



Ziane Achour University of Djelfa
Faculty of Humanities and Social
Sciences
Department of Sociology and
Demography



PhD thesis in Sociology Organization and work Entitled:

Values of work under functional stability

A field study includes a sample of the administrators of
Ammar Thaliji University in Laghouat

Preparation of the student:
Hajjaj al - Madani

Supervision of Professor:
Dr. Hassan Hisham

Discussion Committee:

Talha Massoud	Professor "A"	President	University Djelfa
Hassan Hisham	Professor	Supervisor rapporteur	University Djelfa
Toile Abdul Aziz	Professor "A"	Discussant	University Djelfa
Brahimi Umm al-Saud	Professor "A"	Discussant	University Djelfa
Nouri Med	Professor "A"	Discussant	University Laghouat
Ben Aoun Boudali	Professor "A"	Discussant	University Laghouat

University year
2019/ 2018



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع
تنظيم و عمل
بعنوان:

قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية تشمل عينة من إداريي جامعة عمار ثليجي بالأغواط

إشراف:
أ.د حسان هشام

إعداد الطالب:
حجاج المداني

السنة الجامعية
2019 / 2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع
تنظيم و عمل
بعنوان:

قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية تشمل عينة من إداريي جامعة عمار ثليجي بالأغواط

إشراف:
أ.د حسان هشام

إعداد الطالب:
حجاج المداني

السنة الجامعية
2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

كلمات العرفان والشكر والامتنان كلها مهداة إلى من تكفل عناء البلاغ عن ربه النبي الكريم والرسول العظيم سيّدنا محمّد عليه أزكى الصلاة والتسليم، إلى سبب الوجود وأعلى ما في الوجود الوالدة الكريمة حفظها الله و رعاها و كذا إلى روح والدي رحمه الله برحمته الواسعة، إلى زوجتي الغالية، إلى أبنائي و إخوتي الأعراء، إلى زملائي في الدراسة بجامعة الجلفة و الأغواط، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في دعمنا ولو بالدعاء. إلى كل من يريد أن يشعل شمعة كي ينير درب الآخرين أهدي هذا العمل.

حجاج المداني

تشكر

الحمد لله الذي منَّ ووفق لإتمام هذه الرسالة بعد جهد فاق الأربع سنوات كاملة من البحث والاستقصاء، ثم الشكر الموصول للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور: **حسان هشام** وكذا المشرفة المساعدة الأستاذة الدكتورة: **جرادي حفصة** على قبولهما الإشراف على الأطروحة أولاً، ثم على صبرهما ودعمهما النفسي والمعرفي، شكرنا موصول إلى كل أساتذة علم الاجتماع بجامعة زيان عاشور بالجلفة وعمار ثليجي بالاغواط بلا استثناء، كل باسمه وكل بدرجة العلمية وتخصصه، شكر لا يستثنى كذلك أعضاء اللجنة الموقرة والدكاترة و الأساتذة الأفاضل علي صادقي ، عبد القادر النوعي، محمد بن عزوزي، مروان زياني و نذير بريطل.

حجاج المداني

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل السائدة لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط، و كيف تتأثر هذه القيم بعامل الاستقرار الوظيفي، هذا الأخير الذي حاز اهتمام الكثير من رواد الفكر الإداري و التنظيمي، سعيا منهم لضمان استقرار المنظمات و استمراريتها، و من هذا المنطلق تسعى الجامعة جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية و فاعليتها و تنمية قدراتها، لتتأقلم مع المتغيرات المحيطة و التي تعتبر تهديدا لاستقرار العاملين بها، كمحاولة الكثير من المنظمات الحديثة استقطاب المورد البشري الأكثر كفاءة و الأعلى قدرة و خبرة، و لتجنب كل هذه التهديدات و منع التسرب الوظيفي لموظفيها على المؤسسة ضمان استقرار ذلك المورد و الذي يشكل ضرورة حيوية لاستمرارية المؤسسة و نجاح المنظمة، فعليها إذا ما أرادت ذلك أن تضمن استقراره و من عدة جوانب، كالجانب المادي و المعنوي و كذا الاجتماعي، و قد ارتأينا و من خلال هذه الدراسة الكشف عن تلك العلاقة و ذلك التأثير بتناولنا لثلاث قيم غاية في الأهمية و هي: التعاون، العدالة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على صحيفة الإستبيان في جمع البيانات، و التي ضمها 33 سؤالا و 05 محاور، مستعينا في ذلك ببعض الدراسات السابقة و المشابهة، و مستفيدا من دراسات سابقة أجراها حول الاستقرار الوظيفي في مرحلتي الليسانس و الماجستير، و قد كانت العينة القصدية هي العينة المختارة لذلك إذ بلغ عدد أفرادها 216 مفردة بعد استرجاعها من مجموع 250 استمارة وزعت على المبحوثين، كما تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لهكذا نوع من الدراسات، و بعد إتمام جميع الإجراءات المنهجية و الميدانية، تم التوصل إلى نتائج الدراسة و التي سنوردها في آخر هذه الأطروحة.

الكلمات المفتاحية:

- الاستقرار الوظيفي.
- قيم العمل.التعاون.
- العدالة التنظيمية.
- الإلتزام التنظيمي.

Summary :

The aim of this study is to reveal the prevailing work values among university staff of Ammar Theliji University and how these values are affected by the factor of stability of employment, the latter has attracted the attention of many pioneers of administrative and organizational thought in their pursuit to ensure the stability of the organizations and continuity . in this sense , the University strives hard to maintain its human resources , effectiveness and develop their capacities so as to adapt to the changes which are considered a threat to the stability of its employees. As an attempt by many organizations polarizing the most efficient human resource and the highest capacity and experience to avoid all These threats and the prevention of job leakage of employees to the institution ensuring stability, which is a vital necessity for the sustainability of the organization and the success of the organization, Stability in many aspects, such as the physical, moral and social aspects . In this study, we examined the relationship and the effect of this approach for three very important values: cooperation, organizational justice, functional commitment to achieve the objectives of this study, the researcher relied on the questionnaire in the collection of data which included 33 questions and 50 axes, using some previous studies and taking advantage of previous studies he conducted on job stability in both the bachelor and master degrees. The total number of its members is 216 individual after retrieval from the total 250 distributed Of the

respondents, a descriptive approach was used for this type of studies, After the completion of all methodological and field procedures, the results of the study were reached Which we will cite in our thesis.

Keywords:

- job stability.
- Work values.
- cooperation.
- Organizational justice.
- organizational commitment.

Résumé:

Le but de cette étude est de révéler les valeurs de travail qui prévalent parmi le personnel universitaire de l'Université Ammar Theliji et comment ces valeurs sont affectées par le facteur de stabilité de l'emploi, ce dernier a attiré l'attention de nombreux pionniers de la gestion administrative. et la pensée organisationnelle dans leur quête pour assurer la stabilité et la continuité des organisations. en ce sens, l'Université s'efforce de maintenir ses ressources humaines, son efficacité et de développer ses capacités afin de s'adapter aux changements qui sont considérés comme une menace pour la stabilité de ses employés. Comme une tentative de nombreuses organisations de polariser les ressources humaines les plus efficaces et la plus grande capacité et expérience possibles pour éviter tout. Ces menaces et la prévention de la fuite des employés vers l'institution garantissant la stabilité, une nécessité vitale pour la pérennité de l'organisation et la succès de l'organisation, stabilité dans de nombreux aspects, tels que les aspects physiques, moraux et sociaux. Dans cette étude, nous avons examiné la relation et l'effet de cette approche pour trois valeurs très importantes: la coopération, la justice organisationnelle, l'engagement fonctionnel à atteindre les objectifs de cette étude, la chercheuse s'est appuyée sur le questionnaire de la collecte de données comprenant 33 questions. et 50 axes, en utilisant certaines études antérieures et en tirant parti des études antérieures qu'il avait menées sur la stabilité de l'emploi dans les

diplômes de licence et de maîtrise. Le nombre total de ses membres est de 216 personnes après la récupération sur un total de 250 distribuées. Parmi les répondants, une approche descriptive a été utilisée pour ce type d'études. Une fois toutes les procédures méthodologiques et de terrain terminées, les résultats de l'étude ont été atteints. citerons dans notre thèse.

Les mots clés:

- stabilité d'emploi.
- Valeurs du travail.
- coopération.
- Justice organisationnelle.
- engagement organisationnel.

قائمة محتويات الدراسة

الصفحة	المحتوى
	إهداء و تشكر
أ	ملخص باللغة العربية.....
ب	ملخص باللغة الإنجليزية.....
ج- هـ	فهرسة.....
و	قائمة الجداول.....
ز	قائمة الأشكال.....
ح- ل	مقدمة.....

الصفحة	العنوان
	الفصل الأول : المحددات المنهجية للدراسة
14	أولاً: أسباب إختيار الموضوع.....
16	ثانياً: الهدف من الدراسة.....
17	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
17	رابعاً: الدراسات السابقة.....
35	خامساً: الإشكالية.....
38	سادساً: الفرضيات.....
39	سابعاً: تحديد المفاهيم.....
43	ثامناً: صعوبات الدراسة.....
	الفصل الثاني: الإستقرار الوظيفي
47	أولاً: مفهوم الإستقرار في العمل.....
48	ثانياً: مفهوم عدم الإستقرار في العمل.....
49	ثالثاً: بعض المفاهيم المرتبطة بعدم الإستقرار في العمل.....
50	رابعاً: مظاهر الإستقرار في العمل.....
53	خامساً: مظاهر عدم الإستقرار في العمل.....
56	سادساً: عوامل الإستقرار في العمل.....
68	سابعاً: أهمية الإستقرار في العمل.....
69	ثامناً: المداخل النظرية لدراسة الإستقرار في العمل.....

	الفصل الثالث: قيم العمل
94	أولاً: تعريف القيم.....
97	ثانياً: مفهوم قيم العمل.....
99	ثالثاً: مصادر قيم العمل.....
106	رابعاً: تصنيف قيم العمل.....
116	خامساً: أهمية قيم العمل.....
116	سادساً: مراحل تطور قيم العمل من خلال الفكر الإداري.....
120	سابعاً: وظائف قيم العمل.....
121	ثامناً: آليات تطوير قيم العمل.....
121	تاسعاً: التنظيم بين تناقض القيم و انسجامها.....
125	عاشراً: أثر اختلاف قيم العمل بالمنظمة على توجهاتها المستقبلية.....
126	حادي عشر: القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم.....
127	ثاني عشر: القيم التي ينبغي أن يمتاز بها الفرد في العمل.....
128	ثالث عشر: أسباب تردي القيم في العمل.....
	الفصل الرابع: القيم موضوع الدراسة
133	أولاً: التعاون.....
148	ثانياً: العدالة التنظيمية.....
159	ثالثاً: الإلتزام التنظيمي.....
	الفصل الخامس: المؤسسة الجامعية
175	أولاً: مفهوم الجامعة.....
181	ثانياً: دور الجامعة الثقافي و التربوي.....
188	ثالثاً: أثر البيئة الجامعية على قيم الشباب الجامعي.....
191	رابعاً: صراع القيم داخل الوسط الجامعي.....
196	خامساً: انتقاء الطلبة للتخصصات و الحراك البيداغوجي.....
198	سادساً: الجامعات في الوطن العربي.....
199	سابعاً: الجامعة الجزائرية.....
	الفصل السادس: مدخل منهجي ميداني
215	أولاً: منهج الدراسة.....
217	ثانياً: المقاربة النظرية.....
220	ثالثاً: تحديد مجالات الدراسة و طريقة المسح المتبع.....
231	رابعاً: التقنيات المستعملة في جمع البيانات.....
235	خامساً: تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين.....

قائمة محتويات الدراسة

245	الفصل السابع : تحليل بيانات الدراسة أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى الخاصة بالتعاون.....
262	ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية الخاصة بالعدالة التنظيمية.....
278	ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة الخاصة بالالتزام التنظيمي.....
300	الفصل الثامن: النتائج العامة للدراسة أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الجنس.....
305	ثانياً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة السن.....
313	ثالثاً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الحالة الإجتماعية.....
319	رابعاً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة المؤهل العلمي.....
325	خامساً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الوظيفة.....
332	سادساً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الأجر.....
337	سابعاً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الأقدمية في العمل.....
343	خاتمة.....
345	قائمة المراجع..... الملاحق

قائمة الجداول

رقم الشكل	عنوان الجدول	الصفحة
1.	تلخيص الأبعاد التي جاء بها الباحثان د.فرنسيس و م. ودوك	115
2.	تطور القيم في مراحلها المختلفة	119
3.	أهم الإحصاءات المتعلقة بتوزيع الإستثمار و استرجاعها	234
4.	توزيع العينة حسب الجنس	235
5.	توزيع العينة حسب السن	236
6.	توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	237
7.	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	238
8.	توزيع العينة حسب الوظيفة	239
9.	توزيع العينة حسب الأجر	240
10.	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	241
11.	الشعور بالراحة في الوظيفة - المبادرة لمساعدة الزملاء	245
12.	القيام بزيارات للزملاء - استشارة الزملاء عند الحاجة	247
13.	الحصول على المكافآت - نيابة الزملاء	250
14.	الشعور بالانضمام لجماعة متماسكة- اقتراح حلول للزملاء	253
15.	التفاعل الجيد مع الزملاء - العمل ضمن فريق	256
16.	السعي إلى تطوير العلاقات خارج العمل - نيابة الزملاء	259
17.	الحصول على مكافأة نظير الجهد-عدالة المعاملة من الرؤساء	262
18.	انعكاس المؤهلات و الجهد على العائد المادي- عدالة الرؤساء	265
19.	وجود صراعات - وجود عدالة في تطبيق العقوبات	268
20.	التفاعل الجيد مع الزملاء - عدالة المعاملة من الرؤساء	270
21.	التحفيز المعنوي عند الأداء الجيد - العدالة في تطبيق الحوافز	273
22.	وجود صراعات بين الزملاء - خضوع التوظيف للموضوعية	275
23.	مكافأة نظير جهد - تقديم مصلحة المؤسسة على الشخصية	278
24.	جودة الخدمات المقدمة - تقديم المصلحة العامة على الخاصة	282
25.	الوسائل و تسهيل المهام - الحرص على تنفيذ المهام	286
26.	انعكاس المؤهلات على العائد - التفكير في مغادرة الجامعة	289
27.	الحوافز نظير الأداء - الإجتهد في تطبيق اللوائح و القوانين	292
28.	التحفيز المعنوي نظير الأداء - تغيير المؤسسة إلى عمل أفضل	296

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43 نموذج الدراسة	.1
105 مصادر القيم	.2
219 بناء توضيحي للتفاعلية الرمزية	.3

مقدمة

يعد موضوع القيم من المواضيع المعقدة معرفيا سواء من ناحية التوصيف أو الفهم أو حتى مدى ارتباطها بمفاهيم أخرى مختلفة، وتذكر عديد المراجع أن هذا الموضوع حضي بالاهتمام من جملة من التخصصات العلمية المختلفة، فقد تم تناول القيم في علم النفس وعلم الاجتماع وعلوم السياسة والإعلام، وربما هو الأمر الذي يجعله فعلا مفهوما على قدر كبير من التشابك والتعقيد، والأمر في واقعه منطقي جدا كون مفهوم القيم لصيق بالإنسان وله تأثيراته الواضحة والقوية والمباشرة على وفي الحياة الاجتماعية والنفسية للفرد، ونستطيع القول أن هذه الظاهرة تقترب من مجالات ونشاطات حياته اليومية ولعلها العنصر الأساس في تغذية بعض المظاهر التفاعلية اليومية، سواء تلك المتعلقة بالجانب الاقتصادي، أو الثقافي، أو التربوي، أو حتى الديني، هذا الأخير الذي نركز عليه في بحثنا هذا.

إن تقدم أي مجتمع مرهون بمدى ارتباط الأفراد فيه بجذور ثقافية تحفظ لهم هويتهم ومكانتهم، ولذلك تجد هؤلاء الأفراد يسعون إلى إيجاد قدر معين من التوازن بين المرغوب فيه من الحاجات، وإشباعها، واتجاهاتهم و ميولهم و الوسائل المتبعة في تحقيق ذلك، و هذا التوازن لا يتأتى إلا بالاستناد إلى معايير أهمها التزام الناس بعقيدتهم للحصول على الرضا عن وجودهم وتقدير الذات، إلى جانب علاقاتهم مع الآخرين، أفرادا كانوا أو جماعات ليحققوا قدرا من القبول و التفاعل اللازم لاستقرارهم، و لعل الخصوبة التي يتمتع بها موضوع القيم جعل من العلماء والباحثين يقبلون على دراستها بشكل ملفت للانتباه، لأن القيم تعتبر منهاجا محدد يرسم شخصية الفرد و نسقه الاجتماعي ويوجه سلوكه و يحكم تصرفه، فهو يحدد استعداد الفرد للتصرف بشكل معين، يلتزم الناس بحدوده فيشكل نظامهم القيمي و الذي يمثل معيارا مرجعيا يحكم تصرف الفرد في حياته و يشكل تنظيما هرميا تتسلسل فيه القيم تبعا لأهميتها، ولأن

القيم ليست ثابتة و معرضة للتغيير نتيجة للتغير في الظروف البيئية و الإجتماعية، و التغير المتسارع في المجتمعات الحديثة، و التي تبلورت أهم معالمها في بروز ظاهرة العولمة، و لعل التغير في النظم الثقافية و الإجتماعية أوجد حالة من التغير في الأنساق و التراكيب القيمية للأفراد، و إذا كانت القيم من بين أهم الموجهات السلوكية للأفراد، فلا أقل أن تكون من بين أهم الآليات التي تحدد تمثيلات الأفراد داخل التنظيمات.

إن الإهتمام بدراسة هذا الموضوع كان مع بدايات القرن الماضي، و مع ظهور التنظيمات الحديثة، ولذلك نجد منظمات الأعمال في الغرب أولت عناية خاصة لموضوع القيم، بالإضافة إلى الأهداف المادية و الذي كان يشغل الحيز الأكبر من اهتمام هذه المنظمات، إن قيم العمل لا يمكن اعتبارها تجسيدا لعقلانية التنظيم فحسب، ولا تختزل في علاقات الأفراد ببعضهم البعض، أو علاقتهم بالتنظيم، بما يخدم الطرفين مجتمعين، ولا يمكن وضعها في إطار السلوك الإنساني فقط، ولا يمكن للأهداف وحدها أن توجهها، إن هذه العوامل مجتمعة كلها تمثل قيم العمل، فالمؤسسة مطالبة بوضع منظومة عمل قيمية تتوافق مع قيم الأفراد المنتمين لها، مما يحقق منتجا للنشاط التنظيمي و الذي يكون قد مر حتما بهذه المنظومة، كذلك إن اقتناع الفرد بأن الآخرين يعملون من أجل أهدافه كما يعمل هو أيضا من أجل أهدافهم، و يعملون مجتمعين من أجل أهداف المنظمة.. إن القيم التنظيمية كجزء هام من ثقافة المنظمة تم استثمارها إلى أبعد الحدود، و كانت من بين أهم الأسباب التي ساعدت على التطور الكبير الذي عرفه العالم الغربي، في جميع المجالات، و لعل التغير السريع الذي عرفه المجتمع الجزائري، و التحول في أنظمتها الإقتصادية جعل من المؤسسة الجزائرية تحاول السير في هذا الإتجاه، في السنوات الأخيرة مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، و يحفظ للأفراد حقوقهم المادية و الإنسانية و الإجتماعية.

وقد حاولنا في هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و الإستقرار الوظيفي، فالاستقرار في العمل هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل.

ولما كان الاستقرار الوظيفي في محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين فقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية أو نفسية،

و قد تعددت معاني الاستقرار في العمل فهو ثبات العامل في عمله و عدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار كما أنه

إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و حريته و أمنه الصناعي و ترقيته و هو أيضا درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم و تواجدهم به و تمثيلهم لأهدافه و إدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم، لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي، و قد تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين: الأول نظري و الثاني ميداني، أما الجانب النظري فتم تقسيمه إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: المحددات المنهجية للدراسة

متعلق بالجانب المنهجي للدراسة، و من خلاله تم التعرف على الأسباب الذاتية و الموضوعية التي دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع، و الهدف من هذه الدراسة، و أهميتها و الدراسات السابقة، ووجه الإستفادة منها، ثم تم صياغة الإشكالية ووضع فروضها، فتحديد المفاهيم، ثم المقاربة النظرية، و أخيرا الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء دراسته.

الفصل الثاني: الاستقرار الوظيفي

تم التطرق فيه إلى مفهوم الإستقرار وعدم الإستقرار في العمل ومظاهرها، و بعض المفاهيم المرتبطة به، وأهميته في العمل، وأخيرا أهم المداخل النظرية لدراسة الإستقرار في العمل.

الفصل الثالث: قيم العمل

في هذا الفصل قام الباحث بتحديد مفهوم قيم العمل بعد أن تم التعرّيج على مفهوم القيم عموما، و ذلك من خلال عرض مجموعة من التعريفات، ثم تطرق إلى مصادر قيم العمل و تصنيفها وأهميتها، و مراحل تطورها من خلال الفكر الإداري ووظائفها وآليات تطويرها، و التنظيم بين تناقض القيم وانسجامها، وأثر اختلاف القيم في المنظمة على توجهاتها المستقبلية، والقيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم، و القيم التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد داخل التنظيم، و أخيرا أسباب تردي القيم في العمل.

الفصل الرابع: القيم كموضوع للدراسة:

في هذا الفصل أراد الباحث التركيز على القيم التي خص بها دراسته هذه، فعرف بالتعاون كقيمة تنظيمية هامة، ثم العدالة التنظيمية و التي يترتب عن غيابها نتائج لا تصب و بكل تأكيد في المصلحة العامة للمنظمة، أما ثالث قيمة من قيم العمل الخاصة بالدراسة فهي الالتزام التنظيمي و الذي بوجوده لدى الموظف بالمنظمة يساهم و بشكل قوي في تحقيق أهداف المنظمة، كما تتحقق من خلاله مصلحة الموظف الخاصة.

الفصل الخامس: المؤسسة الجامعية

تعرض الباحث في هذا الفصل لماهية المؤسسة الجامعية (مفهوم الجامعة وأهميتها)، ثم أساليب تكوين الطلبة و البيئة الجامعية، ثم تم التطرق إلى دور الجامعة الثقافي و التربوي، و أثر البيئة الجامعية على قيم الشباب الجامعي و علاقتها بالصراع القيمي.

بعد ذلك أعطى الباحث لمحة تاريخية عن التعليم الجامعي في الجزائر و مبادئه ووظائف الجامعة، أهدافها و أبرز مشاكلها.

أما الجانب الميداني فقد تم تقسيمه إلى أربعة فصول كذلك:

الفصل السادس: مدخل منهجي ميداني

تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الزمانية، المكانية و البشرية، و المنهج المستخدم وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، و أخيرا تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، و وضع استنتاج لأهم خصائص عينة الدراسة.

الفصل السابع: تحليل بيانات الفرضيات

في هذا الفصل تم تحليل بيانات فرضيات الدراسة، و التي جمعت عن طريق الاستمارة، ليتم بعد ذلك تحديد توافقها النسبي مع ما جاء في الفرضية الرئيسية.

الفصل الثامن: النتائج العامة للدراسة

في هذا الفصل تم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول
المحددات المنهجية
للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

من منطلق الاهتمام بالاستقرار الوظيفي كمفهوم غاية في الأهمية تنظيمياً، ومن خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج دراسته في موضوع اليسانس والمعنون ب: "تكوين الإطارات وأثره على استقرارهم الوظيفي"، و كانت دراسة ميدانية على إطارات مؤسسة الصيانة لشركة سوناطراك (DML) بالأغواط، فتبين ما للتكوين من أهمية في التأثير على استقرار الإطارات بمؤسستهم، كما تواصلت دراسات الباحث حول الاستقرار الوظيفي في مرحلة الماجستير من خلال دراسته الموسومة ب: "القيم التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي"، و التي كانت دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط، و كيف يمكن لأفراد هذه المؤسسة التوفيق بين قيمهم ذات الخلفية المجتمعية وبين قيم يفرضها التنظيم، ولما كان الاستقرار الوظيفي بإمكانه التأثير بشكل أو بآخر على قيم العمل، جعل الباحث يفكر فيه كموضوع يمكن دراسته ضمن متطلبات الدكتوراه.

1. الأسباب الذاتية:

- الموضوع يحمل في طياته مادة علمية محفزة لدراسته ضمن التخصص (علم الاجتماع التنظيم و العمل)، وهو بحث في إطار الدكتوراه حيث تكمن الرغبة في الحصول على شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، إذ يقول مروان عبد المجيد: "أن من الأسباب الذاتية لدراسة موضوع ما التحضير لدرجة علمية للتخرج أو للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه⁽¹⁾.

- الميل نحو التخصص العلمي في كل ما يتعلق بالاستقرار الوظيفي من جهة، و ارتباطه العلائقي بجملة من المتغيرات.

- الرغبة في فهم أعمق لعامل الاستقرار الوظيفي و تأثيره في قيم العمل لدى الأفراد الفاعلين في المؤسسة، تنمة لما سبق في دراسة اليسانس و كذا الماجستير.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية*، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص20.

- الرّغبة في فهم العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وبين قيم العمل.
- وهذه الدراسة تأتي ضمن المتطلبات التكميلية للحصول على درجة الدكتوراه علوم تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل و ذلك بالتركيز على بعدين هامين:
- نقل المعلومات النظرية للتخصص من المجال التجريدي إلى الميداني (تدريب عملي) للتمكن أكثر من متطلبات هذا التخصص.
- هذه الدراسة كذلك تسمح بتدريب عملي على فنون المنهجية.

2. الأسباب الموضوعية:

- محاولة لفهم الموضوع بعيدا عن الحدود المعرفية لتخصص علم النفس أو تخصصات أخرى وإنما في إطار سوسيولوجي.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة الميدانية من الزاوية التنظيمية كونه موضوعا تنظيميا بدرجة كبيرة يحوي جميع عناصر الظاهرة التنظيمية.
- قابلية هذا الموضوع للفهم من خلال المادة العلمية التي توفرها النظريات التنظيمية.
- وبالتالي فهم أكثر عمقا لهذه العلاقة، بعيدا عن النظرة الذاتية أو الأحكام المسبقة والتي لا تستند إلى دراسة.
- ضرورة فهم الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية وما تعانیه من أزمة تصادم بين قيم العمل والقيم الشخصية وتأثير ذلك على سير المؤسسات.
- الموضوع واقعي حيوي وموضوع الساعة في ظل بعض العروض التي تقدمها الكثير من الشركات الأجنبية الواردة على السوق الجزائرية، كما أنه ذو قيمة وأهمية معرفية.
- يعتبر الموضوع إضافة لمكتبة علم اجتماع العمل و التنظيم بالجامعة الجزائرية في هكذا صنف من المواضيع.

ثانياً: الهدف من الدراسة

يقول أحمد بدر عن أهداف البحث العلمي: "هو وسيلة للاستعلام والاستقصاء المنظم والدقيق، الذي يقوم به الباحث، بغرض اكتشاف معلومات أو علاقات جديدة، بالإضافة إلى تطوير أو تصحيح أو تحقيق المعلومات الموجودة فعلاً...على أن يتبع في هذا الفحص والاستعلام الدقيق خطوات المنهج العلمي"⁽¹⁾.

وحسب مروان عبد المجيد إبراهيم فإن الهدف من الدراسة قد يكون نابعا من الرغبة في تفسير الظواهر التي يشاهدها في الطبيعة أو لبعض الظواهر الاجتماعية و السياسية أو اللغوية أو غير ذلك⁽²⁾.

والهدف العام من الدراسة:

- التحقق العلمي من طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و قيم العمل. وذلك من خلال:
- التأكد من صحة الفرضيات.
- معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة من خلال تأثير الاستقرار الوظيفي على قيمها.
- معرفة مدى نمو هذه القيم و فعاليتها في ظل الاستقرار الوظيفي.
- معرفة هل يساهم انعدام الاستقرار الوظيفي في خلق مناخ تنظيمي غير صالح لنمو هذه القيم و تفعيلها.

ثالثاً: أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية لهذه الدراسة:

- الإثراء المعرفي بهذا النوع من المواضيع في تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم.

¹ أحمد بدر، الاتصال الجماهيري، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة، 1998، ص18.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص23.

- هذه الدراسة لم تأت كحلقة في السلسلة المعرفية لتخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم فحسب، ولكنها تعزز مبدأ التراكمية المعرفية تبعا لدراسات سابقة مرتبطة بالعلوم الإنسانية ككل أي أنها إسهام في التراكم المعرفي العام والتخصص كذلك.
 - يمكن اعتبارها نقطة انطلاق لما بعدها من الدراسات في التخصص أو فروع علمية أخرى.
- 2. الأهمية العملية لهذه الدراسة:**

على اعتبار أن قيم العمل المنتهجة داخل التنظيمات تعد من أهم العوامل التي تتأثر باستقرار الأفراد في وظائفهم، مما يؤثر في حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة و كذا حياتهم الاجتماعية خارجها، فإن هذه الدراسة تعتبر:

- إضافة علمية موثقة للمكتبة الجامعية.
- وضع هذه الدراسة في متناول إدارة الجامعة ومختلف التنظيمات كمحاولة لإيجاد بعض الحلول للمشاكل المؤدية لعدم الاستقرار الوظيفي و الذي سيعود تأثيره - دون شك - على الموظفين و تمثلاتهم لتلك القيم.

رابعاً: الدراسات السابقة

1- الدراسات الأجنبية:

أ. الدراسة الأولى: دراسة ميلتون روكيتش

- متغيرات الدراسة: القيم الإنسانية/الأنساق القيمية.
- إشكالية الدراسة: اهتمت هذه الدراسة بطبيعة القيم الإنسانية هدفت إلى معرفة الأنساق القيمية لشرائح عديدة من المجتمع الأمريكي والمقارنة بينها، حيث اشتملت الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها 665 من الذكور و 744 من الإناث، وتراوحت أعمارهم ما بين 11 سنة وحتى ما فوق 70 سنة، واستخدمت الدراسة مقياساً من إعداد الباحث نفسه.
- أهم نتائجها:

✓ وجود فروق بين الإناث والذكور في قيمتي العقلانية وتفتح الذهن، حيث احتلت أهمية كبيرة عند الذكور، في حين احتلت قيمتي الحب والأمن الأسري أولوية كبيرة لدى الإناث.

✓ ظهرت عدة اختلافات قيمية بين الفقراء جدا والأغنياء، كما تبين أن القيم تتغير بتغير الدخل.

✓ أظهرت الدراسة أن الأنساق القيمية السائدة في المجتمع الأمريكي، تتغير باختلاف الجنس والدخل والتعليم⁽¹⁾.

ب- الدراسة الثانية : دراسة كينيث وتاييلور⁽²⁾ :

- متغيرات الدراسة: أسباب ترك العمل.
- إشكالية الدراسة: كان القصد من وراء هذه الدراسة هو التنبؤ بأسباب ترك العمل على عينة مكونة من 475 عاملا وعاملة موزعين على خمسة ورشات للصناعات النسيجية، وكانت % 7 من أفراد العينة من الإناث، و قد قسمت عينة البحث إلى مجموعتين متماثلتين من ناحية السن، مدة الخدمة الحالة الاجتماعية و الجنس.
- ✓ طبق الباحثان في هذه الدراسة اختبار للرضا يقيس أبعادا مختلفة للعمل.
- أهم نتائجها: وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك فرق بين المجموعتين في عشرة مقاييس.

✓ كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0,01 في ستة مقاييس

هي:

1- الأجر.

2- القدرة المطلوبة للعمل.

¹ - طاهر محمد بوشلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري "1967-1999"، دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي، ط 1، دار بن مرابط للنشر، الجزائر، 2008، ص 87.

² - مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006 - 2007.

3- الظروف الفيزيكية.

4- الأمن.

5- المكانة الاجتماعية.

6- الاستقلالية.

✓ كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0,05 في أربعة مقاييس هي:

1- التحصيل.

2- المسؤولية.

3- الخدمات الاجتماعية.

4- التنوع.

✓ وكان الأفراد الذين تركوا العمل قد بلغت نسبتهم 20% من أفراد العينة، و تبين أنهم أقل رضا بالنسبة للمقاييس العشرة السابقة.

▪ أهم ما توصلت إليه الدراسة:

✓ إن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو إمكانية التنبؤ بمغادرة العمال للمنظمة عن طريق تقفي الأسباب قبل حدوث المغادرة.

✓ ومن هذا المنطلق تكون نتائج الدراسات المشابهة لهذه الدراسة أو التي تنحى نحوها منطلقا لصناع القرار لتصويب قراراتهم و وضعها في المسار الصحيح، و هذا ما يصب في أهداف دراسة الباحث التي تسعى إلى توضيح كيفية التنبؤ بالأسباب التي تولد الرغبة في ترك المنظمة اعتمادا على المعلومات الصادرة عن العامل و مسؤوله المباشر في إطار " نظام التقدير" الدوري.

الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى:

▪ دراسة محمد علي محمد⁽¹⁾ :

▪ متغيرات الدراسة: التقدم الوظيفي/التنقل المهني/التسلسل التنظيمي.

موضوع الدراسة: قام الباحث بهذه الدراسة بشركة نسيج تابعة للمؤسسة المصرية العامة للغزل و النسيج على عينة تتكون من 250 عامل من خمسة أقسام إنتاجية و ذلك سنة 1972، و قد استعان بثلاث إجراءات:

✓ الإجراء الأول:

تصور العمال لفرص التقدم الوظيفي أو التنقل المهني الصاعد في التسلسل التنظيمي.

✓ الإجراء الثاني:

يهدف إلى التعرف على مدى اقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبل مهني لهم أم يفضلون تغيير عملهم الحالي و الانتقال إلى تنظيم آخر يمكن أن يتيح لهم فرصة أوسع للتقدم الوظيفي.

✓ الإجراء الثالث:

طلب من العمال أن يختاروا بين الانتقال إلى تنظيم آخر مع افتراض تساوي الأجر و بعض الظروف الأخرى في كلا التنظيمين.

¹ - نفس المرجع، ص 22.

- أهم نتائجها:
- ✓ بالنسبة للإجراء الأول:
- ترى 71,3% من أفراد العينة أن عضويتهم في التنظيم لا تتيح لهم فرصة الترقية، وارجع الباحث ذلك إلى الأسس غير الموضوعية التي تعتمدها المؤسسة في مجال الترقية، رغم أن 58,5% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية سابقة.
- ترى 28,7% من أفراد العينة أن هناك إمكانية للترقية في المؤسسة.
- بالنسبة للإجراء الثاني:
- توصلت الدراسة إلى أن 57,1% من أفراد العينة أبدوا تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 49,9% أبدوا رغبة شديدة في تغييره.
- العمال الجدد (اقل من سنتين عمل) أكدوا اعتمادهم على العمل الحالي باعتباره يشكل مستقبلا مهنيا لهم و ذلك لحدائثة علاقتهم بالتنظيم، إضافة إلى جهلهم التام بالمعلومات التي تحول دون تقدمهم المهني.
- أما العمال القدامى (أكثر من 15 سنة) فقد أكدوا ارتباطهم بالتنظيم بنسبة 69,9%، في حين يرى 30,4% منهم ضرورة تغيير منصب عملهم لأن الأجر بلغ أقصاه و لا يمكن أن يتوقعوا زيادة في المستقبل.
- بالنسبة للإجراء الثالث:
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن 79,5% من أفراد العينة يفضلون البقاء في المؤسسة أما الباقي أي 20,5% أظهروا رغبة في تغيير العمل.
- ✓ و قد خلصت الدراسة من خلال الإجراءات الثلاثة إلى أن الأجر يلعب دورا أساسيا في استقرار العامل في عمله، و كذلك حال الترقية خاصة بالنسبة للعمال الذين أمضوا فترة طويلة في المؤسسة.

ب- الدّراسة الثانية:

- العنوان: تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم.
- الدّرجة العلمية للدّراسة: ورقة بحث لمجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) / غزة / فلسطين.
- إعداد: سامي علي أبو الروس / سامي إبراهيم حنون.
- السّنة: 2011.
- متغيرات الدّراسة: الإيمان بالمؤسسة / الاستمرار بالعمل.
- إشكالية الدّراسة: ما زالت الدراسات في فلسطين في هذا الموضوع قليلة نسبياً وبحاجة إلي الاهتمام وخاصة في مجال قطاع الخدمات التعليمية لما لهذا القطاع من أثر في بناء المجتمع الفلسطيني السليم والقادر على مواجهة التحديات، وعليه وجد الباحثان أنه من الواجب أن يقوموا بدراسة هذا الموضوع والذي هدف بالمقام الأول إلي دراسة العلاقة بين بعض أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لتكون مصدراً هاماً للمعلومات لصانعي القرارات فيها للعمل الجاد على تعزيز مستوى الالتزام لدي العاملين بها، وقد تم تحديد مشكلة البحث على النحو التالي "ما أثر الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بعملهم؟"، علماً بأن هذه المتغيرات تمثل جزءاً من أبعاد الالتزام التنظيمي.
- الهدف من الدّراسة: هدفت الدّراسة إلي تحقيق التالي:
 - ✓ معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدّراسة وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.

✓ معرفه مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين بالجامعات الفلسطينية على مستوى الإيمان بالمؤسسة وكذلك رغبتهم في الاستمرار بالعمل وما هي طبيعة هذه العلاقة من حيث: الايجابية أو السلبية.

✓ تقديم مقترحات خاصة للارتقاء بمستوي الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

▪ أهم نتائجها:

✓ أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد اظهروا بشكل عام مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

✓ توجد علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل.

✓ أغلب مفردات عينة الدراسة لديهم الرغبة بالاستمرار بالعمل في الجامعات الفلسطينية وهو ما يمثل شعور الموظف بالانتماء العميق اتجاه الجامعة التي يعمل بها.

✓ أغلب مفردات عينة الدراسة اظهروا درجة عالية من الإيمان بالجامعة التي يعملون بها.

✓ أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في كلٍ من درجة الإيمان بالمؤسسة و الرغبة بالاستمرار بالعمل فيها.

✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإيمان بالمؤسسة و مستوى الرغبة بالاستمرار بالعمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لسنوات خدمتهم بها.

✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن في درجة الإيمان بالمؤسسة، و متغير الرغبة بالاستمرار بالعمل بالمؤسسة.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

✓ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة بالاستمرار لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإيمان بالمؤسسة و مستوى الرغبة بالاستمرار في العمل تعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

ج- الدراسة الثالثة:

▪ العنوان: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني للأنبار-.

▪ الدرجة العلمية للدراسة: ورقة بحث لمجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية / الأنبار/ العراق.

▪ إعداد: مخلص شياع علي الجميلي.

▪ السنة: 2012.

▪ متغيرات الدراسة: الالتزام التنظيمي / العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

▪ إشكالية الدراسة: من خلال التجربة الميدانية للباحث - كما يقول هو - لاحظ بأن مستوى الالتزام التنظيمي يختلف من فرد لآخر و من مجموعة إلى أخرى لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار و أن صورة هذه الاختلافات تتباين تبعا لعوامل وظروف موضوعية ترتبط أساسا بصفات العاملين الشخصية و الوظيفية و العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية، و من هذا تولدت لديه فكرة دراسة بعض العوامل و إخضاعها للبحث العلمي ربما يجد إجابة شافية للأسئلة التالية التي تعبر عن مشكلة البحث:

1- إلى أي مدى تؤثر متغيرات (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار.

2- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار.

▪ الهدف من الدراسة:

✓ تحديد مستوى و درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المعهد التقني الأنبار.

✓ تحديد المتغيرات و العوامل التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي.

✓ التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية في الإلتزام التنظيمي.

▪ أهم نتائجها:

✓ التوجه الإيجابي لإجابات عينة الدراسة نحو الإلتزام التنظيمي باعتباره المتغير المعتمد في الدراسة.

✓ انخفاض مستوى إجابات عينة الدراسة نحو متغيري الجنس و الحالة الاجتماعية عن المتوسط المعياري للمقياس.

✓ ارتفاع مستوى إجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات المستقلة الأخرى (التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، العمر) و اقترابها كثيرا من المتوسط المعياري للمقياس.

✓ هناك علاقات ارتباطية موجبة و قوية نوعا ما بين المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، الخدمة، العمر) و علاقة موجبة و ضعيفة إلى حد ما بين متغيرات الجنس و الحالة الاجتماعية.

د- الدراسة الرابعة:

▪ العنوان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

▪ الدرجة العلمية للدراسة: دراسة تحليلية كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة.

▪ إعداد: هادي عذاب سليمان.

▪ السنة: 2013.

▪ متغيرات الدراسة: الأنماط القيادية/ الإلتزام التنظيمي.

- إشكالية الدراسة: إن البيئة العراقية عامة و البيئة الصناعية خاصة تمتاز بأنماط قيادية و إدارية مختلفة عن واقع الدول المتقدمة نتيجة الظروف و الأزمات التي يعيشها العراق في الوقت الحاضر، وقصور نظرة الإداريين والقادة في تلك المنظمات إزاء المتغيرات مما ساعدت تلك المعطيات أن تكون المحفز الكبير لدراسة هذا الموضوع وتحديد مدى إدراك القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية
- لأنماط القيادة المعاصرة ، من اجل الوصول إلى الهدف الأساسي و هو تحقيق الالتزام التنظيمي للفرد تجاه الشركة.
- أهم نتائجها:
- ✓ حققت الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في ما بينها على المستوى الكلي والثانوي ، مما يدل على أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون تبادلياً أو تحويلياً بشكل كامل و إنما يمكنه أن يجمع بين مواصفات القائد التبادلي ومواصفات القائد التحويلي.
- ✓ اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) ، إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي و متغيراته (الالتزام الشعوري و الالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري).
- ✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على الالتزام التنظيمي و يعزى ذلك إلى أن تأثير الكل أكبر من تأثير الجزء حسب نظرية التعاون.
- ✓ لا تتباين نظرة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغيري الأنماط القيادية المعاصرة و الالتزام التنظيمي، إذ أظهرت النتائج أنهم يهتمون بالمتغيرين بنفس مستوى الاهتمام في الشركات الصناعية الثلاث قيد الدراسة.

- الدراسة الخامسة:
 - العنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء.
 - الدرجة العلمية للدراسة: تطبيقية مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير.
 - إعداد: خالد بن عبد الله الحنيطة.
 - السنة: 2003.
 - متغيرات الدراسة: القيم التنظيمية/كفاءة الأداء.
- إشكالية الدراسة: توضح الدراسة الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران، لكونها أحد السبل في رفع مستوى أداء العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم، وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران؟ إضافة إلى تساؤلات جزئية تمثلت في: ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية، وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟.
- أما عن منهج الدراسة، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد مناسباً حسب رأيه لهذه الدراسة.
- أداة الدراسة المستخدمة: هي الإستمارة، أما عن عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، تمثل جميع إدارات الخدمات الطبية، وكان حجم العينة كلها 295.
- أما عن منهج الدراسة، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد مناسباً حسب رأيه لهذه الدراسة.

▪ الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران، وعلاقتها بكفاءة الأداء، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

✓ التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام وإدارة العلاقات ، وإدارة البيئة في الخدمات الطبية.

✓ معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

✓ الخبرة الرتبة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي.

✓ تحديد العلاقة بين كفاءة الأداء والمتغيرات الشخصية للمبحوثين(المؤهل العلمي، الخبرة الرتبة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).

✓ تقديم التوصيات و الإقتراحات التي تسهم في تحسين أداء العاملين، في المنظمات المبحوثة في ضوء النتائج التي تظهرها الدراسة .

▪ أهم نتائجها:

✓ القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة، أداء العمل يصنف بأنه مرتفع.

✓ وجود علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

✓ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية "المتغيرات المستقلة" وبن كفاءة الأداء وهي "القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

الدراسات المحلية:

أ- الدراسة الأولى:

- العنوان: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة.
- الدرجة العلمية للدراسة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية.
- إعداد: ليازيد وهيبة.
- السنة: 2014/2013.
- متغيرات الدراسة: أساليب التحفيز/استقرار الموارد البشرية.
- إشكالية الدراسة: إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، و نظرا للأهمية البالغة للحوافز و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل و كذا استقراره، كان التطرق لهذا الموضوع و دراسته و تبيان أهميته من خلال الدراسة الميدانية لهذا البحث على مستوى المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، و هذا من أجل البحث على الحوافز التي يرغب فيها العاملون بالمجمع و التي تؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي و ترفع من رغبتهم في الاستمرار به.
- أهم نتائجها:

✓ فقد تبين لنا أن العنصر البشري بما يتميز به من موهبة ورغبة في العمل يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأهم مورد حيوي ومحوري تمتلكه المؤسسة، أما الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات، فهي عوامل مساعدة، فالعامل بتخطي طه وحسن

تدبيره واستخدامه لهذه الموارد يحقق الكفاءة الإنتاجية والأداء الجيد الذي تهدف إلى هذه المؤسسات، وكذا المحافظة على مواردها البشرية..

✓ ولن يتحقق كل هذا إلا من خلال الحوافز التي ترتبط بأهداف وتوقعات و حاجات العاملين، وكذا مع المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية للبيئة و الأفراد، لكي يتحقق في النهاية الاستقرار الوظيفي للفرد.

✓ فرضت التحولات الاقتصادية و الاجتماعية لاسيما الانتقال من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق الاهتمام بكفاءة و أداء المورد البشري. فالعنصر البشري بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية يعتبر العامل الرئيسي كما أن طرق معاملته و تحفيزه لها الأثر الأكبر في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

✓ كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية لها تأثير في شعور العامل بالاستقرار داخل المؤسسة، كما أنها تؤثر على معنوياتهم وعلى مجهودهم، وهي في مجملها تأثيرات إيجابية ينتج عنها رضاهم عن العمل وتمسكهم به .

✓ أن دليل نجاح المؤسسة هي قدرتها على تحديد ومعرفة نوع الحوافز الممكن تقديمها، من أجل تعديل سلوك العاملين، مما يخدم أهداف المؤسسة الآن و المستقبلية بكفاءة عالية، وبما يتلاءم وحجم المؤسسة و توفر الإمكانيات.

✓ وكلما كانت المؤسسة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبى حاجات ورغبات العاملين بها، كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية.

ب- الدراسة الثانية:

- العنوان: الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص.
- الدرجة العلمية للدراسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع - تنظيم و عمل -.

- إعداد: بن منصور رفيقة.
- السنة: 2014.
- متغيرات الدراسة: الاستقرار الوظيفي/أداء العاملين.
- إشكالية الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص و تقصي العوامل التنظيمية المادية ، الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ، وخاصة ذات الكفاءة العالية و الخبرة في منصب العمل و ضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة.
- حيث تم طرح التساؤل الذي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص ؟.
- أهم نتائجها:
- ✓ إن لاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص. حيث أن التدرج المهني يساهم في الخفض من ظاهرة دوران العمل.
- ✓ الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
- ✓ العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
- ✓ تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية:

أ- الدراسة الأولى:

- هناك فروق عديدة بين الجنسين (ذكر، إناث)، حيث يميل الذكور إلى العقلانية بينما يميل الإناث إلى العاطفة.
- العالم المادي (الاقتصادي) يساهم بشكل قوي في تغير القيم لدى أفراد المجتمع.
- تساهم العديد من العوامل (الجنس، الدخل، المستوى التعليمي) في تغير الأنساق القيمية.

ب- الدراسة الثانية:

- إمكانية التنبؤ بمغادرة العمال للمنظمة عن طريق تقفي الأسباب قبل حدوث المغادرة.
- السعي إلى تصويب القرارات من طرف المسؤولين في إطار (نظام التقدير الدوري) لضمان استقرار العامل في وظيفته.

الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى:

- عدم الاستفادة من الترقية لدى أغلب أفراد العينة يقلل من الشعور بالرضا الوظيفي.
- تقارب النسب بين أفراد العينة ممن أبدوا تمسكهم بعملهم الحالي بمن أبدوا رغبتهم في تغييره.
- يتزايد علم الكثير من أفراد التنظيم من ذوي الأقدمية في العمل ببعض المعلومات التي تعزز فرص تقدمهم في العمل.
- تتيح الأقدمية في العمل للعامل توقع أقصى ما يمكن أن يحصل عليه من أجر، و بالتالي يرون أنه من الضروري تغيير مناصب عملهم.

● معظم أفراد العينة يفضلون البقاء في المؤسسة، و فقط نسبة قليلة منهم أظهرت رغبة في تغيير العمل.

● يلعب الأجر و الترقية دورا بارزا في ضمان استقرار العامل في عمله.

ب- الدراسة الثانية:

● ظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات.

● يوجد علاقة إيجابية بين الاستمرار بالعمل بالجامعة و الإيمان بالمؤسسة.

● رغبة أغلب الأفراد بالاستمرار بالعمل في الجامعات.

● ظهر درجة عالية من الإيمان بالجامعة التي يعملون بها.

● ليس لمتغير الجنس دور في ارتفاع درجة الإيمان بالمؤسسة و كذا الاستمرار بها.

● للأقدمية دور في الرفع من درجة الإيمان بالمؤسسة و الرغبة في الاستمرار بها.

● لمتغير العمر دور في الرفع من درجة الإيمان بالمؤسسة و الرغبة في الاستمرار بها.

● يلعب المؤهل العلمي دورا مهما في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة.

● يلعب المركز الوظيفي دورا في مستوى الإيمان بالمؤسسة و الرغبة في الاستمرار بها.

ج- الدراسة الثالثة:

● التوجه الإيجابي لعينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي.

● هناك علاقات موجبة و قوية نوعا ما بين المتغيرات المستقلة كافة، ما عدا متغيرات

الجنس و الحالة الاجتماعية فالعلاقة ضعيفة.

د- الدراسة الرابعة:

● لا يمكن للقائد أن يكون تبادليا أو تحويليا بشكل كامل، و إنما يمكنه أن يجمع بين

الصفيتين.

● اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين الأنماط

القيادية، إذا كان لها دور في تدعيم و تعزيز الالتزام التنظيمي.

هـ- الدراسة الخامسة:

- ارتفاع القيمة التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية إذ يصنف أداء العمل بأنه مرتفع.
- وجود علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- توجد علاقة موجبة بين القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء.

الدراسات المحلية:

أ- الدراسة الأولى:

- يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج، و أهم مورد حيوي بما يتميز به من رغبة في العمل.
- للحوافز (مادية، معنوية) دور هام في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

ب- الدراسة الثانية:

- إن للاستقرار الوظيفي دورا هاما في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص.
- الإشراف المرن و العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
- للخدمات الاجتماعية دور هام في الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

خامسا: الإشكالية

إن أهمية دراسة الاستقرار في عمومها في المجتمعات الحديثة يعتبر سببا رئيسا في فهم ديناميكية تلك المجتمعات، خصوصا وأن الاستقرار يتأثر بعوامل اجتماعية هامة ويؤثر في ذات الوقت في ذات العوامل في مسار تفاعلي عكسي الاتجاه، والواقع أن الأمر لا ينبني على الصدفة بقدر ما أنه ظاهرة قابلة للدراسة والفهم والتمحيص العلمي خصوصا في ميدان التنظيم في علم الاجتماع، ولذلك نقول أنه كان لظهور المجتمعات الصناعية أثر بالغ في بروز ما يعرف بالنظم أو المنظمات، والتي تضم مجموعة من المنتمين الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق حالة الاستقرار الوظيفي منه بالخصوص، إن محاولة قولبة هذه الاتجاهات نتج عنه مجموعة من النماذج والنظريات التي حاول من خلالها منظروها وضع منظومات معرفية ملزمة لضمان التحكم والضبط في الفعل و تمثلاته من قبل الأفراد بغية الوصول إلى حالة الاستقرار للفاعل الوظيفي في المؤسسة، الأمر الذي قد يقودنا إلى جملة تساؤلات حول كيفية تكون حالة الاستقرار الوظيفي وكيفية استمراره.. و ربما يكون الجواب الافتراضي هو أن الأمر يتعلق بكينونة النظم الاجتماعية داخل المجتمع ونشأتها وعلاقتها التفاعلية الوظيفية فيما بينها، فالاستقرار هنا يختلف باختلاف مسبباته وظروفه التنظيمية وحتى باختلاف الفاعلين المستفيدين منه، إن أي إنتاج مادي أو معرفي في الإطار التنظيمي قد يعبر عن ظواهر وعي اجتماعي مكونة من الأفكار التي بدورها تشكل ما يعرف بالاستقرار الوظيفي، وهذا ما يعني أن الاستقرار الوظيفي مؤثر مصدري في بعض الظواهر الاجتماعية ونتاج لها في ذات الوقت.

في هذا الصدد نقول لقد بقي الاستقرار كمفهوم عام أو خاص - التنظيمي منه بالخصوص - حبيس تأملات والتصورات المخيالية للفلاسفة، وذلك لتحفظ علماء النفس و الاجتماع و الاقتصاد على تحديد مفهوم حاسم له... وهو ما يدل على تصورات لطالما ارتبطت بالاستقرار في البعد التجريدي، ما أدى به إلى الانحراف عن الحقيقة المنهجية المبنية على

الموضوعية، هذه الفكرة تحديدا ستصبح فيما بعد سمة أساسية في دراسة ظاهرة الاستقرار، فالمدرسة الكلاسيكية في دراسة التنظيم حتى و إن اعتبرت الفرد مجرد آلة داخل هذا التنظيم، إلا أنها لم تهمل بل أصرت و سعت إلى ضمان استقرار المورد البشري عن طريق تحفيزه ماديا من خلال المكافآت المادية و ضمان الأجر الدائم، متجاهلين بذلك الجانب الإنساني تماما و الذي يميز الفرد عن باقي مكونات التنظيم.

فخاصية الرشد و العقلانية، و كذا مبدأ التخصص في العمل و تقسيمه لزيادة الإنتاج، و إمكانية ضمان كل هذا بواسطة المتابعة الدقيقة و المراقبة اللصيقة على الأفراد داخل التنظيم، و بواسطة مبادئ و توجيهات إدارية، و كذا بفعل بيروقراطية صارمة، و كل هذا الذي يعرف لدى رواد و منظري هذه المدرسة الكلاسيكية بالطريقة المثلى لأداء العمل the "one best way"، الأمر الذي يسهم في عملية تكوين و تدريب الأفراد و أدائهم.

و بخلاف ما أكدت عليه النظريات الكلاسيكية من الأداء المادي للعمل و على الهيكل الرسمي للتنظيم، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل و الذي بدا مركزا على الجانب الإنساني باعتباره العنصر الحيوي و الفعال في المنظمة و محط اهتمامها الأول، و من أهم هذه الاتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية على يد مؤسسها: "إلتون مايو"، إضافة إلى ذلك جاءت إسهامات كل من دوغلاس ماك غريغور و فرنسيس ليكرت و كريس أرغريس و آخرون، كل هؤلاء الذين ينظرون إلى الفرد باعتباره منتما إلى جماعة ظهرت في موقف العمل تلقائيا، هذه الجماعة لها قيمها و معاييرها الخاصة لا بوصفه عضوا في تنظيم رسمي عقلائي رشيد وحسب.

فالكتاب الذي قدمه ماك كريغور سنة 1960 "الجانب الإنساني للمنظمة"، و الافتراضات التي صاغها بما يعرف ب: (x,y)، تؤكد على ترطيز أهم رائد من رواد المدرسة السلوكية على الجانب السلوكي و الإنساني للفرد في التنظيم.

وفي الجزائر بالخصوص تعتبر الجامعة من بين أهم المؤسسات، التي لها قيمة ذات اعتبار في الحياة الاجتماعية، ويعتبر التنظيم الإداري من بين أهم الأنساق التي تكون الجامعة، لما لها من أهمية في تسهيل مهمة الأستاذ والطالب على حد سواء، وإذا كانت الحاجات المادية للمجتمع أمرا لا بد من تلبية من خلال مؤسسات أخرى لذلك فإن حالة أو وضعية الاستقرار الوظيفي التي تتم صياغتها لا بد من أن تصب في هذا الاتجاه، وهي بالضرورة ترتبط بظاهرة اجتماعية أخرى لا تقل تعقيدا وأهمية في ذات الوقت نتكلم هنا عن ما يسمى بقيم العمل، ولذلك تحاول الجامعة كنسق اجتماعي تلتقي فيه ظاهرتي الاستقرار الوظيفي من جهة والقيم من جهة أخرى كمتغير تابع يتأثر بشكل أو بآخر بحالة الاستقرار الوظيفي وعليه وجب وضع مساحة شراكة بين القادة والمرؤوسين، حيث أن استثمار دورها ووظيفتها هدف تسعى إليه المؤسسة الجامعية، وعلى اعتبار أن القيم أحد الموجهات لسلوك الفرد داخل التنظيم، كان لا بد من أن تفهم هذه القيم من خلال وضعية الاستقرار الوظيفي كمتغير مؤثر في المؤسسة الجامعية، وإذا تكلمنا عن القيم فإننا نتكلم هنا تحديدا عن التعاون والعدالة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي في ظل النظام البيروقراطي لتصب في اتجاه واحد من أجل تحقيق أهداف التنظيم والتي تتأثر لا محالة كما سبق وذكرنا بحالة الاستقرار الوظيفي، وهنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تفعيل قيم العمل لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي؟.

و يندرج تحته التساؤلات التالية:

- 1- كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في خلق روح التعاون لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟.
- 2- كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تجسيد العدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟.

3- كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟.

سادسا: فرضيات الدراسة

و بناء على التساؤلات السابقة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم الاستقرار الوظيفي في تفعيل قيم العمل لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي.

وبالتالي فإن ارتفاع رغبة الأفراد في الاستقرار بوظائفهم ومساعدتهم على ذلك، يساهم في إحداث توافق قيمي بين الأفراد والمؤسسة نحو تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء.

الفرضيات الجزئية:

1- يساهم الاستقرار الوظيفي في تنمية روح التعاون لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟.

2- يساهم الاستقرار الوظيفي في تجسيد العدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟.

2- يساهم الاستقرار الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟.

سابعاً: تحديد المفاهيم

الاستقرار الوظيفي:

1- التعريف الإصطلاحي:

يعرفه محمد علي محمد بأنه: " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبلاً مهنيًا له، وفق

عوامل مادية ملموسة، وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة، لتحقيق التكامل والاستقرار"⁽¹⁾.
و يعرفه أحمد عبد الواسع بأنه: " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمان أمنه وترقيته"⁽²⁾.

2- التعريف الإجرائي:

هو تلك الحالة الشعورية التي تطبع نفسية الموظف والتي من خلالها نستدل بمؤشرات واقعية على مدى قوة العلاقة ما بين الموظف ومؤسسته.

قيم العمل:

1- التعريف الإصطلاحي:

"قيم العمل هي التي تعكس أو تمثل مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"⁽³⁾، كذلك قيم العمل "هي تلك الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة و يعايشونها ويعبرون عنها"⁽⁴⁾، و قيم العمل هي مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد

1- محمد ماهر عليش، *مبادئ إدارة الموارد البشرية*، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، ب ط، ص 34.

2 - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، *علم إدارة الأفراد*، الرياض، ب ط، 1973، ص 81.

3- لطفي بركات أحمد، *القيم والتربية*، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983، ص 4.

4- خالد بن عبد الله الحنيطة،مرجع سابق، ص 156.

سلوك الموظف الإداري، وترسم له الطريق السليم، الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظومة التي ينتمي إليها، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل.

2- التعريف الإجرائي:

مجموعة القواعد والعادات والتقاليد والتي يمثّلها الأفراد داخل المنظمة فتضبط تعاملاتهم، والهدف منها تسهيل التكيف والتوافق بين أفراد المؤسسة، فتتحدد من خلالها الواجبات والحقوق، وتعتبر أيضا كموجه لسلوك الفرد داخل التنظيم، وتتأثر وتؤثر بقيم الأفراد الشخصية.

التعاون:

1- التعريف الإصطلاحي:

هو ارتباط مجموعة من الأفراد على أساس من الدوافع الإنسانية الغير ملزمة لمواجهة التحديات ذات الإرتباط الوثيق المباشر بمهامهم الوظيفية التي قد تعترضهم داخل المنظمة والتغلب عليها، والتعاون بذلك سلوك إنساني فطري مكتسب من البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمة أي دخيل على التنظيم له قيمته داخل المنظمة.

2- التعريف الإجرائي:

هو سلوك ملزم أو غير ملزم يتميز به الكثير من الأفراد، نكاد نلمسه في كثير من التنظيمات من أجل التغلب على بعض الصعوبات، وتذليل العقبات التي تواجههم في تحقيق أهداف المنظمة.

العدالة التنظيمية:

1- التعريف الإصطلاحي:

"هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية"⁽¹⁾.

2- التعريف الإجرائي:

هي قيمة تعبر عن وجود توجه لدى الجامعة يقوم على المساواة بين الإداريين في التوزيع والمعاملات والإجراءات التي تمسهم، والتي يعكسها رضا الأفراد عن وظائفهم، وعن مسؤوليتهم باختلاف مستوياتهم الإدارية، مقارنة بما يلاحظونه في مؤسساتهم وبين زملائهم، ومقارنة بين تعامل مؤسساتهم معهم وتعامل مؤسسات أخرى مختلفة مع أفرادها.

الالتزام التنظيمي:

1- التعريف الإصطلاحي:

بأنه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه المستمر فيها كما عرفه عبد الباقي بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويته بها..".
وقد عرفه الحمزاوي بأنه: "شعور المرء الذاتي بأنه الجزء الإنساني من الوظيفة القائمة على التخصص وارتباطه بالعاملين معه من المرؤوسين والرؤساء عبر مجموعة العلاقات الموضوعية والمشاعر والمصالح المشتركة الدافعة إلى صالح العمل ونموه

¹ - أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص20.

وازدهاره في ضوء الاهتمام والإيمان بآليات وأهداف العمل المنتمية إلى أيديولوجية المجتمع وفلسفته" (1).

أما فليه وعبد المجيد فيعرفان الالتزام التنظيمي بأنه: " عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم" (2).

وقد عرفه الشوافي: "بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم الأهداف بالمنظمة وتنمية العضوية بها" (3).

وقد عرفه الفضلي بكونه: "إيماناً وقبولاً قوياً لأهداف قيم التنظيم الذي يعمل فيه الفرد مع توافر رغبة عالية لديه للحفاظ على الانتماء للتنظيم والعمل قدر المستطاع وبذل أقصى درجات الجهد للحفاظ والدفاع عن مصالح ذلك التنظيم" (4).

2- التعريف الإجرائي:

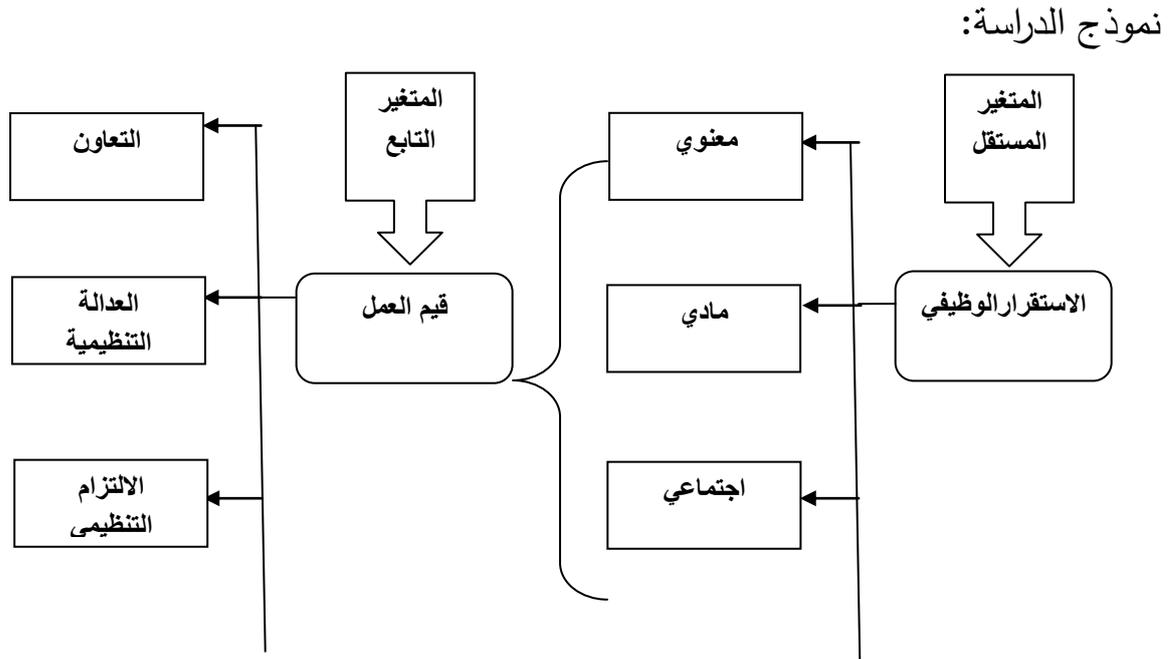
هو تبني الموظف بالجامعة لقيمتها وأهدافها، و الاستماتة في العمل على إرسائها و تفعيلها وبذل كل الجهد في إبراز مهاراته من أجل الحفاظ على مصالحها وتكريس خبرته و السعي لتحقيق أهدافها بفضل الرغبة في العمل و الاستمرار بها.

¹ - الحمزاوي، محمد، العلاقة بين انتشار عناصر ممارسة القيادة بالتشجيع لدى قادة العلوم الانسانية - جامعة حلوان، العدد 13 الجزء 1 2002 ، ص36.

² - نفس المرجع، ص36

³ - الشوافي محمد، بور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، 2002المجلد 24 ص 251.

⁴ - الفضلي فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1997، مجلد 37 العدد 1، ص75 .



الشكل (01): نموذج الدراسة من انجاز الطالب

تاسعا: صعوبات الدراسة

لا تخلو أي دراسة علمية من الصعوبات، سواء في شقها النظري، أو الميداني وقد تم تصنيف الصعوبات على هذا الأساس:

1- صعوبة الالتقاء ببعض الباحثين والأساتذة وكذا الأخصائيين الإداريين لإجراء مقابلات أولية تفيدنا في بحثنا.

2- الصعوبات المتعلقة بموضوع البحث: موضوع العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وقيم العمل من جهة من جهة أخرى هو في حد ذاته موضوع شائك متنشعب وواسع (أي له ارتباطات علائقية كثيرة)، إذ أن أبعاده تحتاج لدراسات ميدانية بأزمنة مطولة، والإحاطة به تحتاج لاطلاع مكثف، لذلك سنحاول محاصرة هذه الظاهرة ودراستها على مستوى الإداريين

الجامعيين، رغم صعوبة ذلك خصوصا إذا علمنا أننا سنتعامل مع نفسية تغلب عليها العاطفة حسب المختصين، وأفراد مجتمعات العالم الثالث عموما، وأفراد المجتمع الجزائري تحديدا... المعروف بمزاجه العصبي ورفضه التدخل في أموره الشخصية.

3- وقوع هذا الموضوع بين تخصصات عدة كالفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وتعدد الروافد التي تصب فيه من هذه التخصصات.

4- شح المراجع ذات الطابع السوسيولوجي، وإن وجدت فإن الاستقرار الوظيفي يشكل فيها جزئية بسيطة فقط، كذلك مبحث قيم العمل لا يحتل إلا مساحة بسيطة - في حدود علم الباحث طبعا - من الثقافة التنظيمية.

- ندرة المراجع الخاصة بالاستقرار الوظيفي - على حد علم الباحث - مما جعل الإلمام به من الناحية النظرية أمرا صعبا للغاية .

5- تحفظ الكثير من المبحوثين في ملء الاستمارة.

6- وجود إجابات متناقضة في بعض الاستمارات مما يضيق مساحة التحليل والتفسير.

7- و لعل من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه، هي استحالة الحصول على قاعدة السبر، رغم علم القائمين على ذلك بأنها لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، مما اضطرنا للجوء إلى العينات الغير احتمالية، و ما قد يترتب على ذلك من تبعات كالذاتية مثلا و الاستغناء على الأساليب الإحصائية...إلخ

الفصل الثاني

الاستقرار الوظيفي

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم، والقوة الأكثر تأثيراً في رفع أي مؤسسة أو الانخفاض بها، وفي ظل هذه التحويلات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي حاولت استبدال الكثير من الهياكل الإدارية لهياكل أخرى أكثر دينامية وأسرع تنفيذاً وأوفر إنتاجاً، كان يجب تنمية وتطوير هذا المورد البشري ليتم استثمار طاقاته وذلك من خلال عدة عمليات تنظيمية كالتدريب، التكوين، الاستقطاب، التعيين، تقييم الأداء، الترقيّة، التحفيز بأنواعه، ليتم المحافظة على هذا المورد وضمان استقراره في وظيفته .

أولاً: مفهوم الاستقرار في العمل

لمفهوم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي -اجتماعي، و منها ما هو اقتصادي، و منها ما له صلة بالسياسة أما في بحثنا فنقتصر على استقرار الفرد في المنظمة التي يعمل بها.

ومن هنا فالاستقرار في العمل هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية و رغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

و كان الاستقرار الوظيفي محل اهتمام الكثير من العلماء و الباحثين و قد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية.

و بتعدد معاني الاستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو: " ثبات العامل في عمله و عدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنياً للعامل و فق عوامل مادية ملموسة و أخرى اجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التكامل و الاستقرار".⁽¹⁾

كما أنه : "إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و حرية و أمنه الصناعي وترقيته".⁽²⁾

ويعرف بأنه: " درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم و تواجدهم به و تمثيلهم لأهدافه و إدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلاً مهنياً لهم".⁽³⁾

¹ - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط، مصر، 1972، ص108 .

² -التون مايو، المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، ص13 .

³ - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، مرجع سابق، ص 108 .

ويعبر عنه **kanou** بمصطلح: "التوازن، و يعني به توازن العوامل الداخلية و الخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فإن مزولة العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة" أما **P.Albou** " فيعرف الاستقرار على أنه: " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد.⁽¹⁾

ويرى **Henri Fayol** " أن التغيير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن والمرض والتقاعد، والموت، كلها أمور تثير الاضطراب في التركيبة الاجتماعية".

ثانيا: مفهوم عدم الاستقرار في العمل:

يقول فاخر عاقل: " عدم الاستقرار هو التقلب الانفعالي، و يقصد به ذلك الخضوع إلى انفعالات متباينة و متغايرة بسرعة التقلب العصبي، و هو فقدان الكفاءة في الوظائف التي تشمل على التنظيم و ثبات الهدف و ضبط الذات " .

ويرى علماء الفيزيولوجيا أن العمل لا يمكن الثبات فيه إلا في حالة الاستقرار، و هذا يعني أن الكائن الحي في نظرهم لا يستطيع أن يستجيب للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدوم توازنه الداخلي، و ه وتوازن بين عدد كبير من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض. وكما سبق وأن ذكرنا فقد سمي **Cannon** هذه الحالة "بالتوازن".

أما **Mevtey** فيرى بأن تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة، فالإنسان عليه أن يذهب مبدئياً إلى حيث تتأديه الثروة و المال " .

و بالنسبة لباركر: " عدم الاستقرار ناتج عن عوامل بنائية إلى جانب العوامل الشخصية " . فهو يفسره عن طريق التغيرات التي تحدث في البناء المهني و تتخذ أشكالاً عدة منها:

- الحركة داخل القوى العاملة.

- تغيير صاحب العمل.

-تغيير المهنة أو الطرق المستعملة.

¹ - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص 169.

كما يتعدى مفهوم عدم الاستقرار إلى المهن نفسها، فهناك العديد منها زال تماماً و حلت محلها مهنا أخرى وليدة التطور التكنولوجي.

ثالثاً: بعض المفاهيم المرتبطة بعدم الاستقرار في العمل:

نتيجة لبعض الدراسات التي قام بها كل من " Balou " بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1967 و "Class" بانجلترا، و دراسة "Janovitz" سنة 1958 بألمانيا، اتضحت عدة تسميات مختلفة أطلقت على موضوع الاستقرار، كما نجد دراسة أخرى للاستقرار البشري أو عدمه بين الميدانين الفلاحي و الصناعي، بين الريف و المدينة، كما نجد دراسة ثالثة عن درجة الاستقرار بين الأجيال في اقتناء المهن مثل دراسة " Lévy Le " " Boyer " بفرنسا عن مدى تأثر الأبناء بمهن آبائهم و هناك دراسة أخرى عن درجة استقرار المهن نفسها تتمثل في الكشف عن المهن التي زالت جراء التطور التكنولوجي و حلت محلها مهن أخرى، و هكذا تقابلنا عدة مصطلحات و مفاهيم نوضح البعض منها بهدف إزالة اللبس و التفرقة بينها:

أ- عدم الاستقرار (L'instabilité) و دوران العمل (Rotation, Turn-over) :
 دوران العمل مصطلح شائع في البحوث الانجليزية و يقصد به " الدوران حول العمل " و هي التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية، كتغيير مناصب العمل الأفقية نتيجة عدم التلاؤم، أو نتيجة لظروف غير مناسبة، فيزيقية منها أو إنسانية، أو تنظيمية تتمثل في شغور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة.
 أما في البحوث الفرنسية فتستعمل كلمة عدم الاستقرار (L'instabilité) للدلالة على العملية التي يقوم بها العامل بمحض إرادته، أما مصطلح " دوران العمل (La Rotation) فيطلق على العملية التي تقوم بها المؤسسة لأسباب تنظيمية.
 كما يعتبر بعضهم هذه المفاهيم: (Turn-over, Rotation, Instabilité)، كلها مترادفات و تعني ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته.

ب- الحراك La mobilité :

كلمة حراك ناتجة عن مصدر الحركة و تعني التنقل، لذا فهي تتماشى مع جميع الأنماط المتحركة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو حتى ثقافية، و التي لها صفة التغيير أو التبدل و التطور.

ف نجد من العلماء مثل Duncan " و " Paraderie " ممن درسوا التغيرات البنائية في مجتمعاتهم كالمجتمعين (الأمريكي و الفرنسي) و أطلقوا على تلك التغيرات مصطلح الحراك الاجتماعي".

يرى " آدم سميث " أنه من خلال التجارب تبين أن الإنسان أصعب نقلا من مختلف الأشكال المنقولة"، و يعني آدم سميث أن التطور الصناعي أثر في الحياة العامة، و كان أساسه الانتقال من المجال الزراعي إلى الصناعي و من الصناعي البسيط إلى الصناعي المعقد، و هكذا ينطوي مصطلح الحراك على خاصية التغيير و التبدل، أما الاستقرار فمعناه الثبات و الهدوء، فهما مصطلحان متضادان بمعنى أن الحراك يدل على عدم الاستقرار، و الاستقرار يفهم منه عدم وجود حراك.

رابعاً: مظاهر الاستقرار في العمل:⁽¹⁾

كما سبق و أن ذكرنا في أكثر من موضع، فإن نجاح أي مؤسسة و استمرارها في العملية الإنتاجية يعتمد أساساً على يد عاملة كفؤة و كافية و مستقرة، لضمان إنتاج ذو جودة مناسبة و قدرة إنتاجية عالية.

من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الاستمرار و على مسؤوليها الاطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الآتي:

¹- نفس المرجع، ص 170.

أ- قلة الشكاوى:

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين و الإلتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبن و الإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية الحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط و عدم الرضا عما يحدث.

و الشكاوى هي: "شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن و باللاعادلة في علاقاته الوظيفية".⁽¹⁾

و الشكاوى أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، و هي توحى بوجود مشاكل و معاناة مهنية لدى العمال و يجب على المشرفين الاهتمام بحلها و معالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال.

و كلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، "فانخفاض نسبة الشكاوي بالمؤسسة دليل على أن هناك استقرار و رضا عن العمل، و عدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة و بالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال و يزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية".⁽²⁾

ج- الراحة النفسية و الانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، و في المنظمة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة الشخصية بين أفراد المنظمة و يدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته و كفاءاته، و عكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات و تأنيب متواصل من طرف مسؤوليه، خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، و يصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث عمل.

¹ - نفس المرجع، ص 170.

² - منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة ص36 .

و تتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر و الاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن خال من مسببات الأمراض المهنية، و الشعور بالعدالة في الترقية و التكوين و الحوافز و المكافآت، و الإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها.

د - قلة حوادث العمل:

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم، و على النظام السائد في المنظمة ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعمال، في دفعهم إلى القلق و اليأس، و التعب العضلي، و الذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، تلحق بهم و بالمنظمة أضراراً كان بالإمكان تفاديها.

و بتحديد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية، فإذا كانت الأسباب مردها القلق و اليأس و عدم التركيز، و صادرة عن أفراد كثيري الشكاوي، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين، و إذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

هـ - المواظبة على العمل:

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال و عدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، و أنه يرى فيه مستقبلاً مهنيًا له.

و - الشعور بالأمان:

"تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، و تتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.

- الحماية من المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي.

ز- تجنب المخاطر غير المتوقعة⁽¹⁾

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، و بأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الاصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده بأن المنظمة في حالة مالية جيدة و أن دخلها لمادي مستقر، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله المهني و لا يبحث عن البديل.

خامسا: مظاهر عدم الاستقرار في العمل:

عندما نتكلم عن عدم الاستقرار في العمل يتبادر إلى أذهاننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة، و هي التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات و تصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة، و تتجلى هذه المقاومة في مؤشرات ثلاثة، نوجزها فيما يلي:

أ - التغيب:

يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم و خارج عن إرادة العامل. و التغيب هو "الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه"⁽²⁾.

و التغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، و علاقات العمل السيئة، و نوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس باللاعادلة كما سبق و أن ذكرنا، و هو في هذه الحالة تعبير عن سخط و عدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون سببا للتغيب

¹ - محمد علي شهبوب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2 ، القاهرة، 1976، ص 146 .

² - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة النشر و التوزيع، ط1 ، مصر، 1982ص 59 .

عدم كفاية الدخل المادي، مما يدفع بالعمال إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

و قد أثبتت بعض الدراسات الأروغونومية بأن للمنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تأثير على ظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث و البذر و الحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب، لأن أغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل.

أرجع " فريزر " أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 3000 عامل إلى الأمراض و الاضطرابات النفسية بنسبة 25% للأمراض، و أن 15 % من هذه الاضطرابات النفسية كانت من حدثها كافية لمنع أصحابها من مزاوله أعمالهم.⁽¹⁾

ب - دوران العمل:

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، و يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيئ و علاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، و موقفهم من الجهاز الإداري و من حجم التنظيم، و مستوى الإشراف، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم، و بالتالي فأجره مقتطع من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، و هذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

ج - الإضراب:

يعتبر الإضراب شكلا من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة، و هو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، و يعني كذلك: " التوقف الجماعي عن

¹ - نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجية التكيف، مطبعة طبرين، ط3، دمشق، 1968 ص498.

العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، و هو مظهر تكتيكي للضغط".⁽¹⁾

و يفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، و الإحساس بأن الهدف واحد و أن النتائج سوف تعود على الكل.

إذا فالإضراب رد فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة، تتسبب بدورها في ترك العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل، و من هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة.

د- التمارض: يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل من خلالها التظاهر بالمرض".⁽²⁾

كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، و ينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء، إحساس بالظلم، عدم التلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، و هو عموماً هروب مقنع من العمل.

هـ- كثرة الشكاوي:

تظهر حالات الشكوى لدى العمال في عدة مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل، و تعود في أحيان كثيرة نتيجة لاضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه، و على العموم تعود الشكاوي إلى تدمير العمال و عدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام و بالتالي تزايد الرغبة لديه فيترك المنظمة.

¹ - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الاسكندرية، 1988 ص84

² - عبدالله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2002، ص20.

سادسا: عوامل الاستقرار في العمل:

أكدت الدراسات التي أولت اهتماما بالعوامل المؤثرة في استقرار العامل في عمله، على ظروف العمل داخل المؤسسة و اعتبرتها عاملا أساسيا في استقرار العامل في المنظمة، حيث أكدت على ضرورة تحسين ظروف العامل من أجل تحسين الإنتاج، و هذه الظروف هي (الظروف الفيزيائية، ساعات العمل، الأجور، العلاقات الإنسانية...) و اعتبرتها المحدد الأساسي لاستقرار العامل في المنظمة.

و مع التحولات الاقتصادية الحديثة لم تعد ظروف العمل داخل المؤسسة هي العامل الحاسم في استقرار العامل بالمنظمة، بل أصبح استقراره مرهونا باستمرار المؤسسة التي يعمل بها، إضافة إلى عوامل أخرى لا تقل أهمية عن ظروف العمل بأنواعها، و نوجز فيما يلي العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمنظمة:

أ- استقرار المؤسسة:

استقرار العامل مرتبط باستقرار المؤسسة و تحقيقها لأهدافها، فالمؤسسة حسب النمط الاقتصادي الحديث هي التي تقرر وجود العامل من عدمه، فلم تعد تلعب الدور الاجتماعي فحسب، بل عند تعرضها لأزمات اقتصادية، أو تكون مهددة بالإفلاس و الغلق و التوقف عن النشاط الإنتاجي يتعرض عمالها للتسريح و فقدان مناصب العمل. و استقرار المؤسسة يعني استمرارها في العملية الإنتاجية و تحقيقها لهامش من الأرباح، و هذا مرتبط بالدرجة الأولى بمحيطها الاقتصادي الديناميكي الذي يفرض عليها مجموعة من القيود، كما يمكن أن يوفر لها بعض الفرص التي يجب استغلالها و تسخيرها لخدمة الهدف العام للمؤسسة.

إن أهم ما يميز المؤسسة في وقتنا الحالي هو قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها و التي تمددها بالموارد الضرورية لاستمرار نشاطها، و عليه فإن أي مؤسسة لا يمكن أن تستمر و تنمو دون إنشاء علاقات اقتصادية متينة و ثابتة و مستقرة و القدرة على

التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة الاقتصادية المحيطة بها و التي تضم متعاملين اقتصاديين و زبائن و موردين و أسواق و متنافسين.

فالمؤسسة تواجه علاقات تنافسية في الأسواق من خلال مؤسسات أخرى تنتج نفس السلعة و هذا قد يؤثر على مركزها في السوق وعلى نسبة مداخيلها و أرباحها و على استقرارها بشكل عام، لذلك لابد عليها من أن تتعرف على هذه المؤسسات المنافسة لها في السوق و هذا يعني وجوب امتلاكها جدولاً مفصلاً و كاملاً حول كل المنتجات المعروضة أي السوق، و أن يتميز منتوجها الموجه للتسويق بالجودة العالية حتى تكون مبيعاتها مرتفعة و مداخيلها مستقرة، و عموماً فإن استقرار المؤسسة مرتبط بصورة كبيرة بمحيطها السوسيو-اقتصادي. و يمثل العامل في هذا النسق عنصراً فعالاً، فالمنظمة تعتمد عليه من أجل الاستمرار و هو يحتاج إلى استقرارها من أجل الاستمرار بها.

ب- عقد العمل:

راجعت المؤسسات الوطنية قوانينها الداخلية و الاتفاقيات الجماعية و ذلك بعد صدور قانون 90-11 الموافق ل 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الذي حدد خلاله المشرع الجزائري و بكل وضوح عقود العمل و جعلها نوعان:

- عقود عمل دائمة (Contrats de travail a durée indéterminée C.D.I):

و يقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين (العامل ورب العمل) لفترة زمنية غير محددة و يحدد فيه المنصب و تصنيفه و أجره القاعدي و المنح و التعويضات التابعة له مدة فترة التجريب.

و في هذا النوع من العقود لا يمكن لصاحب العمل أن يفسخ عقد العمل، أو يسرح العامل إلا بناء على إجراءات ينص عليها القانون الداخلي و الاتفاقية الجماعية.

و يمكن لصاحب العمل فسخ عقد العمل في ثلاثة حالات فقط:

- عندما يطلب العامل فسخ عقد العمل.

- عند تغيب العامل لمدة تزيد عن الشهر دون العودة، و بعد أن توجه له ثلاث إجازات بالعودة إلى العمل.

- عند ارتكاب العامل لخطأ مهني من الدرجة الثالثة، و إقرار لجنة الطاعة بطرده .
ما عدا هذا يعتبر الطرد تعسفياً، يترتب عنه إجراءات قانونية.

ج- عقود عمل محددة المدة (CDD-contrats de travail a durée déterminée)
:

و يقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين (العامل ورب العمل) لفترة زمنية محددة، و يحدد فيه المنصب و تصنيفه وأجره القاعدي و المنح و التعويضات التابعة له.

و خلافا لعقد العمل الدائم، فعقد العمل المحدد المدة يوضح فيه:

- بداية و نهاية فترة العمل .

- سبب التوظيف، و يحددها المشرع في المادة 12 من القانون 90/11 بخمسة دواع و

هي:

1- أعمال وخدمات غير متجددة.

2- عقود استخلاف.

3- أعمال فصلية غير متجددة.

4- زيادة في وتيرة العمل.

5- نشاطات و أعمال محدودة المدة.

وهكذا يعطي هذا النوع من عقود العمل عند التشغيل نفساً آخر للمؤسسات، أو بعبارة أخرى تقنين الطرد الفردي للعمال و ليس التسريح في حالة مواجهة المؤسسة لصعوبات مالية أو تقنية، و العامل المتعاقد له نفس الحقوق و الواجبات مثل العمال الدائمين و يحميه القانون في حدود العقد المبرم، لأن العقد هو شريعة المتعاقدين.

و من البديهي أن يختلف الشعور بالأمان المادي و الانتماء التنظيمي من العامل الدائم إلى العامل المؤقت، فهذا الأخير ينتظر دوما لحظة تجديد العقد، و هذا يعني استمرار الدخل، و من المتوقع أن يترك المنظمة في أي لحظة إذا وجد البديل الأيمن (الدائم).

د - الاختيار و التوجيه:

اختيار المهنة من الأمور العويصة التي تواجه كل شاب يريد العمل لأول مرة في حياته، و مما لا شك فيه أن نجاحه في اختيار المهنة المناسبة يزيد من شعوره بالرضا و الطمأنينة، و السعي للارتقاء فيها و التمسك بها.

التوجيه المهني عملية يقصد بها: " مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراته و استعداداته و ميوله و دوافعه و خطته بالنسبة للمستقبل، فكلما كان هذا التوجيه ملائما كلما أدى إلى تحقيق فوائد جمة ذات جانبيين:

- أحدهما متصل بالعامل نفسه، و يتمثل في دفعه إلى الاستمرار في العمل و التطور فيه.

بينما الجانب الآخر متصل بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث تتجنب نفقات الإحلال جراء مغادرة العمال للمؤسسة، مع عجزها على بلوغ كفاءتهم في وقت وجيز الشيء الذي يؤدي إلى تعطيل العمل و انخفاض الانتاج.

و لقد بينت دراسة كل من (BILLS. POND) " أنه من الممكن أن نقلل من تنقلات العمال إذا أحسنا اختيارهم".⁽¹⁾

و أكدت الدراسة أن عدد التنقلات تنتشر عند ضعاف المقدرة أكثر منه عند العمال ذوي الكفاءة المرتفعة.

¹ - عباس محمد عوض، *دراسات في علم النفس الصناعي*، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 2، الاسكندرية، مصر، ص

و من هذا المنطلق تبنى الاخصائيون النفسانيون العديد من الاختبارات الجسمية و الفسيولوجية كوسيلة لاختيار العمال و توجيههم.

هـ- الترقية:

تعني الترقية " أن يشغل العامل وضعية درجتها أعلى من الوضعية التي كان يشغلها قبل الترقية، و يترتب عنها زيادة المزايا المادية و المعنوية للعامل، و زيادة اختصاصاته الوظيفية ".⁽¹⁾

و الترقية كنظام في إطارها المحدد و أبعادها و مكوناتها تهدف في غالب الاحيان إلى تحقيق ما يلي:

- خلق روح التفاعل و اختيار أفضل العمال لشغل المناصب العليا مع إبقاء حالة التنظيم في حالة معنوية مرتفعة.

- إفساح المجال أمام العمال للوصول إلى المناصب العليا، و خلق نوع من التفاعل و التنافس بينهم و بذل أقصى مجهود لديهم.

- مكافأة العمال على قيامهم بواجباتهم و تحملهم للمسؤولية على أكمل وجه، و تشجيع الممتازين على مضاعفة الجهد و على الاستمرار في خدمة المنظمة.

و- التكوين:

لا توجد عند المسير مشاكل تكوين، بل لديهم مشاكل يمكن للتكوين حلها، و الهدف ليس تخصيص أيام للتكوين و الإنفاق عليها، بل المساهمة في تطوير المؤسسة و مواردها البشرية هذه المشاكل يمكن حصرها في نقطتين:

1- تتمثل في المحافظة على الموجود و تطويره من خلال و وضع مخططات التكوين عند تحديد نقائص العمال و حاجتهم للتكوين و الذي يكون على شكل:

¹ - محمد أنيس و قاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية ط 2، مصر، 1973، ص 20 .

- البرامج الخاصة: كأن تبرمج ساعات خاصة لتعليم الإعلام الآلي للإطارات .
 - الرسكلة: أو إعادة التأهيل كأن نقوم بإعادة تأهيل أحد العمال لشغل منصب عمل آخر.
 - التكوين المعمق: يكون في نفس الاختصاص لكسب كفاءة أكبر و قدرات أكثر على التحكم في منصب العمل.
 - و يبقى التكوين العادي الذي يخص كل الفئات و كل أنواع التكوين و الذي يحتاج إلى انتداب العمال لمتابعة تكوين طويل المدى و يسمى تكوينا خارجيا.
- 2- تسهيل عملية تغيير المناصب و التحضير لها.
- التكوين ليس هدفا في حد ذاته بل الهدف يتمثل في تطوير القدرات، فهو وسيلة من وسائل التحسين المتواصل للمؤسسة انطلاقا من كفاءة الأفراد و الجماعات، و الرفع من مستوى المسؤولية في كل المستويات، و من بين أهداف التكوين:
- زيادة الانتاج و زيادة الخدمات .
 - تقليل النفقات الناجمة عن الأخطاء .
 - رفع التعامل و التنسيق في الأعمال بين العمال .
 - التقليل من حدة التذمر بين العاملين عن طريق تزويدهم بالمهارات و المعارف التي تساعد على إتقان عملهم.
 - تطوير المهارات التعليمية لدى الرؤساء و تحسينها .
 - الاستفادة المثلى من القوى البشرية العاملة، و من المعدات و الادوات الموجودة في المؤسسة.
 - تطوير نوع الإشراف .
 - تحسين اتجاهات العاملين كتنمية الدافع للعمل و رفع مستوى الانتاجية .
 - تنمية المهارات الفردية لأداء الفرد .

- زيادة تقدير الفرد لعمله و الاهتمام به .
 - تكييف العمال مع التغيرات التكنولوجية التي تطرأ على ميدان معين بتكوين أو إعادة تدريبهم.
 - اكتساب العمال مهارات عالية أمام تعقد الآلات و الأجهزة الحديثة .
 - كسب ثقة العمال و الاحتفاظ بهم في المنظمة لأطول مدة ممكنة .
- ز- الأجر و الحوافز المادية:

1 - الأجر: يعتبر الأجر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها إضافة "إلى أنه الدخل الرئيسي لأغلب العمال، و عليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته." (1)

إضافة إلى ذلك يعتبر الأجر عاملاً من عوامل إقبال العامل على عمله و الاستمرار فيه و الرغبة الشديدة في تحسين مهاراته و إمكانياته، و لقد ساد الاعتقاد أن الأجر يعتبر المحفز الأول و الأخير على العمل، غير أن هذا الاعتقاد لم يدم طويلاً على نفس الدرجة التي كان عليها من قبل، حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم و تحفزهم للعمل، إذا أن كثيراً من العمال الذين تعرض عليهم وظائف بأجر أعلى نسبياً يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل، خاصة إذا كانوا محاطين بجو اجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم، و لقد أجريت دراسات عديدة في الميدان و تم التوصل إلى أن العنصر المادي قد يأتي في الدرجة الأقل بالنسبة لدوافع المستخدمين و بواعثهم، و عليه فإن الأجر على الرغم من أهميته في حياة العامل، إلا أنه لا يعتبر الدافع الوحيد لاستقرار العامل في عمله.

2 - الحوافز: تعرف الحوافز على أنها "مجرد دافع لحث العامل على الإنتاج و على زيادته و الارتقاء بمستواه ما أمكن، فكلما كان نظام الحوافز معمولاً به بشكل رسمي في

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1974، ص 368.

المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في مجهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر و هذا ما ينجر عنه استقرار العامل في عمله و كذا تحقيق الإدارة لأهدافها الإنتاجية".⁽¹⁾

و رغم أن نظام الحوافز يؤثر فعلا على دافعية الأفراد للعمل و في زيادة الإنتاج، إلا انه لا يجوز إغفال عوامل أخرى كثيرة يطمح العمال للحصول عليها، و يمكن التعرض إلى بعض منها:

1- حوافز مادية و معنوية : لا شك أن من بين عوامل زيادة جهود العمال هو شعورهم بالاستقرار المادي الذي يضمن لهم مستوى معيشي يتناسب و تكاليف المعيشة، و يتفق مع الخبرة و القدرات المختلفة لهؤلاء العمال.

لكن حديثا بات هذا النوع من الحوافز المادية ليس الوحيد المسؤول عن مضاعفة العامل لجهوده في الإنتاج، فاتضح أن هناك حوافز معنوية لا تقل أهمية عن سابقتها، فالعامل محتاج لأن يشعر بكيانه و سعادته و الانتماء لجماعة العمل، و كذلك إلى الأمن و الطمأنينة و المعاملة الحسنة المتبادلة بينه و بين زملائه و حتى رؤسائه.

2- حوافز مباشرة و حوافز غير مباشرة: الحوافز المباشرة و هي التي تؤثر تأثيرا مباشرا على العامل، بمعنى أنه إذا ضاعف جهده لزيادة الإنتاج، أو ابتكر شيئا جديدا يعود بالنفع على المؤسسة، فإنه يجازى على عمله هذا، و ذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج أو المنح.

أما الحوافز غير المباشرة فهي التي تتضمن مجموعة الخدمات و الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها، بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج و إتقانه، و مثال ذلك: النقل، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية... الخ.

¹ - صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 17.

ح - الظروف الفيزيائية الملائمة:

" يقصد بها مجموعة الأحوال الطبيعية و المادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه للعمل " (1)، و أصبح توفير الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل من الأمور الضرورية، فهي تساعده على تحسين و زيادة الإنتاج، و رفع الروح المعنوية للعمال، كما تساعد على الرضا و الاستقرار في العمل، و عموما تختلف الظروف الفيزيائية من منظمة لأخرى، و كل عنصر من العناصر المكونة لهذه الظروف يأخذ مكانة معينة في تأثيره على العامل. الضوضاء: إن الضوضاء من أشد العوامل المؤثرة على العامل، و بالتالي على استمراره في العطاء، و استقراره بالمنظمة، و هي الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في مكان العمل، تثير الأعصاب و تقلل من قدرة السمع تدريجيا تبعا لطول مدة التعرض للضجيج، ...و الضوضاء تسبب حالات الضيق و الشعور بالتوتر النفسي.

ط- توفير وسائل الوقاية و الأمن:

كما ذكرنا من الضروري ملائمة الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل، و تكيفه مع الآلة و الأجهزة التي يستخدمها في منصب عمله، فمن الأهمية بمكان توفير وسائل الأمن و الوقاية من الحوادث و الأمراض المهنية. إن مشاكل الصحة و الأمن في العمل تمثل أحد العناصر الهامة و المحددة لرضا العمال عن الوظيفة و بالتالي حظوظ الاستمرار فيها منعدمة. فكل عمل مهما كانت بساطة مخاطره مثل الوقوع في حوادث مهنية أو الإصابة بأمراض، يحتاج الفرد لوسائل و أجهزة خاصة للوقاية منها.

¹ - أمين عز الدين، مدخل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964، ص 13 .

ي- العوامل الاجتماعية:

تعد العوامل الاجتماعية من الأمور المهمة البارزة في خلق جو مناسب و مريح داخل المؤسسة، و هذا عكس نظرة بعض من المفكرين المتخصصين في شؤون العمل الصناعي، إذ يعتقدون أن العامل المادي هو الذي يطغى على بقية العوامل، و أن الأجر و الحوافز تسيطر على أفكار العامل بالدرجة الأولى، و من بينهم تايلور الذي عبر عن هدف نظريته " الإدارة العلمية " إلا أنه أجريت دراسات كثيرة من قبل العديد من الباحثين، و قد توصلت دراستهم إلى أن عنصر المادة قد يأتي في الدرجة الخامسة، فقد وجد أن أهم عامل بالنسبة للأجير هو الاستقرار في العمل و الطمأنينة إلى عدم التسريح دون أسباب داعية لذلك، و المعاملة الإنسانية التي تضمن الاحترام، ثم تأتي الأجور الكافية و الموزعة توزيعاً عادلاً، التخصير في ساعات العمل، و جود فرص الترقية، الاستماع للشكاوى...و من هنا يمكن اعتبار هذه المؤشرات في حالة توفرها في المؤسسة، وسيلة هامة لخلق روح الرضا و الاستقرار عند العامل، و التأكيد على أن النواحي المادية و الظروف الفيزيائية الملائمة، عوامل مهمة لتحفيز العامل، إلا أنها غير كافية بل يحتاج العامل إلى عوامل أخرى حتى يستطيع القيام بعمله على أحسن وجه، و من بين هذه العوامل :

- العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة:

يقول أحمد خاطر: " إن العلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة، أردنا أم لم نرد، و لا يمكن القضاء عليها، بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تجسيدها تماماً، و ضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة، و ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية و الاجتماعية للأعضاء و الذين ينظمون لهذه المنظمة،

و نحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية".⁽¹⁾

إن كل المؤسسات مكونة من مجموعة من الأفراد و الجماعات، و هذا يعني أن هؤلاء الأفراد لا بد و أن تقوم بينهم علاقات اجتماعية بالرغم من أن الفكر الإداري أنكر مثل هذه العلاقات و عمل على القضاء عليها، إلا أنها لا بد و أن تنشأ نتيجة تكرار التفاعلات بين العمال بعضهم مع البعض، و بالتالي فهم يعملون على استمرارها و تحقيقها، أي أن العلاقات الإنسانية تنشأ في المؤسسة أردنا أم أبينا و لا يمكن القضاء عليها، ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية و الاجتماعية للأعضاء الذين ينتمون لهذه المنظمة.

و عليه تصبح العلاقات الاجتماعية عبارة عن عمل موجه يقوم به الأفراد أثناء عملهم، مما يستوجب على المديرين و المشرفين العمل على إدماج الأفراد بعضهم مع بعض و دفعهم سويا للعمل كجماعة منتجة مع ضمان حصولهم على الإشباع و الرضا الاقتصادي و النفسي و الاجتماعي، لأن الهدف الحقيقي للإدارة هو جعل العمال منتجين متعاونين من خلال الميول و الأهداف المشتركة بينهم.

- القيادة و الإشراف :

تعتبر القيادة و الإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل، و الإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و العامل.

و قد كشفت العديد من الدراسات و البحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة و المشرفون في ميدان العمل الصناعي و أن أهم عوامل الرضا و الاستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول: "رغبة العمال في أن تعاملهم

¹⁻ أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة، ص23.

السلطات المشرفة برعاية أكثر، و حالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم و مساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم و كرامتهم" (1).

و من هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد و المشرف الكفاء اتباعها و الالتزام بها و هي مكافأة العمال النشطين، و مدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي، وإعطاء الأهمية لمقترحاتهم، و بهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال و يزيد ارتباطهم بالمنظمة.

- الخدمات الاجتماعية:

"هي طريقة عملية لخدمة الإنسان، و نظام اجتماعي يقوم بحل مشكلاته و تنمية قدراته" (2).

تعتبر الخدمة الاجتماعية من عوامل استقرار العامل، حيث تعمل على رفع مستواهم الاقتصادي و الصحي و التعليمي و تحسين حالة إسكانهم، و تهيئة فرص العمل...و غيرها من العوامل المادية و المعنوية التي تعمل على إعانة العامل نفسيا و اجتماعيا لاستقبال عمله في أحسن الظروف، و رفع الإنتاج كما و كيفا، مما يحقق الأرباح لصاحب العمل.

و مجال الخدمة الاجتماعية للعمال و اسع و ممتد إلى كل ما من شأنه تحسين ظروف العمال و معيشتهم، و إلى كل ما يؤثر في نفسيتهم و يشدهم للبقاء في المؤسسة أطول مدة، و يمكننا تلخيص هذه المجالات في النقاط التالية:

- الخدمة الصحية: الأمن الصناعي و نظام التأمين.

- الخدمات الغذائية: توفير المطاعم داخل المؤسسة مع وجبات صحية.

- تحسين الظروف الاقتصادية.

- تحسين الظروف الاجتماعية و النفسية.

¹ - مراد خلاصي، مرجع سابق، ص 187 .

² - أحمد كامل أحمد، مصطفى الفوال، الخدمة الاجتماعية والميثاق، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1963، ص15.

- إنشاء مراكز ترفيهية للعمال.

- توفير وسائل النقل.

سابعاً: أهمية الاستقرار في العمل:

يعتبر العمل تجاوزاً للمصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته و معاشه و يظهر فيه إمكانياته و قدراته و يثبت كفاءته المهنية.

و لثبات العامل في عمله و استقراره فيه انعكاسات إيجابية عليه و على المنظمة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة و متشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوماً عن التكيف و التلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، المقبول منها و المرفوض و بالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقتاً طويلاً كان من الممكن تجنب إهداره و توفير الجهد المبذول سدى، و حتى المال (تكلفة الإنتاج)، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد.

و من مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله و التحكم في آلياته، و بالتالي نقل من عوامل التعب و انخفاض من احتمالات الوقوع في حوادث عمل.

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظاً أكبر في التقدم المهني و بلوغ أعلى درجة من السلم الهرمي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و تنامي خبرته و اندماجه داخل المنظمة.

كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضائها، فكلما دام انتماء أفراد الجماعة للمنظمة زاد تماسكها، و العكس صحيح، فكلما ترك فرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها، لأن المغادر للجماعة حمل معه أفكاره و صفاته الجامعة لجماعة العمل، و الوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار و الأنماط ما يعجل بتفكيك الجماعة.

إن استقرار المنظمة و نجاحها من استقرار أعضائها و نماء كفاءاتهم، فبدونهم ليس لها وجود، و مصيرها الاضمحلال و الفناء.

فاستقرار الأفراد و تماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمعاً صغيراً تجمع أفرادها ثقافة، و هدفاً واحد (الإنتاج)، و هوية واحدة هي المنظمة، يأتونها صباحاً للدفع بها من أجل الاستمرار و لا يتركونها مساءً إلا من أجل العودة إليها في الصباح، و يتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي و الجسدي و المادي، إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها و مستقبلاً مهنياً لهم.

ثامناً: المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل:

لقد أدى ازدياد و اتساع حجم المنظمات الصناعية و المؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر و بدايات القرن العشرين إلى صعوبة إدارتها و تسييرها و برزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها و تنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين و الباحثين لإيجاد بعض المبادئ و صياغة بعض النظريات في تنظيم و إدارة المنظمات و الأفراد العاملين فيها، كـفرديريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر، إلتون مايو و غيرهم ممن أسهموا بإسهاب في نظرية التنظيم و الإدارة. و رغم بعض النقائص و السلبيات التي تميزت بها كل نظرية إلا أنه و إلى حد الآن لا تزال تمارس و تطبق على نطاق واسع في الكثير من المنظمات.

إن تناولنا لموضوع الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل في المنظمات المختلفة، تعد من أهم الأمور التي تشترك فيها الإدارة و العمال بالمنظمة، كل هذا يفرض علينا مناقشة و تحليل البعض من هذه الإسهامات النظرية و التي تناولت بالدراسة و التحليل مختلف الأدوات التنظيمية و مدى تأثيرها على فعالية السلوك الفردي في المنظمة و من ثم على أداء العامل في هذه المنظمات.

و في ضوء هذا نتعرض بالدراسة و التحليل لمجموعة من النظريات و التي نرى أنها اهتمت بدراسة العنصر الإنساني و كلما يتعلق به من قريب أو بعيد في محيط العمل و الكشف عن جميع المتغيرات المشمولة بالدراسة الراهنة للاستقرار الوظيفي و قيم العمل و محاولة تحليلها في ضوء ما تناولته هذه النظريات.

مع الإشارة إلى أننا بصدد تقديم وصف و تحليل دقيق حول كل نظرية من النظريات المعروضة و الغرض الأساسي من عرضها هو التعرف على مبادئها الرئيسية مع محاولة الكشف عن طريقة التنظيم التي تتبناها كل نظرية و ما علاقة الاستقرار الوظيفي بقيم العمل التي تبنتها و هذه النظريات هي:

- النظريات الكلاسيكية (مدرسة الإدارة العلمية).

- النظريات الإنسانية (مدرسة العلاقات الإنسانية).

- النظريات السلوكية.

أ- النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم:

ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالعديد من الأعمال لعديد من المفكرين و الباحثين في مجال الإدارة و الذين ظهوروا بدايات القرن العشرين و يركز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من فريدريك تايلور، ماكس فيبر، و هنري فايول على مجموعة من المبادئ و المسلمات من أهمها ما يلي:

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة.

- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته و يعني الرشد: الاستخدام الأمثل

للموارد المتاحة و الأفراد يسلكون بالطبع سلوكيات رشيدة و بطريقة عقلانية.

- التخصص في العمل و تقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزيئاته الصغيرة، و بشكل

يجعل المهام و الأعمال الموكلة للأفراد سهلة الفهم و الاستيعاب من أجل الرفع من

قدرات الأفراد في زيادة الإنتاج.

- يعد الأجر و المكافآت المادية الحافز الوحيد للأفراد و بذلك فإن وضع نظام متكامل للأجر يعد أمرا كافيا للمؤسسة لكسب الأفراد و ضمان و لائهم و ارتباطهم بها.
- يجب تحديد المهام و الواجبات الموكلة للأفراد بدقة و صرامة كبيرتين من أجل ضمان عدم تداخل هذه المهام فيما بينها.
- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد، و ذلك أن الإنسان كثيرا ما يتحايل و يتهرب من العمل و المسؤولية لأجل ذلك فهو بحاجة إلى تلك الرقابة دقيقة و المتابعة لأدائه.
- يجب الفصل بين مهام المخطط و المنفذ للنشاط أي أنه من الواجب تحديد الأنشطة و الأعمال بكيفية موضوعية بعيدة عن كل ذاتية و عن تدخل الفرد العامل المكلف بتنفيذها.
- لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة و التبادلات الوحيدة التي من الواجب الاهتمام بها هي:
- التبادلات الرسمية بين أفراد التنظيم و المرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة، و هذه تقريبا هي أهم المبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية.

1- مدرسة الإدارة العلمية:

و تسمى هذه النظرية بالتايلورية (taylorisme) نسبة لمؤسسها فريدريك تايلور تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 تلك الفترة التي تميزت بتطور اقتصادي كبير شمل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج. كما رأينا سابقا ارتباط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول فريدريك تايلور (1856-1915 و التي صاغها في بداية القرن العشرين) .

بدأ تايلور حياته العلمية كتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الآلات، ثم أصبح مهندسا في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية إلى أن وصل إلى رئاسة الاتحاد الأمريكي للمهندسين الأمريكيين.

و خلال مسيرته الطويلة و الشاقة في مجال العمل الصناعي توصل تايلور إلى تحديد جملة من المظاهر السلبية التي كانت سائدة في مجمل المؤسسات الصناعية آنذاك و التي من بينها: انخفاض نسبة الحوافز، التباطؤ في إنجاز الأعمال، نقص المردودية ضعف العلاقة بين الإدارة و العمال، سوء ظروف العمل...الخ.

و لقد دفعت هذه المظاهر بتايلور إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور هذه المؤشرات السلبية في المنظمات و خصوصا في انخفاض نسبة الحوافز حيث نادى تايلور و آخرون إلى إحداث تغيير فكري لدى الأفراد فجاءت مساهماتهم مكملة لبعضها البعض و تقوم النظرية العلمية على مجموعة من المبادئ و وضعها تايلور و مجموعة من المفكرين، تتحدد بناء عليها أساليب العمل و الإنتاج و زيادة التنظيمات في الصناعة و تتمثل هذه المبادئ في⁽¹⁾:

- تقسيم العمل:

يلج تايلور على ضرورة تقسيم العمل وفق الطبيعة الأعمال و المهام، فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط و التوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة و التي تتولى تجزئة الأعمال و المهام و تحليلها إلى عناصر بسيطة و محددة و فقا لطريقة تنفيذ وحيدة مثل " the one best way " الأمر الذي يسهل من عملية تدريب العمال على أداء المهام و يمكنهم من اكتساب الخبرة اللازمة، كما يساعد هذا في تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.

- قياس العمل و وصفه:

بما أن هدف تايلور الأول هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاجية و الرفع من مستوى الأداء و البحث عن أنجح الطرق فاعلية لإنجاز الأعمال، فلقد أهتم بدراسة و تحليل كل من العمل و الوقت عن طريق قياس عنصر الزمن للأعمال و الحركات و

¹ - علي السلمي، *تطور الفكر التنظيمي*، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 65.

تحديد الوقت اللازم لتنفيذها و التخلي عن الحركات الزائدة المضیعة للوقت و الجهد كما أّح تاييلور على ضرورة وضع أوصاف للعمل و المهام مسبقا و ذلك بصورة مكتوبة و محددة حتى يمكن خضوع كل من الإدارة و العمال معا لقياس الأعمال و الوظائف التي يقومون بها.

- نظام الحوافز:

أّكد تاييلور على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان امتثالهم للأوامر و الإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال، و في ضوء ذلك فإن عملية دفع الأجر ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع و حجم العمل المنجز عما هو محدد له من قبل إدارة المنظمة و كلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد عما هو مقرر له كلما حصل على مكافآت و حوافز زائدة، و هذا نوع من الإغراء الذي تمارسه الإدارة على العمال. و إن قيام النظرية على افتراض صفة الرشد في ما يتعلق بالسلوك البشري انعكس على نظرتها للفرد باعتباره رجلا اقتصاديا يسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من وراء عمله لا غير (1).

و بالتالي فإنها تركز على الجانب المادي لنظام الحوافز لديها كما رأينا سابقا و المتمثل في نظام الأجر التشجيعية التي أطلق عليه تاييلور اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة و يعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض و الآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تبلغ إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل فقط، و إنما على جميع الوحدات المنتجة (2) و ذلك يعتبر أمرا محفزا جدا للعامل للزيادة في الإنتاجية بغرض الحصول على زيادة في الأجر.

¹ - حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة ص 20 .

² - محمود أبو السيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1985 ، ص 39 .

لكن بعد تطبيق هذا النظام لمدة معينة تعرض لصعوبات كبيرة تمثلت في تعطل الآلات و انخفاض مستوى جودة المواد و الاختلافات في الإنتاج، لهذا جاء إسهام هنري لعلاج هذا الوضع من خلال ما عرف بخطة العمل المكافئة و التي تعتبر الأساس الذي قامت عليه الكثير من أنظمة الحوافز حاضرا و تتضمن الأجر اليومي الثابت بغض النظر عن الفشل الذي ينتاب العامل في تحقيق معدل العمل اليومي الخاص به فإذا استطاع العامل أن يحقق إنجاز العمل المقدر بثلاثة ساعات فإنه يستحق أجر أربع ساعات وفقا لمعدل الدفع اليومي، أما إذا فشل في تحقيق ذلك فإنه يحصل على أجره العادي فقط و من هذا المنطلق نظرت التaylorية إلى الحوافز المادية أيضا لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي استمرارها واستقرار أفرادها، و يرى أن الإدارة الناجحة لا بد لها من:

- القيام بتوزيع المسؤوليات المتعلقة بالعمل و عمل قوائم بواجبات كل وظيفة .
- إنشاء أقسام خاصة بتخطيط العمل و تدريب العمال .

و هذا ما جعله يقر بحقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة و الانجاز، أي كلما أنتج العامل و بذل طاقة، كلما حصل على مكافآت أعلى، و كلما شعر بالرضا و تدرج في عمله ارتبط به.

و على المؤسسة أن تحافظ على كواردها البشرية المؤهلة و يأتي هذا من خلال إيجاد أجور مناسبة و تعامل مناسب مع العاملين⁽¹⁾ لضمان استقرارهم و من ثم فإن تايلور ركز على الحوافز المادية لضمان ولاء الأفراد و تحقيق الاستقرار.

إن يبدو جليا أن متغير الاستقرار يستند استنادا جوهريا إلى متغير الانجاز و الكفاءة على اعتباران هذا الأخير مرتبط بالحوافز المادية كذلك.

إن النظرية العلمية تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق مغلق و كل متغير تنظيمي يساهم في بناء المؤسسة و تحقيق المتطلبات الوظيفية، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية

2- محمد علي محمد، مجتمع المصنع، مرجع سابق، ص 183.

لذا يعتقد تايلور أن الحوافز المادية عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذا استقرار أفرادها، باعتبار أن الحصول على المكافآت المادية و التدرج المهني مرتبط بأقدمية العامل و تكوينه، وبقائه لأطول فترة ممكنة داخل المنظمة .

هذه الطروحات تقودنا بالضرورة إلى التوصل إلى نتيجة مفادها أن النظرية العلمية تركز على العلاقة الإرتباطية بين حصول العامل على حوافز و علاوات و مكافآت نقدية نتيجة للأداء الجيد المرتبط بإجراءات و طرق العمل المحددة مسبقاً، و استقرار العامل في عمله.

إن عالجت النظرية العلمية مسألة الأداء الجيد نتيجة للتكوين وتقسيم العمل و التخصص الوظيفي و الحوافز المادية و هذه المتغيرات حسب هذه النظرية تؤدي إلى مزيد من الارتباط بالعمل و بالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي، على الرغم من الأساليب التي قدمتها الإدارة العلمية كان من المفترض أن تنطبق على كافة مستويات التسلسل التنظيمي فإن الاهتمام الأساسي لهذه الحركة انحصر تقريباً في الوحدات الإنتاجية و قد يقال أن أتباع تايلور اهتموا بترشيد سلوك العمل في الأقسام غير الإنتاجية لكن اهتمامهم هذا كان قاصراً فقط على المشكلات الفنية و الإجرائية و أساليب المراقبة دون تناول وظائف الإدارة العليا و المشكلات التحليلية الخاصة بالبناء و العمليات التنظيمية عموماً. إذن فالنظرية التي سنناقشها لاحقاً تشكل هذا النقص الموجود في النظرية التاييلورية إذ أنها تحاول الاهتمام بالترشيد من مستوى الوحدة الإنتاجية إلى البناء التنظيمي بصفة عامة.

2- نظرية التكوين الإداري:

تنتسب النظرية إلى العالم الفرنسي هنري فايول و يركز مجال اهتمام هذه النظرية على المستوى الإداري في المنظمة أو ما يسمى بالوظائف الإدارية.

و لا يعتبر فايول الباحث الوحيد الذي طور هذا الاتجاه النظري بل إن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا في بلورة هذه النظرية و إرساء معاييرها و من بينهم ليند لأوونيك، مونيرالي، غير أن هنري فايول يعتبر رائد هذه النظرية و يعد بحق أول من جاء بنظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها فكريتي الوظيفة الإدارية و مبادئ الإدارة.⁽¹⁾

بناء على هذا سنقوم بتحليل ما جاء به فايول من إسهامات في مجال الإدارة و كيف ينظر إلى الاستقرار و جميع العناصر المرتبطة به.

- مبادئ التنظيم عند فايول:

قدم هنري فايول منهجا متكاملا لإدارة المنظمات قوامه فكريتي مبادئ الإدارة و الوظيفة الإدارية.

- الوظيفة الإدارية:

حلل هنري فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان الإدارة العامة الصناعية سنة 1916 إلى تقسيم وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، إصدار الأوامر، التنظيم، التنسيق، الرقابة و الضبط والتحكم.

- مبادئ الإدارة:

أكد فايول على ضرورة توفر عدد من المبادئ و التي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها، و حسب فايول فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ و تحرص على تطبيقها حيث أن مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة و من ثم مستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ، و لقد أشار فايول إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف و المنظمات و أنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي في داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة و مبادئها.⁽²⁾

¹ - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، بدون سنة، ص72

² - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977 ص ص 17 - 18-

- و من بين أهم مبادئ الإدارة التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها ما يلي⁽¹⁾:
- وحدة الأمر: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط، و هذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء .
 - وحدة التوجيه: و يعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد و تكون تابعة لرئيس واحد و لإدارة واحدة و يتوفر على خطة عمل واحدة.
 - التدرج: و يستخدم هذا المبدأ في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة و يعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض، فالإتصال داخل التنظيم يجب أن يتم دون الخروج عن هذا المبدأ، و تطبيق هذا المبدأ يسهل عملية الاتصالات و يضمن وحدتها و سلامتها مما يسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - النظام: و يعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا و يوفر هذا المبدأ للمشرفين و المديرين معرفة طبيعة و محتويات كل عمل و لكي يتحقق هذا المبدأ لا بد من توفر وصف دقيق و واضح لكل المهام و الوظائف في المؤسسة من أجل تحديد المتطلبات و المهارات اللازمة لأدائها.
 - مكافأة الأفراد: يؤكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى تضمن الفعالية و الكفاءة في أدائهم غير أن هذه المكافآت يجب أن ترتبط بالجهد المبذول و لا بد أن يتوفر هذا المبدأ و يكون بمثابة عنصر عادل و أساسي للقيام بالأعمال و الواجبات التي تسند للأفراد من قبل الإدارة، فقد يضمن ولاء الأفراد للمنظمة .
 - المساواة: أي أنه يجب تحديد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين عن طريق مبدأ المساواة و على أساس الاختلاف في العمل و القيام بتنفيذ المهام بصورة محددة و دقيقة

3-J.p.helfer .m. kalika , orsoni:management, stratégie et organisation,vuburt, paris
octobre1996. p,343 .

فالمساواة بين الأفراد في طريق التعامل معهم تضمن وفاء الأفراد للمنظمة و بالتالي زيادة مستوى أدائهم .

- الانضباط: و يعني الاحترام و الالتزام بالقواعد و النظم و اللوائح و العمل على إطاعة الأوامر الرسمية و تطبيق الجزاءات و التحلي بالانضباط فبدون انضباط لا يمكن للمؤسسة أن تتطور و تنمو و تحقق مستويات أعلى من الأداء.

- تقسيم العمل: يعد التخصص في العمل أمرا ضروريا و مطلبا أساسيا داخل المنظمة بفضلله يستطيع الفرد أن ينتج مثلا نفس القطع دائما أو يمارس نفس الأعمال و الحركات، فدائما يكسب مهارة جديدة و دقة في الأداء تنتج عنها زيادة في المردود .

- المبادرة و الابتكار: يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة و الابتكار في العمل وأن تشجعهم كذلك على المشاركة في تقديم المقترحات أثناء إعداد الخطط و رسم الأهداف و تنفيذها، فالتزام المنظمة بهذا الشرط ضروري من أجل ضمان مساهمة الأفراد في العملية الإنتاجية بقوة و حثهم على بذل المزيد من المجهود و الالتزام بأنماط السلوك التي تحددها الإدارة، مما يشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم وأنه لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنهم.

- روح التعاون: يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الأفراد و العمل بروح الجماعة و تشكيل فرق العمل و زيادة عنصر الاتصال بشرط أن لا ينتافى هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر و تدرج السلطة.

هذه تقريبا من أهم مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول و التي – في رأيه- يتم بفضلها تحقيق الفعالية و الكفاءة التنظيمية في المؤسسة.

و بالإضافة إلى هذه الإسهامات في ميدان الإدارة، فلقد كان لفايول إسهاما آخر في حقل الإدارة لا يقل أهمية عن إسهاماته السابقة و يتمثل في ما أسماه هو القيم الإدارية⁽¹⁾

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان، *علم الاجتماع الصناعي*، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 90 .

فلقد أُلح فايول على ضرورة توفر ثلاثة مجموعات من القيم لدى العمال في المؤسسات و التنظيمات المختلفة من أجل ضمان الفعالية في الأداء تتمثل مجموعة القيم الأولى في القيم الطبيعية مثلا التمتع بالصفة و القوة البدنية اللازمة لأداء الأعمال و الشكل العام... الخ، أما المجموعة الثانية من القيم فتشمل قدرة الفرد على الفهم و التحليل و القدرة على الحكم على الأشياء و غيرها من القدرات العقلية، أما الثالثة فهي القيم الأخلاقية و تشمل قدرة الفرد على تحمل المسؤولية و تبعاتها، و التحلي بالعزيمة و النشاط و الحيوية... الخ، كما لم يهمل فايول أيضا بعض الخصائص التي يجب أن تميز الأفراد في المنظمات المختلفة كالخبرة العلمية و قدرات العامل الفنية و القدرات و المهارات الإدارية لدى فئة المسيرين و الإداريين، كما أكد فايول على ضرورة التعزيز و التدعيم المستمر لقدرات كل من العمال و الإداريين عن طريق التدريب و التجديد و الاطلاع المستمر.

في ضوء العرض السابق لنظرية التكوين الإداري التي جاءت كمكمل للنظرية العلمية نجدها أعارت أهمية خاصة للناحية الفنية و التكوينية و المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق استقرار الأفراد.

كما تناولت هذه النظرية مفاهيم عديدة منها مثلا: التعاون، المبادرة و الابتكار، التخصص، المكافآت، التدرج في الوظيفة، المساواة... الخ التي ترتبط في أساسها بالمهارة و التكوين و سنوات الخدمة (الخبرة) باعتبارها انعكاسا لحياة العامل هذا الطرح يقودنا بالضرورة إلى أن هذه النظرية تولي اهتماما بالغا للفرد و تحقيق تطلعاته من حيث تحسين أوضاعه الاجتماعية و الاقتصادية و المشاركة في العملية الإنتاجية، و قد حاولت هذه النظرية التمييز بين الوظيفة، و شاغل الوظيفة، و ذلك بتقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية و تصنيفها بشكل يحقق الكفاءة بأقل تكلفة⁽¹⁾، و من هذا المنطلق فهذه

¹ - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، مرجع سابق، ص 143 .

النظرية في تناولها لتلك المفاهيم، إنما تسعى لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق استقرار أفرادها، و يقر فايول بأن النظام الاجتماعي الكامل يتطلب مناسبة المكان للموظف كما أن الموظف يجب أن يناسب المكان، (إنها قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب)⁽¹⁾، و معنى ذلك أن من أجل اختيار العامل و صلاحيته لأي منصب، لا بد أن تتوفر فيه الخبرة و الكفاءة و التكوين بما يتوافق مع التنظيم الجيد للوظائف و الإختيار الأمثل للموظفين بما يصلح مع كل وظيفة و يرى فايول أيضا أن التخطيط كوظيفة يجب أن يتسند على بعد النظر و التنبؤ و لا بد أن تتصف النتائج و الخطوات المرسومة بالمرونة و الدقة، مع مراعاة توفر الخبرة و المهارة للقائمين بهذه الوظيفة،⁽²⁾ و العمل على التنسيق بين كافة الأقسام الأساسية و الفرعية، و رفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا عن المنظمة و تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل. و يرى أيضا أن النظام الرقابي لا بد أن يتلاءم مع الأهداف العامة، و أن يتصف بنوع من المرونة و الفهم، و مراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الرضا الوظيفي و الاستقرار في العمل⁽³⁾.

و يرى فايول أن من واجبات الإدارة أن تعمل على استقرار الأفراد من خلال ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة، و يحذر من ارتفاع معدل دوران العمل، و إعطاء العامل بعض الوقت ليقيم بوظيفته و يؤديها بشكل مرض، أما إذا تسرعنا و نقلناه بعد فترة قصيرة، و إذا ما تكرر عدم الاستقرار هذا بشكل و اسع فإن سائر الوظائف لن تكون قد أدت على نحو مرض⁽⁴⁾.

و خلاصة القول أن فايول قد سار في نفس المسار الذي سار عليه كل من تايلور و فيبر فيما يخص الحوافز المادية و تحقيق الاستقرار الوظيفي كما ألح فايول على ضرورة

¹ - مصطفى أبو زيد فهمي، حسيني عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر ب ط 2003، ص 57.

² - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت 1997، ص 32.

³ - المرجع نفسه، ص 35.

⁴ - المرجع نفسه، ص 161.

ربط المكافآت الممنوحة للأفراد بتنفيذ الأعمال و الأنشطة الموكلة إليهم، أي إرساء مبدأ المكافآت مقابل إنجاز العمل، مع تأكيده على تحقيق عامل المساواة في توزيع هذه المكافآت على الأفراد و مراعاة درجة إسهام الفرد و طبيعة مهامه الوظيفية مما يحقق رضاه عن العمل و بالتالي استقراره في وظيفته.

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر رائدا و من مؤسسي النظرية البيروقراطية و الذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات التنظيمية و الإدارية.

يرى ماكس فيبر أن أداء المنظمة و فعاليتها يتوقفان على مدى التزامها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي أو كما أسماه هو النموذج المثالي للبيروقراطية و الذي في ضوءه تلتزم المنظمات بمجموعة من المبادئ و الاستراتيجيات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و تحقيق الأهداف و يمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر في النقاط التالية⁽¹⁾:

- يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد و الإجراءات المحددة لطرق أداء العمل و كيفية إنجازه و تكون هذه القواعد صارمة و مسجلة أو مكتوبة و يكون لها صفة الإلزام و الجبرية و على الموظف الالتزام بها أثناء تأدية عمله، و هذا ما يسمح للمشرفين و المديرين من وضع خطط للأداء أو معايير و فقا لهذه الطرق و القواعد.

- يتم تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلات، فعملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن تكون على أساس الشهادات أو المسابقات أو الامتحانات، كما أن الجزاء يكون بحسب الاستحقاق، فالحوافز و المكافآت مثلا تكون على أساس الأقدمية أو الانجاز أو الكفاءة في العمل أو كلها مجتمعة و ليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف و علاقاته الشخصية و القرابة العائلية و غيرها من العوامل الذاتية.

¹ - إبراهيم عباس نتو و هنري البرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوانا لمطبوعات الجامعية الجزائر 1980، ص

- يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة و المهام و الواجبات بشكل رسمي، أي أن الموظف أو الفرد العامل يكلف بمجموعة من المهام و الأدوار المحددة تحديدا دقيقا و التي يجب عليه أدائها و تحقيقها وفق طريقة محددة و ثابتة تضعها السلطة الإدارية.
- يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات و الوثائق في جميع تعاملاته كجهاز مختص تابع للإدارة مهمته توثيق و تسجيل كلما يحدث داخل المنظمة، كما أن التنظيم البيروقراطي يتميز بالفصل بين الملكية الفردية و ملكية المنظمة، فالموظف في ظل التنظيم البيروقراطي لا يملك سوى أجره الذي يحصل عليه و المكافآت التي تمنح له نظير إتمامه المهام المسندة إليه.
- يتميز توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه و واجباته بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة تلك القواعد التي تحدد حجم السلطة و طبيعتها و توفر للأفراد إمكانية التظلم و استئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة و هذا أيضا وفق قنوات وقواعد محددة و منظمة بطريقة دقيقة.
- هذه تقريبا هي أهم خصائص التنظيم البيروقراطي الذي نادى به ماكس فيبر و الذي يرى فيه أن الالتزام بهذا الشكل في التنظيم هو الطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و أرجع فيبر هذه الفعالية في الأداء إلى⁽¹⁾:
- التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام و الواجبات .
- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة .
- امتلاك الأفراد للكفاءات و القدرات العالية من أجل أداء العمل بفعالية أكثر .
- توفير الإجراءات و القواعد المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.
- في الحقيقة أن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد و سبل تحقيق الكفاءة و الفعالية في

¹ -Jean claud sheid, *les grands auteurs en organisation* dunad paris 1980 p14.

أدائهم، غير أن هذا لا يخفي الكثير من الانتقادات و المظاهر السلبية التي نتجت عن تطبيق هذا النمط من التنظيم فماكس فيبر بالغ في التركيز على مسألة التخصص و الرقابة و الإشراف و اللوائح و أهمل الطبيعة النفسية و الاجتماعية للفرد، باعتباره مجرد آلة دورها الأساسي هو الامتثال و التقيد بالإجراءات و القواعد المكتوبة و المحددة و تنفيذ الأوامر دون نقاش أو مشاركة و هذا الجانب يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في كفاءة الفرد اتجاه عمله بدلا من ارتفاعها مما قد يفقده مكانته الخاصة به في التنظيم البيروقراطي لأن العامل الحاصل على أكبر قدر من المعلومات و الخبرة تمنح له درجات أعلى في السلم الوظيفي و بالتالي يحصل على مستويات أكبر و على أجر أعلى و تلك كلها أمور تحفزه على بذل أكبر جهد في العمل خاصة أن الإنسان في ظل هذه النظرية يعتبر ذو سلوك رشيد اقتصادي يسعى إلى إشباع حاجاته الاقتصادية المادية أكثر.

- مكافأتهم في صورة مرتبات ثابتة و رغم هذا التركيز على الموضوعية إلا أن فيبر لم يهمل مسألة الأقدمية في التدرج الوظيفي، أخذا بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل، لهذا فإن متغير الاستقرار في الوظيفة يصبح هو الآخر مسألة روتينية واضحة و ذلك من خلال الترقية و الأجر الكافي، نظير العمل و حماية المسار الوظيفي للأفراد، لأنها تستند إلى رشد المؤسسة و عقلانية قواعدها⁽¹⁾ و تنتظر هذه النظرية لمسألة الاستقرار الوظيفي على أنه مطلب أساسي من متطلبات الموظف بحيث يتم تحديد مدة العمل بعقد مكتوب، و ضمان تدرجه في وظيفته و سيادة العدالة بين الموظفين بما يضمن حدود استقراره في الوظيفة و بالتالي ضمان الاستقرار الاجتماعي له.

¹ - زكي محمد هاشم، تنظيم طرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، ب ط 1984 ص ص 20-22.

إن تطبيق اللوائح و القوانين و الإجراءات على الجميع بعدالة، و إعطاء الموظفين فرصهم في الترقية و الحوافز و المكافآت... إلخ بغض النظر عن المكانة الاجتماعية و العلاقات الشخصية و القرابة و غيرها من العوامل الذاتية⁽¹⁾، إذن نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بالحوافز المادية و اعتبرتھا مطلباً من متطلبات الوظيفة. ركزت من خلالها على الكفاءة بالإضافة إلى الأقدمية و التدرج في السلم الوظيفي، و ارتأت أن هذه الحوافز - وان كانت مادية بحتة- تقوم بتحديد مكانة الموظف في المنظمة و موقعه في التدرج الوظيفي يحقق له الاستقرار في الوظيفة، وهذا ما يصبو إليه الأفراد وتتشدده المنظمة.

3- النظريات الإنسانية في دراسة التنظيم:

في وقت أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الأداء المادي للعمل و على الهيكل الرسمي للتنظيم و البناء الداخلي له، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل و إدارة المنظمات يركز على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة، و الذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى و اهتم في مجال دراسته بعوامل و عناصر أخرى أهملتها أو تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم، كالروح المعنوية، الاتصالات، الرضا الوظيفي في جماعات العمل، الدوافع و الحاجات الإنسانية، التنظيم غير الرسمي... الخ. و يسمى هذا الاتجاه الجديد باسم الاتجاه الإنساني في دراسة التنظيم و يضم مجموعة من النظريات جعلت من العنصر الإنساني في المنظمة محط اهتمامها الأول و من أهم الإسهامات في هذا الاتجاه نذكر مثلاً مدرسة العلاقات الإنسانية و مؤسسها إلتون مايو، إسهامات كل من دوغلاس ماك غريغور و فرنسيس ليكرت، كريس أرغريس و آخرون أسهموا في إثراء هذا الاتجاه و بناء على ما تقدم سنقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل إسهامات كل من:

¹ - الطاهر بلعير، الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة 1995، ص43.

1- إلتون مايو ELTON MAYO

2- دوغلاس ماك غريغور DOUGLASS MAC GREGOR.

و التي نرى فيها فائدة لبحثنا الحالي و كيف أن كل من هاتين النظريتين تناولتا مسألة الاستقرار الوظيفي والعوامل المساعدة على ذلك.

أ- نظريات العلاقات الإنسانية:

يعتبر العالم الاسترالي " إلتون مايو " الرائد الرئيسي لهذا الاتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة وسترن إلكترىك بمدينة شيكاغو الأمريكية و التي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية و العلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، و هم في ذلك يختلفون في أسلوب تفكيرهم عن أسلوب تفكير أصحاب

النظريات الكلاسيكية الذين كانوا يهتمون بالجانب الفسيولوجي للعمال، **أما هذه النظرية**

فتعتبر من التصورات التي تنطلق من النظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي مغلق لا

يؤثر في بيئته و لا يتأثر بها، فهي تركز على متغير العلاقات الإنسانية التي يقصد بها ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي لا يعالج موضوعاته من منظور العقل و الرشد فقط، بل يؤكد على الجوانب السلوكية و الجماعية، و ينظر إلى الفرد لا بوصفه عضوا في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره منتما إلى جماعة ظهرت في موقف العمل تلقائيا، لها قيمها و معاييرها الخاصة، فضلا عن ذلك ارتباطاته المحددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة.

- دراسة الجماعة في التنظيم :

بدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة هارفارد للقيام بمجموعة من الدراسات في مصنع هاوثورن و قد أجريت الدراسة المبدئية في هذه المصانع لتحديد العلاقة بين كثافة الإضاءة و إنتاجية العمل، و كانت الطريقة التي أتبعها الباحثون هي الطريقة التجريبية التي تعتمد على استخدام مجموعة من العمال تسمى بالمجموعة

التجريبية و مجموعة أخرى تسمى بالمجموعة الضابطة و قد أوضحت النتائج عدم وجود علاقات واضحة بين إنتاجية العمال و كثافة الإضاءة رغم ارتفاع مستوى الإنتاجية، و لذلك أثير تساؤل حول وجود عوامل أخرى مؤثرة هي العوامل الممثلة لظروف العمل بالمصنع، و كان من نتائج ذلك أن أجريت سلسلة من الدراسات حول علاقة و أثر هذه العوامل المادية على إنتاجية العمال مثل طول فترة العمل، فترات الراحة... و قد تبين للباحثين من واقع هذه التجارب أن إنتاج العاملين قد ازداد رغم تنوع الظروف المادية التي يعملون فيها. لذلك توصل الباحثون إلى أن زيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف المادية المحيطة بالوظيفة و لكنها ترجع إلى التغيير في المواقف الاجتماعية للعاملين و درجة رضاهم و دافعيتهم للعمل.⁽¹⁾ فضلا عن اختلاف نظام الإشراف، و قد أدت الدراسات السابقة للقيام بأبحاث أخرى أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية كجزء من المناخ الكلي المحيط بالعمل في المصنع و نتيجة لدراسة سلوك مجموعة صغيرة من العاملات بلغت 14 عاملة لمدة ستة أشهر تبين للباحثين أن هناك مجموعة غير رسمية من العاملات حددت لنفسها مستوى معين من الإنتاج يختلف عما حددتها لإدارة، و قد أتضح ذلك من خلال قوة التنظيم الاجتماعي في التأثير على الأفراد، عموما فإن هذه الدراسة قد أظهرت أن العوامل الاجتماعية و النفسية لها أهمية قصوى في تحديد مستوى إنتاج العاملين و درجة رضاهم عن العمل⁽²⁾.... و خلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، و أنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين و أثرها على إنتاجيته⁽³⁾.

- مرتكزات النظرية :

¹ - محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر، إنجلترا، ط 2 ص 176-177.

² - المرجع نفسه، ص 177 .

³ - المرجع نفسه، ص ص 178، 176.

ركزت النظرية على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي و ليس اقتصادي فقط، و عليه فإن إبتاع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها يصبح هدفا رئيسيا.

- ركزت النظرية في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له، أي أنها أعطت أولوية للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله، كما أوصت بضرورة تشجيعها على الظهور.

- ركزت النظرية على ضرورة الاهتمام بالقاعدة العريضة للمشرفين من حيث الاختيار، الإعداد و التدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي و التنظيم الرسمي و بذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها زيادة الإنتاجية.

- ركزت هذه النظرية على مفهوم الرجل الاجتماعي بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي، بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى و لو كان ذلك على حساب حاجاته المادية⁽¹⁾.

في ضوء طرحنا السابق لنظرية مايو يتضح أنها تستند على الجانب الإنساني و خاصة الحوافز المعنوية كالرضا و العلاقات الإنسانية و التفاعل المباشر لذا يربط إلتون مايو الاستقرار في العمل بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال و المشرفين و التي تنعكس بالضرورة في التقارير التي ترفع إلى الإدارة عن أداء العمال مما يؤثر بشكل مباشر في المكافآت والحوافز والتدرج الوظيفي ودرجة الرضا... الخ

و بذلك تساهم العلاقات غير الرسمية التي تنشأ و تتكون بين الطرفين داخل و خارج محيط العمل و الذي ينعكس بالإيجاب على التقارير الدورية التي ترفع إلى الإدارة العليا و مساهمتها في ترقية العامل.

إن إن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على دراسة العامل الإنسان و علاقته مع غيره من العاملين و تأثير هذه العلاقات على عمله، و أفكاره و سلوكه، فالعمال لا

¹ - حنفي محمد سليمان،.....، مرجع سابق، ص ص 29 - 28.

يقدمون على العمل بدافع الرغبة الملحة في الحصول على مزيد من المال فقط، و إنما استجاباتهم تحددها علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة بينهم، و هذه الحقيقة تؤكد ما واقف علمية عديدة أهمها ما يعرف بظاهرة تقييد الإنتاج، و التي يلجأ بمقتضاها العمال إلى تحديد الإنتاج عند مستوى معين قد يكون أقل من المستوى الذي حددته الإدارة، بغض النظر تماما عن قيمة المكافأة التشجيعية المالية التي تقدمها و ذلك لكي يحافظوا على وحدة الجماعة و تماسكها في مواجهة الإدارة و هكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافأتهن المالية من أجل أهداف اجتماعية لتحقيق درجة أكبر من الرضا و الإشباع النفسي⁽¹⁾.

و نخلص إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى مسألة الاستقرار في إطار علاقات التعاون و الرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة، فالترقية مرتبطة بطبيعة العلاقات و التفاعل الاجتماعي، و من ثم فالحوافز المعنوية و احد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل و شعوره بالأمان و الارتباط أكثر و بالتالي استقراره في عمله.

- نظرية الفلسفة الإدارية:

قدم ماك غريغور في سنة 1960 كتابه الجانب الإنساني للمنظمة⁽²⁾، و الذي أصبح بمثابة أساس و قاعدة فلسفية هامة لوجهة نظر حديثة في مجال دراسة الأفراد داخل التنظيمات، و يعد ماك غريغور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، و لقد قام بتقديم مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين و تتمثل هذه الافتراضات في:⁽³⁾

- العروض المتعلقة بالنظرية x

- العروض المتعلقة بالنظرية y

- النظرية x : و تقوم على جملة من الافتراضات أهمها :

¹ - طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، ط1، 1975، ص ص-135-136 .

² - حنفي محمود سليمان،.....، مرجع سابق، ص 29 .

³ - كمال بربر، مرجع سابق،.....، ص ص 105-106.

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل و لا يعمل إلا قليلا.
- ليس للإنسان طموح و يكره المسؤولية.
- يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود.
- الإنسان كائن منغلق داخليا فكلما يهمله ذاته فقط بحيث لا تهمله بتاتا أهداف المنظمة و لأجل هذا فإن ممارسة الضبط الخارجي و التهديد بالعقاب و الرقابة اللصيقة على الأفراد و توجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعل الأفراد يعملون بجدية و فعالية أكثر.
- و تستند هذه الفروض على الطبيعة البشرية إلى مفهوم الدافع مفاده أن الإنسان يعمل لقاء الأجر أساسا، أي أن هناك ارتباط وثيق بين الجهد المبذول للعامل و الإشباع المادي الذي يمكن الحصول عليه نظير القيام بهذا العمل، و من بين الأدوات الفعالة التي تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق هذا هو استخدام أسلوب الإشراف الدقيق و الرقابة اللصيقة على الأفراد و هذه النظرية هي التي كانت سائدة و مسيطرة على الكثير من المنظمات، و من أجل حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني نظرية (X) وضع ماك غريغور نظرية أكثر حداثة و إيجابية اتجاه الأفراد و التي أكد من خلالها على ضرورة تبني مفاهيمها و فروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة و تمثلت في ما يلي:

النظرية y و تقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل و راغب فيه.
- الإنسان مستعد لتنمية أهداف المنظمة و هذا الاستعداد نابع من تحمل مسؤوليته أمام كل المواقف التي تصادفه.
- إذا قدمت مكافأة للعامل فإنه يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة.
- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار، و الإبداع، و الخيال الواسع و يرى ماك غريغور أن إتباع نظرية (y) في مجال إدارة المنظمات و الأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها، و الرفع من مستوى أداء أفرادها غير أنه و من أجل تحقيق التكامل و التوافق بين أهداف

المنظمة و أهداف الفرد في ظل نظرية (y) فإن ماك غريغور يلح على ضرورة اتخاذ الخطوات التالية:⁽¹⁾

- التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة للوظائف " لوصف الوظائف " .
- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة "المعايير و تحديد المسؤوليات".
- مباشرة العملية الإدارية " تنمية القدرات و الابتكار يؤدي إلى رفع المستوى الوظيفي مما يحقق له الاطمئنان على مستقبله و بالتالي استقراره في عمله.

¹ - محمد سعيد سلطان، *إدارة الموارد البشرية*، دار الجامعة للطباعة و النشر، بيروت 1993 ، ص ص 319-320 .

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الاستقرار الوظيفي و ماهي آليات تحقيقه، فإنه وان كان مرتبطا بالفرد ووضعه في المؤسسة، ومدى شعوره بالارتياح والاطمئنان على تدرجه ومستقبله الوظيفي و الاجتماعي، والعوامل المؤدية إلى ذلك، كذلك قمنا بالبحث عن جملة من العوامل المؤدية إلى عدم الاستقرار في الوظيفة، بالإضافة إلى تناولنا المداخل النظرية وإسهاماتها وسعيها إلى تحقيق الاستقرار في العمل.

الفصل الثالث

قيم العمل

7 تمهيد :

نالت القيم قدرًا كبيرًا من اهتمامات العلماء و الباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية، و يزداد هذا الاهتمام كلما اشتدت الحاجة إلى الكشف عن طبيعة هذه القيم ودورها كمتغير له أهميته في كافة نواحي الحياة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية).

و لذلك كان لا بد من التطرق إلى القيم عموماً والتعريف بها، واعتبار ذلك مدخلا إلى قيم العمل، لان وضعها في إطارها الاجتماعي أولاً قبل وضعها في إطارها التنظيمي من شأنه أن يسهل فهم العلاقة بينهما، و على اعتبار أن القيم هي نتاج نفسي اجتماعي فهي تشكل الإطار المرجعي للسلوك الإنساني سواء في المجتمع أو في التنظيم، و إذا كانت القيم في تعددها و تنوعها هي الصفات التي يتبناها الأفراد والمجتمع، و يجسدونها في ممارساتهم فإنها بالفعل قادرة على إعطاء صورة عن المجتمعات، إن القيم جزء لا يتجزأ من ثقافة هذه الأخيرة لذلك فان دراستها قد تقضي إلى فهم و تفسير العديد من الظواهر الاجتماعية و التنظيمية و على الرغم من الاختلاف في ماهيتها، بين من يرى أنها تعلو عن الإنسان في حد ذاته، و من يرى أنها صادرة عنه من منطلق أنه هو منتجها، إلا أن علماء الاجتماع الكلاسيكيون يرون أن الإسناد إلى القيم أمر ثابت، كذلك فان التعرّيج على مفهوم القيم الشخصية، كجزء لا يتجزأ من القيم عامة، يعطي إمكانية لوصف كيف تسهم هذه الأخيرة و بتعدد روافدها في فهم كيف تتكون القيم الشخصية، من خلال مجموعة من المحرضات الاجتماعية التي أسهمت البيئة الاجتماعية في تشكيل معالمها، و فيما يلي تقديم عام حول القيم.

أولاً: تعريف القيم

لقد كان لزاماً علينا قبل التطرق إلى قيم العمل التعرّيج على القيم عموماً قبل ذلك، فقد استخدم اليونان القدامى هذا المصطلح "Arete" يشير إلى "الخصائص الصحيحة أو الواجبة للإنسان الفاضل، وفي المجتمعات البدائية نجد هناك اتفاقاً عاماً في كل منها على بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في الزعماء والقادة، والصفات التي تجعل من الإنسان إنساناً صالحاً أو سيئاً، محترماً أو قليل الأهمية"⁽¹⁾.

المعنى اللغوي للقيمة هو : من قام قوماً، وقياماً أي انتصب واقفاً، وقام الأمر اعتدل، وقام الحق ظهر واستقر، وقيمة الشيء قدره وقيمة المتاع ثمنه وجمعها قيم⁽²⁾.

و نجد كلمة القيم في اللغة الانجليزية: "Ethiques" وتعني مجموعة قواعد السلوك أما في اللغة الفرنسية "Valeurs" التي من معانيها ما يعتبر حقاً و جميلاً و خيراً، أما في اللغة العربية فهي تدل على الشيء الذي يكون ذو فائدة: "القيم هي تلك المبادئ الخلقية التي تمتدح و تستحسن و تدم مخالفتها وتستهجن، و باختصار فهي تلك السجايا الكامنة في النفس وهي أيضاً المظهر الخارجي لتلك السجايا"⁽³⁾، لذلك نستطيع أن نفهم من هذا أن القيم هي من بين أهم المرتكزات التي تبنى عليها الأخلاق، و التي تضبط التمثلات الكامنة في النفس الإنسانية و التي من خلالها يظهر الوجه الخارجي لها من خلال تعاملاتها و تفاعلاتها مع الآخرين، إن لمفهوم القيم أهمية لجملة من العلوم: "فالقيم الاجتماعية التي هي عناصر تركيبية مشتقة من التفاعل الاجتماعي تشكل المكونات الجوهرية للنظرية الاجتماعية و تعتبر دراستها من الأهداف الأساسية للبحث الاجتماعي"⁽⁴⁾، إن مسألة ارتباط القيم بالجانب النفسي للشخص لا يمكن أن يعتبر إلا في ظل الجانب الاجتماعي، فالتفاعل

¹ - حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة "دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 160 .

² - فؤاد افرام البستاني، و نجد الطلاب، دار المشرق، ط 1، بيروت، 1941، ص 622 .

³ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1979، ص 110 .

⁴ - دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، ط 1، بيروت، 1981، ص 250.

الاجتماعي و ما يفرزه من منتجات هو الذي يحدد القيم، و هي بدورها تعيد إنتاج التفاعل الاجتماعي فالعملية هنا عملية اجتماعية نفسية تبادلية.

و بالتالي تعرف القيم بأنها: "الصفات الشخصية التي يفضلها أو يرغب فيها الناس سواء بالنسبة للفرد، أو الجماعة الاجتماعية في ثقافة معينة"⁽¹⁾، و ليس من الغريب أن نجد القيم تعرف في مجال ما اتفق عليه، أي على الرغم من أنها ذات بعد فلسفي نفسي إلا أنه لا يمكن تعريفها و فهمها إلا في الإطار الاجتماعي.

لقد حاول العديد من الباحثين تحديد مفهوم القيم حيث نجد الأمريكي روكيش يعرفها على أنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة، و أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح".
كما تعرف القيم أيضا أنها: " درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين تتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها "

و يعرفها (بارادي 1870-1955 d.paradi): "بأنها ناتج حكم تقديري أي إنها تؤكد القابل للرجعة في مقابل ما يرغب، وهي أكثر من ذلك البريق الذي يصحب العقل و يوجهه أثناء الوقت الذي يتم فيه، إنها فكرة بالمعنى الحقيقي، فكرة عملية من غير شك"⁽²⁾، لذلك فإن نظام القيم لا يستطيع الإنسان بدونه أن يبلغ نموه "⁽³⁾، و تساعد طبيعة الانتماء الجماعي للفرد على تكوين قيمه، ذلك أن عددا من قيم الفرد يمكن أن يرجع مصدرها إلى الجماعة التي ينتمي إليها، و التي يكون نحوها مشاعر ولاء عميقة، لذلك تعكس اتجاهاته و باستمرار قيم الجماعة و معتقداتها ومعاييرها، فكل فرد في المجتمع هو عضو في عدد كبير من الجماعات.

¹- حسين عبد الحميد رشوان،، "الثقافة " دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مرجع سابق، ص160 .

²- سناء خضر، "الفلسفة الخلقية والعلم نظرة نقدية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط9، الإسكندرية، 2009، ص55

³- أوليفيه روبول، "فلسفة التربية"، ترجمة: جهاد نعمان، منشورات عويدات، ط2، باريس، 1982، ص127 .

و يعرف احمد عاشور صقر القيم بأنها: " مجموعة القوانين و المقاييس التي تنبثق من جماعة ما و تكون بمثابة وجهات للحكم على الأعمال و الممارسات المادية المعنوية و تكون لها من القوة و التأثير على الجماعة " .

أما ثورنديك Thorndikem فيرى: " أن القيم هي تفضيلات، و أن القيم الإيجابية منها و السلبية تكمن في اللذة و الألم الذين يشعر بهما الناس"، "إن للقيم التي يؤمن بها المجتمع الإنساني دورا كبيرا في تنوع الثقافات و ترجع بعض تلك القيم للأديان السماوية، و لذلك نجد فرقا كبيرا بين مستوى ثقافة المجتمعات الوثنية و ثقافات المجتمعات المنتمية للأديان السماوية، و لاشك أن القيم الكبرى التي تتادي بها تلك الأديان، ومنها العمل والعلم و الإخلاص والصدق والتعاون و الكرامة و ارتفاع مكانة المرأة تلعب دورا كبيرا في النمو و تنوع الثقافة"⁽¹⁾.

إن مفهوم القيم مهم بالنسبة لدارسي علم النفس الاجتماعي، لان القيم تعتبر المحددات الهامة للسلوك الاجتماعي، و القيم نتاج اهتمامات و نشاط الفرد و الجماعة و ينظر البعض إلى القيم على أنها من خصائص النوع البشري، و أنها ليست مجرد اختراعات شخصية أو أنها تلتصق بجماعة معينة، إن القيم عبارة عن تنظيمات عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص و الأشياء، و المعاني و أوجه النشاط و القيم موضوع الاتجاهات، كما أنها تعبر عن دوافع الإنسان، و تمثل الأشياء التي توجه رغباتنا و اتجاهاتنا نحوها، و القيمة مفهوم ضمني مجرد غالبا يعبر عن الفضل والامتياز، أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص و الانتماء أو المعاني و أوجه النشاط المختلفة"⁽²⁾.

¹ - عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص92 .

² - محي الدين مختار، محاضرات علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص196 .

أما في العلوم الاجتماعية تعرف القيم بأنها: "الأفكار المجردة التي تحدد ما يعتبر مهما و محبذا أو مرغوبا فيه في ثقافة ما، أما المعايير فهي قواعد السلوك الذي يتعين على الأفراد انتهاجها إزاء ما يحيط بهم"⁽¹⁾.

كما يشير مصطلح النسق القيمي إلى: "منظومة متكاملة و متفاعلة من القيم التي يتبناها الأفراد، و التي تتوزع إلى مجالات عديدة، بحيث يمثل كل مجال عنصرا متفاعلا مع بقية مجالات القيم الأخرى لتؤدي وظائف توجيهية و تقويمية"⁽²⁾.

يعرفها بييري على أنها: "أي شيء يمثل أهمية للذات الإنسانية و هذا معناه أن القيمة هي الاهتمام، و أن أي شيء إذا كان موضوع اهتمام، فإنه حتما يكتسب قيمة، و الناس دائما ينظرون إلى الأشياء على أنها طيبة أو سيئة، صحيحة أو زائفة، فضائل أو خطايا"⁽³⁾، و القيم هي: "العناصر الثقافية التي تجعل الثقافات الأخرى عسيرة الفهم، أو بمعنى آخر هي موضوع الرغبة الإنسانية و التقدير"⁽⁴⁾.

و يعرفها كل من آلبرت و فيرنون بأنها: "اهتمامات و اتجاهات معينة حيال أشياء، أو مواقف أو أشخاص"⁽⁵⁾.

ثانيا: مفهوم قيم العمل

تحتل قيم العمل أهمية كبرى في التنظيمات، إذ تعتبر أحد أهم المحددات التي تبنى عليها هذه الأخيرة، باعتبارها كانت مرتبطة بالقيم الاجتماعية في بدايتها، وقد ساهمت المنظمات الحديثة في إظهارها ومحاولة استغلالها فيما يخدم مصالح الأفراد و التنظيمات على حد سواء، فبالنسبة للأفراد فهي تلك الآليات التي تسمح لهم بالاندماج والتأقلم مع

¹ - عبد العليم محمد، *دور المثقف في عالم متغير*، في: مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، دمشق، 2003، ص 136.

² - محمود عقل، *القيم السلوكية لدى طلبة المرحلتين المتوسطة والثانوية بدول الخليج العربي*، السعودية، 2001، ص 66.

³ - كمال التابعي، *الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية*، دارالمعارف، القاهرة، 1985، ص 36.

⁴ - عاطف غيث، غريب سيد احمد، *علم الاجتماع العام*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1978، ص 162.

⁵ - محي الدين أحمد حسين، *القيم الخاصة لدى المبدعين*، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص 29.

الزملاء في التنظيم، أما بالنسبة للتنظيم فنقصد قدرته على تحديد المعايير والسعي نحو ضبط اتجاهات العمال نحو تحقيق أهدافه، بمعية جملة من الشروط على السبيل القانوني مثلا أو الإداري أو الثقافي، وسنحاول الاقتراب أكثر من مفهوم قيم العمل من خلال التعريفات التالية:

حيث يعرفها كل من (ديف فرانسيس و مايك وودوك): "بأنها الاعتقاد الذي نبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة اختيار بين الصالح و السيئ و المهم و الغير مهم"⁽¹⁾. و نجد كالبيرج يعرفها بأنها: "الاتجاهات العامة المرتبطة بالمعاني التي يتبناها الفرد لدور العمل وتميزها عن الرضا الوظيفي بهذا الدور"⁽²⁾، وبالتالي فإن الفرد ومن خلال المعاني التي يربطها بعمله والتي تحدد كذلك في البيئة التنظيمية المنتمي إليها، هذه المعاني هي التي تزيد من رضا العامل إيجابا أو تنقص رضاه عن العمل سلبا، هذا الأمر يتأكد عندما نعلم أن القيم هي كذلك: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات المتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يصب في تسيير المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف"⁽³⁾، إن مجموعة القيم المتمثلة من الأفراد هي جزء هام من ثقافة المؤسسة هذه الثقافة تعتبر بمثابة الموجه الذي يعمل على طبع الأفراد بمجموعة القيم، التي تصب في مصلحة المؤسسة ابتداء ثم في مصلحة الفرد انتهاء، فالقيم هنا: "هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعبّر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات"⁽⁴⁾.

¹ - فرانسيس ديف، مايك وودوك، القيم التنظيمية، تر عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص17.

² - المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي جامعة الدول العربية، العدد الأول، نوفمبر 1993، ص28.

³ - عبد الحفيظ مقدم، المديرون، دراسات فنية اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي والنسقي، بن

عكنون، الجزائر، 1994، ص51

⁴ - عمار بوخدير، قيم العمل دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك، في مجلة، الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد2، سطيف، 2005، ص146.

وتعرفها (كاشي انز 1988) على أنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات

والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة في تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ويعرفها مقدم عبد الحفيظ: بأنها: "الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي

للمنظمة، التي يدركها أعضاؤها و يعايشونها ويعبرون عنها"⁽²⁾.

و تعرف أيضا بأنها: "القواعد و المعايير التي توجه السلوك الإداري للمدير نحو ما هو جيد

و مرغوب فيه و صالح لتحديد الأسلوب الذي ينتهجه في إدارته للإدارة التي يعمل بها"⁽³⁾.

كما تعرف أيضا على أنها: "تلك القيم التي تحكم العمل و تحدد مستوى الأداء فيه مثلا

لجودة، العدالة، التنافس، النمو، التطوير و الكفاءة"⁽⁴⁾، و هي أيضا: "القيم التي تسود

المنظمة ككل و هي تمثل مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة و

هذه القيم هي النواة لثقافة المنظمة، هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر

أوضح ما يكون عند وضع الأهداف و الخطط ، و رسم السياسات و تحديد نظم و طرق

العمل، و تلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها"⁽⁵⁾.

ثالثا: مصادر قيم العمل

تساهم في تكوين قيم العمل مصادر عديدة و مختلفة، نذكر منها:

1-المجتمع:

¹ -أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008 ، ص176 .

² -مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك، دراسة إمبريقية، موقع إلكتروني سابق.

³ - عبد العزيز عبد الله الغامدي، القيم التنظيمية لإدارات التربية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005، ص 09.

⁴ - عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، دراسة تحليلية للقيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي

السعودية، جامعة أم القرى مكة المكرمة، 2009، ص 7.

⁵ - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطور التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة،

2008، ص99.

تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، و نقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة و العلاقات الاجتماعية و الوضع الاجتماعي عمومًا، حيث يمكنه التأثير إيجاباً أو سلباً على المنظمة.

و لهذا أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين و قيمهم و علاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها⁽¹⁾.

فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب و التقارب الأسري و العائلي و الاجتماعي. أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة⁽²⁾.

و كما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعاً مصغراً من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، و هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة و أهدافها⁽³⁾.

¹ - سعاد نايف البونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 98.

² - خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2003، ص 85.

³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية -،

الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1989، ص 166.

و تمر عملية التنشئة التنظيمية حسب (أندرو ديسبزلافي، و مارك جيدلاس) بثلاث مراحل:

✓ المرحلة الأولى: و تبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة، و تتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.

✓ المرحلة الثانية: عندما يدخل الموظف فعلا في المنظمة و يحاول أن يصبح مشاركا و فاعلا في جماعة العمل.

✓ المرحلة الثالثة: و هي مرحلة الاستقرار، حيث لا بد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص و جماعات العمل الأخرى داخل المنظمة⁽¹⁾.

أما "فيلدمان, Fildman" فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً، إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً و مؤثراً في جماعة العمل على النحو التالي:

- مرحلة الحذر و التطلع : في هذه المرحلة يكون العامل جديداً، و يتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، و المؤسسة التي يعمل بها. و نراه هنا يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات و حاجات وقيم.

-مرحلة التعلم و التأقلم: يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديونها هم أنفسهم باعتبار هم أعضاء في الجماعة، و يكتشفون أيضاً عددا من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة و أعضائها و أثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.

¹ - أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، ط 4 ، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991 ،ص ص217-218.

- مرحلة إتقان الدور: في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، و من ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة، و أثناء هذه المرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل⁽¹⁾.

2- التعاليم الدينية:

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، و من الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، إذ جاء في الحديث الشريف: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، و كذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله "من غشنا فليس منا"، و على إعطاء العامل أجره دون تأخير: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، و قوله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَ سَلَّمَ: " كَلِّم رَاعٍ وَ كَلِّم مَسْئُولَ عَن رَعِيَّتِهِ"⁽²⁾.

3- التعليم:

يعتبر الركيزة في إحداث التغيير في حياة الأفراد، و تغيير بعض المفاهيم و المعتقدات إلى مفاهيم أخرى و تكوين قيم جديدة لديهم، تتناسب و التغييرات الثقافية⁽³⁾. فيتم اكتساب القيم و المهارات و الاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة، نتيجة المرور بعدد من الخبرات و المواقف الخاصة بالحياة، و عن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الإنتاج و كفايته و كذا ضبط السلوك و توجيهه و تعديله في مجال التربية أو التدريب المهني⁽⁴⁾.

¹ - رونالد.ي. ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1999، ص ص 364-365.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 159-160.

³ - خالد عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية و علاقتها بالأداء، مرجع سابق، ص 92.

⁴ - فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 28.

4- جماعة العمل:

أغلب التفاعلات اليومية و النشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد⁽¹⁾، و كما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، و هكذا فإن علاقة التأثير و التأثير هي علاقة متبادلة بين العامل و بقية أفراد الجماعة⁽²⁾.

و مصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل و التي تتعلق بالعمل ذاته و ظروفه، و ليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد و قيم خاصة بها، و تفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة، تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه و عدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، و لذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى

الأفراد⁽³⁾، و جماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد؛ علاقات بين الإدارة و العاملين و بين العاملين بعضهم بعض، و بين جماعات

العمل المختلفة، و بين العاملين و نقابات العاملين، و تقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم و التعاون و الاحترام المتبادل و الثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة⁽⁴⁾.

¹ - أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس ، مرجع سابق، ص 201 -

² - طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 198 .

³ - خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 87 .

⁴ - عزت أحمد راجح، علم النفس الصناعي، -الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية-، ط 2 ، الدار

القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965 ، ص 397 .

5- القيادة:

يعرف (جيمس جريبن James Gribbin) القيادة بأنها: "عملية التأثير على جماعة في موقف معين و وقت معين و ظروف معينة، لاستثارة الأفراد و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، و الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

يتضح من هذا التعريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين و سلوكهم و اتجاهاتهم للعمل، بجد و رغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

فالقائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية و الحماس و الرغبة و الاستعداد الطوعي لدى الأفراد و الامتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح هو أيضا يتأثر بأتباعه و دوافعهم و حاجاتهم و رغباتهم، و هكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

و من أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير و السيطرة و اتخاذ القرارات، و القدرة على تشخيص المواقف و بناء الثقة مع العاملين، و المقدرة على فهم و استيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة و قيم العاملين و العمل على إحداث التوافق و الانسجام بينهما⁽¹⁾.

إن أهمية القيادة كمصدر من مصادر قيم العمل تبرز في النسق القيمي الذي يتبناه القائد، فهذا النسق يحدد حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، كما يحدد حجم المسؤولية الواجب إتاحتها لهم و بذلك يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية (الشورى)، أو الأوتوقراطية (الاستبداد)، فالقائد الذي تشغل قيمة

¹ - حسين حريم، *مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات*، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 216-217.

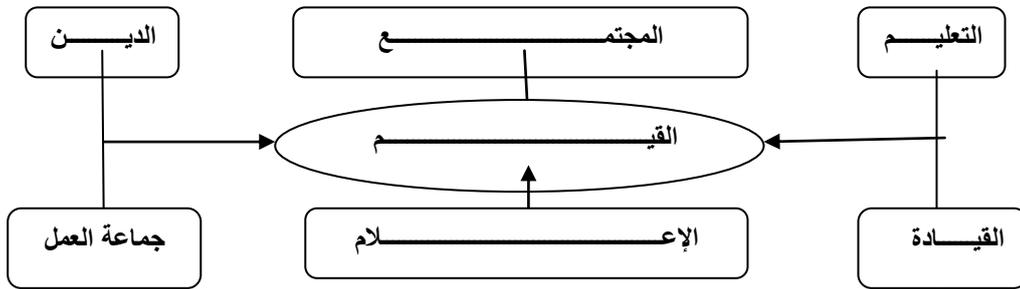
المساواة مكانا بارزا في نسقه القيمي سيكون حريصا على أن يزيل أو يقلل من مظاهر التفرقة و التمييز بينه و بين مرؤوسيه⁽¹⁾ .

6- الإعلام:

تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الاجتماعية و القيم الحضارية، فتدعم القيم التي تخدم التطور و تحارب القيم التي تعوقه.

كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف بعيدة عن الشكل التعليمي أو الوعظي كما تستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذى بها و تضع النماذج المخالفة في إطار منفر أو غير مرغوب⁽²⁾ .

و الشكل التالي يوضح مصادر أهم القيم:



الشكل (02) من إنجاز الطالب يبين مصادر قيم العمل

¹ - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص، 129.

² - زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002، ص

رابعاً: تصنيف قيم العمل:

بعد إطلاعنا على التراث النظري و الأدبي للباحثين تبين أنهم يعتمدون تصنيف القيم بالاعتماد على أبعاد كثيرة نذكر أهمها:

1- من حيث بعد المحتوى:

✓ القيم النظرية: و ترتبط بسلوك الشك و البحث عن الحقيقة⁽¹⁾. بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء و اكتشاف حقيقتها، و تتجلى لدى العلماء و المصلحين و الفلاسفة، الذين يسعون وراء المبادئ و المثل العليا⁽²⁾.

✓ القيم الاقتصادية: ترتبط بسلوك التوفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت و الجهد و المال⁽³⁾.

و يقصد بها اهتمام الفرد و ميله إلى ما هو نافع و في سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة و زيادتها، عن طريق الإنتاج و التسويق و استهلاك البضائع و استثمار الأموال و تتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة عملية و هم عادة رجال المال و الأعمال⁽⁴⁾.

ترتبط أيضا بالنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة و الحصول على المادة و بقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم⁽⁵⁾.

¹ - فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي / رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 48.

² - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 169.

³ - فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسير للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص 191 -- 192.

⁴ - فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي / رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 48.

⁵ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 111.

- ✓ القيم الروحية: أو تلك القيم الدينية و هي القيم التي يرتبط بها سلوك الدين و العقيدة و الإيمان بالغيب.
- ✓ القيم الاجتماعية: و ترتبط بسلوك البحث عن الرفاق و الأصدقاء، و الهروب من العزلة و الاهتمام بالطاعة الاجتماعية.
- ✓ القيم السياسية: و ترتبط بسلوك إدارة الأفراد و السعي إلى مراكز الزعامة و القيادة.
- ✓ القيم الجمالية: وهي تذوق الجمال و يرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم و موسيقى و شعر إلى غير ذلك ما يمكن أن يتذوق فيها لإنسان معنى الجمال⁽¹⁾.

2- من حيث بعد المقصد:

- ✓ قيم وسائلية: هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد و الجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقية.
- ✓ قيم غائية (هدفية): وهي الأهداف و الفضائل التي تضعها الجماعات و الأفراد لأنفسها، فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبها الترقى في المنصب و الشرف و الترقى في هذا الموقف قيمة غائية هدفية⁽²⁾.

3- من حيث بعد الشدة:

- ✓ قيم ملزمة (أمر ناهية): يكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الإدارة و الموظفين.
- ✓ قيم تفضيلية: تكون حسبما يفضلها الفرد كتفضيل العلاقة مع موظفين على حساب آخرين.

¹ - فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي / رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 48 .

² - جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص 170.

✓ قيم مثالية: و هي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها و مع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين و الدنيا معا⁽¹⁾.

4- من حيث بعد الدوام:

✓ قيم عابرة: و هي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالنزوات.

✓ قيم دائمة: و هي القيم التي تبقى زمنا طويلا مستقرة في نفوس الناس يتوارثونها جيلا بعد جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف و التقاليد، و هو أيضا دوام نسبي.

5- من حيث بعد المرونة:

✓ قيم مرنة: تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين و العملاء و لتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هيكلها و عملياتها.⁽²⁾ و قيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل.

✓ قيم جامدة: و هي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة و منها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم، و تجنب المخاطرة و رفض المبادرة توصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف أمام الضغوط و التغييرات التي تفرضها البيئة، و يمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة و النظام المغلق الجمود⁽³⁾.

6- من حيث تصنيف العالمان: (ديف فرانسيس و مايك وودكوك Woodcock & Mike "Dave Francis")

¹ -فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ص 192- 193 .

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2004 ص 113.

³ -- جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص ص 35-36.

فلقد صنف الباحثان قيم العمل إلى أربعة أبعاد رئيسية و كل بعد يشتمل على قيم عمل فرعية، ويقول الباحثان أنه تبين لهما بعد خبرتهما و أبحاثهما أنه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة، فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي:

✓ إدارة الإدارة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) و دور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة و وضوح و أن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم.

و بما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل. و الإدارة و حدها تستطيع توجيهه و تنسيق العناصر المعقدة فيها. و من أجل إحراز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة و تختار بعناية و تدرب بإتقان و تحفز بحق، هذه العملية نطلق عليها إدارة الإدارة.

و تشتمل على قيم: القوة، الصفة، المكافأة.

أ- القوة (النفوذ): تعني ملك الإدارة ل:

- المعلومات و السلطة و المركز الوظيفي⁽¹⁾.

- علاقة شخصية و التي يحاول فيها شخص واحد أن يجعل آخر يقوم بعمل ما و عليه فالقوة تتضمن أفراد يحاولون تغيير سلوك أفراد آخرين.

عندما تمارس جماعة الضغط على الفرد فإننا نصف هذه الحالة بالتأثير الاجتماعي، و عندما يحاول الفرد التأثير على سلوك جماعة فإننا نتكلم عن القيادة، و عندما تحاول جماعة تغيير سلوك جماعة أخرى نصف هذه الحالة ب: (المساومة)، و القوة الاجتماعية هي الحالة التي يحاول فيها فرد واحد أن يغير سلوك فرد آخر⁽²⁾.

¹ - ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص ص 39-40.

² - باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط 1، ترجمة ياسمين حداد، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 271.

- قوة التفاعل (فرد أو مجموعة من الأفراد) على المستهدف (فرد أو مجموعة من الأفراد)، و هي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل⁽¹⁾.

إذن فالقوة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين و هي مفهوم يرتبط بالقدرة الكامنة أو المحتملة و ليس بالممارسة الفعلية بإظهار القوة⁽²⁾.
و يمكن تصنيف القوة الوظيفية إلى:

- القوة الرسمية: و هي عبارة عن السلطة التي يستمدها الشخص من مكانته في التنظيم.
- قوة المكافأة: تتمثل في ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية و مدح و تكريم...الخ.

- قوة الإكراه: قدرة الشخص على توقيع العقوبات و الجزاءات، كالفصل و الخصم من المرتب...الخ.

- قوة الخبرة: و هي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته.

- قوة القرينة: وهي قوة الشخصية لدى البعض والتي تجعلهم يتمتعون بمركز قوة بين أقرانهم⁽³⁾.

ب- الصفوة: المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، و كذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تتبنى قيمة (النخبة دائما في القمة)⁽⁴⁾.

¹-اندرودي سيجلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، مرجع سابق، ص 260.

²- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات 'الدراسة في الفكر التنظيمي خلال مائة عام'، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، ص 137.

³- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 116.

⁴- حيف فرانسيس، مايك وودوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 41.

ج- المكافأة: هي اعتراف المنظمة بجهود العاملين فيها و تكون مادية، و معنوية،⁽¹⁾ و تعتبر المكافأة نظاماً لإثابة من يعمل بجد و نشاط و كفاءة من خلال نتائج تقييم الأداء، و تعبر الحوافز عن القوى المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة⁽²⁾.

✓ إدارة المهمة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، و العمل بإتقان ودقة و هذا يتطلب التركيز، أهداف واضحة، و العمل بكفاءة، و يشمل هذا البعد: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد⁽³⁾.

أ- الفعالية: تعبر عن مدى النتائج التي تصل إليها المنظمة من خلال نشاطها⁽⁴⁾، ترتبط بالأداء و القدرة على اختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا، حتى يتسنى الوصول إلى النقطة النهائية التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة.

ب- الكفاءة: ترتبط باستغلال الموارد و دمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة و جهد⁽⁵⁾.

- فهي حسن استخدام الموارد البشرية و المادية بشكل يضمن الاستفادة منها⁽⁶⁾.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 403

² - نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف عبد الرحمان برفوق، جامعة بسكرة، 2007، ص 48 .

³ - ديف فرانسيس، مايك وودوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص ص 41 - 42.

⁴ - حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، مراجعة حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 38

⁵ - دخيل الله حمد الصريصري، الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، رسالة دكتوراه (منشورة)، معهد العلوم التجارية، جامعة المملكة العربية السعودية، 1992، ص ص 79-80.

⁶ - ديف فرانسيس، مايك وودوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 41 .

ج- الاقتصاد: على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة (1).

✓ إدارة العلاقات الإنسانية:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين و أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين.

و يتوقع منهم المديرون العمل الجاد، و الولاء و المهارة في الأداء و الأمانة، وهم يحتاجون أن يعاملوا بلطف و أن لهم قيمتهم، و أن يثقوا في عدالة المنظمة.

تسمى هذه العملية بإدارة العلاقات و يشمل هذا البعد قيم: العدل، العمل الجماعي (فرق العمل)، القانون والنظام (2).

أ- العدل: إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة و النزاهة (3).

والإحساس بـجو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللاتمييز و المساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء و الولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحكمة في دافعية الأفراد و فعاليتهم و من ثمة قد تحقق فعالية التنظيم (4).

ب- فرق العمل (العمل الجماعي): (يتضمن المساعدة المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة و التي تحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساو (5)).

¹ - احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 22.

² - ديف فرانسيس، ميك وودوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 40.

³ - موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، ص ص 233-238.

⁴ - محمد الطاهر بويابة، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية) غير منشورة (إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 128.

⁵ - محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 309.

و يعني بناء فريق عمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، و تنسيق السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعض من حيث الأداء و الدوافع والاتجاهات و المواقف و القدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي⁽¹⁾.

ج- القانون و النظام: يشير إلى القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة و التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها وتعمل هذه القوانين على تنظيم علاقة العاملين في ما بينهم و مع المؤسسة، و الجمهور الخارجي، ويتم ترسيخ هذه القوانين عن طريق القيم التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها⁽²⁾.

✓ إدارة البيئة:

و تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس، حيث يجب عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها، و أن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها.

والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإن عليها صياغة الإستراتيجية لتحمي مصالحها، و يجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة و تستغل الفرص، و تسمى هذه العملية (إدارة البيئة) و يشمل هذا البعد على قيم: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

أ- الدفاع: المنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع خطة دفاعية قوية⁽³⁾، لمواجهة الأخطار الداخلية و الخارجية بتطوير استراتيجيات مواجهة التحديات و الأخطار من خلال:

¹ - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص379 .

² - موسى اللوزي، موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ص 241 - 240.

³ - - ديف فرانسيس، مايك وودوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 39 - 44.

- معرفة و تحديد الخطر و التهديد.
- العمل على توفير قاعدة معلومات و بيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.
- وضع برامج تدريبية و خطط لمواجهة الطوارئ والأزمات.
- ب- التنافس: المنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح⁽¹⁾، وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم و تكون فردية، تتم بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة و منظمات أخرى تؤدي نفس المهام و الخدمات⁽²⁾.
- ج- استغلال الفرص: المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية و عليها أن تبحث عن فرص من الخارج و يجب انتهازها بسرعة و لا تعطي للآخرين مجالاً لينتزعوا منها أفضل الفرص و عليها أن تلزم نفسها باستغلالها⁽³⁾.

¹ - موسى اللوزي، موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، مرجع سابق، ص 242 .

² - موسى اللوزي، نفس المرجع، ص ص 241- 242 .

³ - ديف فرانسيس، ميك وودوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 44 .

جدول (01) يوضح تلخيص الأبعاد التي جاء بها الباحثان (ديف فرانسيس¹ و "ماك وودكوك) و ما تحوي من قيم في: (1)

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا النخبة دائما في القمة الأداء ملك	القوة الصفوة المكافأة	إدارة الإدارة
عمل الأشياء الصحيحة عمل الأشياء بطريقة صحيحة لا شيء مجانا	الفعالية الكفاءة الاقتصاد	إدارة المهمة
من يهتم يكسب العمل معا بانسجام العدل لا بد أن يسود	العدل العمل الجماعي القانون و النظام	إدارة العلاقات
اعرف عدوك البقاء للأصلح من يجرؤ يكسب	الدفاع التنافس استغلال الفرص	إدارة البيئة

¹ - ديف فرانسيس، ميك وودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 45 .

خامسا: أهمية قيم العمل

تشكل القيم احد أهم الجوانب المهمة لفهم السلوك التنظيمي وتطويره بحيث أنها تشكل مصدر لفهم الاتجاهات و الدوافع التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة و التي تؤثر على إدراكهم و طريقة فهمهم للأشياء و سنحاول تلخيص أهم النقاط التي تشكل أهميتها:

- تعتبر القيم معيارا يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من المبادئ السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة.

- تعتبر كمحدد للأهداف و السياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة و منسجمة مع القيم.

- أن القيم تنبؤنا بسلوك صاحبها متى عرف ما لديه من القيم و الأخلاقيات في المواقف المختلفة و بالتالي يكون التفاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه.

تشير القيم إلى الكيفية التي سيتعامل معها الإنسان في المواقف المستقبلية و تساعد على التفكير فيما ينبغي أن يفعل اتجاه تلك المواقف و الأحداث و تحدد له الأساليب و الوسائل التي اختارها بالإضافة إلى تغيير السلوك الصادر عن مستوى الجماعة و تحدد له أهداف حياته و مثله العليا و مبادئه الثابتة و المستقرة التي تحفظ له هذا التماسك و الثبات اللازم لممارسة حياة اجتماعية سليمة.

سادسا: مراحل تطور قيم العمل من خلال الفكر الإداري

لقد عرفت قيم العمل في تطورها سبعة مراحل أساسية هي كالاتي:

✓ المرحلة الأولى: تتمثل القيم علي أساس معاملة الإنسان علي انه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، "و لقد بدأ تحليل هذه القيم ماكس فيبر من خلال نظرية البيروقراطية، و التي قصد بها النموذج المثالي للتنظيم حيث افترض

إن الرجال و النساء مثلهم مثل أي مصدر آخر و أنهم آلات يحفزونها تدريجيا بواسطة النقود"⁽¹⁾.

✓ المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة من قيم العمل على اثر نتائج دراسات مصانع الهاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية، و تعد محاولة إلتون مايو في التجارب المعروفة باسم هاوثورن التي أدت تجربة في شركة الواسترن الكترينك في شيكاغو، و هي أولى المحاولات المكثفة لدراسة اثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة و التهوية و الرطوبة و الضوضاء و فترات الراحة و الأجور التشجيعية على الكفاية الإنتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة لوجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعمال و درجة الانسجام و الوئام القائم بين المجموعة العامة و تعد هذه الدراسة أول دراسة تعنى بالسلوك التنظيمي، و تشير إلى معارضة مايو لأفكار تايلور فيما يتعلق بالحافز المادي فبينما يضعه تايلور في مقدمة الحوافز نجد مايو يضعه في الرتبة الثالثة بعد العامل النفسي والعضوي⁽²⁾.

✓ المرحلة الثالثة: من تطور قيم العمل ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة، حيث أصبحت القيم المتأصلة في الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة مثل الاجتهاد في العمل، و استغلال الفرص و الأجر المنصف، موضع السخرية و خاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا، كان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن قيم العمل هل هم قادة النقابات الاتحادية أم هم الإداريون؟⁽³⁾.

¹ - فرانسيس ديف، مايك وود كوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 20 .

² - النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة أسس ووظائف، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 1997، ص 66.

³ - فرانسيس ديف ومايك وود كوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، ص 21.

✓ المرحلة الرابعة: إن القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل ففي عام 1960 م نشر (دوجلاس ماك جريجور) كتاب الجانب الإنساني في المنظمة حيث وضع أنماطا مثالية حول طبيعة الإنسان و سلوكه وصف واحدا منهما بنظرية X و الثاني بنظرية Y فنظرية X ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل و أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل و أن العقاب و التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل و لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة عليه، و أن الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل، أما نظرية Y فترى العاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر، ليست الإدارة هي التي تتحمل المسؤوليات و توجيه العاملين نحو أهدافها بل ذلك مغروس في نفوس العاملين، أن الإنسان يطلب الحرية في العمل و هو يفضل أن يكون قائدا و ليست تابعا كما آمنت بأن الإنسان يعمل أملا في المكافأة لا خوفا من العقاب⁽¹⁾.

✓ المرحلة الخامسة: بدأت هذه المرحلة من تطور قيم العمل مع (نظرية الإدارة بالأهداف) و التي يعود الفضل الأول لظهورها (بيتر دركر) و من بين أهم مزايا الإدارة بالأهداف نجد تحديد الأهداف بوضوح متناهي، المعرفة و مهارات التفكير و الابتكار، الأهداف الحقيقية، و مرشد إيجابي للعمل، و لا فوقية لأحد على أحد، الأهداف هي الموجه و هي المراقب⁽²⁾.

✓ المرحلة السادسة: مفهوم التطوير التنظيمي، من تطور قيم العمل على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم و نظريات التطوير التنظيمي، إلا أن (ريتشارد بيكهارد) يرى أن التطوير التنظيمي يبنيه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل و الذي تشرف عليها إدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرات التنظيمية من خلال تدخل المخطط، و التطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 40.

² - المنيف إبراهيم عبدالله، الإدارة المفاهيم و الأسس و المهام، دار العلوم، ط 1، الرياض، 1980، ص 392.

التدخل لتغيير المهارات، النشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة، لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة. و من هنا فان التطوير التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية للعمل في التنظيم والجوانب غير رسمية فهو يهتم بالأهداف و الجوانب السلوكية المتعلقة بالاتجاهات والقيم⁽¹⁾.

✓ المرحلة السابعة: تعتبر هذه المرحلة مزيج من الأفكار للمراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة، و قد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية حيث يعد نموذجا ميدانيا و عمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص و يعتمد على التدريب و التعليم و التخطيط الاستراتيجي و يبنى على علاقة الزمالة و التفاعل و العمل بروح الفريق الواحد⁽²⁾.

جدول (02) يعبر عن تلخيص لتطور قيم العمل في مراحلها المختلفة:

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز ملك "الإنجاز في القمة"
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجديدة بسهولة

¹ - الطجم عبدالله، السلوك التنظيمي، دار النوايح لنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1996، ص 90.

² - النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة أسس و وظائف، مرجع سابق، ص 90.

سابعاً: وظائف القيم التنظيمية

للقيم عدة وظائف حيث أنها⁽¹⁾:

- تلعب دوراً هاماً في توجيه الفرد إذ تعبر عن معايير وجدانية يؤمن بها الأفراد ويتعاملون بموجبها مع المواقف والأشياء بالقبول أو بالرفض.
- تعتبر مرجعاً للحكم على سلوك الأفراد إذ أنها الأساس الذي يعتمد لقياس سلوكهم وتقدير أفعالهم إذا ما كانت صالحة أم سيئة.
- تبعث الأفراد على العمل والانجاز أي أنها تعتبر من الدوافع الاجتماعية.
- تعطي معنى لحياة الناس وذلك من خلال تحديدها لأهدافهم وتجعل منها محل تفكيرهم و شغلهم الشاغل للوصول إليها.
- تحدد أهداف الفرد وتدله على المؤشرات التي تساعد على تحقيق ذلك.
- تساعد الفرد على اختيار الأدوار التي يرغب في لعبها في المجتمع لأنها الأساس الذي تقوم عليه طبيعة الدور، وبالتالي موقع الفرد في المجتمع وما يقدمه من تقدير واحترام.
- يقع على عاتقها تنظيم المجتمع والحفاظ على الاستقرار وفقاً لمصالح المجتمع وأهدافه من خلال عملية الضبط الاجتماعي التي يمارسها الأفراد.
- تساعد الأفراد في معرفة ما يتوقعه من الآخرين و ما هي ردود أفعالهم.
- تعمل القيم على ربط أجزاء الثقافة والمجتمع وبالرغم من اختلاف ثقافة أفراد المجتمع وأرائهم إلا أن القيم تعتبر واحدة بالنسبة لهم وتعمل على توحيدهم.

¹ - غيث محمد عاطف، محمد علي محمد، دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت،

ثامنا: آليات تطوير قيم العمل:

تسعى كل منظمة إلى بناء وتطوير قيم تنظيمية تساعد على خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، وللوصول إلى هذه الغاية لا بد للمنظمة من القيام بعدة خطوات لتطوير قيمها التنظيمية من أهمها⁽¹⁾:

- تعريف القيم السائدة حاليا داخل بيئة العمل.
- التأكد من أن هذه القيم هي المطلوبة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية.

- تبني مجموعة من قيم العمل الأكثر ملاءمة للتطورات المستقبلية القادمة.
- قيام إدارة الموارد البشرية بهذا الدور كوظيفة إستراتيجية تتضمن تغيير أو تعديل التصرفات والسلوكيات التي قد ترجع لسيادة مجموعة من القيم الغير متناسبة مع خطط المنظمة

تاسعا: التنظيم بين تناقض القيم وانسجامها

أ- أشكال التناقض القيمي في ثقافة التنظيم:

- التناقض بين قيم حديثة وقيم قديمة، حيث ومع تغير الظروف الداخلية والخارجية مثل: زيادة الحجم وتوسع الأهداف وزيادة عدد الأعضاء أو قلتهم، أو استيعاب أعضاء جدد، مسيرين أو عمال أو آلات عمل جديدة، وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالتنظيم، تبرز قيما جديدة في ثقافة التنظيم تناقض القيم التقليدية القديمة، كأن يجد التنظيم نفسه في حاجة إلى التقشف في استغلال الموارد وتوزيع المكافآت، والتوجه نحو التركيز على المنافسة الكاملة والأداء، بعد أن كان يركز على التعاون، و الأقدمية أو يصبح الاهتمام بالتنظيم والتغيير ضرورة ملحة، بدلا من المحافظة على طرق العمل وأساليب التسيير القديمة.

¹ - أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 113.

- التناقض بين قيم من صميم ثقافة التنظيم وقيم دخيلة عليها، كما ظهر في أغلب التنظيمات مع ظهور الحركات العمالية، في الإضرابات والعطل والتعويضات، وظهور النقابات وقيم العلاقات الإنسانية، أو كما يحدث حين تتغير قيم العمل في الدولة، وتجبر التنظيمات على تغيير قيمها الثقافية، أو تفرض عليها التزامات قيمية تناقض القيم التي كانت تسير عليها، أو حتى التناقض بين قيم ثقافة التنظيم التي كانت مستمدة من البيئة الاجتماعية المحلية، وقيم من بيئات اجتماعية أخرى، في حالة تولي إدارة أجنبية تسيير التنظيم، أو انتقال التنظيم للعمل في مجتمع آخر، واضطراره لاستخدام عمال من ذلك المجتمع، أو حتى في حالات نقل طرق تسيير أو عمل نشأت في بيئات ثقافية أخرى.

- التناقض بين قيم إدارية وقيم عمالية: عندما تتناقض التوقعات أو المتطلبات التي تراها الإدارة أساسية، مع قيم أساسية يعتنقها العمال، كأن تكون الإدارة تؤمن بأهمية الجدارة، والأداء المرتفع في دفع المنح والمكافآت والترقيات، ويرى العمال أن الخبرة و الأقدمية هي الأساس، أو أن تقييم الإدارة الكفاءة على أساس فردي وتميل النقابات لان يكون التقسيم جماعيا، أو العكس، وتناقض بين أقسام ووحدات التنظيم المختلفة أي بين الثقافات الفرعية في التنظيم.

- تناقض بين قيم تحابي الفعالية والكفاءة والانجاز وقيم الإتكالية و الكسل والتواكل، أي بين قيم عمل وعلاقات سلبية بالنسبة لتلك الأهداف.

ب- بعض انعكاسات تناقض القيم على ثقافة التنظيم:

إن تناقض القيم في ثقافة التنظيم يؤدي إلى الكثير من مشاكل السلوك والعمل فيه، والتي تعود بعواقب وخيمة على السلوك والإنتاج والفعالية، التنظيمية، تنتوع من انخفاض الرضا والدافعية وزيادة الإحباط والتخلي عن الوظيفة، والتمرد على قواعد وقوانين التنظيم، وتقليل الجهد والتغيب والصراع.

- ويمكن تلخيص مجمل الآثار السلبية لتناقض القيم الثقافية في التنظيم في (1):
- صعوبة التكيف: تؤدي قوة التناقضات والاختلافات بين القيم داخل التنظيم إلى صعوبة التكيف، وعدم القدرة على تحمل الضغوط الناتجة عن مختلف القيم المتناقضة، وكلما زادت التناقضات زادت صعوبة التكيف، وأدت لانعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة.
 - فشل التكيف: ويبرز في ثلاث صور:
 - سوء العلاقات التنظيمية: قد يصل الاختلاف بين قيم الإدارة وقيم العمال إلى درجة تؤثر على العلاقات داخل التنظيم، خاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين.
 - انخفاض الرضا المهني: نقص الدافع في الانجاز، واللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.
 - الإجهاد الذهني والبدني: التعب نتيجة الضغوط النفسية، مما يؤدي إلى حالات الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد.
 - المواجهة: صعوبة العمل في التنظيم، وعدم القدرة على مسايرة التغير والاستجابة للمتطلبات المهنية، يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية، تتمثل في:
 - الانسحاب، ترك العمل نهائياً، خاصة في حالة الرخاء الاقتصادي، لوجود فرص عمل أخرى، أو تفضيل البطالة على التعرض لضغوط العمل، والتنظيم وتناقضاته، أو البقاء مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي، والتمارض وتجنب العمل، والتكاسل في أداء المهام وإنتاج اقل ما يمكن إنتاجه.
 - الصراع: مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفاً، تظهر في صورة صراعات عمالية وإضرابات واختلافات واضحة.

¹ - غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار العرب للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 1998، ص ص 50-53.

- التخريب: تخريب الآلة للتخلص منها وإيجاد مبرر مقبول للتوقف عن العمل ولو لمدة .

وإذا كان لتناقض القيم الثقافية في التنظيم ذلك الانعكاس السلبي على السلوك التنظيمي، وعلى تحقيق أهداف التنظيم في النهاية، فإن انسجام القيم في ثقافة التنظيم، لا شك يساهم إيجابياً في تحقيق فعالية السلوك التنظيمي، حيث أكد (بيترز) و وترمان في دراسة لهما لأكثر التنظيمات نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، إن سيطرة وسيادة وترابط ثقافات تلك التنظيمات كان العنصر الأساسي في الجودة التي أدت إلى نجاحها⁽¹⁾، ولا شك أن تماسك ثقافة التنظيم ينتج عن تماسك و انسجام قيمها التنظيمية، لأن القيم إذا كانت هي المحدد لأنماط السلوك المقبول والمرفوض، وتحدد توقعات وأهداف الأعضاء، فإن انسجامها يوحد بين أهدافهم وتطلعاتهم، لكن يبقى ذلك مرتبطاً بنوع النسق القيمي الذي يوحدهم، إن كان إيجابياً الفعالية ويدفع نحو بذل الجهد والانجاز لتحقيق الأهداف، وإن كان يتفق مع أهداف التنظيم، أم أنه نسق قيمي منسجم، لكنه إيجابي أهداف الأعضاء على أهداف التنظيم ككل، وعموماً يمكن القول إن الانسجام القيمي لثقافة التنظيم والذي ينعكس إيجابياً على فعالية التنظيم، هو الذي يقلل من التناقضات القيميّة بين الأعضاء، أفراد أو جماعات، ويقرب تصوراتها، ويقلل من ناحية أخرى التناقض بين أهداف التنظيم، وأهداف أعضائه أفراد وجماعات، ويدعم قيم التعاون والتكامل بينهم، ويمكن لثقافة التنظيم أن تحقق ذلك النوع من الانسجام القيمي من خلال⁽²⁾:

- حصر العوامل الثقافية والتنظيمية داخل التنظيم، والعوامل التي بإمكانها التأثير على السلوك التنظيمي داخل التنظيم.

¹ - موقع جامعة نايف للعلوم على الإنترنت، مارس 2013 .

² - غياث بوفلجة، القيم الثقافية و التسيير، مرجع سابق، ص ص 55-57.

- تصنيف التراث القيمي الثقافي، للفصل بين القيم الايجابية التي تدعم ويحافظ على وجودها، والقيم السلبية التي تعدل وتكيف.
- التعرف على الأصول الثقافية لطرق التسيير، لفهم طبيعة مشاكل التنظيمات، مما يسهل استبدال ما هو مستورد بما هو محلي يتفق مع قيم البيئة الاجتماعية المحلية.
- التركيز على خلق ثقافة تنظيم خاصة، تتمحور حول قيم أهداف التنظيم بالتكوين والإعلام، والتوجيه وتعزيز القيم الايجابية وما يدعمها .

عاشرا: أثر اختلاف قيم العمل بالمنظمة علي توجهاتها المستقبلية

يؤدي اختلاف قيم العمل بالمنظمة إلى العديد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء و السلوك التنظيمي بالمنظمة " و أكد الشوافي إن الاختلاف في قيم العمل يؤدي إلى النتائج السلبية الآتية⁽¹⁾

- تعقد الاتصال بين المستويات الإدارية.
- زيادة الصراع بين الموظفين.
- ارتفاع مقاومة التغيير.
- الاختلاف في قيم العمل يؤثر سلبا على مستوى الأداء اليومي و تحقيق الخطط الحالية، لكن الأكثر صعوبة أن هذا الاختلاف سيؤدي لعدم قدرة المنظمة على تحقيق الرؤية المستقبلية.
- أما الاختلاف في القيم بين القيادات و أعضاء فريق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم.

¹ - أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 128.

- إن هذا الاختلاف في الاتجاهات نحو قيم العمل يؤثر على درجة تفهم العاملين للهيكـل التنظيمي و درجة التماسك في فريق العمل، و يؤثر أيضا على روح الفريق و درجة تفهم و تفاهم العاملين داخل الجماعة.

- كما أن اختلاف الاتجاهات نحو قيم العمل يؤدي لزيادة ضغوط العمل، و يزيد من التوتر والإحباط، و كلها عوامل تزيد من مقاومة التغيير و التطوير و عدم الرغبة في تحقيق الأهداف.

- و كلما زاد مستوى الاختلاف في القيم بين العاملين بالمنظمة ظهرت التنظيمات الغير رسمية و التي تتباين في أهدافها و أهداف المنظمة و انخفضت نسبة تشويهِ المعلومات و سيادة الاتجاهات السلبية نحو العمل.

حادي عشر: القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم Strategic leadership⁽¹⁾

يمكن للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الإستراتيجية، و القيادة الإستراتيجية هي امتلاك القائد أو المدير مجموعة من القدرات و المهارات، كالتوقع و التنبؤ و استشراف المستقبل و المرونة و التفكير بشكل استراتيجي و القدرة على العمل و التأثير في الآخرين.

هذه القدرات و المهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية الإستراتيجية من وضع الرؤية و الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط المستقبلية، أي التحول من المفهوم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث للقيادي القادر على تحقيق المواءمة و التوافق بين مصلحة المنظمة و مصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية:

✓ تحديد الغاية من بقاء المنظمة و رؤيتها المستقبلية و وضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهاتها المستقبلية.

¹- أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي، مرجع سابق ص 126 -- 127 .

- ✓ تكوين فريق من القادة: على جميع المستويات الإدارية لهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.
- ✓ تنظيم و توجيه العاملين: داخل فرق عمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعطي من قيمة المنظمة على المدى الطويل.
- ✓ تطوير رأس المال البشري: من خلال تنمية المعارف و المهارات الموجودة و صقل القيم الإيجابية و تحفيزها بهدف تنمية و تطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.
- ✓ المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة: بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة و العاملين.
- ✓ التركيز على تنمية القيم الفردية: التي تبرز السلوكيات الإيجابية و الأداء المتميز و ذلك بوضع مجموعة من المبادئ و القواعد و المرشحات المحددة للسلوك الإيجابي، و متابعة تطبيقها و قيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.
- ✓ بناء نظم رقابة تنظيمية متوازنة و مرنة: تسمح بحرية الابتكار و التطوير، أي عمل مجموعة من نظم الرقابة الإستراتيجية و المالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعية.

ثاني عشر: القيم التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد في العمل

يحاول البعض حصر الصفات الايجابية التي ينبغي أن يتحلى بها السلوك الأخلاقي للموظف فيرى احد الباحثين أن هذا النوع من السلوك ينبغي أن يتميز بالأمانة و الاستقامة و العدالة و النزاهة والكفاءة، و هذا يعني أن سلوك الموظفين ينبغي أن يكون مجردًا من الجور و الخداع و التحيز و التهديد.

و يحاول البعض الآخر تصنيف الصفات الأخلاقية الإيجابية في مجموعات وفقاً لنوعية القيم المرتبطة بها فيرى فيشر أن الممارسة الأخلاقية تتطلب التمسك بأربعة أنواع من القيم هي:

- قيم اجتماعية / سياسية : و تشمل الأمانة / الاستقامة / الإحساس بالمسئولية تجاه الآخرين.

- قيم العمل: و تشمل الولاء و الكفاءة.

- قيم مهنية زمالة: و تشمل المهارة و التعاون.

- قيم شخصية: مثل الخدمة و المساندة.

و يتضح مما سبق أن الباحثين في هذا الموضوع لم يتفقوا على نوع الصفات التي ينبغي توافرها في السلوك الأخلاقي و لا على عددها، إلا انه ليس من الصعب استخلاص أهم المبادئ الأخلاقية التي عليها شبه اتفاق و أهمها ما يلي - :

المبادئ الأخلاقية المتفق عليها لسلوك الفرد في العمل:

- المساواة في المعاملة.

- احترام حقوق الغير.

- الحرص على المصلحة العامة.

ثالث عشر: أسباب تردي القيم في العمل

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى تردي القيم و انتشار السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين و من أهمها ما يلي :

- افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل و خارجه.

- وجود بعض صور التمييز في المعاملة بسبب الاستثناءات المقررة لفئات معينة أو بسبب المحسوبية و الوساطة.

- تردي الأحوال الاقتصادية.

- كثرة القوانين و الإجراءات المتعلقة بإنجاز الخدمات مما يترك مجالاً للتقدير الشخصي.
- عدم إعطاء موضوع أخلاقيات التعامل العناية الكافية في مناهج المعاهد الإدارية أو البرامج التدريبية.
- تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة و الصداقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم قيم العمل ، بعد أن حاولنا التعريف بالقيم عموماً كمدخل تمهيدي، ثم انتقلنا إلى المراحل التاريخية التي تطورت من خلالها قيم العمل، وتعرفنا عما لهذه القيم من تأثير على الأفراد في المنظمات بل وعلى المنظمات ذاتها، فبعد أن كانت لا تتعدى كونها مجسدة للنزعة المادية للرأسمالية، أصبحت فيما بعد إحدى الدعائم الأساسية لمنظمات الأعمال، و معبرة عن جزء هام من ثقافتها.

الفصل الرابع

القيم موضوع الدراسة

تمهيد:

كما سبق و أن بينا في الفصل السابق و الخاص بالقيم، و ما نالته من اهتمام كبير من طرف العلماء و الباحثين، و بما أن القيم متعددة و لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها في بحث واحد، كان لزاما علينا التطرق لبعض من تلك القيم كالتعاون و العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، علنا نستطيع أن نسلط الضوء على مدى تأثيرها بعامل مهم كالإستقرار الوظيفي، سعيا منا لفهم العلاقة بينهما، فالقيم التي يتمثلها الأفراد داخل المنظمات إنما هي نتاج للفرد نفسه، أو أنها قيم تحمل الخلفية المجتمعية و هي بذلك تعلق حتى على ذاته و لا يمكنه إلا الإنصياع و الإنقياد لها، فالمنظمة ما هي إلا مجتمع لمجموعة من الأفراد يتفاعلون داخله وفق ثقافة معينة تحكمهم ضمنها كثير من القيم و المعايير، شأنها في ذلك شأن المجتمع ككل.

أولاً: التعاون

إن أي تنظيم اجتماعي لا يمكنه أن يقوم إلى على أساس من التفاعل إذ يعتبر هذا الأخير أمر بديهي ومسلم به، إن النتائج و الخلاصات التي توصل إليها الباحثون في معامل هاوثورن لم تقتصر على توضيح أهمية هذا التفاعل فقط في تلك العلاقات بين أعضاء التنظيم بل عملت على تفسير الدوافع التي تنتج عن ممارسة الأفراد من خلال العلاقات غير الرسمية والتي يكون لها دور حاسم في التنظيم.

1- التعاون من خلال بعض المدارس الإدارية وإسهامات المفكرين:

أ- مدرسة الإدارة العلمية:

لقد أهملت و بشكل شبه تام مدرسة الإدارة العلمية الجانب الإنساني داخل التنظيم، و تجاهلت الكثير من الدوافع المساهمة في عملية استمرار الفرد في التنظيم، تلك الدوافع المتمثلة في الأحاسيس والمشاعر والعواطف والأفكار والمعاني والمعايير والقيم التي توجه سلوك المنتمين إلى العملية التنظيمية بخلاف ما كانت تعتقده هذه المدرسة في اقتصار الدوافع على المكافأة المادية فحسب وعلى رأس هذه المدرسة "فريدريك تايلور".

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية:

يرجع الفضل إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "إلتون مايو" إلى لفت الانتباه إلى البعد الإنساني كمحرك أساسي في نشاط التنظيم (1).

فالتعاون هو ذلك الفعل الذي يصطبغ به سلوك الإنسان ويلقى عليه طابع الرفق والمؤازرة وقد أمرنا من طرف ديننا الحنيف بالتعاون في قوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (2)، وإيماننا من الإنسان بأهمية التعاون في شتى المجالات فقد سعى دوماً إلى تفعيل هذه القيمة السامية، فالتعاون كلما زاد

¹ - لحبيب معمري، *التنظيم في النظرية السوسولوجية*، منشورات ما بعد الحداثة، ط1، المغرب، 2009، ص29.

² - المائدة، الآية 02.

في أي مجتمع أو منظمة كلما أثر ذلك على وجود حالة من العلاقات الإنسانية والتماسك بين أفراد ذلك المجتمع أو التنظيم، كما له دلالة على قدرة التواصل لدى الأفراد أو الجماعات.

ج- شستر برنارد و التنظيم:

يتمحور تصور "شستر برنارد" للتنظيم كما سنرى من خلال المقتطفات التالية:
 ✓ التنظيمات: إن الأفعال البشرية (الحركات، اللغة، الأفكار، العواطف...إلخ) وبعد التحليل الدقيق لها يتضح أن جلها موجه ومحدد عن طريق العلاقة بالتنظيمات الرسمية.

✓ التعاون كعملية تواصل: إنه لا يمكن للتنظيم أن يخرج إلى الوجود إلا عندما تتوفر مجموعة من الأشخاص القادرين على التواصل فيما بينهم والساعين إلى تحقيق هدف واحد من خلال تصميمهم على المشاركة في أفعال متعددة.

✓ النسق التعاوني: ما يسمى بالنسق التعاوني هي تلك التشكيلة من المكونات الفيزيائية، البيولوجية، الشخصية، والاجتماعية، والموضوعية في علاقة خاصة و ممنهجة طبقا للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل⁽¹⁾.

✓ المنظمة التعاونية في تصور شستر برنارد:

"يعرف برنارد المنظمة على أنها جهاز من التعاون بين الموظفين و بينها، و جمهور المستهلكين و الموردين، كما اعتبر أيضا المنظمة نظاما متكاملًا، و طرح من خلالها التنظيمات غير الرسمية و أبرز العلاقة بينها و بين التنظيمات الرسمية.

¹- لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيوولوجية، مرجع سابق، ص 31 .

كما عرف الفاعلية بأنها تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الأفراد و الإدارة العليا و التنسيق بين الأجزاء"⁽¹⁾.

تقول ماري: "على أساس نظرية الإدارة الكلاسيكية، أعاد شستر برنارد (Chester Bernard) تناول فكرة التنظيم غير الرسمي، من خلال اقتراحه بأن إحدى الوظائف الأساسية للمسؤول الإداري هي بالتحديد إدارة هذا الجانب من المنظمة.

كما شدد على الطرق التي تمكن المديرين تطوير منظماتهم في الأنظمة الاجتماعية التعاونية، مع التركيز على تكامل العمل من خلال التواصل بين الأهداف و الإهتمام الخاص بدافع العامل نحو العمل، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأفكار كانت تشارك أكثر و بشكل مباشر في مجال السلوك التنظيمي أكثر منها في نظرية المنظمات، إلا أن الأهمية التي أولاها برنارد للجوانب التعاونية في المنظمات، وجهت لهم الإتهام أحيانا بإخفاء أهمية الصراع كجانب أساسي في أي منظمة. و مع ذلك فإن أهمية منح برنارد أهمية لمشاكل قيمة و دافعية العمل يسمح بتطويق الموضوعات التي وجدت صدى لدى البحوث المعاصرة في الثقافة التنظيمية"⁽²⁾.

✓ التعاون بين المرؤوسين: إن بث روح الفريق بين المرؤوسين وبث روح التعاون، تعتبر من أهم وظائف الإدارة التوجيهية فالرئيس في العمل لا يمكن أن يكتمل أدائه أو تحقيق نجاحه إلا بمقدار ما يحققه من تنمية روح التعاون الاختياري بين مرؤوسيه⁽³⁾. إن وظيفة التوجيه تهتم في الأساس بإدارة السلوك البشري وتنمية روح

¹ - عبد الوهاب سويبي، نظريات التنظيم و تصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع، ط 2، الجزائر، 2015، ص ص 47-48.

² - Mary Jo Hatch, Théorie Des Organisations - de l'intérêt de perspectives multiples - De Boeck Université, Paris, 2000, p 47.

³ - أبو العينين جميل جودت، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2002، ص 229.

التعاون الاختياري بين أفراد التنظيم وكذا دراسة هذا السلوك وآثار الحركات الجماعية والتحليل الاجتماعي⁽¹⁾.

✓ المنظور التفاعلي للتنظيم:

يقول ناصر قاسيمي: "و يمكن تناول التعاون و مختلف العمليات الاجتماعية من منظور تفاعلي رمزي، و يساعدنا في ذلك مناهج هذا الاتجاه التي تركز على الاتصال و الرموز و التشبثة، مما يساعدنا على عزل الرموز الخاصة بكل عملية للوصول إلى الرموز الأكثر استعمالاً من طرف الأفراد، و قد ربط جورج هيربرت ميد (George Herbert Mead) بين ظهور العقل الاجتماعي و الذات الاجتماعية"⁽²⁾.

2- فرق العمل و العمل التعاوني:

تعتبر فرق العمل من الأساليب الحديثة التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات الذكية للتمكن من تقليص المدة المستهلكة في دورة حياة المنتج و بأقل الجهود و التكاليف الممكنة حتى تستطيع المنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية، مرتكزة في ذلك على مدى قابلية أعضاء الفريق للتعاون فيما بينهم لحل المشكلات في المنظمة، و بذلك تسعى المنظمات الحديثة إلى دمج القدرات و الإمكانيات الفردية في فريق عمل بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفريق ذاته، و استخدام فرق العمل يهدف إلى تحسين أداء الموظفين في المنظمة بصفة عامة و تجعل من الفريق وحدة متماسكة مبنية على روح التعاون و تهدف إلى الأداء الجيد و الذي يعود على المنظمة و على الموظفين بالفائدة.

"قد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الإهتمام بالعنصر البشري، وقد أعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً

¹ - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 1987، ص345.

² - ناصر قاسيمي، التحليل السوسيوولوجي - نماذج تطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 172.

إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية⁽¹⁾.

يمكن الإشارة إلى تأثير كل من المفكر (هنري فايول 1949 Henry fayol)، و المفكر الاقتصادي (ماسلو Maslow) على الإهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها و إطلاقها من خلال العمل الجماعي.

كما قدم المفكر الاقتصادي وليام أوشي نظرية "Z" أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة و ذلك عام 1981، و أكد هذا النموذج على الإهتمام بالعنصر البشري و إدارة الموارد البشرية بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة⁽²⁾.

"ذلك نستطيع القول إن التحول والتغير الإداري وانتشار المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الإهتمام بالعنصر البشري والاعتناء به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون"⁽³⁾.

3- بناء فرق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب و إجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الموارد البشرية. وتعتبر عملية بناء الفرق حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الموارد البشرية الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق و الأساليب التي يتم بها أداء العمل.

¹ - مروان أسعد رمضان و آخرون، *إدارة الأعمال و التنمية الذاتية*، الموسوعة الإدارية الشاملة، ط 1، مركز الشرق الأوسط، بيروت، ص 203.

² - أحمد عبده عبد الغني، *إدارة و بناء فرق العمل*، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، ص 3.

³ - مروان أسعد رمضان و آخرون، *إدارة الأعمال و التنمية الذاتية*، مرجع سابق، ص 303.

يمكن القول بأنه من أهم الدعائم الأساسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها هو بناء فريق عمل متكامل و مترابط يمتاز بالقوة، ففي ذلك إبراز أفضل المكتسبات الموجودة في المورد البشري، حيث أن الاعتماد على مبدأ تبادل الأفكار و الآراء هو الأساس لبناء فريق عمل و ايجاد حلول للعديد من المشاكل في المنظمة.

إن الوضوح التام في الأدوار يجعل من التصادم بينها أمرا غير وارد بينما يخلق تكاملا بين أعضاء الفريق.

إن عملية بناء الفريق هي عملية متواصلة، فهي عبارة عن عملية تتألف من أربع خطوات هي (1):

- تخمين الحاجات التطويرية للفريق، مثل مواطن القوة والضعف وتحديد المهمة بوضوح.

- تخطيط أنشطة بناء الفريق على أساس المهمة وحسب الأولويات من خلال تحديد المهمة بوضوح على أساس الحاجات التي تم تحديدها.

- تنفيذ أنشطة بناء الفريق التي تم التخطيط لها (على أساس الواجب المحدد لها).

- تقويم النتائج.

4- أنواع فرق العمل:

هناك أنواع عديدة لفرق العمل الموجودة في المنظمة وهي كالاتي:

✓ فرق عمل حل المشاكل: و يتم تشكيل هذه المجموعات من نفس الدائرة لتجتمع دوريا وتناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الإنتاجية، وتسمى هذه المجموعات في اليابان "حلقات الجودة".

¹ - ليث سعد حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري و تأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة عينة من أساتذة المراكز البحثية و المكاتب الاستشارية و عدد من كليات جامعة الموصل، العدد 94، المجلد 41، كلية الإدارة و الإقتصاد، 2009، ص 192.

✓ الفرق الموجهة ذاتيا: هي مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة، والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو حل المشاكل المتعلقة بالوظائف الخاصة بها و جدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها.

✓ فرق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة و تقدير احتياجاتها وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية و تحدد الموارد اللازمة لتحقيقها، تقوم بمتابعة التقدم وقياسه و كتابة التقارير المتعلقة بالأداء، ويقع على عاتقها تحديد مواعيد تحقيق الأهداف و يجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة.

✓ فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر: تتكون هذه الفرق من عدد من الموظفين من نفس المستويات الإدارية و لكن من دوائر وظيفية أو تنظيمية مختلفة لأداء مهام معينة، وقد تكون هذه المهام دائمة أو لانجاز مهام مؤقتة معينة حيث يتسنى لهذا النوع من فرق العمل تبادل المعلومات و تقديم المقترحات و الحلول لقضايا مختلفة.

✓ الفرق الوهمية: الأشكال السابقة لفرق العمل تقوم بالعمل وجها لوجه، أما الفرق الوهمية فإنها تستخدم تكنولوجيا الكمبيوتر لربط أعضاء في مواقع جغرافية متباعدة ليتمكنوا من تحقيق هدف مشترك، إنها تسمح مثل الشبكات أو البريد الإلكتروني الذي يربطهم مع بعضهم للأفراد بالمشاركة في استخدام الخط البعض بالرغم من المسافات التي تفصل بينهم، الغرف المتباعدة، أو في القارات المختلفة، و تتمكن الفرق الوهمية من القيام بكل الأمور التي تقوم بها الفرق الأخرى، و قد تتضمن أعضاء من نفس المنظمة أو ربط أعضاء المنظمة مع

الموارد البشرية في منظمات أخرى، و يتمكن الأعضاء من الاجتماع لعدد قليل من الأيام لحل مشكلة، أو شهر لإنجاز مشروع⁽¹⁾.

5- أهداف بناء فرق العمل⁽²⁾:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الموارد البشرية.
- تنمية مهارات الموارد البشرية، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات و المنازعات بين الموارد البشرية و المجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة و بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية و الوضوح في مواجهة القضايا و المشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط و وضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة و بما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة.

¹ - باشوش نيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محند أولحاج، البويرة، 2014، ص 15.

² - أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص 13.

6- مجالات تنمية روح التعاون:

هناك مجالات عديدة يمكن من خلالها تنمية روح التعاون الإختياري بين الإداريين يوردها الدكتور سيد الهواري كأهم نتائج لكثير من الدراسات ويمكن القول بثمانية مجالات⁽¹⁾:

- ✓ روح الصداقة في العمل.
- ✓ تقديم يد العون للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتفهم وجهات نظرهم.
- ✓ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإشعارهم بأهميتهم.
- ✓ الابتعاد عن المحاباة وتمسك الرؤساء بالعدالة في معاملة المرؤوسين.
- ✓ استغلال نقاط القوة لدى المرؤوسين والابتعاد عن التركيز على نقاط الضعف.
- ✓ الابتعاد عن الإشراف المستمر والإفراط فيه كما لا يجب الإهمال في الإشراف كذلك.
- ✓ الاعتماد على حقائق الملموسة والمنطق بدلا من الاعتماد على الحدس و التخمين
- ✓ الابتعاد عن السلطة الرسمية والاستعداد للتفاهم دون إقحام الأوامر.

7- القيادة كمكون أساسي في المنظمة:

يقول عبد الوهاب: "يشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة الإطار الذي يتم فيه تحديد الوحدات التنظيمية بشكل متوازن و منسق، و كثيرا ما تحدث الصراعات التنظيمية و عدم التعاون كنتيجة لخلل في توازن تنظيم المنظمة كالتشابه في تخصصات الوحدات التنظيمية التي تعيق الفعالية التنظيمية.

¹- جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن و السنة، دار و مكتبة الهلال، ط 1، 2002، ص 230.

و المدير بصفته قائدا داخل المنظمة يسعى إلى تحقيق ما يسميها شستر برنارد (Chester Benard)، بالتعاون و التنسيق و الاتصال، انطلاقا من استخدام عناصر الإنتاج المعروفة (الأموال، المعدات، الأفراد، أساليب العمل)، عن طريق بناء هيكل تنظيمي يجسد فيه:

- تقسيم العمل و التخصص.
- حدود السلطة و المسؤوليات و اتخاذ القرارات.
- الفعالية و التي من خلالها تتحقق الاستمرارية⁽¹⁾.

8- تعاون الرؤساء مع المرؤوسين:

إن تقدير جهد الأفراد وتشجيعهم عن طريق الحوافز يعد بمثابة إغراء لهم لزيادة أداءهم و إنتاجهم، كأن تخصص مكافأة للموظف الأفضل إنتاجا، أو تخصيص جوائز لأفضل الموظفين، ومنح هدايا لأحسن الموظفين وهكذا.

فالحوافز مادية كانت أو معنوية تشبع بعضا من حاجات الموظفين الاجتماعية أو المعنوية أو المادية بالإضافة إلى الحوافز الفردية، فهناك أيضا الحوافز الجماعية والتي تركز على التعاون بين الأفراد عن طريق العمل الجماعي، هذه الحوافز الجماعية تحقق أهدافا أهمها:

- ✓ تعزيز روح الانتماء و الولاء.
- ✓ تكريس ومضاعفة التعاون.
- ✓ التنافس من أجل تحقيق المصلحة العامة.

إن القيم السامية تؤثر في الآخرين بشكل قوي فإذا أردنا إنجازا جيدا وأداء قيما فيجب وضع قدوة من المشرفين والرؤساء يلتزمون بتلك القيم ويشجعونها.

¹ - عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم و تصميم المنظمات، مرجع سابق، ص ص 51-52.

إن تشجيع التعاون يجب أن يكون من أولويات الرؤساء والقادة لأن ذلك يؤدي إلى الإنجاز الأفضل وبالتالي فالناجحون دائماً لا يكتفون إلى بالإخلاص والولاء للمنظمة بل يحاولون جاهدين إلى تعميم ذلك الولاء وتكريس الانتماء بين كافة أفراد المنظمة. فالتعاون بين أعضاء الفريق لا يمكن أن يؤدي إلا إلى طريق واحدة وتحقيق هدف جماعي وهو إنجاز أكبر قدر ممكن من الأعمال الموكلة إليهم. ولكن لتحقيق تلك القيمة الراقية من قيم العمل (التعاون)، يجب توفير المناخ الملائم لنموها وترعرعها بين أفراد التنظيم وبعثها في نفوسهم بل وخلقها من طرف الرؤساء.

ومن بين أهم العوامل المساعدة على ذلك:

✓ عدالة المعاملة بين المرؤوسين:

لعل من بين أهم العوامل التي تساعد على خلق جو من التعاون بين أفراد التنظيم هو المعاملة العادلة والتوازن في ذلك والابتعاد ما أمكن عن محاباة أفراد دون غيرهم مما يسهم دون شك في تنمية روح المؤازرة والتعاون الطوعي.

✓ التزام الصدق بين المرؤوسين:

إن الإدارة التي تضم مجموعة من الرؤساء والمشرفين الملتزمين بالصدق والوضوح مع أنفسهم أولاً ثم مع مرؤوسيهم لكفيل بتوفير بيئة صالحة للرفع من مستوى أداء الأفراد وتفعيل التعاون، مما يشعرهم بالانتماء إلى جماعة عمل متماسكة أو فريق عمل متكامل بل ويرتقي ذلك الإحساس إلى كونهم أعضاء في أسرة واحدة.

✓ العدالة في تطبيق الحوافز والمكافآت:

إن تأثير نظام المكافآت على حث الأفراد لبذل جهد أكبر في الأداء من خلال الرضا الوظيفي الذي يتحقق لديهم، بتوفر العائد المادي العادل مقارنة بزملائهم في التنظيم أو حتى مقارنة أوضاعهم مع أوضاع الآخرين في منظمات أخرى.

إن درجة العدالة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت والخالي من المحاباة والمحسوبية لمحفز كبير لروح التعاون الإختياري بين الأفراد وخلق حالة من عدم الشعور بالظلم وضمان نوع من الاستقرار المعنوي والاجتماعي والمادي.

✓ الثقة في قدرات المرؤوسين:

إن الاعتقاد بأن المرؤوسين يملكون من الخبرة والتكوين ما يؤهلهم لإنجاز مهامهم على الوجه الأكمل وحسن الظن بتلك الخبرة الكافية لمشاركتهم في صنع القرار أو المساهمة في اتخاذه.

✓ خلق بيئة أخوية بين المرؤوسين:

إن زرع الشعور لدى المرؤوسين بأنهم أخوة داخل التنظيم يعيدون عن الدسائس والبغض والمؤامرات من شأنه أن ينمي روح التعاون بينهم ويجسدها .

كذلك من الضروري استشعار حالات الخلاف المحتملة الحدوث بين الأفراد من شأنه أن يمنع التصادم وعرقلة جو التعاون بينهم⁽¹⁾.

وكما أن الرؤساء لهم الفضل الكبير في تحقيق التعاون كما سبق وأشرنا.

فإنه يتوجب عليهم كذلك التحلي ببعض الصفات التي تساعد على تنمية تلك الروح المعنوية ومن أهمها:

✓ الصدق: إن المعاملة المتسمة بالصدق من طرف الرؤساء تنعكس إيجابا على المرؤوسين وتولد لديهم حالة من الصدق أيضا.

✓ الابتعاد عن المزاجية: إن أخذ أي قرار من طرف الرؤساء تحت مزاج معين وتغييره وفق مزاج آخر إلى النقيض من شأنه خلق حالة من عدم الثقة لدى المرؤوسين في تلك القرارات.

¹ - جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن و السنة، مرجع سابق، ص 236

- ✓ العلاقات الإنسانية: تنمية تلك العلاقات وإرسائها داخل المنظمة وتوطيدها ما من شك أن له الأثر الكبير على خلق روح تعاونية بين الموظفين.
- ✓ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار: إن تفرد الرئيس باتخاذ القرار من شأنه أن يحدث فجوة بينه وبين مرؤوسيه مما يؤثر على جو التعاون.

9- مظاهر العمل التعاوني⁽¹⁾:

هناك ثلاث مظاهر للتعاون وهي:

- ✓ الحالة التي يحصر فيها كل طرف اهتماماته في محيطه الخاص وفي هذه الحالة تبرز فكرة أنه من مصلحة كل طرف أن يتعاون مع غيره لتحقيق أهدافه.
- ✓ الاتفاق والاشترك في هدف جماعي واحد.
- ✓ يرتفع احتمال وقرار التعاون في الحالة التي تشكل فيها آفاق العمل الجماعي والمهام ومواعيد الإنجاز ضغطا على العاملين.

10- شروط تحقيق العمل التعاوني:

- يتحقق التعاون من خلال عدة شروط لعل أهمها:
- شروط مرتبطة بالنسق الداخلي.
- شروط مرتبطة بالتنظيم الرسمي والغير رسمي.
- شروط مرتبطة بالنسق الخارجي.
- شروط مرتبطة بشخصية الفاعلين⁽²⁾.

¹- ناصر قاسيمي، سوسولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 150.

²- المرجع نفسه، ص 152.

11- صعوبات إنجاز العمل التعاوني:

بكل تأكيد هناك عدة صعوبات تحاول أن تقف كعائق أمام إنجاز العمل التعاوني، نكتفي بذكر اثنين منها:

✓ الصعوبات القانونية: إن كثرة القوانين واللوائح والمناشير والمقررات تكبل العمل التعاوني وتعرقله فعدم فهم هذه القوانين من البعض وعدم الإحاطة بها يعدد من احتمالات تأويلها.

✓ الصعوبات المالية: إن غياب المرونة في المعاملات المالية يجعل من العملية الإدارية أكثر تعقيدا مما يعيق أو يؤجل على الأقل بلوغ الأهداف المحددة. يذهب "شيستر برنارد" إلى أن التنظيم يقوم أساسا على التعاون بين أفرادِه إنه و بمساهمته هذه والتي كان لها تأثير كبير في مسار الدراسات التنظيمية الهامة كالعقلنة والتفاعل ... إلخ .

فالتعاون كما يعرفه برنارد: "هو نسق من الأنشطة المنسقة بطريقة واعية بين شخصين أو عدة أشخاص"⁽¹⁾، جاءت إسهامات شيستر برنارد بمثابة حلقة وصل بين تحليلات ماكس فيبر ونظريته البيروقراطية من جهة وبين النظريات البنائية الوظيفية من جهة ثانية فهو من رواد النظريات المتعددة الجوانب لقد أقر " شيستر برنارد" بإسهاماته هذه بوجود نسق تعاوني كمركب معقد فيزيقيا وبيولوجيا و سوسيولوجيا له العلاقة متميزة من خلال التعاون بين الأفراد في التنظيم، فهذا الأخير بالنسبة له عبارة عن نظام تعاوني يقوم على التعاون بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، فالتنظيم وحدة فرعية في نظام أكبر وبدوره يتكون من عدة وحدات صغرى هذه الأنساق الصغرى تتضمن بدورها نسقا تعاونيا داخليا⁽²⁾.

¹ - لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، مرجع سابق، ص 30 .

² - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي - الرواد والنظريات - ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر،

يقترح سيشر برنارد في كتابه حول (وظائف الإطارات العليا) بناء أنساق تعاونية داخل التنظيم، إذ على المسؤولين أن يقيموا قنوات اتصال يجتهد في الحفاظ عليها لكي تضمن الخدمات الأساسية لبقية الأعضاء، فحسبه إن فائدة وأهمية التسلسل يتم بطريقة واعية ومقصودة من طرف كل أعضاء التنظيم وليس بطريقة عفوية. (1)

وفي الأخير يمكن القول أن التنظيم يخرج إلى الوجود عندما تكون هناك مجموعة من الأشخاص القادرين على التواصل فيما بينهم والمصممون على المشاركة في أفعال تسعى إلى تحقيق نفس الهدف فالعناصر المكونة للتنظيم هي: التواصل، الإرادة التي تتمثل في خدمة التنظيم والهدف المشترك. (2)

¹ - لحبيب معمري ، التنظيم في النظرية السوسولوجية، مرجع سابق، ص 106.

² - المرجع نفسه، ص 31 .

ثانياً: العدالة التنظيمية

لقد حظيت العدالة التنظيمية، بالإهتمام المتزايد عبر الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية الإنسانية و المجتمعية.

وتعتبر العدالة التنظيمية قيمة ونمطا اجتماعيا و هي مكون أساسي من مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث يعتبر تجاوزها من قبل المنظمة تدميرا للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين و يترتب عن غيابها سلوك العاملين سلوكيات ضد أهداف المنظمة.

1- نظريات العدالة التنظيمية:

"لقد تزايد التركيز على موضوع العدالة التنظيمية من خلال دعوات الكثير من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة و وظائفها و نظرياتها و مداخلها، فالمدرسة العالمية اتخذت من العدالة و المساواة مبدءا من مبادئها، و المدرسة السلوكية أكدت على التوازن و دعت إلى التبادل العادل بين الفرد و المنظمة، حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي في المنظمة.

و عليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة من الموضوعات الفاعلة و المهمة، إذ يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم و مؤثر في عمليات الإدارة العامة و وظائفها، و يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلا عن أداء المنظمات"⁽¹⁾.

¹ - عمر محمد درة، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار الرضوان للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص 15.

2- العدالة التنظيمية من منظور فلسفي:

لقد اهتمت الفلسفة بمفهوم العدالة، إذ جاءت معبرة عن آراء الكثير من الفلاسفة، و لعل في مقدمتهم:

- الفيلسوف: "أرسطو" و الذي تكلم عن التساوي النسبي، و الذي يمثل الجذور الأولى لظهور مفهوم العدالة الآن، كما يدخل في صميم مفهوم التساوي النسبي مفهوم آخر و هو الجدارة أو الاستحقاق، و يعني جدارة كل فرد أو استحقاقه لما يحصل عليه من عوائد، على الرغم من عدم تعريف كل الأفراد للجدارة أو الاستحقاق بنفس النمط أو الأسلوب.

- كما أكد الفيلسوف "توماس هوبز" على أن العدالة تعتمد أساسا على الاتفاقات التعاقدية بين الأطراف، و بعبارة أخرى فإن العقد هو شريعة المتعاقدين، فإذا رضي أحد الأطراف بمقابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد أو رضي بأن يملي الطرف الآخر عليه إجراءات معينة أو معاملة سيئة، فهنا لا يجوز للطرف الأول أن يشتكي من عدم العدالة، لأنه هو من تسبب في إحداثها عند التعاقد⁽¹⁾.

3- العدالة التنظيمية من منظور علم النفس:

فضلا عن اهتمام جل المجالات العلمية بالعدالة التنظيمية فقد عني علماء النفس أيضا بها، إذ كان لهؤلاء وجهة نظر سيكولوجية بشأن أحكام العدالة، حيث أن هناك منظورين لهذه الأحكام يعرضهما "راسينسكي" كما يلي:

✓ المنظور الأول: يرجع إلى أعمال (Rawls 1971)، و أعمال (Deutch 1985)، و يقرر أن الأهداف و القيم المعيارية لأي مجتمع أو جماعة مثل: الإنتاجية، والانسجام الاجتماعي والطابع الإنساني، وأهمية الإنسان، هي التي تحدد أحكام الفرد للعدالة.

¹ - عمر محمد درة، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مرجع سابق، ص 23.

✓ المنظور الثاني: يرجع إلى أعمال (Greenberg 1979) ويقرر أن القيم أو الاتجاهات الفردية وليست القيم المعيارية للمجتمع أو الجماعة هي المحدد الأكثر أهمية في سيكولوجية العدالة، بمعنى آخر، فإن أحكام الفرد بشأن العدالة تعتمد أساساً على قيمه الذاتية.

كما أن هناك الكثير من النظريات التي ساهمت في بناء و تأطير مفهوم العدالة التنظيمية، لعل أهمها من وجهة نظر الباحث:

✓ نظرية العدالة لآدمز:

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها باسم آدمز و التي نادى بها عام 1964، و قد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، و تفترض هذه النظرية أن يكون الفرد مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن شعور العامل بالرضا بعدالة مرتبط بما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى هذا الرضا يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة و من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات)، التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

و قد عرف آدمز المدخلات على أنها نوع و خصائص عمليات الشخص مثل: العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهد المبذول، المهارة، مدة الخدمة...إلخ. أما المخرجات فقد عرفها على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت، الأجر، الترقية، السلطة و غيرها(1).

4- أهمية العدالة التنظيمية(2):

وتعتبر العدالة التنظيمية متغيرا مهما ومؤثرا في العمليات الإدارية العامة ووظائفها، وهي ذات فعالية في التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، فهي كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي للعاملين في المنظمة.

و يمكن للعدالة التنظيمية أن تتضح من خلال المؤشرات التالية:

- نظرا لأهمية النظام التوزيعي في المنظمة، و بما أن العدالة التوزيعية تعتبر بعدا هاما في هذا الجانب فإن العدالة التنظيمية تجعله أكثر وضوحا.
- إن العدالة التنظيمية، تساهم في تحقيق السيطرة و التمكّن في اتخاذ القرار، و العدالة الإجرائية هي البعد الهام في هذا الجانب حيث يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة.
- تؤثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

5- الحساسية للعدالة التنظيمية:

لقد قام عدد من الباحثين بتصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من حيث درجة حساسيتهم للعدالة التنظيمية، و اختلاف تفضيلاتهم و هم:

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، 2007، ص 156.

² - محسن مخامرة و آخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا و الولاء الوظيفي، منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، 2014، ص 52.

✓ الشخص الحساس للعدالة: حيث يسعى هذا الفرد باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذلك فإن هذا الفرد إذا لم يدرك العدالة فإنه يتحرك بأحد اتجاهين:

- زيادة عائداته أو تخفيض مدخلاته في حالة الإحساس بعدم الرضا.
- تخفيض عائداته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

✓ الشخص الخيري: هو الشخص الذي يدرك العدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن عائداته عند المقارنة بالآخرين، لذا فإنه يرضى بنصيبه في الحياة ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق التزاماته ما يحصل عليه من فوائد.

✓ الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد عائداته عن مدخلاته بالمقارنة مع الآخرين، لذا فإنه لا يقبل بنصيبه بالحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد بحيث تفوق ما يقدمه من التزامات⁽¹⁾.

6- أبعاد العدالة التنظيمية⁽²⁾:

لم يختلف الباحثون في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة وهي:

✓ عدالة التوزيع: تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها "Adams" سنة: 1965،

حول العدالة والمساواة، و تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية وتعني مدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله بالمنظمة، حيث تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

¹ - محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، غزة، 2016، ص 27.

² - عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10 العدد 1، 2007، ص 15.

و قد حدد "أورغان" ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات و هي:

- قاعدة المساواة: تقوم على فكرة منح المكافآت على أساس المساهمة، فإذا تساوت كل العوامل فرضاً، فإن الشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي. فإذا حصل العكس فهذا يعتبر تجاوزاً على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية إلخ)، يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، و إذا ما حصل العاملون بجد فقط على هذه الخدمات فإن باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوزاً على قاعدة النوعية .
- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر و كانت هناك امرأة متزوجة و لديها أطفال وامرأة غير متزوجة، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، و إذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة⁽¹⁾.

✓ عدالة الإجراءات :

وتعرف بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات، وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات. وعرفها آخرون بأنها تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج.

¹– Organ, D. W, *Organizational citizenship behavior*, the good soldiersyndrome, Lexington, MA: Lexington Books,1988, p 64.

و تعرف بمدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات و العمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل الأجر و الترقية، و تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، أو العدالة في الإجراءات المستخدمة بخصوص توزيع المكافآت و التي تعتبر مهمة بالنسبة للموظفين.

و قد حدد "لي فانثال 1985 Leventhal" ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن للمنظمات استخدامها و هي⁽¹⁾:

- قاعدة الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصصهم قرار معين، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.
- قاعدة طمس المحاباة وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار .
- قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات و الآراء و تحلل بأقل خطأ ممكن.
- قاعدة القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار .
- قاعدة التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصصهم إجراءات قرار معين.
- القاعدة الأخلاقية وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير السائدة و المقبولة من طرف الأفراد.

¹ - عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية،

جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2007، ص 15.

و يلاحظ من هذه القواعد أنها لا تخضع لنفس المعيار و التقييم، بل إنها تخضع لنزوع الأفراد و بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وفقا لمقتضيات الموقف.

كما تؤثر بعض المكونات الأخرى الإضافية على عدالة الإجراءات و هي:
ثبات الإجراءات، دقتها و كذا صحتها.

✓ عدالة التعاملات:

تعتبر عدالة التعامل امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، و التي تشير كذلك إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد و التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصادقية و الاحترام...إلخ، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هما:

- عدالة العلاقات الشخصية: و هي مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

- عدالة المعلومات: و تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق أو أن عدالة المعلومات يقصد بها المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات و المخرجات المتعلقة بهم.

إن عدالة المعاملة تحتوي على مكونين أساسيين هما :

- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامة العاملين.

- التفسيرات الاجتماعية: ونعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية و الدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

ويمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز و غير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة و ليس الأقدمية مثلا)، قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء موضوعي و غير متحيز⁽¹⁾.

7- مبادئ العدالة التنظيمية⁽²⁾:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها:

✓ مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، و واجبات الوظيفة بين الأفراد

العاملين في المنظمة.

✓ المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

✓ مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.

✓ مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

✓ مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق القرارات.

¹ - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، مصر، 2006، ص 13.

² - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي، لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم و الإيمان، مصر، 2015، ص ص 21-22.

8- أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بتطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالآتي⁽¹⁾:

✓ العدالة الداخلية: يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها

تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة.

✓ العدالة الخارجية: يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، إذ يمكن مقارنة مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

✓ العدالة الفردية: تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة.

9- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي⁽²⁾:

✓ بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذه البعد قد يسبب العديد

¹ - محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (26) العدد 2، ص ص 169-199.

² - محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، مرجع سابق، ص 312.

من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.

✓ بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد

من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

✓ بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة و إن العدالة التنظيمية هي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظفون في أماكن عملهم و هناك من عرفها على أنها نوع من العدالة الإجرائية و هي امتداد لمفهوم العدالة التوزيعية و تنشأ في مجالات القانون والسياسة، كانت (تيبو ووكر 1985 Thibaut WALKER) أول علماء الاجتماع الذين بادروا إلى إجراء دراسات منهجية للعدالة الإجراءات، لا سيما في مجال تسوية المنازعات(1).

¹ - نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعة الأردنية و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 3، 2017، ص 374.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي يورد الباحث التعريفات التالية :

عرفه جرينبرج وبارون Greenberg and Baron⁽¹⁾ بأنه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه المستمر فيها كما عرفه عبد الباقي⁽²⁾: بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويته بها".

وقد عرفه الشوافي⁽³⁾: "بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم الأهداف بالمنظمة وتنمية العضوية بها".

وقد عرفه الفضلي⁽⁴⁾ بكونه: "إيماناً وقبولاً قوياً لأهداف قيم التنظيم الذي يعمل فيه الفرد مع توافر رغبة عالية لديه للحفاظ على الانتماء للتنظيم والعمل قدر المستطاع وبذل أقصى درجات الجهد للحفاظ والدفاع عن مصالح ذلك التنظيم".

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي.

لقد تزايد و بشكل كبير الإهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، فالقيادات الإدارية في المنظمة باختلاف طبيعة أنشطتها تسعى دائماً إلى خلق و تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها..مستخدمة في هذا المجال شتى الوسائل و السبل و الإجراءات

¹- مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة.2000. ص122.

²- عبد الباقي صلاح، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية. مصر، 2004 ص181.

⁵- الشوافي محمد، بور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، ، المجلد 2002، 24، ص 251.

⁴- الفضلي فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1997، مجلد 37 العدد 1 ص75 .

الإدارية بما في ذلك تهيئة واعدة للمناخ التنظيمي المناسب و إشباع الحاجات الشخصية للعاملين، متوخية من ذلك تحقيق أعلى مستويات الأداء و الإنتاجية و الاستقرار الوظيفي..من أجل ضمان استمرار المنظمات..و أمام هذه الحقائق فإن دراسة الالتزام التنظيمي و تحديد العوامل المؤثرة فيه ينبغي أن تحظى باهتمام الباحثين و القيادات الإدارية على حد سواء و التي تسعى إلى الأفضل دائماً⁽¹⁾، و يمكننا هنا ذكر أهم النقاط الدالة على أهمية الالتزام التنظيمي:

✓ يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتعقب بالعديد من الجوانب السلوكية للأفراد و خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الأكثر التزاماً سيكونون الأطول بقاء في المنظمة والأكثر حرصاً على تحقيق أهدافها.

✓ أن الالتزام التنظيمي و من كونه سلوكاً مرغوباً فيه قد انجذب إليه من المدورين وعلماء السلوك الإنساني.

✓ بإمكان الالتزام التنظيمي أن يساعد الأفراد في كيفية إيجاد هدف لهم في الحياة.⁽²⁾

و لقد جاءت العديد من نتائج الدراسات مؤكدة أهمية الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي و القومي فضلاً عن المستوى التنظيمي⁽³⁾.

✓ فقد جاء في دراسة "ميرفيس و لولر" التأكيد على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.

¹ - مخلص شياع علي جميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين بالمعهد التقني- الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد4، العدد9، 2012، ص 295.

² - عبد الباقي صلاح، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق ص 136.

³ - الفضلي فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مرجع سابق، ص 102.

✓ كما أكدت دراسة "هانجل وبيري" على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي على مجموعة من الظواهر السلبية وخفض أثارها، فارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية كالتغيب و التهرب من أداء العمل.

✓ دراسة "بلاو وبول" التي أكدت على أن الالتزام التنظيمي يعد أحد أهم المتغيرات التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين

✓ لقد ربطت دراسة "هاتفاني وباول" ما بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.

✓ دراسة "أولي وتشاتمان" والتي أكدت على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.

✓ أما "مانيو وزاجاك"⁽¹⁾ فقد تجاوزت أهمية ونتائج الالتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

¹ - عبد الباقي صلاح، السلوك الفعال في المنظمات. مرجع سابق، ص 170.

1- مراحل الإلتزام التنظيمي⁽¹⁾:

إن من واجب الإداري التعرف على مراحل ترسخ الإلتزام لدى الفرد في المنظمة كي تساعده على تطوير مستوى ذلك الإلتزام و هي:

✓ مرحلة الطاعة: وتعني القبول والإذعان للآخرين و هو الرضوخ للأوامر

والتعليمات من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي دون تفكير أو مناقشة

✓ مرحلة الاندماج مع الذات: وهي تقبل الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق

الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر

والاعتزاز لانتمائه لهذه المنظمة .

✓ مرحلة الهوية: وهو اعتقاد الفرد العامل بأنه جزء من المنظمة، وهي جزء منه،

وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

هناك تصنيف آخر لمراحل الإلتزام التنظيمي للفرد و هي:

✓ مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد

يكون الفرد خلاله خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي

السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها،

وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهارته

في أدائه.

✓ مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر

إلى ما بعد ذلك .حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين

السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج⁽²⁾.

¹ - صلاح عبد الباقي، السلوك المنظمات في الفعال، مرجع سابق، ص 165.

² - حمادات محمد، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان 2006 ،

من خلال العرض السابق يتضح أن تصنيف مراحل الالتزام التنظيمي باعتبار تدرج شعور الإنسان واتجاهاته نحو المنظمة، يرمز إلى مراحل تطور أداء العامل في المنظمة حتى ينتهي إلى الثقة بها والاندماج فيها.

2- أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي، هي :

✓ الالتزام الاستمراري "Continuance Commitment"

و يشير إلى قوة الرغبة لدى الفرد ليبقى في العمل بالمنظمة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة، زاد تمسكه بما استثمره فيها على مدار الوقت، حيث يصبح من الصعب التضحية بكل ذلك.

✓ الالتزام العاطفي "Affective Commitment"

و يعبر عن رغبة الفرد بالاستمرار في العمل في منظمة معينة لتوافق قيمها مع قيمه و إرادته المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. كما يشير إلى شعور الفرد بالارتباط بمؤسسته و معرفته بخصائص عمله.

✓ الالتزام المعياري: "Normative Commitment"

هو نتاج التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية و يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة.

كما يشير إلى الانقياد الذاتي من طرف الفرد لأهداف مؤسسته و حتمية البقاء فيها و بالزامية الأخذ بأخلاق المهنة. و الالتزام التنظيمي يشير إلى:

✓ مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته و الالتزام بقيمها و الإخلاص لأهدافها و الشعور الدائم بالارتباط معها و الافتخار بالانتماء إليها⁽¹⁾.

¹ – Vandenberg, R.J & Lance, C.E. *satisfaction and organizational commitment*.journal of manegement, 1992, p 18.

✓ درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، مع الرغبة القوية بالاستمرار في عضويتها⁽¹⁾.

3- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، نكتفي ببعضها:

✓ مقياس بورتر وزملائه⁽²⁾:

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
 - ولائهم وإخلاصهم لها.
 - الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.
- هذا وقد استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- ✓ مقياس مارش ومافري:

الذين قدما مقياساً للالتزام مدي الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدي الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

¹ - أبو العلا محمود صلاح الدين، ضغوط العمل و أثرها على الولاء، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 78.

² - حمادات محمد، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. مرجع سابق ص 111.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- ✓ مقياس جورج وزملائه :
- وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:
- استخدام المعرفة و المهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- وقد استخدم من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

4- العوامل المساعدة على زيادة الالتزام التنظيمي:

- أشارت العديد من الدراسات إلى جملة من العوامل التي يمكنها المساعدة في زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، نكتفي بذكر أهمها:
- ✓ الإهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة بما يساعد على رفع المعنويات لدى العاملين.
 - ✓ المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين و هذا يتوقف على مدى اعتراف القيادات الإدارية بوجود هذه الحاجات و إمكانية إشباعها.
 - ✓ وضوح الأهداف و الأدوار يساعد العاملين على الفهم و التحقيق و تجنب الصراع و بالتالي زيادة الالتزام التنظيمي⁽¹⁾.

¹ - مخلص شياع علي جميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 296.

5- أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر "بوتر" رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما:

- التوافق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة.

- الارتباط العاطفي بالمنظمة.

وفي إحدى الدراسات التي أجراها "ستيرز" تمت الاستعانة بالالتزام الأسمى وأحداث الماضي للتعبير عن الالتزام التنظيمي⁽¹⁾.

وقد كانت أعرف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدي الحياة وتم اعتبار كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلي الإيمان بها، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي. هذا وسيتم استعراض الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدي الحياة وهي كالتالي:

✓ الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات مفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها لا تكاد تخرج عن نفس المعنى و يمكن إجمالها حسب جواد شوقي⁽²⁾ فيما يلي:

- يري "بوتر" وزملاؤه أن الولاء التنظيمي هو: " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"

¹ - خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد3، 1996، ص78.

² - جواد شوقي، السلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر، القاهرة. 2000، ص 253.

- يعرفه "بوكنان" على أنه " عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية."
 - يعرفه "أورلي" على أنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة".

✓ المسؤولية اتجاه المنظمة:

قد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم، إلا أنه يمكن حصرها في معنيين رئيسيين هما: المسؤولية القانونية و المسؤولية الأخلاقية. أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناه بالمساءلة وتعني: "محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها بالولاء أو الانتماء وبقظة الضمير، وتعني : المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي تتصل بها أعمالهم"⁽¹⁾.

يقول أبو العينين في هذا الصدد: "إن المسؤولية هي الالتزام بتأدية واجبات محددة، فهي إلزام مفروض على المرؤوس من رئيسه، و بغض النظر عن رغباته الخاصة، كما بينا أن الالتزام لا يقع إلا على الأفراد، و بذلك لا يمكن القول بأن الحيوان أو النبات أو الجماد يعتبر مسؤولاً عن نتائج معينة، و بالتالي ليس للمسؤولية معنى إلا عند تطبيقها على الأشخاص، و التي بمقتضاها يحاسب الشخص عن مدى نهوضه بالأعباء المكلف بها"⁽²⁾.

و يضيف قائلاً: "و من ثم استنتجنا أن تحديد المسؤولية ركنا أساسيا في تصميم الهيكل التنظيمي لكي يعرف كل شخص واجباته، فيؤديها كما يجب، و حتى تسهل مساءلته و معاقبته إن أخطأ، و إثابته إن أحسن.

¹ - عبد الرزاق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998، ص 394.

² - جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن و السنة، مرجع سابق، ص 311.

و بينا أن الدين الإسلامي ضرب لنا أروع الأمثلة في تحديد المسؤولية و لم يجاره في تحديد معالمها أي نظام وضعي من صنع البشر، و قد وضع النبي⁽¹⁾.

✓ الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام في الاستمرار بالعمل في المنظمة ببعده الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى⁽²⁾.

✓ الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويرتبط هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية و تنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو.⁽³⁾

6- نتائج الالتزام التنظيمي:⁽⁴⁾

للالتمار التنظيمي نتائج متعددة و على مستويات مختلفة لعل أهمها:

✓ على مستوى الأفراد: تتضمن نتائج إيجابية و أخرى سلبية، فالنتائج الإيجابية تؤكد أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بعدد من المخرجات الإيجابية

¹ - جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن و السنة، مرجع سابق، ص 311.

² - يوسف درويش، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999، المجلد 39 العدد 3، ص 492.

³ - الخشالي شاكراً، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية

الصراع، دراسة ميدانية على عينة ومن الشركات. الصناعية في الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7،

العدد 1، 2004، ص 217.

⁴ - المرجع نفسه، ص 250.

للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الايجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد. بينما نجد النتائج السلبية متمثلة في: قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين المنظمات، قلة الفرص المتاحة للتطور والتقدم الذاتي، زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية..

✓ على مستوى جماعة العمل: من المؤكد أن أعمال الجماعة و فاعليتها تتأثر بهذا المستوى من الالتزام.

الجانب الإيجابي و يتمثل في أنه:

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية.

- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي تزداد فاعليتهم.

- كلما زادت درجة الالتزام كلما زادت درجة التماسك بينها.

الجانب السلبي و يتمثل في:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال.

- انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل "oliver" هذا الصدد يرى أوليفر مؤشرا سلبيا، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.

إن التفكير الجماعي يجعل الجماعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

✓ على مستوى المنظمات:

وتتمثل النتائج الايجابية فيما يلي:

- زيادة الجهد المبذول.

- انخفاض معدل الدوران.
 - انخفاض نسبة الغياب والتأخير.
 - زيادة جاذبية المنظمة للأفراد الموجودين خارج التنظيم.
- النتائج السلبية فنتمثل فيما يلي:
- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم لا يميلون إلى مناقشة سياسات المنظمة، مما يحد من قدرة الابتكار لديهم.
- وخلص القول يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وعموما فهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها.
- وركزت مختلف الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتهدد بقائها، وعلى نفسية العاملين بها فتؤدي إلى تنميتها أو تحطيمها.
- إن هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات الجزائرية في ظل التغيير المستمر، إذ أن نجاحه بمؤسساتنا مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم. وهذا ما سيحاول البحث الإطلاع عليه من خلال الدراسة الميدانية.

خلاصة الفصل:

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن للقيم التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها، كما أن للقيم أثر في رسم المعالم الأساسية للسلوك التنظيمي وفي تحديده وتوجيهه، وهذا ما لاحظناه في مراحل تطور القيم التنظيمية كما تشير هذه المراحل، إلا أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الأعضاء الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثيرها لتشمل المرؤوسين وسلوكياتهم محددة للسلوك المطلوب، وهذه القيم مستمدة من العديد من المصادر سواء من التعاليم الدينية أو التنشئة الاجتماعية والخبرة التراكمية والجماعات داخل التنظيم، ومختلف التصنيفات التي تناولناها (تصنيف سبرنجر أو المعاينة)، ويمكن التعرف على القيم التنظيمية من خلال عدة مقاييس مثل (اختبار دراسة القيم لجوردن ألبورت وفيليب فرنون ومقياس القيم الفارق للعالم برنس ومقياس كل من الباحثين ديف فرانسيس و مايك وودكوك، وهذه المقاييس توضح الاختلافات بين قيم الأفراد في العمل ومن ثم إمكانية تغييرها، إذ كانت سلبية ولا تؤدي إلى الغاية المطلوبة ويتجلى دور دراسة القيم في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، لذلك يجب أن تكون قيم الفرد منسجمة ومتوافقة مع قيم التنظيم لتحقيق فعالية ونجاح للمنظمات، والتي أصبحت تشهد تشابكاً وتعقيداً.

الفصل الخامس

المؤسسة الجامعية

تمهيد:

يحتل التعليم العالي مكانة مميزة في المجتمع نظرا لدوره الحيوي و إسهامه في تقدم المجتمع و تطوره، من خلال الجامعة التي تعتبر إحدى أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية، و ذلك بما تحدثه من تغيير في بنية المجتمع و التأثير في كافة جوانبه الحيوية ثقافيا واقتصاديا و سياسيا فضلا عن دورها التربوي...إلخ، و ذلك بزرعها قيما جديدة، أو الدفع بالمجتمع إلى التخلي عن قيم قديمة أو العمل على تطويرها أو تعديلها بما يتماشى و عصرها.

لذا يمكننا القول بأن أهمية التعليم العالي تتعدى ذلك الدور الذي يبدو تقليديا في مخرجاته و التي سيشغل عناصرها فيما بعد الوظائف و المناصب المختلفة في المؤسسات العامة أو الخاصة، إذ و مع ما يجابه المجتمعات المعاصرة من مشكلات و تحديات فإن منتج هذه الجامعات أصبح المؤهل الأبرز الذي يتحمل عبء التعامل معها، و إيجاد المخرج اللازم منها و الحل الناجع لها، حيث و من المفترض توفر تلك الكوادر على المهارات الضرورية لإحداث التجديد في المجالات المختلفة⁽¹⁾.

كما أنه يفترض إسهام الجامعة و بشكل قوي في تكوين الاتجاهات و تحديد السمات العامة للشخصية المجتمعية والتي تشكل القاسم المشترك لأفرادها.

فبالإضافة إلى أن الجامعة تعمل على إعداد الأفراد إعدادا جيدا (علميا معرفيا و مهاريا) يؤهلهم لأن يكونوا أفرادا صالحين للمجتمع، قادرين على خدمته مضطلعين بتحمل مسؤولياتهم تجاهه و مستشعرين التغيرات العالمية المطردة و الأحداث المتسارعة و المشاكل المعقدة في ظل ما يسمى ب "العولمة" بفعل انتشار وسائل التكنولوجيا الحديثة من فضائيات و مواقع للتواصل الاجتماعي، متمكنين من مجابهة كل ذلك مستعينين عليه بما تزودوا به من معرفة و ما حملوه من علم و ما تشبعوا به من قيم، و لذلك على الجامعة - باعتبار دورها الأبرز - السعي سعيا حثيثا متكاتفه مع

¹ - الشيباني عمر، دور التربية في الوحدة العربية، المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع، ليبيا، 1981، ص 13.

كافة مؤسسات المجتمع الأخرى من أجل حماية النسق القيمي لدى المنتسبين لهذه المؤسسة الضخمة و الهامة مما يتهده من أخطار جراء الغزو المهول لتلك الوسائل التكنولوجية، و عدم القدرة على التخلص من هيمنتها على أو محاولة التقليل منها. فالجامعة باعتبارها مسرحا للتعليم العالي و الذي يقع في قمة الهرم التعليمي و في أعلى سلمه، مسؤوليتها عظيمة و عبؤها ثقل و رسالتها بالغة الأهمية في بناء الفرد و تطوره، لتزويد المجتمع بهذا المورد البشري بعد إعداده إعدادا يؤهله لإحداث التغيير و التطوير في المجتمع، بصفته الطاقة العلمية و الفكرية التي تكسبه القدرة على القيادة و التوجيه.

أولاً: مفهوم الجامعة

يعرف جود "good" كما ورد في البرعي الجامعة على أنها تلك المنظمة التي تحتوي عدداً من المعاهد التعليمية العليا، ويكون لديها، غالباً، كلية للفنون الحرة، أو المدارس أو الكليات المهنية وتقدم برامج للدراسات العليا، وتكون قادرة على منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة.⁽¹⁾

وتعرف على أنها "المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة، أو ما يعادلها، تعليماً نظرياً معرفياً ثقافياً، يتبنى 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، وتأثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعهم، بما تملكه من قدرات أكاديمية وإيديولوجية وبشرية."⁽²⁾

وقد جاء في المعجم أن الجامعة مجموعة المعاهد العلمية تسمى كليات، تدرس فيها الآداب والفنون والعلوم بعد مرحلة الثانوية.

وقد تعرف الجامعة بأنها مؤسسة تعليمية أكاديمية تتشؤوية تضم مجموعة من الكليات والأقسام، يؤمها جموع الطلبة لتلقي مختلف المعارف والعلوم والفنون يؤطّروهم أساتذة و علماء وباحثون لا يرغبون إلا في تحصيل ما يمكن من المعرفة لدراسة المجتمع والوقوف على مشكلاته والتعامل معها ومحاولة إيجاد حلول لها بأسلوب علمي، مستعينة بالمكتبات ومصادر المعلومات الأخرى في مختبرات ومعامل ودراسات ميدانية وغيرها.

- يمكننا مما سبق الوصول إلى أن الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية توجد بالمجتمع وتخدم أفرادها وتتمى ثقافتهم وترفع مستوى وعيهم وتشكل اتجاهاتهم وتوجه سلوكياتهم و

¹ - وفاء البرعي ، *بور الجامعة في التطرف الفكري*، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 290.

² - المرجع نفسه، ص 290.

تزرع الكثير من القيم بوجدانهم، لكونها تضم - كما يفترض لها- النسبة الغالبة من صفة أبناء المجتمع و نخبته من ذوي المستوى العلمي المقبول و الفكر السوي السليم والوعي الحقيقي، والذي من شأنه بناء المجتمع و تنميته و تطويره و النهوض به لمواكبة التطورات المذهلة و التسارع الحاد في مختلف المجالات الحياتية المعاصرة، ورغم أن الجامعة تعتبر منظومة تعليمية وتربوية مستقلة بذاتها، إلا أنها في الوقت نفسه جزء لا يتجزأ من منظومة تربوية متكاملة يناط بها تحمل مجموع المسؤوليات التربوية والتعليمية والتكفل بالرعاية والنهوض بالتنمية داخل المجتمع على المستويين الفردي و الجماعي.

- و الجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم و تأتي بعد المرحلة الثانوية بعد إكمال الطلاب لدراساتهم بهذه المرحلة وتحصلهم على شهادة البكالوريا ليلتحقوا بها وتطلق أسماء أخرى على الجامعة وبعض المؤسسات التابعة لها مثل الكلية، المعهد، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا. وهذه الأسماء تسبب خلطاً في الفهم، لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر، فعلى الرغم من أن كلمة كلية تستخدم لتدل على معهد للتعليم العالي. نجد أن دولا تتبع التقاليد البريطانية أو الإسبانية، تستخدم كلمة كلية للإشارة إلى مدرسة ثانوية خاصة، وبالمثل فإن الأكاديمية ربما تدل على معهد عالي للتعليم أو مدرسة.

1- أصل كلمة الجامعة:

يرجع أصل كلمة الجامعة كما تشير إلى ذلك بعض المراجع إلى اللغة اللاتينية، إذ أن كلمة الجامعة University مأخوذة من كلمة "Universitas"، و تعني الاتحاد الذي يضم ويجمع القوى ذات النفوذ في مجال السياسة، من أجل ممارسة السلطة. وهناك من يرى أن كلمة الجامعة تدل على التجمع العلمي لكل من الأساتذة والطلاب.

2- تعريف البيئة الجامعية:

تعرف البيئة الجامعية بأنها: "ذلك الكيان الاجتماعي الذي يعيشه الطالب الجامعي داخل الحرم الجامعي ويتفاعل معه، كالعلاقات بالأساتذة والطلاب، والمناهج الدراسية، والاتحادات والمجالس والأنشطة الطلابية والأندية، واللجان الطلابية، والمكتبة،.... الخ" (1).

وتعرف كذلك بأنها: "السياق الإنساني والاجتماعي الذي يتم فيه وبه التفاعل بين العناصر الأساسية للعمل الجامعي من مكان، وهيئة تدريسية وطلاب وإدارة وتنظيمات طلابية ونواد وعلاقات مع المجتمع (2).

كذلك يقصد بها: "والتي تؤثر مجتمعة بقوة في بناء شخصية الطالب الجامعي وتشمل هذه العناصر الأستاذ الجامعي، المناهج الدراسية، الأنشطة الجامعية، وكذلك الإدارة الجامعية، والمكتبات الجامعية.

وفيما يتعلق بمفهوم البيئة الجامعية، والذي يوازيه كل من مفهوم الحياة الجامعية والمجتمع الجامعي فيعرفها البعض على أنها:

مجتمع تربوي متكامل يعكس صفات المجتمع البشري وديناميكيته. وهي المكان الذي تتابع فيه الخطوات التدريجية التربوية التعليمية لا يجمع بينهم المكان فقط، بل تفاعل الحركات بين هؤلاء لتهب للتعليم الجامعي النشاط والحركة والاندماج والعطاء (3).

فالبيئة الجامعية يقصد به ذلك الكيان الاجتماعي الذي يعيشه الطالب والمؤلف من الكل المتكامل من العناصر داخل الحرم الجامعي من أساتذة وطلاب و مناهج

¹ - ماجد الزبيد، تصورات الشباب الجامعي في الأردن لدرجة اسهام البيئة الجامعية في تشكيل الاتجاهات و القيم لديهم

² - في ظل العولمة و المعلوماتية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الخامس - العدد الأول، 2007.

³ - على سعيد اسماعيل، الحياة الجامعية في مصر، مجلة دراسات تربوية، المجلد 8، العدد 49، القاهرة، 1993. ص 13.

³ - كاظم محمد، الحاجة الى تصورات وتوجهات جديدة متوائمة في التعليم العالي والجامعي، حولية كلية الانسانيات و العلوم الاجتماعية، جامعة قطر، العدد 7، 1984. ص 13.

دراسية و إدارة مكتبات و أنشطة علمية و رياضية و فنية جامعية وكذا اتحادات و مجالس الطلاب و مطاعم و غيرها و يتفاعل معها بشكل دائم.

3- أهمية الجامعة:

تحتل الجامعات عموماً مكانة مرموقة ومنزلة عالية في مختلف المجتمعات القديمة والمعاصرة، حيث أن الجامعة بمفاهيمها الحديثة في الإدارة والتنظيم والتخطيط والتقييم، وبوظائفها في البحث والتدريس وخدمة المجتمع، و برسالته في المحافظة على ثقافة الأمة وتجديدها ونشرها والعمل على تنميتها، ليست وليدة اليوم ولا الأمس القريب، وإنما وراء ذلك تاريخ طويل من فكر وعلم وممارسات، حيث تضرب فكرة الجامعة جذورها في أعماق التاريخ.

إذن وانطلاقاً من ذلك، فإن الجامعة تتبوأ و منذ القدم مكان الصدارة في المجتمع، فهي مركز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة، والمنبر الذي تنطلق منه آراء المفكرين الأحرار والعلماء والفلاسفة ورواد الإصلاح والتطور⁽¹⁾.

فباعتبار الجامعة تشكل حجر الزاوية للعملية التنموية في المجتمع، كما أنها تعد المؤشر الرئيسي لتقدم الشعوب و ازدهارها، و من هنا تبرز أهميتها البالغة، حيث أصبحت الجامعات المعاصرة تمثل أحد أهم مراكز صناعة القرار الثقافي والحضاري وموطن رسم التوجهات الإستراتيجية للمجتمعات المعاصرة، و نظراً لأهمية الدور الريادي الذي تقوم به الجامعات، بما تنتجه للمجتمع من نخب و التي باتت تعد من القيادات الفاعلة والمؤثرة في المجتمع، فإنها تعد إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات المعاصرة والإنسانية كلها لتحقيق آمالها في التقدم والرخاء، و اعتباراً بما تحتله الجامعة من مكانة بالنظر إلى الكم الهائل من الطلبة المقبلين عليها، و المتهافتين إلى الانضمام لها، فمن مهامها العناية بغرس القيم و المبادئ و تنميتها و

¹ - رضا محمد جواد، الجامعات العربية و الثقافة، مجلة المستقبل العربي، العدد 237، بيروت، 1998، ص 33.

تشكيل الاتجاهات السلوكية الإيجابية عند طلابها من ناحية و التصدي للقيم و المبادئ و الأفكار و الاتجاهات غير المناسبة مع عقيدة و ثقافة و حاجة المجتمع من ناحية أخرى.

4- التنظيم والمسؤوليات:

أ- التنظيم:

بالحرم الجامعي هو اسم المكان الذي تقوم عليه الجامعة ويشمل المباني الرئيسية في الحرم الجامعي وقاعات المحاضرات، ومبنى للإدارة والمكتبة والمعامل ومساكن الطلبة ومبنى اتحاد الطلبة الذي تقام فيه المناسبات الاجتماعية، و في بعض الدول كان للجامعة ربما أكثر من حرم جامعي (فروع). وينقسم المجتمع الطلابي في الجامعة إلى طلاب مرحلة التدرج و طلاب ما بعد التدرج، أما الصنف الأول من الطلاب فهم الذين يلتحقون بالجامعة بعد نيلهم لشهادة البكالوريا للحصول على شهادة الدراسات التطبيقية أو شهادة الليسانس أو شهادة مهندس، أما الصنف الثاني فهم طلاب الدراسات العليا والذين تحصلوا على الشهادة الجامعية الأولى ويدرسون للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه.

تنقسم هيئة التدريس بالجامعة إلى عدة أقسام حيث يختص كل قسم بتدريس برنامج عام مثل اللغة العربية أو الرياضيات. وكل قسم له رئيس ويحمل في الغالب درجة الماجستير أو الدكتوراه ويعمل معه آخرون من الأساتذة والأساتذة المشاركين والمساعدين أو المحاضرين. و تضم بعض الأقسام باحثين لا يشاركون في عملية التدريس.

ب- المسؤوليات:

حددت معظم الدول ثلاث واجبات أساسية للجامعات وهي: تعليم الطلاب، تنمية المعارف الجديدة، الخدمة العامة. و يهدف التعليم العالي إلى التأكد من نقل المعرفة

العالمية من جيل إلى جيل كما أنه و من شبه المؤكد فإن التعليم العالي يعد الناس للنجاح في المهن التي تتطلب معرفة ومهارات عالية. ولذلك فإن التعليم هو الهدف الأساسي لمعاهد التعليم العالي، والمهمة الرئيسية الأخرى للجامعات هي البحث في تحقيق اكتشافات جديدة وتوليد معارف حديثة، ففي مجال العلوم والتقنية نجد أن كثير من الاختراعات ما هي إلا نتيجة لأفكار ابتكاره لأساتذة الجامعات والطلاب المتميزين⁽¹⁾.

كما اعتمد التقدم في رحلات الفضاء والحواشيب والجراحة بواسطة الليزر، الطاقة الذرية بدرجة كبيرة على خبرات أعضاء هيئات التدريس في الجامعات. ومعظم علماء الآثار الذين اكتشفوا أنقاض في المدن القديمة والمؤرخين الذين أظهروا أحداث الماضي، وعلماء النفس الذين طوروا طرقاً جديدة لمعالجة الأمراض النفسية والعقلية أما علماء الاجتماع فيدرسون الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تشكل المجتمع البشري، فيقومون بملاحظة وتسجيل طريقة اتصال الأفراد ببعضهم البعض و البيئة التي يعيشون فيها، ويدرسون أيضاً تكون الجماعات والأسباب الكامنة وراء الأشكال المختلفة للسلوك الإنحرفي والإجرامي، وتعالج معظم دراسات علم الاجتماع الاتجاهات السائدة و السلوك وأنماط العلاقة داخل المجتمع.

والمجتمع هو مجموعة من الأفراد ويعيشون في منطقة جغرافية محددة و يتفاعلون بينهم وفق ثقافة واحدة، ولكل مجتمع بناء اجتماعي، أي شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات ويدرس علم الاجتماع هذه العلاقات من أجل تحديد تأثيرها على الوظيفة الكلية للمجتمع، كما يستقرئ أساتذة العلوم السياسية مجريات السياسة المحلية والعالمية.

¹ - الموسوعة العربية العالمية، 2004، بتصرف.

وعلى مؤسسات التعليم العالي تقع و بالأساس مهمة إنتاج المعلومات الجديدة ، فإن معظم أعضاء هيئة التدريس لا يقومون إلا بالقليل من البحوث، ومرد ذلك إلى أن معظم وقتهم تقريبا مخصص للتدريس فقط، مما لا يتيح لهم مجالاً للعمل الإبداعي، بالإضافة إلى قلة الموارد المالية و شح المصادر المخصصة لذلك مما يجعل عملية القيام بالبحث العلمي عملية صعبة للغاية.

ثانياً: دور الجامعة الثقافي و التربوي

إن الجامعة و بما تشتمل عليه من المرافق و الأندية و الأنشطة و الأندية و الفاعلين و غيرها تعتبر نموذجاً مصغراً للمجتمع، فالحياة داخل الجامعة ليست مجرد قاعات للتدريس و أساتذة مدرسين و طلبة متلقين و إدارة تشرف على كل ذلك، حيث يذهب الكثيرون إلى أنها: "مكان لمجتمع بشري يعد للحياة بل هو الحياة نفسها، فالجامعة مجتمع تربوي متكامل يعكس صفات المجتمع البشري و ديناميته"⁽¹⁾.

إن الحياة الجامعية هي محصلة التفاعل بين عناصر العمل الجامعي جميعاً ، و إن هذه العناصر و المكونات تكاد تتصل بكل شأن من شؤون حياتنا العامة و هي عملية متشابكة معقدة تشمل كل أجهزة المجتمع و مؤسساته.

فبناء شخصية الشباب تسهم فيه العديد من العوامل المتكاملة و المؤسسات التنشئية المختلفة والبيئة الجامعية ليست إلا جزءاً من هذه المنظومة و التي تؤثر بشكل واضح على قيم الطلاب، ولا شك أن هذا التأثير يعود لعوامل متعددة و ليس لعامل معين، كالمناهج و المدارس و العلاقات والزمالة و النشاط ، و غير ذلك من المؤشرات.

و من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن القيم و الاتجاهات و حتى الميول لا يمكن تلقينها أو تعليمها عن طريق التعليم أو التدريب أو التمرين بقصد و بطريقة مباشرة، و إنما كل ذلك يكتسب عبر المعاشة و بالتزامن مع العملية التعليمية و التكوينية

¹ - الموسوعة العربية العالمية ، مرجع سابق، ص 12.

للجامعة، بحيث تتلاحم كل هذه العناصر و يقوي بعضها بعضا لتكوين وحدة فعالة و متكاملة لزرع القيم وتأسيس الاتجاهات المعينة وإكساب الميول الدافعة و توجيه السلوك و إعطاء المهارات اللازمة وتنقل الإنسان، فردا وجماعة، نقلات نوعية لحياة أفضل ليكون قادرا على حل مشكلاته والخروج من أزماته.

يذهب الكثيرون إلى التتويه بأهمية دور الجامعة الثقافي والتربوي ودورها في تأصيل السلوك الإنساني في شخصية الطالب وتنمية الجوانب الوجدانية والأخلاقية والقيمية فيه: "يجب أن تتضمن أي محاضرة يعطيها المدرس كل الجوانب الأساسية الثلاث وهي المهارات، المعارف والسلوك والاهتمام ينحصر في مدارسنا وكلياتنا في المنهج المكتوب. بينما انبنت الدراسات أن الجانب المهاري والجانب السلوكي يشكلان أساس النجاح، بل ويتفوقان على الجانب المعرفي"⁽¹⁾.

لقد بات لزاما على الجامعات وفي ظل التغيرات العالمية المعاصرة و الحثيثة، وما نجم عنها من مشكلات اجتماعية أخلاقية وقيمية، و التي أصبحت مدعاة ملحّة أكثر من أي وقت مضى للاهتمام بهذا الجانب الثقافي والتربوي. سيما وأن الشباب الجامعي هم أكثر فئات المجتمع تعرضا لهذه التغيرات والتحويلات الثقافية والاجتماعية، "وذلك بحكم وضعهم الاجتماعي من حيث هم فئة تعيش مرحلة انتقالية ساعية من خلال تحصيل العلم والمعرفة نحو تغيير وضعهم الاجتماعي إلى الأفضل"⁽²⁾.

و يشير التربويون في هذا السياق إلى تحد كبير يتمثل في ثقافة العولمة من ناحية وطبيعة عصر المعلوماتية من ناحية أخرى، حيث تؤدي هذه التحديات إلى تسارع رهيب في التغيرات الثقافية وتحوّل هائل في القيم والثقافة، مما يؤدي إلى حالة من التخبّط إذا لم يتم أخذ هذه التطورات في الحسبان، ولا يمكن لأي آلية من الآليات

¹ - محي الدين طلال، العولمة و التنمية العربية من منظور تربوي، جامعة الجديدة، اليمن، 2001.

² - Leslie, L.Z, Value systems changes Resultings from a media a Ethics Course, Aposte modern perspective,1999, p 81.

تحقيق عملية التكيف مع هذه التطورات واستغلالها والإفادة منها مثل العمليات التربوية، وعلى رأسها التعليم الجامعي⁽¹⁾.

لأن هذه التغييرات ليست مجرد عناصر تتجاوز ما يتلقاه الفرد الجامعي من معارف ومهارات وقيم، وإنما تدخل في نسيج التكوين الشخصي بحيث تلتحم مع ما يتعلم وتتفاعل معه، بل وقد تكونه وتوجهه كذلك.

وتشير الكثير من الدراسات إلى تراجع أداء المؤسسات التربوية التعليمية العربية ومنها الجامعات في إعداد وتأهيل الجيل الشاب وتحسينه ثقافياً وتعليمياً⁽²⁾.

يعزو ريدنغز في كتابه "الجامعة في خراب (The University In Ruins)" - كما أورده فرجاني عن تراجع الدور الثقافي و التربوي للجامعات - إلى أن تغير دور الجامعة في المقام الأول مرده إلى هبوط المهمة الثقافية التي أولتها لها الدولة، الأمة وشكلت مبرر الجامعة منتج، حام وناشر فكرة الثقافة القومية، ويرى انه في ظل العولمة الاقتصادية أصبحت الجامعة شركة كبرى Corporations لا تمتلك دوراً في الثقافة باعتبارها المشروع التاريخي للبشرية جمعاء منذ عصر التنوير، وإنما تتحول مرجعيتها الأساسية من الثقافة القومية إلى السوق⁽³⁾.

و يوصف الدور التنقيفي للجامعة بأنه بالدور المسكوت عنه حيث يقول: "إن التعليم و التدريب المهني تحتاج إليه المجتمعات لكل أنواع عمرانها، ولقد خرجت الجامعات أفضل المهنيين وأرقاهم، فأسهمت في بناء نهضة بشرية بالغة الثراء والرفاهية. ولكن أشع الجرائم البشرية أيضاً نفذها المهنيون، ذلك أن المهن على وجه العموم، لم تصلها الجامعة في أفران القيم الإنسانية الكبرى وتوق روح الإنسان للخير والجمال

¹ - عويدات عبد الله، التربية والمستقبل من منظور أردني، المؤتمر العربي التربوي بين الاصاله والمعاصرة من جامعة اليرموك، الأردن، 1997. ص 47.

² - سليمان عدنان، مقاربة أولية لتداعيات العولمة على المجتمع العربي، مجلة الفكر العربي، العدد 93، بيروت، 1998. ص 28.

³ - فرجاني نادر، مساهمة التعليم العالي في التنمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998. ص 14.

والسمو. ويضيف: " أن أفران القيم هذه يلاقيها الإنسان، على سبيل المثال، في فلسفة سقراط، وابن رشد وتعاليم بوذا، و نهج الوحي عند الأنبياء، وهذه الأفران هي وعاء الثقافة الجامعية التي أهملت، ولم تشعلها الجامعات، إلا على استحياء، فكان ما كان من افتقار للقيم والروح والضمير عند الكثير من محركي العالم وقادته، من خريجي تلك الجامعات"⁽¹⁾.

وبما أن نسق القيم و الاتجاهات والميول هو ركيزة الحياة الجامعية بجملتها، فقد أصبحت منوطة بعناصر العمل الجامعي كلها، بحيث تفقد هذه الحياة فاعليتها، إذ افتقدت الاتساق والتآزر بين مختلف مكوناتها، ولو سقنا مثالا بقيمة مثل قيمة الوقت فسوف نجد أن الوحدة الزمنية التي يتم التعامل وفقا لها تعتبر أحد المقاييس التفاوت بين التخلف والتقدم، ففي المجتمع المتخلف تتسع وحدة الزمن لتكون هي الموسم، أما في المجتمع المتقدم، ففي المجتمع المتخلف تتسع وحدة الزمن لتكون هي الموسم، أما في المجتمع المتقدم فإنها تدق إلى أن تصبح في بعض الأحيان جزءا من الثانية . هذه القيمة يتم تعليمها وتعلمها من خلال التطابق بين المعلن و الفعلي في بدئ الدراسة وانتهائها، وفي انتظام ملحوظ في مواعيد الدراسة، وفي التزام أكيد بمواعيد الأنشطة والاحتفالات والاجتماعات وفي الحرص إلا يهدر وقت الطلاب في تعاملهم مع الإدارة وهكذا⁽²⁾.

يقع العبء الأكبر على الجامعة باعتبارها مؤسسة اجتماعية هامة، في مواجهة التغيرات العالمية المعاصرة وما تخلفه من آثار، لاسيما العولمة الثقافية، انطلاقا من دورها كمؤسسة تعليمية تعتمد العلم والتخطيط والتحليل العلمي وترصين الأداء الوطني والقومي وفق رؤية حاضرة ومستقبلية ثابتة، تهدف إلى تأصيل ثقافتنا القومية في نفوس

¹ - فخررو علي، *متطلبات التعليم العالي*، مركز دراسات الوحدة العربية، مجلة المستقبل العربي، العدد 237، بيروت، 1998. ص 67.

² - على سعيد اسماعيل، *الحياة الجامعية في مصر*، مجلة دراسات تربوية، المجلد 8، العدد 49، القاهرة، 1993، ص 13.

الأجيال الحاضرة والمستقبلية، ليكونوا أعضاء نافعين في بناء أمتهم. فهي تعد من أهم العوامل المساهمة في الاستمرارية الثقافية والحضارية للمجتمع، والمناطق بها تحديد الثقافة وتزويد هذه الأجيال بالقيم والسلوكيات.

فالجامعة كمؤسسة اجتماعية ليست بمعزل عن باقي المؤسسات الأخرى، ولكنها جزء من المجتمع، فلا بد لها من أن تمتد جسور التعاون والتواصل بينهما وبين المجتمع حيث تتفاعل معه. فالجامعة لا يقتصر دورها على التعليم والتدريس فقط، ولكن الجامعات هي بيوت خبرة في مجالات عدة من خلال ما تقوم بغرسه من قيم اجتماعية وإنسانية تكسب المجتمع القدرة على تحليل الواقع الذي يعيشه، ومواجهته للتحديات والأخطار المحدقة به داخليا وخارجيا.

و إذا كان الحد الأدنى لتعليم المستقبل هو أن يكون الإنسان قادرا على التكيف مع التغيرات المتسارعة من حوله دون أن يفقد هويته واتزانته، فإن النظام التربوي الأمثل هو أن يكون قادرا على إن يعد أبناء الأمة بحيث يكونون فاعلين مبتكرين ومبادرين، ويصبح أهم سمات هذا النظام التربوي صياغة الوعي والعقل وأنماط التفكير⁽¹⁾.
وبذلك يتحدد الدور الثقافي و التربوي للجامعة وفق أسس ومستويات ثلاثة هي:

✓ على مستوى الفكر:

ينبغي أن يتوافر للشباب الفكر الجاد و الموضوعي، بمعنى أن الشباب يريد أن يعرف، يناقش، يحاور وينقد، بمعنى انه يريد إجابات مقنعة وصحيحة وواقعية عن كثير من الأمور الجديدة والطارئة في حياته.

✓ على مستوى الانفعال:

فعلى الجامعات أن تتيح للشباب مسالك وطرق للتعبير عن انفعالاتهم من خلال مسيرات الشباب، صحف الشباب في الجامعات ، أندية الشباب، ممارسة الفنون.

¹ - سعد الدين ابراهيم، *تعليم الامة العربية في القرن 21: الكارثة او الامل*، منتدى الفكر العربي، التقرير و التلخيص

لمشروع التعليم في الوطن العربي، عمان، 1991. ص 66

✓ على مستوى الحركة والفعل المادي:

المتمثل في ممارسة الشباب لقدراته وإمكاناته وتأكيد ذاته وإثبات وجوده من خلال العمل، فالعمل احد شرطي تحقيق الصحة النفسية للإنسان، والشرط الثاني هو الحب فبالحب والعمل يحقق الإنسان وجوده كما يحقق سعادته.

لذا فالأسس التربوية التي تستند إليها في بناء أهدافها التربوية، يجب أن تستمد من العوامل الثقافية التي تشكل المجتمع، فكل من الدين، المناخ، الموقع الجغرافي، الخلفية السياسية، الحالة الاقتصادية، النسيج الاجتماعي، النسق القيمي، العادات و التقاليد والأعراف تمثل معيارا لتلك الأهداف⁽¹⁾.

تقول خلود صابر في معرض حديثها عن الجامعة المصرية⁽²⁾: نستطيع من خلال تأمل كل تلك المشاهد أن نستشعر مدى الدور الحيوي الذي لعبته الجامعة المصرية عبر تاريخها، و التي مرت بفترات صعود و هبوط، فترات نشاط و فترات خمول، و لكنها:

- ظلت تشكل رهان عدد كبير من القوى السياسية المطالبة بالتغيير، حيث ظلت تشكل في الوقت ذاته مصدر إزعاج للسلطة السياسية.

- لعبت دورا اجتماعيا مهما منذ نشأتها، بإفرازها الوقود الأساسي لحركات التغيير الاجتماعي.

- المساهمة في بناء الدولة الحديثة و الدفع في هذا الاتجاه.

كما يفترض في الجامعة القيام بعدة أدوار يمكن إيجازها فيما يلي:

- إعداد أفراد قادرين على مواصلة الحياة و العمل و الإنتاج بإمدادهم بالعلم و المعرفة تلك المعرفة البعيدة عن كل الإملاءات و التوجيهات البعيدة عن الموضوعية و

¹ - وفاء البرعي، *دور الجامعة في التطرف الفكري*، مرجع سابق ص28.

² - خلود صابر، *استقلال الجامعة*، سلسلة تعلم حقوق الإنسان، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، ط 1، القاهرة،

2007، ص ص 10- 14.

المتحررة من جميع القيود السياسية و إنما خاضعة للمعايير العلمية المتعارف عليها و حسب.

- إعداد الفرد بالمعنى الواسع للكلمة، حيث إن ذلك الفرد يتضمن جوانب اجتماعية و وجدانية و سياسية بالإضافة إلى تلك الجوانب التعليمية.

- إنتاج مواطنين مؤهلين مهنيا و أكاديميا، قادرين على الخلق و الإبداع و على وعي بما يحدث في مجتمعهم و مشتبكين معه بشكل أو بآخر.

ففي معظم دول العالم تكون فترة التعليم الجامعي - إن لم يكن قبل ذلك - هي الفترة التي تتشكل فيها أفكار و آراء الأفراد، و يتخرجون منها و لديهم مواقف و اتجاهات تجاه ما يدور حولهم.

و قد لا يتحقق ذلك إلا بشروط أو معايير أساسية و التي يجب أن تتوفر في الجامعة و من أهمها:

- توافر مناخ عام خال من التهديد للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، دون شعور أي منهم بأنه مراقب أو مهدد من جهة ما، مما يتيح مساحات من الحرية تسمح للجميع أن يتحركوا و يتفاعلوا و يتبادلوا الخبرات.

- أن تستقل الجامعة مستقلة عن المؤسسات السياسية و الدينية الرسمية، أو أية مؤسسة أخرى من شأنها إعاقة و تقييد حرية الفاعلين أو استقلال الجامعة.

- أن تتوفر مناهج تعليمية جيدة تعتمد على خلق تفكير نقدي و إبداعي لدى الطلاب.

- تشجيع البحث العلمي الجاد و توفير التسهيلات المالية و الإدارية له، و حمايته من تدخل أي جهة.

ثالثاً: أثر البيئة الجامعية على قيم الشباب الجامعي

يشكل طلبة الجامعات في كل أمة ضميرها الحي و أملها في حياة أفضل وعدتها للمستقبل ، لذا فان الجامعات معنية ببذل قصارى جهدها لتربيتهم تربية جيدة لمواجهة الحياة و تحديات المستقبل ، و أن تهيأ لهم المناخ العلمي و النفسي و الاجتماعي من أجل ذلك باعتبارهم المحور الأساسي للعملية التدريسية و البحث العلمي⁽¹⁾.

كما سبق و أن أشرنا بأن الجامعة واحدة من أهم المؤسسات التي تعني ببناء القيم و ترسيخها في شخصية المنتسبين لها، و يؤكد الكثير من الباحثين إن الحياة الأكاديمية مصدر أساسي للنمو القيمي، حيث أكدت الدراسات أن طلاب الجامعة في السنوات النهائية لدراساتهم ، يكونون أكثر تعاملًا مع القيم و أكثر اتساعاً للأفق من طلاب السنة الأولى، و أن المعيشة و الخبرة مع الحياة الجامعية جعلت الطلبة أكثر ميلاً و استعداداً إلى اكتساب القيم المختلفة .

والهدف من التعليم الجامعي هو تنمية شخصية الطالب بجميع جوانبها، وإعداده ليكون عنصراً ببناء، وعاملاً مهماً في الحاضر والمستقبل، وتكوين الاتجاهات الإيجابية من خلال الحوار والتفاعل و توليد المعارف والعمل على تقدمها⁽²⁾.

أكد ليهمان "Lehmanne" على أن: "الحياة - البيئة - الجامعة - أثراً كبيراً في القيم الخلقية والسياسية والاجتماعية والدينية عند الطلاب، و ذلك إلى جانب من يولون اهتماماً بالأسرة، كمنشأ للقيم، ومن يولون اهتمامهم بجماعة الأقران ووسائل الإعلام، وهناك من يرون في الحياة الأكاديمية مصدراً أساسياً للتنشئة القيمية فقط كما أكد على أن التفكير النقدي عند الطلاب يزداد بازدياد سنوات دراستهم الجامعية، كذلك فهم أكثر

¹ - محافظة علي، ملاحظات على واقع التعليم العالي في الأردن، مؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع و الطموح،

جامعة الزرقاء الأهلية من 18/16 أيار 2000.ص 19. -

² - التل احمد، التعليم العالي في الأردن، منشورات تاريخ الأردن، المجتمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، عمان

1998.ص 26.

تقبلا للآراء والأفكار الجديدة، وأنهم أكثر ميلا إلى التوجهات القيمية الحديثة، وأقل توجهها للقيم التقليدية"⁽¹⁾.

أشارت بعض الدراسات إلى أن شباب الجامعة يرى بأن الخبرات الأكاديمية تأثيرها أكبر على القيم، منها في الخبرات الغير الأكاديمية، فخبرة الحياة الأكاديمية خبرة متعددة الجوانب والأبعاد، بالرغم من صعوبة الوقوف على سبب بعينه يكون مسؤولا عن هذه التغيرات في التوجهات القيمية لدى الطلاب، و هذا ما أكدته الكثير من الدراسات و التي توصلت إلى أهمية دور الجامعة في خلق توجهات قيمية معينة. وهناك بعض الدراسات و التي لم تهمل عوامل أخرى أساسية في الحياة الجامعية ذات أثر هام في التوجهات القيمية لدى الطلاب، منها المحتوى المنهجي، وأسلوب التعليم، و كذا التصريح المباشر من المدرسين عن قيمهم في قاعات التدريس، أو تعبير المدرسين العارض عن قيمهم في مواقف خارج نطاق قاعة الدرس⁽²⁾.

و في دراسة بعنوان "المنظومة القيمية لطلبة جامعة اليرموك، دراسة الارتباطات القانونية لبعض العوامل المؤثرة فيها"، هدفت إلى التعرف أكثر على مصدر مشترك بين قيم الطالب الجامعي وعدد من المتغيرات التي صنفت في أربع مجالات هي: المجال الشخصي، الأسري، الدراسي، الجامعي.

و خلص الباحثون إلى نتائج من هذه الدراسة حول علاقة البيئة الجامعية بقيم الطلاب و كيف تؤثر فيها، بأنه لا قدرة للمناخ الجامعي على التأثير في قيم الطلبة واتجاهاتهم رغم الفترة الزمنية الطويلة نسبيا التي يقضونها في الجامعة، لعدم توافر النشاطات المنظمة الهادفة التي تعنى بتطوير قيم الطالب واتجاهاته⁽³⁾.

¹ - Lehmann, I.J *change in critical thinking, attitudes, and values from fresh man to senior years*, journal of Educational psychology, p305/ 315, 1963.

² - حسين محي الدين، *القيم الخاصة لدى المبدعين*، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص 46.

³ - العمري خالد جرارات ونشواتي، *المنظومة القيمية لطلبة جامعة اليرموك*، دراسة الارتباطات القانونية لبعض العوامل المؤثرة فيها، مجلة أبحاث اليرموك، العدد الأول، 1985. ص 66.

وفي هذا العصر عصر العولمة والمعلوماتية و الذي يموج بالتغيرات العالمية المعاصرة، و الأحداث المتسارعة، والذي أثر بشكل كبير على المجتمعات الإنسانية وثقافتها وأنساقها القيمية السائدة، خلصت بعض الدراسات إلى ذلك التأثير الكبير الذي يمارسه النظام الإعلامي العالمي، عبر الانترنت والفضائيات ووسائل الميديا والاتصال، والتي تعمل بصورة مستمرة على تشكيل نظام تربوي ضوئي الكتروني يعمل على تقرير القيم العولمية الجديدة، والتي تصب في خدمة المصالح الثقافية والاقتصادية للمؤسسات و الشركات العالمية الكبرى⁽¹⁾.

ومن حيث الانعكاسات التي تتركها هذه التغيرات على الجامعة، بما فيها البيئة الجامعية، فإن البعض يذهب إلى أن المؤسسات التعليمية العربية أصبحت في كثير من الأحيان وسائل مسخ للهوية العربية الاسلامية، فمعظم الجامعات العربية أصبحت تعطي للتربية العربية الإسلامية قدرا ضئيلا جدا، مقارنة بما تخصصه للنظريات والأفكار والمذاهب التربوية التغريبية، من حيث تاريخها، مؤسساتها، وقواعدها وروادها. وفي هذا السياق تقول إحدى الدراسات: " ليس بيننا من يراهن بأن الجامعة العربية المعاصرة هي استعارة ثقافية من الغرب، وقد صيغت على غرار جامعات الغرب بدءا من المناهج الدراسية، وطرائق البحث والتدريس وانتهاء بالطيلسان و الروب والقبعة والوشاح⁽²⁾ .

ويؤكد الحوات أن مظاهر الطلاب في الجامعات العربية أصبحت نمطا أمريكيا"، ومن هنا كان احد مصادر الأزمات المزمنة في الحياة الجامعية العربية مطالبتها بتكييف نفسها مع الخصائص الثقافية الموروثة في المجتمع العربي⁽³⁾.

¹ - وطفة على، عولمة التربية العربية بعد الحادي والعشرون من سبتمبر، مجلة شؤون عربية، العدد 111، 2002، ص 222.

² - رضا محمد جواد، الجامعات العربية و الثقافة، مجلة المستقبل العربي، العدد 237، بيروت، 1998. ص 119.

³ - حوات محمد، العرب والعولمة، شجون الحاضر وغموض المستقبل، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002. ص 177.

أجريت دراسة بعنوان: "التغير في نسق القيم لدى الشباب الجامعي مظهره وأسبابه"، اهتمت بالتغير في نسق القيم لدى الشباب الجامعي، فتبين أن هناك الكثير من القيم والاتجاهات السلبية التي انتشرت بين الشباب الجامعي من أهمها التدخين، الاختلاط الجنسي والاهتمام الزائد بالموضة، وهي تكشف عن خلل واضح في منظومة قيم الشباب الجامعي، حيث حدث نوع من التخلي عن العديد من القيم الايجابية وتبني بعض القيم السلبية، أو احتضانها⁽¹⁾.

وبشكل عام فإن للجامعات والبيئة الجامعية خصوصاً، تلعب الدور الرئيسي في تأسيس وغرس القيم الاجتماعية و الثقافية الفاضلة في نفوس شبابنا الجامعي و توجيه سلوكياتهم، ولا يكون غرس هذه القيم، و عودتها إلى حرم جامعاتنا إلا من خلال وضع برامج إرشادية مختصة تهتم بحل مشكلات الشباب الجامعي وتلبية احتياجاتهم، يشارك في تنفيذها جميع أعضاء المجتمع الجامعي ولاسيما الأساتذة والطلاب.

رابعاً: صراع القيم داخل الوسط الجامعي

تتزايد مشكلة الصراع القيمي حدة تزامناً مع تزايد أهمية المؤسسات التربوية عموماً، والجامعات خصوصاً، خصوصاً في ظل التغيرات العالمية المعاصرة، وما رافقها من تغيرات وتطورات متلاحقة وبشكل متسارع، والتي من شأنها زيادة وتفاقم مشكلات الشباب، بسبب التشابك والتداخل و التصادم بين العالمي والمحلي الناجم عن ثورة الاتصالات والانفجار المعرفي و الانفلات المعلوماتي والطغيان التقني الذي يتخطى الحدود الجغرافية و الثقافية، وحتى التاريخية للأمم والشعوب.

إن الجامعة عموماً ليست بمعزل عن القضايا و المشكلات الاجتماعية الراهنة، خصوصاً تلك المنتمية إلى المناطق النامية، باعتبارها إحدى المؤسسات المتميزة

¹ - خليفة عبد اللطيف، التغير في النسق القيمي لدى الشباب الجامعي، مظهره وأسبابه، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني بجامعة الزرقاء الأهلية: "الشباب الجامعي ثقافته وقيمه في عالم متغير"، المنعقد في الفترة 28/27 يوليو 2004، الأردن، عمان. ص 22.

الفاعلة و القدرة على توفير بدائل و خيارات عملية لكل إشكاليات الشباب و التي باستطاعتها كذلك اقتراح الحلول لما استعصى من المشاكل الاجتماعية، نظرا لما تتمتع به من قدرات فكرية ومؤهلات عالية تمكنها من القيام بهذه الوظائف، سواء وظائفها السياسية ممثلة بالتدريس والتعليم والبحث وخدمة المجتمع، وغيرها من الوظائف، ممثلة بتعزيز الثقافة ونشرها والمحافظة على التراث ونقله من جيل إلى آخر⁽¹⁾.

كما أن الجامعة أصبحت من الأدوات الهامة للتغيير الاجتماعي، باعتبار أن التعليم أن التعليم الجامعي أصبح يمثل جزءا أساسيا من مكونات المجتمع المعاصر، فضلا عن المؤسسات التعليمية الأخرى، الذي يساهم في تغيير المنظومة الثقافية والتربوية والقيمية، وقد تعزز ذلك بغزو العولمة لجميع مناحي الحياة و مجالاتها .

فان شيوع أي مظاهر سلبية لدى الشباب، وبروز المشكلات الاجتماعية والأخلاقية كمشكلة الصراع القيمي وغيرها، يدل على مدى القصور من جانب هذه المؤسسة الكبرى عن لعب دورها في تشكيل حياة الشباب الجامعي في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والفكرية والاقتصادية والسياسية، فالجامعة لم تعط القدر الكافي من الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والتربوية عموما إلى جانب عنايتها بمستوى الطلاب الأكاديمي والعلمي على⁽²⁾.

وذكر سعيد علي إسماعيل في دراسته: "أن بعض الآباء يرون الحياة الجامعية بالنسبة لأبنائهم تقتصر على مجرد الوجود بالجامعة دون التفاعل، وأن هؤلاء الأبناء لم يتغيروا إلا قليلا نتيجة لانتمائهم للجامعة، وأن العبء الأكبر يقع على الآباء لتوجيه أبنائهم و إرشادهم أثناء هذه المرحلة الهامة من النمو نتيجة قلة تفاعل أعضاء هيئة التدريس،

¹ - السرحان محمود، الصراع القيمي لدى الشباب الجامعي العربي، دراسة حالة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1994. ص 87.

² - الجمالي محمد، نحو تحديد البناء التربوي في العالم الإسلامي، الدار التونسية للنشر و التوزيع، تونس، 1984، ص

وعدم جدية برامج الرعاية الاجتماعية والأنشطة الثقافية أو انتظامها والعزوف عن الاشتراك في أنشطة الاتحادات الطلابية، بل إن نسبة من الآباء كانوا ينصحون أبنائهم بالابتعاد عن الاتحادات الطلابية، مخافة الانحراف في أنشطة غير ملائمة، أو خشية الانحراف السياسي أو السلوكي⁽¹⁾.

وكأمثلة على، يقول و قد ضرب فخر و بعض الأمثلة عما تسهم به الجامعة و البيئة الجامعية في إشاعة التناقضات لدى الشباب الجامعي فيقول: "أن الكلام عن جامعة تدعم ثقافة السلام لشعوب مسلوقة الأرض والحرية والإرادة كالشعب الفلسطيني مثلا هو تقديم السلام على العدالة، مما يجعله خارج نطاق طبائع الأمور وأن ضرورة الكلام عن وقف هجرة العقول في العالم الثالث إلى العالم المتقدم في ظل القهر والاستبداد والتحكم في أرزاق العباد، وضمايرهم الممارس في ذلك العالم الثالث، هو نوع من القهر الإضافي للضحايا والانحياز للجلادين"⁽²⁾.

ما جاء في هذا السياق تؤكد دراسة محيا زيتون: "التجارة بالتعليم في الوطن العربي: الإشكاليات و المخاطر و الرؤية المستقبلية"، فتقول: "أصبح ثابتا في عقول المسؤولين في الولايات المتحدة الأمريكية و الغرب بعد عدة انكسارات عسكرية أن ما لا تستطيع السياسة أو القوة العسكرية تغييره، يمكن أن يتغير من خلال القوة الناعمة، و على رأسها التعليم"⁽³⁾.

يؤكد محمد عابد الجابري أن نظام التعليم الجامعي في معظم الأقطار العربية يكرس ظاهرتي الازدواجية والانفصام في الشخصية الثقافية بسبب تطبيقه للنماذج التربوية المتناقضة⁽⁴⁾.

¹ - على سعيد اسماعيل، الحياة الجامعية في مصر، مرجع سابق، ص 18.

² - فخر و علي، متطلبات التعليم العالي، مرجع سابق، ص 32.

³ - محيا زيتون، التجارة بالتعليم في الوطن العربي: الإشكاليات و المخاطر و الرؤية المستقبلية، مركز دراسات الوحدة العربية، ص 15.

⁴ - محمد عابد الجابري، إشكاليات الفكر العربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1994، ص 134.

من جهة أخرى فالجامعات العربية تستبعد اللغة العربية، كأداة للتدريس العلوم، رغم أن قوانين غالبيتها تنص على أن لغة التدريس الرسمية والأولى فيها هي اللغة العربية، وأنه يجوز في الحالات الخاصة استخدام غيرها من اللغات ولكن ما يتم في كثير من الأحيان، هو تطبيق الاستثناء والغاء القاعدة⁽¹⁾.

إن المخاطر والسلبيات الناجمة عن استخدام اللغات الأجنبية لغة للتدريس، قد تضع الأفراد و الجماعات في معرض المشكلات النفسية والاجتماعية المتعددة، بسبب الانفصام اللغوي والازدواج الثقافي الذي تسببه، كما أنها تساهم في دعم التبعية الثقافية والحضارية للغرب وتهديد الهوية الوطنية و العربية و بالتالي تشكل خطرا على الاستقلال القومي.

يضيف خليفة في هذا الإطار أن معظم شبابنا الجامعي يعيش في الآونة الأخيرة حالة من التناقض لا مثيل لها وحالة صراع بين قيمه وأهدافه الخاصة وبين قيم وأهداف المجتمع الذي يعيش في إطاره، فقد سادت القيم المادية، والسلبية واللامبالاة و اللامعيارية وضعف الموجهات السلوكية والفكرية وعدم الجدية، وعدم الصدق والأمانة في التعامل والتبعية في سلوكياته وأفكاره وأفعاله لكل ما هو مستورد أو غربي⁽²⁾.

يرى الباحث أن المسؤولية الملقاة على عاتق التربية الجامعية و التي تتم في سياق الجامعة أو عن طريقها مسؤولية عظيمة، ولعل شيوع مثل هذه الوضعية في حياة الأوساط الشبابية داخل الجامعة والحي الجامعي يؤدي إلى إحساسهم بالصراعات القيمة كنتيجة لكل ذلك، بسبب التباين والتناقض بين ما هو موجود داخل الجامعة وخارجها بين الواقع والطموح، وعلى ضوء ما سبق كذلك فإن العبء الملقى على الجامعات فيما يتعلق بهوموم الشباب الجامعي ومشكلاته وقضاياها خصوصا الجانب

¹ - السورطي يزيد، التغريب الثقافي وانعكاساته التربوية والتعليمية في الوطن العربي، المجلة العربية للتربية، المجلد 23، العدد الأول، الكويت، 2003. ص 74.

² - خليفة عبد اللطيف، التغير في النسق القيمي لدى الشباب الجامعي، مرجع سابق، ص 92.

الثقافي و القيمي عبء كبير، ولاسيما في ضوء تزايد موجات العولمة الثقافية التي تستهدف الهوية الثقافية للشباب بالدرجة الأولى. فعلى الجامعات أن تراجع فلسفتها وتبلورها وتصوغها في روى مستقبلية، لمواجهة التغيرات المتسارعة. وبالتالي العمل على رعاية الشباب، لاسيما وأن هذه الفئة تعتبر من أكثر الفئات العمرية تقبلا لكل ما هو جديد، وبالتالي فإن هذا الوضع يستدعي تربيتهم وإعدادهم لمواجهة أي طارئ. تضيف محيا: "تتطلب التحولات الجذرية في أنظمة التعليم العربية وجود أنظمة حكم رشيدة تعي المخاطر الحقيقية التي يواجهها الوطن العربي في مجال التعليم أو في غيره من المجالات"⁽¹⁾.

إن البيئة الجامعية ليست بمعزل عن إطار الصراعات الاجتماعية أو القومية، فالجامعة تمثل المجتمع الذي يضم الطلبة بالإضافة إلى هيئة التدريس و الإداريين و العمال...إلخ، و هو بمثابة البوتقة التي تتصهر فيه و تتكون شخصيات الطلبة، و تتحدد فيه اتجاهاتهم، و تنمو داخله قيمهم، و بالتالي ستترك - حتما - في نفوسهم ووجدانهم مشاعر تعيش معهم و تدوم في المجتمع أوعالم العمل طوال حياتهم، مما يعني أن الجامعة هي إحدى أدوات المجتمع الفاعلة، باعتبارها وسيلة من وسائل الأمة في بناء الإنسان و تكوينه، وبالتالي فجامعاتنا مطالبة للقيام بدورها في بناء منظومة القيم لدى طلابها لتمكينه من مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات الاجتماعية والثقافية و الفكرية والاقتصادية والسياسية وحتى الدينية ليكون قادرا على مواجهة التحديات و مجابهة الصعاب بإيجاد الحلول المناسبة و السريعة الناجعة لمشاكل اجتماعية كثيرة ستواجههم بالضرورة.

¹ - محيا زيتون، *التجارة بالتعليم في الوطن العربي - الإشكاليات و المخاطر و الرؤية المستقبلية-*، مرجع سابق،

خامسا: انتقاء الطلبة للتخصصات و الحراك البيداغوجي

1- انتقاء الطلبة:

من غير الممكن بل و من الطبيعي ألا تتوفر الفرص الكافية لجميع المترشحين الراغبين في الالتحاق بالجامعات، و لا تستثنى أي دولة من الدول في هذه الحالة، ضف إلى ذلك أن المسؤولين القائمين على الجامعة يريدون التأكد من أن جميع الطلبة الذين سيلتحقون للدراسة بها مؤهلون و لديهم الاستعداد لاستيعاب ما يتلقونه و إدراك ما يدرسونه و فهم ما يتعلمونه، و لذلك فإن لكل مؤسسة جامعية أو معهد من المعاهد متطلبات خاصة لقبول الطلاب المتقدمين إليها، ومن المسلم به من هذه المتطلبات مطلب مشترك و هو التتويج و نيل شهادة البكالوريا و التي تعد النقطة الفاصلة بين مرحلتين هامتين في حياة الطلاب، الأولى: مرحلة التعليم الثانوي و الثانية: مرحلة التعليم العالي، هذه الشهادة المتوج بها حاملها تعتبر نقلة نوعية في حياة الطلاب، إذ و بمجرد نيلها يصبح صاحبها على أعتاب الجامعة، ليدخل في مرحلة أخرى مختلفة من التعليم، و بنظام تدريس مختلف و قوانين داخلية مختلفة، ويصبح من الضروري التأكد أنهم درسوا مقررات متعددة في الرياضيات و الأدب و في اللغات الاجنبية و العلوم و التاريخ...إلخ، و نظرا إلى اختلاف المقررات في المدرسة الثانوية بين من يدرسون في القسم الأدبي و من يدرسون في القسم العلمي، فإنه غالبا ما يتم إرشاد الطلبة في المدرسة الثانوية، للنظر في المستقبل إلى نوع الدراسات العليا الشخصية التي يرغبون متابعتها، حتى يستطيعوا الوفاء بالمتطلبات الخاصة للقبول في تخصص جامعي معين⁽¹⁾.

¹ - محيا زيتون، *التجارة بالتعليم في الوطن العربي - الإشكاليات و المخاطر و الرؤية المستقبلية-*، مرجع سابق، ص 23 بتصرف.

2- العملية البيداغوجية:

إن أكثر طرق التدريس انتشارا في كل الجامعات و عبر كافة الدول طريقة المحاضرة و التي لا يصحبها استخدام الوسائل الإيضاحية.

تتعدد أشكال التدريس و التلقي في الجامعة، حيث تعتبر الحلقات الدراسية أحد هذه الأشكال، و في هذا الشكل تدور المناقشة بين مجموعة من الطلبة و المدرس، حيث تعتبر هذه الطريقة من أنجع الطرق المساعدة على التعلم والفهم، إذ يقف المحاضر في مقدمة الفصل مواجهها الطلبة، ومتكلما بصوت عال باستمرار، أو يقرأ من مذكرات وأحيانا يستعمل الكتابة على السبورة، ويتوقع المحاضر من الطلبة تلقف كل ما يلقيه عليهم و كذا كتابة المحاضرات والمذكرات وتلخيص الدروس، و لا يعود شيوع استخدام أسلوب المحاضرة إلى فعاليتها وإنما يعزى إلى سهولة استخدامها وارتباطها بتقاليد التعليم الجامعي الموروثة، حيث أن كل جيل من المحاضرين يميل إلى التدريس بالطريقة التي تعلم بها المحاضرات.

كما تلعب المكتبة دورا مهما في استيعاب الطلبة بما توفره من الكتب في شتى التخصصات هذه الدراسة الخاصة و التي تعتبر جزءا لا يقل أهمية عن المحاضرات، و في معظم المناهج الجامعية، يقوم الطلبة بالاجتهاد في التحصيل و المواظبة على المطالعة و إعداد البحوث المطلوبة، أو قراءة الكتب المختلفة في التخصصات المختلفة لمن أراد إثراء رصيده المعرفي و كانت له الرغبة في ذلك.

حاول المحاضرون إجراء تعديل و إضافة تحسين على أسلوب المحاضرة التقليدية، بحيث تم تطبيق أساليب جديدة في العصور الحديثة، فاستخدموا طرقا جديدة جعلت الطلبة أكثر تفاعلا و نشاطا و أقل سلبية و متفاعلين محاورين بدلا من كونهم مستمعين فحسب، ومن بين الأدوات الإيضاحية و التي من شأنها أن تسهيل عملية فهم و استيعاب محتوى المحاضرة ما يلي: الجداول، أجهزة العرض، الشرائح والأفلام،

أشرطة الفيديو والحوايب، المناقشات و الندوات، فمثلا تعتمد الندوات في الغالب لتهيئة الفرص للطلبة لتبادل الآراء مع المحاضرين على قراءات مختارة، أو النقاش فيما بينهم، بينما تعتمد الكثير من الجامعات نظام الإرشاد، إذ يتولى فيه كل عضو من هيئة التدريس مساعدة الطلاب في اختيار المقررات المناسبة ومتابعة مدى تقدمهم في المواضيع التي يتناولونها كرسائل و مذكرات للتخرج.

سادسا: الجامعات في الوطن العربي

أنشئت الجامعة المصرية كأولى الجامعات الحديثة في الوطن العربي عام 1908، وكانت جامعة أهلية، ثم أنشئت الجامعة الجزائرية عام 1909 بما يعرف اليوم بالجامعة رقم -2- وان كان قد صدر مرسوم بتأسيسها عام 1879، وأنشئت جامعة الإسكندرية عام 1942 و جامعة عين شمس 1950، أما جامعة الخرطوم فقد كانت نواتها كلية "غوردون" التي أنشئت عام 1902 وسميت بجامعة الخرطوم عقب الاستقلال عام 1956، وفي ذات العام افتتحت الجامعة الليبية، أما المملكة العربية السعودية فأقدم جامعاتها جامعة الملك سعود التي أنشئت عام 1957.

وفي لبنان تأسست جامعتها عام 1951 وكانت من قبل تعتمد على الجامعة الأمريكية التي أنشئت عام 1920، و أنشئت جامعة بغداد عام 1958. وتتابع منذ أوائل ستينات القرن 20 تأسيس الجامعات في الوطن العربي، فظهرت جامعة الكويت والجامعة الأردنية في عمان وصنعاء في اليمن وجامعات أخرى في تونس والمغرب والبحرين و الإمارات وغيرها، حتى بلغت الجامعات العربية أكثر من 150 جامعة، ففي الجزائر وحدها يفوق عدد الجامعات بها 20 جامعة بالإضافة إلى المراكز الجامعية. و في مصر 13 جامعة والمملكة العربية السعودية 7 جامعات وفي الأردن 05 جامعات حكومية و 09 جامعات أهلية وبلغ عدد الجامعات في السودان أكثر من 25 جامعة

ويتخرج في هذه الجامعات في جميع التخصصات نحو 3 مليون طالب عربي وأجنبي كل سنة.

ويقوم بالتدريس في هذه الجامعات أساتذة عرب مؤهلون تأهيلا علميا عاليا، وتحرص وزارات التعليم العالي على تمويل الجامعات بكل ما يلزمها من الإعتمادات المالية ، حتى تتمكن من تزويد مكنتاتها ومعالمها و إجراء التجارب والبحوث وعقد المؤتمرات و إصدار الكتب والمجلات، و الاتفاق على مختلف الأنشطة الطلابية وبناء المدن الجامعية لإسكان الطلبة و الطالبات و كذا الأساتذة.

سابعا: الجامعة الجزائرية

1- لمحة تاريخية عن التعليم في الجزائر:

نتعرض في هذا الفصل إلى المؤسسة الجامعية باعتبارها آخر حلقة في المنظومة التعليمية، و التي تهدف في غاياتها إلى بناء الإنسان و تزويده بقدرات و خبرات ليغدو قادرا على تحريك ذاته و محيطه، لكن هذه المؤسسة لا تعمل بمعزل عن المجتمع بل هي نتاجه، لذلك نحاول أن نتطرق إلى الجامعة الجزائرية في خلفيتها التاريخية و أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها في ظل المشاكل التي تتعرض لها. كما تعتبر الجامعة بمثابة مصنع لإنتاج المعارف التي تستخدم في تحقيق الأهداف التربوية والمجتمعية على حد سواء، لما توفره من معطيات معرفية بالمحيط الذي يتنامى و يتطور بصورة مذهلة في جميع مناحي الحياة.

لذلك تستمد المؤسسة الجامعية كيانها من المجتمع الذي تنتمي إليه فتصبح صورة عاكسة لأهدافه وغاياته وأوضاعه التي تمر بها لهذا نحاول في تطرقنا للجامعة الجزائرية معرفة التطور التاريخي الذي مرت به، وما هي أهم العوامل التي ساهمت في تشكيل مبادئها وأهدافها وصولا إلى أهم المشاكل التي تعترض طريقها في عملية التكوين.

أ- أثناء فترة الاستعمار :

تعود الجذور الأولى لنشأة التعليم الجامعي في الجزائر إلى سنة 1833 وهذا بموجب المرسوم 4 أوت 1857 عندما أنشئت المدرسة التحضيرية للطب و الصيدلة التي كان يلقي فيها أطباء عسكريون دروسا في الفيزيولوجيا وعلم التشريح، ثم ليتطور بعد ذلك نتيجة قانون 20 ديسمبر 1879 م الذي بموجبه نشأت أربع مدارس كبرى وهي الطب والصيدلة، العلوم، الآداب الحقوق، إلا أن نشأة الجامعة الجزائرية لم يتم إلا سنة 1909 بموجب قانون 30 ديسمبر⁽¹⁾، غير أن هذا النوع من التعليم ظل وثيق الصلة والارتباط بالمشروع الاستعماري في صبغته الاستعمارية، فمن خلال مسيرة التعليم الاستعماري في الجزائر تظهر هذه الصبغة كونه لم يشمل كل المستويات التعليمية وكل الفئات الشعبية، لأنه: "رغم التحاق بعض الطلبة والتلاميذ من أبناء الأعيان الجزائريين بالمدرسة الفرنسية مبكرا، أي قبل 1871 ، فإن عددهم ظل جد محدود وظل التدرج إلى التعليم الثانوي يعد من الغايات المستحيلة المنال تقريبا، وذلك إلى غاية 1870 حين استقبلت ما يعرف بالمدارس المزدوجة التعليم في كل من الجزائر و قسنطينة حوالي 671 تلميذا من أبناء الأهالي عكس الثانويات الفرنسية التي ظلت موصدة في وجه أبناء الأهالي"⁽²⁾.

أما عن التعليم الجامعي فقد ظل موصدا أمام الجزائريين، رغم تلك الزيادة المحتشمة التي ظلت تتأرجح لسنوات طويلة نتيجة الممارسة الاستعمارية، اتجاه الأهالي بالتفرقة والتصفية، فقد تميزت هذه التفرقة في إنشاء نوعان من التعليم "فالتعليم الأول كان يقوم على ما يطابق تماما لما كان يجري في المتروبول، بينما كان يقوم التعليم الثاني

¹ - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، *ليليل الجامعة الجزائرية للمدرسين و الطلاب*، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1988-1989، ص 11،12.

² -Guy (perville)- *les etudiants algeriens des universites francaises de (1880-1962)*.edition cnrs- paris 1984,p18.

الموجه للأهالي على خدمة أغراض المعمرين ومقتضياتهم⁽¹⁾. أما عن التوجيه فإن التلميذ لا يمكنه الوصول إلى البكالوريا والجامعة، إلا إذا أخضع ملفه العائلي إلى فحص دقيق من قبل السلطات الاستعمارية آنذاك، لذلك فالتعليم الأول يؤدي عموماً إلى الجامعة ومن بعدها إلى ممارسة أعمال تقوم على قيادة المجتمع و تأطيره، بينما كان يعد التعليم الثاني القصير المدى لمهن يدوية لا تسمح بالارتقاء، لذلك كان عدد الطلبة الجزائريين الذين انضموا إلى الجامعة الفرنسية قليلاً العدد، متمركزين في بعض الفروع كالطب والصيدلة والحقوق والعلوم والأدب، فتميز هذا النوع من التعليم بتحمل شديد وعدم الاستقرار على وضعية ثابتة ويتضح ذلك من خلال الإحصائيات الرسمية، فبعد أن وصل عدد الطلبة في الجامعة الجزائرية 80 طالبا سنة 1914 م تراجع في العام الذي يليه 1915 إلى 39 طالبا، وتواصل هذا النقصان إلى أن وصل إلى 17 طالبا سنة 1919، إلا أنه سجلت زيادة محسوسة لعدد الطلبة في سنة 1933 وصلت إلى 110 طالبا، وما فتئت تزداد شيئاً فشيئاً إلى أن وصلت 360 طالبا سنة 1945 و 589 طالبا سنة 1954 وأخيرا لتصل في سنة 1960 إلى 1372 طالبا⁽²⁾.

ب- بعد الاستقلال:

لقد كان إرث الجزائر من الخراب عظيماً و من البلاء جسيماً، فالاستعمار الفرنسي للجزائر خلف وراءه تركة كبيرة من التخلف، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو التنموي و في جميع المجالات، و لقد كان من أولويات ذلك المستعمر الغاشم بطبيعة الحال تدمير و تحطيم التعليم، نظراً لما يحتله من مكانة و أهمية بالغة في تقدم و تطور الأمم، و لما كان تخلف الجزائريين و عزلهم عن ركب التقدم و الازدهار من أسمى أهدافه، و ما قلة المتعلمين الجزائريين ونقص الإطارات إلا دليل على هذا الهدف الاستعماري البغيض، و بما أن التعليم كان مقتصرًا على

¹ - *les étudiants algériens des universités françaises* - (perville) Guy ، مرجع سابق، ص 24.

² - المرجع نفسه، ص 20-21.

أبناء المعمرين فحسب، فقد كانت هياكله و تنظيماته القائمة قليلة جدا عندما غادر المحتل أرض الجزائر، فلم تكن بطبيعة الحال قادرة على استيعاب الكم الهائل من أبناء الشعب التواقين إلى تلقي العلم و المعرفة.

"لهذا كان لابد من إيجاد حل يتماشى مع متطلبات الظروف الجديدة، (الملائمة لتكوين و تعليم الآلاف من الأطفال المتعطشين إلى التعليم في ظل الظروف السياسية الجديدة"⁽¹⁾. و أمام هذا الوضع وسعيا منها للخروج من هذا المأزق عمدت الجزائر إلى النهوض بالتعليم الجامعي و تطويره وفقا لمتطلبات التنمية الشاملة، فمن حيث الهياكل و التنظيمات فإن: "أول جامعة أنشأتها الجزائر بعد الاستقلال هي جامعة وهران عام 1966م، ثم جامعة قسنطينة عام 1967م"⁽²⁾.

ثم بعدها ازداد عدد الجامعات خاصة بعد القطيعة التي وضعتها الجزائر نتيجة التناقضات الصارخة التي عرفتها الجامعة الجزائرية بسبب ممارستها للنشاط ضمن أطر موروثية بعيدة عن الواقع المعاش، جاء الإصلاح الجامعي في سنة 1971م، ليضع قطيعة مع أساليب التكوين التي لا تماشى و خاصيات المرحلة التي تمر بها البلاد، و تبعا لهذه السياسة التعليمية فقد ازداد عدد مؤسسات التعليم الجامعي من 03 جامعات قبل عام 1971-1972 إلى 06 جامعات، فضلا عن ثمانية مراكز جامعية أخرى، حيث تمثلت الجامعات في كل من جامعة الجزائر وجامعة وهران وجامعة قسنطينة وجامعة باب الزوار وجامعة عنابة وجامعة العلوم و التكنولوجيا بوهران، أما المراكز الجامعية فقد كانت من نصيب بعض المدن وهي تلمسان و البليدة و باتنة و تيزي وزو و سطيف و سيدي بلعباس و مستغانم و تيارت، وهذا تحديدا وفق التنمية الشاملة لسياسة التوازن الجهوي التي تفرض نشر الجامعات في كل ربوع الوطن، فمنذ

¹ - بوفلجة غياث، *التربية و متطلباتها*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 31.

² - رابح تركي، *أصول التربية و التعليم*، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1990، ص 152.

عام 1971 وتمشيا مع الأهداف الجديدة شرع في تغيير الكليات وإعادة تنظيمها في صورة معاهد تقوم كل منها على المبادئ التالية:

- تخصص كل معهد في ميدان علمي أو تقني محدد.

- الاستقلال المالي والإداري لكل معهد.

- مساهمة المدرسين بفعالية أكثر لتسيير المعهد.

علما أن بعد هذه المرحلة أصبح التعليم الجامعي أو العالي يمكن أن يتم ضمن عدة أنواع من المؤسسات نذكر منها الجامعات والكليات والمعاهد والمدارس العليا، لكن الجامعة تبقى النمط الأكثر انتشارا واعتبارا، حيث نجد في الكثير من الأحيان المعاهد والكليات والمدارس العليا تابعين إداريا وعلميا إلى سلطة الجامعة، وهذا ما ميز التعليم الجامعي أو العالي في الجزائر بعد هذه الفترة أي السبعينات بالتنوع من حيث طبيعته وإخضاعه إلى وزارة خاصة به سميت بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مع العلم أن عدد هذه المؤسسات تجاوز الخمسين حاليا، وتجدر الإشارة إلى أنه كان يوجد قبل سنة 1981 م 11 مؤسسة تعليم عالي فقط، بمعنى أنه تم إحداث خلال العقدين الأخيرين أكثر من 40 مؤسسة أخرى⁽¹⁾.

أما فيما يخص عدد المسجلين بعد الاستقلال فقد شهد العام الدراسي الأول 1963/1962 عدد المسجلين 2725 طالبا وطالبة، و إنما يعود ذلك إلى سياسة الإقصاء الاستعمارية التي كانت تمارس في التعليم الثانوي اتجاه الجزائريين أما في العام الدراسي 1967/1966 فقد شهد تطورا محسوسا ب: 7478 طالبا وطالبة، وهذا قبل بداية سياسة التنمية الشاملة وعليه فقد سجل الفرق بين عدد المسجلين فيما يخص الدخول الجامعي 1963/1962 و 1971/1970 ب 16586 مقعدا، أي شهدت هذه المرحلة ارتفاعا في عدد الطلبة - و نتيجة تحقيق سياسة التوازن الجهوي في ميدان

¹ - محمود بوسنة، تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي و مدى مساهمته في عملية التنمية، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 13، جوان 2000، ص ص 8-9.

التعليم العالي والبحث العلمي وكذا تطبيقها لسياسة ديمقراطية التعليم والتي توجب نشر الجامعات وإيصالها إلى مختلف المناطق، وعليه فقد وصلت الزيادة في عدد المناصب البيداغوجية في الثمانينيات و خاصة الفترة الممتدة ما بين 1970/1971 إلى 1980/1981 إلى 85375، كما تواصلت هذه الزيادة في الارتفاع فقد وصلت سنة 1980/1981 و 1990/1991 إلى 131496 مقعدا بيداغوجيا، ولم تتوقف هذه الزيادة عند هذا الحد بل بقيت في تطور مستمر، إلى أن وصلت ما بين: 1998/1999 و 2003/2004 إلى 250333 مقعدا بيداغوجيا، وهذا ما يفسر لنا الكم الهائل في الإقبال على التعليم إضافة إلى الوسائل المسخرة لهذا النوع من التعليم من مراكز تعليمية وهيئة للتدريس.

و حسب وزارة التعليم العالي و البحث العلمي " فقد شهدت نسبة الإناث هي أيضا تطورا في التعليم الجامعي فقد أصبحت حاليا تقدر ب % 55.8 في سنة 2003/2004 وهذا مقارنة مع نسبة ضعيفة في بداية الستينات ب % 21.13 سنة 1962/1963 ومحتشمة في بداية الثمانينات ب % 27.38 سنة 1980/1981 مع العلم أنها وصلت إلى حوالي 40 % في بداية التسعينات، إضافة إلى عدد المتخرجين من مجموع التخصصات ارتقى إلى مستوى معتبر إذ يقترب حاليا من 40 ألف متخرجا سنويا مع الإشارة إلى عدد المتخرجين في السنوات الأولى من الاستقلال كان أقل من 100 متخرجا"⁽¹⁾.

2- مبادئ التعليم الجامعي في الجزائر:

نتيجة الإصلاح الجامعي في الجزائر لسنة 1971، و الذي ارتكز على أربعة مبادئ أساسية والتي ترجمت سياسة التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وفق إستراتيجية جديدة وشاملة تهدف إلى تكافؤ الفرص في التعليم بالنسبة لكافة أفراد

¹ - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الحوالية الإحصائية رقم 33، السنة الجامعية 2003 - 2004، ص14.

المجتمع، السعي إلى تكوين الإطارات الجزائرية و الاعتماد عليها و تغيير المناهج لتتماشى مع طبيعة و ثقافة المجتمع الجزائري، اعتماد اللغة العربية في المناهج، الاهتمام أكثر بالتكوين العلمي و التكنولوجي:

✓ ديمقراطية التعليم:

بأن يمس التعليم الجامعي جميع فئات المجتمع دون اعتبار للخلفيات الاجتماعية والاقتصادية وذلك بضرورة إتاحة الفرص المتساوية و المتكافئة للجميع و دون استثناء، و بعبارة أخرى فديمقراطية التعليم تنص على أنه من حق كل فرد في المجتمع الاستفادة من التعليم حيث أنه:

- لكافة الطلبة الجزائريين نفس الفرص و الحظوظ في التعليم الجامعي عند انتهائهم من مرحلة الدراسة الثانوية و اجتيازها بنجاح، والمقياس في ذلك كل الكفاءة العقلية بعيدا عن مقياس المكانة الاجتماعية.

- مراكز توزيع العلم والثقافة و التكنولوجيا عبر جهات الوطن المختلفة، بوضع سياسة تعليمية تربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات و المعاهد العليا.

- توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة (المنح الدراسية والمطاعم الجامعية والسكن) حتى تتاح لهم فرص الاستفادة من التعليم الجامعي، مع الاهتمام الخاص بالمتفوقين و المتميزين.

✓ الجزائر:

رأى القائمون على التعليم في الجزائر الضرورة الملحة للاعتماد على كل ما هو جزائري

ويقصد بها الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية من جهة، و جعل التعليم العالي جزائريا في محتواه وأساليبه وأهدافه ليتماشى مع واقع البلاد من

جهة أخرى، وهذا من أجل تحرير البلاد من التبعية الثقافية والتكنولوجية فهي إذا تعني في محتواها:

- جزارة التعليم وخططه ومناهجه والابتعاد عن التقليد إلا فيما تقتضيه المصلحة العليا للبلاد فقط.

- جزارة الإطارات بصورة مستمرة غايتها اعتماد البلاد على أبنائها من أهل الاختصاص والكفاءة لتحقيق أهدافها العلمية والتربوية والتكوينية.

- اختيار أهداف التعليم الجامعي وقيمه ومتطلباته في ضوء واقع الجزائر و تطلعاتها بما يحقق تنميتها الشاملة وازدهار شخصيتها الوطنية بكل مقوماتها الأساسية⁽¹⁾.

✓ التعريب:

التعريب هو الاستعمال الواسع للغة العربية، أي استخدامها بشكل كبير في التعبير عن المفاهيم في جميع مراحل التعليم وكذا استعمالها في البحث العلمي بمختلف فروعها وتخصصاتها، وهذا باعتبار اللغة العربية إحدى مقومات الشخصية الوطنية، وحتى تتمكن اللغة العربية من جهة أخرى من استرجاع مكانتها التاريخية والطبيعية في حياة الفرد الجزائري كان لابد من:

- جعل اللغة العربية لغة التربية والتعليم في الجزائر باعتبارها أداة من الأدوات الأساسية التي تعبر عن ثقافتها الوطنية وبالتالي ستصبح هي اللغة المستعملة في حياتنا الاقتصادية والاجتماعية.

- انفراد التكوين باللغة العربية ليكون بذلك الوسيلة والهدف الأساسي في مختلف المواد وفي مختلف مراحل التربية والتكوين.

✓ إعطاء الأولوية للتكوين العلمي والتكنولوجي:

¹ رايح تركي، أصول التربية و التعليم، مرجع سابق، ص 16. بتصرف.

أن تطور الأمم وتقدم المجتمعات مرهون بالتحكم في العلوم وخاصة التكنولوجية، وإعطاء الاهتمام الكبير لها عن طريق توجيه الطلبة بصفة متزايدة نحو الفروع المتصلة بها، إنما يعبر عن التوجه العام للسياسة التعليمية في مختلف المراحل، ومنها المرحلة الجامعية، وهذا من أجل المساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي وامتلاك الميراث العلمي ولا يتسنى ذلك إلا بالاهتمام بما يلي:

- تشجيع الدارسين إلى الالتحاق بمدارس التعليم التكنولوجي والاهتمام به والتوسع فيه و تشييد معاهده العليا.
- المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في التعليم الجامعي، بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية في الصناعة والزراعة والطب وغيرها⁽¹⁾.

3- وظائف الجامعة:

للجامعة جملة من الوظائف في المجتمع، قد تكون أحيانا بشكل مباشر، بينما تكون في أحيان أخرى بشكل غير مباشر، و سنتعرض لبعضها وهي:

✓ وظيفة التنشئة الاجتماعية:

تعتبر الجامعة إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية، فعند التحاق الطالب بالجامعة يشترط في الاحتكاك الواقعي بالقيم الاجتماعية التاريخية باعتبار أن الجامعة هي حلقة الاتصال بين الأجيال التي يمثلها الطلبة والأساتذة، وباحتكاكه هذا يزيد اقتراب الفرد من المجتمع بصفة عامة و بالتالي سيصبح من المفروض عليه ارتداء حلة القيم الاجتماعية التي يتميز بها ذلك المجتمع، فعملية التنشئة الاجتماعية مستمرة بها آخذة كل الأبعاد التي تفرضها هذه المؤسسة التنشئية، بحيث تتوقف عزلة الفرد عن مجتمعه، فمن خلال دراسته يتعرض لكثير من التيارات الفكرية والقيم الاجتماعية

¹ - رابح تركي، أصول التربية و التعليم ، مرجع سابق، ص ص160-161. بتصرف.

والثقافية، مما يسمح له ويقوده في آن واحد من بلورة منظور أكثر تركيباً وواقعية للأشياء، فغاية الجامعة لا تقتصر في تحكم الطالب بالجوانب العلمية فقط، بل تتعدى ذلك لتزرع فيه القدرة على التعامل مع المواقف تحليلاً ونقداً من منظور علمي لجملة المواقف الاجتماعية التي يتعرض إليها.

✓ الوظيفة الاجتماعية المهنية للجامعة:

يحدد أبوبكر بوخريصة هذه الوظيفة فيما يلي: "وتبرز هذه الوظيفة في إعداد القوى البشرية المؤهلة مهنيًا من أجل أن تتكفل بأعباء المجتمع و تواجه احتياجاته من مهن وتخصصات فنية محددة للنهوض بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهذا بالربط بين المعارف الفنية والحياة الاجتماعية والاقتصادية، عبر القاعدة العلمية والمتمثلة في التقنية التي مصدرها الجامعة لا تتحقق إلا إذا كانت منسجمة مع متطلبات المؤسسة الاقتصادية، فهي تتحكم نسبيًا في تشكيل المشهد الاجتماعي - الاقتصادي المقبل للمجتمع ذلك أن حياة الفرد والجماعة تتركز بصفة شبيهة مطلقة على نوعية وقيمة المعارف المختلفة المحصل عليها وعلى التجارب المعاشة والانطباعات المكتسبة خلال مرحلتها الطفولة والشباب، والتي تبني خلالها الأفكار والمحفزات العميقة في شخصية المتكون الذي هو عامل الغد، فهؤلاء الطلبة إذن مدعوون إلى اتخاذ قرارات حاسمة اتجاه النشاطات وتوجهات الحياة الاجتماعية الاقتصادية"⁽¹⁾.

✓ الوظيفة الثقافية المعرفية للجامعة:

يقول محمد منير: "تساهم الجامعة من خلال هذه الوظيفة على زرع القيم الثقافية التاريخية التي ترسم الأهداف والاستراتيجيات التي يتبناها المجتمع، فهي تتمتع باعتراف جماعي ومشروعية ثقافية، إيديولوجية وسياسية، لذلك تعد مصدراً للإشعاع الثقافي في السلوك العلمي والتفكير المنطقي الذي تطرح من خلاله مشكلات المجتمع،

¹ - أبو بكر بوخريصة، *الجامعة و البحث العلمي في الجزائر، أو رحلة البحث عن النموذج المثالي*، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية - التواصل، جامعة عنابة، العدد 6، جوان 2000، ص 280/279.

كما أن نشر الثقافة يجعل من الجامعة المكان الذي ينبغي أن يتسم بالحرية الفكرية التي تستوعبهم وتتفهم حاجاتهم وطبيعة مرحلتهم الارتقائية، فهم مجتمع غير متجانس من حيث الثقافات الفرعية التي ينحدرون منها والتي تؤثر في عقائدهم وسلوكهم، فضلا عن وجود فروق واسعة في المستويات الاقتصادية التي ينحدرون منها"⁽¹⁾.

و في نفس السياق يضيف أبوبكر بوخريسة: "...فالجامعة من خلال الممارسة تضمن على الأقل وبقدر مقبول مستوى ثقافي عام ورفيع، كما تضع قواعد انطلاق وتراكم المعارف المتخصصة (العملية والعلمية) التي تتطلبها المستجدات العلمية والمخترعات التكنولوجية في ميدان العمل، هذه العملية التي تؤمنها القدرات العلمية والمعرفية يمكنها أن تلعب دور المعين الذي لا مناص منه لإنجاح عمليات التنمية الاقتصادية... فالجامعة أصبحت تتدخل في ميادين الخلق والإبداع العلمي الاقتصادي، القانوني، الاجتماعي، الفني والحضاري للمجتمع، إنها تكتسح كل الجهات، وتحل كل الميادين بتقديم خدماتها والاستجابة لأهدافها..."⁽²⁾.

4- أهداف الجامعة الجزائرية:

حدد القانون الأساسي مهمة الجامعة الجزائرية ووظيفتها الرئيسية الخاصة والتي تتحدد في ثلاث محاور رئيسية وهي:

✓ تقديم تعليم عال وتكوين متخصص ودائم للقوى البشرية اللازمة للتنمية الوطنية في المهن والوظائف المختلفة والتخصصات المطلوبة في جميع ميادين العلم والمعرفة⁽³⁾.

¹ محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص 35 .

² أبو بكر بوخريسة، الجامعة و البحث العلمي في الجزائر، أو رحلة البحث عن النموذج المثالي، مرجع سابق، ص 282.

³ - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، بعض المعطيات حول التعليم في الجزائر، سنة 1979، الجزائر، 1986/1987،

✓ ترقية الثقافة الوطنية والإنسانية والنشاط الفكري بصفة عامة بما تملكه الجامعة من رصيد ثقافي وعلمي بيداغوجي وبما تضمنه من كفاءات، فهي مجتمع المثقفين والعلماء وهي قبل غيرها معنية بهذا الميدان الخطير الذي تنعكس فيه الشخصية الوطنية للمجتمع الذي تعيش فيه وتزدهر، فهي القادرة على احتواء التراث الوطني والقومي والعالمى والعمل على إحيائه وترقيته للمساهمة في التنمية الوطنية والموارد البشرية.

✓ تطوير البحث العلمي وتنميته وخلق الروح العلمية لدى الطالب والمدرسين على حد سواء، والعمل على إرساء قواعده و استمراريته، لكون البحث العلمي ضروريا لرفع مستوى هيئة التدريس في الجامعة بيداغوجيا وعلميا ومستوى عملية التعليم عند الطلبة فهي تعمل على خلق التوازن بين عملية التعليم من جهة والبحث العلمي من جهة أخرى.

5- مشاكل الجامعة الجزائرية:

إن المؤسسة الجامعية في الدول النامية غيرها في الدول المتقدمة، حيث يبرز دورها في تطوير المجتمع و السير به نحو التقدم و الازدهار، فهي إذن المؤثر الأساسي في المجتمعات المتقدمة، أما في الدول النامية فهي لا تؤثر في المجتمع بل تتأثر به، و ما الجامعة الجزائرية إلا نموذج لجامعات تلك الدول النامية، حيث تتعرض إلى جملة من المشاكل التي تحول دون تحقيق ما تصبو إليه، هذا ما نجده في واقعنا رغم الجهود المتواصلة منذ الاستقلال، ونذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر بعض المشاكل التي تعاني منها الجامعة الجزائرية:

✓ مشكل التوجيه والإرشاد "باضطرار الكثير للالتحاق بدراسات وفروع لا تتفق مع ميولهم و استعداداتهم، والمعروف أن نظام الالتحاق لا يأخذ في الاعتبار إلا الدرجات المحصل عليها في امتحان البكالوريا وهو نظام لا يأخذ في الاعتبار نكاه الطالب واستعداداته وميوله وسمات أخرى، مما يجعل عددا كبيرا منهم يتقدمون للطعن في

بداية كل سنة من أجل شيء واحد ألا وهو تغيير الفرع أو إعادة السنة لتغيير الفرع أيضا"⁽¹⁾.

✓ "نقص هياكل الاستقبال كالمدرجات وقاعات الأعمال التطبيقية فكثرة الأعداد في بعض الجامعات وقلة أعضاء هيئة التدريس جعل الجامعة تبتعد عن تحقيق وظيفتها الأساسية"⁽²⁾.

✓ طريقة التدريس "حيث لا تزال معظم الدول النامية ومنهم الجزائر تعتمد على الأسلوب التقليدي في التدريس الجامعي والذي يعتمد على طريقة التلقين والتوضيح فقط، فاختصار أساتذة التدريس الجامعي على مجرد إملاء وقراءة المذكرات المختصرة، وهذا ما يتنافى مع وظيفة الجامعة برمتها، فالهدف من الدراسة في الجامعة تعويد الطالب على البحث والإطلاع وليس حشد المعلومات في الذهن"⁽³⁾.

✓ مشكلة التعريب "فمعظم أساتذة الجامعة الجزائرية تلقوا تكويننا باللغة الفرنسية وبالتالي يجدون أنفسهم أمام مشكلة الترجمة، مما يضعف لغة التواصل بين الأستاذ والطالب، لأنها تكون حسب مطالعته للكتب ولغة دراسته"⁽⁴⁾.

✓ الإضرابات و تعطيل الدراسة التي تعاني منه الجامعة الجزائرية، سواء تلك الإضرابات المنظمة التي يقوم بها الأساتذة من جهة، و الإضرابات الاحتجاجية التي يقوم بها الطلبة من جهة أخرى، والتي تعتبر بمثابة حق شرعي بالنسبة إليهم حول أوضاع معينة وظروف صعبة أو مزرية، سواء مما يعانیه الأساتذة أو الطلبة.

✓ "هجرة الأدمغة إلى الدول المتقدمة بحثا عن الشروط الملائمة للعمل والبحث العلمي، فالدول المستقبلية تسخر كل العوامل لاستقطابها وجذبها في حين تمارس عليهم دولهم

¹ - عبد الرحمن العيسوي، تطور التعليم الجامعي العربي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص ص 84-85.

² - بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 66.

³ - عمر الأسعد، الجامعة العربية حتى عام 2000- الواقع و التصورات المستقبلية -، جامعة اليرموك، بدون سنة، ص

17.

⁴ عبد الرحمن العيسوي، تطور التعليم الجامعي العربي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، _ ص ص 84-85.

كل عوامل الطرد، هذه العوامل هي التي تكون مع الدوافع والأسباب التي تؤدي بالكفاءات والإطارات العلمية للهجرة"⁽¹⁾.

✓ "إن أكبر خطر يهدد المؤسسة الجامعية يتمثل في اتجاهها نحو التسيير البيروقراطي النمطي الذي يجعل الإدارة غاية في حد ذاتها، بحيث يقتصر العمل الجامعي على إتمام إجراءات ورقية يستغرق جهد رجاله ويستنفذ طاقتهم"⁽²⁾.

لعل هذه بعض المشاكل فقط و التي اتسع لها بحثنا المتواضع، و هي كفيلة بجعل الجامعة الجزائرية عاجزة عن تطوير نفسها، أو الاستفادة من خبراتها، كما يجعلها بكل تأكيد بعيدة عن التطورات والاكتشافات.

و في الأخير نستطيع القول بأن التعليم العالي في الجامعة الجزائرية بمرحلتين أساسيتين:

أ- البطء الشديد الذي تزامن مع وجود الاحتلال الفرنسي، نظرا للسياسة الاستعمارية التي انتهجها المحتل، و التي سعت إلى إقصاء أبناء الشعب الجزائري من التعليم عامة و من التعليم العالي خاصة، لتخوفها الشديد من انتشار الوعي بين الجزائريين بالنظر إلى الدور الهام الذي تلعبه الجامعة في حياة الأمم.

ب- تسارع وتيرة التعليم بعد الاستقلال، بفضل السياسة المنتهجة من طرف الدولة لتعميم التعليم بين كافة أفراد المجتمع، و لعلها محاولة من القائمين على التعليم في الجزائر بعد الاستقلال³ لتعويض و استدراك ما يمكن رغم ما اعترض ذلك من مشاكل مستعصية.

¹ محمد الأمين لعجال، هجرة الكفاءات العربية- الأسباب و المقترحات للحد منها، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1989، ص ص 61/62.

² محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 187.

الفصل السادس

مدخل منهجي ميداني

تمهيد:

سنحاول هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات الميدانية التي اعتمدها الباحث بداية من تحديد مجالات الدراسة، والتي تتيح لنا الاقتراب من المؤسسة وإعطاء صورة عامة عنها بداية بالمجال المكاني والزمني ثم البشري، وقد تم تفصيل هذا الأمر في البداية بعدها تم الانتقال إلى عرض عام للبيانات المتعلقة بالجانب الشخصي للأفراد، تلاه تحديد منهج الدراسة الأنسب بحسب ما تقتضيه طبيعة الموضوع وما هي الأداة الأنسب التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

إن موضوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج الذي يجب على الباحث إن ينتهجه وكذا أدوات جمع المعلومات يعرف المنهج بأنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث، بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث"⁽¹⁾، لذلك فإن: "المنهج يعمل على توجيه الباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث كما أنه يحافظ على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث وتقصيه لموضوع البحث"⁽²⁾، ومن منطلق أن الدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و قيم العمل التي تمثل طريقة ضبط وأسلوب عمل الذي يعتبر أحد منتجات السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، كان لا بد من اختيار المنهج الوصفي والذي يسمح لنا بوصف طبيعة هذه العلاقة ليس وصفا علميا دقيقا وحسب، وإنما وصفا يقف على دلالات هذه العلاقة وعمقها وكذا امتدادها لمجالات أخرى في العمل وخارجه، "...إن البحث الوصفي هو إجراء من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة وهو يتضمن قدرا من التفسير، يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات حول موقف اجتماعي معين أو مجتمع محلي معين"⁽³⁾، ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة، "وبعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته"⁽⁴⁾.

¹ - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2004، ص 104 .

² - Luc Albarello et Autres , Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales ,Armand colin, paris,1995,p 64.

³ - عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985، ص 40.

⁴ - فوزي غرابية و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2002، ص 33.

وعليه فإن مسار الدراسة يحتم علينا انتهاج أسلوبين:

1- الأسلوب الكمي:

وعلى أساسه تم التعبير عن الخصائص الشخصية للمبحوثين في الجداول البسيطة وكذا الجداول المركبة ومن خلاله تم إعطاء قراءات إحصائية تكشف عن الارتباط بين متغيرات هذه الجداول يمكننا تحديد التحقيقات الكمية بأنها: "تلك التي تسمح بجمع معلومات متشابهة من عنصر لآخر من مجموع العناصر، فيما بعد تسمح هذه التشابهية بين المعلومات بقيام الإحصاءات وبشكل أهم، التحليل الكمي للمعطيات إذ الشرط الأساسي لتطبيق المناهج الكمية هو أن تتوجه الملاحظة نحو مجموعة عناصر هي بشكل معين مقارنة"⁽¹⁾.

2- الأسلوب الكيفي: (حدد أنه مجرد إضافة لا محل تركيز)

إذا كان الأسلوب السابق يعطي دلالات رقمية بحتة، فإن الأسلوب الكيفي من شأنه أن يترجم دلالات هذه الأرقام إلى معاني لها القدرة على سبر أغوار الظاهرة محل الدراسة، "إن حالة تفاعل الباحث مع هدفه تحثه على استخراج المعلومات بصفة عامة عند استجوابه للكتب التي لها علاقة بالظاهرة، ولا بد أن يبذل قصارى جهده من أجل تبسيط المعاني الواردة في هذه الكتب"⁽²⁾، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم في الجانب النظري مثل استخدامه في الجانب الميداني، ففهم معاني الكلمات لا يقل شأنًا عن فهم مدلولات الأرقام.

¹ - ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شيوون الحاج، منشورات عويدات، ط 4، بيروت، باريس، 1988، ص 37.

² - Thomas Gay, *l'indispensable de la sociologie*, TUDYRAMA, paris, p.86.

ثانيا: المقاربة النظرية المعتمدة في التحليل:

لا يختلف علماء الاجتماع كثيرا حول صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية لما تتميز به من تعقيد وتشابك، ومن باب أن الناتج الاجتماعي ليس إلا عبارة عن نتاجات فردية في بدايته يتمثلها الفرد ليستطيع إثبات وجوده، لذلك كان من الضروري في بداية هذا البحث من المقاربة السوسيولوجية من الموضوع للتمكن من جمع جزئياته، أملا في التوفيق إلى الفهم النسبي ومحاولة التفسير المنهجي، إذن فالمقاربة هي: "المنهج والتقنية بدون حدود بينهما لا يطبقان بالجملة، وإنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة، بجرعات مناسبة لردود الأفعال غير متوقعة"⁽¹⁾.

إن الدراسات التنظيمية التفاعلية و باعتبارها دراسات حديثة فهي تعتمد على نظريات حديثة أو كلاسيكية ذات بعد تفسيري مهم ومقنع، وعليه سيتم اعتماد النظرية التفاعلية الرمزية لهذه الدراسة كآلية للمقاربة التفسيرية والتحليلية، والجدير بالذكر هنا أن نظرة هيربرت ميد للمجتمع غير النظرة الوظيفية أو الصراعية تماما حيث يرى أن المجتمع هو: "المجال الحيوي للتفاعل الاجتماعي الذي تنبثق منه مفردات الفرد وهي الذات والأنا الاجتماعي والعقل"⁽²⁾.

يذكر بعض المنهجين أن للتفاعلية الرمزية حدود بعدية تتمثلها مفاهيم عناصرية تحليلية وهي كالتالي:

أ. التفاعل: وهو سلسلة متبادلة ومستمرة من الاتصالات بين فرد وفرد، أو فرد مع جماعة، أو جماعة مع جماعة.

1 - مادلين غراوبيرت، مناهج العلوم الاجتماعية، ج 2، ترجمة: سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ط 1، دمشق، 1993، ص 12.

² فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، ط 1، عمان، 1992، ص من 254 إلى 257

ب. **المرونة:** ويقصد بها استطاعة الإنسان أن يتصرفَ في مجموعةِ ظروفٍ بطريقة واحدة في وقت واحد، وبطريقة مختلفة في وقت آخر، وبطريقة متباينة في فرصةٍ ثالثة.

ت. **الرموز:** وهي مجموعةٌ من الإشارات المصطنعة، يستخدمها الناسُ فيما بينهم لتسهيل عملية التواصل، وهي سمة خاصة في الإنسان، وتشملُ عند جورج ميد اللغة، وعند بلומר المعاني، وعند جوفمان الانطباعات والصور الذهنية الناشئة عن التمثيل والتقمص.

ث. **الذات الفاعلة أو الفاعل الاجتماعي:** إن مفهوم الذات الفاعلة عند علماء التفاعلية الرمزية اقرب إلى مفهوم النفس البشرية التي هي حسيطة تفاعل عوامل داخلية وراثية وخارجية مجتمعية.

ج. **التنشئة الاجتماعية:** والتي تشير إلى عملية تشكيل نفس الإنسان تشكيلا اجتماعيا بشكل يجعله قادرا على الحياة في مجتمعه، ويتمثل طبيعيا مع السلوك المقبول اجتماعيا.

ح. **التحلل الاجتماعي:** يعني عدم خضوع الأفراد في تفاعلهم الاجتماعي إلى ضوابط ومعايير اجتماعية الخاصة بالمجتمع كالقيم والأعراف.

خ. **التنظيم الاجتماعي:** أي خضوع تفاعلات الأفراد إلى ضوابط ومعايير المجتمع الخاصة به كالقيم والأعراف والتنشئة الاجتماعية.

د. **الذات:** وهو ما يتعلق عادة بتصور الفرد عن نفسه الناتج عن خبراته في التفاعل مع الأفراد الآخرين كما يمكن تعريف مفهوم الذات نفسيا بأنها (تكوين معرفي منظم وموحد ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتعميمات الخاصة بالذات، يبلوره الفرد ويعتبره تعريفا نفسيا لذاته).

ذ. الوعي الذاتي: وهو مقدرة الإنسان على تمثّل الدور، فالتوقعات التي تُكون لدى الآخرين عن سلوكنا في ظروف معينة، هي بمثابة نصوص يجب أن نعيها حتى نمثلها، على حد تعبير جوفمان (1).



أولاً: تتطور الذات بوعيها الذاتي إلى ذات فاعلة بوعي ذاتي مختلف من خلال التنشئة الاجتماعية، والتي يتمثلها إما نموذج التنظيم الاجتماعي أو التحلل الاجتماعي، على أن التنشئة الاجتماعية تفاعل يستخدم الرموز والمرونة.

ثانياً: بالنسبة للوسط التنظيمي الجامعي أهم عوامل التنشئة الاجتماعية

رسم توضيحي (03): بناء توضيحي للتفاعلية الرمزية (2).

¹ - النوعي عبد القادر (بتصرف)، واقع الوعي الذاتي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع الاتصال (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017/2018، ص 63.

² النوعي عبد القادر، واقع الوعي الذاتي، مرجع سابق، ص 63.

ثالثاً: تحديد مجالات الدراسة وطريقة المسح المتبع:

في البداية لا بد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد فحصه وان نوضح المقاييس المستعملة من اجل حصر هذا المجتمع⁽¹⁾، ولجل ان يكون البحث مقبولاً كان لا بد من تحديد مجالات ميدان الدراسة في بداية هذا الفصل:

1- المجال المكاني:

أ- نشأة الجامعة الجزائرية⁽²⁾:

يعتبر المشرع الجزائري الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم ونشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الأطارات اللازمة لتنمية البلاد. ويعود ظهور الجامعة الجزائرية إلى الفترة الاستعمارية حيث كانت سياسات التعليم وأهدافه تخدم المصالح الاستعمارية، لذلك حددت الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال عدة أهداف للتخلص من الموروث الاستعماري والتطبع بالشخصية الجزائرية ومبادئ الثورة وكان ذلك من خلال إصلاح 1971.

حيث ذكر كولن (A.Colon) سنة 1970 أن الجامعة الجزائرية لم تتغير ولا زالت تدور على ساعة باريس، فالسنة الأولى في كليات العلوم، الآداب هي السنة التحضيرية في الجامعة المعروفة قبل 1966.

وعليه عملت الجزائر جاهدة لإصلاح المنظومة التربوية والجامعات من أجل تدعيم استقلالها والاستجابة لتطلعات الشعب الجزائري، بسن مبادئ الجزارة والتعريب وإنشاء فروع باللغة العربية في مختلف المعاهد.

¹ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية -، تريبوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبية للنشر، ط 2، الجزائر، 2006، ص 299.

² - عجال مسعودة، القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، مرجع سابق، ص - ص 76-92.

وقد تم تكوين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، وخلال هذه الفترة وضعت أسس البحث العلمي في الجزائر بتكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973 التي أسندت لها عملية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي. كما تم تكوين المجلس الوطني للبحوث العلمية التي تتلخص مهمته في رسم المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية الوطنية .

وكان هدف هذه الإصلاحات إحداث القطيعة بين جامعة الفترة الاستعمارية، وجامعة الجزائر المستقلة، التي فتحت أبوابها أمام كل فئات المجتمع تطبيقاً لمبدأ التعليم . واستطاعت الجامعة الجزائرية مضاعفة عدد طلابها من 36005 طالبا سنة 1972 إلى 160195 طالبا سنة 1978/1988، حيث ما بين 85% إلى 90% من الحاصلين على البكالوريا في مؤسسات التعليم العالي. وقد تعزز نمط ديمقراطية التعليم بانتشار الجامعات والمعاهد في كل أنحاء الوطن .

ب- أهداف الجامعة:

إن السير في طريق تطوير الشؤون الإدارية في التنظيم، لا بد وأن يبدأ بالنظر على أهداف ذاك التنظيم... والأهداف المتعارف عليه للجامعات، هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ومن هذا المنطلق على الجامعة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تطور تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأعمال الإدارية.
- الإتجاه نحو الديمقراطية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، في مجال العمل.
- الإتجاهات التي تدعو لتطبيق مبدأ المسؤولية والمحاسبية، بحيث تكون المؤسسة مسؤولة عن تحقيق مردود معين، لقاء التكلفة الاجتماعية والاقتصادية لتلك المسؤولية.
- الإتجاه نحو تطبيق الأسس العلمية، في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة والتقييم الإداري.

- يحدد بعض المختصون أهداف الجامعة إلى ثلاث فئات، كما يلي:
الأهداف العامة للجامعة (1):

1- أهداف معرفية: وتتناول كل ما يرتبط بالمعرفة من تعليم الأفراد مختلف المهارات وتطوير المعرفة .

2- أهداف اجتماعية: تعمل على خدمة المجتمع واستقراره وحل مشاكله.

3- أهداف اقتصادية: تعمل على تقوية اقتصاد المجتمع عن طريق البحث العلمي وتزويده بما يحتاج إليه من إطارات وكفاءات، للتغلب على مختلف المشكلات الاقتصادية.

نبذة عن جامعة الأغواط: (2)

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في : 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

✓ هندسة ميكانيكية.

✓ هندسة مدنية .

✓ هندسة كهربائية.

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة ، ليسانس ، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية :

¹ - عجال مسعودة، القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، مرجع سابق ، ص 90.

² - عن مصلحة النشاطات الثقافية بجامعة الأغواط.

العلوم الدقيقة ، الإعلام الآلي ، هندسة ميكانيكية ، هندسة كهربائية ، هندسة مدنية ،
كيمياء صناعية ، بيولوجيا ، علوم اقتصادية و علوم التسيير ، لغة وأدب عربي ،
علم النفس والأرطفونيا ، والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم
التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في : 18-09-2001 لتضم ثلاث كليات وهي :

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا الهندسة.

✓ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

✓ كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية.

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات
جديدة وهي : صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية ، علوم فلاحية، هندسة
معمارية، علوم إجتماعية و ديمغرافيا، لغة إنجليزية .

مع بداية الموسم الجامعي 2006-2007 ، وإثر التحول الذي عرفه نظام التكوين

بقطاع التعليم العالي بالجزائر، إذ تم اعتماد النظام الجديد (نظام ل م د) بفتح

تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د وهي : علوم المادة ، علوم وتكنولوجيا

، رياضيات وإعلام آلي ، علوم وتقنيات الرياضة ، علوم اقتصادية وعلوم التسيير ،

لغة فرنسية ، علوم اجتماعية .

ابتداء من الموسم 2009-2010، ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام

ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر.

ففي سنة 2010، عرفت الجامعة إعادة هيكلة جديدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم

10-198 المؤرخ في : 25-08-2010 والتي تمثلت في إعادة تقسيم الكليات

حسب التخصصات ليرتفع بذلك عدد ها من ثلاثة إلى سنة كليات ومعهدا وهي على

التوالي :

✓ كلية التكنولوجيا.

✓ كلية العلوم.

✓ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

✓ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

✓ كلية الآداب واللغات.

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية و البدنية.

و في سنة 2012، تم فتح **ملحقة آفلو الجامعية** مع بداية الموسم الجامعي بموجب

المقرر الوزاري رقم : 25 المؤرخ في 03-09-2012 لتضمن التكوين في

التخصصات التالية: الحقوق ، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير ، اللغة والأدب العربي.

أما في سنة 2013، تم إنشاء **كلية الطب** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101-13

المؤرخ في 14-03-2013 ليتعزز بذلك قطاع التعليم العالي و البحث العلمي بهذا

الإنجاز الذي فتح لأبناء المنطقة آفاق التكوين في العلوم الطبية. لتنتقل بذلك

الدراسة مع بداية الموسم الجامعي 2014-2015.

2015، تم فتح الأقسام التحضيرية في العلوم و التكنولوجيا مدمجة في كلية

التكنولوجيا بمقتضى المنشور الوزاري رقم 01 المؤرخ في 14 رجب عام 1436

الموافق 03 ماي سنة 2015.

2016، ارتقاء ملحقة آفلو إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 230-

16 المؤرخ في : 01-09-2016 لتضمن التكوين في **المعاهد الأربعة التالية:**

الحقوق، العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، اللغة والأدب العربي.

2016، عرفت الجامعة إعادة هيكلة جديدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-172 المؤرخ في : 22-02-2016، والتي تمثلت في إعادة تقسيم الكليات حسب التخصصات ليرتفع بذلك عددها من سبعة إلى تسعة كليات ومعهدا وهي على التوالي :

✓ كلية التكنولوجيا.

✓ كلية العلوم.

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

✓ كلية الآداب واللغات.

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

✓ كلية الهندسة المدنية و الهندسة المعمارية.

✓ كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة.

✓ كلية العلوم الاجتماعية.

✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية و البدنية.

كذلك ارتفع عدد الأقسام من 25 إلى 34 قسم بما أقسام الجذع المشترك.

2017، و مع حلول الموسم الجامعي 2017-2018 عرفت الجامعة توسعا جديدا من خلال فتح القطب الجامعي رقم 2، ليستقبل كلية التكنولوجيا بأقسامها: الجذع المشترك، قسم الإلكترونيقني، قسم الإلكترونيك، قسم الإلكترونيقني، قسم الهندسة الميكانيكية و قسم هندسة الطرائق ليخفف بذلك جزء من العجز التي كانت تعاني منه الكلية مع التزايد المستمر لعدد الطلبة⁽¹⁾.

¹ - إحصائيات مقدمة من طرف نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتنمية و الاستشراف و التوجيه، 2018

2- المجال البشري للدراسة:

يبلغ عدد الإداريين في جامعة عمار تليجي 658 إداري، وقد تم استثناء الإداريين الذين يعملون بصفة مؤقتة أو متعاقدون فقط، لأنهم لا يخدمون أهداف الدراسة، ولا يخضعون للضوابط التي جاءت في الدراسة خاصة إذا علمنا أنها ترتبط بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد، المتعلق بالارتباط الذي يتكون بين الفرد والمؤسسة، كما تم استبعاد الموظفين التقنيين لعدم تورطهم في العينة.

العينة حسب عديد الباحثين: "تعني طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة" (1)، وتشمل العينة لهذا البحث الموظفين العاملين الدائمين بإدارة جامعة عمار تليجي بالأغواط.

إذن فهذه الدراسة ترتبط بالإداريين بجامعة "عمار تليجي" بالأغواط ونتوقع حجم عينة في حدود 250 إداري أو وحدة إحصائية إذا سمحت الظروف الميدانية بذلك، لسببين: أ- الإحاطة نوعا ما بأبعاد هذا الموضوع ومعرفة تفاصيله بشكل أكثر وضوحا والعينة الكبيرة في هكذا موضوع من شأنها أن تسمح بذلك.

ب- اختيار العينة القصدية و ذلك لأنه في البحوث الكيفية تقوم على مبدأ التشبع بالمصادر، هذا يعني التوقف عن جمع المعلومات من عناصر مجتمع البحث عندما نشعر بحصولنا على معلومات متكررة و أنه من غير المفيد أن نضيف معلومات أكثر من أجل فهم مشكلة الدراسة. إننا نصدر هذا الحكم عندما ندرك في لحظة معينة أننا نستطيع أن نتوقع ما سنسمعه أ، نلاحظه أو نسجله، إنطلاقا مما رأيناه،

مصلحة الإحصائيات. (بتاريخ 8 أكتوبر 2018)

¹. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، *مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)*، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان/الأردن، 2000، ص 138.

سمعناه أو سجلناه. لذلك ينبغي علينا التوقف عن زيادة حجم العينة و عن جمع المعطيات لأن ذلك سيكون على حساب الوقت الذي سنخصه فيما بعد للتحليل⁽¹⁾.

3- نوع العينة المناسبة للدراسة:

العينة المختارة للدراسة غير احتمالية وهي (العينة الهادفة أو القصدية)، وحسب كل من شافا فرانكفورت ناشيماز ودافيد ناشيماز فإنّ العينة الهادفة (المقصودة) عينة اجتهادية بالأساس: "أين يختار الباحثون وحدات المعاينة ذاتيا لمحاولة الحصول على عينة تبدو ممثلة للمجتمع الإحصائي، بكلمة أخرى تتوقف فرصة احتواء وحدة معاينة معينة في العينة على الاجتهاد أو الحكم الذاتي للباحث"⁽²⁾، وهو ما ينطبق تماما على خصائص مفردات العينة التي تمّ اختيارها لهذه الدراسة. بمعنى ستتم عملية قصد الموظفين العاملين بجامعة عمار ثلجي بالأغواط و بصفة دائمة، دوناً عن غيرهم من الإداريين المؤقتين (ما قبل التشغيل مثلا)، و بالرغم من أن الحصول على قاعدة السبر من إدارة الجامعة ليست بالأمر الجلل الذي يمكن أن تتبعه مساءلات أو أنه يعتبر من الأهمية بحيث يصبح سرا لا يمكن الاطلاع عليه، إلا أن الباحث لم يستطع إلى ذلك سبيلا، لعدة اعتبارات لعل أهمها:

- التعقيدات الإدارية غير الضرورية على الإطلاق، خاصة إذا كان القصد من وراء هذا كله البحث العلمي فقط، مما قد يؤثر كثيرا على مصداقية و نتائج البحث.
- تبدو العناصر المختارة المكونة للعينة في المعاينة النمطية، كنماذج لمجتمع البحث المراد دراسته، إننا نبحت عن عنصر أو عدة عناصر تكون بمثابة صورة نمطية (PORTRAITS TYPES) لنفس مجتمع البحث الذي استخرجت منه.
- على العكس من ذلك نستطيع البحث عن "الصور النمطية المضادة"

¹ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية -، ص 319.

² - شافا فرانكفورت ناشيماز ودافيد ناشيماز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، دار البترا للنشر و التوزيع، ط1، دمشق/سوريا، 2004، ص 191.

- (ANTIS-PORTRAITS TYPES)، أي الأشخاص الذين هم في الاتجاه المعارض للمعالم أو السمات المميزة للآخرين - سواء أكان ذلك إراديا أم لا-
- "إننا نأمل عند استعمالنا للعينة القصدية (النمطية)، أن تمتلك عناصر العينة المختارة السمات النمطية الملائمة لتعريف مجتمع البحث، كما نأمل أن تعزل و تبعد الأخطاء التي لا مفر منها أثناء الانتقاء، غير أن عملية اختيار السمات النمطية لعناصر عينة البحث تعتبر أساسية بالنسبة إلى تقييم هذه الأنواع من البحوث"⁽¹⁾.

4- خصائص مفردات العينة: يعتبر وحدة إحصائية ضمن متطلبات البحث الميداني:

- ليس هناك مراعاة لخصائص الجنس أو السن أو الحالة الاجتماعية أو الحالة المادية.
- ليس هناك مراعاة لإطار الانتماء (عرقيا كان أو جغرافيا أو تنظيميا أو حتى سياسيا).
- ج- ليس هناك مراعاة للتخصص أو المستوى التعليمي.
- د- المعيار الوحيد للتصنيف ضمن العينة هو الانتماء الإداري الدائم لجامعة عمار ثلجي بالأغواط.

5- التكوين الإحصائي للعينة:

ما يمكن قوله بصفة عامة عن حجم العينة، و بالرغم من أهميته في نوعية النتائج المحصل عليها، إلا أنه لا يمكن للباحث أن يضبطه بكيفية مثالية، إذ ليس هناك عدد مثالي أو عدد معياري للعينة، بل هناك عوامل متداخلة تحدد كيفية تحديد حجم العينة⁽²⁾.

¹ - م موريس أنجرس، *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية -*، ص 311.

² - سعيد سبعون، حفصة جرادى، *الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع*، دار القصبية

للنشر، د ط، الجزائر، 2012، ص 154.

658 = الحجم الكلي للمجتمع الإحصائي.

30 = النسبة التقديرية لحجم العينة (معامل التنسيب).

100 = نسبة حجم المجتمع الإحصائي.

220 = حجم العينة الحقيقي وفق التنسيب 30 %.

216 = حجم العينة المستهدفة.

ونشير هنا إلى أنه تم استخدام الأسلوب الإحصائي بشكل مبسط وابتدائي فقط، وذلك بحساب معامل التنسيب فقط، ولن يتم التوغل في عمليات إحصائية أعقد بأي شكل وذلك بالنظر إلى أن الدراسة تعتمد على العينة القصدية، وهي عينة غير احتمالية ما يعني عدم جدوى التعميم على أسس إحصائية والاكتفاء فقط بالتعميم المعتمد على آلية التوقع والخيال السوسولوجي، وعليه ننوه هنا إلى أن الجداول المعتمدة في الإطار الميداني، كلها جداول تعتمد على مؤشرات مباشرة مدروسة بعناية ودقة ومراجعة مختصين في مجال علم الاجتماع - التنظيم و العمل-، و الموارد البشرية ودراسة سلوك العاملين.

6- أسلوب جمع العينة المعتمد:

لتكوين حجم العينة فإن الأسلوب المعتمد في هذه الدراسة هو أسلوب الفرز القائم على الخبرة وفي هذا الصدد نذكر: "أن القائم على الخبرة هو إجراء غير احتمالي للمعاينة يقوم به شخص أو عدة أشخاص يسمحون لنا بالوصول إلى عناصر مجتمع البحث." (1).

و بما أن الباحث من طلبة و خريجي جامعة عمار ثليجي بالأغواط - كما سبق و أن أشرنا - و معرفته الشخصية بكثير من الإداريين الذين كانوا زملاء دراسة، و كذلك من ممارسة الباحث لمهنة التدريس بنفس الجامعة و علاقته بزملاء العمل من الإداريين،

¹. مورييس أنجرس، مورييس أنجرس، *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية* - تدريبات عملية -، ص 314.

تم اللجوء إلى أسلوب السحب القائم على الخبرة، و عليه تم الاستجداد بمجموعة من الإداريين و الذين يكونون أكثر دراية من غيرهم بشؤون إدارة الجامعة و كواليسها، و بالتالي الاستفادة من معرفتهم الجيدة بهذا الوسط و الذي سيكون دخولنا من خلاله إلى مجتمع البحث دخولا سلسا بحيث تقل صعوبات التعامل مع هؤلاء الإداريين.

وبما أن أسلوب السحب السابق الذكر يرتبط بالعينات غير الاحتمالية.. لذلك فهو الأسلوب الأنسب لتكوين حجم عينة الدراسة، وهذا الإجراء الإحصائي تستدعيه الضرورة البحثية، كما تستدعيه التقنية المزمع استخدامها وهي تقنية الاستبيان.. ولعلنا نذكر هنا بعض الأسباب المنهجية لاستخدام هذا الأسلوب في السحب:

عدم توفر قاعدة السبر (القائمة الاسمية)، رغم حصول الباحث على الحجم الكلي للمجتمع الإحصائي ويشكل مرقمن فقط، مما يعيق استخدام أي أسلوب من أساليب السحب المعتمدة في العينات الاحتمالية.

استخدام تقنية الاستبيان قد يتوافق إحصائيا مع التعميم في الأصل، لكن استخدام عينة ذات طابع غير احتمالي يبدو إجراء عمليا أكثر فاعلية في دراستنا، مما اضطر الباحث لاستخدام أسلوب سحب غير احتمالي وهو الفرز القائم على الخبرة كما سبق وذكرنا.

3- المجال الزمني:

المرحلة الأولى: المرحلة الاستكشافية

لما كان موضوع الدراسة مرتبطا بالمؤسسة الجامعية كان من السهل الإلمام بالمؤشرات التي تخدم موضوعها، وعليه فإن هذا الأمر كان له دور في تسهيل مهمة الباحث لسببين السبب الأول دراسته في جامعة عمار تليجي، والثاني عمله كأستاذ لفترة و إن كانت قليلة نسبيا فقد أتاحت له الإحتكاك بمجموعة من الإداريين الذين كانوا إما زملاء للدراسة سابقا أو زملاء عمل حاليا، لذلك فان المناقشات التي تم إجراؤها

حول الموضوع والتي كان الهدف منها ضبط عينة البحث وتحديد منهج الدراسة وأدواتها كانت سببا في تسهيل المرحلة الأولى مرحلة الاستكشاف.

المرحلة الثانية : مرحلة إعداد أدوات الدراسة

تمثلت هذه المرحلة بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض الأساتذة بغرض توجيه مسار البحث نحو ما يخدم الأهداف التي سطرت في بدايته من خلال عرض نموذج الاستبيان على بعض أساتذة التخصص من أجل تصحيحها وضبطها، ثم بعد ذلك تم تجربتها على عينة بسيطة من المبحوثين للتأكد من صدقها لقياس المتغيرات التي صيغت من أجلها.

المرحلة الثالثة : جمع البيانات وتحليلها

بعد تصحيح الإستمارة من طرف الأستاذ المشرف والأستاذة المشرف المساعد وبعض أساتذة التخصص، تم توزيعها على عينة الدراسة وكان ذلك في بداية شهر ماي 2017 واستمرت هذه العملية حوالي الأسبوعين، وكان استرجاع آخر استمارة في منتصف الشهر نفسه، وقد تم توزيع 250 استمارة، أما عن تفرغ البيانات وتحليلها فقد استغرق قرابة الستة أشهر.

رابعا: التقنيات المستعملة في جمع البيانات

إن تعدد التقنيات المستخدمة في الحقل السوسيولوجي من أجل جمع المعلومات، لا يعني بالضرورة استخدامها كلها أو الاقتصار على تقنية واحدة فقط، لذلك فإن طبيعة الموضوع وحجمه يحددان للباحث ما يجب أن يختاره من هذه التقنيات، والتي من شأنها أن تفضي إلى الإجابة على تساؤلاته.

تحديد تقنية البحث الرئيسية:

تمّ استخدام الاستمارة كتقنية أساسية، وهي من أهم أدوات البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، لذلك نجد أنّها: "تقنية مباشرة للنقضي العلمي تستعمل إزاء

الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية" (1).

ويقول عنها أيضا: استمارة الملء الذاتي هي وثيقة تملأ من طرف المبحوث نفسه (2).
إلا أن هناك من يرى أن: "استمارة البحث نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوثين الإجابة عنها مباشرة" (3).

تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة، ويتم تنفيذ استمارة الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، كما تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوح وبعضها مغلق وتستخدم الإستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق الأدوات الأخرى، وبما أن متغيرات هذه الدراسة ترتبط بمجموعة من الفاعلين، كان استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية أمرا منطقيا، حيث إن: "وظيفة الاستمارة الرئيسية هي تمكين الباحث وإعطاءه قدرة كبيرة على الفحص" (4)، ويرتكز هذا الفحص على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين تكون في الأغلب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المبحوثين الاجتماعية والمهنية والعائلية ومواقفهم من آراء أو رهانات إنسانية أو اجتماعية أو بتوقعاتهم، ومستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين" (5)، إن التحقيقات عن طريق استمارة الاستبيان لا تتموقع

¹. موريس أنجرس، *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية -*، ص 204.

². المرجع نفسه، ص 206.

³. خالد حامد، *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جسر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008، ص 136.

⁴ - Jean-Claude Combessie, *La méthode en sociologie*, Casbah édition, Alger, p 33.

⁵ -Raymond Quivy, compenhoudt, opcit , p 167.

على المستوى الإمبريقي فقط، إنها كذلك تنطلق من زاوية نظرية⁽¹⁾، وعلى الرغم من أهميتها، "يبقى تحرير استمارة الاستبيان متوقفا على مهارة وخبرة الباحث"⁽²⁾.

وبالتالي فالاستمارة على قدر كبير من الأهمية في البحث العلمي ولعل خصائصها التي تمتاز بها تجعلها من أكثر التقنيات قدرة وصمودا وجدارة وانتشارا...

ولذا فتصميمها يحتاج إلى قدر من الكفاءة والدقة والمعرفة العلمية إلى جانب الإحاطة بالموضوع بشكل شبه كامل وهناك من يقول: "إنّ تصميم الاستمارة مسألة بمنتهى الأهمية، فعليها يتوقف تجميع المعطيات والمعلومات والوقائع"⁽³⁾.

وفي هذه الدراسة تمّ اعتماد الاستمارة بحيث تم تقسيمها إلى خمس محاور هي:

- بيانات الأسئلة الشخصية: 07 أسئلة.
 - حول الاستقرار الوظيفي: 12 سؤالاً.
 - حول التعاون: 05 أسئلة.
 - حول العدالة التنظيمية: 04 أسئلة.
 - حول الالتزام الوظيفي: 05 أسئلة.
- وكان مجموع الأسئلة في الاستمارة ككل 33 سؤالاً.

¹ –François De Singly, *le Questionnaire*, Armand Colin , 2eme édition, 2008,p 20.

² –Rodolphe Ghiglion,Benjamin Matlon, *les enquêtes sociologique (théories etpratique)*,Armand Colin,4 eme édition, Paris,1978,p 98.

³ . عماد عبد الغني، *منهجية البحث في علم الاجتماع*، مرجع سابق، ص 63.

والجدول التالي يبين أهم الإحصاءات المتصلة بتوزيع الإستثمار وعملية استرجاعها:
جدول (03) يبين أهم الإحصاءات المتصلة بتوزيع الإستثمار وعملية استرجاعها

التكرارات (ك)	% النسب	
658	100	المجتمع الكلي
250	38	الاستثمارات الموزعة
228	34.65	الاستثمارات التي استرجعت
12	1.82	الاستثمارات الملغاة
216	32.82	الاستثمارات المقبولة نهائياً

رابعاً: تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

الجدول رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ك	%
ذكور	132	61.1
إناث	84	38.9
المجموع	216	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة المدروسة والتي بلغت 216 مفردة من الذكور بنسبة 61.1 %، بينما تبلغ نسبة الإناث 38.9 %، وتبدو نسبة لا بأس بها مقارنة بسابقتها، لتساوي فرص الذكور والإناث في الوظائف الإدارية، بعكس المجالات التي تكون الأعمال فيها شاقة، حيث تتطلب جهداً كبيراً، والسبب الثاني هو وقوع الجامعة داخل المحيط العمراني مما يشجع العنصر النسوي على اقتحام ميدان العمل.

وبعد أن كان التوظيف محصوراً لسنوات طويلة على الرجال، شرع في السنوات الأخيرة في توظيف عدد أكبر من النساء، خاصة من حاملات الشهادات الجامعية، وذلك بسبب التغيرات والتحولات السوسيوثقافية التي شهدتها البلاد، وتغير ملامح التوظيف و المترشحين للوظائف⁽¹⁾.

¹ - شابر محمد كريم، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع الثقافي،

إشراف مغربي عبد الغني، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 112.

الجدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب السن

الفئات	ك	%
30 - 21	28	13
40 - 31	136	63
أكثر من 40	52	24
المجموع	216	100

يبين لنا الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من [31-40] تمثل أكبر نسبة من توزيع العينة ب 63% وهي الشريحة المتوسطة العمر، و التي من المفترض أنها اكتسبت خبرة لا بأس بها في ميدان العمل الإداري، تليها الفئة العمرية من [الأكثر من 40] و يمثلون جانب الخبرة وحلقة الوصل بين الجيل الذي سبقها والجيل الذي يليها، حيث تمثل 24% هاتين الفئتين مجتمعين يشكلان 87%، أما أقل نسبة فهي 13% تتمثلها فئة [21-30] و هي الفئة الأكثر شبابا مما يجعلهم مؤهلين أكثر من غيرهم لتولي المناصب القيادية، نظرا لتركيبية المجتمع الجزائري الشابة.

كما يجب أن نشير إلى دوران العمل في تحديد الفئات العمرية، فإذا كانت الفئتان [31-40] و [أكثر من 40] مرتفعتين بالنسبة للفئة الأخرى، فهذا مؤشر على تكيف الأفراد مع وظائفهم وثباتهم في مناصبهم، مقابل الفئة العمرية [21-30]، والتي لم تكتسب الثقة بعد حيث يمكن أن تغامر بترك العمل، إذا لم تستشعر استقرارها الاجتماعي من خلال الاستقرار المادي والمعنوي والذي لا يتأتى إلا من خلال الأمن و الاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم (06) يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة العائلية	ك	%
أعزب	64	29.6
متزوج	148	68.5
حالة أخرى	04	1.9
المجموع	216	100

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة المتزوجين تمثل أعلى نسبة، حيث تبلغ 68.5% من العينة المدروسة وهذه النسبة لها دلالة إجتماعية إيجابية، وهي مؤشر جيد يدل على نوع من الاستقرار الاجتماعي على الأقل، وهذا ما يؤكد ربما ما جاء في الجدول السابق من أن الشريحة الأكبر من الفئة العمرية المتوسطة والتي يكون قد اطمأن فيها الموظف إلى مستقبله الوظيفي وبالتالي استقر اجتماعيا، خاصة ونحن نعيش ضمن مجتمع يقدر الحياة الزوجية ويسعى إلى بناء الأسرة عند تحقيق الأهداف المادية والتي من أهم أسبابها تحقيق الاستقرار الوظيفي، تلي هذه الفئة فئة العزاب بحوالي 29.6%، بينما لا تتعدى نسبة الأرامل والمطلقين 1.9% وهي نسبة ضئيلة جدا لا تكاد تذكر وليس لها أي دلالة.

هذه المعطيات مجتمعة لا يمكن إغفالها في تحليلنا للبيانات إذ تؤثر على مستوى الإلتزام أو التعاون أو الشعور بالعدالة... إلخ.

الجدول رقم (07) يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	ك	%
ثانوي	40	18.5
ليسانس	68	31.5
ماستر	104	48.1
دراسات عليا	04	1.9
المجموع	216	100

تمثل نسبة الحاصلين على تكوين جامعي بمختلف مراحله بما في ذلك الدراسات العليا حوالي 80 % ، وهي نسبة معتبرة تتطلبها خصوصية المؤسسة الجامعية، والتي من المفروض أن يكون موظفو الأنساق الإدارية ذوو مستويات تعليمية جامعية لتسهيل المهمة البيداغوجية للأساتذة والطلاب، ومما ساعد على ذلك الأعداد الكبيرة من خريجي الجامعات، والذي عمل بدوره على ارتفاع الطلب على العمل، وفتح المجال للاختيار كما وكيفا، مما يخدم الجانب الإداري في المؤسسات، أما بالنسبة للذين لا يملكون مستوى جامعي فيمثلون ما نسبته 18.5 % و هي نسبة قليلة ولا يتعدى أن يكون أصحابها أعوان مكاتب أو شبه ذلك.

جدول رقم (08) توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الفئة	ك	%
عامل مهني	60	27.8
إطار	124	57.4
مهندس	32	14.8
المجموع	216	100

من الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة من الموظفين الإداريين تتمثل في فئة الإطارات بنسبة: 57.4 %، تليها فئة العمال المهنيون بنسبة: 27.8 %، أما فئة المهندسين فهي الفئة الأقل بنسبة: 14.8 %، ربما يرجع ذلك إلى عدم الحاجة إلى عدد أكبر من المهندسين إذا أخذنا بعين الاعتبار الموظفين التقنيين و الذين يقومون بالكثير من المهام و تحت إشراف هذه الفئة من المهندسين، تمثل فئة الإطارات و المهندسين مجتمعين حوالي: 82 % من مجموع العينة، وهي نسبة عالية توحى لنا بالأعداد الهائلة التي تخرجها الجامعات، بالإضافة إلى سياسة الدولة والتي تعمل من أجل دمج خريجي الجامعات في الحياة المهنية. هذا لا ينفي بأن هناك عدد قليل من هؤلاء الموظفين وصل إلى هذه الفئات عن طريق الخبرة المهنية أو الأقدمية، وللاشارة فالعمل القيادي أصبح يعتمد أكثر على أصحاب المستويات الجامعية.

جدول رقم (09) توزيع المبحوثين حسب الأجر

الفئة	ك	%
أقل من 30 ألف دج	105	48.61
من 31 الى 50 ألف دج	86	39.81
أكثر من 50 ألف دج	25	11.57
المجموع	216	100

من خلال الشواهد الكمية يتضح لنا أن أعلى نسبة من أفراد العينة و هي: 48.61 % أجدهم أقل من 30 ألف دج، تليها الفئة ذات الأجر من [31 إلى 50 ألف دج] بنسبة: 39.81 % ، ويجمع النسب الممثلة للفئتين السابقتين نجد أن ما يقارب النسبة 90% من أفراد العينة أجدهم متدنيا أو متوسطا.

بينما الفئة الأعلى أجرا والتي يتقا يتقاضى أفرادها أكثر من 50 ألف دج فهي ضعيفة جدا: 11.57 % مقارنة بالفئتين السابقتين، هذا ما يجعل أغلب الموظفين الإداريين يجدون صعوبة في مواكبة الإرتفاع الجنوني للأسعار، مما قد يجعل البعض منهم يتطلع إلى وظائف أخرى في مؤسسات أو شركات اقتصادية تحقق لهم الدخل المادي الكبير الذي يطمحون إليه لضمان استقرار اجتماعي، خاصة عندما نلاحظ في الجدول الخاص بالحالة الاجتماعية أن نسبة المتزوجين عالية جدا مقارنة بالعازبين، مما يزيد من الأعباء المادية لهذه الفئة، نفس الأعباء التي تنتظر غير المتزوجين والذين يقفون كثيرا عند التفكير بالزواج.

جدول رقم (10) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	ك	%
أقل من 05 سنوات	32	14.8
من 06 الى 10 سنوات	100	46.3
أكثر من 10 سنوات	84	38.9
المجموع	216	100

تمثل فئة الأفراد الإداريين والذين تتراوح مدة خدمتهم [من 6 إلى 10 سنوات] نسبة 46.3 % و هي أعلى نسبة.

تليها نسبة الأفراد الذين تفوق مدة خدمتهم العشر 10 سنوات و هي: 38.9 %، أما أقل نسبة فهي: 14.8 %. نلاحظ أن مجموع نسبي الفئتين [الأقل من 05 سنوات] و [من 06 إلى 10 سنوات] في حدود ال 60 % مما يوضح لنا السياسة التي تنتهجها الدولة في فتح مناصب شغل جديدة خلال السنوات الأخيرة، ومع ما تنتجه الجامعة الجزائرية من إشارات.

استنتاج البيانات الشخصية:

- مما سبق نلاحظ أن نسبة الذكور في هذه العينة أكبر منها لدى الإناث حتى أنها تكاد تقترب من الضعف، مما يوحي بإقبال الذكور على العمل شعورا منهم بالأعباء المادية التي تنتظرهم.

- كما أن الفئة الغالبة في العينة المدروسة من ناحية السن هي: [31 - 40]، حيث يكون الأفراد في هذه المرحلة من العمر أكثر عطاء نظرا لأن لديهم الخبرة اللازمة.

فهم ليسوا من حديثي العهد بالعمل، ولا ممن قضوا فترة طويلة في الوظيفة وهم على أبواب التقاعد، حيث يشعرون بالإرهاق والتعب مما يقلل لديهم القدرة الذهنية والبدنية

ويؤثر على أدائهم، وتعتبر هذه الفئة حلقة وصل بين الفئة السابقة وفئة الشباب المندمجين حديثا في العمل.

- كما يمثل ذوو التكوين الأكاديمي النسبة الأكبر وهذا ما تحتاج إليه إدارة الجامعة في تسهيل المهمة البيداغوجية.

و مع أن أكثر أفراد العينة هم من المتزوجين بنسبة 68.5 %، وهذا قد يكون مؤشرا على نوع من الاستقرار المادي لدى هؤلاء، فحتى وإن كان كذلك فإنه لا يمنع وجود تلك النسبة الكبيرة من العزوبية، والتي تبلغ: 29.6 %، و التي يمكن أن نرجعها إلى عدة أمور لعل من أهمها حداثة سن بعض الأفراد كما يوضحه الجدول رقم (03)، بالإضافة إلى أن نسبة: 14.8 %، حديثي العهد بالوظيفة، كما نلاحظه في الجدول رقم (08)، هذا ما يجعل الكثير منهم يفكر كثيرا قبل الإقدام على الزواج، خصوصا مع التحولات الاجتماعية والتي أضافت مجموعة من العادات حيث يصبح الزواج ليس بالأمر الهين نسبيا، وهذا ما يؤكد الجدول (09) والذي يوضح أن ما يقارب: 50 %، من الأفراد لا يتعدى دخلهم 30 ألف دج، و هو أمر لا يشجع كثيرا على الزواج، أو لنقل قد يفكرون مليا قبل الإقدام عليه، ولذلك نلمس لدى الكثير منهم الإستعداد لترك الوظيفة الحالية إذا ما وجد أفضل منها خاصة في المؤسسات الإقتصادية، سيما وأن أغلبية أفراد العينة من الذكور الجدول رقم (04).

- إن ارتفاع نسبة المهندسين و الإطارات فهي تمثل مجتمعة: 72.2 %، لدليل على اتجاه الجامعة إلى استقطاب وتوظيف ذوي التكوين الأكاديمي والذي يسمح لهم بتبوء هذه الوظائف مقارنة بالموظفين المهنيين والذين يمتلكون مستويات تعليمية أقل، ولا تعدو وظائفهم عن كونها أعوان مكاتب أو حفظ بيانات.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا توضيح الإجراءات الميدانية التي اعتمدها الباحث كتحديد مجالات الدراسة، و طريقة المسح المتبع، و نوع العينة و كيفية اختيارها، ثم منهج الدراسة، و تقنيات جمع البيانات، و أخيرا تم قراءة جداول المحور الأول الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

الفصل السابع

تحليل بيانات

الفرضيات

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى الخاصة بالتعاون

جدول رقم (11) الشعور بالراحة في الوظيفة - المبادرة لمساعدة الزملاء

المجموع		أبدا		أحيانا		غالباً		المبادرة لمساعدة الزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الشعور بالراحة في الوظيفة
83.3	180	00	00	20.4	44	63	136	نعم
16.7	36	00	00	9.3	20	7.4	16	لا
100	216	00	00	29.7	64	70.4	152	المجموع

أعلى نسبة في الجدول السابق هي: 63% وتمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة في وظائفهم وغالباً ما يبادرون إلى مساعدة زملائهم عند الحاجة. تليها نسبة: 20.4% وتمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة في وظائفهم وأحياناً فقط ما يبادرون إلى مساعدة زملائهم عند الحاجة. أما ثالث نسبة فهي: 9.3% ممن صرحوا بأنهم لا يشعرون بالراحة في وظائفهم وأحياناً فقط ما يبادرون إلى مساعدة زملائهم عند الحاجة. أما أقل نسبة وهي: 7.4% ممن صرحوا بأنهم لا يشعرون بالراحة في وظائفهم وغالباً ما يبادرون إلى مساعدة زملائهم عند الحاجة. من خلال القراءة الإحصائية السابقة نستوضح ما يلي:

أ- الذات: إن الأساس التصوري للذات البشرية بأنها تقدم على مد يد المساعدة إذا توفرت حالة الشعور بالراحة في الوظيفة باعتباره مناخ نفسي محفز تفاعلياً (ليس كقاعدة تعميمية) من حيث أن عدم الشعور بالراحة في الوظيفة مدعاة لعدم تقديم يد المساعدة للزملاء وعند الحاجة ليس كقاعدة كذلك.

ب- الذات الفاعلة أو الفاعل الاجتماعي: إن تصور الذات الفاعلة بأنها تقدم على مد يد المساعدة إذا توفرت حالة الشعور بالراحة في الوظيفة باعتباره مناخ نفسي

محفز تفاعليا (ليس كقاعدة تعميمية) من حيث ان عدم الشعور بالراحة في الوظيفة مدعاة لعدم تقديم يد المساعدة للزملاء وعند الحاجة ليس كقاعدة كذلك.

ج- الوعي الذاتي: إن إحساس أغلب المبحوثين الذين يشعرون بالراحة في وظائفهم بأنهم غالبا ما يسعون الى مساعدة زملائهم عند الحاجة من المفترض أن هذا السلوك (التعاون) ينم عن وعي كبير يتمتع به هؤلاء الافراد، فقيمة التعاون من أهم القيم التي نصت عليها أو شجعتهها كافة المجتمعات وكذلك فإن العمل يعتبر وعيا بهذه النصوص و فهما لها، وقد لا نزعم في هذه الحالة أن الراحة هي السبب الرئيسي لنمو حالة الوعي بالتعاون فقط، ولكنها على الأقل توفر المناخ الذي يسود فيه التعاون.

د- التنشئة الاجتماعية: من المعروف أن الجامعة كمؤسسة اجتماعية ينشأ داخلها الأفراد وظيفيا ومع الوقت تتطور قيمة نظرتهم إلى السلوكيات المحيطة بهم وكيفية التعامل معها سواء أكان الطرف المقابل أفرادا أو هيئات فإن المبادرة إلى مساعدة الزملاء عند الحاجة ظهر عند أغلب الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة في وظائفهم وبالرجوع إلى الجدول رقم (00) والذي يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل فإننا نجد أن معظم أفرادها لهم أكثر من 06 سنوات أقدمية مما يجعل من الأفراد أكثر خبرة في التعامل مع زملائهم ما يعني أن الجامعة توفر مناخا للتنشئة الاجتماعية في مناخها الوظيفي.

هـ- التنظيم الاجتماعي: الجامعة نسق اجتماعي قائم بذاته يتكون من مجموعة أنساق كالقيم والمعايير والقوانين... إلخ والتي تنماز بالسطوة والنفوذ والجبرية يُخضع لها داخل الجامعة، والموظفون في هذه الحالة ما هم إلا متفاعلين اجتماعيين يتمثلون هذه القوانين والضوابط والقيم والمعايير خارج الأطر الرغبة والميل (كافتراض طبعا).

ومن خلال الجدول السابق فإن مساعدة الزملاء عند الحاجة يظهر كنتيجة لشعور أغلب افراد العينة بالراحة في وظائفهم والذي يرتبط بدوره بالمناخ الذي توفره الجامعة و الذي يبدو ملائماً لشعور الموظفين بالراحة كاحتمال وارد جدا.

و- **التحلل الاجتماعي:** يبدو من خلال الجدول أن هناك نسبة ليست بالقليلة ممن يتحللون من منظومة القيم والقوانين هذه ولا يبادرون دائماً إلى مساعدة زملائهم وبالتالي عدم خضوعهم إلى تلك الضوابط والمعايير.

ز- **التفاعل:** إن التعاون باعتباره حالة من التفاعل بين الأفراد والجماعات يظهر جلياً من خلال الجدول بدلالة أعلى نسبة من الموظفين من الذين يشعرون بالراحة في وظائفهم و يمدون يد المساعدة لزملائهم.

جدول(12) القيام بزيارات للزملاء - استشارة الزملاء عند الحاجة

المجموع		أبدا		أحيانا		غالباً		استشارة الزملاء عند الحاجة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
25.9	56	00	00	9.3	20	16.7	36	القيام بزيادات للزملاء
63	136	1.9	04	37	80	24.1	52	غالباً
11.1	24	1.9	04	3.7	08	5.6	12	أحيانا
								أبدا
100	216	3.7	08	50	108	46.3	100	المجموع

- أعلى نسبة في الجدول أعلاه هي: 37% من المبحوثين الذين اختاروا البديل أحيانا المتعلق بمؤشر القيام بزيارات للزملاء مع البديل أحيانا كذلك المتعلق بمؤشر استشارة الزملاء عند الحاجة.

- ثاني أعلى نسبة وهي: 24.1 % الذين اختاروا البديل أحيانا المتعلق بمؤشر القيام بزيارات للزملاء مع البديل غالبا المتعلق بمؤشر استشارة الزملاء عند الحاجة.
 - تليها نسبة: 16.7% ممن اختاروا البديل غالبا بالنسبة لكلا المؤشرين.
 - أما اقل نسبة وهي 1.9% ممن اختاروا البديل أحيانا المتعلق بالمؤشر الأول مع البديل أبدا المتعلق بالمؤشر الثاني.
 - نفس النسبة اختارت أبدا لكلا المؤشرين.
- أ- **الذات:** إن تحقق الذات البشرية يتم عبر بناء علاقات اجتماعية قد تصنف هذه العلاقات بأنها انسانية خالصة أو أغراضية غائبة وفي كلتا الحالتين الأمر طبيعي جدا.
- ب- **الذات الفاعلة:** إن الذات الفاعلة (الموظفون) هنا لا يمكنها الخروج عن الحياة الاجتماعية الإنسانية، هذه العلاقات التي حتما ستساعدها في تحقيق عدة قيم لعل من أهمها التعاون ببعديه القيمي أو الأغراضية الهادف إلى تحقيق منفعة أو منافع معينة.
- إلا أننا من خلال قراءتنا للجدول السابق وبالتركيز على أهم النسب الواردة فيه نلاحظ حالة ارتباك لدى هذه الذات الفاعلة (الموظفون) في الربط بين الزيارات للزملاء واستشارتهم عند الحاجة حتى وإن كانت هناك نسبة لا بأس بها تربط بين المؤشرين إلا أنه لا يمكن اعتمادها كتفسير قوي حول الظاهرة.
- ج- **الوعي الذاتي:** مما سبق ملاحظته من حالة ارتباك في التصريحات لدى الذات الفاعلة (الموظفون) إنما يدل و بدون أدنى شك عن حالة من الارتباك في الوعي الذاتي.
- د- **التنظيم الاجتماعي:** إن إدراكنا للتعاون كقيمة عمل هامة ضمن النسق القيمي الذي يعتبر أحد أهم أنساق إدارة الجامعة وبملاحظة حالة الارتباك في تصريحات المبحوثين حسبما ورد في الجدول من نسب نخلص إلى أنه:

- لا يمكن توظيف مؤشر القيام بالزيارات للزملاء بأنه سلوك تنظيمي، بل هو سلوك إنساني عام و تأثيره في أطر تنظيمية قد لا يرقى إلى التوصيف العلمي الذي يُستأنس به، وبصفة أدق هو ضمن السلوكيات الإنسانية التي تتجم عن التفاعل الجمعي العام.

- أما استشارة الزملاء فهو سلوك تدور حيثياته في أطر مؤسسة معينة، فهو سلوك تنظيمي بامتياز وإن أخذ في بعض الحالات الطابع الغير رسمي خصوصا إذا كانت مادة الاستشارة تتعلق بقضايا العمل ومتطلباته ومن الجدول يتضح لنا أن العلاقة ما بين السلوك التنظيمي الذي تتمثله استشارة الزملاء كقيمة تعاونية لا يتأثر بالشكل الكافي بمدخلات السلوك الإنساني الذي يتمثله في هذا الجدول (زيارة الزملاء).

هـ - التحلل الاجتماعي: من خلال الجدول أعلاه لا يمكن القول بأن هناك أي ملمح من ملامح التحلل الاجتماعي.

و - التفاعل: من معطيات الجدول أعلاه لا يمكن ملاحظة أي تفاعل قد يؤدي بنا إلى استنتاج قوي حول الظاهرة فيما عدا التفاعل بين غالبا المتعلق بكلا المؤشرين وبصفة كبيرة نوعا ما.

ز - المرونة: نستوضح المرونة من خلال المؤشر التابع، كون فكرة استشارة الزملاء سلوكا مرنا وإن كان أغراضيا في بعض الأحيان.

جدول (13) عندما تبذل جهدا إضافيا هل تحظى بمكافأة - هل ينوب عنك الزملاء
في حال احتجت إليهم

المجموع		أبدا		أحيانا		غالبا		ينوب عنك الزملاء في حال احتجت إليهم
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	عندما تبذل جهدا إضافيا هل تحظى بمكافأة
24.53	53	2.31	05	3.7	08	18.51	40	دائما
58.79	127	00	00	35.18	76	23.6	51	أحيانا
16.66	36	1.38	03	8.33	18	6.94	15	ابدا
100	216	3.7	08	47.22	12	49.07	106	المجموع

- أعلى نسبة في الجدول أعلاه هي: 35.18% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا فقط ما يحظون بمكافأة عند بذلهم لجهد إضافي وأحيانا كذلك فقط ما ينوب عنهم زملاؤهم في حال الحاجة إليهم.
- ثاني أعلى نسبة وهي: 23.6% الذين اختاروا البديل أحيانا المتعلق بمؤشر عندما تبذل جهدا إضافيا هل تحظى بمكافأة، مع البديل غالبا المتعلق بمؤشر هل ينوب عنك الزملاء في حال احتجت إليهم .
- تليها نسبة 18.51% تتمثلها الفئة التي اختارت البديل دائما المتعلق بمؤشر عندما تبذل جهدا إضافيا هل تحظى بمكافأة، مع البديل دائما المتعلق بمؤشر هل ينوب عنك الزملاء في حال احتجت إليهم .

– أما أقل نسبة وهي 1.38% وتخص الباحثين الذين صرحوا بأنهم أبدا ما يحظون بمكافأة عند بذلهم لجهد إضافي مع البديل أبدا كذلك فيما يخص المؤشر هل ينوب عنك زملاؤك في حال الحاجة إليهم.

أ- **الذات:** إن التضامن (التعاون) يبقى دائما من اهتمامات الذات البشرية لاستمرار بقائها سواء أكان هذا التضامن تضامنا آليا في المجتمعات الأولية أو تضامنا عضويا في المجتمعات الحديثة حسب دوركاييم، وهذا الأمر طبيعي سواء أقابل هذا التعاون تحفيز مادي أو معنوي يعززهُ أو لم يقابله.

ب- **الذات الفاعلة:** إن الذات الفاعلة (الموظفون) تخضع لنظام تعاون شبكي يمكن تفصيله كآلاتي من ناحية:

البعد القيمي:

- التعاون على أسس انسانية محضة.

- التعاون على أسس ميكيافيلية (أغراضية).

البعد التنظيمي:

- رسمي في ضوء القوانين واللوائح والأوامر.

- غير رسمي معتمدا على المبادرة الفردية أو الجماعية.

ومن الجدول السابق يبدو أن نظم التعاون السابقة الذكر لا تخضع بشكل قوي لتأثيرات المكافآت والحوافز نظير الجهد الإضافي، وبالتالي فالحوافز نظير الجهد منفصلة فاعلانيا عن نظام شبكة التعاون داخل المنظمة (إدارة الجامعة).

ج- **الوعي الذاتي:** إن الوعي الذاتي هنا ومما سبق من حالات التعاون الأربعة السابقة يمكن تصنيفها ك:

- وعي ذاتي يرتبط بالتعاون في بعده الإنساني.

- وعي ذاتي يرتبط بالتعاون في بعده الميكيافيلي الغائي.

- وعي ذاتي يرتبط بالتعاون في بعده التنظيمي الرسمي.
- وعي ذاتي يرتبط بالتعاون في بعده الغير الرسمي المبني على المبادرة الفردية أو الجماعية.
- والواضح أن حالات الوعي الأربعة السالفة الذكر لا تخضع للتأثيرات الناجمة عن المكافآت والحوافز.

د- **التنظيم الاجتماعي:** إن التعاون كقيمة عمل هامة لا يمكن فصلها عن النسق القيمي الذي تتمثله إدارة الجامعة سواء أكان هذا التعاون في بعده النظامي أو خارجه وإنما يدعمه ويشجعه وجود مكافآت وحوافز خاصة عندما يُبذل مجهود إضافي من طرف الموظفين، وحسب النسب الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ الضعف الشديد للرابط بين المكافآت والتعاون كنظامين منفصلين والتي لا ترقى إلى الحد المطلوب الذي يكون لنا نظاما اجتماعيا أوسع.

هـ- **التحلل الاجتماعي:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه - وبالرغم من وجود نظامين اجتماعيين منفصلين (التعاون و المكافآت)- أنه ليس هناك أي مظهر من مظاهر التحلل الاجتماعي.

و- **التفاعل:** من خلال معطيات الجدول أعلاه لم يتم ملاحظة أي تفاعل قد يؤدي بنا إلى استنتاج قوي حول الظاهرة.

ز- **المرونة:** يمكن تفسير نيابة الزملاء في حالة الحاجة إليهم على أنه مظهر من مظاهر المرونة (خصوصا في الإطار الإنساني أو الغير الرسمي) عدا ذلك لا يمكن ملاحظة أي ملمح من ملامح المرونة.

جدول (14) الشعور بالإنضمام لجماعة عمل متماسكة - اقتراح حلول لمشاكل الزملاء

المجموع		لا		نعم		اقتراح حلول لمشاكل الزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	الشعور بالانضمام لجماعة عمل متماسكة
70.4	152	5.6	12	64.8	140	نعم
29.6	64	00	00	29.6	64	لا
100	216	5.6	12	94.4	204	المجموع

- أعلى نسبة في الجدول السابق هي: 64.8%، وهم الموظفون الذين صرحوا بأنهم يشعرون بأنهم ينتمون إلى جماعة عمل متماسكة و في نفس الوقت قد يسعون إلى مساعدة زملائهم عند حدوث أي مشكلة و محاولة إيجاد حلول لهذه المشكلة.

- تليها نسبة: 29.6%، من الموظفين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بانتمائهم لجماعة عمل متماسكة ومع ذلك يعترفون بأنهم يبادرون إلى اقتراح حلول لمشاكل زملائهم إن وجدت.

- أما أقل نسبة وهي: 5.6%، هم الموظفون الذين صرحوا بأنهم يشعرون بانتمائهم لجماعة عمل متماسكة ولا يبادرون إلى اقتراح حلول لمشاكل زملائهم.

أ- الذات: العلاقات الإنسانية قد تزداد حدتها مع شعور الموظفين بأنهم ضمن جماعة عمل متماسكة وهذا أمر يبدو طبيعيا جدا بالنسبة للذات.

أما عدم الشعور بالانضمام لجماعة عمل المتماسكة لا يمنع المبادرة إلى المساعدة كذلك يبدو أمرا في طبيعة الذات البشرية ولكن في كلتا الحالتين لا يمكن اعتبارهما قانونا ملزما.

ب- الذات الفاعلة: إن استحوذ البديلين (نعم - نعم) المتعلقين بالشعور للانضمام لجماعة عمل متماسكة واقتراح الحلول لمشاكل الزملاء - وبتصريح الذات الفاعلة -

ينم عن حالة عالية من العلاقات (الإنسانية - الاجتماعية)، التي تربط الموظفين داخل الجامعة وكما يؤكد هذه الحالة الإنسانية هو اختيار نسبة هامة ممن لا يشعرون بالانتماء لجماعة عمل متماسكة باقتراح حلول لمشاكل زملائهم إن وجدت، وفي ذات الوقت قد تكون تصريحات الذين لا ينتمون إلى جماعة عمل متماسكة ويقترحون حلولاً لمشاكل زملائهم لا تعدو أن تكون تصريحات إرضائية مشبعة بالتملق.

ج- الوعي الذاتي: مما لمسناه سابقاً من خلال النسب المؤثرة إلى سيادة حالة كبيرة من العلاقات الإنسانية إنما تدل على وجود حالة لا بأس بها من الوعي الذاتي بخصوص أهمية العلاقات الإنسانية.

د- التنشئة الاجتماعية: باعتبار أن جماعة العمل المتماسكة عاملاً مهماً في تنشئة الموظفين وظيفياً داخل الجامعة والتي لها الأثر - بكل تأكيد - في تسهيل الأداء لدى الموظفين من خلال تلقيهم لمساعدات من طرف زملائهم عند التعرض لأي مشكلة - كما تشير إلى ذلك أعلى النسب في الجدول - لذا قد تعتبر العلاقات الإنسانية من أهم العوامل المساعدة على تحقيق أهداف الجامعة بغض النظر عن خلفية هذه العلاقات هل هي مبنية على البراغماتية أم على قيم أخلاقية راقية.

هـ- التنظيم الاجتماعي: إن وجود حالة من الإستعداد لمساعدة الزملاء عند تعرضهم لأي مشكل وباعتبار التعاون قيمة مهمة في منظومة قيم العمل والتي تتمتع بها أغلب الموظفين حسب أعلى النسب في الجدول بصفة طوعية، هذه القيمة التي قد تساعد على تتميتها حالة العلاقات الإنسانية السائدة والتي تظهر من خلال جماعات العمل المتماسكة بعيداً عن أي خلفية أو رواسب سابقة.

و- التحلل الاجتماعي: إن حالة العلاقات الإنسانية المتجلية ملامحها لدى موظفي الجامعة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تدل على حالة من التحلل الاجتماعي

ز- **التفاعل**: يبدو أن تفاعل الموظف المتمسح بقدر من العلاقات الإنسانية تفاعلا قويا إما لأن:

- الجامعة توفر جوا من العلاقات الإنسانية وتشجع عليه.

- أن الموظفين يسعون لذلك للتخفيف من ضغوط العمل التي قد تسود الجامعة.

ح- **الرموز**: الشعور بالإنضمام إلى جماعة عمل متماسكة: التضامن، التعاون، التجاوز عن أخطاء الزملاء شعور الجماعة بالنظام ككتلة متكاملة عند التعرض أحد أفرادها لذلك .

اقتراح حلول لمشاكل الزملاء: التقرب من الزملاء والاطلاع على مشاكلهم في العمل.

ط- **المرونة**: مساعدة الزملاء واقتراح حلول لمشاكلهم عند الحاجة مع الشعور بالانضمام لجماعة عمل متماسكة كما تدل على ذلك أعلى نسبة في الجدول ومع أن هناك نسبة كبيرة لا يشعرون بتماسك الجماعة لا شك يوحي بتوفر حالة من المرونة لدى الموظفين.

جدول (15) التفاعل مع الزملاء بشكل إرادي - العمل ضمن فريق بشكل طوعي

المجموع		لا		نعم		العمل ضمن فريق بشكل طوعي
%	ك	%	ك	%	ك	التفاعل مع الزملاء بشكل إرادي
63.88	138	04.62	10	59.3	128	دائما
34.25	74	2.77	06	31.5	68	أحيانا
1.9	04	1.9	04	00	00	نادرا
100	216	9.29	20	90.7	196	المجموع

- أعلى نسبة في الجدول هي: 59.33%، من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائما ما يتفاعلون مع زملائهم بشكل إرادي وفي نفس الوقت يحبذون العمل ضمن الفريق بشكل طوعي.

- هنالك نسبة هامة لابد من الإشارة إليها وهي: 31.5% ممن صرحوا بأنهم أحيانا فقط ما يتفاعلون مع زملائهم بشكل إرادي وفي نفس الوقت يحبذون العمل ضمن فريق بشكل طوعي.

- أما أقل نسبة وهي: 1.9%، وهم الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يتفاعلون مع زملائهم بشكل إرادي ولا يحبذون العمل ضمن فريق بشكل طوعي.

أ- الذات: إن الذات البشرية إما تسعى إلى الانضمام إلى الجماعة والتفاعل معها

أو أنها غير اندماجية ولا تهتم بروح الفريق وهذا أمر عادي وطبيعي بالنسبة لها.

ب- الذات الفاعلة: إن اختيار البديل دائما والمتعلق بمؤشر التفاعل مع الزملاء

بشكل إرادي مع البديل نعم والمتعلق بمؤشر العمل ضمن فريق بشكل طوعي ومع

استحواد البدلين هذين على أعلى نسبة في الجدول له دلالة على وجود حالة من

العلاقات الإنسانية لدى الذات الفاعلة (الموظفون)، حتى تصريحات الذين اختاروا البديل أحيانا بالنسبة لتفاعلاتهم مع زملائهم بشكل إرادي وفي نفس الوقت يحبذون العمل ضمن فريق بشكل طوعي يؤكد هذا الإتجاه، وهي نسبة معتبرة (ثاني أعلى نسبة في الجدول).

ج- الوعي الذاتي: إن تطابق تحليل الذات مع الذات الفاعلة تدل على وجود وعي حقيقي موجب لدى الذات الفاعلة (الموظفون) للسعي إلى الإندماج داخل فريق عمل بشكل طوعي من خلال تفاعلها مع الزملاء بشكل إرادي .

د- التنشئة الاجتماعية: باعتبار العلاقات الإنسانية ونشرها من عوامل التنشئة الاجتماعية الوظيفية داخل الجامعة والتي لمسناها بقوة من خلال النسب الظاهرة في الجدول أعلاه، والتي تبين تمسك الموظفين بروح الجماعة بشكل واضح من خلال تفاعلها مع بعضها البعض بشكل إرادي من جهة وتفضيلها العمل ضمن فريق عمل بشكل طوعي مما يساعد على نمو بيئة وظيفية جاذبة تشعر الموظف بالرضى والراحة النفسية والروح المعنوية و ستؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للجامعة وعدم التفكير في مغادرتها.

هـ- التنظيم الاجتماعي: إن تفاعل الموظفين مع زملائهم وبشكل إرادي من جهة وتحبيذهم العمل الجماعي بشكل طوعي كما نلاحظ ذلك من خلال أعلى النسب الواردة في الجدول إنما يدل على حالة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي يتميز بها الموظفون داخل الجامعة، حالة تشجع على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لنمو الكثير من قيم العمل ومن بينها التعاون والذي يسهم بدوره في تحسين وسرعة الأداء وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة

و- التحلل الاجتماعي: بالنظر إلى حالة العلاقات الإنسانية والاجتماعية الواضحة الملمح بين الموظفين وبشكل قوي كما تشير إلى ذلك أعلى النسب الواردة في الجدول

والتي تساهم - دون شك - وبشكل كبير في توفير بيئة وظيفية تجذب الموظفين إليها لا يظهر لنا أي حالة من القابلية للتحلل الاجتماعي.

ز- **التفاعل:** إن التفاعل الكبير اللاإرادي بين الموظفين من جهة وتحفيز العمل ضمن فريق بشكل طوعي من جهة أخرى، كما نلاحظ من خلال أعلى النسب في الجدول أعلاه يدل على أن الذات الفاعلة (الموظفون) تميل وبصورة واضحة إلى العلاقات الإنسانية وتفعيل الحياة الاجتماعية داخل الجامعة مما قد يساعد على تسهيل المهام وحسن الأداء.

ح- **المرونة:** إن إقبال الموظفين الشديد على التفاعل مع زملائهم وبشكل إرادي وتفضيل العمل بشكل طوعي ضمن فريق يدل على وجود حالة شديدة من المرونة يتمتع بها الموظفون سواء أكانت هذه العلاقات الاجتماعية والإنسانية غاية في حد ذاتها أو أنها وسيلة للتخفيف من ضغط العمل.

جدول (16) السعي إلى تطوير علاقات العمل إلى علاقات صداقة - نيابة عن الزملاء في حالة الإحتياج إليهم

المجموع		ابدا		أحيانا		غالبا		النيابة عن الزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السعي لتطوير علاقات العمل إلى علاقات صداقة
81.5	176	3.7	08	42.6	92	35.2	76	غالبا
18.5	40	3.7	08	13	28	1.9	04	أحيانا
100	216	7.4	16	55.6	120	37	80	
100	216	7.4	16	55.6	120	37	80	المجموع

- أعلى نسبة في الجدول هي: 42.6%، من مجموع مفردات العينة و تشير إلى الباحثين اختاروا البديل نعم المتعلق بالسعي إلى تطوير علاقات العمل إلى علاقات صداقة مع البديل أحيانا والمتعلق بمؤشر نيابة الزملاء في حالة الإحتياج إليهم.
- ثاني أعلى نسبة: 35.2%، ممن اختاروا البديل نعم بالنسبة للمؤشر السعي إلى تطوير علاقات العمل إلى علاقات صداقة مع البديل غالبا والمتعلق بمؤشر نيابة الزملاء في حالة الإحتياج إليهم.
- هناك نسبة لا يمكن إغفالها في الجدول وهي: 13%: للبديل لا المتعلق بالمؤشر الأول مع البديل أحيانا المتعلق بالمؤشر الثاني.
- أما أقل نسبة وهي: 1.9%، ممن اختاروا البديل لا المتعلق بالمؤشر السعي إلى تطوير علاقات العمل إلى علاقات صداقة، مع البديل غالبا والمتعلق بمؤشر نيابة الزملاء في حالة الإحتياج إليهم.
- أ- الذات: حسب ابن خلدون فإن الإنسان اجتماعي بطبعه ولذلك فإن الذات البشرية ماهي إلا نتاج لثقافة إجتماعية وسلوكية معينة.

ب- **الذات الفاعلة:** إن نيابة الزملاء عن زملائهم في حالة الإحتياج إليهم يدخل ضمن توطيد العلاقات الاجتماعية التي تسعى الذات الفاعلة إليها للإستفادة من تبعاتها كون هذا التعاون ما هو إلا تطور لمستوى العلاقات بين الموظفين من مجرد علاقات عمل إلى علاقات صداقة (علاقات اجتماعية وإنسانية)، وهذا ما يظهر وبصورة واضحة من خلال النسب الواردة في الجدول أعلاه.

ج- **الوعي الذاتي:** إن الوعي الذاتي هنا يمكن تصنيفه ضمن حالتين اثنتين:

- وعي ذاتي لدى الموظفين بضرورة العلاقات الاجتماعية والإنسانية باعتبار طبع الإنسان في حد ذاته.

- وعي ذاتي بأهمية نسيج علاقات إجتماعية وإنسانية من أجل تحقيق منافع خاصة أو عامة (من منظور ميكيافيلي) طبعاً.

د- **التنشئة الاجتماعية:** إن تطور علاقات العمل إلى علاقات صداقة (علاقات إجتماعية وإنسانية)، له دلالة على أن المناخ النشأوي الاجتماعي خصب بحيث يسمح بنمو علاقات إنسانية وبشكل تصاعدي والتي بدورها تساهم في تفعيل إحداثيات قيم عمل هامة ومن ضمنها قيمة التعاون.

هـ- **التنظيم الاجتماعي:** إن نظاماً إجتماعياً يسمح بتطوير علاقات العمل الرسمية إلى علاقات غير رسمية (خارج إطار العمل)، تتمثلها قيم إجتماعية راقية تساهم وبشكل قوي - كما تشير النسبة الواردة في الجدول - في التأثير على النسق القيمي داخل إدارة الجامعة.

و- **التحلل الاجتماعي:** لم يتم تسجيل أي مظهر من مظاهر التحلل الاجتماعي.

ز- **التفاعل:** تصريحات المبحوثين توحى بحالة تفاعل تتراوح ما بين التوسط والقوة كما نلاحظ ذلك من خلال النسب الواردة في الجدول.

ح- المرونة: إن حالة من المرونة تتمظهر في تطوير علاقات العمل الرسمية إلى علاقات غير رسمية (إجتماعية، إنسانية)، أيضا حالة ثانية من مظاهر المرونة تتجلى في نيابة الزملاء عن زملائهم في حال الإحتياج إليهم.

ثانيا: تحليل بيانات الفرضية الثانية الخاصة بالعدالة التنظيمية

جدول (17) عندما تبذل جهدا إضافيا هل تحظى بمكافأة - هل تستشعر عدالة

المعاملة من طرف الرؤساء

المجموع		أبدا		أحيانا		غالبا		هل تستشعر عدالة المعاملة من طرف الرؤساء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	عندما تبذل جهدا إضافيا هل تحظى بمكافأة
5.55	12	12.10	03	2.31	05	1.85	04	دائما
9.25	20	00	00	0.46	01	8.79	19	أحيانا
85.18	184	37.02	80	3.23	07	44.9	97	أبدا
100	216	38.88	84	5.55	12	55.55	120	المجموع

- أعلى نسبة في الجدول أعلاه وهي 44.9% تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يحظون بأي مكافأة نظير جهدهم الإضافي وأنهم غالبا ما يستشعرون عدالة المعاملة من طرف الرؤساء.

- تليها نسبة 37.02% يتمثلها المبحوثون الذين اختاروا البديل أبدا المتعلق بمؤشر المكافآت نظير جهدهم الإضافي مع البديل أبدا في استشعار العدالة من طرف الرؤساء.

- أما أقل نسبة فهي 0.46% باختيار المبحوثين البديلين أبدا لكل مؤشر.

- أما باقي النسب فليست قوية بالشكل الذي يمكن الاستدلال بها.

1- الذات: يمكننا أن نصنف الذات البشرية فيما يتعلق بالمكافأة نظير الجهد المبذول إلى صنفين يسيران في خطين متوازيين كالتالي:

– ذات فاعلانية براغماتية تتحسس أو تستشعر أي سلوكيات مقابلة من الرؤساء كالعادلة مثلا.

– ذات فاعلانية قيمة تنماز بالتضحية بغض النظر عن مدخلات البيئة الوظيفية سالبة كانت أو موجبة.

ب- **الذات الفاعلة:** إن معطيات الجدول السابقة ومن خلال تصريحات الذات الفاعلة (المبحوثين) تثبت تلك الفجوة ما بين مؤشر المكافأة عند بذل جهد إضافي وبين مؤشر استشعار العدالة من طرف الرؤساء.

وواقع الحال إن التصريحات السابقة توحى بأن الذات الفاعلة ذات فاعلانية تنماز بالتضحية ولكن مع ذلك لا يمكن اعتبارها حقيقة تعبر عن الواقع خصوصا وأن الحالة الميكياقلية في الذات البشرية حالة واقعة لا محالة وعليه فتصريحات المبحوثين غير موثوقة بالحد الكبير، بقي أن نشير إلى أن هناك نسبة تتجاوز ثلث الحجم الكلي تقريبا للتصريحات منطقية وهي أقرب للحقيقة والواقع ونقصد هنا (أبدا- أبدا) لكلا المؤشرين.

ج- **الوعي الذاتي:** الواضح من الجدول أعلاه ومن خلال النسب أن الوعي الذاتي هنا يختبئ وراء ستار التصريحات الكاذبة والمغلوبة منافية بذلك الواقع عدا الوعي الذاتي المرتبط بتصريحات (أبدا- أبدا) لكلا المؤشرين.

د- **التنظيم الاجتماعي:** إن المتغير المستقل ومن خلال تصريحات المبحوثين (ضعف مستوى المكافأة وتقديراتها مقابل الجهد المبذول) المفترض به أن يتجه نحو المسار التحليلي للتنظيم فهو مدعاة للعصيان والشكوى أو حتى الإضراب وليس مدعاة في حقيقة الأمر إلى استشعار العدالة وعليه يمكن اعتبار التصريحات هذه لا تحترم الواقع بل وتجافيه وتعارضه، بالمقابل نجد ان البديل (أبدا- أبدا) لكلا المؤشرين يترجم سلوكا تنظيميا تحفظيا راقيا بدليل عدم ملاحظة أي مظهر من مظاهر التحلل الاجتماعي – رغم تأكيد تصريحات المبحوثين – حالة الامتناع وعدم الرضا والتذمر.

- هـ - **التحلل الاجتماعي:** بذور التحلل ومناخه العام متوفر بقوة هذا في جانبه التصوري النظري وتصريحات المبحوثين تؤكد ذلك ومع ذلك لم يترجم إلى سلوكيات في الواقع تتمثلها رفع شكاوى أو الإضراب أو كثرة التغيب إلا أنه لم نكن نلاحظ أي ملمح من ملامح التحلل الاجتماعي ولعل ذلك عائد إلى مظاهر الجو العام في الجامعة أو المجتمع عموماً مما يكبت سلوكيات التحلل الاجتماعي ولو كانت بأساليب قانونية.
- و - **الرموز:** الحصول على مكافأة، مكافأة مادية، ترقية
- ز - **المرونة:** لا شك أن هناك وضع مرونة شديدة لكن هل يعود ذلك إلى:
- حالة التملق والتزلف والاصطناع أو الخوف الجمعي من ردة فعل حول أي سلوك تحلي. - أو أن ذلك يمكن إرجاعه إلى اللامبالاة وعدم الإكتراث.

جدول (18) انعكاس المؤهلات والجهد المبذول على العائد المادي - استشعار عدالة المعاملة من طرف الرؤساء

المجموع		نادرا		أحيانا		غالباً		استشعار عدالة المعاملة من طرف الرؤساء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	انعكاس المؤهلات والجهد المبذول على العائد المادي
14.8	32	1.9	4	9.3	20	3.7	08	نعم
85.2	184	27.8	60	44.4	96	13	28	لا
100	216	29.6	64	53.7	116	16.7	36	المجموع

– أعلى نسبة في الجدول السابق هي: 44.4 %، وهي نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن مؤهلاتهم وجهدهم لا تنعكس على العائد المادي وأحيانا فقط ما يستشعرون عدالة المعاملة من طرف الرؤساء.

– نسبة معتبرة لا بد من الإشارة إليها وهي: 27.8 %، تمثلها الفئة التي اختارت البديل لا المتعلق بالمؤشر انعكاس المؤهلات والجهد المبذول على العائد المادي مع البديل نادرا المتعلق بمؤشر استشعار عدالة المعاملة من طرف الرؤساء.

– أما أقل نسبة و هي: 1.9 %، تتمثلها الفئة التي اختارت البديل نعم المتعلق بمؤشر انعكاس الجهد والمؤهلات على العائد المادي من جهة مع البديل نادرا المتعلق بمؤشر استشعار عدالة المعاملة من طرف الرؤساء.

أ- الذات: إن الذات البشرية ضمن مسارها لا تخرج عن خطين اثنتين:

– هو أسلوب التناظر (لا تعطي الا بمقابل).

– تعطي أولا دون أن يرتبط هذا السلوك بأي مقابل أو يتأثر بمحيط.

ب- **الذات الفاعلة:** إن عدم استشعار العدالة من طرف الذات الفاعلة (الموظفين) إلا فيما ندر كما تشير النسب الواردة أعلاه مع التصريح بعدم انعكاس المؤهلات والجهد على العائد المادي يمكن إرجاعه إلى :

- بعد نوع التكوين الذي يتلقاه الموظف عن ممارسة المهام الموكلة إليه بعد تعيينه في منصب عمله وبالتالي فإن أي ترقية أو تكوين أو رسكلة قد لا تتطابق مع مؤهلاته .
- الخصوصيات الثقافية والخلفيات الاجتماعية لدى المسؤولين التي لم تستطع أن تتماشى مع هذا النمط الحديث من التسيير و بالتالي فمكافأة الموظفين مقابل جهودهم قد تخضع لعلاقات اجتماعية بعيدا عن أشكال و أنماط التسيير وفق المستجدات و التطور الحاصل ، فالتعامل مع المرؤوسين في الكثير من الحالات يبقى حبيس تلك الخصوصيات و الخلفيات.

ج- **الوعي الذاتي:** إن الوعي الذاتي هنا لا يمكنه الخروج عن الحالتين التاليتين :
- عدم مطابقة التكوين للموظفين مع المناصب التي يشغلونها والتعيين العشوائي في هاته المناصب وحرمانهم من أي فرصة للترقية أو التكوين أو حتى المكافأة.
- وعي ذاتي بوجود شبكة من العلاقات الاجتماعية لا يمكنهم الانضمام إليها وبالتالي عدم خضوعهم لأي إجراء قد يشعرون من خلاله بعدالة المعاملة من طرف الرؤساء.

د- **التنشئة الاجتماعية:** إن غياب العدالة بين الموظفين داخل الجامعة من طرف رؤسائهم لا يصب مطلقا في صالح التنشئة الاجتماعية (الوظيفية)، ذلك لأن أي نشاط إنساني هو سلوك هدفه الحصول على عوائد مادية (كافتراض) وإن غياب العدالة في توزيع تلك العوائد لا يمكننا إلا أن نقول بعدها أنه لا يوجد أي مظهر من مظاهر التنشئة الاجتماعية.

هـ- **التنظيم الاجتماعي:** من غير الممكن بل من المستحيل فصل العدالة التنظيمية عن منظومة القيم التي تتمثلها الجامعة ذلك لأن الفاعل الاجتماعي (الموظف) ينشط

ضمن جماعة من الموظفين لا يلبث أن يجعل نفسه في مقارنة معهم من حيث الأداء والمنصب والعوائد، وبالتالي نستطيع القول بأن مظهر النظام الاجتماعي يمكن ملاحظته لكنه نظام اجتماعي يميل إلى الزيف كون سلوكيات الموظفين و ردات أفعالهم لا يمكنها التماهي مع غياب العدالة التنظيمية.

و- **التحلل الاجتماعي:** إن ما سبق من تصريحات المبحوثين حسب الجدول أعلاه رغم أنها لا تسير ضمن فلك التنظيم الاجتماعي بالشكل المطلوب إلا أنه لا يمكننا الجزم بأنها تدور ضمن فلك التحلل الاجتماعي.

ز- **التفاعل:** لم نلاحظ بأن هناك تفاعلا قويا من قراءتنا للنسب الواردة في الجدول أعلاه بين الفاعل الاجتماعي (الموظف) واستشعار العدالة من طرف الرؤساء وبالتالي لا يمكن استنتاج تصور قوي حول الظاهرة.

ح- **الرموز:** العائد المادي: مكافأة الأجر والحافز

العدالة: الترقية عبارات التقدير الاعتذار البعثات التكوينية الرسكلة

ط- **المرونة:** يمكن تصنيف عدم استشعار العدالة من طرف الرؤساء من جهة، وعدم انعكاس المؤهلات والجهد المبذول على العائد المادي من جهة أخرى، مع استمرار البقاء في الجامعة كمظهر من مظاهر المرونة لدى الموظفين.

جدول (19) وجود صراعات بين الزملاء - وجود عدالة وموضوعية في تطبيق

العقوبات

المجموع		لا		نعم		وجود عدالة وموضوعية في تطبيق العقوبات
%	ك	%	ك	%	ك	وجود صراعات بين الزملاء
01.9	04	1.9	04	00	00	دائما
48.1	104	44.4	96	3.7	08	أحيانا
50	108	44.4	96	5.6	12	نادرا
100	216	90.74	196	9.3	20	المجموع

- أقوى التصريحات في الجدول أعلاه تشتركان في نسبة واحدة و هي: 44.4% تتعلقان باختيار المبحوثين:
- أولا: البديل أحيانا والمتعلق بمؤشر وجود صراعات بين زملاء العمل من جهة، مع البديل لا والمتعلق بمؤشر وجود عدالة وموضوعية في تطبيق العقوبات من جهة أخرى.
- ثانيا: اختيار المبحوثين البديل نادرا والمتعلق بمؤشر وجود صراعات بين زملاء العمل من جهة مع البديل لا والمتعلق بمؤشر وجود عدالة وموضوعية في تطبيق العقوبات من جهة أخرى.
- أما الذين اختاروا البديل نادرا والمتعلق بالمؤشر الأول (الصراع) مع البديل نعم والمتعلق بالمؤشر الثاني(العدالة) لا تتجاوز 5.6%.

– أما اقل نسبة وهي: 1.9% من المبحوثين اختاروا البديل دائما والمتعلق بمؤشر وجود صراعات بين زملاء العمل من جهة مع البديل لا والمتعلق بمؤشر وجود عدالة وموضوعية في تطبيق العقوبات من جهة أخرى.

أ- **الذات:** إن الذات البشرية وباعتبارها جزءا لا يتجزأ من المجتمع يمكن ان تتخرط داخل مجال اجتماعي وثقافي وتنافسي وصراعي وتعاوني في نفس الوقت وذلك حسب دواعي كل حالة تمر بها أو وضع اجتماعي معين.

ب- **الذات الفاعلة:** رغم ما نلاحظه من الضعف النسبي للرابط بين مؤشر الصراعات بين الزملاء والذي يمثله البديلين أحيانا أو نادرا بالتساوي مع تصريح بالبديل لا المتعلق بمؤشر وجود العدالة والموضوعية في تطبيق العقوبات يمكن تفسيره على أن قوة العلاقات الإنسانية بين الموظفين بصرف النظر عن إجراءات المسؤولين فيما يخص تطبيق العقوبات الغير عادلة حسب ما ورد في الجدول من نسب تشير إلى ذلك.

ج- **الوعي الذاتي:** يبدو أن الوعي الذاتي ومن خلال تصريحات المبحوثين يميل إلى حالة من حالات الزيف كونه يصطدم مع واقع العقل الجمعي للمجتمع الجزائري المعروف بالعصبية وسرعة الإنفعال ثم أنه ليس من المعقول أن تكون هناك منظمة أو نسق اجتماعي معين يخلو من حيثيات الصراع حتى ولو كان هذا النسق يلعب دورا تربويا تعليميا بحكم أن النزعة الصراعية جزء من الشخصية الجزائرية وما التصريحات المذكورة أنفا إلا تصريحات مشبعة بالمغالطة.

جدول (20) التفاعل مع الزملاء بشكل إرادي - استشعار عدالة المعاملة من طرف الرؤساء

المجموع		نادرا		أحيانا		غالباً		استشعار عدالة المعاملة من طرف الرؤساء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التفاعل مع الزملاء بشكل إرادي
63	136	18.5	40	35.2	76	9.3	20	دائماً
35.2	76	9.3	20	18.5	40	7.4	16	أحيانا
1.9	04	1.9	04	00	00	00	00	نادرا
100	216	29.6	64	53.7	116	16.7	36	المجموع

– أعلى نسبة في الجدول السابق هي: 35.2%، و هم الذين صرحوا بأنهم دائماً ما يتفاعلون مع زملائهم بشكل إرادي اندماجي في حين أنهم أحيانا فقط ما يستشعرون عدالة المعاملة من طرف رؤسائهم.

– النسبة المتوسطة هي: 18.5%، ممن يتفاعلون دائماً مع زملائهم ولكنهم نادرا ما يستشعرون عدالة المعاملة من طرف رؤسائهم وهذه نسبة متساوية تماما مع من أجابوا على البديلين (أحيانا - أحيانا).

– أما أقل نسبة وردت في الجدول فهي: 1.9%، وهي نسبة الموظفين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يتفاعلون مع زملائهم بشكل إرادي ونادرا كذلك ما يستشعرون عدالة المعاملة من طرف رؤسائهم.

أ- الذات: الذات في هذه الحالة تتفاعل بشكل إرادي لا تمنعه أحيانية استشعار العدالة من طرف الرؤساء (ليست حتمية)، كما أن الاضطراب الحاصل لدى الكثير من الموظفين بسبب الأحيانية (ليست أمرا حتميا كذلك).

ب- **الذات الفاعلة:** إن تصريحات أغلبية الموظفين واختيار البديل دائما المتعلق بمؤشر التفاعل مع زملائهم مع البديل أحيانا والمتعلق باستشعار عدالة المعاملة من طرف رؤسائهم يستحوزان على أعلى نسبة في الجدول مما يدل على أن العلاقات الإنسانية داخل الجامعة لا تتأثر بشكل كبير بعدم استشعار العدالة من طرف الرؤساء، يؤكد ذلك إجابة نسبة لا بأس بها وهي ثاني أعلى نسبة بأن من يتفاعلون دائما مع زملائهم يؤكدون أنهم نادرا ما يستشعرون عدالة المعاملة من طرف رؤسائهم.

ج- **الوعي الذاتي:** إن عدم تأثر الذات الفاعلة في استشعار العدالة من طرف الرؤساء من عدمه قد يوحي بحالة من الوعي لدى الموظف بأهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل الجامعة مما قد يخفف بعضا من عبء العمل عند الموظفين.

د- **التنشئة الاجتماعية:** إن عدالة المعاملة الإنسانية و التنظيمية من طرف الرؤساء تجاه المرؤوسين يعد من أهم عوامل التنشئة الوظيفية داخل الجامعة، إذ يمكنه أن يؤثر بشكل كبير في زيادة ولاء الموظفين للجامعة، كما أن هناك تفاعل بشكل جيد بين الموظفين يزيد من ارتباطهم بتلك الجماعة (جماعة العمل)، وبالتالي تعزيز فرصة استقرارهم في وظائفهم وتحقيق أهداف.

هـ- **التنظيم الاجتماعي:** إن عدم استشعار الموظفين عدالة وإنصاف المعاملة من طرف رؤسائهم بشكل كبير يعد إهمالا كبيرا لقيمة هامة من القيم المكونة للنسق القيمي للجامعة ولأي مؤسسة ألا وهي العدالة التنظيمية والتي يجب أن تسعى الجامعة لتفعيلها للسير من أجل تحقيق أهداف الجامعة هذه القيمة التنظيمية قد تساهم في إخضاع الموظفين لجميع قيم العمل الأخرى.

و- **التحلل الاجتماعي:** مؤشر التفاعل مع الزملاء بشكل إرادي رغم عدم استشعار العدالة من طرف الرؤساء إلا بشكل مضطرب يشير إلى حالة من التحلل الاجتماعي، هذا واضح بشكل كبير في النسبة الأعلى في الجدول.

ز- **التفاعل**: إن تفاعل الموظفين مع زملائهم بشكل واضح مع الإرتباك في التصريحات باستشعار العدالة من الرؤساء كما تشير أعلى نسبة في الجدول تعتبر تفاعلا من أجل التكيف فقط.

ح- **الرموز: التفاعل مع الزملاء**: التعاون تبادل الخبرات الاستشارة الترويج عن النفس
العدالة: عدالة الإجراءات عدالة التعاملات عدالة التوزيع

ط- **المرونة**: إن التفاعل مع الزملاء بشكل واضح كما تشير أعلى نسبة من الجدول والذي يرتبط بالبدل أحيانا في استشعار العدالة من طرف الرؤساء يدل على حالة من المرونة لدى الموظفين للتكيف مع كل الأوضاع التنظيمية.

جدول(21) التحفيز المعنوي نظير الأداء الجيد - مدى العدالة في تطبيق نظام

الحوافز

المجموع		غير عادل		عادل		مدى العدالة في تطبيق نظام الحوافز
%	ك	%	ك	%	ك	التحفيز المعنوي نظير الأداء الجيد
7.4	16	5.6	12	1.9	04	غالبًا
64.8	140	50	108	14.8	32	أحيانًا
27.2	60	27.8	60	00	00	أبداً
100	216	83.3	180	16.7	36	المجموع

أعلى نسبة في الجدول هي: 50%، من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحياناً فقط ما يتلقون تحفيزاً معنوياً نظير أدائهم الجيد وفي نفس الوقت يصرحون بأن نظام الحوافز غير عادل .

تليها نسبة 27.8 %، التي تمثل فئة المبحوثين الذين اختاروا البديل أبداً المتعلق بمؤشر التحفيز المعنوي نظير الأداء الجيد من جهة والبديل غير عادل المتعلق بمؤشر العدالة في تطبيق نظام الحوافز.

هناك نسبة لا بد من الإشارة إليها وهي: 14.8%، وتمثل المبحوثين الذين اختاروا البديل أحياناً بالنسبة للمؤشر الأول مع البديل عادل بالنسبة للمؤشر الثاني.

أما أقل نسبة وهي: 1.9%، و الذين اختاروا البديل غالباً المتعلق بمؤشر التحفيز المعنوي نظير الأداء الجيد من جهة، و البديل عادل المتعلق بمؤشر العدالة في تطبيق نظام الحوافز من جهة ثانية.

أ- **الذات:** الذات البشرية تميل إلى التحفيز المعنوي والتشجيع مثلما تميل كذلك إلى التحفيز المادي وهذا أمر طبيعي وعادي.

ب- **الذات الفاعلة:** إنه ومن خلال النسب الواردة في الجدول أعلاه فإن الذات الفاعلة (الموظفون)، ومن خلال تصريحات المبحوثين تميل إلى المصادقية والواقعية وهي بذلك تطبق قاعدة بسيطة وهي المسار الطردني بين المؤشرين أو العكسي وهو في عمومته عادي جدا - نظريا - يبقى أن نشير أن المسار الطردني الموجب في بعض المؤشرات والسالب في مؤشرات أخرى - حسب الجدول - غير مقبول ومرفوض واقعا وتصريحات الجدول السابق تدور في مسار التصريحات العكسية.

ج- **الوعي الذاتي:** إن الوعي الذاتي ومن خلال معطيات الجدول أعلاه تميل إلى حالة من المصادقية في الوعي الذاتي لدى الذات الفاعلة (الموظفون).

د- **التنظيم الاجتماعي:** من خلال النسب الواردة في الجدول أعلاه المتغير المستقل يرتبط بسلوك انساني محض اما المتغير التابع يرتبط بسلوك تنظيمي كونه يتعلق بالقوانين واللوائح والاجراءات

هـ- **التحلل الاجتماعي:** من خلال الجدول أعلاه لا يوجد أي ملمح من ملامح التحلل الاجتماعي.

و- **المرونة:** من معطيات الجدول أعلاه لا يمكننا استنتاج حالة المرونة ما عدا النسبة التي تميل إلى الضعف والتي يعبر عنها المبحوثون بالبديل أحيانا المتعلق بمؤشر التحفيز المعنوي بالبديل عادل المتعلق بمؤشر مدى العدالة في تطبيق نظام الحوافز.

جدول (22) وجود صراعات بين الزملاء في العمل - خضوع التوظيف في الجامعة للموضوعية

المجموع		أبدا		أحيانا		غالبا		خضوع التوظيف في الجامعة للموضوعية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	وجود صراعات بين زملاء العمل
1.9	4	1.9	4	00	00	00	00	غالبا
48.1	104	13	28	29.6	64	5.6	12	أحيانا
50	108	7.4	16	31.5	68	11.1	24	أبدا
100	216	22.2	48	61.1	132	16.7	36	المجموع

– أعلى نسبة في الجدول و هي: 31.5%، تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما تكون هناك صراعات بين زملاء العمل من جهة وأن التوظيف في الجامعة أحيانا فقط ما يخضع للموضوعية.

– ثاني نسبة وهي: 29.6%، تمثل المبحوثين الذين اختاروا البديل أحيانا فيما يتعلق بمؤشر وجود صراعات بين زملاء العمل من جهة والبديل أحيانا المتعلق بمؤشر خضوع التوظيف في الجامعة للموضوعية.

– أما أقل نسبة وهي: 1.9%، تمثل المبحوثين الذين اختاروا البديل دائما المتعلق بالمؤشر الأول مع البديل أبدا المتعلق بالمؤشر الثاني.

أ- الذات: من المفترض أن الذات البشرية تتعامل بحالة من العزل أو الفصل بين القضايا المتشابكة، هذا في بعدها القيمي الفطوري ولكنها بالطبيعة تسلك منحى الفوضوية بحكم أن الذات البشرية تتعرض لحالة من الصراع ما بين المدخلات الاجتماعية والثقافية والمكونات الفطرية للنفس البشرية والتي لا يمكن أن تكون

بالضرورة في المسار الموجب فلا غرابة أن نجد نفسا بشرية تميل ذاتها للحقد أو الإنتقام أو التطرف...إلخ

ب- **الذات الفاعلة:** من خلال النسب الواردة في الجدول أعلاه فإن الذات الفاعلة ومن خلال تصريحات المبحوثين تميل إلى حالة من التذبذب والإرتباك وعدم الوضوح حيث يمكن إرجاع ذلك إلى الخلفيات الاجتماعية والثقافية والتي قد تكون سببا في خلقه، وبالتالي تتأثر منظومة التوظيف - بشكل او بآخر - هذا المناخ الذي يعارض أجديات الاستقرار لا يمكن أن يكون مناخا لنمو وتطور القيم بمعناها الموجب.

ج- **الوعي الذاتي:** الوعي الذاتي الذي يولد من رحم المناخ الثقافي الاجتماعي الصراعي يكرس تدخلاته التعسفية على منظومة التوظيف داخل الجامعة.

د- **التنشئة الاجتماعية:** نلاحظ أن التنشئة الاجتماعية داخل المنظمة (الجامعة)، تتأثر بشكل طردي بالتنشئة الاجتماعية التي ينتخبها المجتمع وفق منظور برهان غليون، والجدول يؤكد هذا المنظور بقوة وعليه فإن شبكة التوظيف لا محالة تتأثر بهذا المناخ النشأوي الاجتماعي، ثم تركز بدورها نفس المسار، ولعله أحد أهم أسباب تخلف المنظومة الوظيفية في الجزائر وانحرافها عن قوالب وأنماط التسيير التنظيمي الحديث.

هـ- **التنظيم الاجتماعي:** مظاهر الصراع لا تطفو إلى السطح متجاوزة حدود التنظيم وضوابطه بشكل غير متحكم فيه، ومنه يمكن القول بأن التنظيم الاجتماعي يستحوذ على النظام العام داخل المنظمة (الجامعة)، وذلك ما تؤكدته النسبة الواردة في الجدول أعلاه.

و- **التحلل الاجتماعي:** هناك مظاهر قوية للتحلل الاجتماعي (الصراع)، ولكنها خارجة عن المراقبة وقبضة القانون مما يشكل خطورة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي سيلقي هذا الصراع بظلاله على أداء المنظمة (الجامعة).

ز- المرونة: بالرجوع إلى النسبة الواردة في الجدول لا يمكن إنكار وجود حالة من المرونة ولكنها ليست بالشدة الكافية نظرا لتدخل عامل الصراع.

ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة الخاصة بالالتزام الوظيفي

جدول (23) الحصول على مكافأة نظير جهد إضافي - تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية

المجموع		أبدا		أحيانا		غالبا		تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الحصول على مكافأة نظير جهد إضافي
00	00	00	00	00	00	00	00	دائما
7.4	16	00	00	3.7	08	3.7	08	أحيانا
92.6	200	11.1	24	38.9	84	42.6	92	أبدا
100	216	11.1	24	5.55	92	46.3	100	المجموع

- أعلى نسبة في الجدول أعلاه هي 42.6% وهي تشير إلى الموظفين الذين صرحوا بأنهم لا يتلقون أبدا مكافآت نظير جهودهم الإضافي في حين أنهم غالبا ما يقدمون مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية.
- تليها نسبة: 38.9% و هي نسبة معتبرة يجب الإشارة إليها من الذين صرحوا بأنهم أبدا ما يتلقون مكافآت نظير مجهوداتهم ولكنهم أحيانا فقط ما يقدمون مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية.
- أقل نسبة وهي 3.7% تكررت مع اللذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يتلقون مكافآت نظير مجهوداتهم ولكنهم غالبا ما يقدمون مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية أو أحيانا فقط .

أ- **الذات:** إن الذات البشرية في عمومها تسعى إلى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية كلما زاد تحفيزها بالمقابل لما تقدمه من جهد.

ب- **الذات الفاعلة:** إن إقدام الذات الفاعلة على تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية رغم عدم تلقي مكافآت نظير الجهد الإضافي بدليل أعلى نسبة في الجدول أو حتى ثاني أعلى نسبة وهي نسبة لأبأس بها من الذين اختاروا البديل أبدا فيما يخص تلقيهم حوافز ومكافآت نظير ما يبذلونه من جهد إضافي بينما أفادوا بأنهم أحيانا ما يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية يمكن تصنيفها ضمن:

- إما أن تكون تصريحات ذات مصداقية تتمثل في نكران الذات والتضحية والشغف تجاه الأداء الوظيفي كان ما يكون ما يقدم لهم نظير جهدهم الإضافي من طرف الإدارة.

- أن تكون التصريحات مشبعة بالمغالطات نتيجة لرغبة الموظف في التملق والظهور بلباس من القيم (كالتضحية، والإخلاص ... الخ).

ج- **الوعي الذاتي:** إن تصريحات أغلب المبحوثين بأنهم يقدمون مصلحة المؤسسة على مصلحتهم الشخصية - كما تشير إلى ذلك أعلى النسب في الجدول - قد ينم على:

- وعي ذاتي يرتبط بالمصلحة العامة تتمثله (التضحية) رغم عدم الاستفادة الشخصية الضيقة (غياب المصلحة الفردية) وهو وعي ذاتي ينتقل من حالة تلبية الرغبة الذاتية المشروعة إلى صيرورة النشاط المؤسساتي وبشكل منظم باعتبارها الأولى والأحق بالتضحية، وبعيدا عن متاهات التفاعل مع مسؤولين قد لا يقدرون حجم الجهود المبذولة أو يحاصرونها.

- وعي ذاتي ينم على حالة تخزين شعورية غير قابلة للتصريح فالفاعل هنا (الموظف) لا يصرح بتلك المكبوتات التي قد تشكل له حالة من الانزعاج و اللاإستقرار رغم ذلك يلجأ لكتبتها تفاديا لمضاعفات تعمل ضد مسار الاستقرار.

د- **التنشئة الاجتماعية:** إن النسب الأعلى في الجدول تشير إلى أن الموظفين يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية إما بالبديل غالبا أو أحيانا، توحى بوجود حالة من التنشئة الاجتماعية نلخصها فيما يلي:

- إما تشبع الموظفين بقيم أخلاقية تتمثلها (التضحية، الإيثار، الإخلاص... إلخ) وهي قيم عمل فضلا عن كونها قيم اجتماعية عامة.

- و إما أن الموظفين من خلال أقدميتهم في العمل كما يشير الجدول (10) أغلبهم ممن لهم 06 سنوات فأكثر قد اكتسبوا الخبرة الكافية للتعامل مع الظروف المحيطة بهم (مناسبة كانت أم غير مناسبة) ما يسمى بمعيار التكيف الوظيفي.

هـ- **التنظيم الاجتماعي:** إن انضواء الموظفين تحت ثقافة تنظيمية تسود الجامعة و تتمثلها قيم أخلاقية سواء قيم عمل أم قيم ذات خلفية مجتمعية وتفاعلهم معها بشكل طوعي أو جبري ومن قراءتنا لنسب الجدول أعلاه فإن تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ليس مرتبطا بالضرورة بما يتلقونه من مكافآت نتيجة لما يبذلونه من جهد إضافي بل إن ذلك مرتبط بالتزامهم الوظيفي تجاه الجامعة حتى وإن ظهر التقصير - كما صرح المبحوثون- من طرف رؤسائهم في تقديم المكافآت.

و- **التحلل الاجتماعي:** هناك نسبة قليلة جدا في الجدول تتحلل من منظومة القيم ولا تقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية في حين أن النسب العالية في الجدول التي تلتزم بمصالح الجامعة والتي لا تدل على أي مظهر من مظاهر التحلل من منظومة القيم والتي يُعبر عنها هنا بالإلتزام الوظيفي.

ز- **التفاعل:** إن الالتزام الوظيفي وباعتباره حالة تفاعل بين الموظفين ومصالح المؤسسة نلمحه بشكل كبير حسب أعلى النسب في الجدول أعلاه ولا يؤثر عليه أبدا تلقي أو عدم تلقي مكافآت عند بذل الجهد الإضافي.

ح- **الرموز:** تلقي مكافآت، حوافز مادية، بعثات تكوينية، هدايا رمزية، خدمات جامعية... الخ.

تقديم المصلحة العامة على الخاصة، زيادة الوقت التعاون مع الآخرين في انجاز مهامه المتأخرة... الخ

ط- **المرونة:** إن حالة الالتزام الوظيفي الظاهرة من خلال أعلى النسب في الجدول وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية (غالبا أو أحيانا)، وبالرغم من عدم تلقي مكافآت إلا فيما ندر تدل على قدر عال من المرونة لدى الموظفين أسهم فيه ربما ذلك التشبع الكبير ببعض القيم أو تطبيق مبدأ التكيف مع الوضع القائم.

جدول(24) مدى جودة الخدمات المقدمة للموظفين - تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية

المجموع		أبدا		أحيانا		غالباً		تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	مدى جودة الخدمات المقدمة للموظفين
3.7	08	00	00	1.9	04	1.9	04	جيدة
48.1	104	7.4	16	18.5	40	22.2	48	نوعاً ما
48.1	104	3.7	08	22.2	48	22.2	48	دون المستوى
100	216	11.1	24	42.6	92	46.3	100	المجموع

- في الجدول أعلاه نلاحظ ثلاث نسب متساوية تماماً 22.2% تتمثل فيما يلي:
- الموظفون الذين صرحوا بأن الخدمات متوسطة ومع ذلك يقدمون المصلحة العامة في غالب الأحيان على مصالحهم الشخصية.
 - الموظفون الذين صرحوا بأن الخدمات دون المستوى المطلوب وغالباً ما يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية.
 - الموظفون الذين صرحوا بأن الخدمات دون المستوى المطلوب وأحياناً فقط ما يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية.
 - وهناك نسبة لا بأس بها وهي 18.5% تتمثلها فئة الموظفين الذين صرحوا بأن الخدمات المتوسطة وأحياناً فقط ما يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية.

- أدنى نسبة وهي 1.9% ممن صرحوا بأن مستوى الخدمات جيدة ولكن منهم من صرح بأنه غالبا ما يقدم المصلحة العامة على مصالحه الشخصية و منهم من صرح ب (أحيانا) فقط ما يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية .

أ- الذات: وفق هرم ماسلو للحاجات تقع الذات في أعلى الهرم وهي بذلك تتجاوز أو تحوي بشكل تسلسلي الحاجات الإنسانية (البيولوجية، الأمنية... إلخ) وعليه فإن الخدمات المقدمة من المؤسسة باعتبارها حاجات من المفترض أن تكون لها ذلك التأثير على تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية.

ب- الذات الفاعلة: يمكن اعتبار أن تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية معيارا هاما للذات الفاعلة (الموظفين) ذات خصوصية أو ميزة التضحية، خصوصا إذا ما توفر لها مناخ وظيفي يدعم جودة الخدمات المقدمة للموظفين من طرف الجامعة إلا أننا ومن وحي معطيات الجدول السابقة نلاحظ الضعف النسبي لهذا الرابط حيث أننا نجد:

- خمس نسبة المبحوثين تقريبا صرحوا بتقديم المصلحة العامة رغم عدم رضاهم الكلي على الخدمات المقدمة من طرف الجامعة.

- ذات النسبة صرحت بأن الخدمات أضعف أو أقل من المستوى المطلوب ورغم ذلك يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

- نفس النسبة يمثلها المصرحون ببديل المستوى المتدني للخدمات نظير تقديم المصلحة العامة وإن كان بشكل أحيائي، و لعل هذا التصريح هو الأقرب للواقع والأكثر موثوقية وعليه فإن التصريحات السابقة يمكن ان توضع ضمن إطارين تبريريين:

- تصريحات تتم على فكرة نكران الذات وتقديم المصلحة العامة كانت ما تكون نوعية الخدمات الجامعية المقدمة للموظفين.

- تصريحات مشبعة بالمغالطات ولا تعدو أن تكون تصريحات للمجاملة كونها تتضارب بشكل أو بآخر مع الواقع وإلا كيف نفسر حالات التغيب والشكاوى المقدمة و حالات التذمر وحتى بعض حالات التسبب الإداري (واقع تمت ملاحظته عيانا من طرف الباحث).

ج- **الوعي الذاتي:** إن الوعي الذاتي في هذه الحالة يقع ضمن بعدين هاميين:

- إذا كانت التصريحات صادقة فالوعي الذاتي هنا يرتبط بحالة إدراكية تتماز بنكران الذات وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

- في حالة التصريحات المشبعة بالمغالطات فإن الوعي الذاتي هنا حبيس المنفعة الذاتية و البراغماتية، و لكنه وعي ذاتي ينماز بالتمثيل وفق منظور: "ارننج جوفمان"، حيث يمكن وصف هذه التصريحات بالصورية المشبعة بتمظهرات التمثيل و وضع الأفتنة بعيدا عن واقع حقيقي لا يسعف تلك التصريحات.

د- **التنشئة الاجتماعية:** يبدو أنه ليس هناك من رابط نشأوي اجتماعي يتمثله مؤشر الخدمات الجامعية المقدمة من جهة وتقديم المصلحة العامة على الخاصة من جهة أخرى كعربون على التنشئة الوظيفية الاجتماعية وبذلك ليس هناك مظهر من مظاهر التنشئة الاجتماعية بالشكل الكافي.

هـ- **التنظيم الاجتماعي:** لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الخدمات الجامعية عن بعدها النظامي الشبكي بحكم أن الموظف (الفاعل الاجتماعي) يتفاعل تنظيميا مع شبكة نسقية إدارية يمثلها ما يلي:

- رتب إدارية مختلفة (أعلى، أدنى، مستوى واحد) هذا فيما يخص الإطار الداخلي للمنظمة.

- يتعامل مع أنساق إدارية خارج أطر الجامعة (فنادق، حمامات، وكالات سياحية، إدارات محلية، مؤسسات اقتصادية مختلفة... إلخ).

ومنه نشير إلى أن النظام الاجتماعي كملح موجود، لكن لا يمكن الجزم أن له قوة من التأثير.

و- **التحلل الاجتماعي:** تصريحات المبحوثين السابقة وإن كانت لا تدور في فلك التنظيم الاجتماعي بالشكل القوي فلا يمكن تصنيفها بأي حال من الأحوال ضمن فلك التحلل الاجتماعي.

ز- **التفاعل:** من خلال النسب الواردة في الجدول أعلاه لا يمكن استشفاف تفاعل بشكل كاف من أجل استنتاج قوي حول الظاهرة.

ح- **المرونة:** ليس هناك من تمظهرات واضحة للمرونة في هذا الشأن عدا فكرة تقديم الموظفين المصلحة العامة على مصالحهم الخاصة والذي يمكن تفسيره على أنه مظهر من مظاهر المرونة.

جدول (25) الوسائل وتسهيل المهام - الحرص على تنفيذ المهام وفق ما هو مخطط له

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		وعى ذاتي يرتبط بالتعاون في بعده الإنساني
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوسائل وتسهيل المهام
22.2	48	00	00	00	00	22.2	48	جيذا
70.40	152	00	00	16.70	36	53.7	116	نوعا ما
7.40	16	00	00	00	00	7.4	16	أبدا
100	216	00	00	16.70	36	83.3	180	المجموع

- تشير أعلى نسبة في الجدول وهي: 53.7% إلى المبحوثين الذين صرحوا بأن الوسائل المتاحة لا تساهم في تسهيل الأداء إلا بشكل متوسط، فيما أكدوا على أنهم يحرصون على تنفيذ المهام وفق ما هو مخطط له وهي نسبة معتبرة.
- تليها نسبة 22.2% من الموظفين الذين صرحوا بأن الوسائل المتاحة مساعدة جدا في تسهيل المهام وهم دائمو الحرص على تنفيذ المهام وفق ما هو مخطط له من طرف الجامعة.
- أما ما نسبته: 16.7% تتمثلها الفئة التي اختارت البديل نوعا ما بالنسبة لتسهيل المهام بواسطة الوسائل المتاحة وهم بذلك أحيانا فقط ما يحرصون على تنفيذ المهام وفق ما هو مخطط له.
- أما اقل نسبة وهي 7.4% ممن أكدوا بأن الوسائل المتاحة لا تساهم أبدا في تسهيل المهام ولكنهم دائما ما يحرصون على تنفيذ المهام وفق ما هو مخطط له.

أ- الذات: حسب مدرسة العلاقات الإنسانية فإن الاعتبارات الاجتماعية لها تأثير أكبر على الذات فيما يخص الرفع من المعنويات والأداء وبالتالي فإن الوسائل المادية المتاحة ليس لها ذلك التأثير على الحرص على تنفيذ المهام المخطط لها.

ب- الذات الفاعلة: إن حرص الذات الفاعلة على أداء المهام المخطط لها على أكمل وجه يمكن اعتباره التزاما وظيفيا شديدا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار محدودية الوسائل - بناء على تصريحات المبحوثين - في تسهيل تلك المهام والتي اشارت إليها النسبة الأعلى في الجدول، ومع ذلك حرصهم على أداء المهام ويمكن إرجاع لك إلى :

- التحلي بروح المسؤولية والالتزام الأخلاقي إضافة إلى الإلتزام الوظيفي.

- نكران الذات وتحمل الأعباء الوظيفية خدمة للمصلحة العامة.

ج- الوعي الذاتي: يمكن اعتبار الإلتزام بأداء المهام وفق ما يخطط له من طرف الجامعة وعيا ذاتيا بضرورة إنجاز المهام والتحلي بروح المسؤولية أو أن هذه التصريحات لا تعدو أن تكون تملقية ومن باب المزايدة على الإلتزام.

د- التنشئة الاجتماعية: بالرجوع إلى أعلى نسبة في الجدول والربط بين مؤشر الوسائل و تسهيل المهام من ناحية و الحرص على تنفيذ المهام وفق ما هو مخطط له من ناحية ثانية، يدل على قدر معين من التنشئة الوظيفية الاجتماعية مما قد يوحي إلى وجود قيم معينة داخل الجامعة تم تنشئة الموظفين عليها (كالإلتزام- نكران الذات- المصلحة العامة...إلخ).

هـ- التنظيم الاجتماعي: إن الإلتزام والحرص على تنفيذ المهام من طرف الموظف (الفاعل الاجتماعي) كما تشير أعلى نسبة في الجدول يقع ضمن نسق من القيم التي يتمثلها الموظفون والتي لا يمكن فصلها بأي حال من الأحوال عن القيم الاجتماعية المثلى التي نشأ عليها الموظف أو أن منبع هذا الحرص هو الرغبة في الجزاء أو الخوف من العقاب في حال التقصير.

ومنه يمكن أن نشير إلى مظهر من مظاهر النظام الاجتماعي والذي يعد مؤثرا و بشكل كاف.

و- **التحلل الاجتماعي:** ملمح التنظيم الاجتماعي واضح بشكل كبير حسب تصريحات الموظفين بالرجوع إلى الجدول والذي يثبت ذلك أعلى نسبة فيه، وبذلك لا يمكن ملاحظة أي مظهر من مظاهر التحلل الاجتماعي.

ز- **التفاعل:** تؤكد أعلى نسبة في الجدول أعلاه على وجود تفاعل لكن ليس بالشكل القوي جدا بين الموظفين مع الوسائل المتاحة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

ح- **الرموز:** الحرص على تنفيذ المهام الإلتزام بالوقت والتعليمات، جودة الأداء... إلخ

ط- **المرونة:** إن أعلى نسبة في الجدول السابق وحتى النسبة المتوسطة بالإضافة إلى أقل نسبة تدل على قدر كبير من المرونة التي يتسم بها الموظفون في الجامعة للتكيف مع محدودية الوسائل المتاحة - كما أشار المبحوثون -.

جدول (26) انعكاس المؤهلات والجهد على العائد المادي - التفكير في مغادرة الجامعة نظير فرصة عمل أخرى

الجامعة نظير فرصة عمل أفضل

المجموع		ابدا		افكر في الامر		اوافق مباشرة		التفكير في مغادرة الجامعة نظير فرصة عمل أخرى
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	انعكاس المؤهلات والجهد على العائد المادي
14.8	32	1.9	4	9.3	20	3.7	08	نعم
85.2	184	1.9	4	35.2	76	48.1	104	لا
100	216	3.7	8	44.4	96	51.9	112	المجموع

– أعلى نسبة في الجدول السابق هي 48.1% و تمثل تصريحات المبحوثين الذين نفوا انعكاس مؤهلاتهم وجهدهم على العائد المادي، وسيوافقون مباشرة على مغادرة الجامعة إذا توفرت لهم فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

– هنالك نسب أخرى لا يمكن تجاهلها لعل أهمها: 35.2 % من الذين أكدوا على أن المؤهلات والجهد لا ينعكس تماما على العائد المادي، وقد يفكرون في مغادرة الجامعة إذا توفرت لهم فرصة عمل أفضل.

– أما أقل نسبة وهي 1.9% مكررة بالنسبة لمن صرحوا بالبديلين (نعم، لا) فيما يخص انعكاس المؤهلات والجهد على العائد المادي و أنهم لا يفكرون مطلقا في مغادرة الجامعة.

أ- الذات: إن الذات البشرية من خلال سعيها إلى اكتساب مؤهلات معينة و بذل جهد قد يزيد في بعض الأحيان عن المطلوب، إنما تسعى من وراء كل ذلك إلى تحقيق

الذات عبر تسلفها سلم الحاجات الأولية مروراً بالأمن و التقدير.. إلخ و هذا أمر طبيعي مرتبط بتصاعد الرغبة في تحقيق الذات.

ب- الذات الفاعلة: إن اختيار البديل لا و المتعلق بمؤشر انعكاس المؤهلات والجهد على العائد المادي مع البديل أفكر في مغادرة الجامعة بمؤشر تغيير المؤسسة في حالة توفر فرصة عمل أفضل و باستحواذ هذين البديلين على أعلى نسبة في الجدول يدل على حالة من عدم الرضا لدى الذات الفاعلة (الموظفون) على عوائدهم المادية كما صرحوا بذلك و بالتالي ستكون قراراتهم حاسمة في مغادرة الجامعة إذا توفرت فرص أفضل في مؤسسة أخرى، كذلك الذين صرحوا بالتفكير في الأمر تمثلهم نسبة عالية في الجدول أعلاه، وبالتالي يمكن استشفاف ملمح البيئة الجامعية كبيئة طاردة غير خصبة للذات الفاعلة، و بتطابق تحليل الذات مع الذات الفاعلة يبدو أن هذا الاتجاه أقرب إلى الواقع.

ج- الوعي الذاتي: إن تطابق حالة الذات مع الذات الفاعلة ينم عن وجود وعي حقيقي موجب لدى الذات الفاعلة (الموظفون) و سعيها لتحقيق حاجاتها من الأمن و الاستقرار و المكانة الاجتماعية و التقدير، بحكم تطابقها مع المنطق (تزيد- استقرار) (لا تزيد- لا أستقر).

د- التنشئة الاجتماعية: يعتبر العائد المادي و تقدير الجهد المبذول من عوامل التنشئة الوظيفية داخل الجامعة و التي تتأثر بها قرارات الموظفين بشأن استمرارهم في الجامعة أو مغادرتها، و من قراءتنا للنسب الواردة في الجدول فإن أعلى نسبة و النسب التي تليها لدليل على عدم تفعيل هذه العوامل بشكل مطلوب بالنظر لاختيار الموظفين للبديل لا بصفة غالبية فيما يتعلق بمؤشر انعكاس المؤهلات والجهد على العائد المادي، و بالتالي يمكن الجزم بأن البيئة الجامعية بيئة طاردة لا تشجع منتسبيها على الاستمرار بها.

هـ- **التنظيم الاجتماعي:** إن استعداد الموظفين لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة عمل أفضل كما تشير إلى ذلك أعلى نسبة في الجدول السابق أو التفكير على الأقل في مغادرة الجامعة في نفس الحالة، و باعتبار أن هاتين النسبتين تمثلان المبحوثين الذين أكدوا على عدم انعكاس مؤهلاتهم و جهودهم على العائد المادي باختيارهم البديل لا إنما يدل على شبه انعدام لمناخ تنظيمي ملائم لنمو قيمة تنظيمية (قيمة عمل) هامة و هي الالتزام الوظيفي اتجاه الجامعة.

و- **التحلل الاجتماعي:** يبدو أن حالة عدم الرضا من قبل الموظفين على العائد المادي و عدم توفير الجامعة المناخ التنظيمي الجيد و الذي يساهم في جذب الموظفين للاستقرار داخل الجامعة من جهة و استعداد الموظفين لمغادرة الجامعة - حسب الجدول- يُظهر لنا و بشكل واضح بأن هناك حالة من القابلية للتحلل الاجتماعي.

ز- **التفاعل:** إن تفاعل الموظفين - باعتبارهم غير راضين عن العائد المادي- مع بيئتهم الوظيفية الجامعية من جهة، و استعدادهم لاتخاذ قرار صريح بمغادرة الجامعة في حالة توفر فرصة عمل أفضل- كما تشير إلى ذلك أعلى نسبة- من جهة أخرى، له دلالة على استقلالية الذات الفاعلة (الموظفون) في اتخاذ أي قرار يكون العائد من ورائه رضا الموظف دون تأثير البيئة المحيطة في هذا القرار.

ح- **الرموز:** العائد المادي: الأجر، الحوافز المادية، المكافآت....الخ
مغادرة الجامعة: التغيب المتكرر، الشكاوي، الإهمال، التسيب، عدم الالتزام بالوقت...الخ

ط- **المرونة:** إن تصريح الذات الفاعلة على القرار بمغادرة الجامعة أو التفكير في ذلك على الأقل كما تشير أعلى النسب يدل على حالتين ظاهرتين:

- إما حالة من المرونة بالنسبة لتكيف الموظف مع بيئته الجامعية، في حال وجود فرصة عمل أفضل، وهذه حالة طبيعية.
- و إما وجود حالة من المرونة بالنسبة للموظف لتقبل أي فرصة عمل أفضل مقابل مغادرة الوظيفة الحالية.

جدول (27) تلقي الحوافز المادية نظير الأداء الجيد - الاجتهاد في تطبيق قوانين وقواعد الجامعة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الاجتهاد في تطبيق قوانين وقواعد الجامعة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تلقي الحوافز المادية نظير الأداء الجيد
9.3	20	00	00	3.7	08	5.6	12	دائما
00	00	00	00	00	00	00	00	أحيانا
9.7	196	1.9	4	29.6	64	59.3	128	أبدا
100	216	1.9	4	33.3	72	64.8	140	المجموع

- أعلى نسبة في الجدول هي: 59.3%، نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أبدا لا يتلقون حوافز مادية نظير أدائهم الجيد وفي نفس الوقت دائما ما يجتهدون في تطبيق قوانين و لوائح الجامعة.
- ثاني أعلى نسبة: 29.6%، الذين صرحوا بأنهم لا يتلقون أبدا تحفيزات مادية نظير الأداء الجيد ولكنهم أحيانا فقط ما يجتهدون في تطبيق قوانين و لوائح الجامعة.

- أما اقل نسبة وهي: 1.9%، الذين صرحوا بأنهم لا يتلقون تحفيزات مادية نظير الأداء الجيد ونادرا ما يجتهدون في تطبيق قوانين و لوائح الجامعة.
- أ- **الذات:** إن طبيعة الذات البشرية لا تجتهد أبدا في إعطاء مقابل أو الانصياع لمنظومة قوانين معينة إلا إذا قابل ذلك تحفيزات مادية كانت أو معنوية، و لا تجتهد في تطبيق القوانين و اللوائح أو تجتهد في تطبيقها بغض النظر عن المحفزات المادية، فالحالتين سواء لديها.
- ب- **الذات الفاعلة:** إن اختيار البديل أبدا و المتعلق بمؤشر تلقى حوافز مادية نظير الأداء الجيد من جهة، و البديل دائما و المتعلق بمؤشر الاجتهاد في تطبيق قوانين وقواعد الجامعة و استحواذهما على أعلى نسبة في الجدول يمكن تصنيفهما ضمن:
- إما أن تكون تصريحات صادقة تدل على التضحية و نكران الذات و تقديم المصلحة العامة بغض النظر عن انعدام الحوافز نظير الأداء الجيد من طرف الإدارة.
- أو أنها تصريحات تملقية يصطنعها الموظف للظهور بمظهر الإخلاص و التضحية و عدم الاكتراث بقلة الحوافز المادية.
- ج- **الوعي الذاتي:** من تصريحات أغلب المبحوثين بالاجتهاد في تطبيق قوانين وقواعد و لوائح الجامعة مع عدم تلقيهم أية حوافز مادية نظير الأداء الجيد يدل على:
- وعي ذاتي لدى الذات الفاعلة (الموظفون) يتعلق بتطبيق القوانين و اللوائح و تغليب المصلحة العامة مع عدم الالتفات أو الاهتمام بالحوافز المادية.
- وعي ذاتي راقى يسعى من فضله الموظف إلى تطبيق اللوائح و القوانين من أجل تحقيق هدف أسمى للجامعة.
- وعي ذاتي يدل عن حالة شعورية يسعى من خلالها الفاعل هنا إلى عدم التصريح بتلك المكبوتات من أجل تفادي أي مشاكل نفسية بإمكانها أن تسبب له حالة من التوتر قد لا تكون في صالحه.

د- **التنشئة الاجتماعية:** تشير أعلى نسبة في الجدول إلى اختيار المبحوثين للبديل أبداً و المتعلق بمؤشر تلقى حوافز مادية نظير الأداء الجيد من جهة و البديل دائماً المتعلق بمؤشر الاجتهاد في تطبيق قوانين وقواعد الجامعة، مما يوحي بحالة من التنشئة الاجتماعية يمكن تمظهرها فيما يلي:

– اهتمام الموظفين بالظهور بلباس القيم المثلى كالتضحية و تغليب المصلحة العامة، الإخلاص الإيثاري،... الخ.

– أن الموظفين قد اكتسبوا الخبرة الكافية – نظراً لأن أغلبهم قد مارس الوظيفة لمدة لا بأس بها- في التعامل مع كافة الظروف المحيطة بهم ما يسمي بالتأقلم و التكيف الوظيفي.

– الخوف مما قد يترتب عن التقصير في تطبيق اللوائح و القوانين من عقوبات.

هـ- **التنظيم الاجتماعي:** إن منظومة القوانين و اللوائح التي تتخذها الجامعة من أجل تحقيق أهدافها تلزم الموظفين و تجبرهم على الانضواء تحتها بعيداً عن ميولهم و رغباتهم و اتجاهاتهم، و من خلال قراءتنا للجدول فإن أعلى نسبة تجتهد في تطبيق اللوائح و القوانين رغم عدم تلقي أي حوافز مادية يدل على الانصياع الجبري لهذه القوانين بل إن ذلك متعلق بالتزامهم الوظيفي تجاه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها .

و- **التحلل الاجتماعي:** إن التزام أغلب الموظفين بتطبيق اللوائح و القوانين – كما تبين أعلى نسبة في الجدول- رغم تأكيدهم على عدم تلقي أي حوافز مادية نظير الأداء الجيد لا تدل على أي مظهر من مظاهر التحلل من منظومة قيمية تحكم الجامعة و لعل أحد أهمها الالتزام الوظيفي.

ز- **التفاعل:** إن أعلى النسب في الجدول أعلاه تشير إلى حالة من التفاعل بين الموظفين و تطبيق اللوائح و القوانين اجتهاد بعيد عن أي تأثير للمكافآت وجدت أم لم توجد.

ح- المرونة: إن الالتزام الواضح من خلال الاجتهاد في تطبيق اللوائح و القوانين التي تتمثلها الجامعة - كما تشير أعلى النسب- رغم عدم وجود مكافآت و حوافز نظير الأداء الجيد تدل على قدر كبير من المرونة يتمتع بها أغلب الموظفين ساعد على وجوده الخبرة المكتسبة من طرفهم للتعامل و التكيف مع الوضع، أو التمسك ببعض القيم.

جدول (28) التحفيز المعنوي نظير الأداء الجيد - تغيير المؤسسة نظير فرصة عمل أفضل

المجموع		أبدأ		أفكر في الأمر		أوافق مباشرة		تغيير المؤسسة نظير فرصة عمل أفضل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التحفيز نظير الأداء الجيد
7.4	16	00	00	3.7	08	3.7	08	غالباً
64.8	140	3.7	08	31.5	68	29.6	64	أحياناً
27.8	60	00	00	9.3	20	18.5	40	أبداً
100	216	3.7	08	44.4	96	51.9	112	المجموع

- أعلى نسبة في الجدول السابق و هي: 31.5 %، تمثل المبحوثين الذين اختاروا البديل أحياناً المتعلق بمؤشر التحفيز المعنوي نظير الأداء الجيد من جهة، مع البديل أفكر في الأمر المتعلق بمؤشر مغادرة الجامعة في حال توفر فرصة عمل أفضل.

- تليها نسبة: 29.6 %، الذين اختاروا البديل أحياناً المتعلق بمؤشر التحفيز المعنوي نظير الأداء الجيد مع البديل أوافق مباشرة المتعلق بمؤشر التحفيز المعنوي نظير الأداء الجيد مع البديل أوافق مباشرة المتعلق بمؤشر مغادرة الجامعة عند توفر فرصة عمل أفضل.

- تليها نسبة: 18.5 %، و تمثل المبحوثين الذين اختاروا البديل أبداً و المتعلق بالمؤشر الأول مع البديل أوافق مباشرة المتعلق بالمؤشر الثاني.

أ- الذات الفاعلة: البيئة الوظيفية الجامعية ذات الطبيعة الجاذبة من ناحية التحفيز المعنوي تستدعي رغبة الموظفين باعتبارهم ذواتاً إلى الالتزام بانتمائهم للجامعة، و العكس بالعكس إذا كانت بيئة وظيفية جامعية طاردة و الأمر في هذه الحالة لا يخلو أن يكون

طبيعياً ضمن قوانين اجتماعية معروفة تتعلق بنظم العمل و لكنها مع ذلك ليست قانوناً حتمياً.

ب- الذات الفاعلة: إن اختيار البديل أحياناً المتعلق بمؤشر تلقى التحفيز المعنوي من جهة، مع البديل أفكر في مغادرة الجامعة المتعلق بمؤشر تغيير المؤسسة في حال توفر فرصة عمل أفضل من جهة أخرى، باعتبارهما (هذين البديلين)، يستحوذان على أعلى نسبة في الجدول السابق له دلالة على ارتباك الذات الفاعلة (الموظفون)، في اتخاذ قرارات حاسمة في هذا الشأن، أو قد تكون البيئة الجامعية الوظيفية غير واضحة الملمح كبيئة طاردة أو جاذبة حاضنة للذات الفاعلة.

ج- الوعي الذاتي: بناء على ما استنتج سابقاً فيما يتعلق بالارتباك الحاصل لدى الذات الفاعلة بخصوص اتخاذ قرارات حاسمة من مغادرة الجامعة أو عدمه، ينم عن وجود حالة من الارتباك في الوعي الذاتي.

د- التنشئة الاجتماعية: التحفيز المعنوي عامل من عوامل التنشئة الوظيفية داخل الجامعة و التي تؤثر لا محالة بشكل أو بآخر على اتخاذ قرارات من طرف الموظفين في مغادرة الجامعة من عدمه، و لكن من قراءتنا للجدول يبدو أن عامل التنشئة هذا غير واضح الملمح ابتداءً بدليل اختيار البديل أحياناً بصفة غالبية مما أثر على تصريحات المبحوثين فيما يتعلق بمؤشر مغادرة الجامعة.

هـ- التنظيم الاجتماعي: إن الالتزام الوظيفي قيمة تنظيمية هامة لا يمكن فصلها عن النسق القيمي الذي يعتبر أحد أهم الأنساق المكونة للنسق الكلي (الجامعة)، فالموظفون يفترض بأنهم مرغمون دائماً و خاضعون لهذه القيم و المعايير بعيداً عن ميولهم و رغباتهم.

فعلى الجامعة السعي لتوفير مناخ يسمح للموظف بالشعور بالمكانة الاجتماعية داخلها، و من خلال النسب الواردة في الجدول لا يبدو أن هناك مناخاً ملائماً لذلك.

و- **التحلل الاجتماعي:** يبدو أن حالة الارتباك لدى الموظفين بخصوص مغادرة الجامعة من عدمه، و عدم وضوح ملامح البيئة الوظيفية الجامعية بصفتها بيئة جاذبة أو طاردة لا يمكننا الاعتماد عليها في استصدار حكم بأن هناك حالة من التحلل الاجتماعي.

ز- **التفاعل الاجتماعي:** إن تفاعل هذا الموظف المرتبك مع بيئته الجامعية الوظيفية السالفة الذكر يبدو تفاعلا تكيفيا فقط، لا هو في سياق الاندماجية وفق منظور القطيع لفيليب زيماردو ولا هو مرتبط بالاستقلالية في اتخاذ القرارات بعيدا عن الظروف البيئية المحيطة به.

ح - **المرونة:** إن مغادرة الجامعة أو التفكير في ذلك على الأقل، عند توفر فرصة عمل أفضل كما تشير أعلى النسب في الجدول، يؤكد حالة الارتباك لدى الموظفين، و هذا مما يجعل من استنطاق حالة المرونة أمرا صعبا و في كلا الاتجاهين.

الفصل الثامن

النتائج العامة للدراسة

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الجنس

1- فرضية فرعية (1) بدلالة الجنس :

- أغلب مفردات العينة المدروسة مرتاحون في وظائفهم و غالباً ما يبادرون إلى مساعدة زملائهم عند الحاجة و بما أن أغلب هؤلاء من الذكور فقد يكون ذلك راجعاً إلى:

- أن الذكور أكثر تحملاً لأعباء العمل الوظيفية من الإناث وذلك بسبب التركيبة الفيزيولوجية المختلفة .

- أن الإناث أقل راحة وأقل مساعدة لزملائهم بسبب التزاماتهم الأسرية، والتي تحتم على المرأة العاملة التواجد في البيت مباشرة بعد انتهاء الدوام، أو حتى قبل ذلك - هذا فيما يخص المتزوجات -

مما قد يسبب لها المزيد من القلق داخل بيئة العمل جراء محاولتها التوفيق بين العمل و التزامات الأسرة، ناهيك عن ذهنية المجتمع الجزائري و الذي يترصد حركات المرأة عموماً و يتابعها ويركز عليها أكثر من الرجل هذا بخلاف الرجل الذي لا يلتزم في كثير من الأحيان بالعودة إلى البيت مبكراً مما يتيح له الفرصة لتقديم المساعدة لزملائه والذين قد يبادلونه ذلك، مما يجعلهم أكثر راحة من الإناث في وظائفهم .

- أن قلة الزيارات بين الزملاء و الذي يعزز بشكل كبير الاستقرار الاجتماعي لا يساهم كما يبدو في تفعيل عملية التعاون بين هؤلاء.

- كما أن عدم الحصول على مكافآت قد يؤثر سلباً على عملية التعاون، فالاستقرار المادي عامل مهم لتحقيق تلك القيمة و تفعيلها.

- من الملاحظ أن وجود جماعة عمل متماسكة يعزز روح التعاون باعتبارها عاملاً لتحقيق الاستقرار الاجتماعي .

- يعتبر التفاعل مع الزملاء شكلا من أشكال الاستقرار الاجتماعي، مما يزيد من رغبة الموظفين العمل ضمن فريق، هذا الذي يعتبر من أهم العوامل المساهمة في خلق جو من التعاون، خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار نسبي الذكور والإناث مما يسهم و يساعد على تكوين فرقة عمل بشكل طوعي لكلا الجنسين.

حيث يرى فايول أن: "روح الجماعة و العمل كفريق متفاعل متجانس هي وحدة الجهودات و العمل من خلال انسجام المصالح و الأهداف، و أن الوسيلة المثلى لتحقيق روح الجماعة هو مبدأ وحدة الأمر و الاتصالات الشفوية، و بعبارة مختصرة يرى فايول بمبدأ روح التعاون أن الإتحاد قوة⁽¹⁾.

2- فرضية فرعية (2) بدلالة الجنس :

- المكافآت و بدون شك تعد عاملا من عوامل الاستقرار المادي، لذ فعدم الحصول عليها يعتبر مؤشرا من مؤشرات اللاعدالة، حتى وأن قرأنا ما اعتبرناه بعض المغالطات من خلال تصريحات الكثير من الموظفين، والأمر هنا سواء بين الإناث و الذكور،

- نفس الحالة بالنسبة لعدم انعكاس المؤهلات والجهد على العائد المادي، فالجنسين معا -الذكور والإناث - لا يرون ذلك، فالمؤهلات تعتبر متساوية بينهما، إلا إذا استثنينا حالة تقديم المساعدة و التي يمكن أن تكون صفة مميزة للذكور نظرا للخصوصيات التي تتمتع بها المرأة كما أسلفنا.

- إن قلة الصراعات بين الزملاء أو انعدامها في الكثير من الأحيان لا يمنع الإحساس بغياب العدالة لدى الذكور كما الإناث.

- كما لا يمنع كل ذلك التفاعل الجيد بين الزملاء أو التحفيز المعنوي في بعض الأحيان.

¹ - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط 1، بيروت، 1996، ص 33.

- نلاحظ بأنه حتى تطبيق مبدأ العدالة في التوظيف ليست واضحة وقد تغيب في بعض الأحيان أمر يمكن ملاحظته من طرف الجنسين.

3- فرضية فرعية (3) بدلالة الجنس:

- إن الالتزام بالمصلحة العامة للجامعة وتحقيق أهدافها ليس مرتبطا بالضرورة بما يتلقاه الموظفون من مكافآت فلا رابط قوي بينهما وقد لا يتميز في ذلك جنس عن جنس آخر.

- كذلك فهذا ليس مرتبطا بمستوى الخدمات المقدمة للموظفين.

- إن قلة الوسائل المادية وإن أثرت سلبا على الأداء، إلا أنها لا تؤثر سلبا على الالتزام لدى الموظفين ولا يمكن أن نلاحظ أي تمييز في ذلك بين الجنسين.

- إننا لا نرى ضعف هذا الالتزام إلا فيما يتعلق بالاستعداد لمغادرة الجامعة، إذا ما توفرت فرص أفضل للعمل في مؤسسة أخرى ومع ذلك لا يمكن الجزم بفكرة أي الجنسين أكثر استعدادا للمغادرة.

من خلال ما سبق نصل إلى أن :

- نسبة الأفراد الموظفين في الجامعة من الذكور هي الأعلى، و لو أن نسبة الإناث ليست بالقليلة، مما يؤدي بنا إلى استنتاج ما يلي:

أ- شعور الموظفين بأنهم ليسوا بالغرباء من ناحية الجنس، حيث أن النسبتين كافيتين لجعل كل جنس من الجنسين أكثر استئناسا و ألفة و تكيفا مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء والزملاء بعيدا عن عقدة الجنس التي تتسم بها مجتمعاتنا الشرقية العربية.

ب- عدم التردد في استشارة الزملاء، خاصة و أن هناك من الجنسين بإدارة الجامعة ما يغني عن لجوء الموظف إلى زميل ليس من جنسه لطلب المشورة في أمر ما،

فاستشارة زميل من جنس مختلف قد يسبب الكثير من الإحراج نظرا لما يعيق ذلك الاتصال من طابوهات تميز مجتمعاتنا و تعيق عملية التواصل بشكل مثير للانتباه.

ج- من اليسير جدا الانضمام لجماعة عمل متماسكة في ظل وجود نسب كافية من كلا الجنسين و التي تجعل من قيمة التعاون أكثر فعالية و نجاعة، و كذلك المبادرة لتقديم الحلول لأي مشكل قد يعترض أداء الزملاء، حيث يصبح عائق الجنس في هذه الحالة ليس بالأمر البالغ الأهمية، فتوفر زملاء من نفس الجنس من شأنه تخطي تلك العوائق.

د - اقتناع أغلب الموظفين بوجوب الانضمام إلى جماعة عمل، فالعمل ضمن فريق يخفف من أعباء العمل ويساعد على الأداء الجيد، هذا على العموم فما بالنّا إذا كانت نسب الموظفين من الجنسين تسمح بتكوين تلك الفرق و الجماعات.

هـ - عدم رضا الموظفين عن نظام تطبيق الحوافز و المكافآت، و مقارنة ذلك مع الزملاء أو مع موظفين في مؤسسات أخرى أمر يمكن وصفه بالعام، و لكن ستشدد المقارنة مع الزملاء إذا كانوا من نفس الجنس، فالبحث عن تفسيرات لانعدام العدالة يدعمها الانتماء إلى الجنس الواحد، فعدم الاستقرار المادي لا يشعر الموظفين مطلقا بالعدالة التنظيمية، حيث تكون المقارنة في هذه الحالة شديدة و دقيقة جدا.

و- إن عدم تركيز الموظفين على الجانب المادي رغم أهميته، فالحاجة إلى رفع معنوياتهم و لو عن طريق التحفيز، له الأثر الكبير على عدم الالتفات كثيرا إلى غياب العدالة في الكثير من الأحيان، فالأمر هين، و مع الاهتمام بالجانب المعنوي و الذي يحتاجه كل جنس من الجنسين له الأثر الكبير في نفوس الموظفين، فكلاهما في حاجة ماسة لذلك سواء أكان أمام زميل من نفس الجنس أو من جنس مختلف، فمن غير الممكن تفعيل عملية التعاون و الدفع بها نحو الأفضل إلا بالاهتمام بالجانب المعنوي

لدى الموظفين، مما يعود و بدون شك بالفائدة على تحقيق أهداف الجماعة و المؤسسة في آن واحد.

ز- هذا الاستقرار الاجتماعي لدى الموظفين، و الذي تساهم في توفيره تلك الحالة الإنسانية السائدة بينهم، هذه الحالة الإنسانية التي يوجد لها الانتماء إلى نفس الجنس، كل ذلك يجعل من التركيز على انعدام عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات في الكثير من الأحيان، حتى و إن شعر هؤلاء الموظفون أحيانا بالتعسف أو المحاباة في تطبيق القانون على الجميع.

ح- إن التزام أغلب الموظفين بتطبيق قوانين و لوائح الجامعة، و السعي إلى تحقيق أهدافها مع استعداد الكثير منهم لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، ليس تملصا من التزامهم الوظيفي تجاه الجامعة بدليل الحرص الواضح لديهم على تحقيق أهدافها، رغم عدم استفادتهم من أي حوافز مادية نظير ما يبذلونه من جهود إضافية، فالجنوسة هنا ليست مقياسا للالتزام الوظيفي، فهذه القيمة الهامة من قيم العمل يتساوى فيها الجنسان، كما أن الجنوسة ليست من دواعي الاستعداد لمغادرة الجامعة حين توفر الفرصة الأفضل، و إنما المتطلبات المعيشية المتزايدة تجعل من الفرد يتطلع دوما إلى تحسين دخله و هذا الأمر يبدو طبيعيا و مشروعاً.

ثانيا: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة السن

1- فرضية فرعية (1) بدلالة السن:

- أن غالبية الأفراد منهم أكثر من 31 سنة، حيث يكون الفرد في هذه المرحلة من العمر قد تجاوز مرحلة الحماس الشبابي، ولاندفاع الغير محسوب العواقب في الكثير من الأحيان و الذي قد يسبب لهم الكثير من المشاكل في العمل .
- اكتساب هؤلاء الأفراد للخبرة في كيفية التعامل مع كافة الظروف المحيطة بهم في العمل و التكيف مع الأوضاع المختلفة سواء تعلق ذلك بالأداء في حد ذاته أم بالأفراد من زملاء كانوا أم رؤساء.
- القيام بالزيارات للزملاء خارج أطر العمل، وأن كانوا أم كانت بشكل أحياني فقط كما لاحظنا ذلك الارتباك في التصريحات - يعود إلى عامل السن، ففي هذه المرحلة يكون الفرد أكثر تحفظا في الإقبال على هذه الزيارات .
- و بالمقابل يكون للسن مع الأقدمية في العمل تأثير على استشارة الزملاء بعضهم بعضا، حيث يمكن أن تقل مع تقدم الموظف في العمر، و اعتياده على القيام بمهام متشابهة في مسيرته العملية، عدا الرجوع للرؤساء من باب احترام السلم الإداري، أو عدم تحمل المسؤولية ما قد يترتب عنه بعض الإجراءات فقط .
- إن عدم رضا الموظفين عن نظام المكافآت عند بذل الجهد الإضافي، يجعلهم أقل تعاونا فيما يخص النيابة عن الزملاء، وإن حيث ذلك فمن باب العلاقات الإنسانية فقط و لا علاقة له بالمكافآت و لا الحوافز.
- شعور أغلب الموظفين بالانتماء لجماعة عمل متماسكة، يجعلهم أكثر تعاونا و المحافظة على هذا التماسك يجب مراعاة عدة جوانب، لعل من بينها بل و من أهمها اقتراح الحلول لمشاكل الزملاء، هذا يزيد مع تقدم الأفراد في السن، و احتكاكهم أكثر ببعضهم البعض.

- اكتساب الخبرة مما يجعل إيجاد الحل لأي مشكل قائم ليس بالأمر الذي يعجزهم أو يصعب عليهم .

- أن عاملي السن والخبرة يجعل من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم بشكل إرادي للتخفيف من عبء العمل و ضغوطاته.

- كما أنهم يحبذون العمل ضمن فريق بشكل طوعي، وهذا ما يعزز القول بأنهم يتفاعلون بينهم بشكل جيد.

يقول سعدون: "لقد أكدت التجارب التي قام بها مايو و زملاؤه خطأ الكثير من الأخطاء التي كانت سائدة خلال تلك الفترة حول دوافع السلوك الإنساني في العمل، فقد أثبتت الحقائق أن الأفراد لا يستجيبون لمطالب الإدارة بطرق فردية أو شخصية تحت تأثير الحافز المادي، و إنما تكون استجابتهم جماعية باعتبارهم أعضاء في جماعة عمل، و أن الحافز المادي لا يمكن النظر إليه كقوة دافعة وحيدة لرفع إنتاجية العامل"⁽¹⁾.

- إن الكثير من الموظفين، يسعون لتطوير علاقات العمل إلى علاقات صداقة - و إن كان بشكل غير غالب - يعود إلى عامل السن الذي يجعل من الفرد أكثر تجاوزا لبعض الخلافات داخل العمل و التي قد تعوق هذه الصداقة حتى و إن لاحظنا أن تصريحات أغلبهم تصب في عدم السعي إلى تلك العلاقات أو تطويرها .

- هذا مرتبط بعدم نيابة، الزملاء عن بعضهم في الكثير من الأحيان، و ربما يعود ذلك إلى مسؤوليات هؤلاء الأفراد، خاصة منهم الإناث - و اللاتي يكن متزوجات على الأغلب في هذه المرحلة من العمر

2- فرضية فرعية (2) بدلالة السن:

- إن تصريحات أغلب الأفراد بأنهم لا يحضون بأية مكافأة عند بذلهم جهد إضافي، مع أنهم يستشعرون عدالة، المعاملة من طرف رؤسائهم، يدل على الخبرة و السن، في

¹ - يوسف سعدون، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في

المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 22.

عدم الخلط بين ما هو من صلاحيات الرئيس مما يسمح به القانون، و غير ذلك إذ أنه و من الوارد جدا عدم امتلاك بعض الرؤساء لتلك الصلاحيات، و التي يخولها له القانون في حين أن عدالة المعاملة قد تكون ضمن الإطار القانوني كالتقييم مثلا، و قد تدور فقط في إطار العلاقات الإنسانية المحضة .

- إن عدم انعكاس المؤهلات و الجهد المبذول على العائد المادي أبدا، و أحيانية استشعار العدالة في المعاملة من طرف الرؤساء، قد يعود إلى عامل السن الذي يجعل من الموظف ذي الخبرة في العمل كما في الحياة الاجتماعية العامة، أكثر مقارنة لدخله مع زملائه في نفس المؤسسة أو مع موظفين آخرين في مؤسسات أخرى، دخل الموظف فيها أكثر من دخل الموظف المنتسب للجامعة، خاصة إذا كانوا من حملة نفس الشهادات و المؤهلات العلمية .

- أما فيما يخص استشعار العدالة من طرف الرؤساء فقد سبق و أن أشرنا إلى إمكانية تمركز القرار في أيد معينة خارج صلاحيات المسؤول المباشر، و الذي قد يتعامل مع موظفيه من منطلق العلاقات الإنسانية، و في هذه الحالة يكون ذوي الخبرة و السن أكثر تفهما من غيرهم من حديثي العهد في العمل و لدى الشباب قلبي الخبرة - إن إصرار أغلب الموظفين من خلال تصريحاتهم بعدم وجود أي عدالة أو موضوعية في تطبيق العقوبات، مع إقرارهم بأن حالة الصراع بين الزملاء غير موجودة تماما، وإن وجدت فأحيانا فقط لدليل على خبرة السن التي تمنع الموظفين في هذه المرحلة من العمر من الخلط بين الصراع مع الزملاء وعدم وجود العدالة و الموضوعية في تطبيق العقوبات، إذ يمكن أن نرجع ذلك إلى أمرين اثنين:

أ- أن انعدام حالات الصراع يعود إلى العلاقات الإنسانية السائدة بين الموظفين و لا علاقة له بالجانب الرسمي للمؤسسة.

ب- عدم وجود عدالة موضوعية في تطبيق العقوبات تتعلق بالجانب الرسمي فقط.

هذه الحالة من عدم الخلط بين الأمرين يساهم في نموها وبشكل كبير عامل السن والخبرة.

- كذلك يمكن القول بأن عامل السن له دور كبير في الفصل بين التفاعل مع الزملاء بشكل إرادي إندماجي، و الذي يعود إلى الجانب الإنساني في علاقات العمل من جهة، وعدم استشعار العدالة من طرف الرؤساء و التي تعود إلى الجانب الرسمي في المؤسسة من جهة أخرى .

- أن تحفيز الموظفين معنويا و بشكل أحياني فقط وغير كاف، و تصريح أغلب الموظفين بذلك يعود إلى سن الموظفين وخبرتهم، فتعودهم على هذا النمط من تطبيق نظام الأجر أو الترقية أو الحوافز المادية داخل الجامعة أصبح أمرا عاديا بالنسبة لهؤلاء الموظفين، و لكن التحفيز المعنوي في هذه السن سيكون له حتما الأثر الكبير في نفوسهم، إذ و بمجرد اعتراف المسؤول بحسن أداء الموظف و الثناء عليه يسهم حتما في رفع معنوياته و الدفع به للتفاني أكثر في العمل، حتى وإن غابت في تقديره العدالة في تطبيق نظام الحوافز المادية فالشوق الايجابي للأولى قد يطغى على الشوق السلبي للثانية، فالموظف وإن سعى إلى الجانب المادي فسيبقى الجانب الإنساني مهما جدا كذلك، يقول سعدون: " و بناء عليه، استخلص مايو بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل أكثر تأثيرا من الظروف الفيزيكية للعمل أثرت على نتائج التجربة و غيرت من مجراها الحقيقي...و هكذا أمكن التوصل في نهاية المطاف إلى اكتشاف تلك الحقيقة التي تشير إلى: أن تغيير أنشطة الأفراد و اتجاهاتهم يتطلب أولا تغييرا في طبيعة العلاقات السائدة بينهم، و من ثم وجهت تلك النتائج جهود الباحثين نحو الاهتمام بقضايا أخرى مثل تأثير الروح المعنوية على الإنتاج، و تأثير نمط الإشراف على إنتاجية العامل"⁽¹⁾.

¹ - يوسف سعدون، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 20.

- إن تجنب الصراعات في العمل أو عدم تأجيلها إن وجدت، يعود في الجزء الكبير منه إلى عامل السن، فالموظف عند اكتسابه الخبرة الكافية لا يرى في هذا الصراع إلا تأثيراً على الجانب الاجتماعي و النفسي لديه، وعدم ربط ذلك بعدم موضوعية التوظيف في الجامعة لأن ذلك الموظف و لتلك الأسباب (السن، الخبرة)، يرى بأن زميله سواء وظف بطريقة موضوعية أم لا فسيبقى زميله و لا حيلة لديه لنفي تلك الزمالة أو محاولة التملص منها، كما أنه لا جدوى من خلق جو من الصراع قد لا يصب بالضرورة و في أغلب الأحوال في فائدة الموظف و لا المؤسسة على حد سواء.

- إضافة إلى ذلك كله فإن العدالة في التوظيف سابقة أصلاً لحالة الزمالة، إذا العلاقة بينهما تكاد تكون شبه منعدمة.

3- فرضية فرعية (3) بدلالة السن:

- إن ارتباط أغلب الموظفين بمؤسستهم وتقديم مصلحتها في أغلب الأحيان على مصالحهم الشخصية، رغم تصريحاتهم بعدم حصولهم على أية مكافآت نظير ما يبذلونه من جهد إضافي إلا أحياناً، لدلالة على وعيهم خاصة وأن جلهم من أصحاب السن التي يصبح فيه الفرد أكثر نضجاً وإحساساً بالمسؤولية تجاه مؤسسته.

- إن عدم الجودة العالية للخدمات، أو تصنيفها في المستوى الأدنى من طرف الكثير من الموظفين، لا يمنع تقديم المصلحة العليا للمؤسسة على المصالح الشخصية، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعود على الجميع بالمنفعة، حتى وإن كان ذلك في الجانب المعنوي للموظفين، فكم يلاحظ المنتبغ دائماً فخر هؤلاء بأنهم قدموا سنوات شبابهم للمؤسسة، و لم تكن من الممكن أن يتصبح على ما هي عليه الآن إلا بفضل جهودهم وتقانيهم في العمل، رغم النقائص الموجودة ومن بينها بدون شك تدني مستوى الخدمات الجامعية .

- إن حرص أغلب الموظفين على تنفيذ المهام بالشكل المطلوب و وفق ما يخطط له رغم عدم رضاهم التام عن الوسائل المتاحة لديهم راجع إلى :
- أ- عدم التركيز على هذه النقائص و التي يكون قد تعود عليها الموظف وربما أصبح لا يعير لها أهتماما ما كبيرا.
- ب- يمكن أداء المهام بدون تلك الوسائل وإن لم تكن بالراحة الكافية التي قد توفرها فالمصلحة العامة عادة ما تتطلب و لو القليل من التضحية .
- إن استعداد الكثير من الموظفين لمغادرة الجامعة، خصوصا وأنهم غير راضين على عوائدهم المادية مقارنة، بما يمتلكونه من مؤهلات وما يبذلونه من جهد، مع معدل أعمارهم الذي يفوق 31 سنة، أمر طبيعي، فالموظف في هذه المرحلة من العمر يصبح أكثر تفكيراً في مستقبله الوظيفي مع ازدياد حجم الحاجات الاجتماعية وتكاليف الأسرة، إذ في هذه الحالة غالباً ما يكون الموظف قد كون أسرة و يبحث عن الاستقرار بشكل ملفت، فالالتزام بالوظيفة يجب أن يدعمه المقابل لما يبذله الموظف من مجهود وما يمتلكه من مؤهلات علمية و خبرة .
- إن حالة الالتزام الوظيفي الواضحة لدى الموظفين من خلال تصريحاتهم بالاجتهاد في تطبيق لوائح و قوانين الجامعة، مع إنكارهم في العموم لتلقي أي حوافز مادية مقابل أدائهم الجيد إنما هو في الحقيقة إلا دليل على وعي الموظفين ونضجهم فكرياً، و ارتباطهم بمؤسستهم نتيجة لمعدل العمر و الذي يفوق 31 سنة ففي هذه المرحلة من العمر يصبح التفكير مختلفاً عن مرحلة الشباب من حياة الموظفين.
- لعل تفكير الموظفين (أغلبهم) في مغادرة المؤسسة، مع عدم تلقيهم أي تحفيز إلا أحيانا يدل على حالة من عدم الوضوح في الرؤية بالنسبة للمستقبل الوظيفي لهؤلاء الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40)، هذه السن التي تمكن صاحبها من القدرة على

استيضاح الرؤية، فعدم وضوح الرؤية في هذه السن هو بحد ذاته نتيجة قد تجعل من الموظف يقف كثيرا عند مسألة استمراره بالمؤسسة من عدمه .

من خلال ما سبق نصل إلى أن:

- غالبية الأفراد الموظفين في الجامعة سنهم يفوق الواحد والثلاثين سنة، مما يجعلهم :
- أ- أكثر خبرة في التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء والزملاء .
- ب- يميلون إلى استشارة الزملاء فيما يشكل عليهم،
- ج- الشعور بالانضمام لجماعة عمل متماسكة يجعلهم أكثر تعاوناً، ومبادرة لتقديم الحلول لأي مشكل قد يتعرض له الزملاء.
- د - وصول أغلب الموظفين إلى مرحلة عمرية يعتقدون من خلالها أنه من المهم الانضمام إلى جماعة عمل، مما يخفف من أعباء العمل ويساعد على الأداء الجيد.
- هـ - عدم رضا الموظفين عن نظام تطبيق الحوافز و المكافآت، و مقارنة ذلك مع الزملاء أو مع موظفين في مؤسسات أخرى، فعدم الاستقرار المادي لا يشعر الموظفين مطلقاً بالعدالة التنظيمية.
- و- إن حاجة الموظفين إلى رفع معنوياتهم و لو عن طريق التحفيز المعنوي، له الأثر الكبير على عدم تركيز اهتماماتهم على الجانب المادي رغم أهميته، و بالتالي حتى و إن غابت العدالة في الكثير من الأحيان قد يجعل الأمر هينا مع الاهتمام بالجانب المعنوي فالاستقرار العائلي يساهم بشكل كبير في الاستقرار الاجتماعي داخل جماعة العمل، مما يدفع عملية التعاون نحو الأفضل، و بالتالي المساهمة في تحقيق أهداف تلك الجماعة.
- ز- كذلك فإن استقرار الموظفين اجتماعياً، مع شعورهم بتلك الحالة الإنسانية السائدة بينهم يجعل من الالتفات إلى عدم عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات أمراً غير ذي

أهمية، خاصة مع تجاوز أغلب سن هؤلاء الموظفين مرحلة الشباب المفعمة بالحماس، أو الاعتراض على أي إجراء قد يحمل في طياته تعسفا في تطبيق القانون، أو محاباة طرف معين على طرف آخر.

ح- إن استعداد الكثير من الموظفين لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، ليس تملصا من التزامهم الوظيفي تجاه الجامعة بدليل الحرص الواضح لديهم في تطبيق قوانينها و لوائحها، رغم من استفادتهم من أي حوافز مادية نظير ما يبذلونه من جهود إضافية، و إنما قد يرجع ذلك إلى عامل السن، ففي هذه المرحلة من العمر تزيد الاحتياجات الأسرية و تكثر المتطلبات المعيشية، مما يجعل التفريط في أية فرصة عمل أفضل و بمرتب أعلى ضرب من ضرور الابتعاد عن المنطق.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الحالة الاجتماعية

1- فرضية فرعية (01) بدلالة الحالة الاجتماعية:

- إن حالة الاستقرار المعنوي و الظاهرة من خلال شعور أغلب الموظفين بالراحة في وظائفهم مع مبادرتهم إلى مد يد العون لزملائهم يمكن إرجاعه إلى أن غالبية الموظفين من المتزوجين مما يشعرهم أكثر بحاجة زملائهم إليهم، فالمتزوجون دائماً أكثر شعوراً بالمسؤولية تجاه من يشاركونهم الأمر، سواء في الحياة الاجتماعية العامة أو في الأسرة أو في العمل، فالحياة الأسرية خاصة تجعل من الأفراد أكثر تعاوناً أو أكثر خوفاً على شركائهم، مما ينعكس إيجاباً على الحياة العملية.

- بالمقابل فإن استشارة الزملاء لا تتم إلا بشكل أحيائي فقط، و ترتبط كذلك بأحيائية القيام بزيارات للزملاء، حيث يمكن تفسير ذلك بأحد أمرين:

أ- أن قلة الزيارات للزملاء خارج أوقات العمل مرده إلى مسؤولية الموظف الاجتماعية تجاه أسرته.

ب- أن استشارة شريك الحياة أو أحد أفراد الأسرة، قد تغني في الكثير من الأحيان عن استشارة الزملاء.

هذا لا يمنع وجود استقرار اجتماعي يسهم و لو بالقدر اليسير في تعاون الموظفين بعضهم مع بعض.

- إن عدم وضوح أي ملمح من ملامح الاستقرار المادي المرتبط بشكل - و الذي يمكن وصفه بالقوي-، بمؤشر النيابة عن الزملاء نابع من ثقل المسؤولية الملقاة على أغلب الموظفين المتزوجين، فالموظف المستقر مادياً يمكنه التعاون مع زملائه أكثر من الموظف الأقل استقراراً.

- إن الشعور بالانضمام لجماعة عمل متماسكة من طرف أغلب الموظفين من العينة المختارة، و الذين هم غالباً من المتزوجين، يدل على حالة من الاستقرار الاجتماعي،

فإنه حتى و إن كان هناك شعور ب نوع من عدم الاستقرار في محيط العمل، بالإمكان تعويضه داخل الأسرة، مما يجعل من الاستعداد للتعاون لدى هؤلاء الموظفين أمرا ليس بالعسير و لا الصعب أبدا.

- إن التفاعل مع الزملاء بشكل إرادي و اعمل ضمن فريق بشكل طوعي، و الواضح من خلال تصريحات أغلب الموظفين، ينم عن حالة من الاستقرار الاجتماعي داخل محيط العمل، مما يدفع الموظف إلى تحبب اعمل ضمن فريق و إنماء روح التعاون مع الزملاء.

- إن سعي الموظفين إلى تطوير علاقات العمل إلى علاقات صداقة، لهو في حد ذاته دلالة على رغبة هؤلاء الموظفين في استقرار اجتماعي يمكنه أن ينمي روح التعاون مع الزملاء، فالاستقرار العائلي يساهم و بشكل قوي في استقرار الموظفين اجتماعيا داخل المؤسسة، مما يدفع بعملية التعاون نحو الأفضل، هذه القيمة السامية التي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق أهداف الجامعة.

2- فرضية فرعية (02) بدلالة الحالة الاجتماعية:

- إن استشعار العدالة من طرف الرؤساء - و بشكل غالب- رغم عدم الحصول على أية مكافآت نظير الجهد الإضافي لا يتناسب أبدا مع حالة الموظفين العائلية، هذا باعتبار أن أغلبهم من المتزوجين و الذين يتحملون أعباء كبيرة مقارنة بالآخرين، مما يجعل من هذه التصريحات غير موثوقة، ولكن هذا لا ينفي وجود فئة كبيرة من الموظفين الغير راضيين تماما لا على المكافآت و لا على معاملة الرؤساء الغير عادلة - حسب تصريحاتهم -

- تذبذب تصريحات الموظفين حول العدالة واضحة جدا خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار عدم رضا اغلبهم عن الفوائد المالية، والتي لا تعكس مؤهلاتهم.

- إن الالتزامات الأسرية لدى المتزوجين تشكل عبءا كبيرا على كواهلهم، هذا لا يمنع عدم رضا غير المتزوجين عن كل ذلك، لأنه رغم عدم التزامهم بأعباء أسرية كبيرة، إلا أن مشروع الزواج وتكوين أسرة من شأنه أن يجعل من هؤلاء يشعرون بعدم العدالة، و الذي يسببه نوع من قلة الاستقرار المادي، مرده إلى عدم تكافؤ العائد المادي مع مؤهلات الكثير من الموظفين.

- إن الاستقرار الاجتماعي حتى وان لم يكن بالشكل القوي، و الذي يدل عليه قلة الصراع بين الزملاء، لا يمكنه نفي حالة اللاعدالة التي يشتكي منها الموظفون وقد ترجع قلة الصراع داخل العمل إلى عدم التفات أغلب الموظفين إلى مثل هذه السلوكيات لانشغال معظمهم بحياتهم الأسرية و السعي إلى توفير ما يمكن استهلاكه من طاقه في الصراع للاستعانة بها على مشاكل الأسرة و الاستعانة بها على أعبائها.

- يتفاعل الزملاء مع زملائهم مما يشعرون بحالة من الاستقرار الاجتماعي لديهم، هذا الاستقرار الذي لا يمكنه منع حالة الشعور بقلة العدالة داخل الجماعة.

- الاستقرار المعنوي الأحياني الظاهر من خلال تصريحات الموظفين لا يمنع الشعور بنقص العدالة، هذا و يمكن اعتبار ذلك الاستقرار المعنوي لدى الفئة الغالبة و هم المتزوجون حالة خاصة.

3- فرضية فرعية (03) بدلالة الحالة الاجتماعية :

الشعور بعدم الاستقرار المادي الكافي، لا يمنع التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم، وقد يرجع ذلك إلى حرص هؤلاء على أداء مهامهم بشكل جيد، وان كان ذلك على حساب مصالحهم الشخصية في كثير من الأحيان، فالشعور بكسب أجر من وراء التفاني و الإخلاص في العمل يجعل من أصحاب الأسر أكثر اطمئنانا و راحة لما يقدمونه لأسرهم من وراء الكسب المشروع، إن من شأن الخدمات المتدنية أو حتى أمتوسطه المقدمة للموظفين المساهمة في قلة الاستقرار الاجتماعي، لا تتأثر بها علاقة

الموظفين بالجماعة من ناحية الالتزام الوظيفي، فكما سبق وأن أشرنا إلى أن هذا الالتزام نجده عند المتزوجين وربما أكثر منه لدى غيرهم.

- إن التزام الموظفين وحرصهم على تنفيذ المهام وفق ما هو مخطط له - رغم محدودية الوسائل المتاحة- و التي لا تساعد على حالة الاستقرار المادي قد يصب في اتجاه ما سبق، و أن ذكرنا بأن أغلب الموظفين من المتزوجين الحريصين على تقديم الكسب المشروع لعيالهم.

- عدم الاستقرار المادي يدفع الكثير من الموظفين بل أغلبهم إلى عدم الالتزام بالجامعة و الموافقة المباشرة على أية فرصة عمل أفضل، ومرد ذلك و بشكل كبير إلى محاولة تحسين الدخل المادي للوفاء بمتطلبات الأسرة المتزايدة و الكبيرة بحكم التزامات معظمهم أسريا باعتبارهم من المتزوجين..

من خلال ما سبق نصل إلى أن:

- ما يلفت الانتباه أن أكثر من ثلثي الموظفين الذين شملتهم عينة الدراسة متزوجون، و هذا مما يؤثر بشكل كبير على حياتهم العملية إيجابا كان ذلك أم سلبا:

أ- المسؤولية تجاه الأسرة و متطلباتها يجعل من التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء والزملاء بشيء من التروي و العقلانية و الحسابات أمرا ضروريا جدا، فالفرد الذي يحمل على عاتقه ثقل مسؤولية الأسرة يتعامل مع الأمور و المستجدات بطريقة مختلفة تماما عن من لا يتحمل إلا مسؤولية شخصه فقط.

ب- استشارة الزملاء القليلة بل و النادرة في بعض الأحيان، مرده إلى أن المتزوجون لا يركزون كثيرا ربما على كل ما يتعلق ببيئة العمل إلا عند الضرورة الملحة فلهؤلاء ما يشغلهم عن كل ذلك من مشاكل أسرية، بخلاف العازبين و الذين لا يحملون أعباء أسرية ثقيلة، و هذا قد يجعلهم أكثر إقبالا على فهم تفاصيل العمل و حيثياته.

ج- قد تدفع الحالة العائلية بالمتزوجين إلى تحبيذ العمل ضمن الفريق، و ذلك بالانضمام لجماعة عمل متماسكة مما يجعل الموظفين أكثر تعاوناً، فمساعدة الزملاء أمر لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لأصحاب الأسر و المسؤولية المترتبة عن ذلك، كما أن المبادرة لتقديم الحلول لأي مشكل قد يتعرض له الزملاء ينبع من شعور هؤلاء بالمسؤولية تجاه كل من يتعاملون معهم كما يشعرون بنفس تلك المسؤولية تجاه الأسرة. د - الانضمام إلى فريق من شأنه التخفيف من أعباء العمل خاصة لدى الفئة التي أثقلت كاهلها الأعباء الأسرية، و يتزايد معه على الأداء الجيد.

هـ - إن قلة الاستقرار المادي لا يشعر الموظفين مطلقاً بالعدالة التنظيمية، عدم رضا الموظفين عن نظام تطبيق الحوافز و المكافآت، و مقارنة ذلك مع الزملاء أو مع موظفين في مؤسسات أخرى، غالباً ما يكون لدى الفئة المتزوجة و أصحاب الأسر، هذا لا يمنع حاجة العازبين إلى تلك المكافآت و الحوافز، فالسعي إلى تكوين أسرة في المستقبل أمر يتطلب أيضاً الزيادة في الدخل عن طريق المكافآت و الحوافز.

و- إن رفع معنويات الموظفين عن طريق التحفيز، يقلل من تركيز هؤلاء على الجانب المادي رغم أهميته، و بالتالي حتى و إن غابت العدالة أحياناً هذا قد يجعل الأمر هينا مقارنة بتوفر الجانب المعنوي، فالاستقرار الأسري الذي يميز أغلب أفراد العينة يساهم و بشكل كبير في الاستقرار الاجتماعي داخل جماعة العمل، مما يدفع عملية التعاون نحو الأفضل، و بالتالي المساهمة في تحقيق أهداف تلك الجماعة و الجامعة على حد سواء.

ز- كذلك فإن استقرار الموظفين اجتماعياً، مع شعورهم بتلك الحالة الإنسانية السائدة بينهم يجعل من الالتفات إلى عدم عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات أمراً غير ذي أهمية، خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الحالة العائلية لمعظم مفردات العينة المدروسة و الذين هم من المتزوجين، فالاعتراض على أي إجراء قد يبدو لهؤلاء

تعسفيا في تطبيق القانون، أو به شيء من المحاباة لطرف من الأطراف لا يفسر إلا على أنه عبء إضافي للأعباء الأسرية التي تثقل كواهل المتزوجين.

ح- الاستعداد الظاهر لدى أغلب الموظفين لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، ليس تملصا من التزامهم الوظيفي تجاه الجامعة بدليل الحرص الواضح لديهم في تطبيق قوانينها و لوائحها، رغم من استفادتهم من أي حوافز مادية نظير ما يبذلونه من جهود إضافية، و إنما قد يرجع ذلك إلى الأعباء المتزايدة للحياة خاصة لدى المتزوجين و أصحاب الأسر، ففي هذه الحالة تتزايد الاحتياجات الأسرية و تكثر المتطلبات المعيشية، مما يجعل التفريط في أية فرصة عمل أفضل و بمرتب أعلى أو حتى التغاضي عنها أمر لا يمكن أن يوضع في خانة العقلانية.

رابعاً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة المؤهل العلمي

1- فرضيه فرعيه (1) بدلالة المؤهل العلمي:

- شعور معظم الموظفين بالاستقرار المعنوي يعتبر دافعا قويا لتقديم المساعدة لزملائهم عند الحاجة، فالتعاون تتزايد حدته مع الشعور بالراحة، هذا التعاون والمساعدة التي يقدمها الأكثر خبرة أو الأعلى مؤهلا لمن هم دون ذلك من الزملاء، يثبت ذلك ويدعمه تمتع أغلب مفردات العينة المدروسة بمؤهلات علمية متقدمة (الماستر)، نستطيع القول بأنه كلما زاد المستوى العلمي لدى الموظفين زاد إحساسهم بالمسؤولية تجاه زملائهم مما يحتم عليهم تقديم يد العون لزملائهم.

- الاستقرار الاجتماعي لدى الموظفين يساهم - حتى ولو بشكل غير قوي - في تنميته روح التعاون والتآزر مما يدفع الكثير من الموظفين إلى طلب المساعدة من زملائهم، حتى وإن طغى عليه البعد الأغراضى في بعض الأحيان، خاصة إذا علمنا بأنه ليس كل الموظفين يقومون بزيارات لزملائهم أو يطلبون استشارة الزملاء عند الحاجة إلى ذلك، هذا الجانب البراغماتي - و الذي يبدو غير عفوي - قد يكون نتيجة للمؤهلات العلمية العالية نوعا ما لدى الأغلبية، الأمر الذي يجعل من هذه الزيارات أو حتى طلب العون أمرا مدروسا و عقلانيا غير عفوي.

- إن الشعور الضعيف نسبيا بالاستقرار المادي لدى الموظفين والحاصلين أغلبهم على مؤهلات علمية جامعية من شأنه التأثير على عملية التعاون والتي تعد قيمة اجتماعية وتنظيمية هامة للغاية.

- إن استقرار الموظفين اجتماعيا - و الواضح جدا - من خلال شعورهم بالانضمام إلى جماعه عمل متماسكة، من شأنه الدفع بعملية التعاون داخل المؤسسة الجامعية، خاصة إذا علمنا أن أغلب الموظفين من العينة المدروسة لهم نفس المؤهل العلمي

(ماستر)، مما يجعل اندماج الأفراد داخل هذه الجماعات ليس بالأمر الصعب أو المستحيل.

- إن التفاعل مع الزملاء و بشكل إرادي، يدل على وجود حالة من العلاقات الإنسانية السائدة بين الموظفين، و التي تنتج عن تقارب المستوى التعليمي لدى معظمهم بالإضافة إلى درايتهم الكبيرة بأهمية العمل التعاوني من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وكذا الأهداف الشخصية للأفراد.

- تبدو بعض تصريحات الموظفين متناقضة في كثير من التصريحات، مما يثير لدى الملاحظ حالة من الاستغراب بالنظر إلى المؤهلات العلمية التي يمتلكها أغلب الموظفين و الذي من المفترض أن تكون تصريحاتهم تحمل الكثير من الدقة والوضوح. "إن تحقيق التعاون كفعل يقوم به الإنسان أولاً في سلوكه و دوافعه، و هذا يحتاج إلى معرفة خصوصيات كل شخصية في المنظمة نظراً للسمات التي تتفرد بها، و نظراً لأن لكل شخص ظروفه و حاجاته لذا فإن تحقيق التعاون عملية معقدة بتعدد الإنسان الذي يصعب أحيانا فهم سلوكه و يعتبر الاتصال أحد أهم الوسائل لتحقيق هذا الهدف"⁽¹⁾.

ب- استشارة الزملاء فيما يشكل عليهم تظهر بصفة قوية بين الموظفين عندما يتوافر المؤهل العلمي العالي، هذا لا يمنع اللجوء في أحيان أخرى إلى ذوي الأقدمية في العمل فقد يطلب الرأي من هؤلاء كما يطلب من أولئك، و بالتالي فالتعاون عملية تبادلية لا استغناء عنها من أي طرف من الأفراد الذين يشكلون الهيئة الإدارية للجامعة.

ج- العملية الأكاديمية التي مارسها أغلب الموظفين بصفتهم حملة لشهادات جامعية معتبرة، تساهم في تكوين تصور حول العمل ضمن الفريق، و كيف أن هذا النوع من العمل يجعل من قيمة التعاون أكثر فعالية، فالشعور بالانضمام لجماعة عمل متماسكة

¹ - ناصر قاسمي، سوسيولوجيا التنظيمات - دراسات نظرية و تطبيقية -، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر،

من شأنه أن يدعم ذلك التصور، فالعمل و إن كان مجهدا أو متعبا يهون بتعاون الأفراد على إنجازهم، و المشاكل التي يتعرض لها أي فرد من الجماعة لا تخصه بمفرده، بل تمس الجماعة أو فريق العمل بصفة عامة، و التغلب عليها و اجتيازها إنما يكون أسهل بتكاتف جهود الفريق و تعاونهم.

د - حصول أغلب الموظفين على مؤهل علمي معتبر، يجعل من الأفراد يعتقدون أنه من المهم الانضمام إلى جماعة عمل، مما يخفف من أعباء العمل ويساعد على الأداء الجيد.

2- فرضيه فرعيه (2) بدلاله المؤهل العلمي:

- إن استشعار العدالة لدى نسبة كبيرة من الموظفين و بالرغم من عدم حصولهم على أي مكافأة لدى بذلهم جهدا إضافيا، و الذي ينم عن حالة من السخط و ضعف الاستقرار المادي حيث يمكن إرجاعه إلى المستوى التعليمي العالي الذي يعد صفة لأغلب الموظفين.

- إن اصطدام الموظفين بحالة من عدم التطابق بين المؤهل العلمي أو منصب العمل، سينعكس سلبا - و بدون أدنى شك - على حالة الاستقرار و الذي يجعل من ممارسة العدالة من طرف الرؤساء أو عدمها سيان.

- بالرغم من قلة الصراعات بين الموظفين، و الذي يتولد عنها بطبيعة الحال حالة من الاستقرار الاجتماعي، إلا أن عدم الرضا عن كيفية تطبيق العقوبات أمر واقع يظهر جليا من خلال تصريحات الموظفين، و قد يبدو ذلك أمرا مستغربا، إلا إذا أرجعنا ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي و الذي يجعل من الموظفين أكثر عقلانية و موضوعية في تقدير الأمور، إذ لا يجوز الخلط بين العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بينهم كزملاء، و بين تصرفات بعض المسؤولين و التي تحكمها في الكثير من الأحيان خلفيات اجتماعية أو حتى إيديولوجية أحيانا أخرى.

- رغم الاستقرار الاجتماعي و المعنوي داخل المؤسسة الجامعية لأغلب الموظفين، و الذي يبرز من خلال تصريحاتهم، فإن ذلك لم يمنع الشعور بغياب العدالة في المعاملة من طرف الرؤساء، مما يجعل من غياب العدالة أمرا لا يمكن إخفاؤه أو التغاضي عنه.

- حتى حالة الاستقرار الاجتماعي لا تمنع الموظفين من ملاحظة اللاموضوعية التي تخضع لها عملية التوظيف، و التي تدل كذلك عن نوع من غياب العدالة التنظيمية، مما يثير تحفظ الموظفين منذ البداية حول العدالة داخل الجامعة، و التي يتم ملاحظتها أكثر من طرف أصحاب المستوى التعليمي العالي في حال مقارنة أوضاعهم بالآخرين.

هـ - عدم رضا الموظفين عن نظام تطبيق الحوافز و المكافآت، و مقارنة النفس مع الزملاء أو مع موظفين في مؤسسات أخرى، تكون أكثر فعالية عندما يكون الأفراد في المؤسسة من ذوي المستوى التعليمي المتقارب أو ممن يحملون نفس المؤهلات العلمية، فعدم الاستقرار المادي لا يشعر الموظفين مطلقا بالعدالة التنظيمية.

و- إنه و رغم أهمية الجانب المادي إلا أن أغلب الموظفين لا يركزون عليه كثيرا، فحاجة الموظفين إلى التحفيز المعنوي يغني و لو بشكل غير كلي عن الجانب المادي،، فحتى غياب العدالة - حسب تصريحات أغلب الموظفين و الذين يحملون مؤهلات علمية متقاربة- فقد لا يتأثر به هؤلاء كثيرا، لأن الاهتمام بالجانب المعنوي يساهم و بشكل كبير في الاستقرار الاجتماعي داخل جماعة العمل، مما يدفع عملية التعاون نحو الأفضل، و بالتالي المساهمة في تحقيق أهداف تلك الجماعة و التي تصب غالبا في المصلحة العامة للجامعة بتحقيق أهدافها.

3- فرضية فرعية (03) بدلالة المؤهل العلمي:

- يبدو أن التزام الموظفين تجاه الجامعة و الظاهر من خلال تقديم المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية في الكثير من الأحيان، بعدم الحصول على مكافآت نظير ما يقدمونه من جهد إضافي، حتى أن تأثير ذلك الالتزام و الذي تشير إليه الأحيانية من خلال تصريحات الموظفين، قد يرجع ذلك إلى الشعور بالمسؤولية خاصة عند ذوي التأهيل العلمي العالي.

- إن حالة اللااستقرار الاجتماعي و التي يشعر بها الموظفون من خلال تدني مستوى الخدمات المقدمة لهم لا تؤثر بشكل كبير على التزامهم تجاه الجامعة.

- إن شعور الموظفين بحالة من عدم الرضا على عوائدهم المادية مقارنة بما يحملونه من مؤهلات جامعية، يدفعهم إلى التفكير في مغادرة الجامعة و الموافقة المباشرة على أي عرض للعمل من طرف مؤسسة أخرى يمكن للموظف من خلاله تحسين أوضاعه الاجتماعية.

- إن حرمان الموظفين من الحوافز المادية هو في حد ذاته حرمان من استقرار مادي يمكن أن يزيد من التزام هؤلاء الموظفين تجاه الجامعة، لكن و رغم ذلك النقص الواضح إلا أن أغلبهم ملتزمون بتطبيق قوانين و لوائح الجامعة، و يمكن إرجاع ذلك إلى الشعور بالمسؤولية التي يتمتع بها أصحاب المؤهلات الجامعية دون غيرهم من ذوي المستويات التعليمية الأدنى.

- إن الموافقة على تغيير العمل بالجامعة أو التفكير في ذلك على الأقل، لا يمكن إرجاعه إلى نقص الاستقرار سواء أكان ماديا أو معنويا أو اجتماعيا، هذا في حالة وجود فرصة عمل أفضل معروضة على الموظف من طرف مؤسسة أخرى.

من خلال ما سبق نصل إلى أن :

- من الملاحظ أن غالبية الأفراد الموظفين في الجامعة يمتلكون مؤهلات علمية جامعية، مما يجعلهم :

أ- أكثر ذكاء في التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء والزملاء، فالمؤهل العلمي العالي و إن غابت الخبرة في بعض الأحيان إلا أنه يلعب دورا هاما في توجيه سلوك الأفراد داخل محيط العمل.

ز- إن شعور أغلب الموظفين بتلك الحالة الإنسانية السائدة بينهم يجعل من الالتفات إلى عدم عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات أمرا غير ذي أهمية، كذلك فإن استقرار الموظفين اجتماعيا، خاصة مع المؤهلات العلمية العالية التي يحملها أغلبهم، و كذلك قد يجعل الاعتراض على أي إجراء قد يحمل في طياته تعسفا في تطبيق القانون، أو محاباة طرف معين على طرف آخر يحمل صفة الحكمة في التعامل مع الأمر و التريث في اتخاذ أي ردة فعل تجاه ذلك.

ح- إن المؤهلات العلمية العالية التي يتمتع بها أغلب الموظفين تزيد من استعدادهم لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، فالطموح صفة غالبية لدى الإنسان خاصة لما يحوز هذا الأخير على مؤهل علمي عال، عندئذ سيصبح الطموح أقوى و الرغبة في تحسين الوضع المالي أو الاجتماعي أشد، هذا لا ينقص من التزام الموظفين و تمسكهم بتحقيق أهداف الجامعة، و إنما الظروف التي يعيشها الفرد في مجتمعنا و الحاجة الماسة إلى زيادة الدخل الأمر الذي يصير معه الالتحاق بوظيفة أفضل و التمسك بأية فرصة أمرا عاديا بل و مشروعاً، نلاحظ كل هذا من خلال حرص الموظفين الواضح في تطبيق قوانين و لوائح الجامعة، بالرغم من عدم استفادتهم من أي حوافز مادية نظير ما يبذلونه من جهود إضافية، فهذا لا يؤثر على الالتزام الوظيفي و في الوقت ذاته لا يصادر حق هؤلاء في التفكير لتحسين مستوى الدخل لديهم أو رفع مكانتهم الاجتماعية إن أمكن.

خامسا: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الوظيفة

1- فرضية فرعية (01) بدلالة الوظيفة:

- إن الاستقرار المعنوي الذي يتمتع به أغلب الموظفين - حسب تصريحاتهم - يدفع بهم نحو مساعدة زملائهم عند الحاجة إليهم، خاصة إذا علمنا أن هؤلاء و الذين يشكلون الأغلبية هم من الإطارات و المهندسين الذين يمتلكون المستوى التعليمي العالي أو الخبرة العملية الكافية.

- إن بناء علاقات اجتماعية مع الزملاء من خلال تبادل الزيارات يعزز الاستقرار الاجتماعي لدى الموظفين هذا الأمر الذي يشجع هؤلاء على طلب المشورة من زملائهم عند الضرورة، و بالرغم من حالة الارتباك الواضحة في بعض تصريحات الموظفين، فإن ذلك لا يمنع أو يخفي الحاجة إلى التعاون داخل الجامعة، فنوع الوظيفة التي يشغلها أي موظف رغم اختلافها لا تعتبر عائقا أو مانعا لعملية التعاون.

يقول قاسيمي: "إن العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة أعقد مما نتصور فهي ليست مجالا ماديا يتمثل في أداء أدوار التسيير و الإنتاج بل هي مجال اجتماعي و ثقافي و تنافسي و صراعي و تعاوني، و كل هذه العناصر تؤثر بأي شكل من الأشكال على فعالية المنظمة..."⁽¹⁾.

- إن عدم الحصول على المكافآت المادية عند بذل أي جهد إضافي، قد يقلل من مساعدة الزملاء أو النيابة عنهم، فالاستقرار المادي أمر هام للغاية و يساهم بشكل كبير في تعاون الموظفين فيما بينهم، فالإطارات الذين يشكلون أغلب مفردات العينة المدروسة، و بشعورهم بأن مجهوداتهم المضافة قد تذهب سدى مما يقلل من اهتمامهم بالجانب التعاوني إلا إذا أخذنا بعين الاعتبار العلاقات الإنسانية السائدة داخل الجامعة.

¹ - ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، مرجع سابق، ص 194.

- إن الشعور القوي بالانضمام لجماعة عمل متماسكة، قد يسهل تفسيره إذا ما علمنا أن أغلب مفردات العينة المدروسة من مستوى وظيفي واحد هو الإطارات، و هذا النوع من الاستقرار الاجتماعي يدفع بالعمل التعاوني نحو الأفضل بكل تأكيد، و هذا أمر قد يبدو طبيعياً، ولكن الأمر الذي قد يثير الانتباه هو استعداد حتى من لا يشعرون بذلك الشكل من الاستقرار الاجتماعي بتقديم يد العون لزملائهم.

يقول الجيلاني: "إن تشابه المهن و الوظائف التي يقوم بها العمال و تماثلها يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون جماعات مع بعضهم، تختلف عن تلك الجماعات التي يشكلها العمال غير المهرة..."⁽¹⁾.

- إن التفاعل الجيد أمر مهم جداً مع الزملاء خاصة إذا كان هذا التفاعل بشكل إرادي إذ يجعل من تحبيذ العمل ضمن فريق أمر طبيعي لما يحققه ذلك من أشكال التعاون المختلفة فاهتمام ذوي المستوى الوظيفي العالي بعملية التعاون أمر طبيعي، خصوصاً مع سعي أغلب الموظفين - وهم من الإطارات إلى تطوير علاقاتهم بالعمل إلى علاقات صداقة ذات طابع اجتماعي إنساني.

2- فرضية فرعية (02) بدلالة طبيعة الوظيفة:

- إن تصريحات أغلب الموظفين بأنهم لا يحظون بأي مكافأة عند بذلهم لجهد إضافي يخلق نوعاً من عدم الاستقرار المادي، و الذي يسعى إليه كل شاغل لوظيفة معينة و في أي مؤسسة مهما كانت، لذلك فإن استشعار عدالة المعاملة من طرف الرؤساء في العمل يعد أمراً طبيعياً، خاصة و أن الإطارات في العينة المدروسة يشكلون النسبة الأعلى، فهذه الفئة تكون أكثر شعوراً بغياب العدالة نظراً للمسؤولية الملقاة على عواتقهم أكثر منها لدى الفئات الدنيا من الموظفين.

¹- حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم - دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة - ديوان المطبوعات الجامعية،

ط1، الجزائر، 2015، ص 172.

- كما يعد انعكاس المؤهل العلمي لدى هذه الفئة مهما جدا على العوائد المادية، فعدم رضا هذه الفئة (الإطارات) عن عدالة الرؤساء نتيجة حتمية، فشغل هؤلاء مناصب ذات أهمية بالغة يدل على حصولهم على مؤهلات مكنتهم من ذلك، فالمقابل المادي من الطبيعي و من المفترض أن يكون عاكسا لتلك المؤهلات، و إذا حدث العكس فعدم الشعور بالعدالة أو الاستفادة من تبعاتها أمرا ليس بالمستغرب أبدا.

- إن انتفاء الصراع بين موظفي الجامعة أو - على الأقل - قلته تعتبر نوعا من الاستقرار الاجتماعي لدى هؤلاء، كما أن اتخاذ الإجراءات العقابية ضد مستحقيها، و بأسلوب عادل بين الجميع أمر نفاه الكثير من المصرحين من العينة المدروسة، أو تحفظ نسبة كبيرة أخرى حول ذلك لأسباب غير معروفة، و بما أن أغلب هؤلاء من ذوي المناصب الهامة (الإطارات) فالصراع الأحياني سيكون حول الترقية مثلا أو منح الثقة أو التفويض من طرف الرؤساء، أو حول التكوين، أو الرحلات نحو الخارج... إلخ

فحسب الوضوح الذي نلمسه من خلال التصريحات، يمكن القول بأن غياب العدالة و بشكل ملفت أمر مقلق بالنسبة لهؤلاء الموظفين.

- إن الاستقرار الاجتماعي الناتج عن تفاعل الزملاء فيما بينهم و بشكل إرادي، لا يؤثر بشكل قوي على استشعار العدالة فالجانب الاجتماعي و الإنساني هام جدا، و بإمكانه التغطية عن الكثير من النقائص التي يشتمكي منها الموظفون و خاصة العدالة، فالإطارات الذين يمثلون أغلب المستجوبين قد يهتمون في كثير من الأحيان بالجانب الاجتماعي و الإنساني و الذي يمكن التغاضي - في مقابله - على جوانب أخرى متعددة كغياب العدالة مثلا.

- يعتبر التحفيز المعنوي شكلا من أشكال الاستقرار المعنوي و الذي تتأثر به العدالة كما كثير من قيم العمل الأخرى، فشعور أغلب الموظفين و الممثلة في الإطارات

بغياب العدالة و بشكل كبير، ليس فقط بتأثير الجانب المادي فقط، بل إن مرده كذلك إلى الجانب المعنوي الذي تكون هذه الفئة أكثر إحساسا به من الفئات الأخرى.

- إنه حتى و إن قلت الصراعات بين الموظفين، و الدالة نسبيا على نوع من الاستقرار الاجتماعي، فذلك لا يمنع هؤلاء من تحفظاتهم حيال عملية التوظيف في الجامعة، و الذي تغيب فيه العدالة بشكل ملفت - بحسب تصريحات أغلب الموظفين -، هذا في بداية المشوار الوظيفي للموظفين مما يجعل التوجس من تطبيق العدالة أمر مقلق للغاية، خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار رتب أغلب مفردات العينة و الإطارات و الذين يقومون بالمتابعة و عن قرب لعملية التوظيف.

فحسب ماري فوليت: "أنه من الطبيعي أن تظهر الصراعات في المنظمة، و لكن الأمر الطبيعي أن يتم إدارة هذه الصراعات بالطريقة التي تحقق أهداف الأطراف المعنية بالصراع و ذلك عن طريق التوفيق و ليس التفريق أو سيطرة فريق على فريق آخر" (1).

3- فرضية فرعية (03) بدلالة طبيعة الوظيفة:

- إن حرمان الموظفين من أي مكافآت نظير مجهوداتهم الإضافية، إلا في حالة نادرة جدا لا يساهم مطلقا في حالة الاستقرار المادي لديهم، و مع ذلك فالتزام هؤلاء بمصالح الجامعة و بتحقيق أهدافها يعتبر أولوية كبيرة، فالإطارات خاصة يكونون أكثر شعورا بالمسؤولية من الفئات المهنية الأخرى.

- يمكن اعتبار المستوى المتدني من الخدمات المقدمة للموظفين من طرف الجامعة عاملا معيقا لاستقرار الاجتماعي لدى هؤلاء، لكن بالرغم من ذلك فالتزام الكثير منهم بالمصلحة العامة للجامعة و بأهدافها قد يكون من اهتمام فئة الإطارات لأن هذا

¹ - كمال بربر، الإدارة عملية و نظام، مرجع سابق، ص 43.

الأخيرة أكثر من يتعرض للانتقاد في حال عدم الأداء الجيد و المأمول لهذه المؤسسة الاجتماعية الحيوية الهامة.

- إن النقص الهام للوسائل المادية و المساهم توفرها و بشكل كبير في الاستقرار لدى الموظفين، لا يمنع أغلب الموظفين بالالتزام الشديد بتنفيذ ما يسند إليهم من مهام، مع العلم بأن معظم العينة المدروسة من الإطارات - مما يخلق لديهم شعورا أكبر بالمسؤولية، ولأن المساءلة عن التقصير في أداء المهام يستهدف هذه الفئة بالدرجة الأولى.

- إن عدم الالتزام بالبقاء في الجامعة وإتمام المشوار الوظيفي بها و الظاهر من خلال موافقة أغلب الموظفين أو تفكيرهم - على الأقل - في مغادرة الجامعة عند توفر فرصة عمل أفضل، ناتج عن شعور هؤلاء بعدم انعكاس ما يحملونه من مؤهلات وما يبذلونه من جهد على عوائدهم المادية، خاصة وأن أغلب المبحوثين من الإطارات، الأمر الذي يجعل من هذه الفئة الأكثر شعورا بنقص العائد المادي من جهة، و يجعلها كذلك الأكثر طموحا لفرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى يمكن أن تلبي حاجياتهم المتزايدة من جهة أخرى.

- بينما يظهر هذا الالتزام الشديد - حتى وإن صرح أغلب الموظفين من خلال العينة المدروسة بعدم تلقيهم أي حوافز مادية نظير أدائهم الجيد - فالاجتهاد و الحرص على تطبيق لوائح وقوانين الجامعة ليس مرتبطا بالضرورة باستعداد الكثير من الموظفين لمغادرة الجامعة مقابل أي فرصة عمل أفضل ستتوفر للموظف، أما إذا لم تتوفر فالإطارات العاملة بالجامعة لا يبدو لديهم ذلك الخلط بين الالتزام باللوائح والقوانين وبين مغادرة الجامعة، فعند هذه الفئة وعلى العموم يكون التفكير في هذه الأمور عقلانيا و مصطبغا بالمنطق أكثر من غيرهم.

- ربما هذا التفكير العقلاني يجعل من أغلب أفراد العينة المدروسة يفكرون مليا قبل اتخاذ أي قرار بشأن مغادرة الجامعة قد تكون هذه الصفة من خصائص الإطارات، فتغيير المؤسسة ليس بالأمر الهين خاصة و أن هذه الفئة تشغل مناصب مرموقة في الجامعة.

من خلال ما سبق نصل إلى أن:

- غالبية الأفراد الموظفين في الجامعة و الذين شملتهم عينة الدراسة من الإطارات، هذا ما يجعلهم :

أ- أكثر خبرة و مرونة في التكيف مع الظروف المحيطة، إن لم يكونوا هم صانعي تلك الظروف و المتحكمين فيها، و سيكونون أقرب إلى رؤسائهم في العمل، مما يسهل عملية التعامل مع الرؤساء والزملاء و التواصل معهم.

ب- إن العدد المعتبر من الإطارات العاملون بإدارة الجامعة يجعل من استشارة الزملاء أو تقديم المساعدة لهم أمرا في غاية البساطة، ذلك لأن المستوى الوظيفي المتقارب يهدم تلك الحواجز و العقبات التي تعيق عملية التعاون أو تعطلها.

ج- بالإضافة إلى أن الانضمام لجماعة أو فريق عمل سيكون أمرا ليس بالصعب أو المستحيل، هذا ما يجعلهم أكثر تعاونا، ومبادرة لتقديم الحلول لأي مشكل قد يتعرض له الزملاء.

د - كذلك اعتقاد أغلب الموظفين من الإطارات بأنه من المهم الانضمام إلى جماعة عمل، مما يخفف من أعباء العمل ويساعد على الأداء الجيد، فهذه الفئة من المفترض أنها أكثر اطلاعا على خبايا العمل و أقوى تبصرا بسير العملية الإدارية.

هـ - أيضا فعدم رضا الموظفين عن نظام تطبيق الحوافز و المكافآت، و خاصة فئة الإطارات منهم و مقارنة ذلك مع الزملاء أو مع موظفين في مؤسسات أخرى، لا يمكنه أن يشعر أبدا الموظفين بالعدالة التنظيمية، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار بأن هذه

الإطارات لها من الطموح ما قد يجعل من عملية المقارنة و عدم استشعار العدالة أمرا لا بد منه، سواء أوصل إلى تلك المكانة في العمل و نيله ذلك المنصب المهم عن طريق الأقدمية في العمل أو عن طريق المستوى الدراسي العالي.

و- إنه حتى و إن غابت العدالة في الكثير من الأحيان فإن حاجة الموظفين إلى رفع معنوياتهم و لو عن طريق التحفيز المعنوي، له الأثر الكبير على عدم تركيز اهتماماتهم على الجانب المادي رغم أهميته، هذا بخصوص جميع الموظفين على اختلاف درجاتهم، فضلا على أن أغلب هؤلاء من الإطارات و بالتالي قد يجعل الأمر هينا مع الاهتمام بالجانب المعنوي، فالاستقرار العائلي يساهم بشكل كبير في الاستقرار الاجتماعي داخل جماعة العمل، مما يدفع عملية التعاون نحو الأفضل، و بالتالي المساهمة في تحقيق أهداف تلك الجامعة.

ز- إن تقدير تلك الحالة الإنسانية السائدة بين الموظفين ستكون أكثر قوة لدى الإطارات، هذا الأمر قد يجعل من لا مبالاة هؤلاء بالالتفات إلى عدم عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات أمرا غير مستغرب، و على العموم فالإطارات و إن اعترضوا على إجراء معين قد يكون فيه تعسفا في تطبيق القانون أو محاباة فسيكون حتما بطرق ذكية و لا تخالف القوانين و اللوائح مما قد يعرضهم لخطر العقوبات.

ح- إن استعداد الكثير من الموظفين لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، ليس تملصا من التزامهم الوظيفي تجاه الجامعة بدليل الحرص الواضح لديهم في تطبيق قوانينها و لوائحها، رغم من استفادتهم من أي حوافز مادية نظير ما يبذلونه من جهود إضافية، و إنما قد يرجع ذلك إلى أن أغلب هؤلاء من الإطارات، فالتطلع إلى فرصة عمل أفضل أمر مشروع جدا و لا يحمل أي وجه من أوجه الغرابة، فتحسين الدخل أو البحث عن المكانة الاجتماعية الأرقى مبتغى أي موظف مجد يحمل خبرة مهنية معتبرة أو يتمتع بمؤهل علمي عال

سادسا: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الأجر

1- فرضية فرعية (1) بدلالة الأجر:

- إن الشعور بالراحة في الوظيفة، و استقرار الموظفين استقرارا معنويا، يساهم في عملية التعاون و يدفعها نحو الأفضل، هذا الشعور الناتج عن الأجر المعقول نسبيا و الذي يتقاضاه معظم مفردات العينة المدروسة مما يجعلها أكثر مساعدة وتعاوننا مع زملائهم.

غير أنه و في الحقيقة ليس بالقدر الكافي الذي يكثف زيارات الزملاء لبعضهم البعض، نظرا لمتطلبات مثل هذه الزيارات و تكاليفها على الزائر و المزار، إلا إذا أخذنا بعين الاعتبار نسبة من صرحوا بالقيام بالزيارات، وهي تتناسب نوعا ما مع ذوي الأجور المرتفعة نسبيا في الجامعة، و تجدر الإشارة هنا إلى أن عملية التعاون تبدو متأثرة بهذا الجانب الاجتماعي كثيرا كما يبدو.

- إن الحصول على المكافآت وبشكل غير دائم لا يمكنه التأثير السلبي على العملية التعاونية بين الزملاء، فالعملية هنا هي عملية تبادل تتخللها المنفعة المشتركة و قد يجعلها كذلك تقارب قيمة أجور هؤلاء الموظفين بخلاف لو كانت هناك فروق كبيرة في الأجور.

- إن الاستقرار الاجتماعي و الذي يمكن استشفافه من خلال الانضمام لجماعة عمل متماسكة، هذه الحالة التي تدفع العمل التعاوني بشكل أقوى، و يساهم فيها و بشكل كبير تقارب مستوى الأجور لدى الأغلبية من هؤلاء الموظفين.

- كذلك الاندماج و التفاعل مع الزملاء و بشكل إرادي يمكن رده إلى هذا السبب (تقارب مستوى الأجور)، مما يجعل العمل ضمن فريق و بشكل طوعي أمر غاية في الأهمية إذ أنه قد يعزز من قيمة التعاون بين أعضاء الفريق الواحد.

- تظهر الرغبة في التعاون وبشكل جلي حتى وإن كانت العلاقات الاجتماعية خارج أطر العمل ضعيفة نوعا ما لدى الموظفين، و يكمن السبب في ذلك ربما إلى الأجر المتقارب نسبيا لديهم.

2- فرضية فرعية (2) بدلالة الأجر :

- يتطلب الجهد الإضافي و بكل تأكيد مكافآت مادية، و إلا فما الداعي الذي يدفع الموظف لذلك، و انتفاء هذا الأمر قد يخل بقيمة العدالة التنظيمية هذا إذا أجرى الموظف مقارنة بينه وبين الزملاء في الجامعة، فما بالك إذا قارن ذلك بمن يشغلون نفس الوظائف في مؤسسات أخرى، قد يزيد في التأثير على ذلك الأجر المتوسط نسبيا و الذي يتقاضاه معظم أفراد العينة المدروسة.

- إن العائد المادي لا بد و أن يعكس المؤهلات التي يتمتع بها الموظفون - هذا ما يجب أن يكون - فإذا غاب هذا الأمر شعر هؤلاء الموظفين بغياب العدالة، وهذا ما يمكن استنتاجه من تصريحات أغلب مفردات العينة المدروسة.

- إن انعدام الصراع أو وجوده بشكل أحياني فقط، يدل على نوع من الاستقرار الاجتماعي، والذي قد يساهم في وجوده التقارب الواضح في الأجور، مما قد يجعل غياب العدالة والتأثر بذلك أمرا يشترك فيه أغلب الموظفين.

- التفاعل مع الزملاء عامل هام لتحقيق الاستقرار الاجتماعي على الأقل داخل العمل، لكن استشعار عدالة المعاملة من طرف الرؤساء لا يرتبط بذلك و لا يتأثر به بشكل كبير كما هو واضح، لكن الأجر المتقارب نسبيا يجعل من عملية التفاعل و التواصل أمرا ليس بالصعب أو المستحيل.

- إن التحفيز المعنوي عامل مهم في استقرار الموظفين، وأن غياب ذلك التحفيز يؤثر بشكل كبير على تدني مستوى العدالة الملفت للانتباه، هذا بمقارنة الموظفين - و المتقاربة أجورهم - لأوضاعهم بأوضاع الموظفين بمؤسسات أخرى.

- إن الأجر المتقارب نسبيا يمنع الصراع - وإن كان بشكل نسبي فقط - في حين أن ذلك لا يمنع تتبع عملية التوظيف و التي لا تخضع في غالب الأحيان للموضوعية - حسب تصريحات أغلب الموظفين من أفراد العينة المدروسة -

3- فرضية فرعية (3) بدلالة الأجر:

- إن التزام الموظفين القوي بالمصلحة العامة للجامعة و السعي إلى تحقيق أهدافها لا يتأثر بشكل قوي كما يبدو من تصريحات الموظفين بعدم الحصول على مكافآت خاصة إذا كانت هذه الحالة عامة، مادام الأجر الذي يتقاضاه معظم هؤلاء الموظفين متقارب جدا.

- كذلك لا يتناقض المستوى المتدني للخدمات المقدمة للموظفين من ذلك الالتزام، كما لا تؤثر فيه محدودية الوسائل المادية المتاحة فتقارب الأجر لدى غالبية الموظفين تجعل من التغاضي عن كثير من الأمور أمرا عاديا و طبيعيا.

- إن المستوى المتوسط للأجر لدى أغلبية الموظفين، والذي لا يعكس مؤهلاتهم حسب تصريحاتهم، يدفعهم بشكل ملفت للتفكير في مغادرة الجامعة في أول فرصة أفضل تعرض عليهم.

- كما يمكن اعتبار الأجر المتوسط أمرا يجعل من الموظفين أكثر حاجة إلى الحوافز المادية، مما يجعلهم أكثر اجتهادا و التزاما بتطبيق القوانين و اللوائح التي من شأنها تحقيق الأهداف العامة للجامعة.

من خلال ما سبق نصل إلى أن :

- أكثر الأفراد الموظفين في الجامعة لا تتجاوز أجورهم الثلاثين ألف دينار، مما يجعل لديهم :

أ- التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء و الزملاء .

ب- الميل إلى استشارة الزملاء فيما أشكل عليهم من الأمور، ربما للتخفيف من الشعور بالإجحاف في تقدير الموظف ماديا خاصة إذا علمنا بأن أغلب الموظفين من الحاصلين على مؤهلات علمية عالية.

ج- المبادرة الانضمام لجماعة عمل متماسكة و الانخراط ضمن فريق لتفعيل عملية التعاون، و قد يرجع ذلك إلى محاولة التخفيف من وطأة الشعور باللاعادلة في تطبيق نظام الأجور، ومبادرة لتقديم الحلول لأي مشكل قد يتعرض له الزملاء، فالتعاون يقلل الشعور بضالة الأجر المتحصل عليه من طرف الجامعة.

د - الرغبة في الانضمام إلى جماعة عمل متماسكة، مما يخفف من أعباء العمل ويساعد على الأداء الجيد و يسهم في تعويض النقص الذي يشعر به الموظفون في الجانب المادي.

هـ - الرغبة في تحسين الوضع المادي لأن انعدام العدالة في تطبيق نظام الحوافز و المكافآت، و مقارنة ذلك مع الزملاء أو مع موظفين في مؤسسات أخرى، من ألا يشعر الموظفون مطلقا بالعدالة التنظيمية.

و- الحاجة إلى رفع الجانب المعنوي عن طريق التحفيز، لأن ذلك قد يكون له الأثر الكبير على عدم التركيز على الجانب المادي رغم أهميته، فالجانب المعنوي قد يغطي في بعض الأحيان عن الجانب المادي، خاصة مع تدني مستوى الرواتب لدى أغلب الموظفين بالجامعة، فالاستقرار الاجتماعي و الذي توفره جماعة العمل المتماسكة يجعل من عملية التعاون أمرا غاية في الأهمية من أجل السير الحسن لعملية الأداء.

ز- البحث عن الاستقرار الاجتماعي، مع الشعور بتلك الحالة الإنسانية السائدة بين الموظفين يقلل من الاهتمام بعدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات، و إنه حتى و إن قل الأجر فالاعتراض على أي إجراء قد يحمل في طياته تعسفا في تطبيق القانون، أو محاباة طرف معين على طرف آخر ليس بالأمر المحبب و لا المرغوب فيه.

ح- الاستعداد لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، ليس تملصا من التزامهم الوظيفي تجاه الجامعة بدليل الحرص الواضح لديهم في تطبيق قوانينها و لوائحها، و لكن هو مجرد سعي لتحسين مستوى الدخل و الرفع من المكانة الاجتماعية، فالأجر المتدني مع تزايد الاحتياجات الأسرية و المتطلبات المعيشية، قد يجعل من التفريط في هكذا فرصة و بمرتب أعلى أمرا مثيرا للتعجب و الاستغراب.

سابعاً: مناقشة الفرضية الرئيسية بدلالة الأقدمية في العمل

1- فرضية فرعية (1) بدلالة الأقدمية في العمل:

- إن العامل المعنوي مهم جد لدى الموظفين لتقديم يد العون لزملائهم وتقديم المساعدة، هذا الاستقرار المعنوي الناتج وبكل تأكيد عن السنوات غير القليلة التي قضاها أغلب الموظفين في مناصبهم بالجامعة، هذه الأقدمية التي ستجعلهم أكثر إقبالا على التعاون واستعدادا له.

- إن طلب مشورة الزملاء ربما تقل نسبيا مع قضاء أغلب الموظفين فترات لا بأس بها في شغل مناصبهم، وقد يستغنون عن الاستشارة إلا فيما أشكل عليهم أو صادفهم من مشكلات غير معلومة الحلول لديهم أو التي لا تسعفهم خبرتهم في بعض الأحيان على حلها.

- إن التطبيق الجيد لنظام الحوافز يخلق جوا من التعاون خاصة مع الأقدمية في العمل لدى أغلب الموظفين.

- نظرا للأقدمية المعتبرة التي يتمتع بها أغلب الموظفين يجعل من تماسكهم وانضمامهم لجماعة عمل عامل مهم في دفع و تفعيل عملية التعاون.

- كما أن التفاعل السلس مع الزملاء يتزايد بفضل تلك الأقدمية المهمة في العمل، مما يعزز روح الفريق والتي يحبذها أغلب الموظفين حسب العينة المدروسة.

2- فرضية فرعية (2) بدلالة الأقدمية:

- إن السنوات المعتبرة التي قضاها أغلب الموظفين تجعلهم أكثر خبرة وملاحظة حول سير نظام المكافآت، مما يشعروهم بغياب العدالة، وهذا ما يلاحظ من خلال تصريحاتهم.

- كذلك عدم رضا هؤلاء الموظفين عن العوائد المادية في مقابل ما يمتلكونه من مؤهلات و ما يبذلونه من جهد قد يجعل من العدالة قيمة شبه غائبة حسب تصريحاتهم.

- إن السنوات المعتبرة التي قضاها أغلب أفراد العينة المدروسة في العمل تؤكد لديهم عدم الجدوى من الصراع، و بالرغم من كل ذلك لم تنفخ تصريحاتهم تماما ولو أنه بشكل قليل جدا وأحياني فقط.

- مما يلاحظ أن التفاعل يتم بشكل جيد بين الزملاء، أمر قد يبدو طبيعيا نظرا للمدة الزمنية المعتبرة التي قضاها هؤلاء الموظفون في محيط عمل واحد، ولكن إصرارهم على غياب العدالة أمر متفق عليه وإن كانت تلك العدالة حاضرة في بعض الأحيان.

- نظرا للمدة و التي تبدو غير بسيطة و التي مارس فيها أغلب الموظفين المستجوبين العمل داخل الجامعة، يجعل من التحفيز المعنوي أمرا ضروريا في ظل غياب العدالة المرتفع نسبيا.

- كما أن تلك الأقدمية تمكنهم من مراقبة عملية التوظيف الغير موضوعية في أحيان كثيرة، رغم قلة الصراعات الموجودة بين الموظفين.

3- فرضية فرعية (3) بدلالة الأقدمية في العمل:

- إن الأقدمية في العمل تجعل من الموظفين أكثر التزاما وحرصا على المصلحة العامة للجامعة، على الرغم من نقص المكافآت والذي لا يبدو أنه يؤثر بشكل قوي على ذلك الالتزام.

- كذلك تدني مستوى الخدمات المقدمة للموظفين لا يؤثر كما يبدو على التزام الموظفين وتغليبهم المصلحة العامة، فارتباط هؤلاء بالجامعة ارتباطا معنويا أكسبتهم إياه سنوات الانتماء المعتبرة للجامعة، كما أن قلة الوسائل لا تؤثر سلبا على الالتزام لنفس الأسباب ربما.

- إن حالة عدم الرضا عن العائد المادي، يدفع أغلب الموظفين حسب العينة المدروسة للتفكير في مغادرة الجامعة عند أول فرصة عمل أفضل قد تعرض عليهم، و يكون السبب في ذلك ناتج ربما عن شبه تيقن لدى هؤلاء الموظفين بعدم تحسن تلك العوائد من خلال خبرتهم بهذه الإجراءات بالعودة إلى المدة المعتبر التي قضوها في وظائفهم بالجامعة، كما هي نفس الحالة بالسنة لغياب الحوافز المادية أو التحفيز المعنوي والذي لا يؤثر بشكل قوي على الالتزام الوظيفي فيما عدا التخلي عن العمل بالجامعة نظير فرصة عمل أفضل قد تعرض عليهم.

من خلال ما سبق نصل إلى أن:

- إن الأقدمية في العمل التي يملكها أغلب الأفراد الموظفين في الجامعة و الذين استهدفتم الدراسة و شملتهم عينتها، له الأثر بكل تأكيد على حياتهم المهنية و هذا يجعلهم:

- أ- أكثر خبرة في التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء و الزملاء .
- ب- الأقدمية في العمل تجعل من استشارة الزملاء فيما يشكل عليهم أو تقديم يد المساعدة لهم أ/را في غاية البساطة و البعد عن التعقيد.
- ج- البحث عن فريق عمل و الانضمام لجماعة متماسكة أمر في غاية الأهمية لدى من مارس العمل لمدة زمنية معتبرة، فمن خلال التعامل الطويل داخل بيئة العمل يكتشف الموظفون بأنه ليس بالإمكان استمرار الفرد بالانعزال أو الانطواء على النفس، هذا كله يساهم و بشكل كبير في إثراء العمل التعاوني بين الموظفين، بل و يجعل من المبادرة لتقديم الحلول لأي مشكل قد يتعرض له الزملاء يصب في خانة الواجب و المفروض.

د - ممارسة أغلب الموظفين للعمل بإدارة الجامعة تمكنهم من الاعتقاد بأنه من المهم الانضمام إلى جماعة عمل و تكوين فريق، مما يخفف من عبء العمل ويساعد على تحسين الأداء.

هـ - من خلال التمرس في التعامل مع الأوضاع داخل العمل و كثرة ممارسة المهام، يبدو عدم رضا الموظفين عن نظام تطبيق الحوافز و المكافآت من الأهمية بمكان، فمقارنة العائد المادي المتحصل عليه من العمل بالجامعة مع عوائد الزملاء داخل الجامعة أو حتى في مؤسسات أخرى أمر لا يحتاج إلى إعمال العقل كثيرا، فشعور الموظفين باللاعادلة نابع و بدون أدنى شك من قلة الاستقرار المادي الذي يعانيه الموظفون بالجامعة.

و- مع تزايد سنوات العمل بالجامعة يصبح الموظف بها أكثر حاجة إلى التحفيز المعنوي، و الذي يكون قد يصرف التركيز على الجانب المادي رغم أهميته، و إنه حتى بغياب العدالة في الكثير من الأحيان فالاهتمام بالجانب المعنوي يساهم بشكل كبير في الاستقرار الاجتماعي داخل جماعة العمل، مما يزيد الرغبة لدى الموظفين في تفعيل عملية التعاون و تنميتها، مما يساهم في تحقيق أهداف تلك الجماعة و الجامعة على حد سواء، يقول غياث: "فللخبرة المهنية أثر في تحديد قيم الفرد و اتجاهاته نحو العمل، فالفرد الذي لاحظ في حياته المهنية أن العمل هو السبيل الوحيد للترقية و الرفع من الحالة المادية، يؤدي به إلى الجد و العمل من أجل تحقيق أهدافه، أما في الحالات التي لا تعطي أهمية لجهد العامل و تفانيه في العمل و الاعتماد على المحسوبة و العشوائية، فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على قيم العمل و مفهومه و دوافعه"⁽¹⁾.

¹ - بوفلجة غياث، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2015، ص 24.

ز- إن شعور أغلب الموظفين بتلك الحالة الإنسانية السائدة بينهم يجعل من الالتفات إلى عدم عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات أمرا غير ذي أهمية، فالأقدمية التي يمتلكها هؤلاء أكثر خبرة في تجاوز مثل تلك الإجراءات التعسفية، فالاعتراض على أي إجراء لا يتسم بالعدالة في تطبيق القانون، أو محاباة طرف معين على طرف آخر لا يتم إلا بطرق أبعد ما تكون عن المواجهة و الصدام فهذا لا يصب أبدا في مصلحة الموظف الخاصة أو في المصلحة العامة للجامعة.

ح- إن الأقدمية التي يمتلكها أغلب الموظفين بالجامعة تجعل من الاستعداد لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل أمرا طبيعيا، فالأمر ليس تملصا على الإطلاق من التزامهم الوظيفي تجاه الجامعة بدليل الحرص الواضح لديهم في تطبيق قوانينها و لوائحها، و إنما يعد فقط من باب تحسين الدخل أو من باب التغيير، رغم عدم الاستفادة من أي حوافز مادية نظير ما يبذلونه من جهود إضافية، فالتمسك بأية فرصة أفضل للعمل و في مؤسسة أخرى يمكن وصفه بالأمر العادي و الطبيعي.

خاتمة

خاتمة:

أجريت هذه الدراسة لأجل وصف العلاقة بين الإستقرار الوظيفي و قيم العمل لدى الإداريين بجامعة عمار تليجي بالأغواط، و قد ركزنا هنا على بعض القيم الهامة - في رأينا- و التي يتمثلها معظم الأفراد العاملون في المنظمات الحديثة، مثل التعاون والعدالة التنظيمية و كذا الإلتزام التنظيمي، و قد أظهرت النتائج أن لعامل الإستقرار الوظيفي لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار تليجي بالأغواط، الأثر القوي في تفعيل و نمو تلك القيم السامية، رغم ما ظهر في بعض تصريحات هؤلاء الموظفين من تناقضات و تذبذب و ارتباك، و الذي قد يرد إلى حالة الارتباك الموجودة أصلا السائدة في المجتمع و السائدة فيه، فالمناخ العام للمجتمع لا بد و أن يلقي بضلاله على مؤسساته و أبنيته، و هذا ما يفرض بعض الأنماط من التفكير التي يتحسب فيها الفرد كثيرا و يفكر مليا و قد يتردد مرارا قبل أن يبدي رأيه في أي مسألة أو يعبر عما يبطنه بظاهر من القول أو تصرف قد يحسب عليه أو يسجل ضده، كذلك فالإختلاف بين تلك القيم التي تناولناها في دراستنا يجعل من تأثير الإستقرار الوظيفي يختلف أيضا باختلافها، و يأخذ في ذلك أوجها متعددة، مما يستدعي الإستمرار في البحث و الدراسة فيما يخص هذه العلاقة بين الإستقرار الوظيفي و قيم العمل، لما نراه من تمتع هذا الموضوع من خصوصية، و ما يكتسي من أهمية في أغلب المنظمات الحديثة.

المراجع

مصادر:

1. القرآن الكريم: سورة المائدة، الآية 02.
2. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الحوالية الاحصائية رقم 33 ،السنة الجامعية 2003 - 2004.
3. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، بعض المعطيات حول التعليم فى الجزائر، سنة 1979، الجزائر، 1987/1986.
4. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، دليل الجامعة الجزائرية للمدرسين و الطلاب، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1988-1989.
5. إحصائيات مقدمة من طرف نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتنمية و الاستشراف و التوجيه
6. مصلحة الإحصائيات، (بتاريخ 8 أكتوبر 2018).
7. مصلحة النشاطات الثقافية بجامعة الأغواط.

معاجم وقواميس:

1. دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، ط1 ، بيروت، 1981.
2. فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، ط1 ، بيروت، 1941.
3. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1979.

مراجع عربية:

1. - ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمى (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان/الأردن، 2000.
2. إبراهيم عباس نتو و هنري البرز، المفاهيم الأساسية فى علم الادارة، ديوانا لمطبوعات الجامعية الجزائر 1980 .
3. أبو العينين جميل جودت، أصول الادارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2002.
4. أحمد بدر، الاتصال الجماهيري، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة، 1998.
5. أحمد خاطر، مقدمة فى إدارة المؤسسات الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة.
6. أحمد كامل أحمد، مصطفى الفوال، الخدمة الاجتماعية والميثاق، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1963.
7. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
8. أحمد ماهر، السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، 2007 .
9. إلتون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر.
10. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008 .
11. أمين عز الدين، مدخل فى شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964 .
12. أنجرس موريس ، منهجية البحث العلمى فى العلوم الإنسانية - تدريبات عملية -، تربوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبية للنشر، ط 2، الجزائر، 2006.

13. أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، ط 4 ، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991 .
14. أوليفيه روبول، فلسفة التربية، ترجمة: جهاد نعمان، منشورات عويدات، ط 2 ، باريس، 1982 .
15. باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط 1 ، ترجمة ياسمين حداد، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. بوفلجة غياث، التربية و متطلباتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
17. بوفلجة غياث، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2015.
18. التل احمد، التعليم العالي في الأردن، منشورات تاريخ الاردن، المجتمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، عمان 1998.
19. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006 .
20. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003 .
21. الجمالي محمد، نحو تجديد البناء التربوي في العالم الإسلامي، الدار التونسية للنشر و التوزيع، تونس، 1984.
22. جواد شوقي، السلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر، القاهرة. 2000.
23. حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم- دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة- ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015.
24. حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، مراجعة حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
25. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
26. حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة" دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 .
27. حسين محي الدين، القيم الخاصة لدى المبدعين، دار المعارف، القاهرة، 1981.
28. حمادات محمد، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان 2006 .
29. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط 1 ، القاهرة، بدون سنة.
30. حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة.
31. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة الأشعاع الفنية، 1977 .
32. حوات محمد، العرب والعولمة، شجون الحاضر وغموض المستقبل، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002.
33. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008.
34. خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد3، 1996.
35. خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1 ،الأردن، 2003.

36. رابح تركي، أصول التربية و التعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1990.
37. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2004.
38. رونالدي ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1999 .
39. ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات، ط 4، بيروت، باريس، 1988.
40. زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002.
41. زكي محمد هاشم، تنظيم طرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، ب ط 1984 .
42. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 1987.
43. السرحان محمود، الصراع القيمي لدى الشباب الجامعي العربي، دراسة حالة، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 1994.
44. سعاد نايف البونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن .
45. سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، د ط، الجزائر، 2012.
46. سناء خضر، الفلسفة الخلقية والعلم نظرة نقدية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 9 ، الإسكندرية، 2009 .
47. شافا فرانكفورت ناشيماز ودافيد ناشيماز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، دار البترا للنشر و التوزيع، ط1، دمشق/سوريا، 2004.
48. الشيباني عمر، دور التربية في الوحدة العربية، المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع، ليبيا، 1981.
49. صلاح الشنواني، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1974.
50. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
51. طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
52. الطجم عبدالله، السلوك التنظيمي، دار النوايح لنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1996 .
53. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 129.
54. طلعت إبراهيم لطف، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، ط1، 1975
55. طلعت إبراهيم لطف، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة النشر و التوزيع، ط1 ، مصر، 1982.
56. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، مصر، 2006.
57. عاطف غيث، غريب سيد احمد، علم الاجتماع العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1978.

58. عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
59. عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 2، الإسكندرية، مصر.
60. عبد الباقي، صلاح، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية. مصر، 2004 ص181.
61. عبد الرازق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998.
62. عبد الرحمن العيسوي، تطور التعليم الجامعي العربي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
63. عبد العليم محمد، دور المثقف في عالم متغير، في: مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، دمشق.
64. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي - الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2017.
65. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2002.
66. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط 4، الإسكندرية، 1988.
67. عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985.
68. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، ب ط، 1973.
69. عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم و تصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع، ط 2، الجزائر، 2015.
70. عزت أحمد راجح، علم النفس الصناعي، -المواعمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية-، ط 2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965.
71. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
72. غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار العرب للطباعة والنشر، ط 1، الجزائر.
73. غيث محمد عاطف، محمد علي محمد، دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت.
74. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسير للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
75. فرانسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، تر عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995.
76. الفضلي فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1997، مجلد 37 العدد 1.
77. فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، ط 1، عمان، 1992.
78. فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي/رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
79. فوزي غرايبة و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2002.

80. فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005 .
81. كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط 1، بيروت، 1996.
82. كمال التابعي، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية، دار المعارف، القاهرة.
83. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت 1997 .
84. كيث ديقيز، السلوك الإنساني في العمل، ت محمد إسماعيل يوسف، القاهرة، مصر، 1974.
85. لحبيب معمرى، التنظيم في النظرية السوسولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط1، المغرب، 2009.
86. لطفي بركات أحمد، القيم والتربية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983.
87. مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية، ج 2، ترجمة: سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، ط 1، دمشق، 1993.
88. محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
89. محمد أنيس و قاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية ط 2، مصر، 1973.
90. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت 1993.
91. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
92. محمد عابد الجابري، إشكاليات الفكر العربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1994.
93. محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2 ، القاهرة، 1976.
94. محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط، مصر، 1972 .
95. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية -، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1989 .
96. محمد ماهر عليش، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، ب ط..
97. محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي، عالم الكتب، القاهرة، 2002.
98. محمود أبو السيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1985 .
99. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص 111 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2004 .
100. محمود عقل، القيم السلوكية لدى طلبة المرحلتين المتوسطة والثانوية بدول الخليج العربي، السعودية، 2001 .
101. محي الدين أحمد حسين، القيم الخاصة لدى المبدعين، دار المعارف، القاهرة، 1981 .

102. محي الدين طلال، العولمة و التنمية العربية من منظور تربوي، جامعة الجديدة، اليمن، 2001.
103. محي الدين مختار، محاضرات علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
104. محيا زيتون، التجارة بالتعليم في الوطن العربي: الإشكاليات و المخاطر و الرؤية المستقبلية، مركز دراسات الوحدة العربية.
105. مروان أسعد رمضان و آخرون، إدارة الأعمال و التنمية الذاتية، الموسوعة الإدارية الشاملة، ط 1، مركز الشرق الأوسط، بيروت.
106. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000.
107. مصطفى أبو زيد فهمي، حسيني عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر ب ط 2003.
108. مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة. 2000.
109. منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة .
110. المنيف إبراهيم عبدالله، الإدارة المفاهيم و الأسس و المهام، دار العلوم، ط 1 ، الرياض، 1980.
111. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط2 ، دار وائل، عمان، الأردن.
112. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي، لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم و الإيمان، مصر، 2015.
113. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات "دراسة في الفكر التنظيمي خلال مائة عام"، ط 1 ، دار عالم للكتاب الحديث، عمان ، الأردن.
114. ناصر قاسيمي، التحليل السوسولوجي- نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
115. ناصر قاسيمي، سوسولوجيا التنظيمات - دراسات نظرية و تطبيقية -، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2014.
116. ناصر قاسيمي، سوسولوجيا المنظمات دراسات نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
117. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1 ، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993 .
118. نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجية التكيف، مطبعة طبرين، ط3 ، دمشق، 1968 .
119. النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة أسس ووظائف، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 1997.
120. وفاء البرعي ، دور الجامعة في التطرف الفكري، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002.

دوريات محكمة:

1. عمار بوخدير، قيم العمل دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك، في مجلة، الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد2 ، سطيف، 2005 .

2. أبو بكر بوخريسة ، الجامعة و البحث العلمي في الجزائر، أو رحلة البحث عن النموذج المثالي، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية – التواصل، جامعة عنابة ، العدد 6 ، جوان 2000.
3. أحمد عبده عبد الغني، إدارة و بناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم.
4. الحمزاوي، محمد، العلاقة بين انتشار عناصر ممارسة القيادة بالتشجيع لدى قادة العلوم الإنسانية - جامعة حلوان، العدد 13 الجزء 1 2002 .
5. الخشالي شاكر، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، دراسة ميدانية على عينة ومن الشركات الصناعية في الأردن . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد1، 2004 .
6. خليفة عبد اللطيف، التغير في النسق القيمي لدى الشباب الجامعي، مظهره وأسبابه، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني بجامعة الزرقاء الأهلية: "الشباب الجامعي ثقافته وقيمه في عالم متغير"، المنعقد في الفترة 28/27 يوليو 2004، الأردن، عمان.
7. رضا محمد جواد، الجامعات العربية و الثقافة، مجلة المستقبل العربي، العدد 237، بيروت، 1998.
8. رضا محمد جواد، الجامعات العربية و الثقافة، مجلة المستقبل العربي، العدد 237، بيروت، 1998.
9. سعد الدين ابراهيم، تعليم الامة العربية في القرن 21: الكارثة او الامل، منتدى الفكر العربي، التقرير و التلخيص لمشروع التعليم في الوطن العربي، عمان، 1991.
10. سليمان عدنان، مقاربة اولية لتداعيات العولمة على المجتمع العربي، مجلة الفكر العربي، العدد 93، بيروت، 1998.
11. السورطي يزيد، التغريب الثقافي وانعكاساته التربوية والتعليمية في الوطن العربي، المجلة العربية للتربية، المجلد 23، العدد الأول، الكويت، 2003.
12. الشوادفي محمد، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، 2002.
13. الشوادفي محمد، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، ، المجلد 2002، 24.
14. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10 العدد 1، 2007.
15. عبد الحفيظ مقدم، المديرون، دراسات فنية اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي والنسقي، بن عكنون، الجزائر.
16. على سعيد اسماعيل، الحياة الجامعية في مصر، مجلة دراسات تربوية، المجلد 8، العدد 49، القاهرة، 1993.
17. عمر الأسعد، الجامعة العربية حتى عام 2000- الواقع و التصورات المستقبلية-، جامعة اليرموك، بدون سنة.
18. العمري خالد جرارات ونشواتي، المنظومة القيمية لطلبة جامعة اليرموك، دراسة الارتباطات القانونية لبعض العوامل المؤثرة فيها، مجلة ابحاث اليرموك، العدد الاول، 1985.
19. عويدات عبد الله، التربية والمستقبل من منظور أردني، المؤتمر العربي للتربية بين الاصلة والمعاصرة من جامعة اليرموك، الأردن، 1997.
20. فخر و علي، متطلبات التعليم العالي، مركز دراسات الوحدة العربية، مجلة المستقبل العربي، العدد 237، بيروت، 1998.

21. فرجاني نادر، مساهمة التعليم العالي في التنمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998.
22. الفضلي فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1997، مجلد 37 العدد 1.
23. كاظم محمد، الحاجة الى تصورات وتوجهات جديدة متوائمة في التعليم العالي والجامعي، حولية كلية الانسانيات و العلوم الاجتماعية، جامعة قطر، العدد 7، 1984.
24. ليث سعد حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري و تأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة عينة من أساتذة المراكز البحثية و المكاتب الاستشارية و عدد من كليات جامعة الموصل، العدد 94، المجلد 41، كلية الإدارة و الإقتصاد، 2009.
25. ماجد الزبيد، تصورات الشباب الجامعي في الأردن لدرجة اسهام البيئة الجامعية في تشكيل الاتجاهات و القيم لديهم في ظل العولمة و المعلوماتية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس، المجلد الخامس - العدد الأول، 2007.
26. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي جامعة الدول العربية، العدد الأول، نوفمبر 1993 .
27. محافظة علي، ملاحظات على واقع التعليم العالي في الأردن، مؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع و الطموح، جامعة الزرقاء الاهلية من 18/16 أيار 2000.
28. محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد (26) العدد 2.
29. محمود بوسنة، تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي و مدى مساهمته في عملية التنمية، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 13، جوان 2000.
30. مخلص شياع علي جميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين بالمعهد التقني-الأنبار-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
31. نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعة الأردنية و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 3، 2017.
32. وطفة علي، عولمة التربية العربية بعد الحادي والعشرون من سبتمبر، مجلة شؤون عربية، العدد 111، 2002.
33. يوسف درويش، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999، المجلد 39 العدد 3.
34. يوسف سعدون، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة.

أطروحات ورسائل:

1. أبو العلا محمود صلاح الدين، ضغوط العمل و أثرها على الولاء، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

2. أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
3. أحمد محمد خميس السديري، أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
4. باشوش نيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محند أولحاج، البويرة، 2014 .
5. خلود صابر، استقلال الجامعة، سلسلة تعلم حقوق الانسان، مركز القاهرة لدراسات حقوق الانسان، ط 1، القاهرة، 2007.
6. دخيل الله حمد الصريصري، الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، رسالة دكتوراه، معهد العلوم التجارية، جامعة المملكة العربية السعودية، 1992 .
7. شابر محمد كريم، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع الثقافي، إشراف مغربي عبد الغني، جامعة الجزائر، 2008-2009.
8. الطاهر بليغور، الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة 1995 .
9. طاهر محمد بوشلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري "1967-1999"، دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي، ط 1، دار بن مرابط للنشر، الجزائر، 2008.
10. عبد العزيز عبد الله الغامدي، القيم التنظيمية لإدارات التربية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005.
11. عبدالله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2002 .
12. عبدالله بن أحمد سالم الزهراني، دراسة تحليلية للقيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي للسعودية، جامعة ام القرى مكة المكرمة، 2009 .
13. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار الرضوان للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
14. محسن مخامرة و آخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا و الولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، 2014.
15. محمد الأمين لعجال، هجرة الكفاءات العربية-الأسباب و المقترحات للحد منها، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1989.
16. محمد الطاهر بوياية، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، الجزائر.
17. محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، غزة، 2016.
18. محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر، إنجلترا، ط 2 .
19. مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006-2007 .

20. نجاته قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف عبد الرحمان برقوق، جامعة بسكرة، 2007 .
21. النوعي عبد القادر، واقع الوعي الذاتي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع الاتصال (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018/2017.

مواقع:

1. موقع جامعة نايف للعلوم على الإنترنت، مارس 2013 .
2. الموسوعة العربية العالمية، 2004. بتصرف.

مراجع أجنبية:

1. Jean-Claude Combessie, La méthode en sociologie, Casbah édition, Alger.
2. François De Singly, le Questionnaire, Armand Colin , 2eme édition, 2008.
3. R.boudon, I inégalité des chances et la mobilité sociologique dans la société industrielle, edition armand.calin, 1973.
4. Rodolphe Ghiglione, Benjamine Matlon, les enquêtes sociologique (théories et pratique), Armand Colin, 4 eme édition, Paris, 1978.
5. Thomas Gay, l'indispensable de la sociologie, TUDYRAMA, paris.
6. Lively le boyer, I ambition professionnelle et mobilité sociale, PUF? PARIS? 1971.
7. Luc Albarello et Autres, Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales, Armand colin, paris, 1995.
8. Guy (perville)- les étudiants algériens des universités françaises de (1880-1962). edition cnrs- paris 1984
9. Lehmann, I.J change in critical thinking, attitudes, and values from fresh man to senior years, journal of Educational psychology, 1963.
10. Leslie, L.Z, Value systems changes Resultings from a media a Ethics Course, Apostal modern perspective, 1999
11. Vandenberg, R.J & Lance, C.E. satisfaction and organizational commitment. journal of manegement, 1992.
12. Organ, D. W, Organizational citizenship behavior, the good soldiersyndrome, Lexington, MA: Lexington Books, 1988

13. Mary Jo Hatch, **Théorie Des Organisations** - de l'intérêt de perspectives multiples - De Boeck Université, Paris, 2000.
14. Jean claud sheid, **les grands auteurs en organisation** dunad paris 1980 .
15. J.p.helfer .m. kalika, **orsoni:management, stratégie et organisation,vuburt**, paris octobre1996.

الملاحق