

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم إجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

## مذكرة ماستر تحت عنوان

أثر المناخ التنظيمي على أداء الأستاذ الجامعي  
دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق

مذكرة مقدمة لنيل شهادة االماستر L.M.D

إشراف الدكتور  
• بوعزة عبد الرؤوف

من إعداد الطلبة

- زارع محمد الهادي.
- عمرة فؤاد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د.حاتي كريمة	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
د.بوعزة عبد الرؤوف	أستاذ مساعد -ب-	مشرفا ومقررا
أ.توايحية رابح	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سنة ١٤٢٠



# شكر

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا من انجاز

هذه المذكرة

نتقدم بالعرفان والشكر الجزيل الى الدكتور بوعزة عبد الرؤوف

على توجيهاته وملاحظاته وكذا على صبره طيلة إشرافه على هذه

المذكرة رغم تعدد التزاماته

كما نشكر جميع الاساتذة والزملاء الذين قدموا لنا المساعدة مهما

كانت طبيعتها

كما نتوجه بالشكر الى كافة اساتذتنا الكرام بقسم علم الاجتماع

# الإهداء

\* إلى من أبصرت بهم طريق حياتي.. واستتمديت منهم قوتي  
واعتزازي إلى من علموني الأصرار والكفاح وأن لا شيء مستحيل في  
الحياة إلى والدي العزيزين \* أمي وأمي وأبي \* أمد الله في عمرهم  
وجزاهم الله عنّي خير الجزاء

\* إلى زوجتي التي كانت خير عون لي في مسيرتي

\* إلى اخواتي الكرام وكل عائلتي

\* إلى جميع أصدقائي وزملاء دراستي دون استثناء

اليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

الفهرس

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة إظهارها المنهجي	
5	1- الإشكالية
6	2- الفرضيات
7	3- أهمية الدراسة
7	4- أهداف الدراسة
8	5- أسباب اختيار الموضوع
10	6- منهج دراسة
11	7- العينة
11	8- أدوات جمع البيانات
12	9- مجالات الدراسة
13	10- تحديد مفاهيم الدراسة
18	11- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ماهية المناخ التنظيمي	
26	تمهيد
27	1- نشأة دراسات المناخ التنظيمي

29	2- مفهوم المناخ التنظيمي
31	3- خصائص المناخ التنظيمي
33	4- أهمية المناخ التنظيمي
34	5- عناصر المناخ التنظيمي
36	6- أنماط المناخ التنظيمي
38	7-المناخ التنظيمي الأمثل في مؤسسات التعليم العالي
39	8 -أبعاد المناخ التنظيمي
40	9- قياس المناخ التنظيمي
49	خلاصة
الفصل الثالث: المؤسسة الجامعية	
51	تمهيد
52	1 - نشأة التعليم الجامعي
55	2- تعريف التعليم الجامعي
57	3- خصائص التعليم الجامعي
58	4- مكونات الجامعة
61	5- أهمية الجامعة
63	6- الأستاذ الجامعي
64	7- مهام الأستاذ الجامعي

69	8- صفات الأستاذ الجامعي
70	9- الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي الجزائري
72	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها	
74	1- عرض وتحليل البيانات
109	2- مناقشة نتائج الدراسة
115	3- التوصيات والاقتراحات
118	خاتمة
120	قائمة المراجع
/	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2
72	توزيع أفراد عيّنة حسب متغير الأقدمية في الجامعة	3
73	توزيع أفراد عيّنة حسب متغير الدرجة العلمية	4
74	توزيع أفراد عيّنة حسب متغير الرتبة العلمية	5
75	العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس	6
76	تطبيق إدارة الكلية أسلوب العمل الجماعي لتحقيق الأهداف	7
78	إتاحة الكلية فرص المشاركة للأساتذة في صنع القرارات	8
79	امتلاك الأستاذ للحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	9
80	كيفية صنع القرارات في القسم	10
81	مدى شعور الأستاذ عند اخذ مقترحاته بعين الاعتبار لحل المشاكل	11
83	مدى وجود سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين إدارة وأعضاء هيئة التدريس	12
84	كيفية معالجة أو حل المشاكل في الكلية عند حدوثها	13
85	فعالية التواصل مع الطلبة أثناء العملية التدريسية	14
86	التواصل بين الأستاذ والمسؤول	15
87	تقييم الأستاذ للعملية الاتصالية مع المسؤول	16

88	الوسائل المستخدمة للاتصال بالكلية	17
89	تقديم الاقتراحات لتسهيل عملية الاتصال داخل الكلية	18
90	منح الجامعة للحوافز	19
92	توفير الجامعة سكن وظيفي للأستاذ	20
93	تناسب الأجر الذي تتقاضاه الأستاذ مع الجهد	21
94	الاستفادة من التربص خارج الوطن	22
95	مدى تحفيز نظام المكافآت في الجامعة على الأداء الجيد والتميز	23
96	صعوبة تأدية المهام	24
97	الخلل في بيئة العمل الذي يعيق تأدية مهامك	25
99	توفير الجامعة للإمكانيات المتقدمة التعليمية والبحثية للأساتذة	26
101	مساعدة المكتبة الجامعية الأستاذ على التخطيط والتحضير الجيد	27
102	تأثير المشاكل على تأدية المهام	28

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2
72	توزيع أفراد عينة حسب متغير الأقدمية في الجامعة	3
73	توزيع أفراد عينة حسب متغير الدرجة العلمية	4
74	توزيع أفراد عينة حسب متغير الرتبة العلمية	5
76	العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس	6
77	تطبيق إدارة الكلية أسلوب العمل الجماعي لتحقيق الأهداف	7
79	إتاحة الكلية فرص المشاركة للأساتذة في صنع القرارات	8
80	امتلاك الأستاذ للحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	9
81	كيفية صنع القرارات في القسم	10
82	مدى شعور الأستاذ عند اخذ مقترحاته بعين الاعتبار لحل المشاكل	11
83	مدى وجود سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين إدارة وأعضاء هيئة التدريس	12
84	كيفية معالجة أو حل المشاكل في الكلية عند حدوثها	13
85	فعالية التواصل مع الطلبة أثناء العملية التدريسية	14
86	التواصل بين الأستاذ والمسؤول	15
87	تقييم الأستاذ للعملية الاتصالية مع المسؤول	16

89	الوسائل المستخدمة للاتصال بالكلية	17
90	تقديم الاقتراحات لتسهيل عملية الاتصال داخل الكلية	18
91	منح الجامعة للحوافز	19
93	توفير الجامعة سكن وظيفي للأستاذ	20
94	تناسب الأجر الذي تتقاضاه الأستاذ مع الجهد	21
95	يوضح الاستفادة من التربص خارج الوطن	22
96	مدى تحفيز نظام المكافآت في الجامعة على الأداء الجيد والتميز	23
97	صعوبة تأدية المهام	24
98	الخلل في بيئة العمل الذي يعيق تأدية مهامك	25
100	توفير الجامعة للإمكانيات المتقدمة التعليمية والبحثية للأساتذة	26
102	مساعدة المكتبة الجامعية الأستاذ على التخطيط والتحضير الجيد	27
103	تأثير المشاكل على تأدية المهام	28

مقدمة

تعتبر الجامعة مؤسسة تكوينية وتعليمية تسعى دائماً إلى إنتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات وإعداد القوى والموارد البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، ونظراً لتغلغل الجامعة داخل أوساط المجتمع فإنها تتعامل معه ومع عناصره المختلفة بشكل تبادلي تتأثر به وتتوثر فيه بعلاقات داخلية وخارجية من مختلف النواحي، و تتكون الجامعة من عدة أشخاص، قد يكون لكل منهم أهداف واتجاهات مختلفة أو متشابهة نسبياً ومن خلالهم تسعى الجامعة عمومًا إلى تحقيق أهدافها.

يمثل الأستاذ الجامعي عمود الجامعة الفقري وحجر الأساس في العملية التعليمية وهذا بما يقوم به من أدوار وإسهامات تدفع بالبحث العلمي للأمام وتساهم في خدمة المجتمع خاصة إذ توفرت له الظروف المناسبة و المناخ التنظيمي الصحي و الصحيح إذ يعتبر هذا الأخير حافز ودافعاً للأستاذ الجامعي لتميزوا بداعه.

وبذلك يعتبر المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من الاهتمام نظراً للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية وللأداء الوظيفي ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

بالنظر إلى الكثير من الدراسات التي أجريت وتجري حول المناخ التنظيمي في الجامعات تدل على أهميته القيمة في تلطيف الجو داخلها، لهذا وجب تشخيصه وتحديد تأثيره على دور الأساتذة الجامعيين ووضع السياسات لتعزيز الجانب الإيجابي وإطفاء الجانب السلبي.

وعلى أساس ما سبق يمكن القول إنه بات من الضروري معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء الأستاذ الجامعي، وهو الهدف الأساسي المرجو بلوغه من خلال هذا الدراسة التي ضمت جانبين: الجانب النظري والجانب الميداني وقسمت إلى مجموعة فصول.

تطرقنا في الفصل الأول إلى طرح إشكالية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، إضافة إلى منهج الدراسة وتحديد بعض المصطلحات الواردة في الدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة، مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة أدوات جمع البيانات.

بالنسبة للفصل الثاني تناولنا فيه ماهية المناخ التنظيمي من حيث نشأة دراسات المناخ التنظيمي ومبادئ وأسس المناخ التنظيمي، خصائص المناخ التنظيمي، وعناصر المناخ التنظيمي وأهدافه.

إضافة إلى ذلك تطرقنا في الفصل الثالث للجامعة من حيث مفهوم الجامعة وأهميتها وأهدافها، كما تطرقنا للأستاذ الجامعي ودوره وأهم الصعوبات التي تعترض الأستاذ الجامعي.

أما بالنسبة للفصل الرابع تناولنا فيه الجانب الميداني من خلال عرض وتحليل وتفسير البيانات، ونتائج الدراسة ومناقشتها وكذلك وضع اقتراحات وتوصيات وخاتمة.

## الفصل الأول موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. منهج الدراسة
7. العينة
8. أدوات جمع البيانات
9. مجالات الدراسة
10. تحديد مفاهيم الدراسة
11. الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإنسانية والاجتماعية لما له من نور وظيفي وفعال في تطوير الموارد البشرية وتميئتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك للأفراد من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير السلوك والقيم والعادات والاتجاهات، مما يساهم في تحقيق أهداف النسق الاجتماعي، حيث ينبغي أن ينظر إلى الجامعة بوصفها بيئة كاملة من منظور المناخ التنظيمي فيها، باعتبار أن هذه البيئة لا بد أن تتضمن عناصر ومتغيرات أساسية تميزها عن غيرها من البيئات حيث يختلف المناخ التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى، إذ لكل مؤسسة خصائصها الداخلية المميزة لها، والتي تختلف عن غيرها من المؤسسات باختلاف الهدف والغاية من تأسيسها ومن بين هذه المؤسسات نجد الجامعة التي تعتبر نسقا اجتماعيا مفتوحا، نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع.

فالجامعة لديها ما يميزها من خلال أبعاد مناخها التنظيمي مثل بعد القيادة الإدارية وبعد الاتصال، والحوافز... وغيرها من الأبعاد التي تكون موجودة في كل مؤسسة مهما كان نوعها، ولكن الاختلاف يكمن في السياسات والممارسات التي ترسمها المؤسسة لتنظيم هذه العمليات المختلفة والمهمة، وهذا ما يجعل لكل مؤسسة إستراتيجية مميزة لها سواء كانت إيجابية أو سلبية يعبر عنها المناخ التنظيمي.

وبذلك يمثل المناخ التنظيمي الجامعي شخصية الجامعة بكل أبعادها، ونجاح الجامعة في خلق المناخ الملائم من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة للأستاذ الجامعي الذي يعتبر الركيزة الأساسية فيها نظرا لدور الفعال الذي يقوم به والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقه، إذ يعتبر الناقل للمعرفة من خلال الأدوار المستندة إليه، فهو يقوم بدور الباحث بما يقدمه من إنتاج علمي، للمساهمة في عمليات التنمية كما تعدد مسؤولياته داخل الجامعة

ليشارك في وضع المقررات والمناهج ومنح الدرجات العلمية والإشراف على الطلبة وأنشطتهم المختلفة، وجميع هذه الأدوار تنصب في هدف واحد هو خدمة الجامعة والمجتمع.

ولكي يمارس الأستاذ الجامعي مهمته، ينبغي على الجامعة العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يساهم في أداءه، ومن أجل الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعة تبسة، كلية الحقوق و العلوم السياسية وذلك بمناقشة أبعاده المتمثلة في : بعد القيادة الإدارية والاتصال والحوافز من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل للمناخ التنظيمي للجامعة اثر ايجابي على الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي؟

يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل للقيادة الإدارية اثر ايجابي على الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي ؟
- هل لنمط الاتصال اثر ايجابي على التزام الأستاذ الجامعي بواجباته ؟
- هل للحوافز المطبقة في الأداء اثر ايجابي على الإنتاج البحثي للأستاذ الجامعي ؟

## 2- الفرضيات

### الفرضية العامة

- للمناخ التنظيمي في الجامعة اثر ايجابي على أداء الأستاذ الجامعي.

### الفرضيات الجزئية

- للقيادة الإدارية اثر ايجابي على كفاءة الأستاذ الجامعي.
- للنمط الاتصال اثر ايجابي على التزام الأستاذ الجامعي بواجباته.
- للحوافز المطبقة في الأداء اثر ايجابي على الإنتاج البحثي للأستاذ الجامعي.

### 3- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية دراسة المناخ التنظيمي، لما له من دور حيوي في تحقيق أهداف أية مؤسسة مهما كان نوعها، سواء أكانت خاصة أم عامة المنظمة، لذلك وانطلاقاً من التأثير الحيوي والحاسم للمناخ التنظيمي فقد كان من المناسب القيام بهذه الدراسة لتعرف على المناخ الجامعي والبحث عن الظروف أو البيئة الداخلية التي يؤدي فيها الأستاذ الجامعي مهامه، نظراً للدور الفعال الذي يقوم به في تكوين الأجيال ورفع مستواهم العلمي وبالتالي دفع عملية التنمية للمجتمع، كما تتبع أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تحديد معالم المناخ التنظيمي المثالي الذي يساعد الأستاذ الجامعي على تحسين أداءه وعطائه المتواصل. وكذلك لفت أنظار المسؤولين إلى ضرورة توفير ظروف عمل مناسبة سواء كانت تنظيمية أو مادية تساعد الأستاذ الجامعي على القيام بعمله على أحسن وجه.
- نتائج هذه الدراسات متخذي القرار بالجامعات على معالجة أسباب القصور في بعض جوانب المناخ التنظيمي فيها والعمل على تحسينه وتطويره، ومن ثم رفع مستوى أداء هذه الكليات، وتحقيقها للأهداف التي تصبو إليها.

### 4- أهداف الدراسة

تكمن أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية من خلال كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق نموذجاً، وتسليط الضوء على تأثير أبعاد المناخ على ممارسة الأستاذ الجامعي لمهامه البيداغوجية والعلمية للتعرف على العوامل والأسباب التي تنعكس سواء بالسلب أو الإيجاب على ممارسة الأستاذ الجامعي لمهامه البيداغوجية والعلمية.

- معرفة نمط القيادة الإدارية في الجامعة وأثرها على كفاءة الأستاذ الجامعي، من خلال التعرف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الجامعية وأثره على أداء الأستاذ الجامعي واثر الحوافز المطبقة في المؤسسة الجامعية على الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي.
- تعريف المؤسسة الجامعية بالمعلومات التي تساعد على توفير جملة من المعطيات والمعلومات وتقديم دراسة علمية يمكن أن تفيد في التعريف بمحتويات المناخ التنظيمي لجامعة تبسة.
- التوصل إلى مقترحات وآليات عمل لتحسين نمط المناخ التنظيمي في الجامعة تبعا لأبعاد المناخ التنظيمي فيها.
- التطرق إلى موضوع المناخ التنظيمي من جوانب عديدة وزوايا مختلفة، ومحاولة تبيان أثر ذلك على إنتاجية الأستاذ الجامعي.
- تسليط الضوء على المناخ التنظيمي السائد في الجامعة والكشف عن المكانة التي يحظى بها المناخ التنظيمي داخل الجامعة، إبراز أهمية وجود حلقة وصل بين أبعاد المناخ التنظيمي وأثرها على سيرورة المؤسسة الجامعية.
- الرغبة في معرفة كيفية تحسين أداء الأستاذ الجامعي داخل المؤسسة الجامعية.

## 5- أسباب اختيار الموضوع

- مما لا ريب فيه أن كلدراسة علمية لا تبنى اعتبارا ولا عفويا، بل تخضع لأسباب عدة، فقد يكون اختيار موضوع البحث لأسباب ذاتية، كترغبة الباحث في تجسيد فكرة ما أو لأسباب موضوعية يفرضها الواقع الاجتماعي، فتلعب دور المحفز للاختيار السليم لموضوع يكون جدير بالدراسة ويمكن حصر أسباب اختيارنا لموضوع للدراسة فيما يلي:
- كون الجامعة تمثل إحدى المؤسسات التي يجب الاهتمام بها والبحث عن حلول لها كونها نسق تربوي واجتماعي يهدف إلى تنمية المجتمع.

- تفاقم الاحتجاجات والإضرابات التي شهدتها الساحة الجامعية في الآونة الأخيرة، مما خلق الحاجة للبحث عن خلفيات هذه الاحتجاجات.
- يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع ذات القيمة العلمية والمعرفية في علم اجتماع التنظيم والعمل وذلك لدوره الجوهري في تحسين أداء الاساتذة الجامعيين وتأثيره على مهامهم وأدوارهم المتعددة من جهة وزيادة القدرة الانتاجية للمؤسسة الجامعية من جهة أخرى .
- زيادة الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على المستوى العالمي وزيادة الاعتماد عليها كوسيلة لزيادة الفاعلية وتحقيق الريادة داخل الجامعات.
- إهمال دور المناخ التنظيمي في العديد من مؤسسات التعليم العالي .
- قابلية الموضوع المختار للبحث والاختبار العلمي، وذلك لإمكانية النزول للميدان والتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها.
- الضرورة الملحة التي يفرضها واقع البحث العلمي ما يقودنا لا محالة إلى دراسة موضوعية تعكس نتيجة وواقع المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية، ومعرفة الدور الحقيقي الذي يلعبه الأستاذ الجامعي فيها.
- نقص الدراسات الميدانية والنظرية التي تناولت موضوع بحثنا، ومحاولة الغموض والإبهام الذي يعتري هذا النوع من المواضيع.
- يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع ذات القيمة العلمية والمعرفية في علم اجتماع التنظيم والعمل وذلك لدوره الجوهري في تلطيف المناخ المهني أمام العاملين خاصة الاساتذة الجامعيين وتأثيره على مهامهم وأدوارهم المتعددة.

## 6- منهج الدراسة

يعتبر المنهج خطوة رئيسة في ترتيب وتنظيم أفكار الباحث للوصول إلى نتائج منطقية فالمنهج " ف أنه " الطريق المتبع بواسطة استخدام مجموعة من القواعد، والتي ترتبط أساسا بتجميع البيانات وتحليلها، حتى تساهم في التوصل إلى نتائج ملموسة<sup>(1)</sup>.

وقد قصد الوصول للأهداف المسطرة في الدراسة ومن أجل الإجابة على إشكالية بحثنا ومحاولة اختبار صحة التساؤلات المقدمة والتحقق من الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى وضعية اجتماعية أو إنسانية، فهو يقوم على وصف الخصائص المختلفة وجمع المعلومات التي أمكن الحصول عليها، ويعرف بأنه عبارة عن محاولة لتفسير وتحليل وتقرير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة، كما أنه يهدف إلى الوصول لبيانات يمكن تصديقها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها في المستقبل وأيضا اكتشاف العلاقة الموجودة أو عطاء التحليل الملائم لكل ذلك لأن الدراسات الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات بل تتجه إلى تصنيف الحقائق وتحليلها لاستخلاص دلالاتها وتحديدتها بالصورة التي عليها كميًا وكيفيًا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها<sup>(2)</sup>.

وعليه فالمنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة من أجل التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية من خلال قسم الحقوق بجامعة تبسة نموذجًا ولأنه يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الوصفية واللائمة بغرض تحليل واستخدام البيانات وتفسيرها بهدف معرفة الواقع والوصول إلى العلاقات الموجودة بين مختلف المتغيرات.

<sup>1</sup> محمد الهادي محمد، أساليب توثيق البحوث العلمية، المكتبة الأكاديمية، الجزائر، 1991، ط 1، ص 28

<sup>2</sup> إبراهيم محمد تركي، دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ط 1، ص 143

## 7- العينة

في هذه الدراسة اعتماد نوع من أنواع العينات غير العشوائية وذلك تماشياً مع موضوع البحث، لذلك قمنا باختيار العينة القصدية أو العمدية، حيث انتقى الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة .

## 8- أدوات جمع البيانات

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات والمعلومات وكافة الحقائق التي تلزمه في البحث، واعتمدنا في بحثنا على الملاحظة والاستبيان حتى نستطيع أن ندرس الموضوع، ونلم بجميع أبعاده :

### أ\_الملاحظة:

تعد الملاحظة مصدر من مصادر الحصول على البيانات فهي تهدف إلى جمع المعلومات عن الأشياء والمواقف المحيطة بالمبحوثين، حيث سمحت لنا الملاحظة، التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعة تبسة، بغرض الحصول على أكبر قدر من المعلومات وتكوين فكرة شاملة وسليمة عن المناخ التنظيمي المثالي الذي يساعد الأستاذ الجامعي على تحسين أداءه. وعطائه المتواصل.

### ب\_الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسة في هذه الدراسة، والتي تم صياغتها انطلاقاً من مشكلة البحث والأسئلة التي أثارها لتحقيق أهداف الدراسة وانقسمت الاستمارة الى ثلاثة محاور، تضمن كل محور بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، بعد القيادة الادارية، والتواصل والجوافز، وزعت الاستمارة على أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية سنعتمد في بحثنا على

استمارة موجهة للأساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، كونهم المعنيين بدور المناخ التنظيمي في تحسين ادائهم داخل الجامعة.

## 9- مجالات الدراسة

إن تحديد المجال يعد خطوة مهمة في البناء المنهجي لكل دراسة علمية، حيث يساعد على تحقيق المعارف النظرية في الميدان ويقصد به المجال المكاني، الزمني و البشري الذي تمت فيه الدراسة.

### أ/المجال المكاني

يقصد به الحيز أو المكان الذي تمت فيه الدراسة، وبما أن موضوع دراستنا يتناول أثر المناخ التنظيمي على أداء الأستاذ الجامعي- دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق بجامعة تبسة

### ب/المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي إستغرقها الباحث لإنجاز الدراسة والتي تمت بشقيها النظري والميداني خلال السنة الجامعية 2022/2021 على النحو التالي:  
- الدراسة النظرية: بدأت مع قبول اللجنة العلمية للقسم لموضوع الدراسة واستمرت حتى إتمام عملية البحث النظري وبداية العمل الميداني.  
- الدراسة الميدانية: امتدت الدراسة من افريل إلى ماي وتم خلالها توزيع الاستمارات على المبحوثين واسترجاعها في فترات زمنية مختلفة.

### ج/المجال البشري:

يقصد به التعيين الدقيق لمفردات ووحدات المجتمع موضوع الدراسة والذي سيتم منه استخراج عينه الدراسة، ومجتمع هذه الدراسة يتمثل في كل الأساتذة الموظفين الدائمين بكلية

الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، من خلال توزيع 100 استمارة استبيان على الأساتذة الدائمين على فترات مختلفة، حيث تم استرجاع 50 استمارة صالحة للدراسة .

## 10- تحديد مفاهيم الدراسة

### أ/المناخ التنظيمي :

عرفه " ارجريس وهالين " بأنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم، وذكر " كلارنس " بأنه المفهوم التنظيمي للتغيير عن مجموع النظام الخفي المؤثر بمجموعة من الناس والمنظمة بما في ذلك المشاعر والمواقف اتجاه النظام والأنظمة الفرعية والأنظمة الفوقية، أو أنظمة الأشخاص الأخرى والوظائف والأساليب والمفاهيم والموارد حيث تشير جميعها إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها وبتأثيرها على الأفراد في ذلك الموقف<sup>(1)</sup>، وعرفه كل من بريتشارد وكراسيك على أنه صفة البيئة الداخلية للتنظيم ذات استمرارية نسبية تعمل على تمييزه عن غيره من باقي التنظيمات، والتي تتجم عن سلوك وسياسيات التنظيم خاصة الأطر العليا يدركها أفراد التنظيم، وتعمل كأحد مصادر الضغط نحو توجيه الأنشطة<sup>(2)</sup> ، ويعرفه "العميان" بأنه: البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد<sup>(3)</sup>.

من خلال هذه التعاريف، يتضح لنا أن المناخ التنظيمي هو مجموعة العادات والتقاليد والقيم والأعراف والثقافة والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1 ، دار حامد، عمان، 2008 ، ص15

<sup>2</sup> محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1 ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2004 ، ص87

<sup>3</sup> واصل جميل مومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان ، 2006 ، ص26

والمقصود به في هذه الدراسة مجموعة الظروف المحيطة بمجال العمل سواء تنظيمية أو مادية، والتي تنعكس إما بالسلب أو الإيجاب على أداء الأستاذ الجامعي، المناسبة والخدمة لتحسين أداء الأساتذة في مجال البحث والإنتاج العلمي على مستوى جامعة تبسة

## ب/ الجامعة:

أخذت كلمة جامعة من كلمة Universtas والتي تعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذا في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة، والجامعة لغة: مؤنث الجامع، وهو الاسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروعها، كاللاهوت والفلسفة والطب والحقوق والهندسة والأدب<sup>(1)</sup>.

أما اصطلاحا فقد تعددت واختلقت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة فمنهم من يعرفها على أنها " كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة<sup>(2)</sup> .

وهناك من يعرفها على أنها مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية<sup>(3)</sup> .

والبعض الآخر يعرفها " هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليما نظريا معرفيا ثقافيا يتبنى أسسا اديولوجية و إنسانية يلزمه تدريب مهني، يهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلا عن مساهمتها

<sup>1</sup> أميل فهمي، الاتصال التربوي عند معلمي ومديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص 117

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 117

<sup>3</sup> فضيل دليو و آخرون ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، ط 1 ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص 79.

في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة<sup>(1)</sup>.

إجرائيا تعد جامعة تبسة فضاء جامع لمختلف التخصصات يتم عن طريقها الحصول على الشهادات، وهي مكان لممارسة الأستاذ الجامعي لمهامه البيداغوجية والعلمية لتكوين الأطارات اللازمة لتنمية وخدمة المجتمع.

### ج/الأستاذ الجامعي:

يعرفه جون ديوي بأنه هو ذلك الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية، وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهم، فهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب بالحياة<sup>(2)</sup>، ويعرفه محمد حسنين العجمي بأنه محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلّما وخدمة للمجتمع ومشاركة التطور الشامل وهو العمود الفقري في تقدم الجامعة وهو مفتاح إصلاح وأساس كل تطوير وعلى كفايته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة، ويعرف عبد الفتاح احمد جلال الأساتذة الجامعيين على أنهم الأشخاص الناقلين للمعرفة والمسؤولية على السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائمين بوظائف وواجبات مختلفة مثل : التدريس والتوجيه العلمي للطلاب وإجراء البحوث العلمية والإشراف عليها، وهو الشخص المؤهل للتدريس في الجامعة، الذي يحمل شهادة ورتبة علمية وخبرة بحثية تؤهله للقيام بالبحوث العلمية ليساهم في إنتاج المعرفة العلمية ومن ثمة يساهم في خدمة المجتمع<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> وفاء محمد البر ادعي ، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري ، ط1، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية،2002،ص290.

<sup>2</sup> سلامي دلال، تكوين الأستاذ الجامعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد3، 2013 ص15

<sup>3</sup> ربيحة قداش كوكب الزمان بليردوج، المناخ التنظيمي لدى أساتذة الجامعة - دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945-قالمة، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية عدد26، سنة 2019 ، ص205

يعتبر الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة الموظف الدائم بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق الذي يقوم بعدة أدوار منها التعليمية والبحثية وتحفيز الطلبة، وكذا الإشراف على مذكرات التخرج من بحوث ورسائل علمية إضافة إلى المهام الإدارية الموكلة إليه.

## د/الاتصال

يعرف بأنه تبادل المعلومات والحقائق والمعاني بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك، وهو فن إيجادوا إشاعة التفاهم بين الأشخاص سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، إن كلمة اتصال يطلق عليها لفظة Communication ويرجع أصلها إلى اللفظة اللاتينية Communes بمعنى مشترك أو عام (1) وأشار فهمي، في ترجمة لفظة Communication تبادل الآراء والأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة(2).

أما في الاصطلاح ذكر مرسى أن الاتصال عملية يتم خلالها نقل وتبادل بيانات ومعلومات وأفكار وإشارات ورموز من شخص إلى شخص أو مجموعة فيما بعد(3) وأورد نشوان أن الاتصال وسيلة نقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر(4).

إجرائياً تعتبر عملية الاتصال على أنها عملية يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن معلومات، من الإدارة إلى الأستاذ الجامعي أو من أستاذ لآخر، بقصد تعديل أو تغيير السلوك.

<sup>1</sup> أميل فهمي، الاتصال التربوي عند معلمي ومديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص 117

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 117

<sup>3</sup> حمد مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص 31

<sup>4</sup> أميل فهمي، مرجع سابق، ص 117

## هـ/الظروف المادية

الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل الجوانب المادية البيئية في وغير المادية البشرية منها وغير البشرية، فهي بذلك تشمل كل ما هو خارج كيان الإنسان وكل ما يحيط به من موجودات، وهي في أبسط تعريف لها ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر أنشطة حياتهم<sup>(1)</sup> أما إذا اقترنت البيئة بالعمل فإن مفهومها يستخدم استخداما مجازيا وذلك لتأكيد النظرة للمؤسسة من خلال اعتبارها كائن عضويا يؤثر ويتأثر بما حوله، وبهذا المفهوم فإن بيئة العمل تعني: الانطباع العليا، وظروف العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة ادا العمل، نوع العلاقات بين أفراد التنظيم .

أما بيئة العمل الداخلية فتعني: مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها، والتي يكون لها تأثيراتها على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة الميدان الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل من التقنيات وعمليات الإنتاج والخدمة والتشريعات<sup>(2)</sup>.

إجرائيا الظروف المادية تتمثل في الفضاءات البيداغوجية والتي تشمل المباني بكل مرافقها يضاف إليها المكتبات والقاعات ووالمختبرات وورش العمل التي تحتاجها المؤسسة الجامعية.

هذا بالإضافة إلى الوسائل التعليمية التي تستخدم من قبل هيئة التدريس والطلبة في عملية التعليم والتعلم، وتتمثل في المطبوعات، الكتب، أجهزة العرض... الخ

<sup>1</sup> أميل فهمي، مرجع سابق، ص 117

<sup>2</sup> عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد 3، 1987، ص 320

## و/الأداء الوظيفي:

يرى تايلور أن الأداء هو زيادة إنتاج العامل من خلال الدراسة العلمية لحركة والزمن المهام المكونة لوظيفة، ويشير مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنطقة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو ناتج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز<sup>(1)</sup>.

إجرائيا أداء الأستاذ الجامعي هو تنفيذ مهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها الجهة التي ترتبط بها وظيفته الجامعة، فهو النتائج التي يحققها الأستاذ الجامعي في الجامعة، أما الأداء البحثي العلمي فيقصد به الناتج البحثي أو المجهود العلمي للنشاط البحثي للأساتذة الجامعيين، الذي يسهم في الارتقاء بالبحث العلمي والرفع من مستويات المعرفة نحو مستوى أفضل بحيث يعود بالفائدة على الطالب والأستاذ ومؤسسات المجتمع والإنسانية جمعاء.

## 11- الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي، وهي عبارة عن إسهامات تساعدنا في الدراسة الحالية، من أجل فهم الموضوع وإزالة الغموض عن بعض الأمور، وفيما يلي بعض هذه الدراسات منهلة دراسات محلية تورد اسات عربية.

❖ **الدراسة الأولى:** ربيحة قداش، بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية وتأثيره على

دور الأستاذ الجامعي"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة العربي بن مهيدي أم

البواقي، السنة الجامعية : 2021/2020<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> خالد عبدالوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 17  
<sup>2</sup> ربيحة قداش، بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية وتأثيره على دور الأستاذ الجامعي"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، السنة الجامعية: 2021/2020

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي في الجامعة من أجل تشخيصه وتحديد اثره على الأستاذ الجامعي ووضع السياسات اللازمة لتعزيز الجانب الإيجابي اطفاء الجانب السلبي وخاصة في كليات العلوم الإنسانية كاجتماعية.

ولتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي ودور الأستاذ الجامعي اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأجرت الدراسة على عينة مكونة من 200 أستاذ جامعي تم اختيارهم بعينة عشوائية استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ولقد تم اختيار كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرق الجزائري (سكيكدة - قالمة - أم البواقي) ميدان لهذا الدراسة ولقد توصل لنتائج أهمها وجود مناخ تنظيمي معتدل سائد في كليات العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة محل الدراسة كما أن الأساتذة الجامعيين يؤدون الأوار المنوطة بهم بدرجة متوسطة.

❖ **الدراسة الثانية:** سناني عبد الناصر، بعنوان "الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة منتوري محمد قسنطينة، سنة 2011-2012<sup>(1)</sup>

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي في بداية مسيرته المهنية باعتبارها أهم مراحل العمل وباعتباره الركيزة الأساسية للجامعة. ولقد تم اختيار كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باجي مختار عنابة ميدان لهذا الدراسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأجرى درسته على عينة مكونة من 90 أستاذ جامعي مبتدئ تم اختيارها بعينة عشوائية بسيطة، واستخدام كأدوات لجمع البيانات

---

<sup>1</sup> سناني عبد الناصر، بعنوان "الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة منتوري محمد قسنطينة، السنة الجامعية: 2011/2012

الملاحظة والاستبيان والمقابلة. ولقد توصل لنتائج أهمها أن البيئة بجانبها السلبي أو المريح ممكن أن تعيق أو تحفز الأستاذ المبتدئ. والمحاط بجملة من الصعوبات والمشكلات الأكاديمية في سنواته الأولى.

❖ **الدراسة الثالثة:** براهيمى وردية بعنوان "المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي وأثرها على أهداف المؤسسة الجامعية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2004 - 2005<sup>(1)</sup>.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول المعوقات الاجتماعية التي يتعرض لها الأستاذ الجامعي داخل أو خارج الجامعة ومساهمتها في عرقلته عن القيام بالمهام الموكلة إليه مما يؤثر على أهداف المؤسسة، ولقد تم اختيار جامعة باتنة كميدان لهذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وأجرت دراستها على عينة مكونة من 200 أستاذ ولقد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت إلى نتائج أهمها: عدم توفير الجامعة للوسائل التعليمية والبحثية للأستاذ الجامعي وتعرضه لعراقيل إدارية على اختلاف أنواعها.

❖ **الدراسة الرابعة:** غربي بن مرجي الشمرة، بعنوان "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك سعود، رسالة تخرج لنيل شهادة دكتوراه تخصص تربية"<sup>(2)</sup>.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الكشف عن نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بغية تقديم مقترحات لتحسينه من خلال التعرف على الفروق بين الكليات التقنية تبعا لأبعاد المناخ ولقد تم اختيار 12 كلية تقنية بالمملكة العربية السعودية

<sup>1</sup> براهيمى وردية بعنوان "المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي وأثرها على أهداف المؤسسة الجامعية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2004 - 2005

<sup>2</sup> غربي بن مرجي الشمرة، بعنوان "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، جامعة الملك سعود، رسالة تخرج لنيل شهادة دكتوراه تخصص تربية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما طبق دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة في جميع الكليات، مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصل إلى نتائج أهمها أن المناخ التنظيمي يميل في الكليات التقنية إلى نمط المناخ المغلق وذلك من خلال تحليل استجابات مجتمع الدراسة نحو الأبعاد التنظيمية: بعد العلاقات والاتصالات - بعد النمط القيادي واتخاذ القرارات - بعد أداء أعضاء هيئة التدريس - بعد الانتماء والحوافز - بعد المعوقات والصعوبات.

### أ/ التعليق عن الدراسات السابقة:

أجمعت كافة الدراسات التي تطرقنا إليها إلى وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي في الجامعة في الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، كل الدراسات السابقة تتقارب وبحثنا في كون أداء الأستاذ الجامعي متوقف على عدة عوامل وظروف لها تأثير في تحديدها سواء بالإيجاب أو السلب خاصة فيما يتعلق ببعض الجوانب كالمناخ التنظيمي للجامعة أي طبيعة العلاقات بين الأساتذة والإدارة والظروف المادية المحيطة بمجال العمل الجامعة.

كما تناولت الدراسات السابقة موضوع المناخ التنظيمي من حيث العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والدور الذي يلعبه هذان المتغيران في فعالية أداء الفرد والمنظمة على حد سواء، كما تناولت متغير الأستاذ الجامعي من حيث التركيز على أهم الصعوبات والمعوقات التي يواجهها الأستاذ الجامعي عند تأدية مهامه.

وبذلك تتمثل أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة إذ تدور جميع الدراسات حول المناخ التنظيمي في الجامعة كذلك من حيث مجتمع الدراسة تمت جميع الدراسات السابقة على مجتمع العاملين في حقل التعليم العالي كذلك من حيث منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وهو نفس المنهج المستخدم في الدراسات التي تم عرضها، وتختلف الدراسة

الحالية للباحث عن بعض الدراسات السابقة من حيث العوامل المؤثرة في أداء الأستاذ الجامعي كل هذه العوامل سيتم التعرض إليها في هذه الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي الجامعي وانعكاساته على تأدية الأستاذ الجامعي لمهامه البيداغوجية والعلمية، وبشكل عام تم الاستفادة من هذه الدراسات في مجال الإطار النظري بوجه خاص وفي توجيه خطوات البحث بشكل عام.

### ب/ المقاربة النظرية:

تعتبر النظرية إطار مرجعي يوجه الباحث ويحدد الهوية العلمية للدراسة ومنطلقاتها الفكرية، كما تعد المقاربة النظرية أحد الضروريات الهامة في الدراسات والبحوث العلمية وتشمل البناء النظري الذي يندرج ضمنه موضوع الدراسة، وذلك بغية التفسير الواضح والدقيق للظاهرة المدروسة، وتتطوي أيضا على تقنيات عملية إجرائية من شأنها أن تحدد الدراسة وكيفية تناولها وتقصي المعلومات عنها مع توضيح سبل الربط بين عناصرها لكي تتسم الدراسة بوحدة الموضوع والهدف<sup>(1)</sup>.

وبما أن موضوع استتنا يتمحور حول المناخ التنظيمي وانعكاساته على تأدية الأستاذ لمهامه بالجامعة، كون هذه الأخيرة تعتبر نسقا اجتماعيا يتكون من أجزاء مترابطة وظيفيا حسب المناخ الذي يسودها، فالنظرية الوظيفية تعد أهم المقاربات النظرية المناسبة لموضوع بحثنا هي النظرية الوظيفية وبذلك تعين علينا اعتماد النظرية البنائية الوظيفية التي تعبر أحد الاتجاهات التي تنظر إلى التنظيم أنه مجموعة من البناءات الجزئية المتكاملة هيكليا وماديا ومتكاملة من حيث وظائف وأدوار محددة يقوم بهياكل فرد وكل جماعة وكل قسم من أقسام التنظيم، بحيث أي خلل في ذلك يعود إلى ضياع أهداف المنظمة وتشكل الجامعة نسق فرعي

<sup>1</sup> حسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص48

من النسق التنظيمي الأكبر الذي تعمل من خلاله، والذي ينتمي بدوره إلى نسق مجتمعي أكبر يتبادل معه التأثير والتأثر، ذلك لتأدية أدوارها ووظائفها بكفاءة وفعالية عالية.

كما ساهم رواد هذه النظرية الوظيفية بتحليلاتهم في دراسة النظام التعليمي بمختلف أنساقه بما في ذلك الجامعة بالتركيز على دورها ووظيفتها الأساسية في المجتمع، ومن أشهرهم نجد " تريست " و "امري" فقد كان لهما الفضل في بلورة المدخل للبيئة التنظيمية واقترحا في ذلك أربعة أنواع للبيئة البيئية العشوائية المستقلة، البيئة المتداخلة المستقرة، البيئة المتجددة الموزعة، البيئة المستقرة<sup>(1)</sup>، ويشير " روبرت ميرتون الى أن الاهتمام الشديد بدراسة الجوانب الاستاتيكية الثانوية في البناء الاجتماعي يؤدي إلى خلل وظيفي وأن المعوقات الوظيفية يمكن ملاحظتها فهي إذن تحد من تكيف النسق وتوافقه مع متطلباته<sup>(2)</sup> .

وعلى ضوء هذا وفي إطار موضوع المناخ التنظيمي وانعكاساته على أداء لأستاذ الجماعي، فالأستاذ لا يستطيع أداء وظائفه البيداغوجية والعلمية دون أن توفر له الجامعة الإمكانيات اللازمة ومناخ تنظيمي مناسب لتأدية مهامه، كما أن الجامعة لا تستطيع إصلاح وتنمية وتثقيف أفراد المجتمع دون أن يكون هناك أستاذ يزود طلابها بالعلم والمعرفة والتدريب والأخلاق، لذا فالاختلاف والتفاضل في المراكز هو شيء وظيفي للتماسك والتكافل الاجتماعي في المؤسسة الجامعية حيث أن لكل متغير منهما وظيفة مختلفة عن وظيفة المتغير الآخر ولكن وظائف كل منهما تكمل بعضها البعض.

لقد ساهمت نظرية البنائية الوظيفية بشكل فعال في دراسة المشاكل والقضايا الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الحديث، ويمكن اعتبارها بمثابة الإطار المرجعي التي توجه المسؤولين في مختلف المنظمات، والتأكيد على الانسجام والتوافق في المجتمع والتقليل من أهمية التغير

<sup>1</sup> محمدر ب، الإدارة الجامعية، ط1، دار اليازوري، الأردن، 1998، ص4

<sup>2</sup> علي غربي، علم الاجتماع والثنائيات التقليدية المحدثه، مخيم علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007،

الاجتماعي، كما تعد هذه النظرية جد مهمة لما لها من دور في إدارة العلاقات العامة حيث يجد الباحثون في ميدان العلاقات العامة حاجة لدراسة إدارة المناخ التنظيمي ودوره في المؤسسة الذي يمثل فائدة بنائية ووظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة الجامعية والدور الذي تقوم به، من وضع وتنفيذ برامج تساعد على كسب وتحقيق مكانة مهمة بين مختلف المؤسسات التي تعمل في نفس المجال بهدف الانسجام والتوافق في المجتمع والتقليل من أهمية التغيير الاجتماعي

# الفصل الثاني: ماهية المناخ التنظيمي

تمهيد

1. نشأة دراسات المناخ التنظيمي
  2. مفهوم المناخ التنظيمي
  3. خصائص المناخ التنظيمي
  4. أهمية المناخ التنظيمي
  5. عناصر المناخ التنظيمي
  6. أنماط المناخ التنظيمي
  7. المناخ التنظيمي الأمثل في مؤسسات التعليم العالي
  8. بعاد المناخ التنظيمي
  9. قياس المناخ التنظيمي
- خلاصة

• تمهيد

لقد حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين في السنوات الأخيرة، وذلك لارتباط المناخ بالعديد من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفعالية المنظمات ويتفق الباحثون على أن نجاح المنظمات لا يرتبط بمتغير واحد بعينه فطبيعة عمل تلك النظم وشبكة العلاقات والتفاعلات التي تنشط عبر مكوناتها الفرعية تؤثر في نجاحها وتحقيق الأهداف والمرامي التي تنشدها سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية المناخ التنظيمي.

## 1- نشأة دراسات المناخ التنظيمي

في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ازدادت قناعة المنظمات بأن مناخ المنظمة لا يقل أهمية فيما يتعلق بالتأثير على الأداء التنظيمي وعن الأنشطة التنظيمية الأخرى كالخطيط والتنظيم والرقابة، فكل هذه الأنشطة وغيرها قد لا تكون فعالة إذا ما نفذت في بيئة تنظيمية غير جيدة<sup>(1)</sup>، ويعتبر كل من كورنل Cornel وأرجريس Argris أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي في المؤسسات، إلا أن الانطلاقة الحديثة والحقيقية لبحوث المناخ التنظيمي كانت في أواخر الستينيات إذ تم تطوير أسلوبين لقياس ووصف المناخ التنظيمي للمدارس والكليات، أحدهما بواسطة " هالبن Halpin " و" كروفت Croft ويعد أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات الخاصة بتحديد نمط المناخ التنظيمي للمدارس والجامعات، والآخر بواسطة " استيرن Stern وستيهوف Steinhoff وقد كان لهذين المقياسين أثر كبير وواضح في دراسات المناخ التنظيمي، إذ يعدان بحق هما باكورة الدراسات والأبحاث التي تمت في هذا المجال<sup>(2)</sup>، ثم أخذت الدراسات والأبحاث التي تناولت المناخ التنظيمي تزداد تشعباً وعمقاً لتصف علاقة المناخ التنظيمي في المنظمات بعدد من المتغيرات، كالأداء الوظيفي، والإنتاجية والرضا الوظيفي، وضغوط العمل، والعديد من المتغيرات التنظيمية، وبيئة العمل المادية والقيادة والاتصالات الإدارية وفعالية المنظمات، وغيرها من العوامل ذات العلاقة المباشرة بالأداء والفعالية التنظيمية.

ويرى بعض الباحثين أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الإدارية من الموضوعات الحديثة التي أفرزتها الأبحاث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة، إذ كان للمدرسة السلوكية ورائديها برنارد وسايمون قصب السبق في ظهور مثل هذه

<sup>1</sup> سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، مكتبة المدينة، مصر، 2005، ص 96

<sup>2</sup> العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 151

المفاهيم وذلك لتبنيهم مواضيع السلوك الإنساني والدافعية ومبدأ التوازن المنظمي وتبادل المنافع بين الأفراد والمؤسسات، كما ارجع البعض الآخر بدايات دراسة المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن التنظيم يمثل جماعات من العاملين وأنماط من التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي تتوفر في نفسيا واجتماعيا وتنظيما له من الأثر في العمليات الإنتاجية ما يفوق تأثير الجو المادي<sup>(1)</sup>.

كما يتضح أثر خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية على أبعاد المناخ التنظيمي في العديد من سلوكيات العمل، فأظهرت دراسات روادها أن الأفراد لا يتأثر سلوكهم وأدائهم بالظروف المادية التي توفرها المنظمة من إضاءة وتهوية ومكافآت مالية فحسب كما افترضت مدرسة الإدارة العلمية وإنما تتأثر وبدرجة أكبر أحيانا بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط بها، و بالتالي أهمية تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في أدائهم إنتاجيتهم ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما أبرزت أهمية النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي يتأثر بالبيئة المحيطة به المناخ التنظيمي المفتوح، وحاجة الأفراد إلى المشاركة وإثبات الذات والشعور بالانتماء.<sup>(2)</sup>

وهو ما أكده ميرتون أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد، فيطغى الاهتمام بمظاهر العمل وشكلياته على الاهتمام بمحتوى العمل ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح المنظمة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> العميان محمود ، مرجع سابق، ص101

<sup>2</sup> الرفاعي جاسر، أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية على تحصيل الطلبة، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، عمان، 2001، ص89

<sup>3</sup> عبيد عاطف وشري محمود، نظريات التنظيم والإدارة، دار المعارف، القاهرة، 2005، ص216

## 2- مفهوم المناخ التنظيمي

تعددت تعاريف مصطلح المناخ التنظيمي وعرف هذا المفهوم جدلا كبيرا بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، يحدد لتوين وسترنجر Litwin & Stringer مفهومهما للمناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم. أما "فريدلانر ومارجوليس Friedlander&Margulie فيشيران إلى أن المناخ التنظيمي ليس خاصية مجردة من العوامل الشخصية كما أنه ليس خاصية شخصية، بل هو عبارة عن خصائص مستقرهسيباً لبيئة التنظيم الداخلية تتحدد بحسب إدراك الفرد الموظف<sup>(1)</sup>.

كما يعرف ديفز Davis المناخ التنظيمي : بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفوا المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة " ويشير إليه "سبرنجر Springe على أنه: الإدراك المشترك لنمط محدد من المتغيرات في البيئة الإدارية للتنظيم، كما بين جتزلز وجوبا Getzels et goba أن السلوك هو وظيفة التفاعل بين البعد الإنساني والبعد المؤسسي في المنظمة، وأن الأفراد المتطابقين والمتوافقين مع الأدوار التنظيمية التي يشغلونها تزداد فاعليتهم وكفايتهم وأشار سير جيوفاني Sergiovanni إلى أن التوافق مع المؤسسة وأدوارها وتوقعاتها يؤدي إلى فاعلية المنظمة في حين أن التوافق مع الأفراد وشخصياتهم وتوجه حاجاتهم يؤدي إلى الكفاية الفردية.

<sup>1</sup> الزويبي محمد، تأثير مناخ العمل في اتجاهات العاملين الذكور والإناث بعضهم نحو البعض الآخر، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، العدد 2004-2 ، ص 114

كما يصف **Nelson** نيلون المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الافتراضات التي يكونها الفرد عن النظام والتي توصف بأنها الممارسات والأساليب وطرق التفاعل مع الأعضاء والبيئة والتي تصبح واقعاً ملموساً أو واضحاً عند مناقشة هذه المفاهيم بواسطة الأعضاء داخل المنظمة، كما أن للمناخ التنظيمي علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي، وهذا يتطلب من الإداريين توفير مناخ تنظيمي أفضل لتحقيق الرضا الوظيفي الذاتي والرضا الوظيفي العام، ويرى بورتر وزملاؤه **Porteretal** أن المناخ التنظيمي يشير إلى "الخصائص المحددة لبيئة العمل، وبمعنى آخر هو طبيعة البيئة الداخلية للعمل كما يشعر بها أو يدركها الأفراد العاملون في المنظمة والأفراد المتعاملون معها.

وعرفه "القيوتي" بأنه التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة وتأثيرات وتأثيرات، في حين عرفه العوامل بمجموعة الخصائص والقيم والفلسفات والظروف والمعطيات والفرص والمحددات التي تشكل الأجواء العامة للعمل في أي منظمة، ويرى "سليمان" أن المناخ التنظيمي هو: الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيه، وفلسفة الإدارة العليا وهو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها<sup>(1)</sup>.

يتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات في هذا المجال وعلى الرغم من ذلك فإن تلك المفاهيم تميل إلى الاتفاق في مضمونها بالرغم من وجود بعض الاختلافات في مفهوم المناخ التنظيمي إلا أن هناك إجماع تكاد جميعها تدور حول محور واحد، على أن له تأثير على قدر كبير من الأهمية فيما يتعلق بديناميكية سلوك الفرد في التنظيم بشكل عام ويمكن التمييز بين تلك المفاهيم وفقاً لثلاث رؤى أولها: ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو

<sup>1</sup> المغربي كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، 1995 - ص 305

المنظمات التعليمية، وثانيها: يرى وصف المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين أو المعلمين وثالثها: يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة..

### 3- خصائص المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي عامل إداعي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم بداعيهم انعكاسات لتأثير إداعاتهم لتلك الخصائص البيئية<sup>(1)</sup>.

- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي لأنها تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، لأن المنظمة تتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة بها.
  - إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
  - إن المناخ التنظيمي الناشئ في منطقة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العامل.
  - توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة<sup>(2)</sup>.
- وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في:

- المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، (د.س)، ص 295.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليبه، مرجع سابق، ص 30

▪ قد تختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، إنما هويته تبقى ثابتة، حيث يتحدد بواسطة خصائص الآخرين و سلوكياتهم و اتجاهاتهم و كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية

كما لخص "تاجيوري Tagiuri عام 1968 خصائص المناخ التنظيمي في مجموعة من الإفادات التي يمكن عرضها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية . .
- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية . .
- قد تختلف العناصر المكونة للمناخ ولكن هويته تبقى كما هي . .
- يحمل المناخ صفة لاستمرارية . .
- يتحدد المناخ بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- لا يمكن أن يكون المناخ وهو شائع، لأنه لا بد أن يقوم على حقيقة خارجية.
- قد يمكن أو لا يمكن وصف المناخ في كلمات، ولكنه قد يكون ممكن التحديد في حدود استجابته.
- للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.

<sup>1</sup> صالح حامد جوهر وعلي الدسوقي، النظرية والتطبيق في الإدارة العلمية، (د. ط)، دار المهندس للطباعة والنشر، (د. ب)، 2004،

■ 4- أهمية المناخ التنظيمي:

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحدا من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، حيث يعبر عما يلي:

- جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
  - تدعيم الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
  - مساندة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
  - حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.
  - وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها حل المشكلات ومواجهة المتغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
  - دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.
  - قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.
- ومن خلال هذا يتضح أن مهما كانت طبيعة المنظمة والعاملين فيها فإن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد ورضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على الحفاظ على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع، وكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا ومتجددا.

وبذلك يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية والتي يعتبر المناخ التنظيمي إحداها، فالجو السائد داخل العمل له

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص16

تأثير مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة كانت، كما يؤثر المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطوير الإداري من خلال ارتباطه بالأداء الإداري وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، إذ يهتصر لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، فضلاً على أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل هذه المنظمة<sup>(1)</sup> كما أن للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات، السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية.

ومن هنا فتحدد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، بما أن التحكم والسيطرة في أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأهداف التنظيمية، وبذلك تبرز أهمية للمناخ التنظيمي في عملية التطوير التنظيم من خلال مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بدورها على فعالية المنظمة مثل الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، والولاء والانتماء والاتجاهات والمواقف، والتطوير الإداري.

## 5- عناصر المناخ التنظيمي

يتكون المناخ التنظيمي لأي نظام أو مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية التالية:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص15

أ/ السياسات والممارسات : تعتمد على النمط الإداري القيادي فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على الشعور بالثقة والصرامة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين فيه، وهذا من دلائل إيجابية المناخ التنظيمي<sup>(1)</sup> .

ب/ الهيكل التنظيمي : يتمثل بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة المتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة.

ج/ تكنولوجيا العمل :تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تفضي إلى مأخذ منها البطالة والانعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية<sup>(2)</sup> .

ج/ طبيعة العمل: كلما كان العمل متجددًا ومثيرًا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذلك عاملاً مؤدياً إلى تحسين المناخ التنظيمي وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة<sup>(3)</sup> .

د/ البيئة الخارجية: فالمنظمة تسودها ظروف اقتصادية صعبة، قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين في النظام

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص17

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص37

<sup>3</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص23

بالثقة والشعوب بالاستقرار والشيء نفسه ينطبق على الظروف الاجتماعية والسياسية المحيطة بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

## 6- أنماط المناخ التنظيمي

توصف أنماط المناخ التنظيمي باعتبارها تدرجاً<sup>أ</sup> متصلاً يمتد من نمط المناخ المفتوح في طرف إلى نمط المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي هي ما يلي:

أ / **المناخ المفتوح**: يتميز بارتفاع درجات بعد الانتماء وبعد القدوة في العمل و بعد النزعة الإنسانية، بينما تتخفض درجات بعد التباعد و بعد الإعاقة و بعد الشكلية في العمل و بعد التركيز على الإنتاج، ففي ظل هذا النمط يتمتع الأفراد بالروح المعنوية العالية وبالسلوك الصادق من جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، وفيه يعمل المدير على تسهيل إنجاز المعلمين لأعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية، مما يساعد على إنجاز العملوا إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر.

ب/ **مناخ الإدارة الذاتية**: ترتفع فيه درجات بعد الانتماء و بعد الألفة و بعد الشكلية في العمل و بعد القدوة، وتتخفض درجات بعد التباعد و بعد الإعاقة و بعد التركيز على الإنتاجية، ويكون بعد الإنسانية في الوسط ، فالسمة الرئيسة لهذا النمط هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين عند إنجاز أعمالهموا إشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا النمطوا إن كانت لا تصل إلى مستواها في النمط المفتوح ، ويرجع ارتفاع الروح المعنوية إلى إشباع الحاجات الاجتماعية بالدرجة الأولى ، ثم الإنجاز في العمل بالدرجة الثانية.

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص 91

**ج/ المناخ الموجه:** ترتفع فيه درجات بعد الانتماء و بعد الإعاقة و بعد التركيز على الإنتاج، بينما تنخفض درجات بعد التباعد و بعد الألفة و بعد النزعة الإنسانية، وتكون درجات بعد الشكلية في العمل وبعده القدوة في العمل في الوسط، اذ تتصف الروح المعنوية للعاملين بأنها مرتفعة إلى حد ما في هذا النمط، كما يتميز بالاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية.

**د/ المناخ العائلي:** ترتفع فيه درجات بعد التباعد و بعد الألفة و بعد النزعة الإنسانية وتنخفض درجات بعد الإعاقة و بعد الشكلية في العمل وبعده التركيز على الإنتاج، اذ يتصف هذا النمط بالألفة الشديدة بين المعلمين جميعاً، حيث توجه كل جهودهم نحو إشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافٍ بتحقيق الأهداف وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة لدى المعلمين لأنها تتبع من إشباع الحاجات الاجتماعية فقط دون الإحساس بالرضا نحو إنجاز العمل.

**هـ/ المناخ الأبوي:** يتميز بارتفاع درجات بعد التباعد وبعده التركيز على الإنتاج وانخفاض درجات بعد الإعاقة وبعده الألفة وبعده الانتماء وبعده الشكلية في العمل، وتكون درجات بعد النزعة الإنسانية وبعده القدوة في الوسط، اذ تتركز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية للعاملين معه، وبذلك لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة لهم أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود المعلمين روح معنوية منخفضة لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع سواء بالنسبة لإنجاز العمل أم إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

**و/ المناخ المغلق:** يتميز بارتفاع درجات بعد التباعد و بعد الإعاقة و بعد الشكلية في العمل وبعده التركيز على الإنتاج، وانخفاض درجات بعد القدوة و بعد النزعة الإنسانية وبعده الانتماء ، بينما تكون درجة بعد الألفة في الوسط ، إذ يسود في هذا النمط الفتور لدى العاملين نظراً لعدم تمكنهم من إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم

بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط المعلمين نحو الانجاز ويتميز هذا النمط بالروح المعنوية المنخفضة لدى المعلمين<sup>(1)</sup>.

## 7- المناخ التنظيمي الأمثل في مؤسسات التعليم العالي:

تسعى الإدارة الحديثة لتوفير المناخ التنظيمي الجيد من خلال التأثير الإيجابي على مكونات وأبعاد المناخ، ويشير أحد الباحثين إلى وجود مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمة في تنمية المناخ لإيجابي كالثقة المتبادلة بين كافة المستويات والمشاركة في عملية صنع القرار، والصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين، ومساندة الإدارة للعاملين والتشجيع على العمل والإنجاز والتميز، والاهتمام بتحقيق مستويات إنجاز عالية كما قدم باحث آخر مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وان تحقق من خلال تفاعلها مناخا تنظيميا إيجابيا وهي الاهتمام بالهيكل التنظيمي وضرورة تطويره وتعديله عند الحاجة لملائمة المتغيرات والظروف البيئية المستجدة.

وتميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح، واهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين، والتركيز على كفاءة وسائل الاتصالات، ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة والابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والرقابة الإيجابية، وكذلك المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين داخلها<sup>(2)</sup>.

ويشير الراوي إلى وجود مجموعة من العوامل ذات الأثر القوي في تنمية المناخ الإيجابي مثل اشراك المرؤوسين بقيادة المنظمة، والثقة المتبادلة بين كافة المستويات

<sup>1</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص23

<sup>2</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص298

والمشاركة في عملية صنع القرار، الصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين الشفافية في التعامل، مساندة الإدارة للعاملين والتشجيع على العمل والإنجاز والتميز، ومن هنا يتضح أن تحقيق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمات وإدارتها، بتوفير ظروف عمل مساعدة على تأكيد الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين، فالبداية المنطقية في عملية تطوير التعليم الجامعي تكمن في مراجعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسساته لجعل هذه المناخات أكثر ملائمة لتقبل التجديد والتطوير ولتكون أكثر مواكبة للتحديات التي تفرضها الظروف البيئية المحيطة بالجامعات وحتى يسهم المناخ التنظيمي السائد في أي جامعة في الارتقاء بمستوى أدائها ويحفز الهيئة العلمية والفنية والإدارية لبذل المزيد من الجهد في العمل فإنه ينبغي مراعاة أن تكون العلاقة بين قيادات الجامعات وأعضاء هيئة التدريس علاقة مبنية على أساس التعاون والاحترام المتبادل بينهم، وأن تشجع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة والمبادرة الذاتية أثناء أدائهم لأعمالهم، وأن تتاح فرص النمو الفردي لأعضاء هيئة التدريس وأن تستثمر طاقاتهم إلى الحد الأقصى.

## 8- أبعاد المناخ التنظيمي

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة كما يلي:<sup>(1)</sup>

**المرونة التنظيم:** ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع تغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

**ب/ طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تفضي إلى الملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.

**الإنجاز:** تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> العميان، مرجع سابق، ص 307

ج/التنمية الإدارية والتدريب: إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

د/أنماط السلطة: للسلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

هـ/أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: إن الإدارة التي تعتمد إلى الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

و/أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

ز/الأمن الوظيفي: يعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستمرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء<sup>(1)</sup>.

## 9- قياس المناخ التنظيمي

تخلص الدراسات في مجال المناخ التنظيمي إلى وجود نوعين من المقاييس: الأولى كمية وتسمى المقاييس الموضوعية، حيث تعتمد على قياس الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً، والمتمثلة بالمعلومات عن حجم التنظيم، وعدد

<sup>1</sup>العميان، مرجع سابق، ص 307

المستويات الإدارية، وحجم القوى العاملة، وعدد الأقسام، وغيرها من الأبعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للتنظيم موضوع الدراسة، والأخرى تسمى المقاييس الوصفية، والتي تعتمد على استمارات الإستبانة التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد العاملين في التنظيم، وقد اتفقت معظمها في المضامين الأساسية، إلا إنها اختلفت في التفاصيل وأي العناصر أهم في كل نموذج، ومن بين أهم النماذج ما يلي:

### أ/ نموذج هالبن وكروفت

يسمى المقياس الخاص بهذا النموذج استبانة وصف المناخ التنظيمي وهدفة دراسة واقع المناخ التنظيمي، وحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، تشتمل المجموعة الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي هي: الانفصال، والعائق، والانتماء، والألفة، أما المجموعة الثانية فتشمل أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة تجاههم وهي: الانعزالية، والتركيز على الإنتاج، والدفع، والمراعاة ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

- **الانفصال:** مدى وفاق أفراد التنظيم مع الأعمال المكلفين بها وفيما إذا كانوا محبين لهذه الأعمال أم لا.

- **العائق:** يتناول شعور أفراد التنظيم تجاه محتوى العمل وفيما إذا كان يتضمن واجبات روتينية ومهام كثيرة وغير ضرورية.

- **الانتماء:** يصف هذا البعد مدى شعور أعضاء التنظيم بأن العمل يشبع حاجاتهم الاجتماعية أم لا.

- **الألفة:** أي مدى تمتع أعضاء التنظيم بعلاقات صداقة داخل العمل وعلاقات اجتماعية خارج محيط العمل.

- الانعزالية: موظفيها وعدم وجود النواحي الشخصية فيما بينهم.
- التركيز على الإنتاج: يشير إلى سلوك الإدارة الذي يتصف بالتوجيه الدقيق والإشراف المغلق وعدم الاهتمام بشكاوى، واقتراحات المرؤوسين.
- الدفع: يتناول سلوك الإدارة الذي يتصف بمحاولاتها الجادة لجعل التنظيم في حالة حركة دائبة ونشاط مستمر.
- المراعاة: يشير إلى مدى اتصاف سلوك الإدارة بمراعاة مشاعر أفراد التنظيم ومعاملتهم معاملة إنسانية<sup>(1)</sup>.
- ويركز هذا النموذج في مجمله على ثلاثة جوانب رئيسة يختص أولها: بمحتوى الوظيفة وما تتسم به من خصائص، ومدى توافق هذا المحتوى مع ميول ورغبات الفرد المكلف بأدائها، أما ثانيها: فهو طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه في العمل وثالثها: يهتم بالنمط القيادي السائد في المنظمة أي أسلوب التعامل بين الرئيس والمرؤوس<sup>2</sup>.

### ب/ نموذج ليتوين وسترينجر

استخدم الباحثان نموذجهما للتعرف على مدى تأثير واقع المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي، ولقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي الذي يمكن دراسته من خلالها فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي: يتضمن هذا البعد تصور الأفراد العاملين في المنظمة نحو القواعد والإجراءات والأنظمة السائدة في هذه المنظمة.

<sup>1</sup> فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلم التربية، جامعة سطيف، 2013، ص78

<sup>2</sup> هواين فوزية، مرجع سابق، ص 113.

- **المسؤولية:** يصف مدى إحساس الفرد الموظف بأنه مسئول عن نفسه وعن القرارات المتعلقة بعمله

- **المكافأة:** يتناول مدى توافر نظام مكافآت يؤكد على الأداء الجيد والتميز، تمثل تحدياً لقدراته من ناحية، ومدى قيامه بأعبائها من ناحية أخرى.

- **الدفع:** يصف شعور الفرد بوجود علاقات جيدة بينه وبين أفراد التنظيم.

- **الصراع:** يتضمن شعور أفراد التنظيم بأن الإدارة لا تحشى وجهات النظر المعارضة لها.

- **الدعم:** يهتم بالتعرف على مدى ما يشعر به الفرد الموظف من تأييد وتشجيع من قبل رؤسائه وزملائه إذا أنجز عمله بشكل صحيح.

- **المعايير:** يتناول مدى الوضوح في القواعد والأنظمة والإجراءات التي يجب إتباعها عند تأدية مهام الوظيفة.

- **الهوية:** يصف درجة شعور الفرد بانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، حساسه بأهميته كعضو في فريق العمل.

تناول هذا النموذج أبعاداً متعددة ومتباينة تتضمن جانبي التنظيم البنائي والسلوكي، إلى جانب اهتمامه بدراسة البعدين الرئيسيين في نموذج هالبن وكرفت، وهما النمط القيادي ونمط العلاقات السائد بين الموظف وزملائه في العمل.

## ج/ نموذج " كامبل " وزملائه

يعتبر هذا النموذج من الإسهامات الجادة التي قدمت في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، ومن أكثر النماذج شيوعاً، وقد تم تحديد أبعاد المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج بعشرة أبعاد، هي كما يلي<sup>(1)</sup>:

- **هيكل أو بناء المهمة:** مدى قيام إدارة المنظمة بتحديد ووصف تفاصيل الخطط المعتمدة لإنجاز مهام العمل وآلياته.

- **المكافأة والعقاب:** المنظمة في منحها للمكافآت والعلاوات الإضافية على أداء الفرد وجدارته، وليس على أسس أخرى كالأقدمية والمحسوبية.

- **مركزية القرارات:** مدى احتفاظ الإدارة العلي بصلاحيه اتخاذ القرارات المهمة دون تفويضها للمستويات الدنيا.

- **تأكيد الإنجاز:** أي مدى تبني العاملين في المنظمة لمبدأ الإنجاز من خلال العمل الفعلي لتحقيق أهداف المنظمة.

- **التأكيد على التدريب والتطوير:** يشير إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة.

- **المخاطرة والأمان:** أي درجة ممارسة الإدارة للضغوط على الموظفين كالتهديد بالفصل الدائم أو المؤقت أو خفض الدرجة أو المرتبة الوظيفية.

- **الانفتاح أو السلوك الدفاعي:** صدق الموظف مع رؤسائه إزاء ما قد يصدر عنه من أخطاء.

<sup>1</sup> السيارى الهادى، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، عدد 2، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، 2005 عمان، ص115

- الاعتراف بالجهود والتغذية الراجعة: يتضمن درجة شعور الموظف بأن الإدارة تهتم به وأنها تقدر الأداء الجيد.

- الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة: يهتم بالتعرف على مدى استيعاب إدارة المنظمة لأهدافها، ودرجة مرونتها في تحقيقها بأسلوب ابتكاري وبالتمعن في هذه المتغيرات يتبين أن أغلبها يهتم بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة، وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن هذا النموذج قد أهمل أحد الأبعاد المؤثرة على السلوك الوظيفي للفرد ، ألا وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل<sup>1</sup>.

#### د/ نموذج " دوني " وزملائه

يتشكل المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج في أبعاد رئيسة يمكن توضيحها في الآتي: (2)

- الانفتاح: يشير هذا البعد إلى مدى إدراك الأفراد العاملين واعتقادهم بسهولة إزالة العقبات التي قد تعترض عملية تعارفهم بعضهم ببعض داخل التنظيم.

- المكافآت: يصف هذا البعد مدى إحساس أفراد التنظيم بأن الإدارة تعتبر التشجيع والتعامل الإنساني من المكونات الهامة لنظام المكافآت في المنظمة.

- الهيكل التنظيمي: يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بأن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي وكذلك مسؤوليات العمل محددة وواضحة بصورة جيدة.

يقترَب هذا النموذج إلى حد كبير من نموذج " لتوين وسترنجر " الذي سبق إيضاحه حيث يهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وما تتمتع به سياساتها من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركتهم في

<sup>1</sup> السيارى الهادي، المرجع السابق، ص65.

<sup>2</sup> اللوزي موسى، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن ، مجلة دراسات ، عدد ، 2 عمان.

اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كما يتناول نمط العلاقات السائد بين الموظف وزملائه في العمل وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية بما يتضمنه من مخاطرة تضامنية.

## هـ/ نموذج ستيرز " Steers "

يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج "ستيرز" من أربعة أبعاد رئيسة يمكن إجمالها وما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي (1):

- السياسات والممارسات الإدارية: يتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد، وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات، وتطبيقها، ومدى مشاركة العاملين في ذلك.

- الهيكل التنظيمي: نطاق الإشراف، وحجم المنظمة، وعدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

- تكنولوجيا العمل: يشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما تضيفه تسهيلات في تنفيذ العمل.

- البيئة الخارجية يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

يشير نموذج "ستيرز" إلى أن هذه الأبعاد متبادلة التأثير وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، ودرجة انتمائهم التنظيمي، كما يشير النموذج إلى أن هذه الأبعاد تتأثر

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سليمان، المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد 11 ، ص108

بالخصائص الشخصية للأفراد فيما يتعلق بأهدافهم وحاجاتهم وقدراتهم، كما أن هذه الخصائص تتأثر بدورها ببعدها السياسات والممارسات الإدارية من خلال عمليتي الاختيار والتدريب، وبالإضافة إلى اهتمام نموذج "ستيرز" بالنمط القيادي والهيكل التنظيمي كبعدين من أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته والتي درجت غالبية نماذج المناخ التنظيمي على الاهتمام بها، فإنه يهتم بتكنولوجيا العمل ومدى مساهمتها للتجديد والتطوير<sup>1</sup>.

### و/ نموذج تيم وبيترسون

يحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

- **الثقة:** بين الفرد وزملائه أو بينه وبين مرعوسيه أو رؤسائه.
- **المشاركة:** يهتم بمدى مشاركة أفراد التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.
- **الصدق والصرحة:** يتناول مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، وبالسياسة العامة للمنظمة.
- **المساندة والتشجيع:** ويعنى بمدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم علاقات جيدة وتقوم على الثقة والصرحة.
- **الاتصالات الصاعدة:** المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، المرجع السابق، ص 39.

- **الوظيفي** يتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأداء الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها.

ويركز نموذج " تيم وبيترسون على ثلاثة أبعاد رئيسة البعد الأول ويعنى بالنمط القيادي السائد في المنظمة ، أما البعد الثاني فهو طبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم، والبعد الثالث فهو مدى فعالية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد التنظيم في إنجاز مهامهم الوظيفية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سليمان، المرجع السابق، ص 99.

## خلاصة

يعمل المناخ التنظيمي الذي يتواجد في ظلّه أفراد المنظمات، على جانب كبير من الأهمية فمن خلاله يؤدي أفراد التنظيم أعمالهم، ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ويكتسبون تجاربهم، ويقيمون علاقاتهم، وتتكون اتجاهاتهم، وبه تتأثر سلوكياتهم، وبذلك فإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في أداء العاملين لمهامهم، وبالتالي في تحقيق الأهداف النهائية التي تتشدها المنظمات .

## الفصل الثالث: المؤسسة الجامعية

تمهيد

- 1 نشأة التعليم الجامعي
- 2 تعريف التعليم الجامعي
- 3 خصائص التعليم الجامعي
- 4 مكونات الجامعة
- 5 أهمية الجامعة
- 6 الأستاذ الجامعي
- 7 مهام الاستاذ الجامعي
- 8 صفات الأستاذ الجامعي
- 9 الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي الجزائري

خلاصة

• تمهيد

تعتبر الجامعة العمود الأساس للتنمية البشرية المستدامة نظراً لما تؤديه من مهام متعددة وهي تحتل أهمية كبيرة، وخاصة فيما يتعلق بتكوين رأس المال البشري يتمتع بمهارات علمية عالية ومؤهلة، لمواكبة التطور الحاصل في العالم من أجل خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته الاجتماعية الضرورية لإحداث التقدم العلمي والاقتصادي والاجتماعي.

## 1 - نشأة التعليم الجامعي:

يشير مصطلح الجامعة إلى مكان يجتمع فيه الأساتذة والطلبة، ويمكن القول أن أقدم تجمع بين الأساتذة والطلبة لتلقي العلوم و المعارف في مكان واحد كان في مصر إذ كان يتم في الأديرة الكبيرة ويتم تلقي العلوم الدينية والرياضيات والفلك والطب والقانون والهندسة والنحت والرسم، ومن أشهر جامعات مصر جامعة أون في عين شمس أما الأديرة فأشهرها الكرنك وتل العمارنة، أما بدايات الجامعة في الهند القديمة فقد كانت عام 1500 ق م، حيث أتخذ الحكماء من الغابات البعيدة مقرات لهم لتعليم الصغار الشباب الخطابة والمنطق والفلك والرياضيات.

وفي الصين ظهرت الجامعة سنة 124 ق.م حين أصدر الإمبراطور وهني مرسوما حدد فيه أنظمة ومؤسسات التعليم العامة، حيث كانت الجامعات الصينية مهتمة بتدريس العلوم الكلاسيكية والتعاليم الكونفوشيوسية، ومن ثم إنتشرت مؤسسات التعليم العالي في بلاد اليونان والرومان والسريان والصابئة في الشرق وبلاد فارس، وقد طور العرب المسلمون بعدها التعليم العالي منذ بداية القرن الثاني للهجرة والتاسع للميلاد، معتمدين على تراث اليونان والفرس وغيرهم من الأمم في العلوم المختلفة وأصبحت كل من بغداد ودمشق والقدس وقرطبة مزارا لطلبة العلم من أنحاء العالم .

وتجدر الإشارة إلى أن لمؤسسات التعليم الجامعي في الحضارة العربية الإسلامية وخاصة في الأندلس فقد ساهمت بدور كبير في تطوير التعليم الجامعي في أوروبا بصورة عامة، وفي تطور فكرة الجامعة بمعناها الحديث فقد درس كثير من الأوربيين في هذه

المؤسسات، ولم ينقلوا ما توصل إليه العرب المسلمون من التقدم في مجالات العلوم والأدب فحسبوا، إنما نقلوا أيضا أفكارهم حول تنظيم مؤسسات التعليم الجامعي<sup>(1)</sup>.

لقد شكل التقدم في العلوم والآداب وتطور المدن والإقبال على التعليم عوامل مساعدة أدت إلى نشأة الجامعة بمفهومها الحديث، فقد ظهرت بوادر الجامعات بهذا المفهوم في أوروبا في أواخر القرن الحادي عشر، إذ أطلق على تجمع الأساتذة والطلاب في شمال إيطاليا عام 1158 م إسم يونيفيرستي وهي كلمة مشتقة من اللاتينية يونيفير ستاس التي تعني الإتحاد أو التجمع .

وقد ظهر الكيان الجامعي بالمفهوم المتعارف عليه حاليا أول الأمر في بولونيا عام 1214 م والتي اشتهرت بالدراسات القانونية، و جامعة سالرنو عام 1231م التي اشتهرت بالدراسات الطبية، وكذلك جامعة باريس عام 1200م المشتهرة بالدراسات اللاهوتية، بعدها توالى إنشاء وتأسيس الجامعات في كافة أنحاء أوروبا، ومع منتصف القرن 15 أصبحت هناك جامعة في كل مدينة هامة في أوروبا، أهمها جامعة تولوز في فرنسا عام 1229 و جامعة سالمانكا في اسبانيا عام 1220م، وجامعة براغ في ألمانيا سنة 1347م وجامعة إكسфорд عام 1167 م و تمت المصادقة عليها سنة 1253 م.

يتضح مما سبق لنا أن الاهتمام بالتعليم العالي بدأ منذ العصور الوسطى، وقد كان سببا في التنوير الفكري خاصة مع ظهور النهضة الأوروبية في القرن 17 والتي جعلت من التعليم العالي أساسا علميا وفكريا، وجسدت البوادر الأولى للاستثمار البشري من خلال الجامعات العريقة التي تم إنشاؤها، أو من حيث المعارف والاختصاصات التي كانت تهتم بها كل جامعة.

<sup>1</sup> احمد جلول، دور الجامعة في نشر نظام lmd بين الطلبة، دراسة ميدانية على عينة بالمركز الجامعي بالوادي، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر سنة - 2009 ص 47

أما عن نشأة التعليم الجامعي في الجزائر، فيمكن القول أن بداياته كانت في بجاية الناصرية عاصمة الدولة الحمادية آنذاك، والتي كانت منارة إشعاع وعلم بفضل جامعة سيدي تواتي التي ذاع سيطها في كل البحر الأبيض المتوسط، نظرا لنوعية التدريس فيها خاصة علم الرياضيات، ويعود ظهور التعليم العالي في الجزائر إلى تاريخ تأسيس أول جامعة في الجزائر وهي جامعة الجزائر سنة 1907، وتعتبر هذه الجامعة بمثابة أول جامعة عربية، حيث كانت تسير من قبل المستعمر<sup>(1)</sup>، وكانت معدة أصلا لاستقبال أبناء المعمرين وبعض من أبناء الأهالي، وقد بلغ عدد الطلبة الجزائريين المسجلين في جامعة الجزائر سنة 1954 حوالي 557 طالب مقابل 4589 طالبا من أبناء الأوروبيين وخلال فترة ثورة التحرير 1962 - 1954 إستطاعت قيادة الثورة وجبهة التحرير الوطني من تكوين حوالي 1059 طالبا في بعض الدول الصديقة .

و عند الاستقلال عملت الدولة الجزائرية على تدعيم التعليم العالي بإنشاء العديد من الجامعات والمراكز الجامعية في مناطق مختلفة من الوطن، ولقد تعززت مكانة هذه الجامعة مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 حيث كانت تضم جامعة الجزائر أربع كليات: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم، كلية الطب وكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ومع إطلاق عملية الإصلاح الكبرى للتعليم العالي في الجزائر سنة 1971 أي بعد إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، عرف هذا القطاع (التعليم العالي والبحث العلمي) في الجزائر نموا وتطورا ملحوظا عما كان عليه سابقا ومن هنا تم بناء أساس أو البنية القاعدية للتعليم العلي والبحث العلمي في الجزائر<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> سحنون جمال الدين، بلغانمي نبيلة، التعليم العالي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012 ، مجلة حوليات في العلوم

الاقتصادية، جامعة بشار، العدد 15، سنة 2014، ص134

<sup>2</sup> سحنون جمال الدين، بلغانمي نبيلة، مرجع سابق. ص124

وتعتبر جامعة الجزائر من أقدم الجامعات في الوطن العربي، حيث أنشئت سنة 1877 وأعيد تنظيمها في عام 1909، وهي الجامعة الوحيدة التي ورثتها الجزائر بعد الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي، وقد كانت تضم 04 كليات هي:

✓ - الآداب والعلوم الإنسانية .

✓ - الحقوق والعلوم الاقتصادية .

✓ العلوم والفيزياء .

✓ الطب والصيدلة .

والواقع أن جامعة الجزائر نشأت كجامعة فرنسية لخدمة أبناء المعمرين في الجزائر وظلت حكرا عليهم إلا مانذر من أبناء المتعاونين مع الاحتلال.

وقد تقرر عقب الاستقلال بسنوات قليلة إنشاء جامعات ومعاهد التعليم العالي موزعة على كافة ولايات البلاد.

## 2- تعريف التعليم الجامعي:

لقد حضي مصطلحي التعليم العالي والبحث العلمي بالعديد من التعاريف في الأدبيات، حيث يمكن الأخذ على سبيل المثال تعريفين من هذه التعاريف، تعريف التعليم العالي: يقصد بالتعليم العالي كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي<sup>(1)</sup>، تعريف البحث العلمي: يمثل البحث العلمي مجموعة من الخطوات التي تبدأ بالمشكلة وجمع البيانات ووضع الفروض من

<sup>1</sup> علي عزوز، دور مدير المخبر و المجلس العلمي في ديناميكية المخبر، الملتقى الوطني حول آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، أيام 22-23 افريل 2012، ص22

خلال اختبار صحة الفروض، والوصول إلى نتيجة محددة يمكن تعميمها<sup>(1)</sup> ومن خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف التعليم العالي على انه مرحلة تكوينية تتم بعد الثانوي في المؤسسات الجامعية بأسلوب يختلف عن التعليم الثانوي نوعا ما.

هناك من يعرفها على أنها مؤسسة إنتاجية تعمل على اثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية<sup>(2)</sup>، والبعض الآخر يعرفها هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليما نظريا معرفيا ثقافيا يتبنى أسسا اديولوجية و إنسانية يلزمه تدريب مهني، يهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلا عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة<sup>(3)</sup> هذا التعريف يحدد الشريحة الموجه لها التعليم العالي، مع إبراز خصائصها النفسية والعقلية، التي تسمح له بالتخصص في مجالات مختلفة.

مما سبق عرضه يتضح أن التعليم العالي مرحلة عليا من المراحل التعليمية وهو مجال متخصص للدراسة بصفته بداية للحياة المهنية، لذا فإن دوره يتركز على تنمية الشباب فكرا ووجدانا وانتماءا في مختلف المجالات العلمية.

<sup>1</sup> عبد الصمد قائد الاغبري،. فريدة عبد الوهاب المشرف، واقع البحث العلمي في ضوء المتغيرات بكليتي المعلمين بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13 ، العدد 4، 2012 ، ص 49

<sup>2</sup> فضيل دليو و آخرون ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، ط 1 ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص 79.

<sup>3</sup> فضيل دليو و آخرون ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، ط 1 ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص 79.

### 3- خصائص التعليم الجامعي:

تتصف الجامعة باعتبارها مؤسسة للتعليم العالي، المجموعة من الصفات التي لا تتصف بها باقي المؤسسات التعليمية والاجتماعية الأخرى فيما يلي نتطرق إلى أبرز خصائصها<sup>(1)</sup>:

- الجامعة قبل ان تكون بنيانا هي مؤسسة تعليمية، ومركز بحثي ومنازة للإشعاع تعكس مستوى حضاريا تدعوا تدعوا لتقدمه، بحيث يكون هذا المستوى دائم الحركة دائم الفعل دائم النظر إلى ما هو أفضل.
- السلعة الرئيسية التي تنتجها الجامعة هي المعرفة، وحتى تتمكن من إنتاجها يتعاون افرادها كلهم وخاصة الأساتذة وتكون الوسيلة الرئيسية التي يستخدمونها هي البحث العلمي.
- الجامعة مساحة لتنمية الطاقة المكونة والمحركة لوعي المتعلم، وعيا بالانفس والمحيط ومكوناته، وبما يضطر به العالم من حوله، ووعيا بهموم الحاضر وتحسبا لاحتمالات المستقبل وتغيراته.
- تتسم سلوكيات العاملين في المؤسسة الجامعية بأخلاقيات عمل مختلفة عن تلك السائدة فالمؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية، من حيث أصولها ومعانيها ومعطياتها ومظاهرها.
- جامعة لعناصر التميز في إعداد النخب واعتبار ذلك مهمة أساسية من مهماتها في المنظومة التعليمية وفي السباق المجتمعي العام.
- فيما تلنقي جماعة الأساتذة معلمين موجهين، ممثلون فريقا علميا في مجال تخصصه ويسهرون على خدمة طلابهم تعليما وتعلما، محاضرة ومناقشة كما

<sup>1</sup> أحمد جلول، مرجع سابق، ص52

يعملون على خدمة مجتمعهم من خلال إنتاج المعرفة ونشرها وتقديم المشورة والعمل على حل المشكلات.

- الجامعة ملتقى تبحث فيه القضايا الإقليمية والوطنية والدولية وتجد الحلول لمشكلاتها، ويتم ذلك كله بروح النقد العالمية البناءة.
- ترتبط المؤسسة العمومية بنظرياتها من المؤسسات الجامعية للأخرى بصلات طبيعة خاصة تمثل في العادة إلى التعاون ولا تخلو من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية.
- لا يعد الربح لمفهومه التجاري محور اهتمام المؤسسة خاصة إذا كان تمويلها حكومياً إن من جهات لا تصدق إلا الربح.
- الجامعة مجتمع يصدق أعضائها استمرار البحث عن الثقة وحماية حقوق الإنسان الديمقراطية والعدالة الاجتماعية والتسامح والمشاركة ونشر ثقافة الإسلام بين الشعوب<sup>(1)</sup>.

#### 4- مكونات الجامعة:

تتكون الجامعة من عدة مكونات تأتي على ذكرها كما يلي:

أ / الأستاذ الجامعي عضو هيئة التدريس: هو ذلك المفكر وصانع القرار وصاحب الرأي الحر الذي يشقى بعقله لينير طريق الآخرين فهو قارئ المستقبل، والمعبر عن هموم المجتمع وتطلعات الأجيال، المتفق العضوي الملتزم بالموضوعية، هو الفيلسوف والمؤرخ الأكاديمي والاقتصادي ورجل القانون العام، فهذه المواصفات الأكاديمية جعلته يسعى في

<sup>1</sup> أحمد جلول، مرجع سابق، ص52

البحث عن الحقيقة ويجتهد في سبيل إثبات الذات مؤمنا برسالة التربية والتعليم داخل أروقة الجامعة وحتى خارجها ضمن صفوف المجتمع<sup>(1)</sup>.

**ب / الطالب الجامعي:** الطالب الجامعي هو الذي يدرس في أحد معاهد التعليم العالي ولم ينل بعد شهادته الجامعية الأولى والدرجة المهنية الأولى في حقل دراسته، كما أنه ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من مرحلة ثانوية أو مرحلة التكوين المهني او الفني او العالي إلى الجامعة تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك، ويعتبر الطالب الجامعي أحد العناصر الأساسية في العملية التربوية طلبية التكوين الجامعيين إذ انه يمثل عدد في النسبة الحالية للمؤسسات الجامعية<sup>(2)</sup>.

**ج / الإدارة الجامعية:** الإدارة الجامعية علم له صلة بعلم الإدارة العامة لان الإدارة الجامعية فرع من الإدارة العامة ذات سمة متميزة وشخصية مستقلة، والتي يمكن أن تجعل تعريفها يبعد قليلا في بعض تفصيلاته عن ذلك التعريف العام للإدارة، حيث تعرف الإدارة على أنها توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة ويقوم شاغلوا هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه و الرقابة، بينما تعرف الإدارة الجامعية بأنها ذلك النشاط الخاص بقيادة وتوجيه الجامعة، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في الكيان الجامعي من أفراد ومعدات ومنشآت وأموال لتحقيق أهداف الجامعة المحددة بأفضل الطرق واقل التكاليف<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> محمد صالح ربيع العجيلي، التعليم العالي في الوطن العربي الواقع واستراتيجيات المستقبل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص91

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مجلة الباحث الاجتماعي، دورية تصدر عن دائرة البحث، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، ص 26

<sup>3</sup> رمضان محمد سعودي ، الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، (د. ط.) ،دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر ، 2010، ص39 ،

د/ المناهج والمقررات الدراسية: إن أهداف العملية التعليمية تترجم في كل كلية او معهد وفقا لطبيعته إلى أهداف تحصيلية تراعي التخصص وطبيعة المعنى التي تعد طلابها لها وطبيعة المجتمع الذي يعيشون فيه، هذه الأهداف تترجم عادة في شكل مناهج ومقررات دراسية لكل مقرر منها محتوياته من المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم ويحدد في ضوء ذلك عدد ساعاته والفرقة الدراسية والجدول الدراسي، والمنهج هو الترجمة العلمية لأهداف التربية وخططها واتجاهاتها، ويسعى صانعه لتحقيق حياة أفضل للإنسانية لذا يعاد النظر دائما في المناهج على ضوء التطور العلمي والتقني الحاصل في مجتمعات ما بعد الصناعية أو ما يعرف بمجتمعات المعرفة بمعنى أدق أي هذه المناهج تحتاج العملية تحسين مستمرة، أي أن متابعتها وتقويتها أمر ضروري لان المجتمع يتميز بالحركة والديناميكية ولكن الاعتماد على مناهج ومقررات تقليدية، إن عملية بناء المناهج تختلف عن عملية تطويرها، وذلك لان عملية البناء تبدأ من لا شيء أما عملية التطوير فتبدأ من قاعدة معينة، وتستمر في الحذف والإضافة والتغيير حتى تكتمل عملية الصياغة النهائية، فقد يلجأ المجتمع إلى تعديل جذري في أهدافه التعليمية نتيجة لتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية والمهنية والسياسية، ذلك لان التعليم يعد وسيلة المجتمع لتسليح أبنائه بالفكر الكافي عن العلوم التي تؤهله لدخول مجالات التنمية المختلفة، ولما كانت المناهج والمقررات الدراسية هي الأداة التي تحمل المحتوى المعرفي والخبرات التربوية كان لتغير الأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية اثر مباشر على تغيير أهداف المناهج والمقررات، لقد ولد التوسع العلمي الهائل والمستمر في مختلف الميادين العلوم والمعرفة إلى حالة من الإرباك مست القائمين على العملية التعليمية وعلى المتعلمين خاصة على مستوى الجامعة.

وذلك نتيجة الخيارات العديدة المطروحة في اختيار المنهج ومكوناته، إضافة إلى عدم الدقة في اختيار ما هو أفضل والذي يلبي حاجة وطموح التعليم أولا ومدى تأثيره في

حركة تطور المجتمع ثانيا، ضف إلى ذلك قيام الكثير من المكلفين بإعداد المناهج لدراسات الجامعية خاصة، تقبل مناهج ومعارف الآخرين بعيدا عن عوامل الإبداع والتغيير المستمر وحذف ما هو غير ضروري.<sup>(1)</sup>

**د/ المستلزمات العلمية :** إن التعليم الجامعي لا يمكن أن يستمر ويتطور إلا إذا وفرت له مستلزمات الضرورية سواء كان ذلك على مستوى التدريس أم على مستوى البحث العلمي ومن المستلزمات العلمية نذكر الآتي:

- ❖ المكتبات والمطبوعات العلمية الحديثة.
- ❖ القاعات الدراسية وقاعات المؤتمرات.
- ❖ الأجهزة العلمية والوسائل الإيضاحية.
- ❖ المختبرات العلمية والمعامل النفسية .
- ❖ الإمكانيات والمكافئات المالية لنشر البحوث وتطبيقها.
- ❖ المرافق الصحية والترفيهية<sup>(2)</sup>.

## 5- أهمية الجامعة

مما لا شك فيه لأن التعليم العالي هو كلمة السر في نجاح أي دولة اقتصاديا واجتماعيا وعلميا و سياسيا أيضا، إذا أرادت أي دولة الارتقاء بمستوى المجتمع اجتماعيا وعلميا بل وسياسيا أيضا إذا أرادت أي دولة الارتقاء بمستوى المجتمع اجتماعيا، اقتصاديا أو سياسيا فيجب عليها الاهتمام بمستوى التعليم عامة والتعليم العالي خاصة، ومن تخصيص نسبة كبيرة من ميزانية الدولة للتعليم العالي والبحث العلمي، فاذا نظرنا إلى الميزانية المخصصة للتعليم العالي و البحث العلمي في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة

<sup>1</sup> فاتح باي، دور الجامعة الجزائرية في إنتاج النخبة المثقفة، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،

جامعة سطيف4، الجزائر، سنة 2014، ص 52

<sup>2</sup> علي عبد الرحيم صالح، ديمقراطية التعليم وإشكالية السلطة والأزمات في المؤسسات الجامعية (د. ط)، دار البارودي للنشر والتوزيع، الأردن،

2014، ص 29

الأمريكية وإنجلترا ، كندا .. الخ، نرى أنهم يخصصون ميزانيات هائلة للتعليم العالي والبحث العلمي إيماناً منهم بأهمية التعليم العالي بالنسبة للفرد والمجتمع ككل، على العكس من الدول النامية ودول العالم الثاني فهم يخصصون ميزانية ضئيلة جداً للبحث العلمي والتعليم العالي ويولونها اهتماماً ضئيلاً ولو أن نذكر أهمية التعليم الجامعي بالنسبة للطلاب والمجتمع فإننا نحملها فيما يلي:<sup>1</sup>

- التعليم الجامعي بالنسبة للطلاب هو مفتاح العمل والتوظيف والعمل وإن عين الطالب وهو ما يزال على مقاعد الدراسة الجامعية ترنو باستمرار إلى الظفر بالوظيفة التي تؤمن للإنسان المال والراتب الجيد الذي سيكون وسيلة العيش الكريم.

- يعتبر التعليم الجامعي رافداً للمجتمع بالكفاءات والخبرات المختلفة، كما أنه يمكن المؤسسات المختلفة من استقطاب الكفاءات المتميزة في كل حال فعال من مجالات العلوم، فالمؤسسة الناجحة تحب المتميزين المتفوقين وتسعى لضمهم باستمرار إلى فريق عملها.

- يؤدي رسالة تربية في المجتمع، فكثير من الناس يظن أن التعليم الجامعي هو تعليم أكاديمي بحت وهذا الرأي خالصي بلا شك، فالرسالة الجامعية هي مزيج من رسائل أكاديمية ورسائل تربية ومن الرسائل التربوية التي تركز عليها الجامعات الناجحة تربية الطلاب على احترام المجتمع، وتعلم أساليب الحوار وكذلك الابتعاد عن العنف الجامعي الذي يسئ إلى العملي التعليمية.

- التعليم الجامعي هو وسيلة للابتكار والإبداع فالجامعات التي توفر مجالاً للبحث العلمي تكون فيها الفرص أكبر أمام الطلاب للإبداع وابتكار كل ما هو جديد.

<sup>1</sup> فاتح باي، المرجع السابق، ص 62.

تكمن أهمية الجامعة أيضا في كونها فكرة ومؤسسة بالنسبة للمجتمع تتبع الفرصة للتيارات الفكرية والآراء المتباينة الالتقاء والاحتكاك مما ينجم عنه نمو الطاقات الإبداعية والقدرات الخلاقة ومن ثم حدوث التغيير والتطور، والجامعة كمؤسسة إنما تهدف في حقيقة الأمر إلى تهيئة الظروف بين الطلاب والأساتذة من خلال الدراسة والبحث وصولا إلى تحقيق أهداف المجتمع وقيادة التغيير فيه.

## 6- الأستاذ الجامعي:

هو ذلك المفكر وصانع القرار وصاحب الرأي الحر الذي يشقى بعقله لينير طريق الآخرين فهو قارئ المستقبل، والمعبر عن هموم المجتمع وتطلعات الأجيال، المتفق العضوي الملتزم بالموضوعية، هو الفيلسوف والمؤرخ الأكاديمي والاقتصادي ورجل القانون العام. فهذه المواصفات الأكاديمية جعلته يسعى في البحث عن الحقيقة ويجتهد في سبيل إثبات الذات مؤمنا برسالة التربية والتعليم داخل أروقة الجامعة وحتى خارجها ضمن صفوف المجتمع<sup>(1)</sup>، ويعرف أيضا بأنه ذلك مختص يستجيب لطلب اجتماعي يتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة والمعرفة العملية، وهو عامل حرفي اختياراته البيداغوجية، مع الحرص على جعل حرية المبادرة والاستقلالية توافق وبكل حساسية منفعة المستخدمين.<sup>(2)</sup>

هذا التعريف يوضح أن دور الأستاذ الجامعي مرتبط بمتطلبات المجتمع، ومستجيب وملبي لحاجاته الأساسية مستغلا في ذلك المعرفة النظرية والتطبيقية لإنتاج أفراد قادرين على تحقيق التطور الاجتماعي، ولكن هذا الإنتاج مقترن بمدى استقلاليته البيداغوجية في

<sup>1</sup> محمد صالح ربيع العجيلي، التعليم العالي في الوطن العربي الواقع واستراتيجيات المستقبل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص91

<sup>2</sup> زولبخة طوطأوي، الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس، جامعة الجزائر، 1993، ص12

اختيار البرامح والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والوسائل والطرق المستخدمة في ذلك بما يتفق والصالح العام.

ويعرف أيضا على أنه خبير إذا أتجه إلى الخارج، وباحث إذا أتجه إلى داخل الجامعة، هذا المفهوم يوضح أن الأستاذ الجامعي في نظر المجتمع خبير في مجاله وذلك بالنظر إلى رتبته العلمية في مجال تخصصه، والى دوره المنوط له والمتمثل في تكوين الكوادر البشرية، أما بالنسبة للجامعة فهو باحث يهتم بدراسة مختلف المشكلات والظواهر الإنسانية والطبيعية، ومساهم في إنتاج المعرفة العلمية، كما يعرف الأستاذ على أنه مدرس وباحث ومفكر ومشرف على أبحاث الطلبة، وعضو فاعل في خدمة المجتمع ومرشد ومربي للطلبة، في هذا التعريف تم تحديد الأدوار الأساسية للأستاذ والتي تتمثل في التدريس والبحث والإشراف على أبحاث الطلبة، والإرشاد والتربية.

في ضوء ما سبق عرضه يمكن تعريف الأستاذ الجامعي على أنه ذلك المدرس والمفكر الذي يسعى إلى إكساب الطالب مختلف المعارف والنظريات، والموجه لقدراته ومهاراته والمشرف على إنجاز مذكراته وتكوين آرائه الخاصة في الظواهر المعالجة والباحث المنتج للمعرفة والمربي الناقل للأخلاق والصفات العلمية والمهنية التي وجب على الطالب التحلي بها<sup>(1)</sup>.

## 7- مهام الأستاذ الجامعي

تتمثل مهام الأستاذ الجامعي في ما يلي<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 103

<sup>2</sup> بشير معمري، عبد الحميد خزار، مهارات التدريس الجامعي أصولها النظرية وممارستها العملية، مجلة الأحياء، العدد 12، 2008، ص

أ/ من منظور قانوني:

- التفرغ للقيام بالدروس والمحاضرات والتمارين العملية، وأن يسهموا في تقدم العلوم والآداب والفنون بإجراء البحوث والدراسات المبتكرة، والإشراف على ما يعده الطلاب منها والإشراف على المعامل والمكتبات وتزويدها بالمرجع.
- التمسك بالتقاليد والقيم الجامعية الأصلية والعمل على بثها في نفوس الطلاب وعليهم ترسيخ وتدعيم الاتصال المباشر بالطلاب ورعاية شؤونهم الاجتماعية والثقافية والرياضية.
- حفظ النظام داخل قاعات الدروس والمحاضرات والبحوث والمعامل، ويقدمون إلى عميد الكلية أو المعهد تقرير عن كل حادث من شأنه الإخلال بالنظام وما أتخذ من إجراءات لحفظه.
- تقديم تقرير سنوي عن نشاطه العلمي والبحوث ونشرها، والبحوث الجارية إلى رئيس مجلس القسم المختصة للعرض على مجلس القسم، وعلى رئيس مجلس القسم أن يقدم تقرير إلى عميد الكلية أو المعهد عن سير العمل في قسمه وعن النشاط العلمي والبحوث الجارية فيه، وما حققه القسم من أهداف.
- المشاركة في أعمال المجالس واللجان التي يكونون أعضاء فيها وعليهم المشاركة في أعمال المؤتمرات العلمية للقسم أو الكلية أو المعهد<sup>1</sup>.

ب/ من منظور الطالب :

تتمثل مهام الأستاذ الجامعي من خلال تعريف الدور الثابت لأستاذ الجامعة بإعتباره علاقة بيداغوجية فعالة يتضح أنه من الضروري التركيز على أهداف وتأثير

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، المرجع السابق، ص 74.

الأستاذ الجامعي، الذي يبقى نقطة محورية لجميع البرامج من أجل تحسين نوعية التكوين البيداغوجي في الجزائر، وتتمثل مهام هذا الأخير من وجهة نظر الطالب في:

- **الأستاذ كخبير:** من المعترف به أن الأهداف التربوية والتعليمية يجب أن تتبلور حول بعض المهام الرئيسية، خاصة فيما يتعلق بنقل المعلومة الصحيحة لتطوير الفكر التحليلي والنقدي، وخلال العملية التعليمية يتفاعل الطالب مع الأستاذ ويعكسون ردود الأفعال الدائمة باكتساب المعارف، ويتوقف رضا ودافعية الطلبة بالمقارنة مع الأهداف والنشاطات المنتظرة من العملية التعليمية حول فكرة الكفاءات التي تحيط بمكتسبات وواجبات ونشاطات ومعارف ومهارات الأستاذ.
- **الأستاذ كسلطة رسمية:** في هذا الدور الأستاذ محكوم ببعض النشاطات والوظائف المتعلقة بإتخاذ القرار فيما يتعلق بإنجازات الطالب وأداءه من جهة، ومن حيث تأقلمه مع نظام التقويم المطبق من طرف الأستاذ من جهة أخرى يعني أن الأستاذ يتمتع بالسلطة في ما يتعلق بإدارة صفه، من حيث إتخاذ القرار فيما يتعلق بإنجازات الطالب وأداءه وتقييمه لها.<sup>(1)</sup>
- **الأستاذ كمساعد اجتماعي:** ليس فقط مالكا للمعرفة ومصدر لها والتي من مهمته نقلها للطلاب ولكن هو بمثابة عضو كامل في المجتمع الجزائري الذي ينمو ويتطور فيه من هذا المنظور الأستاذ له إمكانيات باعتباره عوناً في العملية الاجتماعية، من حيث أنه يشجع ويكون الطالب من أجل تحقيق اندماجه الاجتماعي والمهني دون أن يتناقض نظام القيم الخاص به.
- **الأستاذ كمرشد:** يتضح جلياً بأنه لا يزال في الجزائر عدم التوافق بين المكونين بالمقارنة مع مفاهيم التعلم، لكن يتضح أيضاً أن الأستاذ في دوره كمرشد من المؤكد أن له اتجاه تحقيق الأهداف التي سطرها الطالب، والتي بإمكانها أن تتفرع

<sup>1</sup> بشير معمريّة، عبد الحميد خزار، مرجع سابق، ص 459

بالمقارنة مع أهداف الأستاذ، لكن يبدو أنه من أجل تسهيل طريقة التعلم من الضروري الاعتراف بأنه توجد فروق بين الأفراد في المواد المعرفية المتواجدة في حدود القيم والأهداف المكون المرشد يمنع من فرضه على نظرة الطالب للأشياء في محاولته للاندماج المعرفي والاجتماعي بل عليه مساعدته على الإبداع والاستقلالية الفكرية.

**ج/الأستاذ كمثالي:** يتضح أنه من بين الصفات الهامة التي توجد عند الأستاذ المثالي في نظر الطالب بدون شك خبرته أولاً وكذلك تفانيه و انضباطه وحماسه، هذا الحماس الذي يساعد في إنشاء نوع من الانسجام، وكذلك طريقة تعرف الأستاذ على الأهداف المسطرة وملائمتها مع أهداف الطالب وفي نظر الطالب الأستاذ يتحلى بنوع من المثالية إذا أمتلك الخبرة والمعرفة و استطاع نقلها له بالشكل الذي يجعله راضياً، إضافة إلى تفانيه وانضباطه وحماسه لأداء عمله، هذا الحماس الذي ينعكس على الطالب ويساعده في تحقيق الانسجام والتوافق مع أهدافه الخاصة وحاجاته (1).

كما تتمثل مهام الأستاذ الجامعي في (2):

▪ **التدريس:** بحيث يجب أن تكون لديه القدرة على

- التحكم الجيد في مجال من مجالات المعرفة والقدرة على أداءها، تثبيت أهداف التكوين والإحاطة بها، التعرف على معيقات التعلم وتذليلها، تنمية وتطوير الأداء البيداغوجي اختيار الوسائل الأكثر ملائمة والقدرة على استعمالها بفعالية.

<sup>1</sup> بشير معمري، عيد الحميد خزار، مرجع سابق، ص 459

<sup>2</sup> طاشوعة لويزة، تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي في مجال التقييم في ضوء متغير التكوين، مذكرة ماجستير . قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2009، ص ص 132 - 127

- **البحث:** وهو العمل على معالجة المشاكل والصعوبات التي تعترض سبيل تقدم المجتمعات، ومحاولة الوصول إلى حلول مناسبة، كما أنها تساعد على تجديد معارف الأستاذ وتتميتها باستمرار .
- **التنشيط:** وتتضمن مناقشة أهداف التدريس و التكوين مع المعنيين والمهتمين بالقيام بالتحليل الجماعي للطلب على التكوين، القيام بدراسات تحليلية للوضعيات والبيئات التكوينية تحليل البرمج و تقييمها وجعلها تساير التطورات، ممارسة قيادة المجموعات داخل الجامعات، تسهيل وتنظيم عملية التكوين التعاوني، تحليل و استعمال التجوآت الفردية والجماعية للحصول على الأهداف التكوينية المرغوبة.
- **الإعلام والتوجيه:** وتتضمن تقييم التحفيزات والاتجاهات لدى الطلبة بهدف توجيههم إلى الأفضل في تكوينهم إعداد واعتماد نظام وثائق في مجالات التخصص، والتركيز على استعمال مصادر التوثيق لتشجيع التعلم الذاتي والتطور الشخصي وتوجيه عملية التكوين صوب مجموعة من المعطيات الاقتصادية والاجتماعية، توجيه الطلبة أثناء إنجازهم لمشاريعهم لضمان الوصول إلى الأهداف المرسومة، إعلام الطلبة بنتائجهم ومدى تقدمهم لتوفير تغذية راجعة ذاتية ومساعدتهم على تطوير ذاتهم، تدريب الطالب وتوجيهه إلى كيفية التعامل مع المعرفة ومعالجتها واستغلالها في تنمية قدرات ومهاراته، مساعدة الطلبة على اختيار مسار اتهم لدراسية والمهنية.
- **التقويم:** تقويم التحصيل من خلال اختبارات ومقاييس، لتقدير تحصيل الطلاب ومهاراتهم وكفاءاتهم وكذا تقدير مدى كفاءة المدرس و استخدامه لتقنيات التعليم المختلفة، إضافة إلى تقويم البرامج والمناهج التعليمية المقدمة للطلاب، وابداء

الرأي حول مدى أهميتها ونجاحتها في إكساب الطالب المهارات والكفاءات المطلوبة في عالم الشغل.<sup>1</sup>

## 8- صفات الأستاذ الجامعي

تتمثل صفات الأستاذ الجامعي في (2):

- ❖ الإلمام بحقل اختصاصه والتفهم العميق لموضوعه بما يمكنه من المساهمة في تطويره والقدرة على ربطه بحقول وتجارب أخرى.
  - ❖ القدرة على تخطيط وتنفيذ البحوث العلمية في حقل تخصصه.
  - ❖ الخبرة العلمية والتطبيقية في حقل اختصاصه.
  - ❖ قدرته ورغبته في مواكبة التغيرات التكنولوجية المحلية وتفهمه لظروف ومشاكل العمل في حقل تخصصه.
  - ❖ القابلية على صياغة الفهج الدراسية وتطويرها .
  - ❖ الرغبة والافتتاع بمهنة التعليم الجامعي والتقني و استيعاب مفهوميها
  - ❖ التحدث و شرح الدرس بصورة واضحة.
  - ❖ امتلاك صوت قوي واضح ونطق سليم.
  - ❖ توظيف الأسلوب الإلقائي الحواري.
  - ❖ التميز بالنشاط الدائم وبعث روح الحماس في أوساط الطلبة.
  - ❖ حسن استعمال التعبيرات الوجيهة والإشارات.
- كما صنف سناني عبد الناصر هذه الخصائص إلى ما يلي (3):

<sup>1</sup> طاشوغة لويزة، المرجع السابق، ص110.

<sup>2</sup> رواب عمار، شروط الأداء التعليمي والتكوين الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11 ، ص140

<sup>3</sup> سناني عبد الناصر، الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدى في السنوات الأولى من مسيرته المهنية. رسالة دكتوراه، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا . جامعة منتوري محمود، الجزائر 2012 ، ص ص63 - 62

- **الخصائص الأكاديمية:** وهي مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكنه من المادة العلمية والاعتماد على المنهج العلمي في نقل أفكاره، ومتابعة التطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصه.
- **الخصائص المهنية:** هي مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من مهارات تخطيط عملية التعليم وتنفيذها، والعناية بإعداد الدروس و استخدام طرق تربوية تساعد على تطور مهارات التعلم الذاتية لدى طلابه.
- **الخصائص الشخصية:** هي مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من التمتع بمظهر شخصي جذاب، والجدية والإخلاص في أداء عمله وأن يكون قدوة حسنة لطلابه في قوله وفعله داخل الجامعة.
- **الخصائص الإجتماعية:** هي مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من الإطلاع على ثقافة مجتمعه، والتمتع بحسن التصرف مع طلابه في المواقف الصعبة، والقدرة على إقامة علاقات إجتماعية و انسانية مع طلابه وزملائه والإدارة.

## 9- الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي الجزائري

أهم ما يواجهه الأساتذة الجزائريين من مشاكل تتمثل في:

- تكوين غير كافي.
- في هذا العصر الأغلبية الكبيرة من الأساتذة ليس لديهم إلا شهادة ماجستير أستاذ مساعد مستوى التكوين لم يبدأ في التحسن إلا خلال إفتتاح مختلف التكوينات في الرتب العليا بداية ، ولكن مجهودات كبيرة تبقى في هذا المجال.
- عدم الاستقرار الزمني في العمل نظرا لضعف الأجور والسلم في الوظيف العمومي.

- استقالات وتوظيف متتالي ما سبب اختلالاً وعدم استقرار في مختلف الهياكل الجامعية، إضافة إلى كل ذلك المشاكل الاجتماعية والمهنية، ومن بينها مشكل السكن الذي يبقى السبب الرئيسي في اضطراب الوظيفة الطبيعية للجامعة<sup>1</sup>.

---

1- سناسي عبد الناصر، المرجع السابق، ص 66.

## 10- خلاصة

تعتبر الجامعة أهم المؤسسات الاجتماعية، وأعلى هرم التعليم وهي تقوم بوظائف لا يمكن لمؤسسة أخرى القيام بها وهي نشر العلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبهذه الوظائف تعمل لتحقيق جملة من الأهداف، وتعتبر خدمة المجتمع من أهم الوظائف التي تقوم بها الجامعة وإذا أردنا أن تحقق الجامعة وظائفها وأهدافها على المجتمع الالتفات إلى القائم الأول والأساسي على تحقيق هذه المهام وهو الأستاذ الجامعي وذلك بالاهتمام به وإعطائه المكانة التي يستحقها والعمل على تطويره.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

- 1- عرض وتحليل البيانات
  - 2- مناقشة نتائج الدراسة
  - 3- التوصيات والاقتراحات
- خاتمة

## تمهيد

بعدما تناولنا الجانب النظري لموضوع الدراسة ووضعنا الإجراءات المنهجية التي مكنتنا من القيام بالشق الميداني، وبعد وتوزيع الاستمارات، قمنا بعملية تفرغ البيانات بهدف الإجابة عن التساؤلات المطروحة.

### 1- عرض وتحليل البيانات

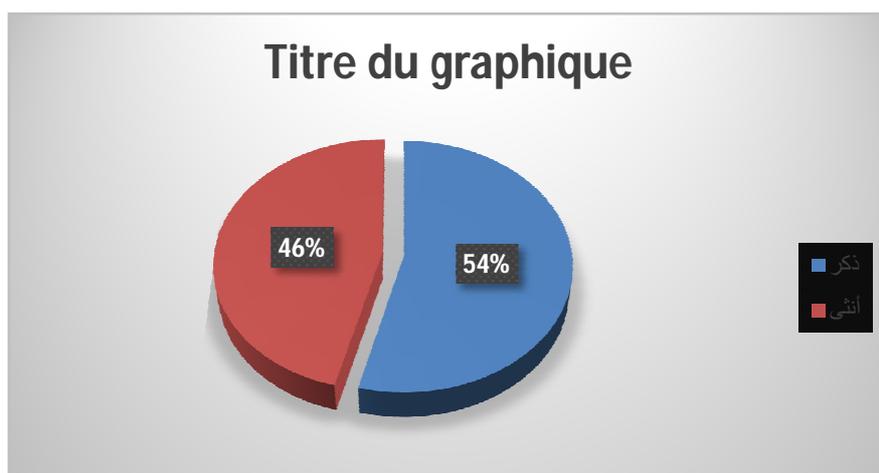
#### المحور الأول: وصف خصائص العينة

بغرض التعرف على بعض الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، الوظيفة .

الجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب	التكرارات	الجنس
54 %	27	ذكر
46 %	23	أنثى
100 %	50	المجموع

تبين معطيات الجدول (1) أن نسبة 54 % من أفراد العينة هم من جنس الذكور، أما نسبة الإناث فهي 46 % من النسبة الكلية للمجموعتين وبذلك يتضح أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث.



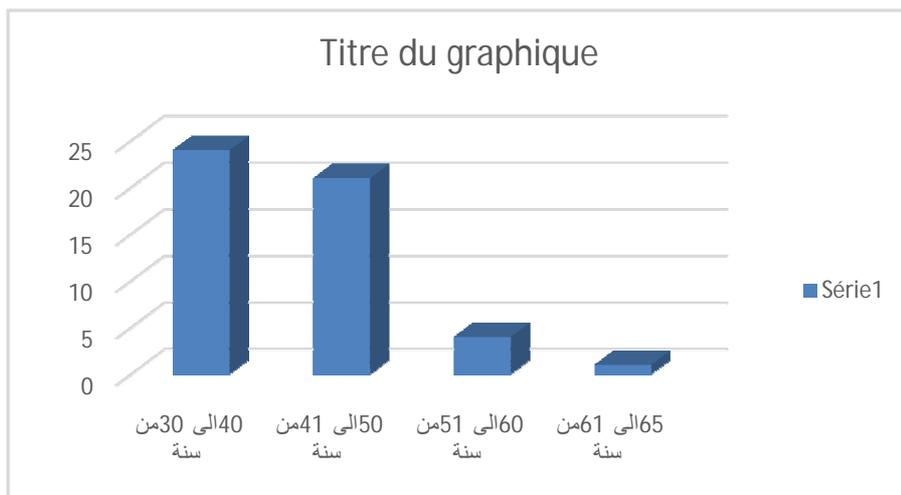
الشكل (1) يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

الجدول (2) يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن

النسب	التكرارات	السن
% 48	24	من 30 الى 40 سنة
% 42	21	من 41 الى 50 سنة
% 8	4	من 51 الى 60 سنة
% 2	1	من 61 الى 65 سنة
% 100	50	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (2) أن معظم أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية اقل من 40 سنة وقد بلغ عددهم ما يمثل 48% وتليها فئة 41 - 50 سنة والبالغ عددهم 21 فرد بنسبة مقدارها 42% في حين لم يشكل الأشخاص الذين هم من الفئة العمرية أكثر من 41-60 سنة سوى 4 أشخاص وهو ما يقابل نسبة 8%، أما الفئة العمرية من 61 إلى 65 سنة فقد تمثلت في شخص واحد بنسبة 2%.

نستنتج من هذه الإحصائيات أن معظم أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق هم شباب وهو استثمار حقيقي للجامعة، لأن هذه الفئة مازال بإمكانها اكتساب الخبرات وكذا العطاء لسنوات لاحقة.



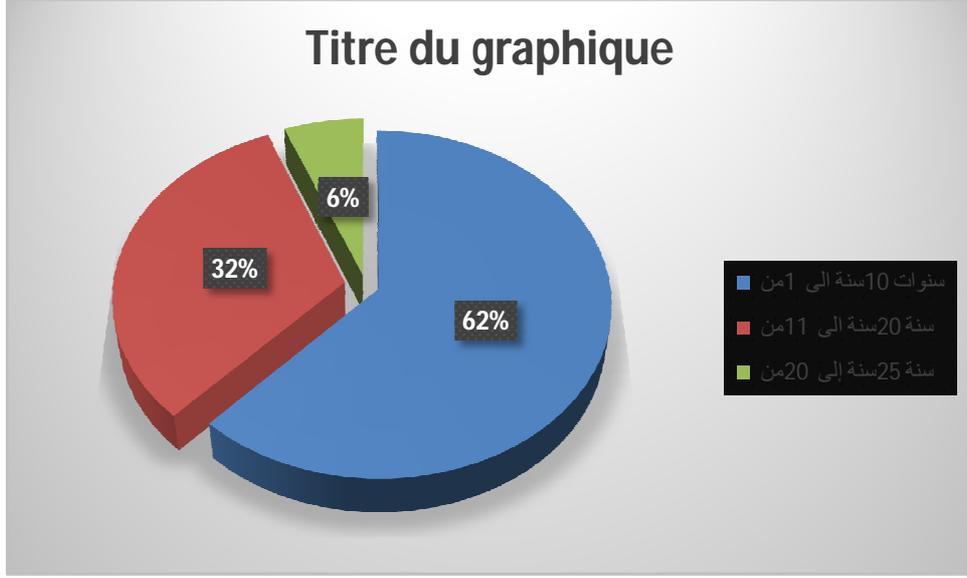
الشكل (2) يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن

الجدول (3) يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في الجامعة

النسب	التكرارات	الأقدمية
62 %	31	من 1 سنة إلى 10 سنوات
32 %	16	من 11 سنة إلى 20 سنة
6 %	3	من 20 سنة إلى 25 سنة
100 %	50	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن معظم أفراد الدراسة تتراوح اقدميتهم في المؤسسة من سنة إلى 10 سنوات وقد بلغ عددهم ما يمثل 62% وتليها نسبة 32% من المبحوثين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة من عشرة سنوات إلى عشرون سنة، في حين لم يشكل الأشخاص الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة من أكثر من 20 سنة، نسبة 6%، والتي تمثلت في ثلاثة أشخاص.

من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن الأقدمية في الجامعة ليست طويلة وهذرا اجع إلى حداثة المؤسسة الجامعية.



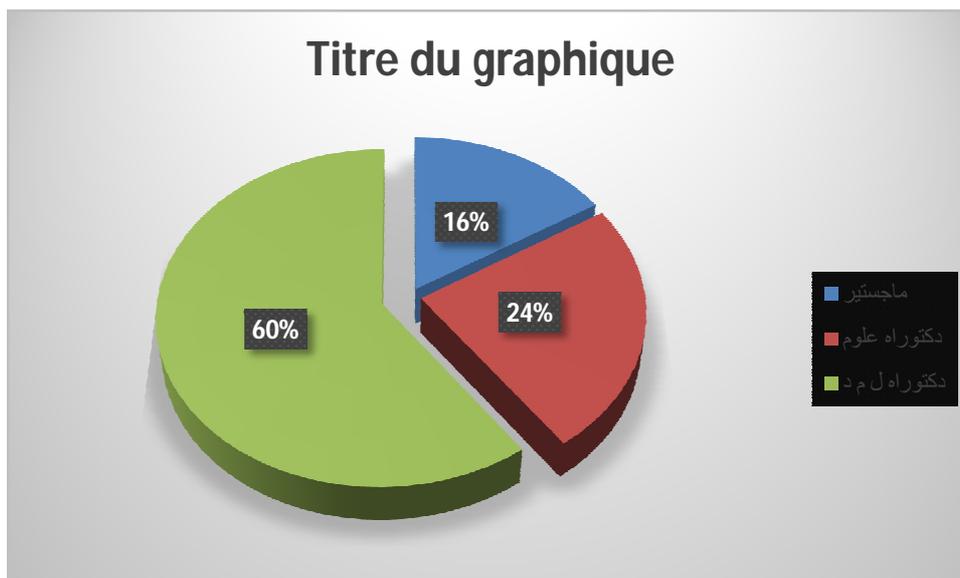
الشكل (3) يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في الجامعة

الجدول (4) يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الدرجة العلمية

النسب	التكرارات	
% 16	8	ماجستير
% 24	12	دكتوراه علوم
% 60	30	دكتوراه ل م د
% 100	50	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (4) أن معظم أفراد الدراسة متحصلين على شهادة دكتوراه

ل م د وقد بلغ عددهم ما يمثل 60%، وتليها نسبة 24% من المبحوثين متحصلين على شهادة دكتوراه علوم في حين مثلت نسبة 16% الحاصلين على شهادة ماجستير.



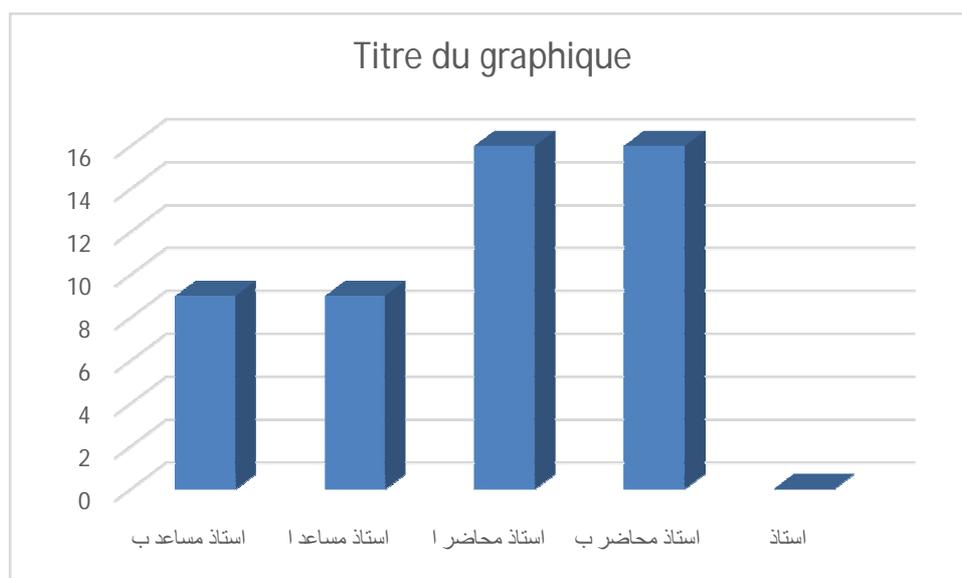
الشكل (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

الجدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

النسب	التكرارات	الرتبة العلمية
% 18	9	استاذ مساعد ب
% 18	9	استاذ مساعد ا
% 32	16	استاذ محاضر ا
% 32	16	استاذ محاضر ب
% 00	0	استاذ
% 100	50	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (5) أن نسبة 32% من المبحوثين من رتبة أستاذ محاضر أ وهي نفس نسبة رتبة أستاذ محاضر ب 32%، فيما تمثلت نسبة المبحوثين من رتبة أستاذ مساعد أ ومن رتبة أستاذ مساعد ب نسبة 18%.

يتضح من خلال هذه البيانات أن معظم أساتذة كلية الحقوق في جامعة تبسة هم من رتبة أستاذ محاضر أ ورتبة أستاذ محاضر ب، وهذا يرجع إلى الاختلاف في الشهادات المحصل عليها.



الشكل (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

### المحور الثاني: القيادة الإدارية

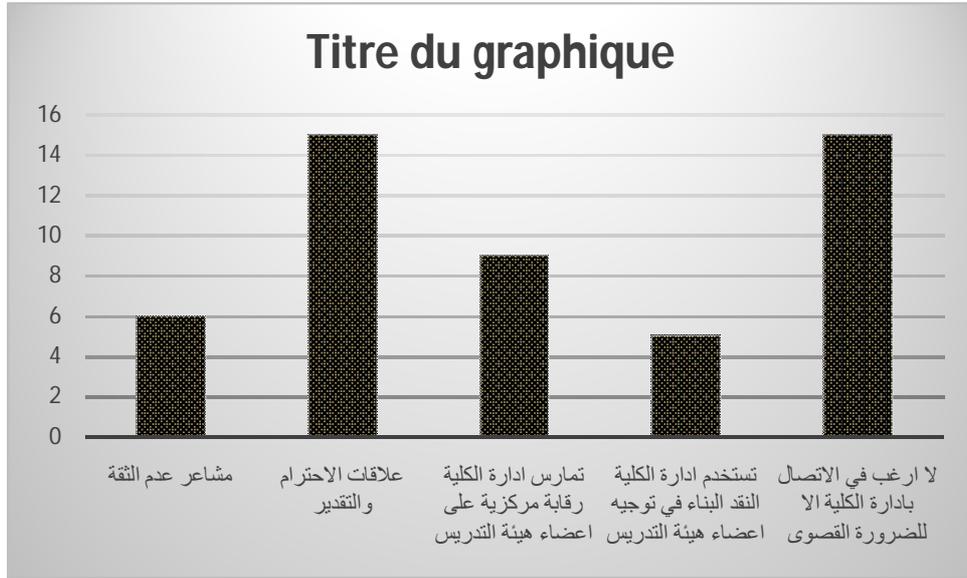
الجدول (6) يوضح العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس

النسب	التكرارات	هل العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس يسودها؟
% 12	6	مشاعر عدم الثقة
% 30	15	علاقات الاحترام والتقدير
% 18	9	تمارس إدارة الكلية رقابة مركزية على أعضاء هيئة التدريس
% 10	5	تستخدم إدارة الكلية النقد البناء في توجيه أعضاء هيئة التدريس
% 30	15	لا ارغب في الاتصال بإدارة الكلية إلا للضرورة القصوى
% 100	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (6) المتعلق بالعلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس، أكد 30% من مجتمع البحث أن العلاقات بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس يسودها الاحترام، كما أكد 30% من أفراد عينة على عبارة لا ارغب في الاتصال بإدارة الكلية إلا للضرورة القصوى، كما أكد 18% أن إدارة الكلية تمارس رقابة مركزية على أعضاء هيئة التدريس، فيما أكد 12% من أفراد عينة البحث على أن العلاقة يسودها

مشاعر عدم الثقة، وأكد 10% من أفراد عينة البحث على استخدام إدارة الكلية النقد البناء في توجيه أعضاء هيئة التدريس.

ويستدل من هذه النسب الإحصائية أن اغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة 30% يرون أن العلاقات بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس يسودها الاحترام، ويعود ذلك إلى العلاقة الرسمية والمكانة الوظيفية التي تحدد طبيعة التعامل بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية وتؤكد نسبة 30% من المبحوثين تجنب الاتصال بإدارة الكلية إلا للضرورة ويمكن أن يعود ذلك إلى ضعف العلاقات والاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية، كما يعبر عن ردة فعل لعدم مراعاتها لحاجاتهم الشخصية والوظيفية، مما لا يشجع على الانفتاح والتواصل بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس .



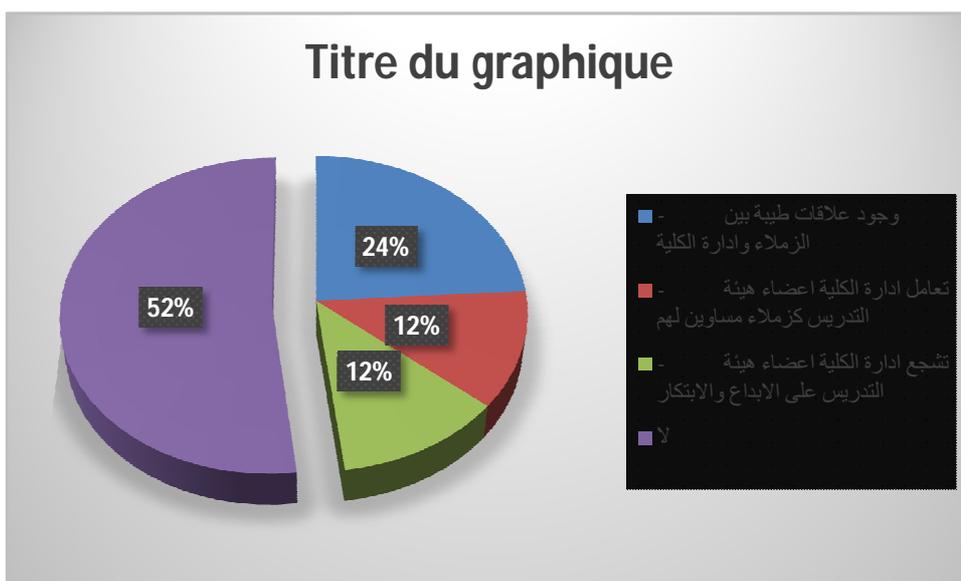
الشكل (6) يوضح العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس

الجدول (7) يوضح تطبيق إدارة الكلية أسلوب العمل الجماعي لتحقيق الأهداف

النسبة الكلية %	النسب	التكرارات	هل تطبق إدارة الكلية أسلوب العمل الجماعي لتحقيق الأهداف؟
48 %	24 %	12	وجود علاقات طيبة بين الزملاء وإدارة الكلية
	12 %	6	تعامل إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس كزملاء مساوين لهم
	12 %	6	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار
	100 %	24	المجموع الجزئي
52 %	26		لا
100 %	50		المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (7) المتعلق بتطبيق إدارة الكلية أسلوب العمل الجماعي لتحقيق الأهداف، أكد 52% من المبحوثين بالإجابة "لا". ومن خلال ملاحظة الجدول وبالتركيز على الجزء الثاني من السؤال "في حالة الإجابة بنعم"، والتي أكدها 48% من مجتمع البحث، والتي توزعت بنسبة 24% لعبارة وجود علاقات طيبة بين الزملاء وإدارة الكلية، ونسبة 12% لعبارة تعامل إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس كزملاء مساوين لهم ونفس النسبة 12% لعبارة تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار.

يستدل من النسب الإحصائية أن النسبة الأغلب 52% من مجتمع الدراسة تؤكد على أن إدارة الكلية لا تطبق أسلوب العمل الجماعي لتحقيق الأهداف، فيما أكد 48% من المبحوثين على تطبيق الكلية لأسلوب العمل الجماعي، ووجود علاقات طيبة بين الزملاء وإدارة الكلية التي تعامل أعضاء هيئة التدريس كزملاء مساوين لهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار، ويمكن أن يفسر عدم اتفاق المبحوثين في تطبيق أسلوب العمل الجماعي إلى التفاوت في أسلوب تعامل إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس، مما أدى إلى شعور البعض بالإحباط والشعور بالضيق لعدم تقديرها لجهودهم وهو ما يترتب عليه ضعف الانتماء والولاء للكلية.



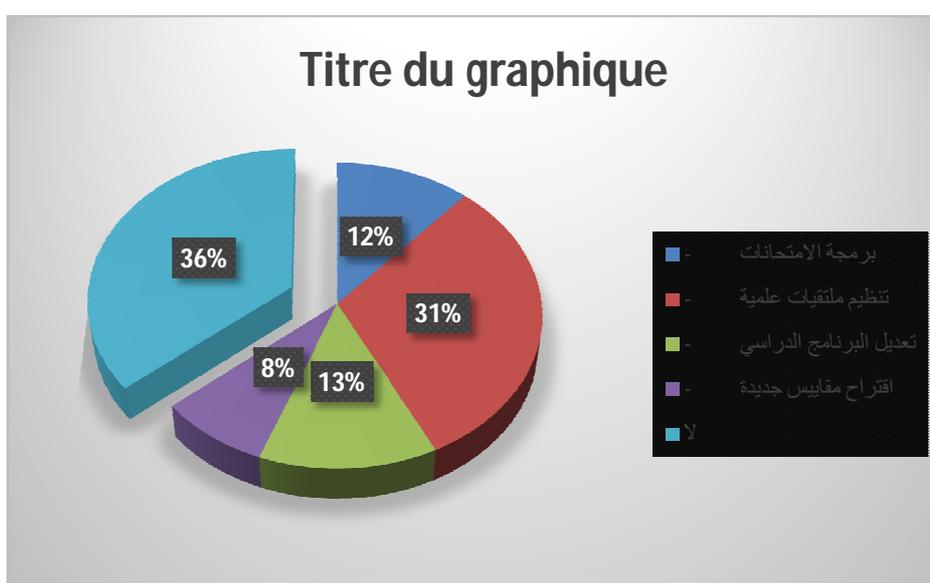
الشكل (7) يوضح تطبيق إدارة الكلية أسلوب العمل الجماعي لتحقيق الأهداف

الجدول (8) يوضح إتاحة الكلية فرص المشاركة للأساتذة في صنع القرارات

النسبة الكلية %	النسب	التكرارات	هل تتيح الكلية فرص المشاركة للأساتذة في صنع القرارات؟
56 %	14 %	6	- برمجة الامتحانات
	38 %	10	- تنظيم ملتقيات علمية
	16 %	7	- تعديل البرنامج الدراسي
	10 %	5	- اقتراح مقاييس جديدة
	100 %	28	المجموع الجزئي
44 %	22		لا
100 %	50		المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (8) المتعلق إتاحة الكلية فرص المشاركة للأساتذة في صنع القرارات، أكد 56% من المبحوثين بالإجابة "نعم". ومن خلال ملاحظة الجدول على الجزء الثاني من السؤال "في حالة الإجابة بلا"، والتي أكدها 44% من مجتمع البحث والتي توزعت بنسبة 38% لتنظيم ملتقيات علمية، ونسبة 16% لتعديل البرنامج الدراسي، ونسبة 14% لبرمجة الامتحانات ونسبة 10% لاقتراح مقاييس جديدة.

يستدل من النسب الإحصائية أن النسبة الأغلب 56% من مجتمع الدراسة تؤكد على إتاحة الكلية فرص المشاركة للأساتذة في صنع القرارات في ما يخص تنظيم الملتقيات العلمية وتعديل البرنامج الدراسي وبرمجة الامتحانات واقتراح مقاييس جديدة، ويرجع ذلك إلى أسلوب إدارة الكلية التي تتبع نمط القيادة الإيجابي والمحفز على تحمل المسؤولية في العمل وصنع القرارات، وهناك ما نسبته 44 % ممن يرون عكس ذلك ويمكن ان يعود ذلك لطبيعة علاقاتهم برؤسائهم .



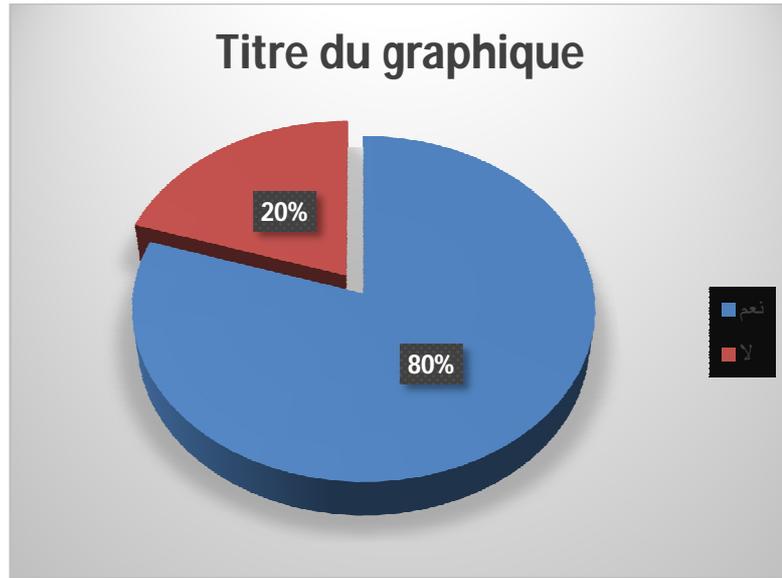
الشكل (8) يوضح إتاحة الكلية فرص المشاركة للأساتذة في صنع القرارات

الجدول (9) يوضح امتلاك الأستاذ للحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

النسب	التكرارات	هل تمتلك الحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟
80 %	40	نعم
20 %	10	لا
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (9) المتعلق بامتلاك الأستاذ للحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أكد 80% من مجتمع البحث بالإجابة بـ"نعم"، كما أكد 20% من المبحوثين بالإجابة بـ"لا".

يستدل من النسب الإحصائية أن النسبة الأغلب 80% من مجتمع الدراسة تؤكد على امتلاك الأستاذ الجامعي للحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ويستخلص من ذلك أن المناخ السائد في الكلية يساعد ويدعم عملية اتخاذ القرار لدى الاستاذ، وربما يرجع ذلك إلى أسلوب إدارة الكلية التي تتبع نمط القيادة الإيجابي والمحفز على تحمل المسؤولية في العمل وصنع القرارات، وذلك لأهمية المشاركة في تفعيل القرارات وإعطاء فرصة لإبداء الرأي حول أي قرار سيتم اتخاذه مما يعزز الولاء والشعور بالرضا، كما أنه يتم من خلالها ذلك تحفيز الأستاذ على الإبداع وطرح أفكار جديدة، وهناك ما نسبته 20% ممن يرون عكس ذلك، وعدم امتلاكهم للحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ويمكن أن يعود هذا لطبيعة علاقاتهم بإدارة الكلية إذ لا يمكن أن يكون هناك تنظيم بمناخ تنظيمي مثالي 100% في الواقع العملي.

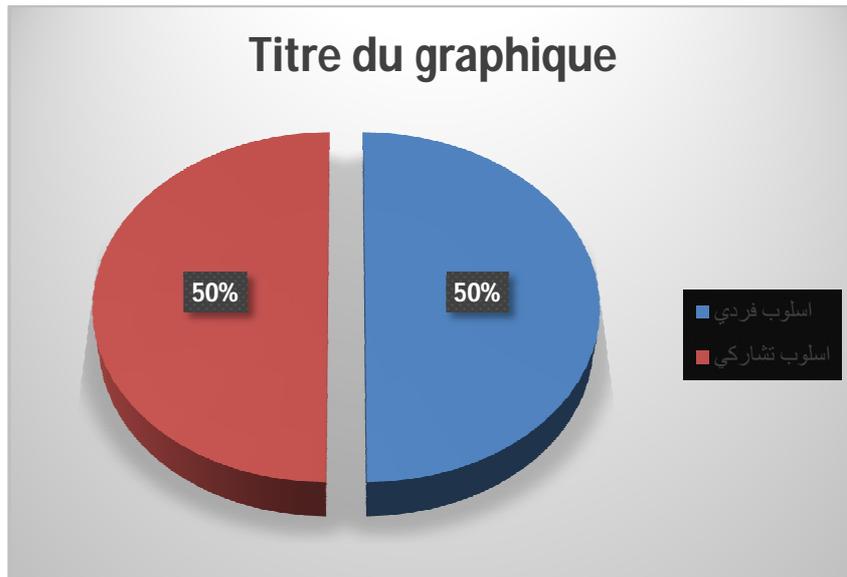


الشكل (9) يوضح امتلاك الأستاذ للحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

الجدول (10) يوضح كيفية صنع القرارات في القسم

النسب	التكرارات	كيف يتم صنع القرارات في القسم؟
50 %	25	أسلوب فردي
50 %	25	أسلوب تشاركي
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (10) المتعلق بكيفية صنع القرارات في القسم أكد 50% من مجتمع البحث بالإجابة بـ"نعم"، كما أكد 50% من المبحوثين بالإجابة بـ"لا". من خلال هذه النتائج الإحصائية يعتقد 50% من مجتمع الدراسة أن عملية صنع القرارات في الكلية تتم بأسلوب فردي دون إشراك الأساتذة فيها، وهو ما يؤكد وجود نمط تسلطي معمول به داخل الجامعة فيتغلب هذا بطبيعة الحال على أداء الأستاذ الجامعي لمهامه حيث يشعر انه بالتهمس وبالتعسف ومركزية اتخاذ القرارات وهذا ما ينعكس على أدائه، بينما ترى نسبة 50 % من مجتمع الدراسة أن عملية صنع القرارات في الكلية تتم بأسلوب جماعي وهو ما يرفع من الروح المعنوية للأستاذ الجامعي ويساهم في تحسين أدائه كما أن عملية إشراك الأستاذ الجامعي في صنع القرارات تجعله على دراية بعملية التسيير والتنظيم وخاصة العمليات وهذا ما يساهم في رفع أداء الأستاذ الجامعي.



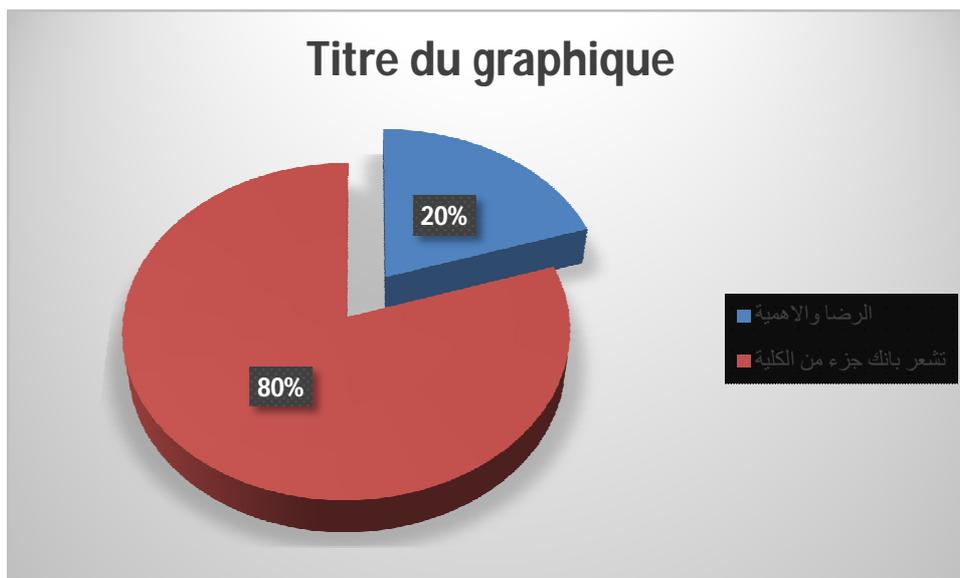
الشكل (10) يوضح كيفية صنع القرارات في القسم

الجدول (11) يوضح مدى شعور الأستاذ عند اخذ مقترحاته بعين الاعتبار لحل المشاكل

النسب	التكرارات	كيف يكون شعورك عند اخذ مقترحاتك بعين الاعتبار لحل المشاكل؟
20%	10	الرضا والأهمية
80%	40	تشعر بأنك جزء من الكلية
100%	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (11) المتعلق بمدى شعور الأستاذ عند اخذ مقترحاته بعين الاعتبار لحل المشاكل، أكد 80% من مجتمع البحث على عبارة الرضا والأهمية، كما أكد 20% من المبحوثين على الشعور بأنه جزء من الكلية.

من خلال النتائج الإحصائية يعتقد أغلبية مجتمع الدراسة أن الأخذ بمقترحات الأستاذ بعين الاعتبار لحل المشاكل من شأنه أن يشعر الأستاذ الجامعي بمكانته داخل الكلية التي هو جزء منها، كذلك الشعور بالرضا والأهمية في الكلية وبذلك يعمل جاهدا من أجل تنفيذ المقترحات التي كان جزء في صنعها، إن الإدارة عندما تكون متعاونة مع الأساتذة بالاعتراف بقدراتهم في وضع المقترحات والأهداف، سيؤدي ذلك حتما للتأثير على أداء الأساتذة ويدفعهم إلى أداء أعمالهم على أكمل وجه وبالنتائج المطلوبة، مما يساعد على تعزيز الشعور بالرضا والأهمية و الانتماء إلى المؤسسة، والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة



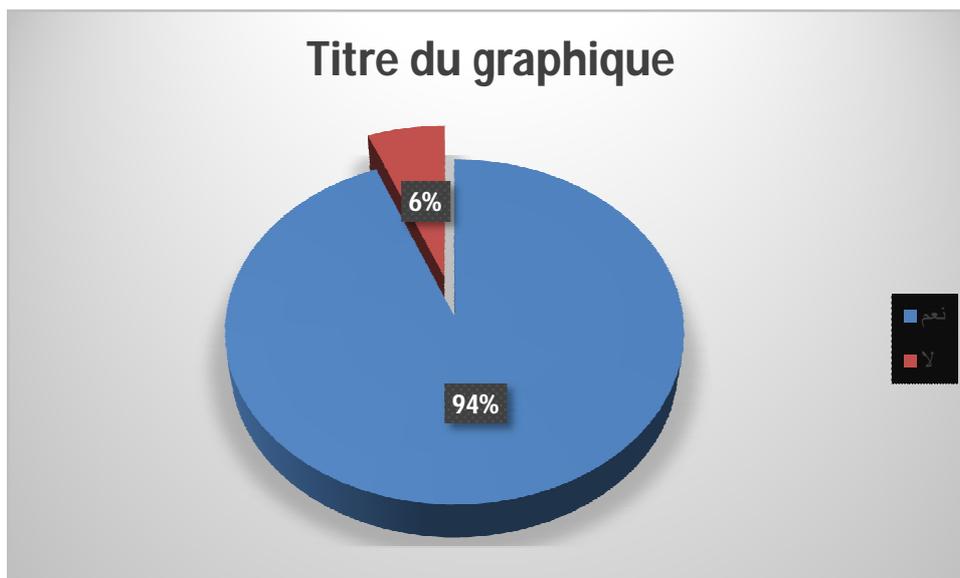
الشكل (11) يوضح مدى شعور الأستاذ عند اخذ مقترحاته بعين الاعتبار لحل المشاكل

الجدول: (12) يوضح مدى وجود سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس

النسب	التكرارات	هل توجد سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس؟
% 94	47	نعم
% 6	3	لا
% 100	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (12) المتعلق بمدى وجود سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس، أكد 94% من مجتمع البحث بالإجابة بـ"نعم"، كما أكد 6% من المبحوثين بالإجابة بـ"لا".

من خلال النتائج الإحصائية يعتقد أغلبية مجتمع الدراسة، أن العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس تحكمها سياسات ولوائح، وهو أمر طبيعي حيث لا تكاد تخلو أية مؤسسة مهما كان نشاطها واختصاصها من وجود سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين المنتسبين إليها، إلا أن نسبة من مجتمع البحث تنفي وجود سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس إشارة إلى المحسوبية في توزيع المهام والترقيات والتسلطية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.



الشكل (12) يوضح مدى وجود سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس

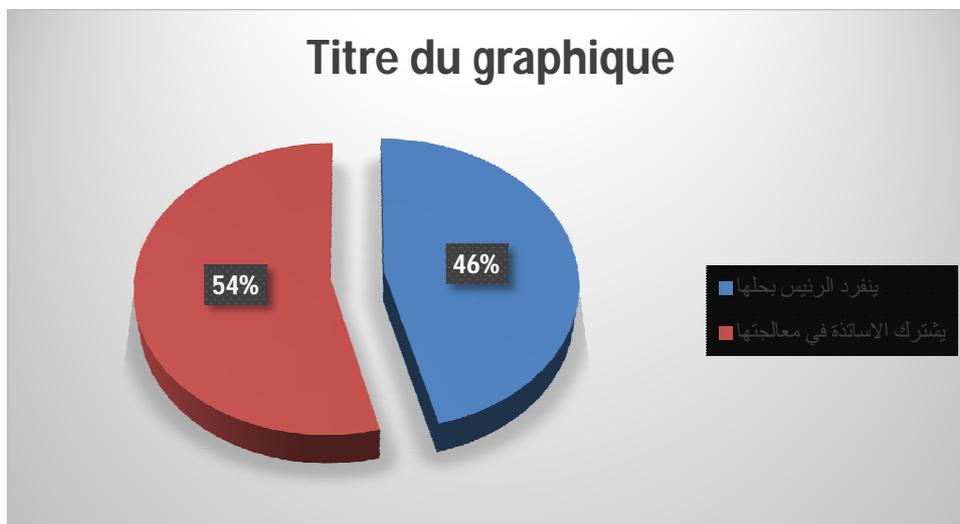
الجدول (13) يوضح كيفية معالجة أو حل المشاكل في الكلية عند حدوثها

النسب	التكرارات	عند حدوث مشاكل في الكلية كيف يتم معالجتها أو حلها؟
% 46	23	ينفرد الرئيس بحلها
% 54	27	يشارك الأساتذة في معالجتها
% 100	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (13) المتعلق بكيفية معالجة أو حل المشاكل في الكلية عند حدوثها، أكد 54% من مجتمع البحث بالإجابة بـ "شارك الأساتذة في معالجة المشكلة" كما أكد 46% من المبحوثين على "نفرد الرئيس بحل المشكلة".

من خلال النتائج الإحصائية يعتقد 54% من مجتمع الدراسة أن الأساتذة يشاركون في حل المشاكل معالجتها في الكلية وهو ما من شأنه أن يشعر الأستاذ الجامعي بمكانته وبالرضا والأهمية داخل الكلية التي هو جزء منها، كما ترى نسبة 46% أن الرئيس ينفرد بحل المشاكل وهو ما يولد الصراعات بين الأطراف المتنازعة ويعكس النمط التسلسلي في

اتخاذ القرارات وحل المشاكل مما سيؤدي ذلك حتما للتأثير على أداء الأساتذة والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة



الشكل (13) يوضح كيفية معالجة أو حل المشاكل في الكلية عند حدوثها

### المحور الثالث: الاتصال

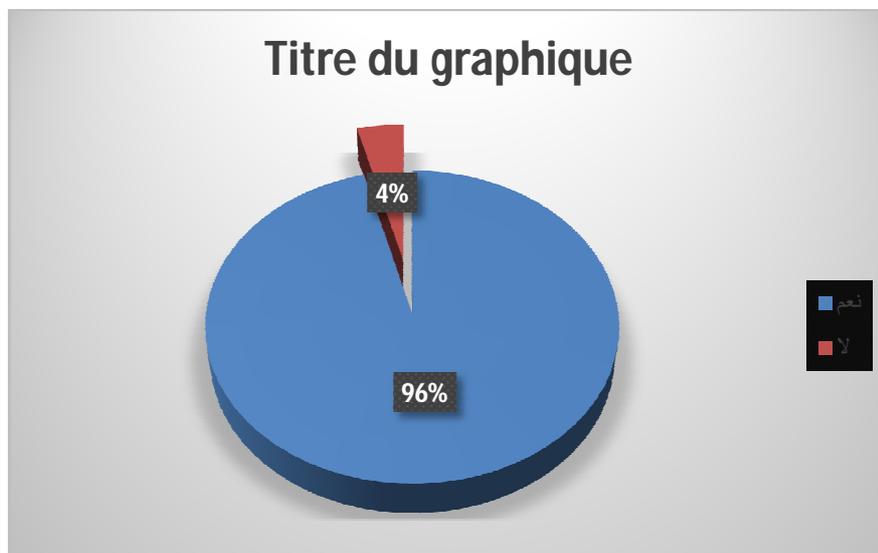
الجدول (14) يوضح فعالية التواصل مع الطلبة أثناء العملية التدريسية

النسب	التكرارات	هل تتواصل بشكل فعال مع الطلبة أثناء العملية التدريسية؟
96 %	48	نعم
4 %	2	لا
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (14) المتعلق بفعالية التواصل مع الطلبة أثناء العملية التدريسية، أكد 96% من مجتمع البحث بالإجابة بـ"نعم"، كما أكد 4% من المبحوثين بالإجابة بـ"لا".

ويستدل من هذه النسب الإحصائية أن أغلبية أفراد الدراسة يؤكدون على فعالية التواصل مع الطلبة وهو أساس العملية التدريسية، وهو ما يؤكد وعي الأساتذة بان الاتصال هو العملية الأولى التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة، فإندام التواصل ما بين الطرفين يمنع الأستاذ من الابتكار والإبداع في عمله، ويعمل على تثبيط حيوية الطالب وهذا

ما ينعكس بالسلب على الصالح العام، أما وجود الاتصال الجيد ما بين الأستاذ وطلبته يؤدي إلى زيادة المردودية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.



الشكل رقم (14) يوضح فعالية التواصل مع الطلبة أثناء العملية التدريسية

الجدول (15) يوضح التواصل بين الأستاذ والمسؤول

النسب	التكرارات	هل هناك تواصل بين الأستاذ والمسؤول؟
90 %	45	نعم
10 %	5	لا
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (15) المتعلق بالتواصل بين الأستاذ والمسؤول أكد 90% من مجتمع البحث بالإجابة بـ"نعم"، كما أكد 10% من المبحوثين بالإجابة بـ"لا".

من خلال النسب السالفة الذكر يتضح لنا إن نسبة كبيرة من المبحوثين، يؤكدون بأن هناك تواصل بين الأستاذ والمسؤول باعتبار أن مواضيع الاتصال بين الأساتذة والرؤساء يمكن أن تتمثل في المسائل البيداغوجية، المتعلقة بالبرنامج الدراسي أو برمجة الامتحانات وإعطاء فرصة للأساتذة بتقديم الاقتراحات والمشاركة في تسيير الكلية وفي اتخاذ قرارات من أجل السير الحسن للمهام وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.



الشكل رقم (15): يوضح التواصل بين الأستاذ والمسؤول

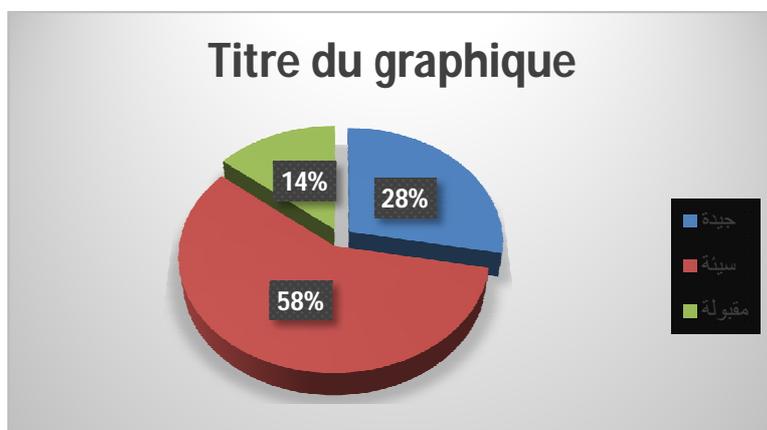
الجدول (16) يوضح تقييم الأستاذ للعملية الاتصالية مع المسؤول

النسب	التكرارات	ما هو تقييمك لعملية الاتصال مع المسؤول؟
% 28	14	جيدة
% 58	29	سيئة
% 14	7	مقبولة
% 100	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (16) المتعلق بتقييم الأستاذ للعملية الاتصالية مع المسؤول، أكد 58% من مجتمع البحث على عبارة سيئة كما أكد 28% من المبحوثين على عبارة جيدة، و أكد 14% من المبحوثين على عبارة مقبولة.

من خلال النتائج الاحصائية يتضح أن النسبة الأكبر من مجتمع البحث تعتقد أن العلاقات بين الأساتذة والمسؤولين في الكلية هي علاقات سيئة، ويمكن أن يعود ذلك إلى عدة أسباب تؤدي إلى عدم التفاهم وتوتر العلاقة بين الطرفين، تتمثل في المشاكل الموجودة في الكليات سواء المشاكل البيداغوجية أو مع الطلبة، أو عدم اهتمام المسؤولين بالمشاكل التي يعاني منها الأساتذة ويجاد حلول لها وتحسين الوضع الذي يؤدي فيه الأستاذ مهامه وعدم الاهتمام بالانشغالات التي يطرحها الأستاذ وعدم الاستماع إلى انشغالاتهم وأفكارهم

يمكن أن يولد الشعور بالتهميش مما يؤثر عليهم ويجعلهم غير اذيين عن عملهم ويؤدي إلى سوء العلاقة بين الطرفين وحدوث مشاكل.



الشكل رقم (16) يوضح تقييم الأستاذ للعملية الاتصالية مع المسؤول

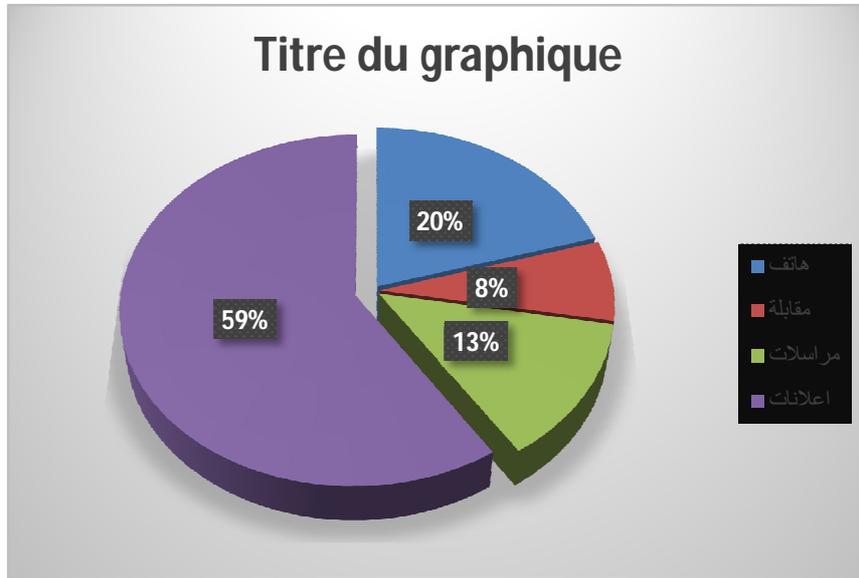
الجدول (17) يوضح الوسائل المستخدمة للاتصال بالكلية الجدول رقم:

النسب	التكرارات	ما هي الوسائل المستخدمة للاتصال بالكلية؟
% 22	11	هاتف
% 8	4	مقابلة
% 14	7	مراسلات
% 64	32	اعلانات
% 100	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (17) المتعلق بالوسائل المستخدمة للاتصال بالكلية أكد 64% من مجتمع البحث على استخدام الاعلانات، كما أكد 22% من المبحوثين على استخدام الهاتف، وأكد 14% من المبحوثين على استخدام المراسلات، وأكد 8% من المبحوثين على المقابلة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن الوسيلة الأكثر استخداما في الكلية هي الإعلانات، والتي تعتبر وسيلة تقليدية مقارنة بالتطور التكنولوجي الحاصل، يليها

الهاتف والبراسلات، كما نلاحظ أن أقل نسبة أكد عليها المبحوثين هي المقابلة ويمكن الاستدلال من ذلك عن ضعف العلاقة بين الأستاذ والإدارة أو المسؤول وسوء التواصل فيما بينهم وللتواصل الجيد بين الإدارة والأساتذتوا علامهم بكل ما هو جديد داخل الكلية لا بد للوسيلة المستخدمة للتواصل بين أفراد الجامعة أن تكون فعالة وسهولة نقل المعلومة بسرعة وبذلك يحدث تفاعل اجتماعي فيما بينهم، وينتج عن هذا التفاعل تعاون فيما بينهم باعتبار تواجدهم في نسق اجتماعي واحد، مما يتيح فرصة للأستاذ الجامعي بأداء مهامه في جو ملائم يعود بالمرادوية على الجامعة .



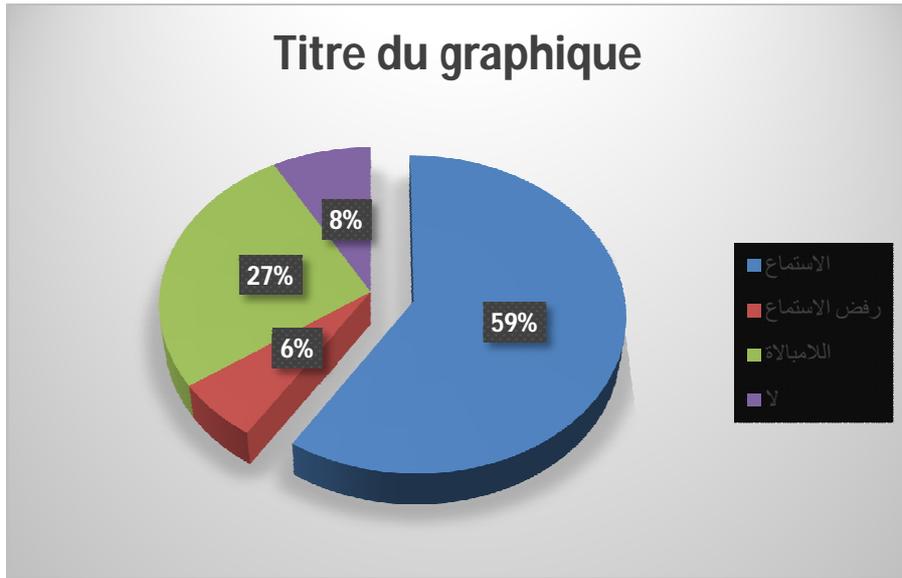
الشكل (17) يوضح الوسائل المستخدمة للاتصال بالكلية

الجدول (18) يوضح تقديم الاقتراحات لتسهيل عملية الاتصال داخل الكلية

النسبة الكلية %	النسب	التكرارات	هل سبق وقدمت اقتراحات لتسهيل عملية الاتصال داخل الكلية؟	
% 90	% 58	29	الاستماع	نعم
	% 6	3	رفض الاستماع	
	% 26	13	اللامبالاة	
	%100	45	المجموع الجزئي	
% 10		5	لا	
% 100		50	المجموع	

من خلال ملاحظة الجدول (18) المتعلق بتقديم الاقتراحات لتسهيل عملية الاتصال داخل الكلية ومن خلال ملاحظة الجدول وبالتركيز على الجزء الاول من السؤال "في حالة الإجابة بنعم"، والتي أكدها 90% من مجتمع البحث، والتي توزعت بنسبة 58% أكد فيها على الاستماع للاقتراحات، ونسبة 26% أكد فيها على اللامبالاة، ونسبة 06% رفض الاستماع للاقتراحات، اما بالنسبة للجزء الثاني من السؤال أكد 10% من المبحوثين بالإجابة بـ"لا".

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن 90% من مجتمع البحث قدم اقتراحات للإدارة لتسهيل عملية الاتصال داخل الكلية، وأكد نسبة معتبرة من الأساتذة على تقبل واستماع الإدارة لمقترحاتهم في ما يرى بعض الأساتذة أن مقترحاتهم قوبلت باللامبالاة من الإدارة ومنهم من رفض الاستماع إلى اقتراحاته وهو ما يدل على التفاوت في أسلوب تعامل إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يؤدي الى الإحباط والشعور بالضيق لعدم تقدير جهود الأستاذ، وما يترتب عليه من ضعف الانتماء والولاء للكلية.



الشكل (18) يوضح تقديم الاقتراحات لتسهيل عملية الاتصال داخل الكلية

المحور الرابع: الحوافز

الجدول (19) يوضح منح الجامعة للحوافز

النسبة الكلية %	النسب	التكرارات	هل تمنح لك الجامعة حوافز؟	
% 28	% 6	3	مادية	نعم
	% 22	11	معنوية	
	% 100	14	المجموع الجزئي	
% 72	36		لا	
%100	50		المجموع	

من خلال ملاحظة الجدول (19) المتعلق بمنح الجامعة للحوافز، أكد 72% من المبحوثين بالإجابة "لا"، ومن خلال ملاحظة الجدول وبالتركيز على الجزء الثاني من السؤال "في حالة الإجابة بنعم"، والتي أكدها 28% من مجتمع البحث، والتي توزعت بنسبة 22% للحوافز المعنوية، ونسبة 6% للحوافز المادية.

من خلال النتائج الإحصائية يتضح أن نسبة معتبرة من الأساتذة في الكلية لم يحصلوا على حوافز، وهو ما يؤثر على الأداء و بذلك عدم سعي الأساتذة إلى التجديد أو إبداع طرق جديدة في التدريس واكتفائهم بالوسائل التقليدية، كما عبرت نسبة من المبحوثين على تلقيهم حوافز وان كانت معنوية أكثر منها مادية إلا أن لها اثر على أداء الأستاذ و إنتاجيته، فكلما تلقى الأستاذ الجامعي الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، كلما بذل جهد أكبر في العمل وسعى إلى تحسين مستوى الخدمة وذلك باعتماده على طرق جديدة في التدريس والإنتاج البحثي، ودفعهم نحو التجديد، لان الحوافز تزيد من دافعية الأستاذ وتدفعه نحو الإبداع و الابتكار، سواء كانت مادية أو معنوية لأنها تزيد من أهميته داخل الجامعة ويشعر بأنه جزء منها نتيجة اهتمام الجامعة به



الشكل رقم (19) يوضح منح الجامعة للحوافز

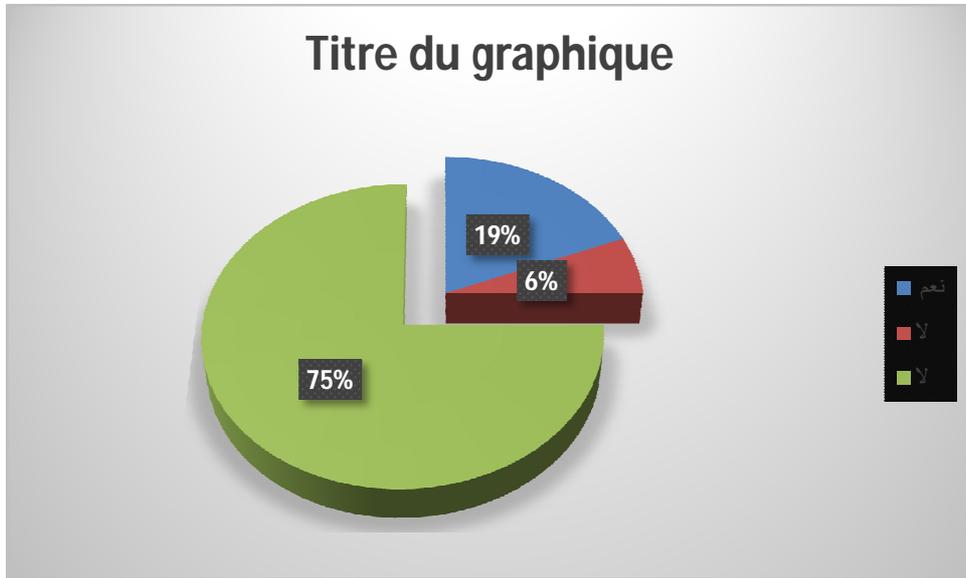
الجدول (20) يوضح توفير الجامعة سكن وظيفي للاستاذ

النسبة الكلية %	النسب	التكرارات	هل توفر لك الجامعة سكن وظيفي؟
% 24	% 18	9	نعم
	% 6	3	لا
	%100	12	المجموع الجزئي
% 76	38		لا
% 100	50		المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (20) المتعلق بمنح الجامعة للحوافز، أكد 76% من المبحوثين بالإجابة "لا"، ومن خلال ملاحظة الجدول وبالتركيز على الجزء الثاني من السؤال "في حالة الإجابة بنعم"، والتي أكدها 24% من مجتمع البحث، والتي توزعت بنسبة 18% للتوفر الشروط الضرورية التي تساعد على أداء العمل، ونسبة 6% لعدم توفر الشروط الضرورية.

من خلال النتائج الإحصائية يتضح لنا أن غالبية المبحوثين أكدوا على عدم استفادتهم من سكنات وظيفية، وهو ما يؤثر في تأدية الأساتذة لمهامهم، كما أكد أفراد البحث

الذين استفادوا من سكنات وظيفية على عدم توفرها على الشروط الضرورية التي تساعد على الأداء، ويمكن أن يكون سبب عدم استفادة الأساتذة من السكنات عدم توفر الشروط الموضوعية والعادلة لتوزيعها، بالرغم من أن الكثير من الأساتذة يقطنون في أماكن بعيدة عن مكان العمل، وهذا ما يشكل لهم صعوبة في التنقل وبالتالي عدم الوصول في الوقت المناسب مما يعيق الأستاذ عن تأدية مهامها تماماً لبرامج الدراسة في الوقت المحدد لها وبالتالي تعطيل مصالح الطلبة والجامعة على حد سواء.



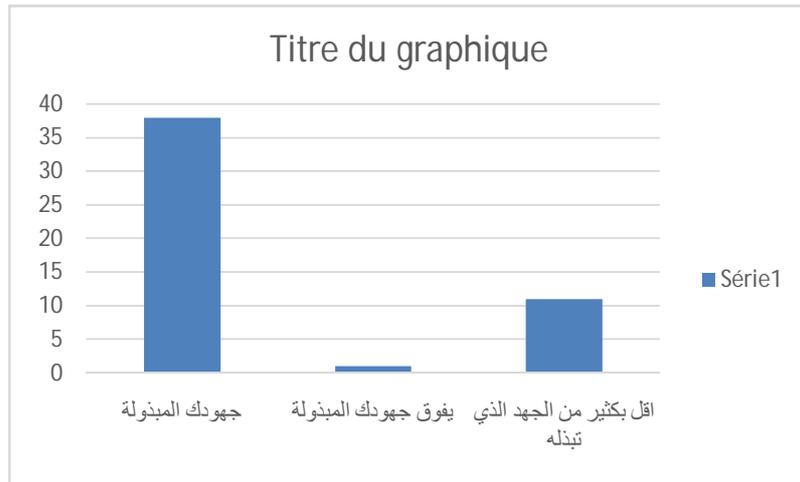
الشكل (20) يوضح توفير الجامعة سكن وظيفي للأستاذ

الجدول (21) يوضح تناسب الأجر الذي تتقاضاه الأستاذ مع الجهد

النسب %	التكرارات	هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع؟
76 %	38	جهودك المبذولة
2 %	1	يفوق جهودك المبذولة
22 %	11	أقل بكثير من الجهد الذي تبذله
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (21) المتعلق بتناسب الأجر الذي تتقاضاه الأستاذ مع الجهد، أكد 76% من مجتمع البحث على تناسب الأجر مع الجهود المبذولة، كما أكد 22% من المبحوثين على أن الأجر اقل بكثير من الجهد المبذول، و أكد 02% من المبحوثين على أن الأجر يفوق جهودك المبذولة.

من خلال النتائج السالفة الذكر يتضح لنا أن الأجر حسب رأي أغلبية المبحوثين يتناسب مع جهود الأساتذة المبذولة وهذا ما تأكده نسبة 76 %، حيث تؤكد هذه النسبة رضا الأساتذة عن أجورهم وبالتالي تأثيرها على أدائهم ، حيث أن الأجر في الجامعة الجزائرية في تحسن بالنسبة للأستاذ الجامعي مقارنة بالجامعات في الدول المتقدمة والدول العربية



الشكل (21) يوضح تناسب الأجر الذي تتقاضاه الأستاذ مع الجهد

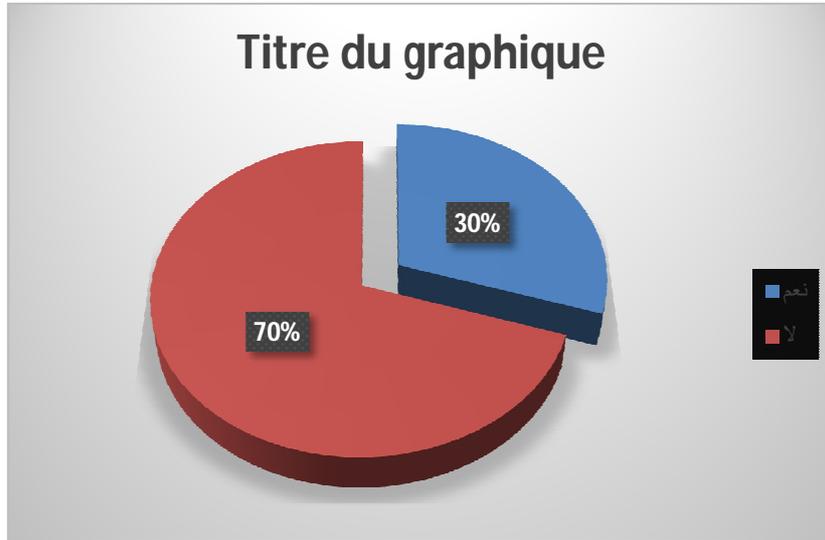
الجدول (22) يوضح الاستفادة من التريص خارج الوطن

هل استفدت من تربصات خارج الوطن؟	التكرارات	النسب %
نعم	15	30 %
لا	35	70 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظة الجدول (22) المتعلق بالاستفادة من التربص خارج الوطن أكد 70% من المبحوثين بالإجابة بـ"لا". كما أكد 30% من مجتمع البحث بالإجابة بـ"نعم"،

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن اغلب أفراد البحث لم يستفيدوا من تربصات خارج الوطن، وهو ما يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي، فالتربصات العلمية لها دور كبير في زيادة الأداء من خلال مساهمتها في تزويد الأستاذ بالمعارف الجديدة وتنمية مهارته وأساليبه العلمية، وتسمح له بالتعرف على مختلف النماذج التدريسية المطبقة في مختلف المجالات في دول العالم.

لقد تمكنت العديد من الجامعات في مختلف دول العالم من تحقيق التميز والريادة في مختلف مجالات البحث العلمي، وهذا التميز لا يتحقق إلا بالتواصل بين الأساتذة داخل الوطن وخارجه لتبادل المعارف والمعلومات في مجال التعليم والبحث العلمي، ولكي يتحقق ذلك لابد من وسائل مختلفة من بينها التربصات العلمية.



الشكل (22) يوضح الاستفادة من التربص خارج الوطن

الجدول (23) يوضح مدى تحفيز نظام المكافآت في الجامعة على الأداء الجيد والتميز

النسب %	التكرارات	هل تعتقد أن نظام المكافآت في الجامعة يحفز على الأداء الجيد والتميز؟
96%	48	نعم
4%	2	لا
100%	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (23) المتعلق بمدى تحفيز نظام المكافآت في الجامعة على الأداء الجيد والتميز، أكد 96% من مجتمع البحث بالإجابة بـ"نعم"، كما أكد 4% من المبحوثين بالإجابة بـ"لا".

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن اغلب أفراد البحث أكدوا على مدى تحفيز نظام المكافآت في الجامعة على الأداء الجيد والتميز، وهو أمر معقول باعتبار أن المكافأة تحفز على العمل، ولها علاقة وتأثير على أداء الأستاذ د حيث إنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للمكافآت وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها. والوصول إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من الأستاذ والمؤسسة الجامعية.



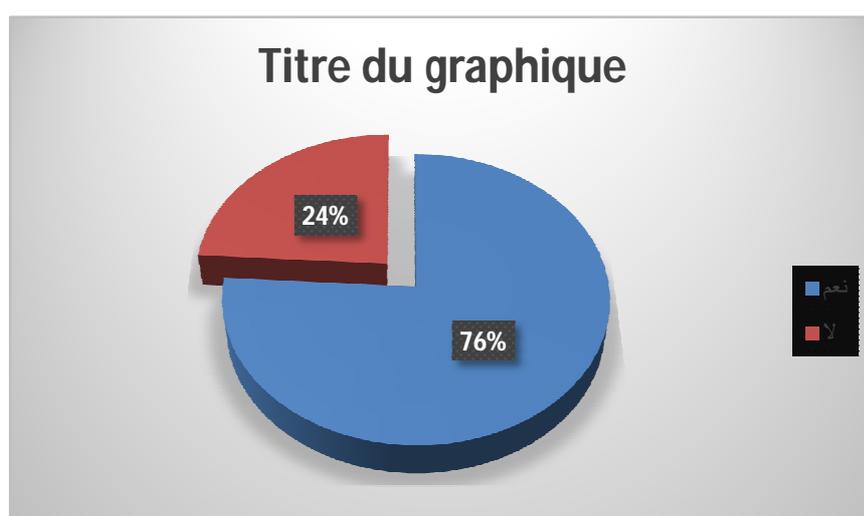
الشكل (23) يوضح مدى تحفيز نظام المكافآت في الجامعة على الأداء الجيد والتميز

### المحور الخامس: الأداء

الجدول (24) يوضح صعوبة تأدية المهام

النسب %	التكرارات	هل تجد صعوبة في تأدية مهامك؟
76 %	38	نعم
24 %	12	لا
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (24) المتعلق بصعوبة تأدية المهام، أكد 76% من مجتمع البحث بالإجابة بـ"نعم"، كما أكد 24% من المبحوثين بالإجابة بـ"لا"، من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن اغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون على صعوبة تأدية المهام، ومن الطبيعي أن يواجه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة صعوبات مرتبطة بالمهام التي يقومون بها، وتؤثر في جودة أدائهم في التدريس أو البحث العلمي أبرزها العبء التدريسي الزائد والأعمال الإدارية الكثيرة، إضافة إلى صعوبة الترقية العلمية.



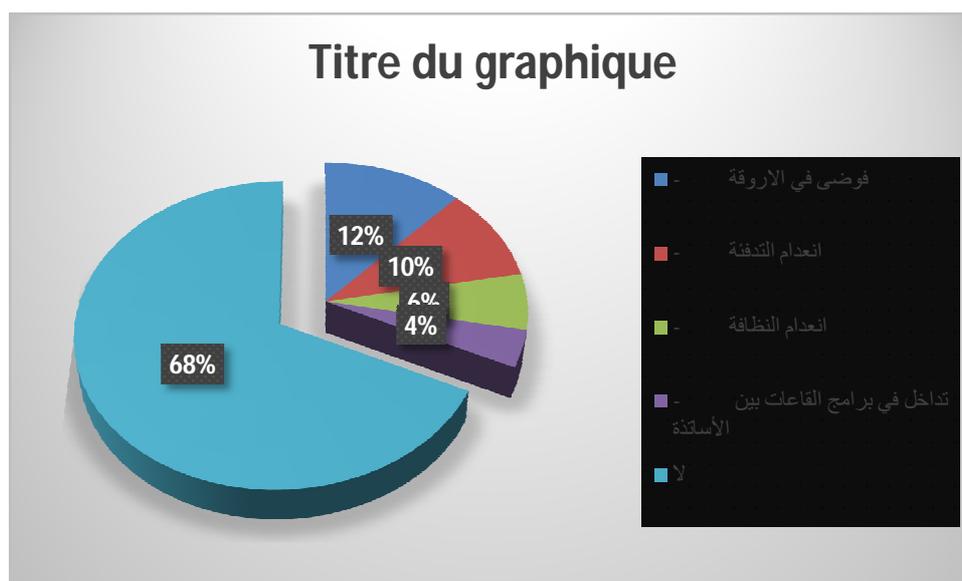
الشكل رقم (24) يوضح صعوبة تأدية المهام

الجدول (25) يوضح الخلل في بيئة العمل الذي يعيق تأدية المهام

النسبة الكلية %	النسب	التكرارات	هل هناك خلل في بيئة عملك يعيقك عن تأدية مهامك؟
32 %	12 %	6	- فوضى في الأوراق
	10 %	5	- انعدام التدفئة
	6 %	3	- انعدام النظافة
	4 %	2	- تداخل في برامج القاعات بين الأساتذة
	100 %	16	- المجموع الجزئي
68 %	34	لا	
100 %	50	المجموع	

من خلال ملاحظة الجدول (25) المتعلق بالخلل في بيئة العمل الذي يعيق تأدية المهام، أكد 68% من المبحوثين بالإجابة "لا"، ومن خلال ملاحظة الجدول وبالتركيز على الجزء الثاني من السؤال "في حالة الإجابة بنعم"، والتي أكدها 32% من مجتمع البحث والتي توزعت بنسبة 12% بالنسبة لفوضى في الأوراق، ونسبة 10% لانعدام التدفئة، ونسبة 6% لانعدام النظافة، ونسبة 4% لتداخل في برامج القاعات بين الأساتذة.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن نسبة 68% من المبحوثين تعتقد ان بيئة العمل لا تعيق تأدية المهام، فيما عبرت نسبة 32% من مجتمع البحث على وجود خلل في بيئة العمل الذي يعيق تأدية المهام أهمها الفوضى في الأوراق وانعدام التدفئة وانعدام النظافة وتداخل برامج القاعات بين الأساتذة، مما يعني أن هناك سوء التنظيم من قبل إدارة الكلية و كلها عوائق تؤدي إلى عرقلة الأستاذ الجامعي عن تأدية مهامه بصورة جيدة وتمنعه من القيام بالواجبات المطلوبة منه، وبالتالي عدم تحقيق الجامعة للأهداف المسطرة.



الشكل (25) يوضح الخلل في بيئة العمل الذي يعيق تأدية مهامك

الجدول (26) يوضح توفير الجامعة للامكانيات المتقدمة التعليمية والبحثية للأساتذة

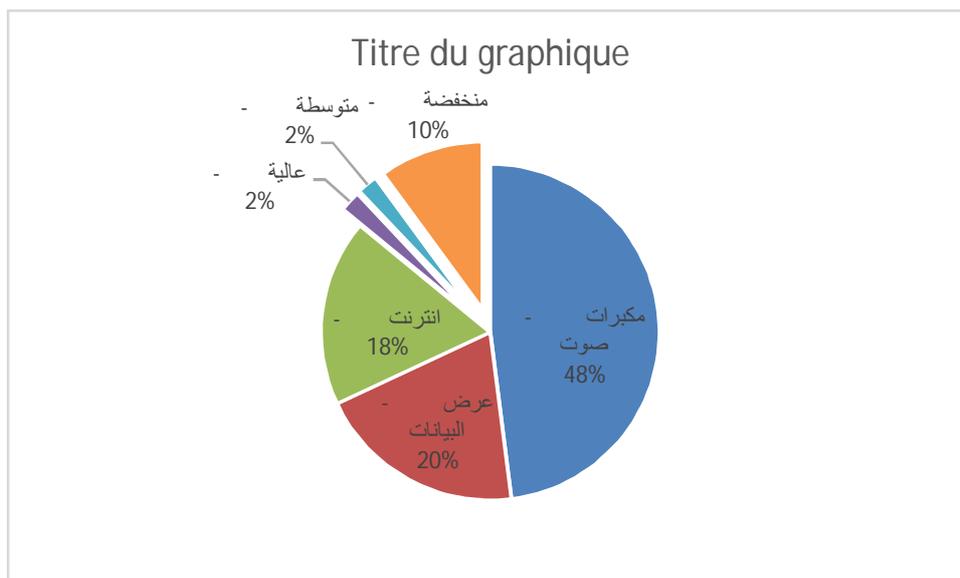
النسبة الكلية %	النسب	التكرارات	هل توفر الجامعة الامكانيات المتقدمة التعليمية والبحثية للأساتذة؟	
% 86	% 48	24	- مكبرات صوت	نعم
	% 20	10	- عرض البيانات	
	%18	9	- انترنت	
	% 100	43	- المجموع الجزئي	
% 14	% 2	1	- عالية	لا
	% 2	1	- متوسطة	
	% 10	5	- منخفضة	
	% 100	7	- المجموع الجزئي	
% 100	50		المجموع	

من خلال ملاحظة الجدول (26) المتعلق بتوفير الجامعة للإمكانيات المتقدمة التعليمية والبحثية للأساتذة، أكد 86% من المبحوثين بالإجابة " نعم، ومن خلال ملاحظة

الجدول وبالتركيز على الجزء الثاني من السؤال "في حالة الإجابة بنعم"، والتي توزعت بنسبة 48% بالنسبة لمكبرات صوت ونسبة 20% لعرض البيانات، ونسبة 18% لانتترنت .

ومن خلال ملاحظة الجدول وبالتركيز على الجزء الثاني من السؤال "في حالة الإجابة بلا"، ما هي درجة عدم توفرها على الإنتاج البحثي، والتي أكدها 14% من مجتمع البحث والتي توزعت بنسبة 10% بالنسبة لعبارة منخفضة، ونسبة 02% لعبارة متوسطة ونسبة 02% لعبارة عالية

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن نسبة 86% من المبحوثين ترى ان الجامعة تقوم بتوفير الإمكانيات المتقدمة التعليمية والبحثية للأساتذة، فيما عبرت نسبة 14% من مجتمع البحث عكس ذلك، وبالرغم مما هو متوفر، فغياب الإمكانيات المتقدمة يعيق أداء الأستاذ الجامعي خاصة في هذا العصر المتقدم مقارنة بالجامعات وهذا ما أكدته أيضا نظرية الاتجاهات الحديثة التي ركزت على التغير التكنولوجي في الأنساق التعليمية وذلك نتيجة ما حققته الدول المتقدمة بسبب استعمالها لهذه الوسائل المتقدمة، بمعنى الدول المتقدمة تستخدم عدة مبادئ لا تستخدمها الجامعات الخيرية المتمثلة في استخدام التكنولوجيا الرقمية، ومبدأ تساوي الفرص الذي يتيح فرص متساوية لجميع الطلبة من نفس المستوى الدر اسي في تلقي نفس المعلومات، وهذا الذي تفتقر إليه الجامعات الخيرية من تكنولوجيا حديثة تساهم في زيادة الرصيد الثقافي من جهة، وتزيد من سهولة أداء الأستاذ الجامعي لمهامه .



الشكل (26) يوضح توفير الجامعة للإمكانيات المتقدمة التعليمية والبحثية للأساتذة

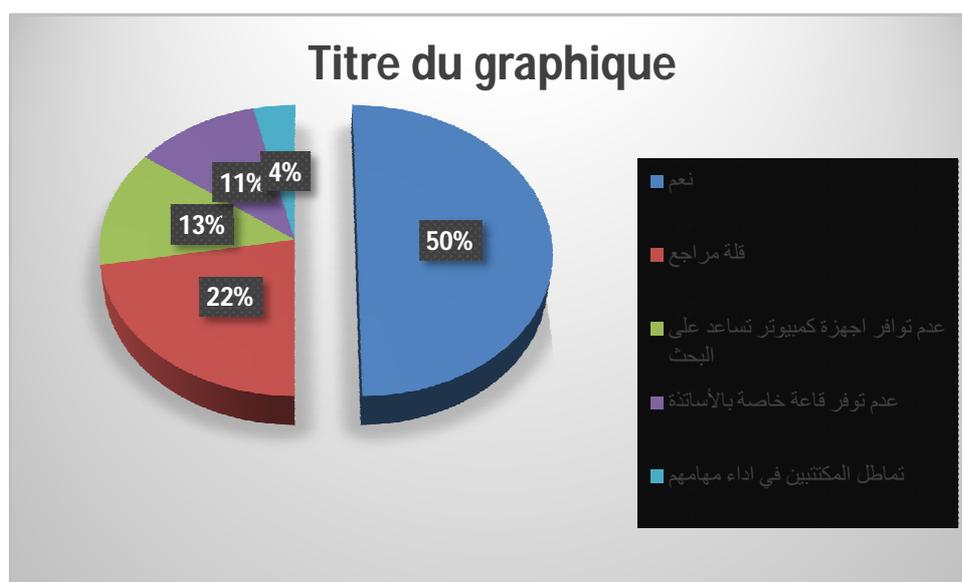
الجدول (27) يوضح مساعدة المكتبة الجامعية الأستاذ على التخطيط والتحضير الجيد

النسبة الكلية %	النسب	التكرارات	هل تتوفر المكتبة الجامعية على خدمات تساعد الأستاذ على التخطيط والتحضير الجيد؟
54 %	27		نعم
46 %	24 %	12	قلة مراجع
	14 %	7	عدم توافر اجهزة كمبيوتر تساعد على البحث
	12 %	6	عدم توفر قاعة خاصة بالأساتذة
	4 %	2	تماطل المكتبيين في اداء مهامهم
	100 %	23	- المجموع الجزئي
100 %	50		المجموع

من خلال ملاحظة الجدول (27) المتعلق مساعدة المكتبة الجامعية الأستاذ على التخطيط والتحضير الجيد، أكد 54% من المبحوثين بالإجابة "نعم، ومن خلال ملاحظة الجدول وبالتأكيد على الجزء الثاني من السؤال "في حالة الإجابة بلا"، والتي أكدها 46% من مجتمع البحث، والتي توزعت بنسبة 24% بالنسبة لقلة مراجع، ونسبة 14% لعدم توفر

أجهزة كمبيوتر تساعد على البحث، ونسبة 12% لعدم توفر قاعة خاصة بالأساتذة ، ونسبة 04% لتماطل المكتبيين في أداء مهامهم.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن نسبة 54% من المبحوثين ترى أن للمكتبة الجامعية دور فعال بالنسبة للأستاذ لمساعدته على التخطيط والتحضير ، فيما عبرت نسبة 46% من مجتمع البحث عكس ذلك، بسبب قلة المراجع و عدم توفر أجهزة كمبيوتر تساعد على البحث و عدم توفر قاعة خاصة بالأساتذة ، إضافة إلى تماطل المكتبيين في أداء مهامهم، هذه العوائق التي لا تسمح للأستاذ بابتكار طرق جديدة، وتثبط طاقات الأستاذ وتمنعه من الإبداع والتطور.



الشكل (27): يوضح مساعدة المكتبة الجامعية الأستاذ على التخطيط والتحضير الجيد

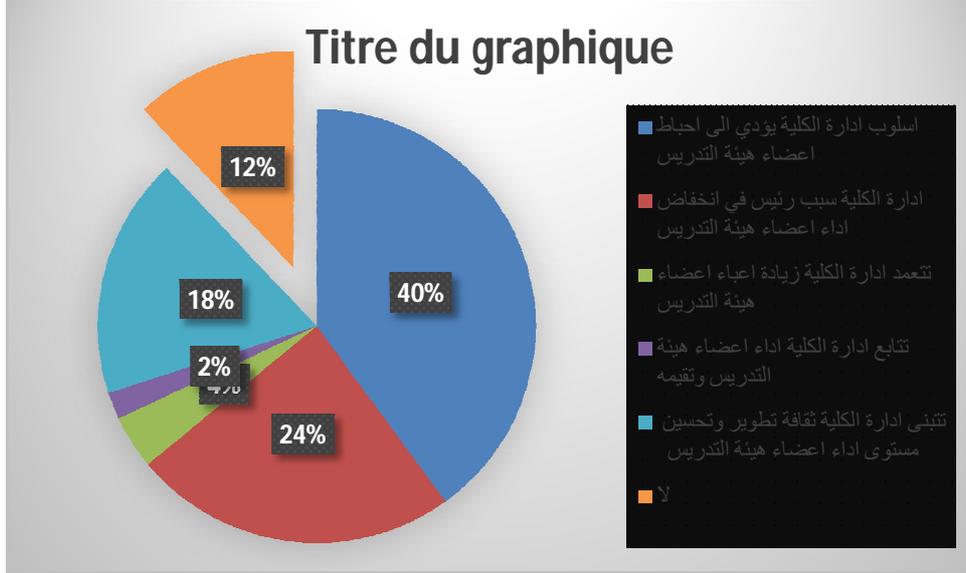
الجدول (28) يوضح تأثير المشاكل على تأدية المهام

النسبة الكلية %	النسب	التكرارات	هل تؤثر المشاكل على تأدية مهامك؟
% 88	%40	20	أسلوب إدارة الكلية يؤدي إلى إحباط أعضاء هيئة التدريس
	%12	12	إدارة الكلية سبب رئيس في انخفاض أداء أعضاء هيئة التدريس
	% 4	2	تتعهد إدارة الكلية زيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس
	%2	1	تتابع إدارة الكلية أداء أعضاء هيئة التدريس وتقييمه
	%18	9	تتبنى إدارة الكلية ثقافة تطوير وتحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس
	%100	44	- المجموع الجزئي
%12	6	لا	
%100	50	المجموع	

من خلال ملاحظة الجدول (28) المتعلق بتأثير المشاكل على تأدية المهام، ومن أکدها 88% من مجتمع البحث، بنعم و أكد 12% من المبحوثين بالإجابة "لا و من خلال ملاحظة الجدول وبالتركيز على الجزء الثاني من السؤال "في حالة الإجابة بنعم" والتي توزعت بنسبة 40% لأسلوب إدارة الكلية الذي يؤدي إلى إحباط أعضاء هيئة التدريس ونسبة 18% لتبنى إدارة الكلية ثقافة تطوير وتحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ونسبة 12% يعتقدون أن إدارة الكلية سبب رئيس في انخفاض أداء أعضاء هيئة التدريس ونسبة 04% ترى أن إدارة الكلية تتعمد زيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس، ونسبة 02% ترى ان إدارة تتابع الكلية أداء أعضاء هيئة التدريس وتقييمه.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن اغلبية المبحوثين يعتقدون بتأثير المشاكل على تأدية المهام، وبرز هذه المشاكل أسلوب إدارة الكلية الذي يؤدي إلى إحباط أعضاء

هيئة التدريس و هو عائق يؤدي إلى عرقلة الأستاذ الجامعي عن تأدية مهامه بصورة جيدة وتمنعه من القيام بالواجبات المطلوبة منه، وبالتالي عدم تحقيق الجامعة للأهداف المسطرة.



الشكل (28) يوضح تأثير المشاكل على تأدية المهام

## 1- مناقشة نتائج الدراسة

### أولاً: مناقشة الفرضية الأولى في ضوء نتائج الدراسة

لقد تبين من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان وعلى ضوء تحليلنا للجداول الإحصائية التي سبق لنا عرضها، والمتعلقة بالفرضية الأولى والتي تمت صياغتها على النحو التالي : للقيادة الإدارية اثر ايجابي على كفاءة الأستاذ الجامعي؛ انتهينا إلى الاستنتاجات التالية:

- يؤكد أفراد مجتمع البحث أن العلاقات بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس يسودها الاحترام، و من المبحوثين من يتجنب الاتصال بإدارة الكلية إلا للضرورة ويستدل من ذلك ضعف العلاقات والاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية.
- يؤكد مجتمع الدراسة على أن إدارة الكلية لا تطبق أسلوب العمل الجماعي لتحقيق الأهداف، فيما يؤكد جزء من المبحوثين على تطبيق الكلية لأسلوب العمل الجماعي ويمكن أن يفسر ذلك بالتفاوت في أسلوب تعامل إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس.
- يؤكد مجتمع الدراسة على إتاحة الكلية فرص المشاركة للأساتذة في صنع القرارات فيما يرى جزء من المبحوثين عكس ذلك ويمكن أن يعود ذلك لطبيعة علاقاتهم برؤسائهم .
- يؤكد مجتمع الدراسة على امتلاك الأستاذ الجامعي للحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ويستخلص من ذلك أن المناخ السائد في الكلية يساعد ويدعم عملية اتخاذ القرار لدى الاستاذ، وهناك جزء من المبحوثين ممن يرون عكس ذلك، ويمكن أن يعود هذا لطبيعة علاقاتهم بإدارة الكلية .

- يعتقد مجتمع الدراسة أن عملية صنع القرارات في الكلية تتم بأسلوب فردي دون إشراك الأساتذة فيها، وهو ما يؤكد وجود نمط تسلطي معمول به داخل الكلية ويؤثر على أداء الأستاذ الجامعي لمهامه، بينما يرى جزء من المبحوثين من مجتمع الدراسة أن عملية صنع القرارات في الكلية تتم بأسلوب جماعي وهو ما يرفع من الروح المعنوية للأستاذ الجامعي ويساهم في تحسين أدائه.
- يعتقد أغلبية مجتمع الدراسة أن الأخذ بمقترحات الأستاذ بعين الاعتبار لحل المشاكل من شأنه أن يشعر الأستاذ الجامعي بمكانته داخل الكلية التي هو جزء منها، وكذلك الشعور بالرضا والأهمية في الكلية مما يؤثر على أداء الأساتذة ويساعد على تعزيز الشعور بالرضا والأهمية و الانتماء إلى المؤسسة، والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة
- يعتقد أغلبية مجتمع الدراسة، أن العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس تحكمها سياسات ولوائح، وهو أمر طبيعي حيث لا تكاد تخلو أية مؤسسة مهما كان نشاطها واختصاصها من وجود سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين المنتسبين إليها إلا أن نسبة من مجتمع البحث تنفي وجود سياسات ولوائح تحكم العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس في إشارة إلى المحسوبة في توزيع المهام والترقيات والتسلطية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يعتقد مجتمع الدراسة أن الأساتذة يشتركون في حل المشاكل معالجتها في الكلية وهو ما من شأنه أن يشعر الأستاذ الجامعي بمكانته وبالرضا والأهمية داخل الكلية التي هو جزء منها، كما يرى جزء من المبحوثين أن الرئيس ينفرد بحل المشاكل وهو ما يولد الصراعات بين الأطراف المتنازعة ويعكس النمط التسلطي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل مما سيؤدي ذلك حتما للتأثير على أداء الأساتذة والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة

و استنادا لما سبق يمكننا الحكم على الافتراض الأول أن للقيادة الإدارية اثر ايجابي على كفاءة الأستاذ الجامعي بأنه افتراض غير صادق، وهو ما يستدعي صياغة فرضية بديلة أن القيادة الإدارية في كلية الحقوق والعلوم السياسية لها اثر سلبي على كفاءة الأستاذ الجامعي.

### ثانيا: مناقشة الفرضية الثانية في ضوء نتائج الدراسة

على ضوء تحليلنا للجداول الإحصائية التي سبق لنا عرضها ومن خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان والمتعلقة بالفرضية الثانية والتي تمت صياغتها على النحو التالي: للنمط الاتصال اثر ايجابي على التزام الأستاذ الجامعي بواجباته، انتهينا إلى الاستنتاجات التالية:

- أغلبية أفراد الدراسة يؤكدون على فعالية التواصل مع الطلبة وهو أساس العملية التدريسية، وهو ما يؤكد وعي الأساتذة بان الاتصال هو العملية الأولى التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة
- نسبة كبيرة من المبحوثين، يؤكدون بأن هناك تواصل بين الأستاذ والمسؤول باعتبار أن مواضيع الاتصال بين الأساتذة والرؤساء يمكن أن تتمثل في المسائل البيداغوجية، من أجل السير الحسن للمهام وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة
- النسبة الأكبر من مجتمع البحث تعتقد أن العلاقات بين الأساتذة والمسؤولين في الكلية هي علاقات سيئة، ويمكن أن يعود ذلك إلى عدة أسباب تؤدي إلى عدم التفاهم وتوتر العلاقة بين الطرفين، تتمثل في المشاكل الموجودة في الكليات سواء المشاكل البيداغوجية أو مع الطلبة، أو عدم اهتمام المسؤولين بالمشاكل التي يعاني منها الأساتذة وإيجاد حلول لها وتحسين الوضع الذي يؤدي فيه الأستاذ مهامه
- يتضح لنا أن الوسيلة الأكثر استخداما في الكلية هي الإعلانات، والتي تعتبر وسيلة تقليدية مقارنة بالتطور التكنولوجي الحاصل، يليها الهاتف والمراسلات، كما نلاحظ

أن أقل نسبة أكد عليها المبحوثين هي المقابلة ويمكن الاستدلال من ذلك عن ضعف العلاقة بين الأستاذ والإدارة أو المسؤول وسوء التواصل فيما بينهم

- أغلبية مجتمع البحث قدم اقتراحات للإدارة لتسهيل عملية الاتصال داخل الكلية، وأكد نسبة معتبرة من الأساتذة على تقبل واستماع الإدارة لمقترحاتهم في ما يرى بعض الأساتذة أن مقترحاتهم قوبلت باللامبالاة من الإدارة ومنهم من رفض الاستماع إلى اقتراحاته وهو ما يدل على التفاوت في أسلوب تعامل إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس

استنادا لما سبق يمكننا الحكم على الافتراض الثاني أن للنمط الاتصال في كلية الحقوق والعلوم السياسية اثر ايجابي على التزام الأستاذ الجامعي بواجباته بأنه افتراض غير صادق، وهو ما يستدعي صياغة فرضية بديلة أن للنمط الاتصال في كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق اثر سلبي على التزام الأستاذ الجامعي بواجباته

### ثالثا: مناقشة الفرضية الثالثة في ضوء نتائج الدراسة

على ضوء تحليلنا للجداول الإحصائية التي سبق لنا عرضها، ومن خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان والمتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تمت صياغتها على النحو التالي: للحوافز المطبقة في الأداء اثر ايجابي على الإنتاج البحثي للأستاذ الجامعي، انتهينا إلى الاستنتاجات التالية:

- يتضح أن أغلبية الأساتذة في الكلية لم يحصلوا على حوافز، وهو ما يؤثر على الأداء و بذلك عدم سعي الأساتذة إلى التجديد أو إبداع طرق جديدة في التدريس واكتفائهم بالوسائل التقليدية، كما عبرت نسبة من المبحوثين على تلقيهم حوافز وان كانت معنوية أكثر منها مادية إلا أن لها اثر على أداء الأستاذ وإنتاجيته فكلما تلقى الأستاذ الجامعي الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، كلما بذل جهد أكبر في العمل وسعى إلى تحسين مستوى أدائه.

- من خلال النتائج الاحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا على عدم استفادتهم من سكنات وظيفية، وهو ما يؤثر في تأدية الأساتذة لمهامهم، كما أكد أفراد البحث الذين استفادوا من سكنات وظيفية على عدم توفرها على الشروط الضرورية التي تساعد على الأداء.
- يتضح لنا أن الأجر حسب رأي أغلبية المبحوثين يتناسب مع جهود الأساتذة المبذولة وهذا ما تأكده الأغلبية، وهو ما يؤكد رضا الأساتذة عن أجورهم وبالتالي تأثيرها على.
- يتضح أن أغلبية أفراد البحث لم يستفيدوا من تربصات خارج الوطن، وهو ما يؤثر على أداء الأستاذ الجامعي، فالتربصات العلمية لها دور كبير في زيادة الأداء من خلال مساهمتها في تزويد الأستاذ بالمعارف الجديدة وتنمية مهارته وأساليبه العلمية.
- يتضح أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يؤكدون على صعوبة تأدية المهام، ومن الطبيعي أن يواجه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة صعوبات مرتبطة بالمهام التي يقومون بها.
- أغلبية المبحوثين تعتقد ان بيئة العمل لا تعيق تأدية المهام، فيما عبرت جزء من مجتمع البحث على وجود خلل في بيئة العمل الذي يعيق تأدية المهام أهمها الفوضى في الأروقة وانعدام التدفئة وانعدام النظافة وتداخل برامج القاعات بين الأساتذة.
- يتضح أن أغلبية المبحوثين ترى أن الجامعة تقوم بتوفير الإمكانيات المتقدمة التعليمية والبحثية للأساتذة، فيما عبرت جزء مجتمع البحث عكس ذلك، وبالرغم مما هو متوفر، فغياب الإمكانيات المتقدمة يعيق أداء الأستاذ الجامعي خاصة في هذا العصر المتقدم والذي تفتقر إليه الجامعات الجزائرية من تكنولوجيا حديثة تساهم في زيادة الرصيد الثقافي من جهة، وتزيد من سهولة أداء الأستاذ الجامعي لمهامه.
- يتضح أن جزء من المبحوثين ترى أن للمكتبة الجامعية دور فعال بالنسبة للأستاذ لمساعدته على التخطيط والتحضير، فيما عبر جزء من مجتمع البحث عكس ذلك

بسبب قلة المراجع و عدم توفر أجهزة كمبيوتر تساعد على البحث و عدم توفر قاعة خاصة بالأساتذة ، إضافة إلى تماطل المكتبيين في أداء مهامهم. هذه العوائق التي لا تسمح للأستاذ بابتكار طرق جديدة، وتثبط طاقات الأستاذ وتمنعه من الإبداع والتطور.

■ يتضح أن اغلبية المبحوثين يعتقدون بتأثير المشاكل على تأدية المهام، وابرز هذه المشاكل أسلوب إدارة الكلية الذي يؤدي إلى إحباط أعضاء هيئة التدريس و هو عائق يؤدي إلى عرقلة الأستاذ الجامعي عن تأدية مهامه بصورة جيدة وتمنعه من القيام بالواجبات المطلوبة منه، وبالتالي عدم تحقيق الجامعة للأهداف المسطرة.

واستنادا لما سبق يمكننا الحكم على الافتراض الثالث أن للحوافز المطبقة في كلية الحقوق والعلوم السياسية اثر ايجابي على الإنتاج البحثي للأستاذ الجامعي بأنه افتراض غير صادق، وهو ما يستدعي صياغة بديلة أخرى أن للحوافز المطبقة في كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق اثر سلبي على الإنتاج البحثي للأستاذ الجامعي.

## 2: النتيجة المتعلقة بالفرضية العامة

حاولنا في هذا الفصل الميداني البحث في مصداقية الفرضية العامة للدراسة، والتي افترضنا فيها أن للمناخ التنظيمي في الجامعة- كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق اثر ايجابي على أداء الأستاذ الجامعي، وبعد مناقشة وتحليل استجابات مجتمع الدراسة نحو أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: بعد القيادة الإدارية و الاتصال والحوافز، تبين أن نمط المناخ التنظيمي في الكلية يميل إلى النمط المغلق.

### 3- التوصيات والاقتراحات :

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وبالاطلاع عمى أدبيات الدراسة يمكننا التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات أهمها:

- تعزيز مستوى الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل الكلية.
- تحسين مستويات الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئات التدريس بالكليات
- تبنى إدارة الكلية ثقافة توطيد العلاقات والاتصالات بين الزملاء على أسس الأخوة الإسلامية، والدين المعاملة، والحرص على المصلحة العامة.
- معاملة إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس كزملاء مهنة.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم الوظيفي، وكذلك ما يتعلق بسير العملية التعليمية
- تطبيق أسلوب الباب المفتوح مع الزملاء، وقبول النقد الهادف لتحقيق المصلحة العامة
- تشجيع العمل الجماعي الرامي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية
- تقديم جميع أنواع المساعدة لأعضاء هيئة التدريس، وأن تفي إدارة الكلية بما تعد به أعضاء هيئة التدريس لانجاز مهامهم.
- اهتمام إدارة الكلية بمشكلات أعضاء هيئة التدريس (المهنية والشخصية) وإيجاد الحلول لها، خاصة مشكلة السكن الوظيفي، والترقيات.
- تزويد المكتبة بالتجهيزات المكتبية التي تفي بمتطلبات التعليم الأكاديمي من خدمات الاتصال بشبكة المعلومات (الانترنت) وتوفير قاعة للأساتذة مجهزة بهو اسيب وتوفير الوقت الكافي للبحث.
- توفير تقنيات التعليم والتدريب في قاعات المحاضرات، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها بكفاءة وإتقان.

- إنشاء نظام حوافز بنوعيه المادي والمعنوي، كرفع الراتب لكي يفي احتياجات الأستاذ وتطلعاته ويحفظ كرامته، ونظام حوافز معنوي يقوم على التكريمات الرمزية عقب الأعمال والمنجزات البحثية مما يزيد من دافعية الأستاذ نحو الانجاز.
- نشر المعلومات الكترونيا عبر موقع الجامعة لتجنب وتفاذي الاحتكار للمعلومة وإعلام الأساتذة عبر البريد الالكتروني المهني الخاص بكل أستاذ.

# خاتمة

## خاتمة

تعتبر الجامعة مؤسسة تكوينية وتعليمية تسعى دائما إلى إنتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات واعداد القوى والموارد البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وبما أن الجامعة تركز في أهدافها واتجاهاتها على الأستاذ الجامعي، حيث تسعى المؤسسة الجامعية الى تحقيق أهدافها من خلالهم وتحقيق النجاح يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات أداء هذه الموارد مع الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات المحيط الذي يتواجدون فيه بحيث تعمل الإدارة الواعية على تهيئة الظروف المناسبة حتى تتوصل إلى أقصى مردودية، انطلاقا من المناخ التنظيمي الذي يعتبر هو الجو النفسي والاجتماعي والمهني للعمل فإذا كان هذا الجو ملائم أثر بشكل فعال في سلوك العاملين وسمح بخلق علاقات من التعاون والثقة وفرص للإبداع خاصة أمام الأساتذة الجامعيين، أما إذا كان العكس فهو يجر الجامعات والعاملين فيها إلى صراعات تنظيمية وتكتلات و أجواء توجب النفور في العلاقات وتكوين ردود الفعل عكسية.

وبذلك يعتبر المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من الاهتمام نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية وللأداء الوظيفي و من ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وبالنظر إلى الكثير من الدراسات التي أجريت وتجري حول المناخ التنظيمي في الجامعات تدل على أهميته القيمة في تلطيف الجو داخلها، لهذا وجب تشخيصه وتحديد تأثيره على دور الأساتذة الجامعيين ووضع السياسات لتعزيز الجانب الإيجابي وإطفاء الجانب السلبي .

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- 1 إبراهيم محمد تركي، دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ط 1
- 2 المغربي كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم دار الفكر للنشر، عمان، 1995
- 3 أميل فهمي، الاتصال التربوي عند معلمي ومديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة
- 4 الزوبعي محمد، تأثير مناخ العمل في اتجاهات العاملين الذكور والإناث بعضهم نحو البعض الآخر، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، العدد 2 - 2004
- 5 السيارى الهادي، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، عدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 عمان
- 6 العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان 2002
- 7 اللوزي موسى، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات، عدد 2، عمان 1998
- 8 المنجد في اللغة والإعلام، ط 21، دارالمشرق ، بيروت ، لبنان، 1986
- 9 وفاء محمد البر ادعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 10 وفاء محمد البرادعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، ط1، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2002
- 11 واصل جميل مومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2006
- 12 حمد مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1984
- 13 حمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2002

- 14 حسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005
- 15 يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، عمان
- 16 محمد السيد أرناؤط، الإنسان وتلوث البيئة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة مصر 1995
- 17 محمد الهادي محمد، أساليب توثيق البحوث العلمية، المكتبة الأكاديمية الجزائر 1991، ط1
- 18 محمد بوعشة ، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي ، ط1 ، دار الجبل بيروت ، 200
- 19 محمد حرب، الإدارة الجامعية، ط1 ، دار اليازوري، الأردن، 1998
- 20 محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2004
- 21 محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1 ، دار حامد، عمان، 2008
- 22 محمد صالح ربيع العجيلي، التعليم العالي في الوطن العربي الواقع واستراتيجيات المستقبل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- 23 محمد صالح ربيع العجيلي، التعليم العالي في الوطن العربي الواقع واستراتيجيات المستقبل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- 24 محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 2، دار الميسرة للنشر والتوزيع الأردن، 2006
- 25 سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، مكتبة المدينة، مصر، 2005
- 26 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007

- 27 عبيد عاطف وشري محمود، نظريات التنظيم والإدارة، دار المعارف، القاهرة 2005،
- 28 علي عبد الرحيم صالح، ديمقراطية التعليم وإشكالية السلطة والأزمات في المؤسسات الجامعية (د. ط)، دار البارودي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
- 29 علي غربي، علم الاجتماع والثنائيات التقليدية المحدثه، مخيم علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007
- 30 فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة الأردن (د.س)
- 31 فضيل دليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط 1، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006
- 32 فضيل دليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط 1، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006
- 33 فضيل دليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مجلة الباحث الاجتماعي، دورية تصدر عن دائرة البحث، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة
- 34 فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلم التربية، جامعة سطيف، 2013
- 35 صالح حامد جوهر وعلي الدسوقي، النظرية والتطبيق في الإدارة العلمية (د. ط) دار المهندس للطباعة والنشر، (د. ب)، 2004
- 36 صلاح الدين جوهر، المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، دار الثقافة للطباعة والنشر القاهرة، 1984
- 37 رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2002
- 38 رمضان محمد سعودي، الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية د. ط دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010

39 خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2013

### الرسائل الجامعية

1 احمد جلول، دور الجامعة في نشر نظام lmd بين الطلبة، دراسة ميدانية على عينة بالمركز الجامعي بالوادي، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر سنة 2009 .

2 الرفاعي جاسر، أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الأردنية على تحصيل الطلبة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2001.

3 براهيم يوردي بعنوان المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي وأثرها على أهداف المؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2004.

4 زوليخة طوطاوي، الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس، جامعة الجزائر 1993  
5 طاشوغة لويزة، تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي في مجال التكوين في ضوء متغير التكوين، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2009.

6 سناني عبد الناصر، الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدى في السنوات الأولى من مسيرته المهنية، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا. جامعة منتوري محمود، الجزائر 2012.

7 سناني عبد الناصر، بعنوان "الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدى في السنوات الأولى من مسيرته المهنية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس جامعة منتوري محمد قسنطينة، السنة الجامعية: 2012

8 فاتح باي، دور الجامعة الجزائرية في إنتاج النخبة المثقفة، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 4 الجزائر، سنة 2014

9 ربيحة قداش، بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية وتأثيره على دور الأستاذ الجامعي"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، السنة الجامعية 2020

10 غربي بن مرجي الشمرة، بعنوان "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك سعود، رسالة تخرج لنيل شهادة دكتوراه تخصص تربية.

### المقالات العلمية

1. بشير معمرية، عبد الحميد خزار، مهارات التدريس الجامعي أصولها النظرية وممارساتها العملية، مجلة الأحياء. العدد 12، 2008

2. سحنون جمال الدين، بلغانمي نبيلة، التعليم العالي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012، مجلة حوليات في العلوم الاقتصادية جامعة بشار، العدد 15، سنة 2014 علي عزوز، دور مدير المخبر و المجلس العلمي في ديناميكية المخبر، الملتقى الوطني حول آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، أيام 22-23 افريل 2012

3. سلامي دلال، تكوين الأستاذ الجامعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، الجزائر العدد 3، 2013.

4. عبد الصمد قائد الاغبري، فريدة عبد الوهاب المشرف، واقع البحث العلمي في ضوء المتغيرات بكليتي المعلمين بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 4، 2012

5. عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد 3، 1987

6. ربيحة قداش كوكب الزمان بليردوج، المناخ التنظيمي لدى أساتذة الجامعة دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945-قائمة، حوليات جامعة قائمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية عدد 26، سنة 2019

7. رواب عمار، شروط الأداء التعليمي والتكوين الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية العدد 11

الملاحق

جامعة العربي التبسي تسة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل ماستر2  
استمارة استبيان

## أثر المناخ التنظيمي على أداء الأستاذ الجامعي

دراسة ميدانية كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق  
بجامعة تبسة

أساتذتي الكرام نرجو تعاونكم في هذا البحث وملاً هذه الاستمارة التي نقوم بإعدادها  
لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل وذلك بوضع علامة X على  
إجابة واحدة للأسئلة المطروحة بكل مصداقية حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة.

ونحيطكم علماً بأن الإجابات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لغرض  
علمي لا أكثر.

تحت إشراف:

إعداد الطلبة

د/ بوعزة عبد الرؤوف

زارع محمد الهادي

عمرة فؤاد

السنة الجامعية 2022/2021

## المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

3- الاقدمية فالجامعة:.... سنة ...

4- الدرجة العلمية:

- ماجستير
- دكتوراه علوم
- دكتوراه ل م د
- الرتبة العلمية
- أستاذ مساعد ب
- أستاذ مساعد ا
- أستاذ محاضر ا
- أستاذ محاضر ب
- أستاذ

ضع علامة على الاختيار المناسب

## المحور الثاني: القيادة الإدارية

6- هل العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس يسودها؟

- مشاعر عدم الثقة
- علاقات الاحترام والتقدير
- تمارس إدارة الكلية رقابة مركزية على أعضاء هيئة التدريس
- تستخدم إدارة الكلية النقد البناء في توجيه أعضاء هيئة التدريس
- لا أرغب في الاتصال بإدارة الكلية إلا للضرورة القصوى

7- هل تطبق إدارة الكلية أسلوب العمل الجماعي لتحقيق الأهداف نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم سبب ذلك هو؟

- وجود علاقات طيبة بين الزملاء وإدارة الكلية

- تعامل إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس كزملاء مساوين لهم

- تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار

8\_ هل تتيح إدارة الكلية فرص المشاركة للأستاذ في صنع القرارات؟ نعم  لا

إذا كان "الإجابة نعم" فيما تتمثل هذه القرارات؟

تنظيم ملتقيات علمية

برمجة الامتحانات

اقتراح مقاييس جديدة

تعديل البرنامج الدراسي

أخرى تذكر.....

9- هل تملك الحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة "لا" لماذا؟.....

أسلوب تشاركي

أسلوب فردي

10- كيف يتم صنع القرارات في القسم؟

11- كيف يكون شعورك عند أخذ مقترحاتك بعين الاعتبار لحل المشاكل؟

الرضا و الأهمية

تشعر بأنك جزء من الكلية

12- هل توجد سياسات ولوائح واضحة تحكم العلاقة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة

لا

التدريس؟ نعم

13- عند حدوث مشاكل في الكلية كيف يتم معالجتها أو حلها؟

ينفرد الرئيس بحلها

يشترك الأساتذة فى معالجتها

### المحور الثالث: الاتصال

14- هل تتواصل بشكل فعال مع الطلبة أثناء العملية التدريسية؟ نعم  لا

إذا كان لا لماذا؟.....

15- هل هناك علاقة اتصال بين الأستاذ والمسؤول؟ نعم  لا

16- ما هو تقييمك لعملية الاتصال مع المسؤول؟ جيدة  سيئة  مقبولة

17- ما هى الوسائل المستخدمة للاتصال فى الكلية؟

هاتف  مقابلة  مراسلات  إعلانات

ما هى الوسيلة التى تفضلها ولماذا؟.....

18- هل سبق وقدمت اقتراحات لتسهيل عملية الاتصال داخل الكلية؟ نعم  لا

إذا كان "نعم" كيف كان موقف الرؤساء من المواضيع المقترحة؟

الاستماع  رفض الاستماع  اللامبالاة

### محور الرابع الحوافز

19- هل تمنح لك الجامعة حوافز؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة "نعم" فيما تتمثل؟ مادية  معنوية

20- هل توفر لك الجامعة سكن وظيفي؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة "نعم" هل تتوفر فيه الشروط الضرورية التى تساعدك على أداء عملك

بشكل جيد؟ نعم  لا

21- هل الأجر الذى تتقاضاه يتناسب مع؟

- جهودك المبذولة
- يفوق جهودك المبذولة
- أقل بكثير من الجهد الذى تبذله
- 22- هل استفدت من تربصات خارج الوطن؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة "لا" ما هي الأسباب أو المعوقات الإدارية؟

..... :

- 23- هل تعتقد ان نظام المكافآت في الجامعة يحفز على الأداء الجيد والمتميز للاستاذ؟
- نعم  لا

#### المحور الخامس : الأداء

- 24- هل تجد صعوبة فى تأدية مهامك؟ نعم  لا
- إذا كان "نعم" لماذا؟.....
- 25- هل هناك خلل فى بيئة عملك يعيقك عن تأدية مهامك؟ نعم  لا
- إذا كان "نعم" فيما تتمثل؟

- فوضى فى الأروقة
- انعدام التدفئة
- انعدام النظافة
- تداخل فى برمج القاعات بين الأساتذة

- 26- هل توفر الجامعة الإمكانيات المتقدمة التعليمية والبحثية للأساتذة؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة نعم

- مكبرات صوت  جهاز عرض البيانات datachow  انترنت

أخرى تذكر.....

إذا كان الإجابة لا

27- هل تتوفر المكتبة الجامعية على خدمات تساعد الإستاذ على التخطيط والتحضير الجيد

؟ نعم  لا

إذا كان الإجابة لا إلى ما يرجع الأمر؟

- قلة المراجع  عدم توفر أجهزة كمبيوتر تساعد على البحث

- عدم توفر قاعة خاصة بالأساتذة  تماطل المكتبيين في أداء مهامهم

- أخرى تذكر.....:

28- هل تؤثر المشاكل على تأديتك لمهامك؟ نعم  لا

في حالة نعم إلى هل يرجع الأمر إلى؟

- أسلوب إدارة الكلية يؤدي إلى إحباط أعضاء هيئة التدريس

- إدارة الكلية سبب رئيس في انخفاض أداء أعضاء هيئة التدريس

- تعتمد إدارة الكلية زيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس

- تتابع إدارة الكلية أداء أعضاء هيئة التدريس وتقييمه

- تتبنى إدارة الكلية ثقافة تطوير وتحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس

## ملخص:

يلعب المناخ التنظيمي في الجامعة والذي يتواجد في ظله الأستاذ الجامعي، جانب كبير من الأهمية، فمن خلاله يؤدي الأساتذة أعمالهم، ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ويكتسبون تجاربهم، ويقيمون علاقاتهم، وتتكون اتجاهاتهم، وبه تتأثر سلوكياتهم وبذلك فإن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط - إلى حد كبير - بالمناخ السائد داخلها، وأن تأثيره في أداء الأساتذة لمهامهم، وبالتالي في تحقيق الأهداف النهائية التي تنشدها الجامعة. ومن أجل الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعة تبسة، حاولنا في هذه الدراسة مناقشة أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة من خلال تقييم الأساتذة لبعيد القيادة الإدارية والاتصال والحوافز.

## Résumé

Le climat organisationnel de l'université, dans lequel réside le professeur d'université, joue une grande importance, à travers lequel les professeurs effectuent leur travail et cherchent à atteindre leurs objectifs, à satisfaire leurs besoins, à acquérir leurs expériences, à établir leurs relations et à former leurs attitudes et leurs comportements en sont affectés, et donc le succès de l'université dans la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est liée - dans une large mesure - au climat qui y règne et à son impact sur l'exécution des tâches des professeurs, et donc dans la réalisation des buts ultimes recherchés par l'université. Afin de révéler la nature du climat organisationnel qui prévaut à l'Université de Tébessa, nous avons essayé dans cette étude de discuter des dimensions du climat organisationnel à l'université à travers l'évaluation par les professeurs de la dimension du leadership administratif, de la communication et des incitations.

## Abstract

The organizational climate of the university, in which resides the university professor, plays a great importance, through which the professors carry out their work and seek to achieve their objectives, to satisfy their needs, to acquire their experiences, to establish their relationships and form their attitudes and behaviors are affected, and thus the success of the university in achieving its stated goals. It is linked - to a large extent - to the prevailing climate and its impact on the execution of the professors' tasks, and therefore on the achievement of the ultimate goals sought by the university. In order to reveal the nature of the organizational climate that prevails at the University of Tébessa, we have tried in this study to discuss the dimensions of the organizational climate at the university through the evaluation by professors of the dimension of administrative leadership, communication and incentives.