



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس



رقم التسجيل:.....

رقم التسلسلي:.....

المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي

- دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف:

د/ بوعطيط جلال الدين

إعداد الطالبة:

ساكر هدى

#### أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
أ.د/ سفيان بوعطيط	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	20 أوت 1955 سكيكدة
د/ جلال الدين بوعطيط	أستاذ محاضر صنف (أ)	مشرفا ومقرا	20 أوت 1955 سكيكدة
أ.د/ عز الدين لرقم	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	باجي مختار عنابة
د/ زهير شلابي	أستاذ محاضر صنف (أ)	عضوا مناقشا	20 أوت 1955 سكيكدة
د/ محمد الشريف شريط	أستاذ محاضر صنف (أ)	عضوا مناقشا	باجي مختار عنابة
د/ صابر بحري	أستاذ محاضر صنف (أ)	عضوا مناقشا	المركز الجامعي بريكة باتنة

السنة الجامعية: 2022/2021 م

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنصر	الرقم
***	قائمة الأشكال	***
***	قائمة الجداول	***
***	شكر وتقدير	***
***	الإهداء	***
أ - ث	مقدمة	***
***	الجانب النظري	***
***	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	***
7	تمهيد	***
7	الإشكالية	1
11	فرضيات الدراسة	2
12	التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة	3
15	أسباب إختيار موضوع الدراسة وأهميته	4
18	أهداف الدراسة	5
18	الدراسات السابقة والتعقيب عليها	6
33	خلاصة الفصل	***
***	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	***
35	تمهيد	***
35	مفهوم المناخ التنظيمي	1
38	الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية	2
39	أهمية المناخ التنظيمي	3
42	خصائص المناخ التنظيمي	4

42	أنواع المناخ التنظيمي	5
46	أبعاد المناخ التنظيمي	6
54	عناصر المناخ التنظيمي	7
61	طرق قياس المناخ التنظيمي	8
61	مداخل المناخ التنظيمي	9
62	العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	10
66	كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا جيدا	11
68	مميزات المناخ التنظيمي الإيجابي	12
69	المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدارس الإدارية	13
76	تقييم وتشخيص المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي	14
79	خلاصة الفصل	***
***	الفصل الثالث: جودة الحياة الوظيفية	***
81	تمهيد	***
81	مفهوم جودة الحياة الوظيفية	1
86	أسباب زيادة الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية	2
87	أهمية جودة الحياة الوظيفية	3
89	أهداف جودة الحياة الوظيفية	4
90	مراحل جودة الحياة الوظيفية	5
92	أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية	6
98	إتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية	7
101	قياس وبرامج جودة الحياة الوظيفية	8
106	عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية	9
108	معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية	10
109	خلاصة الفصل	***
***	الفصل الرابع: الجامعة والأستاذ الجامعي	***
112	تمهيد	***
***	الجامعة	1

112	مفهوم الجامعة	1
16	أهداف الجامعة	2
119	مكونات وأنواع الجامعة	3
122	وظائف وأدوار الجامعة	4
130	الجامعة وتحديات القرن 21	5
134	مقومات الجامعة	6
***	الأستاذ الجامعي	II
139	مفهوم الأستاذ الجامعي	1
141	صفات وخصائص الأستاذ الجامعي	2
146	مهام ووظائف الأستاذ الجامعي	3
156	شروط توظيف وترقية وتصنيف الأستاذ الجامعي	4
160	حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي	5
162	المعوقات التي يواجهها الأستاذ الجامعي الجزائري	6
171	خلاصة الفصل	***
***	الجانب التطبيقي	***
***	الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة	***
174	تمهيد	***
174	الدراسة الإستطلاعية	1
174	أهداف الدراسة الإستطلاعية	1.1
175	الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة الإستطلاعية	2.1
180	مجتمع الدراسة الإستطلاعية وعينته	3.1
186	أداة جمع المعلومات للدراسة الإستطلاعية	4.1
188	تحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية	5.1
193	التحليل العام لنتائج الدراسة الإستطلاعية	6.1
194	الدراسة الأساسية	2
194	المنهج المستخدم	1.2
195	الحدود المكانية والزمانية والموضوعية للدراسة الأساسية	2.2
196	مجتمع الدراسة الأساسية وعينته	3.2

203	أداة جمع البيانات بالدراسة الأساسية	4.2
210	أساليب معالجة البيانات	5.2
221	خلاصة الفصل	***
***	الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج	***
223	تمهيد	***
223	عرض النتائج على ضوء فرضيات الدراسة	1
223	إختبار الفرضيات الإستكشافية	1.1
258	إختبار الفرضيات العلائقية (الإرتباطية)	2.1
275	إختبار الفرضيات الصفرية	3.1
277	التحليل العام لنتائج الدراسة	2
287	خلاصة الفصل	***
288	خاتمة الدراسة	***
289	الإقتراحات والتوصيات	***
291	ملخص الدراسة	***
***	قائمة المراجع	***
***	الملاحق	***

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
48	أبعاد المناخ التنظيمي حسب نموذج ليكرت (Likert)	1
66	علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات	2
75	عناصر المنظمة وفقا لنظرية النظم	3
90	العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية	4
91	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	5
94	عناصر جودة الحياة الوظيفية	6
94	تصنيف عناصر جودة الحياة الوظيفية	7
105	الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين	8
128	الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع	9
152	مهام ووظائف الأستاذ الجامعي	10

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهم الإختلافات التي أشار إليها الباحثون بين مفهومي المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية	39
2	عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات	180
3	عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات حسب متغير الجنس	181
4	عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات حسب متغير الأقدمية في العمل	182
5	حجم العينة المنتقاة للدراسة الإستطلاعية	183
6	خصائص العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس	184
7	خصائص العينة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية في العمل	185
8	عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات	196
9	عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات حسب متغير الجنس	197
10	عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات حسب متغير الأقدمية في العمل	198
11	حجم العينة المنتقاة للدراسة الأساسية	200
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	201
13	توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية في العمل	202
14	توزيع بنود الإستمارة الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي	204
15	توزيع بنود الإستمارة الخاصة جودة الحياة الوظيفية	205
16	العبارات التي تم تعديلها بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي	207
17	العبارات التي تم حذفها بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي	209
18	العبارات التي تم تعديلها بالنسبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية	209
19	العبارات التي تم حذفها بالنسبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية	210

211	صدق الإستثمار حسب معادلة لوشي	20
213	معامل الثبات (الإتساق الداخلي) للإستثمار	21
215	فئات المستويات المعتمدة	22
223	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي	23
227	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط الإتصال	24
229	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط الإشراف	25
231	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التكنولوجيا	26
234	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب والتنمية الإدارية	27
237	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد نظام الحوافز	28
240	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المشاركة في إتخاذ القرارات	29
243	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد طبيعة العمل	30
245	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد بيئة العمل	31
248	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد خصائص الوظيفة	32
250	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد جماعات العمل	33
252	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد نظام الحوافز والمكافآت	34
254	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط الإشراف	35
256	إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المشاركة في إتخاذ القرارات	36
259	طبيعة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية	37
259	طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد الهيكل التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية	38
260	طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإتصال وجودة الحياة الوظيفية	39
260	طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإشراف وجودة الحياة الوظيفية	40
261	طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد التكنولوجيا وجودة الحياة الوظيفية	41
261	طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية	42
262	طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد نظام الحوافز وجودة الحياة الوظيفية	43
262	طبيعة العلاقة الموجودة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية	44

263	طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية	45
263	طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية حسب قيمة $R^2$	46
264	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية	47
266	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد الهيكل التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية	48
267	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإتصال على جودة الحياة الوظيفية	49
268	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإشراف على جودة الحياة الوظيفية	50
296	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد التكنولوجيا على جودة الحياة الوظيفية	51
270	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية على جودة الحياة الوظيفية	52
272	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد نظام الحوافز على جودة الحياة الوظيفية	53
273	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بعد المشاركة في إتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية	54
274	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بعد طبيعة العمل على جودة الحياة الوظيفية	55
275	نتائج الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية يعزى لمتغير الجنس	56
276	نتائج الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية يعزى لمتغير الأقدمية في العمل	57

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه ملء السماوات والأرض وملء ما بينهما، وملء ما شاء،  
والصلاة والسلام على سيدنا وحبیبنا وشفیعنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد...

فإنه الحمد والمنة أن أمانتي على إنجاز هذا العمل المتواضع، والحمد لله الذي فوض لي من  
عنايه الصالحين والأخيار ذوي الفضل والعلم والإعتبار لإتمام هذه الدراسة، وإنطلاقاً من قول النبي صلى  
الله عليه وسلم: "من صنع إليكم معروفاً فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنونه، فادعوا له حتى تروا  
أنكم قد كافنتموه".

فالشكر لله أولاً، ثم أقدم شكري الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور "جلال الدين بوعميط" الذي  
كان نعم المشرف على علمي وخطاي، فشكراً على النواحي القيمة والتوجيهات السديدة التي قدمت لي من  
أجل إتمام هذه الرسالة، فجزاك الله خيراً ووفيقك وسدد خطاك، فلك كل الشكر والعرفان  
أستاذي الفاضل.

كما أتوجه بشكري وتقديري لكل من سخره الله خير سدد وعمون وهم أساتذتي بقسم علم النفس  
وبالأخص أساتذة علم النفس العمل والتنظيم، على إترائهم بتوجيهاتهم وملاحظاتهم النيرة. والشكر  
موصول إلى الزميلان اللذان كانا نعم الزميلين خطاي وعلمنا وعمونا، وأخص بالذكر كلا من الزميلة والأخ  
بوتغران نجية والزميل نور الدين بن لقريشي.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص الإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا  
البحث المتواضع.

كما أتقدم بجزيل شكري ووافر إمتناني لكل من ساعدني على إتمام هذا البحث سواء بمساعدة، أو  
بوقت، أو بدعائه، سواء كان من قريب أو من بعيد، إلى كل هؤلاء أسمي معاني الشكر والعرفان.

# الإهداء

أهدي حصيلة عملي هذا إلى أختي ما أمك في الوجود، إلى أطيب زعمة أهداها  
الخالق المعبود، إلى من منحني الحب والعنان والعتاء، أدامها الله لي. أمي الغالية.  
إلى أعظم وأحن إنسان تربيته في حضنه، فطالما شجعني ودعمني للوصول إلى أعلى  
المراتب. أبي العزيز، أطال الله في عمركما وحفظكما لي، وأدام عليكما الصحة والعافية،  
وإنشاء الله أكون من البارين بكما.

إلى أحر الأشخاص إلى قلبي حقيقيتي الوحيدة، وأشقائي الثلاث، وإلى زوجي العزيز  
الذي طالما ما شجعني ودعمني ومنحني القوة لحظة ضعفي فقد كان سندا لي فحفظه الله  
لي.

إلى صديقاتي وزميلاتي اللواتي دائما ما شجعوني على التفوق والنجاح والمثابرة  
وبعد التراجع والنفل، إلى كل من زرع في نفسي بذرة أمل وساعدني لأبعد درجة أو  
شجعني لأحمل شحنة العلم وسلاح الزمان. إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي المتواضع....

سأكرهدي

مقدمة

### مقدمة:

تعتبر الجامعة في مختلف دول العالم المتقدم والنامي أساسا من أسس تطوير وخدمة المجتمع على قواعد ومعايير علمية سليمة، بإعتبارها مؤسسة تعليمية أكاديمية منظمة لإكتساب المعارف، فهي تعد من أهم المؤسسات التي تساهم في تحقيق التطور والرفي للمجتمعات، من خلال أدوارها المختلفة، حيث تعمل على نقل المعرفة ونشر الثقافة، بالإضافة إلى تدريب المتخصصين لشغل الوظائف الرئيسية في المجتمع، والقيام بالبحث العلمي وإعداد الباحثين، فهي من ناحية تقوم بإعداد القوى البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا واللازمة للعمل في شتى القطاعات المختلفة، ومن ناحية أخرى تساهم في وضع خطط التنمية للنهوض بالمجتمع، هذا ما جعلها محط إهتمام الباحثين والمختصين، فتعددت الدراسات التي تناولتها، فبعضهم تناولوها من منظور فلسفي سعيا وراء تحديد مراحل نشأتها وتطورها، والبعض الآخر درسها من جانب دور الأستاذ الجامعي بما لديه من إمكانيات عقلية وفكرية وبحثية تساعده في القيام بكافة جوانب دوره التربوي والأكاديمي والإجتماعي المراد تحقيقه، وهناك من إعتبرها مؤسسة تعمل كمركز تطوير الثقافة في المجتمع وتجديد فكره، في مقابل حفظ التراث الحضاري وتنمية مدارك الأفراد بإستمرار في ظل التغيرات المحيطة بها خارجيا وداخليا، ولهذا فهي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها البعض المتمثلة في عناصر مالية ومادية كالبنايات والتجهيزات والمكتبات وعناصر بشرية كالطلبة والإداريين والأساتذة.

ويعد هذا الأخير (الأستاذ الجامعي) العماد الرئيسي التي تقوم عليه العملية التعليمية بالمؤسسة الجامعية، حيث يلعب دورا كبيرا في تفوق أو تعثر الطالب مما يتطلب عليه أن يكون ملما بالمعارف العلمية والمهارات التدريسية بصفته مرشدا أكاديميا يساعد في تشكيل وتكوين شخصية الطالب وبنائها علميا وسلوكيا وإجتماعيا، وتوجيهه إلى متطلبات النجاح والتفوق خلال دراسته الجامعية، ويتوقف ذلك على قدرته في التعامل مع الطالب داخل القاعة التدريسية والتنوع في طرق التدريس مع إستخدام تقنيات حديثة في عرض المحاضرات دون إهمال الجوانب الإجتماعية لهم، التي من شأنها أن تؤثر على دافعيتهم وقدراتهم في سبيل التحصيل العلمي المتميز والذي بدوره سوف ينعكس على مستوى عطائهم ومدى إيجابية تفاعلهم، كما يسعى إلى القيام بالبحث العلمي والمساهمة في خدمة المجتمع من خلال تقديم خريجين يتميزون بالكفاءة وبمستوى وعي مرتفع، وبما أن الأستاذ الجامعي يعتبر القائم والمسؤول الرئيسي على تنفيذ وظائف الجامعة وتحقيق أهدافها، ويعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها هاته

## مقدمة

المنظومة، ويتبين أنه هو الأصل في تحقيق كفاءة و فعالية المؤسسة الجامعية، ولتأمين تنمية إمكانيات و قدرات هذا المورد ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتميز بالمرونة تسهل وتبسط مختلف المهام والأنشطة والأعمال الموكلة إليه، وتتيح له التطور والإستخدام الأمثل لمهاراته وقدراته.

حيث يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي إنتشرت في الدراسات الإدارية لاسيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث المهمة به، فضلا عن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية، فإنه لا يزال موضوع خلاف وجدل حيث لا يوجد إتفاق تام حول تحديد المقصود بالمناخ التنظيمي، فالمنظمات بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص تمتلك سمات مميزة وفريدة، فكل منها ثقافتها وتقاليدها وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها، حيث عرف على أنه الجو الذي يخلق في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون والموظفون معا داخل المنظمة، فتحليل سلوك الأستاذ الجامعي في المؤسسة الجامعية وتفسير طبيعته، وإدراك حاجاته الضرورية من خلال مستوى الأداء المعبر عنه في ضوء تلك الظروف والأوضاع التنظيمية السائدة، يمكننا من الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى تحسين وتطوير مما يحقق فعالية تنظيمية للمنظومة الجامعية وتوفير مناخ تنظيمي جيد، وهنا تظهر دواعي الإهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه و بين المتغيرات التنظيمية الأخرى بشكل عام، والتي يحددها محوران أساسيان، يتمثل أحدهما في خصائص الفرد وتجاربه وتعليمه، أما المحور الثاني فيتمثل في بيئة العمل الداخلية والتي تختلف من جامعة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها نذكر كل من الهيكل التنظيمي، نظام الإتصالات، نمط الإشراف، التكنولوجيا، المشاركة في إتخاذ القرار، نظام الحوافز، التدريب والتنمية الإدارية...إلخ، حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات على إختلاف أنواعها، وتخضع لتأثيراته الإجتماعية، الإقتصادية، الثقافية، السياسية والتكنولوجية.

فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يساهم في تحقيق الإستقرار للأستاذ الجامعي وللتنظيم، ويجعله يشعر بأهميته في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وتصميم برامج تدريبية من شأنها تنمي وتطور مهاراته وقدراته، والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة، على عكس البيئة التنظيمية التي لا تتوفر على بيئة عمل سليمة قد تؤدي إلى ظهور مجموعة من العراقيل التي من شأنها تحد من نشاطها ومهامها وغالبا ما تكون هذه الصعوبات على شكل مؤشرات

## مقدمة

كإنخفاض الروح المعنوية لدى الأستاذ الجامعي وعدم رضاهم إضافة إلى عدم الإلتزام بأوقات العمل وارتفاع معدل الغيابات، مما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء ومستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم.

وتعد هاته الأخيرة (جودة الحياة الوظيفية) من المفاهيم الحديثة نسبيا مقارنة ببقية المفاهيم والمصطلحات الإدارية المرتبطة بقضايا إدارة الموارد البشرية، كونها لها علاقة إرتباطية واضحة بجملته من المتغيرات ذات الصلة بالسلوك التنظيمي في مختلف المنظمات، كما أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية بأن كفاءة ونجاح المؤسسة الجامعية يعتمد بالدرجة الأولى على الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية من خلال توفير جودة حياة وظيفية تعمل لضمان بقائها وإستمراريتها، وذلك بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الوضوح والشفافية في العمل، وروح الفريق المتكامل بين أفرادها والتشاور في إتخاذ القرارات وتبادل المعلومات، من أجل تنمية القدرات المعرفية وكسب الثقة المتبادلة بينهم، وإتباع أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية، مع توفير ظروف نفسية وإجتماعية جيدة مشجعة على الإلتزام والإلتناء والولاء للمؤسسة الجامعية، وهذا من خلال تبني بيئة عمل تتميز بالصحة والمرونة والفعالية.

ومن أجل ذلك فقد جاءت هاته الدراسة لتبين العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حيث قسمت دراستنا إلى شقين أساسيين وهما كالتالي:

### - الشق الأول: الجانب النظري

الذي يشمل أربعة فصول أساسية، حيث تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، وقد إختص بطرح الإشكالية وإزالة الإبهام والغموض الذي كان متعلق بالمصطلحات الواردة في البحث بإعتبارها الكلمات المفتاحية لفهم هذا الموضوع، وهذه المفاهيم هي المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، التكنولوجيا، التدريب والتنمية الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات، طبيعة العمل، جودة الحياة الوظيفية، كما تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بكلى متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية)، مع إبراز مجموعة من النقاط الخاصة بأهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى أهم الأسباب التي أدت بنا إلى إختياره، بينما تطرق الفصل الثاني إلى ماهية المناخ التنظيمي، حيث تناول أهم المفاهيم المتداولة حوله، وكذا تحديد أبعاده وعناصره وطرق قياسه ومراحله وأهم العوامل المؤثرة عليه، بالإضافة إلى تحديد كيفية خلق مناخ تنظيمي جيد بالمنظمة وتحديد أهم مميزاته، مع تحديد أهم المدارس الإدارية التي تناولت هذا المتغير مع تقديم تقييم وتشخيص

لهاته المقاربات النظرية، كما إحتوى الفصل الثالث على متغير جودة الحياة الوظيفية حيث تضمن مفهومها وأهم الأبعاد والعناصر المرتبطة بها بالإضافة إلى أسباب زيادة الإهتمام بها، أهدافها، أهميتها، مراحلها، إتجاهات دراستها، قياسها وبرامجها، عوامل نجاحها وتحديد أهم معوقاتنا، أما الفصل الرابع فقد إستعرضنا فيه الجامعة والأستاذ الجامعي، حيث قسم هذا الفصل إلى قسمين، القسم الأول تناول الجامعة (مفهومها، أهدافها، مكوناتها وأنواعها، وظائفها وأدوارها، وأهم التحديات التي تواجهها خلال القرن 21)، أما القسم الثاني فقد تمحور حول الأستاذ الجامعي وتناول كل من: مفهومه، صفاته وخصائصه، مهامه ووظائفه، شروط توظيفه وترقيته، تحديد حقوقه وواجباته وأهم الصعوبات التي تواجهه.

### - الشق الثاني: الجانب التطبيقي

تضمن فصلين أساسيين وهما كل من الفصل الخامس والفصل السادس (فصل الإطار المنهجي للدراسة وفصل عرض وتحليل النتائج)، حيث إهتم الفصل الخامس بدراسة مجالات البحث، بداية بالدراسة الإستطلاعية التي تضمنت كل من (أهدافها، إطارها المكاني والزمني والموضوعي، مجتمع وعينة الدراسة الإستطلاعية، الأداة المستخدمة لجمع البيانات والتحليل العام لنتائجها)، وصولاً إلى الدراسة الأساسية التي إحتوت على (المنهج المستخدم، الحدود المكانية والزمانية والموضوعية، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات)، بينما تضمن الفصل السادس تحليل العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي، وذلك من خلال عرض البيانات وتحليلها عن طريق الإجابة على الأسئلة الفرعية من جهة والفرضيات المقترحة من جهة أخرى، حيث تم في الأخير التأكيد على مدى صدق الفرضية العامة والتي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، كما تم ربط النتائج والتحليل بأهم الدراسات السابقة التي كانت أحياناً تتفق مع نتائج دراستنا وأحياناً أخرى تختلف معها.

الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

4- أسباب إختيار موضوع الدراسة وأهميته

5- أهداف الدراسة

6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

خلاصة الفصل

## تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحديد مشكلة الدراسة من خلال حصرها في السؤال الرئيسي الذي تندرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية، كما قمنا بضبط بعض المتغيرات الديموغرافية التي كانت قد تأثر على نتائج دراستنا وهي كل من متغير الجنس، ومتغير الأقدمية في العمل، بالإضافة إلى إقتراح مجموعة من الفروض التي كانت كإجابة مؤقتة على الأسئلة المطروحة، كما حاولنا إزالة الغموض حول المفاهيم والمصطلحات المفتاحية للدراسة، وتم تحديد أهمية وأهداف وأسباب إختيار موضوع الدراسة، وتحديد بعض الدراسات السابقة التي كانت تتماشى مع موضوع دراستنا حيث كان بعضها متعلق بالمناخ التنظيمي والبعض الآخر مرتبط بمتغير جودة الحياة الوظيفية، حيث قمنا بالتعقيب عليها من خلال تحديد أهم نقاط الإختلاف والتشابه بينها وبين دراستنا الحالية.

## 1- الإشكالية:

تعتبر الجامعة محط أنظار العالم ومعقد آماله وسبل نموه وتطوره، كونها تمثل قمة الهرم التعليمي ومعقلا للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدرا لإستثمار وتنمية الثروة البشرية وبعث الحضارة والقيم الجماعية، فهي تعد إحدى أهم المؤسسات العلمية في المجتمع، بإعتبارها حلقة أساسية في التنمية المجتمعية خاصة في عصرنا الحالي، حيث أصبحت بمثابة الركيزة التي تقوم عليها العملية العلمية والفكرية لإعداد الكوادر البشرية على جميع المستويات وفي مختلف مجالات الحياة، كما تعمل على توسيع المعارف الإنسانية وضمان إستمراريتها، بالإضافة إلى أنها فضاء للحوار والنقاش والنقد البناء حول جل الموضوعات والظواهر والممارسات، وإلى جانب هذا فهي السبيل لنشر المعرفة والثقافة وتدريب المتخصصين لشغل الوظائف الرئيسية في المجتمع، والقيام بالبحث العلمي وإعداد الباحثين، لأنها عبارة عن وحدة إجتماعية إدارية منظمة تتألف من مجموعة من العناصر والمكونات المعقدة المتمثلة في الإمكانيات المالية والموارد المادية والبشرية كالموظفين والطلبة والأساتذة.

حيث يعد هذا الأخير (الأستاذ الجامعي) العضو الأساسي لنجاح سيرورة الإنتاج البشري بإعتباره المادة الخام بمهاراته وقدراته وتجاربه ومكتسباته، فهو الشخص الذي يكون أكثر قدرة على إحداث تغييرات في سلوكيات طلابه، وإثارة إهتمامهم وتوجيههم توجيهها سليما، وتشجيعهم على العمل الجاد، بما يساعد على تخريج طلبة متميزين ومبدعين، فهو يشكل مصدرا رئيسيا للمعرفة هذا ما يلزمه أن يكون ملما بالمعارف العلمية وملاحقا لكل جديد في مجال المعرفة والعلم، سواء بالأمور المتعلقة بتخصصه

الأكاديمي أو المتعلقة بالثقافات العامة والتخصصات الأخرى، مع قدرته على توصيل المعلومات للطلبة بصورة متفاعلة وبناءة، كما يقوم بإجراء بحوث وإعداد الوسائل المناسبة لتقنينها مما يساعد على تنمية المعرفة، بالإضافة إلى تصميمه وتخطيطه وتنفيذه لبرامج تخدم المجتمع، فهذا يمكن للجامعة من أن تستمد قوتها ومكانتها من كفاءة أساتذتها على وجه الخصوص، خاصة وأن الأستاذ الجامعي يعد العامل الأساسي وحجر الزاوية في النظام التعليمي، والحلقة الأساسية لإنجاح وتحسين العملية التعليمية بها، لذا لزم الإهتمام به من خلال تهيئة المناخ المناسب وبيئة العمل الملائمة التي تمكنه من تأدية مهامه ووظائفه على أحسن وجه. (بكوش وبيوقرة، 2018، ص 248)

وعليه، سعت المؤسسات الجامعية على إختلاف أحجامها و تنوع خدماتها، إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم أو بالأحرى صحي يتماشى و طموحات الأستاذ الجامعي كونه يمثل أهم عناصر الإنتاج بل هو الثروة الحقيقية التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، لأنه بمثابة المحرك الأساسي، والقلب النابض لأداء الوظائف الأكاديمية والإدارية كالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتوجيه والتقييم...إلخ، ناهيك على أنه مصدر للفكر والتطوير والإبداع في المنظمات، لذلك وجب التركيز على العوامل المحيطة به بهدف زيادة إنتاجيته وفعاليتته، والحفاظ على صحته النفسية والجسمية وتحقيق التكيف النفس- مهني مع المواقف الضاغطة في بيئة عمله، من خلال توفير نظام عادل في توزيع الأجور وفرص الترقية، إضافة إلى منحه فرص للمشاركة في وضع الإقتراحات والحلول لبعض المشاكل وإتخاذ بعض القرارات التي كثيرا ما تخص طرق وكيفية الأداء، هذا ما يولد بداخله روح المبادرة وتعزيز الثقة بالنفس.

فالتعرف على المناخ التنظيمي السائد وأبعاده بدءا من هيكله التنظيمي الذي يعبر على الشكل العام للمؤسسة ويحدد إسمها وشكلها وإختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وإرتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والموازية (يوسف ومحمد، 2019، ص 357)، كما أنه يحدد نمط الإشراف الذي يمكن معرفته من خلال النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة قصد تحقيق أهداف معينة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال توفير قاعدة إتصالية ترتكز على التفاعل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بطريقة منظمة وإبستعمال رموز وعبارات ووسائل تكنولوجية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات كأدوات العرض ومواقع التواصل الإجتماعي والأنترنيت... إلخ، التي من شأنها أن تجعل

من المعلومة الرسمية أو غير الرسمية مفهومة وواضحة، ومن أجل تحسين وتنمية أداء الأساتذة الجامعيين لا بد من توفير برامج تدريبية وتنموية من خلال وضع مجموعة من البرامج البيداغوجية لتمكينهم من التكيف مع التغيرات الهيكلية والتعديلات الحاصلة في نظام العمل الناتجة عن التحولات التكنولوجية والإقتصادية، هذا ما يجعلهم أفضل فهما لمهامهم وأكثر تحكما ومعرفة بطبيعة عملهم. ولهذا فالمؤسسة الجامعية اليوم ملزمة على تقديم بيئة عمل محفزة لأساتذتها الجامعيين، أما في حالة إهمالها لهاته الأبعاد والعناصر وعدم أخذها لحاجات ورغبات الأساتذة بعين الاعتبار، قد يؤدي إلى عدم الرضا و التمرد على القيم التنظيمية السائدة، ويتجلى ذلك من خلال ظهور مؤشرات السلوكات السلبية كالتغيب، الإهمال واللامبالاة، الإستهلاك المفرط للمنبهات والمهدئات وكذا بروز أعراض نفسية كالضغوط، حالات الاكتئاب والقلق والتوتر، وإنخفاض في مستوى تقدير الذات، هذا ما قد يؤدي إلى تراجع أداء الأساتذة الجامعيين وبالتالي قد تأثر على ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية لديهم.

حيث تعد هذه الأخيرة من القضايا الإدارية التي إحتلت مكانة متميزة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظرا لكونها مفهوما يحتوي على العديد من العناصر التي تمس أداء المؤسسات التي يعملون بها، كما أن الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية يعتبر الداعم لإيجاد بيئة عمل صحية آمنة ومناسبة، تتوافر فيها أشكال مشاركة الأساتذة الجامعيين في عمليات الإدارة وإتخاذ القرار من جهة، والإهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى، كما تعمل على تحقيق التوازن بين بيئة عمل العامل ومتطلباته العائلية إضافة إلى ذلك فإن جودة الحياة الوظيفية تشكل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم، وزيادة شعورهم بالثقة والإطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية، والذي بدوره يساعد العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج، ومن بين الأبعاد الأساسية التي تعكسها جودة الحياة الوظيفية تلك التي تظهر في الظروف المادية والفيزيقية الجيدة، أضف إلى ذلك إدماج الموظفين وإشراكهم في الإدارة من خلال إتخاذ القرارات وإعطاء آرائهم حول مختلف الخيارات والبدائل، بالإضافة إلى الجانب المتعلق بالحوافز المادية التي ذكرها تايلور كأحد المبادئ التي ترفع من إنتاجية المورد البشري وهو العمل بالقطعة أو الوحدة، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية أخذت بفكرة الحوافز المعنوية وأعتبرها **إلتون مايو** من خلال تجاربه الرائدة في هاوثورن هي أساس رفع الإنتاجية وزيادتها، ومن جهة أخرى تعتبر العلاقات الغير الرسمية الفكرة الأهم داخل التنظيم بحيث نجد أن شيلستر برنارد في المدخل التعاوني إعتبرها روح

التنظيم الرسمي لما تقدمه من سهولة في التواصل داخل التنظيم الرسمي، ومن خلال هذا الطرح نجد أن اغلب النظريات والمقاربات التي طرحت موضوع جودة الحياة الوظيفية في مضمونها كان الهدف منها هو الإستثمار في المورد البشري من جهة والرفع من الإنتاجية والتحسين من الأداء من جهة أخرى (الصالح وإسماعيل، 2018، ص 2، 3)، بالإضافة إلى أن هناك العديد من الدراسات التي أقرت بأن عدم الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية للعامل قد تأثر على أداءه الوظيفي وهذا ما أكدته دراسة محمد بن سعيد العمري ورندة سلامة الباقي (2017) ودراسة نصيرة أوبختي والتوفيق بوجنان (2021) حيث أقروا بأن عناصر جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في نظام الحوافز والمكافآت والعلاقات الإجتماعية بين الزملاء ورؤساء العمل وبيئة العمل الفيزيائية وظروف العمل تأثيرا على أداء الموارد البشرية، كما أقرت دراسة بسام زاهر وجمال أبو دولة ورائيا زين العابدين (2012) بأن لجودة الحياة الوظيفية تأثيرا على الرضا الوظيفي للعاملين، كما أضافت دراسة تيسير زاهر (2012) بأن لجودة الحياة الوظيفية تأثيرا على الإلتزام التنظيمي للعاملين.

ومما سبق سنحاول من خلال دراستنا هذه معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي، من خلال معرفة مدى إسهام أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة الجامعية، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05؟

ويندرج تحت غطاء هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الجزئية وهي كالتالي:

- ما هو واقع المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الهيكل التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05؟
- هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط الإتصال السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05؟

- هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط الإشراف السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05؟
  - هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين التكنولوجيا السائدة وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05؟
  - هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05؟
  - هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نظام الحوافز السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05؟
  - هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05؟
  - هل توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة (الأساتذة الجامعيين) نحو جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الأقدمية) عند مستوى الدلالة 0.05؟
- 2- فرضيات الدراسة:** ولمعالجة إشكالية الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تم حصرها في الفرضية العامة والفرضيات الجزئية والصفرية وهي كالتالي:
- 1.2- الفرضية العامة:**
- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.
- 2.2- الفرضيات الجزئية:**
- هناك واقع سلبي حول المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية من وجهة نظر عينة الدراسة.
  - هناك مستوى منخفض لجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة.
  - توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الهيكل التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط الإتصال السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.
  - توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط الإشراف السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.
  - توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين التكنولوجيا السائدة وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.
  - توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.
  - توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نظام الحوافز السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.
  - توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.
  - توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الأقدمية) عند مستوى الدلالة 0.05.
- 3- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:**

**- المناخ التنظيمي:**

ونقصد به مجموعة الخصائص والصفات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، التكنولوجيا، نظام الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التدريب والتنمية الإدارية) كما يراها ويدركها الأساتذة الذين يعملون بها، والتي سنتطع عليها من خلال إستجابات أفراد العينة نحو بنود الإستمارة التي تقيس أبعاد هذا المتغير، والتي من خلالها يمكن تحديد سلوكهم وأدائهم ودرجة إنتمائهم وولائهم للجامعة.

- الهيكل التنظيمي:

نقصد به البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي السائد بالجامعة فهو يوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح الهيكل حجم المؤسسة وخطوط السلطة فيها وموقع الأفراد داخل التنظيم ونطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فمن خلاله يتم تحديد أدوار الأفراد في الجامعة، وتقادي التداخلات والإزدواجية بين الأنشطة والعمليات بالإضافة إلى تحديد مختلف الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأساتذة.

- نمط الإتصال:

يتمثل في مختلف الوسائل والنظم التي يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات داخل المؤسسة الجامعية، بين مختلف المستويات وفي جميع الإتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية، عمودية)، عبر قنوات مختلفة.

- نمط الإشراف:

ونقصد به الأسلوب القيادي المتبع من قبل مدرء الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وكل شخص له صفة إدارية قيادية داخل الجامعة، ومدى قدرتهم على تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس (الأساتذة)، والقدرة على حشد طاقاتهم وجهودهم نحو تحقيق رسالة الجامعة، والتأثير في سلوكهم وتوجيههم إداريا نحو تحقيق الأهداف المسطرة بما يخدم مصالح المؤسسة الجامعية والأساتذة، من خلال الشرح المستمر للأهداف والغايات التي يراد تحقيقها من طرف جميع الفاعلين في التنظيم.

- التكنولوجيا:

ونقصد بها مختلف الأدوات والمعدات والبرامج التكنولوجية التي يستخدمها الأساتذة الجامعيين من أجل القيام بنشاطهم كالحواسيب، أدوات العرض، البرامج والأنظمة ومدى معرفتهم وإتقانهم لها من أجل تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات.

- التدريب والتنمية الإدارية:

هي عبارة عن مجموعة من الدورات والبرامج والأنظمة التي تتبعها المؤسسة الجامعية، من أجل إكساب أو نقل المعرفة أو السلوك للأساتذة الجامعيين، بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتنميتها، وهذا

لضمان تنفيذ نشاطهم ووظيفتهم بطريقة فعالة تتماشى مع التطورات والتغيرات وحاجات البيئة الداخلية للمؤسسة.

#### - المشاركة في إتخاذ القرارات:

وهي تلك العملية الإدارية التي تقوم على إختيار أفضل البدائل المقترحة لحل مشكل ما داخل المؤسسة الجامعية، خاصة ما تعلق منها بعمل ونشاط الأستاذ، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة الجامعية من خلال إعطائهم مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية والثقة في أداء عملهم بطريقتهم دون التدخل المباشر من قبل الإدارة.

#### - نظام الحوافز:

نقصد به مجموعة الترقيات، العلاوات، المكافآت والتعويضات، التي يتم منحها للأساتذة الجامعيين بشكل عادل ومقبول من قبل المؤسسة الجامعية من وجهة نظرهم، بدون محسوبية ومحاباة.

#### - طبيعة العمل:

ونقصد بها طبيعة الوظيفة التي يؤديها الأستاذ الجامعي والواجبات التي تتكون منها ومسؤولياتها وموقعها على الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والسلطات والواجبات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، والشروط والمؤهلات الواجب توافرها في شاغلها، والمعدات والأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها.

#### - جودة الحياة الوظيفية:

نقصد بها إجرائيا مجموعة السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة الجامعية بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للأساتذة العاملين فيها، من خلال توفير العوامل البيئية المرضية والأمنة بالمؤسسة الجامعية لدى عينة الدراسة، والتي سوف نتطلع عليها من خلال إستجابات أفراد العينة نحو بنود الإستمارة التي تقيس أبعاد هذا المتغير والمتمثلة في: (بيئة العمل، نمط الإشراف، خصائص الوظيفة، المشاركة في إتخاذ القرارات، جماعات العمل، نظام الحوافز والمكافآت).

#### - الأستاذ الجامعي:

وهو كل شخص يقوم بالتدريس بالجامعة ويكون حاملا لشهادة الماجستير أو شهادة الدكتوراه أو دراسات أعلمنها، حيث يعمل كمشرف وموجه يمتاز بقدرات وكفاءات ومهارات، ومعارف تسهل له إمكانية تكوين أفراد ذوي كفاءات، وإكسابهم معارف وقدرات تحقق لهم نوعا من التوافق بين ما يمتلكونه

من مهارات وما هم بصدد إختياره، كما يعمل على إيصال المعلومات والمعارف إلى الطلبة بأساليب وتقنيات تتماشى وخصائص الطلبة الذين يكتسبون المعلومة حيث يسهر على تمتيهم أخلاقيا وسلوكيا ومعرفيا.

#### 4- أسباب إختيار موضوع الدراسة وأهميته:

1.4- أسباب إختيار الموضوع: إن إختيار موضوع الدراسة جاء نتيجة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية وتتمثل فيما يلي:

1.1.4- الأسباب الذاتية: هناك جملة من الأسباب الشخصية التي دفعت الباحثة لإختيار موضوع الدراسة وهي كالتالي:

- رغبة وإهتمام الباحثة بمعالجة أحد المفاهيم التنظيمية المهمة وهو المناخ التنظيمي بكافة عناصره وأبعاده، ومدى مساهمة هذا الأخير في تحديد جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي بالمؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى كونه مجال التخصص البحثي للباحثة.

- إرتباط الباحثة بمؤسسات التعليم العالي، خاصة لكونها لديها خلفية مسبقة حول المؤسسة الجامعية وهذا نتيجة قيامها بدراسة مسبقة بها من أجل الحصول على شهادة الماستر، هذا ما زادها رغبة في تقديم مساهمة علمية وعملية من أجل تطوير وإيجاد حلول للمشاكل التي من شأنها تعرق أداء الأساتذة في تنفيذ مهامهم وأنشطتهم الموكلة إليهم.

2.1.4- الأسباب الموضوعية: هناك جملة من الأسباب الموضوعية التي دفعت الباحثة لإختيار موضوع الدراسة وهي كالتالي:

- محاولة توضيح أهم أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بالمؤسسة الجامعية، وطبيعة علاقته مع جودة الحياة الوظيفية.

- الحاجة إلى القيام بالمزيد من الدراسات المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي ومتغير جودة الحياة الوظيفية خاصة داخل المؤسسات الجامعية من أجل إثرائها.

- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع، حيث هناك دراسات تناولت العلاقة بين متغير المناخ التنظيمي ومتغيرات تنظيمية أخرى، ولكن لم يتم ربطه بجودة الحياة الوظيفية، حتى الباحثين الذين درسوا المناخ التنظيمي، فقد تناولوه من خلال إختيار بعد واحد من أبعاده وربطه بمتغيرات أخرى وهذا لوحده غير كاف بل يحتاج إلى نظرة أكثر شمولية لعناصر المناخ التنظيمي.

- محاولة الباحثة النظرية والميدانية في تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، وأملها في الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على الصعيد النظري والتطبيقي على حد سواء.
- زيادة الوعي لدى القيادات الجامعية نحو ضرورة تحسين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية والعمل على تطوير الأبعاد المرتبطة به (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، التكنولوجيا، نظام الحوافز، طبيعة العمل، المشاركة في إتخاذ القرار، التدريب والتنمية الإدارية)
- الأهمية الموضوعية والنظرية لمفهومي المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، نظرا لكون بيئة العمل قد تنعكس بالإيجاب أو بالسلب على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.
- قيمة الموضوع بإعتباره موضوع الساعة لأنه يمس بيئة العمل في المؤسسة الجامعية، التي لها دور كبير في رفع أداء الأساتذة الجامعيين، والتحسين من معنوياتهم ودافعيتهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

#### 2.4- أهمية الدراسة:

لدراسة أهمية بالغة كونها تتعامل مع معطين أساسيين، أولهما: المناخ التنظيمي الذي يحظى بإهتمام متزايد بسبب إرتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية، التي لها تأثير على سلوك الأساتذة الجامعيين، وثانيهما: موضوع جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي حيث هذا الأخير له دور كبير في زيادة المجتمعات نظرا للخدمات العديدة التي يقدمها لسوق العمل ومختلف القطاعات، وبالتالي التأثير على المخرجات النهائية، وتندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والنظرية والتطبيقية، والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1.2.4- الأهمية العلمية والنظرية: وتتمثل فيما يلي:

- إثراء البحث العلمي من خلال التعمق في دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي بالمؤسسة الجامعية.
- تكسب هذه الدراسة للباحثة المعرفة، كونها تثري معلوماتها حول موضوع الدراسة، وتنمي من قدراتها ومهاراتها البحثية، فهي صقل لخبرة الباحثة وفتح آفاق الإرتقاء بالمستوى العلمي والمهني.
- الإثراء المعرفي الذي يمكن أن تضيفه إلى المكتبة في مجال المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية.

- يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي وكذلك جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم المهمة في عصرنا الحالي وعليه فإن الدراسة الحالية، تمثل إستجابة للعديد من الدراسات المحلية التي أوصت بضرورة إلقاء الضوء على متغير المناخ التنظيمي والإهتمام به من خلال دراسة أبعاده المختلفة، بالإضافة إلى متغير جودة الحياة الوظيفية.

- إبراز أهمية المناخ التنظيمي ودوره في خلق جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

#### 2.2.4- الأهمية التطبيقية والعملية:

بعدما تمت الإشارة إلى أهمية دراسة المناخ التنظيمي مع متغير جودة الحياة الوظيفية من الناحية النظرية، نورد فيما يلي الأهمية العملية والتطبيقية لموضوع الدراسة والتي تتمثل في النقاط التالية:

- الكشف عن الظروف الفيزيائية والبيئية التي يعمل ضمنها الأستاذ الجامعي والتي قد تؤثر على جودة حياته الوظيفية.

- إمكانية إستفادة المهتمين بالموضوع من باحثين وإداريين من نتائج هذه الدراسة، للتغلب على الظروف السيئة والمزرية التي قد تؤثر على رضا الأساتذة الجامعيين، ومحاولة تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر دعماً وتحفيزاً.

- يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تناولت المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي خاصة في البيئة الجزائرية.

- تقديم بعض المقترحات العملية للجهات المعنية بمؤسسة البحث.

- يعتبر موضوع المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية من المقاربات الحديثة في حقل الإدارة، والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسات وتسليط الضوء عليهما نظراً لإنعكاساتهما على الكثير من المجالات التنظيمية المهمة.

- الشق الميداني الذي يعطينا صورة جيدة عن حال المؤسسة الجامعية، وواقع المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية فيها، وبالتالي أهمية الدراسة تتبع من نتائجها التي هي أقرب للواقع المعاش والملموس في معظم المؤسسات الجامعية الجزائرية.

- توفير الأطر المفاهيمية والعملية للقيادات الجامعية من أجل دعم الجهود التي من شأنها تحسين بيئة العمل السائدة في مؤسسات التعليم العالي، فالمناخ التنظيمي عامل مؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

5- أهداف الدراسة: تحاول هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف، والتي سيتم عرضها بالشكل التالي:

1.5- الأهداف الخاصة: وتتمثل فيما يلي:

- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن الإستفادة منها مستقبلا.  
- التعرف على المفاهيم و المضامين الأساسية للمناخ التنظيمي بأبعاده وعناصره ومقاييسه، وكذا التعرف على مضمون جودة الحياة الوظيفية بكل أبعادها وعناصرها ومؤشرات قياسها وطرق تحسينها، من خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية والدراسة السابقة المتعلقة بكل المتغيرين (المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية).

- تزويد المكتبة الجزائرية بدراسة نظرية ميدانية حول المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية.

الأهداف العامة: وتتمثل فيما يلي:

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية.  
- التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعيين من حيث الأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، نظام الحوافز، التدريب والتنمية الإدارية التكنولوجية، المشاركة في إتخاذ القرارات، طبيعة العمل)  
- قياس مدى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة الجامعية.  
- الكشف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة الجامعيين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الأقدمية في العمل).

6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي، كونها تساعد في إيضاح مختلف جوانب موضوع الدراسة، ولهذا فقد تناولنا مجموعة من الدراسات التي تتعلق بمتغير المناخ التنظيمي وأخرى مرتبطة بمتغير جودة الحياة الوظيفية، ولكن لم نجد دراسات تتناول كلا المتغيرين معا (المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية)، بل وجدناها مرتبطة بمتغيرات أخرى، ولهذا حاولنا إختيار جملة من الدراسات العربية منها والأجنبية والتي تساعدنا على إتمام هذه الدراسة ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

## 1.6- الدراسات المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي:

## - دراسة القريوتي (1994):

بعنوان المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث هدفت هاته الأخيرة إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد فيها، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية تم إختيارها من هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية، في مختلف الكليات العلمية والإنسانية والبالغ عددهم (369) أستاذا بنسبة 50% من المجتمع الأصلي، من ذكور وإناث من مختلف الرتب العلمية ما عدا مساعدي البحث والتدريس والحاضرين الغير المتفرعين الذين لم تشملهم الدراسة، حيث طبقت عليهم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد إستعاد الباحث (116) إستبانة وتمثلها 30% من عينة البحث، و16% من المجتمع الأصلي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود 06 أبعاد للمناخ التنظيمي تتمثل في: فلسفة الإدارة، نمط إتخاذ القرارات، نمط الإتصال، نمط العلاقات بين العاملين، نمط تقييم الأداء وسياسة التحفيز، والتي تشكل جميعها المناخ التنظيمي العام.

- كما بينت النتائج أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي كان سلبي في مجمله، بغض النظر عن إختلاف الجنس أو الرتب الأكاديمية أو فترات الخدمة، وكان أهم عامل الذي ساهم في تشكل هذه الصورة الغير مرضية للمناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية هي سياسة التحفيز المتبعة وإخفاض قنوات الإتصال بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى تقييم الأفراد لنمط إتخاذ القرارات كان غير مرتفع، وهذا ما يظهر ضرورة إهتمام الجهات المسؤولة في الجامعة بهذا الأمر، من أجل التوصل إلى مناخ تنظيمي أفضل يقود إلى رفع الأداء من قبل أعضاء هيئة التدريس. (القريوتي، 1994، ص 68، 70)

## - دراسة جوسيلين جونسن (Joceelyn Johnson, 2000):

بعنوان الفروق في وجهات النظر بين المشرفين حول ثقافة الجودة والمناخ التنظيمي، التي هدفت إلى معرفة الفروق بين وجهة نظر (8126) عامل في الحكومة الأمريكية، حول ثقافة الجودة والمناخ التنظيمي، وتوصلت إلى:

- وجود وجهات إيجابية من قبل المشرفين حول المناخ التنظيمي السائد في الدوائر الحكومية.

- وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل الجيدة وبين نشر ثقافة الجودة في الدوائر الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة المساواة بين العاملين والإبتعاد عن التملق في التسلسل الوظيفي ومكافأة العاملين. (Johnson, 2000, p 55)

- دراسة غربي بن مرجي السلماني الشمري (2006):

بعنوان المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في الكليات التقنية والتعرف على الفروق إن وجدت في إستجابات أعضاء هيئة التدريس حول نمط المناخ التنظيمي السائد في الكليات التقنية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما طبق دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة في جميع الكليات، فبلغ عددهم (1749) موزعين على 12 كلية، وإستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يميل المناخ التنظيمي في الكليات التقنية إلى نمط المناخ المغلق.

- وجود فروق دالة إحصائية في إستجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لإختلاف التخصص نحو جميع أبعاد المناخ التنظيمي. (الشمري، 2006، ص 6، 7)

- دراسة عيسى قبوقب (2008):

بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل E.N.I.C.A.B بسكرة الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الإتصال، إتخاذ القرار التكنولوجي) في أداء العاملين بالمؤسسة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من حيث الأبعاد المشكلة له، حيث إنطلق الباحث من الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين بمؤسسة الكوابل، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي، وإستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (30) سؤالاً وتكونت عينة الدراسة من (492) عامل تم إختيارهم بطريقة عشوائية وفق التوزيع المتناسب، حيث بلغ 50% من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (985)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين. (قبوقب، 2008، ص 163)

- دراسة الوناس مزياني (2009):

بعنوان علاقة المناخ التنظيمي الرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر، هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وعلى علاقته بالرضا الوظيفي للأستاذ

الجامعي في ظل بعض المتغيرات الشخصية، كما هدفت الدراسة إلى إستقصاء العوامل ذات الصلة بالأداء كظروف العمل، الحوافز، مستوى التأهيل وإقتراح سبل لمعالجتها أو تعزيزها، حيث تم الإعتماد على المنهج المسحي المقارن، كما تم توزيع (309) إستمارة على مجموعة من الأساتذة على مستوى جامعات الجزائر الشرق، الغرب، الجنوب والشمال، وقد إنطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لدى أساتذة التعليم العالي؟، وقد خلصت الدراسة إلى:

- عدم وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الإتصال،العقد النفسي، إتخاذ القرار، الإلتزام الوظيفي) السائد في كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لدى أساتذة التعليم العالي، أي أن المناخ التنظيمي لم يلعب دوره في التأثير على الرضا الوظيفي والأداء، وهو ما يعكس أن الأداء حسب الدراسة مرتبط بمتغيرات أخرى غير المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. (إبراهيم، 2017، ص 21)
- دراسة بومنقار مراد (2011):

بعنوان "المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لديها و إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد و الرضا الوظيفي مع التعرف على ما إذا كان لبعض المتغيرات الديموغرافية لهيئة الإطارات الوسطى أثر على توجهاتهم نحو الهيكل التنظيمي، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، والأسلوب المسحي الشامل لقلة مجتمع البحث، حيث قدر بـ 98 إطار بعد استبعاد 10 إطارات لقياس ثبات الاستمارة، وقد أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- هناك اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد في منظمة سونلغاز.
- الإطارات الوسطى عبرت عن رضاها عن جل أبعاد الرضا الوظيفي التي تضمنتها الدراسة ماعدا بعد الأجور. (رانية، 2016، ص 19)

- دراسة عبد الله بن حسن بن خلاص القحطاني (2012):

بعنوان المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية، ووصفه وتحليله علميا، بالإضافة إلى تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت نحو

المناخ التنظيمي تبعا للمتغيرات (الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الرتبة العلمية، الخبرة في التعليم الجامعي والجنسية)، حيث إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما إستخدم الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وتحددت محاورها في (القيادة الإدارية، العلاقات الإنسانية والإتصال، إتخاذ القرارات والإجراءات التنظيمية، النمو المهني والحوافز المقدمة)، حيث وزعت على عينة قدرت ب 232 عضو هيئة التدريس وتم إختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة على النتائج التالية:

- يميل المناخ لتنظيمي بكليتي الهيئة الملكية بالجبيل إلى الإنفتاح.

- هناك إستجابات إيجابية حول المناخ التنظيمي السائد بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.60 إلى 3.25)، كما هناك درجة موافقة مرتفعة على المقترحات المقدمة لتحسين مستوى المناخ التنظيمي لدى العينة مؤكدا على تأكيد الحاجة إليها.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة عند مستوى المناخ التنظيمي تبعا للمتغيرات (الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الرتبة العلمية، الخبرة في التعليم الجامعي والجنسية).

(القحطاني، 2012، ص 558)

- دراسة سلام جاسم حمود وماجدة جودة جاسم (2014):

بعنوان أثر عناصر المناخ التنظيمي في إدارة الأداء الجامعي، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس جامعة المثنى، هدفت هذه الدراسة إلى إكتشاف العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الإتصال، منافع العاملين، المشاركة في إتخاذ القرار والتكنولوجيا)، والأداء الجامعي (تقويم الأداء، تخطيط الأداء والتغذية العكسية)، وذلك من خلال وضع عدد من الفرضيات والتي تنص على وجود تأثير معنوي لكل عناصر المناخ التنظيمي على إدارة الأداء الجامعي، حيث إستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وإعتدما على الإستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على (50) عضو هيئة تدريس داخل 05 كلييات تابعة لجامعة المثنى، وتوصلت الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي والبياني عليها إلى وجود تأثير لعناصر المناخ التنظيمي على الأداء. (حمود وجاسم، 2014، ص 269)

- دراسة إسماعيل بن خليفة وعلي فارس (2014):

بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، حيث إستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (143) عاملا تم إختيارهم بطريقة عرضية، ولجمع المعلومات تم

إستخدام مقياسي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وبعد المعالجة الإحصائية أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
- توجد علاقة إرتباطية بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
- توجد علاقة إرتباطية بني نمط الإتصال والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
- توجد علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري. (بن خليفة وفارس، 2014، ص 87)

- دراسة إبراهيم عاشوري (2017):

بعنوان المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، حيث حاولت هذه الدراسة إبراز أثر المناخ التنظيمي على تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على أساتذة كليات ومعاهد الإقتصاد بالجامعات الجزائرية، حيث بلغ عددهم (402) أستاذا دائما حيث تم إختيارهم على ثلاث مراحل (مرحلة العينة العنقودية، مرحلة العينة العشوائية البسيطة، مرحلة المسح الكلي)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات الجامعية يتسم بالإيجابية وبالقوة مما أدى إلى المساهمة الفاعلة في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي.
  - هناك قبولا متوسطا لواقع لمناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كليات ومعاهد الإقتصاد المدروسة في إجابات الأساتذة نحو أبعاد محور الجودة.
  - وجود مساهمة لأبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي، من خلال تحديد مختلف العلاقات الإرتباطية والتأثيرات لعناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الجامعية، الإتصال التنظيمي، التكنولوجيا) بجودة مؤسسات التعليم العالي.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، سنوات الخبرة، الرتبة العلمية، المؤسسة الجامعية).
- (عاشوري، 2017)

- دراسة بكوش لامية وبوقرة رابح (2018):

بعنوان واقع المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف -1-، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف -1-، من خلال تقييم أساتذتها لبعض عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الممارسات القيادية والإدارية، ظروف العمل، الإتصال والتكنولوجيا، حوافز العمل، التنمية المهنية والتدريب)، حيث إستخدما المنهج الوصفي، وإعتمدا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة قدرت ب 50 أستاذا خلال السداسي الأول من الموسم الدراسي 2017/2018، وبعد التحليل الإحصائي للإستبيان توصلت الدراسة إلى:

- أن الأساتذة بشكل عام يقيمون المناخ التنظيمي بالمتوسط، ولا يوجد إختلاف بين آرائهم إلا فيما يتعلق بالأساتذة الذين يتقلدون مناصب إدارية بالكلية والذين يقيمونه بالجيد. (لامية ورابح، 2018، ص 248)

- دراسة خليفي سليم (2018):

بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري، تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين درجة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية للشرق الجزائري ومستوى الرضا الوظيفي العام لأساتذة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم، ووضعت فرضية رئيسة للدراسة مفادها لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين درجة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية و درجة الرضا الوظيفي العام لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، و تضمنت هاته الأخيرة (115) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما: محور المناخ التنظيمي الذي إستدل على (46) عبارة، ومحور الرضا الوظيفي الذي ضم (59) عبارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التربية البدنية و الرياضية العاملين بالمدارس الثانوية الحكومية للشرق الجزائري وعددهم (1754) أستاذ وأستاذة، أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة عشوائية، حيث بلغت (313) أستاذ وأستاذة لمادة التربية البدنية والرياضية، وبعد تحليل البيانات بإستخدام النسخة (19) للبرنامج الإحصائي (spss)، توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين درجة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية للشرق الجزائري و درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية العاملين بها. (سليم، 2018، ص 447)

## 2.6- دراسات تتعلق بمتغير جودة الحياة الوظيفية:

- دراسة ( Alireza Bolhari & Ali Rezaeean & Jafar Bolhari & Sona ) :  
:(Bairamzadeh & Amir Arzi Soltan, 2011)

بعنوان علاقة جودة الحياة الوظيفية للعاملين بمجال تكنولوجيا الإتصال، حيث تهدف إلى قياس جودة الحياة الوظيفية للعاملين في تكنولوجيا الإتصالات، ومن ثم دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وبعض المتغيرات الديموغرافية، حيث إستخدموا المنهج الوصفي، وقد إعتمدوا على الإستبانة، التي وزعت على عينة قدرت ب 292 عامل للإجابة على الإشكالية: ما هو مستوى جودة الحياة في العمل لدى العاملين في مجال تكنولوجيا الإعلام، وقد توصلت الدراسة إلى:

- مستوى جودة الحياة الوظيفية متوسط لدى عينة الدراسة.

- عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متغير الجنس ومتغيرات جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يدل على أن الجنسين يتميزون بمستوى واحد فيما يخص الجودة في الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.

- وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متغير العمر ومتغيرات جودة الحياة الوظيفية وهذا ما يدل على إختلاف مستوى الجودة في الحياة الوظيفية حسب الفئات العمرية لدى عينة الدراسة.

- وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متغير الخبرة ومتغيرات جودة الحياة الوظيفية وهذا ما يدل على إختلاف مستوى الجودة في الحياة الوظيفية حسب الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة.

(Bolhari & Rezaeean & Bolhari & Bairamzadeh Soltan, 2011, p 374)

- دراسة (Seyed Mohammed Mirkamali and Fatemeh Nerenji Thani, 2011):

بعنوان جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس لجامعة طهران وجامعة شريف للتكنولوجيا، حيث الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة طهران وجامعة شريف للتكنولوجيا، حيث إعتد الباحثان على المنهج الوصفي، وتم إستخدام الإستمارة لجمع البيانات والمعلومات، حيث وزعت على عينة قدرها 150 أساتذا تم إختيارهم بطريقة التصنيف أو طريقة أخذ العينات النسبية للإختيار، وتشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود مستوى منخفض لدى أعضاء هيئة التدريس ف جودة الحياة الوظيفية، في كل من جامعة طهران وجامعة شريف للتكنولوجيا.

- لا يوجد فرق كبير في مستوى جودة حياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين، ومع ذلك هناك إختلاف بسيط في كل من عامل التكامل والتماسك الإجتماعي، بعبارة أخرى فإن أعضاء هيئة التدريس لجامعة الشريف للتكنولوجيا لديهم مستوى أعلى من التكامل والتماسك الإجتماعي مقارنة مع جامعة طهران. (Mirkamali and Thani, 2011, p 179)

- دراسة محمد عبد إشتيوي (2015):

بعنوان إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، هدفت هذه الأخيرة إلى التعرف على إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وإعتمد على الإستمارة كأداة لجمع البيانات مكونة من (59) فقرة، موزعة على عينة قدرت ب (202) عامل تم إختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- مستوى إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في البلدية كان مرتفعا، حيث حصل على وزن نسبي 70.83%.

- مستوى إتجاهات العاملين نحو أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل المعنوية وخصائص الوظيفة) كانت مرتفعة، حيث حصلت على وزن نسبي بين (73.65% - 75.57%).

- مستوى إتجاهات العاملين نحو أبعاد جودة حياة العمل (عدالة الأجور والمكافآت، القيادة الإدارية والإشراف الفعال، جماعات العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات) كانت متوسطة، حيث حصلت على أوزان نسبية تراوحت بين (65.43% - 69.79%). (إشتيوي، 2015، ص 16)

- دراسة بن خالد عبد الكريم (2017):

بعنوان جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بولاية أدرار، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى عوامل جودة الحياة في العمل وعوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع الصحي، التأثير المعنوي بينهما البحث عن الفروق بين المتغيرات الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة إتجاه جودة الحياة في العمل والثقافة التنظيمية. وتم إختيار عينة مكونة من 312 موظفا في مجال القطاع الصحي في ولاية

أدرار، وإعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في البحث مستعملا الإستمارة كأداة لجمع المعطيات، وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- توفر عوامل جودة الحياة في العمل وعوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسات قيد الدراسة بدرجة متوسطة، وجود تأثير دال إحصائيا لبعض أبعاد جودة حياة العمل (خصائص منصب العمل، الأجور والمكافآت، جماعة العمل والمشاركة في إتخاذ القرار) على الثقافة التنظيمية، أما أبعاد (بيئة العمل وأسلوب الإشراف) فكانت درجة التنبؤ غي دالة إحصائيا.

- وجود فروق دالة إحصائيا التي تعزى إلى الخصائص الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة حول أبعاد جودة الحياة في العمل عموما، فقد تحققت بشكل جزئي، حيث أن متغيرات الجنس والسن وخصائص الوظيفة غير دالة إحصائيا، أما متغيرات الأقدمية في العمل ومكان العمل فكانت دالة إحصائيا.

- وجود فروق دالة إحصائيا تعزى إلى الخصائص الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة إتجاه أبعاد الثقافة التنظيمية، قد حقت بشكل جزئي أيضا، حيث أن متغيرات السن والجنس وخصائص الوظيفة كانت غير دالة إحصائيا، أما متغيرات الأقدمية ومكان العمل فكانت دالة إحصائيا. (عبد الكريم، 2017)

- محمد بن سعيد العمري ورندة سلامة اليافي (2017):

بعنوان أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: "دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الخدمة المدنية، وقياس مقدار الفروق بين العوامل الشخصية وكل من الأداء وتقييمه، الرضا الوظيفي والعلاقة الإجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم الإستبانة حيث وزعت على (2500) موظفا في مجال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دلت على أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على الأداء هي العلاقة الإجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية وتقييم الأداء. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة الوظيفية (جماعات العمل، الحوافز المادية والمعنوية، بيئة العمل) تعزى لإختلاف في المرتبة الوظيفية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والحالة الإجتماعية. (العمري واليافي، 2017، ص 65)

- دراسة أحمد فواتيح وبوحفص مباركي (2017):

بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في مؤسستين عموميتين ذات طابع خدماتي بولاية وهران حاصلتين على شهادة الإيزوا (وهما شركة هيبروك للنقل البحري وشركة المياه والتطهير لولاية وهران الجزائرية)، طبق الدراسة على عينة مكونة من (252) فردا من إطارات عليا وإطارات تم إختيارهم بطريقة عشوائية، وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي وعلى الإستمارة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليه هاته الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل.

- عدم وجود فروق دالة إحصائيا في جودة حياة العمل تبعا لمتغيرات (الجنس، السن وسنوات الخبرة في المؤسستين محل الدراسة والفئة الإجتماعية والمهنية). (فواتيح ومباركي، 2017)

- حمامة عمار والشايب ومحمد الساسي (2017):

بعنوان جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بمدينة الوادي، لتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة حمه لخضر والبالغ عددهم 776 أستاذا وقد إستخدم الباحث أداة الإستبيان الذي أعده لجمع البيانات، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة، وقد تم إسترجاع 88 إستبيان من أصل 115 وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. (عمار والساسي، 2017، ص 368)

- دراسة لقهيري فاطنة وكسنة محمد (2018):

بعنوان دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية - دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهم المداخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية

تتمثل في أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية وجماعات العمل، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت ب 60 موظف، وتم جمع البيانات من خلال الإستمارة، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج أن مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مستشفى الأم والطفل متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق بين إستجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي) بينما توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية وهذه الفروق كانت لصالح الفئة أكثر من 15 سنة خبرة في المستشفى. (فاطمة ومحمد، 2018، ص 667)

- دراسة عمر جبرائيل جبر الصليبي (2018):

بعنوان واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في الحد من الإحترق الوظيفي لدى العاملين في جامعة القدس، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في جامعة القدس، والتعرف على واقع الإحترق الوظيفي لديهم، ودور جودة الحياة الوظيفية في الحد من الإحترق الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمد على الإستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة قدرت ب (126) موظفا (فئة الأكاديميين والإداريين)، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة حيث قدر متوسطها الحسابي العام ب (2.8).

- مستوى الإحترق الوظيفي بين جميع الموظفين كانت متوسطة حيث قدر متوسطها الحسابي العام ب (3.29)، وأن هذا المستوى كان أعلى بين الأكاديميين منه إلى الإداريين. (الصليبي، 2018، ص 14)

- دراسة نبيل بن جلول (2020):

بعنوان جودة حياة العمل وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى الموظفين، دراسة ميدانية بمديرية الشبيبة والرياضة بولاية ورقلة، هدفت هاته الأخيرة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد جودة حياة العمل لدى الموظفين بمديرية الشبيبة والرياضة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة الموجودة بينها وبين التفكير الإيجابي، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد إعتمد على مقياس جودة حياة العمل لعبد الفتاح المغربي (2004)، ومقياس التفكير الإيجابي لإنجرام وويسنكي، ترجمة الوقاد (2012)، كأداة رئيسية لقياس الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (176) موظفا من المؤسسات الشبانية والرياضية التابعين لمديرية الشبيبة والرياضة لولاية ورقلة، أختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، وبعد

تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى توافر أبعاد جودة حياة العمل كانت متوسطة بوزن نسبي قدر ب (68.56%).
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل أبعاد جودة حياة العمل الوظيفية والتفكير الإيجابي بإستثناء بعد الأجور والمكافآت حيث لم يتبين وجود علاقة ارتباطية بينه وبين التفكير الإيجابي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة حياة العمل تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة ومنطقة العمل).
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى التفكير الإيجابي تعزى إلى متغير (الجنس، التخصص الوظيفي، عدد سنوات الخدمة ومنطقة العمل).
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في التفكير الإيجابي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الجامعيين. (بن جلول، 2020)

### 3.6- دراسات تتعلق بكلى المتغيرين (المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية):

- دراسة علي مؤيد محمد ومحمود علي محمد (2018):

بعنوان ظروف بيئة العمل وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، دراسة ميدانية لدى المعلمين في مرحلة التعليم الثانوي بمدارس محافظة دمشق، حيث هدف هذا البحث إلى الكشف عن مستوى الظروف في بيئة العمل التربوية في مدارس محافظة دمشق، وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغيرات البحث (الجنس، سنوات الخبرة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مرحلة التعليم الثانوي.

حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة البحث من (100) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة دمشق تم إختيارهم بطريقة مقصودة، الفصل الثاني من العام الدراسي (2016) استخدم الباحث مقياسين: مقياس ظروف بيئة العمل من إعداد الباحث، ومقياس جودة الحياة الوظيفية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- كشفت نتائج البحث عن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس محافظة دمشق، والمكونة من النسب التي تراوحت ما بين (54.2-62.3) ويأتي ترتيب المجالات حسب المتوسطات والنسب المئوية وفق الترتيب الآتي: المجال الإجتماعي بالمرتبة الأولى يليه المجال الحياتي ثم المجال النفسي، والمجال

- الوظيفي في آخر مرتبة، أما الدرجة الكلية للمقياس فكانت (73.75%) كنسب مئوية وهي درجة مرتفعة، مما يعني وجود جودة حياة وظيفية لأفراد عينة البحث من المعلمين.
- تبين أنه توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين كل من ظروف بيئة العمل والمجال النفسي، والمجال الإجمالي والمجال الوظيفي والمجال الحياتي.
- لا توجد فروق بين الجنسين في ظروف بيئة العمل ككل ولوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكور والإناث على مصدر الحوافز والترقية لصالح الذكور.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد ظروف بيئة العمل بإستثناء بعد النمو المهني، وبعد الحوافز والترقية لصالح المعلمين الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة ما بين (5 إلى 10) سنوات.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الإناث في جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وفي الدرجة الكلية للمقياس. (مؤيد محمد وعلي محمد، 2018، ص 93)
- **التعقيب على الدراسات السابقة:**
- قمنا بإستعراض 23 دراسة، تتمحور حول موضوع البحث من جوانب متعددة، فقد كانت مصادرها متنوعة ما بين أطروحات دكتوراه ومقالات علمية عربية وأجنبية، حيث تعددت أهدافها وتساؤلاتها، محاورها ونتائجها.
- ففي ما يخص الدراسات التي عالجت المتغير المستقل فقد إعتدنا على 12 دراسة، وقد ركزت أغلبها على **أبعاد المناخ التنظيمي**، ولكن عند إجراء مقارنة بين دراستنا والدراسات السالفة الذكر، يمكن تحديد نقاط التقاطع والإختلاف كما يلي:
- نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة قد تناولت نفس المتغير المستقل ألا وهو المناخ التنظيمي، ولكنها ربطته بمتغيرات إدارية وتنظيمية أخرى كالرضا الوظيفي، أداء العاملين...إلخ، وسعت نحو معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بينهم، أو معرفة مدى تأثيره على هاته المتغيرات.
- أغلبية الدراسات قد طبقت على نفس العينة (الأساتذة الجامعيين) ما عدا دراسة جوسلين جونسون (2000) ودراسة عيسى قبوقب (2008) ودراسة بومنقار مراد (2011) ودراسة إسماعيل بن خليفة وعلي فارس (2014) ودراسة خليفي سليم (2018)، ولكنها تختلف مع دراستنا في الزمن والظروف التي أجريت فيها دراستنا.

- مجمل الدراسات السابقة الذكر إعتمدت على نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي، ما عدا دراسة وناس مزياني (2009) فقد إستخدم المنهج المسحي المقارن.

- جميع الدراسات السابقة قد إعتمدت على نفس أداة جمع البيانات (الإستمارة) مما ساعدنا في بنائها وفي صياغة بنودها، أما بالنسبة إلى طريقة إختيار العينة فإن أغلبية الدراسات تختلف مع دراستنا ما عدا دراسة القريوتي (1994) فإنه إعتد على نفس الطريقة وهي العينة العشوائية الطبقية.

أما فيما يخص المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) فقد إعتدنا على 10 دراسات سابقة، التي سعت إلى معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية (كالجنس، الأقدمية في العمل...إلخ) على هذا المتغير، فالفرق الذي يمكن ملاحظته يكون من ناحية الأبعاد المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية وطريقة طرح الإشكالية وفرضيات البحث بالإضافة إلى إختلاف مجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمدة، كل هذا أدى إلى التباين من حيث النتائج المتوصل إليها.

أما فيما يخص الدراسات التي تضمنت كلا المتغيرين فقد إعتدنا على دراسة واحدة فقط وهذا راجع لعدم تمكننا من الوصول إلى دراسات أخرى تحمل كلا المتغيرين، حيث إعتمدت على نفس المنهج (المنهج الوصفي) وعلى نفس أداة جمع البيانات (الإستمارة)، وإختلفت مع دراستنا في طريقة إختيار العينة حيث إعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة، إلا أنها أفادتنا في بناء الإستمارة وفي النتائج التي توصلت إليها.

مما سبق يمكننا القول بأنه مهما إختلفت أو تطابقت متغيرات الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فإن الأهداف التي سعت إليها كل دراسة تختلف حسب هدف البحث المراد بلوغه، إما بسبب إختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة، أو بسبب إختلاف مجتمع وعينة الدراسة، أو بإختلاف زمن الدراسة أو منهجها والظروف التي أجريت فيها، إلا أننا قد إستفدنا منها من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع في الوقوف على الخلفية النظرية لموضوع المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، إلى جانب إثراءه، وكذلك تطوير وبناء أداة الدراسة، كما تم الإستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها، وكذلك الأساليب الإحصائية، بالإضافة إلى الإستفادة من النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسات والتي من شأنها أن تدعم دراستنا في فصل عرض وتحليل النتائج.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكننا القول بأنه من خلال هذا الفصل قد تم حصر الإطار الموضوعي للدراسة حيث سعينا إلى دراسة علاقة أبعاد للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، التكنولوجيا، التدريب والتنمية الإدارية، نظام الحوافز، طبيعة العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات) بجودة الحياة الوظيفية، كما قمنا بتحديد كل من الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعتنا إلى إختيار موضوع بحثنا، بالإضافة إلى تناول كل من الأهمية العلمية النظرية والتطبيقية العلمية للدراسة، دون أن ننسى كل من الأهداف الخاصة والعامة التي نسعى أن نصل إليها بعد إجراء هاته الدراسة، ومحاولة الإعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بكلا متغيرين (المستقل والتابع) والتي تساعدنا في فصل تحليل وعرض النتائج.

# الفصل الثاني

## المناخ التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم المناخ التنظيمي
- 2- الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية
- 3- أهمية المناخ التنظيمي
- 4- خصائص المناخ التنظيمي
- 5- أنواع المناخ التنظيمي
- 6- أبعاد المناخ التنظيمي
- 7- عناصر المناخ التنظيمي
- 8- طرق قياس المناخ التنظيمي
- 9- مداخل المناخ التنظيمي
- 10- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
- 11- كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا جيدا
- 12- مميزات المناخ التنظيمي الإيجابي
- 13- المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدارس الإدارية
- 14- تقييم وتشخيص المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الجامعة كيان إجتماعي تتكون من مجموعة الموارد المادية والبشرية التي يجب توافرها لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، ولهذا فهي تسعى إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها الداخلية والخارجية، ولكل جامعة ثقافة وتقاليد، وطرق عمل خاصة بها حيث تشكل في مجملها ما يطلق عليه حديثاً بالمناخ التنظيمي، الذي يمثل طريقة النظام في الحياة العملية، فهو مصطلح مقتبس من المفاهيم الجغرافية المتعلقة بالبيئة والجو، أما في المجال الإداري فقد أستخدم هذا المصطلح للتعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي لإضفاء صفة التفاعل بين التنظيم والبيئة المحيطة، كما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية المتعلقة بطبيعة بناء الهيكل التنظيمي وأنماط القيادة والاتصال، ومجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ولهذا فقد تعددت المدارس التي من خلالها تم تناول المناخ التنظيمي كل حسب إتجاهاتها وتخصصات روادها، لما يحمله المناخ من أهمية، كونه يمثل الشخصية أو الهوية التي تعبر عن المؤسسة، ونظراً لكون هذا المتغير يؤثر على جودة حياة الأستاذ الجامعي الوظيفية وجب علينا تشخيص ظاهرة المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية من خلال إتجاهات أفراد مجتمع الدراسة له، خاصة فيما يتعلق بأبعاد البحث المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، التكنولوجيا، التدريب والتنمية الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرار، طبيعة العمل، كون تلك المؤشرات ذات أهمية بالغة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي وزيادة دافعيتهم لتحقيق غايات المؤسسة الجامعية، لذلك تعتبر الإجراءات التي سنتخذها في هذا البحث عبارة عن ترجمة لتحليل هذا المناخ إلى حقيقة إجرائية عملية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أدبيات الدراسة المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي والمتمثلة في مفهومه، الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، أهميته، خصائصه، أبعاده، أنواعه، عناصره، طرق قياسه، مداخل قياسه، العوامل المؤثرة عليه، كيفية خلق مناخ تنظيمي جيد من قبل المنظمة، مميزات المناخ التنظيمي الجيد، المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدارس الإدارية.

### 1- مفهوم المناخ التنظيمي:

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وقد طبق هذا الإصطلاح على مكان

العمل بإعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به يؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض. (العيان، 2005، ص 305)

ويعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت إهتماما متزايدا من قبل علماء الإدارة والموارد البشرية والسلوك التنظيمي، إلا أن تحديد مفهومه مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، وهذا راجع لتباين مواقفهم وإختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية والمدارس التي ينتمون إليها، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف التي كانت أكثر شيوعا من قبل الباحثين والتي من بينها نذكر ما يلي:

- عرفه **جامس وجونس (James et Jones)** بأنه: "عبارة عن 03 مقاربات ومداخل التي تعمل على قياس المناخ التنظيمي وهي كل من: القياس المتعدد الصفات التنظيمية والقياس الإدراكي لصفات التنظيمية بالإضافة إلى القياس الإدراكي للصفات الشخصية". (brunet, 2001, p 03)

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن المناخ التنظيمي أسند إلى مناهج قياسه الثلاث المعروفة، والمتمثلة في المتعدد للصفات التنظيمية كحجم التنظيم، مستويات السلطة، الهيكل التنظيمي، والإدراكي للصفات التنظيمية الذي يرتبط بقياس الميزات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة، بالإضافة إلى قياس إدراكي للصفات الشخصية التي ترى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

- كما عرفه **ماكمل (Macneil)** بأنه: "إستعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الإستمرار داخل المنظمة وتبني أهدافها وقيمها". (زاهر، 2012، ص 267)

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن المناخ التنظيمي مرتبط بالجانب العاطفي للفرد حيث يسعى لتقديم كل ما يمكنه لصالح المنظمة فيجعل أهدافها قبل أهدافه، مما يكون له شعور بالإنتماء والولاء لها.

- وعرفه **ليتوين (Litwan)** بأنه: "مجموعة من الخصائص القابلة للقياس التي يمكن أن يدركها الأعضاء بشكل مباشر أو غير مباشر في بيئة". (Zhang, 2010, p 189)

لقد قدم هذا التعريف إضافة للتعريف السابقة وهي إمكانية قياس المناخ التنظيمي من خلال معرفة إدراكات الأفراد العاملين لخصائص بيئة العمل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

- عرفه **تاجيري (Taguiri)** بأنه: "الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم". (الطجم والسواط، 2003، ص 249)

نلاحظ بأن هذا التعريف مشابه للتعريف السابقة حيث إعتبر المناخ التنظيمي محيط يعمل ضمنه الأفراد العاملين، والذي يتميز بالثبات النسبي حيث يؤثر على سلوكهم وأدائهم.

- كما عرفه **جوردن (Gordan)** بأنه: "نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل إلى معرفتها العاملون من خلال تجاربهم، وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصه من خلال مجموعة من الخصائص التنظيمية". (التويجري، 2013، ص 21)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه نظر إلى المناخ التنظيمي كمحيط يتفاعل به الأفراد ويتعرفون عليه بإحتكاكهم وتفاعلهم به، والذي بدوره يؤثر على سلوكهم وأدائهم، حيث يمكن تشخيص مدى نجاعة بيئة العمل من خلال العوامل التنظيمية المختلفة.

- كما عرفه **الدريدي** بأنه: "إنعكاس لخصائص البيئة الداخلية للعمل في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول هذا العمل يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه وأدائه في هذه البيئة". (بن دريدي، 2009، ص 27، 28)

يبرز المناخ التنظيمي في هذا التعريف ضمن تأثير بيئة العمل في الشخص ببعدين أساسيين هما: الوعي واللاوعي، التأثير يتحول إلى تشكيل صورة ذهنية التي تتصف بالثبات النسبي، أي لديه القدرة على التغيير تبعاً لتغير بيئة العمل.

- كما عرف بأنه: "عبارة عن نوعية البيئة الداخلية للمنظمة التي تتميز بالثبات النسبي". ( corriveau et brunet, 2019, p 484)

نلاحظ بأن هذا التعريف مشابه للتعريف السابقة حيث ربط المناخ التنظيمي بنوعية البيئة الداخلية التي تتصف بالثبات النسبي.

- كما عرف بأنه: " تصور وتقييم لخصائص المنظمة من قبل أعضائها وأفرادها ( Doron et Parot, 2007, p 121)، من خلال مجموعة المواقف السلبية والإيجابية، التي أثرت على روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي وعلى مستوى أدائهم وإنتاجيتهم". (Peretti, 2001, p 53)، ( N'gahane et Rongé, 1996, p 153)

من خلال هذا التعريف يمكننا القول بأن مختلف المواقف التي يعيشها الفرد داخل المؤسسة بغض النظر عن إذا كانت إيجابية أو سلبية، هي المسؤولة عن تشكيل التصورات أو على تقييم مختلف مكونات وعناصر المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة، كما أنها تأثر على مستوى رضاهم وإنتاجيتهم.

من خلال التعريف السابقة نستخلص ما يلي:

- يتصف المناخ التنظيمي بالثبات النسبي.
- يرتبط المناخ التنظيمي بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- يؤثر المناخ التنظيمي على أداء وإنتاجية العمال، وهم بدورهم يؤثرون على نوعيته.
- يعكس مجموعة الخصائص التي تميز منظمة عن غيرها.
- عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

مما سبق يمكننا القول بأن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي يؤثر ويتأثر بها، حيث يمكن التعرف عليه من خلال تصورات وإدراكات العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم وإتجاهاتهم وسلوكياتهم، وهذا ما يكسبه صفة الثبات النسبي.

## 2- الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

قبل الحديث عن المناخ التنظيمي، تجدر بنا الإشارة إلى تحديد الفرق بين مُصطلحي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، حيث يخلط البعض بينهما ويرجع ذلك إلى وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول هذين المصطلحين، فقد عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: "كوكبة مميزة من المعتقدات والقيم وأنماط العمل والعلاقات التي تميز المنظمة من جهة ومن جهة أخرى فهي تعتمد على الإقتراضات والقيم المشتركة داخل المنظمة والتي تؤثر على العلاقات بداخلها (بين أعضائها) والعلاقات الخارجية لها (أصحاب المصلحة الآخرين)". (Rota and Reynolds and Zanasi, 2012, p 127)

فالدور الرئيسي للثقافة التنظيمية هو توفير معنى لحياة المنظمة من خلال تحديد قواعدها وتوجيه أعضائها إلى الإتجاه الذي يجب أن يسلكوه من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، كما أنها تركز في دراساتها على المنهجيات والتحليلات النوعية، وتكون البيانات التي تعبر عنها إستكشافية، وليست قياسية وتجمع عن طريق المقابلات (عاشوري، 2017، ص 40)، فالثقافة التنظيمية إنعكاس لقيم المنظمة ( Sokol and Gozdek and Figurska and Blaskova, 2015, p 280) تركز على الرموز والخرافات والطقوس التي يسهل ملاحظتها ويصعب ترجمتها. (عاشوري، 2017، ص 40)

أما المناخ التنظيمي فهو مؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية يتم التعرف عليه من خلال تصورات الأفراد وسلوكياتهم والمواقف التي تؤثر على سياسات وإجراءات أعضاء المنظمة ( Rota and Reynolds )

(and Zanasi, 2012, p 128)، كما أنه يحدد العمليات التنظيمية (حل المشكلات، إتخاذ القرار، الإتصال والتنسيق) والنفسية التي بدورها تؤثر على الأداء العام والنتائج الجيدة للمنظمة هذا ما يكسبه صفة التغير (Sokol and Gozdek and Figurska and Blaskova, 2015, p 280)، كما تركز أدبياته على المنهجيات والتحليلات الكمية، ويتم جمع بياناته من خلال الإستبيانات التي تعبأ من قبل مفردات العينة. وبالرغم من إختلاف المفهومين إلا أنهما مرتبطين في كونهما:

- مفهومين يشترطان مع بعضهما كونهما عنصرين معبرين عن أبعاد المنظمة من خلال العمليات الإتصالية والإجتماعية.

- القيم والمعاني التي تشتملها ثقافة المنظمة هي محددات وعناصر لمناخها التنظيمي.

ويمكن إبراز أهم الإختلافات التي أشار إليها الكتاب والباحثون من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح أهم الإختلافات التي أشار إليها الباحثون بين المفهومين

الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
- تمثل التاريخ المشترك للمنظمة والقيم والمبادئ والتقاليد السائدة بها.	- يمثل نتيجة لتفاعل مجموعة خصائص بيئة العمل في المنظمة مثل الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز.
- تعبر عن جو المنظمة.	- يعبر عن جو العمل في المنظمة.
- أكثر وعمقا ورسوخا وإستمرارية (تشكلت عبر الزمن ويصعب تغييرها).	- يمثل مرحلة من مراحل عمر المنظمة (قابل لإعادة التشكيل).
- يمكن من خلالها تفسير جانب من سلوك المجموعات في المنظمات.	- يمكن من خلاله تفسير سلوك الأفراد بشكل عام.
- الثقافة التنظيمية تساهم في تشكل المناخ التنظيمي من خلال القيم التي يحملها الموظفون تجاه العمل.	- المناخ التنظيمي لا يساهم بشكل مباشر في تشكل الثقافة التنظيمية.

المصدر: عاشوري، 2017، ص 40.

### 3- أهمية المناخ التنظيمي:

تتكون الجامعة من أنساق مختلفة تتميز بالتعقيد والحركية والتفاعل فيما بينها، وضمن هذه البيئة يعمل الفرد في مناخ تنظيمي، قد لا يكون مناسباً لإشباع حاجاته وتحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا تبرز

أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمة، وبالنسبة للفرد، وبالنسبة أيضا للبيئة التي تعمل فيها المنظمة وتبرز هذه الأهمية في ثلاث صور هي:

### 1.3- أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمة:

- للمناخ التنظيمي دور في فهم وتفسير السلوكيات والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين، من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراكات والقيم التي تحكم السلوك (يوسف ومحمد، 2019، ص 355). كونها تساعد في تشكيل سلوكيات أعضاء المنظمة، خاصة وأن أي موقف سلوكي يشمل على إنسان وبيئة. (بني أحمد، 2007، ص 35)

- تمارس المنظمة عدد من الأنشطة التي تمكنها من أداء رسالتها وتحقيق غاياتها وأهدافها، وتعتمد تلك الأنشطة على العمليات الإنتاجية بالإضافة إلى العمليات المرتبطة بالأفراد والعلاقات الإنسانية والتطوير وغيرها من الأنشطة والعمليات، والتي يتحكم المناخ التنظيمي في ممارستها.

- يساهم كذلك في توضيح خطوط السلطة والمسؤوليات وكذا حدود صلاحيات الأفراد وأدوارهم داخل المنظمة وطرق إتصالهم مع بعضهم البعض. فتحاول المنظمة من خلال المناخ التنظيمي تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون، وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستقرار في نفس الاتجاه الايجابي لأهدافها وسياستها. (يوسف ومحمد، 2019، ص 355)

- يلعب المناخ التنظيمي دوراً مهماً، سواء على المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العاملين وأدائهم، حيث أشار (Stringer & Litwin) إلى أن المناخ التنظيمي يساهم في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد نظراً لتأثيره في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية، كما أن له تأثيرات وعلاقات مباشرة في مستوى الرضا عن العمل ومستوى الأداء. (المعشر، 2001، ص 305)

- كما تتجسد أهميته في التأثيرات الحيوية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وما يتفرع عنها من إستراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة. (الطويل وحمد، 2015، ص 26، 27)

- يعمل المناخ التنظيمي على تطوير سلوك الأفراد والجماعات على نحو يتماشى ومتطلبات التنمية المختلفة في المنظمة، وجدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة في الإنتاج والتسويق قد تبنى حول أو في ضوء المناخ التنظيمي. (يوسف ومحمد، 2019، ص 355)

- يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية ويتأثر في الوقت نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ المنظمة. (الطويل وحمد، 2015، ص 27)

### 2.3- أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للفرد:

- يعمل المناخ التنظيمي على تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح، وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الاستجابات غير الصحيحة وغير الملائمة للموقف.
- يساهم في تحديد الظروف التي تؤثر على إفعال الفرد وحالاته النفسية وما يترتب عليها من التأثير على اتجاهاته. (يوسف ومحمد، 2019، ص 355)
- يساهم في تحسين إبداع العاملين.
- يدعم العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية وتحقيق رضا العاملين من أجل دفع عجلة الإنتاج للأمام والتقدم. (الطويل وحمد، 2015، ص 27)
- يساعد الفرد على أن يشعر بأهميته و بوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته كما يولد لديه مشاعر ومواقف اتجاه وظيفته، والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة ومدى قدرته على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته.
- تكمن كذلك أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للفرد حسب فاروق عبده فلية والسيد محمد عبد المجيد (2005) أنه عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعال، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسا لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- الوضع النفسي للأفراد والعاملين أثر كبير في اتجاهاتهم ومشاعرهم إتجاه المؤسسة التي يعملون بها. (حمادات، 2008، ص 20)

- كما تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطوير الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء وإهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة. (الطويل وحمد، 2015، ص 26)

### 3.3- أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للبيئة:

- يساهم المناخ التنظيمي في التعرف بشكل دقيق أو أكثر شمولية على البيئة المحيطة، مما يساعد في تحليل وتنظيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة.
- يعمل المناخ التنظيمي على تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين (البيئة) من خلال تجنب هيمنة

الإفترضات المسبقة التي ترتسم في أذهاننا وإستضاح أي غموض قبل إصدار الحكم. (يوسف ومحمد، 2019، ص 356)

- العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى الخاصة في مجال العمل بين الفرد والبيئة بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان هما:

\* خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وثقافته.

\* بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات. (الطويل وحمد، 2015، ص 26، 27)

**4- خصائص المناخ التنظيمي:** هناك عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا.

- يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائصه تتسم بدرجة من الإستمرار النسبي إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.

- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.

- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.

- يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم وإتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الإجتماعية والثقافية. (فلية وعبد المجيد، 2005، ص 295)

- هو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة.

- يؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم وديناميات الجماعة التنظيمية.

- يشمل على البعد الثقافي، والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم وأخلاقيات سائدة فيها. (حمادات، 2008، ص 17)

**5- أنواع المناخ التنظيمي:**

لقد تعددت محاولات الكتاب في تقديم نمط مثالي للمناخات التنظيمية التي تسود المنظمات، وفيما يلي سيتم عرض أهم التصنيفات التي كانت الأكثر شيوعا وتتمثل في الآتي:

1.5- تصنيف هالبين وكروفت (Halpin and Crofts 1963): صنفا المناخ التنظيمي إلى ستة

أنواع وهي كالتالي:

- المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بإرتفاع درجات إنتماء العاملين للمؤسسة وكذا إرتفاع درجة القدرة على العمل لدى مدير المؤسسة وكذا نزعة الإنسانية مع العاملين وإنخفاض درجات التباعد فيما بينهم وقلة المعوقات التي تصدر عن الإدارة وكذا إنخفاض درجة إهتمامها بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا وأن يكون كل همها هو الإنتاج فحسب دون النظر أو الإستفادة من آراء العاملين. (عويضة، 1996، ص 15)

ومنه يمكننا القول بأن هذا النوع من المناخ يمثل مناخا فعالا لمنظمة تتميز بالنشاط والديناميكية تتحرك بخطى واضحة ومدروسة إتجاه الأهداف المخطط لها مسبقا، كما أن لهذا النوع أبعاد إيجابية على المنظمة والتي يمكن حصرها في تأدية العمل بطريقة جيدة وبالتالي تحقيق الجودة والنوعية في الإنتاج أو الخدمة، التحفيز الإيجابي، تعزيز الأداء، رفع الإنتاجية، زيادة الرضا الوظيفي وسيادة روح الفريق بين العاملين.

- المناخ المؤلف:

وهو مناخ شخصي جدا يمكن السيطرة عليه وتكون الروح المعنوية عالية لكن الألفة والعلاقات بين العاملين منخفضة وإنتاجياتهم متدنية، وتكون الثقة متوسطة، كما أن العاملين في هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الإجتماعية بصفة جيدة ولا يكثرثون كثيرا للضغوط الإجتماعية التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم، ويكون إنجازهم ضعيف في العمل، وسلوكياتهم المتبعة سلوكيات غير أصلية تحتوي على درجة كبيرة من الحيل وعدم الصدق، كما أن العاملين حسب هذا النوع تكون حاجاتهم الإجتماعية ذات إعتبار مهم وعليه الروح المعنوية معقولة ومستوى الرضا الوظيفي متوسط، ولكن العاملين لا يشبعون حاجاتهم بصورة كلية بسبب ظروف الإنتاج في العمل. (الطويل وحمد، 2015، ص 32، 33)

- المناخ الإستقلالي:

وفيه ترتفع درجات إنتماء العاملين للعمل ويكون مدير المؤسسة قدوة حسنة للعاملين، كما ترتفع درجات الألفة أي تتوفر العلاقات الطيبة بين العاملين، كما ترتفع درجة إهتمام المدير بتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا.

- المناخ الموجه:

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلحساب إشباع الحاجات الإجتماعية، وأن الجميع يعملون بجد، ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات إجتماعية بين العاملين والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب للمناخ المفتوح منه إلى المغلق وفيه يقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لايسمح بالخروج عن القواعد العامة للمنظمة وبالطريقة التي يراها مناسبة، ولكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لأن إهتمامه الأول هو إنجاز العمل (الإهتمام بالمهمة). (رانية، 2016، ص 38، 39)

- المناخ الأبوي:

في هذا النمط يكون القائد هو الذي يقوم بتحديد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها، ولذا يكون الرضا في هذا النمط قليل سواء من حيث الإنجاز أو من حيث إشباع الحاجات الإجتماعية، كما أنه لا يتيح للعاملين فرص المشاركة وإستخدام القدرات، كما لا يشجع على الإبداع ويتم التعامل مع العاملين بأنهم غير أكفاء ويكرهون تحمل المسؤولية ولم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج وإتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

- المناخ المغلق:

ما يميز هذا النمط هو أن المدير لديه إشراف تام على العاملين والتشديد على الإنتاج، ونلاحظ على هذا النوع الإحباط واللامبالاة والتسبب من قبل كافة العاملين نتيجة تدني الروح المعنوية لديهم، وإنخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإجتماعي وهذا ما يشكل تهديدا على نمو المنظمة وبالتالي على إحتمالية بقائها (الطويل وحدي، 2015، ص 34)، كما يظهر بهذا المناخ كثرة معوقات الإدارة وتباعد العاملين عن العمل كفريق، حيث يهتم القائد بتطبيق اللوائح والقوانين والتركيز على الإنتاج دون الإهتمام بأراء العاملين، كما تتخفف النزعة الإنسانية وكذا درجة إنتماء العاملين للعمل. (رانية، 2016، ص 39)

وأضاف محمد حسن محمد حمادات (2008) عدة تصنيفات لأنواع المناخ التنظيمي ونذكر منها

ما يلي:

2.5- تصنيف لتوين وسترنجر (Litwin and Stringer): حيث لخص أنواع المناخ التنظيمي في

ثلاثة أنماط وهي:

- المناخ السلطوي: يمتاز بمركزية إتخاذ القرارات وما على العاملين في المؤسسة إلا التنفيذ، أي أن حرية الفرد مقيدة.

- **المناخ المتبني (الحاضن):** وفيه تتكون علاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلا من علاقات العمل الرسمية، وهنا تم التأكيد على العلاقات الإنسانية والحرية في العمل.
- **المناخ الإنجازي:** وفيه تتاح الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف المرغوب إنجازها وإتخاذ القرارات بشأنها.
- 3.5- تصنيف الصباغ وقواقزه والصامن:** حيث وضعوا نمطين أساسيين هما:
  - **المناخ التنظيمي المساند:** وفيه تحل المشكلات ويتم المساواة بين الجميع ويتم التركيز على التعاون والتكافؤ لتحقيق الأهداف المرجوة.
  - **المناخ المههد:** ويتم فيه التركيز على الرقابة والسيطرة وعدم المساواة بين الجميع والتأكيد على الإلتزام بالعمل دون الإهتمام الكاف بالحاجات والرغبات.
- كما قدم **أكرم أحمد رضا طويل وإسراء وعد الله قاسم حمدي (2015)** عدة تصنيفات لأنواع المناخ التنظيمي وتمثل فيما يلي:
- 4.5- تصنيف ستيتزير (Stetzer):** قد قسم أنماط المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط ضرورية لإيجاد البيئة التنظيمية الداعمة لفاعلية المنظمة وهي:
  - **المناخ التشجيعي:** يوفر هذا النمط بيئة تشجع الإدارة على السعي للوصول إلى غايات المنظمة.
  - **المناخ التعاوني:** ويعبر عن درجة التعاون والتآلف الموجود بين الأفراد والجماعات مع بعضهم في المنظمة.
  - **مناخ الثقة:** يقوم هذا النمط على درجة الثقة التي تسود بين الإدارة والعاملين إذ أن العاملين لا بد أن يشعروا بوجود دعم من الإدارة على جهودهم المبذولة وإن كان في ذلك تأثير على الإنتاجية في الأمد القصير.
  - **مناخ خدمة الزبون:** يستهدف هذا النمط إلى توفير مستويات عالية من الخدمات التي يعد عاملا مهما في تحقيق الفاعلية للمنظمة.
- 5.5- تصنيف بيرتن (Burtin):** لقد صنف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط رئيسية وهي كالاتي:
  - مناخ المجموعة: والذي يمكن أن يوصف كموقع ودّي للعمل حيث العاملين يعملون من أجل المجموعة وبينما تقدم المنظمة الدعم للعاملين.

- المناخ المتطور: الذي يمكن أن يوصف موقع العمل بالديناميكي، التجاري، المبدع وهنا يكون التأكيد على المرحلة الأكثر تقدماً.

- مناخ الهدف العقلاني: الذي يمكن أن يوصف كنتائج لتوجيه المنظمة وبالتأكيد على النجاح.

- مناخ العملية الداخلية: وهو مصاغ ومهيكل لمواقع العمل ويتعلق على المدى البعيد بالإستقرار والتوقع والكفاءة.

مما سبق يمكننا القول بأن مختلف الأنماط المناخية تتبع نمط القيادة السائد في المنظمة والذي يحدد أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره، بحيث تشكل في مجملها نمط مميز للمناخ التنظيمي المتبع في المؤسسة، وهنا لا بد من التأكيد على أن المناخ التنظيمي ما هو إلا إنعكاساً للفلسفة الإدارية للمنظمة، وبناءً على ما تم عرضه سابقاً يمكننا القول بأن المناخ التنظيمي المفتوح من أفضل المناخات اللازمة لخلق المبادرات القيادية لأن هذا المناخ يتميز بما يلي:

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.

- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.

- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.

- تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات و المعلومات اللازمة.

- إشراك الأفراد في كل مجالات التخطيط و التنظيم واتخاذ القرار.

- التدريب العملي و النمو المهني المستمر للعاملين.

- تحديد العلاقات الشخصية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والإزدواج في الأداء.

#### 6- أبعاد المناخ التنظيمي:

لقد أدى إختلاف بيئات الدراسة التي قام بها الباحثون في موضوع المناخ التنظيمي (مؤسسات صناعية، مؤسسات حكومية، مدارس، جامعات...إلخ)، إلى صعوبات في تحديد وتشكيل أبعاده، وهذا الإختلاف بدوره أدى إلى صعوبة تحديد مناخ تنظيمي أمثل يصلح لجميع المنظمات، وقد حدد الباحثون مدخلين (المدخل الهيكلي والمدخل الذاتي) وكل مدخل من هذه المداخل يضم مجموعة من النماذج المتعددة التي تحتوي على أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

### 1.6- المدخل الهيكلي:

قام مجموعة من الباحثين بمحاولة طرح نماذج مختلفة لأبعاد المناخ التنظيمي مركزين على الجانب الهيكلي للمنظمة من خلال التركيز على الهيكل التنظيمي، الإشراف وتفويض السلطة، المستويات الإدارية ودرجة تعقيدها... إلخ، ولعل هذا المدخل يفيدنا في تحديد الأطر التي يمكن السيطرة عليها لتحسين المناخ التنظيمي وفقا هذه العناصر الهيكلية. (عاشوري، 2017، ص 14)

#### أ- نموذج لولر (Lawler, 1974):

يرى الكاتب "لولر" وزملاؤه أن أبعاد المناخ التنظيمي متعددة ولكن يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها مجموعة من الأبعاد الفرعية وهي كالاتي:

#### - الهيكل التنظيمي "Organizational Structure":

وتتمثل عناصره الفرعية في: نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية ودرجة المركزية في إتخاذ القرارات.

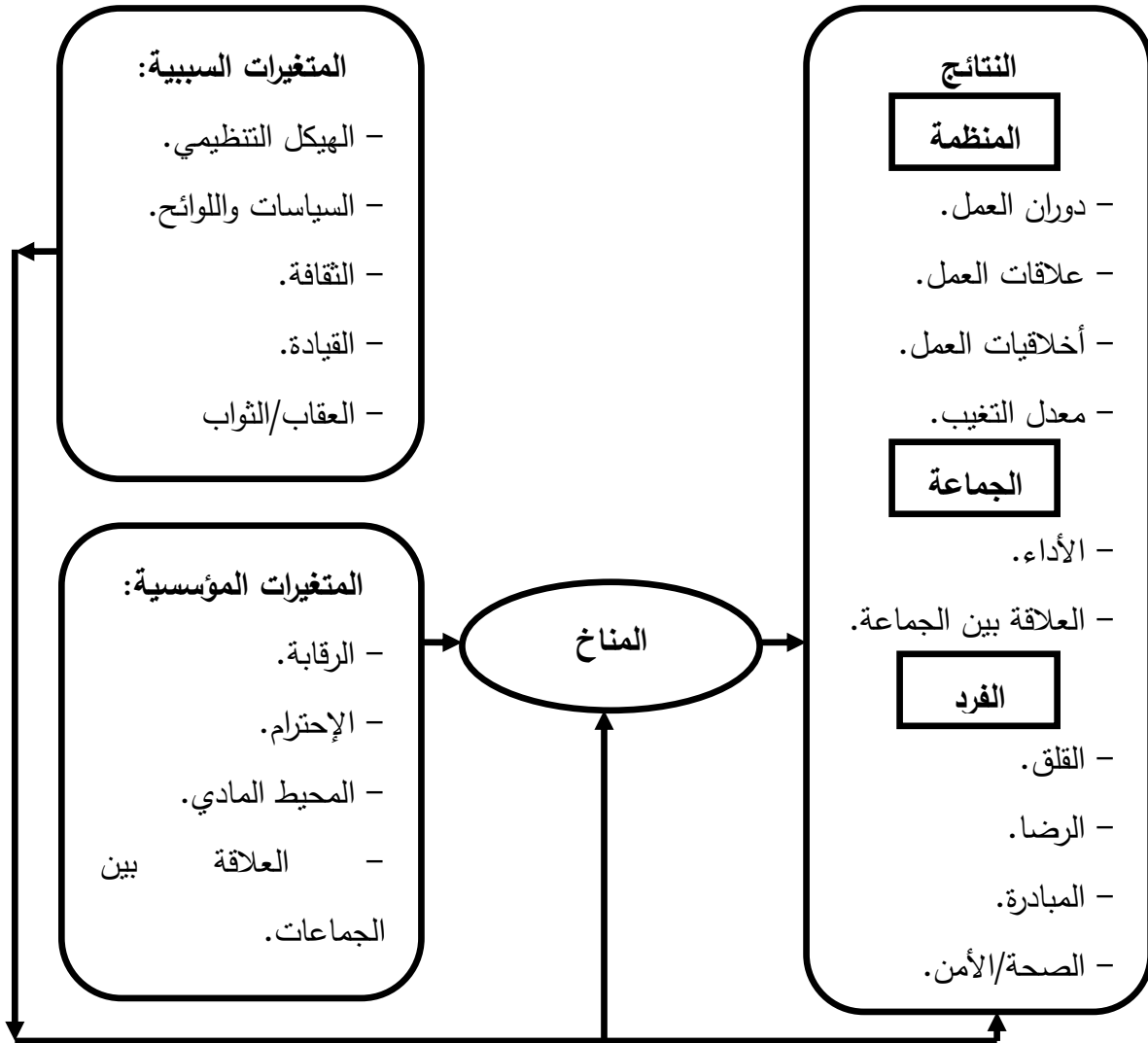
#### - العمليات التنظيمية "Organizational process": وتتضمن هذه المجموعة ما يلي:

مراجعة الإنجاز، الاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء، درجة الإستقلال في العمل، المهام المحددة مقابل المهام العامة، بالإضافة إلى الإهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد، النمط القيادي ونظم مواجهة الصراعات أو حل التناقضات التنظيمية. (الشمري، 2006، ص 40)

#### ب- نموذج ليكرت (Likert, 1967):

حدد ليكرت مجموعة متغيرات تحدد وتشكل في مجموعها المناخ التنظيمي، حيث أكد على وجود متغيرات سببية، متغيرات وسيطية ومتغيرات نهائية، والتي تحدد بشكل عام مناخ أي منظمة، ومن خلال الشكل الموالي يمكن تحديد هذه العناصر، وهي:

الشكل رقم (01) يوضح أبعاد المناخ التنظيمي حسب نموذج ليكرت (Likert)



المصدر: Roch, 2008, p 18.

من خلال الشكل يمكننا القول بأن المناخ التنظيمي يتحدد من خلال ثلاث متغيرات رئيسية وهي المتغيرات السببية والتي تكون تحت سيطرة الإدارة (الهيكل التنظيمي، القيادة، السياسات واللوائح...)، المتغيرات الوسيطة الناتجة من تفاعل الأفراد والجماعات، وهذه الأخيرة (المتغيرات الوسيطة) تؤثر في المتغيرات النهائية (الرضا، معدل الغياب، الفعالية، الصحة، أخلاقيات العمل، الأداء).

ت- نموذج فورهند وجيلمر (Forehand and Glimmer, 1964): حدد كل من فورهند وجيلمر أبعاد

المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية وتتمثل في:

- الهيكل التنظيمي: والذي يتضمن حجم المؤسسة، درجة تركيز السلطة، مشاركة الأفراد في عملية إتخاذ القرارات.

- **تعقيد النظام:** ويشمل عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وطبيعة التداخل والعلاقات بينها. (طويل وحمدى، 2015، ص 38)
  - **إتجاهات الأهداف:** يحدد هذا البعد توجهات أهداف الأفراد ومدى موافقتها مع أهداف المنظمة.
  - **نمط القيادة:** ويحدد نمط القيادة المتبع ومدى قدرة القائد على التأثير في مجريات التنظيم، ودرجة رضا الأفراد على نمط القيادة المتبع. (عاشوري، 2017، ص 16)
  - ث- **نموذج ستيرز (Steers, 1977):** ويتكون هذا النموذج وفقا لرأي (ستيرز) الذي يرى أن للمناخ التنظيمي أربعة أبعاد رئيسية:
  - **السياسات والممارسات الإدارية:** ويتضمن نمط القيادة السائد وكذلك أعمال الإدارة، وضوح القواعد والإجراءات ومدى مشاركة العاملين في ذلك.
  - **الهيكل التنظيمي:** حجم المنظمة وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.
  - **إتقان العمل:** وهذا يأخذ جانب التجدد والتطور والتغيير في التقنية المستخدمة لأداء العمل، من أجل مواكبة التطورات في البيئة الخارجية.
  - **البيئة الخارجية:** ويتضمن جميع عناصر البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وما يؤثر عليها من عوامل إقتصادية وسياسية وإجتماعية. (الطويل وحمدى، 2015، ص 41)
- 2.6- المدخل الذاتي:**

- يعتمد هذا المدخل في تحديده للأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي على مدركات وتصورات الأفراد والجماعات ونظرتهم تجاه عناصر المناخ التنظيمي، وهذه التصورات هي التي تحدد نمط العلاقات الإجتماعية السائدة بين العاملين، وأبرز هذه النتائج نذكر منها:
- أ- **نموذج كويز وتوماس (Koys and Themas, 1991):** حدد كل من كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد وهي:
- **الإستقلالية:** وقيس درجة تمتع المستويات الأدنى بالإستقلالية في إتخاذ القرار.
  - **درجة التماسك:** وقيس درجة التماسك بين الإدارة العليا وبين المستويات الدنيا.
  - **الثقة:** وقيس درجة الثقة بين الإدارة العليا وبين مختلف المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها.
  - **ضغط العمل:** ويحدد مجالات الضغط وأثرها على أداء وعلاقات العمل.
  - **الدعم:** يقيس مجالات ومستويات الدعم التي تقدمها الإدارة العليا للأفراد وللمستويات الإدارية الأدنى.
  - **التقدير:** يحدد وجود ثقافة التقدير لدى المسؤولين إتجاه مرؤوسيههم.

- العدالة: يقيس مدى عدالة أنظمة الترقيّة والمنح والمكافآت ومجالات التطوير والتحسين.
- الإبداع ومدى تحمل المخاطر: يقيس مجالات الإبداع في المنظمة، ودرجة تحمل المخاطرة لدى الأفراد والمسؤولين.
- ب- نموذج كامبل (Campbell, 1974): يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية وتتمثل فيما يلي:
  - الهيكل التنظيمي: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة حرية إتخاذ القرارات.
  - المكافأة والعقاب: تعني الموضوعية في المحاسبة عدالة العقوبات.
  - مركزية القرارات: وهي درجة تفويض السلطة والسماح بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
  - التدريب: أي إهتمام الإدارة بالعاملين والعمل على تنمية الموارد البشرية.
  - المخاطرة: وهي درجة الخطر الذي يشعر فيه العاملين في حالة الإستمرار في العمل بالمنظمة.
  - الإنفتاح أو السلوك الدفاعي: وهي جعل العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أو العاملين.
  - الروح المعنوية: وهي الروح التي يتمتع بها العاملين ودرجة إحساسهم بأهميتهم ودورهم في العمل الجماعي.
  - التقدير والتغذية الرجعية: وهي درجة إدراك الموظف لرأي رئيسه فيه ومدى مسانדתه له.
  - المرونة والقدرة التنظيمية: أي درجة المرونة في مواجهة المشكلات القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
  - الإنجاز: أي التأكيد على إنجاز المدراء والعاملين في جميع المستويات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (الوناس، 2016، ص 86)
- مما سبق يمكننا القول بأن هذا النموذج قد نظر للمناخ التنظيمي من خلال أبعاد متعددة ومختلفة مقارنة بالنماذج السابقة غير أنه لم يشير إلى دور كل من بعد نمط الإتصال وبعد نمط القيادة ومدى تأثيرها على بيئة العمل.
- ت- نموذج كروفث وهالبين (Croft and Halpin, 1966): بهدف فهم المناخ التنظيمي إنطلاقاً من عناصره المشكلة له، إعتد الباحثان على مجموعتين رئيسيتين وتتضمن كل منهما أربعة عناصر وهي كالتالي:

- المجموعة الأولى: وتضم العناصر التالية:

الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد، التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل، المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه، الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الإجتماعية قد أشبعت.

- المجموعة الثانية: وتضم بدورها العناصر التالية:

السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الإجتماعية في المنظمة، الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل، تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم، شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا. (قبوب، 2009، ص 163)

ث- نموذج ليتوين وسترينجر (Litwin and Stringer, 1968): يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، وذلك من أجل التعرف على إنعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويرى الكاتبان أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد وتتمثل في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاع، الدعم، المعايير، التعرض، الإنتماء. (الوناس، 2016، ص 86)

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن هذه الأبعاد لها تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والإنتاج والرضا عند العاملين، لكنه أهمل بعد القيادة، الإتصال والمشاركة في إتخاذ القرارات كأحد أبعاد المناخ التنظيمي.

ج- نموذج تيم وبيترسون (Tenn and Peterson, 1982): قد حددا أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد وهي كالآتي:

- الثقة: يشمل هذا البعد على الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء فيما بين الفرد وزملائه أو بينه وبين مرؤوسيه أو رؤساءه.

- المشاركة: يهتم بمدى مشاركة أفراد التنظيم للإدارة في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

- الصدق والصرحة: ونقصد بهما مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، وبالسياسة العامة للمنظمة.

- المساندة والتشجيع: ويعنى بمدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم، ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم علاقات جيدة وتقوم على الثقة والصرحة.

- الإتصالات الصاعدة: يصف مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة.

- الأداء الوظيفي: يتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها. (الشمري، 2006، ص 44)

ويركز نموذج "تيم وبيترسون" على ثلاثة أبعاد رئيسية البعد الأول ويعنى بالنمط القيادي السائد في المنظمة، أما البعد الثاني فهو طبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم، والبعد الثالث فهو مدى فعالية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد التنظيم في إنجاز مهامهم الوظيفية.

نلاحظ من خلال ما تم عرضه في النماذج السابقة الذكر بأن هناك تباين واضح في الآراء حول أبعاد المناخ التنظيمي، إلا أن هناك إتفاقا على الأبعاد الأكثر شيوعا ونذكر منها: بعد الهيكل التنظيمي، بعد نمط الإتصال، بعد نمط القيادة، بعد المشاركة في إتخاذ القرارات، بعد جماعات العمل وغيرها من الأبعاد، وإنطلاقا على ما تم عرضه سابقا يمكننا حصر أبعاد المناخ التنظيمي وهذا حسب وجهة نظر الباحثة فيما يلي:

- مرونة التنظيم:

إن المهام الموجودة بالمؤسسة قد تتجاوز قدرات الفرد الواحد، وتتطلب أعمال جماعية منظمة، ولهذا لابد بن إعداد تنظيم يسعى للتوفيق بين المهام المتقاسمة مع متابعة الأهداف العامة وتطبيق آليات التنسيق فيما بينها (مرعي، 2001، ص 47)، ويشترط في هذا التنظيم أن يكون قابلا للإستجابة والتكيف مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية. (العميان، 2005، ص 306)

- أنماط الثواب والعقاب:

يعد كلا العاملين مفيد وذو قيمة حيث الجمع بينهما أفضل من صنع كل منهما على حدا فالثواب يؤدي إلى تكرار السلوك أو تعديله، بينما العقاب فهو دليل على الحذر والحيطه وتجنب بعض الأخطاء (عبد الغني، 2001، ص 183)، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، أما الشخص كثير التغيب وغير المنجز لعمله والمستهتر بالقانون والنظام يخضع للعقاب وهذا من أجل التخلص من سلوكاته السلبية. (عبوي، 2006، ص 123)

- أنماط السلطة:

إن نمط التعامل الإداري والسلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دوراً أساسياً في هذا الشأن، إذ أن مركزية التعامل مع الأفراد تتسم غالباً بروح التسلط وعدم المرونة مما تؤدي إلى الملل والسأم في التعامل معها، بعكس اللامركزية في تنفيذ السلطة، فإنها غالباً ما تتسم بالمرونة وحب المشاركة في رسم السياسات وإتخاذ القرارات مما تساهم في عمليات الإبداع والإبتكار. (حمود، 2002، ص 167، 168)

#### - نظام الحوافز:

وهي عبارة عن الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها وإستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط أو مجموعة من الأنشطة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وأهدافه (جلدة، 2009، ص 100)، وبالتالي فهي تشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي لها تأثير على عملهم، ومنحهم الفرصة لإظهار القدرة على تقديم الأفكار الجيدة، والمهارات اللازمة لتطبيق هذه الأفكار عملياً. (عبد الرحيم، 2009، ص 592)

#### - التدريب والتنمية الإدارية:

لقد أصبح التدريب على العمل وتنمية قدرات العاملين من أهم النشاطات المعترف بها في المؤسسات من أجل تطوير مهاراتهم وجعلها أكثر كفاءة (أحمد، 2014، ص 77)، وإستثمار جهودهم في العمليات المنتجة للمنظمة، مما يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يؤدي إلى إستقرار العمال ودافعيتهم القوية نحو العمل، وهذا يعتبر بعداً مهماً للمناخ التنظيمي. (الديري، 2011، ص 311)

#### - الإستقرار والأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر، الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (عبوي، 2006، ص 124)

#### - أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

إن الإدارة التي تقوم على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة، وهذا البعد يعتبر من أبعاد المناخ التنظيمي التي تساعد على إيجاد مناخ إيجابي وصحي يرفع من الروح المعنوية لجميع العاملين. (العميان، 2005، ص 307)

- طبيعة العمل ومتطلباته:

إن الوظائف والأعمال الروتينية تشير للملل والسأم والمرض بينما الأعمال التي تركز على الإبداع تدفع العامل إلى التجربة وحب المغامرة والإبتكار. (الديري، 2011، ص 311)

#### 7- عناصر المناخ التنظيمي:

من خلال ما تم عرضه سابقا من النماذج المحددة والمفسرة للمناخ التنظيمي، وبسبب عدم وجود إتفاق بين الكتاب حول وجود نموذج موحد يحدد طبيعة العناصر التي تشكل المناخ التنظيمي، فقد تعددت العناصر التي تشكل مضمونه، ويمكن إبراز أهم هذه العناصر التي تشترك في مختلف النماذج المقترحة من طرف الباحثين فيما يلي:

#### 1.7- الهيكل التنظيمي:

يرى روبن (Robbins) أن المناخ التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها. (حريم، 2003، ص 103)، بينما يرى خضير كاظم حمود أن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الإتصالات وشبكات العلاقات فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الإتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لا بد أن يتسم بالخصائص التالية:

- التوازن في العلاقات بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الإتصالات.

- المرونة التي تتطلب قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على إستيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية.

- الإستمرارية التي تشير إلى ضرورة إعتداد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهيكل التنظيمي فإذا إتسمت الهياكل التنظيمية بهذه الخصائص من شأنها أن تتيح للعاملين مناخ تنظيمي قادر على تحفيز

الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم. (حمود، 2002، ص 169، 170)

ويعتبر الهيكل التنظيمي بالنسبة لكل منظمة وسيلة هادفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الإنسجام بين مختلف الوحدات النشطة، وتفادي التداخل والازدواجية وغيرها. ومن جهة أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات حيث أن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل المنظمة وخارجها. وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا. وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفراد يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة، وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها، فالهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابها لإحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية وكذلك صعود الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا، كما أن الهيكل التنظيمي غير الجيد له تأثير سلبي على المنظمة والعاملين فيها، فعندما تكون الهياكل غير واضحة فقد تؤدي إلى غموض الدور أو تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة في وقت واحد وقد يؤدي إلى عدم الرضا الذي ينعكس بدوره على الأداء. (رانية، 2016، ص 42، 43)

### 2.7- نمط الإشراف:

عرفت هذه الأخيرة بأنها الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (الصيرفي، 2003، ص 343)، وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، بالإضافة إلى القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الإتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار والإبداع (العيان، 2005، ص 308)، فكثيرا من البحوث والدراسات تؤكد على أن النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة مع العاملين له تأثير كبير في تحديد نوعية المناخ التنظيمي داخل ذهنية الأفراد العاملين بمنظمة معينة، فحينما تشدد الإدارة في وضع القواعد وفي تطبيق الإجراءات بطريقة تفصيلية، أو حينما تقوم بوضع سياساتها الرئيسية بمعزل عن مشاركة العاملين بغض النظر عن أهدافهم الخاصة فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أدهان العاملين

متوقع جداً، على عكس الإدارة التي تكون سياساتها وممارساتها مبنية على التشاور المتبادل والمشاركة في إتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بعمل الأفراد (بومنقار وهميلة، 2016، ص 101)، فنمط الإشراف يشير إلى تصور الموظفين للقيادة، ويشمل مجموعة من الجوانب كأسلوب القيادة، نوع الإشراف، درجة الدعم الإداري والثقة في القائد بالإضافة إلى التسلسل الهرمي في القيادة (Babtte and Lars and Bram and Dominique, 2014, p 09) وبما أن العالم يتميز بالديناميكية، فنحن بحاجة للقيادة لتحديد الحالة الراهنة، ولإيجاد رؤيا مستقبلية، وإلهام أعضاء المنظمة، فنحن بحاجة إلى مدراء لتشكل الخطط التفصيلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفأ، والإشراف على العمليات اليومية من أجل توفير مناخ تنظيمي يتميز بالجودة والنوعية. (العتية، 2003، ص 215، 216)، وذكر (ليكرت) أن الإدارة يمكن أن تستخدم أربعة أساليب في التعامل مع العاملين وهي: الأسلوب الديمقراطي المشارك، الأسلوب الديمقراطي الإستشاري، الأسلوب السلطوي الإنساني والأسلوب السلطوي المستغل، والتي سيتم عرضها في النقاط التالية:

#### - الأسلوب الديمقراطي المشارك:

في هذا النوع المديرون يتقون ثقة تامة بمساعديهم كما أنهم يفوضونهم بإتخاذ القرارات الإدارية ولا يكون الإتصال من إتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجرى في بيئة ودية تسودها الثقة والأمان.

#### - الأسلوب الديمقراطي الإستشاري:

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين ومع أن القرارات الهامة تؤخذ من قبل المستويات الإدارية العليا، فإن المساعدين يأخذون القرارات الأقل أهمية ويكون هناك إتصال من المديرين وفي كلا الإتجاهين ويميل المديرون إلى التشاور مع العاملين.

#### - الأسلوب الأوتوقراطي الإنساني:

يتميز هذا المناخ في أن المساعدين يشتركون بعض الشيء في إتخاذ القرارات ضمن أطر محددة وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين والفلسفة الرئيسية للإدارة.

#### - الأسلوب الأوتوقراطي المستغل:

من خصائص هذا المناخ أن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين الذين يشتركون نادرا في إتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى إستعمال التهديدات والعقوبات لإجبار العاملين على العمل.

(عبوي، 2006، ص 128، 129)

### 3.7- نمط الإتصال:

يعتبر الإتصال عملية تبادل وتجميع المعلومات ونقل الرسائل والمعاني بين شخصين أو أكثر بطريقة كتابية أو لفظية، بهدف خلق علاقات بين الأفراد والجماعات والتأثير في سلوكياتهم وتعديلها من أجل الحفاظ عليها وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو تنظيمية (Khelassi, 2014, p 139)، كما أن الإتصال الفعال هو الإتصال ذو إتجاهين (الهابط والصاعد) كونه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، على عكس الإتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى السلم التنظيمي إلى أسفله، ويؤدي بالفرد إلى الملل والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، 2005، ص 308)

فأنماط الإتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء. (حمود، 2002، ص 170)

مما سبق يمكننا القول بأن الإتصال يساهم بصورة فعّالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعاليته الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أمّا بطى الإتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البُعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود نظم إتصالات فعّالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. (فلية وعبد المجيد، 2005، ص 297)

### 4.7- المشاركة في إتخاذ القرارات:

يشير إتخاذ القرار إلى أنه عملية إختيار بديل من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة لصالح المنظمة وأعضائها (الصباب وميمني وحبيب ودياب، 2010، ص 223)، فإذا أُتيح للعاملين فرصة لإبداء أفكارهم وآرائهم وإقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع كما ونوعاً بين العاملين ويرفع من مستوى الإنسجام في بيئة العمل. (عبوي، 2006، ص 124، 125)

كما أنه من أجل إتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على إتخاذ القرار الصائب في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير نذكر ما يلي:

- معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار.

- تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والإستطلاعات لمعرفة أثر القرار.

- تحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة.

- المفاضلة بين إختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي.

- الإستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (فلية وعبد المجيد، 2005، ص 299)

وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية إتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السياق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب إعتداد الرؤيا العلمية الواضحة في إتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة بإتخاذه وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الإلتزام بالتنفيذ واجب. (حمود، 2002، ص 171)، وهذا ما أكده فروم و بيتون (Vroom and Yetton, 1973) أنه على الرغم من إشراك الرئيس لمرؤوسيه في عملية إتخاذ القرار أمر هام في قبولهم للقرار وفي رضاهم الوظيفي، إلا أن الأمر ليس على إطلاقه، فأحياناً تأخذ عملية إشراك المرؤوسين في القرار وقتاً طويلاً مما يعطل البت في قرار يجب أن يؤخذ بسرعة، وأحياناً يميل الأفراد إلى إتخاذ قرار يراعي مصلحتهم الخاصة أكثر من مصلحة المنظمة، لذا فإن نموذج فروم وبيتون يحدد متى وكيف يشرك الرئيس مرؤوسيه في القرار فهناك عدة متغيرات تحدد المشاركة منها: مدى جودة القرار المطلوب، ومدى تقبل الأفراد للقرار، وكمية الوقت المتاح. (رانية، 2016، ص 49)

### 5.7 - التكنولوجيا:

هذه الأخيرة تنطوي على تطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات (عبد الباقي، 2005، ص 341)، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، إتجه المناخ العام فيها نحو الرتابة والسلبية مما يؤثر على روح الثقة بين أفراد المنظمة إلى جانب تحجيم إمكانات إبداعاتهم وعدم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤولية التي تتطلبها مهام أدوارهم، والعكس صحيح بمعنى أن توجه النظام نحو الإبتعاث والتجديد في أبعاده التكنولوجية فإنه يشكل ضماناً لسيادة مناخ منظمي صحي فيها. (حمادات، 2008، ص 18)

### 6.7- طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الإكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير، حيث العامل غالباً ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تفجير الكفاءات والإمكانات الكامنة في نجاح العمل وتحقيق الأهداف. (حمود، 2002، ص 171)

بعد الإطلاع على كل من نماذج وأبعاد وعناصر المناخ التنظيمي فقد أخذت الباحثة عناصر المناخ التنظيمي السنة السابقة الذكر كمؤشرات لقياس المناخ التنظيمي بالإضافة إلى كل من بعد نظام الحوافز والتدريب والتنمية الإدارية وهذا تبعاً لنتائج الدراسة الإستطلاعية، ومن هنا سنحاول تحديد كلا المؤشرين (نظام الحوافز، التدريب والتنمية الإدارية) كما يلي:

### 7.7- نظام الحوافز:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بهدف إثارة القوى الكامنة التي بداخله والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، من أجل تشجيعهم على رفع الأداء وزيادة إنتاجيتهم. (منير، 2014، ص 284، 285)، حيث منها ما يكون مادي كالرواتب والأجور، المكافآت والمشاركة بالأرباح، ومنها ما يكون معنوي التي تتجسد في مختلف حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية والذاتية التي يتم إشباعها من خلال المدح والتقدير والشعور بالاستقرار الوظيفي، ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين:

- **حوافز إيجابية:** التي تتضمن كل من الترقيات، الزيادة في الأجور، المشاركة في إتخاذ القرارات، المدح والثناء، الإستقرار والأمن الوظيفي...إلخ.

- **حوافز سلبية:** تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفادياً للعقوبة مثل: الإنذار، الخصم من الراتب الشهري، حجب الترقية، التوبيخ.

كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وإرتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتفاء لعملهم، ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.

بغض النظر عن نوع الحافز (مادي/معنوي) فإنّ الحوافز تلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على الكيان البشري داخل بيئة العمل، وقد أثبتت دراسات بعض الباحثين مثل (ديفيد ماك كليند، وايت وماسلو) أن كثيراً من الناس يعملون بحافز قوي ليس بسبب الأجور العالية فقط ولكن بسبب وجود فرص تحسين أدائهم بغرض التنمية الذاتية. كما أثبتت تجارب الهاوثورن (Hawthorne Electric Company) لإلتون مايو، أن الحوافز المادية ليست الدافع الأساسي لزيادة الإنتاج وخاصة إذا كانت من نوع الحوافز الفردية، ولكن أهميتها في تحفيز العاملين تكون أكبر إذا كانت من نوع الحوافز الجماعية، وتفسيره في ذلك أن الإنسان مخلوق اجتماعي ولا يمكنه تحقيق ذاته إلا من خلال العمل مع الجماعة، فزيادة إنتاجية العامل والرضا عن العمل لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادية فقط، وإنما هناك أيضاً الحاجات النفسية الاجتماعية التي تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العمال في التنظيم مثل إثبات الذات والمشاركة في إتخاذ القرارات وإقامة علاقات إجتماعية مع الآخرين...إلخ. ويتم منح الحوافز مهما كانت طبيعتها بناء على أسس شخصية، مهنية وتنظيمية أهمها: الأداء، الأقدمية والمهارة. (رانية، 2016، ص 47)

#### 8.7- التدريب والتنمية الإدارية:

يلعب التدريب دوراً أساسياً في زيادة المعرفة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، ويكون متعلقاً إما بالأفراد العاملين، أو بأعضاء الإدارة لتنمية مدركاتهم ومعارفهم، بهدف زيادة إنتاجيتهم، وتحسين معنوياتهم، وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، بالإضافة إلى أنه يعزز ويدعم إستقرارية التنظيم ومرونته (حنفي، 2010، ص 283)، كما أنه ينمي المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الإستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على إعتتماد البرامج التدريبية والتطويرية وإستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم (حمود، 2002، ص 167)، فالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين، تعكس إهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها، كما يكون لها أكبر أثر في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان، 2005، ص 306)

نلاحظ مما سبق بأن العناصر السابقة تتعلق بجانب واحد من جوانب المناخ التنظيمي ألا وهي البيئة الداخلية للعمل، ولكن هناك جانب آخر يجب على المنظمة عدم إهماله كونه يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على بيئة العمل وهذا الجانب يتمثل في البيئة الخارجية.

فعلى إختلاف أنواع المنظمات، فهي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية التي تشمل عناصر هامة في بيئة العمل، والتي لها تأثير مباشر على المنظمة وأفرادها والمجتمع بوجه عام، ويتميز التفاعل بين المنظمة والبيئة بالإتساع والتنوع إعتامادا على المنظمة المعنية. (سيزلاقي وولاس، 1991، ص 447)

فالمنظمة التي تسودها ظروف إقتصادية صعبة، قد تدفع إدارتها إلى الإستغناء عن بعض العاملين فيها مما يؤثر سلبا على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالإستقرار، والشيء نفسه ينطبق على الظروف السياسية والإجتماعية الأخرى التي يعيش ضمن أطرها النظام، أما إذا كانت هذه المتغيرات البيئية الخارجية متممة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه.

(حمادات، 2008، ص 48)

**8- طرق قياس المناخ التنظيمي:** إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى إستخدام نوعين من المقاييس هما:

#### 1.8- المقاييس الموضوعية:

التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

#### 2.8- المقاييس الوصفية:

والتي تعتمد على إستمارات الإستقصاء المركزية التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم، وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن في مدى صحة وإستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى دائما في مدى دقة وإستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها مقاييس تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا هاما. (رضا، 2015، ص 175)

**9- مداخل قياس المناخ التنظيمي:** كشفت الدراسات الحديثة عن وجود **03 مداخل لقياس المناخ التنظيمي**، وهي كما يلي:

#### 1.9- مدخل القياس المتعدد الصفات التنظيمية:

حيث ينحصر هذا المدخل في مجموعة الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

### 2.9- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:

هذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

### 3.9- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

فمن حيث وجهة نظر هذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم. (فلية وعبد المجيد، 2005، ص 303)

مما سبق يمكننا القول بأن المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي ينتجها عند دراسة المناخ التنظيمي والذي يعبر عن تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، كما أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ويربط المناخ بمتغيرات هيكلية وهو أيضا يتجاوز الذاتية في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

### 10- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بعدد من العوامل والعناصر منها القيم الإدارية للمسؤولين، نمط القيادة، الأحوال الاقتصادية من إزدهار أو تراجع، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، خصائص العاملين، حجم المؤسسة وطبيعة العمل بالإضافة إلى نقابات العاملين (عابدين وأبو سمرة، 2001، ص 280)، ويمكن تقسيم هاته العوامل إلى 03 مجموعات وتتمثل فيما يلي:

#### 1.10- العوامل التنظيمية: وتتمثل في:

##### أ- الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة (كالجامعة مثلا) له تأثير واضح على البيئة الجامعية أو المناخ التنظيمي للجامعة، فكلما إزدادت هيكلية التنظيم من حيث المركزية والرسميات وتحكم الإجراءات الكتابية... إلخ توقعنا مناخا تنظيميا سلبيا لدى المنتسبين إليه، ويؤكد لاولر (Lowler) وزملاؤه بأن هناك متغيرات هيكلية أو بنائية عديدة ذات تأثير على المناخ التنظيمي أهمها: موقع الفرد في الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة ونطاق الإشراف والمستويات التنظيمية، كما وجد كل من جورج وبيشوب (Georg and

**(Bishop)** أنه كلما كان حجم المنظمة كبيراً كانت العلاقات بين الأفراد أكثر تعقيداً وتؤثر على درجة مرونة التنظيم وقد تركز مناخاً تنظيمياً يميل إلى الجمود. (العبادي والطائي والأسدي، 2007، ص 160)  
**ب- نمط القيادة والإشراف:**

إن وجود نمط قيادي تسلطي إستبدادي في المنظمة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي غير صحي مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء والإنتاجية ويقتل روح الإبداع والإبتكار. (بني أحمد، 2007، ص 49)  
**ت- إستحالة التقدم الوظيفي:**

إن من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرص للتقدم و التطور، حيث يؤدي ذلك إلى الشعور بالإستياء والفشل، ومن ثم تدني مستوى الكفاءة والفعالية.  
**ث- المبالغة في المسؤوليات:**

من المعلوم أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق العامل والمبالغة في منح الصلاحيات والمهام وعدم قدرته على تحمل ذلك، يؤدي به إلى الإحساس بنوع من القلق وهذا يؤثر بالسلب على مستوى أدائه وولائه.  
**ج- غموض الدور:**

تتزايد درجة الإحباط عند الأفراد كنتيجة حتمية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، و كذلك نتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم و ذلك ينعكس سلباً على مستوى أدائهم.  
**ح- نظام الأجور و الحوافز:**

إذا بنيت المنظمة نظام أجور عادل و نظام حوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية، من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة.  
**خ- أهداف المنظمة:**

كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة للأفراد، كلما ضعفت درجة المقاومة لسياسات المنظمة وارتفعت الروح المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على الخدمة المقدمة من طرف العمال و بالتالي زيادة الإنتاج.  
**د- درجة الإثراء الوظيفي:**

هنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية و التي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي:  
 - شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.  
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى نوع المهام ووضوحها و أهميتها و الإستقلالية في أدائها، إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم و رضاهم، وبالتالي يتحقق لهم نوعاً من الإلتزام التنظيمي لمناصب العمل. (رانية، 2016، ص 58، 59)

#### ذ- طبيعة الأعمال السائدة:

فالأعمال الروتينية تعمل على خلق جو عمل يسوده الملل والسأم وعدم الإكتراث، وتقضي على الإبداع فتخلق جواً من عدم الرضا وعدم الإهتمام بالعمل واللامبالاة نحو التحديث والتطوير. (الديري، 2011، ص 310)

#### 2.10- العوامل الخارجية: وتتمثل في:

##### أ- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، حيث لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أنّ لها تأثير على إتجاهات القادة وإهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

##### ب- ظروف العمل:

ونقصد بها بيئة العمل المادية المتمثلة في الإضاءة، الضوضاء، التهوية والتنظيم والمكاتب... الخ، والتي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية العامل. (رانية، 2016، ص 57)

##### ت- تكنولوجيا العمل:

إن للبعد التكنولوجي الذي يسود جو العمل وظروفه أثراً في مناخه العام، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، إتجه المناخ العام فيها نحو الرتابة والسلبية مما يؤثر سلباً على روح الثقة بين أفراد النظام إلى جانب تحجيم إمكانات إبداعاتهم وعدم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم. (حمادات، 2008، ص 18)

ث- البيئة الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة العادات و التقاليد و القيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لما يحدث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم و تصرفاتهم.

ج- البيئة التقنية:

على كل منظمة توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في بيئة العمل التقنية و التنبؤ به، كون هذه الأخيرة تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لأي منظمة تستطيع من خلالها إحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات.

ح- درجة تماسك الجماعة و مستوى ولائها:

إن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أداءها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الإرتقاء الوظيفي وإختلاف الإدراك له لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بينهم. (رانية، 2016، ص 58)

خ- البيئة الخارجية:

المنظمة التي تسودها ظروف إقتصادية صعبة، قد تدفع إدارتها إلى الإستغناء عن بعض العاملين فيها مما يؤثر سلبا على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالإستقرار والشيء نفسه ينطبق على الظروف السياسية والإجتماعية الأخرى التي يعيش ضمن أطرها النظام. (حمادات، 2008، ص 18)

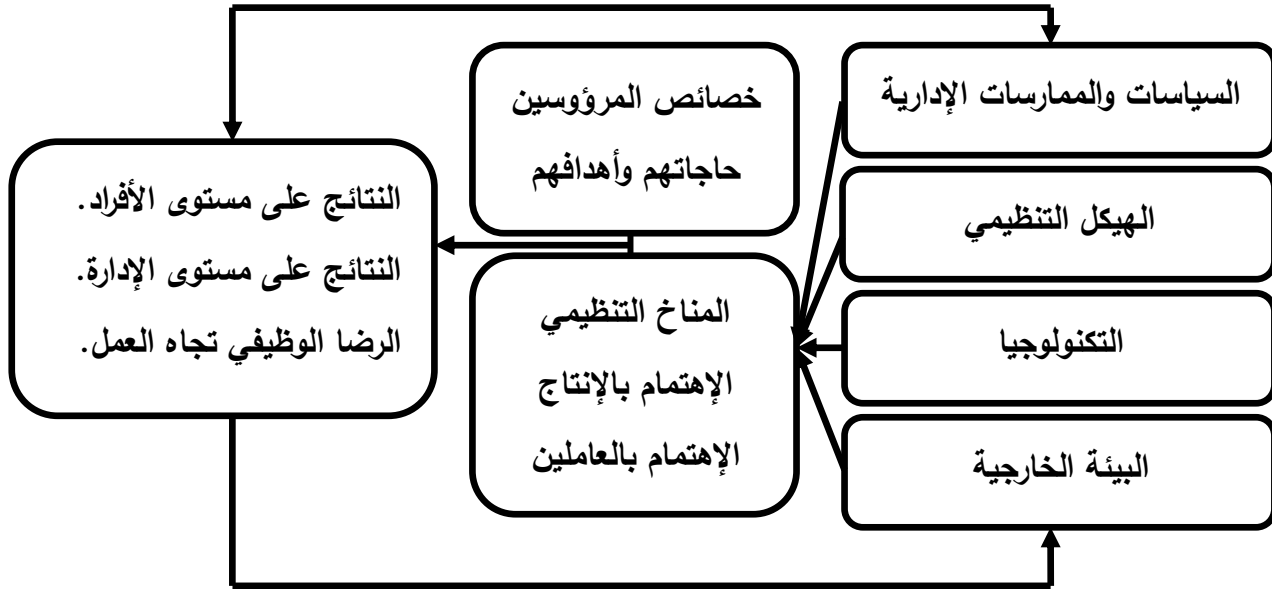
3.10- العوامل الشخصية:

إن عدم قدرة الأفراد على القيام بالأعمال المخولة لهم على أحسن ما يرام نتيجة عدم التوزيع الموضوعي والعلمي للمهام يسبب الإحباط لهم، كما أن العمل الوظيفي أحيانا يتطلب بعض السلوكيات التي لا تتفق مع أخلاقيات وقيم العمل، وهذا ينعكس سلبا على أدائهم، كما أن إتباع المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (رانية، 2016، ص 60)

بما أن المناخ التنظيمي يعكس مجموعة من خصائص بيئة العمل، التي يدركها الموظفون بشكل مباشر أو غير مباشر والتي يفترض أن تكون قوة رئيسية في التأثير على سلوك الموظفين، حيث هناك منظورين أساسيان له الأول هو وضع الماكروا الذي يركز على التنظيم حيث يدرك الأفراد المناخ في بيئة العمل بأكملها، أما الوضع الجزئي فهو يهدف إلى بعد معين وبيئة معينة للمنظمة ( Mafini, 2016, p )

(1158)، ولكن هناك علاقة تأثير وتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02) يوضح علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



المصدر: عبد الحميد، د. س، ص 21.

من خلال الشكل السابق يمكننا القول بأن:

- إدارة المنظمة تتوقف على صفات العاملين وذلك من خلال عمليتي الاختيار والتدريب.  
- تعمل التكنولوجيا والبيئة الخارجية والسياسات والتصرفات الإدارية على تحديد المناخ التنظيمي للمنظمة.

- يعبر المناخ التنظيمي للمنظمة عن المجال الذي تتحدد فيه القرارات الخاصة بأداء العاملين.  
ويؤثر في المناخ التنظيمي بالمنظمة مجموعة من العوامل أهمها: السياسات والممارسات الإدارية الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة الخارجية.

### 11- كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا جيدا:

هذا السؤال لا يزال يحير جميع الإداريين فكلما إتخذوا قرارا لتحسين المناخ التنظيمي كلما وجدوا أنفسهم بحاجة إلى ما هو أفضل فكيف يمكنهم تحقيق ذلك؟  
وبناء عليه فإنه بمقدار الإدارة أن تخلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال التعامل مع العناصر التالية:

### 1.11- الهيكل التنظيمي:

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كل من أهداف التنظيم وأهداف العاملين، وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيراً، فإن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه وذلك من خلال تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام وتتميز بدرجة عليا من التفاعل. (عبوي، 2006، ص 125، 126)

### 2.11- السياسات:

أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في إتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو أفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والإستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم وإستياءهم ومن الأساسيات المهمة مثلاً: سياسة التوظيف وسياسة الأجور والترقية والنقل وإنهاء الخدمة. (عويضة، 2010، ص 306)

### 3.11- تدريب العاملين:

أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفائه وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري، الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنظمة.

### 4.11- وسائل وأنماط الإتصال:

يسعى العامل إلى تحقيق ذاته، إلا أن ذلك لا يتم دون حصوله على المعلومات، ولا شك أن إستخدام أنواع متعددة من الإتصال ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليتة، كما تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى التفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة. (عبوي، 2006، ص 126)

### 5.11- عدالة التعامل:

يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب، الأمر الذي يبعث بالإرتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت.

### 6.11- النمط القيادي:

تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية وهذا من خلال إشراك العامل في إتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وبإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيههم دون إنتقاد، هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والمحافظة على الإستقرار النفسي، والتقدم بالأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على جميع السلوكات السلبية كمظاهر التسبب والتذمر، التغيب والتمارض...إلخ. (رانية، 2016، ص 66)

### 7.11- أساليب الرقابة:

لا شك أن الرقابة أمر ضروري من أجل التأكيد بأن الأهداف المطلوبة قد حققت. إلا أن الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعاملين إلى إبتداع الوسائل المختلفة لإختراقها الأمر الذي يؤدي إلى تشديد الرقابة...وهكذا.

إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تتبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أولاً.

### 8.11- المسؤولية الإجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية إتجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما تعمل لإشباع المجتمع المثقل بالمشاكل، ولذلك فإن إدارة المنظمة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الإجتماعية وتخلق مناخا يربط بين أهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى. (عبوي، 2006، ص 127)

**12- مميزات المناخ التنظيمي الإيجابي:** هناك بعض السمات المميزة للمناخ التنظيمي الإيجابي في المؤسسات، نذكر منها:

- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- إدراك الإدارة للفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.
- وجود قواعد عمل عادلة، وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.
- دعم التطور الفردي والتقدم المهني.
- العدل في المعاملة النزاهة الشخصية.
- توافر علاقات جيدة مع العاملين، ومع المنظمات الأخرى نتيجة لأسس الإتصالات السليمة.

- المشاركة الحقيقية الفعلية للعاملين ذوي العلاقة في إتخاذ القرارات.

- مرونة البناء المؤسسي، وتفويض السلطة لذوي الكفاءة.

ومن أجدد المؤسسات بسيادة المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يفهم الأفراد فيه ذواتهم ويحققوا نموهم الشخصي والمهني، هي مؤسسات التعليم العالي التي هي محاضن الفكر والبحث والإبداع البشري، ومصدر القوى العاملة المنتجة، ومنبر العدل والنزاهة وإحترام الكرامة الإنسانية. (عابدين وأبو سمرة، 2001، ص 281)

### 13- المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدارس الإدارية:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور من مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى بإهتمام العديد من الباحثين خاصة نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، وفيما يلي سيتم التطرق إلى نظرة كل مدرسة من المدارس الإدارية إلى المناخ التنظيمي:

#### 1.13- المدرسة الكلاسيكية:

##### 1.1.13- نظرية الإدارة العلمية:

تقترن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي فريدريك ونسلو تايلور ( Frederick Winslow Taylor) بشكل أساسي ولكن هناك كتاب آخرون (قبل وبعد تايلور) قد أسهموا كذلك في هذه النظرية، ومن أهمهم: جيمس وات (James watt)، وروبرت أوين (robert Owen)، وشارلز بابيج (Charles Babbage)، وفرانك جالبريث (frank gilbreth) وهنري جانت (henry Gantt) ويعد تايلور المنظر الأساسي لهذه النظرية. (حريم، 2003، ص 20)

حيث احتل هذا الأخير مكانا مهما في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية، وإنطلقت أبحاثه إنطلاقا من الإفتراضات التي أقرت بتدني الإنتاجية، عدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، وللتأكد من صحتها قام بعدة تجارب نذكر منها:

#### - تجربة رفع الكتل المعدنية:

قام بهذه التجربة للتأكد من صحة الإفتراض بتدني معدل الإنتاجية للعاملين، فقام بطرد عمال غير مناسبين، وتعيين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال بدلا منهم، وبعدها قام بقياس الإنتاجية ليكشف أنها تضاعفت عدة مرات بإستخدام نصف وقت العمل، وبذلك أكد على ضرورة إهتمام الإدارة بإختيار العاملين المناسبين للأعمال التي يقومون بها.

- تجربة ملائمة الأدوات:

لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة لرفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع أدوات يجلبها العمال بأنفسهم، ويستعملونها لمختلف الأعمال سواء أكانت هذه الخامات ثقيلة أم خفيفة، ولذلك قرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال، مما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاجية، ومن هنا أكد على ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال على إستعمالها.

- تجربة تغذية الآلات:

قام تايلور بهذه التجربة إنطلاقاً من ملاحظته بأن العمال يتعاملون مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات، وتدريب العمال على العمل وفقاً لذلك. ( القريوتي، 2006، ص 78، 79)، وعلى ضوء هذه التجارب قام تايلور بوضع المبادئ الأساسية الواجب على المديرين العمل وفقاً لها:

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تتناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
- يجب تنظيم العمل في المنظمة بين العمال والإدارة، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز.

يلي ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فرانك و ليليان جيلبرت فيما يسمى بدراسة الحركة والزمن، وهي تلك الدراسات التي تقوم بالبحث عن أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، وتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو إختصاره أو إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع. (ماهر، 2003، ص 30، 31)

ومما سبق يمكن القول بأن نظرية لإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل من خلال تجزئته إلى أجزاء صغيرة وكل عامل يختص في جزء من هذا العمل، بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بتصميم الطريقة المثلى للوظائف والأعمال، وضرورة الإختيار والتدريب والإهتمام بالحوافز المادية النقدية.

### 2.1.13 - نظرية المبادئ الإدارية:

- يعتبر هنري فايول (Henri Fayol) رائدا لهذه النظرية حيث كانت أفكاره تدور حول الإدارة كنظرية يمكن للشخص تعلمها، حيث ركزت على الأعمال الإدارية المتعلقة بوظائف الإدارة المختلفة، وحدد فايول أربعة عشر مبدأ، إعتبر أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:
- تقسيم العمل على أساس التخصص وإعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج.
  - السلطة والمسؤولية، وذلك من خلال التساوي بينهما.
  - الانضباط والالتزام وذلك من خلال الإلتزام بالإتفاقات التي تبرم بين طرفي المشروع.
  - وحدة الأمر وذلك من خلال قيام المسؤول بإرشاد مرؤوسيه وتوجيههم حتى يستمر عملهم بانتظام.
  - تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة، وذلك بأن يضع مصلحته الشخصية لخدمة المصلحة العامة.
  - العدالة في إعطاء الأجور والمكافآت في العمل.
  - إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
  - التسلسل الرئاسي، بحيث يكون تسلسل السلطة من أعلى الهيكل إلى أسفله، وبذلك تحدد طريقة الإتصال في المؤسسة.
  - النظام، ويعني بذلك بأن هناك مكان لكل فرد.
  - إستقرار الأفراد في وظائفهم.
  - تشجيع المبادرة الفردية وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين بالتعمق في التفكير ثم تنفيذ خطة العمل.
- (المغربي، 2007، ص 105، 106)
- الروح الجماعية، حيث لاحظ فايول أن قاعدة الروح الجماعية هي توجيه الجهود من جراء التآلف بين المصالح وذلك من خلال وحدة القيادة والإتصالات الشفهية وليست الكتابة. (المغربي، 2007، ص 107)

### 3.1.13 - النظرية البيروقراطية:

- تنسب هذه النظرية لعالم الإجتماع ماكس ويبر (max weber) حيث إهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد إقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" الذي إتسم بعدة صفات جعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف وهذه السمات هي:

- تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد السلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح.
- يتم تنظيم المكاتب/الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر.

- إختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الإمتحانات الرسمية أو إستنادا للتعليم والتدريب.

- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة.

- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.

- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية.

- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.

### 2.13- المدرسة السلوكية:

#### 1.2.13- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو (Elton mayo) الرائد الأساسي للحركة الإنسانية، وهو أول دعاة للإتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة وسترن إلكترونيك (western Electric) بمصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تقييم الإتجاهات والرودد النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما إهتمت بدور العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي. (الهاشمي، 2006، ص 77، 78)

ركزت دراسته في البداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية والإجتماعية، ومن تجاربه نذكر ما يلي:

- تجربة الإضاءة:

قام فريق العمل البحثي القائم على تلك التجربة، وبناء على الإفتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، بعمل تجارب على مجموعة من العاملين، حيث تم تقسيمهم إلى جماعات ضابطة وجماعات تجريبية، وتم تجريب عليهم عدة مستويات من الإضاءة بدء من الإضاءة السيئة إلى الإضاءة الجيدة وتم قياس إنتاجية العاملين في المجموعة التجريبية في كل مرحلة تحت الظروف المختلفة ولكن لم تكن هناك فروقا في مستويات الإنتاج، وهذا ما دفع فريق البحث إلى القيام بتجربة أخرى من أجل تثبيت فرضية تتصل بأهمية الظروف المادية وهي أثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.

- تجربة جدولة العمل وتجربة الأجور:

هذه التجارب قامت على توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال، وهذا للكشف عن مدى علاقة الإنتاج مع طول وقصر فترات الراحة، بالإضافة إلى قيامه بتجربة للتأكد من أهمية الحوافز المادية حيث قام بإنشاء نظام للحوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تتجز وحدات عمل إضافية، ولكن كانت نتائج التجريبتين مفاجأة إذ أن لم يلاحظ فريق البحث أيضا فروقا حقيقية في مستويات الأداء. (القيوتي، 2006، ص 83، 84)

بعد هذه التجارب قام فريق البحث بإجراء تجارب أخرى المتمثلة في إجراء مقابلات مع العاملات وملاحظة السلوك الجماعي إكتشف فريق البحث بأن العاملون يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة وإن وجهة نظر العمال وعلاقتهم الإجتماعية تكون جزءا هاما في هذه المجموعات (المغربي، 2007، ص 116) وهذا ما جعل الإنتاج يبقى في مستواه رغم الظروف التي كانوا يعملون بها.

وبالتالي من أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هاوثورن ما يلي:

- إن المنظمة نظام إجتماعي، يحدد أدوار ومعايير السلوك الفرد.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز المادية فقط، فالحوافز المعنوية دورها أيضا.
- تلعب الجماعة الغير الرسمية دورا في تحديد إتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا العامل وإنتاجيته.
- تطوير الإتصال لجعله فعالا بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مديرو المنظمات مهارات إجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.
- يمكن تحفيز العمال عن طريق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.

2.2.13- النظريات الأخرى: بعد هذه النظرية جاءت نظريات أخرى مكملة لتجارب آلتون مايو وهي ما

يلي:

- نظرية باركر فوليت (Parker follet):

التي إهتمت بدراسة الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد حيث ركزت على المشاركة والتعاون، والإتصال التنسيق، بالإضافة إلى مشاركة الأفراد السلطة. (حريم، 2003، ص 26)

- نظرية شبيستر برنارد (Chester Barnard):

وتدعى هذه النظرية بنظرية النظام التعاوني أو بنظرية قبول السلطة والتنظيمات الغير رسمية، حيث إعتبر المنظمة كنظام إجتماعي يتطلب درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين، وذكر بأن للعوامل المادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أشار إلى ضرورة تنمية الشعور الإرتباط بالمنظمة. (الهاشمي، 2006، ص 96)

- نظرية دوجلاس ماك غريغور (Douglas McGregor):

حدد دوجلاس ماك غريغور في هذه النظرية نمطين من الإفتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدهما فرضية سلبية رمز إليها ب (x) حيث رأى أن الفرد كسول غير محب للعمل، لا يتحمل المسؤولية ومهمل ويجب تطبيق عليه أساليب رقابية قاسية، وليس له طموح. أما الفرضية الأخرى فهي إيجابية رمز إليها ب (y) حيث رأى أن الفرد محب للعمل، تطبق عليه أسلوب الرقابة الذاتية، يتحمل المسؤولية، لديه قدرات إبداعية.

ولهذا فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان. (القريوتي، 2006، ص 88، 89)

- نظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslow):

قد ساهم بشكل ملحوظ في نظرية الدافعية الإنسانية، من خلال سلم الحاجات، فالإنسان يهتم أولاً بإشباع الحاجات الفيزيولوجية، ثم حاجات الأمان وهكذا، وبالتالي أعطانا جانباً من كيفية شحن دافعية الأفراد من أجل العمل ورفع الإنتاجية (حريم، 2003، ص 28، 29)، ثم جاء فريدريك هرزبرغ (Frederic Herzberg) وأكمل نظرية الدافعية لماسلو حيث قسم عوامل العمل إلى مجموعتين: عوامل الصيانة، وعوامل الدافعية.

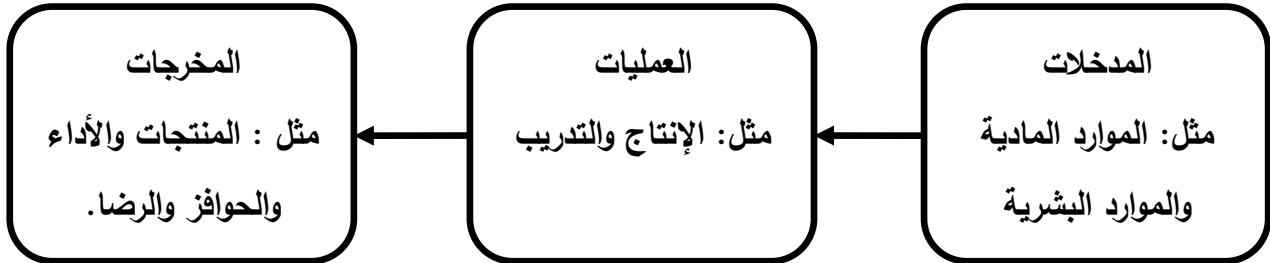
3.13 - مدرسة النظم:

جاءت هذه المدرسة لدمج كل من المنظور الكلاسيكي والمنظور السلوكي، حيث إعتبرت المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية، ويمكن تلخيص عناصر المنظمة وفقاً لنظرية النظم كما يلي:

- المدخلات: وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الإجتماعية والسياسية الخارجية.

- العمليات: تشمل جميع النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات.
- المخرجات: وتشمل كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في سلع أو خدمات.

الشكل رقم (03) يوضح عناصر المنظمة وفقا لنظرية النظم



المصدر: ماهر، 2003، ص 35، 36

#### 4.13- المدرسة الموقفية (الشرطية):

تعتبر هذه النظرية إمتداد لنظرية النظم، حيث إعتمدت أساسا على مفهوم "النظام المفتوح"، وهي تمثل إتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات وإنما يجب إستخدام النظرية بشكل إنتقائي بحيث يتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة. (حريم، 2003، ص 33)

ويعتبر كل من هربيت سايمون (Herbet Simon)، وكاتز وكهان (Katz et Kahn)، وجون وود ورد (Joan Wood Ward)، وتشارلز بيرو (Charles Perrow) أبرز أنصار ورواد هذه المدرسة. (القريوتي، 2006، ص 86)

#### 1.4.13- نظرية الميزة التنافسية:

ركزت هذه النظرية على أهمية أن يكون للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة حيث تتلخص في كيفية إدارة القوى البشرية في المنظمة، وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين، وتطوير ثقافة تشجيع الإبداع وتنمي الولاء والإنتماء للمنظمة.

#### 2.4.13- نظرية التكاليف التبادلية:

وتنسب للإقتصادي وليام سون (Williamson) وقد حاولت النظرية تفسير الظروف التي يمكن من خلالها إختيار الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الإقتصادية في تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية. (حريم، 2003، ص 34)

### 3.4.13 - نظرية كاتز وكهان (Katz et Kahn):

يعتبران من علماء النفس الإجتماعي التنظيمي، الذين أكدوا على ضرورة النظر للتنظيم كنظام مفتوح وبينوا عدة أسباب وموجبات للنظر للتنظيم من هذا المنظور، ولتفحص علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل التنظيم وإستقراره.

### 4.4.13 - نظرية جوان وود ورد وتشارلز بيرو (Joan Wood Ward et Charles perrow):

أكدوا على أهمية عوامل مثل: التكنولوجيا، حجم التنظيم كعوامل على نمط التصميم التنظيمي المناسب لكل حالة، لأن هذه العوامل أثر بالغ على نمط التنظيم ودرجة الرسمية ونمط الإدارة فيه. (القريوتي، 2006، ص 91)

### 5.4.13 - نظرية إعتمادية الموارد:

ومن أهم من أسهموا في تطويرها بفيفر وسيلانيك (Puffer et Salaneck)، ومحور هذه النظرية، أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية في تأمين مواردها وحاولت هذه النظرية توضيح أساليب تقليل إعتماذ المنظمة على المنظمات الأخرى، وقدمت بعض الوسائل والطرق التي تمكن المنظمات من إستخدامها للسيطرة على الموارد وزيادة نفوذها على البيئة الخارجية.

### 6.4.13 - نظرية التنبؤ البيئي:

من أبرز كتابها هانا وفريمان (Hanna et Freeman)، وتستند على إفتراض أن المنظمات غير قادرة على التكيف مع بيئتها الخارجية، كما إعتمدت مفهوم الإنتقاء الطبيعي، أي أن البيئة تختار نوع وشكل التنظيم الذي يناسبها. (حريم، 2003، ص 34، 35)

### 14 - تقييم وتشخيص المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي:

مما سبق يمكننا القول بأن المدرسة الكلاسيكية ركزت على جانب محدود من المنظمة حيث كانت مهتمة بالوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل، كآلية لتحقيق الكفاية الإنتاجية وتنحصر إهتماماتها بمكونات البيئة الداخلية للتنظيم وهذا ما أكده محمد قاسم القريوتي في كتابه نظرية المنظمة والتنظيم (القريوتي، 2006، ص 82)، حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج من خلال ما يلي:

- إدخال آلات وأدوات عمل جديدة من أجل تسهيل العمل وريح الوقت.
- وضع برامج تدريبية من أجل إكساب العمال المهارة.
- الإهتمام بالحوافز والأجور المادية من أجل دفع العمال للمزيد من الإنتاج، وإهمالها للجانب المعنوي.
- ركزت على التصميم المثالي للوظائف والأعمال.

- ركزت على إختيار الأفراد بطريقة موضوعية، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.  
 - الإهتمام بالجانب الرسمي للتنظيم (السلطة والإلتزام والأوامر والقوانين)، وإهمال العلاقات الغير الرسمية، أي أنها إهتمت بالجانب الفني للعمل ولم تنظر للناحية الإنسانية فيه.  
 وكحوصلة يمكن القول بأن المدرسة الكلاسيكية إهتمت بالبيئة الداخلية المادية للتنظيم، وأهملت البيئة الإجتماعية وهذا لإعتبارها أن الإنسان آلة ناطقة، كما أهملت البيئة الخارجية المحيطة بها، كونها كانت تنظر للمنظمة نظاما مغلقا على نفسه وهذا ما تناوله لوكيا الهاشمي في كتابه السلوك التنظيمي.  
 (الهاشمي، 2006، ص 40)

أما المدرسة السلوكية فقد ركزت على جانبيين من جوانب المنظمة وهي الجوانب المادية والجوانب الإجتماعية، حيث أقرت بأن العلاقات الإنسانية تعد أسلوبا في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد من ناحية وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية أخرى.  
 ولكنها أهملت الجوانب التنظيمية كتصميم الأعمال والإجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية الكلية في المنظمة وغيرها وهذا ما جاء في كتاب حسين حريم بعنوان إدارة المنظمات (حريم، 2003، ص 29)، ومن أهم النقاط التي ركزت عليها هذه المدرسة نذكر ما يلي:

- توفير مناخ ملائم للعمل تتوافر فيه كافة الشروط للعمال من أجل قيامهم بأعمالهم.
- الإهتمام بالظروف الفيزيائية من خلال تجربة الإضاءة.
- الإهتمام بالعمل الجماعي التعاوني.
- تشجيع العمال ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.
- الإهتمام بالحوافز المعنوية وبدافعية الأفراد إتجاه الأداء الجيد.
- إشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية والمادية للعمال.
- تشجيع النمط الديمقراطي في القيادة والعلاقات الغير رسمية.

ومن هنا يمكن أن نستخلص بأن المدرسة السلوكية إهتمت كذلك بالبيئة الداخلية للتنظيم ولكن من ناحية أخرى ركزت على البيئة الإجتماعية فيما يخص العمل الجماعي، الإتصال المشاركة في إتخاذ القرارات، التعاون، التنسيق والتفاعل بين المدراء والعاملين بالإضافة إلى البيئة المادية التي تحدثت عنها المدرسة الكلاسيكية، ولكنها أهملت كل من البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، حيث ركزت على العامل وليس على الجوانب التقنية والفنية للعمل، وإعتبرت المنظمة نظاما مغلقا على نفسه.

وأما فيما يخص مدرسة النظم فقد بنت نظريتها على أساس ما قدمته كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية، حيث أخذت بعين الإعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة وإعتبرت المنظمة نظاما مفتوحا مما أعطاهَا عدة سمات نذكر منها:

- خاصية الدورة.
- مقاومة الفناء.
- الإستقرار والثبات.
- الميل نحو النمو والإستقرار.
- وجود أكثر من بديل لتحقيق الأهداف.
- توازن الأنشطة التي تعمل على ضمان بقاء الأنظمة في حالة التوازن مع بيئته.

وهذا تماشيا مع ما أقره حسين حريم في كتابه إدارة المنظمات وبالتالي فمدرسة النظم أضافت على ما قدمه كل من المدرستين السابقتين جانب مهم من جوانب المنظمة من أجل الحفاظ على ديمومتها وبقائها ألا وهو البيئة الداخلية التي ضمت كل من الجوانب التنظيمية، المادية، النفسية والإجتماعية. كما أن جوهر المدرسة الموقفية كان يتمثل في علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى وبالبيئة العامة تعتمد على الموقف وهذا ما أكده حسين حريم (حريم، 2003، ص 35)، فقد كانت هذه المدرسة إمتداد لمدرسة النظم حيث ركزت على البيئة الخارجية، موضحة ضرورة تكيف المؤسسة معها، كونها تعد كأحد العوامل التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، حيث أثبتت هذه الأخيرة صعوبة الوصول لمبادئ إدارية بمعزل عن الظروف المحيطة بالتنظيم وهذا ما أقره محمد قاسم القريوتي في كتابه نظرية المنظمة والتنظيم (القريوتي، 2006، ص 95)، كونها تعتبر منبعاً لتأمين مواردها البشرية، كما إعتبرت المنظمة متلقي للمؤثرات البيئية ودورها ينحصر في الإستجابة فقط لهذه المؤثرات، وبهذا ألغت دور القوى الداخلية والأطراف الخارجية في التأثير على البيئة، كما ناشدت بضرورة التكيف مع البيئة المحيطة من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية تجعلها تفرض سيطرتها وإستقرارها في المحيط الخارجي.

وفي الأخير يمكن القول بأن المدارس السابقة إختلفت نظرتها لبيئة العمل أو المناخ التنظيمي تبعا

لما يلي:

- إختلاف الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي أنتجت هذه النظريات.

- إختلاف الأصول العلمية والإهتمامات والخبرات لأصحاب تلك النظريات.
- تباين طرق البحث وأساليب جمع المعلومات.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل إتضح لنا مدى أهمية موضوع المناخ التنظيمي وخير دليل على ذلك الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثين في مجال الإدارة، حيث أدى الإختلاف في بيئات الدراسة وفي الحقول المعرفية التي تناولت هذا الموضوع إلى تعدد مداخل المناخ التنظيمي، حيث إعتد الباحثون على مدخلين أساسيين هما: **(المدخل الهيكلي والمدخل الذاتي)** وكل مدخل يحتوي على مجموعة من العناصر التي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي السائد.

ويتأثر هذا الأخير بجملة من العوامل والأسباب، التي حددت بعوامل خارجية، تنظيمية وشخصية التي بدورها تحدد لنا نمط المناخ التنظيمي، ولمعرفة طبيعته ونوعه تقدم الباحثون بمجموعة من المقاييس والإستبيانات، التي تحاول في مجموعها قياس المناخ السائد ومعرفة الإختلالات الموجودة في أحد عناصره مما يسهل على الإدارة توجيهه وتصحيح الإختلالات وتحديد المشكلات التي تتعلق به.

وبعد دراستنا لمختلف جوانبه إتضح لنا الأهمية البالغة له بمختلف مكوناته المادية والمعنوية فهو إنعكاس للسلوك والإتجاهات السائدة في المنظمة، كما أن خلق مناخ تنظيمي ملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية وإجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها أي منظمة وهذا من خلال خلق أجواء قادرة على ترصين الولاء والإنتماء التنظيمي للعاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى تهميتهم وتدريبهم مع تقديم حوافز ومكافآت من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم وتوفير بيئة عمل توفر الأمن والأمان والرضا الوظيفي لأفراده، كل هذا يساهم في خلق ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية، حيث تعد هذه الأخيرة من القضايا الإدارية التي إحتلت مكانة متميزة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظرا لكونها مفهوما يحتوي على العديد من العناصر التي تمس أداء المؤسسات مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه يبدوا مقتصر على البيئة المباشرة للعمل إلا أنه يمس أيضا الحياة الشخصية للعاملين والتي إن لم يتم مراعاتها والإهتمام بها فإنها قطعاً تؤثر سلباً على أداء العاملين ومن ثم على أداء المؤسسات التي يعملون بها، ومن أجل التعرف أكثر على هذا المتغير **(جودة الحياة الوظيفية)** سوف يتم التطرق إليه في فصلنا التالي.

# الفصل الثالث

## جودة الحياة الوظيفية

تمهيد

- 1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية
- 2- أسباب زيادة الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية
- 3- أهمية جودة الحياة الوظيفية
- 4- أهداف جودة الحياة الوظيفية
- 5- مراحل جودة الحياة الوظيفية
- 6- أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية
- 7- إتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية
- 8- قياسوبرامج جودة الحياة الوظيفية
- 9- عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية
- 10- معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعود إهتمام المؤسسات والمنظمات بالعنصر البشري كونه يمثل أحد أهم المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بها، هذا ما دفعها إلى التركيز على إشباع حاجات ورغبات العاملين الداخلية والخارجية، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية، وإكسابها مهارات متنوعة، والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية لدى المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال توفير برامج جودة الحياة الوظيفية حيث يعد هذا الأخير من المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لما له من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المؤسسة.

حيث لاقت قبولا في جل المنظمات والمؤسسات المعاصرة بغض النظر عن النشاطات والخدمات التي تقدمها، وذلك نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه بالنسبة للفرد، حيث تسعى إلى تحسين وتطوير أدائه وجعله ذو كفاءة وفعالية عالية، من خلال تحسين متطلبات البيئة التي يعمل فيها، هذا ما يرفع من روحه المعنوية، ويجعله يشعر بالإنتماء ويدفعه إلى التطوير والإبداع والإبتكار، خاصة وأن منظمات اليوم التي تمتلك المورد البشري الكفاء هي التي تمتاز بالريادة والقبول، لذلك عمدت هاته المنظمات على تطوير وتحسين جودة حياة موظفيها ليست الوظيفية فقط بل الإجتماعية كذلك، ونظرا لأهمية هذا المتغير كغيره من المتغيرات سوف نحاول من خلال هذا الفصل تحديد أدبيات الدراسة المتعلقة بمتغير جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في مفهومها، أسباب زيادة الإهتمام بها، أهدافها وأهميتها، مراحلها الرئيسية، مقاييسها وبرامجها، أبعادها وعناصرها، عوامل نجاحها، ومعوقات تطبيقها.

1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

1.1- مفهوم الجودة:

أ- لغة:

- فالجودة لغة من أجاد "أي أتى بالجيد من قول وعمل". وأجاد الشيء: صيره جيدا والجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودَه بمعنى صار جيدا. (مجيد، 2014، 24)

- نقصد ب **QUALTI** في المعاجم الإنجليزية يكثر فيها التعدد والتدخل قد أشار البعض إلى أنها تعني الإمتياز، وأحيانا تعني بعض العمليات والمؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته. (الصالح وإسماعيل، 2018، ص 4)

ب- إصطلاحا:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان (البرواري وباشيوة، 2011، 138)، وهذان خلال تلبية توقعات العملاء والمنظمات على حد سواء، وقدرتها على الملائمة بين متطلباتهم ومتطلبات التنظيم الداخلي (Mayere, 2011, p 25)، ولكن إختلف الباحثين في إعطاء تعريف دقيق لها، وهذا يرجع لإختلاف تخصصاتهم ومجالاتهم، ومن بين هاته التعاريف التي قدمت لها، سوف نعرض أهمها وتتمثل فيما يلي:

- عرفها كل من المعهد الأمريكي للمعايير ومعهد الجودة الأمريكي بأنها: "مجموعة السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تساهم في إشباع حاجات ورغبات معينة (ديسلر، 2003، ص 306) صريحة وأخرى ضمنية، وهذا من خلال تأدية العمل على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الإعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء". (الصالح، 2013، ص 49)

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن مفهوم الجودة إرتبط بطريقة تأدية العمل، حيث ركز على أصحية القيام به من المرة الأولى وهذا من خلال تحديد ومعرفة أهم الخصائص والسمات التي تتعلق بالمنتج أو الخدمة المقدمة التي بدورها تساهم في إشباع حاجات ورغبات المستفيدين منها، دون أن نهمل عامل التقويم المستمر الذي يساهم في تحديد الأخطاء والنقائص التي يمكن أن يقع فيها العامل عند تأديته لعمله والتي تأثر بدورها على رضا العميل، وبالتالي فمن خلال هاته العملية سوف يتم معالجة تلك الأخطاء ما يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين وترفع من رضا المستفيدين من تلك الخدمة أو المنتج.

- كما عرفها كل من بداري كمال وبوباكور فارس بأنها: "قدرة منتج ما على توفير حاجيات المستعملين، بأقل تكلفة وفي أقصر الآجال". (كمال وفارس، 2013، ص 37)

نظر هذا التعريف للجودة على أنها التأكد من الخدمات التي توفرها المؤسسة والتي تتماشى مع أهدافها ومع مطالب المجتمع أو حاجيات قطاع التشغيل، هذا ما يدفع ببرامج التدريب أن تستجيب لهذه المطالب من خلال توفير يد عاملة مؤهلة، متحصلين على شهادات جامعية أو شهادات في الدراسات العليا.

مما سبق يمكننا تعريف الجودة إجرائياً على أنها عبارة عن الكفاءة والفعالية في إشباع حاجات ورغبات المجتمع والمستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة الجامعية، حيث تتميز بالإستمرارية والموائمة لمتطلبات ومواصفات معينة، سواء كانت كمية أو نوعية من أجل تحقيق الرضا والرفاهية للعاملين وللأفراد الذين ينتمون إليها سواء كانوا طلبة أو إداريين أو أساتذة جامعيين.

### 2.1- تعريف جودة الحياة:

- عرفت منظمة الصحة العالمية (1993)، (1995) بأنها: "إدراك الأشخاص إلى إمكانياتهم في الواقع وتشمل العديد من المكونات منها الثقافة والقيم والنظام الذي من خلاله يتم تحديد إهتماماتهم المتعلقة بالصحة البدنية، حالتهم النفسية، مستوى إستقلاليتهم، علاقاتهم الإجتماعية، إعتقاداتهم الشخصية وعلاقتهم بالبيئة بصفة عامة، وله علاقة بأهدافهم وتطلعاتهم في ضوء تقييم لجوانب حياتهم، والتي تشمل الرضا عن الحياة، أنشطة الحياة اليومية". (بوعايدة، 2016، ص 80)، (آمال، 2014، ص 73)

من خلال هذا التعريف يمكننا القول بأن جودة الحياة هي إستطاعة الفرد على معرفة وإدراك مكانته ودوره في الحياة، من خلال رفع الوعي لديه بضرورة الحاجة إلى التحسين والتطوير من خلال معرفته لأهم أهدافه ومدى تطابقها مع قيمته وقيم المجتمع الذي ينتمي إليه، وبالتالي فالفرد يسعى بإستمرار إلى تحسين جوانب شخصيته وأبعاده النفسية والعقلية والإجتماعية والثقافية والرياضية والدينية والجسمية كأسلوب حياة مع تلبية إحتياجاته ورغباته بالقدر المتوازن، وإستمراره في توليد الأفكار والإبداع والإبتكار والتعلم بما ينمي مهاراته وقدراته النفسية الإجتماعية والمعرفية، وكل هذا يعكس إستمرارية الفرد في تقييم ذاته ولظروف حياته.

- كما عرفها مصطفى (2005) بأنها: "مفهوم يستخدم للتعبير عن رقي مستوى الخدمات المادية والإجتماعية التي تقدم لأفراد المجتمع، أو جودة الحياة تعبر عن نزوع نحو نمط الحياة التي تتميز بالترف، هذا النمط من الحياة الذي لا يستطيع تحقيقه سوى مجتمع الوفرة، ذلك المجتمع الذي إستطاع أن يحل كافة المشكلات المعيشية لغالبية سكانه". (أبو أسعد، 2015، ص 184، 185)

نلاحظ بأن هذا التعريف قام بتحديد إستخدامات جودة الحياة حيث حصرها في التعبير عن رقي مستوى الخدمات المقدمة وحددها في كل من الخدمة المادية والإجتماعية التي تقدم لأفراد المجتمع، بالإضافة إلى أنه يعبر عن النزوع نحو نمط الحياة التي تتميز بالرفاهية والرقي والسعادة.

- كما عرفها العارف بالله الغدور بأنها: "ذلك البناء الكلي الشامل الذي يتكون من المتغيرات المتنوعة، التي تهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد الذين يعيشون في نطاق هذه الحياة، بحيث يمكن قياس هذا الإشباع بمؤشرات موضوعية ومؤشرات ذاتية". (أحمد، 2016، ص 19)

من خلال هذا التعريف يمكننا القول بأن جودة الحياة هي نتيجة لعوامل إجتماعية التي يمكن حصرها في كل من الدخل، السكن، النقل، الصحة، الخدمات والتعليم... إلخ، والعوامل النفسية التي تبلورت في إدراك الفرد لإتجاهاته وقيمه ومعتقداته بما يحقق له السعادة والرضا والتوافق مع نفسه ومع البيئة التي يعيش فيها.

مما سبق يمكننا تعريف جودة الحياة إجرائيا: على أنها بناء يتركب من بعدين أساسيين: بعد ذاتي والذي يشمل كل من الرضا عن جميع أبعاد الحياة سواء الوضع الشخصي أو العام، السعادة، القدرات الوظيفية، بالإضافة إلى الرضا عن الدور الإجتماعي الذي يلعبه الأستاذ الجامعي داخل أسرته ومع أصدقائه، وبعد موضوعي الذي يضم كل من الخصائص السكانية، جودة المسكن، الدخل والظروف المعيشية كما تشمل كل من الحالة الصحية والوضع الصحي للأساتذة.

### 3.1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

- عرفها (Sirgy Efraty Siegle (2001 بأنها: "رضا الموظفين عن مجموعة متنوعة من الإحتياجات من خلال الموارد والأنشطة والنتائج التي تتبع من المشاركة في العمل". (Alzalaban, 2017, p 02)، (Sojka, 2014, p 284)

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأنه ربط جودة الحياة الوظيفية بعامل الرضا لدى الأفراد العاملين عن ظروف بيئة العمل ونظام الإتصالات والحوافز المطبقة، بالإضافة إلى نمط الإشراف المتبع، وهذا من خلال معرفة إحتياجاتهم الشخصية (المستوى المعيشي، السكن، الخدمات... إلخ) ومهنية (الأجور، العلاقات مع الزملاء والإدارة، توزيع المكافآت... إلخ)، وهذا يكون بفضل مشاركتهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وظروفه وتحديد إحتياجاته.

- كما عرفها (Shamir & Salomon (1985 بأنها: "بناء شامل يتضمن رفاهية الفرد المتعلقة بالوظيفة ومدى خبرات العمل مجزية ومرضية وخالية من التوتر والعواقب الشخصية السلبية الأخرى". (Aziz & Nadzar & Husaini, 2011, p 524)

مما سبق يمكننا القول بأن الغرض الأساسي من تبني برنامج جودة الحياة الوظيفية هو ضمان الراحة والسعادة والرفاهية للفرد العامل، من خلال توفير بيئة عمل جيدة ومحفزة وآمنة وصحية تضمن

الحماية للعامل من الإضطرابات النفسية كالقلق والتوتر والضغط و الجسدية على طول مدى خبرته المهنية.

- وعرفها **روبينز** بأنها: "عملية تستجيب من خلالها المنظمة للموظف، من خلال تطوير آليات تسمح له بالمشاركة الكاملة في إتخاذ القرار الذي يحدد طبيعة العيش في مكان العمل، ففعالية بيئة العمل التي تنقل إلى تنظيم هادف تماشياً مع الإحتياجات الشخصية التي تساهم في تشكيل القيم للموظفين الذين يدعمون ويعززون صحة ورفاهية أفضل ما يضمن لهم الأمن والرضا الوظيفي، وتنمية الكفاءات والتوازن بين العمل والحياة الشخصية". (Mirkamali & Thani, 2011, p 181)

نلاحظ بأن هذا التعريف مشابه للتعريف السابقة حيث الغرض الأساسية من الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية هو الإهتمام بالقوى العاملة (المورد البشري)، من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومرنة، ومشاركتهم في إتخاذ القرار، وتلبية الإحتياجات المهنية والشخصية لهم، مما يساهم في ضمان الأمن والرضا الوظيفي للعاملين، وتحقيق الموازنة بين العمل والحياة الشخصية للأفراد.

- عرفها **Martel and Dupuis (2006)** بأنها: "التوافق مع المستوى الذي وصل إليه الفرد في السعي الديناميكي لتحقيق أهدافه الهرمية داخل مجالات عملهم، حيث يترجم سد الفجوة بين الفرد وأهدافه إلى تأثير إيجابي على الجودة العامة لحياة الفرد والأداء الوظيفي، وبالتالي على الأداء العام للمجتمع". (Hébert, 2014, p 18)

أضاف هذا التعريف للتعريف السابقة هو سعي المنظمة لإشباع حاجات الأفراد العاملين المختلفة بدءاً من الحاجات الفيزيولوجية كالأكل والشرب والسكن إلى تحقيق وتقدير الذات، وأخذ أهدافهم وغرضهم من القيام بالعمل بعين الإعتبار، ومحاولة تحقيق التوافق بين سعي الأفراد العاملين والأهداف المراد تحقيقها من خلال هذا السعي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

- كما عرفها **Ani Qvt (2013)** بأنها: "تحديد الظروف التي يقوم فيها الموظفون بعملهم وقدرتهم على التعبير عن أنفسهم والتصرف وفقاً لمحتويات هذا العمل، وتحدد تصور نوعية الحياة في العمل والتي تعني بها مجموعة الإجراءات التي تجعل من الممكن التوفيق بين كل من تحسين ظروف العمل للموظفين والأداء العام للمؤسسات، خاصة إذا كانت منظماتهم تتعرض للتغيير باستمرار". ( Collège de la haute autorité de santé, 2016, p 05)

هذا التعريف يعبر بوضوح عن طريقة جديدة للتفاوض والعمل، حيث لم تقتصر على مسألة إضافة المزيد من الوسائل أو القيود الإجرائية، ولكنها تبحث عن إقتراح نموذج أكثر تكاملا يهدف إلى تجديد الإدارة ودعم المزيد من العاملين وإشراك المهنيين.

- كما عرفت على أنها: "إدراك الموظفين للرضا العقلي والجسدي في العمل مما يؤثر على أداء الموظفين تجاه المنظمة". (Shrestha & thapa& Mangrati&Devkota&Ria, 2019, p122)

يمكننا القول من خلال هذا التعريف بأنه يمكننا تحديد جودة الحياة الوظيفية داخل مؤسسة أو منظمة معينة من خلال رضا الموظفين الذين يعملون بها، فإذا كانوا راضين على الحياة الوظيفية تجدهم إيجابيين إتجاه وظائفهم وتنظيمهم، وإتجاه الإدارة والزملاء، وإذا كان العكس فيظهر هذا من خلال زيادة التغيب عن العمل، تقليل الإنتاجية، زيادة معدل الدوران للموظفين.

من خلال ما سبق نلاحظ أنه على الرغم من إختلاف الباحثين في تعريفهم لجودة الحياة الوظيفية، إلا أنهم إتفقوا نسبيا على عناصر أساسية والتي تمثلت فيما يلي:

- ديموقراطية الإدارة بكل مفاهيمها.

- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

- خلق ظروف عمل أكثر إنسانية.

- تعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمودة.

- تحقيق العدالة في توزيع الأجور والمكافآت.

- بناء مناخ تنظيمي صحي، يهتم بتوفير السلامة والأمن للعاملين.

**ويمكننا تعريف جودة الحياة الوظيفية إجرائيا على أنها مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والجهود المبذولة من طرف المنظمات بهدف توفير ظروف عمل مادية ومعنوية جيدة وتحقيق جماعات عمل متعاونة ونمط إشراف مرن، لتحسين جودة أداء الأفراد العاملين، من خلال عمليات التقويم والتحسين والتطوير والممارسة بشكل مستمر مما ينعكس إيجابا على جودة المنظمة وجودة الخدمة المقدمة من قبل العاملين.**

**2- أسباب زيادة الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية:** إن زيادة الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية يعود إلى عدة أسباب من بينها نذكر ما يلي:

- إهمال المورد البشري وإعتباره آلة بسبب التقدم التكنولوجي لتحقيق النمو الإقتصادي ورفع الإنتاجية.

- زيادة قوة المرأة في العمل، حيث أن العدد المتزايد من النساء اللواتي دخلن مجال العمل تطلب من المؤسسات توفير بيئة عمل مناسبة وجيدة ومحفزة، كما أدى إلى زيادة الوعي والإهتمام بالمنظمة، لتعديل وقت العمل والراتب ورعاية الأطفال والمزيد، من أجل تلبية وإشباع حاجياتهن و رغباتهن. (Narehan & Hairunnisa & Norfadzillah & Freziamella, 2014, p 25)
- زيادة التنافس على المواهب والكفاءات ومحاولة إستقطابها.
- زيادة المطالب في العمل.
- فقدان ضمانات الموظفين طويلة الأمد.
- الحاجة إلى دعم وتعزيز مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل مكان العمل. (Kaur, 2016, p 8306)
- إعتقاد المنظمات على الأعمال البسيطة والروتينية التي أدت إلى رفع حالات الملل وإفتقاد الشعور بالتفاخر.
- إرتفاع معدل دوران العاملين والغياب.
- تزايد مستوى الشعور بالإغتراب وتدهور مستوى الأداء والإنتاجية.
- عدم الإهتمام الكافي من قبل المنظمات بالحاجات الإنسانية وهذا جراء الأساليب التقليدية المعتمدة والمصممة من قبلها.
- التغيير المستمر والمتواصل لحاجات العاملين وطموحاتهم الإنسانية. (السالم، 2009، ص 351، 352)
- 3- أهمية جودة الحياة الوظيفية:** تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:
- قدرة المؤسسة على إستقطاب الكفاءات والإحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- إستثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة إزدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
- توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل.
- تحسين أداء الموظفين، وزيادة ولائهم للمؤسسة. (البياري، 2018، ص 13، 14)

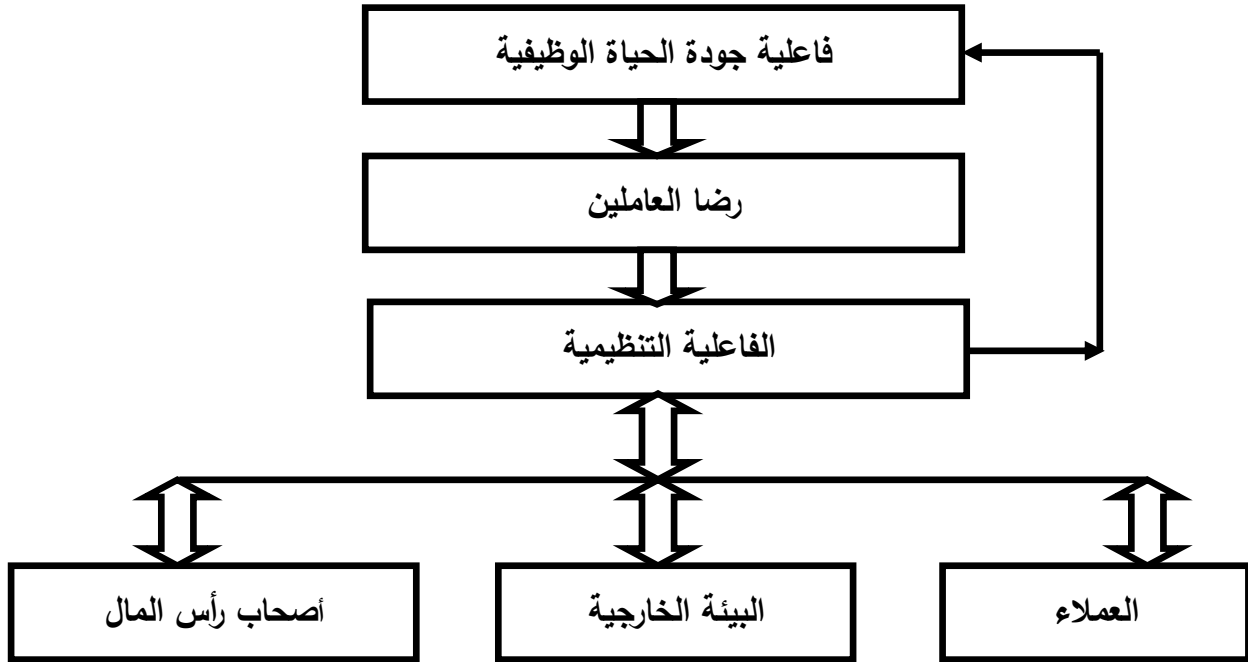
- تساهم في حل مشكلات العاملين أو المنظمة من خلال أسلوب المشاركة.
  - تساعد على تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة.
  - تعمل على تجديد وتطوير الفكر وزيادة مستوى الوعي والمعرفة لدى الأفراد العاملين.
  - تقلل من الصراعات الموجودة بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون وتبني فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية. (شرف، 2016، ص 353)
  - تعتبر مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسمية للعاملين.
  - تساهم في رفع الروح المعنوية ودافعية العاملين.
  - تساهم في رفع كفاءة الأداء. (عبد الرحمن، 2013، ص 14)
- وهناك من حدد أهمية جودة الحياة الوظيفية بناء على المنافع التي تحققها والتي تعود على المؤسسة من خلال تطبيقها، والتي منها نذكر ما يلي:
- حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة كما في حلقات الجودة.
  - تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفاظ على سلامة العاملين في المنظمة.
  - إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
  - السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الإهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.
  - العمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
  - تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية. (لخضر ووردة، 2020، ص 434)
- من خلال ما تم عرضه سابقا يمكننا القول بأن أي مؤسسة تسعى إلى تطوير وتنمية كفاءاتها وزيادة إنتاجيتها ورفع أداء العاملين بها، لا بد من الإعتماد على برامج جودة الحياة الوظيفية التي من خلالها يمكن إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا للعاملين، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية ومحفزة وظيفيا عن طريق الإهتمام بحقوق الموظفين في المنظمة، وهذا بغرض تحقيق الرفاهية للأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم الشخصية والاجتماعية والإقتصادية.

4- أهداف جودة الحياة الوظيفية: تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية كما يشير (Hunt) إلى:

- زيادة ثقة العاملين.
  - الاندماج في حل المشكلات.
  - زيادة الرضا الوظيفي.
  - زيادة الفاعلية التنظيمية. (جاد الرب، 2009، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، ص 300)
  - زيادة الإنتاجية الفردية والمساءلة والإلتزام.
  - تحسين العمل الجماعي والتواصل.
  - تحسين الروح المعنوية للموظفين.
  - التقليل من الضغط المهني.
  - تحسين العلاقات داخل وخارج العمل. (Srivastava & Kânpur, 2014, p 56)
  - زيادة إلتزام الموظفين.
  - الحد من الإجهاد التنظيمي. (نوال، 2021، ص 200)
  - تحسين ظروف العمل وجعلها آمنة.
  - توفير برامج تنمية الموارد البشرية الملائمة.
  - تقوية التعلم في مكان العمل.
  - المشاركة في الإدارة على جميع المستويات في تشكيل المنظمة.
  - إدارة التغيير المستمر والإنتقال بشكل أفضل. (Kaur, 2016, p 8305)
- ويرى سيد محمد جاد الرب (2009) أن الأهداف العامة من تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يلي:
- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين.
  - تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة.
  - تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال. (زاهر وأبو دولة والعايدين، 2012، ص 204)
- نلاحظ من خلال الأهداف التي تبناها المؤلف قد ربطها بمستويات الرضا المختلفة منها ما هو متعلق بالعاملين، ومنها ما هو مرتبط بالعاملين وبيئة العمل الخارجية وأخرى متعلقة برؤساء العمل، حيث

إن توفير بيئة عمل آمنة وضمان صحة ورعاية مهنية للعاملين، ووضع ساعات عمل وأجور مناسبة من شأنه أن يحقق الرضا عن الحياة العامة للعاملين والسعادة والشخصية والرفاهية الذاتية. وإجمالاً حسب المؤلف محمد سيد جاد الرب أقر بأن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل، والعكس صحيح، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضح العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية



المصدر: جاد الرب، 2009، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات لأعمال الدولية، ص 319.

##### 5- مراحل جودة الحياة الوظيفية:

قدم (Gilbert) النموذج التالي الذي يعتبر من أفضل نماذج التغيير التنظيمي التي من الممكن أن تصف المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية، والذي يتشابه في مراحله مع ما قدمه (French & Bell)، ويتضح من الشكل الموالي أن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تضافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد، وأنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين للوقوف على درجة التقدم لإتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة (الدمرداش، 2018، ص 19) والشكل التالي يوضح هاته المراحل:

الشكل رقم (05) يوضح المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



المصدر: جاد الرب، 2009، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 84.

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكننا القول بأنه يمكن تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية من خلال وضع نظرة أولية من قبل الإدارة والنقابة لجودة الحياة الوظيفية، حيث يتم أخذ قرار خاص بتطبيق

هذه الأخيرة والذي يتمثل في وضع برنامج، بعد إجتماع لجنة مشتركة بين النقابة والإدارة والرؤساء، ل يتم مناقشة الوضع الراهن الموجود بالمنظمة وتحديد أهم الحاجات المراد تحقيقها والمرغوب فيها من خلال تطبيقه، ثم يتم تصميمه من خلاله تحديد نطاق تطبيق هذا البرنامج، مع الإعتماد على برامج تدريبية من شأنها تسهل عملية تقبل هذا البرنامج المطبق، بعدها يتم تقديمه إلى العمال من أجل معرفة آرائهم حوله، والتعرف على ردة فعلهم إتجاهه، حيث يجب على المؤسسة من إتباع إجراءات من شأنها أن تساهم من مستوى قبول هذا البرنامج من قبل المستويات الدنيا من خلال الإعتماد على عملية إتصال تتميز بالمرونة والسرعة والتنوع، مع توفير برامج تدريبية من شأنها أن ترفع من قدراتهموتكسبهم مهارات جديدة تسهل عليهم إجراءات عملهم، وبعدها يتم تطبيق البرنامج ضمن بيئة العمل، ويجب خضوعه إلى الرقابة المستمرة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيه، مع وضع أنظمة تقييم تتميز بالنجاعة، بالإضافة إلى توفير قنوات إتصال متنوعة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا من أجل تحقيق التقارب فيما بينهم من أجل تسهيل عملية تقبل البرنامج من قبل العاملين، مع وضع أنظمة حوافز ومكافآت ترفع من دافعية عمالهم ويجعلهم أكثر إلتزاما بتطبيق هذا البرنامج بكل تفاصيله، وعند التوصل إلى نتائج هذا البرنامج يمكننا قياسه من خلال ملاحظة مستوى الإنتاجية ومن المعلومات التي يتم التوصل إليها من خلال عملية الإتصال، وبعدها يتم جعله برنامج عمل مؤسسي طويل الأمد كمفهوم قائم بذاته.

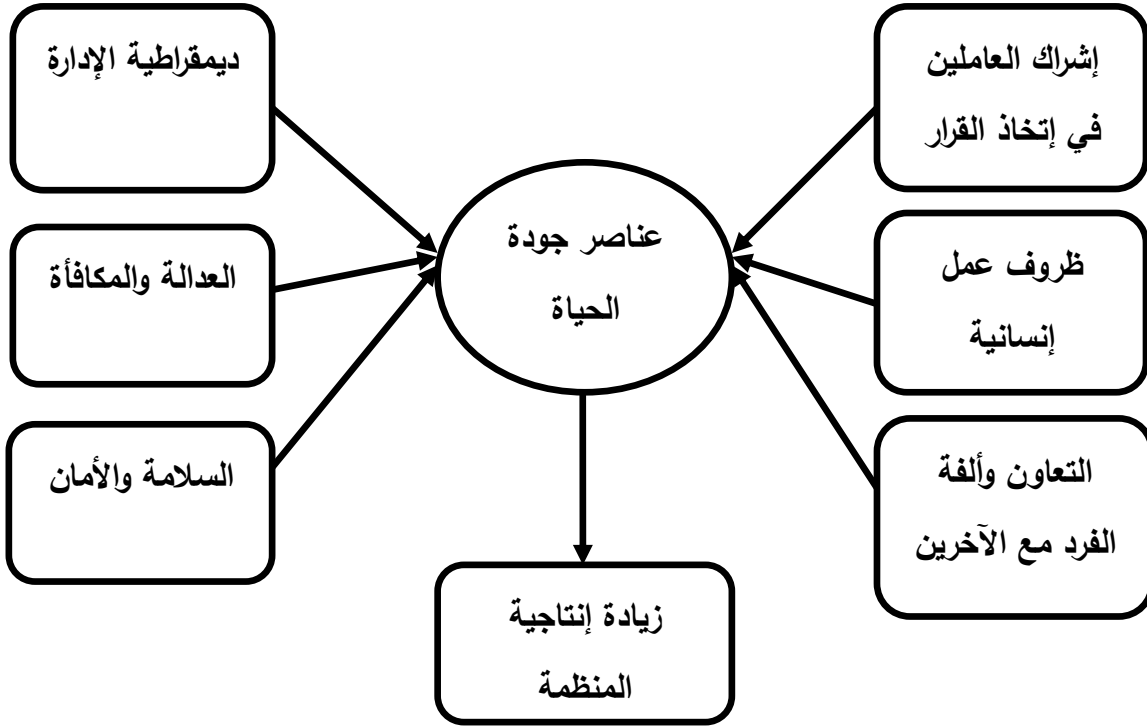
#### 6- أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية:

يتضمن مفهوم جودة الحياة الوظيفية الأنشطة والجهود المبذولة من طرف إدارة المؤسسة، بهدف توفير كل الظروف لتحسين جودة أداء الأفراد العاملين، من خلال عمليات التقييم والتحسين والتطوير والممارسة بشكل مستمر، مما ينعكس إيجابا على جودة المؤسسة ومخرجاتها، كما تساهم في تحقيق رفاهية العاملين، وإشباع إحتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل آمنة، وبشكل عام تتمثل الجهود المبذولة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في الأبعاد التالية:

حيث قسم كل من (عقون شرف، 2016) و(أحلام خان ووسيلة جغبو، 2020) و(حمامة عمار والشايب محمد الساسي، 2017) أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلى ثلاث مجموعات وكل مجموعة تضم أبعاد معينة وتتمثل فيما يلي:

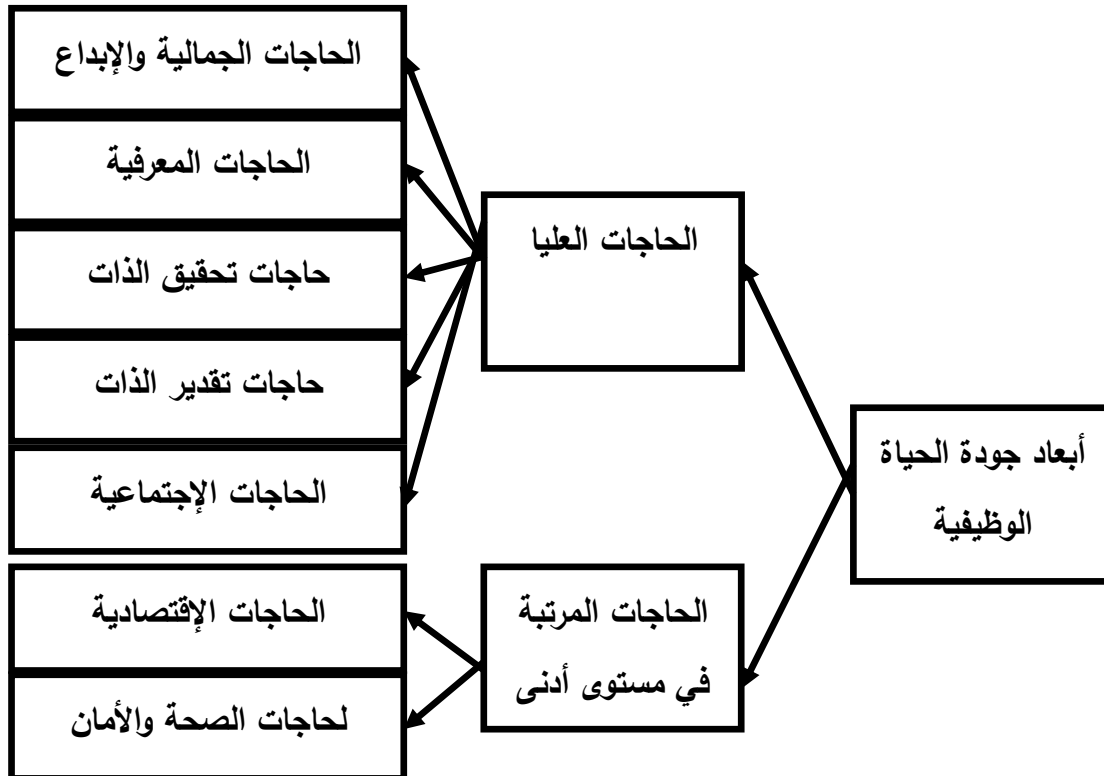
- المجموعة (01): وتتمثل في الجوانب الوظيفية والتنظيمية للمنظمة وتضم الأبعاد التالية: (تصميم الوظيفة، الإستقرار والأمان الوظيفي، فرق العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإلتزام التنظيمي، التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية)
- المجموعة (02): والمتمثلة في الجوانب المالية والإقتصادية للمنظمة وتضم الأبعاد التالية: (نظام الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي).
- المجموعة (03): والمتمثلة في الجوانب المادية والمعنوية للمنظمة وتضم الأبعاد التالية: (السلامة والصحة المهنية، التكامل الإجتماعي، توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية).
- بينما يرى (جاد الرب) أن أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في (توفير بيئة عمل آمنة وصحية، إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين، المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع، توفير متطلبات الإستقرار والأمان الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف، عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، توفير فرق عمل متكاملة، العدالة الإجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم)
- بينما لخصت كل من (سعد العنزي وسما سعد خير الله الفضل، 2007) عناصر جودة الحياة الوظيفية في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) يوضح عناصر جودة الحياة الوظيفية



كما صنف كل من (محمد الأمين محمد فواتيح ومباركي بوحفص، 2016) أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07) يوضح تصنيف عناصر جودة الحياة الوظيفية



بينما حدد (مؤيد سعيد السالم، 2009) أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الآتي:

- **البعد الإنساني:** الذي يضم الجوانب التالية (الجانب الإجتماعي، الجانب المعنوي والعقلي).
  - **البعد الإقتصادي:** والذي حصرها في النفقات المالية التي تدفعها المنظمة نتيجة بيئة العمل الرديئة ومن بين تلك الأمور نذكر: (علاج الأمراض وحوادث وإصابات العمل، تعويضات العجز الدائم والوفيات أثناء العمل، خسارة إنتاجية وقت العمل الضائع بسبب الحوادث والأمراض، خسائر تتحملها المنظمة نتيجة إستقطاب وإختيار وتأهيل الأفراد الذين يحلون محل الأفراد المصابين أو المتوفين).
- من خلال ما سبق نلاحظ بأن هناك تباين في تحديد أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية، ويمكن أن نسند هذا الإختلاف إلى إختلاف مكان وزمان إجراء الدراسة، وإختلاف عينة وأهداف البحث التي سعى إليها كل باحث، وبناء على ما تم عرضه سالفًا سوف نتناول أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر شيوعًا في الدراسات السابقة المعتمدة من قبل الباحثة والتي تتماشى ومتطلبات وخصائص عينة ومكان إجراء الدراسة وهي كما يلي:

#### 1.6- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل عن النظام الديناميكي الذي يتكون من مجموعة من العناصر والبيانات والمعلومات التي تتفاعل مع بعضها البعض، والتي تساهم في تحديد إستراتيجية المؤسسة الجامعية، وتحديد العلاقات الداخلية (العلاقة بين الرؤساء، العلاقة بين الأساتذة الجامعيين، العلاقة بين الرؤساء والأساتذة الجامعيين)، والتي تسمح لها بالإستفادة القصوى من مواردها سواء المادية أو البشرية. (Alouani, 2006, p 112)

حيث تتضمن بيئة العامل جانبيين أساسيين: **جانب مادي** والذي يشمل الظروف المادية داخل المنظمة، كالتهووية، النظافة، الإضاءة، الضوضاء وعدد ساعات العمل وفترات الراحة....إلخ، بالإضافة إلى **الجانب النفسي والإجتماعي** والتي تشمل المناخ التنظيمي الإجتماعي وطبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل إلى ما يلي:

- إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق النوعي على المنافسين.
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة إنتماء العاملين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
- زيادة إنتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.

- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.

- تقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن. (السالم، 2009، ص 350، 351)

ولهذا فإن بيئة العمل تعبر عن الظروف المحيطة بالأستاذ الجامعي داخل مكان العمل (الجامعة) وتتضمن الظروف المادية والمعنوية، حيث تجد نفسها ملزمة على توفير بيئة عمل صحية وآمنة لتجعل العاملين فيها يقومون بمهامهم ومسؤولياتهم بثقة وروح معنوية مرتفعة بدون خوف من إصابتهم بأضرار أو أمراض معينة، بالإضافة إلى تقليل المخاطر الصحية والإصابات الجسدية، والتي تحفزهم على إعطاء أفضل ما لديهم.

### 2.6- خصائص الوظيفة:

يشير هذا البعد إلى تصميم وظائف والتي يقصد بها الهيكل المخططة الواعية لجهود الأفراد، و الفرق العمل في مكان العمل، حيث يساعد في تحديد المهام الواجب تنفيذها وكيفية التنفيذ (البليسي، 2012، ص 09)، بالإضافة إلى الأمان الوظيفي الذي يعد الأمر الحيوي للعاملين، حيث تعد الوظيفة وسيلة لتحقيق الذات ولتحقيق المكانة الاجتماعية، فالأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في نفس المنظمة بدون إنقاص من الأقدمية أو الأجر أو حقوق المعاش، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، كما يرتبط بالرعاية الجسدية والنفسية والرضا الوظيفي للعاملين، دون أن ننسى كل من فرص الترقية والترفيه والتقدم وجدول عمل مرنة. (شراف، 2016، ص 265)

### 3.6- جماعات العمل:

لا يختلف مفهوم جماعات العمل عن مفهوم الجماعة بشكل عام، في عبارة عن مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر يحدث بينهم تفاعل متبادل أي في إطار معايير مشتركة، تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة، وقسم **Joseph Champoux** الجماعة الرسمية، إلى جماعة وظيفية داخل المؤسسة التي هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص تم تشكيلها من خلال تصميم المؤسسة مثل: الأقسام، الإدارات، المصالح ووحدات العمل، بالإضافة إلى جماعة المهام. (Champoux, 2011, p 233) ولكن في الغالب عندما نتحدث عن جماعات العمل فنحن نقصد بشكل أكبر فرق العمل، التي تتكون من أجل أداء مهام محددة بإعتبارها جماعة رسمية تسعى لتحقيق أهداف تحددها المنظمة، وتسير وفق قوانين ومعايير المنظمة، كما نقصد بدرجة أقل الجماعة الغير رسمية، التي تعبر عن العلاقات التي تنشأ بين العمال خارج إطار العمل ولها معايير وقوانينها الخاصة. (حاتم وعبد الغني، 2021، ص 37)

وتوصف جماعات العمل على أنها قوة أدائية وحركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المنظمة نحو إستيعاب التغيرات والتعامل مع التحولات التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة المنظمة وتبني لها طرائق الجودة في أداء الخدمات على صعيد النوع والكم. (خان وجقبلو، 2020، ص 426)، كما أن وجود عدد من الأفراد في نفس مكان العمل ويؤدون أعمالاً متشابهة أو مترابطة لفترة طويلة نسبياً توفر صفة الإستقرار وتزداد أهميتها وتصبح محورا هاما في الحياة الوظيفية للفرد وفي المناخ التنظيمي للمنظمة. (بن جلول، 2020، ص 22)

#### 4.6- نظام الحوافز والمكافآت:

الحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل التي تعمل على تحرير الطاقة الداخلية للفرد من خلال إثارة وتحريك توجيه قواه نحو هدف معين، كما أنها تؤثر على تصرفه وسلوكه (Semuhoza, 2009, p 20)، (الأشهب، 2015، ص 101)، وقد قسمت إلى نوعان أساسيان هما:

##### - الحوافز المادية:

وهي مجموعة الحوافز التي تشبع إحتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، وتشمل كل من: الأجر الإضافي، العلاوات الدورية والإستثنائية، المنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية، بالإضافة إلى الأجر والرواتب.

##### - الحوافز المعنوية:

هاته الأخيرة تخاطب الحاجات النفسية والإجتماعية والذهنية للفرد، ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على إشباع إحتياجات الأفراد الغير مادية (منير، 2010، ص 285، 286)، ويمكننا حصر الحوافز المعنوية في كل من الشكر والمدح، تقديم شهادات تحفيزية، إتاحة فرص للترقية والتقدم في العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفير برامج التدريب التي من شأنها تطور إمكانيات وقدرات الأفراد.

فأنظمة الأجر والمكافآت تعتبر من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيرا في إستقرار الفرد وإندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الإستقرار في العمل وتقليل الغيابات والإنتظام بالعمل، كما تعتبر أداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى الجهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية. (عمار والساسي، 2017،

### 5.6- نمط الإشراف:

الإشراف هو عبارة عن عملية توجيه جهود الموارد البشرية للمنظمة، وإثارة دافعيتهم من خلال الإتصال بهم بصورة فردية (رئيس ومرؤوس)، أو جماعية (رئيس ومرؤوسين)، قصد التأثير عليهم ودعمهم وتحريكهم نحو أداء يحقق أهداف المنظمة المطلوبة. (طه، 2008، ص 204، 205)

فالمشرف يلعب دورا كبيرا في تحديد جودة حياة العمل، كونه يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف وأغراض المنظمة الخاصة، وهذا من خلال سعي القائد باستمرار إلى تقوية وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف الجماعة، فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها في سبيل ضمان ثقتهم وإحترامهم وتعاونهم، إنسجاما مع مفهوم القيادة التي تركز على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد ومرؤوسيه. (الشنطي، 2016، ص 22)

فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تعد من خصائص بيئة العمل، والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي إستعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر المشرف، وتنفيذ القرارات الموجهة لهم على أكمل وجه، فطبيعة العلاقة بينهما (بين الرئيس والمرؤوسين) هي في الواقع علاقة تبادلية، فكلما كان سلوك المشرف إتجاه الأساتذة الجامعيين مصدرا لرضاهم وتحفيزهم ومشاركتهم للقرارات المتعلقة بأعمالهم من شأنه أن يرفع من مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم، وبالتالي تأثر تأثيرا مباشرا على أدائهم.

### 6.6- المشاركة في إتخاذ القرارات:

تعد هذه الأخيرة ما هي إلا تفاعل الفرد ذهنيا ووجدانيا وعاطفيا وإجتماعيا مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يلعبه ضمنها، وبفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية إزاءها بإدراك وحماس ذاتيين في النجاح والفضل، وفي ضل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة. (بن جلول، 2020، ص 22، 23)

ويشير هذا البعد إلى إعطاء فرصة للأساتذة الجامعيين للمشاركة والتأثير والتعاون في صنع وإتخاذ القرارات، حيث تتاح الفرصة لهم للتأثير في قرارات الإدارة الجامعية خاصة ما تعلق منها بوظيفتهم.

### 7- إتجاهات دراسة جودة الحياة في الوظيفية:

يرتكز مفهوم جودة الحياة في الوظيفية على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد

على إرضاء حاجات الأفراد، أما الثانية فتقوم على أساس المقاربة التقنية-الإجتماعية وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدة، وإن كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب مورثها الثقافي و التاريخي.

### 1.7- إتجاه مدرسة الموارد البشرية:

يرتكز هذا الإتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد، ودوره في المنظمة كالمشاركة في إتخاذ القرار، والرغبة في الإلتزام، وتبادل المعلومات وحرية التعبير في الوسط المهني الذي يعتبر فضاء للإندماج وتنشئة الفرد (مؤيد محمد وعلي محمد، 2018، ص 101)، ويجعله أكثر إرتياحا، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والإلتزام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وحرية التعبير لدى العمال، والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل الجهود لذلك، والتأكيد على أهمية المعلومات الغير رسمية والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل زيادة الفهم لتتمين التمثلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد كما يؤكد (Guérin 1996)، حيث يعتبر الوسط المهني فضاء للإندماج وتنشئة الفرد حيث يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات إجتماعية. (حرايرية وبوساق، 2018، ص 204)

ويضيف (George Sanderson، 1978) أن الفلسفة الأساسية وراء جودة الحياة الوظيفية هي الإعتراف بالمجهود، وأن القيم الإنسانية متركزة في الوسط المهني أيضا، والتي هي غاية الجميع، حيث أن العمال يمضون جل أوقات حياتهم في العمل من أجل النجاح في حياتهم الشخصية خارج العمل وأن العمال ينتظرون أكثر من التعويض المادي ويتطلعون إلى التعبير عن آرائهم وأحكامهم والإعتراف بهم، يرى أن الأهمية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في إتخاذ القرار مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة وفي تسيير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنح تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تفضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي. (عبد الكريم، 2017، ص 27)

### 2.7- المقاربة التقنية- الإجتماعية:

طرح هذا الإتجاه من طرف (Fred Emery, Eric Trist 1982) وزملائهم في لندن وقد نشر من قبل (Louis, David 1977)، ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام (عبد الكريم، 2017، ص 29)، والجانب الإنساني إن كان مهما، ويتم ذلك من

خلال إعادة بناء نماذج وطرق العمل، والتكيف التكنولوجي، وتعديل النسق التنظيمي وبناء عليه يتم تحقيق جودة الحياة الوظيفية، من خلال إتحاد الجانب الاجتماعي والتقني في المؤسسة. (مؤيد محمد وعلي محمد، 2018، ص 101)

أما (Lareau et Johnston, Alexander Robin 1978) فيرون إن جودة الحياة في العمل يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح سيرورة التعلم الديناميكي للتحقيق التطور وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (Srinivas 1980) حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطالتي "gestalt" والذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها. (بن خالد وبوحفص، 2015، ص 121، 122) وعلى حسب هذا النموذج فإن فعالية الأداء تتحقق بإتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصالات والسلطة والمسؤوليات و أنظمة التقويم والتقييم، ميكانيزمات التكيف والإندماج الفرد داخل التنظيم، الخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والانتقاء، التكوين) أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب.... الخ، وإن جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين. (عبد الكريم، 2017، ص 29)

إضافة إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة، حيث أن الفعالية تقتضي إستعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة، لأهداف متعددة الأبعاد التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني والتشجيع على التشاور وتسيير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية. (حرابرية وبوساق، 2018، ص 204)

مما سبق يمكننا القول بأنه لا يمكن إستخدام أحد الإتجاهين وإهمال الآخر لأن كلاهما مهم داخل المنظمة من أجل بلوغ الجودة في الحياة الوظيفية، وهذا من خلال إندماج كلا الطرحين السابقين (إتجاه مدرسة الموارد البشرية والمقاربة التقنية الاجتماعية)، فمن خلال توفير جميع العوامل المتمثلة في التقنيات المناسبة لإجراء العمل والبرامج والنظريات وأنماط التسيير والتنظيم الملائمة، وبيئة عمل آمنة ومحفزة، وخلق علاقات تسودها الثقة والتعاون بين العمال وزملائهم والعمال والرؤساء والمشرفين المباشرين، ووضع أنظمة حوافز ومكافآت وتوزيع الترقيات بطريقة عادلة، من شأنه أن يتيح للإدارة الإستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات الأفراد وهذا تلبية لحاجاتهم ورغباتهم، ما يجعل من العامل أكثر حيوية ورضا على المنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي تؤثر على فعاليتها وإنتاجيتها.

8- قياس وبرامج جودة الحياة الوظيفية:

1.8- قياس جودة الحياة الوظيفية:

هنالك العديد من الدراسات تؤكد على إستعمال وثيقة الجرد الكلي للجودة الحياة الوظيفية انطلاقاً من أعمال (Martel, 2004)، أعمال (Dupuis et Martel, 2004) والتي تعتبر أداة للقياس الجودة في العمل وتسمح بالتشخيص التنظيمي وإعطاء الحلول اللازمة لمختلف المشاكل التي يتم العثور عليها إنطلاقاً من قاعدة مخطط التدخل لإيجاد الحل على الجانب الذي تم الإجابة عليه و معرفة أين يكمن المشكل وتتضمن مكوناتها حسب (Dupuis Gilles,1994):

- المكافآت عن العمل: الأجور، الأرباح الهامشية، ضمان المكافآت.
- المسار المهني: إمكانية التطور، التحويل من مكان العمل، التكوين والإتقان.
- أوقات العمل: ساعات العمل، الساعات الإضافية للعمل، التغيب لأسباب عائلية.
- الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالانتماء، المنافسة، العلاقة مع الزملاء والزميلات، صراع الأدوار. (مؤيد محمد وعلي محمد، 2018، ص 102)
- العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل، العلاقة المتبادلة مع المرؤوسين، العلاقة مع العمال الآخرين، الملاحظات والتقييم، الاتصال و تلقي المعلومات.
- الخصائص الفيزيائية لمحيط العمل: مكان العمل، معدات ووسائل العمل، الإضاءة، التهوية، الضجيج، الرطوبة.
- العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف: فعالية العمل، نوع الوظيفة، الكفاءة والعمل، الإستقلالية، تنوع المهام، تبادل الأحاسيس والمشاعر، الإنجاز على أرض الواقع، المشاركة في إتخاذ القرار، فارق الدور.
- العوامل الداعمة للعاملين: التكفل أثناء الغياب، تقسيم المهام، العلاقة مع النقابة، مصادر المساعدة المتاحة لدى العاملين. (بن خالد وبوحفص، 2015، ص 123)
- وحسب (Lawler, 1975) فإن قياس جودة الحياة الوظيفية يتطلب إحترام 04 خصائص وهي كالتالي:
  - يجب أن يكون صادقاً، يعني أن يقيس الجوانب المهمة لجودة الحياة في العمل.
  - يجب أن يتسم بالصحة والوضوح حتى يتسنى الإجابة على الإستمارات التي تستعمل من قبل الباحثين والممارسين.
  - يجب أن يتسم بالموضوعية حتى يصبح قابل للتحقق ويمكن التحكم فيه.

- يجب أن يراعي الفروق الفردية داخل نفس المنظمة. ( Dupuis & Martel & Viorol & Bibeau & Bonneville , 2009, p 21 )
- بينما توصل (جاد الرب)، إلى أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية، يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويعظم من المعايير المرغوب فيها، وهذه القائمة تشمل المعايير التالية:
- معدلات حوادث العمل.
  - معدلات الشكاوي.
  - معدلات الإضراب والتجمهر والإمتناع عن العمل.
  - معدلات الغياب والتغيب.
  - معدلات دوران العمل.
  - معدلات الجزاءات. (ماضي، 2014، ص 70، 71)
  - معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة.
  - المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور.
  - قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات. (جاد الرب، 2009، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 86)
  - معدلات نمو الأداء الإقتصادي والمالي، وهذا من خلال:
  - معدل العائد على رأس المال المستثمر.
  - معدل العائد على الأصول.
  - معدل العائد على حق الملكية.
  - معدل نمو المبيعات.
  - السعر السوقي للسهم.
  - معدلات الدوران. (جاد الرب، 2009، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات أعمال الدولية، ص 334)
- أما (مصطفى أحمد ماهر، 1999) فقد حدد 04 مجموعات أخرى من مقاييس جودة حياة العمل وهي كالتالي:
- مقاييس الإنتاجية:

يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب المادي الملموس لجودة حياة العمل حيث تعتمد هذه المقاييس على بيانات مشتقة من السجلات والقوائم المالية للمنظمة، وتتميز هذه المقاييس في أنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة كميًا، بالإضافة إلى قياسها النتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية ورغم تمتعها بهذه المزايا إلا أنه تواجه مشكلة الاختلاف في التعريف والمدخلات وطريقة القياس نفسها. (الدمرداش، 2018، ص 23)

#### - قياس درجة الرضا:

تعتمد مقاييس الرضا عن العمل على إستقصاء آراء العاملين بإستخدام قوائم إستقصاء معدة، وبها أسئلة محددة يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات، وقياس الرضا العام عن العمل أو مكونات جودة حياة العمل أو عن إدارة برنامج جودة حياة العمل أو عن أدوات برنامج جودة حياة العمل، ولكن ما يعيب عن هذه المقاييس أنها لا تعتمد على مقاييس موضوعية كمية.

#### - مقاييس حركة وتدفق العمالة:

تشير هذه المقاييس إلى الإلتزام التنظيمي وإرتباط الفرد بعمله، ومعدلات الغياب والتمارض، ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرض والإضطرابات وتوقف العمل. (بن جلول، 2020، ص 42)

#### - المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:

ويتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على إدارة برنامج جودة حياة العمل ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين. (الدمرداش، 2018، ص 24)

من خلال ما سبق نلاحظ بأن هناك تباين من قبل الباحثين حول الأساليب المتبعة من أجل قياس جودة الحياة الوظيفية، وهذا راجع لعدة عوامل منها ما تعلق بالهدف المراد من دراسته، وأخرى مرتبطة بالنتائج التي يريد الوصول إليها، بالإضافة إلى إختلاف طبيعة العمل في كل منظمة تجرى بها الدراسة، كل هاته العوامل السالفة الذكر هي التي تحدد أنسب مقياس يمكن إستخدامه في البحث، إما المقاييس الوصفية كالإستبيانات أو الكمية في القياس.

#### 2.8- برامج جودة الحياة الوظيفية:

يعتقد (Anderson, 1988) أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الإنسجام بين العمال والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل الوظائف ونظم الأجور، وهي سيرورة بفضلها تستطيع المنظمة الإستجابة إلى حاجات ومتطلبات عمالها في إطار ميكانيزمات التطور الذي يسمح لهم المشاركة في إتخاذ القرارات فيما يخص إتجاهاتهم نحو وظائفهم.

- ويرى (زاهر، 2016) أن هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمات بما فيها المؤسسات الجامعية إتباعها لتحقيق جودة الحياة الوظيفية تمثلت من وجهة نظره فيما يلي:
- العمل على بناء فرق العمل المدارة ذاتيا.
  - تبني إستراتيجية إعادة تصميم الوظائف وإثرائها.
  - إستراتيجية الإدارة بالمشاركة.
  - تعديل السلوك.
  - تبني إستراتيجية القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي.
  - تنمية المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية.
  - إتباع سياسة ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية.
  - ساعات العمل المرنة.

وعلى العموم فقد تم تقسيم برامج جودة الحياة الوظيفية إلى نوعين رئيسيين وهما البرامج التقليدية والبرامج الحديثة ويتمثلان فيما يلي:

#### 1.2.8- البرامج التقليدية:

ويقصد بها مجموعة البرامج التي إعتادت المنظمات على إستخدامها منذ ستينيات القرن الماضي والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، التي نادى بها أغلب روادها كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج والمتمثلة في (تحسين ظروف العمل، برامج الصيانة البشرية، إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة، توفير برامج الرفاهية الإجتماعية، توفير برامج الرعاية الصحية، التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية) التي أقر بها كل من تايلور في الإدارة العلمية وفريدريك تايلور في نظرية التكوين الإداري، بالإضافة إلى برامج الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، التي دعا بها إلتون مايو كون أن العلاقات الغير رسمية لها تأثير مباشر في رفع الإنتاجية. (الصالح وإسماعيل، 2018، ص 11)

#### 2.2.8- البرامج الحديثة:

ويقصد بها كل البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها وقد تم إستخدامها منذ بداية السبعينات والثمانينات والتسعينات من هذا القرن (بن جلول، 2020، ص 52)، وقد جاءت هذه البرامج نتيجة التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال مما ألزم المنظمات لأن تعيد النظر ببرامج تحسين جودة الحياة العمل التقليدية لتجعلها

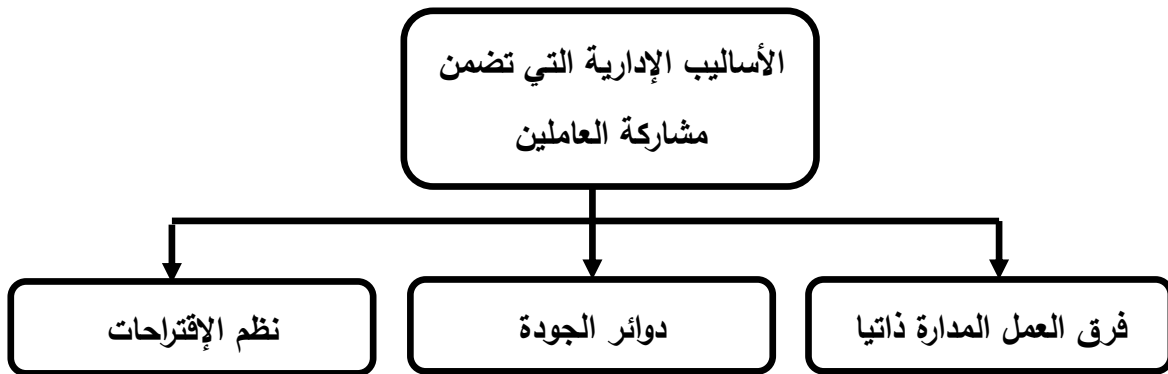
في إطار إستراتيجي يوجه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء ومن بين هاته البرامج نذكر ما يلي:

- الإدارة بالمشاركة:

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

وقد تطور موضوع المشاركة في إطار جودة الجودة الشاملة ودوائر الجودة وخاصة في المنظمات اليابانية ثم دمج موضوع المشاركة في إطار أكبر سمي تمكين العاملين إلى أن جاء أخيرا موضوع جودة الحياة الوظيفية ليشمل جميع الأمور والموضوعات التي تدعم حياة العمل بما في ذلك إحداث التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية للفرد العامل (الصالح وإسماعيل، 2018، ص 12)، والشكل التالي يوضح لنا أهم الأساليب الإدارية التي يمكن أن تتبعها المنظمة لتضمن مشاركة العاملين:

الشكل رقم (08) يوضح الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين



المصدر: بن جلول، 2020، ص 57.

- دوائر الجودة:

يمكن تعريف دوائر الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة عمل صغيرة من العاملين من 04 إلى 10 وعاملين يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق، وتتمثل الأهداف الأساسية لأنشطة دائرة الجودة التي تم تنفيذها كجزء من أنشطة رقابة الجودة في المنظمة في:

- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.

- مراعاة الجانب الإنساني وإقامة ورش عمل كفاءة وذات فاعلية في حل المشكلات.  
- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية وبالتالي إظهار عدد غير متناه من الإمكانيات بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع. (الصالح وإسماعيل، 2018، ص 12)

بالإضافة إلى برامج أخرى والتي يمكن حصرها في برامج إثراء وإغناء العمل التي تهتم بتحسين مدى ونطاق العمل (زيادة تنوع العمل)، وزيادة عمق العمل في آن واحد، من خلال منح العامل مزيد من حرية العمل والتصرف والاستقلالية، وتفويض السلطة وإعطاءه مسؤوليات أكبر، كذلك برامج إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة والمجتمع.

### 9- عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

إن عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية تتحقق من خلال مجموعة من الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إنجاح الجودة المهنية في المنظمات، ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي:

#### 1.9- نظام الإتصالات:

يحدد الإتصال للمنظمة مصادر تدفق المعلومات، ويتم تبادل هاته الأخيرة بين شخصين أو أكثر، فهي عملية فعالة تضمن تجانس الرسائل خارجيا وداخليا، ولنجاح العملية الإتصالية داخل المنظمة يتطلب نهجا صارما وتنفيذا مثاليا. (Bizot & Chimisanas & Piau, 2010, p 134)

فنظام الإتصال يحظى بأهمية كبرى في المؤسسة لضمان سير العمل ضمن الحياة الوظيفية، والذي يكفل للعاملين التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وما لديهم من معلومات، وهو أداة للمشاركة والحوار لتحقيق قدر من الفهم المشترك لدى مختلف الفئات التي تتكون منها المنظمة، وإعلام الموظفين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي يتم إقرارها والبرامج والخطط التي تم وضعها، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أي تغييرات أخرى يتم مواجهتها، وتبرز أهمية الإتصالات في تأمين السير والتوزيع الجيد للمعلومات حتى يتسنى لكل واحد إكتساب نظرة كلية ومشاركة حول موضوع ما في المؤسسة، وهي من الأهداف التي تسعى جودة الحياة الوظيفية أن تحققها. (عبد الكريم، 2017، ص 33)

### 2.9- نظم المقترحات:

إن جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هاته الأفكار بطريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين، كما أن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة (صندوق المقترحات) بدلاً من ذلك، يقوم العامل بتقديم المقترح للمشرف الوسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف يجب أن يكون ملتزماً ويتضح هذا في كلمات وتصريحات عامة ورسائل إلى العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في إقتراحات العامل أي نقد ضمنى فسوف لن تتلقى هاته الأفكار الجديدة أي تشجيع، وفي النهاية يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية. (بن خالد وبوحفص، 2015، ص 123)

### 3.9- مجهودات المنظمة:

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية وذلك من خلال الإستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي (بن جلول، 2020، ص 62)، وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية على الأبعاد والعناصر التالية:

- توفير بيئة عمل صحية وأمنة.
- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
- توفير متطلبات الإستقرار والأمان الوظيفي.
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية الكفاءة.
- توفير فرق عمل متكاملة.
- العدالة الإجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم. (جاد الرب، 2009، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ص 313، 314)

10- معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

لقد كشفت دراسة (Ellis & Pompli, 2002) التي أجريت حول جودة الحياة الوظيفية لدى

المرمضين في كانبير، عن أهم العوائق الرئيسية التي تعرقل تطبيقها وتتمثل فيما يلي:

بيئات العمل السيئة، عبء العمل، عدم القدرة على تقديم الرعاية، عدم التوازن بين العمل والأسرة، عدم المشاركة في صنع القرار، العمل بنظام الورديات، عدم المشاركة في صنع القرار، العزلة المهنية، الإفتقار إلى الإعتزاف بالنفس والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، صراع الدور وعدم وجود فرصة

لتعلم مهارات جديدة. (Renuka Swamy & swara swamy & Rashmi, 2015, p 283)

كما حدد (البليبيسي، 2012) ثلاثة من عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية وتتمثل فيما يلي:

- موقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة للتعبير عن آرائهم.

- موقف الإتحادات والنقابات العمالية من أن برامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل هدفها فقط الربحية دون دفع عوائد ربحية للعمال.

- خشية الإدارة من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج. (المنان، 2018، ص 20)

كما أضاف بعض الباحثين المعوقات التالية والمتمثلة في نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أو على مستوى المؤسسة، فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع مع سوء الحالة الإقتصادية وعدم توفر البنية الأساسية يقلل الإهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية سواء من طرف الجهات الحكومية المراقبة أو من جهة الإتحادات العمالية، الأمر الذي له نفس التأثير عندما تفقد المنظمات للموارد المالية أو التنظيمية. (سليمة، 2020، ص 196، 197)

مما سبق يمكننا القول بأنه على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، إلا أن العديد من الأطراف في المنظمة لا يزالون يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة الحياة الوظيفية ويمكننا تلخيص هذه العوائق في النقاط الرئيسية التالية:

1.10- موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية إتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم

والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة إتخاذ القرارات لصالح موظفيهم، كما إن الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية، نظرا لفشلهم في قياس أثر تطوير هاته الأخيرة (جودة الحياة الوظيفية) على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي. (البليسي، 2012، ص 14)

### 2.10- التكلفة المالية:

تلعب تكلفة برامج جودة الحياة الوظيفية دورا مهما في قبول المنظمات وفقا لقدرتها، بجانب عدم وجود ضمانات لفاعلية ونجاح تطبيق هذه البرامج مما يؤدي إلى ببطء إتخاذ القرار بتطبيقها خصوصا في المنظمات محدودة الموارد، في أمور مثل: توفير ظروف عمل جيدة، منح أجور جيدة، توفير الضمانة المذكورة، فإنه يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة للوصول للنتائج المرجوة. (الدمرداش، 2018، ص 21)

### 3.10- موقف الإتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عند الإتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لإستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين، ولإزالة هذه المخاوف، يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لهذه البرامج، يفسرون فيها أهدافها والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين جراء تطبيقها. (البليسي، 2012، ص 14)

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل إتضح لنا مدى أهمية موضوع جودة الحياة الوظيفية وخير دليل على ذلك الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثين في مجال الإدارة، حيث أدى الإختلاف في بيئات الدراسة وفي الحقول المعرفية والمدارس التي تناولت هذا الموضوع إلى تعدد إتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية، حيث إعتد الباحثون على إتجاهين أساسيين هما: (إتجاه مدرسة الموارد البشرية والمقاربة التقنية والإجتماعية) وكل إتجاه يحتوي على مجموعة من المدارس التي تبنت دراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية حسب وجهة نظرها.

وبعد دراستنا لمختلف جوانبها إتضح لنا بأن أغلب المؤسسات سواء كانت خدماتية أو إنتاجية أو صناعية، بما فيها المؤسسات الجامعية تسعى إلى تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كونها تعد أهم مصادر الرضا لدى العاملين والموظفين ومؤشر أساسي لبيئة عمل مميزة ومحفزة، لكونها تلعب دورا فعالا في أداء الموارد البشرية، سواء في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة وتنفيذ نشاطات المنظمة وخاصة في عصر يتصف بدرجة عالية من التحديات والتسابق المستمر في الحصول على أكفأ وأثمن الموارد، وهذا من أجل ضمان جودة الإنتاج من جهة وتحقيق الولاء لأفرادها من جهة أخرى، ومن ثم إحداث التكامل والتفاعل بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف المنظمة، وهذا ما يحقق التميز في الأداء ويضمن الإستمرارية للمنظمة، إلا أن هاته المؤسسات تتعرض لمجموعة من المعوقات التي تعرقل تطبيق هاته البرامج والتي من بينها نذكر كل من التكلفة المالية، وبيئة العمل السيئة... إلخ، ولهذا فالمؤسسات ملزمة على وضع إستراتيجيات من أجل تفادي هذه المعوقات كإشراك العاملين في إتخاذ القرارات وإعلامهم بمختلف البرامج وتوضيح معالمها وكيفية تطبيقها هذا ما يفرض على المشرفين أن يكونوا ديمقراطيين ومرنين لتسهيل عملية الإقناع.

وعموما يمكننا القول بأن موضوع جودة حياة الوظيفية لا يقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة يتشارك في تنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المؤسسة الجامعية، كونها ليست برنامجا تتبناه المؤسسة بصفة مؤقتة، وإنما هي عمليات مخططة ومستمرة على المدى القصير والطويل، ويجب أن تتماشى مع إستراتيجيات المنظمة وتدعمها وتساعد على تنفيذها، وبالتالي من أجل فهم موضوع جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات الجامعية، لا بد أولا من التعرف على كل من الجامعة وهيكلتها بالإضافة إلى الأستاذ الجامعي الذي يعتبر أهم موردا داخل هاته المؤسسات، وهذا ما سيتم تناوله في فصلنا القادم.

# الفصل الرابع

## الجامعة والأستاذ الجامعي

تمهيد

I- الجامعة

1- مفهوم الجامعة

2- أهداف الجامعة

3- مكونات وأنواع الجامعة

4- وظائف وأدوار الجامعة

5- الجامعة وتحديات القرن 21

6- مقومات الجامعة

II- الأستاذ الجامعي

1- مفهوم الأستاذ الجامعي

2- صفات وخصائص الأستاذ الجامعي

3- مهام ووظائف الأستاذ الجامعي

4- شروط توظيف وترقية وتصنيف الأستاذ الجامعي

5- حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي

6- المعوقات التي يواجهها الأستاذ الجامعي الجزائري

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد الجامعة إحدى أهم مؤسسات التعليم العالي في المجتمع المعاصر، وتعتبر أعلى درجات السلم التعليمي، حيث شهدت نمواً من حيث الانتشار عبر أنحاء الوطن وتزايداً في عدد الطلبة والخريجين، وتنوع فروع التكوين وتخصصاته، وبرامج البحث العلمي وأنشطته، وسعتمن أجل تحقيق تكافؤ الفرص وتلبية إحتياجات سوق العمل من خلال الإستعانة بالخبراء والمختصين ذوي القدرات الفاعلة والكفاءة العلمية العالية، سواء في الجوانب التقنية أو الإدارية أو الإجتماعية أو الإقتصادية... إلخ، وينظر إلى الجامعة كتنظيم إجتماعي مثل التنظيمات والمؤسسات الأخرى كالمصانع والمصارف والمستشفيات وغيرها، كما أعتبرت من أهم التنظيمات الإجتماعية كونها الرافد لكل التنظيمات الموجودة في المجتمع، فهي تعد أفراداً مؤهلين ومدربين على مختلف المهن والتخصصات التي تحتاجها العديد من التنظيمات الأخرى.

ووفقاً لتصور (تالكوت بارسوتر) فإنه يمكن تصور الجامعة نسقاً فرعياً يرتبط بالأنساق والتنظيمات والمؤسسات الإجتماعية الأخرى كونها تستطيع أن تتسجم مع المتغيرات العالمية المتسارعة، لأنها عبارة عن نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية: الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، السياسية والأمنية، فهي مؤسسة علمية وأكاديمية تزود سوق العمل بالتخصصات والموارد البشرية اللازمة لمتطلبات التنمية الشاملة للمجتمع.

ونظراً لهذه الأهمية بدأ الإهتمام خلال العقود الأخيرة بدراسة الجامعة من قبل عدد من المهتمين من علماء التربية، علماء الإجتماع، علماء الإقتصاد، علماء السياسة، علماء النفس وعلماء التنظيم والإدارة فأجروا دراساتهم النوعية على المستويين النظري والميداني، ولهذا فقد سعينا من خلال هذا الفصل إلى تحديد مفهوم الجامعة ومراحل نشأتها وإبراز أهدافها ومكوناتها ووظائفها، بالإضافة إلى تحديد مقومات وأنواع الجامعات وأهم التحديات والمشكلات والعوائق التي تواجهها المؤسسات الجامعية اليوم، مع تقديم توصيات تساعد في تحقيق تطوير الجامعات.

## 1- مفهوم الجامعة:

## 1.1- لغة:

- الجامعة من جمع يجمع جمعا، جمع المتفرق، أي ضم بعضه إلى بعض، والجامعة مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس فيها العلوم والفنون والآداب، أما في اللغة اللاتينية: يعني المصطلح الإنجليزي

(University) والتي تعني التجمع، وتدل "الجامعة" على تجمع هيئات التدريس والطلاب من جنسيات مختلفة، والمعنى العربي: التجمع والتجميع. (بن رمضان، 2018، ص 201)

- كما عرفت لغويا على أنها: مؤنث الجامع، وهو الإسم الذي يليق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروعها، كالفلسفة والطب والحقوق والهندسة والآداب. (فريدة ورزيقة، 2017، ص 211)

- وحسب قاموس (Meriam Webster) فقد إعتبرت الجامعة مؤسسة عالية المستوى غرضها التدريس والبحث، ومنح شهادات أكاديمية خاصة لمن يرتادونها، إحدى هذه الشهادات تمنح للمتخرجين في طور دراسات التدرج وعادة ما تسمى بشهادات الليسانس، في حين تمنح الجامعة شهادات عليا للباحثين في طور الدراسات ما بعد التدرج والتي عادة ما تشمل شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه. (سعاد، 2019، ص 208)

#### 2.1- إصطلاحا:

- كان أول من أطلق المصطلح الذي نعرفه اليوم بإسم الجامعة هو ستديوم جينرال ( Studium Generale)، والذي يأتي بمعنى المكان الذي يلتقي فيه الطلبة الوافدون من جميع الجهات، لا كما يظن البعض المكان الذي تدرس فيه جميع العلوم، وقد شاع إستخدام هذا المصطلح في أوائل القرن 13م، عندما أصبح يتميز بثلاث خصائص أساسية:

- أنه يعبر عن المؤسسة التي تستقبل طلاب العلم من كافة الجهات والبلدان.  
- إن هذه المؤسسة تدرس فيها دراسات عليا على أن تكون من بينها على الأقل إحدى مواد التخصص القانون أو الطب.

- يقوم بتدريس هذه المواد عدد من الأساتذة المتخصصين. (محمود، 2015، ص 220)

ولهذا فقد تعددت تعاريف الجامعة باختلاف مجالات وتخصصات وتوجهات الباحثين ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- عرفها رامون ماسيبامانسو Ramoun masiba manso بأنها: "مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام خاص، تستعمل مجموعة من الوسائل للتنسيق بين المهام المختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا". (لوكيا، 2006، ص 79)

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن الجامعة تتكون من مجموعة من الوسائل والأفراد والعمليات التي تسعى إلى تحقيق التناسق فيما بينها كي تكوّن نظاما متناسقا ومتكاملا.

- كما عرفها ساجد شرقي بأنها: "نشاط يمكن أن يبوب في مجالين: المجال المعرفي القائم على التدريس الذي يقوم بدوره بنقل المعرفة إلى أجيال المستقبل والبحث العلمي الذي يقوم بزيادة المعرفة وتحديثها والمجال الإجتماعي بمعنى المساهمة بفعالية وإيجابية في تلبية حاجات الفرد والمجتمع الفورية والمستقبلية من كوادر بشرية متخصصة في مجالات متنوعة". (عصام ولامية، 2017، ص 45)

من خلال هذا التعريف يمكننا القول بأنه تم تحديد نشاط الجامعة ووظائفها في مجالين وهما المعرفي والإجتماعي، وتعد وظيفة التعليم من أهم وظائفها والذي يعتبر من المراحل التعليمية المتميزة في الجامعات حيث أن هذه الأخيرة، وكما يبدوا تقوم بمجموعة من الأدوار المهمة من نقل المعرفة عن طريق النشاط التعليمي، وإنتاج المعرفة من خلال النشاط البحثي، وخدمة المجتمع بصنع الكفاءات المستقبلية.

- كما تحدد مفهوم الجامعة الجزائرية حسب القانون الجزائري كالتالي: "الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. وتتكون من رئاسة الجامعة ومن مصالح إدارية وتقنية من هيئات ومن عدد من الكليات والمعاهد، وتتكون كل كلية أو معهد من عدد من التخصصات". (فلوح، 2018، ص 13، 14)

مما سبق يمكننا القول بأن المشرع الجزائري قد عرف الجامعة على أنها مؤسسة عمومية تمول من قبل الدولة وهي ذات طابع علمي ثقافي ومهني، وتضم كل من رئاسة الجامعة والمصالح الإدارية والتقنية من هيئات وكليات ومعاهد، وتجمع مجموعة من التخصصات والتفرعات المختلفة.

- كما جاء في معجم متن اللغة بأن الجامعة: "هي مدرسة كبرى تجمع مدارس أو فروعاً لعلوم شتى يختص الطالب بما شاء من العلم فيلحق بفرعه فيها، وليس بعدها مدرسة". (عريفج، 2001، ص 25)

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن الجامعة فضاء يضم جميع العلوم بمختلف مجالاتها حتى يسهل على الطالب إختيار الفرع المناسب له.

- كما عرفت على أنها: "المؤسسة التي تتولى مهام التعليم العالي والبحث العلمي وتساهم في إنتاج العلم والمعرفة والثقافة، وهي تعتبر مؤسسات علمية وإجتماعية وإقتصادية وظيفتها تشمل تكوين موارد بشرية مثقفة ومتعلمة وتزود المجتمع بهم". (ناجي ونجاة، 2017، ص 127)

من خلال هذا التعريف يمكننا القول بأن للجامعة مجموعة من الوظائف كالتدريس والبحث العلمي وإنتاج المعرفة والثقافة ونقلها لأفراد المجتمع، حيث تسعى إلى تكوين موارد بشرية ذات كفاءة ونوعية تتميز بالثقافة والجودة وهذا خدمة للمجتمع وأفراده.

- كما عرفت بأنها: "فضاء يجمع طائفة من الباحثين لهم الحرية الكاملة لمباشرة البحث العلمي في أي مجال معرفي". (علي الزهرة، 2012، ص 4)

نلاحظ بأن هذا التعريف إعتبر الجامعة فضاء يضم مجموعة من الأساتذة الباحثين لديهم الحرية في البحوث العلمية في أي مجال أو إختصاص معرفي كان.

- كما عرفت بأنها: "مقل الفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الإستثمار وتنمية الثروة البشرية ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الخلقية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الهيئات العربية والأجنبية". (شحاته، 2001، ص 13)

نلاحظ بأن هذا التعريف مشابهها للتعريف السابق، حيث ركز على المورد البشري كونه رأس مال فكري وإستثمار للمجتمعات، كما أنه عرف الجامعة من ناحية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- كما عرفت بأنها: "تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها تعليماً ونظرياً، معرفياً وثقافياً تتبنى أسساً إيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعهم بما تملكه من قدرات أكاديمية وأيديولوجية وبشرية". (البرعي وبدران، 2002، ص 290)

نلاحظ بأن هذا التعريف يتحدث عن العملية التي تقوم بها الجامعة من أجل إخراج طلاب ذو مهارة وكفاءة تساعدهم على الإندماج في سوق العمل من خلال عمليات التدريب والتكوين التي تسهر الجامعة في تطبيقها، كونها نظام متحرك ومتغير ومتفاعل مع جميع العناصر التي تتكون منها، كما أنها تتأثر بالبيئة المحيطة بها

نستخلص من التعاريف السابقة ما يلي:

- الجامعة نظام ديناميكي.
- الجامعة نظام متناسق ومتكامل.
- للجامعة مجموعة من الأدوار والوظائف منها المعرفية والإجتماعية والبحث العلمي.
- تسهر الجامعة على نقل المعرفة والثقافة لأفراد المجتمع.
- تسعى الجامعة إلى تدريب وتكوين وتنمية الموارد البشرية.
- تعمل الجامعة على إخراج طلاب ذوي مهارة وكفاءة.
- تسهر الجامعة على تقديم التطور والرقي للمجتمع.

- تضم الجامعة مجموعة من التخصصات والفروع.

مما سبق يمكننا القول بأن الجامعة تحتوي على عددا من المعاهد التعليمية، فهي الفضاء الجامع لمختلف التخصصات ويتم عن طريقها الحصول على الشهادات، تقوم بمجموعة من الوظائف كوظيفة التدريس، ووظيفة إعداد البحث العلمي ونشر الثقافة والمعرفة، وتكوين الإطار اللازمة للتنمية وخدمة المجتمع، فهي نظام ديناميكي ومتناسق ومتكامل، تسهر على إخراج طلاب ذوي كفاءة ومهارة من أجل تحقيق الرقي والتطور للمجتمعات.

## 2- أهداف الجامعة:

للمنظومة الجامعية أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، حيث أن هذه الأهداف تؤثر على الفرد خاصة والمجتمع عامة، لذلك البعض يحاول أن يحصرها فيما يلي:

**1.2- الغايات والأهداف المتعلقة بالمتعلم:** وهو الزبون المباشر للتعليم العالي، وتتمثل هذه الغايات والأهداف في الأشكال التالية:

أ- **الغايات والأهداف المتعلقة بالمعرفة والفكر والمهارات:** ومن أبرزها نذكر ما يلي:

- توفير الحد الأدنى من المعارف والمعلومات في الموضوعات التي يدرسها المتعلم.  
- تمكين المتعلم من الإستزادة من المعارف، والتعلم المستمر القائم على الجهد الذاتي لتنمية معلوماته والإستمرار في هذه العملية مدى الحياة.

- تمكين المتعلم من القدرة على النقد والإبداع والتطوير، وإدراك تداخل العلوم والمعارف وتولد حقول معرفية جديدة بإستمرار نتيجة لهذا التداخل والتفاعل مع معطيات الحياة المادية والإجتماعية والإقتصادية.

- تمكين المتعلم من مهارات إستخدام وسائل تحصيل وتنمية العلوم والمعارف ويشمل ذلك الوسائل التقليدية مثل: المراجع والموسوعات والوسائل المستجدة المتمثلة في المعلوماتية وشبكات المعلومات الإلكترونية والتي ستحل محل الوسائل التقليدية بشكل شبه تام في المستقبل القريب. (صباح، 2014، ص 54، 55)

ب- **الغايات والأهداف المتعلقة بالهوية الثقافية ومنظومة القيم والسلوك:**

تتحقق هذه الغايات من خلال تعزيز قيم العمل والجدية والمثابرة والتنظيم لدى المتعلم من خلال توفير هذا النمط من القيم والسلوك في محيط التعليم من خلال الممارسات المجتمعية والإقتصادية والإدارية، فضلا عن بناء المواطن النزيه، المخلص، المسؤول والقادر على توليد المعرفة الجديدة، وترويج الفكر والتسويق لأعمال البحثية وحل مشكلات التمويل والإدارة. (حمزاوي، 2017، ص 9، 10)

ج- الغايات والأهداف المتعلقة باكتساب المعيشة:

لعل أبرز أهداف المتعلم من التعليم العالي هو تمكنه من الحصول على عمل مناسب يعيش منه، ومن هذا المنطلق فإن الغايات والأهداف المتعلقة بهذا الجانب تشمل ما يلي:

- تزويد المتعلم بالمعارف والمهارات اللازمة للحصول على عمل يناسب قدراته وتوجهاته، وتمكينه من الوسائل اللازمة لتطوير معارفه ومهاراته الفكرية والسلوكية باستمرار، تطويراً يؤهله للقيام بوظائف ومهن جديدة.

- تمكين المتعلم من القدرات والوسائل اللازمة للبحث عن فرص العمل، وخلق الفرص لنفسه من خلال الأعمال الحرة والمشاريع والأفكار الإبتكارية.

- تمكين المتعلم من التعامل مع مستجدات محيط العمل وتقنياته المتغيرة وقدرته المستمرة على التطور والمتابعة والتعامل مع مستجدات وتقنيات ستكون مستمرة التغير، متسارعة التطور.

- تمكين المتعلم من القدرة على التنافس والإنجاز في عالم العمل، وذلك ليس على المستوى الوطني فقط بل وعلى المستوى الإقليمي والدولي في ضوء السياق العالمي للنشاطات الإقتصادية وحرية التجارة الدولية في كل المجالات. (صباح، 2014، ص 56)

2.2- الغايات والأهداف المتعلقة بالمعرفة:

وهي كل ما يتعلق بنشر المعرفة والعمل على تطويرها (وردة وعبد الباقي، 2020، ص 268)، ومن أجل تحقيق ذلك، وجب التأكيد على ضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي بتحقيق الغايات المتوقعة منها إتجاه المعرفة والبحث العلمي، يعد أمراً أساسياً خاصة بما يتعلق بالأهداف التالية:

- مواكبة مستجدات العلوم والمعارف وتداخلها ورصد ما يبرز من تخصصات جديدة عابرة للتخصصات التقليدية، ضمن مناهج وبرامج التعليم العالي.

- إدراك وحدة العلوم والمعارف وإدراك العلاقات التبادلية فيما بينها، وشمول ذلك في الحدود الموضوعية للعلوم الطبيعية والإجتماعية والإنسانية.

- التركيز على تقنيات الإتصال والمعلوماتية وتسخيرها للتمكن من العلوم والمعارف، وتيسير إجراء البحوث والدراسات.

- إنتاج البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في العلوم الطبيعية والإحيائية والعلوم الإجتماعية والتأكيد على إنطلاقها من أحدث المعارف المكتسبة على مستوى العالم حتى لا تكون تكراراً غير مفيد.

- إدراك أن القيمة الحقيقية للبحوث والدراسات تكمن بإسهامها في إضافة معارف جديدة أو تقنيات مستحدثة تنتفع بها الدول العربية في إطار من التنافس العالمي الحاد في مجال المعارف والتقنيات والمنعكس على وسائل الإنتاج واستخدام المعلومات.

- التركيز على البحوث والدراسات ذات الأهمية الخاصة للمنطقة العربية مثل: دراسات الطاقة بمختلف أنواعها، وإستزراع الصحراء، وإستخدام المياه المالحة، وتحلية المياه ودراسات المياه عامة، والدراسات الهادفة إلى صيانة الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، وتنمية المقومات الغذائية الزراعية والحيوانية للمنطقة مثل: الثروة السمكية والمواشي المتكيفة مع البيئة. (صباح، 2014، ص 58)

### 3.2- الغايات والأهداف المتعلقة بالمجتمع:

تبرز أهمية الجامعة في الدور المتوقع منها في تنمية المجتمع بإعتبارها مصدرا لتكوين العقول والعلوم والمهارات من جهة، ومولدا للقيادات الفكرية والعلمية والإقتصادية القادرة على قيادة التنمية وإدارتها بفعالية من جهة ثانية، حيث يتطلب منها تحقيق التنمية الإقتصادية وعلى رأسها الوفاء بإحتياجات سوق العمل في القطاعات العامة والخاصة إضافة إلى الإهتمام بالبحوث الإقتصادية والدراسات التطبيقية القائمة على العلاقة المباشرة مع قطاعات الإنتاج والخدمات والعمل على حل مشكلاتها وجعلها أكثر فعالية وربحية وقدرة على النمو والتطور. (حمزوي، 2017، ص 10)

كما حدد سلامة الخميس (2000) مجموعة من الأهداف المتعلقة بالجامعة والتي يتفق عليها الباحثون في الشرق والغرب أبرزها:

- تطوير البحث العلمي وتشجيع إجرائه داخل الجامعة وخارجها.
- الإسهام في تعديل وتطوير الإتجاهات في المجتمع المحيط نحو الأفضل.
- نشر المعرفة والثقافة وإشاعتها بين الناس.
- سد حاجيات المجتمع من الكوادر المتخصصة والكفاءات الوطنية المتدربة.
- دراسة مشكلات المجتمع وفهمها وتحليلها والبحث عن حلول لها.
- تدعيم القيم الروحية والأخلاقية لدى الشباب.
- الإسهام في تنوير المجتمع.
- مواكبة التطور الحادث من حول الجامعة.
- مواكبة الإنفجار المعرفي وثورة المعلومات.

- تدريب وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد والمستحدث في مجالات تخصصاتهم. (أحمد، 2013، ص 22)

ومع التطور والتغير الذي شهدته الجامعات اليوم دفعها إلى تغيير أهدافها تماشياً مع البيئة المحيطة وهذا حسب ما جاء به شبل بدران وجمال الدهشان (2001)، وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

**- بالنسبة للتعليم:**

- إكتساب الطالب الإستقلالية والإبتكارية والقدرة على الإبتكار.
- إكتساب الطالب القدرة على التحكم في التغير.
- إكتساب الطالب القدرة على المشاركة في تنمية مجتمعه.
- إكتساب الطالب القدرة على تحديد ما يريد أن يكون عليه، والقدرة على تنمية شخصيته.
- بالنسبة لخدمة المجتمع والتعليم المستمر:
- تدريب الطلاب بمؤسسات المجتمع المختلفة على الجديد.
- مساعدة مؤسسات المجتمع في حل ما تواجهه من مشكلات من خلال الدراسات والبحوث العلمية.
- إتاحة الفرص أمام الراغبين في مواصلة الدراسة الجامعية في تحقيق أهدافهم.

**- بالنسبة للبحث العلمي:**

- المساهمة في مجالات العلم والتكنولوجيا والإضافة إليها.
- الربط بين نوعية البحوث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- التعاون العلمي مع الجامعات العربية والأجنبية.
- تدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على طرائق البحث وأساليبه الحديثة.

**3- مكونات الجامعة وأنواعها:**

**1.3- مكونات الجامعة:** تضم ثلاث مكونات أساسية وهي كالتالي:

**1.1.3- المدخلات:**

وتتمثل في الحاجات والموارد والإمكانات المالية وهيئة التدريس والطلبة والموظفين وهي تعني كافة الإمكانيات والطاقات البشرية والمادية والمعنوية التي تدخل إلى الجامعة أو تقدم إليها من قبل المجتمع الذي تعمل فيه أو من العالم الخارجي المحيط بها، فكلما كانت هذه المدخلات تتميز بوفرته الكمية وجودتها كلما تهيأت للنظام الذي تدخل فيه فرص أفضل للأداء والإنجاز. (أحمد، 1987، ص52)

**2.1.3- العمليات:**

وهي عبارة عن كل الأنشطة التي تتم داخل المنظومة الجامعية لتحويل مدخلاتها التي تحصل عليها من بيئتها إلى مخرجات يتم تداولها داخل النظام نفسه، أو من قبل المنظومات الأخرى في المجتمع ومن بين العمليات نذكر: العملية التعليمية، نظم الإعداد قبل الجامعي، نظم القبول والتوجيه، البرامج والخطط التدريسية، المناهج، طرق وأساليب التعليم، نظم الدراسة، الأنشطة الطلابية، نظم وأساليب التقويم عمليات وأنشطة البحث العلمي. (محمد، 2007، ص 73...78)

### 3.1.3- المخرجات:

فهي نتاج العمليتين السابقتين والتي يجب أن تحقق الأهداف والمقاصد، كما يجب أن تتم في جو من الروح المعنوية العالية، وهي تعني ما يخرج من الجامعة من معطيات على شكل كوادر مؤهلة بمختلف الإختصاصات والمهارات أو نظريات علمية يمكن الإستفادة في مجال التطبيق (أحمد، 1987، ص52) وتتنوع مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي بين مخرجات تعليمية وأخرى بحثية تتفاعل جميعها من أجل خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه من وجود تلك المؤسسات ولتحافظ لنفسها على إستمرارية الدعم والتمويل ومن ثم إستمرارية البقاء والنمو. (محمد، 2007، ص82)

كما أن الزيادة المستمرة في عدد السكان، وزيادة إقبال المرأة على التعليم وعلى ممارسة الأعمال المهنية الرفيعة بالإضافة إلى إرتفاع مستوى المعيشة بشكل ملحوظ في كثير من بلدان العالم، وتطلع الشباب والأجيال الصاعدة إلى التعليم العالي والجامعي بإعتباره الطريق والمضمون إلى تحقيق مستويات أفضل إقتصادية وإجتماعيا تعد من أهم الأسباب والدواعي التي أدت إلى زيادة الطلب على التعليم الجامعي.

### 2.3- أنواع الجامعات:

إن زيادة الإهتمام بأنماط التعليم غير التقليدية بغية تحسين نوعية المخرج التعليمي الذي يستطيع أن يتكيف مع متطلبات سوق العمل، تم إستحداث نماذج جديدة لتطوير التعليم العالي وتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

### 1.2.3- الجامعات التقليدية:

تم إنشائها في القرون الوسطى، وكانت مهمتها في المقام الأول نشر المعرفة بين فئات المجتمع، حيث عرف هذا النموذج تطورا تحت ضغط متطلبات المجتمعات وحاجاتها إلى خبرات متعددة في مجالات التنمية، مما فرض عليها المساهمة في تخريج دفعات من العلماء والمهندسين وغيرهم من حملة

الشهادات، إضافة إلى مساهمتها في حل بعض مشكلات التنمية التي كانت تعاني منها تلك المجتمعات. (حكيمة وإبراهيم، 2015، ص 164)

### 2.2.3- الجامعات المفتوحة:

وهي نمط من الأنماط المؤسسية المستخدمة في التعليم العالي في كثير من البلدان، وعرف هذا النمط من التعليم "بأسلوب التعليم عن بعد"، حيث يمكن الحصول على الشهادة الجامعية للطلاب البالغين غير المتفرغين، وما يميز هذا النوع من الجامعات عن غيره هو أن فرص الإلتحاق بها متاحة للجميع دون التقيد بشرط السن أو المؤهلات العلمية. (صباح، 2014، ص 84)

### 3.2.3- الجامعات الشاملة:

ظهر هذا النموذج من الجامعات في كل من ألمانيا وإنجلترا، حيث كانت تتمحور فكرته الأساسية في جعل التعليم العالي أكثر شمولية من ناحية التنظيم، فبدأت المحاولات في تجريب نماذج جديدة في مرحلة التعليم العالي، بهدف دمج عدد كبير من الطلبة الذين ينتمون لكليات وجامعات مختلفة كانت مستقلة، وهذا الدمج أدى إلى فقدان إستقلاليتها إلا فيما يتعلق بالطب، وتقوم هذه الجامعة على نظام دراسي قصير وطويل المدى.

### 4.2.3- الجامعات بدون جدران:

هذا النوع من الجامعات نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية، ويشتمل على أكثر من (25) جامعة ولكل منها كيانها المستقل، ولعل جوهر نظام هذا النوع من الجامعات هو برنامج الدراسة الذي يطوره الطالب بمعونة المرشد، وبموجب هذه الطريقة يسجل الطالب نفسه في الجامعة التي يرغب الدراسة فيها وذلك وفقا لشروط الإلتحاق المقررة، ولا يلتزم غالبا بحضور أي نوع من المحاضرات أو الدروس العلمية، وإنما تحدد له المقررات المطلوب إستيعابها وفقا لمستواه العلمي، ثم يتولى بنفسه دراستها تحت إشراف عدد من أعضاء هيئة التدريس الذين يحددون مدى نجاحه بها (حكيمة وإبراهيم، 2015، ص 164)، ويكون أسلوب الدراسة عبر الأنترنت في شكل برامج إذاعية مسموعة ومرئية دون أن يكون لهذه المؤسسة مبان أو منشآت تمارس فيها العملية التعليمية، ثم يتم توصيل المعرفة إلى الطالب في أماكن حيث تخصص قاعات أو مراكز إقليمية توفر فيها أجهزة الإذاعة المسموعة والمرئية والأشرطة المسجلة وغيرها من الوسائل التعليمية. (صباح، 2014، ص 84)

مما سبق يمكننا القول بأن مفهوم الجامعات المشار إليها سابقا قد تطرقت إلى بعض الوظائف التقليدية، التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي كالتدريس والبحث العلمي والخدمة العامة ونشر المعرفة،

وقد أغفلت وظيفة مهمة مرتبطة بإختيار ونقل وتوطين التقنية إلى المجتمعات المستفيدة، التي تعتمد إعتقادا كبيرا على التقنية المستوردة.

### 5.2.3- الجامعات المشاركة:

هذا النوع من الجامعات كانت مسؤوليتها العمل على تحقيق الوظيفة الرابعة لمؤسسات التعليم العالي المتمثلة في إختيار ونقل وتوطين التقنية والمعرفة.

### 6.2.3- الجامعات المنتجة:

ظهر في الوسط الأكاديمي مصطلح "الجامعة المنتجة" والتي بدأت به بعض الجامعات بهدف البحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية العجز في موازنتها، من خلال توسيع دورها في المجتمع وقيامها بعدد من الأنشطة التي تحقق لها عائد مالي، إلى جانب إعطاء إدارة الجامعة مرونة للتصرف في إيراداتها وفقا لخططها وبرامجها العلمية (حكيمة وإبراهيم، 2015، ص 164)، كما أن هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد هذا النموذج تسهم في زيادة مساهمات المؤسسات الإنتاجية في تحقيق أهداف النظام التعليمي، والمساهمة في كلفته المالية بالإضافة إلى زيادة الربط بين التعليم والعمل المنتج، وتوسيع فرص التعليم العالي أمام فئات جديدة من المجتمع. (صباح، 2014، ص 84)

من خلال نظرنا لواقع التعليم الجامعي في الجزائر، نجد أن البعد الإقتصادي والإجتماعي لا يمكن أن يتحقق من خلال هذا المفهوم بمفرده، وإنما بالبحث عن صيغة لجامعة منتجة لا ربحية، التي تولد نشاطاتها إيرادات تساهم في تغطية النفقات، بحيث أن أي ربح إضافي لا تستفيد منه الأطراف المنظمة أو المالكة أو المديرية لهذه الجامعة.

### 4- وظائف وأدوار الجامعة:

#### 1.4- وظائف الجامعة:

تعمل الجامعة على إعداد القوى الفنية في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع في مختلف مواقع سوق العمل لبدء التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتحقيقها، إضافة إلى أن الجامعة تعمل على إعداد القوى وتأهيلها وتدريبها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كافة المستويات والمهن، وذلك عن طريق تزويدها بالمعارف والمهارات والإتجاهات والقيم اللازمة بما يمكنها من التعايش مع العصر التقني، ويمكن حصر وظائف الجامعة فيما يلي:

#### 1.1.4- نشر المعرفة:

من بين الأهداف الرئيسية للجامعة نشر العلم، هذا الأخير الذي يكون سببا في إعداد أفراد مؤهلين وقادرين على بناء المجتمع.

#### 2.1.4- ترقية العلم:

ويتمثل في البحوث التي يتم إنجازها من قبل الأساتذة والطلبة، مما يساهم في زيادة الرصيد الثقافي للأمة والتراث والحضارة التي يميز بها هذا المجتمع.

#### 3.1.4- تعليم المهن الرفيعة:

تعليم المهن ذات المستوى العالي، كالتطب والهندسة التي تحتاج إلى أفراد يتميزون بالمسؤولية والقيادة العلمية والتكنولوجية وغيرها من الخصائص. (ورة وعبد الباقي، 2020، ص 268)

#### 4.1.4- تطوير المعرفة عن طريق البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي أحد الوظائف الثلاث التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر فالمتوقع من الجامعة أن تقوم بتوليد المعرفة والإختراعات المطلوبة عن طريق متابعة البحث والتعمق العلمي، والإسهام في تقدم المعرفة الإنسانية لوضعها في خدمة الإنسان والمجتمع وذلك من خلال تشخيص مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية.

#### 5.1.4- إعداد الموارد البشرية:

وذلك من خلال إعداد الإطارات المؤهلة في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي، وتهيئتها للإندماج في عالم الشغل وتحقيق التنمية المنشودة، إضافة إلى مواجهة مختلف التغيرات التي تطرأ على المجتمع بما فيها التغييرات التكنولوجية. (حمزاوي، 2017، ص 10، 11)

ومن خلال قيام الجامعة بهذه الوظيفة فإنه ينظر إليها كمؤسسة إنتاجية تقوم بإنتاج القوى البشرية المدربة، وتعد الكفاءات والعقول المفكرة والقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع. كما ينظر إليها أيضا باعتبارها مؤسسة للإستثمار في الموارد البشرية، على أساس أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي. (عزيز وبن زاف، 2021، ص 158)

أيضا حدد مجموعة من الوظائف للجامعة التي تم تصنيفها إلى وظائف إجتماعية ووظائف إقتصادية:

**1.1.4- وظائف إجتماعية: وتتمثل فيما يلي:**

- إعداد طاقات بشرية تتمتع بمهارات ذات مستوى عالي في العديد من التخصصات التي تساهم في تلبية حاجات المجتمع.
- للجامعة دور كبير في البحث العلمي في تطبيقه وتطويره في مختلف المجالات.
- تساهم الجامعة في التطور الإقتصادي والإجتماعي والثقافي والعلمي.
- تعطي الجامعة فرصة التعليم لكافة فئات المجتمع.
- تساهم الجامعة في تحقيق التكامل والتنسيق بين مراحل التعليم الجامعي، وكذلك التعلم الفني والتكنولوجي.

- تنمية الأفكار الإقتصادية لدى الأفراد الدارسين بالجامعة.

**2.1.4- الوظائف الإقتصادية: ويمكن تحديدها فيما يلي:**

- تسعى الجامعة إلى تحقيق التوافق بين القيم والإتجاهات السائدة في المجتمع وبينما تسعى التنمية إلى تحقيقه في المجتمع، ومحاولة القضاء على ظاهرة البطالة التي أصبحت من أكبر المشاكل التي يعاني منها المجتمع.
- إعداد القوى البشرية من حيث المعارف، المهارات والقيم وهذا عن طريق تدريبهم وتأهيلهم في مختلف المجالات.
- تسعى الجامعة إلى الوصول إلى معارف جديدة وتطويرها من خلال إعداد أفراد باحثين في مختلف ميادين البحث العلمي والتقني والإنتاجي.

من خلال ما سبق ذكره نجد أن للجامعة وظائف متعددة تسعى للوصول إليها وتعمل على تطويرها، ويمكننا حصرها في ثلاث وظائف أساسية:

فوظيفتها الأولى تتمثل في إعداد موارد بشرية مؤهلة ويتحقق هذا عن طريق التدريس والتدريب والتأهيل والتنمية، بينما وظيفتها الثانية تنحصر في البحث العلمي وهذا من خلال القيام ببحوث ودراسات في مجالات العلوم التطبيقية والتكنولوجية والإنسانية المتنوعة و العمل على تطويرها، أما وظيفتها الثالثة فتتمثل في المشاركة في نشر القيم الأخلاقية وتشجيعها والنهوض بالطبقات الإجتماعية، ويتحقق ذلك من خلال خدمة المجتمع في إيجاد بدائل وحلول موضوعية لبعض القضايا البيئية والإنسانية والفكرية، التي يتعرض لها أي مجتمع في فترة ما من فتراته التاريخية وتحت ظروفه الخاصة ومتغيرات متفاوتة الحدة

والتكرار، بالإضافة إلى أن الجامعة تسعى للقضاء على المشاكل والصعوبات التي تشكل عائق في تقدمها ومواكبة التطورات والتحديات الراهنة.

2.4- أدوار الجامعة: يمكننا تحديد أدوار الجامعة في النقاط التالية:

1.2.4- دور الجامعة في البحث العلمي:

بدأ هذا الدور في الجامعات الألمانية في بداية القرن 19، ويمكن القول بأن الجامعات الألمانية كان لها أثر في فلسفة العليم العالي حتى الآن من ناحية:

- الجامعة مركز البحث العلمي الأكاديمي.  
- العمل بقدر الإمكان على الإرتقاء بالبحث العلمي من خلال هذه المؤسسات التي تضم الأساتذة والعلماء المفكرين.

- مفهوم حرية التعلم والذي يتضمن حرية الطالب في إختياره لمجال الدراسة وفي العيش مستقلا داخل الجامعة وحقه بالانتقال من جامعة لأخرى.

- مفهوم حرية التدريس والذي يتضمن حرية الأستاذ في الكشف عن الحقيقة.

- البحث العلمي قد يأخذ الطابع النظري أو التطبيقي أو الجانبين معا، وقد تتم الدراسة على مختلف القطاعات (زراعة، صناعة، تجارة، إدارة... إلخ) باعتبار أن الجامعة هي مجال لتخصصات مختلفة في كل ميادين المعرفة الأدبية والعلمية.

هذه الدراسات ستساهم بصورة أو بأخرى في كشف المشاكل والإختلالات التي قد تشهدها أي قطاع ومن ثم فإن الباحث سيعمل حسب هدف بحثه إلى محاولة معالجة هذه الإختلالات أو على الأقل إقتراح الحلول المبدئية، وبهذا يصبح التعليم الجامعي منشطا للمنظمات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية... إلخ وهو ما يبرز التعاون الوثيق بين هذه المنظمات وبين التعليم الجامعي لاسيما في الدول المتقدمة، وذلك من خلال الإمكانيات المالية المخصصة للتعليم والبحث العلمي.

بصورة عامة في مجال البحث العلمي فإن الجامعة يجب أن تولي الإهتمام بالبحث العلمي بنوعيه (الأكاديمي والتطبيقي) لأنه ضروري لنمو المعرفة وتقدمها ونشرها خاصة البحوث والدراسات التطبيقية التي تعتبر أكثر أهمية من سابقتها نظرا لميزتها السابق ذكرها، وعليه يفترض أن تتم البحوث بالتنسيق بين الجامعات والمنظمات الصناعية، التجارية والتربوية. (فاطمة الزهراء، 2012، ص 72، 73)

#### 2.2.4- دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

ويتلخص دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في وظائف ثلاث:

- تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتنشيط خططها.

- القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادية والاجتماعية.

- ترسيخ النظم والقيم والمعايير والاتجاهات اللازمة لتشجيع التقدم ولكن من الإنصاف أن نقول بأن الجامعة لا تنفرد وحدها بهذه الوظائف، بل تساهم معها كثير من المؤسسات الاجتماعية الأخرى في تحقيق النمو.

كما يرى بعض الإقتصادييين أن رأس المال البشري عملية قوامها زيادة عدد الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والمعارف والخبرات التي تحتاجها التنمية الاقتصادية والاجتماعية، علما بأن استثمار الفرد في التعليم يستمر لفترات طويلة الأمد. (الأسدي، 2013، ص 40، 41)

#### 3.2.4- التنشيط الثقافي والفكري:

يعتبر نشر العلم والثقافة ضمن رسالة الجامعة من خلال تزويد الطالب بالعلوم النظرية والتطبيقية ولا يقتصر هذا التنشيط على المجتمع الداخلي للجامعة فقط، بل يتعداه إلى المجتمع الخارجي من خلال معالجة قضاياها الاجتماعية والاقتصادية...إلخ، وهو ما يبرز الأيام الدراسية والتكنولوجية والملتقيات والمحاضرات العامة التي تتبناها الجامعة بمختلف إداراتها، عن طريق الإستعانة بوسائل الإعلام المختلفة. (فاطمة الزهراء، 2012، ص 43)

#### 4.2.4- دور الجامعة في خدمة المجتمع:

هناك علاقة عميقة بين الجامعة والمجتمع فكلاهما شريان الحياة ومصدر طاقة للطرف الآخر، فالجامعة هي مورد المجتمع، والمجتمع هو مصدر البقاء والإزدهار للجامعة ويتمثل دور الجامعة في المجتمع فيما يلي:

#### - تجسيد الجامعات للثقافة الوطنية:

وتتمثل في توضيح وبلورة مفاهيم روح الأمة وشخصية الشعب والتاريخ الوطني لتأسيس هوية المجتمع.

- دور الجامعة في ترشيد المجتمع:

فالجامعة تساعد على تحويل المجتمع التقليدي وأنماطه الفكرية السائدة إلى مجتمع العلم والعقل، ومن مجتمع العلاقة الفردية والأمزجة الشخصية والإنفعالات إلى مجتمع يسوده القانون ويحكمه الفكر ويسير طبقاً للمبادئ.

- قدرة الجامعة ودورها في التغيير الإجتماعي:

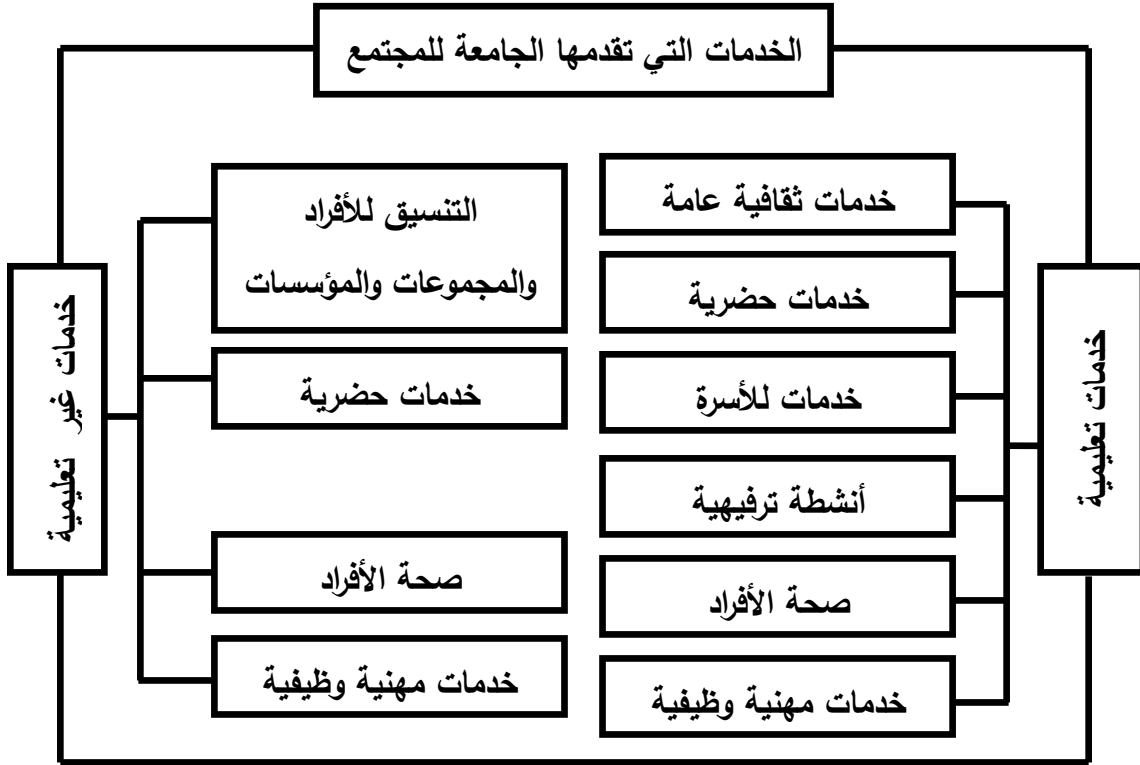
فمن خلال الدراسات التي تقدمها والكتب التي تؤلفها، جعلت أفكار المجتمع تتغير وأصبحت تنادي بالحرية والمساواة والعدالة الإجتماعية وعرض قضايا الفقر والجريمة وحقوق العمال والفلاحين.

- قدرة الجامعة في نشأة الأفكار الجديدة:

فالجامعة تنادي بالإصلاح وتهدف إلى التغيير نحو الأفضل، بإدخال فئة من المثقفين والمكونين الذين لديهم دور فعال في غرس أفكار جديدة تتماشى مع البيئة المتغيرة. (فيصل وفاكر، 2009، ص76، 77).

وقد لخص (كينيث تومبسون) الوظائف الثلاثة المنوطة بالجامعة وأهميتها في تنمية المجتمع بقوله: "إن الهدف الجوهرى من وجود هذه المؤسسة يكمن في تنمية المجتمع، فهي تعمل على تنمية الفرص المتوافرة أمام السكان بصفة عامة، وتحسين نمط المعيشة وتلبية حاجات الناس الأكثر إلحاحاً". فكل الجامعات ومؤسسات التعليم العالى تحاول تصميم برامج للخدمة العامة في ضوء التقاليد الخاصة بها وما تضعه من سلم للأولويات لديها وكذلك في ضوء ظروف وطبيعة المجتمع وأوضاعه الإقتصادية والإجتماعية والسياسية (الهلالى، 2007، ص 31)، إلا أنه يمكن إجمال الخدمات التي يمكن أن تؤديها الجامعة للمجتمع في الشكل التالي:

الشكل رقم (09) يوضح الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع



المصدر: الهاللي، 2007، ص 32.

ولكن هناك جوانب قصور في دور الجامعة في خدمة المجتمع وتتمثل في النقاط التالية:

- غياب فلسفة واضحة لهذه الوظيفة تحدد معطيات ومقومات الممارسة الجامعية في لأدائها.
- غياب المعايير المقننة التي يمكن في ضوئها الحكم على إنجازات الجامعة في هذا المجال وتقييم أداء المنوطين بأدائها.

- تغليب الطابع التطوعي على أداء وظيفة خدمة المجتمع.

- قلة ظهورها بفاعلية في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس.

- ضعف التنسيق والإتصال بين الوحدات المختلفة الداعمة لأداء هذه الوظيفة داخل الجامعة من جهة وبين الجامعة والمجتمع من جهة أخرى. (محمد، 2007، ص 89، 90).

#### 5.2.4- دور الجامعة في تشكيل الشخصية الإجتماعية للطلاب:

تمكن الجامعة الأفراد من أن يفكروا بطريقة علمية تساعدهم على تمييز الخرافات من الحقائق العلمية، وهي مطالبة بالتركيز على بناء الشخصية القادرة على تحريك المجتمع وتوجيهه إتجاه التنمية الشاملة وإعادة البناء المعرفي للطلاب، بما يضمن إتفاقه مع الأهداف الوطنية الشاملة الذي يجب أن

يكون بتركيزها على تعزيز الشعور بالانتماء لدى الطلبة وذلك بتحويل ولائهم وانتمائهم من انتماء محلي إلى انتماء وطني وأن تقوم بتنشئة طلابها وإعدادهم على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم ومجتمعاتهم. ودور الجامعة يكمن في الإسهام في عملية التكامل الإجتماعي، عن طريق تنشئة الأشخاص وفقا لنسق وأهداف التربية الواضحة من قبل المجتمع، ولأهداف الجامعة دور في تشكيل الشخصية الإجتماعية التي تتسم بصفات ومميزات وهي كالتالي:

- الإتصال بعقلية منفتحة.
- الإستعداد للعمل في جميع المجالات.
- الولاء للتخصص الذي ينتمي إليه الطالب والذي أعدته الجامعة لها إعداد جيدا.
- التميز بالكفاءة الإجتماعية والإلتزام بأداء الواجبات المحافظة على الحقوق الشخصية والقدرة على القيام بدور إيجابي.
- التمتع بروح الإستعداد في إكتساب الرزق والسعي له.
- التمتع بأسلوب المحاوره والنقاش والبحث لإكتشاف المستقبل ولتعديل القيم الإجتماعية البالية.
- الإستعداد للتنمية الثقافية من خلال القراءة. (فيصل وفامر، 2009، ص 73، 74).

#### 6.2.4- الأدوار الجديدة للجامعات:

تؤدي الجامعة في ظل التطورات المتسارعة لعمليات البحث والتغيير والتقدم العلمي والتكنولوجي أدوارا جديدة إضافة إلى الأدوار السابقة الذكر، فهي تمارس عمليات البناء والتغيير من أجل إعداد الإنسان القادر على أداء مهامه على الصعيد القومي والإنساني، غير أن الجامعة لن تتمكن من القيام بهذه الأدوار إلا إذا إرتقت إلى مستوى التحديات العلمية المعاصرة من أجل صنع التقدم ورفع مستوى الحياة وإزدهارها وإرتقائها،ومن هذا المنطلق يتطلب من الجامعات أن تقوم بما يأتي:

- توظيف البحث العلمي الجامعي في خدمة قطاعات الإنتاج والتنمية، وربط مؤسسات البحث العلمي بمؤسسات الدولة.
- تطوير قواعد البيانات للأبحاث العلمية والتعاون بين مؤسسات البحث العلمي في هذه الجامعات بإستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- تطوير القدرات للإطارات المتخرجة لمواجهة التغيرات الجديدة عن طريق الإبداع والتواصل العلمي والتفاعل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية المتسارعة التغيير.

- تحديث التقنيات والمبتكرات الجديدة والحرص على الإسهام في صنع القرار العملي والتواصل معه.
- تطوير مناهج التعليم وتوظيف المفاهيم الحديثة والمتجددة لمواكبة التغييرات التكنولوجية. (حمزاوي، 2017، ص 11)

#### 5- الجامعة وتحديات القرن 21:

إننا نعيش عصرا مليئا بالتحديات والتناقضات التي تواجهنا كل يوم، عصرا مليئا بتحولات القوة والمعرفة، وبتغيير نظم التفكير وأساليب الإنتاج والتوزيع، لأن القرن الحادي والعشرون، هو قرن التحدي العلمي والمعرفي والتقني والاقتصادي والإعلامي، لذا فإن الجامعة في هذا العصر تواجه تحديات كثيرة أهمها ما يلي:

#### 1.5- التحديات الإجتماعية:

يواجه التعليم العالي الجامعي كبيرا في عدد الطلاب، بسبب النمو السكاني السريع واتساع فئة العمر بين (18-23 سنة)، وإعتبار الدراسة في الجامعة قيمة في حد ذاتها، بغض النظر عن جدوى الدراسة والشهادة التي يتحصل عليها الطالب، إضافة إلى ذلك إهتمام الدولة بتعليم أبنائها، وتطبيق مبدأ الديمقراطية في التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية، الأمر الذي ترتب عليه زيادة نسبة المقبولين في الجامعة، بالإضافة إلى الطموح التعليمي المتزايد للآباء والأبناء فلم يعد الفرد قانعا بما هو متاح له في أي مجال وإنما أصبح ينشد باستمرار رفع مستواه، ثقافيا وإجتماعيا وماديا وينطبق هذا بصفة خاصة على الطموح التعليمي الجامعي، الأمر الذي يترتب عليه زيارة الطلب على التعليم الجامعي ويتضح هذا في زيادة نسبة الملتحقين بالجامعة ففي سنة 1999 كان عدد المسجلين في الجامعة الجزائرية قد بلغ حوالي 25 ألف طالب وتضاعف هذا العدد في سنة 2000 ليصل إلى 117 ألف طالب جديد.

وما لم تضع الجزائر سياسة واضحة للقبول في الجامعة وربطها بإحتياجات التنمية وسوق العمل ستظل الجامعات تخرج أفرادا عاطلين عن العمل، وغالبا ما يحشر بعضهم ويكدس في وظائف إدارية، رغم أن الجهاز الإداري متضخم أصلا بالعمالة والبطالة المقنعة.

إضافة إلى ماسبق، فإن الاتجاه إلى إنشاء الجامعات والمعاهد العليا، خاصة المراكز الجامعية في المدن الصغيرة، دون دراسة دقيقة متأنية وتخطيط لها قد يكون خطرا يهدد التعليم العالي الجامعي، لأن الجامعات في معظمها تنشأ على عجل وغالبا ما تكون لأسباب سياسية وإجتماعية دون أن تتوفر لها المقومات الأساسية للعمل الجامعي، خاصة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية وهذا ما سيساعد على تخريج طلاب ذوي مستوى علمي ضعيف يضر أكثر مما ينفع. (وريدة، 2005، ص 57، 58)

## 2.5- تكثيف التعداد في التعليم العالي:

إن الإقبال على مزاولة التعليم العالي يضمن تحسين مستوى العيش في البلدان المتطورة وبالأخص في البلدان النامية، وكنتيجة مباشرة لهذا التوجه يلاحظ كثافة عدد طالبيه بشكل مرتفع وملفت، ففي سنة 2007 م كان هناك 2.8 مليون طالب متحرك على المستوى الدولي، مقابل 1.8 مليون طالب سنة 1999 م وهذه الأعداد مقبلة على التصاعد مستقبلا.

كما يلاحظ الطموحات التي يعبر عنها مسؤولي التعليم العالي في الجزائر ببلوغ تعداد مليون طالب مع مطلع 2017-2018 م، فالسوق الكلي للطلبة بدافع البحث عن التأهيل والتكوين العالي على المستوى الوطني، دفع الدولة إلى تخطيط سياسات وإستراتيجيات تنافسية لتنمية جاذبية مؤسساتها لهؤلاء الطلبة وفي هذا المجال يمكننا التأكيد على الرهان الجيوسياسي الهام للتعليم العالي في تكوين نخب عالمية تتميز بالكفاءة والجودة.

والذي يصبح في بعض الأحيان ذا طابع إنتقائي لأحسن الكفاءات، مما أحدث عجزا في بعض الأنظمة للتكفل بهذه الطلبات، وهذا يوجب إعادة النظر في التنظيم، وفي كيفية التعامل وتسيير الحجم المتزايد لطالبي التعليم العالي حتى يتم ضمان مستويات نوعية ذات جودة مقبولة. (حسين، 2017، ص 396، 397)

## 3.5- تحدى مواجهة الفجوة التكنولوجية (الرقمية):

تعد الثورة العلمية والتكنولوجية من أهم سمات المجتمعات التي تسعى نحو المعرفة والتطور، وتعود أهميتها إلى التأثير العميق الشامل الذي تحدثه في كافة جوانب الحياة، بالإضافة إلى المشكلات الإقتصادية والإجتماعية التي تثيرها، ولقد نجم عن هذا الإنفجار المعرفي والتكنولوجي العديد من التغيرات في كافة المجالات إذا زادت حدة التغير الإجتماعي، كما زادت الحاجة إلى أنماط جديدة من المهن، وتحول نموذج الإنتاج من تقليدي إلى نموذج قائم على المعرفة.

وقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجتمعات ما بعد الصناعة إلى وجود فراغ أو فجوة بين الذين يملكون المعلومات ويستخدمونها ويستفيدون منها وبين الذين لا يملكون تلك المعلومات، ولا يستطيعون إستخدامها أو يستفيدون منها، وستزداد هذه الفجوة كلما زاد هذا الكم الهائل من وسائل المعلومات والإتصال.

ولن تستطيع الدول النامية عموما بما فيها الجزائر، أن تسد هوة الفجوة التكنولوجية وتأخذ بزمام التقدم العلمي والتكنولوجي، مالم يكن لها نظام تعليم جامعي قادر على إعداد قوى بشرية قادرة على

التعامل مع التقدم العلمي والتكنولوجي، حيث لا مكان في الوقت الحالي لتعليم جامعي منعزل عن المجتمع وما يلحق به من تغيرات. (محمد، 2017، ص 09)

#### 4.5- التحديات الاقتصادية (تمويلية):

يواجه التعليم العالي أزمات مالية واقتصادية بإستمرار، وذلك بسبب تزايد الحاجة للموارد المالية للإنفاق على مؤسسات التعليم، التي تتوسع بإستمرار سواء في عدد الطلاب أو الهياكل، لكن في المقابل هناك تقلص في ميزانيتها السنوية، نتيجة عدة عوامل خاصة منها ضغوط النقشف وترشيد الإنفاق وإرتفاع الديون الخارجية، حيث وصل حجم الإنفاق الكلي على التعليم الجامعي في الجزائر عام 1992 م إلى 94 مليون دولار وهذا ما يعادل 1.076% من حجم الناتج المحلي، وهذه نسبة ضئيلة جداً، تجعل التعليم الجامعي يعيش في حلقة مفرغة أثرت وتؤثر في وظائفه وتحقيق أهدافه.

أمام هذه الصعوبات المالية، لا بد من التفكير في بدائل وأساليب جديدة لتمويل التعليم العالي، بحيث تقوم على مشاركة جميع الذين يجنون فائدة من التعليم العالي، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بما في ذلك القطاع الاقتصادي وذلك عن طريق التبرعات، فرض رسوم تعليمية ومشاركة المجتمعات المحلية والمؤسسات الخيرية والوقفية، الآباء، الطلبة، وإنشاء صناديق التوفير للتعليم، نقل وتحويل جزء من الميزانيات العسكرية إلى التعليم، وإلا ستظل الجامعة في هذه الحلقة لا تستطيع الخروج منها وتبقى على ما هي عليه. (وريدة، 2005، ص 59)

#### 5.5- تحديات العولمة بين التدويل وفتح التعليم العالي على القطاع الخاص:

مع ظهور العولمة بكافة أبعادها أصبح التعليم العالي ملكا تجاريا على الصعيد العالمي، وفي نفس السياق ومع فتح الأسواق، تم فتح قطاع التعليم العالي للقطاع الخاص، وأصبحت الحكومات تواجه نوعا جديدا من الممولين يسعون إلى تحقيق أرباح، وتحولت بعض الجامعات الخاصة إلى "مصانع للشهادات"، إنطلاقا من مبدأ المناهج المندمجة العابرة للحدود وهذا ما يطرح مشاكل جديدة في مجال التقنين والإعتراف ومعادلة الشهادات، لهذا فإن ضمان الجودة والتقييم أصبحا أكثر من ضرورة. (حسين، 2017، ص 398)

#### 6.5- التحديات التخطيطية والهيكلية:

هناك عدم توازن واضح في هيكل التخصصات العلمية في التعليم الجامعي بين الكليات النظرية والعلمية، وهذا يعود إلى فلسفات التربية العربية، عندما شرعت في تخطيط التعليم، حيث تم تقسيم المناهج التربوية إلى مناهج تستجيب للجانب المادي وأخرى للجانب الروحي، إستنادا وتأثرا بالتقاليد الأوروبية

التربوية الكلاسيكية، وكان من نتائج هذا التقسيم إنقسام عقول الطلاب وشخصياتهم بل وتصارعها بين ما يعرف بالكليات النظرية والكليات العلمية، وهو تقسيم خاطئ لأن العلم كيان واحد.

كما أن نسب المسجلين في التخصصات المختلفة، تعكس الكثير من عدم التوازن في هيكل التخصصات، كما أنها لا تتفق ومتطلبات التنمية وسوق العمل، ومجتمع القرن الواحد والعشرون الذي يحتاج إلى مواطن متعدد القدرات واسع الإدراك، قادر على حل المشكلات الحياتية والتكيف مع متطلبات إقتصاد وحياة سريعة التطور والتغير، والواقع أن المجتمع في حاجة إلى جامعة تخرج طالبا يعرف كيف يفكر وليس طالبا يدرس الأفكار ويحفظها دون وعي بمضامينها، بحيث يدرس الطالب المواد الأدبية والعلمية في آن واحد مهما كان تخصصه، لكي يتحرر من هذا الإنقسام العقلي المفروض عليه (أدبي، علمي)، ويتخرج بتخصص موحد واضح يجمع بين المواد الأدبية والعلمية وبإدراك واسع لوطنه ومشكلاته، وللعالم ومشكلاته المادية والاجتماعية في آن واحد، بالإضافة إلى ما سبق فإن من أهم التحديات التخطيطية والهيكلية التي تواجه الجامعة ترتبط بمسألة العلاقة التخطيطية بين الخطة التعليمية والإقتصادية، حيث نجد في الواقع دائما إختلاف في وجهات النظر بينهما، فمثلا ينظر للمخطط التعليمي للتعليم كمشروع حضاري شامل، بينما ينظر إلى المخطط الإقتصادي كمشروع إستثماري، لأنه يدخل ضمن حسابات التكلفة والأرباح والخسائر، كما أنه لا توجد هناك تشريعات وقوانين مفصلة تحكم وتضبط العلاقات المتبادلة بين فعاليات التعليم وفعاليات الإقتصاد والتنمية الشاملة. (وريدة، 2005، ص 59، 60)

#### 7.5- تحدي نقل وتوظيف المعرفة المنتجة:

تتمايز المجتمعات فيما بينها بمقدار تميز نشاطاتها الأساسية، وحينما نطلق وصف المعرفة على مجتمع فهذا يعني أن النشاطات المعرفية هي مركز التميز المطلوب في هذا المجتمع، وإذا نظرنا إلى النشاطات المعرفية بمنظار التعليم العالي، نجد أن كلاً من نشاطات البحث العلمي وتوليد المعرفة، ونشاطات التعليم والتدريب ونشر المعرفة، تدخلان في جوهر المهمات الأساسية للجامعات.

فبالإضافة للوظيفتين الأساسيتين التقليديتين للجامعة (وظيفة التكوين، ووظيفة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي)، يضع التحول إلى مجتمع المعرفة أمام الجامعات تحدي وظيفة جديدة سميت "بالجامعة المؤسسة أو بالجامعة المفاولة"، والمتمثلة في ضرورة حدوث التكامل المنشود بين الجامعة والمؤسسات الإقتصادية، أو بمعنى آخر أن الجامعة هي مفاولة لإنتاج وتحويل المعرفة التي تحتاجها

وتستخدمها المؤسسات الأخرى، لأن تمويل البحث العلمي في الجامعات سيرتبط مستقبلا بما تنتجه هذه الجامعات من معرفة قابلة للإستخدام.

كما أن معيار نجاح الجامعات في مجتمع المعرفة يقاس بمقدرتها على تسويق منتجاتها المعرفية لباقي القطاعات، والولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان على سبيل المثال ما كان لها أن تحتل هذه المرتبة المتقدمة على صعيد الإقتصاد العالمي بدون تبنيهما الفعلي لهذا التحدي منذ سنوات عديدة لاسيما من خلال تحويل نتائج البحث العلمي التكنولوجي إلى مؤسسات قطاع الصناعة.

فنتائج البحث العلمي التي لا تستخدم تعد بالمفهوم الإقتصادي هدرا للموارد لأنها سرعان ما تتقادم وتتلاشى ميزتها التنافسية في ظل سرعة التطور الذي يميز مجتمع المعرفة، إن البحث العلمي بإعتباره وظيفة أساسية في الجامعات في العصر الحالي لا يمكن له أن يبقى معزولا عن متطلبات المجتمع. (محمد، 2017، ص 7، 8)

#### 6- مقومات الجامعة:

ينبغي أن تستند الجامعة إلى مقومات أساسية تعزز قيامها وتضمن لها البقاء والإستمرارية، وهذه المقومات ما هو مرتبط بالجانب التنظيمي والعلمي ومنها ما هو خاص بالبنية التحتية والآخر مرتبط بالموارد المالية وهي كالتالي:

#### 1.6- رؤية الجامعة وفلسفتها وتوجهاتها:

ينبغي أن تكون هناك رؤية واضحة للجامعة وفلسفتها وتوجهاتها من الناحية التنظيمية والعلمية، كما ينبغي أن تكون للجامعة فلسفة وتوجهات واضحة تحقق الأهداف المرجوة من إنشائها.

فالواقع الراهن للجامعة في الجزائر لا يعطي أي مؤشر للتطوير نظرا لإرتباطها المباشر بالإدارة البيروقراطية للدولة، وهي في واقع الأمر مقيدة بنظم ولوائح لا تخدم تلك الأهداف، وبالتالي تشكل عائقا أمام تطورها ومواكبتها للتطورات المحيطة بها على كافة المستويات.

#### 2.6- مقومات البنية التحتية:

يجب أن ترتبط البنية التحتية في الجامعة بمتطلبات البرامج والخطط التي تنسجم فعلا مع إحتياجات ومتطلبات سوق العمل، حيث توجد في بعض الجامعات إمكانيات ضخمة من المنشآت والمختبرات والمستلزمات الأخرى لا يستفاد منها بالشكل المطلوب، وكلفت خزينة الدولة الملايين من الدولارات دون جدوى، حيث يجب أن تحقق الكفاءة العلمية والإقتصادية المثلى للمواد المتاحة ولضمان أداء متميز لكافة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة لتحقيق الأهداف المرجوة.

### 3.6- توفير الموارد المالية:

وهو عامل أساسي لنجاح الجامعة، حيث إن عدم توفرها بشكل كاف يعرقل من نشاطها وتخفق في تحقيق برامجها بالجودة المطلوبة للمؤسسات العامة والخاصة. (حكيمة وإبراهيم، 2015، ص 159) كما أن هناك من ربط مقومات الجامعة الجزائرية بأدائها لوظائفها، الذي توقف على ثلاث أصناف رئيسية هي: الدرس و الطالب و الهيكل التنظيمي والإداري الذي يحتويهما، وسوف نتعرض لهذه العناصر الثلاث كما تبدو في الجامعة الجزائرية كالتالي:

### 1.6- الهيكل الإداري والتنظيمي:

الجامعة باعتبارها مجتمع مصغر، يقوم فيه الأساتذة والطلبة معا بمناقشة وتطوير وإستكشاف أفكار تتميز بالصعوبة والتعقيد والأصالة، من أجل تقديم خدمة عامة من خلال مشاركتها في بناء المجتمع، لكونها مصدرا للتطور الإجتماعي والثقافي والإقتصادي، ويقع على عاتقها تكوين الإطارات التي تحتاجها الدولة، وهذا تلبية لحاجات المجتمع ومتطلباته وإنشغالاته (بومدين، 2016، ص 249)، ومن أجل تحقيق أهدافها وأدوارها بطريقة صحيحة وسلسة لا بد من الإعتماد على ما يسمى بخريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يساهم فيتحديد المواقع الرئيسية التنظيمية داخل الجامعة، ويرسم لشاغلي تلك المواقع حدود إختصاصاتهم والمهام الموكلة إليهم، فالهيكل الإداري والتنظيمي هو عبارة عن:"الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة" (محمد، 2020، ص 06)، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية الجزائرية من:

- رئيس الجامعة: يتم تعيينه من رئاسة الدولة بإقتراح من وزير التعليم العالي.
- أربعة نواب أو خمسة حسب حجم الجامعة ليشغلوا مناصب الدراسات البيداغوجية، الإدارة والشؤون العامة، التخطيط والتوجيه والتجهيز، البحث والدراسات العليا، العلاقات الخارجية.
- أمين عام الجامعة.
- مجلس الجامعة: ويتكون ممن سبق ذكرهم، ومن رؤساء المعاهد.
- أما بالنسبة للكليات فهي تتكون:
- من عميد الكلية يساعده نائبان أو ثلاثة لتسيير الدراسات البيداغوجية والمسائل المرتبطة بالطلبة، دراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي، العلاقات الخارجية وللكلية أمين عام يشرف على التسيير.

- المجلس العلمي للجامعة: يتكون من:

- مدير الجامعة رئيساً، نواب مدير الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء المجالس العلمية للكليات، ممثل واحد عن الأساتذة لكل كلية ينتخب من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى، مسؤول المكتبة المركزية.
- مهامه:** يدلي المجلس العلمي للجامعة بأرائه و توصياته خاصة فيما يأتي:
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتعليم والبحث العلمي في الجامعة.
- المشاريع الخاصة بإنشاء وتعديل أو حل الكليات أو الأقسام أو وحدات البحث.
- برامج المبادلات والتعاون العلمي بين الجامعات.
- الحصائل العلمية للتعليم والبحث في الجامعة.
- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الإجتماعية والإقتصادية.
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية التي تنظمها الجامعة.
- يقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية في الجامعة.
- **المجلس العلمي للكلية:**

يتكون المجلس العلمي للكلية زيادة على العميد من: رؤساء الأقسام، رؤساء اللجان العلمية للأقسام، مدير وحدات البحث، ممثل منتخب من الأساتذة عن كل قسم، ومن أهم المهام التي يتولاها هذا المجلس للكلية إبداء آرائه وتوصياته فيما يأتي:

تنظيم التعليم ومحتواه، تنظيم أشغال البحث، مواصفات الأساتذة و الحاجة إليهم، إقتراحات فتح شعب لما بعد التدرج وتجديدها أو غلقها، حصيلة التكوين لما بعد التدرج، منشورات الكلية وتنظيم التظاهرات العلمية، يعطي المجلس العلمي إعماده لمواضيع يقترحها الدارسون لما بعد التدرج و يتولى متابعة الأطروحات لما بعد التدرج ويعاين تطورها دورياً، يقترح لجان مناقشة المذكرات لما بعد التدرج، يدرس حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية. (فتيحة، 2008، ص 64)

وبناء على ما سبق يتضح بأن الجامعة نظام مفتوح، تسعى إلى تطوير وتفعيل دورها في المجتمع وإمداد هذا الأخير بأفراد على مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة لخدمة قطاعاته المختلفة لتحقيق التنمية الشاملة، ولهذا فعليها أن تعمل كنسق مفتوح وفي بيئة تتسم بالأخذ والعطاء وذلك بالإقتراب من مشاكل المجتمع ومحاولة معالجتها بالطرق والأساليب العلمية الصحيحة، حتى تكون هناك علاقة تبادلية إرتباطية

وتكاملية بينهما، وهذا ما يشترط عليها أن يكون هيكلها التنظيمي يتميز بالمرونة من أجل التكيف مع التغيرات والتطورات الموجودة.

## 2.6- الطالب الجامعي:

يعرف الطالب الجامعي على أنه: "ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءاته العلمية بالإنقال من المرحلة الثانوية أو مرحلة التكوين المهني أو الفني العالي إلى الجامعة تبعا لتخصصه الفرعي، بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك، ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية، والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ أنه يمثل عدديا النسبة الغالبة في المؤسسة الجامعية" (نعيمه ومليكة، 2016، ص 64، 65) ولعل أفضل الطرق التعليمية التي توفر للطالب الجامعي الإمكانية من تطوير قدراته وإستعداداته الشخصية وتنمية مهاراته بهدف التحصن بالمعرفة اللازمة في حياته العملية اللاحقة لحياته الجامعية هو أن يكون محور العملية التدريسية، مما يسمح له بإكتشاف المعرفة بنفسه عن طريق قيامه بأنشطة ذاتية موجهة في المواقف التعليمية. (صباح، 2014، ص 60)

ولكن في جامعات دول العالم الثالث ونخص بالذكر الجزائر، فهي تعاني من إنخفاض المستوى العلمي وهذا راجع إلى عدة أسباب، منها ما هو خاص بالطالب الجامعي في حد ذاته، ومنها ما هو متعلق بمحيط الجامعة بصفة عامة، و يمكننا حصر أهم هذه الأسباب في النقاط التالية:

- الطالب الجامعي الجزائري لازال سلبيا، معتمدا على المعلومات التي يوفرها له الأستاذ دون القيام بأي جهد فكري إضافي.
- معظم الطلبة الجامعيين الجزائريين غير مهتمين بالمجالات العلمية والثقافية خارج جدران الجامعة.
- تركز في ذهن الطالب الجامعي أن الشهادة هي الأساس فهو يهتم بالحصول عليها بغض النظر عن الأساليب والطرق التي يتحصل بها على هذه الشهادة.
- إختصر العلم لدى الطالب الجامعي في أيام الامتحانات فقط.
- يتبع معظم الطلبة الجامعيين طريقة الحفظ عن ظهر قلب لبعض المطبوعات المختصرة جدا لإعادتها يوم الامتحان.
- إدراك الطالب الجامعي بأن هناك نتيجة شبه حتمية بعد التخرج وهي البطالة ما دفع بهم إلى التقليل من عزيمتهم.

- الضعف الكبير في هياكل الإستقبال والوسائل البيداغوجية والذي يقابله الإرتفاع المذهل في عدد الملتحقين بالجامعة، الأمر الذي ترتب عنه ظهور سمة رئيسة في الجامعات الجزائرية وهي سمة الإكتظاظ مما جعل هذه الأعداد الغفيرة بمثابة العائق الأكبر في عملية التعلم وإنخفاض المستوى العلمي للمتخرجين.

- كما أن من بين أسباب هذا الإنخفاض هو تكوين الطالب في المراحل السابقة، ذلك لأن الجامعة تستقبل منتوجا لمراحل تعليمية مختلفة، بنظم مختلفة ومستوى منخفض وبطريقة توجيه غير موضوعية فبالرغم من ايجابياتها فإن لها عيوباً كثيرة، يمكن أن تلعب دوراً في عملية التكوين فيما بعد، ونسب النجاح المنخفضة في السنوات الأولى من التدرج دليلاً قاطعاً على ذلك، ولهذا يعد الطالب الجامعي في حد ذاته أحد العوامل التي أثرت سلباً على التعليم الجامعي بالجزائر ليس من جانب قدراته العقلية أو سماته الشخصية، وإنما من حيث تكوينه السابق الذي يمكنه من التوافق الجيد مع المقاييس المقررة في مستوى التدرج. (فتيحة، 2008، ص 66)

مما سبق يمكننا القول بأن المنظومة التعليمية أشبه ببناء هرمي ينبغي أن تعمل بطريقة ديناميكية مرنة، فعطاء ومثانة المراحل اللاحقة (التعليم الجامعي) يتوقف على مدى صلابة الأسس التي وضعت في المراحل السابقة (المراحل التعليمية: إبتدائي، متوسط، ثانوي)، كما يجب إحترام شخصية الطالب وإختياره للتخصص الذي يرغب في دراسته، فهو في مرحلة عمرية تجعل من الإختيار جزءاً من شخصيته وميزة تجعله مسؤولاً في المراحل اللاحقة.

### 3.6- الأستاذ الجامعي:

تحتاج المؤسسة الجامعية لأداء وظيفتها إلى عنصر ذي أهمية كبيرة، يتمثل في هيئة التدريس أو الأستاذ الجامعي، الذي يعد حجر الزاوية في العملية التربوية التعليمية، وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلاً للمعرفة ومسؤولاً عن السير الحسن للعملية البيداغوجية فيالجامعة، فهذه الأخيرة لا تصنع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب، بل لا بد أن تجمع في مدرجاتها ومخابرها عدداً من المدرسين والباحثين، الذين لا يكتفون بتلقين طلابهم مجموعة من المعلومات المعروفة سابقاً أو بمجرد نقل الخبرة الموجودة في البلاد الأجنبية، ولكنهم يتعاونون معهم على إكتشاف الطريق الأمثل لإستخدام تلك المعلومات وتمثيلها وإعادة صياغتها وتطويرها وفق معطيات الواقع الوطني. (صباح، 2014، ص 59)

ونظرا لأهمية هذا العنصر في المؤسسة الجامعية بإعتباره الطرف المسؤول عن تقديم المادة العلمية، سوف نقدم بطاقة تعريفية حوله تضم كل من مفهومه، مهامه ووظائفه، حقوقه وواجباته، أهم السمات والخصائص الواجب توافرها فيه، تحديد أهم المعوقات والعوامل المؤثرة على أداءه، بالإضافة إلى تحديد شروط توظيفه وأهم القوانين الخاصة به.

### 1- مفهوم الأستاذ الجامعي:

#### 1.1- لغة:

- الأستاذ كلمة فارسية ومعناها الماهر في عمله وحرفته (عبد الناصر، 2012، ص54)، أما مجمع اللغة العربية في القاهرة فيقول: "الأستاذ والمعلم والماهر في الصناعة يعلمها لغيره"، والحرفة موهبة كانت أو مهنة تتطلب إضافة مهارات متخصصة ثابتة القدرة الذاتية على الصقل والتطوير في إنسجام بين الحفاظ على القواعد الأساسية المحددة للمهنة وإضافة تحسينات عليها. (عبد القادر وعيسى، 2017، ص 03)

- كما عرف لغة بأنه: الماهر بالشيء، وهي عجمية معربة لأن السين والذال البتة لا يجتمعان في كلمة عربية. (العزاوي، 2021، ص 50)

- كما عرف أيضا بأنه: جمع أساتذة وأساتيد وأستاذون، والجمع المؤنث: أستاذات، وهو لقب علمي جامعي، على درجات: أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، وهو لقب إحترام يطلق عادة على المثقفين من كتاب وشعراء ومحامين وغيرهم وكان الأستاذ العقاد أديبا وشاعرا وناقدا، وهو لقب للماهر في صناعة يعلمها لغيره. (بوجلal، 2019، ص 93)

2.1- إصطلاحا: هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالأستاذ الجامعي ولكن أغلبيتها متشابهة ومتداخلة من حيث المعنى ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

- عرفه جون ديوي **John Dewey** بأنه: "ذلك الشخص الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهم فهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة". (دلال وعزي، 2013، ص 2)

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأنه إعتبر الأستاذ ذلك المدرب الذي يكسب الطلاب المادة العلمية فهو الذي يساهم في تطوير شخصيتهم ويساعدهم في الإندماج في المجتمع والتكيف مع تغيراته.

- وعرفه بران Bran بأنه: "شخص مختص يستجيب لطلب إجتماعي، يتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة، وهو عامل حر في إختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة والإستقلالية توافق منفعة المستخدمين". (عويسي، 2021، ص 524)

نلاحظ بأن هذا التعريف مخالف للتعريف السابق حيث إعتبر الأستاذ شخصا مختصا يتحكم في المعرفة و فيما يتم تقديمه للطلبة، كما ربط دور الأستاذ الجامعي بمتطلبات المجتمع، كونه مستجيب وملبي لحاجاته الأساسية، مستغلا في ذلك المعرفة النظرية والتطبيقية لإنتاج أفراد قادرين على تحقيق التطور الإجتماعي، ولكن هذا الإنتاج مقترن بمدى إستقلاليته البيداغوجية، في إختيار البرامج والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والوسائل والطرق المستخدمة في ذلك بما يتفق والصالح العام.

- وعرف عبد الفتاح أحمد جلال الأساتذة الجامعيين بأنهم: "مجموعة الأشخاص الناقلين للمعرفة والمسؤولين على السير الحسن للعملية البيداغوجية، والقائمين بوظائف واجبات مختلفة مثل: التدريس والتوجيه العلمي للطلاب وإجراء البحوث العلمية الإشراف عليها". (رضوان، 2015، ص 72)

نلاحظ بأن هذا التعريف لخص مفهوم الأستاذ الجامعي في مجموعة الأدوار الموكلة له، وقد حصرها عبد الفتاح في: نقل المعرفة، يضمن السير الحسن للعملية البيداغوجية، التدريس، التوجيه، إعداد البحوث العلمية والإشراف عليها.

- كما عرف بأنه: "الشخص الذي يختص بتنفيذ العملية التربوية من خلال إحتكاكه المباشر بالطلبة، وهو يعتبر ناقل للمعرفة ومسؤول عن تربية الأجيال وتكوينها". (نزاري، 2019، ص 273)

يمكننا القول من خلال هذا التعريف بأن الأستاذ الجامعي هو عبارة عن مختص يهتم بتنفيذ العملية البيداغوجية والمتمثلة في عملية التدريس من خلال التواصل المباشر مع الطلبة، كونه يملك مجموعة من المعارف والمعلومات التي يسعى إلى نقلها إليهم، وإكسابهم مجموعة من السمات الأخلاقية التي تساهم في تربية الأجيال وتكوينها.

- كما عرف بأنه: "منظم لنشاطات التعلم الفردي للمتعلم، عمله مستمر ومتناسق، فهو مكلف بإدارة سير وتطور عملية التعلم، وأن يتحقق من نتائجها". (نعيمة، 2011، ص 73)

يظهر من خلال هذا التعريف بأن الأستاذ هو عبارة عن فرد تم إختياره من قبل الهيئات التربوية، وهو مسؤول عن تقديم دروس أو منهج حيث يكون مقيد بفترة زمنية، بالإضافة إلى تقييم النتائج المتحصل عليه الطلبة.

- كما عرف بأنه: "الفرد الذي يعد وينتقى لتقديم منهج خلال فترة زمنية، يقيس النتائج الحادثة في الطلبة".  
(سلامة والهايشة، 2011، ص4)

يظهر من خلال هذا التعريف بأن الأستاذ هو عبارة عن فرد تم إختياره من قبل الهيئات التربوية، وهو مسؤول عن تقديم دروس أو منهج حيث يكون مقيد بفترة زمنية، بالإضافة إلى تقييم النتائج المتحصل عليه الطلبة، كما أنه هو المسؤول عن سير الحصة التدريسية سواء من ناحية الأنشطة أو من ناحية تقييم النتائج.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الأستاذ هو ذلك الشخص أو المدرب المختص الذي يقوم بدوره داخل الجامعة من تربية وتعليم للطلبة، و إكسابهم خبرات ورصيد معرفي يساعدهم في الإندماج في المجتمع، كما يقوم بتنسيق وتنظيم الوحدة التعليمية الجامعية لما يتناسب ومستوى الطلبة والأهداف المنوطة وراء هذه العملية.

## 2- صفات وخصائص الأستاذ الجامعي:

نتيجة للتغيرات والتطورات التي طرأت على مؤسسات التعليم العالي العربية وفي العالم، والتي يمكن حصر هذه التغيرات فيما يلي:

- زيادة الإقبال على التعليم العالي.
- زيادة نسبة الطلبة لعضو هيئة التدريس في كثير من مؤسسات التعليم العالي.
- دخول القطاع الخاص في التعليم العالي والإستثمار فيه.
- الوعي بأهمية التقويم والإعتماد الأكاديمي.
- ظهور التعليم عبر الحدود.
- البحث عن موائمة المخرجات مع سوق العمل.
- دخول التقنية ووسائل الاتصال في التعليم.
- بروز المجتمع المعرفي وبنوك المعلومات.
- الحاجة إلى البحث العلمي المرتبط بالتنمية.
- مراعاة متطلبات إقتصاديات منظمة التجارة العالمية وشروط الجات.
- محدودية التمويل العام لمؤسسات التعليم العالي. (عبد الناصر، 2012، ص 61، 62)

كل هذه التغيرات السابقة الذكر، وإضافة إلى زيادة المتطلبات والإحتياجات من مؤسسات التعليم العالي، أدى إلى ظهور الحاجة إلى مواصفات نوعية وخاصة، وخصائص إضافية وكفاءات ومهارات التي من

شأنها أن تضمن إخراج طلاب ذوي كفاءة، وإشباع حاجات المجتمع وسوق العمل، ومن بين أهم الخصائص والصفات التي يجب أن يتحلى بها الأستاذ الجامعي من منظور هاشم فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم الطائي وأفنان عبد علي الأسدي نذكر ما يلي:

- النظام لإعداد وتهيئة المحاضرة.
- حب العمل والحماس للقيام به.
- مهارة التدريس والقدرة على إيصال المادة.
- العدل والمساواة.
- الدقة في المواعيد.
- القدرة على إدارة المحاضرة.
- مراعاة الفروق الفردية والحاجات الفردية. (العبادي والطائي والأسدي، 2007، ص 65)
- وأضافت الباحثة بسمة بن صالح (2017) والباحثة عزاق فاكية (2018) الصفات التالية:
- القدرة على التخطيط وتنفيذ البحوث العلمية في حقل تخصصه.
- الخبرة العلمية والتطبيقية في حقل إختصاصه.
- قدرته ورغبته في مواكبة التغيرات التكنولوجية المحلية وتفهمه لظروف ومشاكل العمل في حقل تخصصه.
- القابلية على صياغة المناهج الدراسية وتطويرها.
- التأهيل التربوي والفكري بما يتناسب ومتطلبات العمل.
- التأهيل لإستخدام الوسائل التعليمية الحديثة والقدرة على إيصال المعلومات للطلبة بشكل مناسب.
- أن تكون له القدرة على توفير بيئة تعلم تحفز على التفاعل الإيجابي.
- أن يستخدم بفاعلية الأساليب الإستراتيجية التقويمية لتقويم وتأمين النمو العقلي والإجتماعي والجسمي للطلاب ويحافظ على إستمراره.
- كما أضافت كلا الباحثتين ربيعة خضيري وآمنة قدورة (2020) والباحثتان زهرة الأسود وربيعة جعفر (2012) الصفات التالية:
- التدين وروح المسؤولية والإبتعاد عن التعصب.
- روح التحرر من الخرافات والتقاليد البالية التي تعوق التنمية، والإنتفاح على تطورات الحياة.

- ينبغي أن يكون حاذقا وذكيا في سلوكه، لبقا في حواراته.
- القدرة على تحليل المواقف المعقدة، والإبتعاد عن الذاتية في إصدار الأحكام.
- التعامل بموضوعية وعدم التحيز.
- التواضع والإخلاص في العمل.
- الإهتمام بالطلبة وإحترام مشاعرهم وآرائهم.
- الإلتزام بمواعيد المحاضرات.

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكننا حصر صفات وخصائص الأستاذ الجامعي في 06 مجموعات أساسية وتتمثل فيما يلي:

### 1.2- صفات جسمية:

هناك مجموعة من الصفات الجسمية التي تعطي مظهرا خارجيا للأستاذ الجامعي وتساعد في عمله وتحقيق الفعالية المرجوة من ذلك:

- سلامة حواسه: أي خلو الأستاذ من العاهات الخلقية خاصة ما تعلق بالحواس كالعمى والصم.
  - سلامة جسده: بمعنى أنه يتمتع بالصحة الجسدية والحيوية والنشاط وسلامته من الأمراض.
  - خلوه من العيوب الكلامية أو التعبيرية: مثل التأتأة واللججة.
  - حسن مظهره: وتتمثل في الهيئة الحسنة واللائقة بالمهنة وطريقة حديثه ومشيته وجمال مظهره.
- فهذه الصفات والخصائص السالفة الذكر تؤدي إلى حسن الإدراك والتعرف والقيام بوظيفة التدريس بحيوية ونشاط وتبعد تعليقات الطلبة وتشدهم إلى الإهتمام بالدروس وعدم وجود هذه الصفات تؤدي إلى العكس.

### 2.2- صفات شخصية:

إن شخصية الفرد وإنسانيته هي جوهر التربية التي تسعى مختلف النظم والمناهج إلى الإهتمام بها وجعلها مقياس النجاح التربوي والتعليمي، لكونها تساهم في صقل شخصيات الأفراد وتهذيبهم (أحمد، 2013، ص 80، 81)، وتكمن هذه الصفات في:

- الثقة بالنفس وقوة الشخصية.

- الضمير الحي: هذا الأخير يجعل الأستاذ يقوم بأدائه على أفضل وجه، فيبدل أقصى جهده لشرح دروسه، وفهم جميع طلابه المادة العلمية، وغياب الضمير الحي يقلل من مصداقية عمله وإتقانه له، مما ينتج عليه ضرر للطلاب والمجتمع، وغياب الكفاءة والفعالية داخل المنظومة الجامعية.

- مهارة الإقناع والتواصل والإستماع: وتكون بين الأستاذ الجامعي وطلابه، وفي علاقاته بزملائه بالإضافة إلى إبتكار طرق التدريس وإتساع معارفه.

- الصحة النفسية: والمقصود من ذلك مدى خلوه شخصيته من الإنحرافات والأمراض والإضطرابات النفسية، والمقصود هنا أن يتميز الأستاذ الجامعي بصحة نفسية جيدة لأن ذلك يؤثر على أدائه. (وردة وعبد الباقي، 2020، ص 272، 273)

- الدافعية: ينبغي أن يمتلك الأستاذ الدوافع التي تحرك كيانه ووجدانه في عملية التعليم إتجاه تحسين وتطوير أدائه، ولا يكتفي بالحد الأدنى كإلقاء محاضرة ووضع الإمتحانات وإدخال الدرجات ثم يتحلل من الجامعة ويذهب لإنتظار راتبه فحسب، والأستاذ الذي يكتفي بأداء عمله التقليدي لأجل تنفيذ شروط عقد العمل بينه وبين الجامعة، ويحكم على نفسه بالعزلة التامة والإنطوائية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تقدمه العلمي، ولهذا ترى الباحثة أن الأستاذ الجامعي يجب أن يكون ذا دافعية دائمة ومستمرة. (خلوفي، 2010، ص 8)

كما أضاف نصر الدين وأحمد وإبراهيم صفات ضرورية يجب أن يتحلى بها الأستاذ الجامعي فقد أقرروا بضرورة أن يكون مفكراً ويمتلك القدرة على التعاون مع الآخرين (زملائه داخل المؤسسة وأفراد المجتمع خارجها)، كما يجب أن تكون له القدرة على تقبل آراء وإنتقادات الغير، ويجب أن يتصف بالأمانة والخلق القويم والسلوك الجيد والآداب، وأن يكون نشيط باعثة لروح الحماس خاصة في صفوف الطلبة (نصر الدين وأحمد وإبراهيم، 2019، ص 159)، بالإضافة إلى تحليه بالنقطة بالنفس وقوة الشخصية وإنجاز الأعمال والمسؤوليات بجدية وإهتمام. (إيلي، 2016، ص 32)

### 3.2- الصفات الإنفعالية:

وتتمثل في الإلتزان والتحكم في تفكيره وكلامه وسلوكه (ضبط النفس)، والحماس في عمله والإبتعاد عن الجمود والإهمال في العمل التي من شأنها بعث روح التنافس، وبعث الحيوية والإنتعاش في القسم. (أحمد، 2013، ص 86)، بالإضافة إلى حسن التصرف في المواقف الحاسمة والمرونة النقائنية وعدم الجمود. (أسماء وإيمان، 2017، ص 71)

#### 4.2- صفات مهنية:

وتتمثل في قدرته على إيصال المعلومات إلى طلبته، وإملاكه القدرة على التحليل والنقد، وسعيه دائما إلى مواكبة المستجدات في مجال تخصصه، كما يجب أن يكون ملما بأكثر من أسلوب من أساليب التدريس والتكوين، خاصة الحديثة منها، وعليه أن يكون نشطا ومهتما بتحسين مستوى المهنة وتطويرها باستمرار، من خلال البحث العلمي ودورات التكوين. (نصر الدين وأحمد وإبراهيم، 2019، ص 159) بالإضافة إلى تحليه بالتمكن العلمي والمهارة التدريسية وبعدالة التقويم، وأن يلتزم بدقة مواعيده والتفاعل الصفي مع الطلاب ومناقشة أخطائهم دون تأنيبهم أو إخراجهم. (أسماء وإيمان، 2017، ص 71)

#### 5.2- صفات إجتماعية:

وتتمثل في قدرة الأستاذ الإتصالية التي تساهم في إقامة علاقة حسنة مع الطلبة وإملاكه لقدرات قيادية التي تمكنه من السيطرة وضبط القسم، بالإضافة إلى القدرة التفاعلية التي تعد هذه الأخيرة نقطة أساسية في تكوين شخصية ذاتية متكاملة، وإقامة علاقة مع الطلبة ومع زملاءه الأساتذة وإملاكه لصفة التعاون. (أحمد، 2013، ص 91)

#### 6.2- صفات أخلاقية:

إن من أهم خصائص المعلم الناجح أن يلتزم بالآداب الفاضلة والأخلاق الحسنة التي يتطلبها تقديم العلم كما ينبغي أن يلتزم بالمبادئ والقيم ويتحكم ويضبط نفسه، وأن يتحلى بالصدق والأمانة وأن يتصف بالمودة والعطف والدفء والعدل وعدم التحيز، وأن تكون له القدرة على الضبط الذاتي، وأن يكون قدوة حسنة للطلاب ويجب أن تتطابق أقواله مع أفعاله، بالإضافة إلى التواضع والإبتعاد عن الغرور. (أحمد، 2013، ص 82)، ومن بين المؤشرات التي من خلالها يمكن من معرفة إذا ما كان الأستاذ الجامعي يتحلى بصفات خلقية نذكر ما يلي:

- الإلتزام بدقة المواعيد المتصلة بإجراء الإختبارات وتصحيحها وإعادتها إلى الطلبة.
- تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الطالب حين تطلب منه.
- مواكبة المستجدات المتعلقة بعمله.
- الدقة في التخطيط اليومي للموقف التعليمي.
- تأدية المهام الموكلة له بدقة وفي موعدها المحدد.
- التروي قبل إصدار الأحكام.

- مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم ومتابعتها.
- التغاضي عن بعض الهفوات البسيطة التي تصدر عن الطلبة.
- ألا يكون سريع الغضب بل متوازنا في إنفعالاته. (إسماعيل ومحمد، 2019، ص 368، 369)

## 7.2- الصفات المزاجية:

وقد حددها كبريت (1998) في التحلي بالصبر والتحمل، والإنضباط في السلوك بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية والإخلاص، والقدرة على حل المشكلات والتخطيط والتنظيم والمرونة وتقبل الآراء. (أحمد، 2013، ص 86).

## 8.2- الخصائص الأكاديمية:

وهي مجموعة من الخصائص المتعلقة بتمكنه من المادة العلمية والإعتماد على المنهج العلمي في نقل أفكاره، ومتابعة التطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصه. (بن صالح، 2017، ص 44)

## 3- مهام ووظائف الأستاذ الجامعي:

وظيفة الأستاذ الجامعي تتحدد من خلال الوظائف التي تقوم بها الجامعة، لأنه في ضوء هذه الوظائف تتحدد المهام المطلوبة منه، بإعتباره المسؤول الرئيسي عن تحقيقها، وبالرغم من صعوبة حصر الوظائف الرئيسية للجامعة، ومسؤولياتها نحو عالم المعرفة ومجتمعها، إلا أنه تم تحديد مهام ووظائف الأستاذ الجامعي تبعا لإتجاه ومنظور الباحثين ومن بين أهم هذه الوظائف نذكر ما يلي:

تم تحديد وظائف ومهام الأستاذ الجامعي حسب دراسة جمال الدين لعويصات من وجهة نظر الطالب وقد حددها فيما يلي:

تتمثل مهام الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة، من خلال الدور الثابت لأستاذ الجامعة بإعتباره علاقة بيداغوجية فعالة، ولهذا من الضروري التركيز على أهداف وتأثير الأستاذ الجامعي الذي يبقى نقطة محورية لجميع البرامج من أجل تحسين نوعية التكوين البيداغوجي في الجزائر وتتمثل مهام هذا الأخير من وجهة نظر الطالب في كونه أستاذ خبير في مجال تخصصه، يسعى إلى نقل المعلومة الصحيحة لتطوير الفكر التحليلي والنقدي، ويتفاعل حيثيتوقف رضا ودافعية الطلبة بالمقارنة مع الأهداف والنشاطات المنتظرة من العملية التعليمية حول فكرة الكفاءات التي تحيط بمكتسبات وواجبات ونشاطات ومعارف ومهارات الأستاذ، كما ينظر إليه الطالب كسلطة رسمية أي أنه يتمتع بالسلطة فيما يتعلق بإدارة صفه، من حيث إتخاذ القرار فيما يخص إنجازات الطالب وأداءه وتقييمه لها، كما أنه يمثل مساعد إجتماعي يعمل على تطوير وتنمية المجتمع من خلال تكوين أفراد وإكسابهم الكفاءات اللازمة والأخلاق

والقيم لتسهيل إندماجهم المهني، دون تعريض الطالب لأي من التناقضات بين أفكاره المكتسبة وواقعه المعاش، كما ينظر إليه كمرشد ومثالي يحاول مساعدة الطالب على إدراك قدراته ومهاراته وتوجيهها توجيهها صحيحا بالنظر إلى وجود الفروق الفردية، أيضا يساعده على تكوين آراءه الشخصية والإستقلال الفكري، مع مساعدته على الإبداع في ضوء قدراته المكتشفة كونه يمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة على نقلها له بالشكل الذي يجعله راضيا، إضافة إلى تفانيه وإنضباطه وحماسه لأداء عمله، هذا الحماس الذي ينعكس على الطالب ويساعده في تحقيق الإنسجام والتوافق مع أهدافه الخاصة وحاجاته المراد إشباعها، بالإضافة إلى كيفية تعرف الأستاذ على أهداف الطالب وملاءمتها مع أهداف الدرس. (بن صالح، 2017، ص 37، 38)

كما أوضحت دراسة عبد الفتاح شاهين التي تهدف إلى توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي، حيث قام هذا الأخير بحصرها في شكل عام في التدريس والتقييم، الإرشاد والتوجيه والتأليف والترجمة والتطوير المهني والعمل الإداري وخدمة المجتمع والبحث العلمي، وتم تصنيفها في 04 مجالات رئيسية تتعلق بالطالب والمؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي ودوره إتجاه نفسه، وهذه الأدوار مكتملة لبعضها البعض وسوف يتم عرضها في النقاط التالية:

- أدواره إتجاه طلابه:

تشمل كل من التدريس، التقييم والإرشاد والتوجيه، والإشراف على بحوث الطلبة ودراساتهم سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو المراحل التالية، وتيسير وتسهيل عملية التعلم وإعداد المواد العلمية والأدلة الدراسية.

- أدواره إتجاه المؤسسة التي يعمل بها:

وتشتمل على العمليات الإدارية بما فيها المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات وتخطيط البرامج والخطط والمشاركة في الإجتماعات واللجان والهيئات المتخصصة في الجامعة، وتمثيل الجامعة أو كلياتها في المحافل الرسمية أو الشعبية.

- أدواره إتجاه المجتمع المحيط به:

وتحتوي على خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع المحلي ونشر الثقافة، وتقديم الإستشارات وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجماعة بمؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيل دور المؤسسات الحكومية والأهلية في خدمة طلاب الجامعة.

- أدواره إتجاه نفسه:

وتشمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، وتطوير ذاته مهنياً من خلال الإطلاع والبحث والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات النقاش والدورات التدريبية، وتبادل الزيارات مع الزملاء في الجامعات الأخرى. (أحمد، 2013، ص 47)

كما لخص علي عبد ربه حسن إسماعيل وظائف الأستاذ الجامعي من المنظور القانوني في

النقاط التالية:

- التفرغ للقيام بالدروس والمحاضرات والتمرينات العملية، ومساهمته في تقدم العلوم والآداب والفنون بإجراء البحوث والدراسات المبتكرة، والإشراف على ما يعده الطالب منها، والإشراف على المعامل والمكتبات وتزويدها بالمراجع.

- التمسك بالتقاليد والقيم الجامعية الأصلية والعمل على بثها في نفس الطالب، وعليهم ترسيخ وتدعيم الإتصال المباشر بالطالب ورعاية شؤونهم الإجتماعية والثقافية والرياضية.

- حفظ النظام داخل قاعات الدروس والمحاضرات والبحوث والمعامل، ويقدمون إلى عميد الكلية أو المعهد تقريراً عن كل حادث من شأنه الإخلال بالنظام.

- تقديم تقرير سنوي عن نشاطه العلمي والبحوث التي أجراها ونشرها، والبحوث الجارية إلى رئيس مجلس القسم، وعلى هذا الأخير أن يقدم تقريراً إلى عميد الكلية أو المعهد عن سير العمل في قسمه وعن النشاط العلمي والبحوث الجارية فيه، وما حققه القسم من أهداف.

- المشاركة في أعمال المجالس واللجان التي يكونون أعضاء فيها، وعليهم المشاركة في أعمال المؤتمرات العلمية للقسم أو الكلية أو المعهد. (بن صالح، 2017، ص 36، 37)

من خلال ما تعرضه مسبقاً من قبل الباحثين يمكننا تلخيص مهام ووظائف الأستاذ الجامعي فيما يلي:

- الوظيفة الأكاديمية للأستاذ الجامعي (وظيفة التدريس):

يعد التدريس من أهم الوظائف التي إرتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته، فهو نشاط يمارسه أستاذ الجامعة بهدف السعي لتحقيق عملية التعليم، يتم عن طريق نقل المعارف والخبرات، وتنمية المهارات والميول، وإكتساب القيم، وإكتشاف المواهب، والإطلاع على كل جديد، وتنمية العادات الصحية وفلسفة الحياة للطلاب، مما يساهم في تطوير القوى البشرية ورفع كفاءتها، وتنمية قدراتها، لتهيئتها لأعمال ونشاطات متعددة لمجالات العمل.

ولكي يمارس أستاذ الجامعة وظيفة التدريس على الوجه الأكمل ينبغي عليه أن يكون متمكنا في مجال تخصصه، واسع الإطلاع لكي يلم بأحدث النظريات والتطبيقات في مجاله، يعرض موضوعات الدرس بطريقة واضحة ومنطقية، يراعي الفروق الفردية بين الطلاب ويستخدم في شرحه ألفاظا واضحة ومحددة، كما يعمل على توفير المناخ الملائم لنجاح العملية التعليمية، والذي يتضمن التوجيه، والإرشاد والعلاقات الإنسانية، واستخدام وسائل تعليمية متنوعة ويربط بين الجوانب التطبيقية والنظرية، ويلزم بأسلوب الشورى في المناقشة والحوار، ويتقبل الآراء العلمية المعارضة، ويراعي الظروف الإجتماعية والإقتصادية للطلاب، ويثير حماس الطلاب للدرس والمناقشة باستخدام أساليب متنوعة في التدريس تقوم على استخدام تقنيات المعلومات الحديثة والتركيز على التعليم الذاتي والتفكير الإبداعي التحليلي. (عبد الناصر، 2012، ص 58، 59)

#### - وظيفة البحث العلمي:

إن البحث العلمي هو الوظيفة التي تميز المؤسسة الجامعية عن باقي المؤسسات التعليمية الأخرى، وقد أصبح ضرورة ملحة لأي مجتمع حديث، يستخدمه للتحليل والدراسة وحل المشكلات ومعالجة كل القضايا الموجودة فيه، والتعليم الجامعي من دون تزوج مع البحث العلمي، يعتبر هذا التعليم مبتور وناقص.

ويمثل البحث العلمي الركيزة الأساسية من ركائز تقويم نشاطات عضو هيئة التدريس، فإنصرافه للتدريس وإهمال البحث العلمي، سيؤدي ذلك لا محالة إلى ضعف في العملية التدريسية والنزعة الإبداعية لدى الأستاذ، وعموما فإن وظيفة البحث العلمي التي يقوم بها الأستاذ الجامعي تتجلى فيما يلي:

- التدريب على البحث العلمي وأساليبه ويتحقق أثناء إعداد درجتي الماجستير والدكتوراه.

- التأليف في مناهج البحث وتقنياته.

- الإستمرار في ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه.

- قراءة وتطبيق موضوعات البحث العلمي للطلبة وإعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث.

- حضور الملتقيات العلمية والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية التي تنظم في ميدان تخصصه والمشاركة فيها، لأن حضور مثل هذه الملتقيات والمؤتمرات يخلق نوعا من النقاش العلمي البناء والذي يساعد على التعرف على أفكار الباحثين ومن ثم رفع مستوى الأستاذ.

ومن هنا تتضح أهمية دور عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي والإنتاج الفكري، فهذه المهمة تقع على عاتقه بصفته الشخص الذي يمتلك المؤهلات العلمية، والمهارات الفنية والقدرة البحثية على الإنتاج العلمي.

وفي مجال البحث العلمي يتم تقويم عضو هيئة التدريس الجامعي من حين النشاط البحثي المستمر والإنتاج البحثي، لذا لا بد لهذا العضو من إمتلاك القدرة على عمل أبحاث علمية تطبيقية لخدمة الجامعة والمجتمع، وإستخدام كل الوسائل التكنولوجية والتقنية المساعدة على الإبداع والتطوير والبحث. (رضوان، 2015، ص 75، 76)

#### - وظيفة خدمة المجتمع:

يتضمن أداء الأستاذ الجامعي في مجال خدمة المجتمع جانبين هامين يكون الجانب الأول من داخل الجامعة: وتتلخص مسؤوليته في المشاركة في الأنشطة الطلابية وتوجيهها، والأدوار الإدارية في القسم أو الكلية، والجامعة وعضوية اللجان على مستويات القسم، الكلية والجامعة والإشراف على أساتذة آخرين، أما الجانب الثاني فمن خارج الجامعة: وهنا ينوط به القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع، وتساهم في حلها، بالإضافة إلى تقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمشاركة في الندوات والمحاضرات العامة، والمساهمة في الدورات التدريبية التي تقدم لتأهيل العديد من القيادات والعاملين، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد الأدوار التي يقوم بها الأستاذ الجامعي في مجال خدمة المجتمع فيما يلي:

- إجراء البحوث التطبيقية التي تخدم مؤسسات المجتمع و قطاعاته المختلفة.

- نشر المعرفة من خلال ما يلقيه من محاضرات وندوات تساهم في حل مشكلات المجتمع، وتدعم الإبداع الفكري والعلمي.

- تقديم الإستشارات في مجالات متنوعة وذلك للقطاعين العام والخاص.

- الإشتراك في البرامج التدريبية لخدمة المجتمع بكافة مؤسساته وقطاعاته. (عبد الناصر، 2012، ص 59،

60)

#### - الوظيفة الإدارية:

تختلف الوظائف الإدارية التي يشغلها الأستاذ الجامعي حسب المناصب الإدارية والدرجة العلمية التي تؤثر بدورها على عمل الأستاذ في مجالات علمية أخرى، وهذا التأثير يختلف من أستاذ لآخر حسب درجته العلمية. (الباتول ونوقي، 2018، ص 156، 157)

- الوظيفة القومية للأستاذ الجامعي:

زيادة عن الوظائف العديدة السابقة للأستاذ الجامعي، فإن هذا الأخير يجب أن يقوم بوظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، وهي الوظيفة القومية والعالمية، وذلك من خلال القيام بعدة أدوار والتي تتركز في خدمة الوطن في الحقل السياسي سواء في الداخل أو الخارج. لأنه لا يوجد من هو أكثر تأهيلاً وإعداداً من أساتذة الجامعة كي يضطلع بالدور السياسي الهام، لذا فإن هذا الأستاذ الجامعي من المفروض أن يقوم بعضوية أو رئاسة مختلف المجالس البلدية والولائية والوطنية ومجلس الأمة بإعتباره الوحيد المخول لمثل هذه المناصب.

كما أنه يجب عليه في مجال العمل التنفيذي، أن يحتل مناصب عدة كرئيس حكومة أو رئيس الوزراء، لأن نجاح هاته الأخيرة هي تلك التي يقودها أساتذة جامعيين لما لها من قدرة على علاج الروتين الحكومي، ومواجهة الإسراف داخل الجهاز الإداري ومحاولة ترشيد الإنفاق، وعلاج مختلف المشكلات.

كما أن الأستاذ الجامعي بإمكانه في مجال السياسة الخارجية شغل أكثر المناصب حساسية في العمل الدبلوماسي، كسفراء أو مستشارين أو شغل مناصب هامة في المنظمات الدولية المختلفة، وبإعتبارهم ثروة قومية، يساهمون في مجال زيادة الإنتاج والدخل القومي، من خلال تطوير البحث العلمي بما يلاءم والتطور التكنولوجي وتطوير البحث التربوي، لرفع كفاءة العائد من العملية التعليمية لتكوين إطارات قادرة على خدمة الوطن ورفع الإنتاج، بل إن دوره يتعدى إلى رفع وزيادة الدخل القومي عن طريق جلب العملات الصعبة ورؤوس الأموال من الخارج، بشغلهم مناصب عديدة في الجامعات الخارجية العربية والأجنبية. ولا يقتصر دوره على ما يقوم به داخل الجامعة، بل يمتد إلى الحقل الإعلامي لتعبئة الرأي العام للفضايا الهامة، التي تهتم مجتمعه لتبصير وتوعية أفرادها ومحاولة التأثير على آرائهم وإتجاهاتهم، وبالتالي التأثير على سلوكهم، وإعطاء تفسيرات لما يحيط بهم من ظواهر ووقائع، بهدف التنمية الشاملة والسعي المستمر نحو التجديد والتغيير الإجتماعي. (بلحسين، 2020، ص 262، 263)

- وظيفة الإعلام والتوجيه: وتتضمن:

- تقييم التحفيزات والإتجاهات لدى الطلبة بهدف توجيههم إلى الأفضل في تكوينهم.
- إعداد وإعتماد نظام وثائق في مجالات التخصص، والتركيز على إستعمال مصادر التوثيق لتشجيع التعلم الذاتي والتطور الشخصي.
- توجيه عملية التكوين صوب مجموعة من المعطيات الإقتصادية والإجتماعية.

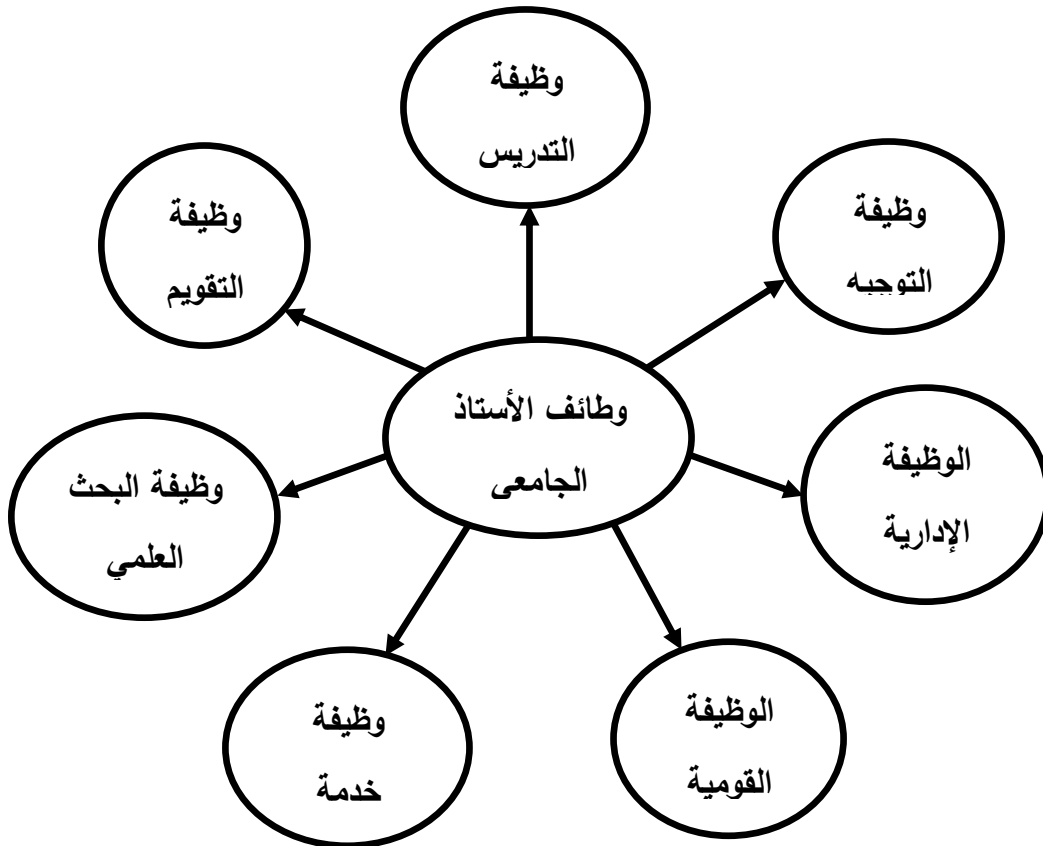
- توجيه الطلبة أثناء إنجازهم لمشاريعهم لضمان الوصول إلى الأهداف المرسومة.
- إعلام الطلبة بنتائجهم ومدى تقدمهم لتوفير تغذية راجعة ذاتية، ومساعدتهم على تطوير ذاتهم.
- تدريب الطالب وتوجيهه إلى كيفية التعامل مع المعرفة ومعالجتها وإستغلالها في تنمية قدراته ومهاراته.
- مساعدة الطلبة على إختيار مساراتهم الدراسية والمهنية.
- وظيفة التقييم:

تقوم التحصيل من خلال إختبارات ومقاييس، لتقدير تحصيل الطالب ومهاراتهم وكفاءاتهم وكذا تقدير مدى كفاءة المدرس وإستخدامه لتقنيات التعليم المختلفة.

إضافة إلى تقويم البرامج والمناهج التعليمية المقدمة للطلاب، وإبداء الرأي حول مدى أهميتها ونجاحتها في إكساب الطالب المهارات والكفاءات المطلوبة في عالم الشغل. (بن صالح، 2017، ص 40)

والشكل التالي يلخص مهام الأستاذ الجامعي كما تم ذكرها سابقاً:

شكل رقم (10) يوضح مهام ووظائف الأستاذ الجامعي



المصدر: من إعداد الباحثة.

- وحسب المشرع الجزائري فقد لخص مهام ووظائف الأستاذ الجامعي كل حسب رتبته، كما هو مدون في الجريدة الرسمية الجزائرية في الفصل المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، والأستاذ الباحث الدائم، وسوف يتم عرضها بالتفصيل في النقاط التالية:
- سلك الأساتذة المساعدين:
  - المادة 32: سلك الأساتذة المساعدين رتبتين (رتبة أ، رتبة ب)
  - المادة 33: يكلف الأستاذ المساعد قسم "ب" بما يأتي:
  - ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 06.
  - تصحيح أوراق الإمتحانات التي يكلف بها.
  - المشاركة في مداورات لجان الإمتحانات.
  - المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.
  - إستقبال الطلبة 03 ساعات في الأسبوع من أجل نصحهم وتوجيههم.
  - المادة 37: يكلف الأستاذ المساعد قسم "أ" بما يأتي:
  - ضمان التدريس في شكل دروس أو عند الإقتضاء في شكل أعمال الموجهة أو أعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 06.
  - تحضير وتحيين دروسه
  - تصحيح أوراق الإمتحانات التي يكلف بها.
  - المشاركة في مداورات لجان الإمتحانات.
  - المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.
  - إستقبال الطلبة 03 ساعات في الأسبوع من أجل نصحهم وتوجيههم.
  - سلك الأساتذة المساعدين:
  - المادة 40: سلك الأساتذة المحاضرين رتبتين (رتبة أ، رتبة ب)
  - المادة 41: يكلف الأستاذ المحاضر قسم "ب" بما يأتي:
  - ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 06.
  - تحضير وتحيين دروسه
  - ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.

- ضمان حسن سير الإمتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداولات لجان الإمتحانات وتحضير مواضيع وتصحيح أوراق الإمتحانات.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة.
- إستقبال الطلبة 03 ساعات في الأسبوع من أجل نصحهم وتوجيههم.
- **المادة 44: يكلف الأستاذ المحاضر قسم "أ" بما يلي:**
- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 06.
- تحضير وتحيين دروسه.
- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.
- ضمان حسن سير الإمتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداولات لجان الإمتحانات وتحضير مواضيع وتصحيح أوراق الإمتحانات.
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.
- المشاركة في نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات.
- ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.
- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المترشحين.
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة.
- إستقبال الطلبة 03 ساعات في الأسبوع من أجل نصحهم وتوجيههم.
- **سلك الأساتذة:**
- **المادة 49: يكلف الأستاذ بما يلي:**
- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 06.
- تحضير وتحيين دروسه.
- إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.
- ضمان حسن سير الإمتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداولات لجان الإمتحانات وتحضير مواضيع وتصحيح أوراق الإمتحانات.

- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.
- ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.
- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المترشحين.
- المشاركة في نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات.
- إستقبال الطلبة 03 ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.
- سلك الأستاذ المميز:
- المادة 54: زيادة على المهام الموكلة للأساتذة، يكلف الأستاذ المميز بما يلي:
  - ضمان محاضرات وحلقات وورشات على مستوى التكوين.
  - إستقبال طلبة الدكتوراه من أجل نصحتهم وتوجيههم.
  - المشاركة في تحديد محاور البحث ذات الأولوية في ميدانهم.
  - ضمان مهام الدراسات والإستشارة والخبرة أو تنسيق العلمي و/أو البيداغوجي.
  - يمكن دعوة الأستاذ المميز للقيام بمهام التمثيل لدى الهيئات الوطنية أو الدولية.
- المادة 58: تحدد قائمة المناصب العليا المطابقة لأسلاك الأساتذة الباحثين كما يأتي:
  - مسؤول فريق التكوين.
  - مسؤول فريق شعبة التكوين.
  - مسؤول فريق الإختصاص.
- المادة 60: يكلف مسؤول فريق ميدان التكوين بما يلي:
  - تنشيط أعمال فريق ميدان التكوين.
  - إقتراح البرنامج البيداغوجي لمسارات التكوين.
  - إعداد ممرات بين مسارات التكوين للسماح بالتوجيه التدريجي للطلبة.
  - وضع مناهج بيداغوجية متوافقة.
  - تنظيم تقييم أشكال التكوين والتدريس.
  - السهر على إنسجام المسارات وإبداء الرأي فيما يخص جدوى مسار التكوين أو تعديله.
  - مساعدة رئيس القسم في التسيير البيداغوجي للتكوين العالي في التدرج.

- المادة 61: يكلف مسؤول فريق شعبة التكوين بما يأتي:
  - تنشيط أعمال فريق شعبة التكون.
  - إقتراح قائمة الإختصاصات التي تكون الشعبة.
  - متابعة وضع الإشراف في الطور الأول.
  - وضع طريقة إنجاز ومتابعة الترصات.
  - إقتراح إجراءات بيداغوجية من أجل السير الحسن للجذور المشتركة للتكوين العالي للتدرج.
- المادة 62: يكلف مسؤول فريق الإختصاص بما يأتي:
  - تنشيط أعمال فريق الإختصاص.
  - السهر على إنجاز أهداف التكوين في الإختصاص الذي يكلف به.
  - إقتراح كل تدبير من شأنه تحسين برنامج تكوين الإختصاص.
  - ترقية وتنشيط آليات الإدماج المهني للمتخرجين.
  - إقتراح تدابير بيداغوجية من أجل السير الحسن لإختصاصات التكوين العالي للتدرج.
- 4- شروط توظيف وترقية وتصنيف الأستاذ الجامعي:
  - 1.4- الأساتذة المساعدين برتبتيه (الرتبة ب، والرتبة أ):
    - أ- الأساتذة المساعدين قسم "ب":
      - المادة 34: يوظف بصفة أستاذ مساعد قسم "ب" بمقرر من مسؤول المؤسسة:
        - على أساس الشهادة، الحائزون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.
        - عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، الحائزون على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.
      - المادة 35: يرقى بصفة أستاذ مساعد قسم "ب" على أساس الشهادة، المعيدون تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.
    - ب- الأساتذة المساعدين قسم "أ":
      - المادة 36: يدمج في رتبة أستاذ مساعد قسم "ب" الأساتذة المساعدون المترسمون والمتريصون.
      - المادة 38: يرقى رتبة أستاذ مساعد قسم "أ" بمقرر من مسؤول المؤسسة، الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون والذين يثبتون 03 تسجيلات متتالية في الدكتوراه، بناء على إقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو من رئيس قسم المدرسة بعد أخذ رأي:

- اللجنة العلمية للقسم بالنسبة لكلية والمدرسة.
- المجلس العلمي للمعهد بالنسبة للمعهد لدى الجامعة ومعهد المركز الجامعي.
- **المادة 39:** يدمج قصد التأسيس الأولي للرتبة، ويرسم ويرتب في رتبة مساعد قسم "أ" عند تاريخ سريان هذا المرسوم، الأساتذة المساعدون الذي عينوا في منصب عال لمكلف بالدروس المنصوص عليه في المادة 50 من المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 15 ذي الحج عام 1409 الموافق لـ 18 يوليو سنة 1989، المتمم والمذكور أعلاه.
- **التصنيف:** حسب المادة 67 يرتب الأساتذة المساعدون (أ و ب) في الصنف (القسم الفرعي) رقم 3 و1، الرقم الإستدلالي 1055، 930 على الترتيب.
- **2.4- الأساتذة المحاضرين برتبتيه (رتبة ب، رتبة أ):**
  - أ- **الأستاذ المحاضر قسم "ب":**
  - **المادة 42:** يرقى رتبة أستاذ محاضر قسم "ب" بمقرر من مسؤول المؤسسة:
  - الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.
  - **المادة 43:** يدمج بصفة أستاذ محاضر قسم "ب" قصد التأسيس للرتبة، ويرسم ويرتب عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم، الأساتذة المساعدون المرسمون الحاصلين على شهادة في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.
  - ب- **الأستاذ المحاضر قسم "أ":**
  - **المادة 45:** يرقى بصفة رتبة أستاذ محاضر قسم "أ" بمقرر من مسؤول المؤسسة:
  - الأساتذة المحاضرون قسم "ب" الذين يثبتون تأهيلا جامعيًا أو درجة معترف بمعادلتها.
  - الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلين على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها.
  - الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون، الحاصلين على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها.
- **المادة 46:** يدمج في رتبة أستاذ محاضر قسم "أ" الأساتذة المحاضرون.
- **التصنيف:** حسب المادة 67 يرتب الأساتذة المحاضرون (أ و ب) في التصنيف (القسم الفرعي) رقم 6 و4، الرقم الإستدلالي 1280، 1125 على الترتيب.

3.4- سلك الأساتذة:

- المادة 48: تؤسس لجنة جامعية وطنية تتكفل بتقييم النشاطات والمنشورات العلمية والبيداغوجية للأساتذة المحاضرين قسم "أ" المرشحين للترقية لرتبة أستاذ.

تعد اللجنة الوطنية معايير التقييم وشبكة التتقيط المتعلقة بها وتعرضها على الوزير المكلف بالتعليم العالي للموافقة عليها.

يعين أعضاء اللجنة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي من بين الأساتذة الباحثين المنتمين لسلك الأساتذة الذين يثبتون 03 سنوات أقدمية بهذه الصفة على الأقل.

- المادة 50: يرقى إلى رتبة أستاذ، بعد أخذ رأي اللجنة الجامعية الوطنية، الأساتذة المحاضرون قسم "أ" الذين يثبتون 05 سنوات نشاط فعلي بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل المعدة من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي.

تعلن الترقية إلى رتبة أستاذ بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو عند الإقتضاء بقرار مشترك مع الوزير المعني.

- المادة 51: يدمج في رتبة أستاذ.

- التصنيف: حسب المادة 67 يرتب الأستاذ في التصنيف (القسم الفرعي) رقم 07، الرقم الإستدلالي 1480.

4.4- الأساتذة المميزون:

- المادة 55: يعين في درجة أستاذ مميز، أستاذ اللجنة الوطنية للتميز، الأساتذة الذين يستوفون الشروط الآتية:

- 15 سنة من الخدمة الفعلية بصفة أستاذ.

- تأطير مذكرات الماجستير و/أو رسائل الدكتوراه، وذلك منذ التعيين في رتبة أستاذ.

- نشر مقالات في مجلات علمية ذات سمعة معترف بها منذ تعيينهم في رتبة أستاذ.

- نشر كتب ذات طابع علمي وسندات و/أو مطبوعات منذ تعيينهم في رتبة أستاذ.

- تحدد كيفية تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي. (وردة وعبد الباقي، 2020، ص 276، 277)

- المادة 56: تحدد كيفية التعيين في درجة أستاذ مميز بموجب نص خاص.

- المادة 57: يعين في درجة أستاذ مميز، الأساتذة الذين يثبتون، عند تاريخ سريان هذا المرسوم، 20 سنة خدمة فعلية بهذه الصفة، وإنتاج علمي وبيداغوجي منذ الإلتحاق برتبة أستاذ، بعد أخذ رأي مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية.

أيضا نجد أن بإمكان الأساتذة تقلد المناصب العليا والتي ينص عليها القانون (مسؤول فريق التكوين، مسؤول فريق شعبة التكوين، مسؤول فريق الإختصاص).

- التصنيف: حسب المادة 83 يرتب أساتذة التعليم العالي في التصنيف 20، القسم 03، الرقم الإستدلالي 762. (وريدة، 2005، ص 92)

5.4- المناصب العليا للأساتذة الجامعيين (مسؤول فريق التكوين، مسؤول فريق شعبة التكوين، مسؤول فريق الإختصاص):

- المادة 63: يعين مسؤول فريق ميدان التكوين لمدة 03 سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة أو الأساتذة المحاضرين قسم "أ"، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو عند الإقتضاء بقرار مشترك مع الوزير المعني، بناء على إقتراح من مسؤول المؤسسة بعد أخذ رأي المجلس العلمي.

- المادة 64: يعين مسؤول فريق شعبة تكوين لمدة 03 سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة المحاضرين قسماً "أ" و"ب" والأساتذة المساعدين قسم "أ"، بمقرر من مسؤول المؤسسة، بناء على إقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو رئيس القسم، بعد أخذ رأي المجلس العلمي للكلية أو المعهد أو المدرسة.

المادة 65: يعين مسؤول فريق الإختصاص لمدة 03 سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة الباحثين الذين يثبتون رتبة أستاذ مساعد قسم "أ" على الأقل، بمقرر من مسؤول المؤسسة، بناء على إقتراح من عميد الكلية أو مدير المعهد أو من رئيس القسم، بعد أخذ رأي المجلس العلمي للكلية أو المعهد أو المدرسة.

- تحدد تشكيلة فريق ميدان التكوين وفريق شعبة التكوين وفريق الإختصاص وكيفيات سيرها بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

- التصنيف: حسب المادة 69 تحدد الزيادة الإستدلالية المطابقة لأسلاك الأساتذة الباحثين (مسؤول فريق التكوين، مسؤول فريق شعبة التكوين، مسؤول فريق الإختصاص) في المستوى رقم 10، 11، 12، الرقم الإستدلالي 325، 405، 495 على الترتيب.

5- حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي:

1.5- حقوق الأستاذ الجامعي:

تكفل اللوائح التنفيذية في الجامعة والمواد المندرجة في المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429هـ الموافق لـ 03 ماي سنة 2008م، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي الباحث الكثير من الحقوق لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، منها ما يلي:

- الإجازات والعطلات بمختلف أنواعها، ومنها العطلة العلمية التي مدتها سنة واحدة على الأقل لتمكين الأستاذ من تجديد معارفه والمساهمة بذلك في تحسين النظام البيداغوجي والتنمية العلمية الوطنية ويعتبرون طوال السنة فيوضعية نشاط.

- التكليف بالعمل الإداري إلى جانب العمل الأصلي.

- حضور المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي تتصل بنشاطاتهم المهنية برخص غياب تكفل عدم فقدان الراتب.

- الإعارة والإنتداب لشغل إحدى المناصب الإدارية والسياسية خارج الجامعة.

- الإستفادة من تكييف الحجم الساعي للتدريس في حال التحضير لرسالة الدكتوراه.

- الإنخراط وممارسة نشاطات البحث العلمي في فرق أو مخابر بحث.

- الحصول على تربصات قصيرة المدى بهدف تحضير رسالة الدكتوراه أو تحسين وتطوير المستوى.

- الترقية في الدرجات والرتب عند إستكمال الشروط القانونية.

- الحصول على مكافآت وحوافز مالية من ممارسة النشاطات البحثية.

- الإستفادة من جميع الإمتيازات المقررة في لجان الخدمات الجامعية الإجتماعية.

وعليه فإن الإشارة لحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي في كل اللوائح والقوانين الخاصة بالمنظومة

الجامعية كان بهدف وضعه أمام الأمر الواقع وأمام المسؤوليات الملزمة إليه خدمة له والصالح العام.

(رضوان، 2015، ص 78)

2.5- واجبات الأستاذ الجامعي: تنقسم واجبات الأستاذ الجامعي إلى واجبات عامة، وواجبات إتجاه

الطلبة:

أ- الواجبات العامة:

الأستاذ الجامعي يمارس دوره كأستاذ وكباحث في وقت واحد، مما يتطلب تطور وإستمرارية تحديث معلوماته، ومن خلال البحث العلمي يتحصل على العديد من الشهادات في مجال تخصصه، والتي يحتاج إليها من أجل الحصول على الترقية، فالبناء الهرمي للأستاذ الجامعي يتكون من:

- سلك الأساتذة المساعدين.
- سلك الأساتذة المحاضرين.
- سلك أساتذة التعليم العالي.

ومن أهم واجبات الأستاذ الجيد، مشاركته في الأعمال التي تهدف إلى التنمية الثقافية والعلمية والتكنولوجية لمؤسسته والتعليم العالي، لا يستطيع الأستاذ الجامعي ممارسة أي نشاط آخر إلا إذا كان في إطار التنظيم الساري.

- من واجب الأستاذ الجامعي الحفاظ على سلوكه والإبتعاد عن كل التصرفات التي تسيء إليه وإلى مهنته.

- أن تكون علاقته بزملائه جيدة، يسودها الإحترام والتقدير المتبادل.

- إحترام أوقات عمله والتزاماته المهنية.

- التجديد في برامج التدريس ومواكبة التغيرات الحاصلة.

- المساهمة في نشر المعرفة والقيام بالبحوث العلمية.

- متابعة وتوجيه الطالب.

ب- الواجبات إتجاه الطلبة:

- يجب على الأستاذ أن لا يفرق بين الطلبة مهما كان الإختلال الحاصل بينهم (الجنس، الظروف الإجتماعية، الدين، العرف...إلخ).

- لا يمكن للأستاذ الجامعي أن يتحصل على فوائد مادية من طلبته أو أي منفعة بيداغوجية لا تبرير لها.

- على الأستاذ الجامعي أن يحترم الطالب، وعدم إهانته والمساس بمعتقداته.

- يتوجب على الأستاذ إيصال المعلومات اللازمة للطلاب وإرشاده إلى المصادر والمراجع التي يعتمد عليها في زيادة معرفته، وإنجاز بحوثه.

- سرية ما توصل إليه لجان المداولات للإمتحانات والمسابقات أو أي مراقبة للمعارف مفروضة على كل أستاذ. (وردة وعبد الباقي، 2020، ص 280، 281)

**6- المعوقات التي يواجهها الأستاذ الجامعي الجزائري:** يمكننا تحديد معوقات الأستاذ الجامعي الجزائري فيما يلي:

### 1.6- معوقات مهنية:

فعلى الصعيد المهني، نجد أن الأستاذ يتعرض لمعوقات تعليمية وبحثية وإدارية عدة داخل الجامعة والتي تتعلق بمهنته، إلى جانب التكوين والمؤهل العلمي للأستاذ، وكل ما له صلة بالجانب التعليمي والبحثي والإداري، وكلها معوقات تعترض السير الحسن لعمل الأستاذ وتقرض ضغوطها وقيودها على الأستاذ بدرجة كبيرة لا تقل أهمية عن المعوقات الاجتماعية التي يتعرض لها خارج الجامعة ومن بين هذه الصعوبات المهنية نذكر ما يلي:

#### أ- غياب التكوين البيداغوجي:

ويطلق على تكوين الأستاذ الجامعي، كل ما يجري من عمليات الإعداد قبل الخدمة والتدريب أثناءها من أجل تمهين الأستاذ، لأن التكوين المستمر أثناء الخدمة ضروري وملح، إذ ليس هناك مهنة تتطلب الإستمرار في النمو المهني لممارستها مثل: مهنة الأستاذ، لأن الكفاءة تتطلب نمواً أو تطويراً مستمرا. إن ضعف تكوين الأستاذ الجامعي، غالباً ما يبدأ من لحظة اختياره معيدا - سابقا - حيث النتيجة الإمتحانية للدرجة الجامعية الأولى هي المعيار الحاكم، وهي نتيجة تحيطها الآن شكوك تربوية إزاء ما نعلمه جميعاً من قيامها على التحصيل المعرفي بالدرجة الأولى، بل وعند أدنى المستويات المعرفية. ثم تأتي الخطوات التالية لتتجاوز أحيانا معايير أساسية ومواصفات رئيسية في بنية التكوين مروراً بدرجة الماجستير فالدكتوراه، لتتعدى ذلك في بعض الحالات إلى حالتها الترقية إلى أستاذ مساعد فأستاذ، حيث المعيار الحاكم هنا أيضاً هو الأبحاث العلمية، التي قام بها الأستاذ بغض النظر عن مؤشرات أخرى، كمهارة التدريس، والقيادة والتعامل الإنساني والمشاركة الإدارية والخدمة الاجتماعية. (وردة، 2005، ص 99، 100)

كما أن التكوين البيداغوجي يمثل أكبر الرهانات بالنسبة لكل دول العالم بإعتباره متغيراً حاسماً في تحقيق التنمية الاجتماعية والإقتصادية والثقافية وهذا بشقيها النظري والتطبيقي، كونها تساعد على نقل المعرفة والخبرة بإستعمال المناهج التي تراعي خصائص الطلبة وسيرورة التكوين والأهداف المسطرة، وقد عرف التكوين البيداغوجي خلال السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في الكثير من الدول المتقدمة، التي راهنت

على نوعية التعليم والتعلم من أجل تنمية الكفاءات المهنية لدى الطلبة بإعتبارها أساس التقدم والرفاهية لذا فإنها عكفت على برمجة تدريبية مستمرة تخص الأساتذة في كل الأطوار بما فيها التعليم العالي، يشرف عليها المختصون المحترفون وأصحاب الخبرة، ويتطور تنظيم التكوين وتتغير الأساليب والمحتويات كلما تطورت المعارف وطرق بنائها، بينما يكاد التكوين ينعدم في الجزائر، ما عدا الندوات التي تشكل الفرص التكوينية الوحيدة المتاحة غير أن مشكلتها هي أنها لا تنطلق إلى الممارسات التعليمية والبيداغوجية إلا نادرا مما يجعلها تفقد دورها التكويني ومهمتها التدريبية المتوقعة من قبل المشاركين والسبب يتمثل في كونها لا تأتي في إطار برنامج تكويني حول المشروع البيداغوجي المستحدث، إستجابة للمتطلبات المنهجية التعليمية والتعلمية وضرورة وضعها في السياق المناسب مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصيات المعنيين بالعملية التكوينية وبالتالي فإن المعارف البيداغوجية وإن تم تحصيلها من قبل المشاركين، فإنها لا تترجم (بالأحرى بصعوبة)، إلى تغيير الإتجاهات والمقاربات البيداغوجية على أرض الواقع، هذا بغض النظر على أنه عند التوظيف لا يتم الإعتماد على معايير عالمية معينة يمكن من خلالها، تقييم كفاءات المترشحين التعليمية والتعلمية حيث أنه لا يؤخذ بعين الإعتبار إلا المساهمة في الملتقيات والمنشورات العلمية التي إن أدلت على قدرته على البحث العلمي فإنها لا تدل على كفاءاته التعليمية، وهذا بطبيعة الحال لا يحفز المترشحين الجدد على السعي وراء إكتساب خبرة مسبقة لأن الجامعة الجزائرية، كما يشير بغض الخبراء، تنتج حاملي الشهادات ولا تنتج مدرسين.

ويبقى التدريس في هذه الظروف قائما على الأساليب التقليدية مثل: الإلقاء والإملاء بدون إتاحة فرص حقيقية لتنمية روح النقد لدى الطلبة ولا لإكتشاف المواهب المختلفة، من خلال تنويع النشاط وتشجيع أعمال البحث الميداني سواء الفردي أو الجماعي بدل الإكتفاء بالممارسة الروتينية المتمثلة في عروض الطلبة لبحوث متكررة وعقيمة خالية من الروح الإبداعية المنتظرة في مثل هذه الحصص. (أم السعود، 2019، ص 5، 6)

#### ب- المؤهل العلمي:

يعتبر المؤهل العلمي أو الشهادة التي يتحصل عليها الأستاذ الجامعي، من العوامل المساعدة إن لم نقل المهمة التي تعين الأستاذ على قيامه بالوظائف المختلفة، خاصة الوظيفة البحثية، لأنه أثناء إنجازه لرسائله أو أطروحاته سواء كان ذلك في مرحلة الماجستير أو الدكتوراه، فإنه يمارس البحث العلمي ويتمرن على طرقه وأساليبه بطريقة جيدة، وبالتالي يصبح قادرا على توجيه البحث العلمي بكفاءة أثناء الإشراف الذي يقوم به على طلبته، بإعتبار أن الأستاذ الجامعي خبير في ميدان تخصصه.

إلا أن واقع المؤهل العلمي للأستاذ في الجامعة الجزائرية، لا يخضع للمعايير العلمية العالمية، حيث نجد أن غالبية بلدان العالم تهتم بالمؤهل العلمي للأستاذ، حيث تشترط الكثير من هذه البلدان الحصول على درجة الماجستير لتعيين الأساتذة في الجامعة، هذا بعكس الجامعة الجزائرية التي وظفت في سنوات أساتذة بشهادة ليسانس، ومازالت إلى اليوم يدرسون بهذه الشهادة في الجامعة، وهذا الوضع يوجد في الجامعة الجزائرية فقط، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها:

أن الجامعة الجزائرية بعد الإستقلال وجدت نفسها مسؤولة عن تسيير نفسها بنفسها، خاصة بعد تطبيق مبدأ المجزأة، أين تم توظيف أساتذة بمؤهل علمي لا يتعدى شهادة ليسانس، في الوقت الذي كان فيه يجب أن يكون الأستاذ الجامعي متحصل على الأقل على شهادة الماجستير، لأنه يكون في الغالب قد تدرب على طرق وأساليب البحث العلمي ولو كان في حدوده الضيقة. (آمنة وعبد القادر، 2015، ص 56، 57)

#### ت - غياب التحفيز:

إن تثمين التعليم العالية ووضعه في المكانة التيتليق به، يبدأ من المفروض بتثمين دور الأستاذ والإعتراف بالجهود التي يقوم بها من أجل تبليغ رسالته السامية وكل ما تتضمنه من أنشطة بيداغوجية كالمحاضرات، تنظيم الإمتحانات وتصحيحها، الأعمال الموجهة، الإشراف على مذكرات التخرج، المهام الإدارية والبيداغوجية بالنسبة للبعض، غير أنه كثيرا ما يشاع داخل الوسط الجامعي خارجة، أن التعليم كنشاط بحد ذاته، لا يحظى به نشاط البحث العلمي من قبل الوصاية والمسؤولين الجامعيين فبالرغم من الخطاب السائد حول ضرورة الإعتناء بالهيئة التدريسية والوعود بتوفير كل الشروط المادية والمعنوية والبيداغوجية التي من شأنها تشجيع الأستاذ وتحفيزه من أجل تحسين أدائه، إلا أن الواقع لا يعكس مؤشرات هذه الإدارة التي تبقى مجرد شعارا ما لم تتجسد من خلاله أفعال ملموسة وممارسات واضحة.

كما أن جودة التعليم العالي في أي بلد من بلدان العالم، تقاس بما تنتجه الجامعة من بحوث علمية وبراءات إخترا عوليس بعدد حاملي الشهادات الذي أصبح عددهم يتزايد كل سنة في الجزائر، بدون أن يكون لذلك أي نتيجة على الوضع الإجتماعي والإقتصادي للمجتمع بل عكس ذلك بدلا من الحراك الإجتماعي التصاعدي المتوقع إثر انتهاج سياسة ديموقراطية التعليم، نجد أن نسبة البطالة تتضاعف بشكل كبير، وتتضاعف معها المشاكل الأمنية والإجتماعية والنفسية لدى الشباب وذلك بسبب رئيسي وفق تقرير منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية حول تعثر التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الوطن العربي، يتمثل في إهمال البحث العلمي ومستلزماتها المادية والمعنوية.

فمن خلال البحث العلمي تقدمت الدول وبفضله تطورت معارفها العلمية والتكنولوجية في كل مجالات الحياة، مما فتح أبواب الثروة والرفاهية والإزدهار، واسعة أمام مجتمعاتها حيث أنه يمكن بواسطته الوصول إلى معارف جديدة أو تطبيق المعارف المحصلة على أرض الواقع ويشير في هذا الصدد الباحث الإقتصادي "د.دروكر" إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأنجلو سكسونية، شهدت في أواخر القرن الماضي بروز جماعات إجتماعية، يسميها "عمال المعرفة" ينجزون المشاريع الإستثمارية ويسجلون أسرع نموا داخل الطبقة النشطة من خلال تطبيق المعرف المحصلة.

وعليه فإن البحث العلمي بشقيه النظري والتطبيقي والإهتمام به من طرف المسؤولين، يشجع الأساتذة على الإقبال عليه كالعامل بنتائجه، بعيدا عن تكرار معارف قديمة وبالية ليس لها صلة بالواقع المتجدد والمتغير، ويكون ذلك بتوفير الشروط الموضوعية المادية والمعنوية من أجل نشر وتبادل النتائج ووضعها في متناول كل المهتمين سواء من المختصين أو من القطاعات المستخدمة في المجتمع. (أم السعود، 2019، ص 243، 244)

#### ث- الإدارة البيروقراطية:

إذا كانت نظريات الإدارة الحديثة قد تطورت تجاوبا مع تطور المؤسسات الإجتماعية الكبيرة ذات العلاقات المعقدة، فإن إدارة المؤسسات التعليم العالي عامة والجامعة خاصة على مختلف مستوياتها بحاجة إلى نظرة خاصة لكونها أكثر المؤسسات الإجتماعية تعقيدا، ولكون قضية الإدارة الجامعية على خلاف ما يظن البعض، قضية تأتي على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي وتحقيق أهدافه، فالعمل الجامعي لن ينجح طالبا أو أستاذا أو نشاطا أو منهجا أو تقويما أو تكنولوجيا... لا ينجح في هذه الأبعاد وغيرها، ما لم يكن على رأسه إدارة علمية متطورة، خبيرة قادرة مستقرة واعية، بداية من رئيس الجامعة ومرورا بنوابه وعمداء الكليات ووكلائها وصولا إلى رؤساء الأقسام وما يتبع كل هؤلاء من أجهزة مساعدة ومنفذة. (وريدة، 2005، ص 110)

فالتعليم الجامعي لم يعد مقتصر على فئة إجتماعية معينة، هذا ما جعلها مطالبة من جميع الإتجاهات، بممارسة تحكم تعليمي ومنهجي أفضل وبتخطيط أكثر دقة في الإتجاه نحو الهدف وبتصور أعمق للمستقبل، وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة ناجحة تستبعد كل ما يؤثر على أداء الأستاذ، لأن الإدارة هي النواة للنجاح، ويمكن أن تكون أيضا منبعا للمعوقات العديدة وخطرا يهدد المؤسسة الجامعية، وذلك بإتجاهها نحو التسيير البيروقراطي النمطي، الذي يجعل الإدارة غاية في حد ذاتها حيث يقتصر العمل الجماعي على إتمام الإجراءات فقط، في الوقت الذي كان فيه يجب أن تتجه هذه المؤسسة بكلياتها

وأقسامها ومجالسها إلى تنشيط وتشجيع البحث العلمي والتكفل بمختلف متطلباته والمتابعة التربوية وتقييم البرامج ودراسة مختلف المشاكل والمعوقات التي تقف أمام تحقيق الأهداف بدلا من تحولها إلى مكاتب للشكاوي ومراجع للإمضاء، ما نتج عنها بعد المسافة بين الأستاذ وزميله وازدادت مشكلات التنسيق بين الأجهزة المعقدة (العمودية والأفقية)، واختلطت المراكز والأدوار، بالإضافة إلى ظهور عدة عراقيل وعوائق أمام الأستاذ خاصة ما تعلق منها بالدورات التدريبية والتكوينية (آمنة وعبد القادر، 2015، ص 57، 58) التجديدية التي يتلقاها والتي تخضع في معظمها لمحاباة بعض الأساتذة على حساب البعض الآخر، وعدم إيجاد التسهيلات المختلفة لحضور الملتقيات والمؤتمرات داخليا وخارجيا، وأما ما تعلق منها بالترقية من درجة لأخرى والتي تستغرق وقتا طويلا نتيجة الإجراءات الورقية المملة والمتراكمة، والتي تطول مدتها ما يؤدي إلى هدر وقت الأستاذ في تعامله مع هذه الإدارة، لأن وحدة الزمن التي يتعامل وفقها الإداري في الجامعات الجزائرية والعربية عامة، تتسع لتكون هي الموسم في الوقت الذي تكون فيه البلدان المتقدمة أن تصبح في بعض الأحيان جزءا من الثانية. (عبد القادر وعيسى، 2017، ص 9)

علاوة على ما سبق فإن الإدارة الجامعية تتميز بتخلفها نتيجة لتمسكها بالممارسات التقليدية، وربطت نفسها بحبال الروتين والبيروقراطية وفضلت الجمود وعدم التغيير، وهذا ما جعلها تتخبط في كثير من المشاكل التي تعتبر بمثابة سمات تميز النظم الإدارية وهي في ذات الوقت تعتبر سببا في تخلفها ونمطيتها في التسيير، ولعل أبرز المشكلات نجد الشكلية (بمعنى أن رجال الإدارة يهتمون بالإجراءات الشكلية أكثر من المضمون)، التهرب من المسؤولية، إحلال العادة والعرف محل التفكير المتجدد. (آمنة وعبد القادر، 2015، ص 58)

ولأسف الشديد نجد اليوم الإدارة الجزائرية تستقطب الأستاذ الجامعي نحوها لينهمك في الأعمال الإدارية والتي في الغالب لا تتسجم مع خلفيته العلمية ومهاراته الإدارية ومن هنا يتقاعس الأستاذ الجامعي في قيامه بمهامه التدريسية والبحثية بكل فعالية.

### ج- عراقيل الترقية:

تعتبر الترقية عنصر هام لكل عامل في أي قطاع عام كان أو خاص بهدف التدرج بين الوظائف من الحسن إلى الأحسن، والترقية مكسب معنوي أكثر منه مادي، فقد تكون من منصب إلى منصب أعلى أو من درجة إلى درجة أعلى منها (عبد القادر وعيسى، 2017، ص 9)، وبما أن الأستاذ الجامعي موظف كغيره من الموظفين يطمح للترقية، كزيادة الأجر واكتساب مكانة داخل الجامعة وخارجها (آمنة وعبد القادر، 2015، ص 58)، وتشكل الترقية حافزا للأستاذ تدفعه للعمل أكثر وفائدة للجامعة في وقت واحد وعن

طريق الترقية يتحقق كل من ضمان إرتقاء وتدرج الأفراد الأكفاء ذوي الخبرات في كل الفروع والأقسام، كما أنها ترفع من روح الأستاذ الجامعي المعنوية فيجتهد في عمله ليزيد عطاءه العلمي، وتجعله راض عن عمله ووظائفه، لأن العاملين يتوقون دائما إلى الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسساتهم.

ورغم ذلك فالأستاذ الجامعي قد يقضي مدة طويلة في خدمة الجامعة حيث يرتقي من درجة إلى درجة أعلى منها، مقابل علاوة بسيطة تضاف له بعد 03 سنوات شأنه شأن أي موظف في قطاع الوظيفة العمومية، مقارنة مع الأستاذ الجامعي الآخر الذي قد يتدرج في الترقية الإدارية فيصبح في ظرف مدة قصيرة يتقاضى أجرا أكثر كما أنه يحمل درجة ترقية أكبر من الأستاذ الباحث، ناهيك عن الإمتيازات الخاصة التي يحصل عليها كالتدرج في الترقية ليصل إلى منصب أعلى أو ما أسماه "ماسلو" بتحقيق الذات. (عبد القادر وعيسى، 2017، ص 9)

#### ح- عدم إحترام التخصص:

من الأمور التي أصبحت تمارس بصفة طبيعية بدون أن تثير أي جدل بالرغم من أهميتها القصوى إذا ما أردنا تحسين التكوين الجامعي والوصول به إلى المستوى المطلوب لجعله يستجيب لمقتضيات الواقع المهني وسوق العمل، فإن عدم إحترام التخصص في توزيع المقاييس التي يكلف الأستاذ خاصة المبتدئ بصفة عشوائية بتدريسها وهي عبارة عن مقاييس خارج تخصصه بعدما يكون قد قضى عددا من السنوات تحصل فيها على رصيد معين من المعارف النظرية والميدانية الخاصة، خلال إنجازه مذكرة التخرج (الماجستير أو الدكتوراه)، فكيف يستطيع في ظرف قصير، جمع ما يمكنه من تجهيز محاضراته من مفاهيم ونظريات ومراجع يقترحها على طلابه أو حتى تصميم برنامج الأعمال الموجهة أو التطبيقية وتنظيمها وتحديد مواضيع البحوث الفصلية المناسبة، وقد أشارت العديد من البحوث إلى الأثر الشديد للتدريس في غير التخصص، من جهة على الأستاذ الذي قد يشعر بالإرتباك والقلق أمام الطلبة عند تقديمه درسا لا يتقنه مما يؤدي به إلى الإرتجال، ومن جهة أخرى على الطلبة سواء من حيث تراجع التحصيل المعرفي أو من حيث فقدان الثقة بالأستاذ.

خاصة وأن الأستاذ مسؤول على تحفيز الطلبة وخلق جو داخل الفصل يشجع على النقاش الحر والديمقراطي والنقد البناء، مما يستدعي مستوى معين من مهارة التواصل والتفاعل من أجل فهم محددات التحفيز داخل الفصل. فهناك العديد من الأساتذة الذين ليس لديهم ما يؤهلهم للتدريس سواء من حيث الكفاءة التربوية أو من حيث المعارف المتخصصة. والأدهى من ذلك هو أن قطاعا عريضا منهم لا يبدي

إستعدادا أو إهتماما بتحسين مستواه من خلال العمل المنظم والجاد، بينما يقع الإهتمام بتحسين المواقع من خلال جمع الشهادات، وما يجعل الوضع سيئا حقا هو أن بعضهم لا يشعر بذلك الضعف إطلاقا وبالتالي لا يفكر في تجاوزه. (أم السعود، 2019، ص 244، 245)

#### خ- الوسائل التعليمية:

إن معنى الجامعة لا يدل فقط على تلك المؤسسة التي تدرس جميع العلوم فحسب، بل يدل على جميع مدرسيها وطلابها الذين يؤلفون أسرة واحدة، فكل جامعة هي ذات صورة ومادة، حيث تقتصر صورتها في الروح العامة والحياة الجامعية، أما مادتها فهي تعكس كل الطرق والمناهج والوسائل المادية والمعنوية الملائمة، بمعنى أن الجامعة يجب أن تتوفر على الوسائل التعليمية والبحثية التي تشير إلى جميع الأدوات والمواد التي تستخدم في عمليات التعلم والتعليم والبحث، لتكتمل الشكل العام لها وتحقق الأهداف المرجوة من وراء إنشائها لأنها الوسيلة المثلى للوصول إلى هذه الأهداف فالوسائل تقلل من الجهد المبذول من طرف الطالب والأستاذ معا، وتوفر الوقت للوصول إلى المعرفة وتساعد على نقلها وتوضيح الجوانب المبهمة منها، وتقوي من قدرة الأستاذ على أداء دوره بكل فعالية وقدرة الطالب على الفهم ومضاعفة إستعبابه للمادة المقدمة إليه من طرف الأستاذ.

إذن الوسائل التعليمية والبحثية ليست مجرد أدوات أو هياكل، بل هي ذات وظيفة ثلاثية الأبعاد، تؤثر على أداء الأستاذ لمهامه وأداء الطالب وعلى أهداف الجامعة ككل. (أمنة وعبد القادر، 2015، ص 60)

#### 2.6- المعوقات الإجتماعية:

إن المعوقات الإجتماعية التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي خارج الجامعة، والتي تتصل مباشرة بالحياة اليومية التي يعيشها داخل المجتمع الأكبر، وإنطلاقا من هذا يمكننا القول بأن المشكلات المجتمعية هي أيضا بلا شك تلعب دورا كبيرا في عرقلة الأستاذ الجامعي من أداء مهامه على أكمل وجه، ومن بين هذه العراقيل والمشكلات نذكر ما يلي:

#### أ- ضعف الأجر:

ونقصد به المبلغ الشهري الذي يتقاضاه الأستاذ الجامعي مقابل جهوده البحثية والتربوية خدمة المجتمع فالأجر لدى الأستاذ الجامعي منخفض ولا يعبر عن الجهد الحقيقي الذي يبذله الأستاذ، في قيامه بمهامه بالإضافة إلى الشهادات المحصل عليها فلا يستجيب لمتطلباته وحاجاته بإعتباره أستاذ له

إحتياجات ومتطلبات تختلف عن إحتياجات باقي أفراد المجتمع (متطلبات البحوث العلمية من مراجع ووسائل بحثية وتعليمية وسفر). (عبد القادر وعيسى، 2017، ص 10)

**ب- النقل:**

إن بعد مقر السكن عن مكان العمل وإنعدام وسيلة النقل الخاصة لعدم تمكن الأستاذ من إقتناؤه نتيجة للظروف المادية المتدنية، أو قلة وسائل النقل الأخرى التي تفي بالغرض المطلوب تؤثر على الأستاذ وأدائه لمختلف المهام المنوطة به.

فالجهد والوقت الذي يضيعه الأستاذ في الإنتقال من وسيلة نقل لأخرى، كان من الأفيد لو إستغله في البحث العلمي أو مناقشة زملائه وطلبتنه، كما أن إنعدام وسيلة النقل الخاصة تؤثر على نظرة المجتمع إلى الأستاذ ومكانته فيه.

فتوفير وسيلة النقل أمر ضروري وليس كماليا من أجل ربح الوقت والجهد، خاصة ونحن نعيش في عصر الثروة العلمية الهائلة والإنتحاح الكوني والنقلة التكنولوجية. (وريدة، 2005، ص 123، 124)

وعلى العموم ومن خلال ما تدولناه سابقا، فإن أردنا أن نربح الوقت من أجل إستغلاله في أداء المهام والوظائف المختلفة التي تحقق أهداف الجامعة، يجب توفير الأجر الجيد للأستاذ ليتمكن من توفير مسكن قريب من مكان عمله، أو توفير وسيلة نقل ينتقل بها في حالة بعد هذا الأخير عن مقر السكن أو إيجاد وسائل نقل خاصة بالأساتذة تكون في خدمتهم طول مدة عملهم وعلى مدار الأسبوع.

**ت- السكن:**

السكن عنصر ضروري في حياة الأستاذ الجامعي لأنه المكان الوحيد الذي يرتب فيه الأستاذ أفكاره والمنطلق الأول الذي يتوجه منه إلى تحقيق أهداف الجامعة البيداغوجية والبحثية وتنمية المجتمع، وهو المكان الذي يستقر ويبني فيه أسرته وينغمس من خلاله في مجتمعه، وهو شرط ضروري للإنسان من أجل تجديد نشاطه وبالتالي القدرة على مجابهة أعباء الحياة، أزمة السكن في ضوء المجال الحضري فنقص العائد المادي ومشكل السكن يؤثران كثيرا على الحياة الأسرية التي يعيشها الأستاذ، على إعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الإجتماعية الأولية والأهم والتي تلعب دورا هاما في تحقيق الإستقرار والتوازن للأفراد. (عبد القادر وعيسى، 2017، ص 10)

ث - المكانة الإجتماعية:

لقد حظيت الجامعة والجامعيون أساتذة وطلابا بمكانة متميزة ومرموقة من قبل أفراد المجتمع، ولكن نتيجة للأزمات المختلفة التي شهدتها البلاد، وتدهور القيم في المجتمع، وسيطرة القيمة المادية وغلاء المعيشة وإنقلاب الأوضاع والمعايير الإجتماعية، فقد الأستاذ الجامعي دوره الريادي ومكانته في المجتمع، فأصبحت وظيفة الأستاذ الجامعي لا تركز كوظيفة أساسية من الوظائف المعترف بها إجتماعيا كالطبيب والمهندس والقاضي، لا من حيث الاعتراف بهذه الوظيفة ولا من حيث الراتب ولا من حيث الاعتبار ومكانتها في المجتمع، حيث نجد في كثير من الأحيان تقرر منجزاته كجزء من منهج دراسي يتلقاها مجموعة محدودة من الطلبة فقط، دون إعطاء هذه المنجزات إهتماما ومكانة علمية في الجامعة والمجتمع، لأن هناك تدني الإحساس بقيمة الأستاذ الجامعي ودوره وفاعليته ومكانته في المجتمع، وهذا ما يجعله غير قادر على أداء مهامه التدريسية والبحثية بكل جدية وإتقان. (وريدة، 2005، ص 125)

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن المعوقات المهنية التي يتعرض إليها الأستاذ الجامعي داخل الجامعة والتي تتصل مباشرة بمهنته، من نقص في التكوين والمؤهل العلمي، وببيروقراطية الإدارة ونقص في الوسائل التعليمية والبحثية وعراقيل في الترقية وتقديم الحوافز المادية منها أو المعنوية بالإضافة إلى عدم إحترام التخصص، كما أن هناك معوقات إجتماعية التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي خارج الجامعة، والتي ترتبط بالحياة اليومية التي يعيشها داخل المجتمع من إنخفاض في العائد المادي وما يترتب عليه من مشاكل تتعلق بالسكن والنقل، وتدهور للمكانة الإجتماعية داخل المجتمع ومن أجل معالجة هذه المشاكل والمعوقات لا بد من:

- تجنب توظيف أشخاص برتبة أساتذة جامعي بشهادة تقل عن شهادة ماجستير أو دكتوراه.
- عمل دورات تدريبية بصفة دورية وبإستمرار من أجل تطوير مهارات وقدرات الأستاذ الجامعي وجعله يواكب التطورات التكنولوجية.
- إعادة مراجعة سياسة الأجور من قبل الوزارة وجعلها تتناسب ومكانة الأستاذ، وتعكس دوره وأهميته في بناء المجتمعات.
- توفير وسائل تعليمية مختلفة ومتنوعة من شأنها تساعد وتسهل في تقديم المادة العلمية.
- وضع قوانين جديدة من طرف الوزارة المعنية تحمي الأستاذ داخل وخارج الجامعة.
- تسهيل الأمور الإدارية منها الترقية والترقيات والتأهيل والمناقشات.

- العدالة والمساواة بين الأساتذة في توزيع الترقيات والحوافز .
- تحسين الوضعية الإجتماعية للأستاذ من سكن ونقل.
- توظيف الأستاذ في أقرب جامعة لمقر سكنه.

#### خلاصة الفصل:

إتضح مما سبق أن الجامعة تتكون من العديد من المكونات والتي يمكن حصرها في الأستاذ والطالب والموظف الإداري والهيكل التنظيمي للجامعة الذي يضم كل العناصر المادية للمؤسسة الجامعية، حيث تسعى إلى تحقيق أهدافا منها ما هو متعلق بالأستاذ ومنها ما هو متعلق بالطلبة ومنها ما هو متعلق بهوية الجامعة، غير أن هذه الأهداف تتغير بتغير المعارف والأفكار والمهارات والقدرات التي يفرضها التطور التكنولوجي على سوق العمل، هذا ما دفعها إلى مواكبة هذه التغيرات من حيث مدخلاتها خاصة ما يتعلق بالبرامج الدراسية ومحتوياتها وطرق تدريسها، ونقل المعلومة للطالب وتدريبه عليها ميدانيا، وكذا في كيفية تقويمه، وبالتالي وجب عليها الإعتماد على الأستاذ الجامعي الذي يتمتع بالمهارة والكفاءة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، بإعتباره قائدا وموجها ومرشدا ومعلما ومنفذا ومقوما، يتصف بمجموعة من الخصائص المهنية والشخصية والإجتماعية والمعرفية والجسمية والأخلاقية، ويتحدد دوره بناء من تحديد نوعية النظام المتبع من قبل الجامعة، حيث أنه إنتقل من مهمة تقليدية تتمثل في نقل المعلومة للطالب إلى مهمة إنتاج المعرفة وإكسابها للطالب وتدريبه على كيفية إستخدامها، كما يساهم في تقديم أفراد مؤهلين لخدمة المجتمع، والقيام بالبحوث العلمية التي يسعى من خلالها إلى حل المشاكل التي يعاني منها مجتمعة في مختلف المجالات، بالإضافة إلى تقديم الإرشاد والنصح لأفراد المجتمع عن طريق الندوات والملتقيات وغيرها من الوسائل المختلفة.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الخامس

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية

1.1- أهداف الدراسة الإستطلاعية

2.1- الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة الإستطلاعية

3.1- مجتمع الدراسة الإستطلاعية وعينته

4.1- أداة جمع المعلومات للدراسة الإستطلاعية

5.1- تحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية

6.1- التحليل العام لنتائج الدراسة الإستطلاعية

2- الدراسة الأساسية

1.2- المنهج المستخدم

2.2- الحدود المكانية والزمنية والموضوعية للدراسة الأساسية

3.2- مجتمع الدراسة الأساسية وعينته

4.2- أداة جمع البيانات بالدراسة الأساسية

5.2- أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

أي عمل متوقف بدرجة كبيرة على الدراسة الميدانية التي إعتبرها روبرت **Robert** بأنها: "البحث عن ظاهرة حديثة في نطاق حقيقي أو واقعي، حيث تكون العلاقة بين الظاهرة والنطاق الحقيقي غير واضحة، مما يستلزم العديد من مصادر المعلومات". (شرقي، 2016، ص 169)

فالدراسة الميدانية تمكننا من تحديد مختلف القواعد الإحصائية وتحصيل تقنيات وأساليب تساهم في تقديم الحلول والإقتراحات المختلفة، والتي تشكل في مجملها عناصر المعرفة التطبيقية، كما من شأنها معالجة الإشكالات من خلال الإختيار السليم لتقنيات وأساليب البحث العلمي التي تتوافق وطبيعة الدراسة، ومن أجل التحقق من مصداقية النتائج المتوصل إليها، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى كل من الدراسة الإستطلاعية والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى كيفية إختيار العينة وعددها وأهم خصائص أفرادها، كما سوف نتطرق إلى الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب تحليل النتائج.

### 1- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستكشافية من أهم خطوات ومراحل البحث العلمي، ومفتاح نجاح الدراسة الأساسية، حيث عرفت على أنها: "تلك الدراسة العلمية الكشفية التي تهدف إلى إستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة قيد الدراسة وكشف جوانبها. فهذا النوع من الدراسات يساعد الباحث على صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة، تمهيدا لبحثها بحثا معمقا كما تساعد الباحث في وضع الفروض المتعلقة بمشكلة البحث التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق". (عروج، 2017، ص 137)

تم تطبيقها في ميدان ومجال الدراسة، وتمت على ضوء ما تم تناوله في الجانب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وقد أجريت وفق خطة منهجية، من خلالها تم وصف أهدافها ومجالها المكاني والزمني والموضوعي، كما تضمنت عينة هذه الدراسة الإستطلاعية وأدواتها والنتائج المتوصل إليها، ويمكن توضيحها كما يلي:

#### 1.1- أهداف الدراسة الإستطلاعية: أسعى من خلال الدراسة الإستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ميدان الدراسة.
- ضبط موضوع ومتغيرات الدراسة بشكل نهائي.
- ضبط فرضيات وأهداف الدراسة الأساسية.
- التعرف على مجتمع وعينة البحث، وتحديد حجمها وأهم خصائصها وطريقة إختيارها.

- جمع بيانات ومعلومات من أجل تصميم إستمارة البحث.
- التأكد من صلاحية أداة الدراسة ودقتها في جمع البيانات المطلوبة من خلال التأكد من صدقها وثباتها بتطبيقها على عينة الدراسة الإستطلاعية.
- إختيار المنهج المناسب للدراسة.
- جمع بعض الوثائق الإدارية المتمثلة في نشأة الجامعة، الهيكل التنظيمي الخاص بميدان الدراسة وغيرها من المعلومات التي أفادتنا بها مصلحة الموارد البشرية ومصلحة المستخدمين والتي تخدم البحث الحالي.

- التعرف على الصعوبات والعوائق المحتملة في ميدان الدراسة والعمل على تفاديها وتحديد الشروط والظروف المناسبة لإجراء الدراسة الأساسية في جو مناسب.

## 2.1- الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة الإستطلاعية:

### 1.2.1- الإطار المكاني:

طبقت دراستنا الإستطلاعية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حيث يمكننا تقديم بطاقة تعريفية لهذه الأخيرة كما يلي:

لقد إستفادت ولاية سكيكدة من مدرسة وطنية عليا للتعليم التقني في 22 مارس 1988 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 88-63 التي حولت بعدها إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-223 والذي إرتقى في 18 سبتمبر 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 إلى جامعة وتم تسميتها بجامعة 20 أوت 1955 خلال زيارة رئيس الجمهورية لها، لإحياء الذكرى 40 لهجومات الشمال القسنطيني.

وفي مدة قصيرة تمكنت جامعة 20 أوت 1955 من الإلتحاق بمصف الجامعات الجزائرية الكبرى نتيجة المجهودات المبذولة من طرف الفرق البيداغوجية والإدارية ومخابر البحث التي تسهر على تطوير البحث العلمي وضمان جودة التكوين في التعليم العالي.

تتوزع جامعة 20 أوت 1955 على موقعين والمتمثلان فيما يلي:

### - موقع عزابة (علي منجلي):

عزابة هي مدينة تبعد عن مقر الولاية ب 39 كلم، بها مقر كلية الحقوق بسعة 3000 مقعدا بيداغوجيا، إقامتين جامعتين بسعة 500 سريرا ومطعم لكل واحدة.

- الموقع الرئيسي (الحدائق):

موقع تمتد مساحته إلى 246 هكتار، يقع على بعد 04 كلم من جنوب غرب الولاية على طريق الحدائق، في سفح الجبل بين الطريق رقم 43 وجبل مسيون، وهذا الموقع يجمع هياكل المدرسة السابقة للفلاحة وهياكل المدرسة الوطنية العليا للتعليم التقني، كما يجمع الهياكل التابعة بالمركز الجامعي والهياكل البيداغوجية المنجزة في إطار (psre) مخطط دعم الإنعاش الإقتصادي.

حيث يضم المجمع الجديد بالحدائق كل من:

- المكتبة المركزية.

- مقر كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- مدرجين أ و ب.

- مقر كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية.

- مقر كلية العلوم.

- مقر كلية الآداب واللغات.

- مبنى ب 2000 مقعد بيداغوجي.

- المبنى الجديد لرئاسة الجامعة.

- مبنى ب 1000 مقعد بيداغوجي طور الإنجاز.

- مبنى ب 1000 مقعد بيداغوجي طور الإنجاز.

- مبنى ب 1000 مقعد بيداغوجي طور الإنجاز.

- مبنى ب 1000 مقعد بيداغوجي طور الإنجاز.

ويمكننا تعريف الكليات كما يلي:

- كلية التكنولوجيا:

كلية التكنولوجيا هي نتيجة تقسيم الكلية الأم للعلوم والهندسة إلى كليتين: كلية العلوم وكلية العلوم الهندسية (في ديسمبر 2008)، تم بعد ذلك هيكلت كلية العلوم الهندسية في خمسة (05) أقسام: قسم علوم الكمبيوتر، قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة المدنية، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم هندسة العمليات.

بعد تعميم نظام **LMD** وانتهاء الدورات التدريبية للمهندسين و **DEUA**، تم تغيير اسم الكلية إلى كلية التكنولوجيا (في سبتمبر 2010)، وهي تجمع أقسام الهندسة المدنية والهندسة الميكانيكية والبتروكيماويات وهندسة العمليات والهندسة الكهربائية والتكنولوجيا.

- كلية العلوم:

كلية العلوم هي إحدى كليات 20 أوت 1955 بجامعة سكيكدة. تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم **08/03** الصادر في 5 جانفي 2008. تضم الكلية ما يقرب من 5253 طالبًا و 248 أستاذًا وباحثًا و 93 موظفًا، وتستقبل أكثر من 2000 طالب كل عام.

تصدر الكلية رخصة (**Bac + 3**)، ماجستير (**Bac + 5**) ودكتوراه (**Bac + 8**) وفقًا للإصلاح الجديد للتعليم العالي، المعروف باسم "نظام **LMD**" الذي بدأ ونفذ منذ عام 2004، بهدف موازنة نظام التعليم العالي الجزائري مع بقية العالم.

في الوقت الحاضر وفي إطار نظام **LMD**، تم إضفاء الطابع الرسمي على 03 مجالات تدريب

داخل هذه الكلية:

- مجالات العلوم الطبيعية وعلوم الحياة.

- مجال علوم المواد.

- مجال الرياضيات وعلوم الحاسب.

تتكون الكلية من سبعة (07) أقسام تم إنشاؤها بموجب قرارات وزارية:

- قسم علوم المواد.

- قسم الكيمياء.

- قسم الفيزياء.

- قسم العلوم الطبيعية وعلوم الحياة.

- قسم العلوم الزراعية.

- قسم الرياضيات.

- قسم علوم الحاسب.

تضم الكلية خمسة مختبرات بحثية:

- معمل أبحاث فيزيائية كيميائية للأسطح والواجهات.

- معمل علوم الحاسب والاتصالات.

- تحسين الإنتاج الزراعي في المناطق شبه الرطبة.

- الرياضيات التطبيقية والتاريخية وتعليم الرياضيات.

- كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية:

تم إنشاء كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 بتاريخ 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 08-03 بتاريخ 5 جانفي 2008.

تمنح أعضاء هيئة التدريس لدينا دبلومات في مختلف التخصصات: الاتصال، المعلومات، التاريخ العام، علم النفس التربوي، علم النفس الإكلينيكي، علم النفس التنظيمي والعمل، علم الاجتماع العام. ماستر:الاتصال التنظيمي، الاتصال والعلاقات العامة، السمع البصري، تاريخ الغرب الإسلامي في عصر معين، تاريخ المقاومة والحركة الوطنية الجزائرية، علم النفس التربوي، علم النفس المدرسي، علم النفس الإكلينيكي، علم النفس العمل وإدارة الموارد البشرية، علم اجتماع الاتصال وعلم الاجتماع الحضري وعلم اجتماع التعليم وعلم اجتماع التنظيم والعمل وعلم اجتماع الانحراف والجريمة. كما تضم الكلية أربعة أقسام والتمثلة في كل من: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم العلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تم إنشاء كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 المتعلق بإنشاء الجامعة، في سنة 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-272 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-272 تم تسمية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، في سبتمبر 2010 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-272 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-272 تم تسمية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة استفادت الكلية عام 2004-2005 من مبنى بيداغوجي جديد يتكون من مدرجين 400 مقعد، مبنى بيداغوجي ب 1000 مقعد يضم قاعات للمحاضرات، قاعات للأعمال الموجهة ومدرج 200 مقعد، كانت الكلية تتكون من قسمين: قسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير، وطبقا للقرار الوزاري المؤرخ في 28 نوفمبر 2010 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تشكلت الأقسام والمتمثلة في: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم العلوم التجارية.

طبقا للقرار رقم 1129 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 نشأت لدى الكلية الأقسام التالية: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية وقسم العلوم المالية والمحاسبة.

#### - كلية الحقوق والعلوم السياسية:

تم فتح فرع الحقوق بالمركز الجامعي في السنة الجامعية 1998-1999 وعند ترقية المركز إلى الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-272 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 أصبح فرع الحقوق يشكل قسما بكلية الحقوق والعلوم الإجتماعية.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-03 المؤرخ في 05 جانفي 2008 أنشئت كلية الحقوق بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة مشكلة من قسم واحد وهو قسم الحقوق، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 203-10 المؤرخ في 9 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وإختصاصها تغير إسم الكلية إلى كلية الحقوق والعلوم السياسية وأصبحت مشكلة من قسمين: قسم الحقوق، وقسم العلوم السياسية.

#### - كلية الأدب واللغات الأجنبية:

نشأت الكلية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-203 المؤرخ في 09 سبتمبر 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-272 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 والمتضمن إنشاء جامعة سكيكدة، فهي متخصصة في التكوين والبحث والإعداد المهني في مسارات مختلفة في كل من اللغة والأدب العربي، اللغة الفرنسية واللغة الإنجليزية، حيث تمنح الكلية شهادات في تخصصات مختلفة: أدب عربي، علوم اللسان، نقد ودراسات أدبية، أدب جزائري، الأدب العربي القديم، علوم اللسان العربي، لغات وآداب وحضارات، آداب ثقافاتينية وحضارات. كما تضم كلية الآداب واللغات قسمين: قسم اللغة والأدب العربي، قسم الآداب واللغات الأجنبية.

#### 2.2.1- الإطار الزمني:

بعد الحصول على رخصة إجراء الدراسة الميدانية من طرف الإدارة الجامعية، تم الشروع في تطبيق الدراسة الإستطلاعية بداية من 23 فيفري 2020 إلى غاية شهر ماي 2020.

#### 3.2.1- الإطار الموضوعي: إقتصر المجال الموضوعي لدراستنا الإستطلاعية فيما يلي:

- تحديد أبعاد متغير المناخ التنظيمي.
- تحديد أبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية.
- تحديد أهم المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على متغير جودة الحياة الوظيفية.

### 3.1- مجتمع الدراسة الإستطلاعية وعينته:

#### 1.3.1- مجتمع الدراسة الإستطلاعية:

يبلغ عدد مجتمع الدراسة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيدة (1093) أستاذًا، يتوزعون على 06 كليات (كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية) والجدول التالي سيوضح عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات:

جدول رقم (02) يوضح عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات

النسبة المئوية %	عدد الأساتذة	الكليات
28.36 %	310	كلية التكنولوجيا
24.79 %	271	كلية العلوم
14.55 %	159	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
12.17 %	133	كلية الآداب واللغات الأجنبية
11.16 %	122	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
8.97 %	98	كلية الحقوق والعلوم السياسية
100 %	1093	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) بأن كلية التكنولوجيا تضم أكبر عدد من الأساتذة حيث بلغ عددهم 310 أستاذًا تقابلها نسبة 28.36%، ثم تليها كلية العلوم بقيمة قدرت بـ 271 أستاذًا بنسبة 24.79 % ثم تأتي كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية بقيمة بلغت 159 أستاذًا بنسبة 14.55%، وبعدها تأتي كلية الآداب واللغات الأجنبية بقيمة قدرها 133 أستاذًا بنسبة قدرت بـ 12.17%، وتأتي في المرتبة الخامسة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 11.16% تقابلها قيمة قدرت بـ 122 أستاذًا، وفي الأخير تأتي كلية الحقوق والعلوم السياسية بقيمة

98 أستاذًا بنسبة 8.97%، وهذا التباين في عدد الأساتذة الموجودة في كل كلية يمكن أن نرجحه إلى الإقبال الكبير من قبل الطلبة على التخصصات التقنية كونها الأكثر طلبًا في سوق العمل، بالإضافة إلى كثرة التخصصات والإختيارات والأقسام الموجودة في كل من كلية العلوم وكلية التكنولوجيا مقارنة بباقي الكليات.

- خصائص مجتمع الدراسة الإستطلاعية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز مجتمعنا الأصلي للدراسة الإستكشافية وهذا حسب كل من متغير الجنس ومتغير الأقدمية في العمل والجدول التالي توضح لنا هذه الخصائص:

جدول رقم (03) يوضح عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات حسب متغير الجنس

المجموع	الجنس		الكليات
	أنثى	ذكر	
310	159	151	كلية التكنولوجيا
271	161	110	كلية العلوم
159	68	91	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
133	71	62	كلية الآداب واللغات الأجنبية
122	68	54	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
98	57	41	كلية الحقوق والعلوم السياسية
1093	584	509	المجموع
%100	%53.43	%46.57	النسبة المئوية%

من خلال الجدول يمكننا القول بأن نسبة الذكور والإناث متقاربة جدا في كل كلية من الكليات حيث بلغ العدد الإجمالي للإناث بـ 584 أستاذة بنسبة مئوية قدرت بـ 53.43%، ثم تليها فئة الذكور بنسبة 46.57% أي ما يعادل 509 أستاذًا، ويمكن أن نرجع هذا التقارب بين عدد الذكور والإناث إلى طبيعة هذه المهنة (التدريس) التي تستقطب كلا الجنسين معا.

جدول رقم (04) يوضح عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات حسب متغير الأقدمية في العمل

المجموع	الأقدمية في العمل									الكليات
	(45-41)	(40-36)	(35-31)	(30-26)	(25-21)	(20-16)	(15-11)	(10-6)	(5-1)	
310	00	02	11	11	12	61	42	95	76	كلية التكنولوجيا
271	05	01	10	05	07	45	67	77	54	كلية العلوم
159	00	01	01	01	02	20	29	59	46	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
133	00	02	02	01	03	17	39	39	30	كلية الآداب واللغات الأجنبية
122	01	00	02	00	01	00	37	49	32	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
98	00	00	01	00	03	06	32	40	16	كلية الحقوق والعلوم السياسية
1093	06	06	27	18	28	149	246	359	254	المجموع
%100	%0.55	%0.55	%2.47	%1.65	%2.56	%13.63	%22.51	%32.8	23.24	النسبة المئوية %

من خلال الجدول يمكننا القول بأنه يمكن تقسيم المجتمع الكلي إلى تسعة فئات وهذا حسب متغير الأقدمية في العمل، حيث أخذت الفئة الثانية (6-10) أكبر نسبة مئوية قدرت ب 32.85% أي ما يعادل 359 أستاذا، ثم تليها الفئة الأولى (1-5) بقيمة 254 أستاذا أي بنسبة 23.24%، ثم تأتي الفئة الثالثة (11-15) بنسبة 22.59% ما يقارب 264 أستاذا، ثم سجلت الفئة الرابعة (16-20) نسبة مئوية قدرت ب 13.63% ما يقابل 149 أستاذا، ثم تليها كل من الفئة الخامسة (21-25) والفئة السابعة (31-35) بقيم متقاربة بنسبة مئوية قدرت ب 2.56% و 2.47% ما يعادل 27 و 28 أستاذا على الترتيب، ثم نجد الفئة السادسة (26-30) بنسبة 1.65% بقيمة 18 أستاذا وفي الأخير تحصل

كل من الفئة الثامنة (26-40) والفئة التاسعة (41-45) على أقل نسبة مئوية قدرت ب 0.55% أي ما يعادل 06 أساتذة.

### 2.3.1- عينة الدراسة الإستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الإستطلاعية من 42 أستاذا تم إختيارهم بدءا من الطريقة العشوائية الطبقيية إلى الطريقة العشوائية البسيطة من فئات المجتمع الأصلي موزعون على 06 كليات (كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية)، ولإستخراج العينة من كل فئة قمنا بتطبيق المعادلة التالية:

$$\text{حجم عينة الدراسة} = \frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة للمجتمع}}{\text{حجم المجتمع الكلي}}$$

المصدر: الجادري وأبو حلو، 2009، ص97.

و لتطبيق المعادلة نقوم بما يلي:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = \frac{42 \times 310}{1093} = 11.91 \text{ بالتدوير إلى الوحدة تصبح } 12.$$

وبالتالي نأخذ 12 أستاذا من كلية التكنولوجيا، ونكرر نفس العملية في كل الكليات الأخرى فنحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (05) يوضح حجم العينة المنتقاة للدراسة الإستطلاعية

النسبة المئوية %	العينة	الكليات
28.57 %	12	كلية التكنولوجيا
23.81 %	10	كلية العلوم
14.29 %	06	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
11.90 %	05	كلية الآداب واللغات الأجنبية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	05	% 11.90
كلية الحقوق والعلوم السياسية	04	%9.52
المجموع	42	% 100

من خلال الجدول يمكننا القول بأن كلية التكنولوجيا تمثل أكبر نسبة حيث قدرت ب %28.57 وتقابلها عينة بلغ عددها 12 أستاذًا، ثم تليها كلية العلوم ب 10 أساتذة بنسبة %23.81، ثم تأتي في المرتبة الثالثة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية بنسبة %14.29 حيث بلغ عدد العينة 06 أساتذة، وبعدها تأتي كل من كلية الآداب واللغات الأجنبية وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعينة قدرها 05 أساتذة بنسبة %11.90، وفي الأخير تحصل كلية الحقوق والعلوم السياسية على أقل نسبة قدرت ب %9.52 التي تقابلها عينة بلغ عددها 04 أساتذة.

وقد جاء توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

لإستخراج العينة المنتقاة لكل كلية من الكليات قمنا بتطبيق نفس المعادلة السابقة:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = \frac{42 \times 509}{1093} = 19.55$$

بالتدوير إلى الوحدة نتحصل على 20.

إذا نأخذ 20 أستاذًا من فئة الذكور، أما بالنسبة للإناث نقوم بما يلي:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = \frac{42 \times 584}{1093} = 22.44$$

بالتدوير إلى الوحدة تصبح 22.

إذا نأخذ 22 أساتذة من فئة الإناث، والجدول التالي سيوضح حجم العينة المنتقاة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (06) يوضح خصائص العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
% 47.62	20	ذكر
% 52.38	22	أنثى
% 100	42	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) الذي يوضح لنا خصائص العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس فنلاحظ أن أكبر نسبة في هذا الجدول هي للإناث حيث قدرت ب 52.38% أي ما يعادل 22 أستاذة، ثم تليها فئة الذكور بقيمة 20 أستاذًا بنسبة 47.62%.

جدول رقم (07) يوضح خصائص العينة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية في العمل

المجموع	الأقدمية في العمل									الكليات
	(45-41)	(40-36)	(35-31)	(30-26)	(25-21)	(20-16)	(15-11)	(10-6)	(5-1)	
12	00	00	00	00	01	02	02	04	03	كلية التكنولوجيا
10	00	00	00	00	00	02	03	03	02	كلية العلوم
06	00	00	00	00	00	01	01	02	02	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
05	00	00	00	00	00	00	02	02	01	كلية الآداب واللغات الأجنبية
05	0	00	00	00	00	00	02	02	01	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	00	00	00	00	00	00	01	02	01	كلية الحقوق والعلوم السياسية
42	00	00	00	00	01	05	11	15	10	المجموع
%100	%00	%00	%00	%00	%2.38	%11.90	%26.19	%35.7	%23.8	النسبة المنوية%

من خلال الجدول رقم (06) الذي يوضح لنا خصائص العينة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية في العمل فنلاحظ أن أكبر نسبة في هذا الجدول هي للفئة الثانية المتراوحة من بين 6-10 سنوات بنسبة

35.71%، ثم تليها الفئة الثانية المحصورة بين 01-05 سنوات بنسبة 23.81%، ثم في المرتبة الثالثة هي الفئة التي ما بين 11-15 سنة بنسبة 26.19%، ثم تأتي الفئة التي ما بين 16-20 سنة بنسبة 11.90%، ثم احتلت الفئة التي ما بين 21-25 سنة المرتبة الخامسة بنسبة 2.38%.

#### 4.1- أداة جمع المعلومات في الدراسة الإستطلاعية:

إنطلاقاً من أهداف الدراسة الإستطلاعية المذكورة سابقاً، والتي أردنا من خلالها تكوين فكرة أولية عن المؤسسة والتعرف عليها، ومن أجل الإستفسار عن العديد من الأمور التي تعيننا في دراستنا تم استخدام تقنية المقابلة كأداة لجمع المعلومات، حيث عرفت على أنها: "محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر، وتعتبر إستفتاء شفوي فبدلاً من كتابة الإجابة فإن المبحوث يعطي معلوماته وإجاباته شفويا حيث يقوم الباحث بكتابة هذه الإستجابات أو تسجيلها". (عطوي، 2007، ص 110)، حيث تم الإعتماد على المقابلة النصف موجهة وقد عرفت هذه الأخيرة على أنها: "تلك المقابلة التي تكون أسئلتها مزيجاً بين أسئلة من النوعين أي أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة فيجتمع ميزاتها، وهي أكثر أنواع المقابلات شيوعاً" (راهي، 2019، ص 5)، وقد تم بناءها وعرضها على الأستاذ المشرف وبعد التأكد من صلاحيتها تم تطبيقها على عينة الدراسة الإستطلاعية، وكانت أسئلتها تدور حول النقاط التالية:

#### - أسئلة تتمحور حول محور المناخ التنظيمي

- ما هو مفهوم المناخ التنظيمي من وجهة نظرك؟
- ما هي أهم العناصر أو الأبعاد التي تراها أساسية من أجل خلق مناخ تنظيمي محفز للعمل؟
- بعد الهيكل التنظيمي: وتدرج تحته الأسئلة التالية:
- ما طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالجامعة؟
- هل يتميز هيكل الجامعة بالمرونة مما يساعد على التكيف مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية؟
- هل هيكل الجامعة يوضح لكم الوحدات الإدارية والعلاقات التنظيمية يكفل التنسيق بين أوجه النشاط لديكم؟
- هل هيكل الجامعة مصمم بشكل يتماشى وقوانين الأمن والسلامة المهنية؟
- هل هيكل الجامعة مصمم بشكل يبسط إجراءات العمل؟
- هل هيكل الجامعة مصمم بشكل يحقق السلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة (علياً، وسطياً، دنياً).

- هل تشعر بأن الهيكل التنظيمي للجامعة مصمم بطريقة ملائمة مع طبيعة نشاطاتها وعلاقاتها بالبيئة الخارجية؟

**نمط الإشراف:** وتضم الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتمد الجامعة على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة القيام بالعمل؟
- هل هناك مركزية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك كأستاذ جامعي؟
- هل تتبع الإدارة العليا أسلوب تسلطي في إصدار الأوامر والتعليمات؟
- هل تتبع الجامعة بأسلوب دكتاتوري يتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب؟
- هل تتخذ الجامعة أسلوب تفويض السلطة والثواب لتشجيع التفاعل وتقديم الأفكار الإبداعية؟

**نظام الحوافز:** وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توفر لك الجامعة جو عمل يساعدك في إشباع حاجاتك المادية؟
- هل تشعر بأن نظام الحوافز يوزع بطريقة موضوعية وعادلة؟
- هل أنت راض على الأجر الذي تتقاضاه؟
- هل تقدم لك الجامعة شهادات تقديرية أو تكريمات أو ترقية تساعد في إشباع حاجاتك الإجتماعية ورفع الروح المعنوية لديك؟ ومتى يكون توزيعها (شهرية، سنوية، فصلية، موقفية).

- ما هي الأسس التي تبنى عليها الجامعة من أجل توزيع المنح، الترقية والعلاوات (هل تراها تقدم على أساس موضوعي، على أساس المثابرة والتميز، على أساس شخصية، الوساطة، المحاباة).

**نمط الإتصال:** ويشمل الأسئلة التالية:

- ما هي طرق الإتصال المعتمدة من قبل الجامعة؟
- هل تتحصل على المعلومات في وقتها المحدد؟
- هل هناك إنسياب وسهولة في وصول التعليمات والمعلومات؟
- هل هناك تنويع في وسائل الإتصال المعتمدة من قبل المؤسسة الجامعية؟

**التكنولوجيا:** ويضم ما يلي:

- هل توفر لك الجامعة تقنيات وأدوات تسهل عليك القيام بعملك؟
- هل تعتمد على وسائل متنوعة لعرض وتقديم المحاضرات؟
- هل ترى بأن الجامعة مواكبة للتطورات التي يفرضها العالم حالياً؟

طبيعة العمل ومتطلباته: وتدرج تحته الأسئلة التالية:

- هل تشعر بالملل إتجاه العمل الذي تقوم به؟
- هل طبيعة العمل الذي تقوم به يدفعك للإبداع والإبتكار؟
- هل تشعر بأن الوظائف التي تقوم بها تتميز بالديناميكية والحيوية؟
- المشاركة في إتخاذ القرارات: وتضم الأسئلة الفرعية التالية:
- هل تفتح لك الجامعة مجالاً للتعبير عن آرائك والمشاركة في إتخاذ القرارات؟
- ما هي الحدود التي تسمح لك بها الجامعة في إتخاذ القرار؟
- هل تتحمل مسؤولية نتائج العمل الذي تقوم به؟
- هل تشاركك إدارة الجامعة في بعض الإقتراحات والحلول ذات الصلة المباشرة بعملك؟
- التدريب والتنمية الإدارية: ويضم الأسئلة التالية:
- هل تخصص الجامعة دورات تدريبية تساعدكم على تنمية قدراتكم ومهاراتكم؟
- هل تعمل الجامعة على إستثمار جهودكم في العمليات الإنتاجية للمؤسسة؟
- هل تسعى الجامعة إلى تطوير قدراتكم وتنميتها؟ مع إعطاء مثال على أحد البرامج المطبقة من قبل الجامعة؟

- هل تسعى الجامعة إلى تحسين أدائكم؟

- أسئلة تتمحور حول جودة الحياة الوظيفية:

- ما هو مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرك؟
- هل تعتقد بأن لكل من متغير الجنس، الأقدمية والحالة الإجتماعية تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية لديكم؟ هل هناك بعض المتغيرات التي تؤثر على جودة حياتك الوظيفية؟

5.1- تحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية:

- إستجابة أفراد العينة حول محور المناخ التنظيمي:

فيما يخص مفهوم المناخ التنظيمي فقد أجمع أغلبية أفراد العينة على أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز البنية الداخلية للجامعة (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، التكنولوجيا، نظام الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التدريب

والتنمية الإدارية) كما يراها ويدركها الأساتذة الذين يعملون بها والتي تحدد سلوكهم ومستوى أدائهم ودرجة إنتمائهم وولائهم للمؤسسة الجامعية.

بينما أقروا بأنه من أجل خلق مناخ تنظيمي محفز للعمل لا بد من أن تتوفر فيه مجموعة من الأبعاد والعناصر وقد حصروها فيما يلي:

- توفير ظروف عمل مناسبة تتسم بالأمن والسلامة المهنية.
  - يجب وضع هيكل تنظيمي واضح المعالم ويسهل عملية إنسياب المعلومات ويكون واضح لدرجة فهمه من قبل القادمين من خارج الجامعة.
  - توفير وسائل إتصال متنوعة تمكن من وصول المعلومات أو التعليمات في وقتها المحدد.
  - أن تقدم الجامعة مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في زيادة دافعيتهم لبذل المزيد من الجهود.
  - أن تعتمد الجامعة على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات خاصة المتعلقة منها بطريقة القيام بالعمل وأن تتفادى المركزية في إتخاذ القرارات.
  - أن تكون الجامعة دائما مفتوحة على العالم الخارجي وأن تتماشى مع متطلبات المؤسسات، ولا بد عليها من مواكبة كافة التطورات والتغيرات.
  - أن تعتمد على برامج تدريبية متنوعة من شأنها تطوير قدرات الأساتذة وتكسبهم قدرات ومهارات جديدة تساهم بدورها في تنمية قدراتهم وإمكاناتهم.
- مما سبق يمكننا القول بأن أغلبية الأساتذة قد حصروا أبعاد المناخ التنظيمي في 08 أبعاد أساسية وهي كل من: (بعد الهيكل التنظيمي، بعد نمط الإتصال، بعد نمط الإشراف، بعد نظام الحوافز، بعد التدريب والتنمية الإدارية، بعد طبيعة العمل ومتطلباته، بعد التكنولوجيا، بعد المشاركة في إتخاذ القرار)، وقد إستبعدوا كل من بعد أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين وبعد أنماط الثواب والعقاب بالإضافة إلى بعد الإستقرار والأمن الوظيفي.

- إستجابة أفراد العينة الإستطلاعية نحو بعد الهيكل التنظيمي:

بعد طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على أفراد عينة الدراسة الأولية فقد أقر أغليبيتهم بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية ذات طبيعة مبهمة وغير مفهومة خاصة بالنسبة للأفراد القادمين من خارج الجامعة، كما أنه لا يتم تجديد هيكلها التنظيمي تماشيا مع التحديثات والتغيرات الموجودة بالمؤسسة،

بالإضافة إلى أن تصميمه لا يحقق الأمن والسلامة المهنية للأساتذة حتى الظروف التنظيمية والبيداغوجية غير ملائمة للعمل فهي خالية من كل أشكال الراحة، حيث تذمر أفراد العينة من عدم وجود قاعات للإشراف واستخدام قاعات أساتذة غير ملائمة، بالإضافة إلى عدم وجود مصلى، مطعم ودورات مياه خاصة بهم، دون أن ننسى النقص الذي يعانونه في الوسائل والتقنيات لتقديم المحاضرات والدروس كأجهزة العرض وأجهزة الكمبيوتر... إلخ، كما إشتكوا من سوء الظروف الفيزيائية من حرارة وبرودة وسوء قاعات التدريس، كما وصفوا الجامعة بأنها غير آمنة كونها باب مفتوح لدخول الأجانب والغريباء بالإضافة إلى وجود كلاب مسعورة وفئران التي تشكل تهديدا على حياة العاملين والطلبة.

كما أجمعوا على أن هيكل الجامعة مرن مما ساعد في التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية حيث أنه يوضح لنا الوحدات الإدارية والعلاقات التنظيمية مما يحقق التنسيق في أوجه النشاط لديهم. أما فيما يخص تصميم هيكل الجامعة فقد إتضح لنا بأنه لا يتماشى وقوانين الأمن والسلامة المهنية كما أنه لا يبسط إجراءات العمل ولا يحقق السلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة (عليا، وسطى، دنيا)، حيث كان يقتصر تعامل الأستاذ مع الإداريين الموجودين بالكلية فقط ولكن هم عن إنقطاع من الإتصال بالمسؤولين من المستويات العليا كرئيس الجامعة مثلا، كما أقرروا بأن الهيكل التنظيمي للجامعة مصمم بطريقة ملائمة مع طبيعة نشاطها وعلاقتها بالبيئة الخارجية، إلا أن تخصصاتها تتنافى مع ما هو موجود بالواقع.

#### - إستجابة أفراد العينة الإستطلاعية نحو بعد نمط الإشراف:

من خلال إستجابة مفردات العينة حول محتوى هذا البعد فقد أجمعوا على أن الجامعة تعتمد على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة القيام بالعمل ولكن التطبيق الفعلي غير موجود، كما أن هناك مركزية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الأستاذ ويظهر هذا من جانب مركزية القوانين والأوامر ولكن هناك إستقلالية في أداء عمله وفي قراراته مع الطلبة، بالإضافة إلى أن الإدارة العليا تتبع أسلوب تسلطي في إصدار الأوامر والتعليمات خاصة من قبل رئاسة الجامعة، كما أنها لا تتخذ أسلوب تفويض السلطة والثواب لتشجيع التفاعل وتقديم الأفكار الإبداعية، حيث كانت كل من كلية العلوم والتكنولوجيا أكثر تذمرا وشكوى من أسلوب الإشراف المتبع من قبل الإدارة الجامعية فقد أقرروا في وجود عدم العدالة في توزيع الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية وبمركزية إتخاذ القرار، كما أنهم أجمعوا على أن إتخاذ

القرار يكون في صورة تنفيذ الأوامر والتعليمات فقط دون المشاركة فيها، بينما كانت هناك آراء إيجابية من قبل كلية الاقتصاد خاصة وكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية.

- إستجابة أفراد العينة الإستطلاعية نحو بعد نظام الحوافز:

كانت إستجابة أفراد العينة سلبية على وجه العموم حول مضمون هذا البعد، حيث أقرروا بأن الجامعة لا توفر لهم جو عمل يساعدهم في إشباع حاجاتهم المادية، كما أن نظام الحوافز المطبق من قبلها لا يوزع بطريقة عادلة وموضوعية ويغلب عليه الغموض والإبهام، بالإضافة إلى أن الأجور التي يتقاضونها لا تتماشى مع القدرة الشرائية وغير كافية لإشباع حاجياتهم، حتى فيما يخص تقديم الشهادات التقديرية والتحفيزية لهم فهي منعدمة تقريبا، فالجامعة تهمل توزيع التكريمات أو الترقيات التي من شأنها ترفع من الروح المعنوية لدى الأساتذة وتشبع حاجاتهم الإجتماعية، أما بالنسبة للأسس التي تبنى عليها الجامعة لتوزيع الترقيات والعلاوات فقد كانت إستجابة أفراد العينة متفاوتة ومتباينة، فقد أجمع أفراد العينة في كل من كلية العلوم والتكنولوجيا بأنها توزع على أساس الوساطة والمحاباة والمحسوبية بينما أقر بقية الأساتذة من باقي الكليات بأن توزيع الترقيات والعلاوات تقدم على أساس موضوعي ويكون تلقائيا وفق قوانين واضحة ومسطرة، بالإضافة إلى أنهم وصفوا أنظمة الحوافز المتبعة من قبل الجامعة بالأنظمة التدميرية وهذا راجع إلى أسلوب الوساطة المتبع في توزيع السلفيات والسكنات الجامعية وحتى التلاعب بالقرعة المتعلقة بالعمرة وغيرها من الأمور الأخرى.

- إستجابة أفراد العينة الإستطلاعية نحو بعد نمط الإتصال:

لقد أقر أفراد العينة الإستطلاعية بأن وسائل وطرق الإتصال المعتمدة من قبل الجامعة متنوعة ومختلفة فهي تستخدم كل من الإنترنت والملصقات والتقارير والمراسلات الكتابية بالإضافة إلى إجراء إجتماعات دورية مع الأساتذة والعمداء لإيصال كل إنشغالاتهم وإستخدام الهاتف النقال، كما أجمعوا على أن مختلف الأوامر والتعليمات لا تصل في وقتها بل تكون متأخرة ومبهمه ومشوهة ويمكن أن نرجع هذا إلى عدم وجود خلية إتصال تهتم بتوصيل مختلف المعلومات في وقتها المناسب أو لعدم كفاءة الطرق والوسائل المعتمدة من قبل الإدارة الجامعية، بالإضافة إلى أنها لا تحقق السلاسة في إنسياب ووصول المعلومات والتعليمات.

- إستجابة أفراد العينة الإستطلاعية نحو بعد التكنولوجيا:

لقد أجمع أفراد العينة الإستطلاعية على أن الجامعة غير مواكبة للتطورات التي يفرضها العالم، فهي لا تمتلك أي تقنيات أو أدوات التي من شأنها تسهيل العمل الذي يقومون به، فلا زالت تعتمد على الطرق التقليدية في تقديم المحاضرات أو المؤتمرات العلمية، كما أنها فقيرة من أبسط الأمور التي هي متوفرة في الجامعات المتقدمة كأجهزة العرض والإنترنت وأجهزة الكمبيوتر...إلخ، بالإضافة إلى أن المعدات الجامعية من مكاتب وكراسي وطاولات غير مصممة بطريقة أرغونومية ولا توفر الراحة والسلامة لمستعملها، كما أن الجامعة غير مصممة بطريقة متطورة ومنقدمة ولا تصلح لجميع الفئات فمثلا ذوي الاحتياجات الخاصة يجدون صعوبة في التنقل بداخلها، حتى أن وسائل البحث المعتمدة من قبلها غير مرتبطة بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية، دون أن ننسى مختلف برامج وتطبيقات الحاسوب المعتمدة من قبلها بأنها لا تتصف بالنجاعة، كما أن الجامعة لحد اليوم لا زالت تعتمد على السبورة والطباشير في تقديم المحاضرات والدروس، كما أن مخابرنا فقيرة من مختلف المقاييس والإختبارات والإمكانات التي تساعد على القيام بالبحث العلمي.

- إستجابة أفراد العينة الإستطلاعية نحو بعد طبيعة العمل ومتطلباته:

نلاحظ من خلال إستجابة أفراد العينة الأولية حول أسئلة هذا البعد بأن لهم إتجاهات ذات طبيعة سلبية حول مضمونه، حيث أقرروا بأن وظيفة الأستاذة تسبب لهم الملل كونها لا يوجد تجديد في إجراءات وطريقة العمل حيث تدمروا من كونهم يقومون بنفس المهام حتى بعد ترقيةهم إلى رتب أعلى (بروفيسور، أستاذ محاضر صنف أ)، كما أجمعوا على أن طبيعة العمل الذي يقومون به لا يدفعهم للإبداع والإبتكار وهذا راجع إلى العراقيل التي يواجهونها من قبل الإدارة الجامعية التي تصعب عليهم إجراءات القيام بعملهم، ويظهر هذا مثلا عند القيام بملتقى علمي أو فتح مختبر أو مجلة معينة...إلخ، حتى عند الحصول على تكوين للخارج فقد أرهقتهم مختلف المعاملات الإدارية، كما وصفوا الوظائف التي يقومون بها بأنها ليست حيوية ولا ديناميكية بل هي في مجملها مملة وتتميز بالروتين.

- إستجابة أفراد العينة الإستطلاعية نحو بعد التدريب والتنمية الإدارية:

لقد أجمع أفراد العينة على أن الجامعة لا تخصص دورات تدريبية من شأنها تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فالتكوين لديهم يقتصر على الأساتذة الجدد فقط، كما أقرروا بأن الجامعة تسعى إلى إستثمار جهودهم في العمليات الإنتاجية للمؤسسة والمتمثلة في تكوين الطلبة والإشراف عليهم وإخراج موارد بشرية

تتحلى بالمهارة والكفاءة، فالمؤسسة تسعى إلى تطوير قدراتهم وتنميتها، كما أنها لا تسعى إلى تحسين أدائهم.

- إستجابة أفراد العينة الإستطلاعية نحو بعد المشاركة في إتخاذ القرار:

من خلال إستجابات مفردات عينة الدراسة إتضح لنا بأن هناك تفاوت وتباين في إجابات الأساتذة فهناك من أقر بأن إتخاذ القرار بالمؤسسة الجامعية يقتصر إلا في تنفيذ الأوامر والتعليمات بينما هناك من أقر بأن هناك مجالاً للتعبير عن آرائهم والمشاركة في إتخاذ القرارات خاصة المتعلقة منها بعملهم، كما حصروا حدود إتخاذ القرار في علاقة الأستاذ بالطالب فقط، فالأستاذ يتحمل مسؤولية نتائج العمل الذي يقوم به، بالإضافة إلى أن الإدارة الجامعية تقوم ببعض الإجتماعات الدورية من أجل مناقشة مجموعة الإقتراحات والحلول التي يقدمونها وتكون ذات صلة مباشرة بعملهم، إلا أنها لا تأخذ بعين الإعتبار ولا تطبق على أرض الواقع بل تكون شكلية فقط.

- إستجابة أفراد العينة حول محور جودة حياة الأستاذ الوظيفية:

فيما يخص مفهوم جودة الحياة الوظيفية فقد أجمع أغلبية أفراد العينة على أنها مجموعة من الإجراءات والسياسات والعمليات التي تنفذها المؤسسة الجامعية من أجل تطوير وتحسين الحياة الوظيفية للأساتذة الجامعيين وقد حصروها في كل من بيئة العمل ونمط الإشراف ونظام الحوافز المتبع من قبل الإدارة الجامعية، بالإضافة إلى المشاركة في إتخاذ القرارات وخصائص الوظيفة وجماعات العمل، الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة والأفراد إيجابياً وبذلك تحقق المؤسسة الجامعية أهدافها وتشبع رغبات موظفيها مما يضمن نجاحها وإستمرارها.

كما أقرروا بأن لمتغير الجنس تأثيراً على جودة حياة الأستاذ الجامعي وحتى حالته الإجتماعية (متزوج، أعزب) فهي تؤثر بطريقة مباشرة خاصة على المرأة العاملة المتزوجة ولديها أطفال، كما أجمع أفراد العينة على أن الأقدمية تؤثر بطريقة إيجابية على جودة الحياة الوظيفية للأستاذ، كما أضافوا متغيراً ديموغرافياً آخر وهو القرب والبعد عن مكان العمل كون هذا العامل يرهقهم ويؤثر على أدائهم الوظيفي.

6.1- التحليل العام لنتائج الدراسة الإستطلاعية:

مما سبق ومن خلال إستجابة أفراد العينة حول محور المناخ التنظيمي وأبعاده فقد كانت هناك إتجاهات ذات طبيعة سلبية حول مضمونه ومحتواه ويمكن أن يعود هذا حسب وجهة نظرهم إلى الظروف الإجتماعية والإقتصادية والإنسانية المزرية التي يعيشونها بالمؤسسة الجامعية من نقص في الوسائل

والتقنيات التي تسهل عليهم القيام بعملهم، بالإضافة إلى اعتمادها على المحسوبة والوساطة في توزيع الحوافز والملتقيات العلمية وفي فتح المخابر والمجالات وغيرها من الأمور، دون أن ننسى هيكلها التنظيمي الذي صمم بطريقة غير عملية وغير موضوعية، مما عرقل وصول المعلومات والأوامر والتعليمات، وحتى في حالة وصولها تكون إما مشوهة أو في غير وقتها المحدد، أما فيما يخص بعد إتخاذ القرارات فهي مركزية والأستاذ لا يتدخل إلا في حدود علاقته بالطالب كما أن الإدارة الجامعية تهتم فقط بسير الدروس وليس هناك تعاون بينها وبين الأستاذ الجامعي، أما بالنسبة لإقتراحاته فهي لا تأخذ بعين الاعتبار، بالإضافة إلى أن الإدارة الجامعية تهمل جميع برامج التدريب والتكوين التي من شأنها تطوير وتحسين أداء ومهارات الأساتذة.

أما محور جودة الحياة الوظيفية فقد أقر أغلبية أفراد العينة الإستطلاعية بأنه لا يمكن التحدث عن هذا المتغير في ظل هذه الظروف التي يعانون منها من سوء بيئة العمل ووجود علاقة مبنية على المصلحة بين جماعات العمل، بالإضافة إلى أن هناك متغيرات ديموغرافية تؤثر بصورة مباشرة على جودة حياة الأستاذ الجامعي وهي كل من متغير الجنس والأقدمية، ولكن تم إستبعاد كل من بعد الحالة الإجتماعية والبعد والقرب عن مكان العمل وهذا لصعوبة تطبيقها وعدم قدرة الباحثة على حصرها وتحديدها وهذا راجع إلى صعوبة التواصل مع العينة بسبب الظروف الإستثنائية التي كنا نمر بها نتيجة لإنتشار فيروس كورونا.

## 2- الدراسة الأساسية:

### 1.2- المنهج المستخدم:

المنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الإستغناء عنه وبدونه يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. (جلال الدين، 2016، ص 221)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع دراستناحيث تناولنا دراسة إرتباطية نحاول من خلالها كشف ووصف طبيعة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وجودة حياة الأستاذ الجامعي الوظيفية، دفعنا إلى إستخدام المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية وكمية رقمية". (عبيدات وأبو نصار ومبييضين، 1999، ص 46)

فالصورة النوعية تكون بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أما صورتها الكمية فتتمثل بإعطائنا وصفا رقميا يوضح لنا مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، فهذا المنهج لا يتوقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها بل يتعداه إلى التحليل والتفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

## 2.2- الحدود المكانية والزمنية والموضوعية للدراسة الأساسية:

### 1.2.2- الحدود المكانية:

تمت الدراسة الأساسية بجامعة 20 أوت 1955 الحداثق - سكيكدة-على مستوى 06 كليات (كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية).

### 2.2.2- الحدود الزمانية:

طبقت الدراسة النهائية (الأساسية) بتاريخ 15 سبتمبر 2020 حيث تم بناء الإستمارة وتوزيعها على المحكمين إلكترونيا بواسطة تطبيق gmail وهذا من أجل التأكد من صدقها، ولكن نتيجة للظروف الإستثنائية التي شهدتها البلاد بسبب تفشي فيروس كورونا فقد تم تأخير الدخول الجامعي إلى غاية شهر نوفمبر، هذا ما دفعنا إلى توقيف الدراسة، وتم إستئنافها في شهر ديسمبر 2020 إلى غاية شهر ماي 2021.

3.2.2- الحدود الموضوعية: إنطلاقا من نتائج الدراسة الإستطلاعية فقد تم تحديد المجال الموضوعي للدراسة الأساسية فيما يلي:

- تحديد مستوى المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة بمؤسسة البحث.
- تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة بمؤسسة البحث.
- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومتغير جودة الحياة الوظيفية.
- معرفة مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الأقدمية في العمل) على متغير جودة الحياة الوظيفية.

3.2- مجتمع الدراسة الأساسية وعينته:

1.3.2- مجتمع الدراسة الأساسية:

يبلغ عدد مجتمع الدراسة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة (1093) أستاذًا، ولكن بعد إستبعاد كل من عينة الدراسة الإستطلاعية والعينة التي أستخدمت من أجل التأكد من ثبات الأداة فقد أصبح عدده (1021) أستاذًا، يتوزعون على 06 كليات (كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية) والجدول التالي سيوضح عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات:

جدول رقم (08) يوضح عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات

النسبة المئوية %	عدد الأساتذة	الكليات
28.40 %	290	كلية التكنولوجيا
24.88 %	254	كلية العلوم
14.50 %	148	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
12.14 %	124	كلية الآداب واللغات الأجنبية
11.17 %	114	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
8.91 %	91	كلية الحقوق والعلوم السياسية
100 %	1021	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) بأن كلية التكنولوجيا تضم أكبر عدد من الأساتذة حيث بلغ عددهم 290 أستاذًا بنسبة 28.40%، ثم تليها كلية العلوم بقيمة قدرت ب 254 أستاذًا بنسبة 24.88% ثم تأتي كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية بقيمة بلغت 149 أستاذًا بنسبة 14.50%، وبعدها تأتي كلية الآداب واللغات الأجنبية بقيمة قدرها 124 أستاذًا بنسبة 12.14%، وتأتي في المرتبة الخامسة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 11.17% تقابلها قيمة قدرت ب 114 أستاذًا، وفي الأخير تأتي كلية الحقوق والعلوم السياسية بقيمة 91 أستاذًا بنسبة 8.91% مما سبق يمكننا القول بأن هذا التباين في عدد الأساتذة الموجود في كل كلية من الكليات يمكن أن نرجحه إلى الإقبال الكبير من قبل الطلبة على التخصصات التقنية كونها الأكثر طلبًا في سوق العمل،

بالإضافة إلى كثرة التخصصات والإختيارات والأقسام الموجودة في كل من كلية العلوم وكلية التكنولوجيا مقارنة بباقي الكليات.

- خصائص مجتمع الدراسة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز مجتمعنا الأصلي للدراسة وهذا حسب كل من متغير الجنس ومتغير الأقدمية في العمل والجدول التالية توضح لنا هذه الخصائص:

جدول رقم (09) يوضح عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات حسب متغير الجنس

المجموع	الجنس		الكليات
	أنثى	ذكر	
290	149	141	كلية التكنولوجيا
254	151	103	كلية العلوم
149	63	85	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
124	66	58	كلية الآداب واللغات الأجنبية
114	63	51	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
92	53	38	كلية الحقوق والعلوم السياسية
1021	545	476	المجموع
%100	%53.38	%46.62	النسبة المئوية%

من خلال الجدول يمكننا القول بأن نسبة الذكور والإناث متقاربة جدا في كل كلية من الكليات حيث كان العدد الإجمالي للإناث أكبر من العدد الكلي الذكور حيث بلغت 545 أستاذة بنسبة مئوية قدرت بـ 53.38%، ثم تليها فئة الذكور بنسبة 46.62% تقابلها قيمة قدرت بـ 476 أستاذًا.

جدول رقم (10) يوضح عدد الأساتذة في كل كلية من الكليات حسب متغير الأقدمية في العمل

المجموع	الأقدمية في العمل									الكليات
	(45-41)	(40-36)	(35-31)	(30-26)	(25-21)	(20-16)	(15-11)	(10-6)	(5-1)	
290	00	02	11	11	11	57	39	88	71	كلية التكنولوجيا
254	05	01	10	05	07	42	62	72	50	كلية العلوم
148	00	01	01	01	02	18	27	55	43	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
124	00	02	02	01	03	16	36	36	28	كلية الآداب واللغات الأجنبية
114	01	00	02	00	01	00	34	46	30	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
91	00	00	01	00	03	06	30	37	14	كلية الحقوق والعلوم السياسية
1021	06	06	27	18	27	139	228	334	236	المجموع
%100	%0.59	%0.59	%2.65	%1.76	%2.65	%13.61	%22.3	%32.7	23.1	النسبة المئوية%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة ذات أقدمية من الفئة الثانية (6-10) حيث بلغ عدد الأساتذة 334 أستاذاً أي ما يعادل نسبة 32.71%، ثم تليها الفئة الأولى (1-5) بـ 236 أستاذاً بنسبة مئوية قدرت بـ 23.11%، ثم نجد الفئة الثالثة (11-15) بعدد أساتذة بلغ 228 أستاذاً بنسبة 22.33%، ثم سجلت الفئة الرابعة (16-20) نسبة مئوية قدرت بـ 13.61% ما تقابلها قيمة 139 أستاذاً، ثم تليها كل من الفئة الخامسة (21-25) والفئة السابعة (31-35) بـ 27 أستاذاً

أي ما تعادل نسبة 2.65%، ثم تأتي الفئة السادسة (26-30) بنسبة مئوية قدرت بـ 1.76% أي ما يقارب 18 أستاذًا، وفي الأخير نلاحظ بأن كل من الفئة الثامنة (36-40) والفئة التاسعة (41-45) هي أضعف الفئات من حيث العدد والنسبة، حيث نجد 06 أساتذة فقط بنسبة مئوية قدرت بـ 0.59%. مجمل القول عند ملاحظة هذه النسب نجد أن عدد الأفراد الذين تقل سنوات أقدميتهم في العمل أو تساوي 15 سنة هي الفئات الغالبة بمجموع 798 أستاذًا أي بنسبة 78.16%، ما يعكس أن آلية التوظيف الخارجي موجودة عبر دورة حياة المؤسسة الجامعية سنويا تقريبا توازيا مع استخدام التوظيف الداخلي الذي يتجلى غالبا في الترقية.

### 2.3.2- عينة الدراسة الأساسية:

نظرا لعدم قدرتنا على دراسة المجتمع ككل نتيجة كبر حجمه وصعوبة الوصول إليه أخذنا عينة تمثل المجتمع الأصلي، حيث عرفت هذه الأخيرة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية وهي جزء من الكل أي أنها مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، وتجرى عليها الدراسة". (عبد الناصر، 2005، ص38)

حيث تكونت عينة الدراسة من (300) أستاذًا تقابلها نسبة قدرت بـ 29.38% من المجتمع الأصلي وقد تم إختيارها بدءا من الطريقة العشوائية الطبقيّة إلى الطريقة العشوائية البسيطة حيث عرفت العينة العشوائية الطبقيّة على أنها: "العينة المختارة بمقاييس إحصائية مطابقة للمجتمع تعكس مميزاتة الأساسية وتستخدم في حالة تجانس وحدات المجتمع، من أجل تسهيل عملية الإختيار يقسم المجتمع إلى طبقات متجانسة لظاهرة لها علاقة بالمتغير المطلوب البحث عنه، ثم يتم إختيار حجم كل طبقة في العينة بصورة متناسبة مع حجم الطبقة في المجتمع الأصلي، بالإضافة إلى إختيار وحدات العينة بين الطبقات بصورة عشوائية". (الغزوي، 2008، ص168)

أما العينة العشوائية البسيطة فقد عرفت بأنها: "ذلك الإجراء الذي يكون فيه جميع الأفراد في مجتمع الدراسة نفس الإحتمال في أن يتم إختيارهم في عينة الدراسة بشكل مستقل". (البطش وأبو زينة، 2007، ص99)

ولإستخراج العينة من كل فئة قمنا بتطبيق نفس المعادلة التي تطرقنا إليها في الدراسة الإستطلاعية:

فتحصلنا على الجداول التالية:

جدول رقم (11) يوضح حجم العينة المنتقاة للدراسة

النسبة المئوية %	العينة	الكليات
28.33 %	85	كلية التكنولوجيا
25 %	75	كلية العلوم
14.33 %	43	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
12 %	36	كلية الآداب واللغات الأجنبية
11.33 %	34	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
9 %	27	كلية الحقوق والعلوم السياسية
100 %	300	المجموع

من خلال الجدول يمكننا القول بأن كلية التكنولوجيا تمثل أكبر نسبة حيث قدرت بـ 28.33% ما يعادل 85 أستاذًا، ثم تليها كلية العلوم بـ 75 أستاذًا أي بنسبة 24.67%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية بنسبة 14.33% حيث بلغ عدد العينة 43 أستاذًا، وبعدها تأتي كلية الآداب واللغات الأجنبية بعينة قدرها 37 أستاذًا بنسبة قدرت بـ 12.33%، ثم نجد في المرتبة الخامسة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 11.33% تقابلها عينة قدرت بـ 34 أستاذًا، وفي الأخير تحصل كلية الحقوق والعلوم السياسية على أقل نسبة قدرت بـ 9% أي ما يقارب 27 أستاذًا.

وقد جاء توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

لإستخراج العينة المنتقاة لكل كلية من الكليات قمنا بتطبيق نفس المعادلة السابقة الذكر في الدراسة الإستطلاعية:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = \frac{300 \times 141}{1021} = 41.43 \text{ بالتدوير إلى الوحدة نتحصل على } 41.$$

إذا نأخذ 41 أستاذًا من فئة الذكور في كلية التكنولوجيا أما بالنسبة للإناث نقوم بما يلي:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = \frac{300 \times 149}{1021} = 43.78 \text{ بالتدوير إلى الوحدة تصبح } 44.$$

إذا أخذنا 44 أساتذة من كلية التكنولوجيا ونقوم بنفس الطريقة في كلية من الكليات، والجدول التالي سيوضح حجم العينة المنتقاة من كل قسم بالنسبة لمتغير الجنس:

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المجموع	الجنس		الكليات
	أنثى	ذكر	
85	44	41	كلية التكنولوجيا
75	45	30	كلية العلوم
43	18	25	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
36	19	17	كلية الآداب واللغات الأجنبية
34	19	15	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
27	16	11	كلية الحقوق والعلوم السياسية
300	161	139	المجموع
%100	%53.67	%46.33	النسبة المئوية%

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في كل من كلية التكنولوجيا وكلية العلوم بالإضافة إلى كلية الآداب واللغات الأجنبية وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وكانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، حيث بلغت العينة الإجمالية للإناث 161 أستاذة بنسبة مئوية قدرت بـ 53.67%، ثم تليها فئة الذكور بنسبة 46.33% أي ما يعادل 139 أستاذاً.

ومن أجل معرفة توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية لابد لنا من إيجاد عدد الفئات وطول الفئة

ولهذا قمنا بما يلي:

❖ حساب عدد الفئات:

$$K = 1 + (3.3 \times \log N)$$

K: عدد الفئات

N: عدد أفراد العينة.

بعد تطبيق المعادلة نتحصل على تسعة (09) فئات.

❖ حساب طول الفئة:

$$\text{عدد الفئات} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

المصدر: أبو حفص، 2011، الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية والإنسانية، ص 31، 32.

وعند تطبيق المعادلة  $4.88 = 9/1 - 45$  بالتدوير إلى الوحدة تصبح 5، ومما سبق نتحصل على

الفئات التالية: [5-1]، [10-6]، [15-11]، [20-16]، [25-21]، [30-26]، [30-26]، [31-31]

[35

[40-36]، [45-41]، والجدول التالي سيوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل									العينة النسبة	الكليات
(45-41)	(40-36)	(35-31)	(30-26)	(25-21)	(20-16)	(15-11)	(10-6)	(5-1)		
00	01	03	03	03	17	11	26	21	العينة	كلية التكنولوجيا
%0	%0.33	%1	%1	%1	%5.67	%3.67	%8.67	%7	النسبة %	
02	00	03	02	02	12	18	21	15	العينة	كلية العلوم
%0.67	%0	%1	%0.67	%0.67	%4	%6	%7	%5	النسبة %	
00	00	00	00	01	05	08	16	13	العينة	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
%0	%0	%0	%0	%0.33	%1.67	%2.67	%5.33	%4.3	النسبة %	
00	01	01	00	01	05	10	10	08	العينة	كلية الآداب واللغات الأجنبية
%0	%0.33	%0.33	%0	%0.33	%1.67	%3.33	%3.33	%2.6	النسبة %	

00	00	01	00	00	00	10	14	09	العينة	كلية العلوم الإقتصادية
%0	%0	%0.33	%0	%0	%0	%3.33	%4.67	%3	النسبة %	والتجارية وعلوم التسيير
00	00	00	00	01	02	09	11	04	العينة	كلية الحقوق
%	%0	%0	%0	%0.33	%0.67	%3	%3.67	1.33 %	النسبة %	والعلوم السياسية
2	2	8	5	8	41	66	98	70	العينة	المجموع
%0.67	%0.67	%2.67	%1.67	%2.67	%13.67	%22	%32.6	23.3 %	النسبة %	

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الثانية أخذت أكبر نسبة مئوية قدرت بـ **32.67%** تقابلها قيمة **98** أستاذًا، ثم تليها الفئة الأولى بـ **70** أستاذًا حيث قدرت نسبتها المئوية بـ **23.33%**، ثم تأتي الفئة الثالثة بقيمة **66** أستاذًا بنسبة **22%**، ثم سجلت الفئة الرابعة نسبة مئوية قدرت بـ **13.67%** أي ما يعادل **41** أستاذًا، ثم تليها كل من الفئة الخامسة والفئة السابعة بنسبة مئوية قدرت بـ **2.67%** وبلغ عدد الأساتذة في كلاهما **08** أساتذة، ثم تأتي الفئة السادسة بـ **04** أساتذة بنسبة **1.33%**، وفي الأخير تحصل كل من الفئة الثامنة والفئة التاسعة على أقل نسبة مئوية قدرت بـ **0.66%** تقابلها قيمة **02** أستاذين.

#### 4.2- أداة جمع البيانات بالدراسة الأساسية:

##### 1.4.2- الإستمارة:

نظرا لكبر حجم العينة وعدم القدرة على إجراء مقابلة مع كافة أفرادها، وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، فقد رأت الباحثة بأن الإستمارة هي الوسيلة الأفضل والأنجع من أجل جمع البيانات والمعلومات، كونها تتماشى مع طبيعة موضوع دراستنا والأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث، حيث عرفت بأنها: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين" (هشام، 2007، ص122)، وبعد إطلاعنا على التراث النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي والمتمثلة في (دراسة غربي بن مرجي السلماني الشمري (2006)، دراسة عبد الله بن حسن بن خلاص الفحطاني (2012)، دراسة إسماعيل بن خليفة وعلي فارس (2014)، دراسة إبراهيم عاشوري (2017)، دراسة بكوش لامية وبوقرة رابح (2018)، دراسة

خلفي سليم (2018) ، والدراسات السابقة المرتبطة بمتغير جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في (دراسة بن خالد عبد الكريم (2017)، دراسة عمر جبرائيل جبر الصليبي (2018)، دراسة نبيل بن جلول (2020)، بالإضافة إلى دراسة علي مؤيد محمد ومحمود علي محمد (2018) كما تم الإطلاع على نتائج الدراسة الإستطلاعية، وإنطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد صممنا إستمارة قسمت إلى ثلاثة أجزاء أساسية وهي كالتالي:

- الجزء الأول: تطرقنا فيه إلى بعض المتغيرات الديموغرافية (الشخصية) التي تم إدراجها ضمن الفرضيات الصفرية وهي: الجنس، الأقدمية في العمل.

- الجزء الثاني: يتعلق بمحور المناخ التنظيمي حيث ضم 40 بنداً (من البند رقم 01 إلى البند رقم 40) والتي كانت موزعة على 08 أبعاد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14) يوضح توزيع بنود الإستمارة الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي

الأبعاد	العبارات	العبارات الإيجابية	العبارات السلبية
الهيكل التنظيمي	من العبارة 01 إلى العبارة 05.	كل العبارات ذات طبيعة إيجابية	/
نمط الإتصال	من العبارة 6 إلى العبارة 10.	6، 7، 9، 10	8
نمط الإشراف	من العبارة 11 إلى العبارة 15.	12، 13، 14	11، 15
التكنولوجيا	من العبارة 16 إلى العبارة 20	16، 19، 20	17، 18
التدريب والتنمية الإدارية	من العبارة 21 إلى العبارة 25.	26، 28، 29، 30	27
نظام الحوافز	من العبارة 26 إلى العبارة 30.	كل العبارات ذات طبيعة إيجابية	/
المشاركة في إتخاذ القرار	من العبارة 31 إلى العبارة 35.	31، 32، 33	34، 35
طبيعة العمل	من العبارة 36 إلى العبارة 40.	36، 38، 39، 40	37

- الجزء الثالث: تناول محور جودة الحياة الوظيفية، حيث ضم 30 عبارة، (من العبارة رقم 41 إلى العبارة رقم 70) والتي كانت موزعة على ستة أبعاد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15) يوضح توزيع بنود الإستمارة الخاصة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية

الأبعاد	العبارات	العبارات الإيجابية	العبارات السلبية
بيئة العمل	من العبارة 41 إلى العبارة 45.	كل العبارات ذات طبيعة إيجابية	/
خصائص الوظيفة	من العبارة 46 إلى العبارة 50.	46، 47، 49، 50	48
جماعات العمل	من العبارة 51 إلى العبارة 55.	كل العبارات ذات طبيعة إيجابية	/
نظام الحوافز	من العبارة 56 إلى العبارة 60	56، 57، 59	60، 58
نمط الإشراف	من العبارة 61 إلى العبارة 65.	كل العبارات ذات طبيعة إيجابية	/
المشاركة في إتخاذ القرار	من العبارة 66 إلى العبارة 70.	كل العبارات ذات طبيعة إيجابية	/

مما سبق يمكننا القول بأن الأداة المعتمدة إشتملت على 70 عبارة، إستخدمت فيها الباحثة مقياس ليكرت الذي يتضمن خمس مستويات للإجابة على الفقرات متدرجة بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، ولقد أعطيت لكل منها درجات كالتالي 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب في حالة ما تكون البنود ذات طبيعة إيجابية، أما في حالة ما تكون البنود ذات طبيعة سلبية نعطي للعبارة غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، الدرجات التالية 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب.

#### 2.4.2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الأساسية:

- صدق أداة الدراسة (الإستمارة):

يشير صدق الإستمارة: "إلى درجة إستقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثم إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، لأن الصدق يرتبط أساسا بقابلية تكرار

التجارب والإكتشافات" (دليو، 2014، ص 85)، ومن أجل التأكد من صدق أداة الدراسة إعتدنا على طريقتين أساسيتين وهما كما يلي:

#### - الطريقة الأولى (صدق المحكمين):

من أجل التأكد من صدق الإستمارة قمنا بالمراجعة النهائية لها إعتقادا على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، من خلال عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الإختصاص والذي بلغ عددهم (11) أستاذًا، يعملون في جهات أكاديمية مختلفة ومن بينها نذكر: جامعة باجي مختار (عنابة)، جامعة 20 أوت 1955 (سكيكدة)، جامعة العربي التبسي (تبسة)، جامعة محمد بوضياف (مسيلة)، جامعة محمد لمين دباغين (سطيف)، جامعة جيلالي ليايس (سيدي بلعباس)، ويوضح الملحق رقم (03) أسماء الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، وذلك بهدف الحكم على درجة ملائمة الفقرات ومناسبتها من حيث الإنتماء للمحور أو البعد الذي وضعت فيه وصياغتها اللغوية، ومدى كفاءة العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى إقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل في صياغة البنود أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة البحث، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الشخصية المطلوبة من قبل المبحوثين والتي كانت مستقاة من الميدان.

وقد تركزت معظم توجيهات المحكمين على حذف بعض البنود لكون الإستمارة الأولية طويلة وقد تسبب الملل للمبحوثين حيث بلغ عدد فقرات الإستمارة الأولية 97 بندا، بالإضافة إلى إنتقاد تكرار بعض العبارات خاصة بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي، وإضافة بعض العبارات إلى بعض الأبعاد، أما بالنسبة لمتغير جودة حياة الأستاذ الجامعي الوظيفية فقد إكتفوا بوضع بعض الملاحظات المتعلقة بإعادة صياغة بعض البنود فقط.

إستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها الأساتذة المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة من إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها وبالتالي بلغ عدد عبارات الإستبيان لمتغيري الدراسة في شكلها النهائي (70) بندا، بالإضافة إلى أسئلة تقيس بعض المتغيرات الديموغرافية، والملحق رقم (2) يوضح الإستبيان في صورتها الأولية، والملحق رقم (4) يوضح الإستبيان في صورتها النهائية، والجداول التالية توضح الفقرات التي تم تعديلها في كلا المتغيرين:

جدول رقم (16) يوضح العبارات التي تم تعديلها بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي

البعد	رقم العبارة	الصياغة الأولية	الصياغة النهائية
الهيكل التنظيمي	06	الهيكل البيداغوجية مجهزة بوسائل تعليمية وأدوات تدريس ملائمة.	الهيكل البيداغوجية مجهزة بوسائل تعليمية ملائمة.
	08	يحقق هيكل الجامعة السلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة.	يتميز هيكل الجامعة بالسلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية.
نمط الإتصال	12	تشجع إدارة القسم/الكلية على إجراء الإتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات.	تشجع إدارة الكلية على إجراء الإتصال مع كل الأساتذة والإداريين في مختلف المستويات.
	13	تعجز القيادات الجامعية (رئيس قسم، عميد الكلية) في مؤسستكم من إمتلاك قدرات ومهارات إتصالية تمكنها من حل المشكلات.	تفتقر إدارة الكلية (رئيس قسم، عميد كلية) إلى المهارات الإتصالية المساعدة على حل المشكلات.
نمط الإشراف	14	الرسائل التي تتلقونها من طرف إدارة القسم/الكلية سواء كانت توجيهات، شروحات أو قرارات تتسم بدرجة عالية من الوضوح.	تتميز التوجيهات والقرارات الموجهة إليكم من طرف إدارة الكلية بالوضوح.
	20	تعتمد القيادة الجامعية معايير محددة في عملية تقييم الأداء	تعتمد الإدارة الجامعية معايير محددة في عملية تقييم الأداء

للأساتذة.	للأساتذة.		
توفر إدارة الكلية شبكات معلوماتية للتواصل بين أساتذة (شبكات أنترنت، لاترانات، منتديات).	مكتبة الكلية مجهزة بتكنولوجيا حديثه (مكتبة إلكترونية، فهارس إلكترونية).	31	التكنولوجيا
تعتمد إدارة الكلية على سلم تنقيط موضوعي لتحديد الأساتذة المستفيدين من منح التربصات خارج البلد.	تقيم إدارة القسم/الكلية دوريا كفاءة وقدرات الأساتذة في العمل لتحديد الإحتياجات اللازمة لدورات التدريب.	35	التدريب والتنمية الإدارية
تحدد إدارة الكلية الإحتياجات اللازمة لدورات التدريب حسب التقييم الدوري لقدرات الأساتذة.	تعتمد إدارة القسم/الكلية على سلم تنقيط موضوعي لتحديد الأساتذة المستفيدين من منح التربصات خارج البلد.	36	
تتجنب إدارة الكلية مناقشة المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل.	تتهرب إدارة القسم/الكلية من مناقشة المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل.	55	المشاركة في إتخاذ القرار
تصميم المكاتب الموجودة في قاعات التدريس توفر الراحة البدنية للأساتذ.	تصاميم المكاتب توفر الراحة البدنية والنفسية.	58	طبيعة العمل
مهنة أستاذ تمنحك مكانة محترمة داخل المجتمع.	مهنة الأستاذة تمنحك تقدير وإحترام الآخرين في المجتمع.	61	
مسؤولياتك المهنية تتناسب مع المهارات التي تمتلكها.	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتك تتفق مع قدراتك ومهاراتك.	63	

وقد تم حذف مجموعة من العبارات التي كانت موزعة على مختلف الأبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (17) يوضح العبارات التي تم حذفها بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي

الأبعاد	رقم العبارات المحذوفة
الهيكل التنظيمي	1، 2، 4، 9
نمط الإتصال	10، 15، 17
نمط الإشراف	23
التكنولوجيا	25، 29، 31
التدريب والتنمية الإدارية	38، 39، 40
نظام الحوافز	41، 46، 47، 48، 49
المشاركة في إتخاذ القرار	51، 54
طبيعة العمل	57، 62

وقد تم إضافة كل من البند رقم 28 في بعد نظام الحوافز، والبند رقم 33 بعد المشاركة في إتخاذ القرار، وبهذا يصبح العدد الكلي لفقرات متغير المناخ التنظيمي 40 بندا بدلا من 63 بندا. أما بالنسبة لمتغير جودة حياة الأستاذ الجامعي الوظيفية فالجدول التالي يوضح البنود التي تم تعديلها:

جدول رقم (18) يوضح العبارات التي تم تعديلها بالنسبة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية

البعد	رقم العبارة	الصياغة الأولية	الصياغة النهائية
بيئة العمل	65	تهتم إدارة الكلية/القسم إهتماما كافيا براحتكم ورفاهيتكم.	تسعى إدارة الكلية لتوفير الراحة لكم.
	67	مناخ العمل بالكلية تسوده الثقة والتفاهم المتبادل بين جميع أطرافه.	تتميز العلاقات بينكم وبين العاملين بالكلية بالثقة المتبادلة.
	68	تتوفر على هياكل مخصصة لإستراحة	تتوفر جامعتكم على هياكل

مخصصة لإستراحة الأساتذة (مطعم، نادي، كافيتيريا، مصلى).	الأساتذة بين ساعات العمل (مطعم، نادي، كافيتيريا، مصلى).		
يتضمن عملك مهام مهمة.	تتميز مهام عملك بالأهمية.	70	خصائص الوظيفة
تتمتع إدارة الكلية بالقدرة على تحفيز الأساتذة لزيادة مجهوداتهم في العمل.	تتمتع إدارة القسم/الكلية في العمل بقدرة كبيرة على تشجيع وتحفيز الأساتذة لزيادة مجهوداتهم في العمل.	88	نمط الإشراف
تمتلك إدارة الكلية القدرة على إدارة العمل وتوضيح أهدافه.	تمتلك إدارة القسم/الكلية القدرة على إدارة العمل وتوضيح أهدافه لنا بشكل محفز .	89	
تزودك إدارة الكلية بالمعلومات اللازمة لأداء عملك.	تزودك إدارة القسم/الكلية في العمل بمعلومات كافية حول العمل.	90	
تتجنب إدارة الكلية من إستخدام سلطتها لتحقيق مصالحها على حساب مصالحكم.	تتجنب إدارة القسم/الكلية من إستخدام سلطتها لتحقيق مكاسب شخصية على حساب مصالحكم.	91	
تشجعك إدارة الكلية على المشاركة في إتخاذ القرارات.	تشجع إدارة القسم/الكلية على العمل الجماعي في مختلف النشاطات.	93	المشاركة في إتخاذ القرار

وقد تم حذف مجموعة من العبارات التي كانت موزعة على مختلف الأبعاد كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (19) يوضح العبارات التي تم حذفها بالنسبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية

رقم العبارات المحذوفة	الأبعاد
06	بيئة العمل
10	خصائص الوظيفة
18	جماعات العمل
29	نمط الإشراف

وبهذا يصبح العدد الكلي لفقرات متغير جودة حياة الأستاذ الجامعي الوظيفية 30 بندا بدلا من 34

بندا، أما فيما يخص الصدق الذاتي (الكمي) فقد إستخدمنا معادلة لوشي وهي كالتالي:

$$\frac{ع - و - ع / 2}{ع / 2} = م.ص.م$$

المصدر: بن سهل، 2013، ص64.

ع و: عدد المحكمين الذين إعتبروا البند يقيس السلوك المراد قياسه.

ع: عدد المحكمين الإجماليين.

فمثلا في البند الأول: م.ص.م =  $11 - 2/11 = 1$ ، ونكرر نفس الطريقة على كافة البنود ثم

$$2/11$$

نجمع القيم المتحصل عليها في البنود ونقسمها على عدد هذه الأخيرة (البنود)، والنتائج المتحصل عليه هو

قيمة صدق المحتوى الإجمالي للإستبيان والجدول التالي سيوضح ذلك:

جدول رقم (20) يوضح صدق الإستمارة حسب معادلة لوشي

المحاور	عدد البنود	مجموع إستجابة الأساتذة المحكمين على صدق الإستمارة	درجة الصدق
محور المناخ التنظيمي	40	37.84	0.95
محور جودة الحياة الوظيفية	30	29.82	0.99
المجموع الكلي	70	67.66	0.97

بعد القيام بالعملية الحسابية قدر صدق محور المناخ التنظيمي ب (0.95) أما محور جودة الحياة الوظيفية فقد بلغ صدقها (0.99) أما درجة الصدق الكلي للإستمارة فقد بلغ (0.97) وهي درجة عالية.

- الطريقة الثانية: بإعتماد الصدق الذاتي، وهو جدر الثبات وعليه فإن الصدق الذاتي يكون كما يلي:

$0.97 = \sqrt{0.95}$ ، إذن بعد القيام بالعملية الحسابية تحصلنا على نفس قيمة الصدق التي وجدناها عند تطبيق معادلة لوشي ألا وهي (0.97) وهي درجة عالية، تدل على أن الإستمارة تقيس فعلا ما أعدت لأجله.

- ثبات أداة الدراسة (الإستمارة):

في هذه المرحلة تم قياس ثبات الإستمارة الذي يقصد به: "معرفة مدى قدرة الأداة في الحصول على البيانات نفسها، أو بيانات مقارنة لها كلما أعيد تطبيقها" (عبد الرحمان، 1998، ص171)، حيث إستخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Alpha.Cronbach's) الذي يربط ثبات الإختبار بتباين بنوده وللتأكد من ذلك فقد تم حساب الثبات من خلال عرض الإستمارة على عينة عشوائية تكونت من 30 أستاذًا، حيث تم إستبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية كونها طبقت قبل الشروع في توزيع الإستمارة النهائية وهذا من أجل التأكد من صلاحيتها قبل إستخدامها في الدراسة، وقد إعتدنا على الرزنامة الإحصائية في العلوم الإجتماعية (spss) في حساب هذا المعامل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21) يوضح معامل الثبات (الإتساق الداخلي) للإستمارة

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
متغير المناخ التنظيمي	40	0.90
متغير جودة الحياة الوظيفية	30	0.90
الإستبانة ككل	70	0.95

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن معامل الإتساق الداخلي قوي جدا بين أغلب بنود الإستمارة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وكذلك المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ في كلا المحورين ب **0.90**، بينما بلغ معامل الثبات العام للإستبانة ب **0.95**، وهي قيم عالية جدا تسمح، تدل على أن الأداة المستخدمة تحظى بدرجة ثبات قوية وتتمتع بخصائص الإختبار الجيد.

#### 5.2. أساليب معالجة البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة تحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم الإعتماد أسلوبين (الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي)، حيث تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة بإستخدامها في معالجة بيانات بحثها بما يتماشى وفرضيات الدراسة وهي كالتالي:

#### 1.5.2. الأسلوب الكمي: وهو الأسلوب الذي إستخدمنا فيه كل من:

- النسب المئوية للكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات، وتحسب النسب المئوية في كل إستبيان على حدا عن طريق القانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية للدرجة} = \frac{\text{درجة الفرد} \times 100}{\text{الدرجة القصوى}}$$

المصدر: سفيان، 2012، ص 211.

- المتوسط الحسابي لمعرفة توجهات الأساتذة الجامعيين نحو متغير المناخ التنظيمي ومتغير جودة الحياة الوظيفية، ويتم حسابه بالقانون التالي:

$$\frac{\text{المتوسط الحسابي} = \text{مجموع القيم الفردية}}{\text{عدد الأفراد}}$$

المصدر: رشيد، 2008، ص 69.

ومن أجل تحديد طبيعة إستجابة أفراد عينة الدراسة فقد تم أولاً حساب المتوسط الحسابي للمجدول وفق القانون التالي:

$$\frac{\text{المتوسط الحسابي المجدول} = \text{مجموع قيم الدرجات}}{\text{عدد الدرجات}}$$

بالتعويض:  $3 = \frac{1 + 2 + 3 + 4 + 5}{5}$ ، ومنه فالمتوسطات الحسابية التي تكون أقل من المتوسط

الحسابي المجدول والذي قدر ب (03) المحصورة ما بين (1 حتى 2.99)، تكون طبيعة إستجابة أفراد عينة الدراسة سلبية، بينما المتوسطات الحسابية التي تكون أكبر أو تساوي من المتوسط الحسابي المجدول والتي تكون محصورة بين (3 حتى 5) فطبيعة إستجابة أفراد العينة تكون إيجابية. - المدى وحساب طول الفئة من أجل تحديد المستويات وسوف نوضح ذلك من خلال الخطوات التالية:

$$\text{المدى} = \text{أعلى درجة} - \text{أصغر درجة}$$

المصدر: عوض، 1999، ص 52

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

المصدر: عيسوي، 2000، ص 19

بالتعويض: المدى =  $5 - 1 = 4$ ، أما طول الفئات =  $4 / 5 = 0.80$ ، والمجدول التالي يوضح

المستويات المحددة:

الجدول رقم (22) يحدد فئات المستويات المعتمدة

المستوى	الفئات
منخفض جدا	(1.80 – 1)
منخفض	(2.61 – 1.81)
متوسط	(3.42 – 2.62)
مرتفع	(4.23 – 3.43)
مرتفع جدا	(5 – 4.24)

- إختبار الدلالة (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين توجهات الأساتذة الجامعيين في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب المتغير الديموغرافي (الجنس).

$$K2 = \frac{(FO - Fe)^2}{Fe}$$

FO: التكرار المشاهد.

Fe: التكرار المتوقع.

- ولحساب كا<sup>2</sup> المجدولة نقم بما يلي:

$$\text{درجة الحرية} = (1 - \text{ع}) \times (1 - \text{ف})$$

ف: عدد الصفوف.

ع: عدد الأعمدة.

المصدر: أبو حفص، 2011، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ص 377.

- إختبار (ت) للعينات المستقلة (Indépendant samples – T.Test):

لمعرفة دلالة الفروق بين توجهات عينة الدراسة في مستوى جودة الحياة الوظيفية وفقا لمتغير الجنس، حيث يهتم هذا المعامل الإحصائي في الكشف عن الفروق أو الإختلافات بين مجموعتين في

متغير تابع واحد (جودة الحياة الوظيفية) في ضوء المتغير المستقل (المتغير الديموغرافي - الجنس)، حيث يتطلب استخدامه مجموعة من الشروط وهي كالتالي:

- أن يكون عدد المجموعات الممثلة للمتغير المستقل يساوي مجموعتين (02).
- أن تكون البيانات كمية.
- شرط العشوائية في إختيار العينة:

من خلال ما تم تداوله سابقا في هذا الفصل فقد أوضحت الباحثة في عنصر عينة الدراسة بأنه قد تم إختيار هاته الأخيرة بطريقة عشوائية طبقية، وعليه يمكننا القول بأن شرط العشوائية في إختيار العينة لإستخدام أسلوب إختبار (ت) للعينات المستقلة قد تحقق.

- شرط التوزيع الطبيعي لدرجات المتغير التابع:

بما أن عينة دراستنا تتميز بكون حجمها كبير حيث قد بلغ عددها 300 أستاذ جامعي، هذا ما جعلها تخضع للتوزيع التوزيع، وهذا ما تأكده نظرية الحد المركزي (central limit theorem) والتي نصت على أنه إذا ما كانت عينات الدراسة كبيرة بدرجة كافية فسيكون توزيعها مقاربا للتوزيع الطبيعي (هاند، 2016، ص 72)، كما أقرت كذلك ما يلي:

- إذا كانت بيانات العينة طبيعية تقريبا، فسيكون توزيع العينات أيضا طبيعيا.

- العينات التي تكون أكبر من 30 أو 40، يميل توزيعها إلى أن يكون توزيعا طبيعيا بغض النظر عن شكل البيانات. (Elliott & Wood Ward, 2007, p 49)

- وسائل العينات العشوائية من أي توزيع سيكون لها توزيع طبيعي. (Altman & Bland, 1995, p 289)
- بإستخدام عينات كبيرة الحجم بما يكفي أيتكون ( $>30$  أو  $>40$ ) يمكننا إستخدام الأساليب الإحصائية البارامترية حتى ولو كانت البيانات لا تتوزع بشكل طبيعي. (Kwak & Kim, 2005, p 148)

- شرط إستقلالية المجموعات موضع المقارنة:

من خلال ما تم تداوله سابقا في هذا الفصل فقد أوضحت الباحثة في عنصر عينة الدراسة أنه تم تقسيمها حسب متغير الجنس إلى مجموعتين (ذكر ، أنثى)، وهذا التقسيم سينجم عنه بالضرورة مجموعات مستقلة عن بعضها البعض من حيث مجموعة متغيرات والمتمثلة في مستوى وحجم مسؤولياتها وخبراتها، وبالتالي فإن شرط إستقلالية المجموعات موضع المقارنة لإستخدام إختبار (ت) للعينات المستقلة قد تحقق.

- شرط تجانس تباين درجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة:  
وللتأكد من توافر هذا الشرط تم استخدام إختبار التجانس (ليفن)، حيث كانت قيمة (sig = 0.18) وهي قيمة أكبر من 0.05، وبناء على هاته النتيجة يتبين أن شرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لإستخدام إختبار (ت) للعينات المستقلة قد تحقق.

$$t = \frac{m_1 - m_2}{\sqrt{\left[ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right] \left[ \frac{e_1^2 n_1 + e_2^2 n_2}{n_1 + n_2 - 2} \right]}}$$

- 1م: المتوسط الحسابي للعينه الأولى.

- 2م: المتوسط الحسابي للعينه الثانية.

- 2ع: الإنحراف المعياري للعينه الأولى.

- 2ع: الإنحراف المعياري للعينه الثانية.

- 1ن: حجم العينه الأولى.

- 2ن: حجم العينه الثانية. (عوض، 1999، ص 141)

- تحليل التباين الأحادي (Anova):

لمعرفة دلالة الفروق بين توجهات عينة الدراسة في مستوى جودة الحياة الوظيفية وفقا لمتغير الأقدمية، حيث يهتم هذا المعامل الإحصائي في الكشف عن الفروق أو الإختلافات بين عدد من المجموعات في متغير تابع واحد (جودة الحياة الوظيفية) في ضوء المتغير المستقل (المتغير الديموغرافي - الأقدمية في العمل -) يتضمن عدة مستويات حيث يتطلب إستخدامه مجموعة من الشروط وهي كالتالي:

- يجب أن يكون عدد المجموعات الممثلة للمتغير المستقل أكبر أو تساوي ثلاث مجموعات (إختيارات).

- شرط العشوائية في إختيار العينة:

من خلال ما تم تناوله سابقا في هذا الفصل فقد أوضحت الباحثة في عنصر عينة الدراسة بأنها قد تم إختيار هاته الأخيرة بطريقة عشوائية طبقية، وعليه يمكننا القول بأن شرط العشوائية في إختيار العينة لإستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي قد تحقق

- شرط التوزيع الطبيعي لدرجات المتغير التابع:

بما أن عينة دراستنا تتميز بكون حجمها كبير حيث قد بلغ عددها 300 أستاذًا جامعي، هذا ما جعلها تخضع للتوزيع التوزيع، وهذا ما تأكده نظرية الحد المركزي (central limit theorem) والتي نصت على أنه إذا ما كانت عينات الدراسة كبيرة بدرجة كافية فسيكون توزيعها مقاربا للتوزيع الطبيعي (هاند، 2016، ص 72)، كما أقرت كذلك ما يلي:

- إذا كانت بيانات العينة طبيعية تقريبا، فسيكون توزيع العينات أيضا طبيعيا.

- العينات التي تكون أكبر من 30 أو 40، يميل توزيعها إلى أن يكون توزيعا طبيعيا بغض النظر عن شكل البيانات. (بلقاسمي ومبارك، 2017، ص 240)

- وسائل العينات العشوائية من أي توزيع سيكون لها توزيع طبيعي. (Altman & Bland, 1995, p 289)

- بإستخدام عينات كبيرة الحجم بما يكفي أيتكون ( $>30$  أو  $>40$ ) يمكننا إستخدام الأساليب الإحصائية البارامترية حتى ولو كانت البيانات لا تتوزع بشكل طبيعي. (Kwak & Kim, 2005, p 148)

- شرط إستقلالية المجموعات موضع المقارنة:

من خلال ما تم تناوله سابقا في هذا الفصل فقد أوضحت الباحثة في عنصر عينة الدراسة أنه تم تقسيمها حسب متغير الأقدمية في العمل إلى 09 مجموعات (1-5)، (6-10)، (11-15)، (16-20)، (21-25)، (26-30)، (31-35)، (36-40)، (41-45)، وهذا التقسيم سينجم عنه بالضرورة مجموعات مستقلة عن بعضها البعض من حيث مجموعة متغيرات والمتمثلة في مستوى وحجم مسؤولياتها وخبراتها، وبالتالي فإن شرط إستقلالية المجموعات موضع المقارنة لإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي قد تحقق.

- شرط تجانس تباين درجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة:  
وللتأكد من توافر هذا الشرط تم استخدام إختبار التجانس (ليفن)، حيث كانت قيمة (sig = 0.32) وهي قيمة أكبر من 0.05، وبناء على هاته النتيجة يتبين أن شرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لإستخدام أسلوب تحليل التباين قد تحقق.

$$F = \frac{V(\text{inter})}{V(\text{intra})}$$

- F: التباين الكلي.

- V (inter): التباين بين المجموعات.

- V (intra): التباين داخل المجموعات.

المصدر: الشيخ، 2018، ص 69.

- معامل الارتباط بيرافيس بيرسون (Bravis-Pearson):

حيث يستعمل في حالة البيانات الكمية من أجل قياس العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة (متغير المناخ التنظيمي ومتغير جودة الحياة الوظيفية)، حيث يتطلب إستخدامه مجموعة من الشروط وهي كالتالي:

- يجب أن تكون بيانات المتغيرين تكون كمية.

- يجب أن يكون توزيع قيم متغيري الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي.

- يجب أن يكون عدد أفراد عينة أكثر من 50 فردا.

- العلاقة خطية، أي يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرين بخط مستقيم، بمعنى أن يكون التغير في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) متبوعا بتغير في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية). (بوعلاق، 2009، ص

79)

$$r = \frac{N \times \text{مج (س.ص)} - (\text{مج ص}) \cdot (\text{مج ص})}{\sqrt{[N \cdot \text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [N \cdot \text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

ر: معامل الارتباط بيرسون.

س: عدد درجات المتغير المستقل.

ص: عدد درجات المتغير التابع.

المصدر: علام، 2000، ص 118.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ودرجة الإتساق الداخلي بين عباراتها.

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1} \times \frac{(ع^2 ف - 1)}{ع^2 ك}$$

- ن: عدد الفقرات.

- ع<sup>2</sup> ف: تباين الأداء على الفقرات.

- ع<sup>2</sup> ك: تباين الدرجات الكلية للاختبار.

المصدر: عبد الرحمان، 1998، ص 172.

- معادلة تحليل الإنحدار الخطي البسيط: حيث يعد هذا المعامل من الطرق الإحصائية التي تستخدم لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا بهدف وصف شكل العلاقة بين المتغيرين، والتنبؤ بالقيم المستقلة والقيم التابعة، بالإضافة إلى تمكين الباحث من التحكم من خلال تفسير التغير في قيم المتغير التابع بدلالة التغير في قيم المتغير المستقل على أساس إتخاذ المتغير المستقل كمتغير يمكن التحكم به.

$$Y = a + bx$$

- Y: قيم المتغير التابع.

- X: قيم المتغير المستقل.

- a , b : ثوابت تسمى معاملات الإنحدار.

- a : نقطة تقاطع خط الإنحدار بالمحور Y.

- b : معامل إنحدار Y على X أو ما يعرف بميل الخط المستقيم.

المصدر: بتال وأحمد وخضير، 2008، ص 157، 158.

- معادلة لوشي من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة.
- خط الانتشار كوسيلة بيانية من أجل إيضاح شكل العلاقة الموجودة بين متغير المناخ التنظيمي ومتغير جودة الحياة الوظيفية، وتوضح لنا ما إذا كانت العلاقة خطية أو غير خطية، موجبة أو سالبة أو لا توجد علاقة بين هاتاه المتغيرات.

2.5.2. الأسلوب الكيفي: ويعتمد هذا الأسلوب على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج.

#### خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بأن هذا الفصل تناول مجمل الإجراءات المنهجية المعتمدة، إنطلاقاً من الدراسة الإستكشافية (الإستطلاعية)، التي من خلالها تم التعرف على مكان إجراء الدراسة، وتحديد كل من مجتمع وعينة البحث، مستعينين بالمقابلة كأداة أولية، وصولاً إلى الدراسة الأساسية، حيث إعتدنا فيها على المنهج الوصفي وهذا لكونه المنهج الأكثر تماشياً مع موضوع دراستنا، كما إستخدمنا الإستمارة كأداة لجمع المعلومات والبيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى تحديد نوع العينة المعتمدة وهذا تماشياً ونتائج الدراسة الإستطلاعية، وأخيراً تم تحديد أهم الأساليب الإحصائية الأكثر ملائمة مع فرضيات الدراسة.

فكل هذه الخطوات السالفة الذكر، كانت من أجل الوصول إلى نتائج حقيقية قائمة على أسس منهجية وموضوعية، والتي سوف يتم عرضها ومناقشتها في الفصل القادم.

# الفصل السادس

## عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1- عرض النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

1.1- إختبار الفرضيات الإستكشافية

2.1- إختبار الفرضيات العلائقية (الإرتباطية)

3.1- إختبار الفرضيات الصفرية

2- التحليل العام لنتائج الدراسة

خلاصة الفصل

- خاتمة الدراسة

- الإقتراحات والتوصيات

- الملخص

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تقديم عرض وتحليل مفصل للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وتفسيرها اعتماداً على الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة حول أداة الدراسة، وذلك من أجل التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي، وتأثير كل من الجنس والأقدمية في العمل على جودة الحياة الوظيفية لدى فئة البحث، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سوف يتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1- عرض النتائج على ضوء الفرضيات:

1.1- إختبار الفرضيات الإستكشافية:

1.1.1- الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة البحث:

أ- إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (23) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي

طبيعة الإستجابة	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البنود
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	2.37	300	27	81	43	129	6.3	19	13.7	41	10	30	1. هياكل البحث (مخابر، الورشات، المكاتب) ومستلزماته تلبي متطلبات البحث.
+	3.36	300	8.7	26	18.7	56	13.7	41	45.7	137	13.3	40	2. يتم تحديد المهام والمسؤوليات

													للأساتذة بشكل واضح ودقيق.
-	2.34	300	21.3	64	49.3	148	8.3	25	15.7	47	5.5	16	3. الهياكل البيداغوجية مجهزة بوسائل تعليمية ملائمة.
-	2.74	300	12	36	29.3	88	32.7	98	24.3	73	1.7	05	4. يتميز هيكل الجامعة بالمرونة.
-	2.77	300	8.3	25	35.7	107	29	87	24.7	74	2.3	07	5. يتميز هيكل الجامعة بالسلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية.
-	2.72	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (23) أن إستجابات أفراد العينة حول بنود بعد الهيكل التنظيمي كانت في أغلبها ذات طبيعة سلبية، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العبارة رقم (01) حيث أكدت نسبة 70% من أفراد مجتمع الدراسة، أن هياكل البحث (المخابر، الورشات، المكاتب) ومستلزماته لا تلبي متطلبات البحث العلمي، ويمكن الإشارة هنا أن قيمة المتوسط الحسابي المتدنية (2.37) لهذا البند أكدت على سلبية الإستجابة من طرف أفراد عينة الدراسة، كما يقر الأساتذة الجامعيين

من خلال محتوى العبارة رقم (02) بأن المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم تم تحديدها بشكل واضح ودقيق، هذا ما تفسره نسبة 59% أي بقيمة قدرت ب 177 أستاذًا، كما أن هناك نسبة 27.4% أي ما يقابل 82 أستاذًا يعارضون هذا الطرح، حيث قد تعود هذه الإستجابة إلى الموظفين الجدد ذوي الخبرة التي لا تتجاوز الخمس سنوات هذا ما قد يجعلهم غير مدركين بأهم الواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب (3.36) وهي قيمة تعبر عن إيجابية الإستجابة من قبل فئة البحث، كما تشير نتائج العبارة رقم (03) بأن 70.6% من أفراد عينة الدراسة ما يقابله قيمة قدرت ب 212 أستاذًا يشعرون بأن الهياكل البيداغوجية المتوفرة بالمؤسسة الجامعية مجهزة بوسائل تعليمية غير ملائمة، وسلبية الإستجابة على هذا البند تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (2.34)، ومن خلال البند رقم (04) أكدت ما نسبته 41.3% من أفراد عينة الدراسة ما تفسره قيمة 124 أستاذًا بأن هيكل الجامعة لا يتميز بالمرونة ولا يخضع للتجديدات والتحديثات التي تطرأ على المؤسسة الجامعية، وهذا قد يرجع إلى إنغلاق الجامعة على نفسها وعدم إحتكاكها بالبيئة الخارجية خاصة المؤسسات الصناعية والخدماتية والإنتاجية الخاصة منها والعمومية، وعدم أخذ بعين الإعتبار التطورات التكنولوجية، وما يعكس سلبية الإستجابة على هذا البند هو قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (2.74)، كما نجد نسبة 44% من أفراد عينة الدراسة ما تقابله قيمة قدرت ب 132 أستاذًا يقرون بأن هيكل الجامعة لا يتميز بالسلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية، وقد يرجع هذا إلى عدم وضوح الهيكل التنظيمي ولعدم خضوعه للتجديدات والإصلاحات الموجودة بالمؤسسة الجامعية، وما يعكس سلبية الإستجابة على محتوى البند رقم (05) من طرف مفردات فئة البحث قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (2.77).

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (23) يمكن تلخيص إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي:

- هياكل البحث من مكاتب وورشات ومخابر ومستلزماته لا تلبي متطلبات البحث العلمي ولا تحفز الأستاذ الجامعي إلى الإبداع والإبتكار.
- تتميز المهام والمسؤوليات الموكلة للأساتذة الجامعيين بالوضوح والدقة.
- الهياكل البيداغوجية المعتمدة من قبل المؤسسة الجامعية غير مجهزة بوسائل تعليمية ملائمة.

- هيكل الجامعة لا يتميز بالمرونة، ولا يتصف بالسلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي التي قدرت ب (2.72) كانت أقل من المتوسط الحسابي المجدول الذي قدر ب (3) وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات ذات طبيعة سلبية لدى الأساتذة الجامعيين نحو هذا البعد.  
ب- إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط الإتصال:

الجدول رقم (24) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد نمط الإتصال

طبيعة الإستجابة	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البنود
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
+	3.65	300	4	12	13.7	41	10	30	57.7	173	14.7	44	6. توفر إدارة الكلية أكثر من وسيلة إتصال لضمان التواصل مع الأساتذة.
+	3.58	300	3.3	10	15	45	13.7	41	56	168	12	36	7. تشجع إدارة الكلية على إجراء الإتصال مع كل الأساتذة والإداريين في مختلف

المستويات.													
+	3.18	300	7	21	45.3	136	15.3	46	23.3	70	9	27	8. تفتقر إدارة الكلية (رئيس قسم، عميد كلية) إلى المهارات الإتصالية المساعدة على حل المشكلات.
+	3.60	300	6.3	19	7.3	22	12.3	37	67.7	203	6.3	19	9. تتميز التوجيهات والقرارات الموجهة إليكم من طرف إدارة الكلية بالوضوح.
+	3.33	300	10.7	32	19	57	9.3	28	48.3	145	12.7	38	10. تقوم إدارة الكلية بالإعلان عن جميع المستجدات في وقتها المحدد.
+	3.47	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

تشير إستجابة أفراد عينة الدراسة على بعد نمط الإتصال الموضحة في الجدول رقم (24) بأن هناك إستجابات إيجابية حول محتوى العبارة رقم (06) وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي

(3.65) حيث نجد **72.33%** من أفراد عينة الدراسة ما تقابله قيمة **217** أستاذًا يقرون بأن إدارة الكلية توفر لهم أكثر من وسيلة إتصال لضمان التواصل فيما بينهم، أما بالنسبة للعبارة رقم (07) فإن **68%** من مفردات مجتمع الدراسة أي ما يعادل **204** أستاذًا أقرروا بأن إدارة الكلية تشجع على إجراء الإتصال مع كل الأساتذة والإداريين في مختلف المستويات، وقيمة المتوسط الحسابي تعبر عن إيجابية الإستجابة (3.58)، كما تتفق فئة البحث بنسبة **52.3%** أي ما يقابله قيمة عددها **157** أستاذًا على أن إدارة الكلية تفتقر إلى المهارات الإتصالية المساعدة على حل المشكلات، وقد يرجع هذا إلى عدم توفير برامج تدريبية التي من شأنها تحسن من المهارة الإتصالية لدى أفراد إدارة الكلية (رئيس القسم، عميد الكلية)، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المتعلق بالعبارة رقم (08) حيث قدر ب (3.18) الذي يعبر عن إيجابية الإستجابة، كما نلاحظ بأن أغلبية التوجيهات والقرارات الموجهة للأساتذة الجامعيين من طرف إدارة الكلية تتميز بالوضوح وهذا ما أكدته إجابات فئة البحث على العبارة رقم (09) التي بلغت نسبة **74%** أي ما يعادل **222** أستاذًا، وهذا ما يعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي (3.60) الذي يبرز إيجابية الإستجابة على هذه العبارة، كما نلاحظ في العبارة رقم (10) إتفاق أغلبية فئة البحث بنسبة **61%** ما تقابله قيمة قدرت ب **183** أستاذًا على أن إدارة الكلية تقوم بالإعلان عن جميع المستجندات في وقتها المحدد، وتجسد هذا الطرح من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة الذي قدر ب (3.47) والذي يعبر عن إيجابية الإستجابة.

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (24) يمكن تلخيص إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد نمط الإتصال فيما يلي:

- توفر إدارة الكلية أكثر من وسيلة إتصال، كما أنها تشجع على إجراء الإتصالات مع كل الأساتذة والإداريين في مختلف المستويات.
- إدارة الكلية تفتقر إلى المهارات الإتصالية المساعدة على حل المشكلات.
- تتصف التوجيهات والقرارات الموجهة للأساتذة الجامعيين من طرف إدارة الكلية بوضوح.
- تقوم إدارة الكلية بالإعلان عن جميع المستجندات في وقتها المحدد.

ومن خلال إستجابات فئة البحث على بعد نمط الإتصال تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي التي قدرت ب (3.47) كانت أعلى من المتوسط الحسابي المجدول الذي قدر ب (3) وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات ذات طبيعة إيجابية لدى الأساتذة الجامعيين نحو هذا البعد.

ت- إستجابة أفراد عينة الدراسة على بعد نمط الإشراف:

الجدول رقم (25) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد نمط الإشراف

طبيعة الإستجابة	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البند
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	2.24	300	5	15	43.3	130	24.3	73	25	75	2.3	7	11. تتبع إدارة الكلية أسلوب الأمر والنهي عند توجيه تعليماتها للأساتذة .
-	2.95	300	15.3	46	19	57	27.3	82	32.3	97	6	18	12. تعتمد الإدارة الجامعية على معايير محددة في عملية تقييم الأداء للأساتذة.
+	3.04	300	11.3	34	24.3	73	21	63	35.7	107	7.7	23	13. تشجع إدارة الكلية على العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف النشاطات (الإجتماعات التنسيقية اللجان البيداغوجية)
+	3.66	300	3.3	10	10	30	17.7	53	55.7	167	13.3	40	14. تتابع

													إدارة الكلية إنضباط الأساتذة في العمل والإجتماعات.
+	3.26	300	10.3	31	35.3	106	30	90	18.7	56	5.7	17	15. تتعامل إدارة الكلية مع الأساتذة ومسؤولي الأقسام بأسلوب غير موضوعي.
+	3.03	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (25) أن هناك تفاوت في إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بنود بعد نمط الإشراف حيث كانت تتراوح بين إستجابات ذات طبيعة سلبية وإيجابية ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العبارة رقم (11) حيث أكدت نسبة 48.3% أي ما يعادل 145 أستاذًا أن إدارة الكلية تتجنب إستخدام أسلوب الأمر والنهي عند توجيه تعليماتها للأساتذة، ويمكن الإشارة هنا أن قيمة المتوسط الحسابي (3.24) لهذا البند أكدت على إيجابية إستجابة أفراد العينة، كما نجد من خلال محتوى العبارة رقم (12) بأن إستجابة أفراد العينة كانت تتراوح بين الموافقة والمعارضة حيث أكد ما نسبته 38.3% ما تقابله قيمة قدرت ب 115 أستاذًا يقرون بأن الإدارة الجامعية تعتمد على معايير محددة في عملية تقييم الأداء للأساتذة، كما أن هناك نسبة 34.3% أي ما تفسره قيمة 103 أستاذًا يعارضون هذا الطرح، ويمكن أن نسند هذا الإختلاف ربما إلى إختلاف القوانين المطبقة في كل كلية من الكليات بإختلاف إداراتها ورؤساء أقسامها وعمدائها، وقيمة المتوسط الحسابي لهذا البند قدر ب (2.95) ما يعبر عن سلبية الإستجابة من قبل فئة البحث، كما تشير نتائج العبارة رقم (13) بأن 43.4% ما تفسره قيمة قدرت ب 130 أستاذًا يرون بأن إدارة الكلية تشجع على العمل الجماعي في مختلف النشاطات، وإيجابية الإستجابة لهذا البند تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (3.04)، ومن خلال البند رقم (14) أكدت ما نسبته 69% أي ما يقارب 207 أستاذًا يوافقون على محتوى هذا البند

ويقرون بأن إدارة الكلية تتابع إنضباط الأساتذة في العمل والإجتماعات، وما يعكس إيجابية الإستجابة هو قيمة المتوسط الحسابي (3.66)، كما نجد ما نسبته 45.6% من أفراد العينة أي بقيمة قدرت ب 137 أستاذًا يقرون بأن إدارة الكلية تتعامل مع الأساتذة ومسؤولي الأقسام بأسلوب موضوعي، وما يعكس إيجابية الإستجابة على محتوى البند رقم (15) من طرف مفردات العينة قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (3.26).

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (25) يمكن تلخيص إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد نمط الإشراف فيما يلي:

- إختلاف المعايير المستخدمة من قبل الإدارة الجامعية في عملية تقييم الأداء، وهذا راجع لإختلاف الإدارات والأقسام والكليات وعمدائها.

- إدارة الكلية تتجنب إستخدام أسلوب الأمر والنهي، كما أنها تتعامل مع الأساتذة ومسؤولي الأقسام بموضوعية بعيدا عن المحسوبية والمحاباة.

- تشجع إدارة الكلية على العمل الجماعي في مختلف النشاطات، كما أنها تتابع مدى إنضباطهم في العمل والإجتماعات.

ومن خلال إستجابات فئة البحث على بعد نمط الإشراف تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي التي قدرت ب (3.03) كانت أعلى من المتوسط الحسابي المجدول الذي قدر ب (3) وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات ذات طبيعة إيجابية لدى الأساتذة الجامعيين نحو هذا البعد.

ث- إستجابة أفراد عينة الدراسة على بعد التكنولوجيا:

الجدول رقم (26) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد التكنولوجيا

البند	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المجموع	المتوسط الحسابي	طبيعة الإستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
16. تعمل إدارة الكلية على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية	2.3	7	18.3	55	19	57	34.7	104	300	2.37	-

													المستخدمة في العملية التعليمية بإستمرار .
+	3.11	300	6.7	20	39.7	119	16.7	50	31.7	95	5.3	16	17. تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بصعوبة إستخدامها.
+	3.16	300	7	21	35.7	107	30.7	92	20	60	6.7	20	18. تتجنب المؤسسة الجامعية مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
-	2.65	300	18	54	35.3	106	13.3	40	30	90	3.3	10	19. تعمل الإدارة الجامعية على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية.
-	2.75	300	3.7	11	32	96	19	57	26	78	19.3	58	20. توفر إدارة الكلية شبكات

													معلوماتية للتواصل بين الأساتذة (شبكات الأنترنت، لاترانات، منتديات).
-	2.81	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

تشير إستجابة أفراد عينة الدراسة على بعد التكنولوجيا الموضحة في الجدول رقم (26) بأن هناك إستجابات سلبية حول محتوى العبارة رقم (16) وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (2.37) حيث نجد 60.4% أي ما يعادل 181 أستاذاً يقرون بأن إدارة الكلية تهمل تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية بإستمرار، وهذا قد يدل على عدم إتزام عمال الكليات بعملهم، كما قد يعكس تسبب الإدارة الجامعية وعدم إتباعها لبرامج رقابية ناجعة، أما بالنسبة للعبارة رقم (17) فإن 46.4% أي ما يقارب 139 أستاذاً يقرون بأن برامج وتطبيقات الحاسوب تتميز ببساطة إستخدامها، وقيمة المتوسط الحسابي تعبر عن إيجابية الإستجابة (3.11) كما تتفق فئة البحث بنسبة 42.7% ما تفسره قيمة قدرت ب 128 أستاذاً على أن المؤسسة الجامعية تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية التي تفرضها البيئة الخارجية، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المتعلق بالعبارة رقم (18) حيث قدر ب (3.16) الذي يعبر عن إيجابية الإستجابة، كما نلاحظ بأن المؤسسة الجامعية تهمل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية، وهذا ما أكدته إجابات فئة البحث على العبارة رقم (19) التي بلغت نسبة 53.3% تقابلها قيمة قدرت ب 160 أستاذاً وهذا ما يعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي (2.65) الذي يبرز سلبية الإستجابة على هذه العبارة، كما نلاحظ في العبارة رقم (20) إتفاق فئة البحث بنسبة 45.3% ما يعادل 136 أستاذاً على أن إدارة الكلية توفر شبكات معلوماتية للتواصل بين الأساتذة كشبكات الأنترنت والمنتديات، كما أن هناك نسبة 35.7% ما تفسره قيمة 107 أستاذاً، تعارض هذا الطرح وقد يرجع هذا لإختلاف وسائل الإتصال المطبقة من قبل إدارة كل كلية من الكليات، وقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.75) تعبر عن سلبية الإستجابة.

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (26) يمكن تلخيص إستجابات أفراد العينة نحو بعد التكنولوجيا فيما يلي:

- تهمل إدارة الكلية عملية تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية.
  - تتفاوت برامج وتطبيقات الحاسوب بين البساطة والصعوبة من ناحية إستخدامها.
  - تسعى المؤسسة الجامعية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بها.
  - تهمل الإدارة الجامعية ربط مختلف برامجها وتطبيقاتها بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية التي من شأنها تسهيل وظيفة البحث.
  - هناك تفاوت واختلاف في شبكات المعلوماتية المطبقة من قبل إدارة الكلية للتواصل بين الأساتذة.
- ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد التكنولوجيا تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت ب (2.81) كانت أقل من المتوسط الحسابي المجدول الذي قدر ب (3) وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات ذات طبيعة سلبية لدى الأساتذة الجامعيين نحو هذا البعد.
- ج- إستجابة أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب والتنمية الإدارية:

الجدول رقم (27) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد التدريب والتنمية الإدارية

البنود	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المجموع	المتوسط الحسابي	طبيعة الإستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
21. تعمل إدارة الكلية على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة بالجامعة.	5.7	17	32.3	97	13.3	40	28.7	86	300	2.75	-

-	2.26	300	27.7	83	39	119	14	42	18	54	1.3	4	22. تنظيم إدارة الكلية للأساتذة دورات تكوين داخلية بصفة دورية لتنمية مهاراتهم.
-	2.47	300	23.3	70	25.7	77	34	102	15	45	2	6	23. تحدد إدارة الكلية الإحتياجات اللازمة لأدورات التدريب حسب التقييم الدوري لقدرات الأساتذة.
+	3.64	300	2.7	8	8	24	24	72	53.7	161	11.7	35	24. تعتمد إدارة الكلية على سلم تنقيط موضوعي لتحديد الأساتذة المستفيدين من منح التريصات خارج البلد.

-	2.91	300	15.7	47	17	51	32.3	97	30.7	92	4.3	13	25. تقيم إدارة الكلية أداء الأساتذة المستفيدين من دورات تحسين المستوى بالخارج قبل وبعد التريص.
-	2.81	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

تشير إستجابة أفراد عينة الدراسة على بعد نمط الإشراف الموضحة في الجدول رقم (27) بأن هناك إستجابات سلبية حول محتوى العبارة رقم (21) وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (2.75) حيث نجد 48.7% ما يعادل 146 أستاذا يقرون بأن إدارة الكلية لا تعمل على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بالجامعة، أما بالنسبة للعبارة رقم (22) فإن 66.7% من فئة البحث أي ما يقارب 202 أستاذا يقرون بأن إدارة الكلية لا تنظم دورات تكوين داخلية بصفة دورية من أجل تنمية مهاراتهم، وقيمة المتوسط الحسابي (2,26) تعبر عن سلبية الإستجابة، كما تنفق فئة البحث بنسبة 49% أي ما يقارب 147 أستاذاً على أن إدارة الكلية تهمل تحديد الإحتياجات اللازمة لدورات التدريب حسب التقييم الدوري لقدرات الأساتذة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المتعلق بالعبارة رقم (23) حيث قدر ب (2.47) الذي يعبر عن سلبية الإستجابة، كما نلاحظ بأن إدارة الكلية تعتمد على سلم تنقيط موضوعي لتحديد الأساتذة المستفيدين من منح التريصات خارج البلد وهذا ما أكدته إجابات فئة البحث على العبارة رقم (24) التي بلغت نسبة 65.4% ما يقارب قيمة بلغت 196 أستاذاً وهذا ما يعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي (3.64) الذي يبرز إيجابية الإستجابة على هذه العبارة، كما نلاحظ في العبارة رقم (20) إتفاق فئة البحث بنسبة 35% أي ما يقارب 105 أستاذاً على أن إدارة الكلية تقيم أداء الأساتذة المستفيدين من دورات تحسين المستوى بالخارج قبل وبعد

التربص، بينما هناك 32.7% ما يعادل 98 أستاذًا يعارضون هذا الطرح، وقيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.91) يعبر عن سلبية الإستجابة لدى فئة البحث.

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (27) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة الجامعيين نحو بعد التدريب والتنمية الإدارية فيما يلي:

- تهمل إدارة الكلية من إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بالجامعة، كما أنها لا تنظم للأساتذة دورات تكوين داخلية بغرض تنمية مهاراتهم.

- تهمل إدارة الكلية من تحديد الإحتياجات اللازمة لدورات التدريب حسب التقييم الدوري لقدرات الأساتذة.

- تعتمد إدارة الكلية على سلم تنقيط موضوعي لتحديد الأساتذة المستفيدين من منح التريصات خارج البلد.

- تهمل إدارة الكلية عملية تقييم أداء الأساتذة المستفيدين من دورات تحسين المستوى بالخارج قبل وبعد التربص.

ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد التدريب والتنمية الإدارية تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت ب (2.81) كانت أقل من المتوسط الحسابي المجدول الذي قدر ب (3) وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات ذات طبيعة سلبية لدى عينة الدراسة نحو هذا البعد.

ح- إستجابة أفراد عينة الدراسة على بعد نظام الحوافز:

الجدول رقم (28) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد نظام الحوافز

البنود	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	المتوسط الحسابي	طبيعة الإستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
26. تمنح الكلية شهادات تحفيزية للأساتذة على المشاركة في إعداد/ تصحيح	3	9	19	57	28.7	86	25.3	76	24	72	300	2.52	-

													مختلف المسابقات المنظمة لها.
-	2.63	300	4.7	14	23.7	71	20	60	33	99	18.7	56	27. تهمل إدارة الكلية تقديم الحوافز المعنوية (المدح، الشكر، تقديم شهادات تقديرية).
-	2.37	300	29	87	26.3	79	26.3	79	15	45	3.3	10	28. تمنح الكلية مبالغ مالية للأساتذة جراء مشاركتهم في بعض المسابقات المنظمة من قبل المؤسسة الجامعية.
+	2.28	300	32.3	97	34.3	103	15.7	47	8	24	9.7	29	29. نظام الحوافز المتبع بالكليات والأقسام يحفزكم على العمل أكثر.

30. تمنح إدارة الكلية الترقيات وفقا لمعايير موضوعية.	33	11	143	47.7	69	23	50	16.7	5	1.7	300	3.50	+	
متوسط الحسابي الإجمالي للبند													-	2.66

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (28) أن أغلبية أفراد العينة كانت لديهم إستجابات سلبية حول بنود بعد نظام الحوافز، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العبارة رقم (26) حيث أكدت نسبة 49.3% ما تفسره قيمة 148 أستاذاً على أن إدارة الكلية تهمل منح شهادات تحفيزية للأساتذة على المشاركة في إعداد/تصحيح مختلف مسابقات المنظمة، ويمكن الإشارة هنا أن قيمة المتوسط الحسابي المتدنية (2.52) لهذا البند أكدت على الإستجابة السلبية لدى أفراد العينة، كما نجد من خلال محتوى العبارة رقم (27) بأن 51% من أفراد مجتمع الدراسة أي ما يعادل 155 أستاذاً يرون بأن إدارة الكلية تهمل عملية تقديم الحوافز المعنوية كالمدرح والشكر وتقديم شهادات تقديرية، وقد يرجع هذا إلى ثقافة المسيرين بالمؤسسة الجامعية ولعدم إدراكهم للأهمية العامل النفسي في رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية نحو زيادة الأداء من طرف الأساتذة الجامعيين، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب (2.63) الذي يعبر عن سلبية الإستجابة، كما تشير نتائج العبارة رقم (28) بأن 55.3% من أفراد العينة ما تفسره قيمة 166 أستاذاً يقرون بأن الكلية تهمل منح مبالغ مالية للأساتذة جراء مشاركتهم في بعض المسابقات المنظمة من قبل المؤسسة الجامعية، وسلبية الإستجابة لهذا البند تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (2.37)، ومن خلال البند رقم (29) أكدت ما نسبته 66.6% من أفراد العينة ما يعادل 200 أستاذاً بأن نظام الحوافز المتبع بالكليات لا يحفزهم على العمل أكثر، وقد يرجع هذا إلى عدم دراسة إحتياجات الأساتذة الجامعيين قبل إعداد أنظمة الحوافز، وما يعكس سلبية الإستجابة هو قيمة المتوسط الحسابي (2.28)، كما نجد ما نسبته 58.7% ما يقارب 176 أستاذاً يقرون بأن إدارة الكلية تمنح الترقيات وفقاً لمعايير موضوعية بعيداً عن المحسوبة والمحابة، وما يعكس إيجابية الإستجابة على محتوى البند رقم (30) من طرف مفردات العينة قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (3.50).

- وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (28) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة الجامعيين نحو بعد نظام الحوافز فيما يلي:
- تهمل إدارة الكلية إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بالجامعة، كما أنها لا تنظم للأساتذة دورات تكوين داخلية بغرض تنمية مهاراتهم.
  - تهمل إدارة الكلية منح شهادات تحفيزية مقابل المشاركة في إعداد/ تصحيح مختلف المسابقات المنظمة لها، إضافة إلى إهمال تقديم الحوافز المعنوية التي من شأنها ترفع من الروح المعنوية وتزيد من دافعية الأساتذة الجامعيين نحو العمل أكثر.
  - تتجنب الكلية منح مبالغ مالية جراء مشاركتهم في بعض المسابقات المنظمة من قبل المؤسسة الجامعية، هذا ما يجعل من نظام الحوافز المتبع من طرفها غير كفاً من أجل تحفيزهم على العمل أكثر.
  - تقدم إدارة الكلية الترقيات وفقاً لمعايير موضوعية.
- ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد نظام الحوافز تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت ب (2.96) كانت أقل من المتوسط الحسابي المجدول الذي قدر ب (3) وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات ذات طبيعة سلبية لدى عينة الدراسة نحو هذا البعد.
- خ- إستجابة أفراد عينة الدراسة على بعد المشاركة في إتخاذ القرارات:

الجدول رقم (29) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد المشاركة في إتخاذ القرارات

طبيعة الإستجابة	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البند
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
+	3.11	300	11	33	20.3	61	20.3	61	43	129	5.3	16	31. تسامح إدارة الكلية للأساتذة بإتخاذ قرارات هامة في حدود مسؤولياتهم.
-	2.92	300	9.7	29	27.7	83	29.3	88	27.7	83	5.7	17	32. تأخذ إدارة الكلية إقتراحات

													الأساتذة بعين الإعتبار عند إتخاذ القرار.
-	2.95	300	12	36	28.7	86	17.7	53	35.3	106	6.3	19	33. تعقد إدارة الكلية إجتماعات مفتوحة مع الأساتذة تسمح فيها بالحوار دون قيود.
+	3	300	3.3	10	33.7	101	29.7	89	26.3	79	7	21	34. تتجنب إدارة الكلية مناقشة المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل.
-	2.76	300	4.3	13	22.7	68	28.7	86	33	99	11.3	34	35. تنفرد إدارة الكلية بإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
-	2.95	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

تشير إستجابة أفراد العينة على بعد المشاركة في إتخاذ القرارات الموضحة في الجدول رقم (29) بأن هناك إستجابات إيجابية حول محتوى العبارة رقم (31) وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي (3.11) حيث نجد 48.3% من أفراد مجتمع الدراسة ما يعادل 145 أستاذًا يقرون بأن إدارة الكلية تسمح لهم بإتخاذ قرارات هامة في حدود مسؤولياتهم، أما بالنسبة للعبارة رقم (32) فإن 37.4% من مفردات العينة ما يقارب 112 أستاذًا يرون بأن إدارة الكلية لا تأخذ إقتراحاتهم بعين الإعتبار عند إتخاذ

القرار، بينما نجد نسبة **33.4%** أي ما تفسره قيمة **100** أستاذًا، يعارضون هذا الطرح ويقرون بأن إقتراحاتهم وآرائهم تأخذ بعين الإعتبار ويمكن هنا أن يكون لعامل الخبرة والأقدمية دور في إستجابة أفراد العينة حول محتوى هذا البند، وقيمة المتوسط الحسابي تعبر عن سلبية الإستجابة (**2.92**)، كما تتفق فئة البحث بنسبة **41.6%** ما يعادل **125** أستاذًا، يقرون بأن إدارة الكلية تهتم بعقد إجتماعات مفتوحة مع الأساتذة تسمح فيها بالحوار دون قيود، بينما نجد نسبة **30.7%** يعارضون هذا الطرح، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المتعلق بالعبارة رقم (**33**) حيث قدر ب (**2.95**) الذي يعبر عن سلبية الإستجابة، كما نلاحظ أن إدارة الكلية لا تتجنب مناقشة المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل بل تسعى إلى إيجاد حلول مشتركة من أجل معالجتها، وهذا ما أكدته إجابات فئة البحث على العبارة رقم (**34**) التي بلغت نسبة **37%** أي ما يقارب **111** أستاذًا وهذا ما يعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي (**3**) الذي يبرز إيجابية الإستجابة على هذه العبارة، كما نلاحظ في العبارة رقم (**35**) إتفاق فئة البحث بنسبة **44.3%** على أن إدارة الكلية تتفرد بإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وتجسد هذا الطرح من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**2.76**) والذي يعبر عن سلبية الإستجابة من قبل فئة البحث.

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (**29**) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة الجامعيين نحو بعد المشاركة في إتخاذ القرارات فيما يلي:

- إدارة الكلية تسمح للأساتذة الجامعيين إتخاذ قرارات هامة في حدود عملهم، كما أنها لا تتجنب مناقشة المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل بل تسعى لإيجاد حلول لها.

- تهمل إدارة الكلية مختلف الإقتراحات والتوصيات المقدمة من قبل الأساتذة الجامعيين ولا تأخذها بعين الإعتبار عند إتخاذ القرار.

- تسعى إدارة الكلية إلى تنظيم إجتماعات مفتوحة بصفة دورية مع الأساتذة تسمح فيها بالحوار دون قيود، كما أنها تتفرد بإتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بسيرورة العمل.

ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد المشاركة في إتخاذ القرارات تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت ب (**2.95**) كانت أقل من المتوسط الحسابي المجدول الذي قدر ب (**3**) وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات ذات طبيعة سلبية لدى عينة الدراسة نحو هذا البعد.

د- إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد طبيعة العمل:

الجدول رقم (30) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد طبيعة العمل

طبيعة الإستجابة	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البنود
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	1.93	300	48	144	29.7	89	6.7	20	12.3	37	3.3	10	36. تصميم المكاتب الموجودة في قاعات التدريس توفر الراحة البدنية للأستاذ.
-	2.33	300	5.7	17	16	48	13.3	40	36	108	29	87	37. تغلب الأعمال الروتينية على الواجبات الوظيفية للأستاذ.
+	3.56	300	8.3	25	15	45	9.7	29	46.7	140	20.3	61	38. مسؤولياتك المهنية تتناسب مع المهارات التي تمتلكها.
+	3.58	300	6.3	19	16	48	15.3	46	37.7	113	24.7	74	39. مهنة أستاذ تمنحك مكانة محترمة

													داخل المجتمع.
-	2.97	300	18.3	55	22.3	67	18.7	56	25.3	76	15.3	46	40. يتيح لك عملك فرص عديدة للتجديد والإبتكار.
-	2.67	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

تشير إستجابة أفراد العينة على بعد طبيعة العمل الموضحة في الجدول رقم (30) بأن هناك إستجابات سلبية حول محتوى العبارة رقم (36) وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي المتدنية التي قدرت ب (1.93)، حيث نجد 77.7% من أفراد فئة البحث أي ما يعادل 233 أستاذاً يقرون بأن المكاتب الموجودة في قاعات التدريس تصميمها لا يوفر الراحة البدنية للأستاذ، هذا ما قد يؤدي مستقبلاً إلى أمراض جسدية كآلام في الظهر أو في الأطراف السفلى...إلخ، أما بالنسبة للعبارة رقم (37) فإن 65% ما يقارب 195 أستاذاً يرون أن الواجبات الوظيفية للأستاذ يغلب عليها الأعمال الروتينية، هذا ما قد يؤدي إلى خلق نوع من الملل وبالتالي تؤثر على درجة تركيزه والتزامه بعمله، وقيمة المتوسط الحسابي تعبر عن سلبية الإستجابة (2.33)، كما تتفق فئة البحث بنسبة 67% أي ما تفسره قيمة 201 أستاذاً على أن مسؤولياته المهنية تتناسب مع المهارات التي يمتلكها، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المتعلق بالعبارة رقم (38) حيث قدر ب (3.56) الذي يعبر عن إيجابية الإستجابة، كما نلاحظ بأن مهنة الأستاذ تمنحه مكانة محترمة داخل المجتمع وهذا ما أكدته إجابات فئة البحث على العبارة رقم (39) التي بلغت نسبة 62.4% ما يعادل 187 أستاذاً، وهذا ما يعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي (3.58) الذي يبرز إيجابية الإستجابة على هذه العبارة، كما نلاحظ في العبارة رقم (40) إتفاق فئة البحث بنسبة 40.6% بقيمة بلغ عددها 122 أستاذاً، على أن عمل الأستاذ يتيح له فرص عديدة للتجديد والإبتكار، بينما نجد نفس النسبة والعدد (40.6%)، يعارضون هذا الطرح وهذا قد يرجع إلى إختلاف طبيعة التخصصات التي يتبناها الأستاذ فهناك تخصصات تفرض التجديد كالتخصصات العلمية، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.97) يعبر عن سلبية الإستجابة لفئة البحث.

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (30) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة الجامعيين نحو بعد طبيعة العمل فيما يلي:

- هناك إستجابات سلبية من قبل فئة البحث حول تصاميم المكاتب في قاعات التدريس، كما تغلب الأعمال الروتينية على الواجبات الوظيفية للأستاذ.
- المسؤوليات الموكلة للأستاذ الجامعي تتناسب مع المهارات التي يمتلكها، كما تمنحه مكانة محترمة داخل المجتمع.
- تختلف وجهات النظر بين الموافقة والمعارضة فيما يخص عمل الأستاذ وما يتيح من فرص للتجديد والإبتكار.

ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد طبيعة العمل تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت ب(2.67) كانت أقل من المتوسط الحسابي المجدول الذي قدر ب(3) وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات ذات طبيعة سلبية لدى الأستاذ الجامعي نحو هذا البعد.

ومما سبق يمكننا القول بأن المتوسط الحسابي العام للفرضية الرئيسية الذي قدر ب (2.89) كان أقل من المتوسط الحسابي المجدول الذي قدر ب (3) وهذا ما يدل على وجود إستجابات ذات طبيعة سلبية لدى الأساتذة الجامعيين نحو أبعاد المناخ التنظيمي، ومنه يمكننا القول بأن مستوى المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية منخفض من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### 2.1.1- الكشف عن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة:

أ- إستجابة أفراد العينة حول بعد بيئة العمل:

الجدول رقم (31) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد بيئة العمل

المستوى	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البنود
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
منخفض	2.24	300	104	34.7	99	33	11.3	34	15.3	46	5.7	17	41. بيئة العمل المادية (إضاءة، التهوية، الحرارة،

													النظافة بالكلية محفزة للعمل.
منخفض	2.61	300	21.3	64	26.3	79	26.3	79	21.7	65	4.3	13	42. تسعى إدارة الكلية لتوفير الراحة لكم.
منخفض	2.38	300	23.7	70	35.3	106	21.7	65	19	57	0.7	2	43. مرافق العمل بالكلية مصممة وفقا لمعايير السلامة المهنية.
متوسط	3.30	300	15.7	47	6	18	26.7	80	35.7	107	16	48	44. تتميز العلاقات بينكم وبين العاملين بالكلية بالثقة المتبادلة.
منخفض جدا	1.46	300	69.3	208	19.3	58	7.3	22	4	12	00	00	45. تتوفر جامعتكم على هياكل مخصصة لإستراحة الأساتذة (مطعم، نادي، مصلى، كافيتيريا).
منخفض	2.40	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (31) هو أن أغلبية أفراد العينة كانت لديهم إستجابات منخفضة حول بنود بعد بيئة العمل، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العبارة رقم (41) حيث أكدت نسبة 67.7% من أفراد عينة الدراسة أي ما يقارب 203 أستاذاً أن بيئة العمل المادية (إضاءة، التهوية، الحرارة، النظافة) بالكلية غير محفزة للعمل، وهذا قد يعود لعدم تصميمها بطريقة مدروسة وأرغونومية من شأنها توفر الراحة لموظفيها وتسهل عليهم قيامهم بعملهم، ويمكن الإشارة هنا أن قيمة المتوسط الحسابي (2.24) تعبر عن الإستجابة المنخفضة لدى أفراد عينة الدراسة، كما نجد من خلال محتوى العبارة رقم (42) بأن 47.6% من أفراد مجتمع الدراسة ما يعادل 143 أستاذاً يرون بأن إدارة الكلية لا تسعى لتوفير الراحة لهم، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب (2.61) الذي يعبر عن الإستجابة المنخفضة من قبل عينة الدراسة، كما تشير نتائج العبارة رقم (43) بأن 59% من أفراد العينة ما تفسره قيمة 176 أستاذاً يقررون بأن مرافق العمل بالكلية لم تصمم وفقاً لمعايير السلامة المهنية، وقد يرجع هذا إلى عدم الإستعانة بمختصين أكفاء في مجال الهندسة ولم يأخذوا بعين الإعتبار خصائص الشريحة التي صممت من أجلها هاته المرافق، وقيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (2.38) تعبر عن الإستجابة المنخفضة، ومن خلال البند رقم (44) أكدت ما نسبته 51.7% من أفراد العينة ما يعادل 155 أستاذاً أنهم يوافقون على محتوى هذا البند حيث يرون بأن العلاقات بينهم وبين العاملين بالكلية تتميز بالثقة المتبادلة، وما يعكس الإستجابة المتوسطة هو قيمة المتوسط الحسابي (3.30)، كما نجد ما نسبته 88.6% من أفراد العينة ما يقارب 266 أستاذاً يقررون بأن هياكل الجامعة لا تتوفر على مرافق مخصصة لإستراحة الأساتذة كالمطاعم، مصلى، كافيتيريا، نادي، وما يعكس الإستجابة المنخفضة جداً على محتوى البند رقم (45) من طرف مفردات العينة قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (1.46).

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (31) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة

الجامعيين نحو بعد بيئة العمل فيما يلي:

- هناك إستجابات سلبية من قبل فئة البحث حول بيئة العمل المادية.
- مرافق العمل بالكلية لم تصمم وفقاً لمعايير السلامة المهنية.
- تفتقر الجامعة لجميع المرافق المخصصة للإستراحة الأساتذة كالمطاعم، مصلى، كافيتيريا...إلخ.
- تهمل إدارة الجامعة عوامل توفير الراحة للأساتذة الجامعيين.

ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد بيئة العمل تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت ب (2.40) كان ضمن مجال الفئة المنخفضة والتي كانت محصورة بين (1.82 - 2.61)، وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات منخفضة لدى الأساتذة الجامعيين نحو هذا البعد.

ب- إستجابة أفراد العينة حول بعد خصائص الوظيفة:

الجدول رقم (32) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد خصائص الوظيفة

المستوى	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البند
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	3.66	300	2.7	8	8.3	25	23.7	71	51	153	14.3	43	46. يتضمن عملك مهاماً مهمة.
مرتفع	3.80	300	2	6	11	33	8.3	25	62.3	187	16.3	49	47. حجم العمل وظيفتك مناسب.
مرتفع	3.48	300	11.3	34	44.7	134	25.7	77	17	51	1.3	4	48. تعاني من التداخل بين مهام وظيفتك ووظائف بعض زملائك.
مرتفع	3.51	300	3.3	10	19	57	20	60	39	117	18.7	56	49. تتميز مهام عملك بالتحدي والمتعة.
مرتفع	3.66	300	2.3	7	10.7	32	14.7	44	63.3	190	9	27	50. تتميز إجراءات إنجاز العمل بالوضوح.
مرتفع	3.62	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (32) هو أن جل أفراد العينة كانت لديهم إستجابات مرتفعة حول بنود بعد خصائص الوظيفة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العبارة رقم (46) و(50) فإن 65.3% و90% من أفراد العينة أي ما يعادل 196 و217 أستاذاً على الترتيب يوافقون على أن عمل الأستاذ يتضمن مهاماً مهمة، وأن إجراءات إنجازها تتميز بالوضوح، وهو ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي (3.66) التي تدل على الإستجابة المرتفعة، كما نجد من خلال محتوى العبارة رقم (47) بأن 78.6% من أفراد مجتمع الدراسة ما يعادل 236 أستاذاً يرون بأن حجم العمل في وظيفته مناسب، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب (3.80) الذي يعبر عن الإستجابة المرتفعة، كما تشير نتائج العبارة رقم (48) بأن 56% من أفراد العينة ما تفسره قيمة 168 أستاذاً يقررون بأنهم لا يعانون من التداخل بين مهام وظيفته ووظائف زملائه، وقيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (3.48) تعبر عن الإستجابة المرتفعة، ومن خلال البند رقم (49) أكدت ما نسبته 57.7% من أفراد العينة ما يعادل 173 أستاذاً أنهم يوافقون على محتوى هذا البند حيث يرون بأن المهام المتعلقة بعملهم تتميز بالتحدي والمتعة، وما يعكس الإستجابة المرتفعة هو قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (3.51).

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (32) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة الجامعيين نحو بعد خصائص الوظيفة فيما يلي:

- يتضمن عمل الأستاذ مهاماً مهمة، وتتميز إجراءات إنجازها بالوضوح.
  - حجم العمل في وظيفته مناسب، كما أنها تتميز بالتحدي والمتعة.
  - لا يعاني الأستاذ الجامعي من التداخل بين مهام وظيفته ووظائف بعض زملائه.
- ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد خصائص الوظيفة تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت ب (3.62) كان ضمن مجال الفئة المرتفعة والتي كانت محصورة بين (3.43) - (4.23)، وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات مرتفعة لدى الأساتذة الجامعيين نحو هذا البعد.

ت- إستجابة أفراد العينة حول بعد جماعات العمل:

الجدول رقم (33) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد جماعات العمل

المستوى	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البنود
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	3.53	300	3.7	11	15.3	46	19.3	58	48	144	13.7	41	51. تشعر بأنك جزء هام من جماعة عملك.
مرتفع	3.99	300	00	00	4	12	10	30	68.7	206	17.3	52	52. تشعر بتقدير وإحترام زملائك في العمل.
متوسط	3.39	300	5.3	16	14.3	43	26.3	79	44	132	10	30	53. يتميز فريق عملك بالتماسك المهني.
متوسط	3.14	300	9.3	28	18	54	26	78	42.3	127	4.3	13	54. يشترك أعضاء فريق عملك في إيجاد حلول للمشكلات.
متوسط	3.09	300	7.3	22	22	66	31.3	94	33	99	6.3	19	55. يشعر كل فرد من فريق عملك بالمسؤولية الجماعية في العمل.
مرتفع	3.43	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

تشير إستجابة أفراد العينة على بعد جماعات العمل الموضحة في الجدول رقم (33) بأن هناك إستجابات مرتفعة حول محتوى العبارة رقم (51) وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي (3.53) حيث نجد 61.7% من أفراد عينة الدراسة ما يعادل 185 أستاذًا يشعرون بأنهم جزء هام من جماعة عملهم، أما بالنسبة للعبارة رقم (52) فإن 86% من مفردات العينة أي ما تفسره 258 أستاذًا يشعرون بتقدير وإحترام زملائهم في العمل، وقيمة المتوسط الحسابي تعبر عن الإستجابة المرتفعة (3.99)، كما تتفق فئة البحث بنسبة 54% أي ما يقارب 162 أستاذًا على أن فريق عمله يتميز بالتماسك المهني، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المتعلق بالعبارة رقم (53) حيث قدر بـ (3.39) الذي يعبر عن الإستجابة المتوسطة، كما نلاحظ إشتراك أعضاء فريق العمل في إيجاد الحلول للمشكلات، وهذا ما أكدته إجابات فئة البحث على العبارة رقم (54) التي بلغت نسبة 46.6% ما تفسره قيمة قدرت بـ 140 أستاذًا وهذا ما يعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي (3.14) الذي يبرز الإستجابة المتوسطة على محتوى هذه العبارة، كما نلاحظ في العبارة رقم (55) إتفاق فئة البحث بنسبة 39.3% ما يقارب 118 أستاذًا على أن كل فرد من فريق العمل يشعر بالمسؤولية الجماعية في العمل، وتجسد هذا الطرح من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.09) والذي يعبر عن الإستجابة المتوسطة.

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (33) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة الجامعيين نحو بعد جماعات العمل فيما يلي:

- يشعر الأستاذ الجامعي بأنه جزء هام في جماعة عمله، كما يشعر بتقدير وإحترام زملائه في العمل.
- يتصف فريق عمله بالتماسك المهني، كما يشترك أعضائها في إيجاد حلول للمشكلات.
- يشعر كل فرد من فريق العمل بالمسؤولية الجماعية في العمل.

ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد جماعات العمل تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت بـ (3.43) كان ضمن مجال الفئة المرتفعة والتي كانت محصورة بين (3.43) - (4.23)، وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات مرتفعة لدى الأساتذة الجامعيين نحو هذا البعد.

ث- إستجابة أفراد العينة حول بعد نظام الحوافز والمكافآت:

الجدول رقم (34) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد نظام الحوافز والمكافآت

المستوى	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البنود
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
منخفض	2.06	300	44.3	133	23	69	17.3	52	13.3	40	2	6	56. تتقاضى أجرا محفزا مقارنة مع ما تقدمه مؤسسات أخرى.
منخفض	2.47	300	23.3	70	25.3	76	33.3	100	17.3	52	0.7	2	57. هناك عدالة في توزيع المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.
منخفض	2.27	300	10.7	32	16	48	7.7	23	21	63	44.7	134	58. الأجر الذي تتقاضاه لا يغطي متطلبات المعيشة لك ولأسرتك.
منخفض	2.39	300	31	93	29.7	89	45	45	17.7	53	6.7	20	59. الأجر الذي تتقاضاه يتماشى مع

													مقدار إنجازك في العمل.
منخفض	2.48	300	9.7	29	18.3	55	14.7	44	25.3	76	32	96	60. الأجر الذي تتقاضاه لا يحفزك على تحسين أدائك الوظيفي.
منخفض	2.33	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (34) هو أن جل أفراد العينة كانت لديهم إستجابات منخفضة حول بنود بعد نظام الحوافز والمكافآت، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العبارة رقم (56) فإن 67.3% من أفراد العينة أي ما يعادل 202 أستاذاً يقرون بأن الأجر التي يتقاضونها غير محفزة مقارنة مع ما تقدمه مؤسسات أخرى، وهو ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي (2.06) التي تدل على الإستجابة المنخفضة، كما نجد من خلال محتوى العبارة رقم (57) بأن 48.6% من أفراد عينة الدراسة أي ما يعادل 146 أستاذاً يرون بأن ليست هناك عدالة في توزيع المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البند بـ(2.47) الذي يعبر عن الإستجابة المنخفضة، كما تشير نتائج العبارة رقم (58) بأن 65.7% من أفراد العينة ما تفسره قيمة 197 أستاذاً يقرون بأن الأجر التي يتقاضونها لا تغطي متطلبات المعيشة له ولأسرته، وقيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ (2.27) تعبر عن الإستجابة المنخفضة، ومن خلال البند رقم (59) أكدت ما نسبته 60.7% من أفراد العينة ما يعادل 182 أستاذاً أنهم يعارضون على محتوى هذا البند حيث يرون بأن الأجر التي يتقاضونها لا تتماشى مع مقدار إنجازهم في العمل، وما يعكس الإستجابة المنخفضة هو قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ (2.39)، كما نلاحظ في العبارة رقم (60) إتفاق فئة البحث بنسبة 57.3% ما يقارب 172 أستاذاً على أن الأجر التي يتقاضونها لا تحفزهم على تحسين أدائهم الوظيفي، وتجسد هذا الطرح من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.48) والذي يعبر عن الإستجابة المنخفضة.

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (34) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة الجامعيين نحو بعد نظام الحوافز والمكافآت فيما يلي:

- الأجور التي يتقاضونها غير محفزة ولا تتماشى مع مقدار إنجازهم للعمل، كما أنها لا تغطي متطلبات المعيشة لهم ولأسرتهم.

- توزع المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة غير عادلة.

- الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ الجامعي لا يحفزه على تحسين أدائه الوظيفي.

ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد نظام الحوافز والمكافآت تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت ب (2.33) كان ضمن مجال الفئة المنخفضة والتي كانت محصورة بين (1.82 - 2.61)، وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات منخفضة لدى الأساتذة الجامعيين نحو هذا البعد.

ج- إستجابة أفراد العينة حول بعد نمط الإشراف:

الجدول رقم (35) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد نمط الإشراف

المستوى	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البنود
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	3.59	300	3.3	10	9.7	29	28	84	43	129	16	48	61. تعاملت إدارة الكلية بإنصاف.
متوسط	2.67	300	15.3	46	30.7	92	29.7	89	20.7	62	3.7	11	62. تتمتع إدارة الكلية بالقدرة على تحفيز الأساتذة لزيادة مجهوداتهم في العمل.
متوسط	3.09	300	9.3	28	20.3	61	31.3	94	30.3	91	8.7	26	63. تمتلك إدارة الكلية القدرة على

إدارة العمل وتوضيح أهدافه.													
64. تزودك إدارة الكلية بالمعلومات اللازمة لأداء عملك.	متوسط	3.31	300	4.3	13	21	63	24.7	74	39.3	118	10.7	32
65. تتجنب إدارة الكلية من استخدام سلطتها لتحقيق مصالحها على حساب مصالحكم.	متوسط	3.11	300	6.7	20	18	54	38.7	116	30.7	92	6	18
متوسط	3.15	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا للجدول رقم (35) هو أن أغلبية أفراد العينة كانت لديهم إستجابات متوسطة حول بنود بعد نمط الإشراف، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال العبارة رقم (61) حيث أكدت نسبة 59% أي ما يعادل 177 أستاذاً من أفراد عينة الدراسة أن إدارة الكلية تحرص على التعامل معهم بإنصاف، ويمكن الإشارة هنا أن قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة (3.59) لهذا البند أكدت على الإستجابة المرتفعة، كما نجد من خلال محتوى العبارة رقم (62) بأن 46% ما يقارب 138 أستاذاً من أفراد فئة البحث يرون بأن إدارة الكلية لا تتمتع بالقدرة على تحفيز الأساتذة من أجل زيادة مجهوداتهم في العمل، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب (2.57) الذي يعبر عن الإستجابة المتوسطة، كما تشير نتائج العبارة رقم (63) بأن 39% ما تفسره قيمة بلغت 117 أستاذاً من أفراد العينة يرون بأن إدارة الكلية تمتلك القدرة على إدارة العمل وتوضيح أهدافه، والإستجابة المتوسطة حول محتوى هذا البند تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت ب (3.09)، أما بالنسبة للبند رقم (64) فذهبت ما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة ما يقارب 150 أستاذاً إلى أن إدارة الكلية تزوده بالمعلومات اللازمة لأداء عمله،

وما يعبر عن الإستجابة المتوسطة قيمة المتوسط الحسابي التي تقدر بـ (3.31)، كما نجد ما نسبته 36.7% من أفراد العينة ما يعادل 110 أستاذًا يوافقون على محتوى العبارة رقم (65) التي تقر بأن إدارة الكلية تتجنب من استخدام سلطتها لتحقيق مصالحها على حساب مصالحهم، وقيمة المتوسط الحسابي تعبر عن الإستجابة المتوسطة على محتوى هذا البند (3.11).

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (35) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة الجامعيين نحو بعد نمط الإشراف فيما يلي:

- تحرص إدارة الكلية على أن تكون منصفة في تعاملها مع الأستاذ الجامعي، كما تسهر على تزويده بالمعلومات اللازمة من أجل أداء عمله.

- تفتقر إدارة الكلية القدرة على تحفيز الأساتذة الجامعيين من أجل الرفع من مستوى أدائهم في العمل.

- تمتلك إدارة الكلية القدرة على إدارة العمل وتوضيح أهدافه، كما تتجنب استخدام سلطتها من أجل تحقيق مصالحها على حساب مصالحهم.

ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد نمط الإشراف تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط

الحسابي والتي قدرت بـ (3.15) كان ضمن مجال الفئة المتوسطة والتي كانت محصورة بين (2.62 - 3.42)، وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات متوسطة لدى الأساتذة الجامعيين نحو هذا البعد.

ح- إستجابة أفراد العينة حول بعد المشاركة في إتخاذ القرارات:

الجدول رقم (36) يوضح إستجابة أفراد العينة حول بعد المشاركة في إتخاذ القرارات

المستوى	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البند
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسط	2.68	300	14	42	30.7	92	31.3	94	21	63	3	9	66. تشجيع إدارة الكلية على المشاركة في إتخاذ القرارات.
متوسط	3.04	300	10	30	26.7	80	19.3	58	37.3	113	6.3	19	67. لديك الفرصة للتأثير على

													القرارات التي تتعلق بعملك.
متوسط	2.86	300	15.3	46	20.3	61	32	96	28	84	4.3	13	68. نظام العمل بالكلية يساعد على تدفق المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات.
متوسط	3.27	300	12	36	14.7	44	16	48	48.7	146	8.7	26	69. تساهم مع باقي الأساتذة في تقديم إقتراحات لتطوير المؤسسة الجامعية والإرتقاء بها.
متوسط	3.26	300	9	27	21.3	64	16.7	50	40.7	122	12.3	37	70. تستطيع المشاركة برأيك في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.
متوسط	3.02	متوسط الحسابي الإجمالي للبعد											

تشير إستجابة أفراد العينة على بعد المشاركة في إتخاذ القرارات الموضحة في الجدول رقم (36) بأن هناك إستجابات متوسطة حول محتوى العبارة رقم (66) وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي (2.68) حيث نجد 44.7% من أفراد عينة الدراسة ما يعادل 134 أستاذا يقرون بأن إدارة الكلية لا تشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، أما بالنسبة للعبارة رقم (67) فإن 44% من مفردات العينة ما يقارب 132 أستاذا يقرون بأن لديهم الفرصة من أجل التأثير على القرارات التي تتعلق بعملهم، وقيمة

المتوسط الحسابي التي بلغت (3.04) تعبر عن الإستجابة المتوسطة لدى فئة البحث، بينما نجد نسبة 35.6% أي ما تفسره قيمة 107 أستاذًا، يقرون بأن نظام العمل بالكلية لا يساعد على تدفق المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات، وهذا قد يرجع إلى عدم وضوح الهيكل التنظيمي وعدم مرونته الذي من شأنه يعرقل من عملية إنسياب المعلومات والقرارات، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (68) تعبر عن الإستجابة المتوسطة (2.86)، كما تتفق فئة البحث بنسبة 57.4% ما يعادل 172 أستاذًا، يقرون بأنهم يساهمون مع باقي الأساتذة في تقديم إقتراحات لتطوير المؤسسة الجامعية والإرتقاء بها، وقيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (69) الذي بلغ (3.27) تعبر عن الإستجابة المتوسطة، بينما نجد نسبة 53% ما تفسره قيمة 159 أستاذًا يرون بأنهم يستطيعون المشاركة بآرائهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المتعلق بالعبارة رقم (70) حيث قدر ب (3.26) الذي يعبر عن الإستجابة المتوسطة.

وعليه ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (36) يمكن تلخيص إستجابات الأساتذة الجامعيين نحو بعد المشاركة في إتخاذ القرارات فيما يلي:

- إدارة الكلية لا تشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات.
- نظام العمل بالكلية لا يساعد على تدفق المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات.
- للأستاذ الجامعي فرصة للتأثير على القرارات المتعلقة بعمله، كما أنه يساهم في تقديم إقتراحات لتطوير المؤسسة الجامعية والإرتقاء بها.
- يستطيع الأستاذ الجامعي المشاركة برأيه في القرارات المتعلقة بوظيفته.

ومن خلال إستجابات أفراد فئة البحث على بعد المشاركة في إتخاذ القرارات تبين لنا بأن جل نتائج المتوسط الحسابي والتي قدرت ب (3.02) كان ضمن مجال الفئة المتوسطة والتي كانت محصورة بين (2.62 - 3.42)، وهذا ما يعبر على أن هناك إستجابات متوسطة لدى عينة الدراسة نحو هذا البعد. ومما سبق يمكننا القول بأن المتوسط الحسابي العام للفرضية الرئيسية الذي قدر ب 2.99 كان ضمن مجال الفئة المتوسطة والتي كانت محصورة بين (2.62 - 3.42)، وهذا ما يدل على وجود مستوى متوسط في جودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة الجامعيين.

## 2.1- إختبار الفرضيات العلائقية (الإرتباطية):

### 1.2.1- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (37) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد الهيكل التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.01	0.77	300	جودة الحياة الوظيفية	المناخ التنظيمي

بعد قراءتنا للجدول رقم (37) يمكننا القول بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.77)، وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية قوية بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) في المؤسسة الجامعية، عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه فالفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، بعد ما تم عرضه سابقاً يمكننا القول بأن الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، أي أنه كلما كانت المؤسسة الجامعية تتميز ببيئة عمل جيدة إنطلاقاً من وضوح ودقة هيكلها التنظيمي واعتمادها على أساليب إتصالية مناسبة من شأنها إيصال المعلومة بسرعة ودقة، وإتباعها لنمط إشراف يتميز بالديمقراطية والمشاركة في إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إستخدامها لوسائل تكنولوجية من أجل تسهيل وتبسيط الأعمال الموكلة لهم، وتطبيق برامج تدريبية التي تساهم بشكل كبير في تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، دون أن نهمل طبيعة العمل الذي يقوم به والذي يتحلى بالوضوح ويتيح له فرصاً للإبداع والإبتكار، كل هذه الأبعاد السابقة الذكر من شأنها أن ترفع في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

#### 2.2.1- دراسة العلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (38) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد الهيكل التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.01	0.46	300	جودة الحياة الوظيفية	الهيكل التنظيمي

بعد قراءتنا للجدول رقم (38) يمكننا القول بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.46)، وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية متوسطة بين بعد الهيكل التنظيمي كأحد

أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية، عند مستوى الدلالة 0.01، 0.05 ومنه فالفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الهيكل التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، أي أنه كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية واضحا ودقيقا ويتصف بالمرونة ويتماشى مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

### 3.2.1- دراسة العلاقة بين بعد نمط الإتصال وجودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (39) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإتصال وجودة الحياة الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية		معامل الإرتباط بيرسون	حجم العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.01	0.47	300	جودة الحياة الوظيفية	نمط الإتصال

بعد قراءتنا للجدول رقم (39) يمكننا القول بأن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بلغت (0.47)، وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة إرتباطية إيجابية طردية متوسطة بين بعد نمط الإشراف كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية، عند مستوى الدلالة 0.01، 0.05 ومنه فالفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط الإتصال السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، أي أنه كلما كان نمط الإتصال واضحا ومتنوعا ويتميز بسرعة وصول المعلومات كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

### 4.2.1- دراسة العلاقة بين بعد نمط الإشراف وجودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (40) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإشراف وجودة الحياة الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية		معامل الإرتباط بيرسون	حجم العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.01	0.50	300	جودة الحياة الوظيفية	نمط الإشراف

بعد قراءتنا للجدول رقم (40) يمكننا القول بأن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بلغت (0.50)، وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة إرتباطية إيجابية طردية متوسطة بين بعد نمط الإشراف كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية، عند مستوى الدلالة 0.01، 0.05 ومنه فالفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط الإشراف السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، أي أنه كلما كان نمط الإشراف المتبع بالمؤسسة الجامعية

يتميز بالديمقراطية بعيدا عن أسلوب الأمر والنهي ويقوم على أسلوب المشاركة والعمل الجماعي كلما ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

5.2.1- دراسة العلاقة بين بعد التكنولوجيا وجودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (41) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد التكنولوجيا وجودة الحياة الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.01	0.57	300	جودة الحياة الوظيفية	التكنولوجيا

بعد قراءتنا للجدول رقم (41) يمكننا القول بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.57)، وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية متوسطة بين بعد التكنولوجيا كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية، عند مستوى الدلالة 0.01، 0.05 ومنه فالفرضية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التكنولوجيا السائدة وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، أي أنه كلما إعتمدت المؤسسة الجامعية على وسائل تكنولوجيا متطورة تتماشى مع تغيرات وتطورات العصر المعاش كإستخدام أدوات العرض، وضع برامج وأنظمة للتواصل مع مكتبات عالمية، توفير إنترنت بتدفق عالي...إلخ، كلما ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لديه.

6.2.1- دراسة العلاقة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (42) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة

الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.01	0.48	300	جودة الحياة الوظيفية	التدريب والتنمية الإدارية

بعد قراءتنا للجدول رقم (42) يمكننا القول بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.48)، وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية متوسطة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية، عند مستوى الدلالة 0.01، 0.05 ومنه فالفرضية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بعد التدريب والتنمية

الإدارية وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، أي أنه كلما طبقت المؤسسة الجامعية برامج تدريبية من شأنها تطوير وتنمية مهارته وقدراته البيداغوجية والعلمية والعملية كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

### 7.2.1- دراسة العلاقة بين بعد نظام الحوافز وجودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (43) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد نظام الحوافز وجودة الحياة الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.01	0.59	300	جودة الحياة الوظيفية	نظام الحوافز

بعد قراءتنا للجدول رقم (43) يمكننا القول بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.59)، وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية متوسطة بين بعد نظام الحوافز كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية، عند مستوى الدلالة 0.01، 0.05 ومنه فالفرضية السادسة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نظام الحوافز السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، أي أنه كلما إعتمدت المؤسسة الجامعية على نظام حوافز أساسه إشباع حاجات فئة البحث، وتوزيعها وفقاً لمعايير موضوعية بعيداً عن المحسوبية والمحاباة كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

### 8.2.1- دراسة العلاقة بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (44) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة

الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.01	0.65	300	جودة الحياة الوظيفية	المشاركة في إتخاذ القرارات

بعد قراءتنا للجدول رقم (44) يمكننا القول بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.65)، وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية متوسطة بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية، عند مستوى الدلالة 0.01، 0.05 ومنه فالفرضية السابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المشاركة في

إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، أي أنه كلما فتحت الإدارة الجامعية مجالاً لفئة البحث في المشاركة في إتخاذ بعض القرارات خاصة ما تعلق منها في أداء مهامهم ومسئولياتهم كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

9.2.1- دراسة العلاقة بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (45) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.01	0.58	300	جودة الحياة الوظيفية	طبيعة العمل

بعد قراءتنا للجدول رقم (45) يمكننا القول بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.58)، وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة إرتباطية إيجابية طردية متوسطة بين بعد طبيعة العمل كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية، عند مستوى الدلالة 0.01، 0.05 ومنه فالفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي قد تحققت، أي أنه كلما كانت المسؤوليات المهنية الموكلة لفئة البحث تتناسب مع قدراتهم، وكانت واضحة ودقيقة وتتيح لهم فرصة للإبداع والإبتكار بعيداً عن الأعمال الروتينية كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة الجامعيين.

وقد تم حساب قيمة  $r^2$  التي توصلنا إليها عند تطبيق الرسم البياني لخط الإنتشار والتي تساوي مربع قيمة  $r$  (معامل الارتباط بيرسون)، تؤكد على وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد صحة النتائج التي توصلنا إليها عند تطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (46) يوضح العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية حسب قيمة  $R^2$

قيمة $r^2$	قيمة $r$	المتغيرات
0.58	0.77	المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية
0.21	0.46	بعد الهيكل التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية
0.22	0.47	بعد نمط الإتصال وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية
0.25	0.50	بعد نمط الإشراف وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

0.33	0.57	بعد التكنولوجيا وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية
0.23	0.48	بعد التدريب والتنمية الإدارية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية
0.35	0.59	بعد نظام الحوافز وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية
0.42	0.65	بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية
0.34	0.58	بعد طبيعة العمل وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

كما تم الإستعانة بمعامل تحليل الإنحدار البسيط من أجل دعم النتائج التي توصلنا إليها بعد تطبيق معامل الارتباط بيرسون، والذي من خلاله تم وصف العلاقة الخطية الموجودة بين المتغيرين والتنبؤ بالقيم المستقلة والتابعة، والجداول التالية توضح ذلك:

- نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية العامة:

الجدول رقم (47) يوضح نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي

على جودة الحياة الوظيفية

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة F	مربع معامل الارتباط المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل B		النموذج	
						مقطع خط الإنحدار ( $B_0$ )	ميل خط الإنحدار ( $B_1$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة إحصائية	20.473	419.155	0.58	0.58	0.77	0.590	مقطع خط الإنحدار ( $B_0$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
	دالة عند 0.00	دالة عند 0.00				0.818	ميل خط الإنحدار ( $B_1$ )	جودة الحياة الوظيفية	المناخ التنظيمي

من خلال الجدول رقم (47) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون قد بلغ (  $R=0.77$  )، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المناخ التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت نتائج نموذج الإنحدار إلى أن قيمة (F) البالغة (419.155) عند مستوى الدلالة

(0.00) تدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بالمتغير التابع (المناخ التنظيمي بدلالة جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ عند تربيع قيمة (R) يصبح معامل التحديد الذي يوضح مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2 = 0.58$ )، بمعنى أن النموذج يفسر (58%) من التباين الكلي للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبحت قيمة ( $R^2$ ) المعدلة تقدر بـ (0.58) مما يعني أن النموذج يفسر (58%) من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي يعود إلى المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية، كما يمكن إستنتاج العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية من خلال قيمة (T) التي بلغت (20.473) بدلالة (0.00) وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقطع خط الانحدار ( $B_0 = 0.59$ )، وميل خط الانحدار ( $B_1 = 0.818$ )، وبالتالي تتحقق معادلة الانحدار وهي كالتالي:  $Y = (0.59 + 0.818x)$ ، كما بلغت قيمة ( $sig = 0.00$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوي (0.05)، وعليه يمكننا القول بأنه كلما كان المناخ التنظيمي ملائم وذلك من خلال تحقيق أبعاده الثمانية (وضوح الهيكل التنظيمي ومرونته، إتباع نمط إشراف ملائم يجعل الأستاذ الجامعي يشعر بأهميته والعدالة والمساواة في المعاملة دون إنحياز، وضوح العمل مع توفير الأدوات والوسائل التكنولوجية الملائمة التي تسهل عليه القيام بمهامه، المشاركة في إتخاذ القرارات خاصة ما تعلق منها بعمله، تنوع أساليب الإتصال المعتمدة من قبل المؤسسة الجامعية، مع توزيع المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة عادلة والحصول على أجور تتماشى والجهد المبذول وتصميم برامج تدريبية تساهم في تطوير وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم) كلما ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

- نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضيات الجزئية:

- نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (48) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد الهيكل التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة F	مربع معامل الارتباط المعدل R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل B		النموذج	
						مقطع خط الانحدار (B <sub>0</sub> )	ميل خط الانحدار (B <sub>1</sub> )	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة إحصائية	9.02	81.30	0.212	0.214	0.46	2.167	مقطع خط الانحدار (B <sub>0</sub> )	المتغير التابع	المتغير المستقل
	دالة عند 0.00	دالة عند 0.00				0.304	ميل خط الانحدار (B <sub>1</sub> )	جودة الحياة الوظيفية	الهيكل التنظيمي

\* عند مستوى الدلالة المعنوي 0.05.

من خلال الجدول رقم (48) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون قد بلغ ( $R = 0.46$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد الهيكل التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة (F) البالغة (81.30) عند مستوى الدلالة (0.00) تدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيه بالمتغير التابع (بعد الهيكل التنظيمي بدلالة جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ عند تربيع قيمة (R) يصبح معامل التحديد الذي يوضح مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2 = 0.214$ )، بمعنى أن النموذج يفسر (21.4%) من التباين الكلي للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبحت قيمة ( $R^2$ ) المعدلة تقدر بـ (0.212) مما يعني أن النموذج يفسر (21.2%) من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي يعود إلى بعد الهيكل التنظيمي المصمم للمؤسسة الجامعية، كما يمكن إستنتاج العلاقة الموجودة بين بعد الهيكل التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية من خلال قيمة (T) التي بلغت (9.02) بدلالة (0.00) وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقطع خط الانحدار ( $B_0 = 2.167$ )، وميل خط الانحدار ( $B_1 = 0.304$ )، وبالتالي تتحقق معادلة الانحدار وهي كالتالي: ( $Y = 2.167 + 0.304x$ )، كما كانت قيمة ( $\text{sig} = 0.00$ ) أقل من (0.05)، وعليه يمكننا القول

بأنه كلما تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية بالمرونة والوضوح وقابليته للتغيير تماشياً مع التغييرات التي تفرضها البيئة كلما ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

- نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (49) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإتصال على جودة الحياة الوظيفية

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة F	مربع معامل الارتباط المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل B		النموذج	
						مقطع خط الانحدار ( $B_0$ )	ميل خط الانحدار ( $B_1$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة إحصائية	9.21	84.79	0.219	0.221	0.47	1.810	مقطع خط الانحدار ( $B_0$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
	دالة عند 0.00	دالة عند 0.00				0.341	ميل خط الانحدار ( $B_1$ )	جودة الحياة الوظيفية	نمط الإتصال

\* عند مستوى الدلالة المعنوي 0.05.

من خلال الجدول رقم (49) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون قد بلغ ( $R= 0.47$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد نمط الإتصال وجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة (F) البالغة (84.79) عند مستوى الدلالة (0.00) تدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع (بعد نمط الإتصال بدلالة جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ عند تربيع قيمة (R) يصبح معامل التحديد الذي يوضح مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2= 0.221$ )، بمعنى أن النموذج يفسر (22.1%) من التباين الكلي للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبحت قيمة ( $R^2$ ) المعدلة تقدر بـ (0.219) مما يعني أن النموذج يفسر (21.9%) من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي يعود إلى بعد نمط الإتصال المتبع من قبل المؤسسة الجامعية، كما يمكن إستنتاج العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإتصال وجودة الحياة الوظيفية من خلال قيمة (T) التي بلغت

(9.21) بدلالة (0.00) وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل (نمط الإتصال) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقطع خط الانحدار (1.810 =  $B_0$ )، وميل خط الانحدار ( $B_1 = 0.341$ )، وبالتالي تتحقق معادلة الانحدار وهي كالتالي: (  $Y = 1.810 + 0.341x$  )، كما كانت قيمة (sig= 0.00) أقل من (0.05)، وعليه يمكننا القول بأنه كلما إعتمدت المؤسسة الجامعية على أساليب إتصالية مختلفة ومتنوعة تضمن وصول المعلومات للأستاذ الجامعي في وقتها المحدد وبدون تشويه أو نقص كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

- نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (50) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإشراف

على جودة الحياة الوظيفية

الدلالة الإحصائية	قيمة T	قيمة F	مربع معامل الارتباط المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل B		النموذج	
						مقطع خط الانحدار ( $B_0$ )	ميل خط الانحدار ( $B_1$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة إحصائية	9.84	96.73	0.243	0.245	0.50	1.476	0.470	المتغير التابع	المتغير المستقل
								جودة الحياة الوظيفية	نمط الإشراف

\* عند مستوى الدلالة المعنوي 0.05.

من خلال الجدول رقم (50) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون قد بلغ ( $R = 0.50$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد نمط الإشراف وجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة (F) البالغة (96.73) عند مستوى الدلالة (0.00) تدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيه بالمتغير التابع (بعد نمط الإشراف بدلالة جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ عند تربيع قيمة (R) يصبح معامل التحديد الذي يوضح مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2 = 0.245$ )، بمعنى أن النموذج يفسر (24.5%) من التباين

الكلّي للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبحت قيمة  $(R^2)$  المعدلة تقدر بـ (0.243) مما يعني أن النموذج يفسر (24.3%) من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي يعود إلى بعد نمط الإشراف المتبع من قبل المؤسسة الجامعية، كما يمكن إستنتاج العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإشراف وجودة الحياة الوظيفية من خلال قيمة (T) التي بلغت (9.84) بدلالة (0.00) وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل (نمط الإشراف) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقطع خط الانحدار  $(1.476) = B_0$ ، وميل خط الانحدار  $(B_1 = 0.470)$ ، وبالتالي تتحقق معادلة الانحدار وهي كالتالي:  $Y = 1.476 + 0.470x$ ، كما كانت قيمة (sig= 0.00) أقل من (0.05)، وعليه يمكننا القول بأنه كلما إعتمدت المؤسسة الجامعية على نمط إشراف ملائم يتميز بالديموقراطية والعدالة والمساواة في المعاملة كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

- نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

الجدول رقم (51) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد التكنولوجيا

على جودة الحياة الوظيفية

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة F	مربع معامل الارتباط المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل B		النموذج	
						مقطع خط الانحدار $(B_0)$	ميل خط الانحدار $(B_1)$	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة إحصائية	12.06	147.53	0.326	0.328	0.57	1.634	مقطع خط الانحدار $(B_0)$	المتغير التابع	المتغير المستقل
						0.484	ميل خط الانحدار $(B_1)$	جودة الحياة الوظيفية	التكنولوجيا

\* عند مستوى الدلالة المعنوي 0.05.

من خلال الجدول رقم (51) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون قد بلغ ( $R = 0.57$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد التكنولوجيا وجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت نتائج نموذج الإنحدار إلى أن قيمة ( $F$ ) البالغة (147.53) عند مستوى الدلالة (0.00) تدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي تم توقيه بالمتغير التابع (بعد التكنولوجيا بدلالة جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ عند تربيع قيمة ( $R$ ) يصبح معامل التحديد الذي يوضح مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2 = 0.328$ )، بمعنى أن النموذج يفسر (32.8%) من التباين الكلي للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبحت قيمة ( $R^2$ ) المعدلة تقدر بـ (0.326) مما يعني أن النموذج يفسر (32.6%) من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي يعود إلى بعد التكنولوجيا، كما يمكن إستنتاج العلاقة الموجودة بين بعد التكنولوجيا وجودة الحياة الوظيفية من خلال قيمة ( $T$ ) التي بلغت (12.06) بدلالة (0.00) وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل (التكنولوجيا) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقطع خط الإنحدار ( $B_0 = 1.634$ )، وميل خط الإنحدار ( $B_1 = 0.484$ )، وبالتالي تتحقق معادلة الإنحدار وهي كالتالي: ( $Y = 1.634 + 0.484x$ )، كما كانت قيمة ( $\text{sig} = 0.00$ ) أقل من (0.05)، وعليه يمكننا القول بأنه كلما وفرت المؤسسة الجامعية وسائل تكنولوجية (كالحواسيب، الأنترنت، أدوات العرض، برامج... إلخ) تساعد الأستاذ الجامعي في تأدية مهامه كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم.

- نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الجزئية الخامسة:

الجدول رقم (52) يوضح نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد التدريب

والتنمية الإدارية على جودة الحياة الوظيفية

النموذج	معامل B		معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$	مربع معامل الإرتباط المعدل $R^2$	قيمة F	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل	مقطع خط الإنحدار ( $B_0$ )	2.024	0.48	0.229	0.226	88.40	9.40	دالة إحصائية

						0.346	ميل خط الإنحدار (B <sub>1</sub> )	جودة الحياة الوظيفية	التدريب والتنمية الإدارية
--	--	--	--	--	--	-------	---	----------------------------	---------------------------------

\* عند مستوى الدلالة المعنوي 0.05.

من خلال الجدول رقم (52) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون قد بلغ ( $R = 0.48$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت نتائج نموذج الإنحدار إلى أن قيمة (F) البالغة (88.40) عند مستوى الدلالة (0.00) تدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بالمتغير التابع (بعد التدريب والتنمية الإدارية بدلالة جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ عند تربيع قيمة (R) يصبح معامل التحديد الذي يوضح مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2 = 0.229$ )، بمعنى أن النموذج يفسر (22.9%) من التباين الكلي للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبحت قيمة ( $R^2$ ) المعدلة تقدر بـ (0.226) مما يعني أن النموذج يفسر (22.6%) من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي يعود إلى بعد التدريب والتنمية الإدارية، كما يمكن إستنتاج العلاقة الموجودة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية من خلال قيمة (T) التي بلغت (9.40) بدلالة (0.00) وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل (التدريب والتنمية الإدارية) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقطع خط الإنحدار ( $B_0 = 2.024$ )، وميل خط الإنحدار ( $B_1 = 0.346$ )، وبالتالي تتحقق معادلة الإنحدار وهي كالتالي: ( $Y = 2.024 + 0.346x$ )، كما كانت قيمة ( $\text{sig} = 0.00$ ) أقل من (0.05)، وعليه يمكننا القول بأنه كلما صممت المؤسسة الجامعية برامج تدريبية تساعد في تطوير وتنمية قدرات وإمكانيات الأستاذ الجامعي وتجعله أكثر تمكنا وتحكما في عمله كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم.

- نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الجزئية السادسة:

الجدول رقم (53) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد نظام الحوافز

على جودة الحياة الوظيفية

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة F	مربع معامل الارتباط المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل B		النموذج	
						مقطع خط الانحدار ( $B_0$ )	ميل خط الانحدار ( $B_1$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة إحصائية	12.57	157.98	0.344	0.346	0.59	1.867	مقطع خط الانحدار ( $B_0$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
						0.424	ميل خط الانحدار ( $B_1$ )	جودة الحياة الوظيفية	نظام الحوافز

\* عند مستوى الدلالة المعنوي 0.05.

من خلال الجدول رقم (53) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون قد بلغ ( $R= 0.59$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد نظام الحوافز وجودة الحياة الوظيفية كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة (F) البالغة (157.98) عند مستوى الدلالة (0.00) تدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع (بعد نظام الحوافز بدلالة جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ عند تربيع قيمة (R) يصبح معامل التحديد الذي يوضح مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2= 0.346$ )، بمعنى أن النموذج يفسر (34.6%) من التباين الكلي للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبحت قيمة ( $R^2$ ) المعدلة تقدر بـ (0.344) مما يعني أن النموذج يفسر (34.4%) من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي يعود إلى بعد نظام الحوافز، كما يمكن إستنتاج العلاقة الموجودة بين بعد نظام الحوافز وجودة الحياة الوظيفية من خلال قيمة (T) التي بلغت (12.57) بدلالة (0.00) وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل (نظام الحوافز) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقطع خط الانحدار ( $B_0 = 1.867$ )، وميل خط

الإنحدار ( $B_1 = 0.424$ )، وبالتالي تتحقق معادلة الإنحدار وهي كالتالي: ( $Y = 1.867 + 0.424x$ )، كما كانت قيمة ( $\text{sig} = 0.00$ ) أقل من ( $0.05$ )، وعليه يمكننا القول بأنه كلما إهتمت المؤسسة الجامعية بتوزيع الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بعدالة بعيدا عن المحسوبية والمحاباة كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

- نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الجزئية السابعة:

الجدول رقم (54) يوضح نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد المشاركة في

إتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية

النموذج	معامل B		معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$	مربع معامل الإرتباط المعدل $R^2$	قيمة F	قيمة T	الدلالة الإحصائية
	مقطع خط الإنحدار ( $B_0$ )	ميل خط الإنحدار ( $B_1$ )						
المتغير المستقل	1.693	0.65	0.419	0.417	214.97	14.66	دالة إحصائية	
المتغير التابع	0.441	0.65	0.419	0.417	214.97	14.66	دالة إحصائية	
المشاركة في إتخاذ القرارات	0.441	0.65	0.419	0.417	214.97	14.66	دالة إحصائية	

\* عند مستوى الدلالة المعنوي 0.05.

من خلال الجدول رقم (54) نلاحظ بأن قيمة معامل الإرتباط البسيط بيرسون قد بلغ ( $R = 0.65$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت نتائج نموذج الإنحدار إلى أن قيمة ( $F$ ) البالغة ( $214.97$ ) عند مستوى الدلالة ( $0.00$ ) تدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بالمتغير التابع (بعد المشاركة في إتخاذ القرارات بدلالة جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ عند تربيع قيمة ( $R$ ) يصبح معامل التحديد الذي يوضح مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2 = 0.419$ )، بمعنى أن النموذج يفسر ( $41.9\%$ ) من التباين الكلي للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبعد تعديل أثر المتغير

المستقل في النموذج فأصبحت قيمة ( $R^2$ ) المعدلة تقدر بـ (0.417) مما يعني أن النموذج يفسر (41.7%) من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي يعود إلى بعد المشاركة في إتخاذ القرارات، كما يمكن إستنتاج العلاقة الموجودة بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية من خلال قيمة (T) التي بلغت (14.66) بدلالة (0.00) وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل (المشاركة في إتخاذ القرارات) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقطع خط الإنحدار ( $B_0 = 1.693$ )، وميل خط الإنحدار ( $B_1 = 0.441$ )، وبالتالي تتحقق معادلة الإنحدار وهي كالتالي: ( $Y = 1.693 + 0.441x$ )، كما كانت قيمة ( $\text{sig} = 0.00$ ) أقل من (0.05)، وعليه يمكننا القول بأنه كلما يشارك الأستاذ الجامعي في إتخاذ القرارات خاصة ما تعلق منها بعمله كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم.

- نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الجزئية الثامنة:

الجدول رقم (55) يوضح نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة الموجودة بين بعد طبيعة العمل

على جودة الحياة الوظيفية

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة F	مربع معامل الارتباط المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل B		النموذج	
						مقطع خط الإنحدار ( $B_0$ )	مقطع خط الإنحدار ( $B_1$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة إحصائية	12.43	154.58	0.339	0.342	0.58	1.655	مقطع خط الإنحدار ( $B_0$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
						0.466	ميل خط الإنحدار ( $B_1$ )	جودة الحياة الوظيفية	طبيعة العمل

\* عند مستوى الدلالة المعنوي 0.05.

من خلال الجدول رقم (55) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون قد بلغ ( $R = 0.58$ )، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية، كما

أظهرت نتائج نموذج الانحدار إلى أن قيمة (F) البالغة (154.58) عند مستوى الدلالة (0.00) تدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع (بعد طبيعة العمل بدلالة جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ عند تربيع قيمة (R) يصبح معامل التحديد الذي يوضح مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2 = 0.342$ )، بمعنى أن النموذج يفسر (34.2%) من التباين الكلي للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج فأصبحت قيمة ( $R^2$ ) المعدلة تقدر بـ (0.339) مما يعني أن النموذج يفسر (33.9%) من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي يعود إلى بعد طبيعة العمل، كما يمكن إستنتاج العلاقة الموجودة بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية من خلال قيمة (T) التي بلغت (12.43) بدلالة (0.00) وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل (طبيعة العمل) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقطع خط الانحدار ( $B_0 = 1.655$ )، وميل خط الانحدار ( $B_1 = 0.466$ )، وبالتالي تتحقق معادلة الانحدار وهي كالتالي: ( $Y = 1.655 + 0.466x$ )، كما كانت قيمة ( $\text{sig} = 0.00$ ) أقل من (0.05)، وعليه يمكننا القول بأنه كلما كانت المهام والأعمال المؤكدة لهم تتميز بالوضوح والدقة كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم.

### 3.1- إختبار الفرضيات الصفرية:

1.3.1- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس.

من أجل التحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء إختبار (ت) للعينات المستقلة، وبعد التأكد من فرضيات الإختبار وشروطه كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (56) يوضح نتائج الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية يعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة Sig	الدلالة
جودة الحياة الوظيفية	ذكر	139	3.0060	0.56321	0.376	0.707	غير دالة
	أنثى	161	2.9820	0.53613			

\* عند مستوى الدلالة المعنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )

بالنظر إلى بيانات الجدول أعلاه رقم (56) يتضح لنا بأن متوسط مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الذكور قد قدر بـ (3.01) بإنحراف معياري (0.56) وهو أعلى من متوسط مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الإناث البالغ (2.98) بإنحراف معياري (0.54)، كما جاءت نتيجة إختبار (ت) بـ (0.38) بقيمة إحصائية (Sig = 0.71) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه وتبعاً للنتائج المتوصل إليها يمكننا القول بأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس.

2.3.1- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

من أجل التحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء إختبار (Anova)، وبعد التأكد من فرضيات الإختبار وشروطه كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (57) يوضح نتائج الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية التي تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الدلالة
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	8.28	1.04	8	3.69	0.00	دالة
	داخل المجموعات	81.53	0.28	291			
	المجموع	89.81	/	299		/	

\* عند مستوى الدلالة المعنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح لنا من خلال نتائج الموضحة في الجدول رقم (57)، أن قيمة مستوى الدلالة (sig = 0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

2- التحليل العام:

بعد حساب العلاقات الارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، التدريب والتنمية الإدارية، التكنولوجيا، نظام الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات، طبيعة العمل)، وجودة الحياة الوظيفية عند مستويات الموافقة الخمسة، وبتطبيق الأساليب الإحصائية لكل فرضية، وبإستقراء الجداول وتحليلها وترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

1.2- النتائج المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي:

- فيما يخص الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية، نجد وبحسب إستجابات فئة البحث حول بعد الهيكل التنظيمي، أن هذا الأخير لا يتميز بالمرونة ولا يخضع للتجديدات والتحديثات التي تفرضها البيئة الخارجية، هذا ما يؤدي إلى عرقلة درجة إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنه يفترق لمختلف هياكل البحث كالمختبرات والمكتبات... إلخ، التي تساهم في تلبية متطلبات البحث العلمي، بالإضافة إلى أن الوسائل التعليمية المتوفرة بها غير ملائمة من أجل قيام الأستاذ الجامعي بمختلف نشاطاته البيداغوجية والعلمية، ولكنه واضح ودقيق من ناحية تحديد المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، ولكن على العموم فقد كانت هناك إستجابات سلبية على مجمل محتوى هذا البعد.

- أما فيما يخص بعد نمط الإتصال فقد أقر أفراد عينة الدراسة أن إدارة الكلية تشجع على إجراء الإتصالات مع كل الأساتذة والإداريين في مختلف المستويات، وهذا من خلال الإعتماد على أكثر من وسيلة إتصال من أجل ضمان التواصل فيما بينهم، هذا ما يجعل من أغلب التوجيهات والقرارات الموجهة لهم تتميز بالوضوح، ويضمن وصول جميع المستجندات في وقتها المحدد، إلا أن إدارة الكلية تفترق للمهارات الإتصالية التي تساعد على حل المشكلات، ولكن على العموم فقد كانت إستجابة فئة البحث حول هذا ذات طبيعة إيجابية.

- أما فيما يتعلق بإستجابة الأساتذة الجامعيين نحو بعد نمط الإشراف، فقد لوحظ أن إدارة الكلية تتجنب إستخدام أسلوب الأمر والنهي عند توجيه تعليماتها لأفراد عينة الدراسة، كما أنها تتعامل معهم ومع مسؤولي الأقسام بأسلوب موضوعي، منادية ومدعمة للعمل الجماعي في مختلف النشاطات كالإجتماعات التنسيقية واللجان البيداغوجية، بالإضافة إلى إعتمادها على معايير موضوعية ومحددة في عملية تقييم

أداء الأساتذة الجامعيين، وهذا من خلال متابعتها لمدى إنضباطهم في العمل والإجتماعات، وهذا ما يعكس الإستجابة الإيجابية لدى عينة الدراسة حول هذا البعد.

- كما أقر أفراد عينة الدراسة حول بعد التكنولوجيا، أن إدارة الكلية تسهر على توفير شبكات معلوماتية للتواصل بين الأساتذة الجامعيين كشبكات الأنترنت والأنترانات...إلخ، كما أنها تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية التي تفرضها البيئة الخارجية، هذا ما جعل من برامج وتطبيقات الحاسوب تتميز ببساطة إستخدامها، ولكنها أهملت كل من وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية، بالإضافة إلى إهمال صيانة وتحديث الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية بإستمرار، هذا ما جعل من إستجابة أفراد العينة سلبية حول محتوى هذا البعد على العموم.

- أما فيما يخص بعد التدريب والتنمية الإدارية فقد أهملت إدارة الكلية من إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير مستوى التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ولم تهتم بتنظيم دورات تكوينية داخلية بصفة دورية من أجل تنمية مهارات عينة الدراسة، هذا ما جعلها تهمل تحديد الإحتياجات اللازمة والضرورية لدورات التدريب حسب التقييم الدوري لقدرات الأساتذة الجامعيين، ولكنها إعتمدت على سلم تقطيع موضوعي لتحديد الأساتذة المستفيدين من منح التريص خارج البلد، كما إهتمت بتقييم أداء المستفيدين من دورات تحسين المستوى قبل وبعد التريص، وبهذا فقد كانت إستجابة فئة البحث حول محتوى هذا البعد سلبية.

- نجد أيضا أن أغلب مفردات عينة الدراسة يرون بأن إدارة الكلية تهمل تقديم كل من الحوافز المادية والمعنوية ويظهر هذا جليا في عدم إهتمام إدارة الكلية بتقديم حوافز معنوية كالمدرح والشكر وشهادات تقديرية تحفيزية عند مشاركة الأساتذة الجامعيين في إعداد أو تصحيح مختلف المسابقات المنظمة من قبل المؤسسة الجامعية، كما أهملت تقديم حوافز مادية مالية لهم جراء مشاركتهم في بعض هذه المسابقات، كما أقرروا أفراد عينة الدراسة بأن نظام الحوافز المتبع من قبل إدارة الكليات لا يحفزهم على العمل أكثر كونه لا يشبع حاجاتهم ولا يلبي رغباتهم، ورغم ما تم ذكره إلا أنهم قد أفصحوا على أن الترفيات توزع وتقدم لهم وفق معايير موضوعية بعيدا عن المحسوبية والمحاباة، وبهذا فقد كانت إستجابة مفردات الدراسة سلبية على جل محتوى هذا البعد.

- نرى أيضا أن أغلب عينة الدراسة يقرون بأن إدارة الكلية تهتم بعقد إجتماعات مفتوحة مع الأساتذة تسمح لهم فيها بالحوار دون قيود، هذا ما يجعلها تأخذ آرائهم وإقتراحاتهم بعين الإعتبار وهناك من عارض هذا الطرح وأقرروا بأن إقتراحاتهم وآرائهم لا تأخذ بعين الإعتبار ويمكن هنا أن يكون لعامل الخبرة

والأقدمية دور في هذه الإستجابة وكذلك عامل إختلاف الكلية التي يعمل بها الأستاذ الجامعي، وهذا ما يتعارض مع دراسة عبد الله بن حسن بن خلاص القحطاني (2012) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في إستجابات عينة الدراسة عند مستوى المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس ومتغير الخبرة في التعليم الجامعي ويمكن أن يعود هذا الإختلاف في النتائج إلى إختلاف مكان وزمان إجراء الدراسة، كما أقرت فئة البحث بأن إدارة الكلية تسمح لهم بإتخاذ قرارات هامة في حدود مسؤولياتهم، وتسعى إلى مناقشة المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل وتسعى إلى إيجاد حلول مشتركة من أجل معالجتها، إلا أنها في غالب الأحيان تنفرد بإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، هذا ما جعل لدى الأساتذة الجامعيين إستجابة سلبية حول مجمل محتوى هذا البعد.

- أما فيما يتعلق ببعد طبيعة العمل، فقد لوحظ أن أغلبية الكليات تفنقر إلى قاعات تدريس توفر الراحة البدنية من ناحية تصميمها للأستاذ الجامعي، كما يغلب على الواجبات الوظيفية الموكلة لهم أعمالاً روتينية، ويرون بأن المسؤوليات المهنية التي تقع على عاتقهم تتناسب مع المهارات والقدرات التي يمتلكونها، وأن هذه المهنة قد أكسبتهم مكانة محترمة داخل المجتمع، ولكن إختلفت وجهات نظرهم بين الموافقة والمعارضة فيما يخص إتاحة فرص الإبتكار والتجديد وقد يرجع هذا إلى إختلاف التخصصات المتوفرة في مختلف الكليات وهذا ما يتعارض مع دراسة غربي بن مرجي السلماي الشمري (2006) الذي أقر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لإختلاف التخصص نحو جميع أبعاد المناخ التنظيمي، ويمكن أن هذا الإختلاف إلى إختلاف مكان وزمن إجراء الدراسة بالإضافة إلى إختلاف شريحة البحث، ولكن على العموم فقد كانت إستجابة فئة البحث على محتوى البعد عامة سلبية.

- ومن خلال ما تم عرضه سابقاً لإستجابات أفراد العينة حول مستوى أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة الجامعية، فقد توصلت دراستنا إلى جود إستجابات سلبية حول المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية، وهذا الطرح يتفق مع دراسة القريوتي (1994) حيث بينت النتائج أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي كان سلبي في مجمله، وهذا ما يتعارض مع دراسة كل من جوسيلين جونسن (2000)، ودراسة بومنقار مراد (2011)، ودراسة عبد الله بن حسن بن خلاص القحطاني (2012)، ودراسة إبراهيم عاشوري (2017) الذين أقروا بأن هناك إتجاهات ذات طبيعة إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد بكل من المؤسسات الجامعية ومنظمة سونغاز والدوائر الحكومية بينما أقرت بكوش

لامية وبوقرة رابح (2018) أن أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير يقيمون المناخ السائد بالمتوسط، ويمكن أن يعود هذا التباين في النتائج إلى إختلاف مكان وزمان وظروف إجراء الدراسة وإلى إختلاف شريحة البحث.

## 2.2- النتائج المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية:

- فيما يخص الكشف عن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي، نجد وبحسب إستجابات فئة البحث حول بعد بيئة العمل، أن مرافق العمل بالكلية لم يتم تصميمها وفقا لمعايير السلامة المهنية هذا ما جعل من البيئة المادية المتمثلة في الظروف الفيزيائية المتواجدة في الكليات غير محفزة للعمل، كما إشتكت عينة الدراسة من هياكل الجامعة كونها لا تتوفر على مرافق لإستراحة الأساتذة كالمطعم، مصلى، كافيتيرا...إلخ، وهذا ما أدى إلى شعورهم بأن إدارة الكلية لا تسعى لتوفير الراحة لهم، كما صرحوا بأن العلاقات بينهم وبين العاملين بالكلية تتميز بالثقة المتبادلة، ولكن على العموم فقد كان مستوى إستجابات أفراد العينة منخفضة على مجمل محتوى هذا البعد.

- أما فيما يخص بعد خصائص الوظيفة فقد أقر أفراد عينة الدراسة أن عملهم يتضمن مهامها مهمة وهي تتميز بالتحدي والمتعة، بالإضافة إلى أن حجم ساعات العمل مناسب مقارنة بوظائف أخرى، كما أن إجراءات إنجاز عمله تتميز بالوضوح هذا ما جعل من مهام وظيفته ووظائف بعض زملائه لا تتداخل، وبالتالي فقد كانت إستجابة فئة البحث حول هذا البعد مرتفعة.

- أما فيما يتعلق بإستجابة الأساتذة الجامعيين نحو بعد جماعات العمل، فقد لوحظ بأن مفردات العينة تشعر بتقدير وإحترام زملائها في العمل وأنهم جزء مهم منها، كما أقروا بأن فريق عملهم يتميز بالتماسك المهني ويشعرون بالمسؤولية الجماعية في العمل، كما يشتركون في إيجاد الحلول للمشكلات التي يعانون منها في مكان عملهم، وهذا ما يعكس المستوى المرتفع للإستجابة لدى عينة الدراسة حول هذا البعد.

- كما أقر أفراد عينة الدراسة حول بعد نظام الحوافز والمكافآت، أن الأجور التي يتقاضونها غير محفزة مقارنة مع ما تقدمه مؤسسات أخرى، وأنها لا تغطي متطلبات المعيشة له ولأسرته، ولا تتماشى مع مقدار إنجازهم للعمل، وبالتالي إعتبروها غير محفزة من أجل تحسين أدائهم الوظيفي، خاصة وأنها توزع بطريقة غير عادلة سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، وبالتالي فقد كانت إستجابة أفراد العينة منخفضة حول محتوى هذا البعد على العموم.

- أما فيما يخص بعد نمط الإشراف فقد حرصت إدارة الكلية على التعامل مع الأساتذة الجامعيين بإنصاف، بعيدا عن استخدام سلطتها لتحقيق مصالحها على حساب مصالحهم، كما لوحظ بأن إدارة الكلية تمتلك القدرة على إدارة العمل وتوضيحه، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم، إلا أنها لا تتمتع بالقدرة على تحفيز الأساتذة من أجل زيادة مجهوداتهم في العمل، وبهذا فقد كانت إستجابة فئة البحث حول محتوى هذا البعد متوسطة.

- نجد أيضا أن أغلب مفردات عينة الدراسة يرون بأن إدارة الكلية لا تشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، وأن نظام العمل المطبق بها لا يساعد على تدفق المعلومات التي من شأنها تساعد على إتخاذ القرارات، كما أقرروا بأن لديهم الفرصة من أجل التأثير على القرارات المتعلقة بعملهم حيث أنهم يستطيعون المشاركة بأرائهم وأفكارهم، ويساهمون مع باقي الأساتذة في تقديم إقتراحات لتطوير المؤسسة الجامعية والإرتقاء بها، وبهذا فقد كانت إستجابة مفردات الدراسة متوسطة على جل محتوى هذا البعد.

- ومن خلال ما تم عرضه سابقا لإستجابات أفراد العينة حول مستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية، فقد توصلت دراستنا إلى وجود مستوى متوسط في جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي، وهذا الطرح يتفق مع دراسة (Alireza and Botharial, 2011)، ودراسة بن خالد عبد الكريم (2017)، ودراسة لقهيري فاطنة وكسنة محمد (2018)، ودراسة عمر جبرائيل جبر الصليبي (2018)، ودراسة نبيل بن جلول (2020)، ودراسة علي مؤيد محمد ومحمود علي محمد (2018)، حيث أقرروا بأن مستوى جودة الحياة الوظيفية متوسط لدى فئات الدراسة، ولكن هذه النتائج إختلفت مع دراسة (Seyed Mohammed Mirkamal and Fatemeh Nerenji Thani, 2011) حيث توصلنا إلى وجود مستوى منخفض لدى أعضاء هيئة التدريس في جودة الحياة الوظيفية، في كل من جامعة طهران وجامعة الشريف للتكنولوجيا، بينما نجد دراسة إشتيوي (2015) قد توصلت إلى أن مستوى إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في البلدية كان مرتفعا، وهذا التباين الموجود في النتائج يمكن أن يعود إلى إختلاف مكان وزمان وظروف إجراء الدراسة وإلى إختلاف شريحة البحث.

### 3.2- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرن (المناخ التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية):

- أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية متوسطة بين بعد الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وهذا ما تعبر عنه قيمة معامل الإرتباط الذي بلغ (0.46)،

ومنه فكلما إتصف هيكل المؤسسة الجامعية بالوضوح والدقة والمرونة كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى فئة البحث.

- كما بينت نتائج البحث على وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية متوسطة بين بعد نمط الإتصال كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وهذا ما تعبر عنه قيمة معامل الإرتباط الذي بلغ (0.47)، فكلما نوعت إدارة الكلية في وسائل الإتصال وسهرت على توفير نظام إتصال يتميز بالسرعة والمرونة والوضوح كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.

- وبينت النتائج أيضا وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية متوسطة بين بعد نمط الإشراف كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وهذا من خلال إستجابات الأساتذة الجامعيين على أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.50)، فكلما تميز نمط الإشراف بالديمقراطية بعيدا عن أسلوب الأمر والنهي وكانت إدارة الكلية تتعامل مع عينة الدراسة بإنصاف وبموضوعية كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى فئة البحث.

- كما أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية متوسطة بين بعد التكنولوجيا كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وهذا ما تعبر عنه قيمة معامل الإرتباط الذي بلغ (0.57)، ومنه فكلما إعتمدت إدارة الكليات على وسائل تكنولوجيا متطورة من شأنها تسهل على الأستاذ الجامعي أداء مهامه ووظيفته، كما تزيد من درجة إبداعه وتحفيزه إلى زيادة أدائه والإبتكار، كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى فئة البحث.

- كما تم إستنتاج وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية متوسطة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وهذا من خلال إستجابات الأساتذة الجامعيين على أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.48)، فكلما إعتمدت إدارة الكلية على تصميم برامج تدريبية وتكوينية من أجل تحسين مهارات وقدرات الأساتذة الجامعيين والرفع من مستوى كفاءتهم من أجل مواكبة التطورات التي تفرضها البيئة الخارجية كلما إرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى فئة البحث.

- كما بينت نتائج البحث على وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية متوسطة بين بعد نظام الحوافز كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وهذا ما تعبر عنه قيمة معامل الإرتباط الذي بلغ (0.59)، فكلما إعتمدت المؤسسة الجامعية على نظام حوافز يسعى إلى إشباع حاجيات عينة الدراسة، وتم توزيعها

توزيعا موضوعيا عادلا بعيدا عن المحسوبية والمحاباة كلما ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.

- كما أسفرت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية متوسطة بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، وهذا ما تعبر عنه قيمة معامل الارتباط الذي بلغ (0.65)، وهي أعلى قيمة سجلت مقارنة بأبعاد المناخ التنظيمي الأخرى، وهذا يدل على أن هذا البعد هو الأكثر تأثيرا على جودة الحياة الوظيفية، فكلما سمحت إدارة الكلية للأساتذة الجامعيين في المشاركة بالقرارات خاصة ما تعلق منها بإجراءات إنجاز العمل، وكلما شعروا بأن آرائهم تأخذ بعين الإعتبار وأنهم يساهمون في حل المشكلات المتعلقة بسيرورة عملهم، كلما ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.

- كما تم إستنتاج وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية متوسطة بين بعد طبيعة العمل كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وهذا ما تعبر عنه قيمة معامل الارتباط الذي بلغ (0.58)، فكلما كان عملهم يتميز بوضوح واجباتهم والمهام الموكلة إليهم، وكان يتصف بالإبداع والإبتكار بعيدا عن الروتين كلما ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.

- من خلال ما سبق تم إستنتاج وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية قوية بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة، هذا ما تعبر عنه قيمة معامل الارتباط الذي بلغ (0.77)، ومنه يمكننا القول بأنه كلما كان المناخ التنظيمي للمؤسسة الجامعية يتضمن هيكلا تنظيميا واضحا ودقيقا تتوفر فيه شروط الأمن والسلامة المهنية سواء من ناحية ظروف العمل المادية أو توفير الأدوات والمعدات للقيام بالمهام الموكلة لهم بالإضافة إلى توفير مرافق للراحة، ونظاما إتصاليا سريعا ومتنوعا، ونمط إشراف يتميز بالشفافية ومحفزا على العمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات خاصة ما تعلق منها بأداء عمله، وتبني نظاما تحفيزيا يهتم بتقديم حوافز معنوية ومادية وتوزيعها بطريقة عادلة بعيدا عن المحاباة والمحسوبية، بالإضافة إلى سعي المؤسسة الجامعية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية التي تفرضها البيئة الخارجية والتي من شأنها تسهل وتبسط عملهم، بالإضافة إلى وضع برامج تدريبية وتكوينية التي تساهم في تنمية قدرات ومهارات الأساتذة الجامعيين وتساعدهم على مواكبة واكتساب هذه التغيرات والتطورات، فإذا إتصف مناخ المؤسسة الجامعية بهذه الصفات فقد يساهم في رفع أداء الأستاذ الجامعي وهذا ما أكدته دراسة عيسى قبوقب (2008) حيث أقر بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأن

لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين، وفي نفس السياق نجد دراسة سلام جاسم حمود وماجد جودة جاسم (2014) اللذان توصلا إلى نفس النتيجة حيث أقرّا إلى وجود تأثير لعناصر المناخ التنظيمي على الأداء، ولكن نجد دراسة وناس مزياي (2009) قد توصلت إلى نتيجة معارضة لنتائج الدراسات السابقة حيث أقر بعدم وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الإتصال، العقد النفسي، إتخاذ القرار، الإلتزام الوظيفي) السائد في كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية والأداء، وهو ما يعكس أن الأداء حسب الدراسة مرتبط بمتغيرات أخرى غير المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي الجيد قد يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من إسماعيل بن خليفة وعلي فارس (2014)، ودراسة خليفي سليم (2008)، حيث أقرّوا بأن هناك علاقة إرتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، ولكن نجد دراسة الوناس المزياي (2009) قد توصلت إلى نتيجة مخالفة والتي كان مفادها عدم وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي، كما نجد بعض الدراسات التي أقرت بأن للمناخ التنظيمي علاقة في نشر ثقافة الجودة وتحقيق جودة التعليم العالي وهذا ما توصلت إليه كل من جوسلين جونسن (2000) ودراسة إبراهيم عاشوري (2017)، ومما سبق يمكننا القول بأنه كلما كان مناخ المؤسسة الجامعية جيدا كلما رفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى فئة البحث وبالتالي يزداد أداؤه، ومنه يرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.

#### 4.2- النتائج المتعلقة بالفرضيات الصفرية:

- أما فيما يخص إختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بالجنس والأقدمية في العمل، والتي هدفت الباحثة من خلالها إلى التأكد من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي تعزى إلى العوامل الديموغرافية المشار إليها سابقا، وبالتالي قد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- بالنسبة لتأثير عامل الجنس على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي، فقد توصلت الباحثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Alireza and Botharial, 2011)، ودراسة بن خالد عبد الكريم (2017)، ودراسة أحمد فواتيح (2017)، ودراسة حمامة عمار والشايب ومحمد الساسي (2017)، ودراسة لقهيري فاطنة وكسنة محمد (2018)،

ودراسة نبيل بن جلول (2020)، وتتعارض مع دراسة علي مؤيد محمد ومحمود علي محمد (2018)، ويمكن أن نسند هذا التباين في النتائج إلى مكان وزمان وظروف إجراء الدراسة بالإضافة إلى إختلاف الشريحة التي طبقت عليها أداة البحث.

- أما فيما يخص تأثير عامل الأقدمية في العمل على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي، فقد توصلت الباحثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه ( Alireza and Botharial, 2011)، ودراسة بن خالد عبد الكريم (2017)، ودراسة محمد بن سعيد العمري ورندة سلامة الباقي (2017)، ودراسة حمامة عمار والشايب ومحمد الساسي (2017)، ودراسة لقهيبي فاطنة وكسنة محمد (2018)، وتتعارض مع دراسة أحمد فواتيح (2017)، ودراسة نبيل بن جلول (2020)، ويمكن أن نسند هذا التباين في النتائج إلى مكان وزمان وظروف إجراء الدراسة بالإضافة إلى إختلاف الشريحة التي طبقت عليها أداة البحث.

- مما سبق يمكننا تلخيص نتائج دراستنا في ما يلي:

- بالنسبة للفرضيات الإستكشافية فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- الفرضية الإستكشافية (01): توصلت إلى أن هناك واقع سلبي للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

- الفرضية الإستكشافية (02): توصلت إلى أن هناك مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

- بالنسبة للفرضيات الجزئية فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الجزئية (01): قبول الفرضية الجزئية التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين الهيكل التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية، ونرفض الفرضية البديلة التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين الهيكل التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية.

- بالنسبة للفرضية الجزئية (02): قبول الفرضية الجزئية التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط الإتصال السائد وجودة الحياة الوظيفية ونرفض الفرضية البديلة التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين نمط الإتصال السائد وجودة الحياة الوظيفية.

- بالنسبة للفرضية الجزئية (03): قبول الفرضية الجزئية التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين نمط الإشراف السائد وجودة الحياة الوظيفية ونرفض الفرضية البديلة التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين نمط الإشراف السائد وجودة الحياة الوظيفية.
- بالنسبة للفرضية الجزئية (04): قبول الفرضية الجزئية التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين بعد التكنولوجيا وجودة الحياة الوظيفية ونرفض الفرضية البديلة التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين التكنولوجيا السائدة وجودة الحياة الوظيفية.
- بالنسبة للفرضية الجزئية (05): قبول الفرضية الجزئية التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية ونرفض الفرضية البديلة التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين بعد التدريب والتنمية الإدارية السائدة وجودة الحياة الوظيفية.
- بالنسبة للفرضية الجزئية (06): قبول الفرضية الجزئية التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين نظام الحوافز السائد وجودة الحياة الوظيفية ونرفض الفرضية البديلة التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين نظام الحوافز السائد السائدة وجودة الحياة الوظيفية.
- بالنسبة للفرضية الجزئية (07): قبول الفرضية الجزئية التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية ونرفض الفرضية البديلة التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية.
- بالنسبة للفرضية الجزئية (08): قبول الفرضية الجزئية التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية ونرفض الفرضية البديلة التي تقر بأن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية.
- ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن الفرضية العامة قد تحققت والتمثلة في وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.
- أما فيما يخص الفرضيات الصفرية المتعلقة بالجنس والأقدمية في العمل فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- الفرضية الصفرية (01): قبول الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس، ورفض الفرضية البديلة التي أقرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الصفرية (02): رفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، وقبول الفرضية البديلة التي أقرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

#### خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بأن هذا الفصل تناول مجمل النتائج التي توصلنا إليها بعد تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة التي تم ذكرها في الفصل المنهجي للدراسة، حيث قمنا بالتعليق عليها وتحليلها وتفسيرها، كما حاولنا ربطها ودعمها بمختلف الدراسات السابقة التي تم تحديدها في الإطار المفاهيمي للدراسة.

- خاتمة الدراسة:

لقد سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وذلك من خلال تصميم إستمارة تقيس كل من المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، حيث كان المحور الأول من الإستبيان يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، التكنولوجيا، التدريب والتنمية الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات، طبيعة العمل)، أما المحور الثاني فقد إرتبط بقياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، خصائص الوظيفة، جماعات العمل، نظام الحوافز والمكافآت، نمط الإشراف، المشاركة في إتخاذ القرارات)، وبعد إتباع الخطوات البحثية، وجمع وتفرغ البيانات وإستقراءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك واقع سلبي للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.
- هناك مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين الهيكل التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين نمط الإتصال السائد وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين نمط الإشراف السائد وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين التكنولوجيا السائدة وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين نظام الحوافز السائد وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية.
- ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن الفرضية العامة قد تحققت والمتمثلة في وجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.
- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية وبحساب إختبار (ت) لمتغير الجنس فقد تبين عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على إستجابات مفردات العينة على أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

إستجابات الأساتذة الجامعيين على أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل، وهذا حسب نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA).

- الإقتراحات والتوصيات: بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:
- يجب أن تتحلى المؤسسة الجامعية ببيئة عمل مادية مناسبة، وأن تجعل من أمن وسلامة وراحة الأستاذ الجامعي من أولوياتها.
- لا بد من توفير أدوات تكنولوجية من شأنها تسهل مهام وعمل الأستاذ الجامعي خاصة ما تعلق منها بتقديم المادة العلمية والبحث.
- يجب على المؤسسة الجامعية أن تجدد هيكلها التنظيمي بإستمرار وبصفة دورية تماشياً مع التغيرات والتحديثات الموجودة بالمؤسسة الجامعية، وأن تجعله أكثر وضوحاً ومرونة ودقة.
- لا بد من وضع برامج تدريبية وتكوينية بصفة دورية، خاصة ما تعلق منها بإستخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية كنظام (progres, spss)، بالإضافة إلى تصميم برامج تسعى إلى إكساب الأستاذ الجامعي مهارات جديدة في طريقة تقديم الدروس بوسائل تكنولوجية متنوعة.
- تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة الجامعية مهمتها الأساسية تشخيص وتتبع واقع المناخ التنظيمي السائد، والعمل على وضع آليات الإصلاح وتقديمها إلى القيادة الجامعية.
- أهمية إيلاء أهمية لموضوع المناخ التنظيمي، من خلال العمل على تشخيص مؤشرات وعناصره المتعددة، والعمل على إصلاح جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيه.
- التأكيد على أهمية الحوافز المادية والمعنوية، وذلك من خلال تحسين الرواتب حتى تتوافق مع الحياة اليومية وعدالة الأجور وربطها بالنمط المعيشي، والتأكيد على مبدأ المكافآت المعنوية للأساتذة الجامعيين، وضرورة أن تكون أجورهم في مستوى مجهوداتهم ومكانتهم الإجتماعية ودرجاتهم العلمية.
- جودة نمط الإشراف للمؤسسات الجامعية من خلال إشراك الأساتذة الجامعيين في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية وتقدير وجهات نظرهم وإحتياجاتهم وإحترامها وأخذها بعين الإعتبار.
- تشجيع وترحيب الأفكار البنائية والمقترحات الإبداعية للأساتذة الجامعيين من خلال نظام إبداعي تشجيعي مناسب.
- ضرورة معالجة مشكلات الأساتذة الجامعيين حسب قوانين ونظم مرنة يشاركون في صياغتها.

- تشجيع الموظفين للتعبير عن آرائهم بما يتعلق بالقرارات التي تمس عملهم، وتعزيز مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار.
- توفير مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف من خلال عمل لقاءات دورية بين الأساتذة الجامعيين وإدارة الكلية يتم من خلالها مناقشة جميع المشكلات والقضايا التي يعاني منها الأستاذ الجامعي، وذلك لوضع الحلول الإبتكارية المناسبة.
- إجراء دراسة ميدانية حول تأثير كل من متغير المنطقة الجغرافية والحالة الإجتماعية على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول جودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي بالمؤسسة الجامعية.

- ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، نمط الإشراف، التكنولوجيا، التدريب والتنمية الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات، طبيعة العمل) السائدة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، معتمدين على الإستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات والمكونة من 70 بنداً، والتي تم تقسيمها إلى جزأين: الأول يقيس أبعاد المناخ التنظيمي ويضم 40 بنداً، والثاني يقيس أبعاد جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، خصائص الوظيفة، جماعات العمل، نظام الحوافز والمكافآت، نمط الإشراف، المشاركة في إتخاذ القرار) ويضم 30 بنداً، إضافة إلى فقرتين مرتبطتين بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الأقدمية في العمل)، حيث تم توزيعها على عينة قدرت ب 300 أستاذاً جامعي تم إختيارهم بطريقة عشوائية متدرجة بين الطبقة والبسيطة، وبعد جمع البيانات وتبويبها وتحليلها بمختلف الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك واقع سلبي للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجامعية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.
- هناك مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين الهيكل التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين نمط الإتصال السائد وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين نمط الإشراف السائد وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين التكنولوجيا السائدة وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين نظام الحوافز السائد وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين بعد المشاركة في إتخاذ القرار وجودة الحياة الوظيفية.
- هناك علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية.
- ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن الفرضية العامة قد تحققت والمتمثلة في وجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي السائد وجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.

- بالنسبة للفرضية الصفيرية المتعلقة بمتغير الجنس قد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس، أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل، فقد تبين أن هناك تأثير لهذا المتغير على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى فئة البحث.

- **Résumé:**

Cette étude visait à connaître la nature de la relation entre les dimensions du climat organisationnel (structure organisationnelle, style de communication, style de supervision, technologie, formation et développement administratif, système incitatif, participation à la prise de décision, nature du travail) prévalant au Université du 20 août 1955 Skikda et la qualité de la carrière du professeur L'université, où l'approche descriptive a été utilisée, s'appuyant sur le questionnaire comme principal outil de collecte d'informations et de données, composé de 70 items, qui ont été divisés en deux parties : le premier mesure les dimensions du climat organisationnel et comprend 40 items, et le second mesure les dimensions de la qualité de vie de carrière (environnement de travail, caractéristiques de l'emploi, groupes de travail, système d'incitations et de récompenses, modèle de supervision, participation à la prise de décision ) et comprend 30 items, auxquels s'ajoutent deux paragraphes liés à des variables démographiques (sexe, ancienneté au travail), qui ont été distribués à un échantillon de 300 professeurs d'université choisis de manière aléatoire et progressive entre les classes. Et après collecte, classement et en analysant les données avec diverses méthodes statistiques appropriées via le programme (SPSS), les résultats suivants ont été obtenus :

- Il existe une réalité négative du climat organisationnel qui prévaut dans l'institution universitaire du point de vue des professeurs universitaires.
- Il y a un niveau moyen de qualité de vie au travail du point de vue des professeurs d'université.
- Il existe une corrélation positive moyenne entre la structure organisationnelle dominante et la qualité de vie au travail.
- Il existe une corrélation positive moyenne entre le style de communication dominant et la qualité de vie au travail.
- Il existe une corrélation positive moyenne entre le style de supervision en vigueur et la qualité de vie au travail.
- Il existe une corrélation positive moyenne entre la technologie dominante et la qualité de vie au travail.

- Il existe une corrélation positive moyenne entre la dimension formation, le développement administratif et la qualité de carrière.
- Il existe une corrélation positive moyenne entre le système d'incitation en vigueur et la qualité de vie au travail.
- Il existe une corrélation positive moyenne entre la dimension de la participation à la prise de décision et la qualité de la carrière.
- Il existe une corrélation positive moyenne entre la dimension de la nature du travail et la qualité de la vie au travail.

De ce qui précède, nous pouvons dire que l'hypothèse générale est atteinte, à savoir qu'il existe une corrélation positive forte entre le climat organisationnel qui prévaut et la qualité de carrière de l'échantillon d'étude.

- En ce qui concerne l'hypothèse nulle liée au sexe, il a été constaté qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de qualité de vie au travail dues à la variable sexe. Quant à la variable d'ancienneté au travail, il a été constaté qu'il existe un effet de cette variable sur le niveau de qualité de vie au travail pour le groupe de recherche.

#### **- Study summary:**

This study aimed to know the nature of the relationship between the dimensions of the organizational climate (organizational structure, communication style, supervision style, technology, training and administrative development, incentive system, participation in decision-making, nature of work) prevailing at the University of 20 August 1955 Skikda and the quality of the career of the professor University, where the descriptive approach was used, relying on the questionnaire as a main tool in collecting information and data, and it consisted of 70 items. Which was divided into two parts: the first measures the dimensions of the organizational climate and includes 40 items, and the second measures the dimensions of the quality of career life (work environment, job characteristics, work groups, incentives and rewards system, supervision style, participation in decision-making) and includes 30 items, in addition to two paragraphs linked to demographic variables (gender, seniority at work), It was distributed to a sample of 300 university professors who were chosen randomly, gradual between stratified and simple, and after data collection, tabulation and analysis by various appropriate statistical methods through the (SPSS) program, the following results were reached:

-There is a negative reality of the organizational climate prevailing in the university institution from the point of view of university professors.

- There is an average level of quality of work life from the point of view of university professors.
- There is a medium positive correlation between the prevailing organizational structure and the quality of work life.
- There is a medium positive correlation between the prevailing style of communication and the quality of work life.
- There is a medium positive correlation between the prevailing supervision style and the quality of work life.
- There is medium a positive correlation between the prevailing technology and the quality of work life.
- There is a medium positive correlation between the training dimension, administrative development and the quality of career.
- There is a medium positive correlation between the prevailing incentive system and the quality of work life.
- There is a medium positive correlation between the dimension of participation in decision-making and the quality of career.
- There is a medium positive correlation between the dimension of the nature of work and the quality of work life.

From the foregoing, we can say that the general hypothesis has been achieved, which is that there is a strong positive correlation between the prevailing organizational climate and the quality of career of the study sample.

- As for the null hypothesis related to gender variable, it was found that there were no statistically significant differences in the level of quality if work life due to the gender variable, As for the variable of seniority at work on the level of quality of work life for the research group.

# قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية:

- أبو أسعد، أحمد عبد اللطيف. (2015). الصحة النفسية منظور جديد. ط 1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبو حفص، عبد الكريم. (2011). أسس ومناهج البحث في علم النفس. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.
- أبو حفص، عبد الكريم. (2011). الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط 3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، بادر أحمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. ط 1. عمان (الأردن). دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، جمال شفيق. (2016). دور الأخصائي في تحسين جودة الحياة لدى الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة. ط 1. القاهرة (مصر): شركة الأمل للطباعة والنشر.
- أحمد، حافظ فرج. (1987). التعليم الجامعي واقع وقضاياها (اتجاهات تطويره). مصر: العدد لخدمات الطباعة (سيسكر) للنشر والتوزيع.
- أحمد، فلوح. (2013). مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة دراسة ميدانية مقارنة بين الجنس والمستوى التعليمي والتخصص الجامعي والكلية. شهادة دكتوراه غير منشورة في علم النفس وعلوم التربية. جامعة وهران. الجزائر.
- أحمد، قيس هادي. (2014). علم النفس الصناعي. ط 1. عمان (الأردن): دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- أسماء، عثمانى و إيمان رحمون. (2017). دور الأستاذ الجامعي في الإنتاج المعرفي. مجلة أنثروبولوجية الأديان. المجلد 13. العدد 02. ص 66-75.
- إسماعيل، قشام ومحمد، شقراني. (2019). إلتزام الأستاذ الجامعي بأخلاقيات المهنة ودورها في رفع مستوى الجامعة الجزائرية. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية. المجلد 02. العدد 01. ص 357-372.
- الأسدي، سعيد جاسم. (2013). فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي. ط 1. العراق: مكتبة العلامة الحلي للنشر والتوزيع.

- الأسود، الزهرة وجعفرور، ربيعة. (2012). الأستاذ الجامعي الكون: خصائصه وكفاياته دراسة ميدانية من وجهة نظر المكونين بالمدرسة العليا للأساتذة. مجلة البحوث التربوية والتعليمية. المجلد 01. العدد 01. ص 231-242.
- الأشهب، نوال عبد الكريم. (2015). إدارة الموارد البشرية. ط 1. عمان (الأردن): دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الباتول، علوط وونوقي، عبد القادر. (2018). أداء ومساهمة الأستاذ الجامعي في جودة التعليم العالي. مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية. المجلد 04. العدد 01. ص 152-167.
- البرعى، وفاء محمد وبدران، شبل. (2002). دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري. ط 1. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- البرواري، نزار عبد المجيد وباشيوة، لحسن عبد الله. (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات. عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- البطش، محمد وليد وأبو زينة، فريد كامل. (2007). مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي. ط 1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- البليسي، أسامة زياد يوسف. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
- البياري، سمر سعيد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- التويجري، وفاء بنت أحمد. (2013). المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية. الرياض: مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.
- الجادري، عدنان حسين وأبو حلو، يعقوب عبد الله. (2009). الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. ط 1. عمان (الأردن): دار إثراء للنشر والتوزيع.
- الجريدة الرسمية (اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم، قرارات وآراء، مقررات، مناشير إعلانات وبيلاغات). (2008). العدد 23. الجزائر.

- الحضري، ربيعة وقدور، آمنة. (2020). تموين الأستاذ الجامعي وعلاقته بمطابقة معايير الجودة  
مؤسسات التعليم العالي في ليبيا. مجلة التراث. المجلد 10. العدد 03. ص 246-269.
- الدمرداش، أحمد محمد. (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. ط 1. القاهرة (مصر):  
 دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الديري، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي. ط 1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي. ط 1. الأردن: إثراء  
 للنشر والتوزيع.
- الشمري، غربي بن مرجي السلماني. (2006). المناخ التنظيمي في الكليات التقنية المملكة العربية  
السعودية دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص إدارة تعليم عالي. جامعة الملك سعود.  
 السعودية.
- الشنطي، نهاد عبد الرحمان. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته  
بأخلاقيات العمل دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان. رسالة ماجستير غير منشورة.  
 تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
- الشيخ، ساوس. (2018). مطبوعة دروس التحليل الإحصائي. تخصص إدارة أعمال. جامعة أدرار.  
 الجزائر.
- الصالح، منسول وإسماعيل، بن ملوكة. (2018). جودة الحياة الوظيفية رؤيا إستراتيجية لتحسين  
الأداء الوظيفي بالمنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد 04. العدد 07. ص 143-  
 158.
- الصالحي، نبيل محمود. (2013). إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات عملية في المجال التربوي). ط  
 1. عمان (الأردن). دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الصباب، أحمد عبد الله وميمني، خالد عبد الرحيم وحبيب، شكيل أحمد ودياب، عبد الحميد بن أحمد.  
 (2010). أساسيات الإدارة الحديثة. ط 1. السعودية: دار خوارزم للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط 1. عمان (الأردن). دار قنديل  
 للنشر والتوزيع.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله. (2003). السلوك التنظيمي  
(المفاهيم، النظريات، التطبيقات). ط 4. السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.

- الطويل، أكرم أحمد رضا وحمد، وعد الله قاسم. (2015). المناخ التنظيمي وحلقات الجودة. ط 1. عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
- العبادي، هاشم فوزي دباس والطائي، يوسف حجيم وعبد الأسدي، أفنان. (2007). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. ط 1. عمان (الأردن). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- العزاوي، رحيم يونس كروا. (2008). مقدمة في البحث العلمي سلسلة المنهج في العلوم التربوية. ط 1. الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- العزاوي، عقيد خالد حمودي. (2021). دور الأستاذ الجامعي في ترسيخ قيم التسامح. مجلة الدراسات الإسلامية. المجلد 09. العدد 01. ص 47-71.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة. عمان (الأردن). دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العمري، محمد بن سعيد واليافي، رندة سلامة. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 13. العدد 01. ص 65-94.
- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد والفضل، سما سعد خير الله. (2007). فلسفة نوعية حياة العمل منظمات الألفية الثالثة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية. المجلد 13. العدد 45. ص 68-85.
- القريوتي. (1994). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد 09. العدد 05. ص 68-78.
- القريوتي، محمد قاسم. (2006). نظرية المنظمة والتنظيم. ط 2. عمان (الأردن): المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع.
- القوانين الأساسية والنظم التعويضية للباحثين ومستخدمي دعم البحث. (2018). الجزائر.
- المعشر، زياد يوسف. (2001). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. مجلة جامعة دمشق. المجلد 17. العدد 01. ص 299-337.

- المغربي، كامل محمد. (2007). أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21. ط 1. عمان (الأردن). دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل محمد. (2010). السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم). ط 4. الأردن. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المنان، هويدا علي محمد. (2018). جودة حياة العمل وأثرها على الإستغراق الوظيفي: الدور الوسيط رأس المال النفسي. رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة أعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- الهاشمي، لوكيا. (2006). السلوك التنظيمي. ج 2. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- الهلالي، الهلالي الشربيني. (2007). التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن 21. الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- الوناس، مزياني. (2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية. المجلد 08. العدد 23. ص 83-90.
- أم السعود، إبراهيمي. (2019). الأستاذ الجامعي ورهانات البيداغوجيا المعاصرة. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية. المجلد 02. العدد 01. ص 238-248.
- أمال، بوعشية. (2016). جودة الحياة وعلاقتها بالهوية النفسية لدى ضحايا الإرهاب بالجزائر. أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علم النفس. تخصص علم النفس المرضي الإجتماعي. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- آمنة، بن قبي وعبد القادر، خريش. (2015). الأستاذ الجامعي بين المثبطات المهنية والإجتماعية. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية. المجلد 03. العدد 05. ص 50-71.
- أوبختي، نصيرة وبوجنان، التوفيق. (2021). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجزائر دراسة حالة في مؤسسة Certaf بمغنية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية. المجلد 07. العدد 02. ص 23-42.
- بتال، أحمد حسين وأحمد، عصام كامل، خضير، البراء عبد الوهاب. (2008). إستخدام المحاكاة في تدريس الإنحدار الخطي البسيط. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الصرفة. المجلد 02، العدد 03. ص 156-164.

- بدران، شبل والدهشان، جمال. (2001). التجديد في التعليم الجامعي. مصر: دار قباء للنشر والتوزيع.
- بلحسين، فاطمة الزهراء. (2020). إلتزام الأستاذ الجامعي بأخلاقيات المهنة التعليمية آلية داعمة للرفع من سمعة الجامعة وأدائها. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 04. العدد 03. ص 249-284.
- بلقاسمي، سمية ومبارك، بوعشة. (2017). التقدير بنوعية في الاستدلال الإحصائي مع تطبيق نظرية النهاية المركزية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية. العدد 07. ص 226-242.
- بن جلول، نبيل. (2020). جودة حياة العمل وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى الموظفين دراسة ميدانية بمديرية الشبيبة والرياضة بولاية ورقلة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص عمل وتنظيم. جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري. الجزائر.
- بن خالد، عبد الكريم وبوحفص، مبارك. (2015). فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 07. العدد 20. ص 117-129.
- بن دريدي، فوزي. (2009). المناخ المدرسي دراسة ميدانية. ط 1. بيروت (لبنان): الدار العربية للعلوم للنشر والتوزيع.
- بن رمضان، سامية. (2018). دور الجامعة في تشجيع روح المفاولاتية لدى الطالب الجامعي (الرأس المال البشري) قراءة سوسيو إقتصادية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 01. ص 197 - 220.
- بن صالح، بسمة. (2017). مدى تكيف الأستاذ الجامعي مع أهداف نظام LMD من خلال عمليتي التدريس والتقييم. شهادة دكتوراه ل.م.د غير منشورة في العلوم الاجتماعية. جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي). الجزائر.
- بني أحمد، أحمد محمد عوض. (2007). الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس. ط 1. عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
- بوعباية، أمينة. (2016). أبعاد جودة الحياة الأكثر شيوعا وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى عينة من الشباب الجامعي. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية. المجلد 02. العدد 15. ص 77-114.
- بوعلاق، محمد. (2009). الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية. الجزائر: دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع.

- بومدين، عربي. (2016). دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية: الفرص والقيود. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية. المجلد 07. العدد 01. ص 247-267.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية). مصر: مطبعة العشري للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر: مطبعة العشري للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. مصر: دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع.
- جلال الدين، بوعطيط. (2016). الاتصال التنظيمي في ظل التغيرات التنظيمية وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الإسمنت حجر السود سكيكدة. أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة. تخصص علم النفس عمل وتنظيم. جامعة قسنطينة 2. الجزائر.
- جلدة، سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. ط 1. عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حرايرية، عتيقة وبوساق، زوبينة. (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الإستغراق الوظيفي. مجلة هيرودوت. المجلد 02. العدد 04. ص 200-235.
- حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. ط 1. عمان (الأردن). دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسين، مشطر. (2017). التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية ومظاهر عولمة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية. المجلد 07. العدد 13. ص 394-409.
- حكيمة، بوعناني وإبراهيم، عبد اللاوي محمد. (2015). دور الجامعة في مواكبة التنمية في الجزائر الواقع والطموحات. مجلة البديل الإقتصادي. المجلد 02. العدد 01. ص 162-179.
- حمادات، محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي (التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية). ط 1. عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
- حمزاوي، سهى. (2017). دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي (الواقع والطموح). مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. المجلد 01. العدد 02. ص 07-26.
- حمود، خيضر كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. ط 1. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.

- حمود، سلام جاسم وجاسم، ماجدة جودة. (2014). أثر عناصر المناخ التنظيمي في إدارة الأداء الجامعي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس جامعة مثنى. المجلة العربية للعلوم الإدارية . المجلد 08. العدد 31.
- حنفي، عبد الغفار. (2010). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- خان، أحلام وجعلبو، وسيلة. (2020). جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة- بسكرة. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 01، ص 421-440.
- خلوفي، صليحة. (2010). شروط ومواصفات الأستاذ الجامعي والمحاضرة الجامعية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. المجلد 03. العدد 01. ص 121-136.
- دلال، سلامي وعزي، إيمان. (2013). تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية. المجلد 01. العدد 03. ص 151-164.
- دليو، فضيل. (2014). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية. مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية. المجلد 11، العدد 02. ص 83-92.
- ديسلر، جاري. (2003). إدارة الموارد البشرية. السعودية: دار المريح للنشر والتوزيع.
- رانية، هادف. (2016). المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية وعلاقته بمستوى الضغط النفسي لدى القيادة الإدارية الوسطى دراسة ميدانية بمنظمة فريتاال عنابة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية. جامعة باجي مختار (عنابة). الجزائر.
- رشيد، محمد حسن محمد. (2008). الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. ط 1. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رضا، محاد. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة الحلفة. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية. المجلد 03. العدد 05. ص 171-190.
- رضوان، بواب. (2015). الأداء الوظيفي والإجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمي (LMD). مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية. المجلد 07. العدد 21. ص 71-86.

- زاهر، بسام وأبو دولة، جمال وزين العابدين، دانيا. (2012). دور جودة حياة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. المجلد 34. العدد 05. ص 199-219.
- زاهر، تيسير. (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 28. العدد 02. ص 255-282.
- زاهر، تيسير. (2016). أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على مركز خمة الوطن (الناظرة الواحدة) محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. المجلد 38. العدد 01. ص 103-118.
- سعاد، خطوف. (2019). دور الجامعة في خدمة المجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة مع الإشارة إلى الجزائر. مجلة أرصاد الدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد 02. العدد 01. ص 205-224.
- سفيان، بوعطيط. (2016). القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني. أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
- سلامة، محمود والهايشة محمود. (2011). المدرس والمعلم والمعرفي. مصر: مطبعة برلين للنشر والتوزيع.
- سليمة، بوزيد. (2020). جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي. مجلة آفاق علمية. المجلد 12. العدد 05. ص 182-200.
- سيزلاقي، أندرو ذي ووالاس، مارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. ط 1. الرياض (السعودية): الإدارة العامة للنشر.
- شحاته، حسن. (2001). التعليم الجامعي بين النظرية والتطبيق. ط 1. الأردن: مكتبة الدار العربية للكتاب للنشر والتوزيع.
- شراف، عقون. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة الخدمات المصرفية المقدمة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. المجلد 10. العدد 01. ص 253-284.

- شرف، عقون. (2016). قياس جودة حياة العمل بالبنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة. مجلة معارف. المجلد 11. العدد 20. ص 346-364.
- شرقي، خليل، (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير. تخصص إدارة الأعمال. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- صباح، غربي. (2014). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر (بسكرة). شهادة دكتوراه علوم غير منشورة في علم الاجتماع. تخصص تنمية. جامعة محمد خيضر (بسكرة). الجزائر.
- طه، طارق. (2008). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت. الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبد القادر وأبو سمرة، محمود أحمد. (2001). المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها دراسة حالة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. المجلد 15. ص 277-309.
- عاشوري، إبراهيم. (2017). المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف (المسيلة). الجزائر.
- عبد إشتيوي، محمد. (2015). إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية. المجلد 01. العدد 03. ص 15-57.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، عبد الفتاح. (د.س). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان، سعد. (1998). القياس النفسي. ط 3. مصر: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان، عاد محمد. (2013). أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي (دراسة تطبيقية على التأمينات الإجتماعية). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- عبد الرحيم، عاطف جابر طه. (2009). السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات). الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبد الغني، أشرف محمد. (2001). علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته. الإسكندرية (مصر). المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، ونوقي وعيسى، مزارة. (2017). دور الأستاذ الجامعي في خدمة المجتمع. مجلة الأسرة والمجتمع. المجلد 05. العدد 01. ص 01-11.
- عبد الكريم، بن خالد. (2017). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية أدرار. أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة. تخصص علم النفس العمل التنظيم. جامعة وهران 02. الجزائر.
- عبد الناصر، سناني. (2012). الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص علوم التربية. جامعة منتوري (قسنطينة). الجزائر.
- عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته. ط 1، عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عبيدات، محمد وأبو نصار، محمد ومبيضين، عقلة. (1999). منهجية البحث العلمي. ط 2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عروج، فضيلة. (2017). دراسة نفسية عيادية لحالة الإجهاد ما بعد الصدمة لدى العازبات النباتوات الثدي من جراء الإصابة بالسرطان. أطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص علم النفس المرضي. جامعة العربي بن المهدي (أم البواقي). الجزائر.
- عريفج، سامي سلطي. (2001). الجامعة والبحث العلمي. ط 1. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عزيز، سامية وبن زاف، جميلة. (2021). الأستاذ الجامعي وتحديات التعليم في ظل مجتمع المعرفة. مجلة دفاتر المخبر. المجلد 16. العدد 01. ص 153-166.
- عصام، بوزيدي عطية ولامية، بوديل. (2017). جودة أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلبة قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية. المجلد 03. العدد 09. ص 44-53.

- عطوي، جودت عزت. (2007). أساليب البحث العلمي. ط 1. عمان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علام، صلاح الدين محمود. (2000). القياس والتقويم التربوي والنفسي (أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة). ط 1. القاهرة (مصر): دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- علي زهرة، مولاي. (2012). دور الأستاذ الجامعي في غرس روح المقاولاتية لدى الطالب الجامعي. مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية. المجلد 05. العدد 03. ص 188-202.
- عمار، حمادة والساسي، الشايب محمد. (2017). جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية. مجلة العلوم النفسية والتربوية. المجلد 04. العدد 21. ص 368-380.
- عوض، عباس محمود. (1999). علم النفس الإحصائي. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- عويسي، كمال. (2021). خصائص وأدوار الأستاذ الجامعي في ظل معايير الجودة. مجلة العلوم القانونية والإجتماعية. المجلد 06. العدد 01. ص 521-529.
- عويضة، كامل محمد. (1996). علم النفس الصناعي. ط 1. بيروت (لبنان). دار الكتب العلمية.
- عيسوي، عبد الرحمان. (2000). الإحصاء السيكولوجي التطبيقي. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- فاطمة الزهراء، كياربي. (2012). تقييم نفقات التعليم العالي في المؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة معسكر. شهادة ماجستير غير منشورة. تخصص تسيير المالية العامة. جامعة أبي بكر بلقايد (تلمسان). الجزائر.
- فاطنة، قهيري ومحمد، كسنة. (2018). دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة. مجلة دراسات وأبحاث. المجلد 10. العدد 03. ص 666-691.
- فتيحة، حفوف. (2008). معوقات البحث الإجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في جامعات (سطيف، قسنطينة، مسيلة). شهادة ماجستير غير منشورة. تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية. جامعة فرحات عباس (سطيف). الجزائر.

- فريدة، العلمي ورزيقة، روابحي. (2017). دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02. العدد 03. ص 207-219.
- فلوح، أحمد. (2018). واقع مخابر البحث العلمي في الجامعة ومقترحات تطويرها حسب رأي عينة من أساتذة العلوم الإجتماعية. مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية. المجلد 01، العدد 01. ص 09-31.
- فلية، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط 1. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فواتيح، محمد الأمين أحمد ومباركي، بوحفص. (2016). جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية. مجلة تنمية الموارد البشرية. المجلد 11. العدد 01. ص 337-377.
- فيصل، الغرابية وفاكر، الغرابية. (2009). مجالات العمل الإجتماعية وتطبيقاته. ط 1. عمان (الأردن). دار وائل للنشر والتوزيع.
- قبقيب، عيسى. (2008). المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 08. العدد 14. ص 163-178.
- كمال، بداري وفارس، بوباكور وعبد الكريم، حرز الله. (2013). ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي (إعداد وإنتاج التقييم الذاتي). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.
- لامية، بكوش ورايح، بوقرة. (2018). واقع المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 1. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. المجلد 33. العدد 02. ص 248-257.
- لخضر، بن أحمد ووردة، قرميطي. (2020). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية بإتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة دراسات وأبحاث. المجلد 13. العدد 01. ص 431-443.
- لوكيا، الهاشمي. (2006). المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة. ط 2. الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.
- ليلي، بتقة. (2016). دور الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة التعليم العالي. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية. المجلد 06. العدد 11. ص 24-38.

- ليندة، بن سهل. (2013). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة. تخصص إدارة أعمال. جامعة قناة السويس. مصر.
- ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي وبناء المهارات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- مجيد، سوسن شاكر. (2014). الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية. ط 1. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد، أشرف السعيد أحمد. (2007). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- محمود، عمار شاكر. (2015). نشأة الجامعات الأوروبية في العصور الوسطى. مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية. المجلد 10. العدد 02. ص 214-243.
- مرعي، محمد مرعي. (2001). أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق). دمشق: دار رضا للنشر والتوزيع.
- منير، نوري. (2014). تسيير الموارد البشرية. ط 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مؤيد محمد، علي ومحمد، محمود. (2018). ظروف بيئة العمل التربوية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية لدى المعلمين في مرحلة التعليم الثانوي بمدارس محافظة دمشق. مجلة جامعة حماة. المجلد 01. العدد 03. ص 93-115.
- ناجي، ليتيم ونجاة، بولسنان. (2017). أهمية توظيف تكنولوجيا التعليم في الارتقاء بدور الجامعة الجزائرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. المجلد 01. العدد 10. ص 125-140.
- نزاري، سعاد. (2019). أهمية التزام الأستاذ الجامعي بأخلاقيات البحث العلمي. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية. المجلد 02. العدد 01. ص 271-287.
- نصر الدين، بن نذير وأحمد، بن خيرة وإبراهيم، بيض القول. (2019). الأستاذ الجامعي بين الحقوق والالتزامات من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة بليدة 2. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية. المجلد 02. العدد 01. ص 155-170.

- نعيمة، مزرارة ومليكة، شعبان. (2016). واقع الطالب الجامعي الجزائري من الأمس إلى اليوم ماذا تحقق؟ (قراءة تحليلية لوضعه الراهن). الملتقى الوطني حول تشخيص واقع الطالب الجامعي. مخبر الوقاية والأرغونوميا. العدد 06. ص 59-82.
- نوال، شنافي. (2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الإلتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية. المجلد 05. العدد 01. ص 196-206.
- هاند، ديفيد جيه. (2016). علم الإحصاء. ترجمة أحمد شكل. ط 1. مصر: مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة للنشر.
- هشام، حسان. (2007). منهجية البحث العلمي. ط 2. مصر: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.
- وردة، حليس وعبد الباقي، سلامي. (2020). مكانة ودور الأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية. المجلد 03. العدد 02. ص 266-285.
- وريدة، براهيم. (2005). المعوقات الإجتماعية للأستاذ الجامعي وأثرها على أهداف المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة باتنة. شهادة ماجستير غير منشورة في علم الإجتماع. تخصص تنظيم وعمل. جامعة الحاج لخضر (باتنة). الجزائر.
- يوسف، سيفي ومحمد، مزيان. (2019). مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي. مجلة التدوين/مخبر الأنساق النماذج والممارسات. المجلد 11. العدد 01. ص 350-365.
- المراجع باللغات الأجنبية:

- Alouani, Ouameur Akki. (2006). Evolution de l'environnement de l'entreprise Publique Algérienne et son impact sur sa performance. Revue des sciences économique et de gestion. N°06. P 111-133.
- Altman, Douglas & Bland, Martin. (1995). Statistics Notes. London: medical statistics laboratory.
- Alzalabani, Abdulmomen Hamdan. (2017). A study on perception of quality of work life and job satisfaction: evidence from Saudi Arabia. Arabian journal of business and management review. Volume 07. N°02. P 01-09.
- Aziz, Rafidah and Nadzar, Fuziah Mohd and Husaini, Haslinda and Maarof, Asmah and Radzi, Salleh Mohd and Ismail, Izhairi. (2011). Quality of work life of librarians in government academic libraries in the klang valley Malaysia. Asia pacific library & information education & practice. P 521-529.

- Balhari, Alireza & Rezaeean, Ali & Bolhari, Jafar & Bairamzadeh, Sona & Soltan, Amir arzi. (2011). **the relationship between quality of work life and demographic characteristics of information technology staffs**. International conference communication and management, volume 05. P 374-378.
- Bizot, Éric et Chimisanas, Marie Hélène et Piau, Jean. (2010). **La communication**. Paris: Dunord.
- Bronkhorst, Babeet & Tummers, Lars & Steijn, Bram & Vijverberg, Dominique. (2014). **Organizational climate and employee mental health outcomes: systematic review of studies in health care organizations**. Health care management review. P 1-14.
- Brunet, Luc. (2001). **Climat organisationnel et efficacité scolaire**. Canada.
- Champoux, Joseph. (2011). **Organizational behavior**. Edition 04. London: Routledge Taylor and Francis group.
- Collège haute autorité de santé. (2009). **Qualité de vie au travail et qualité de soins**. Revue de littérature. France.
- Corriveau, Lise et Brunet, Luc. (2019). **Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain**. Revue de sciences de l'éducation. Volume 19. N° 03. P 483-499.
- Dehane, Mohammed. (2017). **The Algerian university and the challenges of elite formation in the age of knowledge economy**. Alger: MPRA (Munich Personal Repec Archive).
- Doron, Roland & Parot, Françoise. (2007). **Dictionnaire de psychologie**. 2ème Edition. Paris: Quadrigepuf.
- Dupuis, Gilles et Mertel, Jean Pierre et Voirol, Christian et Bibeau, Lynne et Bonneville, Noémie Hébert. (2009). **La qualité de vie au travail Bilan de Connaissances L'inventaire systémique de qualité de vie au travail**. France: Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales.
- Elliott, Alan & Wood Ward, Wayne. (2007). **Statistical Analysis Quick Reference Guide Book With Spss Examples**. London: Sage publication.
- Genévrière, Roch. (2008). **Impact du climat organisationnel sur la façonnement des pratiques rotationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier**. Garde de philosophiae docteur. Sciences infirmière. Université de montréal.
- Hébert, Noémi Bonneville. (2014). **L'interrelation entre la qualité de vie au travail et ka qualité de vie personnelle: son rôle dans l'épuisement professionnel et la détresse psychologique**. Thèse du doctorat en psychologie. Université du Québec. Montréal.

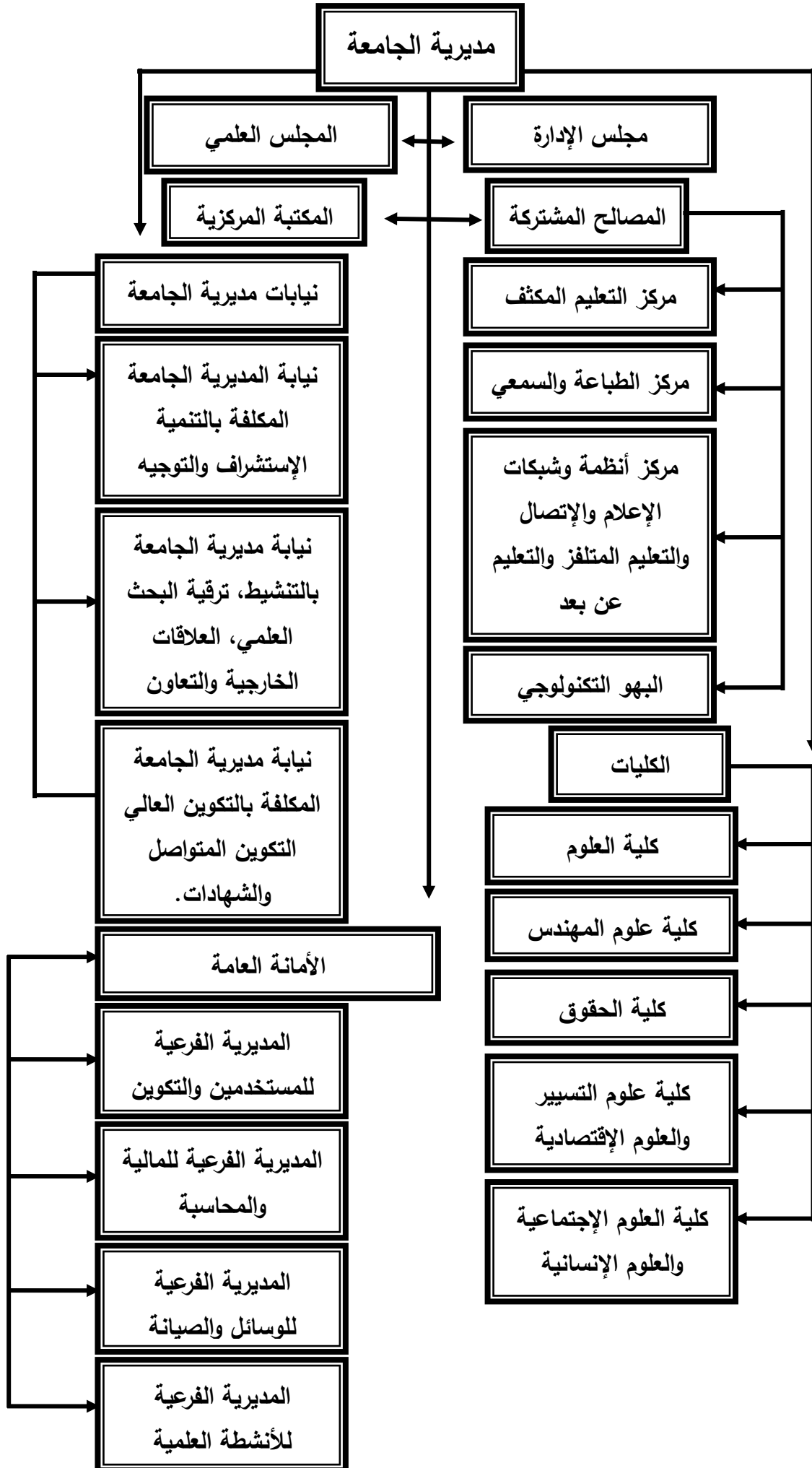
- Jocelyn, Johson. (2000). **Differences in super and non supervisor of quality and organization climat**. Public personnel management. Volume 29.
- Jolivet, Alexia. (2011). **La certification a l'épreuve de la communication: figure de la qualité et travail du sens le cas d'un établissement de santé**. Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication. L'université de Toulouse. Paris.
- Kaur, Avjeet. (2016). **Quality of work life**. International Journal of engineering science and computing. Volume 06. N° 07. P 8305-8311.
- Kwak, Sang Gyu & Kim, Jong Hae. (2005). **Central limit theorem: the cornerstone of modern statistics**. Korean journal of anaesthesiology. Volume 70. N° 02. P 144-156.
- Mafini, chengedzia. (2016). **the contribution of organizational climate to employee weel-being**. The journal of applied business research. Volume 32. N°04. P 1157-1168.
- N'gahane, Pierre & De Rongé, Yves. (1996). **Dictionnaire de gestion**. Paris: Armand colin.
- Narehan, Hssan and Hairunnisa, Ma amor and Norfadzillah, Razak and Freziamella, Lapok. (2014). **the effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at Multinational companies in Malaysia**. Procedia-social and Behavioral sciences. N°112. P 24-34.
- Peretti, Jaean Marie. (2001). **Dictionnaire des ressources humaines**. Edition 02. Paris : Librairie Vuibert.
- Réda, Khelassi. (2014). **La communication**. Alger: Editions Houma.
- Renuka Swamy, Devappa & Swara Swamy, Nanjundes & Rashmi, Srinivas. (2015). **Quality of work life: Scale development and validation**. International Journal of caring sciences. Volume 08. N°02. P 281-300.
- Rota, Casimo & Reynolds, Nikolia & Zamasi, Cesare. (2012). **the influence of organizational climate on sustainable relationships between organization and employee: the KION case study**. Advances in management and applied economics. Volumes 02. N° 04. P 125-140.
- Semuhoza, Etienne Serupia. (2009). **Théories de la motivation au travail**. Paris: Edition l'harmattan.
- Shrestha, Sulochana and Thapa, Sujita and Managrati, Laxmi and Devkota, Pratima and RIA, Rekha and Adhikari, Kabita. (2019). **Quality of work life (QWL) situation in the Nepalese corporate sector**. Quest Journal of management and social sciences. Volume 01. N°01. P 119-145.

- Sojka, Ladislav. (2014). **Specification of the Quality of work life characteristics in the Slovak economic environment**. Revue Sociologie. Volume 46. N°03. P 283-299.
- Sokol, Aneta & Gozdek, Agnieszka & Figurska, Irena & Blaskova, Martina. (2015). **Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity**. Procedia-social and behavioral sciences.N°182. P 279-288.
- Srivastava, Shefali and Kanpur, Rooma. (2014). **A study on quality of work life key element and it's implications**. IOSR journal of business and management. Volume 16. N°03. P 54-59.
- Tahani, Fatemeh Narenji and Mirkamali, Seyed Mohammed. (2011). **A study on the quality of work life (QWL) among faculty members of university of Tehran (UT) and Sharif university of technology (SUT)**. Procedia Social and Behavioral sciences. N°29. P 179-187.
- Zhang, Jianwei. (2010). **Organizational climate and its effect on Organizational variables: an empirical study**. International journal of psychological studies. Volumes 02. N°02. P 189-201.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

الهيكل التنظيمي للجامعة



الملحق رقم 02

الإستمارة في صورتها الأولية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم: علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إستمارة بعنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي

- دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -

أستاذي الفاضل/أستاذتي الفاضلة:

صممت هذه الإستمارة لمعرفة علاقة المناخ التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية، وهذا في إطار إنجاز أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم، ونجاح هذا البحث متعلق بمدى مساهمتكم في تعبئة الإستمارة وإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم مسبقا.  
من فضلكم ضعوا العلامة (x) أمام الخانة المناسبة لإختيارك.

من إعداد الطالبة: بإشراف الأستاذ:

ساكرهدد- بوعطيط جلال الدين

السنة الجامعية 2020 - 2021 م

المحور الأول : البيانات الديمغرافية

- الجنس:  ذكر  أنثى

- الأقدمية في العمل:  سنة

- الحالة الإجتماعية:  أعزب/عزباء  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

- البعد والقرب من مكان العمل:  بعيد من مكان العمل  قريب من مكان العمل

المحور الثاني : المناخ التنظيمي

الأبعاد	البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي	1. الهياكل البيداغوجية (المدرجات، القاعات) مصممة وفقا لمعايير الصحة والسلامة.					
	2. الهيكل التنظيمي للجامعة غير قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الخارجية والطارئة.					
	3. هياكل البحث (المخابر، الورشات، المكاتب) ومستلزماته تلبي متطلبات البحث العلمي.					
	4. هناك درجة عالية من التداخل والإزدواجية في الأعمال والوظائف.					
	5. يتم تحديد المهام والمسؤوليات للأساتذة بشكل واضح ودقيق.					
	6. الهياكل البيداغوجية مجهزة بوسائل تعليمية وأدوات تدريس ملائمة.					
	7. يتميز هيكل الجامعة بالمرونة.					
	8. يحقق هيكل الجامعة السلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة.					
	9. توفر الجامعة قاعات مخصصة وملائمة للإجتماعات/الإشراف.					

					10. يصعب على الأساتذة الإتصال بالإدارة الجامعية للبحث في المشاكل التي تؤثر في عملهم.	نمط الإتصال
					11. توفر إدارة القسم/الكلية أكثر من وسيلة إتصال لضمان التواصل مع الأساتذة.	
					12. تشجع إدارة القسم/الكلية على إجراء الإتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات.	
					13. تعجز القيادات الجامعية (رئيس قسم، عميد الكلية) في مؤسستكم من إمتلاك قدرات ومهارات إتصالية تمكنها من حل المشكلات.	
					14. الرسائل التي تتلقونها من طرف إدارة القسم/الكلية سواء كانت توجيهات، شروحات أو قرارات تتسم بدرجة عالية من الوضوح.	
					15. تتسم الإتصالات بين مختلف الأقسام والجهات المعنية بالسرعة والمرونة.	
					16. تقوم إدارة القسم/الكلية بالإعلان عن جميع المستجدات في وقتها المحدد.	
					17. يتم إعلام الأساتذة باستمرار بالتعليمات التنظيمية المعمول بها في الكلية.	
					18. تتبع إدارة القسم/الكلية أسلوب الأمر والنهي عند توجيه تعليماتها للأساتذة.	نمط الإشراف
					19. هناك لقاءات واجتماعات دورية بين الأساتذة والقيادات الجامعية (عميد، رئيس قسم).	
					20. تعتمد القيادة الجامعية معايير محددة في عملية تقييم الأداء للأساتذة.	
					21. تشجع إدارة القسم/الكلية على العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف النشاطات (الاجتماعات التنسيقية، اللجان البيداغوجية).	

					22. تتابع إدارة القسم/الكلية إنضباط الأساتذة في العمل/الإجتماعات.		
					23. تتعامل إدارة القسم/الكلية بتميز بين الأساتذة ومسؤولي القسم.		
					24. يتجاهل مسؤولي القسم/الكلية لإنشغالات الأساتذة المتعلقة بالعمل.		
					25. تبدل إدارة القسم/الكلية جهدا في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب، وسائل العرض، الربط بالإنترنت.	التكنولوجيا	
					26. تعمل إدارة القسم/الكلية على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية باستمرار.		
					27. تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب المعتمدة بصعوبة إستخدامها.		
					28. تتجنب المؤسسة الجامعية مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.		
					29. توفر إدارة القسم/الكلية مختلف الخدمات للأساتذة إلكترونيا.		
					30. تعمل الإدارة الجامعية على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية.		
					31. مكتبة الكلية مجهزة بتكنولوجيا حديثة (مكتبة إلكترونية، فهارس إلكترونية).		
					32. وجود شبكات معلوماتية للتواصل بين أساتذة الكلية (شبكات أنترنت، منتديات).		
					33. تعمل إدارة القسم/الكلية على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بالجامعة.		التدريب والتقييم

					34. تنظم إدارة القسم/الكلية للأساتذة دورات تكوين داخلية بصفة دورية لتنمية مهاراتهم.	
					35. تقيم إدارة القسم/الكلية دوريا لتحديد الإحتياجات اللازمة لدورات التدريب.	
					36. تعتمد إدارة القسم/الكلية على سلم تنقيط موضوعي لتحديد الأساتذة المستفيدين من منح التريصات خارج البلد.	
					37. تقيم ادارة القسم/ الكلية أداء الأساتذة المستفيدين من دورات تحسين مستوى بالخارج قبل وبعد التريص.	
					38. تدعم الكلية البحث العلمي بتوفير المختبرات اللازمة لذلك.	
					39. تدعم الكلية الإنتاج العلمي بتسهيل شروط النشر في المجلات العلمية التابعة لها.	
					40. توفر الكلية عدالة كافية لإستفادة الأساتذة من منح التريص طويلة المدى بالخارج.	
					41. تتميز سياسة المكافآت والحوافز المطبقة بين الأساتذة بالعدل.	نظام الحوافز
					42. تمنح إدارة القسم/الكلية الترفقيات وفقا لمعايير موضوعية.	
					43. نظام الحوافز المتبع بالكليات والأقسام يحفزكم على العمل أكثر.	
					44. تهمل إدارة القسم/الكلية تقديم الحوافز المعنوية (المدح، الشكر، تقديم شهادات تقديرية).	
					45. شبكة رواتب الأساتذة مرضية مقارنة بأهمية العمل الذي يقومون به.	
					46. يتم تحفيز الأساتذة من خلال الأخذ بأفكارهم الإبداعية المقترحة لحل مشكل ما.	

					47. تمنح الكلية /القسم شهادات تحفيزية للأساتذة على المشاركة في إعداد/تصحيح مختلف المسابقات المنظمة لها.	
					48. تتأخر الكلية في تسيير إجراءات التثبيت والترقية للأساتذة.	
					49. تقوم الكلية بصرف رواتب وعلاوات ومنح الأساتذة وفقا للبرنامج المحددة.	
					50. تسمح إدارة القسم/الكلية للأساتذة من إتخاذ قرارات هامة في حدود مسؤولياتهم.	المشاركة في إتخاذ القرارات
					51. تعطي إدارة القسم/الكلية للأساتذة فرصة لعرض وجهات نظرهم وآرائهم.	
					52. تؤخذ إدارة القسم/الكلية إقتراحات الأساتذة بعين الإعتبار عند إتخاذ القرار.	
					53. تفرد إدارة القسم/الكلية بإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	
					54. تتسم قرارات المؤسسة الجامعية بالمركزية.	
					55. تتهرب إدارة القسم/الكلية من مناقشة المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل.	
					56. تعقد إدارة القسم/الكلية إجتماعات دورية ومفتوحة مع الأساتذة تسمح بالحوار دون قيود.	
					57. ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	
					58. تصاميم المكاتب توفر الراحة البدنية والنفسية.	طبيعة العمل
					59. لا تغلب الأعمال الروتينية على الواجبات الوظيفية للأستاذ.	
					60. يتيح لك عملك فرص عديدة للتجديد والإبتكار.	
					61. مهنة الأستاذة تمنحك تقدير وإحترام الآخرين في المجتمع.	

					62. حجم العمل يتلاءم مع قدراتك الشخصية.
					63. إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتك تتفق مع قدراتك ومهاراتك.

المحور الثالث: محور جودة الحياة الوظيفية:

					64. بيئة العمل المادية (إضاءة، التهوية، الحرارة، النظافة) بالكلية محفزة للعمل.	بيئة العمل
					65. تهتم إدارة الكلية/القسم إهتماما كافيا براحتكم ورفاهيتكم.	
					66. مرافق العمل بالكلية مصممة وفقا لمعايير السلامة المهنية.	
					67. مناخ العمل بالكلية تسوده الثقة والتفاهم المتبادل بين جميع أطرافه.	
					68. تتوفر علىهاكل مخصصة لإستراحة الأساتذة بين ساعات العمل(مطعم، نادي، كافيتيريا، مصلى).	
					69. يوفر محيط العمل بالكلية وسائل السلامة الخاصة التي يستخدمها كل الأفراد الموجودين بمكان العمل.	
					70. تتميز مهام عملك بالأهمية.	خصائص الوظيفة
					71. حجم العمل في وظيفتك مناسب.	
					72. تعاني من التعارض والتداخل بين مهام وظيفتك ووظائف بعض زملائك.	
					73. تمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتك.	
					74. تتميز مهام عملك بالتحدي والمتعة.	
					75. تتميز إجراءات إنجاز العمل بالوضوح.	جماعات العمل
					76. تشعر بأنك جزء هام من جماعة عملك.	
					77. تشعر بتقدير واحترام زملائك في العمل.	
					78. يتميز فريق عملك بالتماسك المهني.	

					79. يشترك أعضاء فريق عملك في إيجاد الحلول الجماعية للمشكلات.	
					80. تشعر كل فرد من فريق عملك بالمسؤولية الجماعية في العمل.	
					81. لدى كل فرد من فريق عملك وعي جيد لأهداف العمل.	
					82. الأجر الذي تتقاضاه يتماشى مع مقدار إنجازك في العمل.	نظام الحوافز والمكافآت
					83. هناك عدالة في توزيع المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.	
					84. الأجر الذي تتقاضاه لا يغطي متطلبات المعيشة لك ولأسرتك.	
					85. تتقاضى أجرا محفزا مقارنة مع ما تقدمه مؤسسات أخرى.	
					86. الأجر الذي تتقاضاه لا يحفزك على تحسين أدائك الوظيفي.	
					87. تعاملك إدارة القسم/الكلية بإنصاف.	
					88. تتمتع إدارة القسم/الكلية في العمل بقدرة كبيرة على تشجيع وتحفيز الأساتذة لزيادة مجهوداتهم في العمل.	
					89. تمتلك إدارة القسم/الكلية القدرة على إدارة العمل وتوضيح أهدافه لنا بشكل محفز .	
					90. تزودك إدارة القسم/الكلية في العمل بمعلومات كافية حول العمل.	
					91. تتجنب إدارة القسم/الكلية من إستخدام سلطتها لتحقيق مكاسب شخصية على حساب مصالحكم	
					92. تشجع إدارة القسم/الكلية على العمل الجماعي في مختلف النشاطات.	

المشاركة في إتخاذ القرارات

					93. تشجعك الهيئة التي تعمل بها على المشاركة في إتخاذ القرارات.
					94. لديك الفرصة للتأثير على القرارات التي تتعلق بعملك.
					95. نظام العمل بالكلية يساعد على تدفق المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات.
					96. تساهم مع باقي الأساتذة في تقديم إقتراحات لتطوير المؤسسة الجامعية والإرتقاء بها.
					97. تستطيع المشاركة برأيك في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.

الملحق رقم 03

قائمة الأساتذة المحكمين

## قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية
مراد بومنقار	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار عنابة
سفيان بوعطيظ	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
العمرى فنطازى	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
عاشور علوطى	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف مسيلة
أحمد بودشيشة	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
زهير شلابى	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
صابر بحرى	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02
هناء بوحارة	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة جلالى لىابس سىدى بلعباس
سلىمة بوطوطن	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
موسى مطاطلة	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
فاطمة ششوح	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة العربى التبسى تبسة

الملحق رقم 04

الإستمارة في صورتها النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

قسم: علم النفس

إستمارة بعنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة حياة الأستاذ الجامعي الوظيفية

- دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -

أستاذي الفاضل/أستاذتي الفاضلة:

صممت هذه الإستمارة لمعرفة رأيكم إتجاه علاقة المناخ التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية لديكم وهذا في إطار إنجاز أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم ونجاح هذا البحث متعلق بمدى مساهمتكم في تعبئة الإستمارة وإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم مسبقا.

من فضلكم ضعوا العلامة (x) أمام الخانة المناسبة لإختياركم.

من إعداد الطالبة: بإشراف الأستاذ:

د/ بوعطيط جلال الدين

ساكرهدى

السنة الجامعية: 2021/2020 م

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- الأقدمية في العمل: [1 - 5]  [6 - 10]  [11 - 15]
- [16 - 20]  [21 - 25]  [26 - 30]
- [31 - 35]  [36 - 40]  [41 - 45]

المحور الثاني: المناخ التنظيمي

بنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. هياكل البحث (المخابر، الورشات، المكاتب) ومستلزماته تلبي متطلبات البحث العلمي.					
2. يتم تحديد المهام والمسؤوليات للأساتذة بشكل واضح ودقيق.					
3. الهياكل البيداغوجية مجهزة بوسائل تعليمية ملائمة.					
4. يتميز هيكل الجامعة بالمرونة.					
5. يتميز هيكل الجامعة بالسلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية.					
6. توفر إدارة الكلية أكثر من وسيلة إتصال لضمان التواصل مع الأساتذة.					
7. تشجع إدارة الكلية على إجراء الإتصال مع كل الأساتذة والإداريين في مختلف المستويات.					
8. تفتقر إدارة الكلية (رئيس قسم، عميد كلية) إلى المهارات الإتصالية المساعدة على حل المشكلات.					
9. تتميز التوجيهات والقرارات الموجهة إليكم من طرف إدارة الكلية بالوضوح.					
10. تقوم إدارة الكلية بالإعلان عن جميع المستجدات في وقتها المحدد.					
11. تتبع إدارة الكلية أسلوب الأمر والنهي عند توجيه					

					تعليماتها للأساتذة.
					12. تعتمد الإدارة الجامعية معايير محددة في عملية تقييم الأداء للأساتذة.
					13. تشجع إدارة الكلية على العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف النشاطات (الإجتماعات التنسيقية، اللجان البيداغوجية).
					14. تتابع إدارة الكلية إنضباط الأساتذة في العمل والإجتماعات.
					15. تتعامل إدارة الكلية مع الأساتذة ومسؤولي الأقسام بأسلوب غير موضوعي.
					16. تعمل إدارة الكلية على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية باستمرار.
					17. تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بصعوبة إستخدامها.
					18. تتجنب المؤسسة الجامعية مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
					19. تعمل الإدارة الجامعية على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية.
					20. توفر إدارة الكلية شبكات معلوماتية للتواصل بين أساتذة (شبكات أنترنت، لانرانات، منتديات).
					21. تعمل إدارة الكلية على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بالجامعة.
					22. تنظم إدارة الكلية للأساتذة دورات تكوين داخلية بصفة دورية لتنمية مهاراتهم.
					23. تحدد إدارة الكلية الإحتياجات اللازمة لدورات التدريب حسب التقييم الدوري لقدرات الأساتذة.
					24. تعتمد إدارة الكلية على سلم تنقيط موضوعي لتحديد الأساتذة المستفيدين من منح التريصات خارج البلد.
					25. تقيم إدارة الكلية أداء الأساتذة المستفيدين من دورات تحسين المستوى بالخارج قبل وبعد التريص.

					26. تمنح الكلية شهادات تحفيزية للأساتذة على المشاركة في إعداد/تصحيح مختلف المسابقات المنظمة لها.
					27. تهمل إدارة الكلية تقديم الحوافز المعنوية (المدح، الشكر، تقديم شهادات تقديرية).
					28. تمنح الكلية مبالغ مالية للأساتذة جراء مشاركتهم في بعض المسابقات المنظمة من قبل المؤسسة الجامعية.
					29. نظام الحوافز المتبع بالكليات والأقسام يحفزكم على العمل أكثر.
					30. تمنح إدارة الكلية الترقيات وفقا لمعايير موضوعية.
					31. تسمح إدارة الكلية للأساتذة بإتخاذ قرارات هامة في حدود مسؤولياتهم.
					32. تأخذ إدارة الكلية إقتراحات الأساتذة بعين الإعتبار عند إتخاذ القرار.
					33. تعقد إدارة الكلية إجتماعات مفتوحة مع الأساتذة تسمح فيها بالحوار دون قيود.
					34. تتجنب إدارة الكلية مناقشة المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل.
					35. تنفرد إدارة الكلية بإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					36. تصميم المكاتب الموجودة في قاعات التدريس توفر الراحة البدنية للأستاذ.
					37. تغلب الأعمال الروتينية على الواجبات الوظيفية للأستاذ.
					38. مسؤولياتك المهنية تتناسب مع المهارات التي تمتلكها.
					39. مهنة أستاذ تمنحك مكانة محترمة داخل المجتمع.
					40. يتيح لك عملك فرص عديدة للتجديد والإبتكار.

المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية

					41. بيئة العمل المادية (إضاءة، التهوية، الحرارة، النظافة) بالكلية محفزة للعمل.
					42. تسعى إدارة الكلية لتوفير الراحة لكم.
					43. مرافق العمل بالكلية مصممة وفقا لمعايير السلامة المهنية.
					44. تتميز العلاقات بينكم وبين العاملين بالكلية بالثقة المتبادلة.
					45. تتوفر جامعتكم على هياكل مخصصة لإستراحة الأساتذة (مطعم، نادي، كافيتيريا، مصلى).
					46. يتضمن عملك مهام مهمة.
					47. حجم العمل في وظيفتك مناسب.
					48. تعاني من التداخل بين مهام وظيفتك ووظائف بعض زملائك.
					49. تتميز مهام عملك بالتحدي والمتعة.
					50. تتميز إجراءات إنجاز العمل بالوضوح.
					51. تشعر بأنك جزء هام من جماعة عملك.
					52. تشعر بتقدير واحترام زملائك في العمل.
					53. يتميز فريق عملك بالتماسك المهني.
					54. يشترك أعضاء فريق عملك في إيجاد الحلول للمشكلات.
					55. يشعر كل فرد من فريق عملك بالمسؤولية الجماعية في العمل.
					56. تتقاضى أجرا محفزا مقارنة مع ما تقدمه مؤسسات أخرى.
					57. هناك عدالة في توزيع المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.
					58. الأجر الذي تتقاضاه لا يغطي متطلبات المعيشة لك ولأسرتك.
					59. الأجر الذي تتقاضاه يتماشى مع مقدار إنجازك في

					العمل.
					60. الأجر الذي تتقاضاه لا يحفزك على تحسين أدائك الوظيفي.
					61. تعاملك إدارة الكلية بإنصاف.
					62. تتمتع إدارة الكلية بالقدرة على تحفيز الأساتذة لزيادة مجهوداتهم في العمل.
					63. تمتلك إدارة الكلية القدرة على إدارة العمل وتوضيح أهدافه.
					64. تزودك إدارة الكلية بالمعلومات اللازمة لأداء عملك.
					65. تتجنب إدارة الكلية من إستخدام سلطتها لتحقيق مصالحها على حساب مصالحكم
					66. تشجعك إدارة الكلية على المشاركة في إتخاذ القرارات.
					67. لديك الفرصة للتأثير على القرارات التي تتعلق بعملك.
					68. نظام العمل بالكلية يساعد على تدفق المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات.
					69. تساهم مع باقي الأساتذة في تقديم إقتراحات لتطوير المؤسسة الجامعية والإرتقاء بها.
					70. تستطيع المشاركة برأيك في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.

**الملحق رقم 05**  
**نتائج الدراسة النهائية حسب**  
**برنامج spss**

خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس					
الجنس		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	139	46,3	46,3	46,3
	أنثى	161	53,7	53,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

خصائص عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل					
الأقدمية في العمل		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(1-5)	70	23,3	23,3	23,3
	(6-10)	98	32,7	32,7	56,0
	(11-15)	66	22,0	22,0	78,0
	(16-20)	41	13,7	13,7	91,7
	(21-25)	8	2,7	2,7	94,3
	(26-30)	5	1,7	1,7	96,0
	(31-35)	8	2,7	2,7	98,7
	(36-40)	2	,7	,7	99,3
	(41-45)	2	,7	,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور المناخ التنظيمي	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	40

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور جودة الحياة الوظيفية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	30

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمارة ككل	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	70

التكرارات والنسب المئوية لكل بند من بنود محور المناخ التنظيمي

البند 01					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	81	27,0	27,0	27,0
	غير موافق	129	43,0	43,0	70,0
	محايد	19	6,3	6,3	76,3
	موافق	41	13,7	13,7	90,0
	موافقة	30	10,0	10,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 02					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	26	8,7	8,7	8,7
	غير موافق	56	18,7	18,7	27,3
	محايد	41	13,7	13,7	41,0
	موافق	137	45,7	45,7	86,7
	موافقة	40	13,3	13,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 03					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	64	21,3	21,3	21,3
	غير موافق	148	49,3	49,3	70,7
	محايد	25	8,3	8,3	79,0
	موافق	47	15,7	15,7	94,7
	موافقة	16	5,3	5,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 04					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	36	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	88	29,3	29,3	41,3
	محايد	98	32,7	32,7	74,0
	موافق	73	24,3	24,3	98,3

	موافق بشدة	5	1,7	1,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 05					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	25	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	107	35,7	35,7	44,0
	محايد	87	29,0	29,0	73,0
	موافق	74	24,7	24,7	97,7
	موافق بشدة	7	2,3	2,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 06					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	41	13,7	13,7	17,7
	محايد	30	10,0	10,0	27,7
	موافق	173	57,7	57,7	85,3
	موافق بشدة	44	14,7	14,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 07					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	45	15,0	15,0	18,3
	محايد	41	13,7	13,7	32,0
	موافق	168	56,0	56,0	88,0
	موافق بشدة	36	12,0	12,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 08					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	27	9,0	9,0	9,0
	موافق	70	23,3	23,3	32,3
	محايد	46	15,3	15,3	47,7

	غير موافق	136	45,3	45,3	93,0
	غير موافق بشدة	21	7,0	7,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 09					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	19	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	22	7,3	7,3	13,7
	محايد	37	12,3	12,3	26,0
	موافق	203	67,7	67,7	93,7
	موافق بشدة	19	6,3	6,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 10					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	32	10,7	10,7	10,7
	غير موافق	57	19,0	19,0	29,7
	محايد	28	9,3	9,3	39,0
	موافق	145	48,3	48,3	87,3
	موافق بشدة	38	12,7	12,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 11					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	2,3	2,3	2,3
	موافق	75	25,0	25,0	27,3
	محايد	73	24,3	24,3	51,7
	غير موافق	130	43,3	43,3	95,0
	غير موافق بشدة	15	5,0	5,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 12					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	46	15,3	15,3	15,3
	غير موافق	57	19,0	19,0	34,3
	محايد	82	27,3	27,3	61,7

	موافق	97	32,3	32,3	94,0
	موافق بشدة	18	6,0	6,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 13					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	34	11,3	11,3	11,3
	غير موافق	73	24,3	24,3	35,7
	محايد	63	21,0	21,0	56,7
	موافق	107	35,7	35,7	92,3
	موافق بشدة	23	7,7	7,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 14					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	30	10,0	10,0	13,3
	محايد	53	17,7	17,7	31,0
	موافق	167	55,7	55,7	86,7
	موافق بشدة	40	13,3	13,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 15					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	17	5,7	5,7	5,7
	موافق	56	18,7	18,7	24,3
	محايد	90	30,0	30,0	54,3
	غير موافق	106	35,3	35,3	89,7
	غير موافق بشدة	31	10,3	10,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 16					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	77	25,7	25,7	25,7
	غير موافق	104	34,7	34,7	60,3

	محايد	57	19,0	19,0	79,3
	موافق	55	18,3	18,3	97,7
	موافق بشدة	7	2,3	2,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 17					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	16	5,3	5,3	5,3
	موافق	95	31,7	31,7	37,0
	محايد	50	16,7	16,7	53,7
	غير موافق	119	39,7	39,7	93,3
	غير موافق بشدة	20	6,7	6,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 18					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	20	6,7	6,7	6,7
	موافق	60	20,0	20,0	26,7
	محايد	92	30,7	30,7	57,3
	غير موافق	107	35,7	35,7	93,0
	غير موافق بشدة	21	7,0	7,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 19					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	54	18,0	18,0	18,0
	غير موافق	106	35,3	35,3	53,3
	محايد	40	13,3	13,3	66,7
	موافق	90	30,0	30,0	96,7
	موافق بشدة	10	3,3	3,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 20					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	58	19,3	19,3	19,3
	غير موافق	78	26,0	26,0	45,3
	محايد	57	19,0	19,0	64,3
	موافق	96	32,0	32,0	96,3
	موافقة	11	3,7	3,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 21					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	60	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	86	28,7	28,7	48,7
	محايد	40	13,3	13,3	62,0
	موافق	97	32,3	32,3	94,3
	موافقة	17	5,7	5,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 22					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	83	27,7	27,7	27,7
	غير موافق	117	39,0	39,0	66,7
	محايد	42	14,0	14,0	80,7
	موافق	54	18,0	18,0	98,7
	موافقة	4	1,3	1,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 23					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	70	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	77	25,7	25,7	49,0
	محايد	102	34,0	34,0	83,0
	موافق	45	15,0	15,0	98,0
	موافقة	6	2,0	2,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 24					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	8	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	24	8,0	8,0	10,7
	محايد	72	24,0	24,0	34,7
	موافق	161	53,7	53,7	88,3
	موافقة	35	11,7	11,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 25					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	47	15,7	15,7	15,7
	غير موافق	51	17,0	17,0	32,7
	محايد	97	32,3	32,3	65,0
	موافق	92	30,7	30,7	95,7
	موافقة	13	4,3	4,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 26					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	72	24,0	24,0	24,0
	غير موافق	76	25,3	25,3	49,3
	محايد	86	28,7	28,7	78,0
	موافق	57	19,0	19,0	97,0
	موافقة	9	3,0	3,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 27					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة	56	18,7	18,7	18,7
	موافق	99	33,0	33,0	51,7
	محايد	60	20,0	20,0	71,7
	غير موافق	71	23,7	23,7	95,3
	غير موافقة	14	4,7	4,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 28					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	87	29,0	29,0	29,0
	غير موافق	79	26,3	26,3	55,3
	محايد	79	26,3	26,3	81,7
	موافق	45	15,0	15,0	96,7
	موافقة	10	3,3	3,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 29					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	97	32,3	32,3	32,3
	غير موافق	103	34,3	34,3	66,7
	محايد	47	15,7	15,7	82,3
	موافق	24	8,0	8,0	90,3
	موافقة	29	9,7	9,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 30					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	5	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	50	16,7	16,7	18,3
	محايد	69	23,0	23,0	41,3
	موافق	143	47,7	47,7	89,0
	موافقة	33	11,0	11,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 31					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	33	11,0	11,0	11,0
	غير موافق	61	20,3	20,3	31,3
	محايد	61	20,3	20,3	51,7
	موافق	129	43,0	43,0	94,7
	موافقة	16	5,3	5,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 32					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	29	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	83	27,7	27,7	37,3
	محايد	88	29,3	29,3	66,7
	موافق	83	27,7	27,7	94,3
	موافقة	17	5,7	5,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 33					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	36	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	86	28,7	28,7	40,7
	محايد	53	17,7	17,7	58,3
	موافق	106	35,3	35,3	93,7
	موافقة	19	6,3	6,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 34					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة	21	7,0	7,0	7,0
	موافق	79	26,3	26,3	33,3
	محايد	89	29,7	29,7	63,0
	غير موافق	101	33,7	33,7	96,7
	غير موافقة	10	3,3	3,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 35					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة	34	11,3	11,3	11,3
	موافق	99	33,0	33,0	44,3
	محايد	86	28,7	28,7	73,0
	غير موافق	68	22,7	22,7	95,7
	غير موافقة	13	4,3	4,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 36					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	144	48,0	48,0	48,0
	غير موافق	89	29,7	29,7	77,7
	محايد	20	6,7	6,7	84,3
	موافق	37	12,3	12,3	96,7
	موافقة	10	3,3	3,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

البند 37					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة	87	29,0	29,0	29,0
	موافق	108	36,0	36,0	65,0
	محايد	40	13,3	13,3	78,3
	غير موافق	48	16,0	16,0	94,3
	غير موافقة	17	5,7	5,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

البند 38					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	25	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	45	15,0	15,0	23,3
	محايد	29	9,7	9,7	33,0
	موافق	140	46,7	46,7	79,7
	موافقة	61	20,3	20,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

البند 39					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	19	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	48	16,0	16,0	22,3
	محايد	46	15,3	15,3	37,7
	موافق	113	37,7	37,7	75,3
	موافقة	74	24,7	24,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

البند 40					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	55	18,3	18,3	18,3
	غير موافق	67	22,3	22,3	40,7
	محايد	56	18,7	18,7	59,3
	موافق	76	25,3	25,3	84,7
	موافقة	46	15,3	15,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي لكل بند من بنود محور المناخ التنظيمي			
	N		Moyenne
	Valide	Manquant	
البند 01	300	0	2,3667
البند 02	300	0	3,3633
البند 03	300	0	2,3433
البند 04	300	0	2,7433
البند 05	300	0	2,7700
البند 06	300	0	3,6533
البند 07	300	0	3,5833
البند 08	300	0	3,1800
البند 09	300	0	3,6033
البند 10	300	0	3,3333
البند 11	300	0	3,2367
البند 12	300	0	2,9467
البند 13	300	0	3,0400
البند 14	300	0	3,6567
البند 15	300	0	3,2600
البند 16	300	0	2,3700
البند 17	300	0	3,1067

البند 18	300	0	3,1633
البند 19	300	0	2,6533
البند 20	300	0	2,7467
البند 21	300	0	2,7500
البند 22	300	0	2,2633
البند 23	300	0	2,4667
البند 24	300	0	3,6367
البند 25	300	0	2,9100
البند 26	300	0	2,5167
البند 27	300	0	2,6267
البند 28	300	0	2,3733
البند 29	300	0	2,2833
البند 30	300	0	3,4967
البند 31	300	0	3,1133
البند 32	300	0	2,9200
البند 33	300	0	2,9533
البند 34	300	0	3,0000
البند 35	300	0	2,7567
البند 36	300	0	1,9333
البند 37	300	0	2,3333
البند 38	300	0	3,5567
البند 39	300	0	3,5833
البند 40	300	0	2,9700

التكرارات والنسب المئوية لكل بند من بنود محور جودة الحياة الوظيفية

البند 41					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	104	34,7	34,7	34,7
	غير موافق	99	33,0	33,0	67,7
	محايد	34	11,3	11,3	79,0
	موافق	46	15,3	15,3	94,3
	موافقة	17	5,7	5,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 42					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	64	21,3	21,3	21,3
	غير موافق	79	26,3	26,3	47,7
	محايد	79	26,3	26,3	74,0
	موافق	65	21,7	21,7	95,7
	موافقة	13	4,3	4,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 43					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	70	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	106	35,3	35,3	58,7
	محايد	65	21,7	21,7	80,3
	موافق	57	19,0	19,0	99,3
	موافقة	2	,7	,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 44					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	47	15,7	15,7	15,7
	غير موافق	18	6,0	6,0	21,7
	محايد	80	26,7	26,7	48,3
	موافق	107	35,7	35,7	84,0
	موافقة	48	16,0	16,0	100,0

	Total	300	100,0	100,0	
--	-------	-----	-------	-------	--

البند 45					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	208	69,3	69,3	69,3
	غير موافق	58	19,3	19,3	88,7
	محايد	22	7,3	7,3	96,0
	موافق	12	4,0	4,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 46					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	8	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	25	8,3	8,3	11,0
	محايد	71	23,7	23,7	34,7
	موافق	153	51,0	51,0	85,7
	موافقة	43	14,3	14,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 47					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	6	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	33	11,0	11,0	13,0
	محايد	25	8,3	8,3	21,3
	موافق	187	62,3	62,3	83,7
	موافقة	49	16,3	16,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 48					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة	4	1,3	1,3	1,3
	موافق	51	17,0	17,0	18,3
	محايد	77	25,7	25,7	44,0
	غير موافق	134	44,7	44,7	88,7
	غير موافقة	34	11,3	11,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 49					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة شدة	10	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	57	19,0	19,0	22,3
	محايد	60	20,0	20,0	42,3
	موافق	117	39,0	39,0	81,3
	موافقة شدة	56	18,7	18,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 50					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة شدة	7	2,3	2,3	2,3
	غير موافق	32	10,7	10,7	13,0
	محايد	44	14,7	14,7	27,7
	موافق	190	63,3	63,3	91,0
	موافقة شدة	27	9,0	9,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 51					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة شدة	11	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	46	15,3	15,3	19,0
	محايد	58	19,3	19,3	38,3
	موافق	144	48,0	48,0	86,3
	موافقة شدة	41	13,7	13,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 52					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	4,0	4,0	4,0
	محايد	30	10,0	10,0	14,0
	موافق	206	68,7	68,7	82,7
	موافقة شدة	52	17,3	17,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 53					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	16	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	43	14,3	14,3	19,7
	محايد	79	26,3	26,3	46,0
	موافق	132	44,0	44,0	90,0
	موافقة	30	10,0	10,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 54					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	28	9,3	9,3	9,3
	غير موافق	54	18,0	18,0	27,3
	محايد	78	26,0	26,0	53,3
	موافق	127	42,3	42,3	95,7
	موافقة	13	4,3	4,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 55					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	22	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	66	22,0	22,0	29,3
	محايد	94	31,3	31,3	60,7
	موافق	99	33,0	33,0	93,7
	موافقة	19	6,3	6,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 56					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	133	44,3	44,3	44,3
	غير موافق	69	23,0	23,0	67,3
	محايد	52	17,3	17,3	84,7
	موافق	40	13,3	13,3	98,0
	موافقة	6	2,0	2,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 57					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	70	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	76	25,3	25,3	48,7
	محايد	100	33,3	33,3	82,0
	موافق	52	17,3	17,3	99,3
	موافقة	2	,7	,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 58					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة	134	44,7	44,7	44,7
	موافق	63	21,0	21,0	65,7
	محايد	23	7,7	7,7	73,3
	غير موافق	48	16,0	16,0	89,3
	غير موافقة	32	10,7	10,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 59					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	93	31,0	31,0	31,0
	غير موافق	89	29,7	29,7	60,7
	محايد	45	15,0	15,0	75,7
	موافق	53	17,7	17,7	93,3
	موافقة	20	6,7	6,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 60					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة	96	32,0	32,0	32,0
	موافق	76	25,3	25,3	57,3
	محايد	44	14,7	14,7	72,0
	غير موافق	55	18,3	18,3	90,3
	غير موافقة	29	9,7	9,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 61					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	10	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	29	9,7	9,7	13,0
	محايد	84	28,0	28,0	41,0
	موافق	129	43,0	43,0	84,0
	موافقة	48	16,0	16,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 62					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	46	15,3	15,3	15,3
	غير موافق	92	30,7	30,7	46,0
	محايد	89	29,7	29,7	75,7
	موافق	62	20,7	20,7	96,3
	موافقة	11	3,7	3,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 63					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	28	9,3	9,3	9,3
	غير موافق	61	20,3	20,3	29,7
	محايد	94	31,3	31,3	61,0
	موافق	91	30,3	30,3	91,3
	موافقة	26	8,7	8,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 64					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	13	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	63	21,0	21,0	25,3
	محايد	74	24,7	24,7	50,0
	موافق	118	39,3	39,3	89,3
	موافقة	32	10,7	10,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 65					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	20	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	54	18,0	18,0	24,7
	محايد	116	38,7	38,7	63,3
	موافق	92	30,7	30,7	94,0
	موافقة	18	6,0	6,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 66					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	42	14,0	14,0	14,0
	غير موافق	92	30,7	30,7	44,7
	محايد	94	31,3	31,3	76,0
	موافق	63	21,0	21,0	97,0
	موافقة	9	3,0	3,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 67					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	30	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	80	26,7	26,7	36,7
	محايد	58	19,3	19,3	56,0
	موافق	113	37,7	37,7	93,7
	موافقة	19	6,3	6,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 68					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	46	15,3	15,3	15,3
	غير موافق	61	20,3	20,3	35,7
	محايد	96	32,0	32,0	67,7
	موافق	84	28,0	28,0	95,7
	موافقة	13	4,3	4,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 69					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	36	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	44	14,7	14,7	26,7
	محايد	48	16,0	16,0	42,7
	موافق	146	48,7	48,7	91,3
	موافقة	26	8,7	8,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

البند 70					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	27	9,0	9,0	9,0
	غير موافق	64	21,3	21,3	30,3
	محايد	50	16,7	16,7	47,0
	موافق	122	40,7	40,7	87,7
	موافقة	37	12,3	12,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي لكل بند من بنود محور جودة الحياة الوظيفية			
	N		Moyenne
	Valide	Manquant	
البند 41	300	0	2,2433
البند 42	300	0	2,6133
البند 43	300	0	2,3833
البند 44	300	0	3,3033
البند 45	300	0	1,4600
البند 46	300	0	3,6600
البند 47	300	0	3,8000
البند 48	300	0	3,4767
البند 49	300	0	3,5067
البند 50	300	0	3,6600

البند 51	300	0	3,5267
البند 52	300	0	3,9933
البند 53	300	0	3,3900
البند 54	300	0	3,1433
البند 55	300	0	3,0900
البند 56	300	0	2,0567
البند 57	300	0	2,4667
البند 58	300	0	2,2700
البند 59	300	0	2,3933
البند 60	300	0	2,4833
البند 61	300	0	3,5867
البند 62	300	0	2,6667
البند 63	300	0	3,0867
البند 64	300	0	3,3100
البند 65	300	0	3,1133
البند 66	300	0	2,6833
البند 67	300	0	3,0367
البند 68	300	0	2,8567
البند 69	300	0	3,2733
البند 70	300	0	3,2600

نتائج معامل الارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية

الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية			
		Climat	Qualité
climat	Corrélation de Pearson	1	,765**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
qualité	Corrélation de Pearson	,765**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد الهيكل التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية			
		Structure- organisationnell e	Qualité
Structure- organisationnell e	Corrélation de Pearson	1	,463**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
Qualité	Corrélation de Pearson	,463**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإتصال وجودة الحياة الوظيفية			
		communicatio n	Qualité
Communication	Corrélation de Pearson	1	,471**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
Qualité	Corrélation de Pearson	,471**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد نمط الإشراف وجودة الحياة الوظيفية			
		superviseur	Qualité
Superviseur	Corrélation de Pearson	1	,495**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
Qualité	Corrélation de Pearson	,495**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد التكنولوجيا وجودة الحياة الوظيفية			
		technologie	Qualité
Technologie	Corrélation de Pearson	1	,573**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
Qualité	Corrélation de Pearson	,573**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد التدريب والتنمية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية			
		formation	Qualité
Formation	Corrélation de Pearson	1	,478**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
qualité	Corrélation de Pearson	,478**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

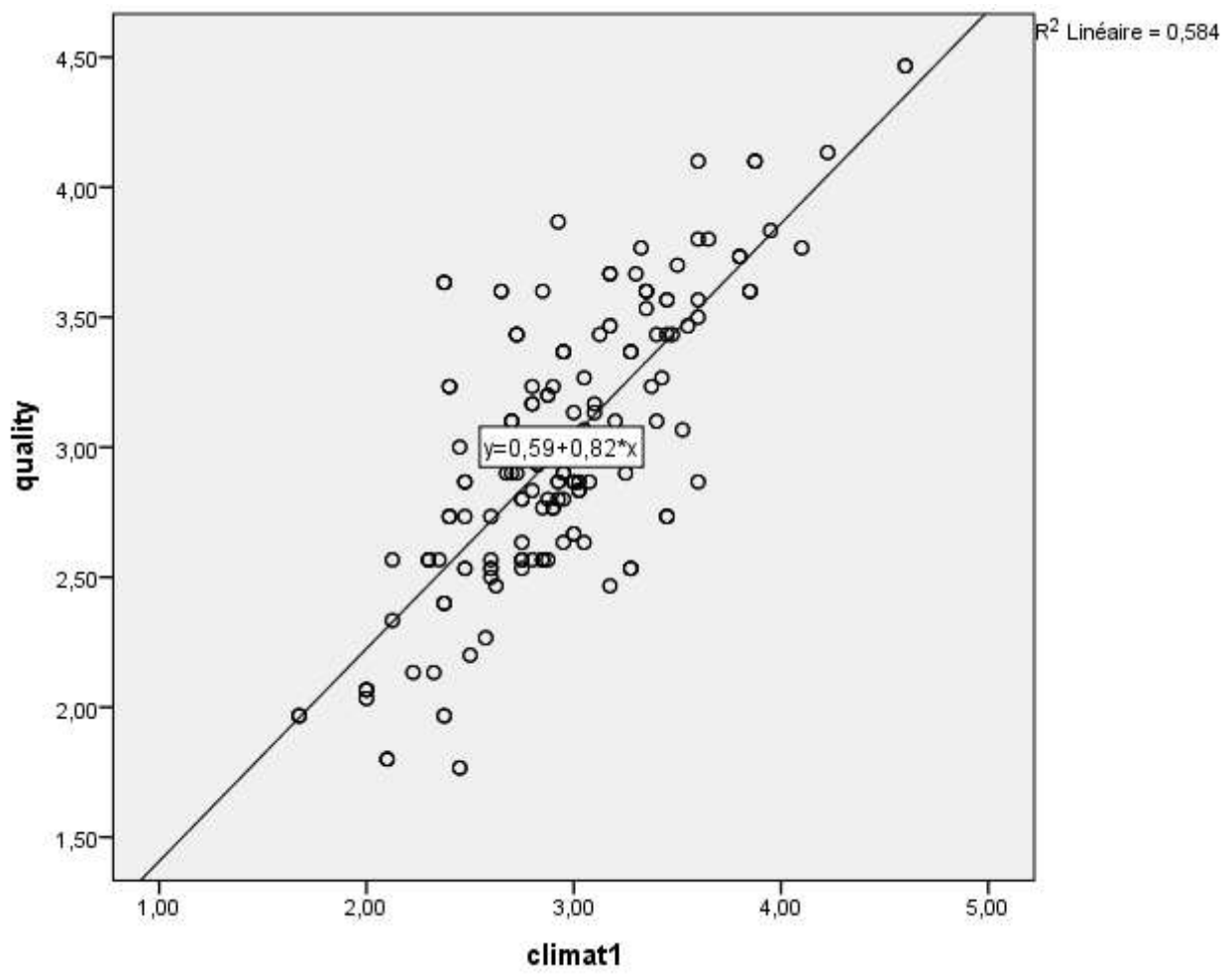
الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز وجودة الحياة الوظيفية			
		incitation	Qualité
incitation	Corrélation de Pearson	1	,589**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
Qualité	Corrélation de Pearson	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

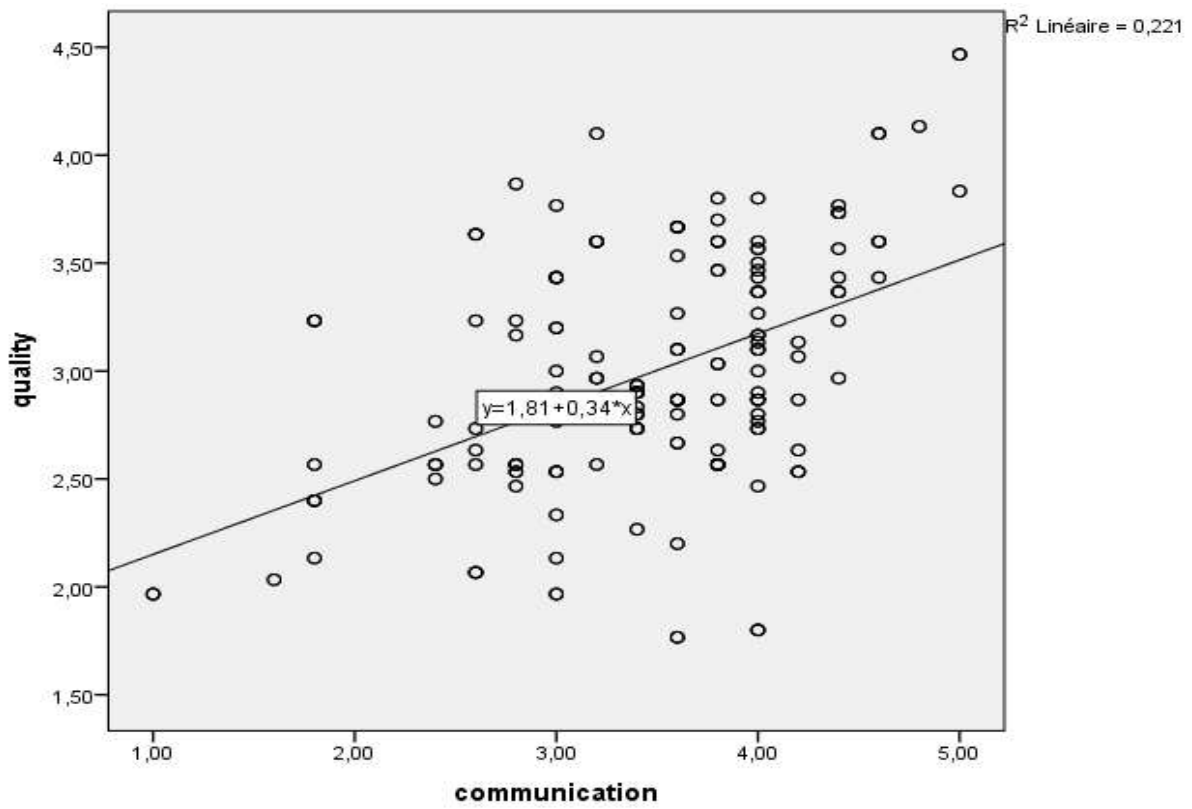
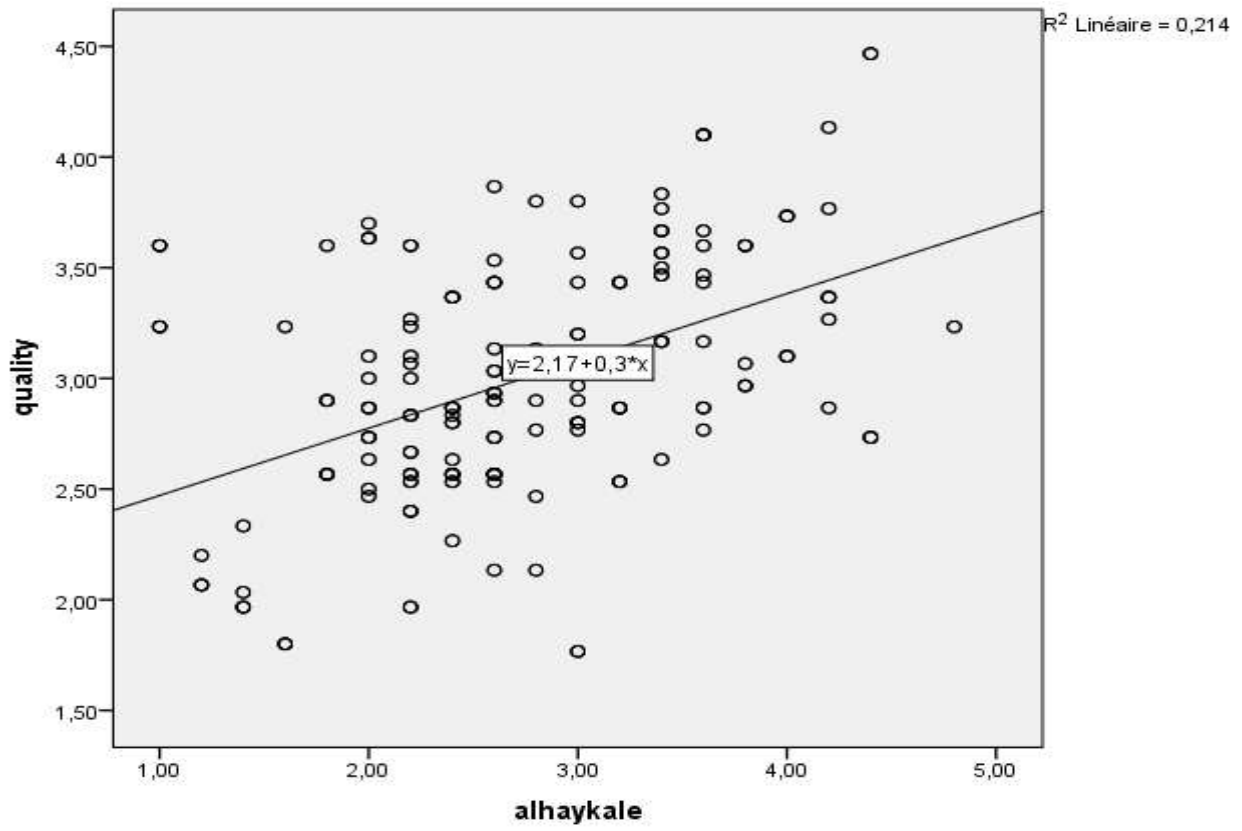
	N	300	300
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

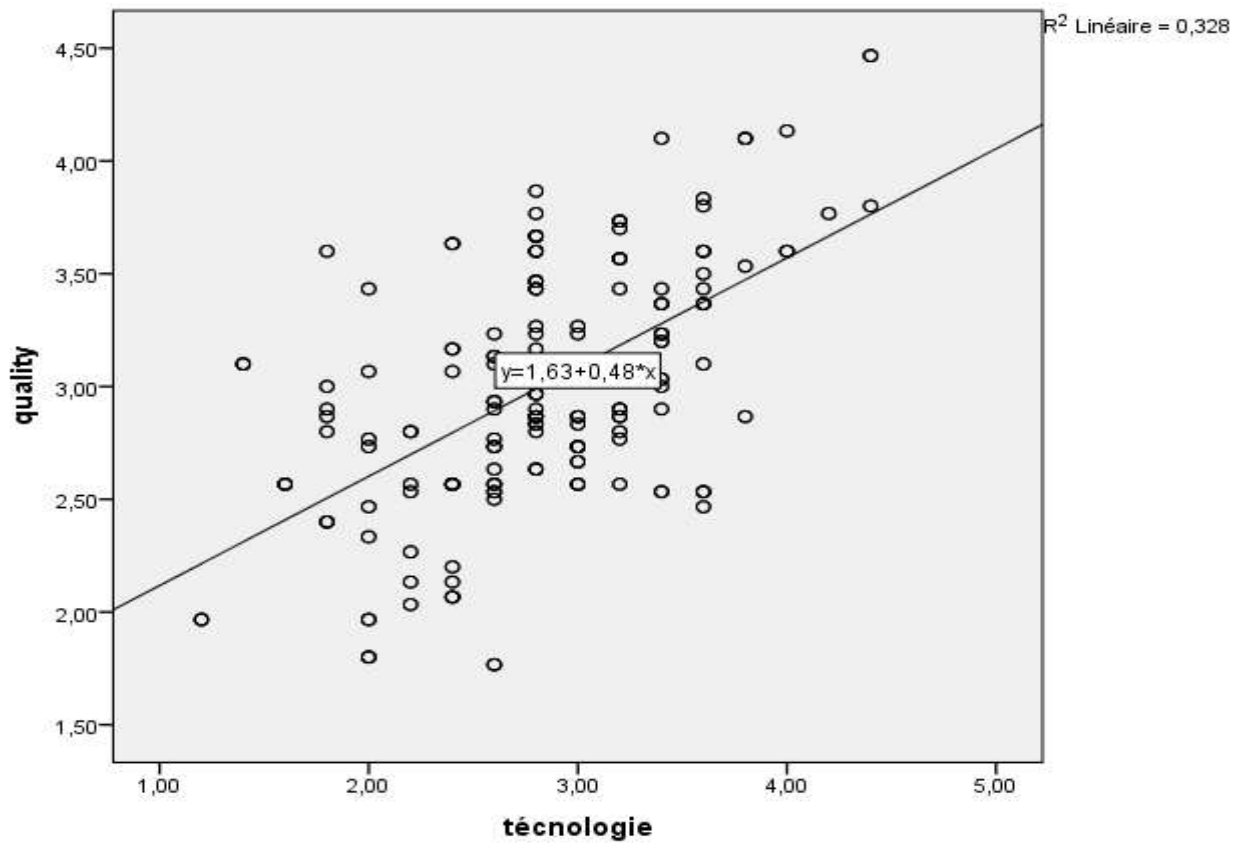
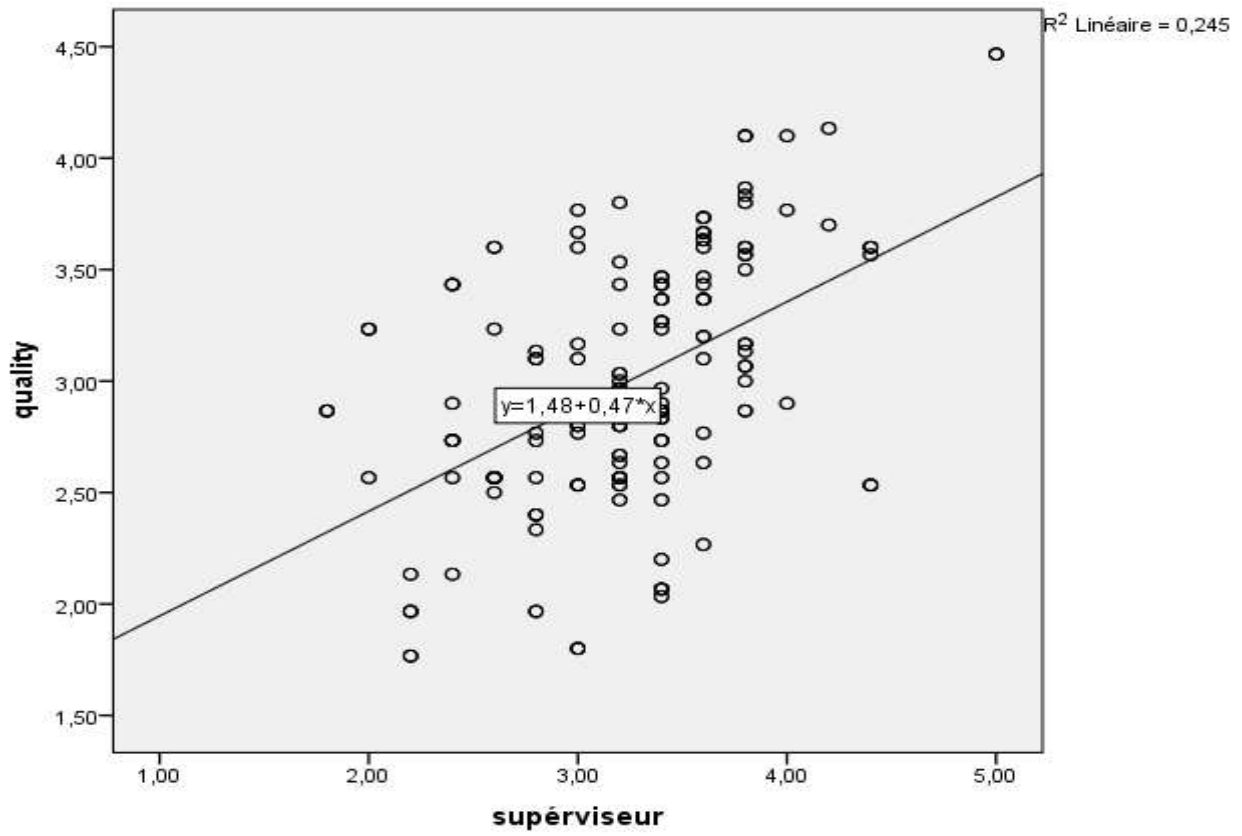
الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية			
		décision	Qualité
Décision	Corrélation de Pearson	1	,647**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
Qualité	Corrélation de Pearson	,647**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

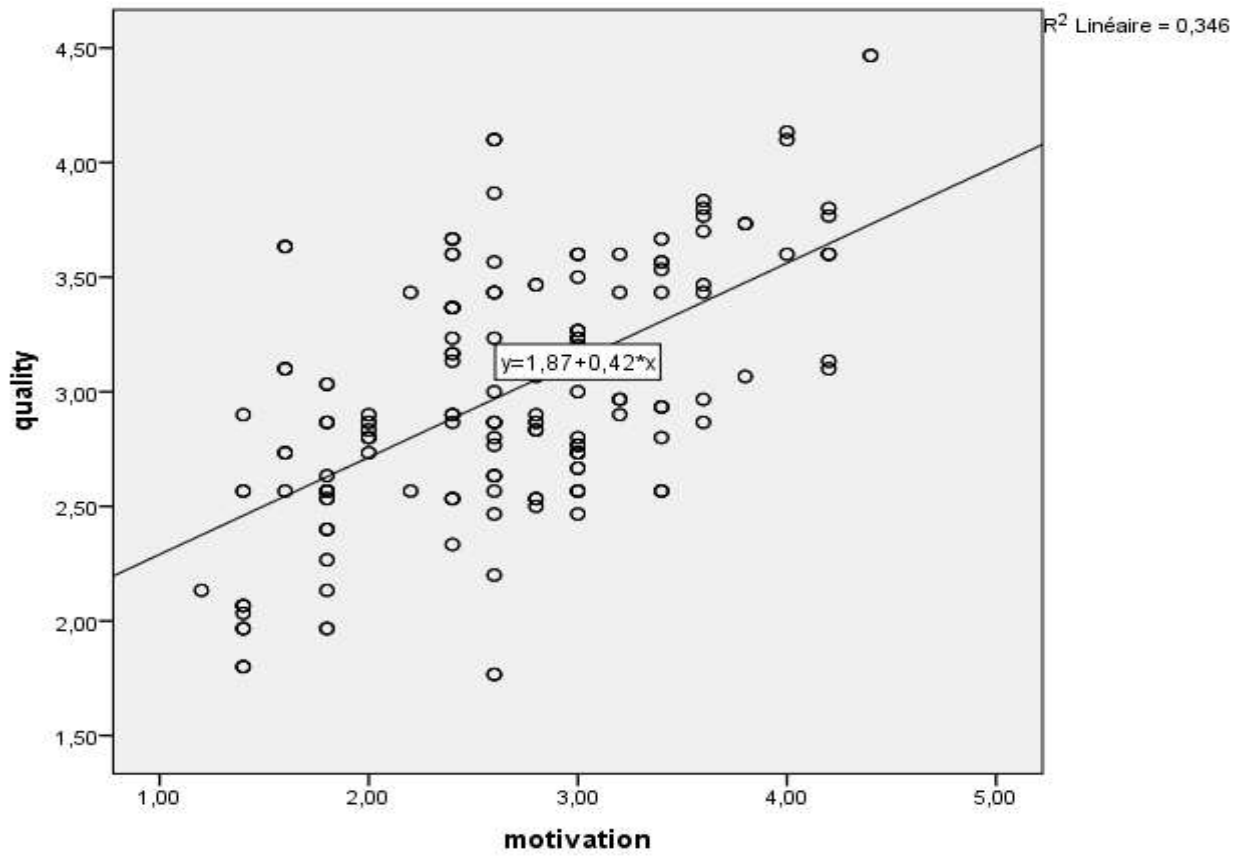
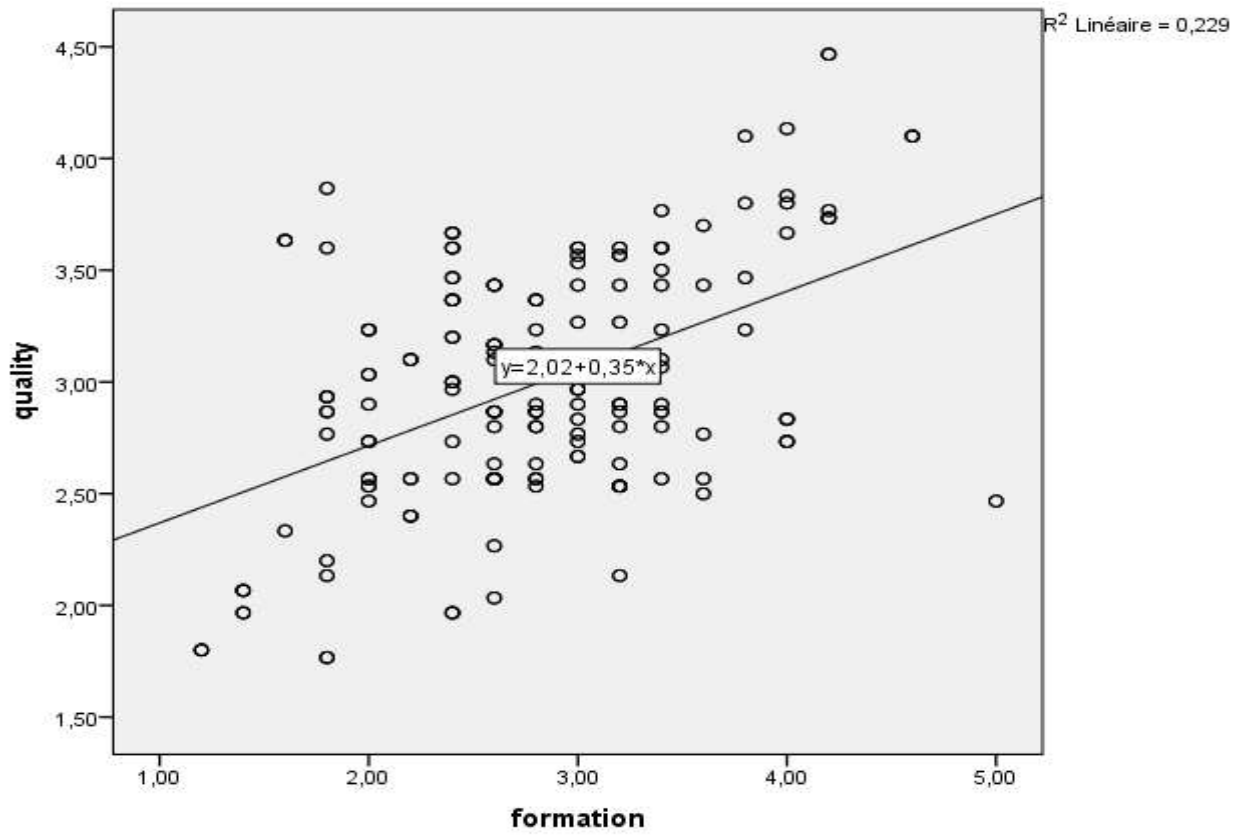
الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين بعد طبيعة العمل وجودة الحياة الوظيفية			
		travail	Qualité
travail	Corrélation de Pearson	1	,584**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
qualité	Corrélation de Pearson	,584**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

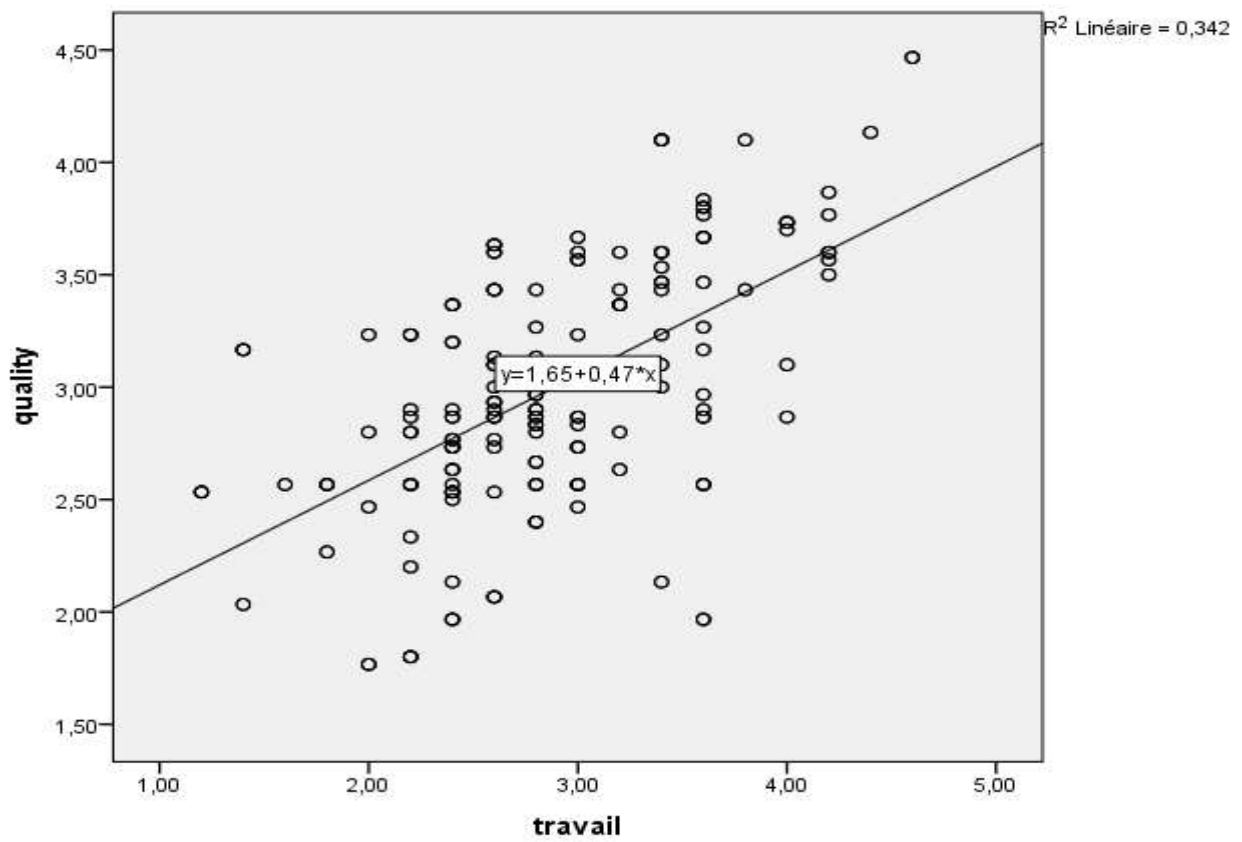
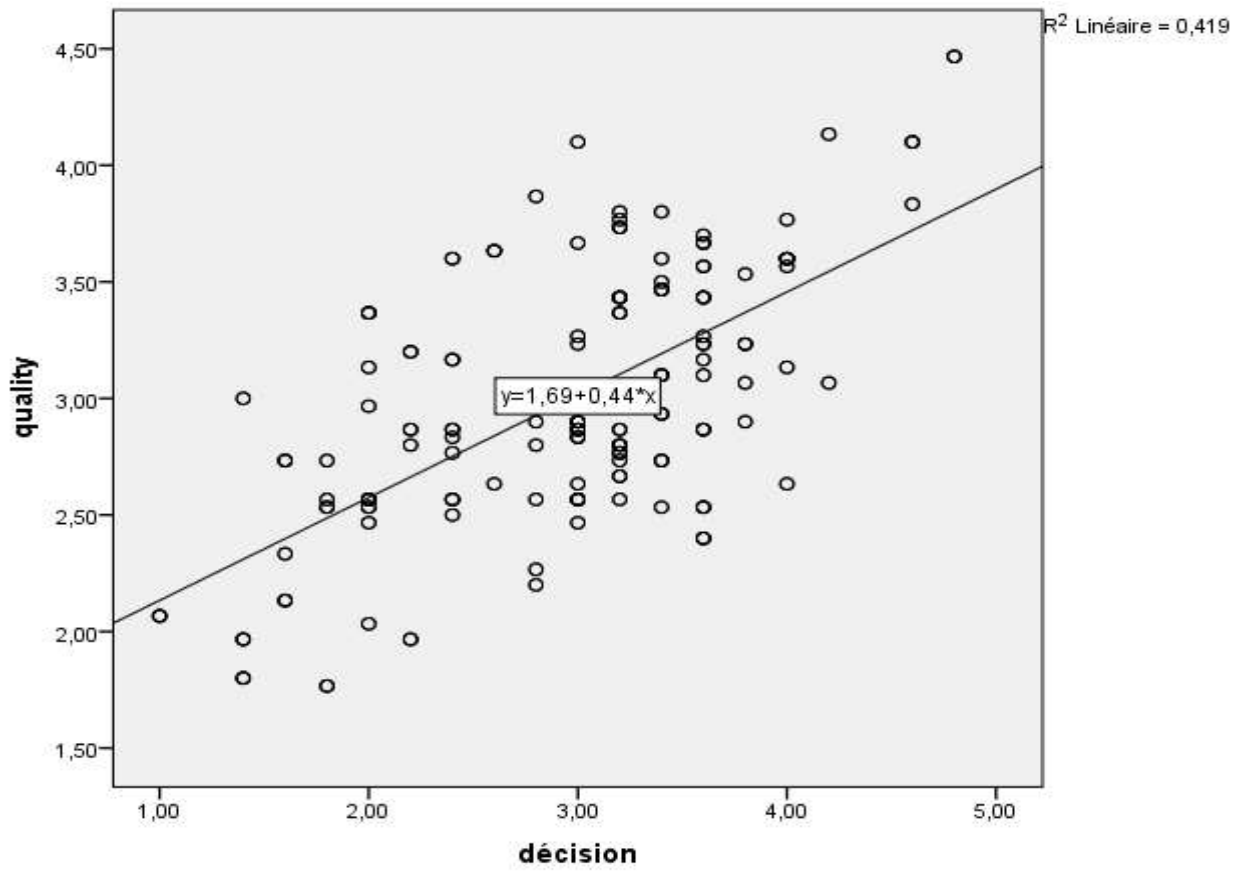
أشكال توضح خط الإنتشار لتوضيح طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية











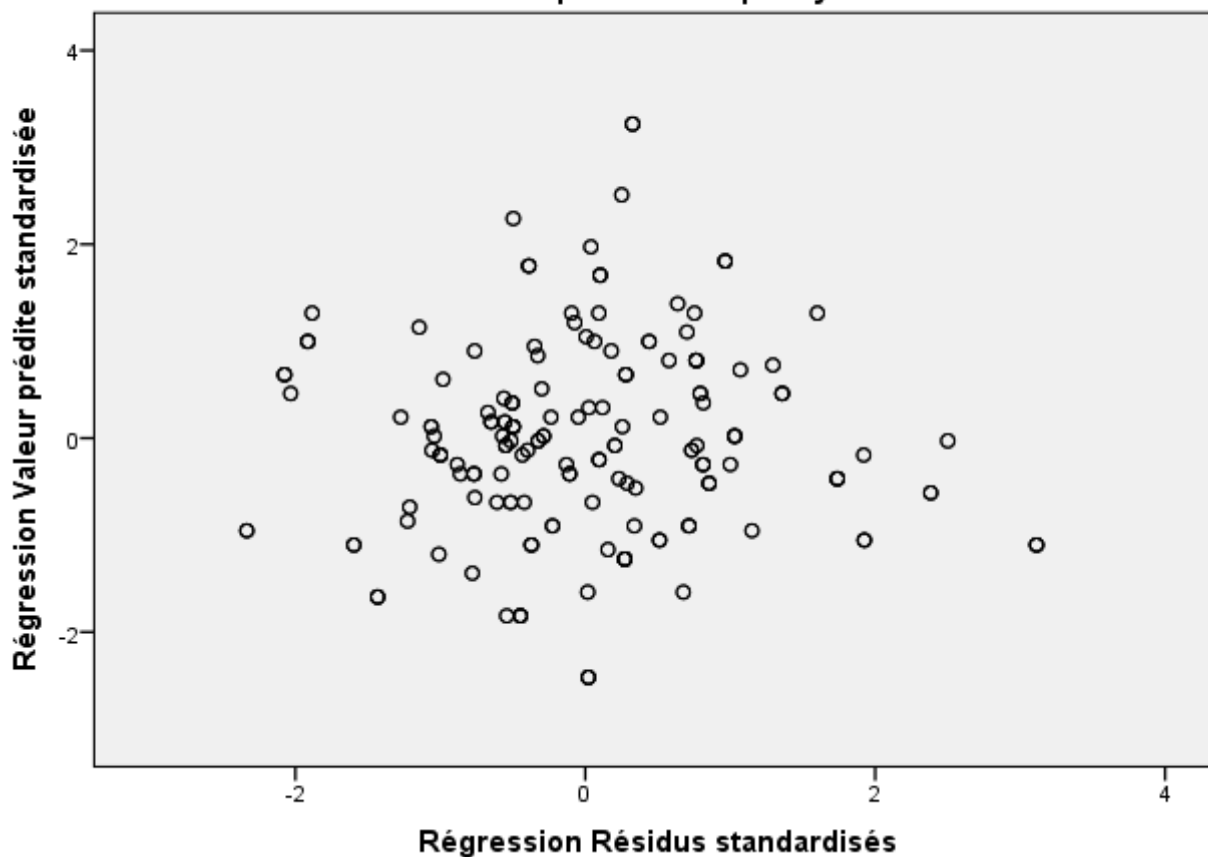
## نتائج معامل تحليل الإنحدار الخطي البسيط

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار تأثير المناخ التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية				
Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,765 <sup>a</sup>	,584	,583	,35387
a. Prédicteurs : (Constante), climat1				
b. Variable dépendante : quality				

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,590	,119		4,949	,000
	climat1	,818	,040	,765	20,473	,000
a. Variable dépendante : quality						

### Nuage de points

Variable dépendante : quality



نتائج تحليل الإحدار البسيط لإختبار تأثير بعد الهيكل التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية				
Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,463 <sup>a</sup>	,214	,212	,48658
a. Prédicteurs : (Constante), alhaykale				
b. Variable dépendante : quality				

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,167	,096		22,624	,000
	alhaykale	,304	,034	,463	9,017	,000
a. Variable dépendante : quality						

### Nuage de points

Variable dépendante : quality



نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار تأثير بعد نمط الإتصال على جودة الحياة الوظيفية				
Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,471 <sup>a</sup>	,221	,219	,48437
a. Prédicteurs : (Constante), communication				
b. Variable dépendante : quality				

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,810	,132		13,757	,000
	communication	,341	,037	,471	9,208	,000
a. Variable dépendante : quality						

### Nuage de points

Variable dépendante : quality



نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار تأثير بعد نمط الإشراف على جودة الحياة الوظيفية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 <sup>a</sup>	,245	,243	,47698

a. Prédicteurs : (Constante), superviseur

b. Variable dépendante : quality

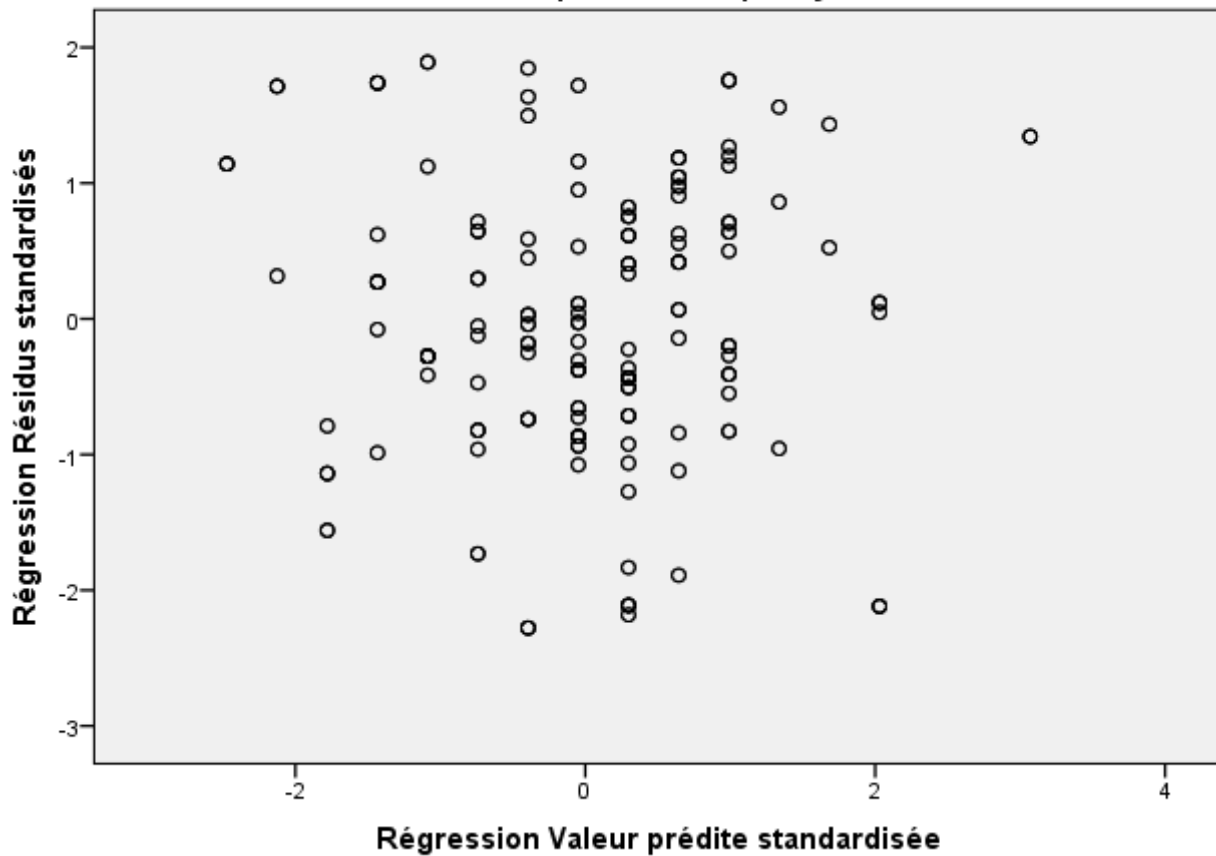
Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,476	,157		9,425	,000
	superviseur	,470	,048	,495	9,835	,000

a. Variable dépendante : quality

Nuage de points

Variable dépendante : quality

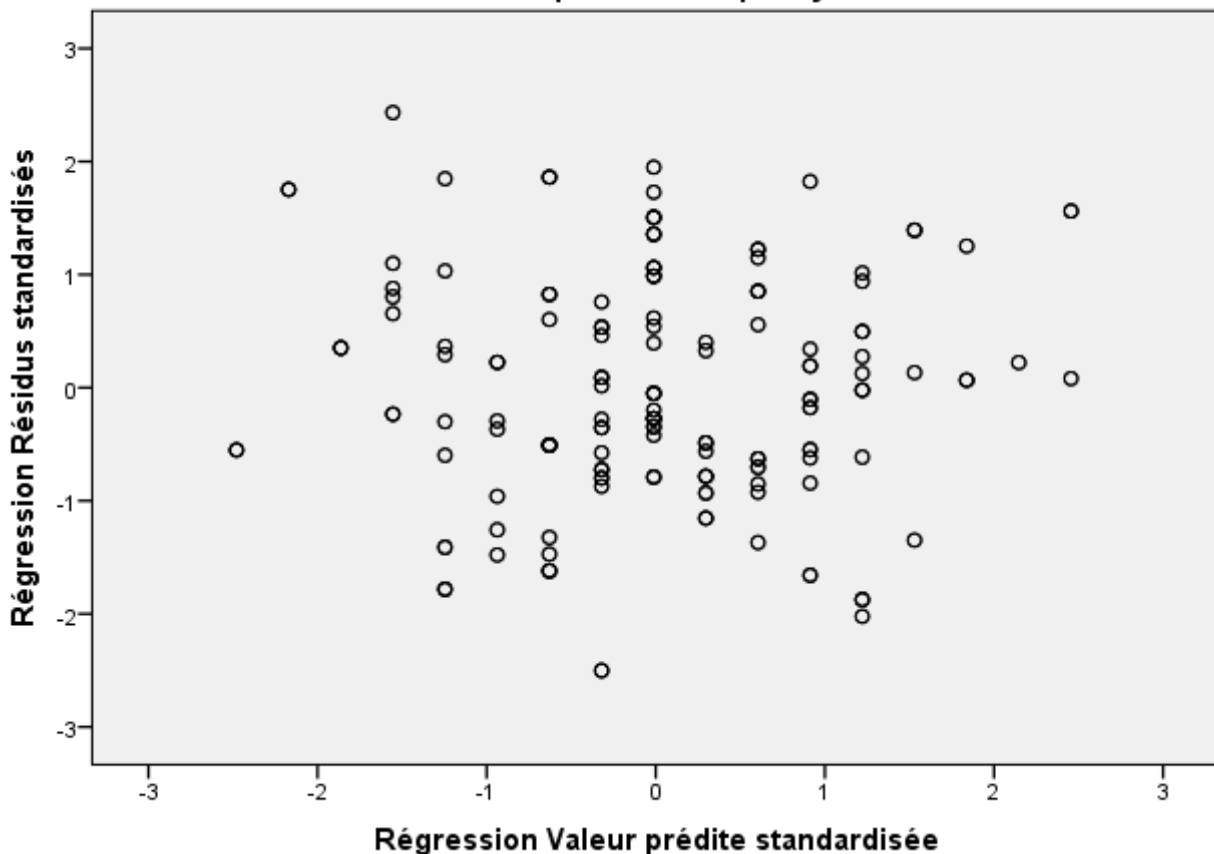


نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار تأثير بعد التكنولوجيا على جودة الحياة الوظيفية				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,573 <sup>a</sup>	,328	,326	,44998
a. Prédicteurs : (Constante), technologie				
b. Variable dépendante : quality				

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,634	,116		14,129	,000
	technologie	,484	,040	,573	12,063	,000
a. Variable dépendante : quality						

### Nuage de points

Variable dépendante : quality



نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار تأثير بعد التدريب والتنمية الإدارية على جودة الحياة الوظيفية				
Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,478 <sup>a</sup>	,229	,226	,48210
a. Prédicteurs : (Constante), formation				

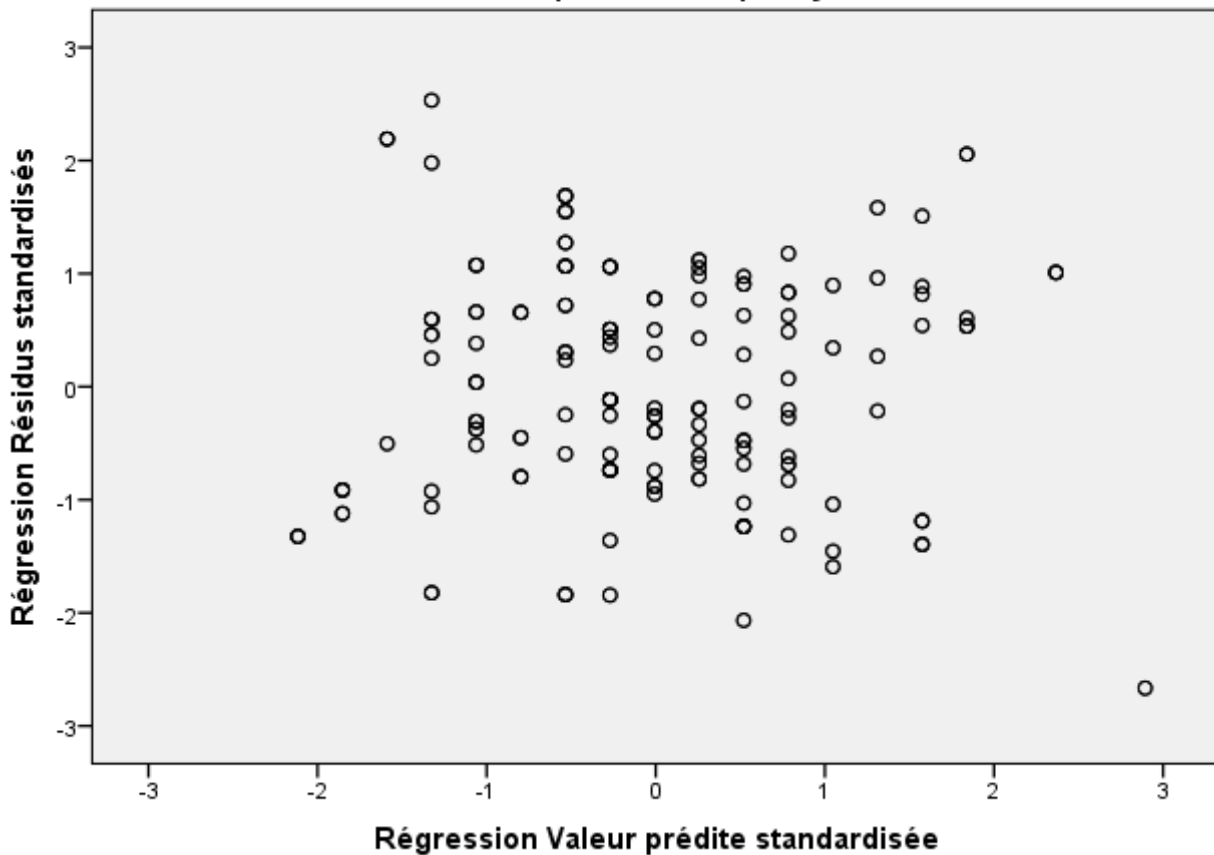
b. Variable dépendante : quality

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,024	,107		18,944	,000
	formation	,346	,037	,478	9,402	,000

a. Variable dépendante : quality

### Nuage de points

Variable dépendante : quality



نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار تأثير بعد نظام الحوافز على جودة الحياة الوظيفية

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

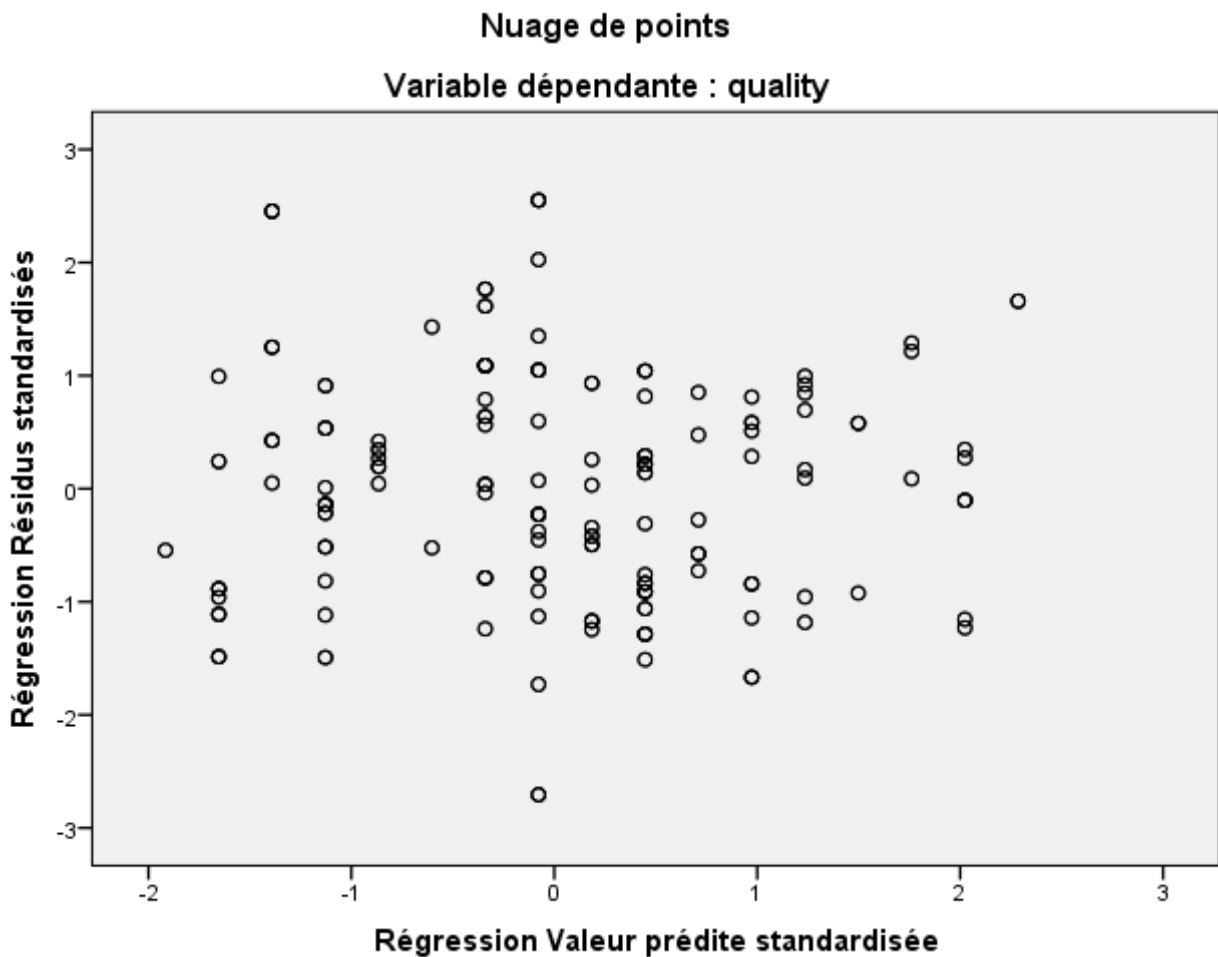
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,589 <sup>a</sup>	,346	,344	,44379

a. Prédicteurs : (Constante), motivation

b. Variable dépendante : quality

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,867	,093		20,023	,000
	motivation	,424	,034	,589	12,569	,000

a. Variable dépendante : quality



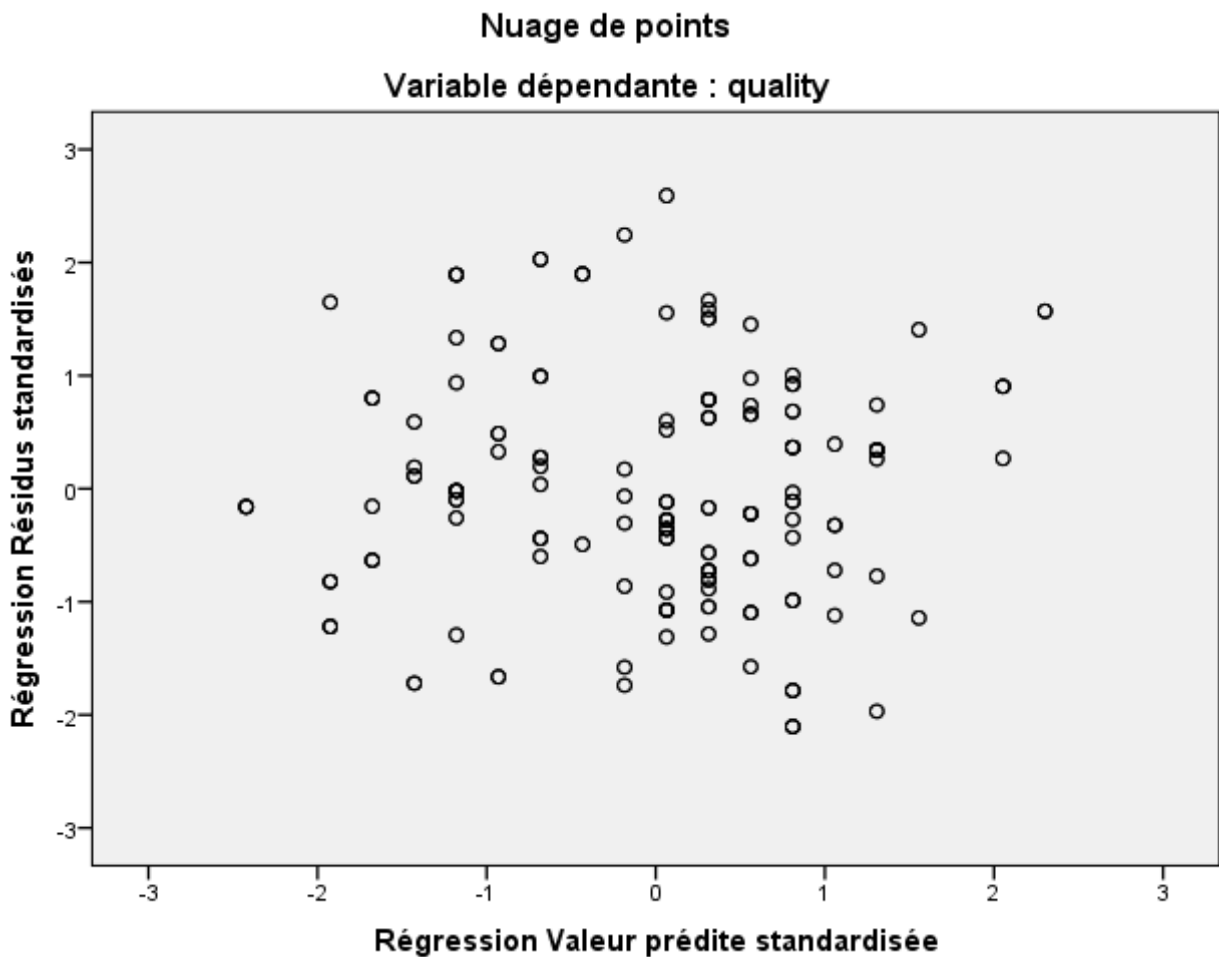
نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار تأثير بعد المشاركة في إتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية				
Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 <sup>a</sup>	,419	,417	,41842

a. Prédicteurs : (Constante), décision

b. Variable dépendante : quality

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,693	,092		18,413	,000
	décision	,441	,030	,647	14,662	,000

a. Variable dépendante : quality



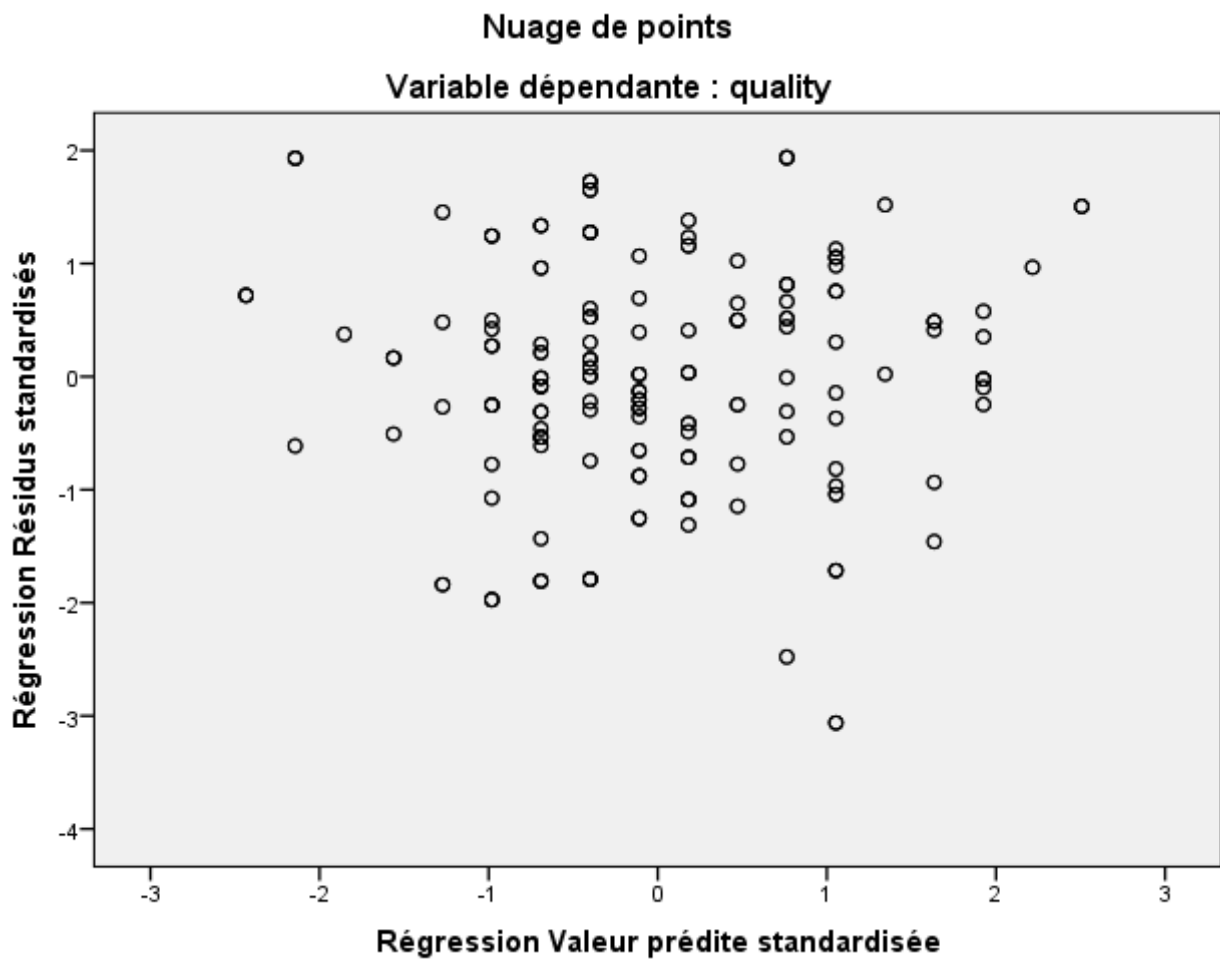
نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار تأثير بعد طبيعة العمل على جودة الحياة الوظيفية				
Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,584 <sup>a</sup>	,342	,339	,44546

a. Prédicteurs : (Constante), travail

b. Variable dépendante : quality

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,655	,111		14,948	,000
	travail	,466	,037	,584	12,433	,000

a. Variable dépendante : quality



نتائج إختبار T-TEST للكشف عن الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants				
		Quality		
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	,505		
	Sig.	,478		
Test t pour égalité des moyennes	T	,378	,376	
	Ddl	298	286,922	
	Sig. (bilatéral)	,706	,707	
	Différence moyenne	,02401	,02401	
	Différence erreur standard	,06354	,06378	
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Inférieur	-,10105	-,10152
		Supérieur	,14906	,14953

نتائج معامل تحليل التباين الأحادي (Anova) للكشف عن الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الأقدمية في

العمل

ANOVA					
qualité					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	8,276	8	1,035	3,693	,000
Intragroupes	81,530	291	,280		
Total	89,806	299			