للعمال يؤدي بدوره لعدم إتقان العمل الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الحوادث.

– بسبب كفاية أجهزة وأدوات الأمن الصناعي .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

بعد أن كان سائدا فيما مضى أن العوامل المادية وحدها كافية لتحقيق الرضا للعامل – حركة الإدارة العلمية – فإن تطور الدراسات والبحوث الميدانية في هذا المجال أثبتت العكس ، حيث تأكد أن العامل ليس بنية جسدية فقط ،بل هو بنية نفسية اجتماعية أيضا ، هذا ما أدى إلى إعطاء العوامل المعنوية حقها في تحديد مستوى الرضا لدى العامل . [2]

[1] - عكاشة محمود فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 116 .

[2] - نور الدين عسلي،**إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين** ،مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التاسيير، جامعة الجزائر ، 2009/2008 ، ص 31 .

هناك عدة تصنيفات وتقسيمات للعوامل المؤثر على الرضا الوظيفي ونذكر منها :

– يشر الرشايدة سالم تيسير في كتابه " **الرضا الوظيفي أطر نظرية** " إلى العوامل المؤثرة على الرضا وفق ما يلي : [1]

1– **عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها:** تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله بوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي ، السكن ، الراتب ، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين، (زملاء، رؤساء، ومرؤوسين)

2– عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها : تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، ومستوى الإداري للوظيفة .

3– عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4– عوامل متعلقة بالفرد نفسه : مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

5– عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

– ويشير عكاشة محمود فتحي في كتابه "**الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** " إلى العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي وفق ما يلي : [2]

أولا : العوامل المرتبطة ببيئة العمل : ويقصد بها تلك العوامل أو الظروف التي يعمل في ظلها الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يؤديها ، وخصائص ومتطلبات العمل الذي يقوم

[1] - الرشايدة سالم تيسير ، مرجع سبق ذكره ، ص 99 .
[2] - عكاشة محمود فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 117 .

به ، أو طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل سواء كانت مع الزملاء أو الرؤساء ، إشباع العمل للحاجات الأساسية سواء كانت في شكل أجور أو حوافز أو فرص ترقي أو تدعيم لمكانة اجتماعية بالإضافة للعوامل الفيزيقية المرتبطة بجو العمل ...الخ .

ثانيا : العوامل المرتبطة بالفرد نفسه : رغم أهمية العوامل المرتبطة ببيئة العمل ، إلا أن تأثير هذه العوامل سيظل تأثيرا ذاتيا يتوقف على بنية شخصية الفرد و ادراكاته البيئية بالإضافة إلى خصائصه الدافعية . ومن العوامل التي يؤكد الباحثين ارتباطها بالرضا الوظيفي ما يلي :

1- إشباع الحاجات : إن تفسير العلاقة بين الرضا وإشباع الحاجات من خلال ما يقدمه صقر عاشور (1989) حيث يحدد هذه العلاقة في العناصر التالية :

*الإنسان له حاجات تسبب له حالة من توتر يزداد بزيادة إلحاح هذه الحاجات في طلب الإشباع

* توجد في بيئة العمل موضوعات يمكنها خفض ذلك التوتر واختزال إلحاحه .

* كل ما يساعد على تخفيض حدة التوتر و اختزال إلحاحه يعد مصدرا لرضا الفرد .

* مستوى رضا الفرد هو محصلة التفاعل بين إشباع الفرد لحاجاته في موقف معين ومدى النقص في إشباع تلك الحاجات .

2-مستوى الطموح: تؤكد الدراسات أن المشاعر المصاحبة لتحقيق الفرد لطموحاته و أهدافه سوف يتولد عنها درجة مرتفعة من الرضا بحيث يعيش الفرد عادة في حالة من التوتر يحاول فيها تحقيق أهدافه ، التي يضعها بناء على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له ...الخ .

3- المستوى التعليمي:تشير الدراسات أن العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي علاقة عكسية، فذوي المستوى التعليمي المرتفع يضعوا معايير عالية لرضاهم، ويستخدموا لذلك جماعات مرجعية عالية المستوى مما يزيد من توقعاتهم ويصعب توفرها واقعيا فينخفض الرضا الوظيفي وهناك من توصلوا إلى نتائج مختلفة أي علاقة ايجابية

4-العمر : يشر العلماء إلى أن العلاقة بين عمر الأفراد ورضاهم الوظيفي هي ليست علاقة خطية بسيطة بل على شكل (U) فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية يكونون متحمسين ولهم دوافع للعمل ، ثم ما لبث ذلك إلا أن يزول نتيجة لاختلاف توقعاتهم من واقع العمل ، ويؤدي ذلك إلى الانخفاض في الرضا ، ويظل ذلك التدني في مستوى رضا الأفراد حتى نقطة معينة

تأخذ فيها توقعات الفرد الشكل الواقعي ومعايشته الواقع ، مما يزيد من تقبله لعمله في الوقت الذي يزيد ما يحصل عليه من عاد فيزداد رضاه الوظيفي .

5- الجنس : توافرت نتائج الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين جنس الأفراد ورضاهم غن وظائفهم حيث أظهرت أن النساء أكثر رضا عن وظائفهم من الرجال، و إن كانت هذه النقطة في حاجة إلى تفسير موضوعي مقبول، إلا أن ذلك سوف يظل متوقفا على نتائج تلك الدراسات.[1]

- وتشير إيناس فؤاد نواوي فلمبان في مذكرتها للماجيستير والتي جاءت بعنوان " **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات** " إلى العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثير على رضا الأفراد وهي كما يلي : [2]

1- عوامل شخصية : مثل السن ، مستوى التعليم ، أهمية العمل بالنسبة للعامل ،والمستوى الإداري للوظيفة ،الحالة الصحية و المزاجية والسمات الشخصية . وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رضا الفرد .

2- عوامل متعلقة بظروف العمل : مثل نوع العمل وطبيعته ، وظيفة روتينية أو متنوعة ، عمل ابتكاري أو عادي ، الأمن داخل العمل ، الأجر و الراتب ، العلاقة مع الرئيس والزملاء في العمل ، ساعات العمل.

[1] - عكاشة محمود فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص124.

[2] - إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات** ، مذكرة ماجيستير ،قسم الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية ، 2008/2007 ، ص 62 .

ويمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على الرضا قي الجدول التالي :[1]

الجدول رقم : (01–1) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها

عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمنظمة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
– مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. –نظرة المجتمع للموظف . –الانتماء الديموغرافي (حضري ، ريفي) . – اختلاف الجنسية. – البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية	– مدة وتوقيت العمل . – ظروف العمل المادية. – أساليب العمل . – الإجراءات القانونية للعمل – نظم الاتصال – التكنولوجيا – نمط القيادة والإشراف	من حيث أداء العامل للوظيفة : – الشعور بالإنجاز – الأجر والحوافز – فرص الترقية – الشعور بالأمن الوظيفي –العلاقات مع الآخرين	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة : درجة إثراء الوظيفة –السيطرة على الوظيفة – طبيعة الزظيفة – المشاركة في اتخاذ القرارات – المستوى التنظيمي	– عامل السن – الأقدمية في العمل – نوع الجنس – المستوى التعليمي – أهمية العمل للعامل – شخصية العامل:ؤ اتجاهاته ، قيمه ، معتقداته ، وطموحه .

المبحث الثالث : نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الأول : نظرية ذات العاملين لهرزبرغ:

فريدريك هرزبرغ (1923–2000) عالم نفس أمريكي ولد بمدينة ليين Lynn بماساشوست بالولايات المتحدة الأمريكية . زاول دراسته بمدينة نيويورك بمؤسسة التعليم العالي ،وكذلك في جامعة بيتسبورغ ، حصل على شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العيادي سنة 1950 . كما درّس في جامعتي كليفلاند و يوتا بالولايات المتحدة الأمريكية كأستاذ علم النفس والإدارة . توفي عام 2000 عن عمر ناهز 77 تاركا مجموعة من الكتب منها : [2]

Work and the nature of man . Staples Press

أجرى فريدريك هرزبرغ ابتداءا من عام 1959 دراسات حول دوافع الإنسان في العمل وحول طرق تنظيم العمل ، ففي موضوغ الدوافع وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها اقترح نظرية " العاملين " حيث ميّز بين مجموعتين من العوامل النفسية للدوافع حيث يرى بأن الرضا و اللارضا يؤثران بطرق مستقلة في السلوك وهذا لأن عكس الرضا ليس عدم الرضا وإنما

[1] - نور الدين عسلي ، موجع سبق ذكره ، ص 35 .
[2] - بوحفص عبد الكريم ،**تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات** ، ديوان المطبوعات الجامعية . بن عكنون . الجزائر ، 2017 ،ص 91 .

غياب الرضا **" le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction "** وغليه فمن المحتمل جدا حسب نظرية العاملين المقترحة من طرف هرزبيرغ أن يكون العامل راضيا ولا راضي في عمله .[1]

1- عوامل الرضا : مرتبطة بمحتوى الوظيفة مثل : الانجاز ،، التقدير ، العمل في حد ذاته ، المسؤولية ، و الترقية . وهذه العوامل تعتبر حيوية للعمل وعلاقتها بالاتجاهات الإيجابية ... وقد أطلق هرزبرغ عليها اصطلاح (الدوافع) وهي التي تقود إلى الرضا عن العمل .

2- عوامل اللارضا : عوامل مرتبطة بمحيط العمل مثل سياسة الشركة ، المرتب ، الإشراف ، ظروف العمل ، زملاء العمل . والتي ترتبط بالاتجاهات السلبية ، فإننا نجد أن هرزبرغ قد أطلق عليها مصطل الصحة ، وهي العوامل التي تقود إلى عدم الرضا عن العمل .[2]

أما فيما يتعلق بتنظيم العمل فقد اقترح هرزبرغ بعض الطرق لتحقيق هدف مزدوج يتمثل فيما يلي : [3]

1- تجنب عدم رضا العمال : يمكن حسب هرزبرغ التعرف بسهولة على هذه العوامل والقضاء عليها ، وهي حسبه تمثل مطلبا مشروعا للعمال .

2- إثارة الرضا من خلال إثراء العمل الذي أفرغته التيلورية من محتواه ويكون ذلك من خلال :

* توسيع المهام : بحيث يتم تجميع المهام المتكاملة في مركز عمل واحد وقد تكون هذه المهام موزعة على مجموعة من العمال من قبل .

* إثراء المهام : ويتعلق الأمر بإعادة هيكلة المهام لإعطاء محتوى العمل معنى وجاذبية

يؤدي تطبيق هذه الطرق إلى رضا أكبر لدى العمال من دون أن يؤثر على إنتاجيتهم .

[1] بوحفص عبد الكريم ، المرجع السابق الذكر ، ص 92 .
[2] - عويد سلطان المشعان ، **علم النفس الصناعي** ،مرجع سبق ذكره ، ص 228 .
[3] - بوحفص عبد الكريم ،**تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات** ، مرجع سبق ذكره ، ص 93 .

المطلب الثاني : نظرية الانجاز لـــ ماكليلاند :

حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات أساسية هي: [1]

1/ الحاجة للإنجاز the need for achievement : وتشمل التعامل بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ، وأن أصحاب الإنجازات العالية يتمتعون عن غيرهم بصفات منها:

* لا يفضلون المغامرة بل يعملون للسيطرة على النتائج.

* يهتمون بتحقيق الإنجاز على المستوى الشخصي أكثر من الاهتمام بالحصول على المكافأة .

* يختارون مهام يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية، ومهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

2/ الحاجة للانتماء: need for affiliation : ويعبر عنها (مكليلاند) برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات الصداقة مع زملاء العمل والأفراد اللذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء، وهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات إيجابية، ومن هذه الاختلافات: **الاهتمام بمشاعر الآخرين ، القدرة على بناء صداقات بسهولة ، الظهور بسلوك ودي بهدف الحصول على القبول والاستحسان من الآخرين**

3/ الحاجة للسلطة: need for power : وهي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين، ويميل الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم فيما يلي:

* الاهتمام في الأمور التي تعطيهم الهيبة، فهم عادة يميلون إلى استلام المناصب القيادية ووضع القرارات، واستخدام المكتب الفاخر، والسيارات الفاخرة.

* ممارسة السلطة على الآخرين بأسلوب تعسفي وعم التردد في استغلالهم

وبذلك أن فهم الحاجات الثلاثة السالفة الذكر يعد عاملا مهما للإدارة في سعيها لتطوير أنظمة التحفيز المناسبة، وتحقيق الأهداف الموضوعة، فشعور الفرد بأنه بحاجة قوية للوصول إلى مركز قيادي يدفعه إلى بذل المزيد من العمل والتميز فيه، كما أن شعوره بالحاجة إلى الإنجاز

[1] - الرشايدة سالم تيسير ،**الرضا الوظيفي أطر نظرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 .

يدفعه إلى وضع أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وتذليل الصعاب التي تواجهه، كما أن شعوره بالانتماء إلى جماعة العمل يدفعه غلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع أفرادها ، مما يحسن العمل ويزيد من إنتاجيته.[1]

المطلب الثالث : نظرية التوقع :

ومن أنصارها فيكتور و فروم ، وتقوم على الافتراض التالي ، يختار الإنسان طريقا ما للعمل لأنه يتوقع نتائج أو عوائد معينة منه ومفتاح المتغيرات في نموذج فروم هو :[2]

1/ **التكافؤ :** ويقيس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي ، أو يعني قوة رغبة شخص ما في حدوث نتيجة معينة .

2/ **العائد** (الناتج) : وهو نتاج أعمال معينة ، ويكون العائد ايجابيا أو سلبيا في التكافؤ ... فإذا كان العائد المعطى ايجابيا ، فهذا يعني أن الفرد يرغب في انجاز عمله ... أما إذا كان العائد سلبيا ، فسيعطي تكافؤا سلبيا وهذا يغني أن أحد الأفراد لا يرغب في الحصول عليه .

يؤكد أصحاب نظرية التوقع على الحقيقة الأساسية الخاصة بأن الأفراد يقومون بعمل اختيارات للسلوك الخاص بهم ، و أن هذه الاختيارات تتأثر بكيفية رؤيتهم لنتيجة السلوك وإذا كان ذا قيمة أم لا حتى نستطيع أن نفهم كيف يتصرف الفرد سلوكا معينا وكيف يمكن تشجيعه وحفزه على العمل ؟ يجب علينا أولا أن نتفهم عملية الاختيار التي يقوم بها .

الفرد يقوم باختيار السلوك الذي سوف يتبعه ويتم ذلك بناء على تقديره لنتيجة هذا السلوك وقيمتها بالنسبة له . هذا الاتجاه في إستراتيجيات الدوافع قد حدد أربع فروض حول أسباب تصرف الأفراد داخل التنظيم : [3]

أولا : السلوك الفردي يتحدد بناء على مزيج من القوى بعضها داخل الفرد نفسه و الآخر من البيئة المحيطة . لذلك فإن الأفراد المتشابهون يتصرفون بطريقة مختلفة في المواقف البيئية غير المتشابهة . كما أن الأفراد غير المتشابهون يتصرفون بطريقة مختلفة في الظروف البيئية المتشابهة .

[1] - الرشايدة سالم تيسير ،**الرضا الوظيفي أطر نظرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 .
[2] - عويد سلطان المشعان ، **علم النفس الصناعي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 230 .
[3] - كامل مصطفى مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية** ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص 131 .

ثانيا: الأفراد يتخذون قرارات لتحديد السلوك الذي يتبعونه داخل التنظيم ،وذلك بالرغم من وجود بعض القيود على تصرفاتهم داخل التنظيم . لذا فإن القرارات الخاصة بكم ينتج الفرد ؟ جودة الإنتاج ... الخ تتحدد بواسطة القرارات الفردية .

ثالثا : الأفراد المختلفين لهم حاجات و رغبات مختلفة ويرغبون في تحقيق أهداف مختلفة .

رابعا: اتخاذ القرارات الفردية من بين عدة بدائل للسلوك مبني على إدراك الأفراد (تصورهم/ توقعهم) بأن السلوك المعين سوف يؤدي إلى تحقيق نتائج مرغوبة ، أي أنهم يختارون السلوك الذي يتوقعون أن يحقق ما يريدون ويتركون السلوك الذي لا يحقق هذا .

من الواضح أمامنا أن نظرية التوقع تبحث عن الأسباب قبل التصرف المعين وبالتالي فمن الضروري أن نتفهم أن :[1]

1/ الفرد يتصرف بطريقة معينة لإدراكه أنها تحقق نتائج معينة (قيمة معينة) .

2/ القيمة تتحدد بناء على حاجات الفرد و ادراكاته وبالتالي فإن النتائج تكون ذات قيم مختلفة طبقا للفرد .

3/ الفرد لديه تصور وإدراك عن صعوبة أو سهولة تحقيق وتنفيذ التصرف المرغوب . ولهذا فإنه مثلا حتى تكون سياسة الحوافز الجيدة – في ضوء النظرية الخاصة بالتوقع – يجب أن تحقق الشروط التالية :

* الفرد يعتقد أن السلوك سوف يؤدي إلى ناتج معين .
* الفرد يعتقد أن هذا الناتج ذو قيمة إيجابية له .
* الفرد يعتقد أنه قادر على الأداء بالمستوى المطلوب .

وبالتالي فإن الحوافز تمثل قوى دافعة للفرد لبذل الجهد . ولكن الأمر ليس فقط حوافز ولكن القدرة والتي تعكس مستويات المهارة والتدريب . و أيضا الطاقة عامل هام في سياسات واستراتيجيات الحوافز ، هذا بالإضافة إلى عملية التغذية المرتدة التي يقوم بها الفرد لتقييم النتائج المحققة من السلوك المعين .

إن قيام الفرد بتقييم النتائج التي يحصل عليها من جراء إتباع سلوك معين ومدى تحقيقها لتوقعاته المسبقة سوف يؤثر على كيفية إدراكه واستقباله لمواقف مشابهة في المستقبل .

[1] - كامل مصطفى مصطفى ، المرجع السابق الذكر ، ص 132 .

يضاف إلى ذلك طبيعة المكافآت التي سوف يتحصل عليها الفرد من أدائه العمل بالمستوى المطلوب وهنا نميز بين نوعين من المكافأة :

1/ **مكافأة خارجية** : والتي يمكن تحقيقها من البيئة مثلا : من جانب المشرفين ، من جانب الزملاء أو نظام المكافآت والأجور الخاص بالتنظيم ، وهذه المكافآت قد تكون سلبية أو إيجابية.

2/ **مكافآت داخلية** : تأتي من الفرد نفسه أي أن الرضاء يأتي فقط من أداء العمل في حد ذاته.

خلاصة الفصل :

إن تحقيق المؤسسات لأهدافها مهما كانت طبيعتها يكون بحسن استغلالها للموارد المتاحة لديها ،وبالأخص الموارد البشرية باعتبارها العنصر الذي تدور حولها باقي عناصر الإنتاج فالمنظمات والمؤسسات التي تتوفر فيها طرق وأساليب عمل جيدة وتجهيزات تكنولوجية متطورة لا يمكن تحقيق أهدافها بدون وجود الموارد البشرية العاملة ومدى كفاءتها وفعاليتها في أداء الوظائف الموكلة لها . وتتوقف فعالية الأداء على عدة عوامل لعل أبرزها الرضا الوظيفي للأفراد . ويعتبر رضا العامل داخل المؤسسة على وجود توافق بينه وبين الوظيفة التي يؤديها مما يجعله يبذل جهدا ومستوى عالي من الأداء ، وهذا ما ينعكس إيجابا على إنتاجية المؤسسة وولاء الفرد للمنظمة ، بالإضافة إلى نسبة الغياب ومعدل دوران العمل ... الخ . وأن الرضا الوظيفي يتأثر بجملة من العوامل منها ما يتعلق بمحيط العمل وظروفه الداخلية والخارجية ومنها ما يتعلق بالفرد في حد ذاته وما يتعلق بالتنظيم وسياساته. و لقد أشارت عدة دراسات إلى هذه العوامل وساهم العديد من الباحثين والمفكرين في إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديمهم لنظريات تتعلق بموضوع الرضا الوظيفي وقد اختلفت آراؤهم و وأفكارهم باختلاف اهتماماتهم وخبراتهم وكيفية تناولهم لهذا الموضوع .

الفصـــــــــــل الرابـــــــــع :

الجامعـــــــــة

الفصل الرابع : الجامعـــــــــة

تمهيـــــــــد

يعرف العالم اليوم تطورا في جميع المجالات ، وتعديلا في مختلف البنيات ، ونبرز تحديات كبيرة تواجه الجامعات لتكون في واجهة التحولات ، التي تفرض تغييرا وتطويرا في دورها الوظيفي في خدمة المجتمع . وتحمل الجامعة المسؤوليات الجديدة التي تفرضها قوى التطوير، فلم يعد التعليم الجامعي مجرد عملية تلقين ، و إنما أيضا عملية تكوين وتنمية للقدرات والمهارات المعرفية والعلمية .

ومن هنا أردنا في هذا الفصل أن نلقي الضوء على موضوع الجامعة من حيث المفهوم والنشأة وكذلك الأهداف والوظائف ، مرورا بأحد أهم العناصر الأساسية المكونة للجامعة ألا وهو الأستاذ الجامعي وأهم العمليات التي من شأنها أن تعطي للجامعة قيمتها ووزنها داخل المجتمع وهي عملية البحث العلمي والمشاكل التي تحول دون القيام به . وأيضا سنلقي الضوء على العلاقة بين الجامعة والمحيط الخارجي لها مركزين على العولمة والتنافس وثورة المعلومات والاتصال، وكذلك الدور الذي تؤديه الجامعة في المجتمع .

المبحث الأول : الجامعة: المفهوم ،النشأة ،الأهداف والوظائف

المطلب الأول : مفهوم الجامعة

الجامعة تعني التجميع والتجمع ، أما كلمة Collège فمصدرها الكلمة اللاتينية Collegio وتعني التجمع والقراءة . [1]

وقد تبلورت ملامح الجامعة أيام الإغريق وفي عصور الدولة الإسلامية تدعمت مقوماتها وصارت اكادميات تضم أساتذة وطلبة ولها مناهج ومكاتب وتجهيزات ، ومحطة تلقى فيها الندوات والمناقشات ، وكان اللفظ الدال على الجامعة خلال القرنين والثالث عشر للميلاد يدل على رابطات الطلبة أو الأساتذة ، وفي القرن الرابع عشر ميلادي تدل على المدرسة ، أما في

[1] - فني غنية، **التغيرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية** ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الاجتماعية و الإسلامية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، 2005/2004 ، ص 32 .

القرن الثامن عشر ميلادي أطلقت كلمة كلية على " اكسفورد " لتدل على مكان يجمع المجتمع المحلي للطلاب .

وقد مرت الجامعة في تطورها بمراحل عديدة أدخلت عليها عدة تغييرات في هياكلها وتنظيمها ووظائفها ، وقد تعددت تعاريف الجامعة من محدد لدورها وشارح لوظيفتها وأهدافها وهذا ما سنعرضه من خلال ما يلي :

تشير الدكتورة مساك أمينة إلى مجموعة من التعاريف للجامعة ونذكرها في ما يلي : [1]

" المؤسسة التي تضمن التعليم والتكوين العالي في الجانب العلمي أو المهني ، وقد تكون عمومية خاضعة لسلطة المجتمع ، كما قد تكون خاصة . " كما يمكن أن تمثل مجموع مؤسسات تعليمية في مستوى التعليم العالي مجتمعة في إطار إداري .

وفي الإطار الوظيفي يعطي " Georges Gusdorf " طابعا معرفيا ثقافيا، من حيث التطرق غلى صلاحياتها، فهي أهم مكسب دائم للإرث الثقافي العالمي، ويعرفها على أنها :" بنية قانونية تنظم التعليم وتنسق المعارف ".

أما الجانب المعياري ن فيعتبرها " Charles Debbasch " مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ، تتمتع بالشخصية الأخلاقية ، و الاستقلال المالي ، تجمع بين وحدات التعليم والبحث .

تعرف الجامعة على أنها :" مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية والتي تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها " [2]

أما المشرع الجزائري فقد اعتبر الجامعة " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد "

ويشير أيمن يوسف في مذكرته للماجيستير والتي جاءت بعنوان " **تطوير التعليم العالي : الإصلاح و الآفاق السياسية** " لمجموعة من التعاريف نذكر منها :

[1] - مساك أمينة ، **تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة لجامعة بالمجتمع الجزائري** ،أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008/2007 ، ص 80 .

[2] - فني غنية، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

الجامعة مؤسسة تكوينية لا ترسم أهدافها بمعزل عن البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تنبثق عنها ، بل هي العكس تستلهم عن المجتمع الذي هو منبت هياكلها و إطاراتها ومنه تختار قيمتها و أهدافها ، وبمعنى ذلك أن المجتمع هو الذي يمنحها ميلادها والمعنى والغاية والوسيلة ، ولهذا فإن دور ومكانة الجامعة تتباين بتباين المجتمعات و الحقبات التاريخية . [1]

يعرف " ر . ماسيا مانسو " " Remon Macia Manso" الجامعة على أنها مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين ، تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا .[2]

تعتبر الجامعة من المؤسسات التعليمية الهامة في تنمية القوى البشرية المنتجة وذلك من خلال تزويد الأفراد بالقيم والاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من الابتكار و التجديد ومن المساهمة الإيجابية في صنع المستقبل وتؤكد الأبحاث الاجتماعية على دور الجامعة في غرس قيمة العلم كقيمة أساسية من قيم المجتمع المعاصر .

وتحمل الجامعة مظاهر متميزة تربط أطراف العملية التعليمية من أساتذة وطلبة حول وحدة الوظيفة التعليمية من أجل الخدمة العليا للقيم الثقافية انطلاقا من : الاشتراك ، النظام ، الانضباط من أجل إعداد نمط ثقافي جديد خلال قيامها بمختلف الوظائف الاجتماعية ، وتحسين المعرفة الإنسانية وطرق استعمالها في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية بتزويد المجتمع بالإطارات وتنمية الفرد ذاتيا وجعله أكثر قيمة واستقرار في حياته الإنتاجية .

ومهما اختلفت صياغة التعاريف ، والمبدأ الذي تنطلق منه فهي تجمع على اعتبار الجامعة مؤسسة خلق و إبداع ثقافي تضمن تسيير المجتمع بطرق منظمة في مختلف الجوانب . [3]

المطلب الثاني : المسار التاريخي للجامعة الجزائرية:

أ/ الجامعة الجزائرية خلال الاحتلال الفرنسي :

تعود نشأة الجامعة في الجزائر إلى سنة 1909 بإمضاء رئيس الحكومة آنذاك

[1] - أيمن يوسف ، **تطوير التعليم العالي : الإصلاح و الآفاق السياسية** ، مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، ص 28 .
[2] أيمن يوسف ، المرجع السابق الذكر ، ص 29 .
[3] - مساك أمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

" Géraad Jonart " قرارا بنشأتها بحيث قال في تلك المناسبة أن : " الجامعة الجديدة إلى جانب الخدمات التي سوف نواصل في أدائها في سبيل العلم و المهن الحرة سوف تصبح بإمكانها أيضا تزويد الزراعة والصناعة والتجارة الجزائرية بأيدي عاملة مؤهلة" ، فحولت مدرسة الطب ، القانون ، الآداب و العلوم إلى مؤسسات عالية تحت لواء الجامعة الجزائرية .[1]

إن إنشاء الجامعة الجزائرية سنة 1909 سبقه إقامة مدارس كبرى متخصصة في الطب ، الصيدلة ، العلوم ن الآداب واللغات .[2]

* مدرسة العلوم الطبية : شرعت في تدريس الفيزيولوجيا وعلم التشريح الهيكلي بمستشفى الداي منذ سنة 1833 من طرف أطباء عسكريين ، وفي سنة 1857 تم إنشاء المدرسة التحضيرية لتكوين الأطباء ، لكنها بقية تابعة لكلية الطب بجامعة مونبوليي ولم تستقل هذه المدرسة إلا بعد إنشاء كلية الطب والصيدلة سنة 1909 .

* مدرسة القانون : كانت في البداية مجرد ملحقة في القصبة ، تشرف على برنامج الأهلية وتحضر الطلبة لامتحان الباكالوريا ، ثم توسعت بموجب قانون 1885/12/05 لتشمل برنامج الليسانس . واقتصرت الدراسات فيها على العرف و الشرع الإسلامي وكانت تمنح شهادات الدراسة التشريعية ... الخ . وتحولت سنة 1909 إلى كلية الحقوق وتوسعت سنة 1957 لتشمل الحقوق والعلوم الاقتصادية .

* مدرسة العلوم : عملت منذ 1880 على تدريس الجيولوجيا والكيمياء وعلم النبات ولعبت دورا بارزا في تطوير الزراعة ، وتحولت سنة 1909 إلى كلية العلوم

وحسب جمعية أصدقاء الجامعة : الجامعة التي أنشأت في الجزائر لا تختلف عن الجامعة الفرنسية بل هي متحدة معها ومندمجة فيها . والخصوصية التي تتميز بها كونها تحتوي على فروع أصلية ومحلية بالزيادة إلى الفروع الأساسية التي تدرس في الجامعة الفرنسية وجميع التخصصات العلمية وتكييفها في ميدان جزائري ، بمعنى أنها تريد القيام بتطوير العلم إلى الجانب الأوربي–الإفريقي تحت لواء الغرب والشرق .

[1] - أيمن يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .
[2] - مساك أمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 158 .

ولقد كانت هيئة التدريس بجامعة الجزائر حتى الاستقلال متكونة بصورة تكاد تكون مطلقة من ممثلين للأقلية الأوربية، أما بالنسبة للطلبة فقد كان الجزائريون منهم يشكلون أقلية هامشية في مقابل العدد الكبير من الطلبة الأوربيين . وقد أخذ هذا الفارق يتزايد خلال فترة حرب التحرير الوطني لاسيما بعد إضراب 19/ ماي/1956 وقد كان عدد الطلبة الأوربيين بجامعة الجزائر سنة 1962 عشية الاستقلال يقدر بـــ 4500 طالب ، أما عدد الجزائريين فكان لا يتعدى 200 طالب .

ب/ الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال:

أصبح الطلب الإجمالي والاقتصادي على التربية ملحا داخل المجتمع الجزائري واتضحت الحاجة إلى تكوين الإطارات السامية بوتيرة مستعجلة ، ولم تكن الجامعة الجزائرية الموروثة عن العهد الاستعماري التي كانت تتماشى و أغراض أقلية أوربية قادرة على الاستجابة للوضعية الجديدة الناتجة عن عهد الاستقلال .

بعد سنة 1962 أدخلت تعديلات على تسيير الجامعة والتوظيف لتكييف التعليم العالي وجعله يتماشى وسياق السيادة الوطنية ، وبغرض تلبية الحاجة المستعجلة إلى الإطارات والتقنيين في التخصصات المختلفة ، أنشا منذ بداية 1962 معاهد تقنية متخصصة وتعين على الجامعة أن تصلح نفسها إصلاحا عميقا و أن تباشر مجموعة من التحولات

إن أول أهداف الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال هي المساهمة في تكوين الإطارات اللازمة لمباشرة عملية التنمية في شتى المجالات ، لسد الفراغ الذي تركه الاستعمار ، فاتجهت الجزائر في البداية إلى الاهتمام بالكم دون النوع لتلبية الحاجة الكبيرة للاقتصاد الوطني من مختلق الإطارات مما تتطلب التوسيع المستمر للجامعة وتوظيف أعداد متزايدة من الأساتذة المؤقتين بشهادات أقل من الماجستير وهي المطلوبة حاليا كحد أدنى وكانت العملية تسير تحت غطاء اديولوجي ثوري يهدف إلى سد حاجيات المجتمع الجزائري ، وهي الرغبة في نشر التعليم العالي بين أوساط أفراد المجتمع الكادح ، وعدم حرمان الفقراء من الوصول إليه . يدعم بذلك شعار التعليم المجاني للمجتمع ، ومع هذه السياسة وتزايد السكان ارتفع عدد الطلبة في جميع مراحل التعليم .

في عام 1962 كانت الجامعة الجزائرية تضم ألفي طالب ثم ارتفع هذا الرقم إلى 28 الف طالب عام 1987 . قي فروع : الحقوق ، الاقتصاد ، علم النفس ، علوم التربية ، ادب عربي ، علوم سياسية ، علوم إسلامية ، علم الاجتماع ، الإعلام والاتصال ، التاريخ ، الرياضة ، علم المكتبات .[1]

لقد كان للجزائر مشروع مجتمعي لابد من الخوض فيه ، ذلك للظروف التي كانت سائدة عشية الاستقلال ، ولكن ليس بالسرعة التي قدمت بها عليه . فلجأت للحلول الجاهزة والمؤقتة فقد كان ينقصها 30 ألف إطار وتقني عام 1973 ، بينما لم يتخرج من جامعاتنا إلا 70 مهندسا و 50 طبيبا عام 1969 ، في حين كنا نحتاج أيضا 27230 إطار سامي و 39700 إطار متوسط .

و أثناء مرحلة الاستقلال عمدت الجزائر إلى إنشاء عدت جامعات ومعاهد ، حيث أقيمت أول جامعة سنة 1966 بوهران غرب الجزائر ، جامعة قسنطينة و عنابة سنة 1967 شرق البلاد ، جامعة العلوم الإسلامية في سنة 1984 ، ثم جامعة العلوم التكنولوجية بوسط العاصمة وأخرى بعرب البلاد U.S.T.O وقد حدد عدد المعاهد بـــ 16 معهدا حسب المرسوم رقم 209/84 المؤرخ في 18 أوت 1984 ، وهكذا عرفت جامعة الجزائر في اقل من 25 سنة تغيرات عميقة وانطلاقة معتبرة .

المطلب الثالث : أهداف الجامعة ووظائفها:

إن من شكل العلاقة بين الجامعة والمجتمع تبني الأهداف وتسطر الأغراض فنجد أهداف جامعة معينة تختلف عن أهداف جامعة أخرى لاختلاف طبيعة المجتمع الذي توجدان فيه ، فأهداف الجامعة إذا ترتبط باديولوجية المجتمع ومراحله التاريخية والحضارية ومجمل ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، كما ترتبط بما يدين به الأفراد والمجتمع ...الخ ومن جملة ما قرر أن الجامعة تسعى إليه ما يلي : [2]

– نقل المعرفة عن طريق التدريس .

[1] - بم مقلة رضا ،**الثقافة الدينية للطالب ودورها في علاج الانحلال الأخلاقي في الجامعة** ، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر2 ، الجزائر ، 2012/2011 ، ص 238 .

[2] - ميمون سفيان ، **الجامعة و إدماج الطلبة في الثقافة الوطنية** ، مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2008/2007 ، ص 46 .

– نقل المعرفة عن طريق الدراسات التحليلية الناقدة في ضوء النظريات الحديثة وفلسفة المجتمع .

– الإضافة إلى المعرفة عن طريق البحوث المتصلة بمختلف العلوم

– إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا

– مشاركة الهيئات الخاصة في القيام ببحوث مشتركة أو مستقلة لحل المشكلات التي تواجه المجتمع .

– الاستفادة من نتائج البحوث وترجمتها إلى مقررات دراسية .

– تزويد المجتمع بالمتخصصين الأكفاء اللازمين لخطط التنمية والمتمسكين بالقيم الدينية والخلقية والملتزمين بخدمة وحل مشكلاته .

– الإعداد لتخصصات مستقبلية تفرضها تطورات العلم واحتياجات العصر ومطالب المجتمع المستقبلية .

ومن بين أهداف التعليم الجامعي نجد أيضا : [1]

– نشر التعليم : وذلك عن طريق تثقيفه الطلبة حتى يشعروا بالمسؤولية اتجاه الرقي الاجتماعي بالإضافة إلى إعدادهم لممارسة المهن والأعمال مثل: الطب والصيدلة والأستاذية ...الخ.

– ترقية العلم : التعليم العالي لا يقتصر على نقل العلم فقط بل كذلك ترقيته من خلال البحوث والدراسات العلمية التي يجريها الأساتذة والطلبة في مختلف المجالات

– تعليم المهن العليا: تعليم النخبة من الطلبة ليكونوا قادة وإطارات عليا للبلاد مثل : الطب ، الصيدلة ...الخ

والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات التي أنيط لها وظائف وتتمثل وفقا للمرسوم رقم 83–544 والصادر بتاريخ 1983/09/24 بالجريدة الرسمية رقم 40 والمتعلق بالقانون النموذجي للجامعة الجزائرية في : [1]

[1] - بم مقلة رضا ، مرجع سبق ذكره ، ص 235 .

– تساعد الجامعة على تعميم ونشر المعارف و إعدادها وتطويرها .

– تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني .

– ترقية الثقافة الوطنية وتساهم في تطوير البحث وتنمية الروح العلمية .

– تتولى تلقين الطلاب المناهج الخاصة بالبحث .

– تقوم بأي عمل لتحسين المستوى وتجديد المعارف والتكوين الدائم ، كما تقوم بنشر الدراسات ونتائج البحوث .

لقد تطورت واتسعت وظيفة الجامعة فلم تعد مجرد إعداد الكوادر البشرية فقط بل أصبحت تسعى للتطور والتقدم بما تكشفه من حقائق وما تسهم به من حلول للمشاكل الراهنة والمستقبلية وكذا نشر المعرفة وتوسيع آفاقها ومواجهة تحديات العصر ومتطلباته كونها أداة المجتمع في صنع قياداته المختلفة ومصدر أساسي من مصادر الفكر ، فأهداف الجامعة الحديثة لا تخرج عن الأهداف التي كانت تسعى إليها منذ نشأتها والمتمثلة في نقل المعرفة ونشر الوعي الثقافي والتركيز أكثر على إداد الكوادر والبحث العلمي الذي يعد أهم وظائفها .ولقد حدد "هنري جان" الأغراض الرئيسية للجامعة الحديثة في ما يلي :

– أنها تدرب طبقة الفنيين العليا في المجتمع .

– أنها مركز البحث والتفكير العلمي كما أنها تدرب معظم العاملين بالبحوث الذين يحتاجهم المجتمع .

– تقوم الجامعة باختيار هيئة التدريس بها وتدربها وبذلك تضمن استمرارها ذاتيا .

– أنها كمجتمع يضم المدرسين والباحثين والطلاب تعد مركزا فعالا للنشاط الثقافي والتجديد الاجتماعي والخلقي .

وتعد الجامعة في الوطن العربي أحد التنظيمات الاجتماعية التي أنشئت لإعداد الكفاءات البشرية وتمكين الطالب من التزود بالمعرفة وتنمية مختلف قدراته العقلية و أنماط التفكير

[1] - فني غنية، مرجع سبق ذكره ص 36 .

العلمي لديه بالإضافة إلى الاهتمام أكثر بالبحوث العلمية وتتحدد الأهداف الأساسية للجامعة العربية في تثقيف الفرد وتنمية مهاراته العلمية مع تجديدها باستمرار ، ولقد كانت الجامعات في الوطن العربي خلال فترة السبعينيات والثمانينيات تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف :[1]

– توفير التعليم العالي للأجيال و إمداد الوطن العربي بالقوى البشرية المؤهلة في الميادين العلمية المختلفة .

– العمل على تطوير البحث العلمي والتقني لكونه ركيزة أساسية لدعم و إنجاح مخططات التنمية .

– القيام بنشر المعرفة والثقافة في هذه المجتمعات .

المبحث الثاني : الأستاذ الجامعي والبحث العلمي

– المطلب الأول : الأستاذ الجامعي و الإعداد الأكاديمي

التعليم وظيفة أساسية من وظائف الأستاذ الجامعي ، لكن لا يجب أن يقتصر عليه دون البحث العلمي لأن هذا النشاط وحده كفيل بتجديد معارف التعليم ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال تخصصه ، ومن أهم خصوصيات التعليم الجامعي هو ارتباطه الوثيق بالبحث .

يعتبر الأستاذ الجامعي حسب " بران " هو : " مختص يستجيب لطلب اجتماعي يتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة وكذا المعرفة العلمية ، وهو عامل حر في اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة والاستقلالية توافق وبكل حساسية منفعة المستخدمين ".

كما ينظر إليه " الان توران " على أنه : " خبير إذا اتجه إلى الخارج ،وباحث إذا اتجه داخل الجامعة " ويتضح من التعريفين السابقين أن الأستاذ الجامعي طرف في علاقة تفاعلية بين

[1] - جبارة سامية ، **رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية** ، مذكرة ماجيستير ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008/2007 ، ص 71 .

عناصر مختلفة يمثل فيها الأستاذ المعلم والموجه والمنتج للخطط والأفكار والمعارف التي يقتضيها تطور المجتمع وحاجاته المختلفة .[1]

ويعتبر الأستاذ حجر الزاوية في العملية التعليمية ،فهو في مركز منظومتها وهو الصلة المباشرة في تحقيق الأهداف التربوية من خلال الطلبة ، وهو المستخدم للإمكانيات التعليمية ومسخرها في خدمة هذه العملية . فمهما بلغ مستوى الخطط التربوية، وتحديد أهدافها من طموح ومهما بلغ وضع السياسات التربوية والخطط المنبثقة عنها من أحكام ، فإن الأستاذ هو المسؤول المباشر والعامل الحاسم في تنفيذ هذه السياسات ونجاح مخططاتها . ولهذا كان من الأولى الاهتمام به عند الشروع في أي تطوير أو إصلاح في العملية التعليمية .[2]

وبهذا يعتبر إعداد الأستاذ الجامعي للقيام بعمله على جانب من الأهمية إذ ينبغي أن يعد إعدادا مهنيا ، فنيا ، وظيفيا ، ثقافيا و نفسيا ... حتى يتمكن من إجادته لمادة تخصصه وسعة أفقه وعمق إدراكه للأمور وذكاء عقله ونضج فكره وحسن تصرفه ورحابة صدره واتزانه النفسي وقدوته للآخرين لاسيما الطلبة ، ثم زيادة معلوماته وتحديثها وفهمه لطبيعة عمله والتعرف على كيفية مسايرة المستجدات .

وهناك عدة مشاكل وعقبات تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية والتي تؤثر على كفاءة وأداء الأستاذ ونذكر منها :[3]

– عدم الاهتمام بالنمو العلمي والمهني للأستاذ الجامعي وذلك بعدم توفير فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات والملتقيات المحلية والدولية ،، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بمنجزاته العلمية التي أصبحت كثيرا من الأحيان تعد جزء من منهج دراسي دون إعطاءها أي قيمة ومكانة علمية في الجامعة والمجتمع .

– نقص التكوين وعدم تزويد الأساتذة بالتأهيل والتدريب اللازم .

– قلة الوسائل التعليمية والبحثية وغياب المراجع العلمية والكتب الحديثة .

---

[1] - ميمون سفيان ، مرجع سبق ذكره ،ص 60 .

[2] - مساك أمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 352 .

[3] - جبارة سامية ، **رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية** ، مذكرة ماجيستير ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008/2007 ، ص 84 .

– كثرة الأعمال الإدارية البيداغوجية التي تحد من نشاط الأستاذ الجامعي داخل وخارج الجامعة

– عراقيل الترقية وارتفاع تكاليف البحوث العلمية وقلة الإمدادات المالية الخاصة بها وبالمؤلفات والوثائق العلمية البيداغوجية

و إن على الأستاذ الجامعي أن يتحلى بمجموعة من الصفات أهمها : [1]

ا/ **المعارف العلمية :** يجب أن يمتلك الأستاذ معرفة عميقة في مجال تخصصه .

ب/ المهارات التربوية : مهارات الاتصال ، مهارات الاستماع وقوة الإقناع ، اختيار الطريقة المناسبة للموقف المناسب ، مهارات استخدام التكنولوجيا . مهارات التقويم وبناء الاختبارات و إعداد الامتحانات .

ج/الكفاءات الأخلاقية :

* أخلاقيات مرتبطة بالتدريس : تدريس ما هو مختص به ، تدريس محتوى المادة التي يدرسها وكذلك الحرص بلوغ أهداف الدرس ...

* أخلاقيات مرتبة بالبحث العلمي : تجنب أشكال الغش في الأبحاث التي ينشرها

* أخلاقيات مرتبطة بالعمل الإداري : عدم استغلال المهنة لتحقيق المصلحة الشخصية

د/ القدرات : القدرات العقلية ، القدرة على التكيف مع مختلف المواقف ، القدرة على التفكير المنطقي ، القدرة على النقد العلمي ، القدرة اللغوية.

إن المهام التعليمية الأساسية التي يقوم بها الأستاذ الجامعي تنحصر في مجملها في التخطيط لتدريس المقررات وتوفير بيئة تعليمية جيدة مع المشاركة في التأليف والترجمة والنشر داخل وخارج الجامعة إضافة إلى مهام الأساسية المتمثلة في القيام بالبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال المساهمة في حل مشكلاته ... الخ من المهام المنوطة به .

وعلى الرغم من التقدم الملحوظ في العلوم التربوية الذي يجر معه تقدم في كيفيات إعداد الأساتذة إلا أن كثيرا من النقاط في هذا المجال تحتاج إلى إعادة النظر ، فالتدريس في الجامعة

[1] - المرجع السابق الذكر ، ص 94 .

يتم ولوجه بفعل مؤهل علمي يتحصل عليه طالب الدراسات العليا وعليه كانت هذه الأخيرة بؤرة من البؤر الأساسية التي تستوجب العناية والنقد لتخريج أستاذ كفء قادر على مسايرة متطلبات المهنة ، وعندما ننظر إلى الدراسات العليا نجد:

ا/ السياسة التي تقوم عليها لا تأخذ في الاعتبار مسؤولية إعداد المدرس الجامعي ولكنها تحصر مسؤولياتها في التدريب على البحث .

ب/ أن برامج الدراسات العليا تختار الطلاب دون النظر إلى ميل لهم نحو التدريس ، كما أنها لا تهتم في مقرراتها بتنمية مهارات التدريس .

فالتدريس والبحث إذا مهمتان رئيسيتان لأستاذ الجامعة لكن العمل على تطوير إحداها لا يجر معه تطور الآخر . كما أن تكوين الأستاذ الجامعي و إعداده ليكون مدرسا ناجحا يستوجب وقوفه على كيفيات و أساليب التدريس وحصوله على خبرة كافية في هذا المجال وهي خبرة لا يكتسبها الأستاذ من مجرد اضطلاعه بمهمات البحث فحسب .

ومن الأخطاء الشائعة التي دأب الناس عليها في تصورهم للجامعة و أستاذها : [1]

1- أن البحث هو أهم وظائف الجامعة.

2- أن الحصول على الدرجة الجامعية الأعلى يعني كفاءة المعلم وقدرته على التدريس .

3- أن التدريس الجامعي يجب أن لا يتقيد بأساليب معينة انطلاقا من مفهوم الحرية الأكاديمية

4- أن المدرس الجامعي يدرس طلابا راشدين وليس في حاجة إلى إعداد تربوي و إذا حدث ذلك فإن الجامعات تفقد هيبتها وتصبح مؤسسات تعليمية في مرتبة مدارس التعليم العام .

يبدو واضحا أن أستاذ الجامعة لابد أن يخضع لنوع من الإعداد على مستوى البحث أو على مستوى التدريس و لا يمكن القول بأن التدريب على البحث يمنح صاحبه القدرة على التدريس على الرغم من نقاط التقاء الحاصلة بينهما في هذا المجال . [2]

[1] - ميمون سفيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 61/60 .
[2] - المرجع السابق الذكر ، ص 61 .

المطلب الثاني : البحث العلمي في الجزائر

لتحديد مفهوم البحث العلمي نستعرض مجموعة من التعاريف فيما يلي :[1]

– يعني البحث العلمي أنه الدراسة الفكرية الواعية التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة .

– ونجد كذلك : لتقصي المنظم بإتباع أساليب ومناهج علمية محددة للحقائق العلمية بقصد التأكد من صحتها أو تعديلها و إضافة الجديد لها .

– وهناك تعريف آخر ، فهو الدراسة العلمية المنظمة لظاهرة معينة ،باستخدام المنهج العلمي للحصول على حقائق يمكن توصيلها ،والتحقق من صدقها .

– ويعرف كذلك على أنه : أسلوب التفكير العلمي يستخدم عند تناول المشكلات والظواهر ، وهذا يتطلب جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بقصد بناء النظريات و إثراء البناء المعرفي القائم

نستخلص مما سبق أن البحث العلمي هو عبارة عن وسيلة للاستعلام و الاستقصاء المنظم والدقيق الذي يقوم به الباحث ، بغرض التحقق من المعرفة القائمة ، أو اكتشاف معلومات أو حقائق جديدة تساعد في علاج مشكلة أو مشكلات محددة ، وذلك بإتباع أساليب ومناهج علمية .

إن البحث العلمي ضروري لأية دولة وهو بالنسبة للجامعات يمثل ركنا أساسيا في وظيفتها العلمية ، بحث لا يمكن لأي مؤسسة ثقافية أو علمية أن تسمى جامعة إذا لم تقوم بنشاط البحث العلمي الذي يشكل أداة فاعلة في تطوير معارف المدرسين وكفاءتهم وبالتالي رفع مستوى الطلبة وكذلك خدمة الجامعة للمجتمع ، والبحث العلمي انتقل بدوره من مفهومه البحث من أجل البحث إلى " البحث من أجل التطبيق " والجامعات تعتبر مؤسسات للبحث العلمي إلى جانب مراكز البحوث العلمية ، وهي تقوم خاصة بالبحوث الأساسية . وفي الدول النامية نظرا لقلة المراكز الخاصة بالأبحاث العلمية ، فالجامعة تكاد تكون هي الوحيدة المكلفة بهذا النشاط .[2]

[1] - حجيلة رحالي ، **الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ، الجزائر، 2015، ص 20 .
[2] - بلحسين حواء ، **إيديولوجية الجامعة من خلال تقييمات وتصورات المدرسين لها** ، مذكرة ماجيستير ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة الجزائر ، 2001/2000 . ص 49 .

وبالنسبة للجزائر فإن واقع البحث العلمي يؤكده الاهتمام المتزايد للدولة الجزائرية بهذا القطاع وكذا الأرقام المخصصة للميزانيات التي تصرف على أجهزت البحث العلمي سواء في تكوين الإطارات البشرية في مختلف التخصصات أو من ناحية استيراد الأجهزة التقنية المتطورة بالإضافة إلى التشريعات التي وضعت لتنظيم وتشجيع عملية البحث ويتجلى ذلك كله في بناء الجامعات والكليات المتخصصة ومراكز البحث والتكوين مع تزويدها بأحدث الوسائل و الأجهزة ، لكن رغم هذا الاهتمام المتزايد بالقطاع إلا أن الواقع أثبت فشل السياسات المتبعة لتطوير هذا المجال حيث أصبحت الجامعة الجزائرية بمناهجها الحالية لا يمكن أن تقدم جديدا للمعرفة العلمية خاصة أن مردودها ضئيل فيما يخص البحث العلمي مقارنة بما سخر لها من تكاليف مالية وجهود بشرية ، وهذه الأزمة التي تعيشها الجزائر من هذه الناحية غير منفصلة عن الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعيشه بلادنا ، لذلك يمكن القول أن هناك عقبات كثيرة تعترض هذا القطاع أهمها ضعف مستوى إعداد الباحثين وعدم توفي المناخ المناسب للعمل و الافتقار إلى المعلومات وصعوبة الحصول عليها بالإضافة إلى انخفاض ما تخصصه الدولة من ميزانيتها للإنفاق على الأبحاث العلمية ، كما أن الانجازات التي حقّقت لا تتواكب مع ضخامة المجتمع البحثي والتطور التكنولوجي وعدم إدراك أهميته مما أدى إلى عدم التشجيع الكلي لهذا الميدان وغياب الهيئات المتخصصة . [1]

وبالرغم من أن القرارات الوزارية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر حددت مهام الأساتذة الباحثين سواء كان منهم على مستوى الماجستير أو الدكتوراه أو الباحثين في المخابر ووحدات البحث إلا أن تقدم البحث العلمي رهين بتحديثه أساسا ومضمونا و أهدافا من أجل خدمة التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، لأن الهدف الأساسي والعام للبحث العلمي يتمثل في تطوير المجتمع و الارتقاء به وحل مشكلاته المختلفة لكن الكثير من الإنتاج العلمي في الجزائر لم يرتبط بمشاكل تنموية بسبب غياب التشجيع والدعم المستمر للأبحاث و الإنجازات العلمية ، فمعظم البحوث المنجزة ليست منبثقة من استراتيجيات واضحة ومحددة ولا تهدف إلى إيجاد حلول للمشكلات القائمة أو تطوير تقنيات معينة تنطلق منها التنمية وهذه الأسباب كلها ساعدت على عزوف الباحثين عن ممارسة البحث العلمي وتناقص

[1] - جبارة سامية ، **رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية** ، مذكرة ماجيستير ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008/2007 ، ص 78 .

عدد الباحثين فقد أحصت النقابة الوطنية للباحثين أن الجزائر فقدت ما يزيد عن 45 ألف باحث ومتخصص خلال العشر سنوات الماضية و أنها تفقد حاليا ما يعادل 4 باحثين وخبراء في الشهر وقد استفادت الدول الغربية مثل فرنسا ، بلجيكا ، سويسرا ، كندا و أمريكا والدول العربية كالإمارات ،قطر ، السعودية ، من الإطارات الجزائرية والكوادر ذات الكفاءة العالية في مختلف التخصصات فهجرة أصحاب الكفاءات تظهر الخسارة التي لحقت بالجزائر خاصة و أنها بحاجة لأبنائها وكوادرها لتحقيق تنمية شاملة على مستويات مختلفة .

إن غياب إنتاج معرفي علمي موازٍ لغياب منظومة بحثية حول قضايا ومشكلات المجتمع الجزائري ...الخ ، يستدعي ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتحسينه من خلال :

- تعديل القوانين الإدارية المتعلقة بالبحث .
- إعطاء الحرية الكاملة للأستاذ في تنظيم البحث .
- ضرورة وجود هيئات متخصصة تتولى الاهتمام و الإنفاق على البحوث العلمية .
- مراعاة الربط بين البحوث ومشاكل المجتمع.

إن البحث العلمي باعتباره معلما رئيسيا من الحياة الاجتماعية فهو ضرورة لأي جامعة نظرا لدوره الهام في تنمية المعرفة و إثرائها وتقدم ميادين الفكر والتوصل إلى الحلول للمشكلات المختلفة خاصة و أن الأساس في تقدير نجاح الجامعة هو مدى إنجازها العلمي والبحثي ومساهمتها في حركة التطوير التكنولوجي وبالتالي يمكن القول أنه لا يمكن أن يفهم تطور في مجتمع من المجتمعات إلا ضمن تطور النظام الاجتماعي ككل . [1]

المطلب الثالث : مشاكل البحث العلمي

ثمة مشاكل متعلقة بالظروف التي تحيط بالبحث العلمي وهي مشاكل لها أثرها أيضا في الجد من مفعول البحوث العلمية رغم أن المشاكل المتعلقة بالظروف هذه يمكن مجابهتها و إقامة التحديات المختلفة وتسطير الأهداف ووضع الخطط وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية وهي

[1] - جبارة سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

أمور تصبح هينة إذا توافرت العزيمة والإرادة لإنجاح البحث العلمي ومن أجل أن نقف على بعض المشاكل المعرقلة للبحث نذهب إلى ما يلي :[1]

– ضعف أو ندرة الإمكانيات المادية والتجهيزات المتاحة للباحثين وانعدام أو ندرة المصادر والمراجع الحديثة .

– تدني المستوى الثقافي والعلمي للباحثين وعدم الأمانة لدى البعض في عرض النتائج

– عدم تقدير أهمية ومسؤولية البحث العلمي

– عدم وجود دور للنشر واسعة الانتشار والمدعمة من قبل المؤسسات والهيئات العلمية يقابله غلاء في تكلفة نشر البحوث .

– ضعف مرتبات الباحثين وعدم توفير المناخ الملائم لهم للتعبير عن آرائهم ومعتقداتهم ووضع القيود أمامهم .

– عدم تقديم الرعاية الصحية الكافية للباحثين الذين يعملون في مجالات ذات طبيعة خاصة .

و إن من أسباب أزمة البحث العلمي في الوطن العربي حسب بعض الباحثين تعود إلى عدة عوامل أهمها :

1/ قضية التمويل:

فقد بينت العديد من الدراسات التراجع الكبير لمستوى الإنفاق على هذا القطاع في الدول العربية مقارنة بالدول المتقدمة . فإذا كانت الولايات المتحدة الأمريكية تنفق ما يزيد عن 150 مليار دولار سنويا على البحث العلمي فإن استثمار أول دول عربية – الكويت – لا يتجاوز مقدار 0.3 % من الناتج القومي ، وهذه النسبة ضئيلة جدا مقارنة بالمقاييس العلمية مما يؤكد ضرورة توفير الاعتمادات المالية لتغطية مصاريف البحث .

2/ مستوى الإطار البشري الموظف في هذا القطاع :

يعد الباحث الركيزة الأساسية في البحث العلمي فقد أشارة العديد من الإحصائيات التطور

[1] - ميمون سفيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

الكبير لأعداد الباحثين في الدول المتقدمة مقارنة بالعدد المنخفض للباحثين في البلدان العربية وهذا ما يزيد من هجرة الأدمغة العربية نحو الدول الأجنبية ،

3/ مستوى إنتاج نسق البحث العلمي:

تعد مخرجات نسق البحث العلمي من أهم المؤشرات الدالة على وضعية البحث في دولة معينة

ويمكن القول أن أكثر العوامل المعوقة للبحث العلمي في الوطن العربي تكمن في ضعف الإنفاق والتمويل وقلة الإمكانيات المادية وكثرة الأعباء التدريسية و الإدارية لدى الأستاذ الجامعي ، لإضافة إلى قلة وسائل النشر العلمي وعدم وجود خطط للبحث العلمي على مستوى الجامعة والدولة ، كما أن ضعف الاحتكاك العلمي من خلال اللقاءات والندوات العلمية وضعف تقدير المجتمع لأهمية البحث العلمي أثر على تقدم البحوث العلمية في الدول العربية . [1]

المبحث الثالث : الجامعة والمحيط الخارجي:

- المطلب الأول : الجامعة والعولمة والتنافسية

لقد كان لبروز ظاهرة العولمة ، وما نتج عنها عن تأثيرات حضارية واقتصادية الأثر في توجه العديد من الدول المتقدمة لإعادة النظر في سياسات التعليم الجامعي بها، ومن بين المراجع التي تطرح رؤى نقدية للتعليم الجامعي في ظل ما يتطلبه التعامل مع ظاهرة العولمة كتاب من تحرير جان كوري وجانس نسيون .J، Newson.J Currie ، حيث عرضا العديد من الدراسات حول سياسة التعليم الجامعي في ظل ظاهرة العولمة في عدة دول أوروبية وأمريكية وكندا وأستراليا.[2]

وقد بات التعامل مع ظاهرة العولمة يتطلب امتلاك أدواتها من علم وتكنولوجيا وأيضا ضرورة توافر القاعدة الفكرية التي تهيئ لنا مناخا اجتماعيا يساعد على مواكبتها، ويتوفر فيه العقلانية والديمقراطية، بحيث يفرز لنا عقلا جديدا قادرا على التواجد بالفعل في عصر تتحول فيه العولمة إلى هيمنة ثقافية واقتصادية.

[1] - جبارة سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .
[2] - يوسف سيد محمود ، **رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي** ،الدر اللبنانية ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص 47 .

ولا يجدي لإعداد هدا العقــل محاولات الإصلاح الجزئي لبرامج أو سياســات التعليــم الجامعي ،وإنما بات الأمر يتطلب حركة ثقافية متعددة ومكتملة الأبعاد، على أن تكون الجامعة في قلب هده الحركة، ويقتضي هذا من الجامعة التواجد داخل المجتمع و الاشتباك والتفاعل مع كافة المؤسسات ،وخاصة تلك التي لها دور في إعداد هدا العقل المنشود.

وتشكل التنافسية تحديا أمام جميع الدول المتقدمة والنامية ،وشُرِّعت من أجل هدا العامل العديد من التشريعات الدولية لعل أشهرها اتفاقية "الجات" ،حيث تفرض التنافسية على تعليمنا الجامعي ضرورة إعادة النظر في جودة مخرجاته سواء من حيث مستوى خريجيها ،والذين عليهم الآن التنافس في سوق العمل العالمي ، وكذلك في مخرجاته البحثية والعلمية . مع العلم بأن الكثير من المؤشرات تؤكد على تدهورنا كثيرا في هذا البعد ،كما يرصد دلك تقرير اليونسكو عن العلم في العالم عام 1996 .[1]

و إذا نظرنا إلى الحالة الحاضرة لجامعاتنا ، فإننا نجدها تعاني من نواحي ضعف كثيرة ،تجعلها غير مهيأة بوضعها الحالي للتعامل مع التحديات السابق الإشارة إليها ،ومن أهم جوانب الضعف كما ترصدها العديد من الدراسات والتقارير الحكومية وآخرها الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم نذكر ما يلي :

1- عدم وجود فلسفة عامة و إستراتيجية مستقبلية محددة .

2- ازدياد المسافة اتساعا بين الجامعات وسياق التطوير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

3- هبطت وظيفة الجامعة من التفكير والتنظير للمجتمع ،إلى إمداد الصفوة الحاكمة بالموظفين من الأساتذة ،والذين لم يعودوا قادة، بل خبراء يؤخذ برأيهم أحيانا،ولا يؤخذ به في أحيان أخرى.

4- انخفاض مستوى العملية التعليمية في جامعاتنا، مما يستدعي ضرورة البحث عن سبل تحقيق جودتها.

5-كما نعاني من تناقض في تعليمنا الجامعي ،حيث تستوعب الجامعة أكثر من طاقتها .

[1] - المرجع السابق الذكر ، ص 49 .

المطلب الثاني : الجامعة وثورة المعرفة المعلوماتية والاتصالات

وقد أحدثت هده الثورة المعلوماتية تحولات كبيرة وحادة في الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ولعل من أهمها ظهور اقتصاد المعرفة ،والذي يفرض على التعليم الجامعي ضرورة إعادة النظر في أهدافه ، فقد كان التعليم الجامعي ولا يزال يتوجه في أهدافه بمقولة ((الطلب يسبق العرض))، وهذا ما جعل المخططين وواضعي سياساته يربطون عمليات للإعداد المهني ((كما ونوعا)) باحتياجات سوق العمل .

ولكن في ظل ثورة المعرفة بات الأمر يقتضي عكس المقولة السابقة ؛ أي تتوجه أهداف التعليم الجامعي انطلاقا من أن ((العرض يخلق الطالب))،وهذا يفرض على الجامعات أن تكون مصدرا للإبداع في الفكر والتكنولوجيا ، كما يفرض عليها أن تكون لها رؤية حدسية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته .[1]

لقد حولت ثورة الاتصالات العالم إلى قرية صغيرة ، تداخلت فيها الثقافات، وتلاحقت الحضارات ،وكان لها تأثيرها على التعليم الجامعي ،حيث جعلت في الإمكان تحويله من تعليم للنخبة إلى أن يصح تعليما للجميع ،وإلا أن توفير الوسيلة لا يعني تحقيق الغاية ،فالأمر يتطلب إعادة النظر في كافة عناصر المنظومة التعليمية حتى يمكن تقديم برامج تتوافق مع حاجات الجميع ،والتي هي أكثر تنوعا من حاجات النخبة ، كما أن هذه الثورة باتت تفرض علينا تغيير أسلوب عملنا الأكاديمي، والذي لا يتناسب في كثير من أداءاته مع تحقيق غاية التعليم للجميع .

تهدف المؤسسة الجامعية إلى ترويج الفكر وتسويق المعرفة والبحث في عمقها والبرهنة على افتراضها و الوصول إلى نتائج علمية مفيدة ، كما تهدف إلى إبراز هذه المعرفة والتحفيز عليها ضمن شبكة من التواصلات القائمة معتمدة على خدمات وبرامج ومؤتمرات و أبحاث تقود كلها إلى تنميتها وترقيتها و إرساء معالم الفكر النيّر و إفادة المجتمع من نتائج دراستها النظرية أو الميدانية .[2]

ولن يتأتى ذلك إلا اعتمادا على مفهوم الاتصال الذي يعد الحبل الرابط بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين ودور ووظائف المؤسسة الجامعية ، فالاتصال هو عملية اجتماعية تفاعلية بين

[1] - المرجع السابق الذكر ، ص 48 .
[2] - سلاطنية بلقاسم وآخرون ، **علم الاجتماع الإعلامي** ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص 161 .

المرسل والمستقبِّل و لأنّ مصطلح " الاتصال لا يزال يعني لكثير من الناس وسائل الإعلام أي أنشطة نشر المعلومات ، إلا أنّنا نتجاهل دائما أنّ المستقبِل " المتلقي " هو عنصر أساسي في إنجاح الاتّصال و إنّنا حين نتحدث عن الاتصال فإننا نشير دائما إلى المرسل و إلى الوسائل التقنية " الدعائم المختلفة " التي علينا استخدامها ولا نشير أبدًا إلى المتلقّي ، وفي غالب الأحيان فنحن نخططك للأفعال الاتصالية دون أن نأخذ في الحساب أو الاعتبار المستقبِل وتطلعاته و آرائه وما يفكر فيه و أكثر من ذلك نحن نقرر مكانه ... الخ . وفي هذا يقول ميشال كروزيه :[1]

" Le problème fondamentale des entreprises modernes c'est l'écoute de la réalité "

" المشكل الرئيسي للمؤسسات الحديثة هو الاستماع إلى الحقيقة " .

المطلب الثالث : دور الجامعة في المجتمع

تشكل الجامعة في علاقاتها بالمجتمع دورا أساسيا من خلال قيامها بالمهام العديدة الموكلة إليها، وكانت للجامعة عبر التاريخ و الأزمنة علاقة وطيدة بينها وبين المجتمع وتطورت هذه العلاقة عبر مراحل مختلفة ، فبعدما كانت الجامعة مؤسسة هدفها الرئيسي البحث عن الحقيقة والمعرفة، أصبحت اليوم تلعب دوار مهما ومتزايدا لاسيما في الدول المتقدمة التي تتميز بالتطور العلمي والتكنولوجي .

كما تقع الجامعة وسط المجتمع وهي جزء منه، حيث تؤثر عليه ويتأثر بها فهي مؤسسة مهمة لكل مجتمع حديث. و تلعب الجامعة دورا أساسيا في علاقتها بالمحيط الاقتصادي بواسطة تزويد المجتمع بالعديد من اليد العاملة والخبرات والمهارات الفنية والمهنية والإدارية والضرورية لقيام تنمية اقتصادية واجتماعية، وكذلك القيام بالبحوث والدراسات الهادفة إلى إيجاد الحلول المناسبة لمختلف الظواهر والمشكلات التي يعاني منها المجتمع والعمل على وضع دراسات القيم والنظم والحوافز الملائمة لتشجيع التقدم والتغيير اللازم. والجامعات لا تنفرد لوحدها بأداء تلك الوظائف التي تساهم في دفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية ،بل تشترك معها المؤسسات الوطنية ومراكز البحوث العامة والخاصة.

[1] - المرجع السابق الذكر ، ص 162 .

وبذلك فالجامعة تمثل مؤسسة وحيدة من نوعها تتخللها ديناميكية ثقافية تحدد خصائص وميزات مجتمعنا، عليها التكيف مع الوضعيات والحالات الجديدة والعمل وفقا للقواعد التي تمليها الساحة الاجتماعية وبالتالي عليها أن تكون ذات طابع تناسبي، فالجامعة لا تبيع المنتوجات والطلب الذي عليها إرضاؤه ليس ذو طبيعة اقتصادية بل واقع شامل أكثر تعقيدا كما أنها لا تعمل وحيدة منغلقة على نفسها بل تمثل عنصرا من كل واسع يستجيب للحاجات المتغيرة والمتنوعة للمجتمع.[1]

إن الجامعة باعتبارها احد المؤسسات الاجتماعية هي دوما مواجهة التحديات القوية التي تأتي من خارجها، والتي تحتم عليها المراجعة الجذرية لهياكلها وتنظم ذلك من خلال إعادة تحديد دورها وعلاقتها بالمحيط ، وهذا يتطلب بوجه عام ضرورة تحرير المؤسسات الاجتماعية والجامعة بصفة خاصة من السيطرة وهيمنة الأحاديات بكل أنواعها وأشكالها سواء السياسية منها أو الإيديولوجية أو الثقافية ...الخ .

إن العلاقة بين الجامعة والمحيط في ضوء التغيرات الجذرية ، التي يعرفها المجتمع في الوقت الحاضر ، يجعلنا ننظر غليها من منظور جديد ، بحيث أنها لم تعد محددة مسبقا من قبل السلطة السياسية مما كان عليه الأمر في المرحلة السابقة ، بل تخضع لعملية تفاوض يسعى من خلالها الطرفان الجامعة والمحيط ، كل فيما يخصه إلى إثبات وجوده وكذلك تثمين دوره وموارده.

لكن يجب أن نعترف مسبقا أن ميزان القوة في الوقت الراهن ليس في صالح الجامعة ، ذلك أن تثمين دورها و منتوجها المتمثل في المعرفة والخبرة والكفاءات التي يحملها خرجي الجامعة لا يمكن لها أن تحظى بالقبول والاعتراف من طرف شركائها الاجتماعيين والاقتصاديين إلا من خلال إبراز فعاليتها وقدرتها على تحقيق منفعة عملية محددة تتمثل في سيطرتها على المشكلات في المجتمع ومن القوى التي لها مصلحة في دلك .

[1] - ايمن يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

ولهدا فإن عمليات الإصلاح التي أتت بها الجامعة وبالعودة للنصوص القانونية والتنظيمية التي تعالج موضوع الجامعة ، تؤكد جميعها على ربط علاقة حقيقية بين الجامعة وشركائها الاجتماعيين والاقتصاديين.[1]

خلاصة الفصـــــــــل:

تعتبر الجامعة مؤسسة خلق و إبداع ثقافي تساهم في التسيير الحسن لمختلف جوانب المجتمع . وتختلف أهدافها باختلاف إستراتيجية المجتمعات التي تنتمي إليها ونظرتها لها ، ولقد أصبح للتعليم الجامعي المعاصر رسالة حاسمة في المجتمعات لما له من مسؤولية نشر الثقافة عموما . هناك مجتمعات واعية بثقل التعليم ودوره في التقدم وبهذا تضع الجامعات في مقدمة الأولويات من حيث الاهتمام الشكلي والضمني باعتبارها مخبرا يسير هذه المجتمعات ، وهذا ما أثبتته التجارب العالمية للمجتمعات المتقدمة التي تكفلت بجامعاتها و أعطتها القيمة التي تناسبها . في حين نجد أن مجتمعات أخرى لاسيما العربية منها وضعت الجامعات كواجهة شكلية لفكرة التقدم مع غياب الوعي حول أهمية الجامعات ودورها في تطوير المجتمع والحفاظ على استقراه عبر مختلف التحولات .

[1] - نفس المرجع السابق الذكر ، ص 34 .

الفصـــــــل الخـــــامس

الدراســـة الميدانيـــــة

الفصـــــل الخامس : الدراســـــة الميدانيـــــة

1- الدراسة الاستطلاعية :

قمنا بجمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وكذلك مناقشة ذوي الاختصاص و الخبرة، حول المعلومات النظرية لموضوع الدراسة، بعد جاءت المرحلة الثانية المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة . وتعتبر الدراسة الاستطلاعية دراسة للكشف عن عينة البحث و خصائصها التي تمكننا من إجراء الدراسة الأساسية من أجل التأكد من صدق وثبات الأساليب المتخصصة لجمع البيانات،و لتحقيق الهدف من الدراسة الاستطلاعية طبقت الاستمارة على عينة أولية بلغ حجمها 20 أستاذ من الجامعة، قصد معرفة مدى وضوح وفهم الأساتذة لعبارات الاستمارة، للتأكد من ملائمة العبارات لكل محور من محاور الاستمارة ، وإبداء بعض الاقتراحات، إضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستمارة ،

2- مجال الدراسة :

أ/ المجال الزمني للدراسة :

بعد الانتهاء من إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية (ضمن الدراسة الاستطلاعية)، جاءت الدراسة الميدانية بالشروع في توزيع الاستمارة في نهاية الموسم الجامعي 2017/2016 على عينة البحث(حيث لم نستطع استرجاع إلا 80 استمارة من أصل 94 استمارة) وبعد ذلك استمرت الدراسة بالتحليل و الفرز وتصنيف البيانات إلى جداول إحصائية الى غاية أكتوبر 2017

ب/ المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة في جامعة زيان عاشور بالجلفة حيث تقع الجامعة بالجنوب الشرقي لمدينة الجلفة، يحدها من:

الشمال: المركب الرياضي

الجنوب: الإقامة الجامعية "شقرة بن صالح"

الشرق: أراضي فلاحية

الغرب: الإقامات الجامعية، السكنات الوظيفية لأساتذة التعليم العالي. تحتل مساحة حوالي 29 هكتار بمحيط 3800 متر طولي[1].

2-1 : نبذة تاريخية عن الجامعة

انطلق التعليم العالي بولاية الجلفة في السنة الجامعية (1990-1991) وذلك بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي للإلكترونيك (I.N.E.S) (Institut National D'Enseignement Supérieur) الذي وفّر تكوينا تطبيقيا (D.E.U.A) (Diplômé des Etudes Universitaire Appliqué) في الالكترونيك، ثم في الإعلام الآلي.

بعد استيفاء المعهد للشروط البيداغوجية والإدارية تم ترقيته إلى مركز جامعي زيان عاشور بموجب المرسوم تنفيذي رقم (197- 2000) المؤرخ في 25 جويلية 2000.[2]

احتوى المركز في تلك الفترة على 05 معاهد هي:

-معهد العلوم والتكنولوجيا
-معهد علوم الطبيعة والحياة
-معهد العلوم القانونية والإدارية
-معهد الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من هذه التطورات البارزة التي عرفها المركز، والتوسع الذي شهده سواء على مستوى التخصصات المفتوحة أو على مستوى الهياكل البيداغوجية والإدارية وخلال السنة الجامعية (2009/2008)، تم ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (09/09) المؤرخ في 04 جانفي 2009، الذي تضمن إنشاء جامعة الجلفة بستة كليات بها سبعة عشر قسم ومعهد يضم ثلاثة أقسام هم كالآتي:

1/ كلية علوم الطبيعة والحياة : وتضم الأقسام التالية : قسم جغرافيا وتهيئة العمران ، قسم الفلاحة والبيطرية ، قسم البيولوجيا

[1] - المهندس المسؤول بمصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
[2] - الموقع الرسمي لجامعة الجلفة ، www.univ-djelfa.dz

2/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: وتضم الأقسام التالية : قسم العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير

3/ كلية الحقوق والعلوم السياسية : وتضم الأقسام التالية : قسم الحقوق ، قسم العلوم السياسية

4/ كلية العلوم والتكنولوجيا : وتضم الأقسام التالية : قسم العلوم و التكنولوجيا ،قسم الرياضيات و الإعلام الآلي ، قسم علوم المادة

5/ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية : وتضم الأقسام التالية : قسم العلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الإنسانية.

6/ كلية الآداب واللغات الأجنبية والفنون : وتضم الأقسام التالية : قسم اللغة والأدب عربي ، قسم اللغة فرنسية ، قسم اللغة انجليزية ، قسم الفنون .

7/ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية : وتضم الأقسام التالية : قسم النشاط الرياضي التربوي ، قسم النشاط الرياضي المكيف ، قسم التدريب الرياضي النخبوي

2-2 : هيكلة جامعة الجلفة:

2-2-1 :التنظيم البيداغوجي :

تتفرع جامعة الجلفة من حيث تقسيماتها البيداغوجية إلى نيابات ومصالح مشتركة ، فأمّا عن النيابات فهي كالتالي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات و تضم بدورها المصالح التالية:

مصلحة التعليم و التدريب والقيم. مصلحة الشهادات و المعادلات. مصلحة التكوين المتواصل

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه : وتضم المصالح التالية :

مصلحة الإحصاء و الاستشراف . مصلحة التوجيه و الإعلام . مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

– نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية : و تشتمل على مصلحتين : مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية . مصلحة التعاون والتبادل بين الجامعات والشراكة.

– نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التخرّج و التأهيل الجامعي والبحث العلمي: مصلحة التكوين لما بعد وما بعد التدرج المتخصص. مصلحة التأهيل الجامعي. مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه[1].

أمّا المصالح المشتركة لجامعة الجلفة تم تقسيمها لمراكز تحوي فروع ومصالح على النحو الموالي: المكتبة المركزية : و تحوي على : مصلحة التوجيه. مصلحة الاقتناء. مصلحة المعالجة. مصلحة البحث البيبليوغرافي.

مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد : و تضم الفروع : فرع الأنظمة . فرع الشبكات . فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

مركز الطبع السمعي البصري : و يشمل على فرعين: فرع الطبع. فرع السمعي البصري.

مركز التعليم المكثّف للغات : و يصم : فرع البرمجة. فرع النظافة والصيانة

2-2-2: التنظيم الإداري:

يتكون التنظيم الإداري لجامعة الجلفة من رئاسة الجامعة، ويضم:

الهيئات: مجلس الإدارة (الهيئة التداولية). مديرية الجامعة (الهيئة التنفيذية). الكليات.

الأجهزة: المجلس العلمي للجامعة . مجلس المديرية

الأمانة العامة: مكتب التنظيم العام. مكتب الأمن الداخلي. المديريات الفرعية وتضم:

* المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين (مصلحة المستخدمين أساتذة، مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات).

* المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة (مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة تسيير الصفقات).

* المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية (مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية).

[1] المهندس المسؤول بمصلحة متابعة برامج البناء و التهيئة بالجامعة.

* المديرية الفرعية لوسائل والصيانة ومصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، مصلحة الأرشيف).[1]

تتوفر جامعة الجلفة على هياكل بيداغوجية هامة بطاقة استيعاب إجمالية تصل الى 10600 مقعد بيداغوجي، كما تتوفر كذلك على:

مبنى الإدارة العامة. مباني تضم ستة كليات ومعهد مسمع يحتوي على 600 مقعد. مكتبة مركزية ومكتبات فرعية للكليات. مركز للأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد. ثلاثة قاعات متعددة الرياضات. مبنى يضم أربعة مخابر بحث. مبنى يضم خمسة مخابر بحث.

كما سجلت هياكل جديدة لدعم طاقة الاستيعاب تتمثل في:

مركز البحوث في الفلاحة الرعوية في طور الإنجاز . 15 مخبر بحث. مركز تقني للتحاليل الفيزيوكيميائية. مركز للحسابات المكثفة . مركز علمي.

من ناحية أخرى تم في إنجاز قطب جامعي جديد بطاقة استيعاب 8000 مقعد بيداغوجي .[2]

3 – العينة و طريقة اختيارها:

من المعروف استخدام العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية في مجال البحث العلمي وذلك حتى يكون البحث ممكنا ودقيقا، كما أنّ العينة لا تعد مجرد جزء من مجتمع حسب ما أُتّفق عليه، و لكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معيّنة من أفراد المجتمع الأصلي، وإن طبيعة الدراسة وخصوصيتها، فرضت على الباحث اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية علمية، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على **العينة العشوائية المنتظمة،** ويقسم المجتمع الأصلي في هذه الحالة إلى مجموعات متساوية العدد أو الفئات (إذا كان مثلا المجتمع يتكون من 100 مفردة و أريد عينة من 10 فإن المجتمع يقسم إلى 100/10 = 10 مجموعات متساوية) والمهم في حالة العينة العشوائية المنتظمة هذه ، أن يتم اختيار المفردة الأولى من بين وحدات المجموعة الأولى (ولتكن رقم 8) وعلى ذلك فإنّ التالية التي ستنضم إلى العينة ستكون : 8، 18 ، 28، 38 ، ...، 98 . " [3].

[1] نفس المرجع.السابق الذكر

[2] نفس المرجع السابق الذكر.

3 - أحمد بدر، **أصول البحث العلمي و مناهجه**،وكالة المطبوعات،الكويت،1982،ص 327.

وبما أن عدد مفردات مجتمع الدراسة يتكون من 943 أستاذ جامعي [1] ، تم اختيار نسبة 10% من مجموع الأساتذة.

فكان احتساب عدد أفراد العيّنة كالأتي:

(943×10) ÷ 100 = 94.3 و منه عدد أفراد العينة (94) أستاذ .

4- تقنيات جمع البيانات:

الاستبيان :

الاستبيان أكثر الوسائل استخداما للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أن الاستبيان اقتصادي نسبيا ، ويمكن إرساله إلى أشخاص في مناطق بعيدة ... كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب أغراضا محددة . ويمكن أن تستخدم الاستبيانات الصيغة الاستفهامية ، أو الصيغة الخبرية دون أن يؤثر ذلك على مضمون السؤال أو الفقرة .[2]

وهو "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب " [3]

و ونظرا لطبيعة الموضوع ، وللكشف عن العلاقة بين التسيير الإداري والرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة استعنا بالمقاييس الاجتماعية في الاستمارة كتقنية لجمع المعلومات و البيانات وإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات.

ولبناء الاستمارة قمنا بصياغة العبارات بحيث تكون واضحة و مفهومة قدر الإمكان، و تم الابتعاد عن الكلمات الصعبة منها والغامضة ثم حدد المقياس الذي يحدد نوع الإجابة في الاستمارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق إطلاقا،غير موافق ،محايد ،موافق ، موافق تماما) و يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على ما جاء أمام كل عبارات ، ولقد جاءت الدرجات في السلم كالأتي:

- موافق تماما تعطى خمس (5) درجات.
- موافق تعطى أربع (4) درجات.

---

1 - حسب رئيس مصلحة المستخدمين بالجامعة.

2 - رجاء محمود أبو علام ، **مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية** ، ط 5 ،دار النشر للجامعات ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 405 .

3 - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ،**مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق** ، ط 1 ـ دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000 ، ص 82 .

- محايد تعطى ثلاث (3) درجات.
- غير موافق تعطى (2) درجتان.
- غير موافق تماما تعطى (1) درجة واحدة.

و قد تم بناء الاستمارة وفق المراحل التالية:

* عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف لإبداء آرائه و ملاحظاته.
* إجراء اختبار الثبات عليها بتوزيعها على عينة عشوائية قدرت بـــ 20 مفردة
* كتابة الاستمارة في صورتها النهائية ثم طبعها و مراجعتها.

طبعت الاستمارة في صورتها النهائية في ثلاث صفحات و تحتوي على خمسة وخمسون عبارة، قسمت إلى قسمين ، تضمن القسم الأول تعريف و تقديم موضوع البحث و حث أفراد العينة على التعاون و الجدية لملأها بدقة، و تناول القسم الثاني خمس محاور وهي كالتالي :

المحور الأول : يحتوي على البيانات الشخصية – من العبارة 01 الى 06 –

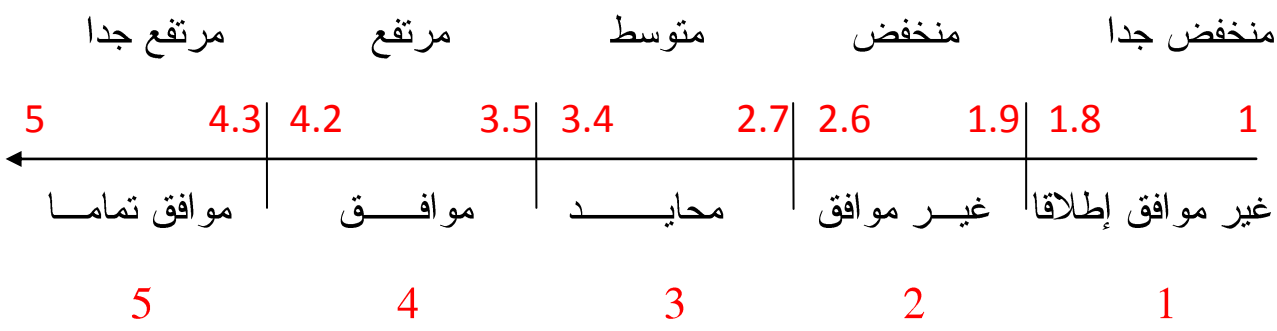
المحور الثاني : يحتوي على عبارات تتعلق بالمؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى (علاقات العمل) – من العبارة 07 إلى 19 –

المحور الثالث : يحتوي على عبارات تتعلق بالمؤشرات الخاصة بالفرضية الثانية (نظام الأجور والحوافز) – من العبارة 20 إلى 30 –

المحور الرابع : يحتوي على عبارات تتعلق بالمؤشرات الخاصة بالفرضية الثالثة (التنظيم البيداغوجي) – من العبارة 31 إلى 43 –

المحور الخامس : يحتوي على عبارات تتعلق بالمؤشرات الخاصة الرضا الوظيفي .– من العبارة 44 إلى 55 –

بعد أن أصبحت الاستمارة في شكلها النهائي تم تطبيقها للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة و ذلك من خلال توزيعها الكترونيا – عن طريق الإميل وموقع التواصل الاجتماعي فيس بوك – و ورقيا من خلال تقديمها مباشرة لبعض للمبحوثين . وقد بلغ عدد الاستمارات التي استرجعت 86 استمارة من أصل 94 استمارة .مع العلم أنه تم إلغاء 5 استمارات نظرا لوجود إجابات ناقصة لنحصل في الأخير على 81 استمارة .



الشكل رقم : 01 سلم الدرجات والقيم المطبقة لإجابات المبحوثين في الاستمارة .

المصدر : من إعداد الطالب

5- أساليب المعالجة و تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث اعتمادنا في تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Pasckage for Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS) إصدار رقم (22) و تحت نظام التشغيل "نوافذ 2007" (Windows2007)، حيث يسمح للمحلل بتخزين البيانات من أجل إجراء التحويلات (Transformation) على البيانات والتحليلات (Analyse)، وتكوين الجداول التكرارية، جداول المركبة، ....

بعد القيام بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

التكرارات و النسب المئوية:

وهذا من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها تقنية الدراسة.

المتوسط الحسابي:

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.

الإنحراف المعياري:

حتى نتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستمارة و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح

التشتت في إجابات أفراد العينة ، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات حول المركز وانخفض تشتتها.

6- الصدق و الاتساق الداخلي للتقنية :

يقصد بصدق الاختبار" مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، ويعتبر صدق الاختبار شرطا ضروريا ينبغي توافره في الاختبار، و إلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها ."[1]

وللتأكد من صدق وثبات اسئلة الاستمارة قمنا بحساب **معامل ألفا كرونباخ** للمحاور ثم الاتساق الداخلي لعبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور

6-1- قياس صدق وثبات أسئلة الاستبيان:

بعد إدخال البيانات في برنامج spss وترميزها تأكدنا من خلال الخطوات المتبعة لتحديد صدق وثبات أسئلة الاستبيان باستخدام معامل " الفا كرونباح " تحصلنا الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : صدق وثبات أسئلة الاستبيان

معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach	عدد العبارات Nombre d'éléments
0.925	49

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن معامل الارتباط الفا كرونباخ بلغ 0.925 ، أي أنّ نسبة الثبات لأسئلة الاستبيان بلغت 92.5 % وهذه النسبة تدل على أن الثبات مرتفع جدا للاستبيان وهو ممتازة وانه يُعتَد به لقياس ما وجد لقياسه وينصح بتمريره على باقي أفراد العينة .

[1] - عبد الحفيظ مقدم، **الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،ص 146 .

6-2- قياس صدق وثبات أسئلة المحور الثاني (علاقات العمل) :

الجدول رقم 03 : صدق وثبات أسئلة المحور الثاني (علاقات العمل)

معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach	عدد العبارات Nombre d'éléments
0.77	13

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن معامل الارتباط الفا كرونباخ بلغ 0.77 ، أي أنّ نسبة الثبات لأسئلة المحور الثاني (علاقات العمل) بلغت 77 % وهذه النسبة تدل على أن الثبات مرتفع للمحور الثاني (علاقات العمل) وانه يُعتَد به لقياسه .

6-3- قياس صدق وثبات أسئلة المحور الثالث (نظام الأجور والحوافز) :

الجدول رقم 04 : صدق وثبات أسئلة المحور الثالث (نظام الأجور والحوافز)

معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach	عدد العبارات Nombre d'éléments
0.863	11

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن معامل الارتباط الفا كرونباخ بلغ 0.863 ، أي أنّ نسبة الثبات لأسئلة المحور الثالث (نظام الأجور والحوافز) بلغت 86.3 % وهذه النسبة تدل على أن الثبات مرتفع لهذا المحور، وانه يُنصح به لقياسه .

6-4- قياس صدق وثبات أسئلة المحور الرابع (التنظيم البيداغوجي) :

الجدول رقم 05 : صدق وثبات أسئلة المحور الرابع (التنظيم البيداغوجي)

معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach	عدد العبارات Nombre d'éléments
0.794	13

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن معامل الارتباط الفا كرونباخ بلغ 0.794 ، أي أنّ نسبة الثبات لأسئلة المحور الرابع (التنظيم البيداغوجي) بلغت 79.4 % وهذه النسبة تدل على أن الثبات مرتفع لهذا المحور، وانه يُنصح به لقياسه .

6-4- قياس صدق وثبات أسئلة المحور الخامس (الرضا الوظيفي) :

الجدول رقم 06 : صدق وثبات أسئلة المحور الخامس (الرضا الوظيفي)

معامل الفا كرونباخ Alpha de Cronbach	عدد العبارات Nombre d'éléments
0.752	13

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن معامل الارتباط الفا كرونباخ بلغ 0.752 ، أي أنّ نسبة الثبات لأسئلة المحور الخامس (الرضا الوظيفي) بلغت 75.2 % وهذه النسبة تدل على أن الثبات جيد لهذا المحور، وانه و لا يجب التغيير في عباراته مع إمكانية تعديلها .

الفصـــــــل الســـــــادس

تحليـــل الجداول والنتائج

الفصل السادس : تحليل الجداول والنتائج

1 – تحليل الجداول:

1-1 – تحليل جداول المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 07 : جنس المبحوثين

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	51	63
أنثى	30	37
المجموع	**81**	**100**

يتضح من الجدول رقم 07 أعلاه ، والذي يعبر عن جنس المبحوثين، أنّ نسبة الذكور في العينة بلغت (63 %) وهي تفوق نسبة الإناث (37 %) ، حيث يبلغ عدد الذكور في العينة (51) من أصل (81) في حين عدد الإناث(35) من (81)،

ويعتبر هذا الفرق بين الذكور و الإناث في العمل ظاهرة طبيعية، إذ ترتبط بفكر العاملين و ثقافتهم و عاداتهم وتقاليدهم الاجتماعية و كذا الضبط الاجتماعي الذي يلزم الرجل بأداء واجباته العائلية و تكفله بحاجيات أفراده و و بقاء المرأة في بيتها و التزامها بشؤون البيت كتربية الأبناء...الخ

الجدول رقم 08 : سن المبحوثين

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل م 30 سنة	17	21
من 30 سنة إلى 45 سنة	39	48.1
أكثر من 45	25	30.9
مجموع	**81**	**100**

يتضح من الجدول رقم (08) أنّ أغلب المبحوثين تراوحت أعمارهم من (30) إلي (45) بنسبة (48.1 %) من إجمالي أفراد العينة، مقابل (25) مفردة تزيد أعمارهم عن (45) سنة وذلك بنسبة (30.9 %) من أفراد عينة الدراسة، في حين كانت نسبة (21 %) من أفراد العينة تقل أعمارهم عن (30) سنة.

تدل المعطيات الإحصائية السابقة على تنوع أعمار مفردات الدراسة حيث يضمن التعرف على آراء المستويات المختلفة، وهذا ما يتيح لنا التعرف أكثر من خلال موضوع الدراسة على الرضا الوظيفي لكل فئة عمرية ، والجوانب الإدارية التسييرية التي لها علاقة برضا كل من تلك الفئات العمرية .

الجدول رقم 09 : الرتبة الحالية للمبحوثين

الرتبة الحالية للمبحوثين	التكرارات	النسبة المئوية %
أستاذ مؤقت بعمل بالساعات	**25**	**30.9**
أستاذ مساعد	**20**	**24.7**
أستاذ محاضر	**36**	**44.4**
المجوع	**81**	**100**

يتضح من خلال الجدول رقم (09) والذي يبين رتبة أفراد العينة أنّ الأساتذة المحاضرين يمثلون (44.4 %) وهي أعلى نسبة ويقدر عدد أفرادها 36 ، تليها نسبة (30.9 %) وتمثل الأساتذة الذين يعملون بالساعات ويقدر عددهم في العينة بـــ 25 أستاذ . ويأتي في الأخير نسبة (24.7 %) من أفراد العينة هم أساتذة برتبة مساعد .

يعود سبب هذا التنوع في الرتبة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الجامعية والذي يفرض فئات مثقفة وذات شهادات عالية من أجل ممارسة مهنة التدريس في الجامعة بالإضافة إلى شروط التوظيف التي تفرضها الجهات الوصية من أجل تثبيت الأساتذة في مناصبهم ، كما أننا نلاحظ أن نسبة الأساتذة الذين يعملون بالتوقيت أو بالساعات هي نسبة لا يمكن أن نغفل عنها ويرجع وجودها إلي قلة المناصب المالية وحاجة الجامعة إلى أساتذة لتعويض النقص في تأطير الطلبة .

الجدول رقم 10 : الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 07 سنوات	**53**	**65.4**
من 07 سنوات إلى 14 سنة	**28**	**34.6**
أكثر من 14 سنة	**00**	**00**
المجوع	**81**	**100**

يوضح الجدول رقم (11) أنّ نسبة (65.4 %) من أفراد العينة لهم أقدميه في العمل تقل عن 07 سنوات وهي أعلى نسبة في العينة ، ويقدر أفرادها بـــ 53 فرد .لتأتي بعدها نسبة (34.6%) من أصحاب الخبرة التي تتراوح بين (07) و (14) سنة وقدر أفرادها بـــ 28 فرد ، بينما انعدمت النسبة في أولئك الذين يكسبون أكثر من 14 سنة

يمكن القول أنّ محدودية الخبرات تعود إلى حداثة الجامعة، فكما سبق الذكر في مجال الدراسة أنّه تم ارتقاؤها من مركز جامعي إلى جامعة في جانفي (2009) و هي ليست بالمدة الطويلة التي تساهم في اكتساب خبرات طويلة جدا لأفراد العينة.

الجدول رقم 11 : الحالة العائلية لأفراد العينة

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية %
أعزب	26	32.1
متزوج	52	64.2
مطلق	3	3.7
أرمل	0	00
المجموع	81	100

يتضح من خلال الجدول رقم (12) و الذي يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة أنّ نسبة المتزوجين هي الأعلى وبلغت (64.2 %) وقدر عدد أفرادها بـــ 52 فرد ثم تأتي نسبة العزاب والتي بلغت (32.1 %) وقدر عددهم بـــ 26 فرد ، لتليها نسبة المطلقين والتي بلغت(3.7%) لتنعدم النسبة عند فئة الأرامل.

إن هذا التفاوت في الحالة العائلية لأفراد العينة يمكن إرجاعه لعدة أسباب منها ما يتعلق بالظروف المادية – السكن ، الأجر مثلا – والقدرة على تكوين أسرة و إعالتها وتحمل نفقاتها ومنها ما يعود لظروف وتقاليد اجتماعية لها أثر على تكوين وبناء الأسرة والعلاقات الناتجة عن ذلك...الخ.

1-2 – تحليل جداول الفرضية الأولى

الجدول رقم (12) : الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور علاقات العمل

رقم العبارة	العبارات	الفئة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
07	أرى أن هناك تفاعل ايجابي بين الإدارة و الأساتذة	ت	00	30	30	21	00	2.89	0.791	10	
		%	00	37	37	26	00				
08	التزم بالنصائح التي تقدمها لي الإدارة حول أداء المهام	ت	00	00	19	44	18	3.99	0.680	01	
		%	00	00	23.5	54.3	22.2				
09	تسمح لي الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	ت	01	18	33	29	00	3.11	0.791	07	
		%	1.2	22.2	40.7	35.8	00				
10	أتلقى الترحيب من قبل العاملين بالإدارة عند دخولي للمكتب	ت	00	00	27	52	02	3.69	0.516	04	
		%	00	00	33.3	64.2	2.5				
11	تتوفر مهارات الاستماع الجيد لدى القائمين على الإدارة	ت	00	25	17	37	02	3.20	0.914	06	
		%	00	30.9	21	45.7	2.5				
12	لا أجد حرجا في تقديم مقترحات و آراء لمديري المباشر	ت	00	01	21	50	09	3.83	0.628	02	
		%	00	1.2	25.9	61.7	11.1				
13	دائمـــا ما يعاملني القائمين على الإدارة باحترام وتقدير	ت	07	00	9	56	09	3.74	0.972	03	
		%	8.5	00	11.1	69.1	11.1				
14	أتحصل على الوثائق التي أريدها بدون تأخير	ت	1	32	23	25	00	2.89	0.866	10	
		%	1.2	39.5	28.4	30.9	00				

رقم العبارات	العبارات	الفئة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
15	دائما يسمح لي بالدخول إلى المدير كلما أردت ذلك	ت	10	07	16	46	02	3.28	1.087	05	متوسط
		%	12.3	8.6	19.8	56.9	2.5				
16	تساهم الإدارة في تقريب وجهات النظر عند سوء التفاهم مع زملائي	ت	00	30	26	25	00	2.94	0.827	09	
		%	00	37	32.1	30.9	00				
17	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الأساتذة	ت	04	21	49	07	00	2.73	0.689	11	
		%	4.9	25.9	60.5	8.6	00				
18	تعامل الإدارة الأساتذة على قدر من المساواة و العدالة	ت	14	21	39	07	00	2.48	0.882	12	
		%	17.3	25.9	48.1	8.6	00				
19	دائما ما أتفق مع القرارات التي تصدرها الإدارة	ت	00	29	22	30	00	3.01	0.859	08	
		%	00	35.8	27.2	37	00				
	علاقـــــــــــــات العمـــــــــل							3.21	0.42		

يتضح من الجدول رقم : 13 أعلاه الخاص بمحور علاقات العمل بأن المتوسط الحسابي الكلي في مج ـال **علاقـات العمـل** بلغ (3.21) مقارنة بالمتوسط الثابت و الذي هو محصور ما بين (2.7 – 3.4) و بلنحراف معياري قدره (0.42) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة هم محايدين – أي أحيانا هم يوافقون – على علاقات العمل داخل الجامعة و ذلك بدرجة متوسطة .

كما يكشف الجدول أعلاه أن العبارات الثلاثة عشر الخاصة بالفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل والرضا الوظيفي داخل جامعة الجلفة) قد تراوحت مابين (2.48 و 3.99) ، مم ا يزيد التأكيد على أن العبارات الخاصة بعلاقات العمل تأتي

بدرجة متوسطة– باستثناء الأربع عبارات الأولى من حيث الأهمية النسبية – ، ويمكن توضيح ذلك على النحو الأتي :

01 – التزم بالنصائح التي تقدمها لي الإدارة حول أداء المهام :

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني و يتضح ذلك من خلال أن غالبية الأساتذة يوافقون على أنهم يلتزمون بالنصائح التي تقدمها الإدارة ، و يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ (3.99) بانحراف معياري قدره (0.680) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة(54.3 %) و الموافقون تماما بنسبة (22.2%).

02 – لا أجد حرجا في تقديم مقترحات و آراء لمديري المباشر :

حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني و يتضح ذلك من أنّ غالبية الأساتذة يوافقون على أنهم لا يجدون حرجا في تقديم مقترحات و آراء للمدير المباشر ، هذا ما يؤكده المتوسط الحسابي المرتفع للعبارة حيث بلغ (3.83) بانحراف معياري قدره (0.628) و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة(61.7 %) و الموافقون تماما بنسبة (11.1%).

03 – دائمـــا ما يعاملني القائمين على الإدارة باحترام وتقدير:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني و يتضح ذلك من أنّ غالبية الأساتذة يوافقون على أنهم دائما ما يعاملهم القائمين على الإدارة باحترام وتقدير،وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي المرتفع للعبارة حيث بلغ (3.74) بانحراف معياري قدره (0.972) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (69.7 %) و الموافقون تماما بنسبة (11.1%).

04 – أتلقى الترحيب من قبل العاملين بالإدارة عند دخولي للمكتب:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني و يتضح ذلك من أنّ غالبية الأساتذة يوافقون على أنهم دائما ما يعاملهم القائمين على الإدارة

باحترام وتقدير ،وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي المرتفع للعبارة حيث بلغ (3.69) و بانحراف معياري قدره (0.516) وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين الموافقون بنسبة (64.2%)

05 – دائما يسمح لي بالدخول إلى المدير كلما أردت ذلك:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني و يتضح من خلال الإجابات أنّ (56.9 %) من الأساتذة يوافقون على أنّه دائما ما يسمح لهم بالدخول إلى المدير كلما أرادوا ذلك ، كما نجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو متوسط الاتجاه حيث بلغ (3.28) و بانحراف معياري قدره (1.087) وقد أثرت فيه الإجابات الأخرى للأساتذة حيث نجد : غير موافق تماما (12.3%) ، غير موافق (8.6%) ، محايد (19.8%)

06 – تتوفر مهارات الاستماع الجيد لدى القائمين على الإدارة

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني و يتضح من خلال الإجابات أنّ (45.7 %) من الأساتذة يوافقون على أنّه تتوفر مهارات الاستماع الجيد لدى القائمين على الإدارة بينما نجد أنّ (21%) من الأساتذة يرون أنه أحيانا تتوفر هذه المهارات ،و (30.9%) من الأساتذة غير موافقين على العبارة – أي لا تتوفر مهارات الاستماع الجيد للإداريين – و (2.5%) يوافقون تماما على أنه تتوفر تلك المهارات في الإداريين . كما نجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو متوسط الاتجاه حيث بلغ (3.20) و بانحراف معياري قدره (0.914) وقد أثرت فيه الإجابات السابقة للمبحوثين والتي تباينت بين المؤيد والمعارض للعبارة .

07 – تسمح لي الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات :

جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني و يتضح من خلال الإجابات أنّ (35.8 %) من الأساتذة يوافقون على أنّ الإدارة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، بينما نجد أنّ (40.7%) من الأساتذة يرون أنه أحيانا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، و (22.2%) من الأساتذة غير موافقين على العبارة – أي لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات – و (1.2%) لا يوافقون إطلاقا على أنّه يسمح لهم في صنع القرار . كما نجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو متوسط الاتجاه حيث بلغ (3.11)

و بانحراف معياري قدره (0.791) وقد أثرت فيه – المتوسط الحسابي للعبارة – الإجابات السابقة للمبحوثين والتي تباينت بين من يرون أنهم غير موافقين أطلاقا على أن الإدارة تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات إلى من يوافقون على العبارة .

08 – دائما ما أتفق مع القرارات التي تصدرها الإدارة :

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني و يتضح من خلال الإجابات أنّ (37.8 %) من الأساتذة يوافقون على أنّهم يتفقون مع القرارات التي تصدرها الإدارة ، بينما نجد أنّ (27.2%) من الأساتذة يرون بأنه أحيانا يتفقون مع القرارات الصادرة ، و (35.8%) من الأساتذة غير موافقين على القرارات التي تصدرها الإدارة ، كما نجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو متوسط الاتجاه حيث بلغ (3.01) و بانحراف معياري قدره (0.859) .

09 – تساهم الإدارة في تقريب وجهات النظر عند سوء التفاهم مع زملائي:

جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني و يتضح من خلال الإجابات أنّ (37 %) من الأساتذة غير موافقين على أنّ الإدارة تعمل على تقريب وجهات النظر عند حدوث سوء تفاهم بين الأساتذة، بينما نجد أنّ (32.1%) من الأساتذة يرون بأنه أحيانا ما تقرب الإدارة وجهات النظر بين الأساتذة عند الاختلاف ، و (30.9%) من الأساتذة يوافقون على أنّ الإدارة تقرب وجهات النظر بينهم عند الاختلاف، كما نجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو متوسط الاتجاه حيث بلغ (2.94) و بانحراف معياري قدره (0.827) .

10 – أرى أن هناك تفاعل ايجابي بين الإدارة و الأساتذة:

تحتل العبارة المرتبة العاشرة من حيث الأهمية ولقد تباينت الإجابات بين موافق وغير موافق حيث نجد : (37%) من أفراد العينة غير موافقين على وجود تفاعل ايجابي بين الإدارة و الأساتذة .(37%) يرون بأنه أحيانا يكون هناك تفاعل ايجابي . (26%) يوافقون على وجود تفاعل ايجابي . ولقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.89) وبانحراف معياري قدره(0.791)

11 – أتحصل على الوثائق التي أريدها بدون تأخير:

تحتل العبارة المرتبة العاشرة من حيث الأهمية – مثل العبارة السابق – ولقد تباينت الإجابات بين موافق وغير موافق إطلاقا حيث نجد : (30.9%) من أفراد العينة يوافقون على أنهم يحصلون على وثائقهم بدون تأخير .(28.4%) يرون بأنه أحيانا يحصلون على وثائقهم بدون تأخير. (39.5%) لا يوافقون على حصولهم على الوثائق بدون تأخير – أي وجود تأخير في الحصول على الوثائق – . ولقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.89) وبانحراف معياري قدره(0.866).

12 – هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الأساتذة :

تحتل العبارة المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية ولقد تباينت الإجابات بين موافق وغير موافق إطلاقا حيث نجد : (60.5%) من أفراد العينة يوافقون أحيانا على أنّ هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الأساتذة.(25.9%) لا يوافقون على وجود ثقة متبادلة بين الإدارة و الأساتذة. (8.6%) يوافقون على وجود الثقة . (4.9%) لا يوافقون إطلاقا على وجود الثقة ولقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.73) وبانحراف معياري قدره(0.689).

13 – تعامل الإدارة الأساتذة على قدر من المساواة و العدالة:

تحتل العبارة المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية ولقد تباينت الإجابات بين موافق وغير موافق إطلاقا حيث نجد : (48.1%) من أفراد العينة يوافقون أحيانا على أنّ هناك قدر من المساواة و العدالة في المعاملة.(25.9%) لا يوافقون على وجود المساواة و العدالة في المعاملة. (17.3%) لا يوافقون إطلاقا على وجود العدالة والمساواة . (8.6%) يوافقون على وجود المساواة و العدالة في المعاملة ، ولقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.48) وهو متوسط منخفض وبانحراف معياري قدره(0.882).

الجدول رقم (13) : العلاقة بين السماح بالدخول للمدير والرضا عن توزيع العمل بين الأساتذة

السماح بالدخول للمدير / الرضا عن توزيع العمل		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	معامل الارتباط سبرمان	مستوى المعنوية SIG
غير راض إطلاقا	التكرارات	8	0	0	0	0	8	0.773	0.000
	النسبة المئوية %	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.9%		
غير راض	التكرارات	0	7	9	0	0	16		
	النسبة المئوية %	0.0%	100.0 %	56.3%	0.0%	0.0%	19.8%		
محايد	التكرارات	1	0	7	23	0	31		
	النسبة المئوية %	10.0%	0.0%	43.8%	50.0%	0.0%	38.3%		
راض	التكرارات	1	0	0	23	2	26		
	النسبة المئوية %	10.0%	0.0%	0.0%	50.0%	100.0%	32.1%		
المجموع		10	7	16	46	2	81		
		100 %	100%	100 %	100 %	100 %	100 %		

بعد ربط المؤشرين **السماح بالدخول للمدير**– العبارة 15– وعلاقته **بالرضا عن توزيع العمل**–العبارة 53– ، تحصلنا على قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.773 بمستوى معنوية α=0.000،وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط – قوية – ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة : " **دائما يسمح لي بالدخول إلى المدير كلما أردت ذلك** " – **علاقات العمل**– و المتغير التابع و المتمثل في العبارة " **توزيع العمل عادل بيني وبين الأساتذة** " – **الرضا الوظيفي**– حيث تبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام تمثل في نسبة(38.3) من أفراد عيّنة البحث الذين هم محايدين أي أحيانا يكونون راضين عن توزيع العمل بين الأساتذة وأحيانا لا . أما عن القراءة الداخلية لهذا الاتجاه فكانت كالتالي :

(50%) من الذين يوافقون على أنه دائما يسمح لهم بالدخول إلى المدير هم أحيانا يرضون عن توزيع العمل بين الأساتذة مقابل (43%) من المحايدين ، ومقابل (10%) من غير الموافقين إطلاقا على أنه دائما ما يسمح لهم بالدخول للمدير كلما أرادوا ذلك . وبالتالي إن الاختلاف في

مؤشر " السماح بالدخول للمدير " – علاقات العمل – يؤثر على رضا الأساتذة عن توزيع العمل وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط سبيرمان وقيمة مستوى المعنوية SIG المشار إليهما سابقا .

الجدول رقم (14) : تقديم المقترحات للمدير وعلاقته بالرضا عن تسيير المؤسسة

تقديم المقترحات للمدير / الرضا عن تسيير المؤسسة		غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية SIG
غير راض إطلاقا	التكرارات	0	0	0	0	0	0	0.538	0.000
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
غير راض	التكرارات	0	0	19	29	0	48		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	90.5%	58.0%	0.0%	59.3%		
محايد	التكرارات	0	1	2	21	2	26		
	النسبة المئوية %	0.0%	100.0%	9.5%	42.0%	22.2%	32.1%		
راض	التكرارات	0	0	0	0	7	7		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	77.8%	8.6%		
راض تماما	التكرارات	0	0	0	0	0	0		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
المجموع		1	21	50	9	81	1		
		100 %	100%	100 %	100 %	100 %	100 %		

بعد ربط المؤشرين **تقديم المقترحات للمدير** – العبارة 12– و**الرضا عن التسيير المؤسسة** –العبارة 51– ، تحصلنا على قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.538 بمستوى معنوية α=0.000،وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط – متوسطة – ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة : " **لا أجد حرجا في تقديم مقترحات و آراء لمديري المباشر** " – **علاقات العمل**– و المتغير التابع و المتمثل في العبارة " **التسيير الإداري للمؤسسة** " – **الرضا الوظيفي**– حيث تبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام تمثل في نسبة(59.3) من أفراد عيّنة البحث الذين هم غير راضين عن التسيير الإداري للجامعة. أما عن القراءة الداخلية لهذا الاتجاه فكانت كالتالي :

(58%) من الذين يوافقون على أنهم لا يجدون حرجا في تقدير مقترحات و آراء للمدير المباشر هم غير راضين عن التسيير الإداري للمؤسسة مقابل (90.5%) من المحايدين أي الذين أحيانا لا يجدون حرج في تقديم المقترحات و إن الاختلاف في مؤشر " تقديم المقترحات والآراء للمدير " – علاقات العمل – يؤثر على رضا الأساتذة عن التسيير الإداري للمؤسسة الجامعية وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط سبيرمان وقيمة مستوى المعنوية SIG المشار إليهما سابقا .

الجدول رقم (15) : المعاملة باحترام من قبل الإداريين وعلاقتها بالرضا عن المسؤولية المتاحة

الرضا عن المسؤولية المتاحة / المعاملة باحترام من قبل الإداريين		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية SIG
غير راض إطلاقا	التكرارات	0	0	0	0	0	0	0.299	0.007
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
غير راض	التكرارات	0	0	6	2	0	8		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	66.7%	3.6%	0.0%	9.9%		
محايد	التكرارات	7	0	2	17	7	33		
	النسبة المئوية %	100.0%	0.0%	22.2%	30.4%	77.8%	40.7%		
راض	التكرارات	0	0	1	37	2	40		
	النسبة المئوية %	**0.0%**	**0.0%**	**11.1%**	**66.1%**	**22.2%**	**49.4%**		
راض تماما	التكرارات	0	0	0	0	0	0		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
المجموع		7	0	9	56	9	81		
		100 %	**100%**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**		

بعد ربط المؤشرين **المعاملة باحترام من قبل الإداريين** – العبارة 13– و**الرضا عن المسؤولية المتاحة للأستاذ**–العبارة 49– ، تحصلنا على قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.299 بمستوى معنوية α=0.007،وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط – متوسطة – ذات دلالة

إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة : " **دائما يعاملني القائمين على الإدارة باحترام وتقدير** " – **علاقات العمل**– و المتغير التابع و المتمثل في العبارة " **المسؤولية المتاحة لي**" – **الرضا الوظيفي**– حيث تبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام تمثل في نسبة(49.4%) من أفراد عيّنة البحث هم راضين عن المسؤولية المتاحة لهم. أما عن القراءة الداخلية لهذا الاتجاه فكانت كالتالي :

(66.1%) من الذين يوافقون على أنهم يعاملون باحترام وتقدير من قبل القائمين على الإدارة هم راضين عن المسؤولية المتاحة لهم مقابل (22.2%) من الموافقين تماما، ومقابل (11.1%) من المحايدين و إن الاختلاف في مؤشر " الاحترام والتقدير من طرف الإداريين " – علاقات العمل – يؤثر على رضا الأساتذة عن المسؤولية المتاحة لهم وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط سبيرمان وقيمة مستوى المعنوية SIG المشار إليهما سابقا .

1-3- تحليل جداول الفرضية الثانية

جدول رقم (16) : الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور نظام الأجور والحوافز

رقم العبارات	العبارات	الفئة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
20	الراتب الذي أتلقاه يلبي احتياجاتي الخاصة	ت	23	12	32	7	7	2.52	1.235	08	متوسط
		%	28.4	14.8	39.5	8.6	8.6				
21	الراتب الذي أتلقاه يناسب الأداء الذي أقوم به	ت	16	35	07	23	00	2.46	1.107	09	
		%	19.8	43.2	8.6	28.4	00				
22	تشجع الإدارة الأساتذة على تنظيم الملتقيات الدولية والوطنية	ت	10	16	18	37	00	3.01	1.078	05	
		%	12.3	19.8	22.2	45.7	00				
23	تتيح لي الإدارة فرصة التربص بالخارج	ت	01	00	18	62	00	3.74	0.519	02	
		%	1.2	00	22.2	76.5	00				
24	توفر الإدارة الإمكانيات المادية لإعداد البحوث العلمية	ت	02	34	31	14	00	2.70	0.782	07	
		%	2.5	42.0	38.3	17.3	00				
25	فرص الترقية متاحة للجميع	ت	00	10	09	37	25	3.95	0.960	01	
		%	00	12.3	11.1	45.7	30.9				
26	أتلقى الشكر والثناء من الإدارة عند أداء المهام	ت	07	16	35	23	00	2.91	0.911	06	
		%	8.6	19.8	43.2	28.4	00				
27	أتلقى التحفيز دائما لأداء المهام من قبل الإدارة	ت	07	51	09	07	07	2.46	1.061	09	
		%	8.6	63.0	11.1	8.6	8.6				

رق العبارات	العبارات	الفئة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
28	يتسم نظام التعويضات والمكافآت بالعدالة	ت	09	09	28	28	07	3.19	1.108	04	
		%	11.1	11.1	34.6	34.6	8.6				
29	تحفز الإدارة على الإبداع و إبداء الرأي في مختلف أنشطتها	ت	16	34	09	22	00	2.46	1.096	09	
		%	19.8	42.0	11.1	27.2	00				
30	تتيح الإدارة لجميع الأساتذة فرصة المشاركة في الندوات	ت	00	12	39	30	00	3.22	0.689	03	
		%	00	14.8	48.1	37.0	00				
	نظام الأجور والحوافز							2.967	0.599		

يتضح من الجدول رقم (16) أعلاه الخاص بمحور الأجور والحوافز بأن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (2.967) ومقارنة بالمتوسط الثابت فهو محصور ما بين(2.7-3.4) و بانحراف معياري قدره (0.599) وهذا يدل على أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة يميل بدرجة متوسطة أو قريبة من الانخفاض حول رأي الأساتذة تجاه نظام الأجور والحوافز .

كما يكشف الجدول أعلاه أن العبارات الإحدى عشر الخاصة بالفرضية الثانية – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والحوافز من جهة والرضا الوظيفي للأستاذ داخل جامعة الجلفة من جهة أخرى – قد تراوحت مابين (2.46 و 3.95) مما يزيد التأكيد على أن العبارات الخاصة بهذا المحور تأتي بدرجة متوسطة أو قريبة من الانخفاض – باستثناء الأربع عبارات الأخيرة من حيث الأهمية النسبية – ، ويمكن توضيح ذلك على النحو الأتي :

01 – فرص الترقية متاحة للجميع :

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث الخاص بنظام الأجور والحوافز و يتضح من خلال الإجابات أنّ (45.7 %) من الأساتذة يوافقون على أنّ فرص الترقية متاحة للجميع و(30.9%) هم يوافقون تماما على إتاحة فرص

الترقية، بينما نجد (11.1%) يرون بأنه أحيانا ما تتاح تلك الفرص للجميع و (12.3%) هم غير موافقين على وجود فرص للترقية متاحة لكل الأساتذة . ونجد أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو مرتفع حيث بلغ (3.95) و بانحراف معياري قدره (0.960) .

02 – تتيح لي الإدارة فرصة التربص بالخارج

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الثالث الخاص بنظام الأجور والحوافز و يتضح من خلال الإجابات أنّ الغالبية من الأساتذة يوافقون على وجود فرص التربص بالخارج وذلك بنسبة (76.5 %) ، بينما نجد (22.2%) من إجابات المبحوثين يرون بأنه أحيانا ما تتيح الإدارة فرص التربص خارج الوطن . ونجد أيضا أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو مرتفع حيث بلغ (3.74) و بانحراف معياري قدره (0.519) .

03 – تتيح الإدارة لجميع الأساتذة فرصة المشاركة في الندوات:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الثالث الخاص بنظام الأجور والحوافز و يتضح من خلال الإجابات أنّ (48.1 %) من أفراد العينة يرون بأنه أحيانا تتيح لهم الإدارة فرصة المشاركة في الندوات، و (37.0%) يوافقون على أن الإدارة تعطيهم فرصة المشاركة في الندوات، بينما نجد (37.0%) غير موافقين أي أن الإدارة لا تعطيهم فرصة المشاركة في الندوات ، كما نجد أيضا أنّ المتوسط الحسابي للعبارة هو مرتفع حيث بلغ (3.22) و بانحراف معياري قدره (0.689) .

04 – يتسم نظام التعويضات والمكافآت بالعدالة:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الثالث ، ويتضح من خلال الإجابات أنّ هناك تباين في آراء المبحوثين حول عدالة نظام التعويضات والمكافآت حيث نجد : (34.6 %) أحيانا يوافقون على عدالة نظام التعويضات والمكافآت و(34.6 %) يوافقون ، (8.6 %) يوافقون تماما، (11.1 %) لا يوافقون ، (11.1 %) لا يوافقون إطلاقا على وجود العدالة في النظام . ولقد بلغ المتوسط الحسابي (3.19)وهو مرتفع بينما الانحراف المعياري كان قدره (1.108) .

05 – تشجع الإدارة الأساتذة على تنظيم الملتقيات الدولية والوطنية:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الثالث ، ويتضح من خلال الإجابات أنّ (45.7%) يوافقون على أن الإدارة تشجع الأساتذة على تنظيم الملتقيات الدولية والوطنية و(22.2 %) يرون أنه أحيانا تشجع الإدارة على ذلك، ونجد أيضا (19.8 %) غير موافقين على أن الإدارة تشجع الأساتذة على تنظيم الملتقيات الدولية والوطنية وكذلك (12.3 %) لا يوافقون إطلاقا على ذلك . ولقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.19) وهو مرتفع ، بينما الانحراف المعياري كان قدره (1.108) .

6 – أتلقى الشكر والثناء من الإدارة عند أداء المهام:

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الثالث ، ويتضح من خلال الإجابات أنّ (43.7%) من إجابات المبحوثين يرون أنه أحيانا يتلقون الشكر والثناء من الإدارة عند أداء المهام ، (43.7%) يوافقون على أن الإدارة تشكرهم وتثني عليهم عند انجاز المهام ،و(19.8%) من الأساتذة المبحوثين أجابوا بأن الإدارة لا تشكرهم على إنجاز مهامهم ولقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.91) وهو يكاد يكون منخفض ، بينما الانحراف المعياري كان قدره (0.911) .

07 – توفر الإدارة الإمكانيات المادية لإعداد البحوث العلمية:

جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الثالث ، ويتضح من خلال الإجابات أنّ (42%) من إجابات المبحوثين يرون بأن الإدارة لا توفر الإمكانيات المادية لإعداد البحوث العلمية ، و(38.3%) يقولون بأنه أحيانا توفرها – الإمكانيات لإعداد البحوث – و بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.7) وهو منخفض ،بانحراف معياري قدّر بـــ (0.782) .

08 – الراتب الذي أتلقاه يلبي احتياجاتي الخاصة:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الثالث ، ويتضح من خلال الإجابات أنّ (39.5%) من إجابات المبحوثين يرون بأن الراتب الذي يتلقّونه أحيانا

يلبي احتياجاتهم الخاصة، و(14.8%) يقولون بأنه لا يلبي احتياجاتهم ونجد أيضا (28.4%) من إجابات المبحوثين غير موافقين إطلاقا على أن الراتب يلبي احتياجاتهم الخاصة ، و بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.52) وهو منخفض ،بانحراف معياري قدّر بـــ (1.235) .

أما العبارات (21 ، 27 ، 29) فقد احتلت كلها المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي منخفض بلغت قيمته (2.46) ، بينما اختلف الانحراف المعياري لكل عبارة حيث نجد : 1.07 للعبارة (21)، 1.061 للعبارة (27) و 1.096 للعبارة (29) . ونجد أيضا أنّ أكبر نسبة للإجابات في العبارة (21) بلغت (43.2%) عند أولئك الذين يرون بأن الراتب لا يتوافق مع الأداء الذي يقومون به ، بينما نجد أن غالبية إجابات المبحوثين في العبارة (27) والتي بلغت نسبة (63%) يرون بأنهم لا يتلقون التحفيز من طرف الإدارة عند القيام بالمهام .أما العبارة (29) فكانت أكبر نسبة عند أولئك الذين أجابوا بأن الإدارة لا تحفزهم على الإبداع وكذلك إبداء الرأي في مختلف الأنشطة الإدارية وقد بلغت هذه النسبة (42%) من إجابات أفراد العينة .

الجدول رقم (17) : الراتب الشهري وعلاقته بالرضا عن ساعات التدريس

الرضا عن ساعات التدريس	الراتب الشهري	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	معامل الارتباط سبرمان	مستوى المعنوية SIG
غير راض إطلاقا	التكرارات	4	2	2	0	0	8	0.032	0.776
	النسبة المئوية %	17.4%	16.7%	6.3%	0.0%	0.0%	9.9%		
غير راض	التكرارات	0	0	0	0	0	0		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
محايد	التكرارات	4	3	4	3	4	18		
	النسبة المئوية %	17.4%	25.0%	12.5%	42.9%	57.1%	22.2%		
راض	التكرارات	15	7	26	4	3	55		
	النسبة المئوية %	**65.2%**	**58.3%**	**81.3%**	**57.1%**	**42.9%**	**67.9%**		
راض تماما	التكرارات	0	0	0	0	0	0		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
المجموع		23	12	32	7	7	81		
		100 %	**100%**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**		

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام تمثل في نسبة(67.9%) من أفراد عيّنة البحث هم راضين عن ساعات التدريس. أما عن القراءة الداخلية لهذا الاتجاه فكانت كالتالي :

(81.3%) من المحايدين أي الذين يلبي أحيانا راتبهم الشهري احتياجاتهم الخاصة هم راضين عن ساعات التدريس مقابل (65.2%) من غير الموافقين إطلاقا ،ومقابل (58.3%) من غير الموافقين ، (57.1%) من الموافقين على أن الراتب يلبي الاحتياجات، و(42.9%) من الموافقين تماما ، وإن التغير في المؤشر المستقل – الراتب الشهري – يصاحبه تغير في نسب مؤشر الرضا عن ساعات التدريس إلا أن هذا التغير لا يعبر عن علاقة تأثير لها دلالة إحصائية وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تحصلنا عليها والتي تقدر بـــ 0.032 – ضعيف جدا – بمستوى معنوية α=0.776،وهي قيمة غير دالة إحصائياً– اكبر من 0.05– ، وبالتالي رفض الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين،وقبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل

و المتمثل في العبارة : " **الراتب الشهري يلبي احتياجاتي الخاصة " – نظام الأجور والحوافز**–
و المتغير التابع و المتمثل في العبارة " **الرضا عن ساعات التدريس**" – **الرضا الوظيفي**–

الجدول رقم (18) :تنظيم الملتقيات الدولية و الوطنية وعلاقتها بالرضا عن الفرص المتاحة للإبداع:

الرضا عن الفرص المتاحة للإبداع / تنظيم الملتقيات الدولية والوطنية		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	معامل الارتباط سبرمان	مستوى المعنوية SIG
غير راض إطلاقا	التكرارات	0	2	0	7	0	9	0.080	0.476
	النسبة المئوية %	0.0%	12.5%	0.0%	18.9%	0.0%	11.1%		
غير راض	التكرارات	10	7	4	14	0	35		
	النسبة المئوية %	**100.0%**	**43.8%**	**22.2%**	**37.8%**	**0.0%**	**43.2%**		
محايد	التكرارات	0	7	7	7	0	21		
	النسبة المئوية %	0.0%	43.8%	38.9%	18.9%	0.0%	25.9%		
راض	التكرارات	0	0	0	7	0	7		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	18.9%	0.0%	8.6%		
راض تماما	التكرارات	0	0	7	2	0	9		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	38.9%	5.4%	0.0%	11.1%		
المجموع		10	16	18	37	0	81		
		100 %	**100%**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**		

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام تمثل في نسبة(43.2%) من أفراد عيّنة البحث هم غير راضين عن ساعات التدريس. أما عن القراءة الداخلية لهذا الاتجاه فكانت كالتالي :

(100%) من غير الموافقين إطلاقا على أن الإدارة تشجع تنظيم الملتقيات الدولية والوطنية هم غير راضين عن الفرص المتاحة للإبداع مقابل (43.8%) من غير الموافقين ،ومقابل (37.8%) من الموافقين ،و (22.2%) من المحايدين ، وعليه يمكن القول أنّ التغير في المؤشر المستقل – تنظيم الملتقيات الولية – يصاحبه تغير في نسب مؤشر الرضا الفرص المتاحة للإبداع إلا أن هذا التغير لا يعبر عن علاقة تأثير لها دلالة إحصائية وهذا ما تؤكده

قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تحصلنا عليها والتي تقدر بـــ 0.080 – ضعيف جدا – بمستوى معنوية α=0.478، وهي قيمة غير دالة إحصائياً– اكبر من 0.05– ، وبالتالي رفض الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين،وقبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة : " **تشجع الإدارة الأساتذة على تنظيم الملتقيات الدولية والوطنية** " – **نظام الأجور والحوافز**– و المتغير التابع و المتمثل في العبارة " **الفرص المتاحة للإبداع كافية**" – **الرضا الوظيفي**–

الجدول رقم (19) : فرص الترقية المتاحة وعلاقتها بالرضا عن الأمن الوظيفي

فرص الترقية المتاحة / الرضا عن الأمن الوظيفي		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	معامل الارتباط سبرمان	مستوى المعنوية SIG
غير راض إطلاقا	التكرارات	0	0	0	0	0	0	0.006-	0.954
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
غير راض	التكرارات	0	0	0	0	0	0		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
محايد	التكرارات	0	0	6	14	7	27		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	66.7%	37.8%	28.0%	33.3%		
راض	التكرارات	0	3	3	18	9	33		
	النسبة المئوية %	**0.0%**	**30.0%**	**33.3%**	**48.6%**	**36.0%**	**40.7%**		
راض تماما	التكرارات	0	7	0	5	9	21		
	النسبة المئوية %	0.0%	70.0%	0.0%	13.5%	36.0%	25.9%		
المجموع		0	10	9	37	25	81		
		100 %	**100%**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**		

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام تمثل في نسبة(40.7%) من أفراد عيّنة البحث هم راضين عن ساعات التدريس. أما عن القراءة الداخلية لهذا الاتجاه فكانت كالتالي :

(48.6%) من الموافقين على أن فرص الترقية متاحة للجميع هم راضون الأمن الوظيفي داخل الجامعة، مقابل (36%) من الموافقين تماما ،ومقابل (33.3%) من المحايدين ،و (30%) من غير الموافقين ، وعليه يمكن القول أنّ التغير في المؤشر المستقل – فرص الترقية المتاحة – يصاحبه تغير في نسب مؤشر الرضا الأمن الوظيفي داخل الجامعة إلا أن هذا التغير لا يعبر

عن علاقة تأثير لها دلالة إحصائية وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تحصلنا عليها والتي تقدر بـــ 0.006 – ضعيف جدا يقترب من الصفر – بمستوى معنوية α=0.954، وهي قيمة غير دالة إحصائياً– اكبر من 0.05– ، وبالتالي رفض الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين،وقبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة : " **فرص الترقية متاحة للجميع** " **– نظام الأجور والحوافز**– و المتغير التابع و المتمثل في العبارة " **الشعور بالأمن الوظيفي**" – **الرضا الوظيفي**–.

1-4- تحليل جداول الفرضية الثالثة

جدول رقم (20) : الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين لمحور التنظيم البيداغوجي

رقم العبارات	العبارات	الفئة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
31	تسمح الإدارة بإعداد البرامج و المناهج الخاصة بالتدريس	ت	13	36	32	00	00	2.63	1.167	08	متوسط
		%	16	44.4	39.5	00	00				
32	البرنامج التعليمي الحالي قادر على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية	ت	18	24	09	30	00	2.63	1.198	08	
		%	22.2	29.6	11.1	37.0	00				
33	الحجم الساعي للمادة التي ادرسها كافي لتغطية محتوياتها	ت	16	18	14	33	00	2.79	1.180	07	
		%	19.8	22.2	17.3	40.7	00				
34	تعمل الإدارة دائما على تطوير المناهج و المقررات الدراسية	ت	16	31	25	09	00	2.33	0.922	11	
		%	19.8	38.3	30.9	11.1	00				
35	المقاييس التي قدمت لي لتدريسها تتناسب مع ميولي واهتماماتي	ت	1	13	14	34	19	3.70	0.890	01	
		%	1.2	16	17.3	42.0	23.5				
36	توفر لي الإدارة الكتب والمراجع التي احتاجها في التدريس	ت	18	35	21	07	00	2.21	0.890	12	
		%	22.2	43.2	25.9	8.6	00				
37	تعمل الإدارة على تدريب الأساتذة على مهارات التدريس	ت	17	26	28	10	00	2.38	0.956	09	
		%	21.0	32.1	34.6	12.3	00				
38	توفر لي الإدارة الوسائل التعليمية التي احتاجها	ت	10	09	46	16	00	2.84	0.887	06	
		%	12.3	11.1	56.8	19.8	00				

رقم العبارات	العبارات	الفئة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
39	يناسبني توقيت التدريس المقدم من طرف الإدارة	ت	06	01	14	60	00	3.58	0.849	02	
		%	7.4	1.2	17.3	74.1	00				
40	تقيدني الإدارة بعدد معين للإشراف على الطلبة	ت	01	00	40	40	00	3.47	0.572	03	
		%	1.2	00	49.4	49.4	00				
41	كثيرا ما يناسبني توقيت الامتحانات	ت	00	00	52	22	07	3.44	0.652	04	
		%	00	00	64.2	27.2	8.6				
42	توفر الإدارة جو هادئ خارج القاعة أثناء التدريس	ت	13	28	39	01	00	2.35	0.761	10	
		%	16.0	34.6	48.1	1.2	00				
43	الإنارة والتهوية داخل قاعات التدريس جيدة	ت	10	07	39	21	04	3.02	1.024	05	
		%	12.3	8.6	48.1	25.9	4.9				
	التنظيم البيداغوجي							2.87	0.509		

يتضح من الجدول رقم : (20) أعلاه الخاص بمحور التنظيم البيداغوجي بأن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ (2.87) ومقارنة بالمتوسط الثابت فهو محصور ما بين(2.7-3.4) و بلنحراف معياري قدره (0.509) وهذا يدل على أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لهذا المحور يميل بدرجة متوسطة أو قريبة من الانخفاض .

كما يكشف الجدول أعلاه أن العبارات الثلاثة عشر الخاصة بالفرضية الثالثة – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التنظيم البيداغوجي والرضا الوظيفي للأستاذ داخل جامعة الجلفة– قد تراوحت مابين (2.21 و 3.70) مما يزيد التأكيد على أن العبارات الخاصة بهذا المحور تأتي بدرجة متوسطة أو قريبة من الانخفاض ويمكن توضيح ذلك على النحو الأتي :

01 – المقاييس التي قدمت لي لتدريسها تتناسب مع ميولي واهتماماتي:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي– ويتضح من خلال الإجابات أنّ (42%) من إجابات المبحوثين يوافقون بأن المقاييس التي قدمت لهم لتدريسها تتناسب مع ميولهم واهتماماتهم ، و(23.5%) يوافقون بشدة بأنها تتناسب مع ميولهم واهتماماتهم ،ونجد أيضا (17.3%) من إجابات المبحوثين أحيانا تتناسب المقاييس مع رغباتهم، و(16%) غير موافقين على المقاييس التي يدرسونها . وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.70) وهو مرتفع ،بلنحراف معياري قدّر بـــ (0.890) .

2 – يناسبني توقيت التدريس المقدم من طرف الإدارة:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي– ويتضح من خلال الجدول رقم 19 أنّ غالبية إجابات المبحوثين يوافقون على أنّ توقيت التدريس المقدم من طرف الإدارة يناسبهم وبلغت نسبتهم (74.1%)،كما نجد أيضا أنّ نسبة و(17.3%) أحيانا يوافقون على التوقيت ، بينما بلغت نسبة غير الموافين إطلاقا على توقيت التدريس(7.4س%). وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.58) وهو مرتفع ،بلنحراف معياري قدّر بـــ (0.849) .

03 – تقيدني الإدارة بعدد معين للإشراف على الطلبة:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي– ويتضح من خلال الجدول رقم 19 أنّ (49.4%) من إجابات المبحوثين يوافقون على أنّ الإدارة تقيّدهم بعدد معين للإشراف على الطلبة ، و(49.4%) من إجابات المبحوثين يرون بأنه أحيانا تشترط الإدارة عدد معين للإشراف على الطلبة ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.47) وهو مرتفع ،بلنحراف معياري قدّر بـــ (0.572) .

04 – كثيرا ما يناسبني توقيت الامتحانات:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي– ويتضح من خلال الجدول رقم 19 أنّ غالبية إجابات المبحوثين كانت عند أولئك الذين يرون أحيانا بأن توقيت الامتحانات يناسبهم وبلغت نسبتهم (64.2%)ونجد (27.2%) من إجابات المبحوثين يوافقون على توقيت الامتحانات ، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.44) وهو مرتفع ،بلنحراف معياري قدّر بـــ (0.662) .

05 – الإنارة والتهوية داخل قاعات التدريس جيدة:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي– ويتضح من خلال الإجابات أنّ (48.1%) من إجابات المبحوثين يوافقون بأنه أحيانا ما تكون الإنارة والتهوية داخل قاعات التدريس جيدة ، و(25.9%) يوافقون على أن الإنارة والتهوية داخل قاعات التدريس جيدة ،ونجد أيضا (12.3%) يرون عكس ذلك. وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.02) وهو مرتفع ،بلنحراف معياري قدّر بـــ (1.024).

06 – توفر لي الإدارة الوسائل التعليمية التي احتاجها:

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي– ويتضح من خلال الإجابات أنّ غالبية إجابات المبحوثين والتي بلغت نسبتها (56.8%) يوافقون بأنه أحيانا توفر الإدارة الوسائل التعليمية التي يحتاجونها ، و(12.8%) أجابوا بأن الإدارة لا توفر الوسائل التعليمية التي يحتاجونها إطلاقا ،. وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.84) وهو قريب جدا من مستوى الانخفاض ،بلنحراف معياري قدّر بـــ (0.887).

07 – الحجم الساعي للمادة التي ادرسها كافي لتغطية محتوياتها:

جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي– ويتضح من خلال الجدول أنّ(40.7%) من إجابات المبحوثين يوافقون على أنّ الحجم الساعي للمادة التي يدرسونها كافي لتغطية محتوياتها ، و(22.2%) لا يوافقون ، و(19.8%) لا يوافقون إطلاقا على أن الحجم الساعي للمادة كافي لتغطية محتواها. وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.79) وهو قريب جدا من مستوى الانخفاض ،و بلنحراف معياري قدّر بـــ (1.180).

08 - تسمح الإدارة بإعداد البرامج و المناهج الخاصة بالتدريس:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي- وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.63) ،وهو منخفض، وبلنحراف معياري قدّر بـــ (1.167) ويتضح من خلال الجدول أنّ(44.4%) من إجابات المبحوثين غير موافقين الإدارة تسمح بإعداد البرامج و المناهج الخاصة بالتدريس ، و(16%) غير موافين إطلاقا على ذلك ، و(39.5%) محايدين أي أنه أحيانا ما تسمح الإدارة بإعداد البرامج و المناهج الخاصة بالتدريس.

09 - البرنامج التعليمي الحالي قادر على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية:

مثل العبارة السابقة جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي- وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.63) ،وهو منخفض، وبلنحراف معياري قدّر بـــ (1.198). ويتضح من خلال الجدول أنّ(29.6%) من إجابات المبحوثين غير موافقين على أنّ البرنامج التعليمي الحالي قادر على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية ، و(22.2%) غير موافين إطلاقا على ذلك ، و(11.1%) محايدين ، (33%) يوافقون على أن البرنامج التعليمي الحالي قادر على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية.

10 - تعمل الإدارة على تدريب الأساتذة على مهارات التدريس:

جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي- وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.38) ،وهو منخفض، وبلنحراف معياري قدّر بـــ (0.956). ويتضح من خلال الجدول أنّ(34.6%) من إجابات المبحوثين محايدين أي أحيانا تعمل الإدارة تعمل على تدريب الأساتذة على مهارات التدريس ، و(32.1%) غير موافين على ذلك ، و(21%) غير موافقين إطلاقا على أن الإدارة تعمل على تدريب الأساتذة على مهارات التدريس ، و(16%) يوافقون على ذلك .

11 - توفر الإدارة جو هادئ خارج القاعة أثناء التدريس:

جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي- وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.35) ،وهو منخفض، وبلنحراف معياري قدّر

بـــ (0.761). ويتضح من خلال الجدول أنّ(48.1%) من إجابات المبحوثين محايدين أي أحيانا توفر الإدارة جو هادئ خارج القاعة أثناء التدريس و أحيانا لا، و(34.6%) غير موافين على ذلك ، و(16%) غير موافقين إطلاقا على أن الإدارة توفر جو هادئ خارج القاعة أثناء التدريس .

12 – تعمل الإدارة دائما على تطوير المناهج و المقررات الدراسية:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادي عشر حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي– وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.33) ،وهو منخفض، وبلنحراف معياري قدّر بـــ (0.922). ويتضح من خلال الجدول أنّ(39.3%) من إجابات المبحوثين غير موافقين على أنّ الإدارة تعمل دائما على تطوير المناهج و المقررات الدراسية ، و(30.9%) محايدين ، و(19.8%) غير موافقين إطلاقا على أن الإدارة تعمل دائما على تطوير المناهج و المقررات الدراسية ، و(11.1%) يوافقون على ذلك .

13 – توفر لي الإدارة الكتب والمراجع التي احتاجها في التدريس:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر حسب أهمية الترتيب لعبارات المحور الرابع – التنظيم البيداغوجي– وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.21) ،وهو منخفض، وبلنحراف معياري قدّر بـــ (0.890). ويتضح من خلال الجدول أنّ(43.2%) من إجابات المبحوثين غير موافقين على أنّ الإدارة توفر الكتب والمراجع التي يحتاجها الأساتذة في التدريس، و(25.9%) محايدين ، و(22.2%) غير موافقين إطلاقا على أنّ الإدارة توفر الكتب والمراجع التي يحتاجها الأساتذة في التدريس ، و(8.6%) يوافقون على توفير الكتب من طرف الإدارة .

جدول رقم (21) : المقاييس التي يدرسها الأستاذ وعلاقتها بالرضا عن المسؤولية المتاحة

الرضا عن المسؤولية المتاحة / المقاييس التي يدرسها الأستاذ		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية SIG
غير راض إطلاقا	التكرارات	0	0	0	0	0	0	0.760	0.000
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
غير راض	التكرارات	0	6	0	2	0	8		
	النسبة المئوية %	0.0%	46.2%	0.0%	5.9%	0.0%	9.9%		
محايد	التكرارات	1	7	14	11	0	33		
	النسبة المئوية %	100.0%	53.8%	100.0%	32.4%	0.0%	40.7%		
راض	التكرارات	0	0	0	21	19	40		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	61.8%	100.0%	49.4%		
المجموع		1	13	14	34	19	81		
		100 %	100%	100 %	100 %	100 %	100 %		

بعد ربط المؤشرين **المقاييس التي يدرسها الأستاذ**- العبارة 35- وعلاقتها **بالرضا المسؤولية المتاحة**-العبارة 49- ، تحصلنا على قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.760 بمستوى معنوية α=0.000،وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط – قوية – ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة : "المقاييس التي قدمت لي لتدريسها تناسب ميولي واهتماماتي " – **التنظيم البيداغوجي**- و المتغير التابع و المتمثل في العبارة " **المسؤولية المتاحة لي** " – **الرضا الوظيفي**- حيث تبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام تمثل في نسبة(49.4) من أفراد عيّنة البحث الذين هم راضون عن المسؤولية المتاحة لهم . أما عن القراءة الداخلية لهذا الاتجاه فكانت كالتالي :

(100%) من الموافقين تماما على أن المقاييس التي قدمت لهم لتدريسها تناسب ميولهم واهتماماتهم هم راضون عن المسؤولية المتاحة لهم مقابل (61.8%) من الموافقين على أن المقاييس التي قدمت لهم لتدريسها تناسب ميولهم واهتماماتهم . وبالتالي فالاختلاف في مؤشر " المقاييس التي يدرسها الأساتذة " – علاقات العمل – يؤثر على رضا الأساتذة عن المسؤولية

الممنوحة وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط سبيرمان وقيمة مستوى المعنوية SIG المشار إليهما سابقا .

الجدول رقم (22) : توقيت التدريس وعلاقته بالرضا عن الحجم الساعي:

الرضا عن الحجم الساعي / توقيت التدريس		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	معامل الارتباط سبرمان	مستوى المعنوية SIG
غير راض إطلاقا	التكرارات	0	0	0	0	0	0	0.454	0.000
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
غير راض	التكرارات	6	0	0	2	0	8		
	النسبة المئوية %	100.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	9.9%		
محايد	التكرارات	0	0	7	11	0	18		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	50.0%	18.3%	0.0%	22.2%		
راض	التكرارات	0	1	7	47	0	55		
	النسبة المئوية %	**0.0%**	**100.0%**	**50.0%**	**78.3%**	**0.0%**	**67.9%**		
راض تماما	التكرارات	0	0	0	0	0	0		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
المجموع		6	1	14	60	0	81		
		100 %	**100%**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**		

بعد ربط المؤشرين **توقيت التدريس**- العبارة 39- وعلاقته **بالرضا الحجم الساعي**-العبارة 50- ، تحصلنا على قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.454 بمستوى معنوية α=0.000،وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط – متوسطة – ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة : "يناسبني توقيت التدريس المقدم من طرف الإدارة " **– التنظيم البيداغوجي**- و المتغير التابع المتمثل في العبارة " **ساعات التدريس** " – **الرضا الوظيفي**- حيث تبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام تمثل في نسبة(67.9) من أفراد عيّنة البحث الذين هم راضون عن الحجم الساعي المقدم من طرف الإدارة . أما عن القراءة الداخلية لهذا الاتجاه فكانت كالتالي :

(100%) من غير الموافقين على توقيت التدريس هم عن الحجم الساعي مقابل (78.3%) من الموافقين ، ومقابل (50%) من المحايدين أي الذين أحيانا يناسبهم التوقيت و أحيانا لا وبالتالي فالاختلاف في مؤشر " توقيت التدريس " – علاقات العمل – يؤثر على رضا الأساتذة عن الحجم الساعي وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط سبيرمان وقيمة مستوى المعنوية SIG المشار إليهما سابقا .

الجدول رقم (23) : توفر الوسائل التعليمية وعلاقتها بالرضا عن حرية التدريس

توفر الوسائل التعليمية / الرضا عن حرية طريقة التدريس		غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية SIG
غير راض إطلاقا	التكرارات	0	0	0	0	0	0	0.531	0.000
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
غير راض	التكرارات	0	0	0	0	0	0		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
محايد	التكرارات	0	0	16	7	0	23		
	النسبة المئوية %	0.0%	0.0%	34.8%	43.8%	0.0%	28.4%		
راض	التكرارات	1	9	30	9	0	49		
	النسبة المئوية %	**10.0%**	**100.0%**	**65.2%**	**56.3%**	**0.0%**	**60.5%**		
راض تماما	التكرارات	9	0	0	0	0	9		
	النسبة المئوية %	90.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%		
المجموع		10	9	46	16	0	81		
		100 %	**100%**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**		

بعد ربط المؤشر **توفر الوسائل التعليمية**– العبارة 38– و **بالرضا حرية طريقة التدريس** – العبارة 50– ، تحصلنا على قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.531 بمستوى معنوية α=0.000،وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط – متوسطة – ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في العبارة : "توفر لي الإدارة الوسائل التعليمية التي أحتاجها " **– التنظيم البيداغوجي**– و المتغير التابع المتمثل في العبارة " **الحرية في طرق وإجراءات التدريس** " – **الرضا الوظيفي**– حيث تبين من خلال معطيات الجدول بأن الاتجاه العام تمثل في

نسبة(60.5) من أفراد عيّنة البحث الذين هم راضون عن الحرية في طريقة التدريس. أما عن القراءة الداخلية لهذا الاتجاه فكانت كالتالي :

(100%) من غير الموافقين على توفير الإدارة للوسائل التعليمية التي يحتاجها الأستاذ في مقابل (65.2%) من المحايدين ، ومقابل (56.3%) من الموافقين ومقابل (10%) من غير الموافقين إطلاقا ،وبالتالي فالاختلاف في مؤشر " توفر الوسائل التعليمية التي يحتاجها الأستاذ " – علاقات العمل – يؤثر على رضا الأساتذة عن طرق و إجراءات التدريس وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط سبيرمان وقيمة مستوى المعنوية SIG المشار إليهما سابقا .

2- الاستنتاجات

2-1- الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى :

من خلال عرضنا وتحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الأولى القائلة : "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل والرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة** "

يمكن أن نحدد الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وتثبت صحتها و ذلك بناء على جملة من المعطيات الإحصائية التي وردت ضمن سياق التحليل الميداني، إذ اتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال علاقات العمل بلغ (3.21) وبانحراف معياري قدره (0.42) ويبرز لنا من خلال قيم معامل الارتباط سبيرمان والقيم المعنوية للجداول أن هناك علاقة ارتباط لها دلالة إحصائية بين علاقات العمل والرضا الوظيفي ، إذ أن في الجدول رقم (13) نجد بأن معامل الارتباط بلغ (0.773) وبمستو معنوية (0.000) مما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرين ودلالتها الإحصائية ، نفس الشيء بالنسبة للجدول رقم (14) الذي بلغت فيه قيمة المعامل (0.538) وبمستوى معنوية (0.000) وكذلك الجدول رقم (15) الذي تحصلنا فيه على معامل ارتباط (0.299) بالإضافة إلى بعض الجداول التي نتطرق إليها – تجدونها في الملحق – والتي تؤكد على العلاقة الارتباطية بين عبارات الخاصة بمحور علاقات العمل وعبارات محور الرضا الوظيفي .

إنّ النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة تدعم الفرضية المقترحة من قبلنا والتي سبق الإشارة إليها وما يزيد التأكيد على ذلك معامل الارتباط سبيرمان لمحور علاقات العمل مع محور الرضا الوظيفي وهذا وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (24): يوضح معامل الارتباط بين محور علاقات لعمل ومحور الرضا الوظيفي

		علاقـــــــات العمـــل
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط سبيرمان	0.688
	القيمة Sig	0.000

ومن خلال الجدول رقم (24) تحصلنا على قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.688 بمستوى معنوية α=0.000،وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة

بعدم وجود ارتباط ونقبل الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين أي هناك علاقة ارتباط – متوسطة – ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في " **علاقات العمل** " و المتغير التابع و المتمثل في " **الرضا الوظيفي** " وذلك عند مستوى الشك (1%). وهنا نقول بأن فرضية البحث الأولى قد تحققت .

ومن خلال ما سبق نؤكد على أهمية العلاقات التي تبنى داخل الجامعة سواء كانت في إطارها الرسمي والقانوني أو في إطارها غير الرسمي . فالعلاقات الحسنة السائدة بين الزملاء مع بعضهم البعض، وكذلك مع رؤسائهم و الإداريين بصفة عامة لها أثر في تحديد نسب الرضا الوظيفي للأساتذة داخل الجامعة .وإنّ الالتزام بالنصائح والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفر مهارات الاستماع الجيد وإعطاء الفرص لتقديم المقترحات و الآراء والمعاملة الحسنة والثقة المتبادلة بين الإداريين والأساتذة والعدالة و المساواة وغيرها من المؤشرات التي تسهم في بناء علاقات العمل لها أثر على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي الذي يعتبر عنصرا فاعلا في العملية التعليمة الجامعية ككل .

2-2- الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية :

إنّ النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة لا تدعم الفرضية المقترحة من قبلنا والقائلة بأنه "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والحوافز والرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة** " وما يزيد التأكيد على عدم تحقق الفرضية معامل الارتباط سبيرمان والقيمة المعنوية للجداول الخاصة بهذه الفرضية . فمثلا في الجدول رقم (17) الذي يربط تلبية الراتب الشهري لاحتياجات الأستاذ والرضا عن الحجم الساعي تحصلنا على معامل ارتباط سبيرمان قدر بـــ (0.032) بمستوى معنوية α=0.776 وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبالتالي عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ، و نفس النتائج تحصلنا عليها في الجدول (18) والجدول (19) والجداول التي لم نتطرق إليها لباقي عبارات نظام الأجور والحوافز – تجدونها في الملاحق –

أماّ بالنسبة لمعامل الارتباط سبيرمان لمحور نظام الأجور والحوافز ككل مع محور الرضا الوظيفي كان كالتالي:

الجدول رقم (25): يوضح معامل الارتباط بين محور نظام الأجور والحوافز ومحور الرضا الوظيفي

		نظام الأجور والحوافز
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط سبيرمان	0.132
	القيمة Sig	0.242

ومن خلال الجدول رقم (25) تحصلنا على قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.132 بمستوى معنوية α=0.242،وهي قيمة غير دالة إحصائياً- اكبر من 0.05 - وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة بين المتغيرين ، أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في " **نظام الأجور والحوافز** " و المتغير التابع و المتمثل في " **الرضا الوظيفي** " . وهنا نقول بأن فرضية البحث الثانية لم تتحقق.

2-3- الاستنتاج الخاص بالفرضية الثالثة :

من خلال عرضنا وتحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الثالثة القائلة : "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم البيداغوجي والرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة**

يمكن أن نحدد الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وتثبت صحتها و ذلك بناء على جملة من المعطيات الإحصائية التي وردت ضمن سياق التحليل الميداني، إذ اتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال التنظيم البيداغوجي بلغ (2.87) وبانحراف معياري قدره (0.509) ويبرز لنا من خلال قيم معامل الارتباط سبيرمان والقيم المعنوية للجداول أن هناك علاقة ارتباط لها دلالة إحصائية بين التنظيم البيداغوجي والرضا الوظيفي إذ أن في الجدول رقم(21) نجد بأن معامل الارتباط بلغ (0.760) وبمستوى معنوية (0.000) مما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرين ودلالتها الإحصائية ،بالإضافة إلى أن الاتجاه العام لهذا الجدول بلغ (49.4%) عند أولئك الذين هم راضون عن المسؤولية المتاحة لهم ونجد أن نسبة (100%) من الموافقين تماما على أن المقاييس التي يدرسونها تناسب ميولهم واهتماماتهم هم راضون عن المسؤولية المتاحة. كما وجدنا أيضا علاقة ارتباط بين المتغيرين بالنسبة للجدول رقم (22) حيث بلغت فيه قيمة المعامل (0.454) وبمستوى معنوية (0.000) وهي دالة إحصائيا وكذلك الحال بالنسبة للجدول رقم (23) الذي تحصلنا فيه على معامل ارتباط (0.531) وبمستوى معنوية (0.000). بالإضافة إلى بعض الجداول التي نتطرق إليها – تجدونها في الملحق – والتي تؤكد على العلاقة الارتباطية بين العبارات الخاصة بمحور التنظيم البيداغوجي وعبارات محور الرضا الوظيفي .

إنّ النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة تدعم الفرضية المقترحة من قبلنا وما يزيد التأكيد على ذلك معامل الارتباط سبيرمان لمحور التنظيم البيداغوجي ككل مع محور الرضا الوظيفي وهذا وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (26): يوضح معامل الارتباط بين محور التنظيم البيداغوجي ومحور الرضا الوظيفي

		التنظيم البيداغوجي
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط سبيرمان	0.453
	القيمة Sig	0.000

ومن خلال الجدول رقم (26) تحصلنا على قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.453 بمستوى معنوية α=0.000،وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود ارتباط ونقبل الفرضية البديلة H_1، القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين أي هناك علاقة ارتباط – متوسطة – ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتمثل في " **التنظيم ابيداغوجي** " و المتغير التابع و المتمثل في " **الرضا الوظيفي** " . وذلك عند مستوى الشك (1%) . وهنا نقول بأن فرضية البحث الثالثة قد تحققت .

وبالتالي فالتنظيم الجيد للعملية البيداغوجية داخل الجامعة له أثر على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي .فالإعداد الجيد للبرامج والمناهج الخاصة بالتدريس، وتحديد المقاييس في التوقيت الذي يناسب الأساتذة مع مراعاة اهتماماتهم وميولهم لتلك المقاييس ،وتوفير الأجهزة والوسائل التعليمية التي يحتاجونها وكذلك الكتب والمراجع التي يطلبونها ، وتخصيص قاعات خاصة بهم وعدم فرض عليهم عدد معين من الإشراف على الطلبة وسير حسن للاجتماعات المختلفة لأنشطة الإدارة وغيرها من المؤشرات التي تندرج تحت التنظيم البيداغوجي. كل من شأنه أن يؤثر على الرضا الوظيفي للأستاذ سلبا أو إيجابا والذي بدوره ينعكس على أداءه بصفة خاصة وعلى أهداف المنظمة بصفة عامة .

الاستنتاج العام

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج العام ونذكر منها :

– تحقق الفرضية الأولى القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل والرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة، وهذا ما يؤكده معامل الارتباط سبيرمان لمحور علاقات العمل مع محور الرضا الوظيفي و الذي قدر بـــ 0.688 بمستوى معنوية α=0.000

– عدم تحقق الفرضية الثانية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والحوافز والرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة، وهذا ما يؤكده معامل الارتباط سبيرمان لمحور نظام الأجور مع محور الرضا الوظيفي و الذي قدر بـــ 0.132 بمستوى معنوية α=0.242 (غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من 0.05) .

– تحقق الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم البيداغوجي والرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الجلفة، وهذا ما يؤكده معامل الارتباط سبيرمان لمحور التنظيم البيداغوجي مع محور الرضا الوظيفي و الذي قدر بـــ 0.453 بمستوى معنوية α=0.000 .

– وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسيير الإداري ككل بأبعاده الثلاثة (علاقات العمل ، نظام الأجور و الحوافز ، التنظيم البيداغوجي) وهذا ما يؤكده معامل الارتباط سبيرمان للمحاور الثلاثة ككل مع محور الرضا الوظيفي والذي قدر بـــ 0.481 بمستوى معنوية α=0.000 .

و نستنتج في الأخير وبشكل عام وجود علاقة ارتباط بين التسيير الإداري و الرضا الوظيفي للأساتذة بجامعة الجلفة . فالتسيير الإداري يؤثر إذا في درجة رضا الأستاذ .

الخاتمـــــــــة

الخاتمـــــــــة

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين في الدراسات السلوكية والتنظيمية لما له من أثر على المنظمة . وقد ربطت المدرسة التقليدية في الإدارة بين الحوافز الاقتصادية والرضا باعتبار أنّ الأولى هي المسؤولة عن الأخرى بينما رأت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال علاقات إنسانية بين العاملين بينما أشارت مدارس أخرى إلى مجموعة من العوامل كالتقدم الوظيفي وطبيعة العمل وظروفه ونمط الإشراف وزملاء العمل ، ...الخ من العوامل .

واعتمدت دراستنا هذه على جمع البيانات والمعلومات حول جوانب الرضا للأستاذ الجامعي و أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في مدى أهمية العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي والمتعلقة بالجوانب التسيير للإدارة فقد اعتبر التنظيم البيداغوجي وعلاقات العمل من العوامل التي لها علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية .

وإن العامل الراضي هو الأكثر إنتاجية والأكثر ولاء على الرغم من أن ذلك يتأثر بمتغيرات موقفية ، منها ما يرتبط بطبيعة الوظيفة وظروف العمل ومنها ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية التي ينتجها الفرد أثناء احتكاكه وتفاعله مع باقي أفراد المنظمة .

ومن الجدير بالذكر ضرورة اهتمام الإدارة بظروف العمل المادية مع توفير الخدمات المساندة من إضاءة وتهوية والهدوء خارج قاعات التدريس أثناء ممارسة الأساتذة لنشاطهم التعليمي وتوفير الأجهزة والمعدات الحديثة هذا من شأنه أن يزيد في الرضا لديهم مما ينعكس إيجابا على مردوديتهم .

وان تحسين بيئة العمل من خلال تحسين العلاقات الاجتماعية بكون من خلال وجود علاقات سليمة بين القائمين على الإدارة من جهة و الأساتذة من جهة أخرى .وهنا يجب التركيز على دور علاقات العمل والتنظيم البيداغوجي الجيد من خلال زيادة الاهتمام باللقاءات الرسمية وغير الرسمية عن طريق الاجتماعات وإنشاء قنوات اتصال فعالة تقرب الأفراد بعضهم من بعض وتوحد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

قائمـــة المراجـــــع

قائمـــــة المراجع

الكتـــــــب:

1- قطيش عبد اللطيف ،**الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة**،ط 1 ،منشورات الحلبي ، بيروت ، لبنان ، 2013.

2- عجاج الكرمي حافظ احمد ،**الإدارة في عصر الرسول(ص) دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى**، ط2، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ، 2008.

3- مداس فاروق ،**مصطلحات علم الاجتماع** ، دار الإخوة مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

4- بن براهيم الضيحان عبد الرحمان ،**الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق** ،ط3 ، مكتب المطبوعات ،أبها ، المملكة العربية السعودية ،1991.

5- السلمي علي ،**السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غريب للطباعة ، القاهرة ، مصر .

6- طلعت ابراهيم لطفي **علم اجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ، 2007.

7- بن حبيب عبد الرزاق ، **اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ط 5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2013.

8- دادي عدون ناصر **المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد ،وظائفها وتسييرها** ، دار المحمدية العامة ،الجزائر ، 1990.

9- الجعفري محمود و آخرون ، **الإدارة والاقتصاد** ، ط2 ،دار المناهج ، رام الله ، فلسطين ،2013.

10- سلاطنية بلقاسم ،قيرة إسماعيل ،**التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم** ،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر ،2008.

11- بكري محمد عبد العليم، **مبادئ إدارة الأعمال**،مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها ، مصر ، 2007.

12- زايد مراد ،**الاتجاهات الحديثة في دراسة المنظمات (مدخل تسيير المنظمات)**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، القبة القديمة ،الجزائر ، 2012.

13- بوحوش عمار ،**نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين** ، ط 1 ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت ، لبنان ، 2005.

14- رشوان حسين عبد الحميد احمد، **علم اجتماع التنظيم** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر ، 2004.

15- الكبيسي عامر ،**الفكر التنظيمي** ، ط 1 ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا ، 2004.

16- طلعت ابراهيم لطفي ، **علم الاجتماع الصناعي** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ، 2008.

17- بوحفص عبد الكريم ،**تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات** ، ديوان المطبوعات الجامعية . بن عكنون . الجزائر ، 2017.

18- قاسمي ناصر ،**سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية** ،ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ،الجزائر،2014.

19- الرشايدة سالم تيسير ،**الرضا الوظيفي أطر نظرية** ، ط1 ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.

20-أبو شيخة نادر أحمد ، **الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية** ، ظ1 ، اكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 1998.

21- فاروق عبدة فيلة ، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الأردن ،2009.

22- عويد سلطان المشعان ، **علم النفس الصناعي** ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ط 1 ،الكويت ، 1994.

23- عكاشة محمود فتحي ، **علم النفس الصناعي** ،مطبع الجمهورية ،الاسكندرية ، مصر ، 1999.

24- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، دار الجامعة الجديدة ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ،. 2002 .

25- بوحفص عبد الكريم ،**تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات** ، ديوان المطبوعات الجامعية . بن عكنون . الجزائر ، 2017.

26- كامل مصطفى مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية** ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1994.

27- حجيلة رحالي ، **الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ، الجزائر، 2015.

28- يوسف سيد محمود ، **رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي** ،الدر اللبنانية ، القاهرة ، مصر ، 2009.

29- سلاطانية بلقاسم وآخرون ، **علم الاجتماع الإعلامي** ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2012.

30- رجاء محمود أبو علام ، **مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية** ، ط 5 ،دار النشر للجامعات ، القاهرة ، مصر ، 2006.

31- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ،**مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق** ، ط 1 ــ دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000.

32- عبد الحفيظ مقدم، **الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2003 .

33- أحمد بدر، **أصول البحث العلمي و مناهجه**، وكالة المطبوعات،الكويت،1982.

رسائل ماجستير:

1 -بن دريدي منير ، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز** ،مذكرة ماجيستير ،قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ،جامعة قسنطينة ،2010/2009.

2-هاني بن ناصر بن حمد الراجحي ، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي** ، مذكرة ماجيستير ، كلية الدراسات العليا، اكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003.

3- قوادري رشيد ، **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة** ، معهد الاقتصاد والتجارة والتسيير ، جامعة المدية ، الجزائر،2008/2007.

4- تغريد سلمان ابو سنينة ،**أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام** ، مذكرة ماجيستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2008.

5- بوخلف خديجة ، **أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع** ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة الجزائر ، الجزائر ، ص 122 .

6- شاطر شفيق ،**أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ،الجزائر ،2010/2009.

7- عيساوي وهيبة ،**أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** ،مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير ،جامعة تلمسان، الجزائر ،2012/2011.

8- نور الدين عسلي،**إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين** ،مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التاسيير، جامعة الجزائر ، 2009/2008.

9- إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات** ، مذكرة ماجيستير ،قسم الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية ، 2008/2007.

10- فني غنية، **التغيرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية** ، مذكرة ماجيستير ، كلية العلوم الاجتماعية و الإسلامية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، 2005/2004.

11- أيمن يوسف ، **تطوير التعليم العالي : الإصلاح و الآفاق السياسية** ، مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر.

12- ميمون سفيان ، **الجامعة و إدماج الطلبة في الثقافة الوطنية** ، مذكرة ماجيستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ،2008/2007.

13- جبارة سامية ، **رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية** ، مذكرة ماجيستير ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008/2007.

14- بلحسين حواء ، **إيديولوجية الجامعة من خلال تقييمات وتصورات المدرسين لها** ، مذكرة ماجيستير ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة الجزائر ، 2001/2000.

رسائل دكتوراه:

15- مساك أمينة ، **تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة لجامعة بالمجتمع الجزائري** ،أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008/2007.

16- بن مقلة رضا ،**الثقافة الدينية للطالب ودورها في علاج الانحلال الأخلاقي في الجامعة** ، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، 2012/2011.

مواقع الانترنت:

1- الموقع الرسمي لجامعة الجلفة ، www.univ-djelfa.dz

الملاحـــق

الملحق رقم 01 : استمارة البحث

جامعة الجزائر – 2 – أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت

الاستمارة

في ضوء الإعداد لمذكرة ماجيستير في تخصص علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت والتي جاءت بعنوان " **التسيير الإداري و أثره على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي** " **دراسة ميدانية بجامعة الجلفة** ، ارجوا منكم منحنا القليل من وقتكم للإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة. و إن الإجابات سوف تستخدم بسرية و لغرض البحث العلمي فقط .

أرجو منكم وضع علامة ( ) أمام الإجابة المناسبة .

إعداد الطالب : إشراف الأستاذ الدكتور:

- طاهيري عبد الحكيم – عزالدين بوكربوط

الموسم الجامعي :

2018/2017

المحور الأول : البيانات الشخصية

01 – الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

02 – العمر : .....

03 – الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

04– الأقدمية في العمل بالسنوات : .....

05– الرتبـــــــــة الحالية :.....

06 – الأجر الشهري بالدينار : ..... دج

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	المحـــــــور الثاني : علاقات العـــــــمل / / / / /					
07	أرى أن هناك تفاعل ايجابي بين الإدارة والأساتذة					
08	ألتزم بالنصائح التي تقدمها لي الإدارة حول أداء المهام					
09	تسمح لي الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
10	أتلقى الترحيب من قبل العاملين بالإدارة عند دخولي للمكتب					
11	تتوفر مهارات الاستماع الجيد لدى القائمين على الإدارة					
12	لا أجد حرجا في تقديم مقترحات و أراء لمديري المباشر					
13	دائما ما يعاملني القائمين على الإدارة باحترام وتقدير					
14	أتحصل على الوثائق التي أريدها بدون تأخير					
15	دائما يُسمح لي بالدخول للمدير كلما أردت ذلك					
16	تساهم الإدارة في تقريب وجهات النظر عند سوء التفاهم مع زملائي					
17	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والأساتذة					
18	تعامل الإدارة الأساتذة على قدر من المساواة والعدالة					
19	دائما ما أتفق مع القرارات التي تصدرها الإدارة					
	المحـــــــور الثالث : نظام الأجور والحوافز / / / / /					
20	الراتب الذي أتلقاه يلبي احتياجاتي الخاصة					
21	الراتب الذي أتلقاه يناسب الأداء الذي أقوم به					
22	تشجع الإدارة الأساتذة على تنظيم الملتقيات الدولية والوطنية					
23	تتيح لي الإدارة فرصة التربص في الخارج					
24	توفر الإدارة الإمكانيات المادية لأعداد البحوث العلمية					
25	فرص الترقية متاحة للجميع					
26	أتلقى الشكر والثناء من الإدارة عند أداء المهام					
27	أتلقى التحفيز دائما لأداء المهام من قبل الإدارة					
28	يتسم نظام التعويضات والمكافآت بالعدالة					
29	تحفز الإدارة على الإبداع وإبداء الرأي في مختلف أنشطتها					
30	تتيح الإدارة لجميع الأساتذة فرصة المشاركة في الندوات					
	المحـــــــور الرابع : التنظيم البيداغوجي					
31	تسمح الإدارة في إعداد البرامج والمناهج الخاصة بالتدريس					
32	البرنامج التعليمي الحالي قادر على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية					
33	الحجم الساعي للمادة التي ادرسها كافي لتغطية محتوياتها					

34	تعمل الإدارة دائما على تطوير المناهج والمقررات الدراسية					
35	المقاييس التي قدمت لي لتدريسها تناسب ميولي واهتماماتي					
36	توفر لي الإدارة الكتب والمراجع التي أحتاجها في التدريس					
37	تعمل الإدارة على تدريب الأساتذة على مهارات التدريس					
38	توفر لي الإدارة الوسائل التعليمة التي أحتاجها					
39	بناسبي توقيت التدريس المقدم من طرف الإدارة					
40	تقيدني الإدارة بعدد معين للإشراف على الطلبة					
41	كثيرا ما يناسبني توقيت الامتحانات					
42	توفر الإدارة جو هادئ خارج القاعة أثناء التدريس					
43	الإنارة والتهوية داخل قاعات التدريس جيدة					
	المحـــــــور الخامس : الرضـــــا الوظيفي	**غير راض إطلاقا**	**غير راض**	**محايد**	**راض**	**راض تماماً**
44	ظروف العمل المادية					
45	الحرية في طرق و إجراءات التدريس					
46	الشعور بالأمن الوظيفي					
47	علاقة الإدارة مع الأساتذة بشكل عام					
48	معايير الترقية المعتمدة من قبل الإدارة					
49	المسؤولية المتاحة لي					
50	ساعات التدريس					
51	التسيير الإداري للمؤسسة					
52	درجة اهتمام الإدارة بالآراء و الأفكار المقدمة من طرفي					
53	توزيع العمل عادل بيني وبين الأساتذة					
54	انوي البقاء في الجامعة إلى غاية تقاعدي					
55	الفرص المتاحة للإبداع كافية					

الملحق رقم 02 : معامل الارتباط لعبارات محور علاقات العمل مع الرضا الوظيفي

Spearman's rho	الوظيفي الرضا الخامس المحور	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	81
	و الادارة بين ايجابي تفاعل هناك أن ارى الاساتذة	Correlation Coefficient	.022
		Sig. (2-tailed)	.847
		N	81
	أداء حول الادارة لي تقدمها التي بالنصائح التزم المهام	Correlation Coefficient	.108
		Sig. (2-tailed)	.336
		N	81
	القرارات اتخاذ في بالمشاركة الإدارة لي تسمح	Correlation Coefficient	.611**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	81
	عند بالادارة العاملين قبل من الترحيب أتلقى للمكتب دخولي	Correlation Coefficient	.171
		Sig. (2-tailed)	.127
		N	81
	على القائمين لدى الجيد الاستماع مهلرات تتوفر الإدارة	Correlation Coefficient	.763**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	81
	لمديري آراء و مقترحات تقديم في حرجا أجد لا المباشر	Correlation Coefficient	.665**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	81
	بإحترام الإدارة على القائمين يعاملني ما دائما وتقدير	Correlation Coefficient	-.061-
		Sig. (2-tailed)	.588
		N	81
	تأخير بدون أريدها التي الوثائق على أتحصل	Correlation Coefficient	.517**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	81
	أردت كلما المدير إلى بالدخول لي يسمح دائما ذلك	Correlation Coefficient	.649**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	81
	سوء عند النظر وجهات تقريب في الإدارة تساهم زملائي مع التفاهم	Correlation Coefficient	.524**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	81
	الأساتذة و الإدارة بين متبادلة ثقة هناك	Correlation Coefficient	.373**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	81
	و المساواة من قدر على الأساتذة الإدارة تعامل	Correlation Coefficient	.280*

	العدالة	Sig. (2-tailed)	.011
		N	81
	الإدارة تصدرها التي القرارات مع أتفق ما دائما	Correlation Coefficient	.339**
		Sig. (2-tailed)	.002
		N	81

الملحق رقم 03 : معامل الارتباط لعبارات محور نظام الأجور والحوافز مع الرضا الوظيفي

			المحور الخامس الرضا الوظيفي
Spearman's rho	المحور الخامس الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	81
	الراتب الذي أتلقاه يلبي احتياجاتي الخاصة	Correlation Coefficient	-.034-
		Sig. (2-tailed)	.764
		N	81
	الراتب الذي أتلقاه يناسب الأداء الذي أقوم به	Correlation Coefficient	.005
		Sig. (2-tailed)	.965
		N	81
	تشجع الإدارة الأساتذة على تنظيم الملتقيات الدولية والوطنية	Correlation Coefficient	.246*
		Sig. (2-tailed)	.027
		N	81
	تتيح لي الإدارة فرصة التربص بالخارج	Correlation Coefficient	.037
		Sig. (2-tailed)	.740
		N	81
	توفر الإدارة الإمكانيات المادية لإعداد البحوث العلمية	Correlation Coefficient	-.040-
		Sig. (2-tailed)	.720
		N	81
	فرص الترقية متاحة للجميع	Correlation Coefficient	.164
		Sig. (2-tailed)	.145
		N	81
	أتلقى الشكر والثناء من الإدارة عند أداء المهام	Correlation Coefficient	.164
		Sig. (2-tailed)	.144
		N	81
	أتلقى التحفيز دائما لأداء المهام من قبل الإدارة	Correlation Coefficient	-.014-
		Sig. (2-tailed)	.902
		N	81
	يتسم نظام التعويضات والمكافآت بالعدالة	Correlation Coefficient	.101
		Sig. (2-tailed)	.368
		N	81
	تحفز الإدارة على الإبداع و لإبداء الرأي في	Correlation Coefficient	.134

	مختلف أنشطتها	Sig. (2-tailed)	.233
		N	81
	تتيح الإدارة لميع الأساتذة فرصة المشاركة في التدوات	Correlation Coefficient	.157
		Sig. (2-tailed)	.161
		N	81

الملحق رقم 03 : معامل الارتباط لعبارات محور التنظيم البيداغوجي مع الرضا الوظيفي

			المحور الخامس الرضا الوظيفي
Spearman's rho	المحور الخامس الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	81
	تسمح الإدارة في اعداد البرامج و المناهج الخاصة بالتدريس	Correlation Coefficient	.017
		Sig. (2-tailed)	.882
		N	81
	البرنامج التعليمي الحالي قادر على تزويد الطلبة بالمعلومات الكافية	Correlation Coefficient	.168
		Sig. (2-tailed)	.134
		N	81
	الحجم الساعي للمادة التي ادرسها كافي لتغطية محتوياتها	Correlation Coefficient	.172
		Sig. (2-tailed)	.125
		N	81
	تعمل الإدارة دائما على تطوير المناهج و المقررات الدراسية	Correlation Coefficient	.377**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	81
	المقاييس التي قدمت لي لتدريسها تتناسب مع ميولي واهتماماتي	Correlation Coefficient	.572**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	81
	توفر لي الإدارة الكتب والمراجع التي احتاجها في التدريس	Correlation Coefficient	.229*
		Sig. (2-tailed)	.040
		N	81
	تعمل الادارة على تدريب الأساتذة على مهارات التدريس	Correlation Coefficient	.042
		Sig. (2-tailed)	.709
		N	81
	توفر لي الإدارة الوسائل التعليمية التي احتاجها	Correlation Coefficient	.074
		Sig. (2-tailed)	.509
		N	81
	يناسبني توقيت التدريس المقدم من طرف اظفدارة	Correlation Coefficient	.725**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	81
	تقيدني الإدارة بعدد معين للإشراف على الطلبة	Correlation Coefficient	.200

.074	Sig. (2-tailed)		
81	N		
.353**	Correlation Coefficient	كثيرا ما يناسبني توقيت الامتحانات	
.001	Sig. (2-tailed)		
81	N		
.282*	Correlation Coefficient	توفر الإدارة جو هادئ خارج القاعة أثناء التدريس	
.011	Sig. (2-tailed)		
81	N		
.264*	Correlation Coefficient	الإنارة والتهوية داخل قاعات التدريس جيدة	
.017	Sig. (2-tailed)		
81	N		