



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم إجتماع



رقم التسجيل: 171735079696

المعوقات التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف أنموذجا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل .

إشراف الدكتورة :

إعداد الطالبة :

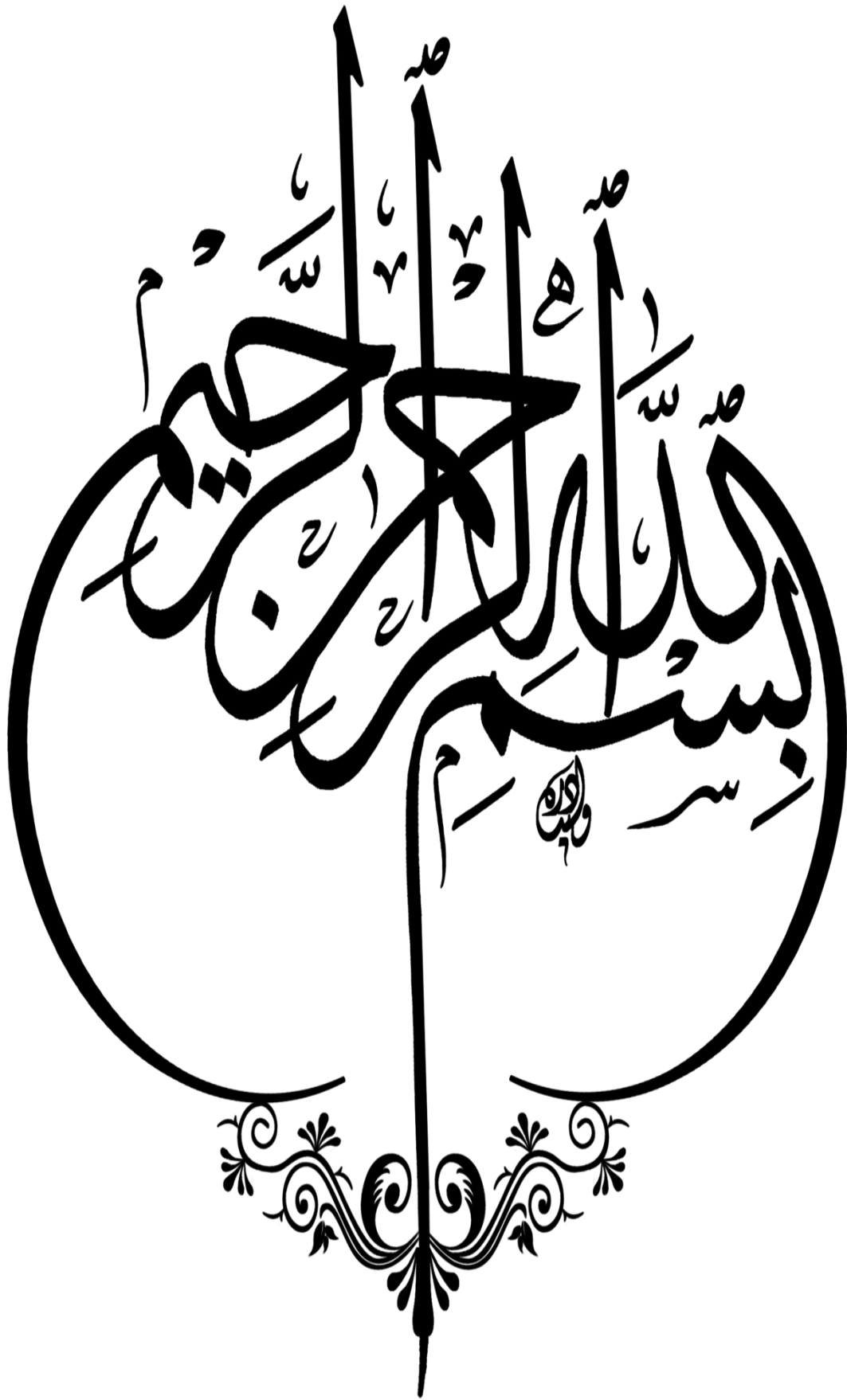
بتقة ليلي

كرميش إيمان

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
قندوز منير	محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
بتقة ليلي	محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا ومقررا
بن جعفر رمضان	محمد بوضياف - المسيلة -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021 م



شكر وعرافان

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله وما تخطى العبد من عقبات

وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته لظالما كان حلما انتظرناه

أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله أن يسر لنا هذا العمل راجين من الله عز

وجل أن يكون هذا العمل علم نافعا يستفاد منه

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة والدكتورة بثقة ليلى على تكريمها بالإشراف

على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في

إتمام هذه المذكرة

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لأكون في هذا المكان وأنجز هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة الجهد والنجاح الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

الى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوة وأخوات الى رفيقات المشوار اللاتي

قاسممني لحظاته ورعاهم الله ووفقهم.

الى كل قسم علم الإجتماع بجامعة محمد بوضياف المسيلة

الى كل من كان لهم اثر على حياتي

الى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

وتحية عطرة الى الأستاذة المشرفة "بتقة ليلي"

إلى كل من يشهد أن لا إله إلا الله محمد رسول الله

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المعوقات التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لسنة 2022، وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة المعوقات التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية . وحاولنا الاجابة عليه من خلال الفرضيات التالية :

- للمعوقات المتعلقة بالاشراف علاقة بالعلاقات الاجتماعية الصحية

- لمقاومة التغيير علاقة بالترقية والتقدم الوظيفي

- للمعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية علاقة بالمشاركة في اتخاذ القرار

ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وعلى الاستمارة كأداة لجمع المعلومات والحقائق الميدانية، كما أن الدراسة تمت على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وإقتصرت على الأساتذة الذين تم إختيارهم كعينة عشوائية بسيطة بنسبة سحب قدرت ب 18% (40 أستاذ) من أصل المجتمع الكلي الذي تكون من 352 أستاذ.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- المعوقات التنظيمية المتمثلة في ضعف عملية الإشراف متعلقة بجودة العلاقات الاجتماعية الصحية.

- المعوقات التنظيمية المتمثلة في مقاومة التغيير متعلقة بالترقية والتقدم الوظيفي.

- المعوقات التنظيمية المتمثلة في ضعف الشفافية التنظيمية متعلقة بالعزوف على المشاركة في إتخاذ القرار .

ABSTRACT

The study aimed to know the nature of the relationship between organizational obstacles and the quality of career, where the field study was conducted at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila for the year 2022, and this study started from the following main question: What is the relationship of organizational obstacles with the quality of career. We tried to answer it through the following hypotheses: Obstacles related to supervision are related to healthy social relations Resistance to change is related to promotion and career advancement Obstacles related to organizational transparency are related to participation in decision-making.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was relied on, and the questionnaire as a tool for collecting information and field facts.

The study was conducted at the level of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila and was limited to professors who were selected as a simple random sample with a withdrawal rate of 18% (40 professors). Out of the total community that consisted of 352 professors.

The study revealed a set of results, which are as follows:

- Organizational obstacles represented in the weakness of the supervision process related to the quality of healthy social relations.
- Organizational obstacles of resistance to change related to promotion and career advancement.
- Regulatory obstacles represented by weak organizational transparency related to the reluctance to participate in decision-making.

فهرس المحتويات

شكر وعرهان

إهداء

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1. الإشكالية: 4
2. الفرضيات الدراسة 5
3. أهمية إختيار الموضوع 6
4. أهداف الدراسة 6
5. منهج الدراسة: 6
6. الدراسات السابقة: 7
7. تحديد المفاهيم 12

الفصل الثاني: المعوقات التنظيمية

- تمهيد 15
1. مفهوم المعوقات التنظيمية الوظيفية: 15
2. مصادر المعوقات التنظيمية (الوظيفية): 24
3. النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية: 26
4. آثار المعوقات الوظيفية: 30
- خلاصة الفصل 31

الفصل الثالث: جودة الحياة الوظيفية

33	تمهيد
34	1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية:
36	2. مراحل تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية
38	3. أهمية جودة الحياة الوظيفية:
39	4. أبعاد جودة الحياة الوظيفية:
41	5. أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية
41	6. أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية:
42	7. عوائق تحقيق جودة الحياة الوظيفية
44	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

46	تمهيد:
47	1. منهجية البحث
47	1. منهج الدراسة:
47	2. أدوات جمع المادة العلمية
49	3. القواعد والأساليب الإحصائية:
50	4. عينة الدراسة:
54	II. حدود ومجالات الدراسة
57	1. المجال الجغرافي:
57	2. الحدود الزمانية للدراسة

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

59	1.	عرض نتائج الدراسة وتحليلها
59	1.	نتائج محور المعوقات المتعلقة بالإشراف
60	2.	نتائج توزيع إستجابات الأساتذة حول المعوقات المتعلقة بمقاومة التغيير
62	3.	نتائج محور المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية
63	4.	نتائج محور العلاقات الاجتماعية الصحية
64	5.	نتائج محور الترقية والتقدم الوظيفي
66	6.	نتائج محور المشاركة في إتخاذ القرار
67	II.	عرض تحليل نتائج الفرضيات
67	1.	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
74	2.	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
83	3.	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
88	III.	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
88	1.	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى
89	2.	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية
90	3.	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة
92		الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): نتائج إختبار صدق وثبات إستمارة الإستبيان 49
- الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب متغير الجنس 51
- الجدول رقم (03): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن 51
- الجدول رقم (04) يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي ومنصب العمل 52
- الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية 52
- الجدول رقم (06): يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية 53
- الجدول رقم (07) : التعداد الإجمالي لكية العلوم الإنسانية و الاجتماعية 54
- الجدول رقم (08) تعداد أساتذة قسم التاريخ: 55
- الجدول رقم (09) تعداد أساتذة قسم علم النفس: 55
- الجدول رقم (10) تعداد أساتذة قسم علم الاجتماع : 55
- الجدول رقم (11) تعداد أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال: 56
- الجدول رقم (12) تعداد أساتذة قسم علوم إسلامية 56
- الجدول رقم (13) تعداد أساتذة قسم الفلسفة: 56
- الجدول رقم (14): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول المعوقات المتعلقة بالاشراف. 59
- الجدول رقم (15): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول المعوقات المتعلقة بمقاومة التغيير 60
- الجدول رقم (16): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية 62
- الجدول رقم (17): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول العلاقات الاجتماعية الصحية 63
- الجدول رقم (18): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول الترقية والتقدم الوظيفي. 64
- الجدول رقم (19): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول المشاركة في إتخاذ القرار..... 66
- الجدول رقم (20): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (1 و33) 67
- الجدول رقم (21): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (2 و32) 68
- الجدول رقم (22): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (3 و28) 69
- الجدول رقم (23): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (1 و29) 70

- الجدول رقم (24): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (5 و 30) 71
- الجدول رقم (25): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (6 و 29) 72
- الجدول رقم (26): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (7 و 32) 72
- الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين المعوقات المتعلقة بالإشراف والعلاقات الاجتماعية الصحية 73
- الجدول رقم (28): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (9 و 38) 74
- الجدول رقم (29): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (10 و 44) 75
- الجدول رقم (30): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (11 و 42) 76
- الجدول رقم (31): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (12 و 43) 77
- الجدول رقم (32): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (14 و 42) 78
- الجدول رقم (33): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (15 و 40) 79
- الجدول رقم (34): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (13 و 39) 80
- الجدول رقم (35): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (17 و 40) 81
- الجدول رقم (36): يوضح العلاقة مقاومة التغيير والترقية والتقدم الوظيفي 82
- الجدول رقم (37): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (22 و 51) 83
- الجدول رقم (38): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (23 و 47) 84
- الجدول رقم (39): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (24 و 49) 85
- الجدول رقم (40): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (25 و 45) 86
- الجدول رقم (41): يوضح العلاقة بين المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية وإتخاذ القرار 87

مقدمة

مقدمة

إن التنظيم يعتبر بناء إجتماعي، إقتصادي، سياسي، ثقافي وإداري يسعى إلى بناء إستراتيجيات ويوظفها ضمن أولوياته الخاصة به في إطار شبكة علاقات تتفاعل مع التغيرات الحاصلة في البيئة التنظيمية، فأصل التنظيم ليس ثابتا بل متغيرا نتيجة تفاعله مع البيئة الخارجية التي تؤثر في بيئته الداخلية فهو يتغير بسبب التطوير التنظيمي، التنمية الإدارية، التحسين المستمر لأن كل تنظيم يخضع نفسه لإستراتيجيات متحركة في إطار مراعاة الظروف المحيطة به بما يضمن له الإستمرارية والتقدم

وقد تزايد إهتمام المنظمات وخاصة الخدمية منها اليوم بتوفير صور جودة الحياة ومحاولة تجاوز المشاكل والمعوقات التنظيمية التي تحد من أداء الموظف والتنظيم، ذلك لأن نمو هذه المنظمات لا يتحقق إلا من خلال رضا العملاء الذي يولد الولاء للمنظمة هذا من جهة ومن جهة أخرى يتحقق من خلال الإهتمام بتوفير سبل الراحة للموظف الدافعة للإنجاز والتي تقدمها له منظمته لما لها من دور كبير في دراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياةى وظيفية أفضل للعاملين ، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد راضين بشكل كامل على وظائفهم مما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أداء أفضل.

ولا يمكن إغفال أن للتنظيم عدة مشاكل ومعوقات تحد من فعاليته وتجعله غير قادر على تحقيق أهدافه وخطته المبنية على أساس موضوعي يعتمد على تقديم الأداء المثالي من قبل مسيري التنظيم والموظفين في، وهذه المعوقات تنشأ كنتيجة لعدة عوامل منها التي تكون نتيجة قصور عملية الإتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يجعل الموظف غير قادر على أداء مهامه المنوطة به.

وما يمكن إدراكه أيضا أن طبيعة العلاقات ومحدودية عملية الإبتكار والإبداع وإتخاذهم للقرارات التي تخص العمل للموظفين يصعد من مستوى المعوقات التنظيمية فيس التنظيم التي تعد من المثبطات لأداء الوظيفي الأمثل في المنظمة.

وللكشف عن طبيعة العلاقة بين المؤثرات الكبرى في أداء المنظمات جاءت هذه الدراسة لتبين علاقة جودة الحياة الوظيفية بالمعوقات التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد بوضياف.

قسمت الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية نذكرها كالآتي:

- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف واهمية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع والدراسات السابقة التي بحثت في أحد متغيرات الدراسة، كما تم تحديد مفاهيم الدراسة
- الفصل الثاني: تناولنا فيه جودة الحياة الوظيفية حيث تم التطرق لمفهومها وتاريخ تطوره، أهمية وأسباب الاهتمام بموضوع جودة الحياة الوظيفية ، أساليب قياسها وعوائق تطبيقها في التنظيم.
- الفصل الثالث: كان موسوما ب "المعوقات التنظيمية" تناولنا فيه مفهومه ومصادرها والنظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية وكذا الآثار المترتبة عنها.
- الفصل الرابع: بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" تم التطرق فيه إلى المنهج المتبع خلال الدراسة كما تم تحديد مجتمع الدراسة والعينة المدروسة، إلى جانب التطرق لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة خلال الدراسة.
- الفصل الخامس: تم فيه عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء النظريات والدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية

2. الفرضيات الدراسة

3. أهمية إختيار الموضوع

4. أهداف الدراسة

5. منهج الدراسة

6. الدراسات السابقة

7. تحديد المفاهيم

1. الإشكالية:

المنظمات اليوم تملك مكانة أساسية مهمة في المجتمعات الحديثة وتمثل عنصرا مهما في نموها وتطورها فهي تؤثر وتتأثر بها فهي تسعى بمختلف أنواعها لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وتلك الأهداف لا تتحقق بالجهد الفردي وحده لابد من التعاون بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر كفاءة ممكنة وأن سعي المنظمات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة لا يجعلها فقط تبحث عن السبل التي تجعل الفرد قادرا على العمل وإنما البحث عن الكيفية التي تجعله متحمسا لأداء عمله وإثارة دوافعه وتحريك طاقته ودفعه إلى تحسين أدائه ويعتمد هذا على تفعيل عملية التحفيز التي تحرك دوافع العاملين وتشبع غايتهم وتطلعاتهم نحو الانجاز الناجح الذي يخدم مصالح المنظمة .

ولتحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنظيم اليوم بحاجة إلى توظيف مورد بشري كفاء وفعال فقد أكدت جملة من الدراسات أنه على المنظمات ألا تكتفي بالاستثمار المالي والتكنولوجي فقط بل أن الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد، باعتبار العنصر البشري كأحد محددات تنافسية المنظمة وكذلك نظرا للدور الذي يقدمه من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها، فكلما توفرت بيئة العمل على فرص التدريب وإتاحة المجال للترقية والتقدم الوظيفي للعامل وكذلك مشاركته في عملية اتخاذ القرار كلما تحقق المعنى الفعلي لجودة الحياة الوظيفية، هذا الأخير "جودة الحياة الوظيفية" حظي باهتمام العديد من المختصين والباحثين أين انطلق هذا الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد في المنظمة أي أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو بالتركيز على الاهتمام بالإنسان، كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة حيث أثبت أن بيئة الفرد لها دور كبير في زيادة إنتاجية المنظمة وهذا ما أكده أيضا أبرهام ماسلو عن طريق نموذج الهرمي باعتبار الحاجات الأساسية والتي تعبر عن الأمن والأمان والحب والانتماء والاحترام والتقدير وتحقيق الذات والعلاقات الاجتماعية الصحية، هذا كله يؤدي إلى أهداف المنظمة وتحقيق الإشباع الذاتي للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت.

فالعاملين السعداء حسب جوزيف سيرجي M.Joseph Sirgy نتيجة جودة الحياة الوظيفية هم

الأكثر أداء وظيفي والتزام تنظيمي ورغبة في البقاء في المنظمة وولاء المنظمة وأكثر إنتاجية.

وضمن هذا الإطار الهادف إلى حماية المنظمة من التلاشي والتفكك من خلال تحقيق معايير جودة الحياة الوظيفية للموظفين يفرض عليها أن تكون عناصرها البشرية بعيدة عن كل المعوقات والمشكلات التنظيمية التي تعتبر عقبة تؤثر سلبا على أداء الموظفين ومنه على جودة الحياة الوظيفية، وأيضا هذا ما يمنع ظهور معوقات تنظيمية تمنع تظافر جهود العاملين بها تظهر في مقاومة التغيير وضعف الشفافية التنظيمية وانخفاض الوعي والمستوى الخبراتي وأيضا عدم وجود رقابة صارمة مما يؤدي إلى تضارب المصالح بين الموظفين وانعدام التخطيط الفعال هذا كله يؤثر سلبا على أداء العاملين والتنظيم ككل وكذلك التشبث بالإجراءات والتعقيدات في بيئة العمل.

فالمعوقات التنظيمية التي تعتبر خلافا في البناء التنظيمي وتعمل على سوء تكيف المورد البشري وتحد من إمكانية بناء منظمة ناجحة وتؤثر على جودة الحياة فيها.

فضعف الأداء الإداري والتسيير التنظيمي ناتج عن عدم وجود قدرة إدارية مؤهلة وأيضا ناتج عن ضعف الثقافة وضعف الشفافية التنظيمية وكذلك مقاومة التغيير، كل هذه العوامل تؤثر سلبا على المنظمة إلا أنه عند توفير بيئة مناسبة تعبر عن جودة حياة وظيفية تساعد على الحد من هذه المعوقات.

ومن خلال ما سبق طرحه نطرح التساؤل الرئيس التالي:

ما علاقة المعوقات التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية؟

الأسئلة الفرعية

- 1- ما علاقة المعوقات التي تتعلق بالإشراف بالعلاقات الإجتماعية الصحية؟
- 2- ما علاقة مقاومة التغيير بالترقية والتقدم الوظيفي؟
- 3- ما علاقة ضعف الثقافة التنظيمية بالمشاركة في إتخاذ القرارات داخل المنظمة؟

2. الفرضيات الدراسية

- الفرضية الرئيسية

للمعوقات التنظيمية علاقة بجودة الحياة المهنية.

- الفرضيات الفرعية

- 1- للمعوقات التي تتعلق بالإشراف علاقة بالعلاقات الإجتماعية الصحية.
- 2- لمقاومة التغيير علاقة بالترقية والتقدم الوظيفي.
- 3- لضعف الثقافة التنظيمية علاقة بالمشاركة في إتخاذ القرارات داخل المنظمة.

3. أهمية إختيار الموضوع

تكمن أهمية دراسة المعوقات التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية في ما يلي:

- كون موضوع المعوقات التنظيمية من ضمن المشاكل التنظيمية الراهنية التي تعترض العمال أثناء أداء مهامهم.
- تحسيس المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بأهمية العمال وبالتالي الإعتناء بهم بتقليص المعوقات الوظيفية التي تمنعهم من الأداء الجيد لمهامهم.
- تسليط الضوء على دور وأهمية توفير سبل جودة الحياة المهنية للعمال الموظفين داخل التنظيم والتي ترفع من مستوى أدائهم ودافعية إنجازهم المنوطة بهم.

4. أهداف الدراسة

- التعرف على العلاقة بين المعوقات التنظيمية بجودة الحياة المهنية لدى العمال داخل المنظمة.
- التعرف على العلاقة بين المعوقات الإدارية وأداء العاملين.
- إبراز أهم المشاكل التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية ومحاولة البحث في سبل علاجها.

5. منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة الموضوعية لموضوع البحث وإختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي و إتخاذ الإستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية للموضوع.

6. الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية

الدراسة الأولى: ساكري الصالح، بعنوان: المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية و هي دراسة ميدانية بولاية باتنة في ثلاث بلديات (باتنة. فسديس -عين توتة) نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، سنة 2007-2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية و تأثيرها على فعالية الجماعة المحلية ومنه تأثيرها على العمليات التنظيمية موضوع الدراسة، و انطلقت الدراسة من تساؤل الرئيسي التالي: هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية العمليات التنظيمية (الامركزية الإدارية، التخطيط، تسيير الموارد البشرية، اتخاذ القرارات) بالجماعة المحلية؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة وضع الباحث عدة فرضيات وهي كالتالي:

- كلما تقلصت اللامركزية الإدارية أدت إلى الحد من فعالية الجماعة المحلية.
- كلما كانت عملية التخطيط قاصرة أدى ذلك إلى الحد من فعالية الجماعة المحلية.
- إن عدم اعتماد أساليب عملية تسيير الموارد البشرية انخفاض فعالية أداء العنصر البشري داخل الجماعة المحلية.

- كلما إنحرفت عملية اتخاذ القرارات عن إطارها العلمي والموضوعي أدى ذلك إلى الحد من فعالية الجماعة المحلية

إعتمد الباحث خلال دراسته للموضوع على المنهج الوصفي، أما عن أدوات جمع البيانات الميدانية إعتمد على كل من: الملاحظة، المقابلة والاستمارة التي وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت 71 عامل من ثلاث بلديات التي إتخذها كنموذج لدراسته الميدانية (بلدية باتنة، فسديس، و عين التوتة)

كشفت الدراسة على النتائج التالية:

- كلما تقلصت اللامركزية الإدارية أدت إلى الحد من فعالية الجماعة المحلية ومن خلال دراسته الميدانية توصل إلى نتيجة انخفاض المستوى التعليمي والخبراتي لمسؤولي المصالح وأعضاء الهيئة التنفيذية بالجماعة المحلية.

- كلما كانت عملية التخطيط قاصرة أدى ذلك إلى الحد من فعالية الجماعة المحلية ومن خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى عدم الإعتماد على المعايير العلمية في التخطيط التنموي في تسيير المشاريع ونقص المتابعة الفعالة في إنجازها.

- إن عدم اعتماد أساليب عملية تسير الموارد البشرية انخفاض فعالية أداء العنصر البشري داخل الجماعة المحلية وكلما إنحرفت عملية اتخاذ القرارات عن إطارها العلمي والموضوعي أدى ذلك إلى الحد من فعالية الجماعة المحلية.

الدراسة الثالثة: لثامر يوسف ابو الحسين بعنوان : اثر معوقات التنظيم الاداري على اداء الهيئات المحلية العامة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال والتجارة بالجامعة الاسلامية بغزة للموسم الجامعي 2010-2011.

هدفت الدراسة الى تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على حل مشكلة المعوقات التنظيمية الادارية في الهيئات المحلية وقد تمحورت اشكاليات الدراسة في ما اثر معوقات التنظيم الاداري على اداء الهيئات العامة في قطاع غزة؟

ومن هنا وضع الباحث عدة افتراضات وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نمط اسلوب الادارة العليا واداء هيئات الحكم المحلي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة العنصر البشري واداء واداء هيئة الحكم المحلي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين اليات العمل الاداري التنظيمي واداء هيئات الحكم المحلي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة عينة الدراسة للمتغيرات الشخصية التالية الجنس الحالة الاجتماعية.

اعتمد الباحث خلال دراسته على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة في جمع المعلومات الميدانية وقد بلغت عينة الدراسة 198 عامل.

من بين اهم نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابة المبحوثين حول معوقات التنظيم الاداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة للمتغيرات التالية الجنس العمر مستوى الوظيفة الخبرة على عكس توجد فروق للمتغير الحالة الاجتماعية الارامل والمطلقات. الدراسة الرابعة: عبد الله بن سعد بن جليغم بعنوان: المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض إدارة جوازات مدينة الرياض نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاجتماعية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، لسنة 2009.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما علاقة المعوقات التنظيمية بفاعلية إدارة الوقت من جهة نظر الأفراد العاملين في إدارة جوازات مدينة الرياض ؟

اعتمد الباحث خلال الدراسة على المنهج الوصفي، كما إستخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات وفق أسلوب الحصر الشامل بحث وزعها على جميع الأفراد العاملين في إدارة جوازات مدينة الرياض الذي بلغ عددهم 243 .

من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- غياب الحوافز المشجعة على استثمار الوقت بكفاءة.
- العلاقات الجيدة بين العاملين التي تساهم في إنسانية العمل.
- تحديث اللوائح و الأنظمة لتواكب التقنية الحديثة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض باختلاف متغير العمر .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم 40 سنة فأعلى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض باختلاف متغير المستوى التعليمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الجنود و أفراد الدراسة برتبة عريف السبل الممكنة للحد من المعوقات التنظيمية والعمل على تقليص أثارها السلبية لصالح أفراد الدراسة برتبة عريف.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض السبل الممكنة للحد من المعوقات التنظيمية و العمل على تقليص أثارها السلبية باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت.

ب- الدراسات المتعلقة بجودة الحياة

الدراسة الثالثة: دراسة اسامة عمارة الشايب ومحمد الساسي بعنوان: جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية، للموسم الجامعي 2017-2018.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس عدد سنوات الخدمة الرتبة الاكاديميه) على جودة الحياة الوظيفي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمة لخضر بمدينة الوادي ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من اساتذة جامعة الشهيد محمد لخضر البالغ عددهم 776 استاذ كما اعتمد على اداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمه.

توصلت نتائج الدراسة الى ان:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات التقدير افراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزل متغير الجنس والرتبة الاكاديميه.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمه.

الدراسة الثانية: دراسة مروان حسن البربري بعنوان: دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الاقصى للاعلام والانتاج الفني، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا بجامعة الاقصى غزة، لسنة 2016.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة توافر ابعاد جودة الحياة الوظيفية وقياس مستوى الاحتراق وكذلك الكشف عن دور ابعاد جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الاقصى للاعلام والانتاج الفني.

إنطلق الباحث خلال دراسته للموضوع من عدة إفتراضات وهي كالتالي:

- توجد عالقة ذات دالة معنوية عند مستوى $(\alpha \geq 05.0)$ بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (والمتمثلة بالأبعاد التالية: الأمن، والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب) ومستوى الاحتراق الوظيفي.

- تؤثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (والمتمثلة بالأبعاد التالية: الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب) تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (05.0 $\alpha \geq$ في مستوى الاحتراق الوظيفي.
- توجد عالقة ذات دلالة معنوية عند مستوى (05.0 $\alpha \geq$) بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (والمتمثلة بالأبعاد التالية: الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) ومستوى الاحتراق الوظيفي.
- تؤثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (والمتمثلة بالأبعاد التالية: الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) تأثيرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى (05.0 $\alpha \geq$) في مستوى الاحتراق الوظيفي.
- توجد فرو ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05.0 $\alpha \geq$) بين متوسطات استجابات الفئة المبحوثة حول درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤسسة، الراتب).
- توجد فرو ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05.0 $\alpha \geq$) بين متوسطات استجابات الفئة المبحوثة حول الشعور بظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، الراتب).

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي مع اعتماده على الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما تكونت العينة من 198 موظف.

ومن بين اهم النتائج المتوسط منها في هذه الدراسة ان مستوى توافر ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة وبوزن 61,33% ومستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين بلغت 49,64% وكذا يؤثر بعد العلاقات الاجتماعية وبعد مشاركة العاملين في الادارة تأثيرا ايجابيا معنويا في الاحتراق الوظيفي وكلا البعدين فالسرع ما نسبته 7,9% و 4,7% من التباين في المتغير التابع على الترتيب.

7. تحديد المفاهيم

أ- المعوقات التنظيمية

- لغة: العائق حسب قاموس الجديد للطالب "عاق يعوق عوقاً أي صرفة وثبطة وأخرة عنه"¹ ، وفي لسان العرب لابن منظور "... وعاقبة عن الشيء يعوقة عوقاً أي صرفة وحبسه، ومنة التعريف والإعتياق وذلك إذا أراد أمراً فصرفة عنه صارف.... تقول تقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائق وعاقنتي العوائق، الواحد عانقة والتعويق تثبيط الناس عن الخير والتعوق التثبط التعويق التبيط"².
- **إصطلاحاً:** تعرف المعوقات التنظيمية حسب المنظر السوسيولوجي روبرت ميرتون أنها تلك النتائج التي يمكن ملاحظتها والتي تحد من تكييف النسق الإجتماعي أو توافقه³ كما تتضمن ضعف وتوتر في المستوى البنائي⁴

وتعرف أيضاً أنها العوامل التي تؤدي إلى الإنحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم⁵.

- **التعريف الإجرائي:** هي كل العراقيل التي تواجه العاملين داخل المنظمة مما ينتج عنها هدم في البناء التنظيمي حيث تتعلق المعوقات بالإشراف ومقاومة التغيير وضعف ثقافة المنظمة.
- ب- جودة الحياة المهنية:**

لغة: كلمة الجودة كما جاء في لسان العرب لابن منظور تعني الجيد وهو نقيض الرديء، ويقال اجاد فلان في عملة واجود واستجاده.... عدة جيداً (ووجد جيداً او اطلب جيداً) و اجاد الشيء بجودة اي صار جيداً⁶.

¹ علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطالب، ط7، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، 1990، ص 1277.

² يوسف خياط، لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد الثالث، ط2، ج 1، دار لسان العرب، بيروت، د س ، ص 930.

³ عامر مصباح علم الإجتماع الرواد والنظريات، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 210.

⁴ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1977، ص 120.

⁵ غيث محمد عاطف، قاموس علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 142

⁶ جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار الشروق، بيروت، 2005، ص 693.

إصطلاحاً: تعرفها المنظمة الدولية للتقييس في مواصفات الايزو بانها قدرة مجموعة الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات¹، حسب هذا التعريف فان الجودة هي مجموعة خصائص لسلعة او خدمة تقوم بأشباع الرغبات والحاجات الضمنية او الصريحة للعملاء.

ويرى J.U.Juran الجودة على انها مدام ملائمة المنتج للاستعمال، حسب هذا التعريف فالمعيار الاساسي للحكم على جودة المنتج هو هل المنتج ملائم للاستعمال او غير ملائم دون النظر لحالة المنتج.

وحسب Fredilike جودة الحياة الوظيفية هي الدرجة او المستوى الذي يستطيع من خلاله اعضاء المنظمة العمل على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال وظائفهم وتجاربهم في المنظمة².

في حين اشار Beukem الى ان جودة الحياة الوظيفية بانها الدرجة التي يستطيع الموظفون بها تشكيل وظائفهم بشكل نشط³.

التعريف الاجرائي: هي مجموعة العمليات المتكاملة التي تهدف الى تحسين رضا العمال عن حياتهم المهنية والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات وايضا العلاقات الاجتماعية الصحية والترقية والتقدم الوظيفي.

¹ يحي رويقات عبد الكريم، توظيف أنظمة إدارة الجودة إيزو 90000 في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة، 2005، ص 84.

² xhakollari, I , Quality of work life of mental health professionals in albania, Mediterranean journal of social sciences, 2013, p 530.

³ teryima, s. j., faajir, a., & john, e , EXAMINING EMPLOYEE QUALITY OF WORK LIFE (QWL) AS A DETERMINANT OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN BUSINESS. Global Journal of Human Resource Management , September, 2016, p 4.

الفصل الثاني: المعوقات التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم المعوقات التنظيمية الوظيفية
2. مصادر المعوقات التنظيمية (الوظيفية)
3. النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية
4. آثار المعوقات الوظيفية

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر التنظيم وحدة متكاملة تضم مجموعة من الوحدات البنائية المترابطة فيما بينها والتي بدورها تؤدي وظائف متعددة تعمل على ضمان استمرار وثبات وتوازن النسق الكلي للمنظمة، وأي خلل في تلك الأنساق ينظر إليه باعتباره معوق وظيفي الذي بدوره يشكل مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تحد من فعالية التنظيم ككل وبالتالي تؤثر على سيره وإمكانية تحقيقه لأهدافه، لذا فلمعوقات التنظيمية هي من بين المواضيع التي تعنى بالإهتمام من طرف المنظمة من أجل تشخيصها ومحاولة حلها وتجاوزها.

سننظر خلال هذا الفصل إلى موضوع المعوقات التنظيمية.

1. مفهوم المعوقات التنظيمية الوظيفية:

إذا كان التنظيم نسقا اجتماعيا موجه نحو تحقيق أهداف محددة، فإنه يستعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل عديدة وتدابير مختلفة ترسم في النهاية أبعاده البنائية التي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل التسلسل الرئاسي، تقسيم العمل، قنوات الاتصال، تخطيط، تقويض السلطة اللامركزية)، اتخاذ القرارات، بيد أن دور هذه الخصائص لا يقتصر على ارتباطها بتحقيق أهداف التنظيم، فهي ترتبط بعد ذلك بمتغيرات أو عمليات اجتماعية ارتباطا خاص يعبر في نهاية الأمر عن قدرة التنظيم وكفاءته وفعاليته.

ولا نستطيع تصور دراسة الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية في التنظيم دون دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية ذلك لأن هذه المعوقات صادرة في المحل الأول عن عدم الاتساق الذي قد ينشأ بين الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية، كما أنها تعود بنفس الدرجة إلى عدم ملائمة الظروف البنائية لأهداف الجماعات ومصالحها»¹.

ولعل ذلك كله يفرض على دراسة التنظيمات ضرورة فهم ما يجري في التنظيم في ضوء القيم التي يؤمن بها أعضائه والتوقعات التي يحملونها إزاءه، والمطامح التي يتطلعون إلى تحقيقها فيه، وهي أمور يطورها الأعضاء من خلال احتكاكهم بمصادر مختلفة، وما تلبث أن تمارس عليهم تأثيرا قويا خلال أدائهم لوظائفهم ومهامهم ونشاطاتهم»². فإذا كان «النموذج الذي صاغه فيير للبيروقراطية يركز على خاصية الرشد المطلق، فإن ذلك قد أثار بدوره مناقشات وتساؤلات حول النتائج غير المتوقعة (المعوقات الوظيفية) التي تصاحب البيروقراطية

التي تفرض إعادة النظر في خصائص التنظيم الرشيد على نحو الذي حدده فيير. وقد احتلت هذه القضية جانبا كبيرا من تراث علم الإجماع التنظيم في الآونة الأخيرة، فالتحول الواضح الذي حققه تنظيم المنظمة نحو البيروقراطية كان مرتبطا بكثير من المعوقات والقيود المفروضة على كفاءة وفعالية هذا التنظيم من ناحية، وبمظاهر تخالف التنبؤات أو التوقعات التي تضمنها النموذج المثالي للبيروقراطية من ناحية أخرى»³ فلقد اتفق «هربرت سيمون» مع «روبرت ميرتون» «في رفض النمط التقليدي في وضع القواعد

¹ السيدة الحسيني، مرجع سابق، ص 31

² المرجع نفسه، ص 72.

³ علي، عبد الرزاق حليبي، مرجع سابق، ص 298

المنظمة للسلوك الإداري وفي كل التنظيم. فلقد أهمل حسب رأيهم " فيير " محتوياته الاجتماعية. وليس التنظيم شيئاً جامداً، أو نسقا ثابتاً على ما توهم فيير في تصوراته العسكرية، التي تأثر بها بحكم عمله وممارسته لوظيفته في تنظيم الجيش الألماني، ذي التقاليد البروسية الصارمة¹. بمعنى أنه اكتشف ما فيه من قصور أو ضمور، ونظراً لصرامته، وبخاصة حين تهبط القواعد الرسمية، التي تتصف دائماً منذ عصر فيير وما بعده، بأنها قواعد ضاغطة تتصف بالجمود، مما يعوق وظيفة التنظيم البيروقراطي، وهذا هو السبب الذي من أجله يتصف البناء البيروقراطي حسب، بالقصور والضمور، نظراً لسكونه المستمر، وانعدام الحركة فيه.

فإذا كان بارسونز " قد استبعد أو أعقل ابعاد التغيير والصراع والمعوقات في التنظيمات، وأكد فقط على الثبات والتكامل والتساند، حيث رأى بأنه القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعاً شرعياً...، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه... فالنسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم - كما قدم بارسونز تفسيراً لتكامل الأفراد والجماعات في التنظيم، ذاهباً على أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيسي السائد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها...- هذا من جهة ومن جهة أخرى - في محاولته لدراسة التغيير من منظور التوازن رأي، بأن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم، الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطاً على التنظيم والثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم²

ذاته وحينما ينشأ هذان الضربان يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف معها إذا ما أرد أن يحقق أقصى درجات الفعالية»، وعلى هذا الأساس إذا كان بارسونز " يرى بأن المعوقات التنظيمية شيء غير مألوف وحالة عرضية، فإن ميرتون " « قد أكد على وجود التغيير الذي يفرض نفسه وينبثق من داخل التنظيم، كما أكد على وجود الضغوط التي تفرض على التنظيم من الخارج عن طريق تدخل الدولة والحكومة»، بمعنى إذا كان " فيير قد اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم « إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تتطوي عليها هذه العناصر، وإذن فالنموذج المثالي، كما ذهب ميرتون " يفقد الموازنة الضرورية بين الوظيفة والخلل الوظيفي، تلك الموازنة التي عافت قيير عن

¹ على، عبد الرزاق حلبي، مرجع سابق، ص 299

² ال إسماعيل، قيارى محمد، علم الاجتماعي الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1980، ص 300.

دراسة التضارب الذي يمكن أن يحدث بين عناصر النموذج، وقد يرد المدافعون عن فيبر " على ذلك، بأنه لم يلحظ بالفعل التضارب بين هذه العناصر»¹.

ولكن الشيء الواضح مع ذلك، هو أن فيبر لم يخضع المعوقات الوظيفية لنفس النوع من التحليل المنظم الذي قدمه للجوانب الوظيفية للتنظيم وما يمكن أن تسهم به في تحقيق أقصى درجات الكفاية، ولقد أبد الفن جولدر " ما ذهب إليه ميرتون « ولكن بعد إجراء دراسة واقعية على أحد المصانع فكشف عن أن ثمة تناقضا كامنا في النموذج المثالي، يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما: التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية أي بين الإدارة القائمة على الخبرة الفنية، وتلك المستندة إلى النظام والانضباط، حيث أوضح أنه حينما تتوفر هاتان الخاصيتين في تنظيم واحد، فإنه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطاته في انسجام و استقرار، ذلك لأن فرص حدوث الصراع سوف تكون كبيرة»². ومعنى ذلك أن بعض خصائص النموذج قد لا تؤدي بالضرورة إلى الكفاية والفعالية عندما تهبط إلى مستوى الواقع أو تقترب منه، ولكننا نعتقد مع ذلك أن كفاية هذه الخصائص أو عدم كفايتها تتوقف على الموقف التنظيمي ذاته بما يتضمنه من تكنولوجيا موارد وظروف بيئية عامة، وهي جميعا عوامل تجعل من العسير إقامة نموذج يستطيع أن يحدد بدقة كل الميكانزمات إلى أقصى درجات الكفاية والفعالية³.

فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به، إلا أن ميرتون " يرى بأنه هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة، وما يرتبط بذلك، تحول الوسائل إلى غايات، ويترتب على ذلك حقيقة هامة هي أن تأكيد التنظيم لضرورة الامتثال والإلتباع الدقيق والتوحد معها، وهكذا تصبح القواعد الإجرائية هدفا في حد ذاتها وليست مجرد أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف. بتعبير آخر تصبح الجوانب الآلية الرسمية للوظيفة البيروقراطية أكثر أهمية من جوانب أخرى كتقديم أفضل خدمة للعميل مثلا، وبالتالي تصبح فعالية النسق ككل في حالة خطرة ويزداد هذا الموقف خطورة حينما تزداد هذه الجوانب المعوقة رسوخا، بأن يدافع الموظف عن نفسه من خلال التنفيذ الحرقى للقواعد الرسمية الجامدة والتقييد بها، كما أوضح ميرتون أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها فيبر " مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ،

¹ الحسني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1983، ص 80-81.

² إسماعيل قياسي محمد، مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، مرجع سابق، ص 290.

³ الحسني السيد، المرجع السابق، ص 58

في نفس الوقت الذي تنطوي على نتائج غير وظيفية، مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي يسعى إليها.

أما "دي توكفيل" في تحليله للنظام الديمقراطي في الولايات المتحدة فيرى المعوقات الوظيفية والخطر الذي يهدد الإدارة التي تتمتع بقدر كبير جدا من الديمقراطية، ولقد استشهد توكفيل" في تحليله هذا بعدد من الأمثلة الواقعية، فذكر أنه حينما يكون وضع الموظف وضع مؤقت غير مستقر، فإنه يكون حينئذ تحت رحمة رؤسائه السياسيين المحليين، وتحت رحمة الفساد والرشوة اللذين يتخذان شكل ممارسات نظامية، بيد أن توكفيل كان مدركا في نفس الوقت للأخطار العامة الناجمة عن زيادة المركزية في الحكومة الفيدرالية، حيث أوضح مدى تهديد هذه المركزية للاستقلال المحلي¹.

أما "سلزنيك" فقد اهتم ببحث الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية حيث حاول دراسة إشباع التنظيم لحاجاته، ومنه كشف عن أن أجزاءه ووحداته الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التي لا تخدم أغراضها الخاصة، فأطلق على هذا الموقف مشكلة المقاومة²، كما يرى سلزنيك" أن البيروقراطية تواجه دائما حاجة إلى تفويض السلطة للانساق الفرعية داخل التنظيم نظرا لتعدد مهام الإدارة، وتعدد مسؤوليتها، غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تسييع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاص واعتبارها غايات في حد ذاتها، ويتطلب بالضرورة استيعاب مركزية الضبط والإدارة، ثم تبدأ الدائرة من جديد»

أي أنه يؤكد هذا المماثلة العضوية للتنظيم في إعادة توازنه من خلال خلق مكانيزم داخلي لتقاضي المعوقات التنظيمية، هذا وقد اعتمد سلزنيك" في تطوير نظريته وأفكاره النظرية السالفة الذكر، على دراسة أسبيريقية أجراها على منظمة "التنس فالي". أما "روبرت مشيلز" فيرى بأن التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصة تحقيق الديمقراطية.

الداخلية، طالما أنها تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات وذلك لسببين... الأول: أن الديمقراطية الحقيقية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق باتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في الواقع،

¹الحسني، السيد، المرجع السابق، ص 81.

² المرجع نفسه، ص 131.

بسبب كبر حجم التنظيم والثاني: تعقد المشكلات التنظيمية، وحاجتها إلى خبرة فنية متخصصة ومستوى مرتفع من التدريب على نظام الإدارة وكيفية اتخاذ القرارات، وهذا الأمر أيضا لا يتوفر إلا لدى عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية وفنية عالية، وهذا ما يجعل قادة التنظيمات يتحكمون في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة، وبالتالي يدعم في نهاية أوضاعهم ويزيدها قوة وثباتا، وبمجرد اكتسابهم خبرات ومعرفة متخصصة ومهارات تبدهم بالتدرج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم، وتشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة¹.

أما "بلاو فيري" أنه إذا كان التعقل لا يتحقق إلا إذا فرض فرضا من قمة التسلسل التنظيمي، ومعنى ذلك أن الطريقة الوحيدة لترشيد سلوك الفرد أن تحدد له ما ينبغي أن يفعله فيلتزم بخطة واضحة منذ البداية. فإن بلاو يرى من خلال - بحوثه العديدة قد أوضحت فشل هذا الأسلوب في تحقيق الكفاءة الإدارية فضلا عن كونه يضعف الروح المعنوية لأعضاء التنظيمات، وذلك ما جعله يتحدث عن ميكانيزمات أخرى للضبط غير تسلطية ولا مركزية تحقق توجيهها واعيا للبيروقراطية وتسمح بظهور المبادرة بين الأفراد، ومن أمثلة هذه الميكانيزمات: الاعتماد في التعيين لشغل الوظائف على أسس سليمة تلائم طبيعة التنظيم، وتوفير برامج مناسبة للتدريب، تحفز الفرد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات في المواقف التي يستشعرها فيها ضرورة ذلك ويلمس قدرته على اتخاذ القرار الملائم دون حاجة إلى توجيه ملزم.... كما أن التخطيط التنظيمي القائم على الجهود الواعية من جانب الإدارة العليا لإزالة كافة العقبات التي قد تظهر أمام قدرة الفرد على المبادرة وتحمل المسؤولية بمعنى أن سياسة الترشيح التي تعوق المبادرة والحرية تؤدي في أغلب الأحوال إلى هبوط إنتاج العاملين وانخفاض روحهم المعنوية².

بالإضافة إلى أن هناك حسب "بلاو" أنماطا من الضبط تسم عموما بطابع لا مركزي غير متسلط يسمح بتوجيه نشاطات الأفراد وتوجيهها واعيا، يمكنهم بعد ذلك من ممارسة قدر ملحوظ من المبادرة الفردية، وهذا وقف الميكانيزمات السالفة الذكر.

أما "علي عبد الرزاق جليبي" فيرى بأن المعوقات الصادرة من إستراتيجية قائمة على الضبط المطلق، تساعد على تحول الأهداف التنظيمية العامة إلى الأهداف الخاصة أمرا حتميا... وبهذا تسجل شواهد الكمية والكيفية تعشي الأمراض البيروقراطية مثل التنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح، وتضخم إجراءات العمل

¹ محمد، محمد علي، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث مشكلات والموضوع والمنهج، مرجع سابق، ص 110.

² طلعت، إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 114-15.

وتعقد العمليات المكتبية، فالتطبيق الحرفي للقواعد، والتنفيذ الشديد لحرية التصرف في التنفيذ، والضخامة في حجم الإجراءات الضرورية لأداء الأعمال، وتعقدا واضحا في العمليات المكتبية تؤدي إلى عرقلة مسار الأداء الوظيفي، كما يرى أن وعي الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة وربط الأهداف الخاصة بها يضمن أفضل ترشيد ممكن لأهدافها- هذا في حالة إشباع الأفراد لحاجاتهم -، وبالتالي تأخذ طابعا نظاميا منظما.

وفي دراسة قام بها لإدارة إقليمية بمصر توصل إلى أن الإدارة الإقليمية لتحقيق الأهداف العامة نهجت سياسة مرنة إلى حد بعيد، مكنتها من تقادي معوقات عديدة كان من الممكن أن تصيب التنظيم بالشلل أو تقضي عليه كلية، ولقد كان أحد مظاهر هذه المرونة مواجهة الظروف التنظيمية المعوقة وتحويلها إلى ظروف تنظيمية فعالة، فعلى مستوى القواعد البيروقراطية نجدها تحرص أشد الحرص على تطبيقها تطبيقا موضوعيا حياديا بعيدا عن الذاتية والاعتبارات الشخصية، لأن في ذلك خير معين لها على تأكيد ايديولوجيا القائمة، كما نجدها تحرص بنفس الدرجة على ضمان وجود قواعد بيروقراطية تنظم نشاطات التنظيم التي هي بطبيعتها في تغير دائم¹.

ولقد أفادت الإدارة الإقليمية من هذا الظرف، بيد أن ذلك لم يمنعها من السعي إلى إجراء تعديلات على القواعد التي كانت تعوقها عن تحقيق الأهداف التنظيمية العامة ساعية إلى تكوين انطباع لدى الأفراد، مداه أن القواعد منفصلة تماما عن واضعيها، وأنها قد صيغت لتخدم أهدافا تنظيمية لا شخصية، والمحقق أن الإدارة الإقليمية قد بذلت جهودا جبارة حتى يظل التنظيم محتفظا بحيويته قادرا على مواجهة مهامه بمرونة فائقة من ذلك مثلا مقاومتها للجهاز الإداري الذي كان ظاهرة مألوفة في التنظيم القديم، والتقليل من حجم الإجراءات الضرورية لأداء الأعمال من أجل تحطيم الروتين ومقاومة ثبات السلوك التنظيمي وجموده والحد من التعقيدات المكتبية، وعدم الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا بعيدا عن روحها، ولقد كانت لهذه الجهود تطبيقا واقعيا للأيديولوجية الإدارية السائدة في هذا التنظيم والداعية إلى تدوير الفوارق بين مختلف فئات العاملين وإحلال السلام بينها، واكتساب التنظيم أكبر قدر من المرونة حتى يتمكن من مواجهة الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغوط الاقتصادية والسياسية الخارجية التي كانت بالفعل المصدر الحقيقي لهذه الأيديولوجيا، وفي تحليله لعلاقة التنظيم بالبيئة والمجتمع والثقافة، من خلال التحليل التنظيمي الواسع النطاق وذلك بتبني "النق المفتوح" وقد أتاح له الفرصة لدراسة التأثيرات الخارجية الوافدة على التنظيم، تلك التأثيرات التي تعكس كثيرا مظاهر البنائية الوظيفية، إذ يرى- أن التنظيم لا يوجد في فراغ، فهو يخضع

¹ على عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم دار المعرفة الجامعية، مصر، 1989، ص 372.

لمجتمع ويتبنى ايديولوجيته عامة تنعكس بالضرورة على ايديولوجية خاصة يتبناها التنظيم خلال أدائه لنشاطاته ووظائفه وهو يخضع لبيئة هي مصدر موارده البشرية والتكنولوجية والمادية، وهو أخيرا يخضع لثقافة تعلب دورا خطيرا في تشكيل قيم ومعتقدات وتوقعات أفرادها¹، فضلا عن سلوكهم التنظيمي الذي يؤثر من غير شك، على كثير مما يدور في التنظيم ولقد مكنه الانطلاق من مفهوم "النسق المفتوح" من دراسة الضغوط التي خضع لها هذا التنظيم، تلك الضغوط التي هي بطبيعتها خارجة عن نطاق حدوده الجغرافية الإدارية وبدون الانطلاق من هذا المفهوم كان من العسير علينا تحليل المشكلات الداخلية لهذا التنظيم من منظور واسع، مكننا من ربط ايديولوجية المجتمع بأيدولوجية التنظيم، وتحليل مشكلات التنظيم في ضوء مشكلات البيئة، وتفسير الظواهر الثقافية السائدة في التنظيم في ضوء الظواهر الثقافية السائدة في المجتمع.

أما "أحمد مصطفى خاطر" في دراسته لدور الجماعات المحلية في التنمية المحلية، ومدى استجابة أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في تنمية المجتمع توصل إلى وجود ضغوطات خارجية تحول دون تلك المشاركة حيث يشير إلى أنه «لا تتوقع من جماعات المجتمع الاستجابة الإيجابية المباشرة للعمل معا لإحداث التغير المرغوب من خلال المساعدة الذاتية في برامج تنمية المجتمع، وذلك للعديد من الأسباب التي يمكن أن يكون من أهمها علم الإحساس بالمشكلات...، أو تعارض منجزات التغيير مع المصالح الشخصية لبعض جماعات المجتمع، ولذلك يفضل البعض أن يعتبر برامج تنمية المجتمع على أنها مجرد تسهيلات تقوم بعض الهيئات على توفيرها لتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي لكافة المجتمع، ولا يغيب عنا أهمية التعامل مع معوقات المساعدة الذاتية في برامج تنمية المجتمع. ولذلك يفضل البعض أن تبدأ هذه البرامج عن طريق استشارة عدم الرضا عند جماعات المجتمع وقياداته الطبيعية وذوي النفوذ، يلي ذلك التخطيط المتكامل بين منظمات المجتمع، ثم البدء بالعمل نحو تغيير الاتجاهات بما يتماشى وتهيئة المناخ الملائم لمواكبة منجزات التغيير، وبشرط أن يكون هناك اتفاقا بين الأهداف الخاصة بتنمية المجتمع المحلي ومؤشرات التنمية على المستوى القومي، كما يشير في موضع آخر على أنه من بين إفرازات المعوقات التنظيمية هو أن الصراع على السلطة وتمسك الرؤساء التقليديين بالسلطة والنفوذ يؤدي لظهور النزاع والصراع الذي يمتص اهتمام وجهد أفراد المجتمع جميعا ويبعدهم عن الهدف الرئيسي وهو الاهتمام بتنمية مجتمعهم².

¹ على عبد الرزاق جليبي، المرجع السابق، ص 369-370.

² خاطر، أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 109.

بمعنى أن السعي لاستغلال النفوذ والسلطة من طرف القادة المنتخبين لخدمة مصالحهم على حساب المصلحة العامة سيؤدي لا محالة لتنمية التخلف في مجتمعهم. أما "محمد على محمد" فقد أشار إلى أن من بين أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيق التنظيم البيروقراطي لأهدافه هي سعي أعضاء التنظيم إلى تحقيق أهدافهم الخاصة مستغلين الأهداف العامة وسيلة لذلك، حيث يرى بأن الفارق بين البيروقراطية والأنساق الاجتماعية الأخرى، أن الأولى تنشأ تلبية لأهداف محددة، ومطالب اجتماعية معروفة وبذلك يكون وعي الأفراد وإدراكهم هو الذي يدفعهم إلى تنسيق أنشطتهم لتحقيق غايات مقصودة، ويتطلب هذا التنسيق توافر درجة معينة من الضبط تحققها القواعد الرسمية المقررة. بيد أنه طالما أن هذا البناء يتعلق بالأفراد في المحل الأول الذين يمارسون ضروبا للسلوك وأنماط للتفكير والعمل فإن لنا أن نتوقع إلا تحقق هذه القواعد نجاحا مطلقا في ضبط المواقف الواقعية، وتوجيه الأنشطة التنظيمية، في إطار الخطة العقلية المحددة سلفا، إن للأفراد أهدافا خاصة، قد لا تتسق دائما مع الأهداف العامة للتنظيم، بل أنهم قد يعتبرون الأخيرة وسيلة يحققون من خلالها أهدافهم¹.

أما "خليل حسن محمد الشماع" وخضير كاظم حمود" فقد درسوا مفهوم المعوقات التنظيمية في ضوء الدور الذي تلعبه القيم الثقافية والعادات والتقاليد في المجتمع وما ينجم عنه من التأثير في سلوك المنظمات إذ يرون أن البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد يؤثر بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء، كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموما بالمتغيرات والآثار الاجتماعية، فالمجتمعات النامية تتسم عموما بسيادة العلاقات الشخصية نظرا إلى أن الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة.... وكذلك تلعب المتغيرات الثقافية في المجتمع دورا مهما في التأثير في سلوك المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها واتخاذ القرارات فيها، فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة في المجتمع، كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع².

ويؤثر ذلك التكوين إذن في قراراتهم وسلوكهم، وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة، هذا ما يدعو العديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاج سبل متباينة في معالجة المشكلة الواحدة، حيث أن «القيم

¹ محمد محمد على، علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات، ج1، ط1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1979، ص 99.

² خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2000، ص192.

الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها الولاء تشكل حصيلة حضارية وتراثية استمدتها وآمن بها خلال الحقبة التاريخية التي عاشها في كنف الأسرة أو القبيلة أو المجتمع عموماً، كما أنها تشكل الإطار الفكري والسلوكي الذي يمارس الفرد فيه أثره الدائم في حفل الحياة الإنسانية، فالمنظمة كجزء من (النظام الأكبر)، تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع، وغالباً ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في إطار القيم والاعراف والتقاليد الثقافية والتربوية السائدة. فالمعالجة بمعزل عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة والتكيف المطلوب منها ومن ثم لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح (الفاعلية)، والكفاءة المطلوبة، ومن هنا يتضح بجلاء أن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه. ومن خلال ما تم عرضه لمختلف الخلفيات النظرية حول مفهوم المعوقات التنظيمية (الوظيفية) يمكن أن نقدم محاولة في تحديد هذا المفهوم على أنه: ذلك الكل المركب من القيم والعادات والتقاليد السالبة، وانخفاض مستويات التعليمية وانخفاض الوعي التنظيمي، والإجراءات الروتينية والتعقيدات الإدارية وتحيز في تطبيقها، وضغوط الداخلية والخارجية (الوصاية، أصحاب النفوذ والمصالح)، وطغيان المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وقلة الاعتماد على المعايير العلمية في الأداء، وتضخيم حجم المصالح، وانعدام المشاركة الداخلية والخارجية في تعاملها داخل النسق التنظيمي مما تحول إلى حد ما دون أداء العمليات التنظيمية¹.

2. مصادر المعوقات التنظيمية (الوظيفية):

إذا تأملنا فكرة الإدارة كنظام مفتوح يمكننا التعرف بسهولة على المصادر التي تأتي منها المعوقات التنظيمية للإدارة المحلية، ذلك أن نظام الجماعات المحلية يضم أجزاء ثلاثة هي المدخلات والأنشطة والمخرجات التي تتفاعل وتتعامل بالمنظمة وإدارتها ويمثل بذلك الجزء الرابع في النظام الإداري المفتوح، ومن ثم نستطيع حصر مصادر المعوقات التنظيمية للعمليات التنظيمية في الجماعة المحلية في مصدرين (مصادر خارجية ومصادر داخلية).

أ. **المصادر الخارجية (البيئة الخارجية):** البيئة هي أول مصدر للمعوقات التي تواجه المنظمات في أي مجتمع في العالم ففي البيئة المحيطة بالإدارة المحلية توجد قوى اجتماعية وعادات وتقاليد حضارية، كما توجد منظمات ومؤسسات حكومية (الوصاية) وسلطات تشريعية ووسائل للإعلام تعليمية وثقافية،

¹ الشماع وكاظم، المرجع السابق، ص 193-194.

فالبينة» تشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها، والمنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر وتأثر مباشرة على القدرة على تحقيق أهدافها، وبيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى، كما توجد قوى سياسية في شكل أحزاب وجمعيات أهلية تهتم بكثير من شؤون المجتمع المحلي وتحاول التأثير في مسيرته، بالإضافة إلى ذوي المصالح والنفوذ وما لهم من تأثير على إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يتواجد في البيئة المحيطة بالمنظمة المحلية عناصر ومؤثرات خارجية تعكس تأثير مجتمعات أجنبية في مجالات الحياة المختلفة تعمل لجذب أو دفع الدولة ومنه الإدارة المحلية في اتجاهات تتناسب ومصالحها التي تسعى إلى تحقيقها بوسائل شتى، والمعوقات التنظيمية الناجمة عن هذا الجانب ليست موضوع دراستنا هذه، حيث ستركز فقط في هذه الدراسة بالنسبة للمصادر الخارجية المتواجدة في المجتمع المحلي فقط (الوصاية الإدارية، أصحاب المصالح، القيم... الخ)

ب. المصادر الداخلية (البيئة الداخلية):

وتتبلور المعوقات التي يثيرها المورد البشري في كونه يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة بما تتمتع به هذه الإرادة من ثقافة تنظيمية تلك التي تعبر عن القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة، وهي غالبا ما تكون غير مكتوبة ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة لغة وتقاليد التعامل السائدة بين العاملين في المنظمة، وأيضا من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط معينة للسلوك، والتفاعل في إنجاز المهام الموكلة لهم، وما ينعكس ذلك على مختلف مجالات التنمية المحلية، بالإضافة إلى إمكانياته التعليمية والخبرانية ومدى إمكانية موازنته بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة للجماعة المحلية، وكذلك على مدى وعيه بالاعتماد على المعايير العلمية في إعداد الخطط التنموية، وأيضا بمدى قدرته على التثبيت أو المرونة في تنفيذ الإجراءات الإدارية والمكتبية ومنه المهام المنوطة به بصفة عامة¹.

¹ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص38

3. النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية:

إن البنائية الوظيفية تمثل أكثر النظريات السوسولوجية المعاصرة رواجاً في علم الاجتماع، و النظرية الوظيفية استفادت من تحليلات النظريات التي سبقتها، النظريات التنظيمية والكلاسيكية فكانت تلك الدراسات بمثابة البداية التي أفسح المجال أمام رواد التحليل الوظيفي، مثل " الفن جولدنر " و " فيليب سلزنيك " و " تالكوت بارسونز " و " روبرت ميرتون ".... الخ، الذين ينتمون إلى الاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية علم اجتماع التنظيم، و أن أصحاب هذه النظريات الوظيفية يستندون في دراسة التنظيم والسلوك الإنساني التنظيمي، و دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم و البيئة، و تفسير الظواهر التنظيمية في المنظمة، و من خلال ذلك طرحت مجموعة من النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية، كما يلي:

أ. البنائية الوظيفية:

لقد عرفت هذه النظرية باسم البنائية الوظيفية حيث ظهر هذا الاتجاه نتيجة التطور المشهود الذي عرفته البحوث و الدراسات الإمبريقية، مما ساهم في تقدم هذا الاتجاه وزاد من قدرته على تقاسم تفسيرات شاملة تخص الأنساق الاجتماعية، و لكن الشيء المهم هنا هو توضيح كيف تناول هذا الاتحاد البنائي الوظيفي مفهوم تفويض السلطة، و بناءا عليه سنحاول فيما يلي أن نستعرض أبرز التجارب و النتائج التي توصل إليها الباحثون والدارسون من أمثال بارسونز و روبرت ميرتون و غيرهم الذين ساهموا في تطوير و إثراء هذا الاتجاه النظري.

• تالكوت بارسونز و نظرية النسق الاجتماعي:

قدم " بارسونز " نموذجاً حول مسألة التوازن في المجتمعات و تنظر إليها باعتبارها أنساقاً اجتماعية ، و هو نموذج يخالف النموذج المثالي عشان ماكس فيبر و نموذج سيمون الذي يهتم بالفرد، حيث " نظر بارسونز إلى التنظيمات على أنها وحدات فرعية داخل النسق والمنظمة عنده هي نسق اجتماعي يتألف من مجموعة أنساق فرعية مختلفة كالجماعات و الأقسام والإدارات و هو يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، و هو يسعى إلى تحقيق نمط معين من الأهداف. لقد تحول بارسونز في بحثه حول مسألة النسق الاجتماعي من التركيز على الفعل الاجتماعي والفاعل إلى تسليط الضوء على الدور والمكانة و اعتبارهما محورياً أساسياً في تحليل النسق الاجتماعي"، و نظر إلى المجتمعات على أنها أنساق إلا أنه لا يذهب إلى حد المطابقة بينهم، فالتنظيمات تتمتع بأهداف و اوضحة نسبياً و لتحقيق هذه

الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف". اتضحت أفكار بارسونز في دراسة التنظيمات من خلال المساهمة التي قدمها في مقالة بعنوان: " مقترحات الأجل منظور سوسولوجي لنظرية التنظيمات "، قد اعتبر بارسونز في مقالته هذه أن التنظيم نسق مفتوح، و بذلك عالج التنظيم والبيئة الخارجية على أنهما مسلمتان، وبعد ذلك درس الأساليب التي و فقها يتكون التنظيم مع البيئة الخارجية¹، حيث يرى أن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل فهم التنظيم و أن أساس التحديد والتوجيه لتحقيق الأهداف يعبر عن خاصية محددة للتنظيم تميزه عن غيره من الأنساق الاجتماعية.

و يذهب " بارسونز " إلى أن هناك أربع متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء اثنان منهما ذو طابع إيجابي و هما: الموائمة، و تحقيق الأهداف و يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون و يعبران عن الظروف الداخلية للنسق و على التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات و أن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه².

المواءمة في التنظيم تعبر عنها مشكلة تدبير كل الموارد المادية و البشرية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية، و يشير مطلب الكمون " إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر" و قد صنف بارسونز " الإنسان الفرعية داخل النسق التنظيمي الكلي إلى ثلاثة أنساق أساسية الأول: النسق الفني الذي يختص بالنشاطات التي تساهم في إنجاز أهداف التنظيم، والثاني: النسق الإداري الذي يختص بالشؤون الداخلية للتنظيم، و الثالث: النسق النظامي الذي يحتفي بالربط بين المستقلين الفني و الإداري بالبيئة الخارجية ". يتضح من خلال هذا التصنيف عند بارسونز أن لكل نسق فرعي وظائفه التي يؤديها و يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية³.

● **نظرية المعوقات الوظيفية:** دخل " ميرتون " مهنة السوسولوجيا في الفترة التي كان يهيمن فيها تالكوت بارسونز على السوسولوجيا الأمريكية و المدافع عن السوسولوجيا النظرية، حيث اهتم ميرتون

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان الإدارة والمجتمع ب ط مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2006، ص 151

² ابراهيم عيسى عثمان النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - 1. دار الشروق للنشر، الأردن، 2008، ص 53.

³ رايح كعيش، علم الاجتماع التنظيم ب ملي مخير علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، الجزائر، 2006، من 158.

بمكاملة و يتجاوز هذين الجانبين، في كتابه عناصر النظرية و المنهج السوسيولوجي¹، فيعتبر "مرتون" من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج فيبر حيث كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين:

الأولى: هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية والمعايير الموضوعية و الطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء. الثانية: هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي و بمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء بحيث تعلم الارتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء ، وقد أدخل ثلاثة مفاهيم : الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة، الخلل الوظيفي، البدائل الوظيفية.

- نموذج سلزنيك وتفويض السلطة: بينما يركز روبرت ميرتون على القواعد و التعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا لتحقيق قدر أكبر من الرقابة، فإن سلزنيك " يركز على تفويض السلطة و لكن الهدف واحد في النموذجيين، فكلاهما يسعى لتوضيح كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية صارمة تؤدي إلى ظهور النتائج غير المتوقعة بالنسبة للتنظيم، و يسير نموذج سلزنيك على النسق التالي:
- هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التعليم، ونتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشاكل و بالتالي يكسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محدودة.
- يساعد تفويض السلطة على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم و بين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على المزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل.
- تفويض من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء و أقسام و بالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تطغى المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم.
- المزيد من التفويض يؤدي إلى زيادة التخصص و كفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة، أي زيادة اهتماماتهم بالمصالح و المشاكل للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين، و من ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض في معدل النقل والتغيير في الأفراد نظراً لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم².

¹ السيد المسيلي، علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1994، ص 74.

² على عبد الهادي مسلم، المرجع السابق، ص 45-46.

ب. نظرية قبول السلطة:

يعتبر " رانيسيس ليكرت " من بين الكتاب الذين تأثروا بحركة العلاقات الإنسانية و قد ارتكزت نظريته على أربعة أنساق للتسيير و الإشراف و تتحرك تلك الأنساق عبر متصل يبدأ من الأنوقراطية النسق الأول و ينتهي بالديمقراطية النسق الرابع، وفيما يلي سنقدم موجزا لتلك الأنساق¹:

- النسق الأول: و فيه لا تثق الإدارة في العاملين و تتخذ القرارات الخاصة بهم و العمل دون مشاركتهم، و تقصر المشاركة في اتخاذ القرارات على من هم في المستويات الإدارية العليا.
 - النسق الثاني: تقوم الإدارة بمنح الثقة للعاملين و تتخذ القرارات في القمة مع السماح للبعض منهم في المستويات الأقل بالمشاركة في اتخاذ بعض منها و تستخدم المكافآت و بعض الأساليب العقابية لحر بعض العاملين، و تمنح بعض القيادات الوسطى تفويضا لممارسة بعض من تلك الصلاحيات.
 - النسق الثالث: حيث تبدي الإدارة قدرا ملحوظا من الثقة في العاملين و يسمح للمستويات الدنيا في اتخاذ بعض القرارات البسيطة حيث يتم في هذا النسق تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى. النسق الرابع: و فيه تمنح الإدارة الثقة الكاملة للعاملين و تسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، و تشجع العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين الطابع الودي و يغلب في ظل هذا النسق أن تتطابق أهداف التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي، مما يدفع بكل القوى للتظافر لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت. نظرية اتخاذ القرار :

رأى "سيمون" أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لذلك فهو يرى أنه من الضروري معرفة كيفية اتخاذ القرارات و المؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التعليمي، و من خلال تعريف سيمون للتنظيم فإنه يرى أنه على المدير أن يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد من عمله في نظام مفتوح حيث أن قراراته تتصف بالرشد الحدود أي أن الإداري لا يستطيع الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة وعلية الاقتناع بما هو أقل و تتلخص عناصر نظرية سمون في النقاط التالية: عنصر اتخاذ القرار: التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين. عنصر البيئة: يستمد أعضاء التنظيم قراراتهم من البيئة المحيطة باعتبارها منبعاً لبدائل الاستبدال المتاحة

¹ طريف شوقي السلوك القيادي وفعالية الإدارة ب من دار غريب للنشر مصر، 1992، ص 112-113.

لهم. عنصر الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي و لا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود عنصر التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات أما الآخرون فيتولون تنفيذها. عنصر التأثير: حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا فالتنظيم يمارس مؤثرات معينة كالسلطة و خلق الولاء والاتصال و التدريب و وضع معايير للأعضاء و المساهمات التي يحصل عليها بالمقابل¹.

4. آثار المعوقات الوظيفية:

- للمعوقات الوظيفية تأثير بالغ على أداء العاملين في المنظمة ويمكن تبين هذا الأثر فيما يلي:
- انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.
 - قتل روح المبادرة والأبداع والمشاركة الحقيقية داخل المنظمة.
 - تجريد القدرات والمهارات الذهنية للموظفين.
 - تحد من امكانية التدريب على المهام والممارسة الفعلية للوظيفة الادارية.
 - اللامبالاة والاهمال والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات .
 - الحد من المرونة والابتكار وجعل التقيد الحرفي بالنص القانوني أمرا مطلوباً.
 - سيطرة نوعية العنصر البشري الضعيف في المستوى والخبرة والكفاءة والجدارة وما يترتب على هذه النوعية على الأداء الوظيفي.
 - زرع الاتكالية في الأداء وعدم استنباط النظام الاداري في الأجهزة الادارية نتيجة تضخيم عدد الموظفين في المصالح والاقسام².

¹ علاء محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي من 3. دار الفكر للنشر، الأردن، 2004، ص 61-65.

² صالح ساكري: المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل يمكن القول بأن المعوقات التنظيمية هي عبارة عن مشاكل تنشأ داخل التنظيم ولها عدة مصادر سواء الداخلية منها مثل عدم شفافية التعاملات داخل المنظمة وتشكل التنظيمات غير رسمية أو كثرة خلافات العمل الناتج عن رداءة جودة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، أو أنها ذات مصادر خارجية المتعلقة بالتشريعات والثقافة المجتمعية التي

الفصل الثالث: جودة الحياة الوظيفية

تمهيد

1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية
2. مراحل تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية
3. أهمية جودة الحياة الوظيفية
4. أبعاد جودة الحياة الوظيفية
5. أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية
6. أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية
7. عوائق تحقيق جودة الحياة الوظيفية

خلاصة الفصل

تمهيد

أصبح موضوع جودة الحياة الوظيفية من المواضيع التنظيمية التي لاقى اهتماما متزايدا من قبل العديد من الباحثين الاجتماعيين بإعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة والضرورية لنجاح المنظمات، فهذه الأخيرة تعتمد على المنظمات كوسيلة لإشباع احتياجات الموظفين ذلك من أجل الرفع من أدائهم وتوجيهه لتحقيق أهدافها ، لذا فجل المنظمات تسعى إلى توفير مظاهر جودة الحياة الوظيفية من خلال العمل على ترقية بيئة العمل إلى بيئة تنظيمية آمنة يسودها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم فرض من أجل التطوير إمكانياتهم ومهاراتهم في الأداء باعتبارهم أعلى الموارد الموجهة للاستثمار التي تمتلكها المنظمة لذا يجب على المنظمات الهيئة توفير الجو الملائم والمناسب العاملين من أجل تقديمهم لأعلى مستويات من الأداء و هذا يساهم في رفع أداء المنظمة، لذا سيتم التطرق في هذا الفصل لماهية جودة الحياة الوظيفية.

1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

لغة: كلمة الجودة كما جاء في لسان العرب لابن منظور تعني الجيد وهو نقيض الرديء، ويقال اجاد فلان في عملة واجود واستجاده أي عدة جيدا (ووجد جيدا او اطلب جيدا) و اجاد الشيء بجودة اي صار جيدا¹.

إصطلاحا: تعرفها المنظمة الدولية للتقييس في مواصفات الايزو بانها قدرة مجموعة الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات²، حسب هذا التعريف فان الجودة هي مجموعة خصائص لسعة او خدمة تقوم بأشباع الرغبات والحاجات التي أعدت من أجلها.

ويرى J.U.Juran الجودة على انها ملائمة المنتج للاستعمال³.

الحياة الوظيفية تعرف على انها التجارب وانشطة نحو اهداف الفردية والتنظيمية بالاضافة الى التسهيلات التي تقدم للعامل وجميع ما يمر به الفرض خلال ساعات الدوام الرسمي كان يعمل في المنظمه، أي هي محصلة ما يعيشه الإنسان داخل الوسط التنظيمي.

وقد عرفت منظمة الصحة العالمية جودة الحياة على أنها إدراك وتصور الأفراد لوضعهم وموقعهم في سياق نظم الثقافة والقيم التي يعيشون فيها وعلاقة ذلك بأهدافهم وتوقعاتهم⁴، أي أن جودة الحياة هي هي كل مركب واسع النطاق والأبعاد حيث أن مفهومها العام يرتبط بالسلامة النفسية والجسدية وتوفر متطلبات الحياة التي يعيشها الأفراد بحيث أنها تلبي إحتياجاتهم الضرورية.

أما جودة الحياة الوظيفية فهي بأنها مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها⁵.

¹ جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار الشروق، بيروت، 2005، ص 693.

² يحي رويقات عبد الكريم، توظيف أنظمة إدارة الجودة إيزو 90000 في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة، 2005، ص 84.

³ xhakollari, I , Quality of work life of mental health professionals in albania, Mediterranean journal of social sciences, 2013, p 530.

⁴ رهنف القنون، جودة الحياة، جريدة الغد الإلكترونية، العدد 12، أبريل 2021.

⁵ جاد الرب، مرجع سابق، ص 350.

وحسب Fredilike جودة الحياة الوظيفية هي الدرجة او المستوى الذي يستطيع من خلاله اعضاء المنظمة العمل على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال وظائفهم وتجاربهم في المنظمة¹. في حين اشار Beukem الى ان جودة الحياة الوظيفية بانها الدرجة التي يستطيع الموظفون بها تشكيل وظائفهم بشكل نشط².

ومن جهة أخرى فجودة الحياة الوظيفية تعني التغييرات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها تحسين نوعية الحياة الوظيفية للعاملين، وهذه التغييرات تركز على البحث على طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة وبها يؤدي إلى تخفيف القلق الضغوط لدى الأفراد، وبالنسبة له كل التغييرات التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف إلى تحسين ظروف العمل مما يؤدي إلى خلق راحة وإطمئنان لدى الفرد العامل³، أي أن جودة الحساء الوظيفية هي عبارة عن مخرج من مخرجات التغيير التنظيمي الإستراتيجي الهادف للمنظمة والتي تسعى من خلاله لتحسين أوضاع العمل.

وفي تعريف آخر جودة الحياة الوظيفية ما هي الا السياسات والاجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة عند زيادة التطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها والذي بدوره على اداء المنظمة والافراد ايجابيا وذلك لتحقيق المنظمة اهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تشبع رغبات عاملها مما يضمن استمرارية ونجاح المنظمة وحصانته ضد الكثير من الازمات⁴، أي هي إجراء يساهم في التطوير التنظيمي للمنظمة.

¹ xhakollari, I , Quality of work life of mental health professionals in albania, Mediterranean journal of social sciences, 2013, p 530.

² teryima, s. j., faajir, a., & john, e , EXAMINING EMPLOYEE QUALITY OF WORK LIFE (QWL) AS ADETERMINANT OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN BUSINESS. Global Journal of Human Resource Management , September, 2016, p 4.

³ جاد الرب، سيد ، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، مصر: دار الفكر العربي، 2008، ص 297.

⁴ البلدي اسامة ، جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير، قسم لعلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية، 2012، ص 77-78.

2. مراحل تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية

المرحلة الأولى: ما قبل 1960-بوادر الاهتمام بالموارد البشري-

في هذه الفترة لم يظهر المصطلح بصفه رسمية، ولكن كانت هناك بوادر الاهتمام بالموارد البشري حيث سنت التشريعات في أوائل القرن العشرين، لحماية الموظفين من حوادث العمل والقضاء على ظروف العمل الخطرة، تلتها حركة نشطة من اتحادات ونقابات ما بين 1930 و 1940 ركزت على الأمن الوظيفي للموظفين، كما شهدت فترة ما بين 1950 و 1960 تطور نظريات العلاقات الإنسانية من قبل علماء النفس التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الروح المعنوية والإنتاجية، إضافة إلى محاولات تحسين مكان العمل لتحقيق فرص توظيف متساوية وتحقيق الإثراء الوظيفي .

المرحلة الثانية: ما بين 1960- 1980 - ظهور المصطلح في الو، م أ-

كان التركيز الأساسي على مفهوم جودة الحياة الوظيفية **Quality Of Working Life**

واختصارا **Q WL**: خلال هذه الفترة في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب على صحة الموظف والتعرف على الطرق التي تجود من أدائه، ويضيف **An** نه **erson** أن ظهور هذا المفهوم كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للألات، زيادة الشعور السالب من الموظفين تجاه المشرفين، حيث قامت جامعة **Michigan** في سنة 1969 بعمل مسح لاتجاهات الموظفين ولفت الانتباه لما يسمى بجودة التوظيف، وفي سنة 1972 عقد المؤتمر الدولي في نيويورك، والذي تم فيه مناقشة علاقات العمل بشكل موسع، وقد خرج المؤتمر بإنشاء وظيفية المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية والذي يهتم بتسهيل الأبحاث في مجالات جودة الحياة ال ، كويعتبر **Louis** نه **avis** وزملاؤه أول من أدخل مصطلح جودة الحياة الوظيفية في أدبيات الإدارة في أواخر الستينيات، وتم تحديد أبعاده لأول مرة من قبل **Walton** سنة 1975¹.

وفي سنة 1982 انعقد مؤتمر ثاني وحضره تقريبا ما يقارب أكثر من 150 متخصصا، فكان نتيجة هذه المؤتمرات هو تعزيز الدعم المتزايد لاسيما من الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات لبرامج جودة

¹ نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 15

الحياة الوظيفية لأنها أكثر من برامج تستخدم لتطوير وتحسين الإنتاجية، وكذلك يتم بتحسين مجالات العمل وذلك من خلال جعل ظروف العمل أكثر إنسانية وخلق بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى الموظفين فضلا عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم . وكانت أولى بدايات تطبيقها في أمريكا في أحد مصانع مؤسسة **GM Motors General** في مدينة **Town Tarry** بنيويورك، وكذلك مؤسسة **Xerox** عانت من بعض المشاكل مثل انخفاض حماس الموظفين، صعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، نقص التمويل، انخفاض الإنتاج، مما أدى إلى تطبيق برامج **جودة الحياة الوظيفية** وقد تمثل ذلك في إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة الموظفين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم، إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية، معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف الموظفين.

وفي أواخر السبعينيات انخفض الاهتمام بها، وكان ذلك راجعا لعدة أسباب منها: زيادة معدلات التضخم، زيادة أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المؤسسات الصناعية تتمسك بالقوانين الفيدرالية وتزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف، هذا بالإضافة لحدة المنافسة الخارجية للمؤسسات الأمريكية لذا زاد حجم الاندماج بين المؤسسات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا الموظفين ووظائفهم وحياتهم الوظيفية، ولكن لم تتوقف نهائيا، بل استمر أحد فروع مؤسسة **General Motors** في تطبيق هذه البرامج، والنتيجة أنه بعدما كان الأسوأ من بين المصانع أصبح يحتل المراتب الأولى .

المرحلة الثالثة: من 1980 إلى غاية يومنا - عودة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية-

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج **جودة الحياة الوظيفية** في المؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة الموظفين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية، ومع التسعينيات وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية¹.

¹ نهاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سابق، ص 16.

3. أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تكمن أهم جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المؤسسات، وما يمكن أن تحدثه من أثر على مجمل أنشطة ومهام هذه المؤسسات سواء في أداءها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو مؤسسات وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة الحياة الوظيفية له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمؤسسات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المؤسسات، لهذا فقد أكد الباحثون على أن درجة نجاح أية مؤسسة على المدى القريب والبعيد تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة هذه المؤسسات، فهناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

وتكمن أهميتها أن توفرها في بيئة العمل يؤدي إلى :

- زيادة المشاركة في العمل؛
- انخفاض معدل الغياب عن العمل؛
- انخفاض معدل الدوران الوظيفي.

كما تكمن أهميتها في :

- أنها مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسدية للموظفين؛
- أنها أحد المتغيرات الهامة المعوقة أو الداعمة لكفاءة الأداء؛
- أنها أحد العناصر الهامة المؤثرة على دافعية الأفراد وولائهم؛
- تعكس اهتمام قيادات المؤسسة بمشاعر الموظفين¹.

¹ عادل محمد محمد عبد الرحمان: أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية، المجلة العربية للإدارة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص 14.

4. أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

ومن خلال ما سبق يمكن حصر ابعاد جودة الحياة الوظيفية فيما يلي¹:

- **تصميم الوظيفة :** هو الهيكله المخططة الواعية لمجهود لأفراد وفرق العمل في مكان العمل حيث تساعد على تحديد مهام الواجب قيد التنفيذ فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وفي نفس الوقت تحقيق واحتياجات وطلبات الأفراد.
- **المشاركة في إتخاذ القرار:** حيث تعتبر أساسا مهم في تسيير السياسات التشغيلية والادارية والاشرفية، ومن أهم نتائجها:
 - الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والنقابات العمالية
 - الامان الوظيفي في بيئة العمل وعدم الخوف من الطرد أو الاستغناء عن العاملين
 - إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول إبتكارية، وهذا ما يؤدي إلى ما يسمى منظمات التعلم.
- **الإستقرار والأمن الوظيفي:** وهو بقاء الفرد في خدمة المنظمة لمدة اطول عن طواعية ورغبة. دون تركها، حيث تتوفر له البدائل وهو مرتبط بعوامل الرضا عن العمل سواء كانت اجتماعية مادية او نفسية ومن مظاهر استقرار والأمن الوظيفي نجد قلة الشكاوي والراحة النفسية والانسجام مع جماعات العمل قلة حوادث العمل المواظبة على العمل والشعور بالأمان².
- **فرق العمل :** غالبا ما نستخدم لفظ الجامعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة وتكون عندما نتحدث عن التطبيقات العملية نستخدم فرق العمل حيث تعرف على انها مجموعات صغيرة من الأفراد تدعم نفسها بنفسها وتقوم بالأعمال يوما بيوم فهي قوة أدائية حركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية وتساهم في دفع المنظمة نحو استعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير اساليب الأداء واستخلاص من العوائق التي تتخلل الأنشطة المنظمة وتبني لها طرائق الجودة في أداء الخدمات على صعيد النوع الكم³.

¹ الببيلسي أسامة ، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي لمعاملين في البلدي اسامة ، جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير، قسم لعلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية، 2012، ص 09.

² حجاج مدني القيم التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي ، دراسة ميدانية بجامعة تليجي بالأغواط ، 2014، ص 73.

³ رعد حسن، كيف تختلف البيئة الابتكارية في مؤسسة الادارة الابتكار والابداع ، دمشق 2001، ص 357.

- **نظام دفع الأجور :** تعد الأجور التي يستفيد منها العاملين في المنظمة بمثابة العوامل الدافعية التي توفر الشعور الإيجابي للفرد وتعطيهم فرصة لتطوير الشخصي مما يدفعهم للمزيد من العمل لتحسين الإنتاجية وتقليل حالة عدم الرضا والتمرد والإضراب عن العمل
- **فرص الترقى و التقدم الوظيفي:** تتم الترقيات في اطار الترقيات الرسمية او برامج التطوير او فرص للتدريب او تعيينات اللجان، او المشاريع الخاصة حيث تعمل المنظمة على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات مما يولد للموظفين شعور قوي بالولاء للمنظمة .
- **السلامة والصحة النفسية؛** تعرف على انها مجموعة من الإجراءات التي تؤدي الى توفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر الآلات والمعدات على الموظفين، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد الموظفين عن العمل¹ .
- **التكامل الاجتماعي :** ويتمثل في تصميم الهيكل بشكل يعطي للأفراد و الادارة الحرية المتكاملة بالعمل اذ يشهد فيه اعضاء المنظمة دعم الحماية والإحساس به وهو يمتد الى ما وراء جماعة العمل مباشرة ، اذا يقوم التكامل الاجتماعي للمنظمة على تنظيم او تشكيل جماعة من الأفراد يحكمون انفسهم ذاتيا ويسعون الى حل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة.
- **توازن الحياة الشخصية والوظيفية :** يعتبر توازن الحياة الشخصية والوظيفية من اصعب المشامل التي يواجهها العمال والمنظمة فالموظف يواجه تحدياته في تلبية التزاماته الشخصية له ولعائلته ، والمنظمة تواجه تحدياتها في تلبية الموظفين لواجباتهم في العمل وتحديد الأجر العادل الذي يلبي احتياجاتهم واحتياجات اسرهم في اطار الإمكانيات التي تملها المنظمة، بما يملك لهم الحق في تحقيق اهدافها² .

¹ على احمد المشاقية، السلامة والصحة المهنية في ادارة المستودعات .دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن2003 ، ص 43.

² احمد علي صالح و سعد علي ، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال . دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن ، 2010، ص 54.

5. أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية

هناك العديد من العوامل التي دعت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية نذكرها في ما يلي¹:

- انخفاض جودة الخدمة أو المنتج، وشدة المنافسة؛
- هروب الموظفين من العمل (الانسحاب الجسدي أو النفسي)؛
- انخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية والإنسانية؛
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الموظفين؛
- تغير احتياجات وطموح الموظفين، فلقد أصبح الموظف أكثر تعليماً ووعياً مما أدى Z م إلى للحصول على الحاجات العليا، وليس فقط كسب قوتهم المعيشي

6. أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية:

يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية و المتمثلة بالمقاييس

التالية²:

- معدلات الأداء الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- سياسة الأجور.
- مدى نجاح نقابات و اتحادات العاملين.
- بينما ترى د ارسه أخرى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:
- معدل دوران العمل.
- معدل الغياب الطويل.
- إنتاجية العاملين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة

الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 2، مصر، 2004، ص 16

² راضي خليل إسماعيل ، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على المستوى الأداء الوظيفي للعاملين د ارسه تطبيقية على

الجامعات الفلسطينية ، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2014، ص7.

- درجة الرضا الوظيفي.

وقد توصل جاد الرب الى وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعظم المعايير المرغوب فيها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:

- معدلات حوادث العمل.

- معدلات الشكاوي.

- معدلات الاضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.

- معدلات الغياب والتغيب.

- معدلات دوران العمل.

7. عوائق تحقيق جودة الحياة الوظيفية : وهي¹ :

▪ موقف الادارة السلبي من اضافة المناخ الديموقراطي في تعبير عن رأيهم ومنع العمال من فرصة التعبير عن رأيهم

▪ موقف الإتحاديات ونقابات العمل من برامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية دون وجود ضمان لنجاح هذه البرامج.

وفي حال مالم يتم علاج المشاكل التي تحد من جهود المنظمة نحو تحقيق جودة الحياة الوظيفية المناسبة للموظفين، أو عدم إهتمامها بالسلامة الصحية للموظفين ستأخذ هذه العوائق ابعاد متعددة نذكر منها²:

▪ البعد الإقتصادي : حيث يؤثر هذا البعد على جهتين هما المؤسسة التي تؤثر بعدم كفاءة بيئة العمل من جهتين هما التكلفة والنقابات المالية المفقودة وكذلك الاقتصاد الوطني المتمثل في انخفاض الانتاج الوطني.

▪ البعد الإنساني : المتمثل في الجانب الاجتماعي في فقدان الحياة الاسرية نتيجة عدم تلبية حاجيات الاسرية الأساسية وحالة التفكك والضياع الذي فد ينشأ بسبب البحث عن مصدر لتلبية هذه الحاجيات

¹ البليسي أسامة، مرجع سابق، ص 14.

² عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 574.

وكذلك الجانب المعنوي للموظفين فهم يشعرون بخوف دائم لأنهم يمارسون عملهم في بيئة مليئة بالمخاطر التي تحدد حياتهم ومستقبلهم وبالتالي فإن مستوى الرضا الوظيفي لديهم منخفض هذه جودة العمل تجعل الجانب المعنوي للمورد البشري في ادنى مستوياته، ويسود جو العدوانية بدلا من جو الانتماء في المؤسسة وايضا لايمكن اغفال جانب العقلاني للإنسان فيزيد ضغط العمل على المورد البشري واقتناعها بأنها تعمل في بيئة مليئة بالمخاطر . فلاشك ان هذه الظروف السلبية تشكل اثرا غير سليم يتمثل في امور كثيرة منها القلق التوتر الإكتئاب وهذه كلها لديها ارتباط انسان حيث انه تجعله متوتر غير قادر على التركيز والتفكير بشكل غير صحيح.

8. خلاصة الفصل

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل يمكننا القول بأن جودة الحياة الوظيفية هي من بين المتطلبات التي يحتاجها الموظفون في الوسط التنظيمي والتي تساعده على تقديم الأداء الأمثل في، هذه المظاهر التي تعنى بجودة الحياة تدفع بالموظفين إلى الإبتكار والإبداع الوظيفي الذي من شأنه تحقيق التطوير في مهاراته وبالتالي ستتحقق بذلك أهداف التنظيم.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهجية البحث
1. منهج الدراسة
2. أدوات جمع المادة العلمية
3. القواعد والأساليب الإحصائية
4. عينة الدراسة
- II. حدود ومجالات الدراسة
1. المجال الجغرافي
2. الحدود الزمانية للدراسة

تمهيد:

بعد قيامنا بجمع البيانات النظرية والمعرفية حول موضوع دراستنا والمتعلقة بالمعوقات التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، واستكمالاً لمتطلبات الدراسة سيتم خلال هذا الفصل القيام بمحاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة

على الواقع من خلال القيام بدراسة ميدانية لعينة من الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ذلك من أجل معرفة ما إذا كانت المعوقات التنظيمية لها علاقة بجودة الحياة من خلال الاعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتوصل إليها.

1. منهجية البحث

1.1. منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة واختبار الفرضيات حيث تم الاعتماد على المنهج لدراسة موضوع الدراسة وتحديد خصائصه كميًا وكيفيًا من أجل استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب للوصول إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الممارسات السلطوية والصمت التنظيمي بقطاع التعليم العالي ككل وتحديدًا لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوجه الخصوص، حيث يسمح هذا المنهج بتوفير صورة على الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصها والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات وصولاً إلى تفسير النتائج المتحصل عليها ووصفها بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي .

2. أدوات جمع المادة العلمية

اعتمدنا خلال الدراسة الميدانية على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الإمبريقية، وهي عبارة عن جدول من الأسئلة التي ترسل باليد إلى المبحوثين بعد إختيارهم¹، واستمارة الاستبيان هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء أفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بالمقارنات²، يتم بناؤها اعتماداً على أسئلة وفروض الدراسة.

1.2. بناء إستمارة الإستبيان:

صممت إستمارة الإستبيان بالاعتماد على تساؤلات الإشكالية والفرضيات المطروحة، على شكل مجموعة من الأسئلة موزعة على 07 محاور رئيسية، تم توجيه أسئلتها بشكل واضح على عينة الدراسة المتمثلة في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد قسمت محاور إستمارة الإستبيان على 07 محاور وهي:

¹ محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي: التصميم والمنهج والإجراءات، ط2، المكتب الجامعي الحديث، دت، ص 141.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ط 02، تر بوزيد صحراوي وآخرون، دار

القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 204.

المحور الأول: تمثل في البيانات الشخصية والتي تمثل الخصائص السوسيوولوجية والمهنية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية)

المحور الثاني: معوقات متعلقة بالاشراف (الفقرات من 01 إلى 08).

المحور الثالث: معوقات متعلقة بمقاومة التغيير (الفقرات من 09 إلى 17).

المحور الرابع: معوقات متعلقة بالشفافية التنظيمية (الفقرات من 18 إلى 26).

المحور الخامس: العلاقات الاجتماعية الصحية (الفقرات من 27 إلى 35).

المحور السادس: الترقية والتقدم الوظيفي (الفقرات من 36 إلى 44).

المحور السابع: المشاركة في إتخاذ القرار (الفقرات من 45 إلى 51).

- 2.2. صدق وثبات أداة الدراسة

أ. الصدق: يعتبر الصدق إستمارة الإستبيان من أهم شروط البناء، والذي يدل على درجة يقيس الإختبار ما وضع لقياسه، والصدق نوعان صدق المحتوى والصدق الذاتي¹، ومن الناحية الرياضية فهو يمثل صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من أخطاء القياس ويحسب وفق المعادلة التالية: معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات^{1/2}.

ب- الثبات: يعتبر ثبات المقياس على دقته وإتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك وإتجاهات المبحوثين، ويمكن التحقق من ثبات وإتساق المقياس من خلال تكرار تطبيقه على نفس عدد المبحوثين، حيث أن التوزيع المتكرر يظهر مدى خلو إجابات المبحوثين من تأثير العشوائية بما يعني إستقرار نتائج المقياس.

¹ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط 01، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 113.

تم إختبار محاور إستمارة الإستبيان من خلال حساب معامل الثبات بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ والصدق الذاتي بعد التوزيع، فكانت القيمة كما يلي:

الجدول رقم (01): نتائج إختبار صدق وثبات إستمارة الإستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	مستوى القياس
معوقات متعلقة بالإشراف	08	0.985	0.992	مرتفع
معوقات متعلقة بمقاومة التغيير	11	0.987	0.9934	مرتفع
معوقات متعلقة بالشفافية التنظيمية	8	0.986	0.993	مرتفع
العلاقات الاجتماعية الصحية	9	0.986	0.993	مرتفع
الترقية والتقدم الوظيفي	9	0.987	0.9934	مرتفع
المشاركة في إتخاذ القرار	7	0.981	0.990	مرتفع
الصدقي الكلي	51	0.997	0.998	مرتفع

من خلال الجدول السابق وإعتقاداً على مخرجات برنامج SPSS، نجد أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للإستبيان يساوي (0.998) وهي نسبة مرتفعة تجاوزت معدل القبول (0.60) وهو ما يعبر على أن هناك صدق وثبات قوي في عبارات الإستبيان.

3. القواعد والأساليب الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار صحة فرضياتها، تم الإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار 22، لحساب كل من:

- التكرارات و النسب المئوية
- إختبار ألفا كرونباخ
- مقياس مربع كاي.

4. عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها هي جزء من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين تجمع منهم البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث¹، والتي تكون ممثلة لمجتمع البحث المتمثل في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف.

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين المعوقات التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية عند فئة الأساتذة الجامعيين، قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة والتي تعرف على أنها: "العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية لكي يتم اختياره ضمن العينة ويكون هذا النوع من العينات مفيد عندما يكون هناك تجانس بين أفراد المجتمع المعني"²، فمجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة والمتمثل في أساتذة الجامعة متجانس ويخضعون كلهم لسلطة إدارية واحدة وظروف عمل مشتركة، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 40 أستاذ جامعي من مجموع 253 أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من بينهم 172 أستاذ إلى جانب 81 أستاذة جامعية يتوزعون على رتب مختلفة من بينهم 62 أستاذ 108 أستاذ محاضر قسم "أ" و 43 أستاذ محاضر قسم "ب" إضافة إلى 38 أستاذ مساعد قسم "أ" و 02 أستاذ مساعد قسم "ب".

تم أخذ ما نسبته 18% من عينة الدراسة بشكل عشوائي أي ما يقارب 45 إستمارة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، لكن تم إسترجاع 40 إستمارة منها أي أصبحت النسبة 16% من العدد الإجمالي من مجتمع الدراسة.

¹ رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص334.

² سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصب، الجزائر، 2012، ص.133.

2.4. خصائص العينة

- توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	%45
أنثى	22	%55
المجموع	40	%100

من خلال الجدول نجد 55% من الأساتذة من كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية من فئة الرجال في حين نجد 45% منهم من فئة النساء مما يعكس تقارب توزيعات المناصب على الفئتين من الرجال والنساء ويعكس كذلك العدالة التنظيمية التي تمارسها جامعة محمد بوضياف في التشغيل المسند إلى التوظيف على أساس الكفاءة لا لإعتبارات ترجع إلى عامل الجنس.

وطبيعة العمل في مجال التعليم العالي التي لا تتطلب جهدا عضلي بقدر ما تحتاجه من مجهودات فكرية الأمر الذي يدفع بالعنصر النسوي التوجه أكثر إلى هذا المجال الذي يتلائم والطبيعة الفيزيولوجية للمرأة. كما أن توجه المرأة إلى هذا القطاع يعود أيضا إلى البيئة التي تصنف مهنة التعليم ضمن المهن المقبولة إجتماعيا خاصة للنساء، وأيضا في ظل ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة عما كان عليه من قبل وتوجهها نحو الدراسات العليا التي تسمح لها بالإنخراط في منصب أستاذ تعليم عالي.

- توزيع العينة حسب متغيري السن والخبرة المهنية

الجدول رقم (03): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	1	% 2.5
من 30 إلى 40 سنة	33	% 82.5
أكثر من 40 سنة	6	%15
المجموع	40	%100

يبين الجدول أعلاه أن أغلب العينة المبحوثة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة مقدرة ب أكثر من 82 %، إلى جانب 15% منهم يتجاوز سنهم 40 سنة، في حين نجد 2.5% فقط يتراوح سنهم ما بين 20 إلى 30 سنة.

والملاحظ أن أغلب أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هم من فئة الشباب الذين يتمتعون بالقدرة على الأداء العالي والقدرة على البحث في المجال العلمي هذا من جهة ومن جهة أخرى توجه الجامعة إلى سياسة تشبيب المنتسبين إليها من أجل بلوغ المستوى الأمثل من الأداء الأمثل.

- توزيع العينة حسب متغيري المؤهل العلمي

الجدول رقم (04) يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي ومنصب العمل

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
55 %	22	ماجستير
42.5 %	17	دكتوراه
2.5 %	1	دراسات عليا
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المبحوثين هم من ذوي شهادة الماجستير بنسبة بلغت 55% الأمر الذي يدل على الكفاءة العلمية التي تتمتع بها هذه الفئة من أصحاب التعليم العالي القديم الذي يحتل الصدارة في مسابقات التوظيف، إلى جانب 42.5% منهم من حملة شهادة الدكتوراه في حين أننا نجد 2.5% فقط أصحاب دراسات عليا وهو الأمر الذي يدل على عدم توجه أساتذة التعليم العالي إلى إتمام الدراساتهم العليا والإكتفاء بالتدريس.

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
40 %	16	أقل من 05 سنوات
45 %	18	من 05 إلى 10 سنوات
15 %	6	أكثر من 10 سنوات
100 %	40	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه الخبرة المهنية للأساتذة المبحوثين حيث نجد أن أغلب أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المبحوثين تتراوح خبرتهم بين السنة و10 سنوات بنسبة إجمالية 85 % بحيث أن فئة الأساتذة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات يشكلون نسبة 45% من مجموع الأساتذة المبحوثين إلى جانب 40% منهم ممن تقل خبرتهم عن 05 سنوات، في حين أننا نجد 15% منهم فقط ممن تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

وطول الخبرة المهنية للأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف تدل على وجود إستقرار وأمن وظيفيين بين الأساتذة بحيث أنها تعد مؤشر وظيفي يدل على قدرة جامعة محمد بوضياف على التوظيف خاصة في الخمس سنوات الفارطة، كما أنها تدل أيضا على قدرة الأساتذة الموظفين على الاستقرار في الوظائف بالمؤسسة وعدم مشاركتهم في الحركات النقلية.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	09	22.5 %
متزوج	28	70 %
مطلق	2	5 %
ارمل	1	2.5 %
المجموع	40	100%

يوضح لنا الجدول أعلاه الحالة العائلية للأساتذة المبحوثين حيث نجد أن أغلب أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المبحوثين هم من فئة المتزوجين بنسبة قدرت ب 70 % في مقابل 22.5% لفئة العزاب، في حين بلغت نسبة الأساتذة من فئة المطلقين والأرامل 5% و2.5% على الترتيب.

و ارتفاع نسبة الأساتذة المتزوجين يعود إلى ارتباط هذه الفئة من الأساتذة بمسؤوليات عائلية واجتماعية، الأمر الذي يدفعهم إلى تقبل ظروف العمل وضغوطه من أجل تحقيق الأمن والاستقرار المادي وتحقيق المركز الاجتماعي الذي يحتاجه الأستاذ المتزوج من أجل تغطية الإحتياجات العائلية المطالب بتوفيرها، بحيث يعتبر المنصب هو الركيزة المالية التي يمتلكها الموظف التي من شأنها سد الحاجات وإشباعها، ولعل توزيع الأجور والحوافز المادية التي يتلقاها الأستاذ تشجعه على الزواج تكوين أسرة نظرا للإكتفاء الذي توفره الوظيفة، إلا أننا نجد نسبة معتبرة من الأساتذة ممن يعزفون على الزواج وهذا راجع لإعتبارات شخصية وقناعاتهم بأن الزواج وزيادة المسؤوليات والإرتباطات العائلية سيمثلهم خاصة عند فئة الحديثة العهد بالتوظيف.

و الحالة العائلية للأستاذ الجامعي الموظف دور في مدى تقبله لطبيعة عمله وتمسكه بالمنصب الذي يشغله حتى وإن كانت بيئة العمل تمتاز بالضغوطات ومشكلات تنظيمية نظرا لقناعات الموظف الذي يجعل أهمية البالغة للإرتباطات العائلية ويعدها كأولوية أساسية لتأتي بعدها الإعتبارات المتعلقة بشروط وملائمة العمل.

II. حدود ومجالات الدراسة

1. المجال البشري للدراسة: إقتصرت الدراسة على عينة من 40 أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف

تتكون كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من 253 أستاذا ويتوزعون على الرتب المختلفة المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07) : التعداد الإجمالي لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

الاجمالي	الاناث	الذكور	الرتبة
62	11	51	أستاذ
108	35	73	أستاذ محاضر قسم أ
43	22	21	أستاذ محاضر قسم ب
38	13	25	أستاذ مساعد قسم أ
02	00	02	أستاذ مساعد قسم ب
253	81	172	المجموع

هذا المجموع ينقسم على الأقسام كالتالي

الجدول رقم (08) تعداد أساتذة قسم التاريخ:

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
01	أستاذ	21	00	21
02	أستاذ محاضر قسم أ	19	04	23
03	أستاذ محاضر قسم ب	10	03	13
04	أستاذ مساعد قسم أ	09	02	11
05	أستاذ مساعد قسم ب	00	00	00
	المجموع	59	09	68

الجدول رقم (09) تعداد أساتذة قسم علم النفس:

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
01	أستاذ	08	05	13
02	أستاذ محاضر قسم أ	19	11	30
03	أستاذ محاضر قسم ب	00	11	11
04	أستاذ مساعد قسم أ	00	00	00
05	أستاذ مساعد قسم ب	00	00	00
	المجموع	27	27	54

الجدول رقم (10) تعداد أساتذة قسم علم الاجتماع :

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
01	أستاذ	08	04	12
02	أستاذ محاضر قسم أ	09	11	20
03	أستاذ محاضر قسم ب	04	02	06
04	أستاذ مساعد قسم أ	01	02	03
05	أستاذ مساعد قسم ب	00	00	00
	المجموع	22	19	41

الجدول رقم (11) تعداد أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال:

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
01	أستاذ	04	00	04
02	أستاذ محاضر قسم أ	12	07	19
03	أستاذ محاضر قسم ب	01	04	05
04	أستاذ مساعد قسم أ	07	08	15
05	أستاذ مساعد قسم ب	01	00	01
	المجموع	25	19	44

الجدول رقم (12) تعداد أساتذة قسم علوم إسلامية

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
01	أستاذ	08	02	10
02	أستاذ محاضر قسم أ	11	02	13
03	أستاذ محاضر قسم ب	03	00	03
04	أستاذ مساعد قسم أ	03	01	04
05	أستاذ مساعد قسم ب	01	00	01
	المجموع	26	05	31

الجدول رقم (13) تعداد أساتذة قسم الفلسفة:

الرقم	الرتبة	عدد الذكور	عدد الاناث	المجموع
01	أستاذ	02	00	02
02	أستاذ محاضر قسم أ	04	01	05
03	أستاذ محاضر قسم ب	02	01	03
04	أستاذ مساعد قسم أ	05	00	05
05	أستاذ مساعد قسم ب	00	00	00
	المجموع	13	02	15

اقتصرت الدراسة على عينة من 40 أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف

1. المجال الجغرافي:

تمثل المجال المكاني للدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 هـ الموافق ل 8 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 1/274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 هـ الموافق ل 8 سبتمبر 2001 ، المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولاسيما المادة الأولى منه والذي يحدد عدد أقسام الكلية وهي (قسم علم النفس، قسم علم الاجتماع، قسم التاريخ، قسم الفلسفة، قسم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإسلامية).

وتقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالناحية الغربية لمدينة المسيلة حيث يحدها شمالا الطريق الوطني رقم 40 وجنوبا مديرية النقل لولاية المسيلة بالإضافة إلى الإقامة الجامعية حسوني رمضان، أما من الناحية الغربية يحدها حي اشبيليا وشرقا حي 500 مسكن.

2. الحدود الزمانية للدراسة

قصد التمكين من جمع المادة الميدانية حول موضوع الدراسة كان النزول إلي ميدان الدراسة خلال الفترة ما بين 2022 /03/28 إلى 2022/04/25 ، حيث كان أول نزول للميدان بتاريخ 2022/03/28 للحصول على ترخيص من طرف عميد الكلية والاتصال بمصلحة المستخدمين للحصول على معلومات تتعلق بالمجال البشري للدراسة، ثم كان النزول الثاني من 2022/03/29 إلى 2022/04/25 والتي تم فيها توزيع الاستمارة على الأساتذة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1. نتائج محور المعوقات المتعلقة بالإشراف
2. نتائج توزيع إستجابات الأساتذة حول المعوقات المتعلقة بمقاومة التغيير
3. نتائج محور المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية
4. نتائج محور العلاقات الاجتماعية الصحية
5. نتائج محور الترقية والتقدم الوظيفي
6. نتائج محور المشاركة في إتخاذ القرار

II. عرض تحليل نتائج الفرضيات

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

III. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى
2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية
3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1. نتائج محور المعوقات المتعلقة بالإشراف

الجدول رقم (14): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول المعوقات المتعلقة بالإشراف.

الرقم	العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
01	هناك إنسجام في العلاقة بين الأساتذة والإدارة.	25	10	7.5	3	67.5	27
02	توفر الإدارة دورات تكوينية للأساتذة.	30	12	35	14	35	14
03	يتم تقييم ومراجعة العمل بين الأساتذة و الإدارة.	32.5	13	25	10	42.5	17
04	يوجد إنخفاض للروح المعنوية بين الأساتذة الذي يؤدي إلى إضعاف كفاءتهم.	25	10	37.5	15	37.5	15
05	غياب التعاون بين الأساتذة والإدارة.	22.5	9	22.5	9	55	22
06	يوجد شكاوي تظلم من طرف الأساتذة.	17.5	7	45	18	37.5	15
07	يقوم المسؤول بإعطاء قدر كبير من الحرية في رسم خطة العمل.	27.5	11	32.5	13	37.5	15

08	يعمل الرؤساء على تطوير مهارات وقدرات الأساتذة	11	27.5	13	32.5	16	40
----	---	----	------	----	------	----	----

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العينة المبحوثة من الأساتذة يقرون بأنه لا يوجد هناك إنسجام في العلاقة بينهم وبين الإدارة بنسبة فاقت 67% هذا الإنسجام راجع إلى غياب روح التعاون بينهم وبين الإدارة بحسب رأي الأساتذة المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 55%، كما أننا نجد ما يقارب 40% من الأساتذة المبحوثين الذين يرون بأن المسؤول المباشر عليهم لا يعطيهم الحرية في رسم خطة العمل مما يجعل من الرؤساء غير قادرين على تطوير مهارات مرؤوسهم.

هذه النسب والإجابات من طرف أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تدل على وجود مشاكل معوقات تنظيمية تتعلق بالمشرفين المباشرين عليهم، والتي تجعل من العمل يكتسب طابع الرتابة والجمود ويعمل على قتل روح الإبداع والابتكار فيه، مما يتسبب في وجود صراعات وخلافات داخل العمل وهذا يعود إلى غياب روح التعاون.

2. نتائج توزيع إستجابات الأساتذة حول المعوقات المتعلقة بمقاومة التغيير

الجدول رقم (15): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول المعوقات المتعلقة بمقاومة التغيير

الرقم	العبارة	موافق		محايد		موافق	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
09	لديك ثقة في الأفراد الذين يقودون التغيير لديك ثقة في الأفراد الذين يقودون التغيير	14	35	10	25	16	40
10	التغييرات الجديدة في المنظمة تتعارض مع مصالحك الشخصية.	9	22.5	21	52.5	10	25
11	أقوم بدعم وتصعيد عملية التغيير.	9	22.5	13	32.5	18	45
12	التغييرات الجديدة في العمل تفرض على العاملين بالقوة.	9	22.5	12	30	19	47.5
13	التغيير يساهم في تحسين وضعية الأستاذ.	12	30	8	20	20	50

40	16	42. 5	17	17. 5	7	14	تتم عملية التغيير بناء على مصالح شخصية.
40	16	27. 5	11	32. 5	13	15	يتلقى الأساتذة تحفيزات للمساهمة في عملية التغيير.
55	22	40	16	5	2	16	التغيير مهم في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة الآن.
60	24	15	6	25	10	17	توجد ثقة عالية للأساتذة في قرارات تحديث أساليب العمل التي تتخذها المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 50% من بين الأساتذة المبحوثين يقرون بأن عملية التغيير لا تساهم في تحسين وضعية الأستاذ مما يدل على أن التغيير الحاصل هو تغيير في أساليب العمل التي لا تدخل ضمن تقديم إضافات مالية أو معنوية بالنسبة للأستاذ، وهو عملية غير مهمة في ظل الظروف البيئية التي تعيشها الجامعة الآن في نظر 55% من الأساتذة المبحوثين، مما يؤكد على وجود الحاجة الملحة لممارسة إجراءات التغيير وقيادته نظرا لوجود معوقات كثيرة تستدعي ذلك.

كما أننا نجد أكثر من 40% من الأساتذة المبحوثين لا يضعون ثقتهم الكاملة في المسؤولين على الإشراف والتغيير بسبب عدم جدوى القرارات التي يتخذونها.

عدم الرضا وتقبل عملية التغيير الراجع إلى عدم إقتناعهم بجدوى وشفافية عملية التغيير وهدفه العام من طرف الموظفين يجعل منهم غير موافقين على إجراءات التغيير وبالتالي سيؤدي ذلك إلى مقاومة التغيير الحاصل ومحاولة المحافظة على الوضع السابق للعمل.

3. نتائج محور المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية

الجدول رقم (16): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
18	تمتاز عملية إتخاذ القرار بالشفافية.	9	22.5	17	42.5	14	35
19	توفر المنظمة بيئة مناسبة للتفاهم بين الأساتذة والتعبير عن همومهم بشكل مباشر.	10	25	15	37.5	15	37.5
20	شيوخ ثقافة المحسوبية والوساطة في المنظمة التي تمكن الأستاذ من الحصول على مزايا لا يستحقها.	9	22.5	17	42.5	14	35
21	يتم التكتم على الأخبار المتعلقة بالفساد الإداري وعدم الحديث عنها.	12	30	8	20	20	50
22	تتم معالجة المشكلات بشكل جماعي.	9	22.5	13	32.5	18	45
23	التعيين في المناصب يتم بشكل صريح.	9	22.5	12	30	19	47.5
24	يتم الإعلان عن أهداف وغايات المنظمة للجميع.	10	25	9	22.5	21	52.5
25	إنتخاب الهيئات الممثلة يتم وفق أسس واضحة.	8	20	8	20	24	60
26	توزيع المهام والمسؤوليات البيداغوجية (إسناد المقاييس، برنامج الحراسة) يتم بشفافية.	7	17.5	10	25	23	57.5

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن أغلب الأساتذة المبحوثين بنسبة قاربت 60% بأن توزيع المهام والمسؤوليات البيداغوجية (إسناد المقاييس، برنامج الحراسة) لا يتم بشفافية كما أن إنتخاب الهيئات الممثلة لا يتم وفق أسس واضحة لأن التعيين في المناصب لا يتم بشكل صريح، إلى جانب أكثر

من 45% من الأساتذة يرون بأنه لا يتم الإعلان عن أهداف وغايات المنظمة للجميع وأن عملية معالجة المشكلات لا تتم بشكل جماعي.

إلى جانب ذلك نجد 50% منهم يرون بأنه لا يتم التكتم على الأخبار المتعلقة بالفساد الإداري وعدم الحديث عنها وهي نسبة عالية تؤكد على وجود رقابة إدارية على الممارسات والتجاوزات التي تحدث في المحيط الجامعي بالرغم من وجود مشكلات تنظيمية عديدة.

4. نتائج محور العلاقات الاجتماعية الصحية

الجدول رقم (17): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول العلاقات الاجتماعية الصحية

الرقم	العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
27	علاقات الزمالة في العمل حسنة.	6	15	4	10	30	75
28	في حالة ما إذا ارتكب أستاذ خطأ في عمله يجد المساندة والدعم من قبل زملائه.	2	5	12	30	26	65
29	هناك تقدير وإحترام متبادل بين الأساتذة وبين الإدارة.	8	20	8	20	24	60
30	تعملون في جو يسوده التعاون وروح الفريق.	10	25	11	27.5	19	47.5
31	يقوم الأساتذة بمناقشة قرارات العمل ومشاكلهم فيما بينهم.	8	20	10	25	22	55
32	تعاون الرؤساء مع الأساتذة في القيام بالأعمال المختلفة.	9	22.5	11	27.5	20	50
33	يتجه الأساتذة إلى تكوين صداقات قوية مع بعضهم البعض.	6	15	11	27.5	23	57.5
34	توجد رغبة للأساتذة في تكوين علاقات طيبة مع الأساتذة الجدد.	10	25	5	12.5	25	62.5

35	تعويض الزملاء في حالة الغياب.	9	22.5	11	27.5	20	50
----	-------------------------------	---	------	----	------	----	----

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب الأساتذة يقرون بسوء جودة العلاقات الاجتماعية داخل الوسط التنظيمي للكلية، وهو ما يفسر وجود إتفاق عام بنسبة بلغت 75% حول أن علاقات الزمالة في العمل ليست حسنة، وبنسبة فاقت 60% بحسب وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يقرون بعدم وجود تقدير وإحترام متبادل بين الأساتذة وبين الإدارة، ما يفسر إعتراض أغلبهم على أنه في حالة إرتكاب الأستاذ لخطأ ما في عمله يجد المساندة والدعم من قبل زملائه.

وغياب روح التشارك والإندماج في بيئة العمل من خلال تكوين علاقات زمالة وإيحاء سبب يدفع بالموظف إلى الانسحاب والإغتراب الوظيفيين اللذان من شأنهما تقليل الدافعية للإنجاز وتدني مستوى الأداء في العمل نتيجة وجود صراعات وخلافات بين الموظفين داخل بيئة العمل.

5. نتائج محور الترقية والتقدم الوظيفي

الجدول رقم (18): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول الترقية والتقدم الوظيفي.

الرقم	العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
36	فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع الأساتذة دون تمييز.	17.5	7	35	14	47.5	19
37	يتم تطبيق قوانين الترقية والتقدم في الرتبة داخل المؤسسة بشكل واضح وسليم.	25	10	35	14	40	16
38	توجد لكم فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي بالمؤسسة.	17.5	7	35	14	47.5	19
39	الرفع من مكانتك في المؤسسة يجعلك تشارك في إتخاذ القرارات.	17.5	7	37.5	15	45	18
40	بيئة العمل تشجع على التقدم الوظيفي.	20	8	40	16	40	16

41	علاقتي بالمسؤول المباشر تسهم في تقديم الوظيفي.	8	20	7	17.5	25	62.5
42	الوساطة والمحسوبة تحول دون تقديم الوظيفي.	4	10	11	27.5	25	62.5
43	التغييرات التي تحدث في مجال عملي لا تسمح لي بالتقدم الوظيفي.	8	20	11	27.5	21	52.5
44	تقدمي الوظيفي يتعارض والأغراض الشخصية لبعض الأطراف.	9	22.5	15	37.5	16	40

من خلال الجدول أعلاه نجد 62.5% من إجابات أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المبحوثين بأن علاقتي بالمسؤول المباشر تسهم في تقديم الوظيفي لأن الترقية بحسبهم تخضع لإعتبارات شخصية، وهذا ما يفسر وجود ذات النسبة ممن يرون بأن الوساطة والمحسوبة تحول دون تقدمهم الوظيفي، وهذا راجع إلى أنه إجراءات تطبيق قوانين الترقية والتقدم في الرتبة داخل المؤسسة لا تتم بشكل واضح على الرغم من إمتلاككم فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي بالجامعة.

وما يمكن إستخلاصه أن الترقية والتقدم الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر الأساتذة يخضع لمعايير غير موضوعية تحد من إمكانية ترقيتهم إلى مناصب إدارية أعلى.

6. نتائج محور المشاركة في إتخاذ القرار

الجدول رقم (19): نتائج توزيع إجابات الأساتذة حول المشاركة في إتخاذ القرار

الرقم	العبرة	غير موافق		محايد		موافق	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
45	تشعر في الإدارة بأهمية آرائك وإقتراحاتك.	6	15	12	30	22	55
46	تشجعكم الإدارة على المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.	7	17.5	17	42.5	16	40
47	تبادرون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات.	8	20	11	27.5	21	52.5
48	يتم تفويض المهام في حال غياب زميل.	10	25	8	20	22	55
49	يتم إستشارة العاملين في القرارات الجديدة المتخذة من طرف المؤسسة لمناقشتها قبل فرضها.	5	12.5	12	30	23	57.5
50	تطلب منكم الإدارة بمشاركة رأيك في حل مشكلات العمل التي تعترضها	11	27.5	14	35	15	37.5
51	تقوم الإدارة بتشجيع الإسهامات التي يقدمها الأستاذ في تحسين الأداء التنظيمي	4	10	15	37.5	21	52.5

يتبين من خلال نتائج الجدول أن 57.5% من الأساتذة يرون بأنه لا يتم إستشارة الأساتذة في القرارات الجديدة المتخذة من طرف الجامعة المنتسبين إليها لمناقشتها قبل فرضها، إلى جانب إقرار 40% منهم بأن الإدارة لا تشجع على المشاركة في عملية إتخاذ القرارات مما يفسر وجود نسبة 55% من الأساتذة الذين لا يشعرون بأهمية آرائهم وإقتراحاتهم، الأمر الذي يجعلهم غير مبادرين في تقديم اقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات.

وما يمكن إستخلاصه من خلال النتائج السابقة بحسب وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية أن عملية إتخاذ القرار التي ينتسبون إليها تتميز بأنها مركزية تفرض عليهم من قبل صناع

القرار وأصحاب السلطة، مما يجعلهم غير قادرين على مناقشتها وتحدي من إمكانية تقديمهم للإقتراحات التي من شأنها تحسن وتطوير سبل العمل التنظيمي.

II. عرض تحليل نتائج الفرضيات

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم (20): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (1 و 33)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		هناك إنسجام في العلاقة بين الأساتذة والإدارة							
					غير موافق		محايد		موافق			
دال	0.000	36.956	15%	6	0%	0	0%	0	15%	6	موافق	يتجه الأساتذة إلى تكوين صداقات قوية مع بعضهم البعض.
			27.5%	11	10%	4	7.5%	3	10%	4	أحيانا	
			57.5%	23	57.5%	23	0%	0	0%	0	غير موافق	
			100%	40	67.5%	27	7.5%	3	25%	10	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب العينة المبحوثة تقر بأن لا يوجد هناك إنسجام في العلاقة بين الأساتذة والإدارة وأنه لا يتم تكوين صداقات بينهم بنسبة قدرت ب 57.5%، وذلك لأن وجود العلاقات الاجتماعية الصحية يرتبط بالمناخ التنظيمي الصحي المساعد على الانسجام بين فريق العمل الذي يسمح بتكوين صداقات قوية وعلاقات طيبة بين الأساتذة، مما يعكس الاحساس الشعوري العالي بالانتماء للمنظمة والاحساس بالرضا وهذا ما أكدته نظرية الثقافة التنظيمية المناخ التنظيمي بأنه العامل الهام داخل المنظمة بحيث من خلالها يتم تجميع العديد من الافراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من اجل تحقيق هدف مشترك ويرجع ذلك الى ان هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد، في مقابل 15% من أفراد العينة لا يجدون علاقة بين إنسجامهم مع الإدارة وبين تكوين صداقات قوية مع بعضهم البعض.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (1 و 33) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (36.956) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (21): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (2 و 32)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		توفر الإدارة دورات تكوينية للأساتذة							
					غير موافق		محايد		موافق			
دال إحصائياً	0.000	42.494	22.5%	9	35%	14	15%	6	0%	0	موافق	تعاون الرؤساء مع الأساتذة
			27.5%	11	0%	0	20%	8	7.5%	3	محايد	في القيام بالأعمال المختلفة.
			50%	20	0%	0	0%	0	22.5%	9	غير موافق	المجموع
			100%	40	35%	14	35%	14	30%	12		

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة من الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة أن الإدارة لا توفر دورات تكوينية للأساتذة وأن التعاون بين الرؤساء والأساتذة غير قائم بنسبة 35%، ومن خلال ما سبق نستنتج أن عملية التدريب من خلال تنظيم الإدارة للدورات التكوينية تساعد الأساتذة على تمكينهم الوظيفي ورفع مستوى الأداء لديهم عن طريق كسب مهارات جديدة وتوسيع الخبرات المكتسبة.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (2 و 32) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (42.494) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (22): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (3 و 28)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		يتم تقييم ومراجعة العمل بين الأساتذة و الإدارة							
			غير موافق	موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق		
دال عند 0.01	0.000	36.128	5%	2	5%	2	0%	0	0%	0	موافق	في حالة ما إذا ارتكب أستاذ خطأ
			30%	12	27.5%	11	2.5%	1	0%	0	محايد	في عمله يجد المساندة والدعم من قبل زملائه
			65%	26	0%	0	22.5%	9	42.5%	17	غير موافق	المجموع
			100%	40	32.5%	13	25%	10	42.5%	17		

نلاحظ من خلال الجدول أنه هناك إتفاق عام على أنه يتم تقييم ومراجعة الأعمال بين الأساتذة والإدارة في حين أنه في حالة ما إذا ارتكب أستاذ خطأ في عمله فإنه لا يجد المساندة والدعم من قبل زملائه في إطار تحمل المسؤولية بنسبة قدرت ب 42.5% ومنه نستنتج انه كلما كان التعاون بين الرؤساء والأساتذة في القيام بالأعمال كلما زادت المهارات والكفاءة في الأداء، مما يعني وجود اتصال قوي وفعال بينهما كما أن دوران العمل والقدرة على تفويض السلطة بمنح الغير حق التصرف في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة هذا ما أكدته نظرية النظام التعاوني لتشربرنارد في قولها أن التنظيم نظام مفتوح يقوم على ثلاث عناصر منها: وجود هدف مشترك يجمع بين الاعضاء ويسعون الى تحقيقه وايضا وجود رغبة اعضاء التنظيم للمؤسسة الصادقة للعمل والمساهمة، واخيرا وجود نظام اتصالات كفئة بين اعضاء التنظيم.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (3 و 28) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (36.128) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (23): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (1 و 29)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		هناك تقدير وإحترام متبادل بين الأساتذة والإدارة							
					غير موافق		محايد		موافق		موافق	هناك
دال عند 0.01	0.000	36,956	37.5%	27	0%	0	10%	4	57.5%	23		
			7.5%	3	0%	0	12.5%	3	0%	0	محايد	إنسجام في العلاقة
			25%	10	15%	6	10%	4	0%	0	غير موافق	بين الأساتذة والإدارة.
			100%	40	15	6	27.5%	57.5%	23		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه هناك إتفاق عام بين الأساتذة على أنه يوجد تقدير وإحترام متبادل بين الأساتذة إنسجام في العلاقة بين الإدارة نتيجة لوجود إنسجام في العلاقة بينهما بنسبة قدرت ب 57.5% مما يدل على أن المنظمة تسهر على التعامل وفق مبادئ وقيم الإحترام وتعزيزها في المنظمة من خلال التعامل وفق حدود ومسؤوليات كل موظف وهذا ما أكده فايول في نظريته القائمة على مبدأ تقسيم العمل والمسؤوليات وتقدير كل مركز من مراكز الموظفين داخل الهرم الوظيفي.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (1 و 29) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (36,956) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (24): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (5 و 30)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		تعملون في جو يسوده التعاون وروح الفريق							
					غير موافق		محايد		موافق			
دال عند 0.01	0.000	58.336	25%	10	0%	0	2.5%	1	22.5%	9	موافق	غياب التعاون بين الأساتذة والإدارة
			27.5%	11	7.5%	3	20%	8	0%	0	محايد	
			47.5%	19	47.5%	19	0%	0	0%	0	غير موافق	
			100%	40	55%	22	22.5%	9	22.5%	9		المجموع

والجدول السابق يوضح أن أغلب العينة المبحوثة من الأساتذة يقرون بأن التعاون بين الإدارة والأساتذة أمر مغيب بنسبة فاقت 47% من مجموع الإجابات، والتعاون في بيئة العمل هو سلوك تنظيمي بالتأثير على البيئة والجو التنظيمي داخل المؤسسة سلبا أو إيجابا، بمعنى وجوده يعزز وجود الثقة والانسجام الكبير بين أعضاء الفريق الواحد، وايضا يساعد على التدريب والتعليم والتطوير بصورة مستمرة، وبالتالي القدرة الأكبر على تحقيق وانجاز الاعمال ومعرفة كل شخص ما هو دورهم في الفريق والقيام به على اكمل وجه، بينما غيابهم يحد من بناء مؤسسة ناجحة وهذا ما أكدته مقولة بيرتراند روسيل: "الامر الوحيد الذي سيحرر البشرية هو التعاون".

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (5 و 30) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (58.336) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (25): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (29 و 6)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		هناك تقدير وإحترام متبادل بين الأساتذة وبين الإدارة							
					غير موافق		محايد		موافق			
دال احصائياً	0.000	45,556	17.5%	7	0%	0	0%	0	17.5%	7	موافق	يوجد شكاوى تظلم من طرف الأساتذة
			40%	18	22.5%	9	20%	8	2.5%	1	محايد	
			37.5%	15	37.5%	15	0%	0	0%	0	غير موافق	
			100%	40	60%	24	20%	8	20%	8	المجموع	

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة من الأساتذة يرون أنه لا يوجد شكاوى تظلم بين الأساتذة والإدارة وهذا نتيجة لوجود التقدير والإحترام المتبادل بينهما بنسبة قدرت ب 37.5%، وهذه النتيجة تعبر عن الثقافة التنظيمية القوية التي تتمتع بها المؤسسة.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (29 و 6) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (45.556) أي يوجد إرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (26): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (7 و 32)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		تعاون الرؤساء مع الأساتذة في القيام بالأعمال المختلفة							
					غير موافق		محايد		موافق			
دال عند 0.01	0.000	44,476	30%	12	0%	0	7.5%	3	22.5%	9	موافق	يقوم المسؤول بإعطاء قدر كبير من الحرية في رسم خطة العمل
			32.5%	13	12.5%	5	10%	8	0%	0	محايد	
			37.5%	15	37.5%	15	0%	0	0%	0	غير موافق	
			100%	40		20	12.5%	11	22.5%	9	المجموع	

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة من الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف يقرون بعدم وجود تعاون مشترك بين الرؤساء والأساتذة في القيام بالأعمال المختلفة نتيجة لعدم إعطاء المسؤول قدرا كبيرا من الحرية للأستاذ في رسم خارطة خطة العمل بنسبة 37.5%، ومنه نستنتج أن التعاون بين الرؤساء والموظفين في القيام بالأعمال داخل المنظمة يسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم الراجع إلى الثقة المتبادلة بين المسؤولين ومروسيهم، لأن إعطاء الموظف القدر الكبير من الحرية في رسم خطة العمل للمنظمة وإتخاذ القرارات راجع إلى معرفة الرئيس بإمكانيات الموظفين ومهاراتهم وقدرتهم على الإبداع والإبتكار الوظيفي، وغياب هذه الثقة يحد من إمكانية الموظف في تقديم الأداء الأمثل له بإبداع وإبتكار داخل المنظمة.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (7 و 32) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (44,476) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أنه "المعوقات المتعلقة بالإشراف علاقة بالعلاقات الاجتماعية الصحية" وللتحقق من صحتها تم الإعتماد على الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (1، 2، 3، 5، 6، 7) من المعوقات التنظيمية المتعلقة بالإشراف إلى جانب الأسئلة (28، 29، 30، 32، 33) من محور العلاقات الاجتماعية الصحية، الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين المعوقات المتعلقة بالإشراف والعلاقات الاجتماعية الصحية

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
1 و 33	36.956	0.000	دال
2 و 32	42.494	0.000	دال
3 و 28	36.128	0.000	دال
5 و 30	58.336	0.000	دال
6 و 29	45.556	0.000	دال
7 و 32	44.476	0.000	دال

من خلال أعلاه والذي يمثل نتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها المركبة بالنسبة للأسئلة (1، 2، 3، 5، 6، 7) من محور المعوقات المتعلقة بالإشراف إلى جانب الأسئلة (28، 29، 30، 32، 33) من محور العلاقات الاجتماعية الصحية، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في إستجاباتهم على أنه للمعوقات التنظيمية المتعلقة بالإشراف علاقة بالعلاقات الاجتماعية الصحية، حيث نلاحظ قيم إختبار الدلالة الإحصائية (phi) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) مما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي كان مفادها " للمعوقات المتعلقة بالإشراف علاقة بالعلاقات الاجتماعية الصحية " ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 99% مع نسبة إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (28): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (9 و 38)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		لديك ثقة في الأفراد الذين يقودون التغيير							
			غير موافق	موافق	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق		
دال عند 0.01	0.000	42.506	25%	10	0%	0	0%	0	25%	10	موافق	توجد لكم فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي بالمؤسسة
			12.5%	5	0%	0	10%	4	2.5%	1	محايد	
			62.5%	25	40%	16	22.5%	9	0%	0	غير موافق	
			100%	40	40%	16	32.5%	13	27.5%	11	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة يقرون بعدم منحهم الثقة للأفراد المسؤولين الذين يقودون التغيير في المنظمة وهذا ما يفسر إقرارهم بتمتعهم بفرص مستقبلية متاحة للترقية بنسبة قدرت ب 40%، ومنه نستنتج انه عند وجود قائد مناسب يملك القدرة على التواصل الفعال، واجاده كافة مهارات الاتصال، وتمتعه بالقدرة الكبيرة على التخطيط الفعال والتسيير العقلاني يقوده الى تحقيق اكبر قدر من

الاداء من طرف المرؤوسين وهذا ما أكدته نظرية القيادة ومقولة البروفيسور « جية ستيرلينغ » من جامعة هارفورد بقوله ان القادة الذين يتقون بقدرتهم على التغيير والتطوير وتحفيز التابعين العاملين بها من اجل بلوغ مستويات عليا من الاداء سوف يعاملون تابعيهم بثقة وتقدير للذات.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (9 و 38) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (42.506) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (29): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (10 و 44)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		التغيرات الجديدة في المنظمة تتعارض مع مصالح الشخصية							
			موافق	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	محايد	موافق	محايد		
دال عند 0.01	0.000	57.857	22.5%	9	0%	0	0%	0	22.5%	9	موافق	تقدمي الوظيفي يتعارض والأغراض الشخصية لبعض الأطراف
			37.5%	15	0%	0	37.5%	15	0%	0	محايد	
			40%	16	25%	10	15%	6	0%	0	غير موافق	
			100%	40	25%	10	52.5%	21	22.5%	9	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة يعبرون بالحياد السلبي عن موقفهم تجاه إمكانية تعارض التغيرات الجديدة في المنظمة مع المصالح الشخصية لديهم وهذا ما يحد من إمكانية تقدم الموظف وظيفيا نتيجة لتعارض الأغراض الشخصية مع بعض الأطراف بنسبة 37.5%، ومن خلال النتيجة المسجلة نستنتج ان احداث عملية التغيير الجديدة وتطبيقها داخل المنظمة يعتمد بالدرجة الاولى على العاملين فهناك من يتوافق مع هذه التغييرات وهناك من يقاومها باعتبار ان عملية التغيير تؤدي الى التغيير في الهيكل التنظيمي وبالتالي تؤدي الى تغيير المراكز.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (10 و 44) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (57.857) أي يوجد إرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (30): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (42 و 11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		أقوم بدعم وتصعيد عملية التغيير.							
					غير موافق		محايد		موافق			
دال إحصائياً	0.000	32.779	45%	18	10%	4	0%	0	45%	18	موافق	الوساطة والمحسوبة تحول دون تقديمي الوظيفي المجموع
			32.5%	13	0%	0	15%	6	17.5%	7	محايد	
			22.5%	9	0%	0	12.5%	5	0%	0	غير موافق	
			100	40	10%	4	27.5%	25	62.5%	11		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة تقر بأن الوساطة والمحسوبة تحول دون تقدمهم الوظيفي وهذا ما يدفعهم إلى تصعيد عملية التغيير داخل المنظمة بنسبة 45%، مما يجعل من غياب العدالة والشفافية داخل المؤسسة يؤدي الى انتشار ظاهرة الفساد الإداري كالوساطة والمحسوبة فنجد بعضهم يدعم تصعيد عملية التغيير فقط من أجل مصالحهم الشخصية داخل المؤسسة للحصول على امتيازات ليسوا أهلاً لها أو الترقية الى منصب لا يستحقونه.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (42 و 11) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (32.779) أي يوجد إرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (31): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (12 و 43)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		التغييرات التي تحدث في مجال عملي لا تسمح لي بالتقدم الوظيفي							
					موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق		
دال احصائيا	0.000	63,088	22.5%	9	0%	0	2.5%	1	20%	8	موافق	التغييرات الجديدة في العمل تفرض على العاملين بالقوة
			30%	12	5%	2	25%	10	0%	0	محايد	
			47.5%	19	47.5%	19	0%	0	0%	0	غير موافق	
			100%	40	22.5%	21	27.5%	11	20%	8	المجموع	

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أغلب العينة المبحوثة من الأساتذة معارضون على أن التغييرات التي تحدث في المنظمة والتي تفرض عليهم بالقوة لا تسمح لهم بالتقدم الوظيفي بنسبة 47.5%، لذلك نستنتج أن إدارة التغيير من قبل المنظمة يساعد في عملية التطوير التنظيمي التي تؤثر على تطوير الهيكل التنظيمي والوظائف للمنظمة محل الدراسة.

ومن خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (12 و 43) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (63,088) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (32): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (14 و 42)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		تتم عملية التغيير بناء على مصالح شخصية							
					موافق		محايد		غير موافق			
دال عند 0.01	0.000	34.446	62.5%	25	0%	0	22.5%	9	40%	16	غير موافق	الوساطة والمحسوبية
			12.5%	11	7.5%	3	20%	8	0%	0	محايد	تحول دون تقديمي
			10%	4	10%	4	0%	0	0%	0	موافق	الوظيفي
			100%	40	17.5%	7	42.5%	17	40%	16		المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة من الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف أن أغلب العينة غير موافقين على أن عملية التغيير تتم بناء على مصالح شخصية ممن يقودون التغيير ويديرونه، وأن الوساطة والمحسوبية تحول دون تقدمهم الوظيفي بنسبة 40% وهو الأمر الذي يعكس شفافية المنظمة وصلابة ثقافتها التنظيمية في هذا الجانب إذ يشير عدم تشكيك الموظفين في موضوعية وشفافية عملية التغيير المسطرة من طرف الإدارة على ثقتهم الكاملة في قادة التغيير.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (14 و 42) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (34.446) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

الجدول رقم (33): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (15 و 40)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		يتلقى الأساتذة تحفيزات للمساهمة في عملية التغيير							
					موافق		محايد		غير موافق			
دال عند 0.01	0.000	56.923	40%	16	0%	0	0%	0	40%	16	غير موافق	بيئة العمل تشجع على التقدم الوظيفي
			40%	16	12.5%	5	27.5%	11	0%	0	محايد	
			20%	8	20%	8	0%	0	0%	0	موافق	
			100%	40	32.5%	13	27.5%	11	40%	16	المجموع	

تبين نتائج الجدول أعلاه أن أغلب العينة المبحوثة ينفون تلقي الأستاذ للتحفيزات للمساهمة في عملية التغيير الذي ينتج عدم تشجيع البيئة التنظيمية للتقدم الوظيفي من وجهة نظر الأساتذة بنسبة 40%، ومنه نستنتج أن لإستراتيجية عملية التغيير وإحتواء مقاومة التغيير من طرف الموظفين أهمية كبيرة تنعكس على سيرورة العمل والبحث في سبل تطويره وترقيته داخل المنظمة من جهة ونيل رضا وولاء الموظفين من جهة أخرى.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (15 و 40) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (56.923) أي يوجد إرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (34): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (13 و 39)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		لرفع من مكانتك في المؤسسة يجعلك تشارك في إتخاذ القرارات							
					غير موافق		محايد		موافق			
دال عند 0.01	0.000	46,756	57%	23	0%	0	12.5%	5	45%	1	التغيير يساهم في تحسين وضعيتهم الأستاذ والمجموع	
			5.						8	موافق		
			20%	8	0%	0	20%	8	0%	0		محايد
			22.5%	9	17.5%	7	5%	2	0%	0		غير موافق
			100%	40	45%	18	37.5%	15	17.5%	7		

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الأساتذة يقررون بأنه للرفع من مكانتهم يجعلهم أكثر تشاركا لإتخاذ القرارات وأن عملية التغيير تساهم في تحسين وضعيتهم بنسبة 45% ومنه نستنتج ان التغيير الفعال داخل المؤسسة يساهم من رفع مكانة الاستاذ وبالتالي تتحسن وضعيته وهذا ما يجعله أيضا يشارك في إتخاذ القرارات وهذا ما أكدته نظرية Y لماك غريغور بقوله ان مشاركة المسؤولين لرؤسائهم في إتخاذ القرارات واعطائهم قدرا من الحرية في العمل سيؤدي في النهاية الى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (13 و 39) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (46,756) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (35): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (17 و 40)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		بيئة العمل تشجع على التقدم الوظيفي.							
					غير موافق		محايد		موافق			
دال احصائياً	0.000	41,333	25%	10	0%	0	5%	2	20%	8	موافق	توجد ثقة عالية للأساتذة في قرارات تحديث أساليب العمل التي تتخذها المؤسسة
			15%	6	0%	0	15%	6	0%	0	محايد	
			60%	24	40%	16	20%	8	0%	0	غير موافق	
			100%	40		16		16	20%	8	المجموع	

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة لا يجدون بيئة العمل تشجع على التقدم الوظيفي نتيجة إنعدام الثقة بين الأساتذة في قرارات التحديث لأساليب العمل والتي تتخذها المؤسسة بنسبة 60%، ومنه نستنتج أنه تكون بيئة العمل مناسبة ومشجعة للتقدم الوظيفي في حال توفر العديدي من الشروط التي من شأنها تعزيز مبادئ الثقة بين الأساتذة والإدارة الأمر الذي يدعوهم إلى الاستقرار و الأمن الوظيفي.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (47 و 19) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (41,333) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية

نصت الفرضية الأولى على أنه "مقاومة التغيير علاقة بالترقية والتقدم الوظيفي" وللتحقق من صحتها تم الإعتماد على الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (9،10،11،12،13،14،15،16،17) من مقاومة التغيير إلى جانب الأسئلة (36،37،38،39،40،41،42،43،44) من لترقية والتقدم الوظيفي، الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة مقاومة التغيير والترقية والتقدم الوظيفي

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
9 و 38	42.506	0.000	دال
10 و 44	57.857	0.000	دال
11 و 42	32.779	0.000	دال
12 و 43	36.088	0.000	دال
13 و 39	46.756	0.000	دال
14 و 42	34.446	0.000	دال
15 و 40	56.923	0.000	دال

من خلال أعلاه والذي يمثل نتائج الجداول المركبة التي تم حسابها أعلاه وأرقامها المركبة بالنسبة للأسئلة (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15) مقاومة التغيير إلى جانب الأسئلة (38، 39، 40، 41، 42، 43، 44) من الترقية والتقدم الوظيفي، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في إستجاباتهم على أنه لمقاومة التغيير علاقة الترقية والتقدم الوظيفي، حيث نلاحظ قيم إختبار الدلالة الإحصائية (phi) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01)، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية التي كان مفادها "مقاومة التغيير علاقة بالترقية والتقدم الوظيفي" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 99% مع نسبة إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

الجدول رقم (37): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (22 و 51)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		تم معالجة المشكلات بشكل جماعي							
					موافق		محايد		غير موافق			
دال عند 0.01	0.000	41.302	52.5%	21	0%	0	7.5%	3	45%	18	غير موافق	تقوم الإدارة بتشجيع الإسهامات التي يقدمها الأستاذ في تحسين الأداء التنظيمي
			37.5%	15	12.5%	5	25%	10	0%	0	محايد	
			10%	4	10%	4	0%	0	0%	0	موافق	
			100%	40	22.5%	9	32.5%	13	45%	18		المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه أغلب العينة المبحوثة غير موافقين على أن المشكلات يتم معالجتها بشكل جماعي حيث أن الإدارة لا تقوم بتشجيع الإسهامات التي يقدمها الأستاذ لتحسين الأداء التنظيمي بنسبة 45%، ومنه نستنتج ان تحسين الاداء يحتاج الى رئيس يمتلك مهارات الشفافية لخلق مناخ يسوده روح العمل الجماعي كفريق يحمل معاني الاخلاص والأمانة، والاهتمام بالجوانب الشخصية لهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم حتى وان كانت لا تتعلق بالعمل سيسهم ذلك في تحقيق اهداف المؤسسة والأستاذ، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الانسانية لألتون مايو عن طريق أحد مبادئها كون التوافق والانسجام الاجتماعي بين اعضاء الجماعة هو عمل جوهري و اساسي يؤثر في انتاجها وليس ظروف ومناخ العمل المادي، في حين تنعدم نسبة الأساتذة الذين لا يجدون علاقة بين معالجة المشكلات بشكل جماعي وأن الإدارة لا تقوم بتشجيع الإسهامات التي يقدمها الأستاذ لتحسين الأداء التنظيمي.

من خلال الجدول رقم (35) ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (22 و 51) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (41.302) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (38): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (47 و 23)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		تبادرون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات							
					موافق		محايد		غير موافق			
دال عند 0.01	0.000	63,088	22.5%	9	0%	0	0%	0	22.5%	9	موافق	التعيين في المناصب يتم بشكل صريح
			27.5%	11	0%	0	20%	8	7.5%	3	محايد	
			50%	20	35%	14	15%	6	0%	0	غير موافق	
			100%	40	30%	12	35%	14	35%	14	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة لا يبادرون بتقديم إقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات لأن التعيين في المناصب لا يتم بشكل صريح بنسبة 35%، ومنه نستنتج أن الشفافية التنظيمية للإجراءات والمعاملات الإدارية للمنظمة تؤثر بشكل مباشر على الدافعية للإنجاز من قبل الموظفين، بحث أنه كلما زادت شفافية هذه المعاملات كلما زاد تفاعلهم ومبادرتهم على الإبداع والإبتكار الوظيفي وبالتالي المبادرة في حل المشكلات التنظيمية التي تعترضهم أثناء تأدية المهام المنوطة بهم، فيحين أنه تنعدم نسبة من يرون بأنه لا توجد علاقة بين المبادرة بتقديم إقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات مع التعيين في المناصب لا يتم بشكل صريح.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (47 و 23) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (63,088) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (39): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (49 و 24)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		يتم إستشارة العاملين في القرارات الجديدة المتخذة من طرف المؤسسة لمناقشتها قبل فرضها							
					موافق		محايد		غير موافق			
دال احصائيا	0.000	43,776	22.5%	9	0%	0	0%	0	22.5%	9	موافق	يتم الإعلان عن أهداف وغايات المنظمة للجميع
			27.2%	11	0%	0	20%	8	7.5%	3	محايد	
			50%	20	35%	14	15%	6	0%	0	غير موافق	
			100%	40	35%	14	35%	14	30%	12	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلب العينة المبحوثة يقرون بعدم إستشارة الإدارة للعاملين في القرارات الجديدة المتخذة من طرف المؤسسة لمناقشتها قبل فرضها نتيجة لعدم الإعلان عن أهداف وغايات المنظمة للجميع بنسبة 35% من مجموع العينة المبحوثة، ومنه نستنتج أن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات من طرف الموظفين يجب أن تبنى على أساس إعلام الموظفين بكافة الأهداف المرجوة من طرف التنظيم من أجل إنجاز عملية إتخاذ القرارات الموضوعية، في حين أنه تنعدم نسبة الموظفين الذين قرون بالعلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار ووضوح الأهداف التنظيمية للجميع.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (49 و 24) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (43,776) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (40): يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (25 و 45)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع		إنتخاب الهيئات الممثلة يتم وفق أسس واضحة							
					غير موافق		محايد		موافق			
دال عند 0.01	0.000	55.556	15%	6	0%	0	0%	0	12.5%	6	غير موافق	تشعر في الإدارة بأهمية آرائك وإقتراحاتك
			30%	12	5%	2	20%	8	5%	2	محايد	
			55%	22	55%	22	0%	0	0%	0	موافق	
			100%	40	60%	24	20%	8	20%	8	المجموع	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أن أغلب العينة المبحوثة غير موافقين على أن إنتخاب الهيئات الممثلة يتم وفق أسس واضحة وموضوعية مما يجعل الإدارة تعمل على أن تشعر الموظفين بأهمية آرائهم وإقتراحاتهم بنسبة 55% هذا من أجل إكتسابها المشروعية في تسيير المنظمة، في حين أن نسبة من يقرونت بعدم وجود علاقة بين إنتخاب الهيئات الممثلة يتم وفق أسس واضحة مع تشعر الإدارة بأهمية آراء الموظفين وإقتراحاتهم.

ومن خلال إستجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 40 فرد على السؤالين رقم (19 و 25) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (55.556) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الأولى على أنه "للمعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية علاقة بالمشاركة في إتخاذ القرار" وللتحقق من صحتها تم الإعتماد على الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (22، 23، 24، 25) من محور المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية إلى جانب الأسئلة (45، 47، 49، 51) من محور المشاركة في إتخاذ القرار، الجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (41): يوضح العلاقة بين المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية وإتخاذ القرار

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
24 و 49	43.776	0.000	دال
22 و 51	41.302	0.000	دال
23 و 47	63.088	0.000	دال
25 و 45	55.556	0.000	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل نتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها المركبة بالنسبة للأسئلة (22، 23، 24، 25) من المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية إلى جانب الأسئلة (45، 47، 49، 51) من محور إتخاذ القرار، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في إستجاباتهم على أنه للمعوقات التنظيمية المتعلقة بالشفافية التنظيمية علاقة بإتخاذ القرار، حيث نلاحظ قيم إختبار الدلالة الإحصائية (phi) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01)، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة التي كان مفادها " للمعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية علاقة بالمشاركة في إتخاذ القرار"

III. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

من خلال ما تم عرضه من نتائج وتحليل الفرضية الأولى حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في إستجابتهم على أنه للمعوقات التنظيمية المتعلقة بالإشراف علاقة بالعلاقات الاجتماعية الصحية، حيث نلاحظ قيم إختبار الدلالة الإحصائية (ϕ) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) مما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي كان مفادها " للمعوقات المتعلقة بالإشراف علاقة بالعلاقات الاجتماعية الصحية " ونسبة التأكيد من هذه النتيجة كان 99% مع نسبة إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وجود هذه النسب والاجابات من طرف اساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تدل على معوقات تنظيمية تتعلق بالمشرفين المباشرين عليهم والتي تجعل من العمل يكتسب طابع الرتابة و الجمود، و يعمل على قتل روح الابداع والإبتكار فيه مما يتسبب في وجود صراعات وخلافات داخل العمل إلا أننا نجد أن العلاقات الاجتماعية الصحية والايجابية كعلاقات الزمالة والعمل بروح الفريق ومناقشة قرارات العمل بشكل جماعي يؤثر على جودة الحياة الوظيفية للأستاذ، اي كلما كانت جودة العلاقات عالية كلما كانت المعوقات أقل، و من الاحسن للحد من العلاقات الجامدة التحلي بصفة الانصات وثقافة مبدأ الحوار والإندماج في بيئة العمل حيث أنه عند سماح الادارة بخلق علاقات اجتماعية صحية وإيجابية تقوم على الاحترام والقيم النبيلة والقدرات والامكانيات المتوفرة لدى الاستاذ وصلها في المكان المناسب للاستفادة منها في تحقيق الاهداف العامة يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء والالتزام اتجاه عمله ومؤسسته، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة عبد الله بن سعد بن جليغم الذي أكد على أنه العلاقات الجيدة بين العاملين تساهم في إنسانية العمل، إضافة إلى ما إتفق مع نتائج دراسة مروان حسن البربري الذي أكد على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي والمعوقات التنظيمية المتعلقة بالإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة التي يتولد عليها مجموعة من المشاكل النفسية للموظف.

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

من خلال ما تم عرضه من نتائج وتحليل الفرضية الثانية، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في إستجاباتهم على أنه لمقاومة التغيير علاقة الترقية والتقدم الوظيفي، حيث نلاحظ قيم إختبار الدلالة الإحصائية (ϕ) كانت كلها دالة إحصائيا عند ألفا (0.01)، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية التي كان مفادها "لمقاومة التغيير علاقة بالترقية والتقدم الوظيفي" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 99% مع نسبة إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ان عدم رضى الموظفين وتقبل عملية التغيير، راجع إلى عدم إقتناعهم بجد وشفافية عملية التغيير وهدفها العام من طرف الإدارة، مما يجعل الأساتذة الموظفين غير موافقين على اجراءات التغيير، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى مقاومة التغيير ومحاولة المحافظة على الإجراءات السابقة للعمل، هذا ما يحد من إمكانية ترقيةهم إلى مناصب إدارية عليا.

الا انه عندما تمنح المؤسسة الترقيات على أسس عادلة وموضوعية هذا من شأنه التأثير على أداء الأفراد وخبراتهم ومهارتهم ودافعيتهم للإنجاز العالي، كما يدفعهم إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى زيادة تمكينهم من قبل الادارة ومنحهم الثقة في ممارسة صلاحياتهم وسلطاتهم، فلموظف عندما يحصل على الترقية إلى وظيفة ذات مستوى أعلى ينعكس على زيادة مسؤولياته وسلطته أكثر باعتباره أكثر استحقاقا وخبرة، وبحسب سوفي نبيل إن أهم دافع للتغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين، يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا والمكاسب من التغيير التنظيمي من خلال تطلعهم نحو زيادة الرواتب والإمتيازات المادية وفتح فرص الترقية أمام الجميع وكذا تحسين ظروف وأساليب العمل، ولكن موظفي الأسلاك التقنية يتوقعون العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي نتيجة لكثرة الموظفين المتطلعين للترقية وندرة المناصب وهو ما ولد لديهم إحباطا وأدى إلى إختلاف إتجاهات الموظفين وإعتبارهم أن التغيير كان أقل مستوى من التطلعات التي كانوا ينتظرونها⁶³.

سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير بجامعة منتوري بقسنطينة للسنة الجامعية 2010-2011

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

من خلال ما تم عرضه من نتائج وتحليل الفرضية الثالثة ، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في إستجابتهم على أنه للمعوقات التنظيمية المتعلقة بالشفافية التنظيمية علاقة إتخاذ القرار ، حيث نلاحظ قيم إختبار الدلالة الإحصائية (phi) كانت كلها دالة إحصائيا عند ألفا (0.01) ، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة التي كان مفادها " للمعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية علاقة بالمشاركة في إتخاذ القرار

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج انه عند ضعف الرقابة والمسائلة وشيوع الضغوط والتعقيدات الادارية وضعف اخلاقيات العمل إلى جانب قصور عمليات الإتصال بين الإدارة والموظفين وشيوع ثقافة الوساطة المحسوبية داخل المؤسسة راجع إلى إنعدام الشفافية التنظيمية، وبالتالي يمكن القول بأن عملية اتحاد القرار داخل هذا الوسط التنظيمي تتميز بانها مركزية تفرض على الموظف من قبل صناع القرار وأصحاب السلطة مما يجعلهم غير قادرين على مناقشتها، هذا ما يحد من قدرة الموظف على تقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن و تطور من سبل العمل التنظيمي وتحل مشاكله وهو ما يتفق مع دراسة ساكري الصالح الذي أكد أنه كلما إنحرفت عملية اتحاد القرارات عن إطارها العلمي والموضوعي أدى ذلك إلى الحد من فعالية الأداء التنظيمي للمؤسسة، الا انه عند توفر بيئة تنظيمية تتميز بالعدالة والشفافية يشارك فيها الأساتذة الموظفين لمعرفة المعلومات التفصيلية التي تخص سير عمل المؤسسة و بالتالي يمكنهم المساهمة في عملية اتحاد القرارات خلال التفاعل والاتصال الدائم الذي يعد أداة لدعم وتعزيز شفافية مشاركة المعلومات داخل المؤسسة وايضا الحرص على مشاورة الموظفين في المؤسسة والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم مما يساعد على جمع الحقائق بصورة واضحة ويقوى جانب الرشد والموضوعية في عملية إتخاذ القرار .

الخاتمة

في ختام الموضوع يمكننا القول بأن التنظيم هو نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ارتباطه بمدى قدرة العمليات التنظيمية في تفعيلها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توفيرها لبيئة تنظيمية تساعد الموظف على تقديم الأداء الأمثل وتتيح له قدرا من الراحة والسهولة في تقديمه لمهامه الموكلة إليه، كما أنها تسعى إلى خلق جو عمل داعم للإبتكار والإبداع، إلا أن هذه العمليات التنظيمية لا تخلو من الوظائف الكامنة حسب " روبرت ميرتون " والتي تتمثل في الوظائف العكسية التي يمكن تعريفها بالمعوقات الوظيفية مما تؤدي إلى الحد من فعالية أداء العاملين وبالتالي تحول دون تحقيق أهداف التنظيم.

لذا قد هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المعوقات التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، ذلك بدراستنا لأبعاد المعوقات التنظيمية المتمثلة في (المعوقات المتعلقة بالإشراف، المعوقات المتعلقة بمقاومة التغيير، المعوقات المتعلقة بالشفافية التنظيمية) وعلاقتها بأبعاد جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في (العلاقات الاجتماعية الصحية، الترقية والتقدم الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرار) من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تم إستنتاج أن جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن سلوك تنظيمي داعم يسعى إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوفر فيها أشكال تواجد علاقات عمل وزمالة صحية بين الموظفين إلى جانب توافر فرص الترقية والتقدم الوظيفي لمستحقيها وكذا مشاركة العاملين في عمليات الإدارة واتخاذ القرارات، بينما المعوقات التنظيمية هي عبارة المشاكل التنظيمية التي تحد من فعالية الموظف والتنظيم معا، نتيجة لعدم وجود التوازن بين متطلبات الموظفين والبيئة التنظيمية.

وعلى هذا الأساس تم إستخلاص مجموعة من النتائج التي نوجزها في النقاط التالية:

- المعوقات التنظيمية هي أحد عوامل إفشال مخططات التنظيم.
- المعوقات التنظيمية تعتبر من المشبطات للأداء التنظيمي من طرف الموظف من جهة والتنظيم ككل من جهة أخرى
- إن لعملية الإشراف دور في تحسين أداء الموظف.
- الإشراف الداعم للإبتكار يدفع بالموظف إلى إكتساب مهارات جديدة ويزيد من قدرته على الإنجاز العالي.

- يمكن إحتواء سلوك مقاومة التغيير عن طريق توفير سبل جودة الحياة الوظيفية ومظاهرها.
- شفافية التعاملات الإدارية تعمل على رفع مستوى الثقة بين الموظف والإدارة.
- التقدم الوظيفي والترقية في مجال العمل مرتبط أساسا بشفافية التنظيم.
- من مظاهر جودة الحياة الوظيفية توفر علاقات عمل صحية بين الموظفين ومشرفيهم.
- تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي للعاملين.
- تمتع التنظيم بعلاقات اجتماعية غير صحية
- من دوافع تحسين جودة الحياة الوظيفية إعداد قوة عمل راضية ومنتفعة ذات قدرة على الإبداع والابتكار.
- البيئة التنظيمية التي تكون خالية من المعوقات التنظيمية تساهم في تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. ابراهيم عيسى عثمان النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - 1. دار الشروق للنشر، الأردن، 2008.
2. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1977.
3. احمد علي صالح و سعد علي ، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال . دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن ، 2010، ص 54.
4. إسماعيل، قيارى محمد، علم الاجتماعى الصناعى ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1980.
5. نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل :دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
6. حجاج مدني القيم التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي ، دراسة ميدانية بجامعة تليجي بالأغواط ، 2014، ص 73.
7. الحسني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1983.
8. حسين عبد الحميد أحمد رشوان الإدارة والمجتمع ب ط مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2006.
9. خاطر، أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
10. خليل محمد الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2000.
11. رايح كعيش، علم الاجتماع التنظيم ب ملي مخير علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، الجزائر، 2006.
12. جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار الشروق، بيروت، 2005.
13. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
14. رعد حسن، كيف تختلف البيئة الابتكارية في مؤسسة الادارة الابتكار والابداع ، دمشق 2001.
15. سعيد سبعون:الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر، 2012.

16. السيد المسيلي، علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1994.
17. طريف شوقي السلوك القيادي وفعالية الإدارة ب من دار غريب للنشر مصر، 1992.
18. طلعت، إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
19. عادل محمد محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية، المجلة العربية للإدارة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013.
20. عامر مصباح علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
21. علاء محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي من 3. دار الفكر للنشر، الأردن، 2004.
22. على احمد المشاقية، السلامة والصحة المهنية في ادارة المستودعات. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
23. على عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم دار المعرفة الجامعية، مصر، 1989.
24. علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطالب، ط7، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، 1990.
25. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
26. عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
28. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي: التصميم والمنهج والإجراءات، ط2، المكتب الجامعي الحديث، دت، ص 141.
29. محمد محمد على، علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات، ج1، ط1، دار الكتب الجامعية، مصر، 1979.
30. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط 01، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

31. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ط 02، تر بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
32. يحي رويقات عبد الكريم، توظيف أنظمة إدارة الجودة إيزو 90000 في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة، 2005.
33. يوسف خياط، لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور، معجم لغوي علمي، المجلد الثالث، ط2، ج 1، دار لسان العرب، بيروت، د س .

الرسائل والأطروحات

34. البلدي اسامة ، جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير، قسم لعلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية، 2012.
35. راضي خليل إسماعيل ، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على المستوى الأداء الوظيفي للعاملين د ارسه تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2014
36. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير بجامعة منتوري بقسنطينة للسنة الجامعية 2010-2011
37. جاد الرب، سيد ، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، مصر: دار الفكر العربي، 2008.
38. البيليسي أسامة ، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي لمعاملين في البلدي اسامة ، جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير، قسم لعلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية، 2012.

المقالات

39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 2، مصر، 2004.

40. يحي رويقات عبد الكريم، توظيف أنظمة إدارة الجودة إيزو 90000 في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة، 2005.
41. رهب القنون، جودة الحياة، جريدة الغد الإلكترونية، العدد 12، أبريل 2021.

المراجع الأجنبية

42. teryima, s. j., faajir, a., & john, e , EXAMINING EMPLOYEE QUALITY OF WORK LIFE (QWL) AS A DETERMINANT OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN BUSINESS. Global Journal of Human Resource Management , September, 2016.
43. xhakollari, I , Quality of work life of mental health professionals in albania, Mediterranean journal of social sciences, 2013.

الملحق رقم (01): إستمارة الإستمبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الإستمبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان **"المعوقات التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى الموظفين"**، يطيب لنا أن أضع بين أديكم هذا الإستمبيان راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه والمتعلقة بالدراسة وهذا بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
ولكم منا فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم.

من إعداد الطالبة:

كرميش إيمان

تحت

إشراف:

بنقة ليلي

السنة الجامعية: 2022/2021

محور البيانات الشخصية

1. الجنس :

 ذكر أنثى

2. السن :

 30-20 40- 30 أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

 ماجستير دكتوراه دراسات عليا أخرى

4. الحالة الإجتماعية:

 متزوج مطلق أرمل

5. الخبرة المهنية

 أقل من 5 سنوات من 05 - 10 أكثر من 10 سنوات

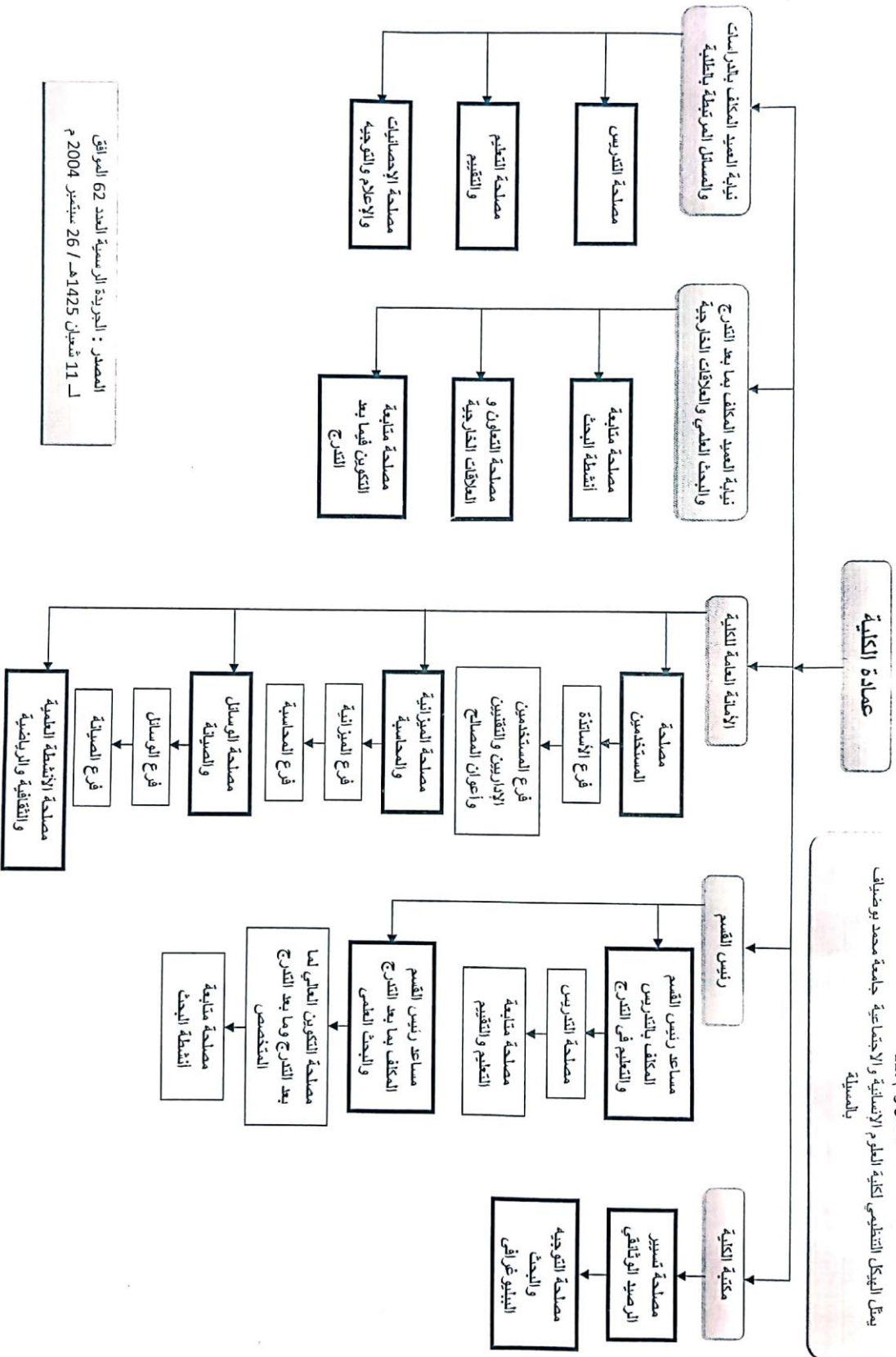
المحور الثاني: معوقات متعلقة بالإشراف

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	هناك إنسجام في العلاقة بين الأساتذة والإدارة.			
02	توفر الإدارة دورات تكوينية للأساتذة.			
03	يتم تقييم ومراجعة العمل بين الأساتذة و الإدارة.			
04	يوجد إنخفاض للروح المعنوية بين الأساتذة الذي يؤدي إلى إضعاف كفاءتهم.			
05	غياب التعاون بين الأساتذة والإدارة.			
06	يوجد شكاوي تظلم من طرف الأساتذة.			
07	يقوم المسؤول بإعطاء قدر كبير من الحرية في رسم خطة العمل.			
08	يعمل الرؤساء على تطوير مهارات وقدرات الأساتذة			
المحور الثالث: معوقات متعلقة بمقاومة التغيير				
09	لديك ثقة في الأفراد الذين يقودون التغيير			

			التغيرات الجديدة في المنظمة تتعارض مع مصالحك الشخصية.	10
			أقوم بدعم وتصعيد عملية التغيير.	11
			التغييرات الجديدة في العمل تفرض على العاملين بالقوة.	12
			التغيير يساهم في تحسين وضعية الأستاذ.	13
			تتم عملية التغيير بناء على مصالح شخصية.	14
			يتلقى الأساتذة تحفيزات للمساهمة في عملية التغيير.	15
			التغيير مهم في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة الآن.	16
			توجد ثقة عالية للأساتذة في قرارات تحديث أساليب العمل التي تتخذها المؤسسة.	17
			المحور الرابع: معوقات متعلقة بالشفافية التنظيمية	
			تمتاز عملية اتخاذ القرار بالشفافية.	18
			توفر المنظمة بيئة مناسبة للتفاهم بين الأساتذة والتعبير عن همومهم بشكل مباشر.	19
			شيوخ ثقافة المحسوبية والوساطة في المنظمة التي تمكن الأستاذ من الحصول على مزايا لا يستحقها.	20
			يتم التكتم على الأخبار المتعلقة بالفساد الإداري وعدم الحديث عنها.	21
			تتم معالجة المشكلات بشكل جماعي.	22
			التعيين في المناصب يتم بشكل صريح.	23
			يتم الإعلان عن أهداف وغايات المنظمة للجميع.	24
			إنتخاب الهيئات الممثلة يتم وفق أسس واضحة.	25
			توزيع المهام والمسؤوليات البيداغوجية (إسناد المقاييس، برنامج الحراسة) يتم بشفافية.	26
			المحور الخامس: العلاقات الاجتماعية الصحية	
			علاقات الزمالة في العمل حسنة.	27
			في حالة ما إذا ارتكب أستاذ خطأ في عمله يجد المساندة والدعم من قبل زملائه.	28
			هناك تقدير وإحترام متبادل بين الأساتذة وبين الإدارة.	29
			تعملون في جو يسوده التعاون وروح الفريق.	30

			31	يقوم العمال بمناقشة قرارات العمل ومشاكلهم فيما بينهم.
			32	تعاون الرؤساء مع العمال في القيام بالأعمال المختلفة.
			33	يتجه العمال إلى تكوين صداقات قوية مع بعضهم البعض.
			34	توجد رغبة للأساتذة في تكوين علاقات طيبة مع الأساتذة الجدد.
			35	تعويض الزملاء في حالة الغياب.
موافق	محايد	غير موافق	المحور السادس: الترقية والتقدم الوظيفي	
			36	فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع الأساتذة دون تمييز.
			37	يتم تطبيق قوانين الترقية والتقدم في الرتبة داخل المؤسسة بشكل واضح وسليم.
			38	توجد لكم فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي بالمؤسسة .
			39	الرفع من مكانتك في المؤسسة يجعلك تشارك في إتخاذ القرارات.
			40	بيئة العمل تشجع على التقدم الوظيفي.
			41	علاقتي بالمسؤول المباشر تسهم في تقدمي الوظيفي.
			42	الوساطة والمحسوبية تحول دون تقدمي الوظيفي.
			43	التغييرات التي تحدث في مجال عملي لا تسمح لي بالتقدم الوظيفي.
			44	تقدمي الوظيفي يتعارض والأغراض الشخصية لبعض الأطراف.
موافق	محايد	غير موافق	المحور السابع: المشاركة في إتخاذ القرار	
			45	تشعر في الإدارة بأهمية آرائك وإقتراحاتك.
			46	تشجعكم الإدارة على المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.
			47	تبادرون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات.
			48	يتم تفويض المهام في حال غياب زميل.
			49	يتم إستشارة العاملين في القرارات الجديدة المتخذة من طرف المؤسسة لمناقشتها قبل فرضها.
			50	تطلب منكم الإدارة بمشاركة رأيك في حل مشكلات العمل التي تعترضها
			51	تقوم الإدارة بتشجيع الإسهامات التي يقدمها الأستاذ في تحسين الأداء التنظيمي

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية





كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى أدناه :

السيد (ة): كريمي عيمان

الصفة (طالب, أستاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201143866

الصادرة بتاريخ: 27, 02, 2017 من دائرة: المسائل

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: التعلم والعمل تحت رقم التسجيل: 171735079636

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج مذكرة ماستر).

عنوانها: العلاقات التعلیمیة وعلاقتها بجدرة الحياة الوظيفية.

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في:

إمضاء المعني (ة):



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع: التحولات السكانية وعلاقتها بجودة الحياة الوضعية

إعداد الطالب (ة):

1- كرميشي تالمان رقم التسجيل: 171735079696

2-

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص (بم): السكّطيم والعمل

إشراف: د. ابتغية ليس الرتبة: أستاذ محاضر أ.

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس القسم



الدكتور
جمال بن خالد

رئيس فريق الاختصاص

د. ابتغية ليس

موافقة وإمضاء المشرف (ة):

د. ابتغية ليس