



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

بيئة العمل الداخلية وأثرها على رضا الأستاذ الجامعي

دراسة ميدانية بجامعة "غرداية"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

- مهيري دليلة

إعداد الطالب :

- زاحي عبد الباسط

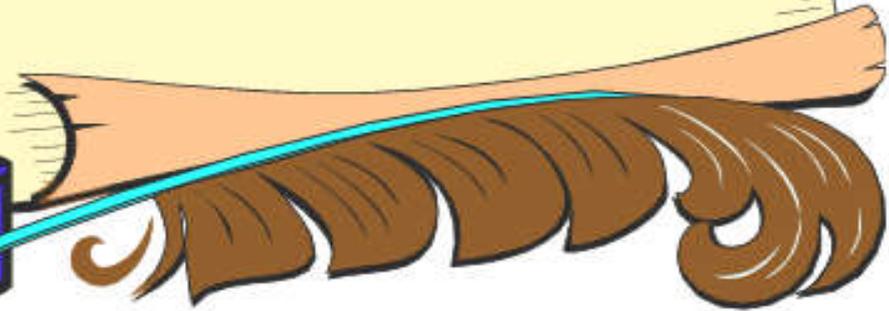
الموسم الجامعي : 1437-1438 هـ / 2016-2017 م

الدعاء

(اللهم أغنني بالعلم

وزيني بالعلم وأكرمني

بالتقوى وجملي بالعافية)



كلمة الشكر

يا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك , الحمد
والشكر لله الذي أعاننا ووفقنا لإنهاء هذا العمل و عملا بوصية
الحبيب المصطفى أنه قال :

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

و أنا أضع اللمسات الأخيرة لهذا المجهود المتواضع لا يفوتنا أن
نتوجه بأعظم الشكر وأسمى معاني العرفان إلى من كان لنا الموجه و
الناصح و علمنا أن المعاناة في البحث فسحة من رحاب العلم
الأستاذة مهيري دليّة ، و أسدي شكر خاص لعميد الكلية

البروفيسور بوسليم صالح ومصلحة الإعلام الآلي سويلم محمد الأمين

و شكر خاص لكل أساتذة علم الاجتماع من أول سنة إلى آخر يوم

في مشواري الدراسي

إلى كل من أسدل يد المساعدة من قريب أو بعيد.

إلى كل هؤلاء تحية امتنان وشكرا

✍

زاحي عبد الباسط

الإهداء

فوق العنبر

الحمد لله على ما أنا فيه ولو بذات نفسي كلها لشكره ما وفيت ذرة من رحمته عليا
وخاصة لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته.
إلى من أعاملها معاملة النجوم و هي لا تبخل علي بأي بريق قد يجعلني أرثق وأتألق،
أنا فخور بأني أمتلكها بدخلي إلى عائلتي الكريمة.
إلى أغلى ما لدي في الوجود التي أحاطتني بدعوتها طيلة مشواري الدراسي
أمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها.
إلى نور بصري هدية القدر : أبي العزيز رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه.
إلى كل من يحمل لقب زاحي إلى كل الأهل و الأحباب.
إلى رفيق دربي :سويلم محمد الأمين .
إلى كل دفعة ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل دفعة 2015/2016
وكذا جميع من شاعت الصدف أن كسبنا ودهم وظفونا بمعرفتهم.

مؤسسة البحث العلمي

محمد الباسط زاحيا

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
	الباب النظري
	الفصل الأول: بناء الموضوع
06	1- أسباب اختيار الموضوع
06	2- أهمية دراسة الموضوع
07	3- أهداف دراسة الموضوع
07	4- الإشكالية
	5- صياغة الفرضيات
09	6- تحديد المفاهيم
12	7- الدراسات السابقة
17	8- المقاربة السوسولوجية
	الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية
23	1- مفهوم وعناصر البيئة الداخلية للعمل
25	2- تحليل البيئة الداخلية للعمل
28	3- العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية
30	4- أهمية البيئة الداخلية للعمل
31	5- نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية
	الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

37	1- مفهوم الرضا الوظيفي
39	2- أهمية الرضا الوظيفي
39	3- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي
40	4- خصائص الرضا الوظيفي
41	5- عوامل الرضا الوظيفي
42	6- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
43	7- النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي
48	8- قياس الرضا الوظيفي
	الباب الميداني
	الفصل الأول : الإطار المنهجي
59	1- المسار التاريخي للجامعة الجزائرية
60	2- مجالات الدراسة
75	3- المنهج المعتمد في الدراسة
77	4- تقنيات البحث المستعملة
79	5- مجتمع البحث وعينة الدراسة
	الفصل الثاني : عرض تحليل البيانات
87	1- تحليل البيانات الشخصية
95	2- تحليل بيانات الفرضية الأولى و الاستنتاج الجزئي لها
104	3- تحليل بيانات الفرضية الثانية و الاستنتاج الجزئي لها
113	4- تحليل بيانات الفرضية الثالثة و الاستنتاج الجزئي لها
122	5- الاستنتاج العام
125	خاتمة
129	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح تقييم البيئة الداخلية والخارجية	28
2	يوضح المبادئ الإدارية لهنري فايول	33
3	مقياس ثيرستون للرضا	54
4	الكليات لجامعة غرداية	62
5	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	64
6	التكرار لأفراد العينة وفقا للجنس	87
7	التكرار لأفراد العينة وفقا للسن	89
8	التكرار لأفراد العينة وفقا للحالة العائلية	90
9	التكرار لأفراد العينة وفقا للإقامة	91
10	التكرار لأفراد العينة وفقا للسكن	92
11	التكرار لأفراد العينة وفقا للتخصص	93

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	الرقم
63	كليات و أقسام جامعة غرداية	1
66	التكوين في الطور الأول الليسانس	1 - 4
67	التكوين في الطور الثاني ماستر	2 - 4
67	التكوين في الطور الثالث دكتوراه ل.م.د	3 - 4
87	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	5
88	توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	6
89	توزيع أفراد العينة وفقا للحالة العائلية	7
90	توزيع أفراد العينة وفقا للإقامة الأصلية	8
91	توزيع أفراد العينة وفقا للنوعية الإقامة أو السكن	9
93	توزيع أفراد العينة وفقا للتخصص	10
96	يوضح موقف الأساتذة من تأثير الإضاءة على مستوى أدائهم الوظيفي	11

98	يوضح رأي الأساتذة من تأثير الحرارة والتهوية في مكان عملهم على الإبداع لديهم	12
100	يوضح رأي الأساتذة من مدى تأثير التجهيزات المكتبية وغيرها على رضاهم عن العمل	13
101	توزيع أفراد العينة حول توفر الإضاءة لاتخاذ القرارات الصائبة	14
102	توزيع أفراد العينة حول التهوية اللازمة	15
103	توزيع أفراد العينة حول العوائق التي تتسبب من خلال الضوضاء	16
104	يوضح مستوى الأداء الوظيفي في ظل العلاقة مع الرؤساء في بيئة العمل الداخلية	17
106	يوضح مسار الترقية للأساتذة و علاقته بتقييم علاقتهم مع مسؤولهم	18
107	يوضح عوامل مسار الترقية	19
109	توزيع أفراد العينة حول رأيهم في نمط الإشراف السائد	20
111	يوضح مدى فاعلية نظام الاتصال وأثره على مستوى أداء الأساتذة في بيئة عملهم الداخلية	21
112	توزيع أفراد العينة في التعبير عن مدى مرونة القواعد والقوانين والإجراءات حسب موقف العمل	22
114	يبين وضوح القواعد و القوانين المنظمة للعمل و علاقتها بالتزام الأساتذة لها	23
115	يبين مدى بذل أفراد العينة للجهد أثناء أداء وظائفهم وعلاقتها بملائمة الدخل	24
116	يوضح مدى تقيد و التزام الأساتذة بأوقات دوام العمل	25
117	يبين مدى ارتفاع دافعية أساتذة الجامعة في العمل في بيئة عملهم الداخلية	26

118	يبين مدى شعور أساتذة الجامعة بالارتياح في عملهم في بيئة العمل الداخلية وعلاقته بالتوجه إلى تغيير مكان العمل مستقبلا	27
119	يوضح اهتمامات العمال و علاقته برضاهم عن العمل	28
121	يوضح رضا الأساتذة الجامعيين والتزاماتهم حيال وظائفهم	29

مقدمة

- مقدمة :

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي جاهدة إلى تحقيق الهدف الأساسي التي وجدت من أجله ، و هذا من خلال العمل على استراتيجيات مختلفة يتم إتباعها من أجل رسم الطريق الحقيقي للنهوض بالمنظمة كتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعلومات الضرورية من أجل الاستمرار وفرض مكانتها في الوجود و التي تعمل على عدم التخلي عنها أو عن خدماتها .

ولاشك في ذلك فإن لكل مؤسسة عدة معوقات لهذا يعمل صاحب القرار في المنظمة إلى اتخاذ بعض التدابير والقراءات السليمة لكل المعوقات التي يمكن من خلالها صياغة فوائد عديدة والعمل على زيادة إنتاج المؤسسة وازدهارها للمشي قدما بها على تحقيق أهداف هذه المنظمة .

إذ نجد أن بيئة العمل سواء كانت الخارجية أو الداخلية للمنظمة لها تأثير كبير على أداء العمال داخل المؤسسة ،وتعد البيئة الداخلية من أهم المؤثرات والمعوقات القوية كما يمكن أن تكون إحدى الحوافز التي تعمل على زيادة الأداء للموظف الذي يكمن هذا الأخير على رضا الموظف على عمله الذي يجد ذاته يؤثر مباشرة على الزيادة في الإنتاج وتحسين جودته .

وتعد الجامعة من المؤسسات الخدمائية التي تعتمد عليها بقية المؤسسات الأخرى فهي التي تصقل كفاءاتها وتزودهم بالموارد البشري النوعي ، ولهذا فهي تعمل جاهدة لتحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال رفع التحدي لتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي بمختلف مستوياتهم ،والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم وإبداعاتهم ،والجامعة الجزائرية مؤسسة تتكون من هيكل تنظيمي ينظم أعمالها ووظائفها بشكل فعال ،إذ يعد هذا الهيكل المحتوى داخل بيئة العمل والذي بدوره يحدد مستويات جميع الموظفين و ذلك للسهر على الأداء الجيد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ،حيث أن الأداء الوظيفي لهؤلاء مرهون من جهة بقدراتهم ومن جهة أخرى بالرضا عن عملهم وهذا مرتبط

بعدة عوامل منها البيئة الداخلية المقبولة والملائمة للعمل لتفجير كل القدرات والطاقات الكامنة داخلهم وما تتضمنه من قيادة إدارية فعالة واللوائح والقوانين المنظمة، و نجاعة الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية .

ويعتبر توفر بيئة عمل داخلية مثالية داخل الجامعة الجزائرية من الأشياء الضرورية لانطلاق القوة الاقتصادية للبلاد ، إذ نعلم علم اليقين أن تفجير القوى الكامنة للإنسانية هي التي مكنت البشرية من التقدم من عصر الكهوف إلى عالم الذرة وغزو الفضاء ، و يعد الرضا عن العمل بحتمية وجود بيئة عمل داخلية جد مثالية وهذا يعكس رضا الموظف للبيئة الداخلية له ، التي تعمل توافيقا مع الأداء عالي الجودة الذي يعهد بتحقيق أهداف المؤسسة .

وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى التأثير والعلاقة الايجابية أو السلبية بين البيئة الداخلية للعمل و الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين ، حيث تطرقنا في الشق الأول من الدراسة إلى الجانب النظري والشق الثاني تطرقنا إلى الجانب التطبيقي الميداني ، وهذا حسب الخطة التالية :

○ **الفصل الأول :** تم فيه التطرق إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية ابتداء من أسباب اختيار الموضوع وأهميته، أهداف الدراسة ، إشكالية الدراسة وكذا الفرضيات ، بالإضافة إلى طرح المفاهيم ، بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وأخيرا المقاربة السوسولوجية.

○ **الفصل الثاني :** يمثل ماهية البيئة الداخلية للعمل وهذا بالتطرق إلى مفهومها و أهم عناصرها المادية والإدارية ، تحليل بيئة العمل الداخلية وكذا العوامل المؤثرة فيها ، وأهمية البيئة الداخلية للعمل ، أهم النظريات الإدارية التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية .

○ **الفصل الثالث :** يتعلق أساسا بالرضا الوظيفي حيث سنتناول مفهومه وأهميته ، الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ، خصائص الرضا الوظيفي ، عوامل الرضا الوظيفي ، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي ، و أخيرا طرق قياس الرضا الوظيفي .

الباب الثاني وهو الباب الميداني وتم تقسيمه إلى فصلين :

- **الفصل الأول :** يحتوي على الإطار المنهجي للدراسة الذي اشتمل على المنظور السوسولوجي للمؤسسة الجامعية وكذا المسار التاريخي للجامعة الجزائرية ، تحديد مجال الدراسة ، المنهج المعتمد في الدراسة ، تقنيات البحث المستعملة ، توضيح مجتمع البحث وعينة الدراسة .
- **الفصل الثاني :** تطرقنا فيه إلى عرض تحليل البيانات ابتداء من تحليل البيانات الشخصية ثم تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والاستنتاج الجزئي لها ، تليها تحليل بيانات الفرضية الثانية مع الاستنتاج الجزئي لها ، ثم تحليل بيانات الفرضية الثالثة والاستنتاج الجزئي لها ، و أخيرا الاستنتاج العام .
- **خاتمة :** تتضمن خلاصة الدراسة وتوصيات البحث ، و تليها قائمة المراجع .

الباب

النظري

الفصل الأول

بناء الموضوع

أولاً: أسباب اختيار الموضوع :

- الميل لهذا الموضوع ، ومحاولة البحث فيه .
- السعي إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات لإثراء هذا الموضوع، بهدف التوصل في النهاية إلى نتائج مرضية، أو حلول مناسبة لهذه المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة الجامعية الجزائرية ، وبالخصوص جامعة غرداية .
- التطورات الحاصلة على جميع الإدارات وخاصة الإدارات الجامعية والتنوع التعليمي و انفتاح عالم الشغل و النمو الاجتماعي ، إذ يعد أساس الدولة و الاقتصاد في العالم هم نخبة المجتمع نفسه،الذين يكونون قد تلقوا تعليمهم وصقل مواهبهم بالجامعة،وهذا ما يعمل على مواكبة عصره العالم الحديث .
- البيئة الداخلية للجامعة جديدة بالدراسة لما لها تأثيرات على الموارد البشرية وتفجير طاقاتهم الكامنة .
- الرضا الوظيفي إذ يعد من أهم متطلبات التجديد لطاقات العمال وبدل أكبر للقدرات العقلية والجسمانية، فهو جدير بالبحث والتشخيص للوقوف على متطلباته ليتحقق بشكل ايجابي ويحقق معه متطلبات قطاع الموارد البشرية .
- تطرق بعض الدراسات المتناولة لهذا الموضوع والعلاقات الداخلية والمترابطة بين البيئة الداخلية ورضا الموظف عن عمله وما ينتج عنها في حالة التوافق أو التنافر .
- محاولة إفادة المؤسسة الجامعة خاصة بالواقع الحقيقي وكيفية النهوض من السبات التي بات من يومياتنا في اقتصادنا الأول للمورد البشري الجزائري .

ثانياً:أهمية الدراسة :

- تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المتمثل في بيئة العمل الداخلية وعناصرها على الرضا الوظيفي و الأداء ، حيث يمكن انعكاسها سواء المباشر أو غير المباشر على الأساتذة و أدائهم بالجامعة ، بتوجيهها لهم نحو تحقيق التطوير في الأداء وبالتالي الاستمرارية في النجاح في تحقيق الاهداف المرجوة .
- نظرا لما تشهده المؤسسات الغربية من تطورات جد عالية، وهذا راجع إلى كيفية استخدامها واستغلالها للوسائل والموارد المتاحة ، إضافة إلى اعتمادها على أساليب تنظيمية و هياكل و استراتيجيات مكنتها من تحقيق أهدافها،وبذلك أصبحت مؤسسات ناجحة وفعالة، ولكن بنزولنا إلى الواقع الذي تعيشه منظومة الجامعة بغرداية فالأمر مختلف رغم توفر الوسائل المتاحة لها إلا أنها لم تصل إلى ما هو مطلوب منها، فتكمن أهمية بحثنا في معرفة سبب تأخر هذه المؤسسة في مواكبة التغيرات والتحولت الراهنة.
- تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الوقوف الحقيقي على الوضع الراهن للأستاذ الجامعي والإثراء المعرفي الذي يمكن إضافته للمكتبة الجامعية في مجال التعامل مع المورد البشري المكون لبناء وتشبيد الاقتصاد الجزائري .
- تعتبر الجامعة أحد أهم مؤسسات إعداد الموارد البشرية وتنميتها معرفيا وفنيا ونفسيا لتتماشى مع تطلعات المجتمع ، فهي بمثابة مصنع للبشر .

ثالثا: أهداف الدراسة :

- إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على أداء الأستاذ الجامعي بوظيفته من خلال رضاه، ومعرفة المستوى الحقيقي للأداء هل هو في الاتجاه السالب أو الموجب قصد التصحيح أو إعادة بث الروح من جديد في دم المؤسسة الجامعية، ويتكون من هذا الهدف أهداف علمية وكذا العملية وهي كالتالي :

● الأهداف العلمية :

- معرفة البيئة الداخلية على استيفائها للعناصر المادية المكونة لها .
- معرفة مدى رضا الأساتذة الجامعيين عن وظائفهم ومدى تأثير البيئة الداخلية على ذلك .
- معرفة العلاقة بين البيئة الداخلية والرضا ومدى فعاليتها في زيادة الأداء .

● الأهداف العملية :

- السعي للوصول لتشكيل بيئة داخلية مثالية تعمل توافيقا مع رضا الأستاذ الجامعي لأداء مهامه .
- السعي من أجل وضع البيئة الداخلية للمورد البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام طاقاته ومخزونه الكامن منها واستثمار إخلاصه وكفائته وهذا من أجل تنمية ولائه .

رابعا: الإشكالية :

شهد العالم منذ نشأة المؤسسات إلى يومنا هذا، تغيرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرير الاقتصاد العالمي وموجته وما تتطلبه المنافسة في شتى المجالات من فعالية وكفاءة وترشيد واستخدام أمثل لكل الموارد البشرية للتنظيم. وهذا ما يلاحظ على واقع المؤسسات المختلفة في دول العالم الثالث والدولة الجزائرية خاصة، فهو ليس بمعزل عن هذه التغيرات والتطورات المستجدة والمتنامية بسرعة مذهلة، ومن ثم فقد صار هذا الواقع المتغير والمتجدد يعج بظواهر متعددة كالإضرابات عن العمل و الغيابات والنزاعات العمالية ومختلف الأساليب الاحتجاجية التي تعبر عن عدم الرضا الوظيفي.

ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، ذلك أن المشكلة في هذه الحياة هي كيف {نجمع عددا من الأفراد كل له معتقداته وأفكاره وقدراته الخاصة ونجعلهم يتعاونون داخل بيئة داخلية واحدة في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في الوقت نفسه}.

ولما كانت أهمية الرضا الوظيفي في التنظيم و ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة ومن جهة أخرى بين المرؤوسين عامة والوظائف قصد السير الحسن لعملية العمل وبلوغ التنظيم أهدافه وهذا ما يدعى بتوفير بيئة داخلية مثالية بما فيه رضا الأستاذ الجامعي، فإن هذا الموضوع بصفة عامة تناولته بعض الدراسات النظرية والبحوث التطبيقية منذ بداية الثورة الصناعية إلى يومنا هذا ، فنجد منهم " فريديريك تايلور " و"إلتون مايو" و"ماسلو وهيرزبرغ... وغيرهم. حيث يؤكد "ألفريد وايتهد" في قوله: "إن أعظم اختراعات القرن التاسع عشر هو اختراع الاختراع، وأن الجامعة جزء مكمل لهذا الاختراع"⁽¹⁾.

1. أحمد دمري: المساهمة في دراسة ظروف العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، السنة غير مذكورة، ص 25 .

ولهذا جاءت الدراسة الحالية تدور حول موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته الوثيقة ببيئة العمل الداخلية الذي يعد من الموضوعات التي أثارته الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتبارها نقطة تقاطع عدد من العلوم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية، فمنذ بداية الثلاثينات من القرن العشرين بدأ الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع بموضوع الرضا الوظيفي حتى أصبح من الموضوعات الحيوية والمهمة لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المؤسسة والمسيطر على الموارد الأخرى المادية والفنية ، ولذلك فالباحثون يفكرون دوماً في كيفية جعل القوى العاملة راضية مع الزيادة في الأداء و المردود والإنتاج.

ولهذا تشمل الدراسة الحالية محاولة تفصي علاقة البيئة الداخلية دورها في تأثير على الرضا الوظيفي من خلال الإجابة عن بعض المؤشرات كالأجر ونمط الإشراف وإشباع الحاجات الفردية، لدى الأستاذ الجامعي الذي تم تعيينه بصفة دائمة بجامعة غرداية والذي يهتم بإنتاج المعارف والأفكار وتكوين الإطارات الجامعية، هذه المؤشرات التي سوف يتم اختبارها ميدانياً في خضم إتباع إستراتيجية منهجية تسمح بمعرفة مدى تجسدها على الواقع و اقتراحها أو ابتعادها عما تم التوصل إليه في هذا الموضوع .

وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

تبلورت مشكلة البحث الرئيسية في التعرف على مدى تأثير البيئة الداخلية بالرضا الوظيفي سواء كانت توافقياً أو عكسياً ومساريتها لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية متخذاً جامعة غرداية كنموذج للدراسة ، في ضوء بعض المؤشرات ، وتم صياغة التساؤل الرئيس كالتالي :

✓ كيف تؤثر عناصر بيئة العمل الداخلية على رضا الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية ؟

وتتمثل التساؤلات الفرعية فيما يلي :

1- ما مدى تأثير العناصر المادية للبيئة الداخلية لجامعة غرداية على أداء الأستاذ الجامعي ؟

2- هل العناصر الإدارية لبيئة العمل لها تأثير فعال في رفع مستوى الأداء الذي يعبر عن رضا الأستاذ الجامعي ؟

3- ما هو تقييم أفراد العينة لرضاهم الوظيفي في بيئتهم الداخلية ؟

خامساً : صياغة الفرضيات:

✓ كيف تؤثر عناصر بيئة العمل الداخلية على رضا الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية ؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بوضع بعض الفرضيات والمتمثلة في ما يلي :

✓ العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي .

✓ العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية تؤثر على تحفيز الأستاذ الجامعي و زيادة رضاه الوظيفي .

✓ يتقيد سلوك الأستاذ الجامعي بالعناصر المادية والمعنوية للبيئة الداخلية سواء كان عكسياً أو توافقياً الذي يتمخض

عليه الأداء الذي يمكن من خلاله قياس رضاه عن عمله .

سادسا: تحديد المفاهيم :

أ- مفهوم بيئة العمل الداخلية :

- يقصد ببيئة العمل الداخلية "إطار وعائى يمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه"⁽¹⁾ .
 - بينما يعرفها توماس ودافيد بأنها: "البيئة التي تتكون من متغيرات داخل المنشأة نفسها، ولا تكون عادةً ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنشأة، ثقافتها، مواردها، حيث إن هيكل المنشأة يحدد الطريقة التي نظمت بها المنشأة فيما يختص بالاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، في حين أن ثقافة المنشأة، هي مجموعة النظم المتمثلة في القائد والتوقعات والقيم التي يتفاسمها أعضاء المنظمة"⁽²⁾ .
 - ويعرفها آخر بأنها: "العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة، التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل"⁽³⁾ .
- فبيئة العمل الداخلية هي تلك البيئة التي يعمل بها أفراد داخل مؤسسة واحدة تربطهم عدة صلات مشتركين فيها كالمكان وزمان العمل، والإطار الذي يتم فيه أو من خلاله إنجاز العمل، والإدارة الناجحة هي التي توفر بيئة عمل مناسبة لطبيعة أعمالها لكي توفر للجميع جو ملائم للعمل وبالتالي تكون الإنتاجية فعالة وهذا من خلال ما يقدم من عطاء وبذل للجهود. ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تعريفها إجرائياً في هذه الدراسة كالتالي : البيئة الداخلية هي ذاك الحيز أو المحيط أو الميدان الذي يعمل به الأساتذة ويشمل كل التقنيات كالألات والمعدات وعمليات الإنتاج والخدمة والتشريع كالنظم واللوائح والقوانين والسياسات والأهداف المرسومة لهذه المنظمة والعلاقات الرسمية وغير رسمية والاتصال ومدى فعاليته ونظام الحوافز المكون للدافعية عند العمال والظروف المادية كالإضاءة والتهوية والتجهيزات مجتمعة لتحقيق أهداف المؤسسة التي تم تسطيرها من قبل القيادة بإستراتيجية وتحقيق وإشباع حاجيات العمال والمجتمع في وقت واحد .

ب- مفهوم الرضا الوظيفي :

- يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله ، فكلما توقع الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجاته ، كانت مشاعره نحو العمل إيجابية (أي كان راضياً عن عمله) ، وكلما توقع الفرد

1. سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الحوازات بالرياض، رسالة مقدمه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2012، ص12.

2. موسى سعد البلوي، الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، دراسة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2008، ص8.

3. ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1990، ص19.

أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته و أن العمل يجرمه من هذا الإشباع كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية (أي كان غير راض عن عمله).⁽¹⁾

وهناك عدة تعريفات للرضا الوظيفي تدور حول هذا المفهوم :

- و تعرف د. عايدة خطاب الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي بأنه تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل ، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل.⁽²⁾

ولا يختلف رأي كل من د. حسن خير الدين و د. أحمد عقاد جاويش و د. أحمد ماهر مع الدكتورة/ عايدة خطاب في هذا المفهوم وذلك على النحو التالي :

1. الرضا الوظيفي هو حالة من السعادة، أو مجموعة من العواطف الإيجابية ، الناتجة من خبرة الفرد

بوظيفته ، غير أن رد الفعل الإيجابي للفرد، يعتمد على مدى ما تحققه الوظيفة من الحاجات المادية والنفسية ، والتناقض بين ما يقدمه العمل، وما يتوقعه الفرد هو أساس حالة عدم الرضا.⁽³⁾

2. إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة (أو العمل) لهم . ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم) ، وعليه فكلما قلت الفجوة بين الإدراكين زاد رضا العاملين .

والرضا عن العمل ليس مطلقاً ، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له . إنما الرضا عن العمل وعدم الرضا عنه مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين.⁽⁴⁾

3. الرضا عن العمل Job Satisfaction تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتباطهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر ، سياسة المنظمة، الرؤساء والزملاء والمرءوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.⁽⁵⁾

في ضوء ما تقدم من التعاريف حول مفهوم الرضا الوظيفي يمكن صياغة التعريف الإجرائي لمفهوم الرضا الوظيفي في هذه الدراسة حيث يعني شعور الأستاذ الجامعي بالارتياح نتيجة لتوفر عوامل وشروط معينة في محيط عمله، منها المعاملة الإنسانية الحسنة، في نمط الإشراف و إشباع الحاجات الفردية و توفير الأجر الكافي، وهذا يؤدي إلى الراحة النفسية

1. شريف أحمد العاصي ، تأثير تضارب الدور وغموضه على الرضا الوظيفي للبايعين بمتاجر التجزئة بالتطبيق على البائعين بشركة عمر أفندي ، (مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الرقازيق ، السنة السابعة عشر، المجلد السابع عشر- العدد الثاني - يوليو 1995) ، ص 561 - 353 .
2. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة:-الاندماج- مشاركة المخاطر،الدار غير مذكورة،القااهرة،مصر،1999،ص60.
3. حسن محمد خير الدين وآخرون ، العلوم السلوكية ، مكتبة عين شمس ،القااهرة ،مصر ، السنة غير مذكورة ،ص 366.
4. أحمد عقاد جاويش. إدارة الأفراد والعلاقات والإنسانية ،الجزء الثاني ،الدار غير مذكورة ، 1997 - 1998 ، ص 96 .
5. أحمد ماهر . الإدارة والمهارات ، الدار الجامعية ،مصر ، 2004 ، ص 90.

، الاستقرار والأمن و الولاء والانتماء للمؤسسة الجامعية، والعمل على تحقيق أهدافها المحددة وهو يتخذ الشكل التلقائي العفوي عند ظهوره وتحققه لدى العامل.

ج- مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بما تتطلبها الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁽¹⁾

المفهوم الإجرائي للأداء الوظيفي : هو تنفيذ الأستاذ لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها الجامعة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

د - مفهوم أهداف المؤسسة الجامعية: المقصود أنها: "عبارة عن مجموعة من الغايات يتم السعي لتحقيقها أو الوصول إليها عن طريق القيام بأفعال معينة كالاهتمام برضا الأستاذ الجامعي من خلال توفير الشروط الممكنة في حدود إمكانيات المركز." ⁽²⁾

يمكن أن نخلص إلى تعريف إجرائي لأهداف المؤسسة الجامعية على نحو الآتي: يقصد بأهداف المؤسسة الجامعية أنها: مجموعة الغايات التي تسعى الجامعة لتحقيقها، باعتبارها تنظيم أو مؤسسة اجتماعية ذلك من خلال قيامها بوظائفها الأساسية.

1- راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية،الدارالجامعية للطبع والنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 87 .

2- حمادات ،محمد حسن محمد ،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التعليمية ، دار حامد ،عمان ،الأردن ،2008 ،ص 122 .

سابعاً: الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة ثراء وتراكم معرفي يتحصل عيه الباحث من البحوث العلمية لمجموعة من الباحثين سواء كانت (رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه) ، فمن الضروري على الباحث الإطلاع على ما سبق من الدراسات والأبحاث بهدف توسيع ثقافته المعرفية والفكرية، وكذا إجراء مقارنة في الأخير بين النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسات والنتائج الخاصة ببحثه ، و بالتالي تم اعتمادنا على بعض الدراسات التي تناولت مواضيع متابعة لموضوع دراستنا ، و في نفس الوقت نجدها تخدم بحثنا الذي هو يفيد الدراسة والبحث وهي كالتالي:

1-الدراسات العربية:

-الدراسة الأولى : حمد علي عبد الله عيسى، 2013/ 2014 ، عنوان الدراسة: " تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين " ، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة العلوم التطبيقية ، كلية العلوم الادارية. إشكالية الدراسة : ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها ؟

وكانت تساؤلات الدراسة كالتالي :

1- ما أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظر العاملين ؟

2- ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظرهم ؟

3- هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم بناء الفرضيات وهي كالتالي :

أ- الفرضية الأساسية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين .

وتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي للعاملين .
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين .
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية والأداء الوظيفي للعاملين .
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والأداء الوظيفي للعاملين .
- 6- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين .

ب- الفرضية الأساسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية . ويتفرع منها الفرضيات التالية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

تكونت عينة البحث من 227 من العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين .

ولقد استخدم الباحث استبانته للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ، وتحتوي على متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي - الأداء الوظيفي) ، بجانب بعض المتغيرات الديمغرافية . وأشارت نتائج الدراسة إلى :

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي - القيادة - الحوافز - التقنية - الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات) ، والأداء الوظيفي للعاملين .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التطرق لمتغير رئيسي وهو المناخ التنظيمي أو كما يسمى أيضا بيئة العمل الداخلية وتأثيره على العاملين داخل التنظيم واستفاد الباحث من الجانب النظري لهذه الدراسة فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي ، و يوجد اختلاف بين الدراستين في المجال البشري والمكاني وفي عناصر البيئة الداخلية المدروسة وفي ارتباطها بالمتغير التابع حيث كانت في الدراسة السابقة مرتبط بالأداء وفي الدراسة الحالية مرتبط بالرضا الوظيفي .

-الدراسة الثانية: عبد الله بن عبد المحسن المدلج ، 1424/04/18هـ الموافق لـ 18 يونيو 2003 ، عنوان الدراسة: "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية المسلحة"، دراسة ميدانية بمستشفى القوات المسلحة بالرياض (السعودية) - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية .

وإشكالية الدراسة تتمثل في : ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح عدة أسئلة منها :

- 1- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين الصحيين الذكور في مستشفى القوات المسلحة بالرياض ؟
- 2- هل للبعد المالي ، وبيئة العمل والعملية الإدارية ، والتطور الذاتي والوظيفي ، وعلاقات العمل ، علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة ؟
- 3- ما هي أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة ؟
- 4- هل يختلف الرضا الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية للفئة المبحوثة ؟

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي .

و قد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فاعلية الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية المسلحة بالمستشفى القوات المسلحة بالرياض ، المملكة السعودية و لتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع و تحليل المعلومات الخاصة بهذه الدراسة من خلال أداتي الاستبيان، الأولى مكونة من (24) مفردة طبقت على (155) عاملا من 10 المصالح المكونة لمستشفى القوات المسلحة ، بمنطقة الرياض و ذلك لقياس فاعلية مدراء المصالح من وجهة نظر العمال الفنيين، و الاستبيان الثاني مكون من (20) مفردة طبقت على (10) مدراء المصالح بهدف قياس درجة أهم العوائق التي تقلل من فاعلية دورهم و ذلك من وجهة نظر المديرين أنفسهم و من أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي كالتالي :

- 1- هناك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور ، وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت .
 - 2- تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة ، وأيضاً عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل ، وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي ، و فرص حضور المؤتمرات و الندوات ، و فرص الترقية .
 - 3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالترتيب : ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة ، إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة ، كفاية الراتب الذي تتقاضاه ، البدلات التي تحصل عليها ، برامج التدريب الداخلي ، نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به ، فرص الترقية المتاحة لك في عملك .
- و تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصددنا حول التطرق إلى تعاريف وكذا طرق قياس الرضا الوظيفي و قد احتوت على إطار نظري جيد استفاد منه الباحث في صياغة بعض المفاهيم المتصلة بالدراسة الحالية إلا أنها تختلف عن دراسة الباحث من حيث المجال البشري و المكاني في عملية التطبيق كونها تابعة للنظام المسلح .

2- الدراسات الجزائرية

-: الدراسة الأولى : ضيف زين الدين ، 1999 - 2000 ، عنوان الدراسة: "السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي "

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر .

وإشكالية الدراسة تتمثل في : كيف تؤثر الأنماط الإشرافية على الرضا الوظيفي للعمال داخل التنظيم الصناعي ؟

قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث عن الأساليب التي تمكن من رفع و زيادة كفاءة أداء العاملين ومردود المنشآت الصناعية كما تعتبر القيادة أو السلوك الإشرافي كما وصفه الباحث أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، و هي تمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا أو ارتباطا بكافة وظائف الإدارة الأخرى، و نظرا لأهمية الإشراف في أي منظمة كانت، خاصة المنشآت الصناعية، ودراسة علاقته مع الرضا الوظيفي، قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي المسحي منهجا إجرائيا لجمع و تفسير و تحليل النتائج المتحصل عليها و لأجل الحصول على المعلومات و البيانات و الحقائق قام الباحث بالاعتماد على أداة الإستبانة و قد تكونت عينة البحث من 85 عاملا في المركب عمر بن عمر للطماطم بقسنطينة.

اعتمد الباحث على فرضية عامة وفرضيات فرعية كالتالي :

- أ- الفرضية العامة : يتوقع أن تكون هناك علاقة بين النمط السلوكي الإشرافي والرضا الوظيفي .
- ب- الفرضيات الفرعية :
 - 1- نتوقع أن يكون للإشراف الذي يغلب عليه نمط الإشراف العام (بالعلاقات الإنسانية) آثار ايجابية على الرضا الوظيفي للعاملين .
 - 2- نتوقع أن يكون الإشراف الذي يغلب عليه نمط الإشراف التفصيلي (بالجوانب الفنية) آثار سلبية على الرضا الوظيفي .
 - 3- نتوقع أن يكون الإشراف الذي يمتزج فيه النمط السلوكي التفصيلي (الموجه نحو العمل) والعام (الموجه نحو العامل) آثار ايجابية على الرضا الوظيفي .

توصل الباحث بعد دراسته الميدانية إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يوجد تأثير إيجابي على كيفية الإشراف على كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين و هذا التأثير الإيجابي مرهون بتوفر مجموعة من العوامل كتحديد الأهداف و لكن لم تتحقق هذه الفرضية لأن الإيجابية المقصودة مرهونة بتوفير الأساليب و الأهداف المرجوة منها.
- تطبيق الرقابة بطريقة عشوائية و غير مدروسة يؤدي حتما إلى نتائج سلبية على أداء العاملين في المركب .
- أما بالنسبة للعمال فأنا نجد العديد من الظروف و العوامل المحددة لكفاءتهم على الوجه الأكمل نذكر منها نقص في الاستغلال الأمثل لإمكاناتهم و كذا النقص في التنسيق بين الأعمال والمهام التي يقومون بها في المركب، و عدم تشجيع روح الابتكار و الإبداع لدى العاملين وعدم التجانس و التوافق في أداء الأعمال، و كذا انفراد الرؤساء في اتخاذ القرارات، كلها عوامل تحدد كفاءة العاملين و تؤثر عليها سلبا .

و من خلال النتائج السابقة الذكر توصل الباحث إلى وضع اقتراحات حول تحسين الأداء:

- التخطيط الدقيق من خلال إعداد جداول في المركب و فتح المجال أمام التكوين و التبرص بغرض الرفع من كفاءة العاملين و دعم روح الابتكار و محاولة إشراك العاملين في الأمور التي تهم المركب، و محاولة الابتعاد عن التسلط في اتخاذ بعض القرارات .

هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية الرضا الوظيفي و لكنها تختلف عن الدراسة التي نحن بصددتها كونها ركزت اهتمامها على عنصر فقط من عناصر التحفيز، و المكون بحد ذاته عنصرا واحدا فقط أيضا من عناصر البيئة

الداخلية ، كما أن هناك اختلاف كبير بين الدراستين من حيث الأهداف و المجال المكاني و الزماني التي تمت فيها الدراسة و استفاد الباحث منها فيما يختص بصياغة مفهوم الرضا الوظيفي .
الدراسة الثانية : "سهام بن رحمون" ، 2013. 2014 ، دراسة لنيل أطروحة الدكتوراه بعنوان " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" ، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، معهد خيضر. بسكرة .

كانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن مدى تأثير بيئة عمل الداخلية على انتماء وولاء العمال للمؤسسات التي يعملون فيها والتي تفرعت إلى عدة أسئلة جزئية منها

- 1) ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية المادية)؟
- 2) ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين؟
- 3) ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء؟
وللإجابة عن هذه الأسئلة تم بناء فرضيات وهي كالتالي:

رضا الموظف الإداري عن عناصر بيئة العمل الداخلية والإدارية المادية للمؤسسة
تؤثر العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية على الموظف الإداري
تقيم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء الوظيفي.
النتائج التي تم التوصل إليها:

- 1) التزام العامل بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.
- 2) ينجز العمال أعمالهم في الأوقات المحددة بما يحقق مستوى عالي وإيجابي.
- 3) ارتفاع دافعية العمال نحو الأنشطة التي يمارسونها في بيئة عملهم الداخلية للمؤسسة.
- 4) شعور العمال بالارتياح والرضا أثناء تأدية الوظائف .

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية لها و الزمانية ، وكان هناك تنوع واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية في المتغيرات الديموغرافية وأبعاد المناخ التنظيمي والتي تتوافق مع دراسة كل باحث ، إلا أن هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة كونها تناولت موضوع البيئة الداخلية وتأثيرها على الفرد والذي يعد أهم مورد داخل التنظيم .

ثامنا: المقاربة السوسولوجية:

- نظرية فريدريك هيرزبيرغ 1960:

قام هيرزبيرغ بمحاولة لإتمام نظرية ماسلو، حيث قام بدراسة حاول من خلالها معرفة العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا. ومن أجل القيام بذلك، قام بالعديد من الدراسات تقوم أساسا على طريقة الحوادث المهنية التي أحسوا من خلالها بالرضا، والحوادث المهنية التي أحسوا من خلالها بعدم الرضا.

وبينت نتائج تلك الدراسة أن عوامل الرضا هي ليست هي نفسها العوامل المسببة لعدم الرضا.

إن تلك النظرية تسمى بثنائية العوامل، لأنها ترى بأن العوامل التي تؤثر على الدافعية هي نوعان " ذات العاملين ". أي أن نظرية هيرزبيرغ ترى أن هناك مجموعتان من العوامل تؤثران على سلوك الفرد في التنظيم، عوامل وقائية وأخرى دافعية، وأن تلك العوامل ليست متناقضة.

أ- العوامل الوقائية / الخارجية أو الصحية: وهي مجموعة من العوامل التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وهي تتمثل فيما يلي: الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، العلاقات بين المرؤوسين، العلاقات بين الزملاء في العمل، أسلوب الإشراف، سياسة المنظمة وأسلوب الإدارة، العلاقات بين حجم الهرم الإداري، ظروف العمل المادية. وتفترض هذه النظرية أن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا. بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين، ولكن توافرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز العاملين، وبذل المزيد من الجهد أو زيادة إنتاجيتهم.

ب- العوامل الدافعية / الداخلية: وهي تلك العوامل التي تتعلق بالعمل مباشرة وتتضمن هذه العوامل ما يلي: الترقية، تحمل المسؤولية، الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة الانسجام، طبيعة العمل ومخاطره، فرص التطور والنمو في العمل.

وتفترض هذه النظرية أن غياب العوامل السابقة في موقف العمل لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها يؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة. أي أن تلك العوامل تعتبر محفزة حسب هذه النظرية خلافا للعوامل بالمجموعة الأولى (الوقائية) التي لا تؤدي إلى تحفيز، لكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

أهمية نموذج هيرزبيرج:

تكمن أهمية هذا النموذج في النقاط التالية:

أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد، لكن أن هناك منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه وما يتصل مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل، بحيث يكون ممتعا للعاملين، ويعطيهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات.⁽¹⁾

¹<http://www.alukah.net/culture/0/45556/#ixzz4TH03OyZk>. Times 18 :20، 5 \12\2016.

تبين هذه النظرية أمرا مهما يتعلق بظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع دخلهم المادي وتوفر فرص للتزقي، وذلك يحدث حين لا يكون العاملون راضون عن العمل نفسه. فحسب هذه النظرية، ارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته، ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

تكامل نظرية الحاجات لماسلو ونظرية هيرزبيرج:

بعد استعراض كل من النظريتين السابقتين نلاحظ أن هناك تشابها بينهما وإن اختلف التقسيم، إذ اعتمد ماسلو على تدرج خماسي للحاجات، بينما هيرزبيرغ اعتمد على مجموعتين من الحاجات. فالعوامل الوقائية التي حددها هيرزبيرغ تتسق مع الحاجات الثلاث في المستوى الأدنى من هرم ماسلو، بينما تتسق العوامل الدافعة مع حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات في المستوى الأعلى منه.

إن قضية تحفيز الموظفين، وحملهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح - تعد من المهام الكبرى والقضايا التي تشغل فكر رؤساء ومديري المؤسسات والمنشآت في كل مكان في العالم، وتستغرق الكثير من جهودهم.

يتفاوت الأداء في مجال التحفيز الوظيفي نتيجة لاختلاف مستوى الخبرة والفهم لأبعاد هذه القضية، والتي حظيت بالكثير من الدراسات النظرية والاستقصائية والتجريبية من قبل الباحثين في شتى علوم إدارة الموارد البشرية، لا سيما علم النفس الصناعي، والذي يدرس الانفعالات النفسية الناتجة عن ظروف العمل، في مختلف أنواع المؤسسات والشركات والمنشآت . من أهم الدراسات الأساسية والرائدة في مجال تحفيز أداء العاملين: البحث الاستقصائي والتجريبي الذي قام به الباحث " فريدريك هيرزبيرغ " سنة 1968م ، وتحظى هذه الدراسة رغم قدمها باحترام وتقدير كثير من الباحثين منذ ذلك الوقت حتى الآن ، وقد قامت دورية قسم علم الإدارة ، جامعة هارفارد ، بإعادة طباعة هذا البحث في عام 1991م ، ضمن كتاب جعلت عنوانه : " خمس عشر قاعدة للنجاح الإداري " .

تكمن أهمية دراسة هيرزبيرغ في قدرة الباحث وبراعته في تحليل الكثير من الأفكار والتوقعات والاتجاهات في مجال تحفيز العاملين، وإضافة إلى تبنيه هذا المنهج التحليلي فإن الباحث يحاول أن يزيل الكثير من الأوهام والأفكار المغلوطة حول هذه القضية المهمة، مبينا كيف أثبتت التجارب والدراسات ضعف الصلة بين الأداء الوظيفي وكثير من الأساليب السائدة والمستعملة في مجال التحفيز؛ مثل: محاولات التحفيز الوظيفي بتقليل ساعات العمل، وزيادة الأجور، وتنويع برامج العوائد والمنافع الوظيفية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والتحاور معهم مباشرة.⁽¹⁾

يدرس الباحث "هرزبرغ" هذه الأساليب دراسة تحليلية مميزة، ويشير إلى أنها - خلافا لما يتوقعه الكثير - لا تُعلمنا شيئا يذكر عن كيفية تحفيز أداء العاملين رغم كونها تتعلق بالأمر التي تدور حولها شكاوي الموظفين.

يمهد الباحث بهذه الملاحظة لنظريته المشهورة في مجال التحفيز الوظيفي، والتي تفرق بين: العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الصالحة للعمل والعوامل المحفزة للأداء الوظيفي .

المرجع سبق ذكره، 2016\12\5، 20: Times 18. <http://www.alukah.net/culture/0/45556/#ixzz4TH03OyZk>.

تعتمد نظرية "هرزبرغ" على استقصاء و دراسة العوامل المسيبة لما يقارب من ألقى حالة من حالات الاستياء والرضا الوظيفي في بيئات عمل ودول وأنظمة سياسية واقتصادية مختلفة .

إن أهم نتيجة لهذه الدراسة الاستقصائية الرائدة و " الكلاسيكية " أظهرت النسب المؤية لأسباب حالات الرضا

والاستياء الوظيفي الشديدة ، حيث قسم هذه النتائج لمجموعتين متباينتين ومختلفتين تماما :

1- أسباب حالات الرضا الوظيفي: وتتعلق في مجموعها بما يسميه الباحث (محتوى العمل) ، وهي مرتبة حسب تناقص الأهمية وهي الإحساس بالإجازة، وتقدير الأداء الوظيفي الجيد، ونوعية العمل وأساليبه ، ووجود فرص للتقدم في السلم الوظيفي، وإمكانية النمو الوظيفي عن طريق تعلم مهارات جديدة، واكتساب المزيد من الخبرة .

2- أسباب حالات الاستياء الوظيفي : من أهم أسباب حالات الاستياء الوظيفي والتي هي مرتبة حسب تناقص الأهمية ما يلي (أنظمة المنشآت وأساليبها الإدارية، ويتلو هذا السبب أنماط الإشراف الإداري، والعلاقة مع الرؤساء والمشرفين على الأعمال، ويتلو هذه الأسباب أسباب أخرى مهمة، ولكنها أقل تأثيرا من الأسباب السابقة والمتعلقة بالشعور بالاستياء الوظيفي، ومن هذه الأسباب الأجور والمعاشات، والعلاقة مع زملاء العمل) .

- لا تبدو أي مجموعة من المجموعتين أو مكوناتهما امتدادا سلبي القيمة أو ضداً أو نقيضا للمجموعة الأخرى، أي أن أسباب حالات الرضا الوظيفي في هذه الدراسة الاستقصائية ليست - بحال من الأحوال - نقيضة أو معكوسة لأسباب حالات الاستياء الوظيفي .

- إن أسباب حالات الرضا الوظيفي في هذه الدراسة الاستقصائية - خلافا للتوقع السائد - تختلف تماما عن الأسباب المؤدية إلى الاستياء الوظيفي .

ويعرض الجزء الثاني من نظرية فريدريك هرزبرغ تطبيقات لتنتائج البحث الاستقصائي المذكورة في الجزء الأول منها الذي تقدم شرحه آنفا .

حيث يوضح في هذا الجزء فاعلية ونجاح جهود التحفيز الوظيفي المعتمدة على الفهم والتعامل بذكاء مع العوامل الحقيقية المؤدية للرضا الوظيفي كما بينتها هذه الدراسة الاستقصائية، وما دما قد أدركنا أن هذه الوسائل تتعلق بمحتوى العمل، فإن الباحث يحث على التركيز على الوسائل المؤدية إلى تحسين وإثراء العمل من ناحية المحتوى، أو ما يسميه " هرزبرغ " : إثراء المحتوى الوظيفي .

ينتقل "هرزبرغ" إلى الجزء الثالث من نظريته، والذي يبين فيه الأسلوب الأمثل - من وجهة نظر هذه الدراسة - لإثراء وتحسين المحتوى الوظيفي، وهو ما يسميه: بالبناء العمودي لمحتوى العمل .

كما يقترح صاحب الدراسة عدداً من الوسائل الفاعلة في مجال تحسين الأداء الوظيفي، عن طريق البناء العمودي لمحتوى العمل، والذي يعتمد على فهم الأسباب الحقيقية للرضا الوظيفي وتحفيز الأداء، ومن هذه الوسائل: إعطاء الموظفين قدرا أكبر من الحرية، عن طريق إزالة بعض القوانين والقيود الوظيفية، مع التركيز على مسؤولية العامل عن تصرفاته وتحمله لتنتائجها، وهذه الوسيلة مشتقة من فهم سبب مهم من أسباب الرضا الوظيفي، التي بينتها الدراسة، وهو إعطاء قدر أعلى من المسؤولية للعاملين .

يقترح الباحث - بناءً على فهم هذا السبب - وسيلة أخرى لتحسين المحتوى الوظيفي، عن طريق البناء العمودي للمحتوى الوظيفي وهي:

توفير فرص عمل أو مشروعات يكون فيها العاملون مسؤولين عن وحدات عمل مُتكاملة يؤديها من البداية إلى النهاية، وفي الوقت ذاته فإن هذه الوسيلة مشتقة من فهمنا لسببين آخرين لحالات الرضا الوظيفي تذكرهما هذه الدراسة، هما: تقديراً لأداء الفردي الجيد للعاملين، والحرص على نموهم ونضجهم الوظيفي.

كما يتعلق بالسبب السالف الذكر وسيلة أخرى من وسائل تحسين المحتوى الوظيفي، عن طريق البناء العمودي للعمل، وتتلخص هذه الوسيلة في إعطاء العاملين وظائف و مهام جديدة أكثر صعوبة من الأعمال التي قاموا بها في السابق ومن أهم افتراضاته:

- اختيار الأعمال، التي يُمكن تغيير و إثراء محتواها بأقل كلفة.
- الاعتقاد الجازم بإمكانية تغيير محتوى العمل وتحسينه؛ لأن محتوى العمل وسيلة للأداء الوظيفي، وليس غاية أو هدفاً في حد ذاته.
- فهم العوامل المؤدية للرضا الوظيفي، كما بينتها دراسة "هرزبرغ"، وتركيز جهود التحسين الوظيفي عليها.
- تحنُّب أسباب الاستياء الوظيفي يعين على توفير بيئة صالحة تحيط بعمل ذي محتوى متنوع و ثري.
- إشراك العاملين في التفكير و جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار والافتراحات التي تعين على تحسين الأداء الوظيفي عموماً، مع الحرص على عدم تقويمها أو نقدها في مرحلة جمعها وكتابتها.
- إتباع وسائل البناء العمودي لمحتوى العمل التي يؤكد الباحث فاعليتها في مجال تحسين وإثراء المحتوى الوظيفي، وهذا يقتضي البعد عن وسائل البناء الأفقي لمحتوى العمل التي يرى الباحث قلة فاعليتها، مقارنة بأساليب البناء العمودي لمحتوى العمل.
- عدم إشراك العاملين المراد تحسين محتوى وظائفهم في عملية التفكير والتخطيط للتحسين الوظيفي، وبالإمكان الاستفادة من آرائهم بطريقة غير مباشرة، والمحدور في هذا الأمر هو أن إشراك هؤلاء العاملين في عملية التحسين الوظيفي له أثر إيجابي محدود على مشاعرهم، ولكن البحث يبيِّن قلة أثره في عملية التحسين الوظيفي، وهي الهدف الرئيس من إشراكهم في هذا الأمر.
- استعمال وتجربة عدد من المحفزات الوظيفية - بأسلوب متدرج - على مجموعة محددة من العاملين، ومقارنة التغيير الناتج في أدائهم مع مجموعة أخرى لم تطبق عليها أساليب التحسين الوظيفي
- توقع هبوط وتدني مستوى الأداء الوظيفي لمجموعة العاملين المشاركين في تجربة التحسين الوظيفي، مقارنة بالعاملين الآخرين، الذين لم تُجرَّب عليهم وسائل التحسين الوظيفي، ويرجع هذا التدني في الأداء، إلى مرحلة تكيف العاملين مع أساليب العمل الجديدة، ولكن هذا التدني سوف يتلوه تحسُّن ملحوظ في الأداء لأمَدٍ قصير بعد انتهاء مرحلة التكيف والتعود على أساليب العمل الجديدة.⁽¹⁾

المرجع سبق ذكره، 2016\12\5، 20: Times 18. <http://www.alukah.net/culture/0/45556/#ixzz4TH03OyZk> 1:-

مقاومة بعض الرؤساء لجهود التحسين الوظيفي؛ ويرجع ذلك إلى خوفهم من تردّي الأداء الوظيفي، والذي يعتبره هؤلاء الرؤساء من اختصاصهم وشؤونهم، ولكن مقاومتهم سوف تقل بعد إتمام التجربة وإثبات نجاحها واقتناعهم بها .

بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل حيث قسم "هرزبيرغ" هذه العوامل إلى قسمين العوامل الوقائية والعوامل الدافعية ، كما أبرزت النظرية أسباب حالات الرضا وعدم الرضا للأفراد داخل التنظيم ، فقد اخترت هذه المقاربة لأنها تتناسب مع طبيعة الموضوع، حيث أننا بصدد دراسة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية والمتكونة من عناصر مادية وأخرى إدارية على رضا الفرد داخل التنظيم والذي نعني به في دراستنا هذه الأستاذ الجامعي . حيث نقوم بقياس رضاه الوظيفي وفعاليتيه في الأداء ومعرفة أي من عناصر بيئة العمل التي كانت السبب في رضا أو استياء الفرد داخل التنظيم .



الفصل الثاني
بيئة العمل الداخلية

لكل منشأة أو منظمة بيئة داخلية خاصة بها وتختلف من منظمة إلى أخرى، وتعتبر هذه البيئة عن جميع ما يحيط بالعاملين في أعمالهم، وتعد تعبيراً عن تفاعلات مستمرة، تؤثر وتتأثر بالعمال، والتي يدركون من خلالها الطريقة التي تتعامل بها المنظمة معهم، وهذا يدل على وجود تأثيرات مباشرة للبيئة في المنظمة على أداء العاملين بها، التي من خلال هذا الأخير نستطيع التعبير عن مدى رضاهم وولائهم لها .

ومن هذا المنطلق سنتطرق على تعريف البيئة الداخلية ومكوناتها والعوامل المؤثرة فيها وأهميتها والاتجاهات النظرية المفسرة لها .

1. مفهوم وعناصر البيئة الداخلية للعمل

إن عملية الدراسة الشاملة للبيئة الداخلية للمنظمة والقيام بتحليلها، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلا داخل المنظمة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز إستراتيجية المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

2.1 مفهوم البيئة الداخلية للعمل :

تعرف بيئة المنظمة بأنها الإطار العام التي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معهم لتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء والموردين والعاملين والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدة بالبيئة العامة أو الخاصة، ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة هي مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير الخاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة.⁽¹⁾

يتضح من ذلك أن بيئة المنظمة هي مصدر جميع مدخلاتها و مخرجاتها حيث يتم الحصول منها على المال و الموارد و القوى العاملة و غيرها من مستلزمات لازمة لممارسة أنشطتها. وإلى البيئة يتم تقديم المنتجات من سلع وخدمات، أي أن بيئة المنظمة تكون مصدرا من الفرص والقيود المحددة لسلوك المنظمة، ومصدرا لما لديها من نقاط قوة وأوجه ضعف. وفي ضوء بيئة المنظمة و مكوناتها وخصائصها يمكن تقسيم بيئات عمل أي منظمة إلى التصنيفات الثلاثة التالية.⁽²⁾ :

☒ **البيئة الداخلية للمنظمة :** وتتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك

فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة و في مجالات العمل خاصة.

¹ - دادي عدون، كتاب اقتصاد مؤسسة ، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ، ص 119 إلى 120 .

² - دادي عدون، المرجع نفسه ، ص 119 .

✘ **البيئة الخارجية للمنظمة :** وتتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي

تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة

✘ **البيئة الكلية للمنظمة :** والتي تشمل على كل من عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية معا.

وبصفة عامة يجب النظر إلى هذه البيئات الثلاث على أنها ذات كيانات متميزة تتفاعل فيما بينها للتأثير على أداء

المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها. من التصنيفات الشائعة لبيئة المنظمة: البيئة الكلية والبيئة التشغيلية والبيئة الداخلية. ويوضح التقسيم التالي الإطار العام للبيئة الإجمالية للمنظمة والتي تتضمن هذه المستويات الثلاثة:

1- البيئة الكلية للمنظمة:

تتضمن المتغيرات البيئية على المستوى الكلي مثل البيئة الاقتصادية، السياسية و التكنولوجية و الاجتماعية و الثقافية

، والبيئة الديموغرافية.

وعادة ما يؤدي التفاعل بين هذه المتغيرات إلى تكوين ما يطلق عليه بشبكة التفاعل بين المتغيرات.

2- البيئة التشغيلية:

تتكون من الأطراف الخارجية أو الجمهور الخارجي والمعني بالمنظمة سواء بمدخلاتها أو مخرجاتها أو ممارساتها

لأعمالها. وتشتمل هذه الأطراف الخارجية على المراكز أو المؤسسات الخاصة أو الحكومية والمنظمات الأخرى، والأفراد، وغير

هؤلاء ممن لهم علاقة أو تبادل مع المنظمة في شكل إمداد أو استهلاك أو تمويل أو توريد أو مقاومة أو غيرها من العلاقات.⁽¹⁾

3- البيئة الداخلية : تتكون البيئة الداخلية للمنظمة مما يلي:

أ - **الجمهور الداخلي:** ويقصد به الأطراف الداخلية المعنية بالمنظمة دون غيرها، وأنه يتم تحديد هذا الجمهور

بنفس المراحل الثلاث لتحديد الجمهور في البيئة التشغيلية. حيث يتم تحديد الجمهور المعني وقطاعاته، ثم تحديد

أنواع العلاقات القائمة بين المنظمة والجمهور، وأخيرا تحديد موضوع أو مجال العلاقة.

ب - **المصفوفة التسويقية للمنظمة :** وهي تمثل المتغيرات الخارجية أو التي تخرج عن نطاق كل من البيئة الكلية

والبيئة التشغيلية والجمهور الداخلي للمنظمة. وتشتمل هذه المتغيرات على ما هو داخل إلى حد ما تحت سيطرة أو

¹ - دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

تحكم أو تأثير المنظمة، مثل المنتج، السعر، المكان، التوزيع، الخدمات، الترويج، الصورة الذهنية وغيرها من المتغيرات التي تكون معا ما يطلق عليه " بالمصفوفة التسويقية " للمنظمة.

2- تحليل البيئة الداخلية للعمل :

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك . ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة ، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة .

تعريف : يعني تحليل البيئة الداخلية ، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء ، مجالات القوة ومجالات الضعف ، بالإضافة إلى القيود ، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة ، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية ، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها ، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن⁽¹⁾ المبيعات ، الإنتاج ، الأرباح ، التكاليف ، الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة .. وفقا لهذا التعريف فان البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي ، الموارد ، و ثقافة المؤسسة ، وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف التي تكتسبها .

أولا- الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام ، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة) وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية وبالرغم من انه هناك نماذج هيكلية متعددة لا نهاية لها فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعا في المنظمات وهي:

الهيكل البسيطة : وتصلح للمؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل المالك نفسه.

الهيكل الوظيفية : تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهو يتناسب مع المؤسسات المتوسطة الحجم .

الهيكل المبنية على أقسام : يتناسب مع المؤسسات التي توجد بها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة ، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام .

هيكل المصفوفة : يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقد خاصة على مستوى الأسواق .⁽²⁾

¹ - دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

² - دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 145 - 158 .

ثانيا : ثقافة المؤسسة :

تعرف الثقافة التنظيمية السائدة على إنها :

مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة ، وعناصر الصهر التنظيمي ، وتشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم ومن ثم على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها ، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها . وقد تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعات من الوظائف منها: ⁽¹⁾

- تضيف عناصر تساعد المنظمة على تعميق الاستقرار بها .

- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمنظمة كحاجة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصلحة الشخصية الضيقة .

وقد أشار كل من بيتر و ووترمان في كتابهما الواسع الانتشار البحث عن التميز أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا .

ثالثا: الموارد المتاحة

تتمثل الموارد والإمكانيات المتاحة في المنظمة فيما يلي :

1- الموارد التسويقية :

من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها ، ترويجها التسويقي ، الإمكانيات البشرية التكنولوجية المتاحة...

2- الموارد المالية :

الوظيفة الأساسية للإدارة المالية هي إدارة إستخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة و استخدامها والرقابة عليها...

3- الموارد البشرية :

تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف ، واختيار وتدريب العاملين ، وخلق المناخ الملائم ، إطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية ...

4- الموارد الإنتاجية: تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق...

¹ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 65 .

5- موارد البحث والتطوير : تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية ، نظرا لأن المنظمات التي لا تتساير مع مجالات التطور التكنولوجي ، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها .

-اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية .

يتم اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بعد جمع المعلومات والخاصة بالأداء الداخلي ، يستطيع القائمون على إدارة المؤسسة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل .

من خلال : -مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين

-ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة .

يتم تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف بنفس طريقة تحليل الفرص والتهديدات السابقة،(أنظر تحليل البيئة الخارجية).⁽¹⁾

3- تحليل SWOT :

كما تبين سابقا أن الهدف من التحليل الإستراتيجي هو تحقيق ما يلي :

- تعظيم نقاط القوة - تعظيم الاستفادة من الفرص

- إصلاح نقاط الضعف - مواجهة التهديدات

والنموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الإستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي أو النموذج المزدوج للبيئة و الأداء

أو النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف ويطلق عليه بالإنجليزية (SWAT analysis)

وهو اختصار للكلمات: نقاط القوة **Strengths** ، ونقاط الضعف **Weak nesses** الفرص

Opportunitres والتهديدات **Threats**.

ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية

والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الشكل التالي:⁽²⁾

¹ - دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 151 .

² - بن خديجة منصف ودعاس نبيل، أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة في بيئتها، مذكرة ليسانس، 2003، ص21 إلى 22 .

الشكل رقم 01 يوضح تقييم البيئة الداخلية والخارجية

تقييم البيئة الداخلية			
ضع هنا نقاط الضعف :	ضع هنا نقاط القوة :		
-	-		
-	-		
3- عظم استغلال الفرص .	1- عظم استغلال الفرص	ضع هنا أهم الفرص :	تقييم البيئة الخارجية
4- قلة نقاط الضعف .	2- عظم استغلال نقاط القوة	-	
ما هو القرار المناسب ؟ .	ما هو القرار المناسب ؟ .	-	
3- قلة التهديدات .	1- قلة التهديدات .	ضع هنا أهم التهديدات :	
4- قلة نقاط الضعف .	2- عظم استغلال نقاط القوة .	-	
ما هو القرار المناسب ؟ .	ما هو القرار المناسب ؟ .	-	

المصدر : احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 1999 ، ص 134.

3-العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية :

نجد أن المؤسسة تحصل على كل مل تحتاجه من موارد لإعداد وظائفها من البيئة المحيطة التي تعمل على توفيرها، كما أن بيئة العمل الداخلية تتأثر بعدة عوامل مختلفة منها ما يلي:

1) الموارد (مالية، بشرية، فنية)

تساهم الموارد المالية في توفير عناصر بيئة العمل الداخلية، كالأجهزة الإدارية والمعدات والتقنيات، إضافة الموارد البشرية التي لها تأثير كبير على نشاط وأداء المؤسسة خاصة الفاعلين ذوي الخبرة، والمهارات المتنوعة لإنجاز المهام والأعمال بأعلى كفاءة وجودة، ولهذا نجد المؤسسة تهتم بإدارة الموارد البشرية واستغلالها بأحسن الطرق لتحقيق الأهداف.

ومن هنا نستنتج أن بيئة العمل الداخلية تلعب دور فعال في بقاء الفاعلين واستمرارهم في العمل، نظرا لوجود مناخ تنظيمي ملائم بعيد عن العوامل كالرطوبة، الضوضاء، الضجيج التي تؤدي إلى تدهور مستوى أداء الفاعلين ومن ثم تقلل من ولائهم لهذه المؤسسة فينعكس ذلك على انخفاض كفاءتها وفعاليتها.

2) نمط القيادة

تعتبر القيادة من أهم الظواهر التنظيمية التي تلعب دورا هاما في كشف الكثير من جوانب التنظيمات المعقدة، فهي تؤثر في بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة والعمليات التي تجري فيها من تخطيط، الإشراف، التنسيق، اتخاذ قرار لتحديد الأهداف، الضبط والتحكم، وبالتالي نجد أن القيادة والإشراف من العوامل الأساسية التي تساهم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي للمؤسسة، فالإشراف التسلسلي أي المركزي يحد من مبادرات الفاعلين ومساهماتهم، على عكس الإشراف اللامركزي الذي يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة وزيادة التآلف والرغبة في الإبداع والابتكار.

حيث نلاحظ أن القائد الفعال والناجح هو الذي يحسن استخدام أسلوب القيادة بأكثر نجاعة وتركيز، وذلك من خلال عملية التحفيز لتأدية الأعمال والمهام بكل رغبة وحماس، فيؤدي هذا إلى رفع مستوى أداء الفاعلين، وبالتالي يزيد من ولائهم وبقائهم في المؤسسة.

3) السياسات الإدارية:

نجد أن السياسات الإدارية والإجراءات القانونية التي تتميز بالموضوعية والعدالة تساهم في تهيئة جو عمل ملائم ومشجع على الأداء الجيد وعند انعدامها أو استخدامها بأسلوب غير صحيح يؤدي إلى وجود أجواء تنظيمية سلبية تخفض من الروح المعنوية للفاعلين وتقلل من مستوى أدائهم داخل المؤسسة.⁽¹⁾

وفي الأخير نستنتج أن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على وضع قواعد ولوائح منطقية ومفهومة، حيث أن بساطتها تسهل على الفاعلين تنفيذها، وبالتالي ترفع مستوى انجازهم بأكثر دقة وإتقان، مما يساهم في تنمية الولاء والانتماء التنظيمي لديهم لهذه المؤسسة التي يعملون بها.

4) القيم المهنية:

إن المؤسسة التي تتوفر فيها قيم الخبرة والسلوكيات الإيجابية كاحترام الفاعل والحرص على حفظ كرامته ورفاهيته، وبذلك نجدها تزرع فيهم حب البقاء واستمرار العمل فيها، بخلاف القيم المادية والمنفعية، والتعامل مع الفاعلين على أساس الربحية

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، البلد غير مذكورة، 2010م، ص12.

و الخسارة المتجسدة في مقولة "العطاء والأخذ" كما أن استغلال جهود الفاعلين يجعلهم يفكرون في مغادرة المؤسسة و عدم الاستقرار فيها.

ونرى هنا أنه كلما كانت سمعة المؤسسة جيدة , كلما أدى ذلك إلى زيادة تمسكها واحتفاظها بفاعليها خاصة ذوي الكفاءة والمهارة , بما يضمن تحقيق النجاح والفعالية.

وبناء على ما سبق ذكره نجد أن لهذه العوامل أو المتغيرات الرئيسية تأثير كبير على بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، حيث تعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم مع قدرات ومهارات الفاعلين فيجعلهم أكثر انسجاما و تكيف بمبادئ وقيم و أهداف المؤسسة.

4- أهمية البيئة الداخلية للعمل :

ليس بوسع أي منظمة ، مهما كان حجمها أن تضع إستراتيجية مادون تقدير وتحليل تقييم بنيتها الداخلية فعلى الرغم أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا و به فرص تسويقية يمكن انتهاؤها إلا أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها كذلك مدى كفاءة إدارتها ومن ثم يجب أن تنبثق الإستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية.

فالمنظمات تهتم بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.⁽¹⁾

هنا تكمن الإضاءة لأهمية البيئة الداخلية للمنظمة، فالبيئة الداخلية للمنظمة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف للمنظمة وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المنظمة لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة. وبواسطته يتم إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة وبه يمكن بيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق ووسائل تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية أو انتهاز الفرص الموجودة فيها. كما يحدد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو احتوائها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة. وأخيرا فإن هذا التحليل يؤكد لنا ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) فإنه لا فائدة من كشف الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا لها فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف

¹ - دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص 130 .

على نقاط القوة أو الضعف فان ذلك يمثل الطريقة التي ترشدنا لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر ويمكن القول إن لكل منظمة أو منشأة نواحي قوتها التي تختلف عن نواحي ضعفها، و يجدر بالمديرين التعرف على نواحي القوة في منشآتهم حتى يكونوا أقدر على استخدامها من خلال انتهاز الفرص السائحة في السوق الخارجية وكذا التعرف على نواحي الضعف في منشآتهم حتى يكونوا أقدر على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية للمنشأة باستخدام السياسة الملائمة في الناحيتين. بالمنظمة خطوات رئيسية أهمها: تحديد نوع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي، وجمع هذه المعلومات وتبويبها ومناقشتها وتحديد أثرها على مسار ومستقبل الشركة....والمقصود بتحليل الأداء الداخلي للشركة هو تحديد موقع المنظمة في الوقت الحالي وكيفية التوصل إلى تحقيق الأهداف".⁽¹⁾

5-نظريات الإدارة التي اهتمت بيئة العمل الداخلية

إن علم الإدارة يشمل العديد من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية التي تطورت تفاعلت فيما بينها حتى أصبحت تشكل تراكمات معرفية، كما شهدت الإدارة الحديثة تطور لفعل جهود المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، ومن هنا يمكننا الإشارة إلى النظريات التي اهتمت بدراسة بيئة العمل الداخلية ومن أهمها ما يلي:

1- الإدارة العلمية:

بدأت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي، ومازال تأثيرها حتى هذا الوقت، ومن روادها المهندس "فريدريك تايلور"، باعتباره أحد رجال الإنتاج والإدارة، لقد اهتم تايلور بدراسة "الحركة والزمن"، حيث لاحظ أن كل الفاعلين داخل المؤسسة يؤديون المهام والوظائف بطرق مختلفة أي بمعنى أن هناك فوضى والتنظيم داخل المؤسسة، فلجأ إلى استخدام الحافز المادي (المكافأة) وسيلة لضبط سلوكيات الفاعلين حتى تصبح سلوكيات معقلنة ورشيده موجهة نحو تحقيق أهداف التنظيم.

ومن أهم المبادئ التي جاء بها تايلور هي:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية للوصول إلى الأداء الجيد وتحقيق الفعالية والإنتاجية.
- الاعتماد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص.
- الاختبار العلمي للفاعلين، وذلك عن طريق الاستحقاق، الجدارة، الخبرة، المهارة.
- تقسيم المسؤولية بين المديرين و الفاعلين ، حيث يقوم المدير بالتخطيط و تنظيم العمل ، و يقوم الفاعلين بتنفيذ المهام.⁽²⁾

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، كتاب الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، السنة غير مذكورة، ص 184.

ومن هذا المنطلق نرى تايلور أهتم بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وذلك بتركيزه على الأجور والمكافآت التي تمنح للفاعلين حسب طبيعة المهام، إضافة إلى معدل الإنتاجية، أي كلما أنتج الفاعل عدد كبير من القطع كلما أدى ذلك إلى زيادة في المكافأة التي يتحصل عليها، وبالتالي يولد لديه الولاء التنظيمي للمؤسسة.

وكما يرى هنري فايول أن العملية الإدارية تنقسم إلى ست مجموعات من الأنشطة التالية الأنشطة الفنية، التجارية، التمويلية، الأمنية، المحاسبية، الإدارية كما ركزت دراسة فايول حول المستويات الإدارية العليا، وبالتالي يرى أن هنالك أربعة عشر مبدأ إداريا يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

² - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي - المفاهيم النظرية - التطبيقات، دار حافظ للنشر و التوزيع، البلد غير مذكورة ، 2003م، ص4.

الشكل رقم (2): يوضح المبادئ الإدارية لهنري فايول



المصدر : سهام بن رحون، دراسة لنيل أطروحة الدكتوراه بعنوان بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي ، معهد خيضر ، بسكرة ، 2013، 2014 ، ص 56.

ومن هنا نستنتج أن فايول قد اهتم بالبيئة الداخلية للعمل، وذلك بوضعه للمبادئ الإدارية، التي تساهم في تحقيق التوازن والتعاون، وكذا تكافؤ في الفرص وأداء المهام مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وفعاليتها.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية من روادها إلتون مايو:

جاءت كرد فعل لافتراضات نظرية الإدارة العلمية، حيث تفترض أن الفاعل هو كائن اجتماعي بطبيعة يسعى إلى تحقيق علاقات اجتماعية أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية هي التعاون وليس التنافس.

فأول ما بدأ به إلتون مايو في دراسته الاهتمام بالظروف الطبيعية أو المادية للعمل من إضاءة أو حرارة، رطوبة، ساعات العمل وفترات الراحة، وأكد أن لهذه العوامل علاقة مباشرة على الإنتاج⁽¹⁾، ومن هذا المنظور تنبئ إلتون مايو إلى هنالك ظروف نفسية اجتماعية تحدد السلوك التنظيمي داخل التنظيمي، وبها يمكن تفسير كل التصرفات الصادرة عن الفاعلين بهدف التنبؤ والتحكم فيها، وفي نفس الوقت نجد هذه السلوكيات لا تتم بمعزل عن جماعة العمل التي ينتمي إليها الفاعلين، والتي تشكل ضوابط ومعايير محددة للسلوكيات التنظيمية المرغوب فيها نحو تحقيق الأهداف المعينة.

كما اعتبرت هذه المدرسة أن الميول والعواطف والرغبات والاتجاهات التي يكنها الفاعل لجماعته لها دور في بناء وتجسيد شخصيته داخل التنظيم.

إن دراسة "إلتون مايو" للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم متعلق بالفاعل أثناء ممارسته لمهامه ليكون أكثر إنتاجية وكفاءة كاحترام والتقدير والتعاون، وبالتالي ينمي فيهم شعور بالولاء والانتماء لهذه المؤسسة، وعدم التفكير في مغادرتها رغم توفر حوافز أخرى خارج المؤسسة.⁽²⁾

فمن خلال ما سبق ذكره في بحثنا نلاحظ أن "إلتون مايو"، باعتباره ممن رواد العلاقات الإنسانية كرس اهتمامه ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة و ما يجري فيها من علاقات وتفاعلات و العمل على تحسين أساليب القيادة وكذا نمطية الإشراف، باعتبارها أحد متغيرات البيئة التنظيمية.

3- نظرية أوليفر شيلدون :

قدم في عام 1923 كتاب بعنوان " فلسفة الإدارة "، و قد قال فيه "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية و الإنتاجية و إنسانية الإنتاج، حيث اعتبر أن الصناعة مجموعة واحدة من الفاعلين وليست مجموعة الماكينات والعمليات الفنية".

¹ - كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال، ط1، القاهرة، مصر، السنة غير مذكورة ص 25.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م، ص 44.

واقترح "شيلدون" إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع الفاعلين.

- 1- لا بد من مساعدتهم من تصميم بيئة عمل خاص بهم.
 - 2- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.
 - 3- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
 - 4- لا بد من تأمينهم من البطالة غير الإدارية.
 - 5- لا بد من إشراك الفاعلين في عمليات الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.
 - 6- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والفاعل.
- فمن خلال هذه النظرية نلاحظ أن أي فاعل داخل التنظيم لديه رغبات يريد إشباعها وأهداف يسعى إلى تحقيقها خاصة إذا في بيئة تنظيمية ملائمة تساهم في عملية التكوين والتأمين، وكذا العلاقات الجيدة للفاعلين فيما بينهم وبين الإدارة، وبالتالي يؤدي الفاعل أداءه بشكل يتناسب مع قدراته ومهاراته فينبغي فيه الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة مع تبني قيمها وأهدافها.⁽¹⁾

1) التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل الداخلية

إن التحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية يكون من خلال نقاط القوة والضعف على مستوى مجالات النشاط الاستراتيجي، كما أن هذه النقاط تتمثل في القدرة المادية والغير مادية، المهارات، الإبداع، طبيعة العلاقات السلطوية، الثقافة التنظيمية.

وسنحاول تحليل أهم المكونات للمحيط الداخلي نظراً لأهميته من جهة، وسبب إهماله من طرف بعض النظريات الكلاسيكية من جهة أخرى ولدينا ما يلي:

- 1- **تحليل الفاعلين:** حيث يقوم الفاعل بتحليل الاستراتيجي، و ذلك بتحديد نقاط الفرص والتهديدات بالنسبة للمحيط الخارجي، ونقاط القوة والضعف بالنسبة للمحيط الداخلي.
- 2- **الفرص:** هي أوضاع أفضل في المستقبل وانتهازها من أجل زيادة موارد السلطة.
- 3- **التهديدات:** تعبر عن المشاكل والاضطرابات المختلفة التي تنشأ من جراء تغيرات غير محددة لها آثار وتأثير عكسي على هدف المؤسسة.
- 4- **نقاط القوة:** الرجوع للفرص التي يريد الفاعل انتهازها وتتوقف هذه القوة على المؤهلات العلمية والقدرات.

¹ - سهام بن رحون، المرجع السابق، ص 57.

5-نقاط الضعف: والتي تظهر أثناء المنافسة بين الفاعلين من أجل الحصول على شيء، وكون هذا الفاعل لا يمتلك قدرات وخيارات، وبالتالي يكون معرض لإمكانية التهديد أي بعدم الحصول على هدفها.⁽¹⁾ وفي الأخير نستنتج أهمية التحليل الاستراتيجي تكمن في أنه أداة لفحص المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

خلاصة الفصل :

- أن بيئة العمل تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لكل مؤسسة مواجهتها بغض النظر على نشاطها أو نطاق عملها .
- تبين أن بيئة العمل الداخلية تشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتتكون لنا ، من بين هذه العناصر الموارد البشرية ،طبيعة القيادة ،النظم واللوائح ،الاتصال ،العلاقات الرسمية وغير رسمية ،الإضاءة ،التهوية ...إلخ .
- أن بيئة العمل وإن كانت لا توجد لها نظرية خاصة من طرف المفكرين في علم الإدارة ،إلا أنها ظهرت وأهتم بها في جزئية معينة من نظريات الفكر الإداري والتنظيمي ،وذلك نظرا لما لها من أهمية بالغة في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة .

¹ - أحمد بوشمال ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالة المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،الجزائر ، 2011م، ص42.



الفصل الثالث
الرضا الوظيفي

تمهيد :

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي . فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع ، و ذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تمتلكه المؤسسة ألا وهو "المورد البشري" باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها . لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل .

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى : مفهومه و أهميته و الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي وخصائصه ، و عوامل الرضا الوظيفي و النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي و طرق قياس الرضا الوظيفي .

1. مفهوم الرضا الوظيفي :

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ بشر كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبًا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيره بتغيير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة ، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيًا عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصله للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإرادته.⁽¹⁾

¹ - نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية : حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص 85.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة مجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسًا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق .

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.⁽¹⁾

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة الأمان في العمل ومسئوليات العمل وإنجازته والمكان والاعتراف والتقدير .

و يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا ، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له ، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.⁽²⁾

عليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن رؤسائه اللذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو داله لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته .ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن المرؤوسين والرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد .

¹ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

² - نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

2. أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع .

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وأنهم أقل عرضه للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.⁽¹⁾

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن صالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي .

وقد ذكر ليكرت أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل ظروف عدم الرضا.

وأشار ليكرت إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى إنتاجيتها ومن ثم فإن ثمة نوعًا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين .

3. الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

(1) أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.

(2) أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

¹ - نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

3) أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4) أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضه لحوادث العمل.

5) هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا ، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

4. خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: (1)

1) تعدد المفاهيم وطرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .

✓ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

¹ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

✓ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

✓ الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته .

✓ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

✓ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم .

5. عوامل الرضا الوظيفي :

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي :عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية.⁽¹⁾

¹ - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص 95.

أولاً: العوامل الخاصة بالفرد:

- أ - حاجات الفرد : حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.
- ب - اتفاق العمل مع قيم الفرد : توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل ويقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.
- ج - الشعور باحترام الذات : فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة المنظمة في المجتمع وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنظمة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا .
- د - خصائص شخصية الفرد وظروفه : والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه ودكائه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسئوليته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي على الرضا.

6. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:⁽¹⁾

- *درجة تكبير الوظيفة.
- *درجة إثراء الوظيفة.
- *السيطرة على الوظيفة.
- *طبيعة الوظيفة.
- *المشاركة في اتخاذ القرار.
- *المستوى التنظيمي للوظيفة .من حيث أداء العامل للوظيفة
- *الشعور بالإنجاز.
- *الأجر و الحوافز.

¹ - نور الدين شنوفي، المرجع سبق ذكره، ص192.

- *فرص الترقية.
- *الشعور بالأمن الوظيفي.
- *العلاقات مع الآخرين.
- *مدة و توقيت العمل.
- *ظروف العمل المادية.
- *أساليب العمل.
- *الإجراءات القانونية للعمل.
- *نظم الاتصال.
- *التكنولوجيا.
- *نمط القيادة و الإشراف .
- *مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.
- *نظرة المجتمع للموظف.
- *الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي).
- *اختلاف الجنسية.
- *البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية والخارجية.

7. النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي :

هناك العديد من المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا عن العمل، وتنطلق تلك المداخل من أسس اقتصادية واجتماعية وسياسية وتنظيمية وسلوكية ونفسية. وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي:

أ - نظرية الإدارة العلمية 1900-1920: لفريدريك تايلور وهو كان باحثاً تجريبياً، يفكر بطريقة إمبريقية و يعتبر مؤسس الإدارة العلمية ، كان يعمل مهندساً بإحدى شركات الحديد و الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، ونشر أفكاره في كتاب "الإدارة العلمية" عام 1911، ولخص مفاهيم الإدارة العلمية في النقاط التالية:⁽¹⁾

¹ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 95.

- إحداء ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال .
- إحلال الأساليب العلمية محل المفاهيم القديمة .
- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال .
- العمل على توفير جو من التعاون بين العمال والإدارة .
- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ .
- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف .

وقوبلت الإدارة العلمية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، ومن سلبيات هذا الأسلوب في الإدارة: أن تايلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهله للعلاقات والمشاعر الإنسانية. واعتباره أن زيادة الأجر هو المحرك الرئيسي لرفع مستوى الأداء. ومطالبته للعمال بأداء معدلات مرتفعة من الإنتاجية دون مقابلتها بأجور أعلى .

ب - نظرية العلاقات الإنسانية 1924-1934: تقف هذه النظرية في صف العنصر البشري، وتشكل أفكارها من نتائج دراسات هاوثورن والأبحاث اللاحقة في جامعتي أوهايو وميتشجن، وتتلخص فحوى هذه الأفكار فيما يلي:⁽¹⁾

- إن العنصر الإنساني هو أهم العناصر، والإنسان في تركيبه المعقد وجوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل .

- إن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، بل إن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.

- إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتصقون فيه، ولهذا الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، وبالتالي على دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم، مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 96.

- إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية.

ج - نظرية تدرج الحاجات لـ **ABRAHAM/MASLO, 1943**: وقد صنف ماسلو الحاجات في تدرجها الهرمي كما يلي: (1)

- **الحاجات الأساسية المادية (الفسولوجية):** وهي الحاجات الأساسية التي لا غنى للإنسان عنها، كالماء والهواء والطعام، والسكن والجنس وتعمل هذه الحاجات على بقاء الإنسان واستمراره في الحياة.

- **حاجات الأمن والضمان:** وتتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل (الأمن، الحماية، الحرية، والدخل لاستمرار وجوده).

- **حاجات الحب والصدقة (الاجتماعية):** وتتمثل في الانتماء وربط علاقات مع الآخرين يسودها التعاطف والحب.

- **حاجات الاحترام:** وهي حاجة الإنسان ورغبته لتكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وأهميته (كالشهرة والأهمية والحرية).

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتأتي هذه الحاجة بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهي رغبة الإنسان لأن يكون ما يود أن يكون (وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات). (2)

د - نظرية العامل **(Tow Factors Theory)** لـ: (هيرز برغ Herzberg) (1959) قام عالم النفس الأمريكي فريدريك هيرزبرج Herzberg وزميله سيندرمان Synderman بالتفريق بين مجموعتين من العوامل هي: (3)

-العوامل الدافعة **Motivators**:

وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى صنع قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه. وتصميم الوظيفة يتمثل في:

1 - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 100.

2 - دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 165 .

3 - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 112.

- الإنجاز وأداء العمل .
- مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء العمل ذي أهمية وقيمة للمؤسسة.

والحاجات الدافعة هي أعلى مستوى من الحاجات الأولى فهي تميز الإنسان عن باقي الحيوانات، حيث تتمثل في الاعتراف بالإنجاز والتقدم في العمل والنمو في الوظيفة وأطلق عليها اسم العوامل الدافعة لأنها تدفع الفرد للعمل وبالتالي فهي حاجات وعوامل داخلية .

–العوامل الوقائية Hygienen's :

وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحديد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا ، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء .

وتتمثل في بيئة العمل وهي على النحو التالي:

- ظروف العمل المادية. – العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقة مع المرؤوسين. – الإشراف.
- قيمة أداء العمل وأهميته في المؤسسة.

هـ – نظرية العدالة والمساواة 1965: وتسمى أيضا نظرية الإنصاف ظهرت نظرية العدالة عن طريق جون راولز وتطويره لنظرية العدالة التي بدأت بمقال له ثم نشره في إحدى المجلات الفلسفية، حيث لقي هذا المقال حجما كبيرا من المناقشات والتعليقات والمتابعات في الوقت الذي كان فيه راولز يعمل على تطوير أفكاره الأساسية من خلال عدد من المقالات والدراسات، إلى أن أصدر في عام 1971 كتابه الشهير "نظرية العدالة" ، ومن تم اعتبر الفيلسوف الأمريكي جون راولز 1921 – 2001 من أهم المنظرين للعدالة كنظرية ومفهوم، ذلك انه عندما ترجم مؤلفه لأول مرة أحدث ذلك نقاشا محتدما في العالم القاري، ونفس الشيء حصل في العالم الانكلوسكسوني، بحيث أثارت "نظرية العدالة" نقاشات كبيرة يصعب الإحاطة بها، إذ في الولايات المتحدة الأمريكية كانت الفلسفة الأكثر شيوعا ورواجا ، بالإضافة إلى هذا لا يمكن إحصاء وتطور هذه النظرية على يد رائدها الأول آدمز J.Stacey 1963

(Adams) حيث تشير إلى أن الأفراد "يحفظون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتفوقون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به."

هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها ، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. و العدالة هنا تعني الإنصاف و هذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

يقول العلماء أن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد و الحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد و مناسبتها للعطاء الذي قدموه، فهم يعتقدون مقارنات بينهم و بين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم. و يشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما " يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه و يزيل عنه التوتر. "

و - نظرية القيمة ل: 1968_ (locke) : قدم لاندي وترمبو(1980م) شرحاً لنظرية (لوك) (locke) في الرضا الوظيفي ,حيث يرى (لوك) في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة في نظره وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد .

ويعني ذلك أن (لوك) قد ميّز ما بين القيمة والحاجة واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبر الحاجات موجودة بذاتها بشكل موضوعي بمعزل عن رغبات الفرد بينما القيم تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية حيث تمثل ما يرغبه الشخص سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو غير الوعي .

ويرى العديلي (1402هـ) أن هذه النظرية تفترض أن للرضا عناصر متعددة وأن كل عنصر يشكل قيمة معينة لدى الفرد وتتدرج هذه العناصر في أهميتها بالنسبة للفرد ويختلف هذا التدرج من فرد إلى آخر أي أن

عناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيم أولية لدى فرد ما قد تشكل قيمة ثانوية لدى فرد آخر، فالقيمة إذا تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية أما الحاجات فهي موجودة .

بمعنى انه كلما استطاعت المنظمة توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل وان هذه العوائد هي التي يرغبها الفرد نفسه وهي ليست بالضرورة أن تطابق رغبه فرد آخر.

8- قياس الرضا الوظيفي :

إن إجراءات البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة للوهة الأولى بحيث تقتصر على إجراء مقابلة للعاملين للحصول على استجاباتهم و تفسيرها و لكن الخبرة قد دلت على أن هذه البحوث تتبع نظاما معقدا و أن أي خطأ في هذه الإجراءات يحد من صحة البحث و فائدته و لهذا فإنه ينبغي العناية بتصميم الأسئلة و صياغتها و مراعاة مدى ملاءمتها للعاملين, و كذلك الاهتمام و مراعاة الدقة في اختيار العينة التي ينطبق عليها البحث.

إن البحث المرتبط بالرضا الوظيفي أشبه ما يكون بكشف الحساب الختامي السنوي من حيث كونه نشاطا دوريا من جهة و من حيث الحاجة لمتابعة الرضا الوظيفي, يمثل ما تحتاج إليه الحسابات و السجلات من جهة أخرى.

هذا و يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالرضا الوظيفي من خلال الاتصال الشخصي مع الأفراد العاملين أو من خلال المعلومات المتاحة في سجلات منظمة التي يعملون فيها و المتعلقة بالجوانب التالية: ترك العمل , الإنتاجية, تديني مستوى الإنتاج, الغياب و التأخر عن العمل, تقارير الإرشاد النفسي و التأمينات, الخدمات المشاهدة, المنازعات, نتائج المقابلات للذين يتركون العمل أو تنتهي خدماتهم في المنظمة, تقارير الحوادث, السجلات الطبية الاقتراحات, سجلات التدريب...الخ.

حيث تعد بعض هذه السجلات مقاييس مباشرة للرضا الوظيفي و بعضها غير مباشرة و تشكل في مجموعها أساسا للمعلومات المعنوية عن المنظمة و لكنها أقل دقة من البحوث الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

ويتعين على الإدارة و قبل الشروع في رسم السياسات و اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة و تنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها أن تجمع البيانات و المعلومات حول مؤشرات الرضا و اتجاهاته و محدداته لدى العاملين لديها, و يمكن للإدارة فعل ذلك بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات التي تتوفر لديها من العاملين حول بعض

¹ - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 105.

المؤشرات والمحددات إلا أن هذه الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا، فالعاملون يجمعون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم والظروف السائدة في منظماتهم .

وكان ثيرستون أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أية ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صعوبات في عملية القياس ولا ينفي وجود بعض التقريب. (1)

ويقسم الأخصائيون مقياس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، و التقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الكتاب والباحثين .

1. المقاييس الموضوعية للرضا

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال آثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية، وهو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك سجلات الغيابات ودوران العمل .

أ. **معدل الغياب** : حيث يعكس معدل الغياب مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه لدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً للعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل، أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب، واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي :

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983، ص403 .

مجموع عدد الأيام للأفراد

X 100 = معدل الغياب خلال فترة معينة

متوسط عدد الأفراد العاملين

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة، فقد تعتمد فترات مثل: شهر، فصل، سنة. كما يمكن المقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية بغية وضع معيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا.

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن حالات الشعورية اتجاه العمل، فقد يكون مرض، الحادث، تعطل النقل وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أكدته تعريف *bélangier* وزملائه للغياب بأنه: عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك⁽¹⁾.

ب. دوران العمل: يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة التي يتم باختيار الفرد باستقالة كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، و عليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة بشكل اختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. و يحسب معدل دوران العمل كما يلي:

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة

X 100 = معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

¹ -*bélangier* ;L et autes : *gestion des ressource humains ;une approche globale et intégrée* ;Gaétan Morin ;Québec ;1983 ;p 282 .

و ينتقد المقياسين السابقين بـ:

- معدلي الغياب و دوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديد سببها.
- لا ينطبق هاذين المقياسين في كل المجتمعات في شكل معياري, فعدم ترك الخدمة و عدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة, خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- تختلف ظروف الغياب و ترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف و لا ينظران في حقيقتها.
- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين و تصحيحهما.

2. : المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

و يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء بشكل كتابي (الاستمارة) أو شفهي (المقابلة الشخصية).

أ-الاستمارة:

و هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما (1) .

أولاً: الاستمارات الأكثر شيوعاً:

تحظى الاستمارة برواج كبير في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية و من الاستمارات الأكثر شيوعاً:

* دليل وصف العمل:

و تحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه, الأجر, فرص الترقية, الإشراف, الزملاء أما الإجابات فهي: نعم, لا, لا أعرف.

¹ - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2002، ص 123 .

***استبيان جامعة مينيوتا للرضا:**

و يستخدم بطرق مختلفة حيث يحدد الأفراد معدل القياس إلى حد الذي يكونون فيه راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر, فرص الرقية و التقدم, النقل... الخ) , أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي تماما.

و هاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

***استبيان الرضا الوظيفي:**

و يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل.

***استبيان الرضا عن الأجر:**

و هو استبيان حول أنظمة الأجر و يتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر, العلاوات, الزيادة في الأجر, المزايا الإضافية و إدارة نظام الأجر (1) .

ثانيا: محتويات الاستمارة:

تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين هما:

***تقسيم الحاجات:**

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستبيان بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية, مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

***تقسيم المحفزات:**

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستبيان بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة كمثال عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

¹ - J.L.Borgerou : le climat organisationnel et la satisfaction au travail ; ed Gaétan Morin ;Montréal ;1982 ;pp 229 :230 .

ب- المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة على أنها: تفاعل لفظي يتم عن طريق المواجهة، و يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات، آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات (1).

و للمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)، و تسمح المقابلة بوصف و كشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابيا، كما أنها تزيل اللبس و الغموض في الأسئلة و تساعد على تحقق من صحة و دقة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة طرح الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، و من شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة، و بالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها و أشخاصا مدربين على القيام بها (2).

3. طرق شهيرة لقياس الرضا:

أ- طريقة ثيرستون:

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، و بعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، و بذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، و يكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام.

غير أنه و عند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، و إنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، و يكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل، الإشراف... الخ) و حساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدا.

¹ - رشيد زروقي، مرجع سبق ذكره، ص 148.

² - كامل محمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

و يوضح الشكل التالي نموذج ثيرستون الذي وضعه لأول مرة لقياس الرضا:

الشكل رقم (3) مقياس ثيرستون للرضا

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
مؤيد			محايد				معارض			

المصدر : محمد عبد الرحمن عيسوي ،دراسات في علم النفس الاجتماعي ،دار النهضة العربية ،بيروت ،1979 ،ص 236 .

كل مجموعة عبارات تحمل حرفا، ثم تحول الحروف إلى درجات : $A= 1, B=2, \dots, K=11$

يطلق على هذه الطريقة اسم : طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا ⁽¹⁾.

ب- طريقة ليكرت:

كشف ليكرت عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة: أرشيف علم النفس, تحت عنوان: تقنية لقياس الاتجاهات.

تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون), إذ لا يبذل جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة،صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب ،وتتبع كل عبارة مجموعة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة .
- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة .

¹ - محمد عبد الرحمن عيسوي ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 236 .

- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة .
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ،ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها .
- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى .

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام ، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة - موافق بشدة ، موافق ، لا أدري ، غير موافق ، غير موافق بشدة - (1).

كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل فرد يخضع للاستبيان وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة ، وتسمى هذه الطريقة ب : طريقة التدرج التجميعي .

ج. طريقة هيرزبيرغ :

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد قياس مشاعرهم على النحو التالي (2):

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي شعر فيها بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله في الفترة الماضية ، ثم إعطاء وصف مفصل لكل مرة شعر فيها بهذا الشعور مع ذكر الأسباب .
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي شعر فيها بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية ، ثم إعطاء وصف تفصيلي لكل مرة شعر فيها بهذا الشعور مع ذكر الأسباب (3) .

لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالف الذكر ، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن وقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي به الفرد ، وتسمى ب : طريقة الوقائع الحرجة .

¹ - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص ص 139 ، 140 .

² - سالم تيسير الشرايدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

³ - جلال عبد الحليم ، الرضا الوظيفي ، <http://firststep-sy.com/forum/archive/index.php/t-7272.html> ، 2011/04/14 .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي ، فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء ، حيث بينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له كما أن له خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر . لذا يتطلب الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد ، والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي ، وتطرقنا كذلك إلى أهميته بالنسبة للموظف ، المؤسسة .

كما رأينا في هذا الفصل عدة نظريات فسرت الرضا الوظيفي ، من بينها نظرية تدرج الحاجات ، نظرية ذات العاملين لهزربرغ ، نظرية القيمة وغيرها من النظريات ، والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه منها: الأجر ، الرقية ، ... الخ ، فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .

إضافة إلى ذلك قدمنا من خلال هذا الفصل طرق لقياس الرضا الوظيفي ، والتي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي ، لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين .

الباب الميداني



الفصل الأول
الإطار المنهجي

1. المسار التاريخي للجامعة الجزائرية :

1-المرحلة الأولى: 1962- 1970 :

بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط، وكان النظام البيداغوجي كان مطابقا للنظام الفرنسي حيث كانت مراحلها كما يلي :

- مرحلة الليسانس: وتدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات، وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة والتي تكون مجموعتها شهادة الليسانس.
- شهادة الدراسات المعمقة: وتدوم سنة واحدة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.
- شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وتدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.
- شهادة دكتوراه الدولة: وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات (1) .

2-المرحلة الثانية: 1970- 1980 :

شملت الإصلاح الجذري الذي شهدته الجامعة الجزائرية ، جاء لتلبية مختلف متطلبات التنمية الشاملة. خاصة منها التنمية الاقتصادية ، حيث كانت الجامعة مطالبة بتقديم و في أسرع وقت إلى القطاع الاقتصادي ما يحتاجه من إطارات متمكنة كيفا وكافية كما، لتلبية متطلبات التنمية.

3-المرحلة الثالثة: من سنة 1980- 1990 :

ولكن رغم هذا التخطيط الذي شهدته هذه المرحلة، فإن الجامعة لم تحقق أهدافها. حيث عرفت هذه الأخيرة ارتفاع نسبة البطالة بين خريجها. نتيجة عدم جدوى تخطيط التعليم العالي إلى آفاق سنة 2000 وعدم وجود أي إصلاحات أو تطويرات بناءة تمس الجامعة بشكل عام. وخاصة ما تعلق منها بظروف الأستاذ الذي يعتبر المحرك الأساسي لقيام الجامعة بدورها وتحقيق أهدافها. وبذلك استمرت الجامعة في تخريج الإطارات الجامعية، لكن القطاع الإنتاجي لم يتمكن من إدماج هذه الإطارات وتوظيفها لتثبته وعدم وجود مناصب عمل شاغرة .

1 - أحمد بخوش، دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ، دراسات نفسية تربوية ، منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2011، ص160.

4-المرحلة الرابعة: من سنة 1990- 2000 :

وفي هذه المرحلة بدأ الحديث عن استقلالية الجامعة الجزائرية. التي طرحت سنة 1989 وبدأ العمل بها ابتداء من سنة 1990. وأهم ما ميز هذه المرحلة هو ما شهدته منتصف التسعينات 1995 أو ما يسمى بإصلاح أكتوبر الذي تركزت إستراتيجيته على المبادئ التالية :

- ✓ مهمة الخدمة العمومية للجامعة، بتحقيقها للمصلحة العامة.
- ✓ استقلالية المؤسسة الجامعية والبعد عن التسيير المركزي.
- ✓ نوعية التكوين وفيه يتم الانتقال من الكم إلى الكيف والتفكير أكثر بالطرق التدريسية والبرامج ومحتوياتها وإعادة النظر فيها . (1)

2-حاجة الجامعات الجزائرية لرضا الأستاذ الجامعي :

إذا كان العامل البسيط يهتم بإنتاج المواد والسلع، فالأستاذ الجامعي يهتم بإنتاج الأفكار والمعرفة التي تحملها الموارد البشرية المتمثلة في خريجي الجامعات والمعاهد في مختلف التخصصات ليتم استثمارها من طرف المجتمع ولهذا كان للأستاذ الجامعي دور كبير في تهيئة الأجيال المختلفة لتحمل مسؤوليات المجتمع.

والحال بجامعة غرداية مثله مثل الجامعات الأخرى يحمل على عاتقه مسؤولية تثقيف هذا المجتمع وإمداده بالموارد البشرية اللازمة والجيدة والفعالة التي تساهم في بنائه.

3 - مجالات الدراسة:

3-1-المجال المكاني للدراسة: يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة - لمحة عن مدينة النوميترات :تقع ولاية غرداية في الجنوب الجزائري، و تبعد حوالي 600 كلم عن الجزائر العاصمة، يسودها مناخ قاري بارد شتاءا حار وجاف صيفا .

نبذة تاريخية عن جامعة غرداية :

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 6000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة: (1).

- ✓ مدرجات.
- ✓ قاعات للتدريس.
- ✓ قاعات للانترنت.
- ✓ قاعة محاضرات.
- ✓ قاعات للاجتماعات.
- ✓ مكاتب إدارية وبيداغوجية.
- ✓ مخابر.
- ✓ 02 مكتبة مركزية وقاعات مطالعة.
- ✓ ميدياتيك.
- ✓ نوادي.
- ✓ قاعة التعليم المتلفز.

3 - 2 - المجال البشري للدراسة: يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الذين يعملون بهيئة التدريس في الجامعة بغرداية، وقد لمس الباحث من خلال دراسته لهذه المؤسسة الجامعية بأنها مقسمة إلى هياكل و يؤطرها 376 أستاذ .

1- جامعة غرداية، مصلحة المستخدمين ، غرداية ، الجزائر ، 2016-2017 .



شكل رقم 04 : تضم جامعة غرداية ست كليات

الأقسام	الكلية
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
العلوم الفلاحية	
العلوم والتكنولوجيا	العلوم والتكنولوجيا
الرياضيات والإعلام الآلي	
العلوم الاقتصادية	العلوم الاقتصادية

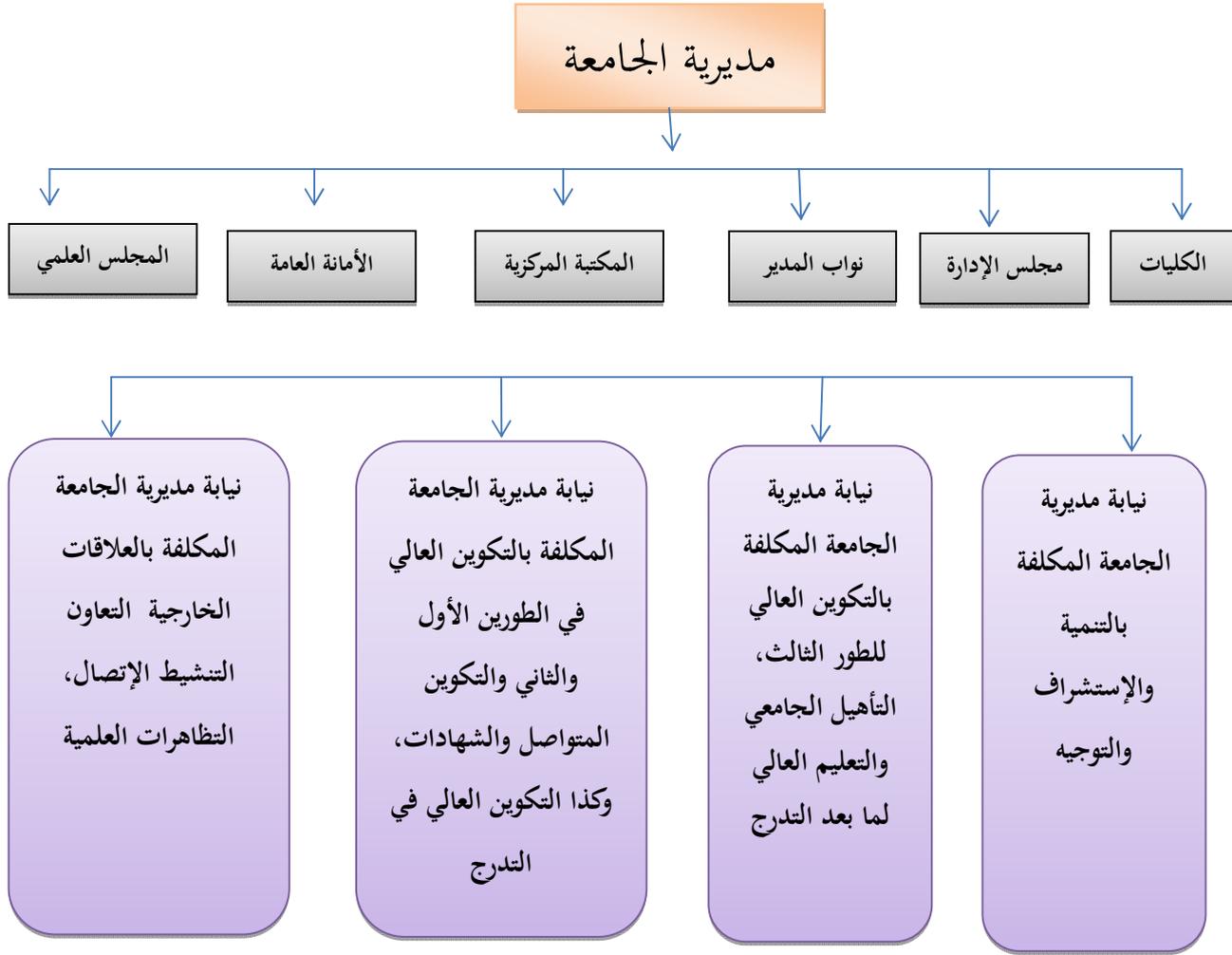
العلوم التجارية	والتجارية وعلوم التسيير
علوم التسيير	
علوم مالية ومحاسبة	
العلوم الإنسانية	العلوم الاجتماعية والإنسانية
العلوم الاجتماعية	
اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
اللغة والأدب الفرنسي	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	

جدول 01 : كليات و أقسام جامعة غرداية

المصدر: جامعة غرداية، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم 05 :

الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



مدير الجامعة : هو المسؤول على السير العام ويقوم بعدة وظائف من أهمها :

- تمثيل الجامعة في جميع أعمال الحياة المدنية، ويمارس السلطة السلمية على جميع موظفيها .
- يبرم جميع الاتفاقيات والصفقات والعقود .
- يعد الأمر المتعلق بصرف الرئيسي لميزانية الجامعة .
- يعين مستخدمى الجامعة .
- يتولى صيانة المحفوظات والمحافظة عليها .

نيابات مدير الجامعة : وهي أربعة :

- نيابة المديرية للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .
- نيابة المديرية للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج .
- نيابة المديرية للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج .
- نيابة المديرية للتنمية والاستشراف والتوجيه .

الأمانة العامة : وهي تشمل جملة من المديريات الفرعية والتي تتمثل كالاتي :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين : تسهر على مرافقة المسار المهني لعمال الجامعة وتكوينهم أو تحديد معلوماتهم .
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة : تعمل على المرافقة المالية للأنشطة الجامعية بكاملها من أنشطة علمية أو أبحاث علمية ورواتب العمال ولوازم التي تحتاجها الجامعة .
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة : تتضمن مصالح كل من الأرشيف المخزن ، الصيانة والنظافة للحرم الجامعي .
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية : تعمل على تنظيم وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة .

المكتبة المركزية : وهي تشمل مصلحة الاقتناء والمعالجة .

الكليات : تضم جامعة غرداية ست كليات و اخترنا اعطاء توضيح لكلية واحدة من بين هذه الكليات وهي :

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

1- الإنشاء: تم إنشاء جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433هـ

الموافق لـ 4 يونيو عام 2012م ، وبموجب المادة الأولى من نفس المرسوم تم تحديد الكليات التي تتكون منها الجامعة

، و التي منها كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

2- العنوان : كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة غرداية - ص.ب 455 النوميترات غرداية (47000).الجزائر.

3- تنظيم التكوين : طبقا للقرار رقم 470 المؤرخ في 2012/12/16 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية لدى جامعة غرداية. تتكون الكلية من قسمين، وهما:
- قسم العلوم الاجتماعية: ويضم شعبتين وهما:

✓ شعبة علم النفس؛ شعبة علم الاجتماع .

- قسم العلوم الإنسانية: ويضم ثلاثة شعب وهي:

✓ شعبة التاريخ

✓ شعبة الإعلام والاتصال

✓ شعبة العلوم الإسلامية.

4- فروع التكوين المعتمدة والتخصصات في التدرج : 1-4 - التكوين في الطور الأول الليسانس:

الميدان	الفروع المتعددة	التخصصات
علوم الاجتماعية والإنسانية	علوم انسانية - تاريخ	تاريخ
	علوم انسانية- علوم الإعلام والاتصال	إتصال
		إعلام
	علوم اجتماعية - علم النفس	علم النفس (العيادي- المدرسي - تنظيم والعمل)
	علوم اجتماعية- علم الاجتماع	علم الاجتماع
	علوم إسلامية - الشريعة	الفقه والأصول
		الشريعة والقانون

المصدر: جامعة غرداية، المرجع السابق.

4-2 التكوين في الطور الثاني ماستر:

الميدان	الفروع المتعددة	التخصصات
علوم الاجتماعية والإنسانية	علوم انسانية - تاريخ	تاريخ حديث ومعاصر
		تاريخ وحضارة المغرب الاوسط
	علوم انسانية - علوم الإعلام والإتصال	اتصال وعلاقات عامة
	علوم اجتماعية - علم النفس	علم النفس (العيادي - المدرسي - تنظيم و العمل)
	علوم اجتماعية - علم الاجتماع	علم الاجتماع (الثقافي - التربوي - تنظيم والعمل)
	علوم إسلامية - الشريعة	الفقه والأصول
		شريعة وقانون

4-3 التكوين في الطور الثالث دكتوراه ل.م.د:

الميدان	الفروع المتعددة	التخصصات
العلوم الإنسانية والاجتماعية	علوم اجتماعية	علم النفس الاجتماعي
		الفقه والأصول
	علوم إسلامية - الشريعة	الشريعة والقانون

المصدر: جامعة غرداية، مرجع سبق ذكره.

قسم العلوم الإنسانية:

1- الإنشاء: تم إنشاء جامعة غرداية بموجب مرسوم تنفيذي 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433هـ الموافق لـ 4 يونيو عام 2012، وبموجب المادة الأولى من نفس المرسوم تم تحديد الكليات التي تتكون منها الجامعة و التي منها كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

تتضمن الكلية قسما للعلوم الإنسانية يعنى بالتكوين في التاريخ والعلوم الإسلامية والإعلام والاتصال، وهو من أوائل أقسام الجامعة منذ نشأتها.

2- تنظيم التكوين: يوفر القسم تكوينا أكاديميا في مرحلة الليسانس في الشعب الآتية:

✓ التاريخ.

✓ العلوم الإسلامية.

✓ علوم الإعلام والاتصال.

يتابع الطالب مرحلة الليسانس دراسته في القسم في سنوات ثلاث، الأولى منها في جذع مشترك بسداسيين، ثم التخصص في أربع سداسيات، ثم يتلقى تكوينا متخصصا في مرحلة الماجستير.

أولا: شعبة علوم الإعلام والاتصال :

1- الإنشاء: تم إنشاء جامعة غرداية بموجب مرسوم تنفيذي 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433هـ الموافق لـ 4 يونيو عام 2012، وبموجب المادة الأولى من نفس المرسوم تم تحديد الكليات التي تتكون منها الجامعة و التي منها كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

2- تعريفها: يتلقى الطلبة تكوينا علميا أكاديميا في مرحلة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال ابتداء من السداسي الثالث منتقلين إليها من جذع مشترك علوم إنسانية.

3- أهداف التكوين: وهناك عدد من العوامل والأسباب التي تبرز من خلالها أهمية العلاقات العامة يمكن عرضها على النحو التالي:

1. تزايد تعقد هيكل الصناعة ، وزيادة ابتعادها عن الاتصال المباشر بجمهورها .
2. ظهور شبكة واسعة ومعقدة من وسائل الاتصال بالجمهور .
3. ظهور المنشآت الكبيرة بمالها من مصالح وما يترتب عليها من نتائج .
4. ظهور التنافس بين المنشآت وازدياد حدته مما ساعد على فرض احترام أكبر للرأي العام، وحاجة أشد إلى التأييد

الجماهيري.

5. زيادة الطلب على المعلومات والحقائق والبيانات من جانب أفراد الجمهور نتيجة لانتشار التعليم والمعرفة .

4- المؤهلات و القدرات المستهدفة : يهدف برنامج تخصص (اتصال وعلاقات عامة) إلى:

- تعميق التكوين لدى الطالب في هذا التخصص الموجود على مستوى اليسانس .
- خلق مهارات لدى الطالب تمكنه من تحليل و تشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الوطنية.
- المساهمة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة.
- إعداد وتكوين باحثين مؤهلين علميا لتطوير المؤسسات الجزائرية من خلال عامل الاتصال.
- دفع الطلبة و تشجيعهم على البحث العلمي والمشاركة في تطوير المؤسسة من خلال عمليات التكوين والتدريب .
- السعي لإكساب الطالب المعرفة العلمية المتخصصة وتطوير قدراته وتنمية مهاراته في التعامل مع الواقع الاقتصادي الجديد الذي يتسم بالمنافسة.
- تكوين أساتذة لتأطير طلبة التدرج في نظام ل. م. د.
- تكوين كفاءات لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الوطنية.

5- القدرات الجهوية والوطنية للقابلية للتشغيل :

يمكن استيعاب الخريجين في كل قطاعات النشاط الاقتصادي و الاجتماعي؛ حيث أن مجال العمل بالنسبة لحاملي شهادات الاتصال والعلاقات العامة يشمل أدوار القائم بالاتصال. وهي من الوظائف التي أصبح لها مكان في كل المؤسسات الجزائرية؛ حيث أنها باتت تهتم بالاتصال أكثر من أي وقت مضى.

6- الجسور نحو تخصصات أخرى :

يرتبط هذا التخصص بمختلف الحقول المعرفية التطبيقية المعنية بالتسويق و الصحافة وسوسيولوجيا المؤسسات و إدارة المؤسسات و الموارد البشرية .

ثانيا: شعبة العلوم الإسلامية :

1- تعريفها: تعتبر العلوم الإسلامية من أهم فروع العلوم الإنسانية؛ لارتباطها الوثيق بحياة الإنسان خصوصا في مجتمعاتنا المسلمة، و كان التفكير في إنشاء هذه الشعبة لتأصيل الروح الإسلامية في المنطقة، حيث كانت مباشرة التكوين في مطلع الموسم الجامعي: 2009-2010.

2- أهداف التكوين: يمكن حصر أهم أهداف التكوين في النقاط التالية:

- ✓ الاستجابة لمتطلبات تطوير و إصلاح التعليم العالي في الجزائر باعتماد نظام ل م د.
 - ✓ . المساهمة في تهيئ التكوين وعصرنته في هذا الميدان من خلال تأصيل مضمونه وتفتحه على العالم.
 - ✓ التركيز على الدور المحوري للطالب في العملية التعليمية و تمكينه من أدوات البحث العلمي.
 - ✓ اعتماد تكوين نوعي في التخصص يواكب المستوى العالمي.
 - ✓ تكوين الطلبة تكوينا إسلاميا صحيحا يضمن المرجعية العلمية والخلقية، في إطار الحوار والتسامح سواء بين المذاهب والمدارس الإسلامية.
 - ✓ توفير فرص التأثير الاجتماعي والاقتصادي وفق أسس التشاور، التعاون والمشاركة.
 - ✓ تقوية المهمة الثقافية للجامعة من خلال دعم القيم العالمية التي تعبر عنها الجامعة خاصة المتعلقة بالتسامح واحترام الآخر.
 - ✓ تحقيق المخطوطات التي تزخر بها المنطقة وحمايتها.
 - ✓ نشر المعارف الإسلامية الصحيحة.
 - ✓ التفتح على المعارف ذات الصلة بمسار التكوين وروح العصر مثل علم الاجتماع، القانون، علم النفس، اللغة العربية، اللغات الأجنبية و غيرها.
- 3- المؤهلات والكفاءات المستهدفة:** يتمكن حاملو الشهادات في هذا التخصص من العمل ضمن:
- ✓ تمكين الطالب من تحليل القضايا المرتبطة بتخصصه في إطار احترام الاختلاف المذهبي.
 - ✓ تمكين الطالب من مواصلة دراسات العليا (الماستر والدكتوراه).
 - ✓ تأهيل الطالب لكفاءة التدريس في مجال العلوم الإسلامية والتربية الدينية في المستويات ما دون الجامعة.

تمكين الطالب من ملكة في العلوم الإسلامية من حيث الكفاءة في التعامل العلمي والمنهجي مع مصادرها المختلفة من قرآن وسنة.

✓ تأهيل الطالب بالمستوى العلمي المطلوب للقيام بدوره في نشر التعاليم السمحة للدين الإسلامي.

4- القدرات الجهوية والوطنية للقابلية للتشغيل : يتمكن حاملو الشهادات في هذا التخصص من العمل ضمن:

- ✓ قطاع التربية.
- ✓ قطاع التعليم العالي.
- ✓ قطاع الشؤون الدينية.
- ✓ قطاع العدالة.
- ✓ قطاع الثقافة.
- ✓ قطاع المخطوطات و الآثار.
- ✓ قطاع الإدارة العمومية.
- ✓ قطاع الإعلام.
- ✓ القطاع الاقتصادي.
- ✓ القطاع الخاص.

5- التخصصات المفتوحة على مستوى الشعبة : تعمل شعبة العلوم الإسلامية على تأطير الطلبة في مرحلتي

الليسانس والماستر للحصول على الشهادات التالية:

1. ليسانس فقه وأصوله.
2. ليسانس شريعة وقانون.
3. ماستر فقه وأصوله.
4. ماستر شريعة وقانون.

6- لغة الدراسة : تتم دراسة كل المواد على مستوى التخصصات باللغة العربية عدا اللغات الأجنبية والإعلام الآلي.

ثالثا شعبة التاريخ : هي إحدى الشعب التابعة لقسم العلوم الإنسانية ويتلقى الطالب في الشعبة تكويننا بها ابتداء من السادسي الثالث بعد الانتقال من الجذع المشترك علوم إنسانية .

1- أهداف التكوين

- تكييف التكوين مع متطلبات البحث.
- تلبية احتياجات مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية والثقافية على المستوى المحلي و الجهوي.
- تلبية احتياجات سوق العمل

2-الكفاءات والمؤهلات المرجوة: يهدف التكوين إلى:

- تقديم تكوين يمكن من الاندماج السريع والفعال في سوق العمل
- التسيير الفعال لمختلف المؤسسات الثقافية على المستوى المحلي و الجهوي
- تمكين الطلبة المتخرجين باعتبارهم أخصائيي التاريخ العام من الاندماج في المسارات الحديثة للتربية والتكوين من خلال التحكم في طرق البحث المنهجي
- المساهمة في تنشيط الحياة الثقافية والسياحية وجمع المادة التاريخية على مستوى الولايات والبلديات

3-تنظيم التكوين:

- يتم التكوين بالصيغة المقترحة وفقا للمعايير المعمول بها على ستة سداسيات تقسم على الشكل التالي:
 - سداسيان تخصص للتكوين الأساسي.
 - سداسيان تخصص للتكوين التوجيهي.
 - سداسيان يخصصان للدراسة في التخصص المقترح للطلبة.

4- التخصصات المفتوحة على مستوى الشعبة : تعمل شعبة التاريخ على تأطير الطلبة في مرحلتي الليسانس

والماستر للحصول على الشهادات التالية:

1. ليسانس تاريخ عام .
2. ليسانس تاريخ و جغرافيا.
3. ماستر تاريخ و حضارة المغرب الأوسط.
4. ماستر تاريخ حديث ومعاصر.

قسم العلوم الاجتماعية

1- الإنشاء : تم إنشاء جامعة غرداية بموجب مرسوم تنفيذي 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433هـ الموافق لـ 4 يونيو عام 2012، وبموجب المادة الأولى من نفس المرسوم تم تحديد الكليات التي تتكون منها الجامعة و التي منها كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية. تتضمن الكلية قسماً للعلوم الاجتماعية يعنى بالتكوين في علم الاجتماع وعلم النفس، وهو من أوائل أقسام الجامعة منذ نشأتها.

2- تنظيم التكوين : يوفر القسم تكويناً أكاديمياً في مرحلة الليسانس في الشعبتان الآتيتان:

✓ علم الاجتماع .

✓ علم النفس.

يتابع الطالب مرحلة الليسانس دراسته في القسم في سنوات ثلاث، الأولى منها في جذع مشترك بسداسيين، ثم التخصص في أربع سداسيات، ثم يتلقى تكويناً متخصصاً في مرحلة الماجستير.

أولاً: شعبة علم النفس :

1- تعريفه: يعتبر علم النفس من أهم فروع العلوم الاجتماعية حيث يهتم هذا الأخير بدراسة السلوك الإنساني الفردي، حيث اهتم الإنسان كثيراً بذاته وحاول جاهداً أن يعرف نفسه، وأن يجد إجابات عن أسئلة كثيرة تتعلق بسلوكه، مثال ذلك لماذا سلك على هذا النحو أو ذاك؟ وكيف اكتسب هذه العادة أو تلك؟ إلى غير ذلك من التساؤلات، حيث يهتم علم النفس بدراسة هذه المسائل، واتخاذ المنهج العلمي سبيلاً لدراسته.

2- أهداف التكوين : يمكن حصر أهم أهداف التكوين في النقاط التالية:

✓ تزويد الطالب بأهم المعارف النظرية لهذا العلم (ماهيته، مراحل تطوره، نظرياته...)

✓ التعرف على التقنيات المستعملة في وصف السلوك الإنساني وتفسيره.

✓ تزويد الطالب بالطرق المستعملة في تعديل السلوك الإنساني وكذا إمكانية التنبؤ به في المراحل المستقبلية .

✓ إبراز إمكانات استعمال علم النفس في مجالات عدة كالتربية والعمل والعلاقات الأسرية و... الخ

3- إمكانية التشغيل : يتمكن حاملو الشهادات في هذا التخصص من العمل ضمن:

1. أخصائي نفسي ضمن مختلف مصالح الضمان الاجتماعي، كمراكز المعاقين مثلاً.

2. أخصائي نفسي داخل المستشفيات.

3. أخصائي نفسي أو مستشار توجيه داخل المؤسسات التعليمية، وكذا مؤسسات الشباب والرياضة.
4. متصرف إداري ضمن مختلف المؤسسات الحكومية.
5. أخصائي نفسي ضمن مختلف المؤسسات العقابية.

4- التخصصات المفتوحة على مستوى الشعبة : تضم شعبة علم النفس ثلاث تخصصات على مستوى

الليسانس، ونفس الشيء يقال على مستوى الماستر وهي على النحو التالي:

1. علم النفس العيادي.
2. علم النفس المدرسي.
3. علم النفس العمل والتنظيم.

ثانيا: شعبة علم الاجتماع :

1- تعريفه: يعتبر علم الاجتماع من أهم فروع العلوم الاجتماعية..

2- أهداف التكوين : يسعى التكوين إلى مساعدة الطالب في إطار نظام ل. م. د، على إكساب المهارات الفعالة والمعارف المتجددة بجودة أفضل، وجعل الطالب أكثر إقداما ومبادرة في البحث العلمي، كذلك تسهيل عملية الاندماج المهني في مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية، ويمكن تلخيص أهداف التكوين في هذا التخصص في النقاط التالية:

- التحكم في أساليب البحث، وطرق التعامل مع سلوك العامل في العمل والتنظيم.
- تدريب الطالب على تكييف مراكز العمل مع خصائص العامل (بناء مراكز العمل).
- التدريب على آليات الاستقطاب ، التنمية ، والحفاظة على الموارد البشرية في المؤسسة.
- تنمية مهارات حل المشكلات في العمل والتنظيم.

3- المؤهلات و الكفاءات المستهدفة :

- ✓ تكوين إطارات متخصصة في مجال التدريس بالجامعة، تخصص علم الاجتماع.
- ✓ تكوين إطارات متخصصة في مجال عالم الشغل.
- ✓ تكوين إطارات متخصصة في مجال الموارد البشرية الخاصة.
- ✓ تكوين إطارات متخصصة في المجال التربوي والإرشاد والتوجيه العمالي في المؤسسات الاقتصادية لإدارة الأزمات التنظيمية .

4- القدرات الجهوية والوطنية لقابلية التشغيل :

✓ المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية.

✓ القطاع الإداري

✓ مراكز التوجيه والإرشاد المهني

✓ مكاتب التشغيل والتوظيف

✓ مخابر البحث في إدارة الأفراد والتسيير للموارد البشرية.

✓ مراكز الدراسات .

5- التخصصات المفتوحة على مستوى الشعبة : تضم شعبة علم الاجتماع تخصصين على

مستوى الليسانس ، ونفس الشيء يقال على مستوى الماستر و هي على النحو التالي:

➤ علم الاجتماع التربوي.

➤ علم الاجتماع العمل و التنظيم.

3-3. المجال الزمني:

تمثل الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لإنجاز أي بحث علمي إذ تمكن الباحث من معرفة ظروف إجراء الدراسة والوقوف عند مختلف العراقيل التي تواجهه في مراحل بحثه، وإيجاد الوسائل المناسبة للتعامل معها. ولقد بدأت الدراسة الاستطلاعية في 2017، حيث تم توزيع نماذج من الاستمارات كخطوة أولية على مجموعة من الأساتذة تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية الطبقية والذين ينتمون إلى عدة كليات بتخصصاتها التي تتمحور عليها جامعة غرداية .

وتم التعديل في أسئلة الاستمارة كم مرة، لتزيد من إيضاح في الموضوع وفي 12 أفريل 2017 وزعت الاستمارات النهائية على الأساتذة بالجامعة كونهم عينة مجتمع البحث، وتم استرجاع الاستمارات يوم 25 أفريل 2017 لتنتهي بذلك الدراسة الميدانية. لتبدأ مرحلة تفريغ البيانات وجدولتها..... الخ .

4- المنهج المعتمد في الدراسة :

إن الباحث في علم الاجتماع يسعى إلى إثبات أو التحقق من الظاهرة التي هو بصدد دراستها، وذلك باعتماده على مناهج علمية دقيقة ومحددة من أجل الوصول إلى الهدف المقصود من الدراسة، فالمنهج هو "عبارة عن مجموعة العمليات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه" (1)

يعتبر كذلك بنية متكاملة من العمليات الذهنية تنظم التحليل ضمن منطق معين في رؤية الأمور استناداً إلى خلفية نظرية وتراكم معرفي يمكن الباحث تحديد السلوك العلمي لكل الوقائع والظواهر المدروسة. (2)

وبالتالي نجد أن المنهج هو تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها الباحث لبلوغ النتائج المرجوة من موضوع بحثه، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وفرضيات البحث، كما يعتبر المنهج من أهم خطوات البحث العلمي فهو لا يختاره الباحث عشوائياً، وإنما طبيعة الموضوع ومجتمع البحث يفرض على الباحث اختيار منهج علمي مناسب وأدوات منهجية تساعده في جمع المعلومات والبيانات التي تتعلق بالموضوع.

ومن هذا المنطلق تم اعتمادنا في هذه الدراسة على:

أ) **المنهج الوصفي**: "هو أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معينة ومعلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية مع المعطيات الفعلية للظاهرة".

نظراً للهدف والموضوع فقد استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يقوم على تفسير الظاهرة، وذلك بتحديد ظروفها وأبعادها وخصائصها، وكذا البحث في الأسباب التي أدت وجودها وانتشارها، وذلك من خلال التعرف على رضا أساتذة الجامعة بغردية نتيجة تأثير بيئة العمل الداخلية بظروفها المادية والمعنوية داخل المؤسسة، والاستعانة بالتراكم النظري لفهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.

1 - رشيد زرواتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

2 - عبد الغاني عماد ، منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع ، ط1 ، دار الطليعة ، بيروت، لبنان ، 2007 ، ص 102.

إذا كان المنهج الوصفي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية وموضوعية من أجل التوصل إلى النتائج المطلوبة، فهذا لا يكفي ينبغي تصوير هذه النتائج المتوصل إليها إلى أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

وعلى هذا الأساس فقد تم اعتمادنا على:

(ب) المنهج التحليل الإحصائي: "هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى قياس الظواهر للمواضيع القابلة للدراسة، و البحث باستخدام أدوات و وسائل مختلفة مثل المؤشرات النسب المئوية، المتوسطات الحسابية أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة".⁽¹⁾ وبالتالي نجد أن هذا المنهج يعمل على قياس الظاهرة المتعلقة بمواضيع الدراسة وله علاقة بالجانب الميداني فأغلبية الباحثين يستخدمونه في بحوثهم الاجتماعية، لأنه يصف الظاهرة، وذلك بجمع المعلومات والمعطيات وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية مع توضيح خصائص هذه المعلومات والمعطيات في ارتباطها وتفسيرها وتحليلها إحصائيا بشكل منسجم من أجل الوصول إلى نتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

كما أن الباحث يقوم بتقديم تحليل سوسيولوجي معتمدا على الثراء والتراكم المعرفي وتصوراتة الذهنية حول موضوع دراسته فتظهر هنا لمستته وبصمته في هذا البحث .

فالباحث يحاول تحليل البيانات والمعطيات الميدانية الكمية، وذلك بإعطائها تحليل سوسيولوجي واضح ودقيق، والغرض من هذا المنهج هو تجهيز البيانات سواء كانت كمية كالأرقام و النسب، و الكيفية الوصفية ترتبط بموضوع الدراسة، بحيث تفرغ وتحلل ثم يتم تجميعها في جداول بسيطة والأخرى مركبة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها تم مقارنتها للوصول إلى نتائج العامة .

5- التقنيات المستعملة في الدراسة :

هناك مجموعة من التقنيات و أدوات منهجية عديدة ومختلفة تتعلق بالبحوث الاجتماعية، وهذه التقنيات تستخدم لجمع البيانات والمعطيات الخاصة بالظاهرة التي هي بصدد الدراسة، فعلى الباحث أن يركز اهتمامه في اختيار الوسيلة أو الأداة المنهجية بدقة بحيث تتناسب مع طبيعة الموضوع والهدف المقصود من الدراسة .

1- مورييس أنجريس ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ط2 ، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006م، ص110

فمثلا لدينا موضوع يتمثل في بيئة العمل الداخلية وما تحويه من ظروف سائدة داخل المؤسسة الجامعية وكيفية تأثيرها على رضا الأستاذ، فنحن كباحثين نحاول في هذا الموضوع معرفة الرضا من عدمه لدى الأساتذة الجامعيين داخل المؤسسة، فقد تم اعتمادنا التقنيات التالية:

أ) الملاحظة:

"تعد أداة من الأدوات المنهجية وتستخدم في جمع المعلومات والبيانات كما أنها تعتبر كأسلوب للبحث يجب أن يكون مركز بعناية وموجهة لغرض محدد وتنظيم، حيث نسجل بدقة وحرص".⁽¹⁾

و بالتالي نجد أن الملاحظة وسيلة تمكن الباحث من الإجابة عن الأسئلة الموجودة في موضوع بحثه، إضافة إلى اختيار فرضياته التي قام بوضعها، ولقد اخترت ميدان الدراسة المؤسسة الجامعية بغرداية بصفتي طالب فيها.

ب- الاستمارة:

الاستمارة هي إحدى التقنيات الشائعة الاستعمال للحصول على المعلومات و حقائق تتعلق بآراء و اتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، حيث تعرف بأنها: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، يجري تعبئتها من قبل المستجيب " وهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وهي تستخدم في دراسة الكثير من المهن والاتجاهات و أنواع النشاط المختلفة، فجمع المعلومات من إدراك الأفراد و اتجاهاتهم و آرائهم ومواقفهم يتطلب استخدام الاستمارة للحصول على معلومات كافية ودقيقة.

الاستمارة عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على المعلومات أو المعتقدات أو التصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث.⁽²⁾

ولقد تم اختيار الاستمارة في هذه الدراسة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية اللازمة للدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في أساتذة الجامعة بغرداية، وشملت هذه الاستمارة على

1 - رمون كيني، لوك فان، ترجمة يوسف الجباعي، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ط1، المكتبة العصرية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1997م، ص354،

2 - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012م، ص155.

مجموعة من الأسئلة المغلقة والمحدودة الخيارات بحيث يطلب من المبحوث اختيار أحدها ، والأسئلة المغلقة تسهل عملية تصنيف البيانات المجمعة . كما تم إضافة خيار أخير وهو (إضافة تود ذكرها) في بعض الأسئلة حتى نعطي للمبحوث الحرية في التعبير عن آرائه .

وقد صيغت الأسئلة بشكل تفيد الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة والتساؤلات الفرعية بحيث تبين الدور الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية في التأثير على الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعة ، وبالتالي يقوم المبحوث بالإجابة على الأسئلة ، ثم يقوم الباحث بتبويب البيانات في جداول على شكل إحصاءات ونسب مئوية وبعد ذلك قراءتها وتحليلها و استنتاج النتيجة للوصول إلى النتائج العامة التي تجيب على الإشكالية .

وتكونت الاستمارة الموجهة لعينة الأساتذة على المحاور الآتية :

المحور الأول :يشمل البيانات الشخصية ويحتوي على 7 أسئلة .

المحور الثاني: يشمل بيانات الفرضية الأولى ويحتوي على 17 سؤال .

المحور الثالث: يشمل بيانات الفرضية الثانية ويحتوي على 24 سؤال .

المحور الرابع : يضم 10 أسئلة تتعلق بتقييم أفراد العينة لرضاهم الوظيفي

6- مجتمع البحث وعينة الدراسة :

مجتمع البحث هو الذي يمثل مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي ، ويمكن الإشارة إلى أن مجتمع بحثنا الذي سيكون محل الدراسة هو : الأساتذة بجامعة غرداية .

حيث بلغ عدد أفراد مجتمع البحث 376 أستاذ موزعين بشكل غير متجانس على الكليات التابعة لجامعة غرداية ، حيث أن كل كلية تضم عددا من الأقسام والتي تتضمن بدورها عددا من الأساتذة والذين يختلفون في التعداد بين كل قسم وآخر ، وهذا ما صعب أمر البحث والتقصي مع جميع أفراد مجتمع بحثنا وأدى بنا إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع ، باعتبار أن العينة مجموعة جزئية من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم تلك العينة على المجتمع بأكمله .

وانطلاقاً من أن العينة مجموعة من الأفراد تكون ممثلة لمجتمع البحث ، فنجد طبيعة الموضوع تستدعي استعمال العينة العشوائية المنتظمة وهذا راجع إلى أن مجتمع البحث معروف ومتجانس ومحدود .

عينة هذه الدراسة تمثلت في عينة الأساتذة حيث يقدر عددهم الإجمالي في ستة كليات 376 أستاذ وبسبب كونهم موزعين بشكل غير متساوي بين هذه الكليات و فيما بين إدارات أقسامها في حد ذاتها فتوجب علينا أخذ نسب متساوية بين كل الكليات حتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث ، تم اختيار العينة بنسبة 35% حتى تكون ممثلة .

وقدرت عينة الدراسة من الأساتذة بـ : 132 مبحوث

$$132 = \frac{35 \times 376}{100} = \frac{35 \times N}{100} = n$$

حيث أن N عدد المجتمع الكلي للأساتذة ، n عدد أفراد العينة .

و نظراً للصعوبات التي واجهت الباحث والمتمثلة في عدم توفر قائمة كاملة للمجتمع الأصلي وهذا راجع للقوانين الإدارية داخل الجامعة ، وبما أن مفردات هذه الدراسة متجانسة تتكون من الأساتذة الجامعيين قام الباحث بتوزيع حوالي 195 استمارة بشكل عشوائي على مختلف الكليات مراعيًا في ذلك جميع العوامل التي لها علاقة بتساؤلات وفرضيات الدراسة .

تم استرجاع 127 استمارة صحيحة أي ما يعادل نسبة 35% من مجتمع البحث وهو ما يعتبر العينة النهائية والممثلة لمجتمع البحث . وتم فقدان 68 استمارة لم يتم استرجاعها ، نظراً لصعوبة مجتمع البحث والوقت المخصص لهذه الدراسة كوني طالب بالجامعة وملزم بإنهاء البحث في الوقت المحدد من الإدارة .

الفصل الثاني

عرض تحليل البيانات

خصائص العينة : بعد ما تم التعرض لكيفية اختيار العينة، يتم الآن توضيح خصائص العينة البحثية وذلك عن طريق تحديد البيانات الشخصية للمبحوثين والتي تشمل الجنس والعمر والحالة العائلية ومحل الإقامة والدرجة العلمية والتخصص وكيفية التنقل إلى الحرم الجامعي ومدى امتلاكه للسكن الخاص.

أولا : خصائص أفراد العينة :

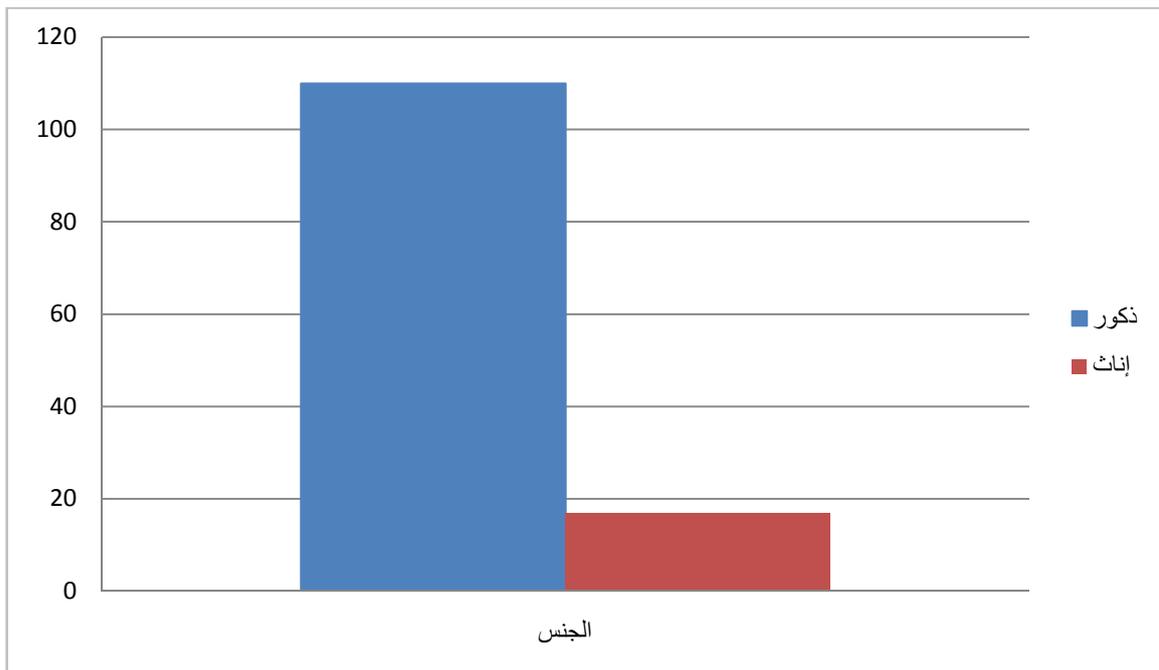
يتسم أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموجرافية التي تناولتها الدراسة ، إذ يمكن توضيحها فيما يلي

1-الجنس :

الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	110	% 86.61
إناث	17	%13.39
المجموع	127	% 100

المدرج يبين التكرار لأفراد العينة وفقا للجنس



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الجنس الذكوري **86.61 %** أعلا نسبة من الجنس الأنثوي **13.39 %**.

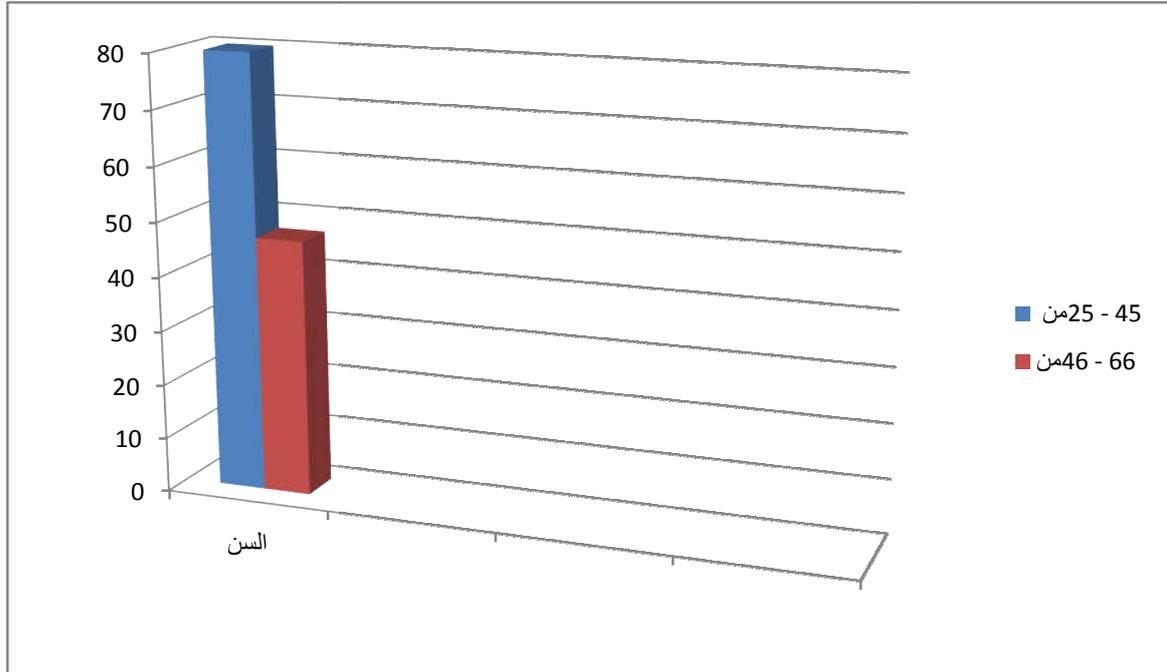
تدل النتيجة السابقة على التنوع الجنسي في أفراد العينة، مما يعكس ويخدم أهداف الدراسة، الأمر الذي يعمل على التعرف على آراء كلا الجنسين من العقبات والمتطلبات لبيئة العمل لديهم الذي بدورها تعكس أدائهم الوظيفي الذي هو الدلالة الأكبر إنصافا على رضاهم الوظيفي .

2- العمر :

الجدول رقم 06 يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للسن

النسبة المئوية	التكرار	السن
62.99 %	80	من 25 - 45
37.01 %	47	من 46 - 66
100 %	127	المجموع

المدرج التكرار لأفراد العينة وفقا للسن



يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة **62.99%** الأعلى تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 45 سنة وتليها النسبة **37.01%** الذين تتراوح أعمارهم من 46 سنة إلى غاية 66 سنة .

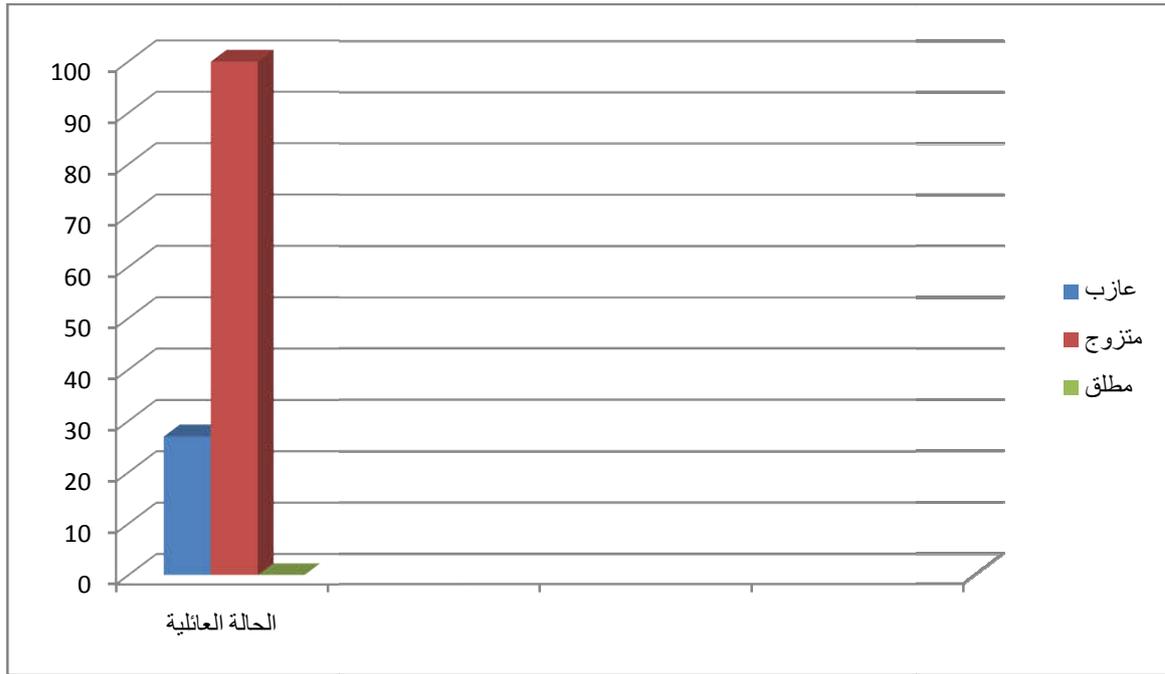
تدل النتيجة المدونة أعلاه على شبابية العينة التي تعد في أوج طاقاتها في أفراد العينة ، مما يعني أن تحديدهم لضغوطات العمل والعوائق التي من شأنها تسلب أو تعمل على كبس طاقاتهم الكامنة يجب أن تؤخذ على محمل الجد من طرف المسؤولين والعمل على تلبية وإشباع حاجاتهم الفردية سواء كانت مادية أو معنوية لكسب ثقتهم والعمل على إبقاء عجلة التطور والنمو لرضائهم وولائهم للمؤسسة الجامعية والتي تسهم بشكل كبير في تكوين اتجاه ايجابي لسير المؤسسة الجامعية نحو الأمام .

3- الحالة العائلية :

الجدول رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للحالة العائلية

الحالة	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	100	78.74%
أعزب	27	21.26%
المجموع	127	100%

المدرج التكرار لأفراد العينة وفقا للحالة العائلية



يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة **78.74 %** الأعلى أن أغلبية العينة لديهم استقرار من الناحية العائلية أي متزوجون وتليها النسبة **21.26 %** يعودون لا يزالون عزابا.

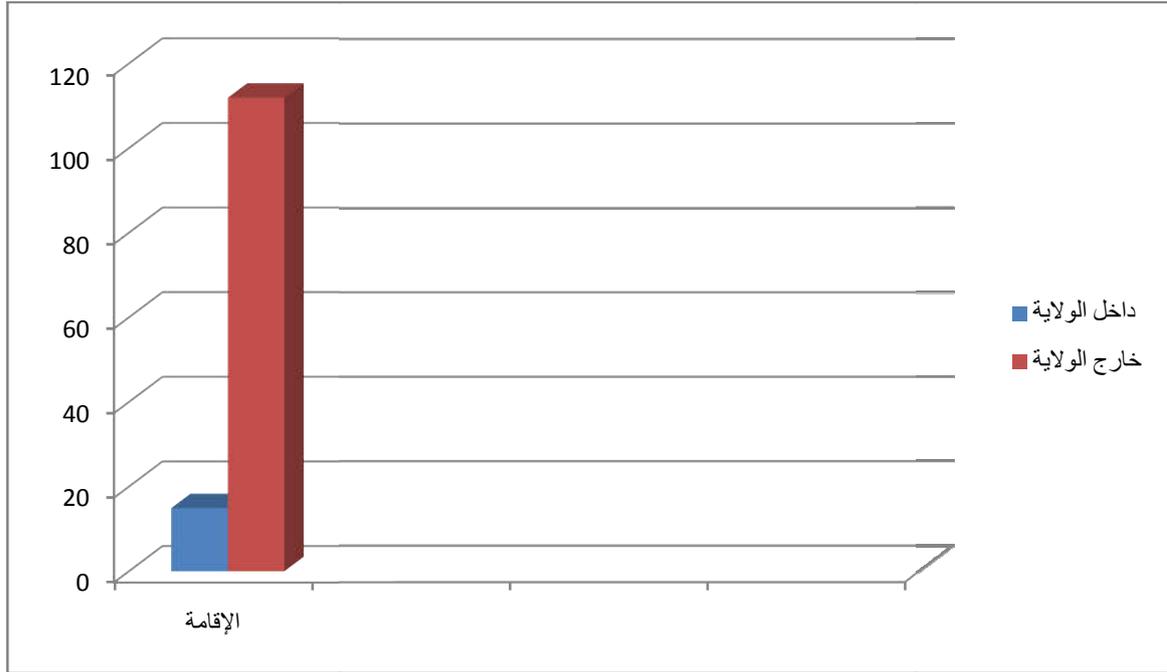
تعمل هذه النتيجة من خلال الجدول على أن غالبية أفراد العينة لديهم احتياجات كثيرة للتلبية وهذا لإشباعهم من الناحية الاجتماعية والاقتصادية بشكل خاص، الذي بدوره يعمل على إبداء آراء أفراد العينة بكل دقة ومصداقية، والتماسنا لرضاهم عن عملهم داخل هذه المنظمة وما كون الامتيازات المموسة لجعل استقرارهم وولائهم لها.

4- الإقامة :

الجدول رقم 08 يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للإقامة الأصلية

الإقامة	التكرار	النسبة المئوية
من خارج الولاية	112	88.19 %
من داخل الولاية	15	11.81 %
المجموع	127	100 %

المدرج التكرار لأفراد العينة وفقا للإقامة



يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 88.19% الأعلى أن أغلبية العينة قادمون من ولايات أخرى أي

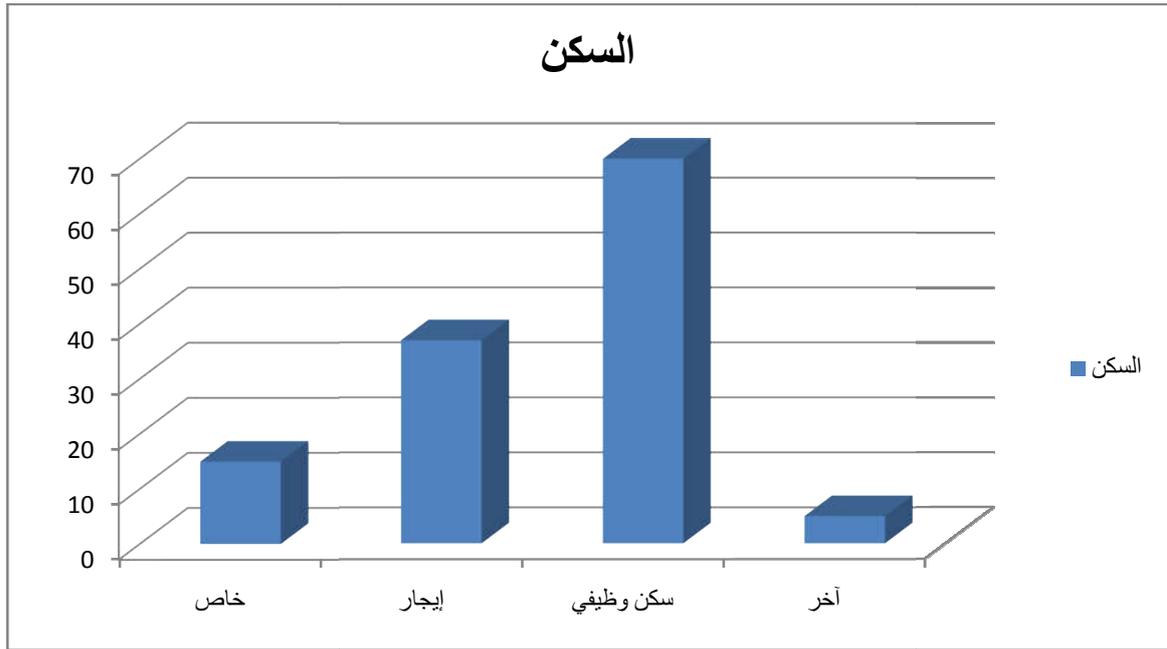
خارج عن الولاية لجامعة غرداية وتليها النسبة 11.81% يعدون من أبناء هذه الولاية .

تساعدنا هذه النتيجة من خلال الجدول على أن غالبية أفراد العينة لديهم احتياجا رئيسيا مشتركا وهو السكن الذي يعد من أكبر معوقات الاستقرار وإبداء الولاء للمنظمة، إذ تعد مناطق داخل تراب الولاية الذين ينحدرون منها بعض أفراد العينة بعيدة عن بيئة عملهم، و كل هذا يساهم في الإدلاء الواقعي للعلاقة بين تلبية المؤسسة الجامعية واستقرار أساتذتها ورضاهم عن عملهم فيها .

5-السكن : الجدول رقم 09 يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للنوعية الإقامة أو السكن

نوع السكن	التكرار	النسبة المئوية
مسكن خاص	15	11.81%
مسكن إيجاري	37	29.13%
مسكن وظيفي	70	55.13%
مسكن آخر	05	03.93%
المجموع	127	100%

المدرج التكرار لأفراد العينة وفقا للسكن



فمن خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن نسبة **55.13 %** الأعلى أن أغلبية العينة يتمتعون بسكن وظيفي التي عملت المؤسسة الجامعية بمنحهم إياه تليها نسبة **29.13 %** مسكن إيجار أي عمل بعض الأساتذة إلى إيجار سكنات داخل تراب الولاية وتليها نسبة **11.81 %** مسكن خاص أي ابتيع بعض الأساتذة سكنات داخل تراب الولاية أو يملكونها أو هم أبناء هذه الولاية وتليها نسبة **03.93 %** مسكن آخر فيوجد بعض الأساتذة سواء كان أبناء الولاية أو خارجها والذي تبعد مساكنهم الأصلية عن المؤسسة الجامعية يقيمون عند معارفهم في أوقات عملهم .

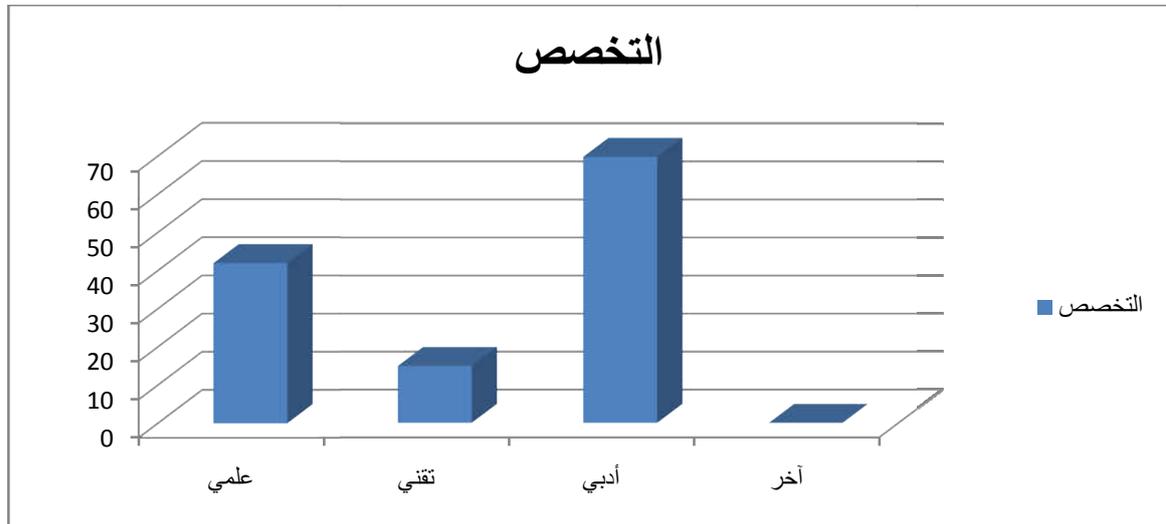
تساعدنا هذه النتيجة من خلال الجدول على أن غالبية أفراد العينة تم التكفل بهم بسكنات وظيفية وهذا ما يعد حافزا للاستقرار وإبداء الولاء للمنظمة، ورضاهم على تحفيزاتها المعنوية التي من خلالها أنها قد انشغلت بمشاكلهم في السكن الذي يعد أكبر هاجس للموظف الجزائري .

6.التخصص :

الجدول رقم 10 يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للتخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علمي	42	33.07 %
تقني	15	11.81 %
أدبي	70	55.12 %
المجموع	127	100 %

المدرج التكرار لأفراد العينة وفقا لتخصص



يتضح من خلال نتائج الجدول أن نسبة 55.12 % الأعلى أن أغلبية العينة تخصص أدبي تليها نسبة 33.07 % تخصص علمي وتليها نسبة 11.81 % تخصص تقني .

تساعدنا هذه النتيجة من خلال الجدول على التنوع في الاختصاصات الموردة للمؤسسة الجامعية وهذا مما يسمح لاختلاف رؤاهم المستقبلية كاختلاف رضاهم وحاجياتهم وكيفيات إشباعها من طرف المنظمة الجامعية للمحافظة على هذا الزخف العلمي .

ولتحليل بيانات الدراسة تم إتباع طريقة المسح بالعينة لاستحالة إتباع طريقة الحصر الشامل واستخدام فيها الباحث أساليب الإحصاء الوصفي، حيث أفصحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع البحث عن النتائج التالية:

النتيجة الأولى: عموما يمكن أن نعدد الخصائص العامة لعينة البحث كما يلي:

- الأكثرية من أفراد العينة من الذكور مقارنة للإناث وهذا ما تفرضه طبيعة العمل التي تقتضي وجود الجنسين. وغالبية الأساتذة من الشباب.
- معظم أفراد العينة متزوجون .
- أغلبية الأساتذة يقطنون خارج ولاية غرداية.
- أكثر الأساتذة من تخصصات الأدبية.
- أغلب الأساتذة لا يملكون سكنا خاصا.

ثانيا : دراسة الفرضية الأولى :

سنعمل في مايلي دراسة الفرضية الأولى القائلة أن العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.

للإجابة عن مصداقية هذه الفرضية من عدمها قمنا بدمج بعض الأسئلة التي تساعدنا على فك شيفرة هذه الفرضية من الأسئلة المبنية في الاستمارة ،ثم إجراء تحليلها إحصائيا ووصفيا للبيانات من خلال التكرار والنسب المئوية التي تعمل على المساعدة في وجود العلاقة في استيفاء البيئة الداخلية لعناصرها المادية وعلاقتها أو مدى تأثيرها في رضا الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية وهذا حسب الجداول المبينة أدناه .

الجدول رقم 11 يوضح موقف الأساتذة من تأثير الإضاءة على مستوى أدائهم الوظيفي .

المجموع	منخفض	متوسط	عال	مستوى الأداء	
				ملائمة الإضاءة	
80	5	60	15	ت	نعم
%100	%6.25	%75	%18.75	%	
47	6	31	10	ت	لا
%100	%12.76	%65.96	%21.28	%	
127	11	91	25	ت	المجموع
%100	%8.66	%71.65	%19.69	%	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه السائد هو **71.65%** من مجموع المبحوثين صرحوا بأن مستوى الأداء متوسط و تدعمها في ذلك نسبة **75%** من الأساتذة الذين صرحوا بملائمة الإضاءة في مكان عملهم وعبروا

عنها ب نعم ، مقابل نسبة **65.96%** من الأساتذة الذين صرحوا بعدم ملائمة الإضاءة في مكان عملهم وعبروا عنها ب لا .

وهذا مقارنة بنسبة **19.69%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن مستوى أدائهم الوظيفي عال وتدعمها في ذلك نسبة **21.28%** من الأساتذة الذين صرحوا بعدم ملائمة الإضاءة داخل بيئة عملهم ، مقابل نسبة **18.75%** من الأساتذة الذين صرحوا بملائمة الإضاءة في مكان عملهم وعبروا عنها ب نعم .

أما نسبة **8.66%** من المبحوثين صرحوا ان مستوى أدائهم منخفض تدعمها في ذلك نسبة **12.76%** من الأساتذة الذين صرحوا بعدم ملائمة الإضاءة في مكان عملهم تليها نسبة **6.25%** من الأساتذة الذين صرحوا بملائمة الإضاءة في مكان عملهم .

من خلال نتائج الجدول يمكننا الاستخلاص أن أفراد العينة من الأساتذة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل وجود إضاءة ملائمة سواء الطبيعية أو الاصطناعية في بيئة عملهم الداخلية و هذا يوضح أن الإضاءة وجودها وتوفرها ليس بإمكانه زيادة مستوى الأداء بشكل كبير غير أنه يعتبر مؤثرا فيه ، وكما أن الإضاءة تعد عائقا في وظيفة الأساتذة وهي إلقاء الدروس يعتبرونها ملائمة لدى أغلبية أفراد العينة ، أما الاختلاف في التأثير هنا نستطيع التعبير عليه بوجود كليات تستعمل الإضاءة بشكل أوسع من الباقي ، وهي الكليات العلمية و المتمثلة في كلية العلوم و التكنولوجيا و كلية علوم الطبيعة والحياة ، لأنها تستعمل إضاءة جيدة خاصة في المخابر و الدراسات الدقيقة ، كالبولوجيين وغيرهم من العلميين .

الجدول رقم 12 يوضح رأي الأساتذة من تأثير الحرارة والتهوية في مكان عملهم على الإبداع لديهم .

المجموع	منخفض	متوسط	عال		مستوى الأداء
			ت	%	ملائمة الحرارة والتهوية
65	9	23	33	ت	نعم
%100	%13.84	%35.39	%50.77	%	
62	7	40	15	ت	لا
%100	%11.29	%64.51	%24.20	%	
127	16	63	48	ت	المجموع
%100	%12.60	%49.61	%37.79	%	

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا حسب الاتجاه العام نسبة **49.61%** صرحوا أن مستوى الأداء لديهم متوسط في ظل النظام المعمول به في الحرارة والتهوية سواء كان في الحر أو البرد تدعمها نسبة **64.51%** ممن

صرحوا بعدم ملائمة الحرارة والتهوية في مكان عملهم ، تليها نسبة **35.39%** من الأساتذة الذين صرحوا بملائمة الحرارة والتهوية في مكان عملهم .

و في الاتجاه الآخر نجد ما نسبته **37.79%** صرحوا بأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم عال في ظل توفر نظام الحرارة والتهوية ، تدعمها في ذلك نسبة **50.77%** ممن صرحوا بملائمة الحرارة والتهوية في مكان عملهم ، تليها نسبة **24.20%** بـ 15 مبحوث من الأساتذة الذين صرحوا بعدم ملائمة الحرارة والتهوية في مكان عملهم .

أما نسبة **12.60%** صرحوا بأن مستوى أدائهم منخفض في ظل توفر نظام الحرارة والتهوية ، تدعمها نسبة **13.84%** ممن صرحوا بملائمة الحرارة والتهوية في مكان عملهم تليها نسبة **11.29%** ممن صرحوا بعدم ملائمة الحرارة والتهوية في مكان عملهم .

من خلال نتائج الجدول يمكننا الاستخلاص أن مستوى الأداء الوظيفي يمكنه التأثير بكل من الحرارة والتهوية ويقلل من درجة الإبداع لدى أفراد العينة من أساتذة الجامعة خاصة في الكليات التي تعتمد المخابر إذ تعد من دقة المعلومات في التجارب لديهم ، وكما بينت نتائج الجدول أن مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة متوسط في ظل توفر نظام الحرارة والتهوية في بيئة العمل الداخلية للجامعة ، وهذا يدل على أن كل من الحرارة والتهوية ليس لوحدها تزيد من مستوى الأداء ، لكن تعتبر مؤثرة فيه بشكل نسبي .

الجدول رقم 13 يوضح رأي الأساتذة من مدى تأثير التجهيزات المكتبية وغيرها على رضاهم عن العمل .

المجموع	غير راض	راض		مدى الرضا عن العمل
		راض	ت	ملائمة التجهيزات المكتبية
75	25	50	ت	نعم
%100	%33.33	%66.67	%	
52	32	20	ت	لا
%100	%61.53	%38.47	%	
127	57	70	ت	المجموع
%100	%44.88	%55.12	%	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه السائد هو **55.12 %** من مجموع المبحوثين صرحوا عن رضاهم عن العمل تدعمها في ذلك نسبة **66.67 %** بـ 50 مبحوث صرحوا بنعم عن ملائمة التجهيزات المكتبية وغيرها ، تليها نسبة **38.47 %** بـ 20 مبحوث صرحوا بعدم ملائمة التجهيزات المكتبية وغيرها في مكان عملهم .

وفي الاتجاه الآخر نسبة **44.88 %** غير راضين عن العمل داخل بيئة عملهم الداخلية ، تدعمها في ذلك نسبة **61.53 %** بـ 32 مبحوث صرحوا بعدم ملائمة التجهيزات المكتبية ، تليها نسبة **33.33 %** بـ 25 مبحوث صرحوا بنعم عن ملائمة التجهيزات المكتبية في مكان عملهم .

تسمح لنا النتائج المعلنة أعلاه لأفراد العينة على دراسة رضاهم عن العمل في ظل توفر التجهيزات المكتبية وغيرها إذ نرى أن نتائج الرضا وعدم الرضا تعد متقاربة بينهما ، كما يمكن أن نحلل رضا بعض أفراد العينة من عدمه راجع إلى توفر هذه العناصر من كلية إلى أخرى ، كما أن أفراد العينة يستعملون الأثاث المكتبي والتجهيزات الأخرى أكثر من كليات أخرى ، فنجد كليات العلوم مثلا تستعمل الكثير من التجهيزات على باقي الكليات الأخرى .

الجدول رقم 14 توزيع أفراد العينة حول توفر الإضاءة لاتخاذ القرارات الصائبة

العينة	التكرار	النسبة المئوية
سيئة	12	09.44 %
متوسطة	100	78.74 %
جيدة	10	07.88 %
لا يهم	05	3.94 %
المجموع	127	100 %

من خلال الجدول يلاحظ أن توفر الإضاءة لاتخاذ القرارات الصائبة متوسطة وهذا بنسبة **78.74 %** وتليها إضاءة جيد بنسبة **07.88 %** كما أن نسبة **09.44 %** تعتبر أن لديها إضاءة ضعيفة مع وجود أفراد عينة لا يهتمون للإضاءة أو لا يعتبرونها من مستلزمات القرارات الصائبة وهذا عبر عنها بنسبة **03.94 %** .

كشفت هذه الاستجابات لأفراد العينة بأن توفر الإضاءة تعمل بشكل كبير في القيام بأدائهم ولو كانت متوسطة فقط أي أنها عنصر مساعد مهم في البيئة الداخلية للعمل ، كما عبر بعض أفراد العينة براءة الإضاءة وهذا ما يمكننا القول على أن المؤسسة الجامعية أنها تحتم أو تمتلك إضاءة بين جودة ورياءتها في الكليات وهذا الاختلاف يكون محتملا لاتساع رقعة المؤسسة الجامعية بغرداية .

الجدول رقم 15 توزيع أفراد العينة حول التهوية اللازمة:

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ضعيفة	10	07.88 %
مقبولة	102	80.31 %
جيدة	13	10.24 %
لا يهم	02	01.57 %
المجموع	127	100 %

من خلال الجدول يلاحظ أن توفر التهوية مقبول على حد العموم وهذا ما عبر عليه أفراد العينة بنسبة **80.31 %** وتليها تهوية جيدة بنسبة **10.24 %** كما أن نسبة **07.88 %** تعتبر أن لديها تهوية ضعيفة مع وجود أفراد عينة لا يهتمون للتهوية أو لا يعتبرونها من مستلزمات في بعض الحالات وهذا عبر عنه بنسبة **01.57 %**.

تساعدنا هذه النتائج على دراسة التهوية التي تعد من العناصر الفعالة خاصة لموقع المؤسسة الجامعية بغرداية الذي يسودها مناخان فقط حار وجاف صيفا وبارد شتاء أي أن توفير التهوية في الصيف يعد من الضروريات الكبرى للأستاذ الجامعي إذ يمكن أن الحرارة المرتفعة تعمل على التغيب عن العمل أو عدم جودة الأداء والقيام به، فتوفير الجو المناسب يدفع بشكل كبير على بقاء سير العمل إن لم نقل زيادتها، وبالنظر لدراسة الجدول نجد أن للمؤسسة بيئة عمل داخلية مقبولة إلى حد كبير وهذا بالاستجابات لأفراد العينة لنوعية التهوية المتوفرة داخل المنظمة والتي قدرت بنسبة **80.31 %**.

الجدول رقم 16 توزيع أفراد العينة حول العوائق التي تتسبب من خلال الضوضاء

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ضعيفة	102	80.31 %
متوسطة	10	07.88 %
صعيفة جدا	13	10.24 %
لا يهم	02	01.57 %
المجموع	127	100 %

من خلال الجدول يلاحظ أن الضوضاء في مكان العمل ضعيفة وهذا ما عبر عليه أفراد العينة بنسبة 80.31 % وتليها ضعيفة جدا بنسبة 10.24 % ، كما أن نسبة 07.88 % تعتبر أن لديها ضوضاء متوسطة مع وجود أفراد عينة لا يهتمون للضوضاء أو لا يعتبرونها من المستلزمات في بعض الحالات وهذا عبر عنها بنسبة 01.57 % .

تساعدنا هذه النتائج على دراسة الضوضاء وتأثيرها على أداء العمل إذ عبر أفراد العينة بالأغلبية على ضعيفة وضعيفة جدا ، مع العلم أن جامعة غرداية بمحادات الطريق الوطني رقم 01 إلا أنها لا تؤثر على أداء عملهم ، كما أن بعض أفراد العينة قد عبروا أنها تعد متوسطة أي تؤثر ولكن بنسبة ضئيلة وهذا راجع في بعض الأحيان إلى الضوضاء إلى يتسبب فيها الطلبة خارج الأقسام الدراسية والتي تعتبر عائق يقلل من الأداء وهذا ما صرح به بعض المبحوثين ، كما توجد عينة لا يهتمون لهذا العنصر بتاتا ويعتبرون أنهم يمكنهم الاستغناء على هذا العنصر حيث كانت نسبتهم قليلة قدرت بنسبة 01.57 % .

مع توفر أغلبية العناصر المادية والتي تعد أغلبها مقبولة إلى حد بعيد إلا أنها لا تعمل على إرضاء الأستاذ الجامعي لأنها تخلوا من التحفيزات التي تعمل على دفعه لتفجير ما به من طاقات كامنة ، كما أنها تخلوا من إشباع رغباته الشخصية ، وبمقارنة نتائج هذه الفرضية مع الإقتراب النظري و المتمثل في نظرية "هيرزبيرغ" والمسماة بثنائية العوامل والتي تفترض أن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة احساسا أو شعورا بالرضا ، و إنما يمنع حالات عدم الرضا بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز العاملين وبذل المزيد من الجهد .

وبهذا يمكننا القول بأن الفرضية الأولى القائلة : على أن بيئة العمل الداخلية للجامعة باستيفائها لعناصرها المادية تعمل على زيادة الأداء الوظيفي ،يعد هذا غير كافيا وهذا يعني أن العناصر المادية لوحدها لا تعمل على زيادة استقرار الأستاذ الجامعي و رضاه الوظيفي .

ثالثا : دراسة الفرضية الثانية :

سنحاول من خلال هذه الدراسة عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية، و التي تنص على أن : العناصر الادارية لبيئة العمل الداخلية تؤثر على تحفيز الأستاذ الجامعي و زيادة رضاه الوظيفي.

الجدول رقم (17) يوضح مستوى الأداء الوظيفي في ظل العلاقة مع الرؤساء في بيئة العمل الداخلية .

المجموع	منخفض	متوسط	عال		مستوى الأداء رأي أفراد العينة
			ت	%	
95	25	60	10	ت	نعم
%100	%26.32	%63.15	%10.53	%	
32	3	23	6	ت	لا
%100	%9.37	%71.87	%18.76	%	
127	28	83	16	ت	المجموع
%100	%22.05	%65.36	%12.59	%	

من خلال نتائج الجدول المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للأساتذة في ظل العلاقة مع الرؤساء في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات الرسمية وغير الرسمية ، نلاحظ أن نسبة 65.36% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل علاقتهم مع رؤسائهم في بيئة عملهم الداخلية تدعمها في ذلك نسبة 71.87% ممن صرحوا على أن علاقتهم مع مسؤولهم غير جيدة تليها نسبة 63.15% صرحوا أن علاقتهم مع مسؤولهم جيدة .

وهذا مقارنة بنسبة 22.05% من أفراد العينة مستوى أدائهم منخفض تدعمها في ذلك نسبة 26.32% من أفراد العينة صرحوا أن علاقتهم مع مسؤولهم جيدة ، تليها نسبة 9.37% من أفراد العينة كانت علاقتهم مع مسؤولهم غير جيدة .

أما في الاتجاه الآخر نجد نسبة 12.59% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية عال، يدعمها في ذلك نسبة 18.76% ممن صرحوا بأن علاقتهم مع مسؤولهم غير جيدة ، تليها نسبة 10.53% من أفراد العينة صرحوا أن علاقتهم مع مسؤولهم جيدة .

إن تحليل النتائج السابقة يفضي بنا إلى التعليق التالي : إن اختيار عينة بحثنا لمسألة تلبية حاجاتهم في العمل سواء المادية منها أو المعنوية هو تعبير عن الرغبة في إشباع تطلعاتهم و تحقيق أهدافهم و طموحاتهم المهنية ، " فالاهتمام بالعامل و احترامه و تقديره كما تشير إليه نظرية العلاقات الإنسانية يساعد كثيرا على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل"⁽¹⁾ ، و تأكيدا لذلك إجابات أفراد العينة في بعض الأسئلة المتعلقة بالدافعية ومستوى الأداء ، كانت إجاباتهم متمثلة في بعض الإطافات تصب في اتجاهين أساسيين هما قيم العلاقات الإنسانية و قيم تسييرية و المتمثلة أساسا في الاحترام و التقدير و العدالة التنظيمية .

تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للمؤسسة ، بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها. إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العمال و مصالحهم، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء و وجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية ، يعتبر أحد أهم مسبباته.

1- أحمد الأصفر و عقيل الأديب، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع ، سورية ، 2003/2002، ص 119.

و كما أشرنا سابقا ، فإن كل دور يحمل في طياته بعض الأفعال التي تنطوي على حقوق الفرد على الآخرين ، و واجباته اتجاههم ، و هذه الحقوق و الواجبات ما هي إلا التوقعات المتبادلة للدور الذي يؤديه الفرد و الدور المقابل له عن الآخرين، و عليه فإن توقعات الأساتذة الجامعيين والمتمثلة أساسا في حاجاتهم المادية و المعنوية هي توقعات على المسؤول مراعاتها، في المقابل فإن توقعات المسؤول هي مدى قبول الأساتذة له، و هذا ما سنحاول تأكيده في الجداول اللاحقة .

الجدول رقم (18) : يوضح مسار الترقية للأساتذة و علاقته بتقييم علاقتهم مع مسؤولهم :

المجموع	سليبي	ايجابي	تقييم العلاقة	
			الترقية	ت
30	18	12	ت	بطيء
%100	%60	%40	%	
97	24	73	ت	متوسط
%100	%24.74	%75.26	%	
127	42	85	ت	المجموع
%100	%33.07	%66.93	%	

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا وحسب الاتجاه العام أن نسبة **66.93%** من أفراد العينة قد صرحوا أن علاقتهم مع مسؤولهم ايجابية ، تدعمها في ذلك نسبة **75.26%** ممن يرون أن مسار ترقيتهم متوسط ، تليها نسبة **40%** من فئة البحث يرون أن ترقيتهم هي في المسار البطيء .

في حين تمثل نسبة **33.07%** من عينة البحث قد صرحوا أن طبيعة العلاقة بمسؤولهم هي سلبية ، تدعمها في ذلك نسبة **60%** ممن يرون أن مسار ترقيتهم بطيء ، تليها نسبة **24.74%** من فئة البحث يرون أن ترقيتهم هي في مسار المتوسط .

تعرف الترقية على أنها " نقل الفرد من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر و وضع معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة"⁽¹⁾.
فمن الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية العمال ، حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على أجر أكبر كما تمكنهم من النمو والتطور في السلم الوظيفي بالإضافة إلى التحسين المستمر لمكانتهم الاجتماعية ، فكلما كان الفرد طموحاً ، كانت إتاحة فرص الترقية أمامه تشكل حافزاً رئيسياً له يدفعه للعمل بجد وفاعلية.

و بخصوص العوامل التي تقف وراء مسار ترقية الفرد ، يوضحها الجدول الموالي .

الجدول رقم (19) : يوضح عوامل مسار الترقية:

عوامل مسار الترقية	التكرار	النسبة المئوية %
تدخل المسؤل لتسوية ذلك	49	38.58%
تماطل من مسؤللك	32	25.20%
المنظومة القانونية	46	36.22%
المجموع	127	100%

1- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 1983، ص 53.

من خلال نتائج هذا الجدول : يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة يجدون أن العوامل التي تقف وراء مسار ترقيتهم هو تدخل مسؤولهم لتسوية ذلك و هذا بنسبة **38.58 %** ، تليها نسبة **36.22 %** ممن يرون أن المنظومة القانونية هي التي تحدد مسار الترقية بالنسبة لهم، وفي المقابل نجد نسبة **25,20 %** من أفراد العينة يرون أن تقاعس مسؤولهم يحد من مسار ترقيتهم.

أما بخصوص السؤال المفتوح حول إضافة عوامل أخرى تقف وراء ذلك ، و عند قيامنا بتحليل المحتوى ، كانت إجابات أفراد العينة ترى أن المنظومة القانونية للوظيفة العمومية هي السبب الذي يقف وراء ذلك، و من أمثلة ذلك نذكر " حالة الوظيفة العمومية و مساوئها ، منظومة الوظيفة العمومية كلها بطيئة ،... الخ) ، و غير ذلك . حيث تحدد الوظيفة العمومية ترقية الموظف في المنصب بين خمس (05) و عشر (10) سنوات ، و في حدود ثلاث سنوات بالنسبة للترقية في الدرجة.

و مما سبق يتضح جليا أن العامل يبحث من خلال الترقية عن تحقيق طموحات مادية ومعنوية معا ، حتى و إن اختلفت مبرراتهم . و تقودنا هذه النتائج المحصل عليها إلى أن اهتمامات العمال بمسار ترقيتهم يدفع باتجاه تكوين علاقة ايجابية مع مسؤولهم ، مما يسهل من وظيفتهم التسييرية.

مما لاشك فيه أن ترقية العامل في التنظيم الهرمي تمثل الحافز الأول الدائم و المتجدد دائما أمامه فهي تمكنه

من :⁽¹⁾

- الحصول على الخبرة من خلال التنمية الذاتية والتدريب.
- ترفع من الروح المعنوية وتساهم في تحسين ظروف العمل.
- تدفع العاملين للتنافس والتميز في الأداء بالتالي خلق دافعية أكبر للعمل.
- تشبع الحاجات المعنوية للعاملين كالتقدير والتميز و الاعتراف.

و حسب سلم الحاجات لإبراهام ماسلو ' Maslow ' ، فالترقية تعد من الحاجات الخاصة بالمكانة

و التقدير ، و يمكن إدراكها من جانبين ، "جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية و الحاجات

المتعلقة بالثقة بالنفس، و القدرة على الإنجاز . و جانب خارجي يتعلق بالسمعة و الحاجة لأن يكون للفرد

وضعا اجتماعيا مقبولا ، و التقدير من الآخرين و كسب احترامهم"⁽¹⁾ .

1-الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار المجد للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2004، ص 206.

إن إشباع هذه الحاجات للعامل ، ينعكس عن وضعيته المهنية .

و حسب أفراد العينة الذين وضعيتهم المهنية هي ما بين المتوسط و الجيد ، هم في الأساس من استفادوا من الترقيات سواء بوتيرة متسارعة أو متوسطة . و في إطار الدور المتبادل للتوقعات ، فإن الأساتذة الجامعيين في علاقة ايجابية مع مسؤولهم .

و يعد الأجر من بين أهم الحوافز المادية للعامل و الدافع للإنجاز، كما يمكن من خلاله أي الأجر تغطية الحاجيات اليومية للعامل ، و في ظل المعطيات الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة التي تعرفها البلاد ، و مع تزايد متطلبات الحياة اليومية ، نجد أن أغلبية أفراد العينة كان اهتمامهم حول قضية الأجر المرتفع . و لعل الاحتجاجات التي نظمتها النقابات العمالية بمختلف أصنافها في السنوات الأخيرة خير دليل على مطالب العمال التي ارتكزت على رفع الأجور ، و هو مؤشر دال على ضعف القدرة الشرائية للعامل مما يجعل قضية الأجر من بين قضاياها المهنية الأولى.

الجدول رقم 20 توزيع أفراد العينة حول نظرتهن لمنظ الإشراف السائد :

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	02	1.58 %
مقبول	110	86.61 %
جيد	15	11.81 %
لا يهم	00	00 %
المجموع	127	100 %

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نمط الإشراف داخل المؤسسة الجامعية مقبول عموماً وهذا بدلالة نسبة **86.61%** وتليها جودة الإشراف وهذا ما تبلغ نسبته **11.81%** وتليها نسبة **1.58%** الذين يرون أنها ذو إشراف ضعيف .

تساعدنا الدراسة المبينة أعلاه في توفير الجامعة بغرداية على إحدى العناصر الإدارية المهمة وهي الإشراف السائد داخل المنظمة بشكل عام وهذا ما عبر عنه أغلبية أفراد العينة بقبوله بأكبر نسبة وهذا يعكس نوع العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس في البيئة الداخلية للإدارة الجامعية والذي يستدل به عن المؤشر المتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية كعنصر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية ، نلاحظ أن نسبة **86.61%** من أفراد العينة علاقتهم برؤسائهم مقبولة ، حيث يصرحون بعدم وجود مشاكل بينهم ولا توترات ولا علاقات سلبية ، إذ أنهم يؤدون وظائفهم وواجباتهم في جو ملائم للعمل.

أما نسبة **1.58%** من أفراد العينة علاقتهم برؤسائهم ليست جيدة بسبب بعض التوترات التي تحدث بينهم من عدم التفاهم و الاتفاق وغيرها ، والتي تعود لاختلاف طبائع الناس و أساليب القيادة لدى بعض الرؤساء ، ولقد أكدت الدراسات أن العلاقات الجيدة بين الرؤساء و المرؤوسين تشكل بيئة عمل داخلية منسجمة تساعد على التوافق مع جميع المنتسبين للإدارة مما يؤدي إلى التكامل في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم للعمل بأداء عال وبتعاون.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن طبيعة العلاقة بين الأساتذة و رؤسائهم هي علاقة مقبولة بشكل نسبي وهي نتيجة تعكس اهتمام نسبي من طرف الرؤساء والقيادة الإدارية بصفة عامة بالعلاقات غير الرسمية .

جدول رقم 21 يوضح مدى فاعلية نظام الاتصال وأثره على مستوى أداء الأساتذة في بيئة عملهم الداخلية :

المجموع	منخفض	متوسط	عال		مستوى الأداء
			ت	%	فاعلية نظام الاتصال
10	3	5	2	ت	ضعيف
%100	%30	%50	% 20	%	
53	4	36	13	ت	مقبول
%100	%7.54	%67.93	%24.53	%	
64	3	41	20	ت	جيد
%100	%4.69	%64.06	%31.25	%	
127	10	82	35	ت	المجموع
%100	%7.87	%64.57	%27.56	%	

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن الاتجاه السائد هو **64.57%** ممن صرحوا أن مستوى أدائهم الوظيفي متوسط ، تدعمها في ذلك نسبة **67.93%** ممن صرحوا أن نظام الاتصال مقبول ، تليها نسبة **64.06%** ممن صرحوا أن نظام الاتصال جيد ، تليها نسبة **50%** ممن صرحوا أن نظام الاتصال ليس فعال .

وفي الاتجاه الآخر نجد نسبة **27.56%** صرحوا أن مستوى أدائهم الوظيفي عال تدعمها في ذلك نسبة **31.25%** ممن صرحوا أن نظام الاتصال جيد و فعال ، تليها نسبة **24.53%** ممن صرحوا على قبول فاعلية نظام الاتصال وتليها نسبة **20%** ممن صرحوا على أن نظام الاتصال غير فعال .

و نجد ما نسبته **7.87%** ممن صرحوا أن مستوى أدائهم الوظيفي منخفض في ظل نظام الاتصال المعمول به في الجامعة.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نمط الاتصال داخل المؤسسة الجامعية بغرداية مقبول على العموم وترتب عليه مستوى أداء كذلك في حدود المتوسط ، وهذا يعني أن نظام الاتصال الفعال يساعد على تدفق المعلومات الضرورية للعمل في كافة اتجاهاته باعتبار أن الاتصال في الإدارة الجامعية بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية خاصة يساعد بشكل كبير في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة .

أما الذين صرحوا بعدم مساعدة نظام الاتصال في بيئة عملهم الداخلية على تدفق المعلومات الضرورية للعمل وخاصة في اتجاهاته المختلفة كالصاعدة و النازلة و الأفقية وهذا راجع إلى أن الرؤساء لا يتبعون طرق سليمة في العمل كالاتصال والاجتماعات الدورية بل يتبعون السلمية في ممارسة المهام و اتخاذ القرارات ، و احتكار المعلومات وهذا ما يجعل النظام غير ناجح .

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن نظام الاتصال في بيئة العمل الداخلية بالجامعة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية للعمل وذلك في شتى أشكاله الصاعد والنازل والأفقي وذلك ما صرح به أفراد العينة بالقبول بنسبة عالية .

الجدول رقم 22 توزيع أفراد العينة في التعبير عن مدى مرونة القواعد والقوانين والإجراءات حسب موقف العمل :

العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	55.12%
لا	57	44.88%
المجموع	127	100%

من خلال نتائج هذا الجدول المتعلق بمدى مرونة القواعد والقوانين و الإجراءات حسب موقف العمل والذي يستدل به بالمؤشرات المتمثلة في الأنظمة واللوائح والقواعد الإدارية المعمول بها في بيئة العمل الداخلية للجامعة ، بحيث نلاحظ أن نسبة 55.12% من أفراد العينة يعتقدون أن القواعد والإجراءات والقوانين مرنة حسب ظروف العمل وموقفه .

أما نسبة **44.88%** من أفراد العينة يلاحظون أن القواعد والقوانين والإجراءات ليست مرنة حسب موقف العمل أو ظروف أداء وظائفهم ، فحسب رأيهم أن عدم وضوحها وجهلهم لها يجعل منها غير مرنة وصارمة في كثير من الأحيان .

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مرونة القواعد والإجراءات والقوانين حسب موقف العمل للأساتذة الجامعيين هي مرونة نسبية بنسبة **55.12%** وهذا ما يجعلنا نقر أنها ليست مرنة بشكل كلي حسب موقف العمل في بيئة العمل الداخلية لجامعة غرداية بسبب عدم وضوحها لدى الكثير من أفراد العينة وجهلهم لها في اعتقادهم أنها صارمة وغير مواتية لأدائهم الوظيفي في كثير من الأحيان ، فالقواعد والقوانين وكل الأنظمة والإجراءات تفسح المجال للإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات إذا كانت مرنة ، لأن هذه الأنظمة إن تميزت بالجمود والروتينية فإنها تجهض الأفكار و الإبداعية وبالتالي تعجز المؤسسة أي الجامعة على مواجهة التغيرات .

نلاحظ أن للبيئة الداخلية تأثير حتمي وهذا ما عبر عنه أفراد العينة إلا أنه يختلف التأثير من تأثير كبير جدا إلى متوسط إلى تأثير سلبى فقط .

يمكننا تفسير هذه النسب إلى أن البيئة الداخلية لأي مؤسسة مهما كان نوع طبيعتها على أن أفرادها يؤثرون ويتأثرون ببيئتهم الداخلية وهذا شيء حتمي ، وكلما كانت البيئة الداخلية مثالية يمكن أن يكون هناك تغيير ايجابي في الأداء .

نستنتج من التساؤلات السابقة على أن البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية وبشكل مقبول نسبيا على مثالياتها فكلما زاد الاعتناء بالبيئة الداخلية يمكن أن يعبر الأستاذ الجامعي على ارتياحه وبشعوره بالاستقرار ومنحه ولائها أي أن للبيئة الداخلية تأثيرا كبيرا على أداء الأستاذ الجامعي ويعد تأثيرا ايجابيا بحثا ، ولعل مثالية البيئة الداخلية للعمل لا تعد مثالية بالنسبة للأستاذ وهذا لاختلاف زوايا النظر لكلا الطرفين وهذا ما يعمل عدم رضا الموظف أو الأستاذ الجامعي على بيئته الداخلية .

إن اختلاف النظر للأستاذ الجامعي لا تكون أبدا في اختلاف أو تكوين البيئة الداخلية الذي يمكنها أن تساعد في العمل والقيام بأداء وظيفي ، لكن مهما اشتملت البيئة الداخلية لعناصرها الإدارية المثالية لن تكون دافعا قويا كقوة الدافعية لإشباع حاجاته التي يعمل على أساسها أي موظف مهما كان تواجهه في أي مؤسسة ومهما كان نوعها ، وتعتبر البيئة الداخلية للعمل دافعا مساعدا أو محفزا لعدم توفر أمثال هذه البيئة في أماكن عمل أخرى . كما

أن أي موظف يعمل على توفير لنفسه بيئة عمل داخلية من تكوينه في حالة تكون له دافعية أخرى للبقاء في هاته المنظمة .

وبهذا لا يمكن لمثالية البيئة الداخلية الإدارية لوحدها فقط من دفع سير العمل وزيادة الأداء الذي هو ترجمة شعور لرضا الأستاذ الجامعي بغرداية وهذا ما تناقض مع الفرضية الثانية المتبناة في هذا البحث .

رابعا : دراسة الفرضية الثالثة :

✓ يتقيد سلوك الأستاذ الجامعي بالعناصر المادية والمعنوية للبيئة الداخلية للعمل سواء كان عكسيا أو تافقيا الذي يتمخض عليه الأداء الذي يمكن من خلاله قياس رضاه عن عمله .

الجدول رقم (23) يبين وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل وعلاقتها بالتزام الأساتذة لها:

المجموع	أحيانا	دائما	التزام الأساتذة باللوائح والقوانين ووضوح القواعد والقوانين	
			نعم	لا
74	53	21	ت	
%100	%71.62	%28.38	%	
53	42	11	ت	
%100	%79.24	%20.76	%	
127	95	32	ت	
%100	%74.80	%25.20	%	المجموع

من خلال الجدول الأعلى نلاحظ أن الاتجاه السائد هو **74.80%** من أفراد العينة صرحوا على أن التزامهم باللوائح والقوانين يكون أحيانا ، تدعمها في ذلك نسبة **79.24%** من أفراد العينة صرحوا على عدم وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل في بيئة عملهم الداخلية ، تليها نسبة **71.62%** من أفراد العينة الذين صرحوا بوضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل في بيئة عملهم الداخلية .

أما في الاتجاه الآخر نجد نسبة **25.20%** من أفراد العينة صرحوا على التزامهم باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم دائما ، تدعمها في ذلك نسبة **28.38%** من أفراد العينة الذين صرحوا بوضوح القواعد و القوانين المنظمة للعمل في بيئة عملهم الداخلية ، تليها نسبة **20.76%** من أفراد العينة الذين صرحوا بعدم وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل في بيئة عملهم الداخلية .

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة لا تلتزم دائما باللوائح و القوانين و هذا من شأنه أن يؤثر في الأداء الوظيفي حيث يتوقع أن يكون متوسط أو منخفض ، لأن عدم الالتزام باللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل يؤثر بشكل كبير وسلي في الأداء.

و نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يقرون على وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل لكن التزامهم بها يكون أحيانا فهذا راجع إلى عدم مرونتها أو أن هذه القواعد والقوانين لا تتناسب مع احتياجات ومتطلبات أفراد العينة ، مثل عدم الحصول على أجر يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة للعامل وهذا ما يجعله يتحلى بسلوكيات غير مرغوب فيها و تتناقض مع القواعد المراد العمل بها ، مما ينتج عنه ظواهر سلبية مثل كثرة الغياب ، اللامبالاة، الإهمال، عدم الالتزام بالأوامر والقوانين .

الجدول رقم (24) يبين مدى بذل أفراد العينة للجهد أثناء أداء وظائفهم وعلاقته بملائمة الدخل :

المجموع	أحيانا	دائما	بذل الجهد	
			ت	ملائمة الدخل
105	10	95	ت	نعم
%100	%9.52	%90.48	%	
22	9	13	ت	لا
%100	%40.91	%59.09	%	
127	19	108	ت	المجموع
%100	%14.96	%85.04	%	

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن الاتجاه السائد هو **85.04%** من أفراد العينة يبذلون كل الجهد في أداء وظائفهم وبشكل دائم ، تدعمها في ذلك نسبة **90.48%** من أفراد العينة الذين صرحوا على ملائمة الدخل الذي يتقاضونه ، تليها نسبة **59.09%** من أفراد العينة الذين صرحوا على عدم ملائمة الدخل بالنسبة لهم .

أما في الاتجاه الآخر نجد نسبة **14.96%** من أفراد العينة يبذلون الجهد في أداء وظائفهم أحيانا ، تدعمها في ذلك نسبة **40.91%** من أفراد العينة الذين صرحوا على عدم ملائمة الدخل الذي يتقاضونه ، تليها نسبة **9.52%** من أفراد العينة الذين صرحوا على ملائمة الدخل الذي يتقاضونه .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يبذلون كل الجهد في أداء وظائفهم و بشكل دائم و ذلك حسب قدراتهم وطاقاتهم حتى يقدموا الأفضل ، و هذا يدل على رضاهم عن الدخل الذي يتقاضونه ، و إذا عاجلنا هذه المتغيرات ضمن البيئة الاجتماعية السائدة والبطالة المتفشية في أوساط الشباب (حملة الشهادات العليا) و في ضوء غياب البدائل أمام العامل الذي كان في وقت سابق (سبعينات القرن العشرين و حتى الثمانينات) يختار العمل الذي يناسبه فكان دوران العمل مرتفعا ، فلا مجال أمامه اليوم للتذمر وعدم الرضا ، فهو عادة ما يقوم بمقارنة حالته و وضعيته الاجتماعية و الاقتصادية مع ماهو واقع في البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه (مقارنة أجره مع أجور أعمال أخرى) فإذا لاحظ أن وضعيته أفضل من وضعيتهم يكون الرضا والعكس صحيح .

كما لا يمكن اغفال عنصر آخر وهو أن أغلب المبحوثين من الشباب (25-45) و هم عزاب أو ذوي أسر نووية وهذا الأمر يجعل الأجر الذي يتلقونه يلبي حاجاتهم المختلفة و خصوصا الأساسية منها وبالتالي هذا الوضع ينعكس على رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه من عملهم في المؤسسة الجامعية .

جدول رقم (25) يوضح مدى تقييد و التزام الأساتذة بأوقات دوام العمل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
75.59%	96	دائما
24.41%	31	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	127	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمدى تقييد أفراد العينة بأوقات دوام العمل والذي يمثل المؤشر الثالث لتحقيق مستوى مرض من الأداء الوظيفي ، نلاحظ أن نسبة **75.59%** من أفراد العينة يلتزمون بأوقات دوام عملهم بشكل دائم وهذا مؤشر للأداء الجيد والحسن على الأقل ، أما نسبة **24.41%** من أفراد العينة يلتزمون بأوقات عملهم أحيانا وهذا مؤشر على تذبذب أدائهم الوظيفي ، كما تعكس هذه النتائج أن الدافع والرغبة هما المحفزان الأساسيان للالتزام بأوقات العمل وبالتالي يكون الأداء الوظيفي في المستوى المطلوب والمتوقع .

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى تقيد الأساتذة بأوقات دوام عملهم نسبي باتجاه الإيجاب بنسبة **75.59%** دائما و **24.41%** أحيانا وهذا يعكس أن الأداء الوظيفي للأساتذة في بيئة عملهم الداخلية هو أداء نسبي .

جدول رقم (26) يبين مدى ارتفاع دافعية أساتذة الجامعة في العمل في بيئة عملهم الداخلية :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
25.20%	32	دائما
69.29%	88	أحيانا
5.51%	07	أبدا
100%	127	المجموع

من خلال هذا الجدول و المتعلق بمدى ارتفاع دافعية أساتذة الجامعة في العمل في بيئة عملهم الداخلية الذي يمثل المؤشر الرابع لتحقيق مستوى مرض للأداء الوظيفي ، نلاحظ أن نسبة **69.29%** من أفراد العينة دافعيتهم للعمل في بيئة عملهم ترتفع أحيانا وليس دائما بسبب ظروف العمل غير المواتية أحيانا ، أما نسبة **25.20%** من أفراد العينة دافعيتهم للعمل مرتفعة دائما في بيئة عملهم بسبب حبهم لعملهم ورغبتهم فيه وقوة عزيمتهم حسب تصريحهم ، أما نسبة **5.51%** من أفراد العينة دافعيتهم للعمل في بيئة عملهم لا ترتفع دائما ولا تزيد عن حدها المألوف حسب تصريحاتهم (...يلازمك اليأس عندما تصادفك سلوكيات بعض الأطراف الإدارية ...) ، (...هناك فئة شاذة متطفلة على التسيير والدخيلة على البيداغوجيا ...) ، فهذه النتائج تعكس أن دافعية أفراد العينة متوسطة وترتفع حسب موائمة ظروف العمل سواء الإدارية أو المادية ، وبالتالي فإن أدائهم الوظيفي يكون نتيجة حتمية لتلك الظروف والتأثيرات في دافعيتهم .

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى ارتفاع دافعية أساتذة الجامعة في بيئة عملهم الداخلية هو ارتفاع نسبي بنسبة **25.20%** دائما و نسبة **69.29%** أحيانا و الذي يعكس أن الأداء الوظيفي في ظل ارتفاع دافعية الأساتذة في العمل في بيئة عملهم الداخلية هو أداء نسبي .

جدول رقم (27) يبين مدى شعور أساتذة الجامعة بالارتياح في عملهم في بيئة العمل الداخلية وعلاقته بالتوجه إلى تغيير مكان العمل مستقبلا :

المجموع	لا	نعم	تغيير مكان العمل الشعور بالارتياح في العمل	
			ت	%
33	31	2	ت	
%100	%93.94	%6.06	%	دائما
84	47	37	ت	
%100	%55.95	%44.05	%	أحيانا
10	3	7	ت	
%100	%30	%70	%	أبدا
127	81	46	ت	
%100	%63.77	%36.23	%	المجموع

من خلال الجدول المبين في الأعلى يتبين لنا أن الاتجاه السائد هو **63.77%** من أفراد العينة الذين صرحوا أنه ليس لديهم رؤى مستقبلية نحو التوجه إلى تغيير مكان العمل ، تدعمها في ذلك نسبة **93.94%** من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يشعرون بالارتياح في عملهم داخل بيئة عملهم الداخلية ، تليها نسبة **55.95%** من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يشعرون أحيانا بالارتياح في عملهم داخل بيئة عملهم الداخلية ، وتليها نسبة **30%** من أفراد العينة الذين لا يشعرون بالارتياح في مكان عملهم .

أما في الاتجاه الآخر نجد نسبة **36.23%** من أفراد العينة الذين صرحوا أن لديهم رؤى مستقبلية نحو التوجه إلى تغيير مكان العمل ، تدعمها في ذلك نسبة **44.05%** من أفراد العينة صرحوا أنهم يشعرون أحيانا بالارتياح في عملهم داخل بيئة عملهم الداخلية ، تليها نسبة **70%** من أفراد العينة لا يشعرون بالارتياح في مكان عملهم ، ثم تليها نسبة **6.06%** من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يشعرون دائما بالارتياح في عملهم داخل بيئة عملهم الداخلية.

تساعدنا هذه النتيجة من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة من الأساتذة ليست لديهم رؤى مستقبلية نحو التوجه إلى تغيير مكان العمل وهذا راجع إلى التكفل بهم بسكنات وظيفية وهذا ما يعد حافزا للاستقرار و ابداء الولاء

للمنظمة ، ورضاهم على تحفيقاتها المعنوية التي من خلالها أنها قد انشغلت بمشكلهم في السكن الذي يعد أكبر هاجس للموظف الجزائري .

ونجد أغلب اجابات المبحوثين حول سبب تغيير مكان العمل هو إما السكن أو بعد الاقامة أو عدم استحسان ظروف العمل .

الجدول رقم (28) يوضح اهتمامات العمال و علاقته برضاهم عن العمل :

المجموع	لا	نعم		الرضا عن العمل
		ت	%	الاهتمام
52	7	45	ت	المسائل المادية
%100	%13.46	%86.54	%	
50	17	33	ت	المسائل المعنوية
%100	%34	%66	%	
25	14	11	ت	كلاهما
%100	%56	%44	%	
127	38	89	ت	المجموع
%100	%29.92	%70.08	%	

من خلال نتائج هذا الجدول : يتبين لنا و حسب الاتجاه العام أن نسبة **70.08%** من أفراد العينة قد عبروا عن رضاهم عن العمل منذ تولي مسؤولهم لهذا المنصب ، تدعمها في ذلك نسبة **86.54%** من فئة البحث اهتمامهم الأول هو المسائل المادية ، تليها النسبة الأكثر كذلك الخاصة بالفئة التي تعنيها المسائل المعنوية بنسبة **66%** .

مقارنة بـ **29.92%** من أفراد العينة قد عبروا عن عدم رضاهم عن العمل منذ تولي مسؤولهم لهذا المنصب ، تدعمها في ذلك نسبة **56%** من فئة البحث اهتماماتهم جمعت بين المسائل المادية و المعنوية ، تليها النسبة الأكثر كذلك خاصة الفئة التي تعنيها المسائل المعنوية بنسبة **34%** .

انطلاقاً من هذه النتائج ، يسعنا القول أن رضا العامل مرتبط بنوع اهتماماته و ما يسعى لتحقيقه. فالرضا هو معيار التأثير الذي يشير إلى قدرة المؤسسة لإرضاء حاجات المشاركين فيها، و يعرفه هوبيك 'Hoppeck' على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية، و البيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق ، إني راضي في وظيفتي"⁽¹⁾، و يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو حالة الإشباع التي يحققها الفرد أو التنظيم اتجاه التوقعات التي كان يرجوا تحقيقها من خلال العمل ، و تختلف هذه التوقعات و أولوياتها ، من فرد لآخر و التي منها المادية و المعنوية ، كالاحترام و تقدير الذات و تقدير الجهود ، و العلاوات و الترقية . و استناداً على نتائج الجدول السابق رقم 20 و الحالي ، يؤولنا تفسيرها إلى أن قبول و رضا العمال في إطار إشراف على من يخدمه أكثر بغض النظر عن الهوية لمسؤولهم. و هذا ما تفسره نتائج الجدول الموالي حول ترتيب القضايا المهنية حسب أهميتها.

إن الحاجة للأمن حاجة ملازمة للنفس البشرية، و هي تبرز في أشكال و مظاهر متنوعة كالحاجة للاستقرار و الضمانات الوظيفية و الوقاية... الخ. و هي تعبر عن الرغبة الملحة في التحرر من الخوف و من عدة أشياء أخرى كافتقاد الوظيفة و افتقاد العائد المادي، فالحصول على منصب عمل دائم لا يعني بالنسبة للعمال الاستقرار والتطور المهني فحسب، ولكنه يعني أيضاً حيازة ضمانات لتأمين مستقبلهم المهني وحتى الاجتماعي من خلال مجموع الحقوق الاجتماعية المرتبطة به. فإذا كان العمل المأجور يظهر كمصدر أساسي للدخل، فإنه أيضاً يمنح حماية اجتماعية و مجموعة من الامتيازات الأخرى غير المادية، وهذا ما أكسب عقد العمل الدائم قيمة اجتماعية رمزية بامتياز لمواجهة اللائقين و غموض المستقبل، حيث أنه يمثل تأميناً مزدوجاً للاعتراف المادي و الرمزي المرتبط بالعمل وللحماية الاجتماعية الناجمة عن منصب العمل. لدى كانت أولى القضايا المهنية حسب أهميتها هي مسألة منصب عمل دائم.

1- محمد الصبري، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2007، ص 85.

الجدول رقم (29) يوضح رضا الأساتذة الجامعيين والتزاماتهم حيال وظائفهم

المجموع	الرضا الوظيفي				البيئة الداخلية
	جيد	مقبول	متوسط	ضعيف	
31 %100	5 %16.12	13 %41.93	11 %35.48	2 %6.45	توفر التقنيات المساعدة على سرعة الانجاز في العمل
22 %100	2 %9.09	11 %50	8 %36.36	1 %4.54	الالتزام باللوائح بشكل يومي
22 %100	8 %36.36	10 %45.45	3 %13.63	1 %4.54	كفاية ساعات العمل لانجاز العمل اليومي
30 %100	19 %63.33	8 %26.66	2 %6.66	1 %3.33	وضوح فرص الترقية عبر المسارات المهنية
22 %100	2 %9.09	10 %45.45	10 %45.45	00 00	وجود نظام حوافز فعال يشبع الرغبات ويحفز على الاستمرارية
127 %100	36 %28.34	52 %40.94	34 %26.77	5 %3.93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة لديهم قبول على عناصر بيئة عملهم الداخلية بنسبة 40.94%

تدعمها في ذلك نسبة 50% من أفراد العينة يتوافقون بشكل مقبول على اللوائح إذ هم يلتزمون باللوائح والقوانين المدونة بشكل يومي وتليها نسبة 45.45% من أفراد العينة المدلون بنسبة كفاية لساعات العمل لانجازه، وجود نظام حوافز فعال يشبع الرغبات ويحفز على الاستمرارية ، تليها نسبة 41.93% من أفراد العينة لديهم قبول على توفر التقنيات المساعدة في سرعة الانجاز ، وتليها نسبة 26.66% من أفراد العينة الذين صرحوا على وضوح فرص الترقية ويعتبرونها مقبولة .

أما في الاتجاه الآخر نجد نسبة 28.34% ممن صرحوا على أن رضاهم الوظيفي جيد يدعمها في ذلك نسبة 63.33% ممن صرحوا على وضوح فرص الترقية عبر المسارات المهنية وتليها نسبة 36.36% الذين صرحوا على رضاهم عن كفاية ساعات العمل لانجاز العمل اليومي ، تليها نسبة 16.12% من أفراد العينة الذين صرحوا برضاهم عن التقنيات المساعدة على سرعة الانجاز في العمل وتليها نسبة 9.09% من أفراد العينة الذين صرحوا برضاهم عن وجود نظام حوافز فعال يلتزمون باللوائح والقوانين المدونة وبشكل يومي .

في حين نجد أن نسبة 26.77% من أفراد العينة الذين صرحوا عن وجود نظام حوافز فعال ، تليها نسبة 36.36% من أفراد العينة الذين يلتزمون باللوائح والقوانين بشكل يومي ، تليها نسبة 35.48% الذين صرحوا على توفر التقنيات المساعدة على سرعة الانجاز في العمل .

أما نسبة 3.93% وهي النسبة الأقل الذين كان رضاهم الوظيفي ضعيف من أفراد العينة .

مما سبق نستنتج أن توفر التقنيات المساعدة تتوفر بشكل مقبول على العموم ، لكن يترتب اختلاف الاستجابات على أن تنوع التقنيات غير كافي أو غير موجود أو هو في حالة رديئة .

وتختلف التقنيات من اختصاص لآخر أو ممكن حتى في الاختصاص نفسه يمكن اختلاف استعمالها لنفس الشخص كما أن للمؤسسة الجامعية كليات منفصلة لدى يمكن أخذ هذا الانفصال بعين الاعتبار أي يمكن تكون متوفرة في كلية على حساب أخرى .

وفي الأساس أن توفر هذه التقنيات تعمل على زيادة الأداء وتسهيله وانجازه في وقت قصير للمباشرة لعمل آخر أو التفرغ في زيادة فاعلية الأساتذة الجامعيين بالجامعة .

من خلال النظر لكل الالتزامات سواء كانت مقبولة أو جيدة أو متوسطة هذا يدل على مرونة اللوائح والقوانين المعمول بها بالمؤسسة الجامعية بغرداية ،التي عملت على التأثير في سلوك الأستاذ الذي بدوره يكون شعر بالرضا عنها ،ويرى أنها تعمل على تشجيعه والاهتمام به كفرد فعال داخل المنظمة الجامعية .

يتوضح لنا أن عدد ساعات العمل المراد إنجازه من طرف الأستاذ الجامعي يعد كافيا ،فيكمن عدم إتمام عمله لظروف شخصية بحثة أو عدم رضاه عنه ، كما يمكن إضافة احتمال أنه ليس من اختصاصه أصلا فيمكن أن العمل في وظيفته هاته أو اختصاصه كان مرغما عليه .

من خلال وضوح فرص الترقية خلال المسار المهني لدى المؤسسة الجامعية ، تعد عملية التحفيز عن طريق الترقية في متناول الجميع وهذا لتساوي الفرص بينهم وهذا ما يحث على فرض وجود التنافس الداخلي الإيجابي الذي يدفع بزيادة الأداء للأستاذ الجامعي ، كما يمكننا ملاحظة أن الاهتمام بالمسار المهني للفرد يعمل على زرع روح المسؤولية في إتمام عمله بشكل متقن وهذا ما يؤدي بتوجيه سلوكه نحو الرضوخ إلى الاستقرار لوجود بيئة عمل داخلية تهتم باحتياجاته والاهتمام بمساره المهني معتبرة الأداء هو السبيل الوحيد للمرور نحو زيادة راتب أعلى .

ثبت من خلال النتائج أن أساتذة الجامعة بغرداية قيموا أدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية بشكل عام ، على أنه نسبي من خلال جملة من المؤشرات التي وضعها الباحث كمعايير ومحددات الأداء الوظيفي ، والتي اختبرناها من أجل إعطاء الدراسة القيمة العلمية والموضوعية وإثبات أن إجابات المبحوثين عن التساؤل الفرعي الثالث ليس فيها تناقض ، حيث جاءت نسب الالتزام بتلك المؤشرات كآآتي :

يلتزم الأساتذة باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم ، وكذلك بالنسبة لبذلهم الجهد في أداء وظائفهم و التزامهم بأوقات العمل و كذا ارتفاع دافعيتهم في العمل وشعورهم بالارتياح أثناء أداء وظائفهم بنسبة **51.62%** بشكل دائم ، ويلتزمون بها بنسبة **48.38%** أحيانا ، فالالتزام بها نسبي حسب وجهة نظر أفراد العينة من الأساتذة بجامعة غرداية ، وهو ما يعكس أن أدائهم الوظيفي نسبي وهذا معبر عنه برضا لا يتجاوز حدود القبول فهو يعتبر نسبي كذلك بالنسبة لأفراد العينة وهذا يعكس أدائهم الوظيفي داخل بيئة عملهم .

وبهذا لا يمكن لبيئة عمل داخلية مكتملة العناصر المادية والإدارية في التأثير بشكل تام و باتجاه الإيجاب على رضا الأستاذ الجامعي ،ولا حتى في فاعلية أو زيادة الأداء .

ولكن يمكننا بإضافة بعض المرونة في كل عناصر البيئة الداخلية للعمل التي تعمل على تقييم سلوك الفرد وتوجيهه نحو زيادة أدائه المترجم لرضاه عن عمله والذي يعمل عمل توافقي معه إلا في حالة توفر البيئة الداخلية المرنة التي يرى فيها الاهتمام بكل عوائقه التي تمنعه من أداء واجبه نحو هذه

المنظمة ، معتبرا على اهتمام هذه المنظمة لإشباع حاجاته المعنوية والمادية وهذا ما تماشى مع الفرضية الثالثة لهذا البحث .

ومن هذا المنطلق يمكن لبيئة العمل الداخلية أن تؤثر إيجابا على رضا الأستاذ الجامعي إن وجدت إستراتيجية توافقية بين عناصر البيئة الداخلية مع متطلبات إشباع حاجات الأستاذ الجامعي ،الذي يعتبر من أهم العناصر المكونة للمنظمة بحد ذاتها والذي يعتبر حجر الأساس لها .والذي به يمكنها تحقيق أهدافها المنشودة أو المرسوم في إستراتيجيتها المستقبلية .

خامسا : عرض النتائج العامة

لقد أكدت الإجابة على التساؤل العام للبحث التي مفادها أنه يوجد تأثير بين البيئة الداخلية للعمل و رضا الأستاذ الجامعي، حيث توصلنا إلى الآتي:

إن لبيئة العمل الداخلية بعناصرها المادية والإدارية تأثير كبير على الرضا والأداء الوظيفي ، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات السابقة لأن بيئة العمل الداخلية هي المكان الذي يعمل فيه الفرد والمكان الذي ينتج فيه ويقدم كل طاقته و إمكانياته وتحمس قدراته على أرض الواقع حتى ينتج بكفاءة وجودة ، فحينما نقول بيئة عمل داخلية جيدة وملائمة للعمل وأداء الوظائف نعني بذلك أن :

- 1- الإضاءة جيدة سواء الطبيعية أو الاصطناعية ومساعدة على أداء الوظائف .
- 2- التهوية والحرارة جيدتين في البرد والحر ، بحيث تسهم في استمرار الفرد بالعمل بشكل جيد .
- 3- التجهيزات المكتبية ملائمة للعمل و أداء الوظائف ، بحيث تغطي كل احتياجات العامل .
- 4- القيادة الإدارية و أسلوبها ناجح ومتماشي مع معطيات المرؤوسين ومتطلبات ظروف العمل بحيث أنها مرنة و تستخدم أكثر من أسلوب قيادي يتماشى مع طبيعة المرؤوسين شريطة أن تكون فعالة .
- 5- النظم واللوائح والقوانين ملائمة و واضحة لدى كل العاملين سواء الرؤساء أو المرؤوسين و مرنة ومتجددة و قابلة للتغيير حسب ظروف العمل ومتطلبات العصر .

- 6- طبيعة العمل و التخصص ملائمة بحيث أن كل موظف سواء الرئيس أو المرؤوسين في المكان المناسب ، بحيث يتلاءم تخصصه العلمي مع وظيفته .
- 7- الاتصال الإداري الانسيابي ، كالدلم الذي يجري في عروق الإنسان ويصل الغذاء إلى كافة أجزائه، يتم بطريقة انسيابية لكي تتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات داخل المؤسسة وذلك باستخدام كافة أشكاله في المؤسسة .
- 8- العلاقات الرسمية وغير الرسمية سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم جيدة ومساندة وداعمة للعلاقات الإنسانية بحيث تدفع الجميع إلى التعاون والتكامل والتفاهم و أن تتم العلاقات الرسمية بكل موضوعية وعدل .
- 9- الحوافز والمكافآت المادية و المعنوية ، فهي تمثل المؤشرات التي تدفع العامل لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية وبشكل جيد و يشجعهم للاستمرار فلا بد أن تدرك المؤسسة أهميتها و العمل على تطبيقها بشكل عادل بين العاملين .
- وبالتالي فإن هذا سيسهم في خلق بيئة عمل داخلية جيدة و فعالة في زيادة إنتاجية الفرد العامل وتسهم في فعالية أدائه الوظيفي ، بحيث تحفز فيهم الدافعية وحب عملهم و التزامهم بأوقات العمل و انجاز المهام الموكلة إليهم و زيادة دافعيتهم و شعورهم بالارتياح .

ومن خلال نتائج التساؤلات الفرعية للدراسة يمكن الإجابة على التساؤل الرئيس كالاتي :

- 1- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها المادية (الإضاءة ، الحرارة ، و التهوية ، التجهيزات المكتبية وغيرها من الأثاث) بشكل نسبي بنسبة **55.64%** وليس بشكل تام يقابله مستوى الأداء الوظيفي في ظل توفر العناصر المادية لأفراد العينة من الأساتذة والذي كان نسبي بشكل متوسط بنسبة **57.22%** وهذا ما توصلنا إليه بعد تحليلنا للبيانات المتعلقة بمؤشرات الخاصة بهذه الفرضية .
- 2- بناء على ما جاء في عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية نجد أن بيئة العمل الداخلية التي تعمل المؤسسة على توفيرها تشمل مجموعة من العناصر الإدارية تساهم في رفع مستوى الأداء الذي يعبر عن الرضا الوظيفي والملاحظ من هذه النتائج أنها كانت نسبية وهي كالاتي :

- صرح أفراد العينة على مسار الترقية وعلاقته بتقييم علاقتهم مع مسؤولهم بشكل نسبي بنسبة **80.33%** بالإيجاب و **19.17%** سلبى .
- بالنسبة لنمط الإشراف مقبول بشكل نسبي بنسبة **86.61%** .
- مدى فاعلية نظام الاتصال في بيئة العمل الداخلية كان مقبول بشكل نسبي بنسبة **39.37%** .
- مدى مرونة القواعد والقوانين والإجراءات حسب موقف العمل عبر عنه أفراد العينة بشكل نسبي بنسبة **55.12%** ب نعم .

3- تقييم أفراد العينة لرضاهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية :

من خلال مؤشرات الأداء وهذا لقياس رضا الأساتذة بالجامعة تبين أن نسبة الالتزام بها نسبية باتجاه الإيجاب بنسبة **51.62%** بشكل دائم ، و أحيانا بنسبة **48.38%** وهذا يوحي إلى أن الرضا عن العمل كان نسبيا وفي حدود القبول أو المتوسط.

وفي الأخير نظرا لكون بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي وباتجاه الإيجاب ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة في ظل العناصر المادية والإدارية لبيئة العمل الداخلية نسبي أيضا فإننا نستنتج أن :

تأثير بيئة العمل الداخلية على رضا الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية هو تأثير قوي ومرتفع جدا لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الأساتذة في العمل مما أدى إلى التأثير في مستوى أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب و المحقق لأهداف الجامعة .

خاتمة



خاتمة :

لقد كان الهدف الأساسي لهذا البحث هو تحليل الواقع المعيش للأستاذ الجامعي والكشف عن رضاه الوظيفي وكيف تأثر البيئة الداخلية عليه و هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، ولمناقشة مختلف جوانب المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع، وضع الباحث هذا العمل أمام مهمة بحث جوانب عديدة تتعلق بالبيئة الداخلية وعلاقتها برضا الأستاذ الجامعي .

هذه القضايا وما تفرضه من إشكاليات في مجال تنمية الموارد البشرية يمكنها أن تكون منطلقا لدراسات أكثر عمقا وتخصصا، تسهم في تشريح وفهم الجوانب المتعددة لموضوع الدراسة.

نتائج البحث استخرجت بناء على تحليل البيانات التي شملتها إجابات المبحوثين في استمارة البحث الأمر الذي أعطى الباحث فرصة التعرف على آرائهم ومختلف مواقفهم حول الموضوع والحلول المقترحة لتفعيل و تشمين الدور الأساسي الذي يقوم به الأستاذ الجامعي من خلال تحقيق رضاه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ، وبالرغم من أهمية بيئة العمل الداخلية للأداء الوظيفي لأساتذة الجامعة وتأثيرها على رضاهم الوظيفي نلاحظ أن هناك مشكلات تعترض تحقيق بيئة عمل داخلية مثالية ، حيث توصلت دراستنا إلى النتائج التالية :

1- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها المادية (الإضاءة ، الحرارة ، و التهوية ، التجهيزات المكتبية وغيرها من الأثاث) بشكل نسبي بنسبة **55.64%** وليس بشكل تام يقابله مستوى الأداء الوظيفي في ظل توفر العناصر المادية لأفراد العينة من الأساتذة والذي كان نسبي بشكل متوسط بنسبة **57.22%** وهذا ما توصلنا إليه بعد تحليلنا للبيانات المتعلقة بمؤشرات الخاصة بهذه الفرضية .

2- بناء على ما جاء في عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية نجد أن بيئة العمل الداخلية التي تعمل المؤسسة على توفيرها تشمل مجموعة من العناصر الإدارية تساهم في رفع مستوى الأداء الذي يعبر عن الرضا الوظيفي والملاحظ من هذه النتائج أنها كانت نسبية وهي كالآتي :

- صرح أفراد العينة على مسار الترقية وعلاقته بتقييم علاقتهم مع مسؤولهم بشكل نسبي بنسبة **80.33%** بالإيجاب و **19.17%** سلبا .

- بالنسبة لنمط الإشراف مقبول بشكل نسبي بنسبة **86.61%** .

- مدى فاعلية نظام الاتصال في بيئة العمل الداخلية كان مقبول بشكل نسبي بنسبة **39.37%** .

- مدى مرونة القواعد والقوانين والإجراءات حسب موقف العمل عبر عنه أفراد العينة بشكل نسبي بنسبة **55.12%** ب نعم .

3- تقييم أفراد العينة لرضاهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية :

من خلال مؤشرات الأداء وهذا لقياس رضا الأساتذة بالجامعة تبين أن نسبة الالتزام بها نسبية باتجاه الإيجاب بنسبة **51.62%** بشكل دائم ، و أحيانا بنسبة **48.38%** وهذا يوحي إلى أن الرضا عن العمل كان نسبيا وفي حدود القبول أو المتوسط.

وفي الأخير نظرا لكون بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي وباتجاه الإيجاب ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة في ظل العناصر المادية والإدارية لبيئة العمل الداخلية نسبي أيضا فإننا نستنتج أن :

تأثير بيئة العمل الداخلية على رضا الأستاذ الجامعي بجامعة غرداية هو تأثير قوي ومرتفع جدا لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الأساتذة في العمل مما أدى إلى التأثير في مستوى أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب و المحقق لأهداف الجامعة .

تدفعنا هذه النتيجة تدفعنا إلى طرح تساؤلات هامة هي :

- كيف يمكن لمسؤولي الإدارات العليا توفير بيئة عمل داخلية ناجحة وجيدة من حيث عناصرها المادية والإدارية

بحيث تؤثر في الرضا والأداء الوظيفي للأساتذة بشكل إيجابي ؟

- وما هي الإستراتيجية التي يتخذها المسؤولون لتحقيق ذلك ؟

- و منهم المسؤولون على ذلك؟

ونتيجة لذلك نطرح بعضا من التوصيات للأخذ بها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين و الباحثين :

1- على المسؤولين في الإدارة الجامعية إضافة لاهتمامهم بتحسين مستويات الأداء الوظيفي أن يدركوا الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة ومتجددة ومتطورة حتى يشعر الأستاذ بالجامعة بالارتياح والرضا وبالتالي تقديم أفضل أداء لديه .

2- أن يكون هذا الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية تحت إشراف إدارة ناجحة وفعالة.

- 3- دعوة مسؤولي الإدارات بالكليات في الجامعة إلى قيادة العمل بأسلوب علمي حديث وموضوعي.
- 4- العمل على صناعة قيادات إدارية ناجحة تتماشى مع متطلبات العصر و الموارد البشرية .
- 5- العمل على شرح وتوضيح النظم والقوانين والقواعد المنظمة للعمل عن طريق كتيبات أو منشور توزع على جميع الأساتذة في الجامعة .
- 6- العمل على توظيف العمال في مناصبهم وفق تخصصهم العلمي وبشكل فعلي .
- 7- العمل على توفير نظام للاتصال يكون انسيابي وذو اتجاهات متعددة ، عن طريق الاجتماعات للتقرب من الموظفين الأساتذة منهم لمعرفة احتياجاتهم و آرائهم و أفكارهم .
- 8- العمل على توفير علاقات رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين بطريقة موضوعية وقانونية ومرنة .
- 9- العمل على توفير علاقات غير رسمية بشكل لا يضر بالمكانات والمسؤوليات ، بنشر ثقافة التعاون والتكامل و احترام الآخرين .
- 10- العمل على توفير نظام للحوافز والمكافآت المادية و المعنوية بشكل عادل ومرض باتخاذ سياسات جديدة في ذلك .

وبمجموع هذه النقاط يأمل الباحث أنه قد وفق في تحقيق ولو جزء بسيط من أهداف دراسته.

وفي الأخير يجدر الإشارة إلى أن الباحث وجد مجموعة من الصعوبات خلال فترة إعداد هذه الدراسة يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية :

- صعوبة الاتصال بكل أفراد مجتمع البحث.
- انشغال بعض الأساتذة الدائم وعدم إعطاء الوقت الكافي لملء الاستمارة.
- امتناع بعض الأساتذة الجدد عن ملء الاستمارة لأسباب معينة.
- الإمكانات المادية المكلفة للباحث في طبع الاستمارات المتكرر وتوزيعها على الأساتذة الذين ينسونها في كل مرة ومحاولة إقناعهم بأن المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

قائمة المراجع

الكتب العربية :

- 1- الأصغر أحمد و عقيل الأديب ،علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، قسم علم الاجتماع،سورية، 2002/2003.
- 2- بخوش أحمد، دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ، دراسات نفسية تربوية ، منشورة،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،الجزائر،2011.
- 3- بن حبتور عبد العزيز صالح ، كتاب الإدارة الإستراتيجية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،السنة غير مذكورة .
- 4-جاويش أحمد عقاد. إدارة الأفراد والعلاقات والإنسانية ، الجزء الثاني ، الدار غير مذكورة، 1997 – 1998.
- 5- دمري أحمد،المساهمة في دراسة ظروف العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، السنة غير مذكورة.
- 6- دسوقي كمال ، سيكولوجية إدارة الأعمال، ط1، القاهرة،مصر ،السنة غير مذكورة.
- 7- رشوان حسين عبد الحميد أحمد ، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة،البلد غير مذكورة، 2010م.
- 8- سيد خطاب عابدة ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة- الاندماج - مشاركة المخاطر، الدار غير مذكورة،القاهرة،مصر، 1999م.
- 9 - الشرايدة سالم تيسير ،الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية،دار الصفاء،عمان،الأردن،2010.
- 10- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها،ط1، دار المجد للنشر و التوزيع،عمان،الأردن، 2004.
- 11- الطحيم عبد الله بن عبد الغني ، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي-المفاهيم النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع،البلد غير مذكورة، 2003م.
- 12- الصيرفي محمد ، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
- 13- ماهر أحمد ، الإدارة والمهارات ، الدار الجامعية ،مصر ، 2004 .
- 14- ماهر أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر،1999 .
- 15- محسن منصور الغالي طاهر و وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن ، 2007 .
- 16- محمد خير الدين حسن وآخرون . العلوم السلوكية . مكتبة عين شمس ،القاهرة ،مصر، السنة غير مذكورة .
- 17- محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ،الدارالجامعية للطبع والنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001.
- 18- عيسوي محمد عبد الرحمان ،دراسات في علم النفس الاجتماعي ،دار النهضة العربية ،بيروت،لبنان ، 1979 .
- 19- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،ط6،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2013م.
- 20- عشوي مصطفى ،أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر،1992.
- 21-عاشور أحمد صقر ، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر،1983.
- 22- عاشور أحمد صقر ،إدارة القوة العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي،دار النهضة،بيروت،لبنان ،1983.

قائمة المراجع

- 23- العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1990 .
- 24- عدون دادي ، كتاب اقتصاد مؤسسة ، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
- 25- عبد الجبار عادل بن صلاح بن عمر و محمد بن مترك القحطاني ، علم النفس التنظيمي و الإداري ، ط1 ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 .
- 26- عويضة كامل محمد ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 1996 .

الكتب المنهجية:

- 27- أنجرس موريس ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ط2 ، دار القصة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006م .
- 28- زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، 2002 .
- 29- سبعون سعيد ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، ط2 ، دار القصة للنشر ، 2012م .
- 30- كفي رمون ، لوك فان ، ترجمة يوسف الجباعي ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، المكتبة العصرية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1997م .
- 31- عماد عبد الغاني ، منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع ، ط1 ، دار الطليعة ، بيروت ، لبنان ، 2007 .

المراجع الأجنبية :

32-bélangier ;L et autes : gestion des ressource humains ;une approche globale et intégrée ;Gaétan Morin ;Québec ;1983 .

33-J.L.Borgerou: le climat organisationnel et la satisfaction au travail ; ed Gaétan Morin ;Montréal ;1982 .

الرسائل العلمية والمجلات :

- 34- أحمد العاصي شريف ، تأثير تضارب الدور وغموضه على الرضا الوظيفي للبايعين بمتاجر التجزئة بالتطبيق على البائعين بشركة عمر أفندي . (مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق . السنة السابعة عشر . المجلد السابع عشر - العدد الثاني - يوليو 1995) .
- 35- بوشمال أحمد ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالة المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2011م .
- 36- بن رحوم سهام ، دراسة لنيل أطروحة الدكتوراه بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، معهد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، 2014 .

قائمة المراجع

- 37- سعد البلوي موسى ، الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية ، دراسة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 38- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية : حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- 39- القحطاني سعد بن سعيد، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض ، رسالة مقدمه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 40 منصف بن خديجة ودعاس نبيل، أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة في بيئتها، مذكرة ليسانس، 2003.

الوثائق الخاصة بالهيئات الرسمية :

- 41- جامعة غرداية ، مصلحة المستخدمين ، غرداية ، الجزائر ، 2016-2017 .

المواقع الالكترونية :

42-<http://www.alukah.net/culture/0/45556/#ixzz4TH03OyZk>. Times

18 :20 .,5 \12\2016.

43- جلال عبد الحليم ،الرضا الوظيفي ،-<http://firststep-sy.com/forum/archive/index.php/t->

7272.html ، 2011/04/14

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة موجهة للأساتذة بجامعة غرداية على مستوى الكليات بهدف

إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل تحت عنوان

البيئة الداخلية للعمل وأثرها على رضا الأستاذ الجامعي

تحية طيبة

الأخ الفاضل طالب في جامعة غرداية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية مستوى ثناية ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل ، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جميع البيانات ذات الصلة ببحثنا ، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات وتساؤلات هذه الاستمارة التي تستهدف جمع المعلومات عن طبيعة بيئة العمل الداخلية ومستوى تأثيرها على رضا الأستاذ الجامعي وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل سؤال أو عبارة ، أو الإجابة عن السؤال في المكان المخصص للإجابة .

و إنني أشكركم جزيل الشكر على تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق ، كما أفيدكم علما بأن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها التامة .

ولكم جزيل الشكر سلفا

بيانات شخصية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : من 25 - 45 من 46 - 65
- 3- الحالة العائلية : عازب (ة) متزوج (ة)
- 4- الإقامة : داخل الولاية خارج الولاية
- 5- التخصص : علمي أدبي تقني أخرى
- 6- الرتبة : أستاذ محاضر أستاذ مساعد
- 7- السكن : خاص إيجار سكن وظيفي آخر

المحور الأول : مدى استيفاء البيئة الداخلية لجامعة غرداية لعناصرها المادية وكيف تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي

- 8- هل الإضاءة ملائمة في مكان عملك ؟ : نعم لا
- 9- هل الحرارة والتهوية ملائمة في مكان عملك ؟ : نعم لا
- 10- هل التجهيزات المكتبية وغيرها من الأثاث ملائمة في مكان عملك ؟ :
نعم لا
- 11- ما مدى توفر الإضاءة في الجامعة ؟ :
ضعيفة مقبولة جيدة لا يهم
- 12- ما مدى تأثير الإضاءة في إقائك للدرس ؟ :
ضعيفة مقبولة جيدة لا يهم

13- ما مدى توفر الإضاءة في اتخاذك للقرارات الصائبة ؟ :

ضعيفة مقبولة جيدة لا يهم

14- ما مدى تأثير الحرارة على نفسيتك في العمل ؟ :

ضعيفة مقبولة جيدة لا يهم

15- ما مدى تأثير درجات الحرارة في الإبداع لديك ؟ :

ضعيفة مقبولة جيدة لا يهم

16- رأيك في التهوية خاصة في فصل الحرارة ؟ :

ضعيفة مقبولة جيدة لا يهم

17- هل توجد عوائق تسببها الضوضاء أثناء عملك ؟ :

ضعيفة جدا ضعيفة متوسطة لا يهم

18- مدى الرضا عن الإضاءة لديك ؟ : راض غير راض

19- مدى الرضا عن النظام المعمول به في الحرارة والتهوية ؟ :

راض غير راض

20- مدى الرضا عن التجهيزات المكتبية وغيرها من الأثاث ؟ :

راض غير راض

21- مستوى أدائك في ظل توفر الإضاءة ؟ :

عال متوسط ضعيف

22- مستوى أدائك في ظل توفر نظام الحرارة والتهوية ؟ :

عال متوسط ضعيف

23- مستوى أدائك في ظل توفر التجهيزات المكتبية وغيرها من الأثاث ؟ :

عال متوسط ضعيف

24- ما مدى تأثير الحوافز المادية في زيادة أدائك ؟ :

ضعيفة مقبولة جيدة لا يهم

المحور الثاني : فعالية أو اكتمال العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية لها تأثير فعال في رفع مستوى الأداء الذي يعبر عن رضا الأستاذ الجامعي

25- ما رأيك في نمط الإشراف السائد في المؤسسة الجامعية ؟ :

ضعيف مقبول جيد لا يهم

26- هل يهتم رؤسائك بأداء مهامك ؟ : نعم لا

27- هل يهتم رؤسائك بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل معك ؟ :

نعم لا

28- هل يقوم رؤسائك بتنظيم سلوكياتك وتصرفاتك في العمل ؟ :

نعم لا

29- هل يقوم رؤسائك بتصحيح أخطائك في العمل ؟ : نعم لا

30- هل يهتم رؤسائك باقتراحاتك وآرائك عندما تقدمها إليهم ؟ :

نعم لا

31- هل علاقتك مع رؤسائك في مكان عملك جيدة ؟ : نعم لا

32- هل تشعر أن رؤسائك يشجعونك معنويا ؟ : نعم لا

33- كيف تلاحظ مسار الترقية بالنسبة لك ؟ :

بطيء متوسط سريع

34- كيف تتم الترقية في عملكم ؟ : آلية غير آلية

35- ماهي عوامل مسار الترقية ؟ :

تدخل مسؤولك لتسوية ذلك تقاعس من مسؤولك المنظومة القانونية
إضافة تود ذكرها :

.....
.....
.....
.....

36- هل الدخل الذي تتقاضاه ملائم لك ؟ : نعم لا

37- هل يعد نظام الإتصال في بيئة عملك الداخلية فعالا في رأيك ؟ :

ضعيف مقبول جيد لا يهم

38- ما مدى تفاعل و وضوح العلاقات الرسمية وغير الرسمية لديك ؟ :

فعالة وواضحة فعالة وغير واضحة

غير فعالة وواضحة غير فعالة وغير واضحة

39- هل ترى أن القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لديك ؟ :

نعم لا

40- هل القواعد والقوانين والإجراءات مرنة حسب موقف العمل ؟ :

نعم لا

41- هل أنت راض عن أسلوب رؤسائك القيادي في عملك ؟ :

نعم لا

42- هل أنت راض عن نظام الترقية لديكم ؟ :

نعم لا

43- هل أنت راض عن نظام الحوافز المعنوية لديكم ؟ :

نعم لا

44- هل أنت راض عن نظام الاتصالات الإدارية لديكم ؟ :

نعم لا

45- هل أنت راض عن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها عندكم؟ :

نعم لا

46- ماهو مستوى أدائك الوظيفي في ظل أسلوب رئيسك القيادي ؟ :

عال متوسط منخفض

47- ماهو مستوى أدائك الوظيفي في ظل طبيعة الإتصال الإداري لديكم ؟ :

عال متوسط منخفض

48- ماهو مستوى أدائك الوظيفي في ظل نظام الحوافز والمكافآت ؟ :

عال متوسط منخفض

المحور الثالث : تقييم أفراد العينة لرضاهم الوظيفي في بيئتهم الداخلية

49- ما مدى إلتزامك باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفك ؟ :

دائما أحيانا أبدا

50- ما مدى تفيدك والتزامك بأوقات دوام العمل ؟ :

دائما أحيانا أبدا

51- ما مدى بذلك للجهد أثناء أدائك لوظائفك ؟ :

دائما أحيانا أبدا

52- ما مدى ارتفاع دافعيته للعمل ؟ :

دائما أحيانا أبدا

53- ما مدى شعورك بالارتياح في عملك ؟ :

دائما أحيانا أبدا

54- ما مدى إنجازك لوظائفك في الأوقات المحددة ؟ :

دائما أحيانا أبدا

55- هل يعد دورك داخل المؤسسة الجامعية فعالا ؟ ولماذا ؟

.....
.....
.....

56- هل لديك رؤى مستقبلية نحو التوجه إلى تغيير مكان العمل ؟ ولماذا ؟

.....
.....
.....

57- هل تعمل في مجال تخصصك ؟ : نعم لا