

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed



أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د"

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ:

الثقافة التنظيمية والعنف في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي غليزان

إشراف الأستاذ: مولاي حاج مراد

إعداد الطالب: بلعيدوني لخضر

أهم لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
زاوي مصطفى	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
مولاي حاج مراد	أستاذ	جامعة وهران 2	مقرر
براني كلثوم	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
كرايبة أمينة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة مستغانم	مناقشا
قباطي حفيظة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة عين تموشنت	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	إهداء
	كلمة شكر
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	الملخص
1	المقدمة العامة
2	مقدمة
4	الإشكالية
6	الفرضيات
6	أهمية البحث
7	أسباب إختيار البحث
7	أهداف الدراسة
8	منهج البحث
8	أدوات البحث
9	مجالات الدراسة
10	مجتمع وعينة البحث
10	صعوبات البحث
10	ثانيا: الجامعة الجزائرية
11	مفهوم التعليم العالي
11	مفهوم البحث العلمي
11	مفهوم البيئة الجامعية
12	مفهوم الجامعة
13	أهداف ووظائف الجامعة
16	أنماط بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية

36	الفصول
	الفصل الأول: الجامعة الجزائرية وإشكالية الثقافة التنظيمية-مقاربة نظرية-
	أولاً: الثقافة التنظيمية
38	مقدمة الفصل
39	مفهوم الثقافة
41	التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
43	مفهوم الثقافة التنظيمية
46	أنواع الثقافة التنظيمية
48	صفات الثقافة التنظيمية
52	الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية
55	المقاربة السوسولوجية للثقافة التنظيمية
58	مراحل تطور الثقافة التنظيمية
60	النظريات المفسرة للثقافة للتنظيمية
62	مكونات الثقافة التنظيمية
64	خصائص الثقافة التنظيمية
67	وظائف الثقافة التنظيمية
68	مظاهر الثقافة التنظيمية
69	أهمية الثقافة التنظيمية
71	أهداف الثقافة التنظيمية
72	أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة
73	محددات فعالية الثقافة التنظيمية
74	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
76	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل
77	محددات الثقافة التنظيمية
78	طرق إكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

82	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: العنف في الفضاء الجامعي-مقاربة نظرية-	
83	مقدمة الفصل
84	مفهوم العنف
87	تعريف العنف من الناحية السوسولوجية
89	تعريف العنف من الناحية القانونية
89	تعريف العنف من الناحية السيكولوجية
90	بعض المصطلحات المتعلقة بالعنف والفرق بينهما
96	تقسيمات العنف
98	أشكال العنف
102	أسباب العنف
104	الدراسات السابقة حول العنف
110	المقاربة السوسولوجية حول العنف
116	النظريات المفسرة للعنف
119	تصنيف العنف في مكان العمل
119	أسباب إستفحال ظاهرة العنف في العمل
120	آثار العنف
121	عوامل رئيسية للمساعدة في منع العنف في مقر العمل
123	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجامعة فضاء للتضارب الثقافي	
124	مقدمة الفصل
126	مفهوم الثقافة التنظيمية بالجامعة
128	أبعاد الثقافة التنظيمية
129	البعد التنظيمي ومؤشراته

167	البعد الإنساني ومؤشراته
194	البعد الإداري ومؤشراته
223	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: أشكال العنف الممارس في البيئة الجامعية	
224	مقدمة الفصل
225	ماهية العنف الجامعي
225	العنف في البيئة الجامعية بين فئة الموظفين الإداريين ومؤشراته
226	أسباب العنف في الجامعات
276	خلاصة الفصل
278	خلاصة النتائج العامة
282	خاتمة
284	قائمة المراجع
299	الملاحق

الملخص:

تكتسي مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، طابعا تعليميا وسمعة مرموقة بين مختلف مؤسسات الدولة، رغم هذا فهي تعاني من عدة مشاكل في الآونة الأخيرة، خاصة بعد الإصلاحات التي تبنتها الدولة في منظومتها من أجل مسايرة التطور المعرفي، لذا فالجامعة الجزائرية قد أهملت الأهداف الحقيقية التي كانت تسعى لتحقيقها لا سيما تكوين الإطارات والكفاءات، ولم توفق في إرساء ثقافة تنظيمية جيدة، مبنية على قيم ثقافية وأخلاقية، تسمح بتظافر الجهود والوحدة وتضبط سلوكيات مستخدميها من الأسرة الجامعية، لا سيما الموظفون الإداريون، فالجامعة لها ثقافتها الخاصة التي تشكلت من خصوصياتهم الإجتماعية والثقافية لتندثرتهم الإجتماعية، ومن مجموعة القوانين واللوائح التنظيمية لمحيطها الداخلي، مما حتم ضرورة وجود التنظيم والتوجيه والرقابة لإرساء ثقافة تنظيمية، تحد من الممارسات السلبية بين مستخدميها، والقضاء على مختلف أشكال العنف والصراع بينهم.

إن الإختلاف في الثقافات الإجتماعية للأفراد وتواجدهم في بيئة مهنية واحدة، حتم لا محال في ظهور العنف، وعدم القدرة والكفاءة، وغياب الصرامة في تطبيق القوانين تسبب في خلق مشاكل عديدة داخل الوسط المهني للجامعة، وزاد في إنتشارها بين الموظفين الإداريين، رغم أنها تكتسي طابعا تنظيميا، تحكمه مجموعة من القوانين واللوائح التي تضبط سلوكيات وثقافة الموظفين، فتفشيت ظاهرة العنف بسبب عوامل التنشئة الإجتماعية والتنظيمية، والعنف لم يقتصر على البيئة الإجتماعية فقط بل إنتقل إلى البيئة الجامعية، وإتخذ عدة أشكال لتوسيع دائرة إنتشاره، ولتبيان حجم ودرجة خطورة ظاهرة العنف وتجلياته في البيئة الجامعية، إرتأينا في دراستنا تسليط الضوء على نوع الثقافة التنظيمية التي تبنتها الجامعة، بتركيزنا على أبعادها المتمثلة في البعد الإداري والتنظيمي والإنساني، ومدى تأثيرها في خلق العنف الممارس بين الموظفين الإداريين في المركز الجامعي بغليزان، فتوصلنا إلى أن مؤشرات البعد التنظيمي المقترن بالثقافة التنظيمية تشكل قوة تنظيمية، تؤثر في تبنى ثقافة تنظيمية قوية تضيف للموظفين في البيئة المهنية روح الجماعة في التكامل والتعاون بين الزملاء في العمل وبين رؤسائهم، على مستوى المصالح الإدارية، وتنمي روح المسؤولية والإنتماء والرضا الوظيفي، بينما يمكن لتلك المؤشرات أن تكون سببا في خلق ثقافة العنف إذا لم تتواجد داخل التنظيم بالطريقة الصحيحة، فيكون ظهور العنف داخل المؤسسة الجامعية نتيجة تضارب مصالحها وأهدافها مع أهداف موظفيها، كما أن العامل الإنساني والتنظيمي والإداري له تأثير جيد عندما يكون هناك نمط إشراف عادل ومرن يفرض الإحترام المتبادل، لأن التنظيم الداخلي للجامعة هو الذي يضيف على مستخدميها تبنى نوع معين من الثقافة التنظيمية، بوجود

تلك اللوائح والقوانين التنظيمية التي تحد من السلوكيات غير المقبولة والعنيفة التي تعكر نمط صيرورة المناخ التنظيمي الإيجابي، فوضوح المهام وتقسيم الأعمال وشرح تلك القوانين وتبسيطها وجعلها مرنة، تسهل إرساء ثقافة تنظيمية قوية والقضاء على كل الأسباب المؤدية لممارسة العنف بين الموظفين الإداريين. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ العنف؛ الجامعة؛ الموظفون الإداريون؛ المؤسسة العمومية؛ البعد الإداري؛ البعد التنظيمي؛ البعد الإنساني.

Summary:

Institutions of higher education and scientific research are highly educated and reputable among the various State institutions, although they have experienced several problems in recent times. Especially after the reforms adopted by the State in its system in order to keep pace with cognitive development, The Algerian University has therefore neglected the real objectives it has pursued, particularly the creation of frameworks and competencies. It has failed to establish a good organizational culture, based on cultural and moral values, Allow efforts and unity to be demonstrated and regulate the behavior of their employees from the university family, particularly the administrative staff; The University has its own culture, which is formed by the social and cultural characteristics of their social upbringing. From the body of laws and regulations of its internal environment, This made it is imperative that there be regulation, direction, and oversight to establish an organizational culture, Reduce negative practices among users; and elimination of various forms of violence and conflict between them.

The difference in the social cultures of individuals and their presence in a single professional environment, There's no way in the violence, Inability and efficiency, the lack of strict enforcement of laws has created many problems within the professional environment of the university, increased deployment among administrative staff, although it is of an organizational nature, It is governed by a set of laws and regulations that regulate the conduct and culture of employees, Violence has spread because of socialization and organizational factors. Violence is not confined only to the social

environment but also to the university environment. It has taken several forms to expand its spread, to indicate the magnitude and degree of gravity of the phenomenon of violence and its manifestations in the university environment, in our study, we considered highlighting the kind of organizational culture adopted by the University. Focus on its administrative, organizational and humanitarian dimensions, its impact on the creation of violence among the administrative staff of the University Centre of RELIZANE, We found that indicators of the organizational dimension associated with the organizational culture constitute an organizational force. Influences the adoption of a strong organizational culture that gives staff in the professional environment a spirit of community in the integration and cooperation between co-workers and their superiors, At the level of administrative interests, develop a sense of responsibility, belonging, and job satisfaction, While these indicators can create a culture of violence if they are not present within the organization in the right way, The emergence of violence within a university institution is the result of its conflicting interests and objectives with those of its staff; The humanitarian, organizational and administrative factor also has a good impact when there is a fair and flexible pattern of supervision, characterized by mutual respect. Because it is the internal organization of the University that gives its users the adoption of a certain kind of organizational culture, With these regulations and regulations limit unacceptable and violent behaviors that disrupt the pattern of positive regulatory climate, Clarity of functions, division of work, explanation, simplification, and flexibility, Facilitate the establishment of a strong organizational culture and the elimination of all causes of violence among administrative staff.

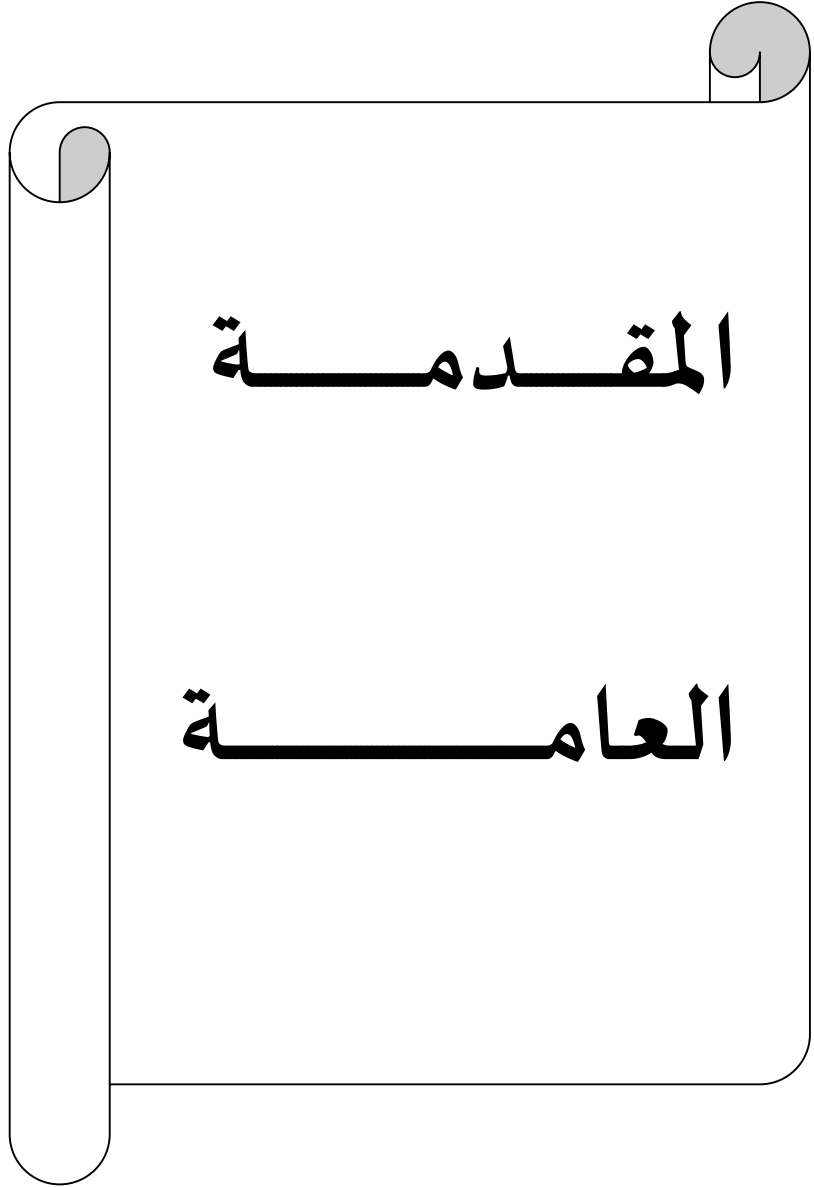
Keywords: organizational culture; violence; the university; administrative staff; public institution; administrative dimension; organizational dimension; human dimension.

Abstract:

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique sont très instruits et réputés parmi les diverses institutions de l'État, bien qu'ils aient connu plusieurs problèmes ces derniers temps. Surtout après les réformes adoptées par l'État dans son système afin de suivre le développement cognitif, l'Université algérienne a donc négligé les objectifs réels qu'elle a poursuivis, en particulier la création de cadres et de compétences. Il n'a pas réussi à établir une bonne culture organisationnelle, fondée sur les valeurs culturelles et morales, Permettre aux efforts et l'unité d'être démontrée et de régler le comportement de leurs employés de la famille universitaire, en particulier le personnel administratif; L'Université a sa propre culture, qui est formé par les caractéristiques sociales et culturelles de leur éducation sociale. De l'ensemble des lois et des règlements de son environnement interne, Il est impératif qu'il y ait la réglementation, l'orientation et la surveillance pour établir une culture organisationnelle, Réduire les pratiques négatives parmi les utilisateurs; et l'élimination des diverses formes de violence et de conflit entre eux. La différence dans les cultures sociales des individus et leur présence dans un seul environnement professionnel, Il n'y a aucun moyen dans la violence. Incapacité et efficacité, manque d'application stricte des lois a créé de nombreux problèmes dans l'environnement professionnel de l'université, déploiement accru parmi le personnel administratif, bien qu'il soit de nature organisationnelle, Elle est régie par un ensemble de lois et de règlements qui réglementent la conduite et la culture des employés. La violence s'est propagée en raison de la socialisation et de facteurs organisationnels. La violence ne se limite pas seulement à l'environnement social, mais aussi à l'environnement universitaire. Il a pris plusieurs formes pour étendre sa diffusion, Pour indiquer l'ampleur et le degré de gravité du phénomène de la violence et de ses manifestations dans l'environnement universitaire, Dans notre étude, nous avons envisagé de mettre en évidence le type de culture organisationnelle adoptée par l'Université. Se concentrer sur ses dimensions administratives, organisationnelles et humanitaires, son

impact sur la création de violence parmi le personnel administratif du Centre universitaire de RELIZANE, Nous avons constaté que les indicateurs de la dimension organisationnelle associés à la culture organisationnelle constituent une force organisationnelle. Influence l'adoption d'une culture organisationnelle forte qui donne au personnel dans l'environnement professionnel un esprit de communauté dans l'intégration et la coopération entre les collègues et leurs supérieurs, Au niveau des intérêts administratifs, développer un sens des responsabilités, l'appartenance et la satisfaction au travail. Bien que ces indicateurs puissent créer une culture de violence s'ils ne sont pas présents de la bonne façon au sein de l'organisation, L'émergence de la violence au sein d'une institution universitaire est le résultat de ses intérêts et objectifs conflictuels avec ceux de son personnel; Le facteur humanitaire, organisationnel et administratif a également un bon impact lorsqu'il y a un modèle de supervision juste et flexible, caractérisé par le respect mutuel. Parce que c'est l'organisation interne de l'Université qui donne à ses utilisateurs l'adoption d'un certain type de culture organisationnelle, Avec ces règlements limitent les comportements inacceptables et violents qui perturbent le modèle de climat réglementaire positif, Clarté des fonctions, division du travail, explication, simplification et flexibilité Faciliter. L'établissement d'une solide culture organisationnelle et l'élimination de toutes les causes de violence parmi le personnel administratif.

Mots Clés: culture organisationnelle; violence; l'université; personnel administratif; institution publique; dimension administrative; dimension organisationnelle; dimension humaine.



المقدمة:

لقد شهد العالم تطوراً كبيراً في شتى المجالات الاجتماعية والفكرية والسياسية والاقتصادية، وبفعل التكنولوجيا وما عرفته من زيادة النمو والوعي الفكري، أدى بالضرورة إلى إيجاد وتيرة تتماشى مع هذا الوضع، خاصة في محيط وبيئة المؤسسات الخدمائية التي أصبحت تعيش نوعاً من الاستقرار ونشوب الصراعات الفكرية والتوجهات الإيديولوجية، فظهر ما يسمى بالمنافسة على مستوى هذه المؤسسات ومؤسسات أخرى مما حتم بالضرورة إيجاد طريقة منفردة بتخطيط عقلائي محكم لإستقطاب الموارد البشرية ووضع مخطط يهدف إلى جلب أكفأ وأمهر مورد بشري لإمكانية مسايرة التطور الحاصل وما يتطلبه سوق العمل من إقبال على الجودة وإستحداث الأفضل، فالإختلاف في التفكير والإنتماءات الاجتماعية خلق نوعاً من العنصرية والتوجهات في العمل، كما ظهرت تلك الذهنيات والمعتقدات والقيم كمزيج من السلوكيات في طرق التعامل والتواصل بين الموظفين الإداريين، كميزة ثقافية إرتبطت بالمؤسسة ومناخها الداخلي التنظيمي الذي أصطلح عليه بالثقافة التنظيمية، التي تحمل في طياتها نظرة الأفراد والجماعات إلى إحداث العلاقات الإنسانية، والعملية الإتصالية، وكذا نوع القيادة التي تجسد مسؤولية التسيير والتخطيط والرقابة والتوجيه.

إن جل المؤسسات بمختلف أنواعها وميادين عملها تستقطب الموارد البشرية المتمثلة في العامل البشري، الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ منها خاصة في المجال الإداري والتسييري والمالي، "إلا أنه من الصعب فهم هذه المنظمات وطريقة العمل فيها سواء كان ذلك من حيث تركيبها أو من حيث طبيعة العلاقات القائمة داخل هذه المنظمات أو علاقة هذه المنظمات مع البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها، "إلا أنه مع بداية الثمانينيات ظهرت نظرية حديثة تعرف بإسم نظرية الثقافة التنظيمية التي يلخص محتواها بوجود ثقافة خاصة بكل منظمة تتكون من الجوانب الملموسة والقيم والمعتقدات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية كما تم النظر إلى القيم وبالذات قيم القادة والمديرين الجوهر الأساسي

لثقافة المنظمة لأنهم يشكلون ثقافة المنظمة من خلال القيم التي يؤمنون بها"¹ ومن المهم أن نلاحظ أن الثقافة العربية ثرية بالعطاء للإنسانية ويجب أن تشارك في بناء الثقافات التنظيمية من حيث قيم العمل والإهتمام بالوقت والتقنية والإتقان والتجديد والإبتكار وسلوكيات العمل الإيجابية والتنافس والتعاون وتجنب كل أشكال الفساد الإداري والإنحرافات السلوكية الوظيفية، لذا فالمؤسسات الخدمانية التي نذكر منها الجامعة على وجه الخصوص، هي مؤسسة ذات طابع علمي مما يحتم وجود ثقافة تنظيمية تختلف في طبيعتها عن باقي المؤسسات الأخرى التابعة لنفس القطاع أو قطاعات مغايرة، لذا يجب تطبيق قوانين ولوائح تضمن وجود ثقافة تنظيمية ذات فعالية عالية، تساعد على تبني إستراتيجيات جيدة تحول دون وجود تلك النزاعات والعنف داخل بيئة العمل.

تعتبر التحولات في البنية التحتية التي شهدتها مدينة "غليزان" مع بداية القرن 21 ميلادي، ظاهرة سوسيو-أنثروبولوجية وثقافية. فالتغيرات التي صاحبت عملية بناء وتشيد المرافق العامة، كان لها تأثير كبير في إضافة حركية جديدة سواء في التوسع العمراني الذي إكتسح المدينة وزاد من نسبة التجمع السكاني، وفي نفس الوقت زاد من عمل تدفق النازحين إلى هذه المدينة من حاملي الشهادات بحثا عن العمل، فظهر ما يسمى بالإختلاط الإجتماعي لمختلف الفئات، ليزيد من تنوع الثقافات والذهنيات وإختلافات وجهات النظر في أساليب التفكير والتعامل، فإنتقلت تلك الثقافات المجتمعية إلى داخل البيئة الجامعية، ليظهر نوع من التضارب وإختلاف وجهات النظر بين هؤلاء الموظفين الذين تجمعوا في بيئة مهنية واحدة، وأراد كل واحد منهم فرض وجوده بثقافته، مما تسبب في ظهور بوادر العنف بين مختلف المستويات الإدارية والمصالح، وفي دراستنا هذه أردنا تسليط الضوء على نوع الثقافة التنظيمية السائدة بهذا الصرح العلمي وما لها من تأثير في خلق العنف داخله.

فظهر تلك الفئات في القطاع الوظيفي بالجامعة، وحملها لتلك المواصفات والسلوكيات المجتمعية إلى البيئة المهنية، رغم أنها إكتسبت تكوينا أكاديميا زودها مكتسبات علمية، تكنولوجية، وثقافية حديثة،

1 - وحيد عبدان، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص4.

أحدثت فجوة وتباعدة في النسق الإجتماعي وحتى في الأنساق التنظيمية والإتصالية داخل المؤسسات التي يعملون بها، ليتولد عنها جو مشحون ومضطرب كله منازعات وشكاوي جراء ما تمخض من سلوكيات عنيفة قد تؤثر على ديمومة المؤسسة وبقائها خاصة المؤسسة الجامعية نظرا لسمعتها العالية بين مختلف المؤسسات الأخرى.

إن التيار الفكري الحديث يرى أن العنف ليس بالموضوع الحديث، فقد كان ولا يزال محل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في علوم التنظيم والإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، ومن بينهم: (إيميل دوركايم، تالكوت بارسونز، هيربرت سبنسر، سان سيمون) وغيرهم الذين يرون أن العنف أمر محتوم في المؤسسة ولا يمكن تجنبه وتزايد إهتمامهم بمحاولة معالجة وإدارة الصراعات المختلفة الناجمة عن العنف وفي جميع المنظمات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تعاني من ظهور أشكال جديدة وكثيرة من العنف التي تؤثر على التعاون والتكامل التنظيمي بين وحداتها، مما تتطلب الكثير من الإهتمام والوقت والجهد لدراسته.

إن التطور الذي شهده الجانب الإداري للمؤسسات الجامعية يلقي إهتماما كبيرا ومتسارعا في العصر الحديث، فقد صاحبه ظهور العنف على مستوى السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل بيئة عملهم، ولا نستطيع أن نتجاهل نتائجه عليهم، ولهذا كله فإن الإدارة الفعالة والمتميزة تتحمل مسؤولية تحجيم العنف إلى مستويات معقولة والعمل قدر الإمكان على تصفية الأجواء بين أفراد القوى العاملة، لذا توجب على القائمين على إدارة الجامعة وضع مخطط لضبط تسيير الموارد البشرية مراعين في ذلك ضبط العمليات الأساسية داخل المؤسسة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التسيير والقيادة على جماعة العمل لخلق مناخ تنظيمي حيوي يسوده الإتصال الجيد ووحدة الفريق تحت إشراف قيادة حكيمة تتسم بالمرونة والتسامح والمساواة والمشاركة في إتخاذ القرار لتفادي العنف ومقاومة التغيير داخل المؤسسة ونشر وعي وثقافة تنظيمية بناءة، ونظراً لأهمية الموضوع الذي تناوله الباحث وفق فصول، فإستهلها بمدخل مفاهيمي للدراسة بدءاً بالإشكالية، التساؤلات الفرعية، الفرضيات، دواعي

إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، ثم الدراسات السابقة، ثم فصول الدراسة، والفصل الأول فتطرق إلى المؤسسة الجامعية الجزائرية في التعليم العالي ممثلة في المركز الجامعي-أحمد زبانة غليزان- وفي الفصل الثالث تطرق إلى الثقافة التنظيمية الجامعية، وفي الفصل الرابع فتطرق إلى موضوع العنف الجامعي.

1 - الإشكالية:

يعرف العالم مجموعة من التحولات والتغيرات، على المستويات الفردية والاجتماعية والمؤسسية والدولية، تبنت معالم فكرية مختلفة جراء ذلك التطور التكنولوجي الحاصل، جعل من العالم قرية صغيرة، إتصف المنتمين إليها بثقافات مختلفة نظرا لإنتماءاتهم الاجتماعية المختلفة أيضا، وهذا الأمر أثر على سلوكياتهم الثقافية داخل بيئتهم المهنية، فالثقافة التنظيمية تعتبر إحدى الدعائم الكبرى في قيام الجامعات وبقائها، لما لها من أهمية في ضبط سلوكيات الأفراد والجماعات وتحديد أهدافهم، وقيمتهم، ومعرفة ما يجذبونه من حقوق وواجبات، فأى جامعة لها ثقافتها التي تميزها عن باقي الجامعات الأخرى، وقد طرأت العديد من التغيرات التنظيمية سواء على مستوى رئاسة الجامعة أو المصالح الإدارية، والإجراءات التعسفية في إتخاذ القرارات وسياسة العقوبات والمجالس التأديبية حيال الموظفين الإداريين، مما خلق جوا مشحونا ومظلما أفضى إلى العديد من الإحتجاجات والإضرابات، والصراعات المتكررة واللامتناهية، إستقال على إثرها العديد من الموظفين الإداريين، كما غير البعض الآخر مكان عمله إلى مؤسسات أخرى، ومن لم يغادر هذه المؤسسة غابت مردوديته وأدائه ورضاه الوظيفي، وإنعدم ولأنه التنظيمي، نتيجة ظهور العنف كظاهرة سوسيومهنية، يلجأ إليها الأفراد والجماعات لممارستها، نتيجة فشلهم في تحقيق مآربهم بطرق سلمية، وظنا منهم أنها الحل الأنجح لإسترداد حقوقهم أو وسيلة مجدية لفرض سيطرتهم .

كما أن للعنف تداعيات نفسية واجتماعية وصحية واقتصادية، بل حتى حضارية، تصرف الحكومات والمنظمات الدولية، أموالا طائلة لمواجهة تداعياتها.

كما لفت إنتباه الباحثين في علم الإجتماع تكون أفكار جديدة بالمؤسسات تبنتها جماعة العمل برؤية جديدة. ونظرا لأن العنف أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات، ولكن إهماله وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليب معالجته، قد يؤدي إلى إنخفاض أدائهم لأعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة مشاكل المؤسسات وما ينجر عنها من إنخفاض في فعالية هذه المؤسسات.

شهد المركز الجامعي-أحمد زبانه غليزان- موضوع الدراسة ظاهرة تغيير بعض الموظفين لمؤسسة العمل، وتظمرهم وشكاوهم المتكررة والمتجددة من الحين إلى الآخر ، بالإضافة إلى رفض بعضهم تأدية مهامهم بحكم أنها ليست من إختصاصهم كما أن هناك خلافات ونزاعات ومناوشات كلامية بين الموظفين ومدراءهم، بل تعدت الأمور إلى نشوب شجارات حتى مع المدنيين، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود مظاهر للعنف يجهل مستوى ممارستها. لذا وجب تدارك الأمر من أجل التخفيف من درجته قبل أن يحجب الأهداف والغايات الكبرى ويشوه صورة المؤسسة العمومية الجامعية، كما يدل أيضا على وجود ثقافة تنظيمية ذات مستوى معين يتحلى بها هؤلاء الموظفون، أثرت عليها تنشئتهم الإجتماعية بمختلف مؤسساتها، والتي هي من بين مخلفات المستعمر الفرنسي الذي قام بتشتيت الوحدة العربية عامة والجزائرية خاصة، ومن أجل الخوض في موضوع دراستنا المعنون بـ"الثقافة التنظيمية والعنف في المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أحمد زبانه غليزان"- إرتأينا إلى تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية لمعرفة دورها في تطبيع ثقافة العنف وتجسيدها في الواقع المهني الجامعي والتحكم أكثر في متغيرات الدراسة، وبالتالي أمكننا طرح التساؤل التالي: هل للثقافة التنظيمية ببعدها الإداري والتنظيمي والإنساني دور في ممارسة العنف داخل المؤسسة الجامعية بين الموظفين الإداريين؟ وهل يتمتع الموظفون الإداريون بمستوى معين من الثقافة التنظيمية؟ وهل هناك فروق في درجة ممارسة العنف بينهم؟ وما هي الإستراتيجيات والحلول المتبعة للحد من إنتشار هذه الظاهرة وتبني ثقافة تنظيمية بناءة في الوسط المهني الجامعي؟

2- الفرضيات: يستند أي باحث في دراسته إلى للظواهر الإجتماعية وبالأخص الظاهرة السوسيو مهنية على منح معين يساعده في تبني قاعدة منهجية هي مجموعة من الخطوات المنهجية للوصول إلى المعلومات المراد إستقصاؤها، من بينها وضع الفرضيات والتي هي كالتالي:

- لا توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين بناء على متغير الخبرة المهنية والجنس.

- للثقافة التنظيمية ببعدها الإداري والتنظيمي والإنساني دور في ممارسة العنف داخل المؤسسة الجامعية بين الموظفين الإداريين.

- لا توجد فروق في درجة ممارسة العنف بين الموظفين الإداريين تعزي لمتغير الخبرة المهنية والجنس.

3- أهمية البحث: تكمن أهمية هذه الدراسة كون الموضوع الذي نحن بصدد دراسته يعتبر ذا أهمية بالغة ضمن الدراسات السوسيو مهنية، لمعرفة التدابير والإجراءات التنظيمية الواجب إتخاذها لبناء ثقافة تنظيمية قوية، ووضع كل الإحتياطات والمعايير اللازمة لتجنب مقاومة التغيير أو كل عملية من شأنها خلق التجاوزات والصراعات بخرق القانون التنظيمي الداخلي للمؤسسة، تفاديا لإنتشار ظاهرة العنف بين المستخدمين الإداريين، لذا وجب تظافر الجهود لرسم منظومة مهنية متينة تستند عليها مختلف المؤسسات الأخرى التي قد تطأها هذه الظاهرة السوسيو مهنية(العنف).

4- أسباب ودوافع إختيار موضوع البحث:

- إهتمامنا ومعرفتنا بوجود الثقافة التنظيمية والعنف في الإدارة الجامعية وتصادفنا مع مثل هذه الظاهرة والتي تركت إنطبعا سيئا مما أدى إلى البحث أكثر والتعمق في ماهية الأسباب الحقيقية التي كانت وراء تفاقم هذه الظاهرة بما في ذلك تلك الإنطباعات وردود الأفعال مع الموظفين العاملين بالمركز الجامعي غليزان، الممثلة في عدة فئات عمالية (الدائمة، عقود ما قبل التشغيل، الإدماج المهني ...) تحمل ثقافة تنظيمية تبنتها حسب حجم العمل المسند إليها والمجتمع الذي تعيش فيه.

- تأثير الثقافات المحلية على ثقافة الموظف في بيئة عمله التي أتسمت بالتقوقع وعدم التفتح على الثقافات الأخرى، وغياب العملية الإتصالية داخل مؤسسة العمل التي غلب عليها عامل التفرقة والجهوية والعنصرية والعصبية.

5-أهداف الدراسة:

- معرفة الأسباب الحقيقية في إنتشار ظاهرة العنف في الوسط الوظيفي(الجامعة) ونوع الثقافة التنظيمية المكتسبة لديهم.

- رفع الروح المعنوية لجماعة العمل وبالتالي زيادة الأداء والرضا الوظيفي، والقضاء على كل أشكال النفور والتوجهات الفكرية السلبية.

- تبني إستراتيجية هادفة لنشر الثقافة التنظيمية البناءة، عن طريق الحملات التحسيسية والتوعوية وبرمجة ورشات التكوين والتربص لتحقيق الأهداف المرجوة، لا سيما الحد من ظاهرة العنف الممارس في بيئة العمل.

- خلق جو عمل جماعي يسوده التعاون والأمن والإستقرار للتقليل من أشكال إستقالات الموظفين وتبديلهم لمؤسسات العمل وبالتالي رفع الروح المعنوية لجماعة العمل وزيادة الأداء، الرضا والإستقرار الوظيفي معا.

6- منهج البحث:

ونظرا لطبيعة الموضوع إستخدمنا المنهج الوصفي، الذي يعتبر الطريقة الفعالة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة الدراسة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، لمعرفة مصدر وطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعنف في المؤسسات العمومية، حيث يهتم بتوفير أوصاف دقيقة عن السمة أو الخاصية المراد دراستها للوصول إلى حقائق دقيقة، وذكر الأسباب، الدوافع، الأشكال، الأنماط، الأبعاد والمظاهر والآثار، وتبويبها في شكل جداول إحصائية، تكرارات ورسوم بيانية، مستعينين بأداة الإستبيان والمقابلة والملاحظة لتجميع

المعلومات، على مجتمع دراستنا المتمثل في جميع موظفي المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان- ويتمثل عددهم في (182) موظف موزعين على (31) تخصص، ووقع إختيارنا على طريقة الحصر الشامل في إختيار العينة والإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) الإصدار رقم 20، فدراستنا هذه سلطت الضوء على الموظفين الإداريين الذين يزاولون عملهم بصفة دائمة في المجال الإداري وفي البيئة الجامعية التي تخص نوعا من التنظيم الإداري، على مستوى المصالح الإدارية.

8-أدوات البحث:

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوع بحثنا إستخدمنا إستبيان الثقافة التنظيمية وممارسة العنف لدى الموظفين من أجل جمع البيانات والتحقق من فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة.

1/9-الإستبيان: بعنوان " الثقافة التنظيمية والعنف في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان"، وهو من بين أدوات جمع المعلومات، وتم إعداد هذا الإستبيان بعدما تم تحديد محاور الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وتم تطبيق أداة الإستبيان بالمقابلة على جميع أفراد العينة وشرح بعض بنوده لتتوضح الصورة للمبحوث، فكان قوام العينة (182) بأسلوب المسح الشامل.

2/9-الملاحظة: في دراستنا هذه إعتمدنا على أداة الملاحظة بالمشاركة، كون الباحث هو فرد من عينة الدراسة ويعمل بنفس ميدان الدراسة.

3/9- المقابلة: هي وسيلة من بين وسائل جمع البيانات، كما تم تطبيق أداة المقابلة الموجهة على عينة قوامها(06) مبحوثين تم إختيارهم من بين العينة الكلية المقدرة بـ(182)، وهم الفئة التي تعرضت للعنف، بالإضافة إلى المقابلة الشفهية على أفراد العينة.

10- مجالات الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في المجال المكاني والزمني.

1/10- المجال المكاني: ترتبط دراستنا للثقافة التنظيمية والعنف في المؤسسة العمومية، كدراسة ميدانية على الموظفين الإداريين لذا تم إختيار المركز الجامعي " أحمد زبانة " كمؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية فيها وذلك من خلال تطبيق أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان.

2/10- المجال الزمني: والتي تم فيها تحديد وضبط مجتمع الدراسة بصفة نهائية بالإضافة إلى تطبيق إستبيان الدراسة المتمثل في الإستبيان الموجه إلى الموظفين بالمركز الجامعي-أحمد زبانة -غليزان، إبتداء من أواخر شهر سبتمبر 2017 إلى غاية شهر أكتوبر 2019.

3/10- المجال البشري: الموظفون الإداريون بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغليزان ويتمثل عددهم في (182) موظف موزعين على (31) تخصص.

كما تم تطبيق أداة المقابلة الموجهة على عينة قوامها(06) مبحوثين تم إختيارهم من بين العينة الكلية المقدرة بـ(182)، وهم الفئة التي تعرضت للعنف، بالإضافة إلى المقابلة الشفهية على أفراد العينة.

1/11- مجتمع وعينة البحث:

1/1/11- مجتمع البحث:

- التعريف بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان:

* الملحق الجامعية: تقع الملحقة الجامعية –غليزان بالمدخل الغربي لمدينة غليزان، تربع على مساحة قدرها 04 هكتارات تم إنشاء الملحقة الجامعية –غليزان بموجب قرار ر وزاري مشترك رقم 79 لسنة 2004 بين وزارة التعليم العالي ووزارة المالية وإفتتحت في 04 أوت 2004 بسعة 1000 مقعد بيداغوجي

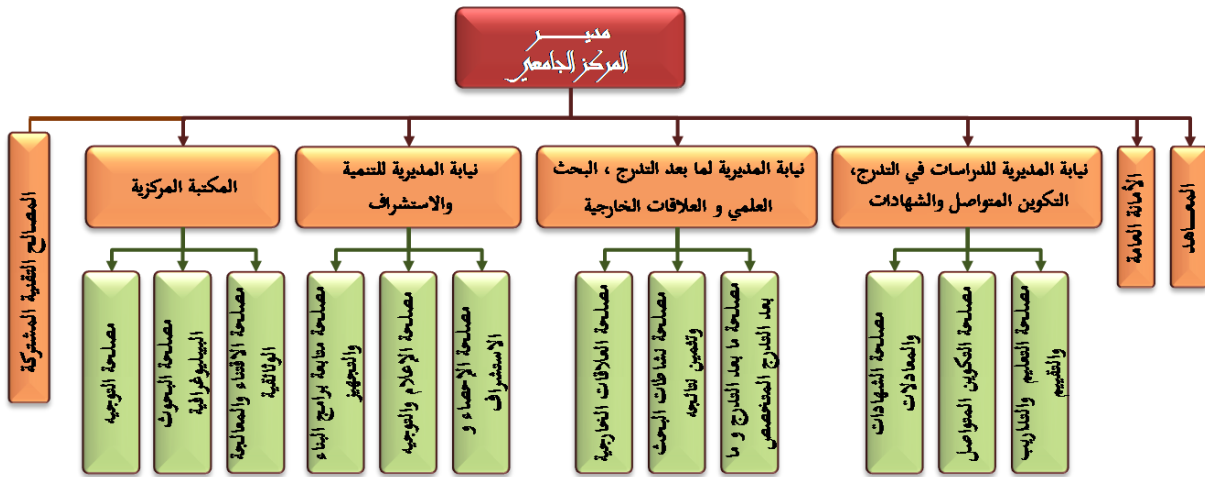
تابعة بيداغوجيا وإداريا لجامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم بسبع تخصصات: العلوم القانونية والإدارية، العلوم التجارية، أدب عربي،

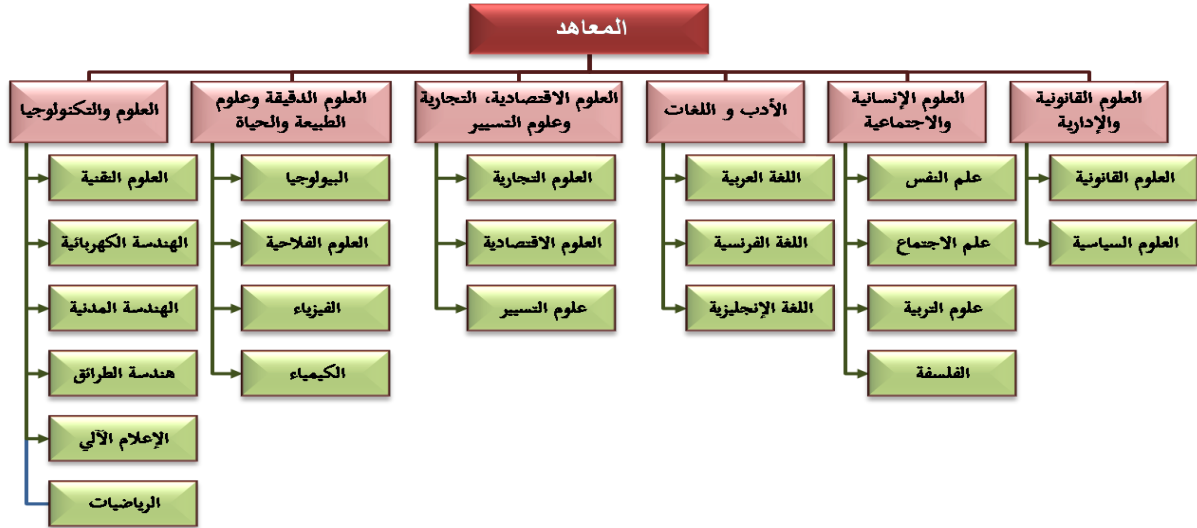
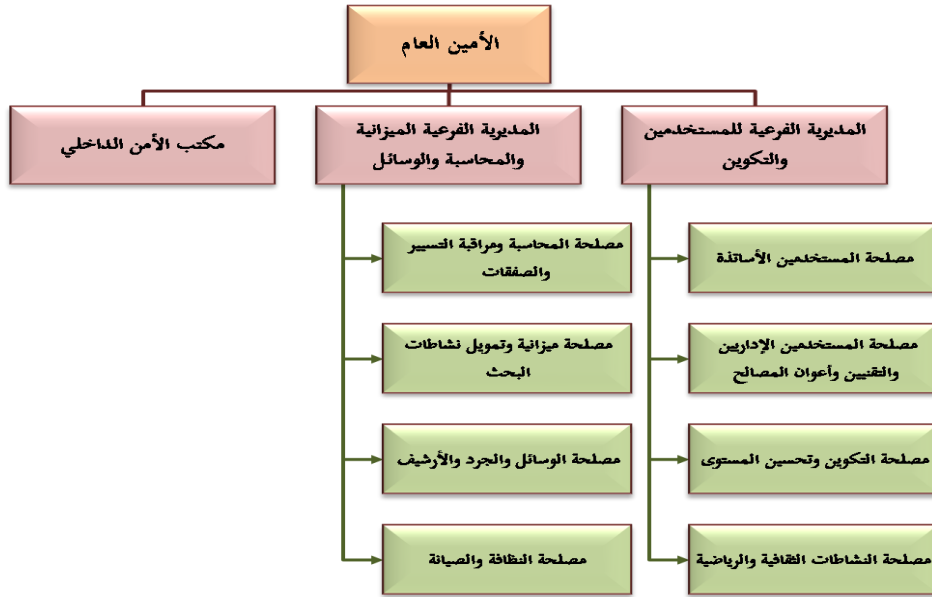
لغة فرنسية، علم الاجتماع، علم النفس، التربية البدنية.

* المركز الجامعي: يقع بحي زغلول-برمادية ببلدية غليزان حيث يتربع على مساحة إجمالية قدرها 120 هكتار، منها 75 هكتار مخصصة للهياكل البيداغوجية.

تم ترقيته من الملحقة الجامعية إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-206 المؤرخ في 06 يوليو سنة 2008، وفي الموسم الجامعي:2008/2009 تم استلام القطب الجديد بن عدة بن عودة (برمادية) بسعة 5000 مقعد بيداغوجي حيث وصل عدد الأماكن البيداغوجية إلى 6000 مقعد بيداغوجي، ويضم(06) معاهد: معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، الحقوق، الآداب واللغات، العلوم والتكنولوجيا، علوم الطبيعة والحياة، والعلوم الاقتصادية.

شكل رقم(01) يمثل الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان





المصدر: مصلحة الإحصاء والإستشراف، 2019.

2/2/11- عينة البحث:

- خصائص اليد العاملة (الموظفين الإداريين) في المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان:

في دراستنا هذه قمنا بالتركيز على عينة الدراسة والمأخوذة بأسلوب المسح الشامل، والمتمثلة في جميع الموظفين الإداريين العاملين بصفة دائمة بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، والتطرق إلى دراسة خصائصهم الاجتماعية والمهنية للتحكم أفضل في متغيرات الدراسة.

"ففي هذا الباب رأينا من الضروري التطرق إلى الخصائص الاجتماعية والمهنية للفئات المهنية التي تعد الوجه الحقيقي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان.

فالواقع المهني لهؤلاء الموظفين الإداريين (المبحوثين) مرتبط بالمؤسسة الجامعية التي وفرت لهم مجال لتحقيق بعض المزايا المادية والاجتماعية. ومن هنا فلا يمكن تصور وجود هذه الفئات المهنية بالمؤسسة الجامعية بدون تشكل نظرة وتمثلات حول هذه المنظمة. فالانتماء إلى مؤسسة خدماتية دون غيرها يجعل من الموظفين الإداريين يقيمون مقارنة دائمة بين مؤسستهم والمؤسسات الجامعية الأخرى وخاصة المتواجدة في الولايات المجاورة (مستغانم، معسكر، وهران، الشلف، تيارت...) وغيرها من الولايات المجاورة، وإضافة إلى ذلك، فتواجد الموظفين الإداريين في المؤسسة الجامعية يجعلهم يكونون تصورات حول عملهم الخدماتي. فمحيط العمل والظروف الاجتماعية والفيزيكية التي يعمل بها الموظفون الإداريون تعمل على تشكل تمثلات لديهم، حول عملهم الخدماتي. كما أن الظروف الاجتماعية والتحولت المرافقة للسياسات الاقتصادية القائمة في البلاد تعمل على التأثير على تمثلات الموظفين الإداريين حول قيمة العمل والمهنة الممارسة في البلاد.²

أ- الخصائص الديمغرافية والاجتماعية للعينة: نعتقد أن العينة المبحوثة تعبر عن الوجه الحقيقي للفئة المهنية [الخدماتية] التي ظهرت مع التحولات الاقتصادية التي عرفتها [الجزائر في القطاع الخدماتي بعد الإستقلال]. فمعرفة الخصائص الاجتماعية لهؤلاء المبحوثين لها أهميتها المنهجية في معرفة وتحديد إستعدادات هؤلاء [الموظفين]، في أن يتقبلوا وضعيتهم على أنهم [موظفون إداريون] وقد إستطاعوا أن يحصلوا على نوع من الترقية المهنية والاجتماعية، أو بالأحرى يعتبرون فئة مهنية جديدة تختلف عن الجيل السابق جيل آبائهم وأجدادهم.³

إن متغير العنف هو من بين خصائص العينة الذي بواسطته نستطيع معرفة فارق التجربة المهنية داخل

المؤسسة الجامعية المهنية، فالجدول رقم (01) يبين لنا سن العينة المدروسة

² - مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثلات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005. (بتصرف).

³ - مولاي الحاج مراد، نفس المرجع، ص 119-120.

الجدول رقم (01) يبين سن المبحوثين

النسبة %	التكرارات	فئات السن
23.60%	43	25 إلى 30
36.80%	67	30 إلى 35
25.30%	46	35 إلى 40
14.30%	26	أكثر من 40
100%	182	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن فئة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 35 سنة تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 36.80%، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح ما بين 35 إلى 40 سنة بنسبة 25.30%، وتأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 23.60% الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 30 سنة، في تليها في المرتبة الأخيرة بنسبة 14.30%، الفئة التي تتراوح أعمارهم من أكثر 40 سنة، وعليه فهذه البيانات تثبت لنا أننا أمام عينة دراسة تنتهي إلى الفئات العمرية الشبابية بنسبة تتعدى 85.70% في مجموعها، وهذا دليل على حداثة نشأة هذه المؤسسة الجامعية وإنطلاق عملية التوظيف بها، ضف إلى ذلك شروط التوظيف وتحديد عملية إنتقاء الموظفين بناء على عدة معايير، مما تطلب تحديد السن والتخصص المطلوب وشرط الإقامة في بعض الأحيان لمناصب معينة، تفاديا للتسيب والتماطل والتأخر والغيابات، أما نسبة الفئة الأكثر من 40 سنة والتي تأتي بنسبة 14.30%، سواء تعلق الأمر بالنسبة أو بالعدد المحدود الذي بلغ 26 موظفا، لو رجعنا قليلا إلى تاريخ توظيفهم قبل عشر (10) سنوات من تاريخ نشأة هذه المؤسسة فهم الدفعة الأولى التي حملت على عاتقها تسيير هذه المؤسسة الجامعية وضبط تنظيمها الداخلي، فهذه الفئة لها الخبرة المهنية الكافية للتخطيط والتنظيم والتسيير، فهم بمثابة مكونين ميدانيين للموظفين الوافدين الجدد.

تعتبر جل المؤسسات على مختلف ربوع التراب الوطني حاملة لميزة توظيف تتقارب فيما بينها، لاسيما المنافسة على إستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والفنية الخبيرة، من أجل إحتلال الصدارة

في نوع الخدمة، والقدرة الإنتاجية خاصة الإقتصادية منها، لكن الخدماتية تتماشى وجوده الخدمة التي تقدمها لزيائنها على مستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي الذي يتماشى والحجم الكيفي والكبي للكفاءة، وما يتطلبه سوق العمل من طلبات على هذا المورد البشري الحساس الذي يعتبر ركيزة كل مؤسسة يساعد في رقيها ونموها، وقوتها وديمومتها، الأمر الذي تطلب من القائمين على تسيير المؤسسات العمومية الخدماتية لاسيما منها الجامعية التي هي صلب دراستنا، إلى الشروع في إعداد أقوى وأنجع المخططات لإستقطاب وتوظيف الكفاءات الإدارية، في مختلف الرتب وعلى حسب ماتقتضيه المصلحة والخدمة، والجدول أدناه يبين لنا المستوى التعليمي للكفاءات المستقطبة إلى المؤسسة العمومية الجامعية (المركز الجامعي غليزان) ومدى التنوع الذي يغطي ويكمل مختلف النقائص والعجز الحاصل في الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (02) يبين المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
0.54%	01	دكتوراه
26.40%	48	مهندس دولة
9.90%	18	ماستر
32.96%	60	ليسانس
7.10%	13	جامعي
23.10%	42	دبلوم تكوين مهني
100%	182	المجموع

إن المستوى التعليمي يختلف من مؤسسة خدماتية إلى أخرى، نظرا لطبيعة التوظيف ونوع المناصب المفتوحة حسب المسابقة المعلن عنها عبر وسائل النشر والإعلام، كما لا ننسى أنه يتأثر أيضا بالظروف الإجتماعية والإقتصادية والسياسية للمجتمع والبلد أيضا على حد سواء، بحكم سياسة التشغيل المنتهجة من قبل الهيئات الرسمية المكلفة بذلك ممثلة في التوظيف العمومي وما تسطره من القوانين الأساسية والشروط العامة للوظيفة العمومية للإلتحاق بمنصب العمل، وإحتياجات المؤسسة

الجامعية لنوع المناصب حسب المصالح والوحدات لضبط تسيير العمل والأداء بها والتحكم في النقائص ومسايرة التطورات الحاصلة في العالم، وتحقيق متطلبات سوق العمل لليد العاملة الفنية الخبيرة والمؤهلة، فنلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن الفئة الحاملة لشهادة الليسانس تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 32.96%، ثم تليها حاملي شهادة مهندس دولة بنسبة 26.40%، مما يفسر لنا جودة ومعايير الإنتقاء والتوظيف الجيدة المنتهجة من قبل المؤسسة الجامعية، وهذا يرجع إلى حداثة نشأة المركز الجامعي غليزان، الذي أعد مسؤولوه تخطيطا محكما لمسايرة المؤسسات الجامعية الأخرى والرقى إلى مؤسسة جامعية عوضا عن مركز جامعي، في مدة زمنية قياسية، ثم تليها فئة حاملي دبلوم التكوين المهني بنسبة 23.10%، مما يدل على وجود تخصصات ومهن معينة لا يتلقى أصحابها تكوينا في المؤسسات الجامعية، ويقتصر الأمر على مؤسسات التكوين المهني والتمهين، وهذا يفسر تنوع التخصصات والمصالح لإمكانية الإطلاع أكثر وزيادة الخبرات الإدارية في التسيير والتوجيه، وتغطية النقص والعجز على مستوى مختلف الوحدات، أما فئة حاملي شهادة الماستر شملت نسبة 9.90%، ومعظمهم من رتبة متصرف إداري الحاملين لشهادة الليسانس وتلقوا تكوينا وتعلما تكميليا للترقية في الرتبة الأعلى مباشرة، وهي رتبة متصرف محلل، رتبة مستحدثة إبتداء من: 2016/11/09، كما أن نسبة 7.10% تمثل فئة الجامعيين الحاملين لشهادة البكالوريا بالإضافة إلى تسجيل جامعي يتراوح ما بين 02 سنة إلى 03 سنوات، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 0.54% وهي تمثل "طبيب" الجامعة، لأن باقي الرتب الإدارية لا يمكن الإلتحاق بها عن طريق شهادة الدكتوراه.

إن التطورات التكنولوجية والصناعية والثقافية والإجتماعية الحاصلة في مختلف مجتمعات العالم، أدت بالضرورة إلى إنتهاج سياسة تشغيل جد مدروسة وتخطيط من أجل مواكبة هذه التطورات، لأنه من المعلوم أن المجتمع الجزائري عاش فترة فراغ بعد الحقبة الإستعمارية، مما إستدعى من الدولة الجزائرية إستخدام الجزائر.

ونقلا عن الباحث "أيمن يوسف" في قوله: "إستلزمت الجزائر تدخل الدولة على مستوى برامج التعليم العالي ومقرراته بطريقة تحقق التكيف مع الحاجات الوطنية من الإطارات، بسياسة ترمي إلى إلحاق عدد كبير من الجزائريين بالوظيفة التعليمية لضمان إستخلاف المتعاونين الأجانب، وخلال الدخول الجامعي 1962 كان يوجد 82 أستاذا أغلبهم معيدون، بين أساتذة التعليم العالي الذي بلغ عددهم الإجمالي 289 أستاذا في طور العمل، وقد أتاحت القرارات التي إتخذتها الدولة سنة 1982 الجزائر الكاملة لسلك المعيدين والأساتذة المساعدين في ظرف 5 سنوات وجزارة كافة أسلاك المدرسين في العلوم الطبية سنة 1988 أو في العلوم الإجتماعية سنة 1989، وخلال العشرية 1990-2000 جاء دور جزارة العلوم التجريبية والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا".⁴

لكن لا يجب أن ننسى أن للمستوى التعليمي تأثيرا على رضا الموظفين عن عملهم، فقد توصلت دراسات أجراها عدة باحثين إلى نتائج: "فقد وجدوا أن العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي علاقة إيجابية، فكلما إرتفع المستوى التعليمي [للموظف] كلما زاد ما تحصل عليه [الموظف] من عائد سواء كان ذلك في شكله المادي أو المعنوي وأدى بالتالي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديه".⁵

نعلم أن أي مؤسسة بغض النظر على نوع القطاع الذي تنتهي إليه خاصة، في مجال التسيير الإداري لا يمكن بالضرورة أن تركز على الحالة العائلية لطالبي الوظائف، إلا في حالة إجراء المسابقات وتساوي النقاط المحصل عليها وقت إجتياز المسابقة، فتلجأ إلى كل المعايير إبتداء من معدل الشهادة إلى تاريخ الحصول عليها، مروراً بالوضعية إزاء الخدمة الوطنية، وفي حالة التساوي يلجأ إلى سن المترشح وحالته العائلية، لذا نرى أن الحالة العائلية ليس مقياساً ضرورياً، وإنما نوع التخصص المطلوب يحتم لا محال إلحاق الموظف بمنصب العمل دون قيود ومناقص، وعليه نرى من الجدول الذي يبين سن المبحوثين أن نسبة 85.70% هم من فئة الشباب الذين إلتحقوا بهذه المؤسسات طلباً للوظيفة من أجل تحمل

4 - أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع السياسي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، 2007/2008، ص46.
5 - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 123.

مسؤولية أعباء أسرهم المادية لتحسين حياتهم المعيشية، لأن جلمهم ينحدرون من عائلات فقيرة تتصف بالدخل الضعيف أو المنعدم، إلا حالات جد نادرة من ذوي الدخل المتوسط، لأن مجتمع مدينة غليزان معروف ببنيته الإجتماعية الفقيرة، ومنهم من يفكر في التحصيل المادي لبناء مشروع معين كالزواج أو شراء سكن أو سيارة، وعليه يمكن أن نعتبر الحالة العائلية للمبحوثين تؤثر إلى حد ما على إستقرارهم الوظيفي والتمسك بمنصب عملهم، والجدول أدناه يبين الحالة العائلية للعيينة المدروسة.

الجدول رقم (03) يبين الحالة العائلية للعيينة:

النسبة %	التكرارات	الحالة العائلية
70.33%	128	أعزب
25.82%	47	متزوج
1.10%	02	أرمل
2.75%	05	مطلق
100%	182	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن الموظفين من فئة "أعزب" احتلت النسبة الأعلى بمعدل 70.33%، وهذا يدل على أن جل المبحوثين العزاب هم موظفون جدد، لا تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات وهذا ما سنتطرق إليه في جدول خاص بالخبرة المهنية للمبحوثين وأقدمية العمل، ضف إلى ذلك سنهم يتراوح ما بين 25 سنة إلى 40 سنة، فهو يمثل مجموع الفئتين المنحصرتين ما بين (25-30 سنة) و(35-40 سنة) بنسبة 60.40% وجزء ضئيل من الفئة المنحصرة ما بين (35-40 سنة) غير متزوجين تقارب 9.60%، لتكون النسبة الإجمالية تقارب 70% من عينة الدراسة، لذا فمشروع الزواج لديهم حسب رأيهم وما جرت عليه عادات وتقاليد المجتمع الغليزاني خاصة الأسر الضعيفة والمحدودة الدخل، يكون بعد سن 35 سنة فما فوق، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين في مقابلتنا الشفهية له قائلا: "منقدرش نتزوج وأنا بهادي الحالة، لاسكن لخدمة زينة لا مدخول، وين غادي نديها ونروح وشتا نوكلها، حتى نلم شوية صوارد ونضمن السكنة، نتزوج من 40 سنة لل فوق، الدنيا مراهيش ترحم".

كما نجد بعض المبحوثين وهم نسبة قليلة من تلك الفئات العمرية السالفة الذكر متزوجين، إلا في حالة وجود دخل إضافي أو هم ميسروا الحال بناء على الحالة المادية للأبوين.

بينما تليها نسبة 25.82% من فئة الموظفين المتزوجين، وهم من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من سن (35 سنة فأكثر)، أي نسبة متوسطة من الفئة المحصورة ما بين (35-40 سنة) تقارب 15.70%، ونسبة 14.30% من الفئة التي تتراوح 40 سنة فأكثر، وهذا يؤكد ما صرح به المبحوث كون جل المبحوثين أو حتى عادات هذا المجتمع أصبح الزواج لديهم مقرون بسن 40 سنة فما فوق، أي ¼ عينة الدراسة هم متزوجون، هذا ما يبين أننا أمام فئة من الموظفين الإداريين لهم إلتزامات إجتماعية وظيفية مع عائلتهم ومؤسستهم، وبالتالي يفرض هذا الوضع على الموظفين ضرورة التمسك بمناصب عملهم الذين لا يجدون بديلاً لها حفاظاً على إستقرار حياتهم الإجتماعية والمهنية في ظل التحديات الجديدة المرتبطة بسوق العمل، وسياسات التشغيل المنتهجة في ظل تزايد الخريجين من الجامعات والمعاهد وحاملي الشهادات العليا، فهم أما خطر التسريح من العمل إثر عدم إحترام القوانين والتعليمات والتنظيم المعمول به داخل هذه المؤسسة الجامعية. "ومن هنا يتجلى حرص الموظفين، أكثر من أي وقت مضى، على المواظبة في العمل بجد وإجتهد حفاظاً على مناصب عملهم لضمان دخل منتظم "الشهرية"، الذي يعتبر المورد الرئيسي لتلبية حاجيات الأسرة وأطفالهم بالنسبة للمتزوجين، وبنائها من جديد بالنسبة للعزاب أو المطلقين والأرامل، وغلاء المعيشة الذي تطورت معه حاجيات الأسرة في ظل رهانات الإقتصاد المتدهور للبلاد، وهجرة اليد العاملة البسيطة طلباً لعيش أفضل".⁶ أما فئة المطلقين مثلت نسبة 2.75%، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة "أرمل" بنسبة 1.10%.

- الأصل الاجتماعي والمهني للعمال: "إن المسار التاريخي للتحويلات الاجتماعية والاقتصادية، كان له تأثير كبير على الخصائص الاجتماعية والمهنية للفئات المهنية في الجزائر، فعلاً فالواقع الاقتصادي الذي مرت به البلاد أثر على الحراك الإجتماعي والمهني للفئات الاجتماعية، فالعديد من الأفراد تنقلوا من وضعية

⁶ - مولاي الحاج مراد، مرجع سابق، ص 123.

إجتماعية أو مهنية معينة إلى وضعية إجتماعية أو مهنية أخرى." 7 لذا كان على معظم الموظفين تغيير أماكن عملهم من أجل تحسين ظروف الحياة بدخل يتناسب مع حياتهم الإجتماعية.

"وكان لتضافر عامل الطرد في الريف الجزائري وعامل الجذب في المدن، أن عجلا من وتيرة التنقل والنزوح نحو المدن بحثا عن مناصب عمل وأجر مستقر في فضاءات جديدة مثل المصنع والمدينة، إتخذت أشكال عديدة مثل التنقل اليومي والدائم والتنقل الموسمي". 8 فحياة الريف لا تكاد توفر قوت يوم واحد لا يبعث على حياة مستقرة، فلجأ هؤلاء الأفراد إلى التنقل للبحث عن حياة مهنية تضمن لهم عيشا جيدا. - الأصل الاجتماعي للمبحوثين: لزيادة الإمام الجيد والتحكم في عينة الدراسة وخصائصها، قمنا بدراسة مكان الإقامة للموظفين المزاولين عملهم على مستوى المركز الجامعي-أحمد زبانة-غليزان، وهذا يساعدنا على معرفة طبيعة البيئة الإجتماعية التي ينحدر منها هذا الموظف إماما بخصائص ومميزات وعادات وتقاليد هذه المنطقة، ومدى تأثيرها على ثقافتهم، التي ينقلونها إلى أماكن عملهم مما يستدعي مساهمتهم لثقافة الموظفين المحليين، أو إحداث قطيعة أو مقاومة نظرا لعدم التوافق الإيديولوجي الثقافي وقيمته حسب نظرة كل موظف للإعتزاز ببيئته التي ترعرع فيها.

يقول (عبد الرحمن العيسوي) 9 في مفهومه للبيئة الإجتماعية "البيئة الإجتماعية Social Environment وتشمل النظم والقواعد والقوانين واللوائح والعادات والتقاليد والقيم والمعايير والأعراف أو العلاقات الإجتماعية واللغة والدين والأوضاع الإقتصادية والنظم السياسية والتعليم والإعلام والفنون والآداب والظروف الصحية، وجميع عوامل البيئة مترابطة مع بعضها البعض ومؤثرة في الإنسان وتتأثر به" 10. لذا وجب على هؤلاء الموظفين توفر حياة أفضل تتماشى وقيمهم ومعتقداتهم وأصلهم الإجتماعي. والجدول رقم(04) يبين لنا مكان إقامة أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (04) يبين مكان الإقامة

7 - مولاي الحاج مراد، مرجع سابق ، ص125-126.

8- Zemmour, Z., « Migrations et ouvrierisation : les trajectoires professionnelles d'anciens paysans de l'ouest algérien », *Thèse de Doctorat nouveau régime en Sociologie*, Paris : Université Paris VII, 1994.

9 - عبد الرحمن العيسوي، في علم النفس البيئي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1997، ص15.

10 - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1976، ص135.

النسبة %	التكرارات	مكان الإقامة
74.20%	135	داخل المدينة
25.30%	46	ضواحي المدينة
0.50%	01	خارج إقليم المدينة (مدينة أخرى)
100%	182	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن فئة الموظفين المقيمين داخل الولاية تتصدر باقي الفئات الأخرى بنسبة 74.20%، وهذا راجع لحدثة نشأة المركز الجامعي، ونسبة الإلتحاق بهذه المؤسسة الجامعية سببه قرب المبحوثين منها وهم على دراية وعلم بكل التطورات الحاصلة على مستوى بيئتهم الإجتماعية مما يساعدهم على معرفة كل مستجدات التوظيف الحاصلة بمختلف المؤسسات الإقتصادية والخدماتية، مما يسمح بالإلتحاق أكبر عدد ممكن بطالبي الوظيفة، وقرب المسافة تكون محفزا للمقيمين داخل المدينة أو بالأماكن القريبة من مقر مزاولة العمل، وفي نفس الوقت تكون كعائق للذين يقطنون بعيدا عن مقر هذه المؤسسة، مما يجعل تفكيرهم ينصب حول مشكل الإقامة والنقل الذي يأخذ منهم أتعاب السفر وتكلفة التنقل، بينما تأتي في المرتبة الثانية فئة المقيمين خارج الولاية، أي بضواحيها أو نواحيها الأربعة الشرقية منها والغربية، الشمالية والجنوبية بنسبة 25.30%، وهم من المبحوثين الذين تتوفر لديهم وسائل التنقل الشخصية أو العمومية، وهي أماكن شبه حضرية تتوفر على كل شروط الرفاهية الإجتماعية ممثلة في مقاطعات أو دوائر تابعة لإقليم المدينة تحوز على كل التجهيزات التي هي نفسها المتواجدة بالمدينة، وفي الأخير تأتي فئة المقيمين خارج إقليم الولاية بنسبة 0.50%، تمثل المبحوثين الذين تقدموا إلى طلب التوظيف بهذه المؤسسة الجامعية نظرا لتعذر وجود تخصصهم لطلب التوظيف بالمؤسسات الجامعية التابعة لمقر إقامتهم.

إن أي مؤسسة أو منظمة صناعية كانت أو خدماتية بحكم تنوع الوظائف، ومكان تواجد مقر العمل يحتمل لا محال وجود مسافة معينة يقطعها الموظف للإلتحاق بوظيفته، وتختلف حسب ذهنياته

وخلفياته الإيديولوجية التي تدفعه إلى تفضيل مكان عن آخر، يتسم بالهدوء والعزلة، أو الحركية والإختلاط، لذا فأسلوب الحياة الذي يتبناه سيؤثر عليه بصفة مباشرة أو غير مباشرة النمط المهني الوظيفي الجديد، فيختلف بين الوسط (الريفي والحضري وشبه الحضري) الذي يحمل في طياته ثقافات إيديولوجية مختلفة، والجدول أدناه يبين لنا المسافة بين مكان الإقامة ومقر العمل.

الجدول رقم (05) بين المسافة بين مكان الإقامة ومقر العمل

النسبة %	التكرارات	المسافة كلم
3.85%	07	من 1 إلى 5 كلم
27.50%	50	من 6 إلى 10 كلم
7.15%	13	من 11 إلى 20 كلم
61.50%	112	أكثر من 20 كلم
100%	182	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن فئة الموظفين الذين يبعدون مسافة (أكثر من 20 كلم) يتصدرون المجموعة بنسبة 61.50%، بينما تأتي في المرتبة الموالية الفئة التي تبعد مسافة (من 6-10 كلم) بنسبة 27.50%، وتأتي في المرتبة الموالية الفئة التي تبعد مسافة (من 11-20 كلم) بنسبة 7.15%، بينما تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة التي تبعد مسافة (من 1-5 كلم) بنسبة 3.85%.

رغم هذا فإن الجامعة لا توفر وسيلة التنقل لهؤلاء الموظفين الإداريين، لاسيما منحة النقل كتحفيز منها ومساعدة للتقليل من أتعاب وأعباء السفر والتنقل خاصة للفئة التي تبعد عن مقر الإقامة مسافة تزيد عن 20 كلم، ضف إلى رغم وجود هذه التحفيزات ووجود محفزات أخرى كالسكن الوظيفي الذي إستفادت منه عينة قليلة مع الأغلبية من الموظفين الذين يقطنون داخل المدينة، بصفة وساطاتهم وولائهم المطلق وتقبلهم لكل الأوامر والمطالب حتى وإن كانت تتعدى صلاحياتهم أو تتعدى النظام العام للمؤسسة، فهم يتلقون مشقة السفر والتنقل والإزدحام في الطرقات، ومعرضين لمختلف نزلات البرد والأمراض في وسائل التنقل المغلقة والمكتظة، وهذا يسبب لهم مايسمى ب: مشقة أو ضغط الذهاب

للعمل (The Stress of Commuting): لقد درس عالما النفس رايموند نونفاكو ودانيل ستوكولز R. Novaco, Stokols, Campbell &) سنة مضت 15 من 1979; Novaco, Stokols & Milanesi, 1990; Stokols & Novaco, Stokols & Campbell, (1978)، العلاقة بين الضغوط والانتقال من العمل وإليه، وقد أعطوا إهتماما خاصا للانتقال المعوق، والذي يجب على الأشخاص فيه أن يسافروا لمسافات طويلة في مرور مكثف على الطرق الحرة. ويتطلب هذا النوع من الانتقال راحات متكررة وقيادة بطيئة، وفترات طويلة من الوقت تمر بصعوبة، وأوضح بحثهم أن الانتقال المعوق يرفع ضغط الدم، ويخلق مشاعر سلبية، ويخفض تحمل الإحباط، وينقص الرضا العام عن الحياة....، كذلك فإن ضغط الانتقال قد ينقص من الرضا عن العمل، وقد يدفع الناس إلى تغيير مساكنهم لمواجهة مشكلات الانتقال.¹¹

ب- الخصائص المهنية للموظفين الإداريين:

توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب (الوضعية المهنية):

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب:

النسبة المئوية %	عدد الأفراد	الخبرة المهنية
26%	48	مهندس في الإعلام الآلي
33%	60	متصرف إداري
16%	28	وثائقي مكاتبات
05%	08	كاتب رئيسي
19%	35	ملحق وعاون إدارة
01%	01	طبيب عام
01%	02	منشط جامعي
100%	182	المجموع

11 - فرانسيس ت. ماك أندرو، علم النفس البيئي، ترجمة عبد اللطيف محمد خليفة و جمعة سيد يوسف، ط1، لجنة التأليف والتعريب والنش، الشويخ، جامعة القاهرة، الكويت، 1998، ص145-146.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن العينة المكونة للدراسة الأساسية تختلف من حيث مستوى الإدارة والمسؤولية حيث كان غالبية المسؤولين في عينة الدراسة من رتبة مهندس في الاعلام الألى ومتصرف إداري إذ قدر عددهم بـ (48، 60) بنسبة مئوية تقدر بـ (26% و 33%) أما فيما يخص رتبة وثائقي مكاتبات فقدر عددهم بـ (28) تمثل نسبة (16%). أما بالنسبة إلى كاتب رئيسي فكان عددهم قليل حيث قدر بـ (08) رئيس تمثل نسبة (05%) في حين قدر عدد ملحق وعون إدارة بـ (35) تمثل نسبة (19%) أما فيما يخص طبيب عام ومنشط جامعي فكان عددهم قليل نسبيا فيما وجودهم في العينة حيث قدر عددهم بـ (01)، (02) بنسبة تقدر بـ (01% و 01%).

فطبيعة المؤسسة الجامعية وتماشيا مع العصرنة والظروف التنظيمية والإقتصادية والسياسية والتطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف الميادين، خاصة منها الإدارية حتم إنتهاج سياسة تضيي على المؤسسة طابعها الإداري، فنرى نسبة المتصرفين الإداري التي بلغت نسبة 33% بتعداد 60 موظف هي الفئة الأكبر التي حازت على أكبر حصة من التوظيف، وتماشيا مع سياسة توظيف التكنولوجيا في المسارات الإدارية لتحسين الأداء وزيادة الجودة، وإكتساب الوقت وتوفير أقل جهد ممكن نرى من خلال الجدول أن نسبة المهندسين في الاعلام الألى بلغت نسبة 26% بتعداد وظيفي يقدر بـ 48 موظف، في حين بلغ نسبة 19% كل من ملحق وعون الإدارة بتعداد بلغ 35 موظف، تجلى دورهم في الأمانت والسكرتارية، والإستقبال والإستشارة، في حين بلغت نسبة وثائقي مكاتبات 16% بتعداد 28 موظف نظرا لطبيعة هذه المؤسسة التي تتصف بالبحث العلمي، لذا أوجدت مكاتبات جامعية تتسع لهذا المجال وتتوفر على عدد كبير من الكتب ومختلف مصادر المعلومات، مما يستدعي توظيف هذا التعداد لتحقيق التناسق مع الوافدين إلى المكتبة.

1- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	عدد الأفراد	النسبة المئوية %
----------------	-------------	------------------

أقل من عشر سنوات	101	%55
أكثر من عشر سنوات	81	%45
المجموع	182	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن العينة المكونة للدراسة الأساسية تختلف من حيث الخبرة المهنية حيث كانت غالبيتها في الفئة الأولى والتي تقدر خبرتهم المهنية بأقل من عشر سنوات إذ قدر عدد الموظفين في هذه الفئة بـ (101) موظف وبنسبة مئوية تقدر بـ (55%)، أما الذين تقدر خبرتهم المهنية بعشر سنوات فما فوق فقد قدر عددهم بـ (81) نسبة تمثل (45%)، وهم من فصيلة الدفعة الأولى التي التحقت بالمركز الجامعي بعد مشاركتها في مسابقات التوظيف على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية ، فدفعات التوظيف جد متقاربة، وهذا يدل على حداثة نشأة هذه المؤسسة الجامعية من جهة، وزيادة إتساع هيكلها وفتح تخصصات ومعاهد جديدة مما تطلب على القائمين بتسيير هذا الصرح العلمي إلى تدارك النقص في تعداد الموارد البشرية، والسير الحسن للمصالح والوحدات، بزيادة إستقطاب الكفاءات الإدارية في مختلف الفروع والتخصصات.

3- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	عدد الأفراد	النسبة المئوية %
الذكور	92	%50.50
الإناث	90	%49.50
المجموع	182	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن العينة المكونة للدراسة الأساسية والمتمثلة في جميع موظفي المركز الجامعي أحمد زبانة بغيليزان، يقدر عددهم بـ (182) موظف كان عدد الذكور فيها يقدر بـ (92) بنسبة مئوية تقدر بـ (50.50%) أما بالنسبة للموظفين إناث فقد قدر عددهم بـ (90) تمثل نسبة (49.50%)، وهذا مؤشر إيجابي على وجود تقارب في النسبة بين الجنسين مما يثبت وجود عدالة في التوظيف.

فمحاولتنا لتحليل المعطيات العامة لأفراد العينة المدروسة، كان الغرض منها الإجابة عن السؤال الذي طرحناه في إنطلاقنا لتحليل معطيات العينة: من هم هؤلاء الموظفون وما هي خصوصياتهم الإجتماعية والمهنية... إلخ وهي إجابات ستشكل أرضية موضوعية ونقطة إنطلاق لمعرفة ثقافتهم التنظيمية ومدى تعرضهم لممارسة العنف في مكان عملهم.

فدراستنا للعينة المبحوثة بمختلف جوانبها وخصائصها ومميزاتها الإجتماعية والإحاطة بها، ساعدنا في فك الغموض والوصول إلى توضيحات أكثر ونتائج مكنتنا من تقديم حوصلة وصفية تحليلية وتفسيرية كصورة عن الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي-أحمد زبانة- غليزان الذين يعتبرون القاعدة الأساسية والبنية التحتية المتينة التي تبنى عليها المؤسسة الجامعية مستقبلياً ونموها وتطورها ومساريتها الركب العلمي ومختلف التطورات العلمية والمعرفية، فالموظفون الإداريون الذين نحن بصدد دراستهم، معظمهم ينتمون إلى الفئة الشبابية التي تعرف بحيويتها وقوتها وقدرتها على التعلم والتكوين وحيويتها ونشاطها الدائم والمستمر، تحمل مؤهلات علمية وتكوين أكاديمي يسمح لها بالتعايش في هذه البيئة الجامعية، ومقاومة كل أشكال التغير والضغط، والثقافات، رغم مدتها الزمنية وخبرتها المحدودة والمتوسطة. فالفئة ذات الخبرة العالية من الموظفين الإداريين التي تعتبر بمثابة الفئة المسؤولة عن التكوين وإعادة الرسكلة للموظفين الجدد، تمثل نسبة ضئيلة لها خبرة في الأداء والعطاء الإداري، فمعظم هؤلاء الموظفون يتميزون بمستواهم الدراسي العالي نظراً لطبيعة المؤسسة المستقطبة للكفاءات، أغلب المبحوثين هم من حاملي الشهادات الجامعية، ونظراً لما تمتاز به هذه المؤسسة الجامعية من خاصية البحث العلمي، لأنها تستقطب كفاءات البحث العلمي المتمثلة في الأساتذة الجامعيين ومسيري المخابر البحث العلمي والمكلفين بالعلاقات الخارجية وتحسين المستوى، عن طريق إنشاء إتفاقيات عمل شراكة في هذا الميدان مع بلدان عربية وأجنبية، بالإضافة إلى تنظيم التظاهرات العلمية المتمثلة في الأيام الدراسية التحسيسية، والملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية، مما تطلب إنتقاء موظفين أكفاء حاملين لشهادات تمكنهم من التعامل مع مثل هذه التظاهرات.

أما دراستنا الحالة العائلية لأفراد العينة التي تبين أن أغلبية مبحوثيها عزاب، و¼ الفئة هم متزوجون، دلالة على أن الموظفين هم المستقطبين الجدد في التوظيف، هم في بداية خوضهم لعالم الشغل واكتشافه، مما يستوجب عليهم بناء حياتهم إنطلاقاً من تحسين المستوى أو الحالة المادية لأسرهم، ثم التخطيط في الإستقرار الأسري بكل متطلباته (سكن، سيارة، أسرة... إلخ).

لقد إنتهجت الدولة الجزائرية بعد الفراغ المؤسسي التي شل معظم قطاعاتها ومؤسساتها الإقتصادية والخدماتية، سياسة إعادة الرسكلة لمختلف القطاعات لاسيما قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وشمل إصلاحاً يعمل على تحسين الخدمة وهيكلية وترتيب الجامعة بطريقة تتماشى ومتطلبات سوق العمل، بتكوين موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومؤهلات علمية تمكنها من الإنغماس مع الوظائف المتاحة على مستوى مختلف المؤسسات، وفي نفس الوقت مساندة التطورات والأوضاع الحاصلة محلياً، وطنياً، عربياً وعالمياً مما يسمح لها التكفل بمستلزمات التطور المفروضة على الدولة.

كما أن إنشاء المؤسسات الجامعية في الآونة الأخيرة تم تشييدها في مساحات وأماكن معزولة عن التجمعات السكانية، من أجل إعادة إعمار المناطق النائية فك العزلة، وتقليل الإكتظاظ السكاني على المدينة، وإنشاء خطوط نقل برية نظراً للطلب المتزايد عليها، مما يسمح بإعادة تخطيط النقل والتوزيع السكاني بالمنطقة.

إن تنقل الموظفين من أماكن بعيدة ذهاباً إلى مقر العمل يحدث لهم مشقة التنقل، وخاصة أولئك الذين ترعرعوا وتلقوا تنشئة إجتماعية أسرية في الريف أو تجمعات تختلف في أصول تربيتها وقيمها الأسرية عن الذي إحتكوا به في بيئتهم المهنية، ويتنافى مع ثقافتهم الإجتماعية، سيجدون أنه من الصعب الإستقرار في المدينة، وفضلوا البقاء في بيئته التي نشأ فيها وكبر، مجابهة مشكل التنقل اليومي وأعبائه، إلا بعض الحالات القليلة التي كان لزوماً عليها الإستقرار قريباً من مكان العمل، مما حتم عليهم المطالبة بالسكن الوظيفي أو تبديل مقر الإقامة للمطالبة بسكن من مختلف الأنواع الأخرى، فيجدون أنفسهم أمام مشكلين كبيرين (السكن والنقل).

فمدينة غليزان معروفة بطابعها الفلاحي والريفى فى نفس الوقت، وثقافتها الأنتروبولوجية التي مازالت محافظة على بعض الثقافات البدائية فى تعاملها، الأمر الذي جعل من سكانها يمتازون بالعصبية التي ولدت الصراعات والعنف كما أن الإختلاط الإجتماعي الأسري للنازحين من مختلف المناطق الريفية وشبه الحضرية إلى المدينة، ولد فوضى وتفكك فى البنية التحتية لمدينة غليزان، الأمر الذي أدى بنا إلى تحليل عينة الدراسة المبحوثة من جوانبها المهنية ومستواها التعليمي وبيوغرافياتها البيئية من النشأة إلى التوظيف.

كل تلك التحاليل والتفاسير تجعلنا نتعرف على الأسباب والجدور الحقيقة لمتغير دراستنا المتمثل فى الثقافة التنظيمية والعنف التي يمتاز بها مبحوثوا دراستنا، للتوصيف أكثر ومناقشة كل ما كان له دور فى إكتساب الثقافة ومدى تأثير البيئة على التطبيع أو التغيير فى بناء ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة فى البيئة المهنية، والأسباب المؤدية إلى خلق العنف.

12- صعوبات البحث:

- صعوبات إيجاد المراجع الكافية التي تتعلق بالعنف فى الوسط الجامعي، وإقتصرت على (العنف ضد المرأة، والعنف الطلابي) وهذا لا يخدم بحثنا الذي إكتنف نوعا من السرية فى التعامل مع عينة الدراسة، وحفاظا على سمعة المؤسسة الجامعية التي لم تتعامل مع مثل هذه الظاهرة بين مستخدميها الإداريين، رغم وجودها وكانت تتبع أساليب التسوية عن طريق الصلح بين الموظفين.

- حساسية موضوع الدراسة كونه يمس أحد أسرار الوظيفة المهنية الجامعية خاصة ما تعلق بالعنف الموجه ضد الموظفين الإداريين، رغم إنفلات بعض الحالات ووصولها إلى المحاكم القضائية.

- عدم تقبل عينة البحث الإجابة عن أسئلة الإستبيان رغم السرية، لذا أستنزف وقت كبير فى إقناعهم، ووردت بعض الإجابات غير صحيحة رغم معرفة الباحث بحقيقة المبحوثين كونه جزء من عينة البحث، فتم تعديلها، وإلغاء البعض منها.

13- الفصول: تطرقنا فى دراستنا لموضوع الثقافة التنظيمية والعنف فى المؤسسة العمومية كدراسة

ميدانية على الموظفين الإداريين بالمركز الجماعي - أحمد زبانة- غليزان، ولمعالجة هذا الموضوع قمنا

بتقسيم عملنا إلى أربعة فصول، ففي الفصل الأول تطرقنا إلى الجامعة الجزائرية وإشكالية الثقافة التنظيمية (مقاربة نظرية)، وفي الفصل الثاني قمنا بالإشارة إلى العنف في الفضاء الجامعي (مقاربة نظرية)، وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى الجامعة كفضاء للتضارب الثقافي بناء على الدراسة الميدانية، أما الفصل الرابع فتم التطرق إلى أشكال العنف الممارس في البيئة الجامعية بناء على الدراسة الميدانية، وفي الأخير تم إستخلاص النتائج العامة للدراسة بناء على فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الجامعة الجزائرية

وإشكالية الثقافة

التنظيمية

-مقاربة نظرية-

مقدمة:

تعرف معظم الدول في العالم الغربي أو العربي جملة من التطورات التي واكبت الثورة الصناعية وأسلوب المنافسة من أجل الريادة واكتساح الأسواق، سواء بتكنولوجيا الآلات أو تكنولوجيا المعرفة، لتسوق هذه المعرفة إلى بعض المجتمعات التي أساءت إستعمالها، فإنبثق عنه جملة من السلوكيات والمعارف التي أضحى الفرد أو الجماعة يمارسونها، فأثر في حياتهم اليومية والوظيفية، الأمر الذي خلق نوعا من الغموض في المعاملات ونشوب صراعات خاصة في المجال الوظيفي بين الموظفين، فغابت تلك القيم والمعايير التي كانت تساهم في التعاون والتفاعل والتواصل بين أفراد المجتمع فيما بينهم، فهي أساس الضبط الإجتماعي لمعرفة ما هو مرغوب أو منبوذ، لذا نجد أن العمال في المنظمة تختلف ثقافتهم فهم يقومون بنقل ثقافات مجتمعاتهم ومجتمعات أخرى إلى المنظمة التي ينتمون إليها، لذا يتخذ مدراء وقادة المنظمة إستراتيجيات تسييرية للحفاظ على أهدافها وممارساتها تتماشى مع ثقافة المجتمع والمحيط الذي تنشط فيه، إنطلاقا من سياسات التوظيف، والتحفيز والمكافآت والمشاركة في إتخاذ القرار....إلخ، هذا من أجل خلق ثقافة خاصة بالمنظمة والتي نطلق عليها "الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة"، والقضاء على كل أشكال مقاومات التغيير التنظيمي، والإضرابات العمالية، ودوران العمل، أو الإستقلالات الفردية والجماعية.

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى الدعائم الكبرى في قيام المؤسسة وبقائها، لما لها من أهمية في ضبط سلوكيات الأفراد وتحديد أهدافهم، وقيمتهم، ومعرفة حقوقهم وواجباتهم، فأى مؤسسة أو منظمة لها

ثقافتها التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، وقد طرأت العديد من التغييرات التنظيمية سواء على مستوى رئاسة الجامعة أو المصالح الإدارية، والإجراءات التعسفية في إتخاذ القرارات وسياسة العقوبات والمجالس التأديبية حيال الموظفين الإداريين، مما خلق جوا مشحونا ومظلما أفضى إلى العديد من الإحتجاجات والإضرابات، والصراعات المتكررة واللامتناهية، إستقال على إثرها العديد من الموظفين الإداريين، كما غيّر البعض الآخر مكان عمله إلى مؤسسات أخرى، ومن لم يغادر هذه المؤسسة غابت مردوديته وأدائه ورضاه الوظيفي، وإنعدم ولاءه التنظيمي.

إن نجاح أي مؤسسة جامعية مرتبط بالفكر والإستراتيجية السائدة داخل هذه المنظمة، ونوع القيادة المتبعة ومدى تفهمها وإلمامها بالعمليات الأساسية في عملية تسيير الموارد البشرية من تنسيق، تسيير، تحكم ورقابة على الموارد البشرية والأولية، وحتى في عملية إستقطاب الكفاءات حتى يتسنى ديمومة وإستمرار حيوية ونشاط البيئة الإدارية الجامعية، لذا فقد تم تجاهل الثقافة التنظيمية بإعتبارها عنصراً مهماً في إدارة الجودة الشاملة، والتقليل من التكلفة وتخفيض حجم الأعباء والخسائر، وإعادة الضبط والتخطيط، وإدخال تكنولوجيا المعلومات لزيادة الأداء الوظيفي، وبناء إستراتيجيات تنظيمية تمكن الجامعة من مسابقة كل التطورات الحاصلة في مختلف المجتمعات، وإحداث تغيير إلى الأحسن، بتكوين إطارات ذات كفاءة عالية تساعد في رقي وإزدهار الجامعة وتماشياً مع متطلبات سوق العمل والمجتمع على حد سواء، لذا وجب على القائمين بتسيير الموارد البشرية إلى إعطاء أهمية قصوى لزراعة ثقافة تنظيمية يتحلى بها الموظفون الإداريون، تمكنهم من إحداث التكامل في علاقاتهم الإتصالية الوظيفية، وتفاديا لحدوث التسيب الإداري أو كل ما من شأنه أن يقلل من الأداء أو الإلتزام أو الولاء التنظيمي والإستقرار الوظيفي.

1- مفهوم الثقافة: كلمة "ثقافة" حدث هذا التطور الدلالي داخل اللسان الفرنسي في قرن الأنوار، قبل اللسان الإنجليزي والألماني، وفي القرن 18 تكون المعنى الحديث لكلمة "ثقافة"، وتدرجياً تحررت "الثقافة" من متماماتها المضافة لتكون فكرة دالة على "تكوين" الفكر و"تربيته"، وصفا لحال الفكر

الذي أخصبه التعليم، حال الفرد ذي الثقافة، وذلك في قاموس الأكاديمية (نشرة 1978) وكانت قريبة لكلمة "حضارة"، فالثقافة تخص التقدم الفردي، والحضارة تخص التقدم الجماعي، ويعتبر يوهان غوفريد هردير (Johann Gottfried Herder) 1774 رائد مفهوم الثقافة النسبي¹² وكان هردير هو أول من فتح عيوننا على الثقافات.¹³

فالثقافة من أقدم المعاني لتشعب مفاهيمها ودلالاتها اللغوية، وما تكتسيه في معناها من سعة الإطلاع وشموليته في جميع الميادين من غير عمق وتخصص، وعليه فالثقافة تتبع في تعريفها الميدان الذي وضفت فيه ولأجله، كالبينة وكل عوامل التنشئة الإجتماعية من أسرة، جماعة الرفاق، المدرسة، دور الحضارة والجمعيات، المسجد ومختلف المرافق العمومية التي عايش مناخها العناصر البشرية، "وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف (فلهم أوزفالد w.osfald) إبتداءً من عام 1909".¹⁴ وورد في معجم عصر العولمة تعريف الثقافة على أنها: "البيئة التي يحيا فيها الإنسان والتي تنتقل من جيل إلى جيل، تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة من السلوك المكتسب عن طريق الرموز، وتتكون ثقافة أي مجتمع من أيديولوجياته وأفكاره ومعتقداته ودياناته ولغاته وفنونه وقيمه وعاداته وتقاليده وقوانينه وسلوكيات أفرادها، وغير ذلك من وسائل حياته ونشاطه وأفكاره"¹⁵.

لذا تعددت المفاهيم والتعاريف التي تخص مفهوم الثقافة لكن سنعرض التعريف الذي سنراه يستوفي مدلولها المتضمن الصيرورة ومجازاة التطورات الحاصلة في مجتمعنا ومنها ما جاء على لسان عالم الاجتماع (إدوارد تايلور 1871) -وكان هو الأشمل من بين التعاريف التي وردت على لسان العلماء الآخرين-

¹² - دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية، ترجمة منير السعيداني، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، 2007. (بتصرف).
¹³ - Louis dumont, « L'individu et les cultures, ou comment l'idéologie se(4) modifie par sadiffusion meme » Communications , n0.43(mars 1986),p.143.

¹⁴ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: "الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003،

ص3.

¹⁵ - إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم عصر العولمة، دار الثقافة للنشر، مصر، 2004، ص67.

حيث يعرفها على أنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والفن والأخلاق والقانون... وغيرها من القدرات والعادات والإمكانات المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد بإعتباره عضواً في المجتمع"¹⁶. لذا لا يمكن الجزم بتعريف أو مفهوم واحد للثقافة كونها متغيرة من مجتمع إلى مجتمع ومن جيل لآخر، ومتجددة حسب الظروف والأفراد والبيئات الإجتماعية والتنظيمية، فهي مكتسبة وتراكمية في شكل نظام مركب يأخذ قالب التعدد والتجانس والقابلية للتغيير، كونها تشتمل على الكثير من الميادين الإجتماعية، السياسية، الإقتصادية، القانونية،... إلخ، فهي إذن معرفة وسلوكيات مكتسبة قابلة للتجديد والتطور والتأثر متى أتيحت القدرات والإمكانات والوسائل، وهذا من أجل مواكبة الظروف والتطورات الحاصلة في المجال الإجتماعي والعلمي والعملي.

"كلمة ثقافة تضيف لمفهوم المشاركة عدة عناصر أخرى بالغة الأهمية ومنها: الثبات الهيكلي والعمق والإتساع والتنميط أو التكامل.

ننظر إلى الثقافة على أنها التعلم المشترك المتراكم الذي تتعلمه مجموعة معينة والذي يغطي العناصر السلوكية والعاطفية والمعرفية في الأداء النفسي والإجمالي لأعضاء المجموعة"¹⁷.

2- الثقافة التنظيمية:

1/2. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى التطور التاريخي للثقافة التنظيمية يجب الإشارة إلى المفهوم التنظيمي للثقافة الذي يمكن تعريفه على أنه "وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي، والتي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع"¹⁸ فالعقل البشري قد أبدع في الثقافة وجعلها متطورة ومتغيرة، وإتصفت بالتراكمية والتجديد.

16 -Edward Burnett tylor,Primitive culture:Researches Into the Development of Mythology,Edition 2 New York,Brentano's,1924,p01.

17 - إدجار هـ شاين: الثقافة_التنظيمية_والقيادة.pdf. D:\doctorat\book_1457655556_ ص.3.

18 - مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة بن عكنون،الجزائر،28-30/11/1992، ص272.

أستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة في مطلع السبعينات، حيث زاد إهتمام علماء الإجتماع لدراسة الثقافة التنظيمية في المنظمات، وكان هذا "من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الإقتصادية المريكية Business Week، وادرجت مجلة Firtune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture، إلى ان جاء الباحثان (A.Kennedy & T.E.Deal A.) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم"¹⁹

وبما أن الثقافة لها خاصية التوسع و الإنتشار و التطور فهي تأخذ خصوصيات جديدة وتتماشى مع التطورات الحاصلة، بل و تتغذى منها.

وفي مطلع التسعينات أقدمت مجموعة من العلماء المختصين في السلوك التنظيمي حول دراسة الثقافة التنظيمية ومدى تأثير أبعادها التنظيمية والإدارية والإنسانية في سلوك الأفراد وجماعات العمل، ومستوى الأداء والرضا المهني، "لقد زاد الإهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال إستخدام القيم الثقافية في غدارة المنظمات مثل إعتماها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة"²⁰

"تواجد المفهوم التاريخي للثقافة أكثر بعد ظهور نظرية (Culture Theatys) إذ تواجدت نظرية ثقافية مميزة أصبحت مندرجة لدى مختلف أساليب الثقافة، وقد أشارت هذه النظرية لمدى تطبيق النمط الثقافي في الإدارة، بالإضافة إلى ذلك مجموعة كبيرة من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافة التي تنطلق من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح إدارية، ولا بد لنا من المعرفة التامة بأن التطور التاريخي للثقافة التنظيمية تواجد من خلال مجموعة من الخصائص الثقافية، تلك التي كان لها الدور الأكبر في

¹⁹ - بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة، 03-04/05/2005، ص6.

²⁰ - علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة البليدة، البليدة، 20-21/05/2002، ص9.

السيطرة على مختلف أساليب وأنماط عمل المنظمة، ويشير هذا التطور إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة"²¹

2/2. مفهوم الثقافة التنظيمية: ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات الميلادية، وخلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية²². وهذا ما يجعل من الثقافة التنظيمية تكتسي طابع التغير والتأثر بالمحيط الخارجي، كنماذج سلوكية قابلة للانتقال من جيل لآخر.

"وقد إنبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية"²³. فالثقافة التنظيمية هي تخص المنظمات والمؤسسات، أي البيئة المهنية الوظيفية والمشكلة من قيم ومعتقدات وطقوس وإفترضات وسلوكيات مستخدمها مجسدة في التنظيم الإداري لها.

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "نماذج من السلوك أو التطور الموجودة في مجتمع ما، والتي تعكس معلومات وأفكار وقيم وطقوس هذا المجتمع"²⁴.

فحاول الباحثون التعبير عن الثقافة التنظيمية بالنظام الاجتماعي، كما ورد في مفهوم (Pettigrew) المتضمن: "نظام يمثل المعاني المقبولة علنيا وجماعيا والتي تسري على مجموعة معينة ومن زمن معين"²⁵ ونجد في ذلك مضمون أورده (Robbins) وعدها: "نظام ذي معنى يشترك، ويؤمن

21 - عرين البيروني. (2021/02/15) التطور التاريخي للثقافة التنظيمية. أطلع عليه يوم: 2021/03/16. على الرابط <https://e3arabi.com> على الساعة- 11:20.

22 - سويري، هيفاء محمد: مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص32.

23 - النعيمي، عبد الرحمن أحمد: أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص20.

24 - shaftiz, J.M & Ott J: Classic of Organisation Theory, Dorsey Press, Chicag, 1999, p25-26.

25- M. Pettigrew : "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, December ,vol 24, 1979;p 564

به أعضاء المنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وله مجموعة خصائص أساسية تقدرها المنظمة²⁶، وأشار إلى ذلك (Stoner,etal) وقال إنها: "خليط من الإفتراضات والقصص والسلوكيات والأساطير وغيرها من الأفكار التي تتلائم مع بعضها لتعريف ما الذي يعنيه العمل في منظمة من المنظمات"²⁷ فخصائص الثقافة التنظيمية ومميزاتها تختلف من منظمة إلى أخرى وهذا ما يجعلها تتصف بخاصية التغيير والمواءمة، فتصبح مزيجاً من الأفكار والذهنيات وردود أفعال، فهي نظام تراكمي مركب ومتصل، متكيف ومتطور.

كما يعرفها "القيوتي" بأنها: مجموعة المبادئ الأساسية التي إخترتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، وقد أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وفهمها.²⁸ فهي عملية مكتسبة ووظيفية تؤثر في مختلف جوانب الحياة الإجتماعية والمهنية للأفراد.

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، عن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"²⁹ إذا الثقافة التنظيمية يجب أن لا تتعارض أهدافها مع أهداف العاملين بالمنظمة، فأهدافهم الخاصة هي جزء لا يتجزأ من الأهداف العامة للمنظمة.

26 - S.P. Robbins: "Organizational Behaviour", New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1998, p595

27 - J.A.F. Stoner; R. E. Freeman; D. A. Gilberl, "Management", New Delhi; Prentice - Hall of India, 1996; p183.

28 - محمد قاسم القويوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص186.

29 - شالز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص650.

وتعرف أيضا على أنها "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"³⁰

لكن هذا لا يثبت أن الموظف الإداري هو على معرفة تامة بالمفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية وكيفية تجسيدها داخل بيئته المهنية، لأنه حتى العقوبات التأديبية هي ثقافة تنظيمية تأديبية لتحقيق التنظيم والإستقرار والتحكم في العمل، وتفادي التسبب الإداري التي يعتبر أيضا ثقافة تنظيمية سلبية من شأنها التأثير على سير الأنساق وتكاملها، كما أن وجود تكنولوجيا المعلومات ومختلف التجهيزات داخل المؤسسة ليس تعبيراً عن ثقافة تنظيمية قوية ما لم يكن هناك دراسات أرغونومية تساعد الموظف الإداري على التعامل مع مثل هذه الوسائل، فالمهام مهما كان نوعها بإستعمال التكنولوجيا والتجهيزات قد تصيب الموظف بالإرهاق والتعب والملل والروتين الذي يؤثر سلباً على المردودية نتيجة عدم مراعاة العوامل الفيزيائية لمكان العمل، كالتهدئة، الإضاءة وغيرها.

فالبينة الثقافية تلعب دوراً كبيراً في توجيه الموظفين، والتي تعرف على أنها: "...مجموع ما يحصل عليه الفرد (الموظف) من مجتمعه ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط المنظمات المختلفة، إن لثقافة المجتمع تأثيراً معيناً في قرارات الإدارة وفي أنشطة المنظمات المختلفة، وأن القيم الشخصية التي يحملها المديرون مصدرها المجتمع وبالتالي فإن تفاوت أو إختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة إدارية معينة وموحدة يعزى في جانب منه إلى إختلاف القيم الشخصية للمديرين عبر المجتمعات المختلفة وهو الذي يقود بالنهاية إلى وضع حلول متباينة للمشكلة الواحدة، فالقيم الشخصية هي درجة تقييم الفرد (المدير) لمفاهيم وأشياء معينة وهي عادة مستقرة ولا تتغير كثيراً. إن سلوك المنظمة والعاملين فيها لا يتم فهمه إلا من خلال القيم الثقافية السائدة في المجتمع ذي العلاقة"³¹.

³⁰ - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص131.

³¹ - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص364-365

فوجود الفروقات والإختلافات في البيئة الاجتماعية، تؤثر على سلوكيات الموظفين والمنظمة، كما أن ضعف أو قوة أهداف مؤسسات التنشئة الاجتماعية لها دور كبير في التأثير على تطبع الأفراد بمعاملات وسلوكيات تفتقر إلى الموضوعية في التعامل والعلاقات، إذ نجد أن الرؤساء والقادة والمدراء في الدول المتخلفة ينقلون تلك الخصوصيات المتمثلة في الصداقات والقرابة والنسب والمحسوبية والمحاباة إلى البيئة المهنية ويتم التعامل بها مما تفقداهم الموضوعية، وتخلق نوعاً من التباعد الوظيفي وصراعات العمل وإنتشار البيروقراطية، والعكس ففي المجتمعات المتطورة تعطى الأولوية للكفاءة والخبرة والقدرة على الإنجاز والإبتكار، فيغلب الطابع الموضوعي على الطابع الشخصي.

"إن إختلاف الثقافات الإجتماعية وتذبذبها بين تقليدية أو متقدمة لا يعني الإذن للمديرين بإستخدام الطرق التقليدية أو التخلي عن المبادئ العلمية وعدم إستخدامها في الدول النامية، بحجة أنها لا تتهياً بعد للأسباب العلمية في الإدارة وصيانة القوى العاملة. ولكن يجب أقلمة أو تكييف هذه المبادئ بالشكل الذي يتناسب وثقافة تلك المجتمعات".³²

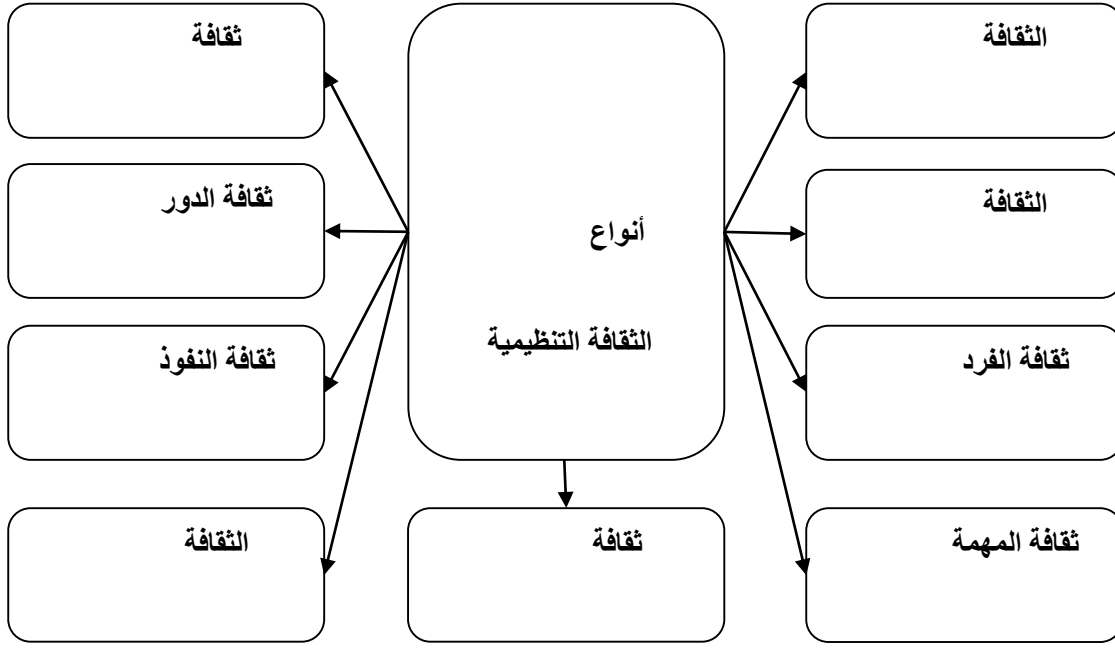
فوجود إختلاف في المفاهيم يؤدي بالضرورة إلى التنوع الثقافي ولو بشكل بسيط، مما يضيف خاصية التقليد، المحاكاة، التأثر والتأثير، بنقل ثقافة وسلوكيات منطقة التي أكسبت العنصر البشري تشبعا ثقافيا معيناً بحكم التنشئة الإجتماعية التي حتما ستعطي ردود أفعال متنوع وتختلف بحكم التنوع البيئي الإجتماعي، مما يفرض وجود عدة ثقافات في مؤسسة تنظيمية، محكومة بالإختلاط الإجتماعي والثقافي والإيديولوجي، ونوع الإتصال والتنظيم السائد داخل المؤسسة الجامعية، لنكون أمام أنواع من الثقافة التنظيمية التي تسود مناخها التنظيمي، وعليه سنعرض بعض أنواع الثقافات:

3- أنواع الثقافة التنظيمية: " للثقافة التنظيمية أنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

- 1/3. الثقافة البيروقراطية (bureaucratic culture): تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.
- 2/3. الثقافة الإبداعية (innovative culture): تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3/3. الثقافة المساندة (supportive culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
- 4/3. ثقافة العمليات (Process culture): وينحصر إهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- 5/3. ثقافة المهمة (task culture): وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- 6/3. ثقافة الدور (role culture): وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء".³³ وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تماشى حسب الوظائف والوحدات والمصالح ونوع المهام التي يتقلدها الأفراد داخل التنظيم الرسمي للمنظمة، في حدود ضبط سلوكياتهم وفقاً لتلك اللوائح والقوانين التي تحدد النظام العام للمناخ التنظيمي.
- ويمكن توضيح أنواع الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(02) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية

33 - آل حسن، عبد العزيز حسن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص5.



المصدر: صالح بن سعد. القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. اطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008. (بتصرف)

رغم هذا إلا أن خصوصيات المعاملات الإدارية سواء ما تعلق بالقائد أو ما تحتويه الأنساق والوحدات من إتصال وإحتكاك ومعاملات، الرسمية منها وغير الرسمية تجعلنا أمام أنواع أخرى من حيث تجليها داخل المؤسسة التي يزاوّل فيها الموظف عمله، أي أنها تتأثر بمدى تقبلها وتطبيقها من طرف أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول، فنكون أمام نوعين آخرين وهما الثقافة القوية والضعيفة، وهذا ما أشارت إليه "أمل مصطفى عصفور" 34 حيث قسمت الثقافة التنظيمية أو ما يسمى بثقافة المؤسسة إلى قسمين:

أ- الثقافة الإيجابية (القوية): يمكن تعريفها: "هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، ونظرا لقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين إذ أنها تشير إلى إتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، فيزداد التمسك وبشدة بالقيم

34 - أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

مصر، 2008، ص 65-68.

التي تكون مشتركة بين الأعضاء، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام التنظيمي، وبالتالي تؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة".³⁵

صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية:

ثمة صفات كثيرة للثقافة التنظيمية الإيجابية التي من شأنها تحقيق مقومات الريادة للمنظمة، غير أنه يمكننا ضبطها في العناصر التالية:

✓ "ترسيخ ثقافة ومقومات المنظمة المبدعة Créative Organizational: وذلك بإيمان المنظمة

بالإبداع والابتكار باعتباره القناة الرئيسية لتحقيق الريادة ومزايا تنافسية في مجال نشاط المنظمة. وهذا يستدعي بناء مقومات البيئة الإبداعية.

✓ إستخدام أنماط القيادة الفعالة: (والتي من أهمها القيادة التي تقوم على الرؤية ومنها نمط

القيادة التحويلية والكاريزمية) وهجر أنماط القيادة المتخلفة (والتي منها نمط قيادة "القبيلة" أو ما يمكننا تسميته بالقيادة العشائرية).

✓ ترسيخ ثقافة خدمة العميل Customer-Oriented Culture: وتدفع بتوجيه كافة الجهود

وإستخدام الموارد المتاحة لإرضاء العميل (وبالمناسبة نذكر هنا بأن العميل في المدارس والجامعات والكليات هو الطالب، وأن العميل في المؤسسات الحكومية هو المراجع!!)

✓ غرس مقومات المناخ التنظيمي الإيجابي Positive Organizational Climate والذي:

- يحقق مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية.

- يدعم الثقة الثنائية بين كافة العاملين والمنظمة.

- يعزز الولاء والالتزام التنظيمي.

- يقوي أواصر التعاون والإنفتاحية بين أفراد المنظمة.

- يدعم الدافعية الداخلية لدى أفراد المنظمة.
 - تدعيم روح التحدي والاندماج في أداء العمل.
 - تنمية روح الاستقلالية في أداء العمل.
 - تشجيع ثقافة ومبادئ التعلم المستمر بما يبني المنظمة المتعلمة.
 - ترسيخ ثقافة ومقومات فرق العمل.
 - إحترام الوقت والالتزام بأخلاقيات العمل.
 - بناء ثقافة الموضوعية وهجر الأساليب البدائية في الإدارة والعمل والتقييم والتي منها المحسوبية (الواسطة)، وتضخيم الذات، وعدم الاعتراف بالخطأ!)³⁶
- فالثقافة الإيجابية هي ثقافة بناءة تسمح بتحقيق الأهداف التي سطرتها المنظمة وتبعث على الرضا والانتماء والولاء الوظيفي، وتساعد في رفع الروح المعنوية وإزدهار المنظمة.
- ب- الثقافة السلبية (الضعيفة): تعرف على أنها: "هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظراً لوجود ثقافات فرعية عديدة متناقضة أحياناً مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكيات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسرون في طريق مهمة غير واضحة المعالم نتيجة تلقيمهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم وإتجاهات الأفراد العاملين"³⁷ ويلجأ مستخدموها إلى النفور والغيابات وكثرة الصراعات وتبديل أماكن العمل بل ويؤدي الأمر إلى الإستقالات.

36 - محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص31.

37 - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص31.

قد تختلف الثقافة التنظيمية حسب البيئة والمناخ التنظيمي لكل مؤسسة، وهذا راجع لسياسة التنظيم الداخلي المنتهج للتحكم في تسيير الموارد البشرية التي تمثل العصب والوتر الحساس في بناء الأنساق الداخلية للمنظمة وزيادة وحدتها وتكاملها، لذا فالجامعة لها تنظيمها الخاص في توزيع الموارد البشرية وضبطها حسب ما تقتضيه الحياة العملية والعلمية ومتطلبات سوق العمل، فهي مربوطة بحتمية مسaire التطورات والتغيرات الحاصلة في مجتمعها المحلي والوطني، العربي والعالمي، فمجتمع مدينة غليزان ليس بنظيره من المجتمعات كسائر الولايات الأخرى، لأنه يكتسي الميزة الريفية الحضرية، وهذا يؤثر على ذهنيات وعلاقات الموظفين فيما بينهم خاصة القادمين من ضواحي المدينة أو خارج إقليمها، فهم يؤثرون ويتأثرون بطبائع وصفات غيرهم في الأعمال وردود الأفعال والسلوكيات، فإما تزداد ثقافتهم وتتصف بالقوة والمرونة في نفس الوقت، نظرا لسهولة التفاعل التنظيمي، وفي نفس الوقت قد تضعف وتنصهر في شكل ردود أفعال سلبية يشوبها نوع من الغموض والصراعات بالإضافة إلى ظهور ما يسمى بـ"مقاومة التغيير" بتشكيل تكتلات رسمية كالنقابات للدفاع عن الحقوق، وأخرى غير رسمية، ولبناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة الجامعية لا بد من مراعاة عدة مهام تقع على عاتق الإدارات تنفيذها من بينها التي أوردتها (بلال خلف سكارنه) بقوله: "يجب أن تضع إدارات المنظمة في إعتبارها الأمانة الملقاة على عاتقها لكونها المسؤولة عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ولا يمكنها حمل الأمانة بمفردها وإنما يقع عليها عبء القيادة التي يجب أن تكون ديمقراطية يتحمل فيها جميع أطراف العملية الإنتاجية مسؤولياتهم حسب الأدوار المرسومة.

1. التعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية والروحية والأساسية للموظفين وإشباعها بالأساليب والبرامج المناسبة وتوخي العدالة في التعامل معهم وعدم التفريق بينهم والمفاضلة.

2. الإهتمام بالأنشطة الاجتماعية وإشراك الموظف في إعدادها وتنفيذها والإشراف عليها لإمتصاص طاقاتهم وجعل المؤسسة مكانا محبا لهم.

3. ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني فيما إذا كان للفت الإنتباه أو التسلط أو الإنتقام أو إظهار الضعف في سبيل الحصول على الشفقة فكل حالة لها طريقة خاصة للتعامل معها.
- 4- ضرورة تحاشي إستعمال الكلمات والتصرفات المحبطة والإبتعاد عن النقد والشكوى من الموظف واللوم مع عدم ذكر الأخطاء الماضية والمتكررة إن وجدت.
- 5- تجنب الكلام في مواقف الصراع والخلاف والغضب فالسكوت هو المثل لحين أن تستعيد هدوئك.
- 6- لا بد من عقد جلسات مصارحة بين الموظفين ورؤسائهم وبينهم وبين إدارات المؤسسة وليكن ذلك من خلال يوم واحد في الأسبوع أو من خلال حفلات السنوية والأيام المفتوحة- وهذه الأنشطة تزيل الخوف والحساسية في التعامل وتقوي العلاقات.
- 7- تجنب الإحباط المكرر للموظف وعدم الإستهزاء به أمام زملائه لأنه يخلق لديه الإستعداد للسلوك العدواني، وتجنب فرض قيود بدون مبرر في مرحلة بداية العمل، وتوضيح وشرح الأسباب في حالة فرض نظم وإصدار تعليمات جديدة للموظفين، وعدم المغالاة في الشدة في التعامل مع الموظف أو التهاون والتساهل لأن كلاهما يدفع الموظف إلى السلوك العدواني".³⁸

4- الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية:

1/4. دراسات أجنبية:

دراسة: "عثمان ومنيفر" (Osman & Münevver) حول الثقافة التنظيمية بجامعة إيجة- أزمير، تركيا" **The Organizational Culture At The University** ³⁹ مقال علمي منشور في المجلة العالمية لعلوم التربية(2010).

تم تطبيق الدراسة على 136 كلية لتحديد التصنيف التنظيمي للجامعة، وأجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2009-2010، وتم تطبيق المنهج الوصفي وإختيار العينة إختياراً عشوائياً، بإسترجاع 126

38 - بلال خلف السكارنه:مرجع سابق، ص254-255.(بتصرف)

39 -Osman Ferda BEYTEKĐN, Münevver YALÇINKAYA, Miray, DOĞAN & Nermin KARAKOÇ," The Organizational Culture At The University" Ege University, Faculty of Education, Department of Educational Science, EZMİR, The International Journal of Educational Researchers 2010,V 2(1):P1-13.

إستمارة، وإستعمال إختبار Ttest للفروق بين المجموعات الفرعية للمتغيرات الديموغرافية، وهدفت الدراسة للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية المسيطرة بالجامعة، ومدى تحقيقها للرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تحوز على سياسة إدارة منفتحة على التحسين وريادة الأعمال، لتقليل البيروقراطية، ولديها ثقافة وهوية مؤسسية قوية.

التعقيب على الدراسة: عالجت هذه الدراسة مسألة الثقافة التنظيمية المسيطرة والسائدة في الجامعة على الكليات فقط، أي أن الباحث على دراية بوجود ثقافة تنظيمية معينة مسطرة وفقا لقوانين لا تقتضي ضرورة وإنما أمراً يطبق وهناك أيضا مراقبة خاصة تقوم بها المؤسسة لضمان الجودة والعمل الجيد والمنافسة بين الجامعات الأوروبية، علما أن تركيا دولة إسلامية تقع في قارة أوروبية، فهناك إقبال على جامعاتها خاصة خلال الحقبة الزمنية الخيرة التي عرفت فيها تطورا تكنولوجيا تم إدخاله على جامعاتها، أما في دراستنا فالأمر مختلف، نحن بصدد دراسة الثقافة التنظيمية كأفكار يتبناها الموظفون التابعون للمؤسسة الجامعية والتأكد من وجود ثقافة تنظيمية من عدمها، ثم التحقق من نوعها، علما أن المركز الجامعي غليزان جل موظفيه من المناطق القروية، بمحدودية ثقافية ، ضف إلى ذلك البحث في درجة تأثيرها لتبني ثقافة العنف من عدمها.

2/4.دراسات عربية:

دراسة: المليفي فهد بن عبد الرحمن محمد (2017):رسالة ماجستير حول "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كما هدفت الى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كما هدفت إلى التعرف

على الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر العاملين الإداريين حول محاور الدراسة التي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

التعقيب على الدراسة: إعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الإستبيان لجمع بيانات حول مجتمع الدراسة المكون من جميع الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وعددهم (310) موظف، والعينة (172)، وتم إستخلاص النتائج التالية، موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، ومساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) وبعد (الروح الرياضية) باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة، لصالح أفراد عينة الدراسة أقل من 5 سنوات. دراسة: إيمان عبد الرحيم الخاليلة⁴⁰ (2015) رسالة ماجستير حول "دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. إستعمل المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والإستبانة كأداة لجمع المعطيات، وكان حجم العينة مقدر بـ(415) موظف، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمي متوسط في جميع مجالاته التي شملت الفلسفة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها متوسطة أيضاً، كما أن للمناخ التنظيمي دوراً فعالاً ومناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التعقيب على الدراسة: تم إستعمال نفس الأسلوب الإحصائي، المنهج وميدان الدراسة، لكنها إشتملت على دراسة وصفية مسحية على موظفي المكتبات الجامعية الحكومية فقط، بينما دراستنا الحالية

40 - إيمان عبد الرحيم الخاليلة، عمر أحمد همشري. دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن

من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، مج42، ع2015، ص1، ص243.

شملت كل الموظفين سواء في المكتبة، أو في الإدارة العامة، أو الإدارة المحاسبية، ومعاهد المركز الجامعي، كما أن الباحث أغفل معايير الجودة الشاملة لتعزيز إرتباط الثقافة التنظيمية بالإنتماء التنظيمي، ونحن بصدد دراسة الثقافة التنظيمية والعنف بالجامعة على عينة من الموظفين الإداريين.

3/4.دراسات جزائية:

دراسة: وافية صحراوي(2013) رسالة دكتوراه بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية مع كل من الضغط المهني، الولاء التنظيمي، فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية تمارس بدرجة ضعيفة، لذا لا يتم إعتناقها بقوة من قبل الأعضاء، لا تحظى لا بالثقة ولا بالقبول من معظمهم، وعدم تمسكهم بها نظرا للإختلاف في القيم والمعتقدات.

التعقيب على الدراسة: تماثلت هذه الدراسة مع دراستنا في نفس البيئة لكنها شملت على كل أفراد الأسرة الجامعية، لكن في دراستنا سنركز على الموظفين الإداريين المرسمين والدائمين، ومعرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالعنف في البيئة الجامعية.

دراسة:عزابي عائشة، دغوش رانيا، حماني حماني(2018/2019) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بكل مرافقها وكلياتها المختلفة، وقد تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، حيث تم توزيع 180 إستمارة إستبيان، استعيد منها 132 إستمارة صالحة للتحليل، وعند تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.18، أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة المعنية كان على درجة متوسطة، كما حققت ثقافة الإنجاز

مستوى عالي على عكس الأبعاد الأخرى بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين، وأن تأثير أبعادها متبايناً، وفي مقدمها بعد ثقافة التعاطف الإنساني، أما بقية الأبعاد فتأثيرها أقل.

التعقيب على الدراسة: هذه الدراسة تماثلت إلى حد كبير مع دراستنا في عينة الدراسة، لكن موضوع بحثنا قد اختلف في متغير واحد وهو متغير العنف وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

5- المقاربة السوسيولوجية للثقافة: إن أي مؤسسة إلا لها طابعها التنظيمي الخاص بها الذي يتأثر بالتحويلات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية الحاصلة في ذلك المجتمع، لذلك ينشأ الأفراد في بيئات إجتماعية مختلفة يتأثرون ويؤثرون في ذلك المحيط بحكم علاقاتهم وإنتماءاتهم الإيديولوجية، فيتطبعون بثقافة أكسبتها لهم التنشئة الإجتماعية (الأسرة، جماعة الرفاق، المسجد، المدرسة، الجمعيات...إلخ)، وتختلف تلك الثقافة من بيئة لأخرى وحتى في نفس البيئة بحد ذاتها، لتنتقل تلك الثقافة إلى عالم الشغل (منظمات أو مؤسسات العمل) بعد حصول الأفراد على تلك الوظائف، فينتج أكبر تجمع وتفاعل إجتماعي للأفراد في هذه المنظمات التي تعتبر ظاهرة سوسيولوجية مجردة، كما "أن للمنظمات خصائص تختلف عن خصائص الأفراد الذين تتكون منهم، فلها بنيتها التنظيمية المميزة ولها قواعد وقيم تنظيمية وثقافات تم تطويرها عبر الزمن"⁴¹

لذا فالتنظيم الاجتماعي هو السبب في عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمات، "فهو مجموعة واسعة من العلاقات والعمليات التي تكون المنظمة جزء منها، تؤثر وتتأثر المنظمة بالتنظيم الاجتماعي"⁴² وعليه تذهب النظرية السوسيولوجية في إشكالية الفعل والبنية لشرح التبادل في التأثير بين الجزء والكل على لسان كروزيه وفريدبارج Michel Crosier et Erhard Fried Bergel في كتابهم (الفاعل والنسق) إلى قولهم أن أنماط التفاعل في المنظمة معقدة، منتظمة، ولها تأثير عكسي، فهي من جهة تفاعل بين الأفراد

41 - بوضرة زهير، التنظيم الحديث للمؤسسة، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014،

ص18.

42 - رتشارد ه هال، المنظمات، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص79.

والجماعة، ومن جهة أخرى المنظمة تفرض بناء إجتماعيا خاصا بها عن طريق الأوامر والتعليمات والقوانين التنظيمية الداخلية، فنتائج التفاعل الداخلي تترسب وتتراكم مكونة نوعا من الثقافة التنظيمية، التي تصبح مع مرّ الزمن نظاما تراكميا متصلا ومستمرًا، رغم هذا فشخصية الأفراد تتأثر عن طريق التفاعل الاجتماعي أيضا لنوع القيادة التي يكون لها نصيبا أوفر في عملية صنع ثقافة تنظيمية معينة⁴³، حيث يلجأ القائد إلى تبني تنظيما في التسيير الذي يعتبر "هو الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة بشرية، مادية والمالية اللازمة لإنجاح مهام تحقق أهدافه"⁴⁴ أي أن التنظيم يشتمل على مبادئ أساسية هي الركيزة الأساسية في ضبط الإدارة وزرع ثقافة تنظيمية قوية ونذكر على سبيل المثال، الهدف، التخصيص، السلطة، المسؤولية، وحدة الأمر، التنسيق والقيادة...إلخ، فالقائد الناجح هو الذي "يضع الأهداف ثم يقرر ماهية هذه الأهداف، وينظم ويحلل النشاطات والقرارات والعلاقات المطلوبة ثم يقوم بتصنيف العمل وتقسيمه إلى نشاطات يمكن إدارتها، ثم يقسم هذه النشاطات إلى أعمال يمكن إدارتها، ثم يجمع هذه الوحدات والأعمال في هيكل تنظيمي وينتخب أفراد الإدارة هذه الوحدات والأعمال التي يجب القيام بها، ويقوم بإثارة الحماس والحفز والإتصال ويشكل فريقا من الأفراد المسؤولين عن أعمال مختلفة، فهو ينشئ معايير وكذا عدة عوامل تهتم المنظمة كما تهتم كل رجل فيها"⁴⁵.

تعتبر الثقافة التنظيمية هي صورة المؤسسة ممثلة في تعاملات الأفراد وجماعة العمل فيما بينهم، متممسين عدة أدوار إدارية تتنوع بين نطاق الإشراف، ووحدة القيادة، والتنفيذ، في شكله الرسمي، ومجموعة العلاقات الشخصية والمعاملات الإجتماعية في التنظيم غير الرسمي، التي تتكون بين النظم الفرعية للتنظيم نتيجة وجودهم في بيئة ومناخ تنظيمي واحد، لذا أوجدت مهام كل منظمة وهيكلها التنظيمي الذي إشتمل على عدة وحدات ومصالح يشغلها عدد من الموظفين، الذين سخرت لهم

(بتصرف) - Michel Crosier et Erhard Fried Bergel ,Lacteur et le system, Edition du seuil.1977. - 43

44 - طارق طه، التنظيم، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص34.

45 - بيتر داركر، الإدارة، ج2، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص33.

"المعدات والأدوات والأجهزة الفنية والمعرفية التي يستخدمونها وتساعدهم في أداء النشاطات والمهام التي تؤدي إلى إنجاز الأهداف المرسومة للمنظمة"⁴⁶

فالثقافة التنظيمية هي نتاج مزيج من الثقافات المحلية التي إكتسبها أفراد التنظيم في بيئاتهم الإجتماعية وانتقلت إلى المنظمات، وتم التحكم فيها وضبطها وفقا لأهداف المنظمة وإستراتيجياتها، و"ماكس فيبر هو من قام بالفصل بين الجماعة في المؤسسة أو المنظمة، وبين الأشكال الأخرى من التنظيم الاجتماعي، حيث يرى أن الجماعة في المنظمة هي تنشأ عن طريق علاقات إجتماعية إما مغلقة أو مفتوحة تسمح بدخول الآخرين إليها بأنظمة(عن طريق إجراءات أو مسابقات) تماما، كما أن سلطة إصدار الأوامر تنبع من أشخاص لهم كفاءة القيادة والضبط والتحكم والتسيير والرقابة والتوجيه، وهم أشخاص معينين مخصصين لأداء تلك الوظيفة التنظيمية، مثل المدير، القائد ويمكن أن يكونوا موظفين إداريين"⁴⁷.

6- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

يمر الإنسان في حياته عبر عدة تجارب تساعده في إكتساب المعارف والخبرات، مما يجعله عنصرا متطورا ومستعدا يتماشى ويتأقلم حسب الظروف، وهذا ما تجلى في الثورة الصناعية التي شهدها العالم، والتي أثبتت أن الإنسان له عقل ويفكر ومختلف عن باقي الموجودات، وأحدث إبتكارات وإختلافات جديدة في شتى المجالات وعبر مختلف الأزمنة، لذا فهو يعرف نموا مستمرا في الحياة والعلاقات الإجتماعية والمهنية، يطور نفسه حسب ما تقتضيه الحاجة، وفي كل مرحلة يزيد إكتشافه وتنوع ثقافته خاصة في المجال المهني.

إنبثقت ثقافة البشر مع مر العصور بظهور الإنسان، وتطورت من حقبة زمنية لأخرى عبر التاريخ، لذا نجد تلك الآثار والحفريات مجسدة في شكل كتابات ورسوم في الكهوف والمغارات، وطرق التواصل التقليدية البدائية، والتي تغيرت فيما بعد حسب الظروف والمتطلبات كدليل على تطور ثقافة الإنسان على الأرض، وسنتطرق إلى ذكر بعض المراحل التي زامنت تطور ثقافته:

46 - العدلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1985، ص68.

47 - رتشارد ه هال، مرجع سابق، ص76.

1/6. "المرحلة العقلانية: في هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، فيتم تحفيزه ماديا لأداء مهامه، ويعد تايلور (Taylor) من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية التي أفرزت قيما مادية، إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم المادية إلى قيم معنوية.

2/6. مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والإهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وعدم إعطائه حقوقه وواجباته، أدت إلى إفراز قيم الحرية، والإحترام، والتقدير.

3/6. مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيما في العمل، فتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، فعزز دوجلاس ماكريجار (Douglas Macgregor) مفهوم وأهمية القيم الإدارية، فتطرت هذه المرحلة إلى فرضيات (X وY) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4/6. المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة إمتدادا لتجارب هاوثورن التي شددت على أهمية المشاعر".⁴⁸

5/6. مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم على المشاركة بين الإدارة، والعاملين في العمليات التنظيمية من إتخاذ قرار، وتخطيط وتنسيق، وإشراف... إلخ، إضافة إلى العمل الجماعي، والمسؤولية المشتركة.

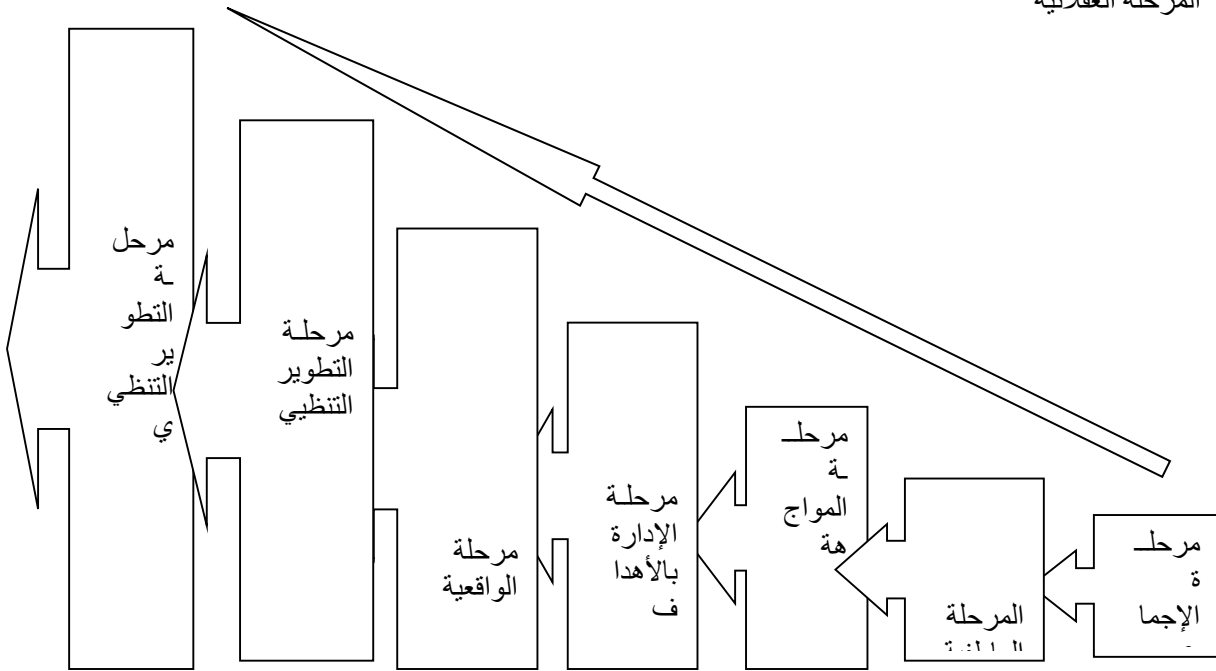
6/6. مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت قيم جديدة في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية، وإستخدام البحث العلمي لإيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، ومن ثم ظهرت قيم جديدة للعلاقات الإنسانية، والجوانب التقنية، وإدارة ضغوط العمل، والإجهاذ وحالات التوتر والإنفعالات في محيط العمل.

7/6. مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم جديدة".⁴⁹ وهذا ما يثبت أن الثقافة التنظيمية لها صفة التطور والمواكبة وأيضا صفة التراكمية و الإنتقاء.

48- الشاوي حمد فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 31، 32.
49 - الشاوي حمد فرحان، مرجع سابق، ص 34.

الشكل رقم(03) يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية

المرحلة العقلانية



المصدر: الخليفة زياد سعيد. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان

للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008. (بتصرف)

7- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية : لقد أوجزها (نوري الود)⁵⁰ في خمس نظريات أثناء دراسته

التي أجراها على نفس البيئة المهنية التي نحن بصدد إجراء دراستنا عليها وهي:

1/7. "نظرية المؤسس أو القائد أو الرمز (Pettigrew,1979):" مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو

الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها(قيمه، وفلسفته،

ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن

ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة (Mc.Donald,Ford)، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة

الرمزية Symbolisme، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون

التغيير من خلال القيادة التحولية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير

50 - نوري الود(2017)، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مخبر التطبيقات النفسية

والتربوية، المجلد "ج"، العدد10، جوان 2017، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، ص619-621.

الأنظمة، أو نوع الرقابة، أو الهيكل التنظيمي من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي. " فالقائد هو الذي يقع على عاتقه إرساء ثقافة تنظيمية وفقا لمؤهلاته ولما يراه يتماشى مع المناخ الداخلي للمنظمة.

2/7. نظرية المستويات - فومبرن (Fombrun,1983): "في هذه النظرية تم تحديد ثلاثة مستويات رئيسية للمنظمات تتمثل:

أولاً: في المستوى الإجتماعي والذي يتضمن القيم والاتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء في المنظمة، وقد تتأثر هذه الثقافة بقوى إجتماعية كالأنظمة التعليمية والسياسية والإقتصادية والتركيبية الإجتماعية ككل.

ثانياً: في المستوى الصناعي والذي يتمثل في ثقافة الصناعة(الأعمال) وتؤثر هذه الثقافة في الثقافات المهنية كثقافة المحاسبين والمهندسين والأطباء من خلال القواعد المؤثرة في السلوك المهني.

ثالثاً: في المستوى التنظيمي الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية والمعبر عنها بالقوانين الرسمية المسموح بها للسلوك ضمن المنظمة، وتعمل الثقافة التنظيمية ضمن المستويين الإجتماعي والصناعي." هذه النظرية ركزت على الخصوصيات الإجتماعية والإقتصادية والعلمية، والتنظيمية في ضبط إرساء ثقافة تنظيمية قوية يتشارك فيها كل الأفراد، أي هي مزيج من الثقافات التي تم ضبطها وفقاً لقوانين تنظيمية.

3/7. نظرية المراحل (المسارات) – (Schein,1983): "تمر عملية تشكل الثقافة التنظيمية بعدد من المراحل والمسارات هي:

1/3/7. مسار السلطة الإستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة تعطي تميزاً للمنظمة عن غيرها.

2/3/7. مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الإنتماء للجماعة ويعتمد على الإلتزام.

3/3/7. مسار الإبتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

4/3/7. مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة. "إعتمدت هذه النظرية على فطنة القائد وقدرة على التحكم في المناخ التنظيمي للمنظمة من خلال القدرة على الإنصهار في جماعة العمل ومشاركتهم العمل، للتطلع أكثر لما يريده الأفراد وبالتالي القدرة على حل المشاكل.

4/7. نظرية الأبعاد – شولز (Scholz,1987): "الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية هي محصلة تأثير العوامل الداخلية والخارجية، والتي بينها العزوي من خلال الأبعاد التالية:

1/4/7. البعد التطوري- الثوري: الثقافة الوليدة تمر بمراحل وتتطور نتيجة لإستجابة المنظمات للتحديات التي تجابه الثقافة، وتتمثل في أربع مراحل هي:

- مرحلة الإستقرار: وتعني عدم توقع وجود تحديات خارجية تتطلب التغيير.
- مرحلة الإستجابة: تتلقى التغيير بحدود قليلة وتراقب ما ينعكس من آثار.
- مرحلة التحري: وفيها تبحث المنظمة عن الطرق والأساليب تستجيب فيها سريعا لتلك التغيرات.
- مرحلة الإبتكار: وتتضمن حصول المنظمة على قدر كبير من التغيرات المستمرة.

2/4/7. البعد الداخلي: وتعني الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المنظمة المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

3/4/7. البعد الخارجي: يتمثل بالقوى التي تشكل البعد الخارجي للثقافة وكيفية إدراك أعضاء المنظمة لها ومدى التجاوب معها. "، فهذه النظرية إستندت على ما يسمى بالتحري والإستطلاع من أجل المسايرة.

5/7. نظرية التفاعل التنظيمي (Gibson & Ivancevich,1988): "تصف نشوء الثقافة التنظيمية

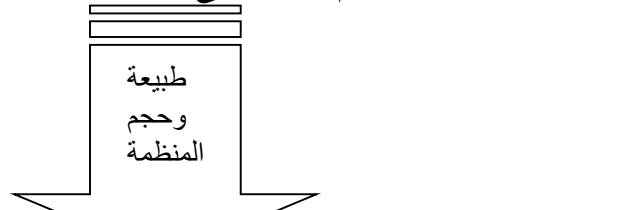
بكونه ناتج من التفاعل بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية (سلوك المنظمة والهيكل التنظيمي والعمليات) حيث تسهم العملية الإدارية في تطوير الثقافة ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وإفتراضات تترجم بآليات رمزية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والدافعية، وتمثل هذه العمليات أدوات رسمية لنقل ونشر ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين، ويسهم المديرون في تهيئة العاملين لتبني وقبول

المعتقدات والقيم المهمة عبر الإجراءات والقواعد المكونة للثقافة.⁵¹ فهي النظرية ترى ان الثقافة التنظيمية تشكلت وفقا للعمليات الأساسية لقيام المؤسسة، والمشكلة في كل الأعمال والإجراءات التنظيمية والإدارية والسلوكية داخل المنظمة.

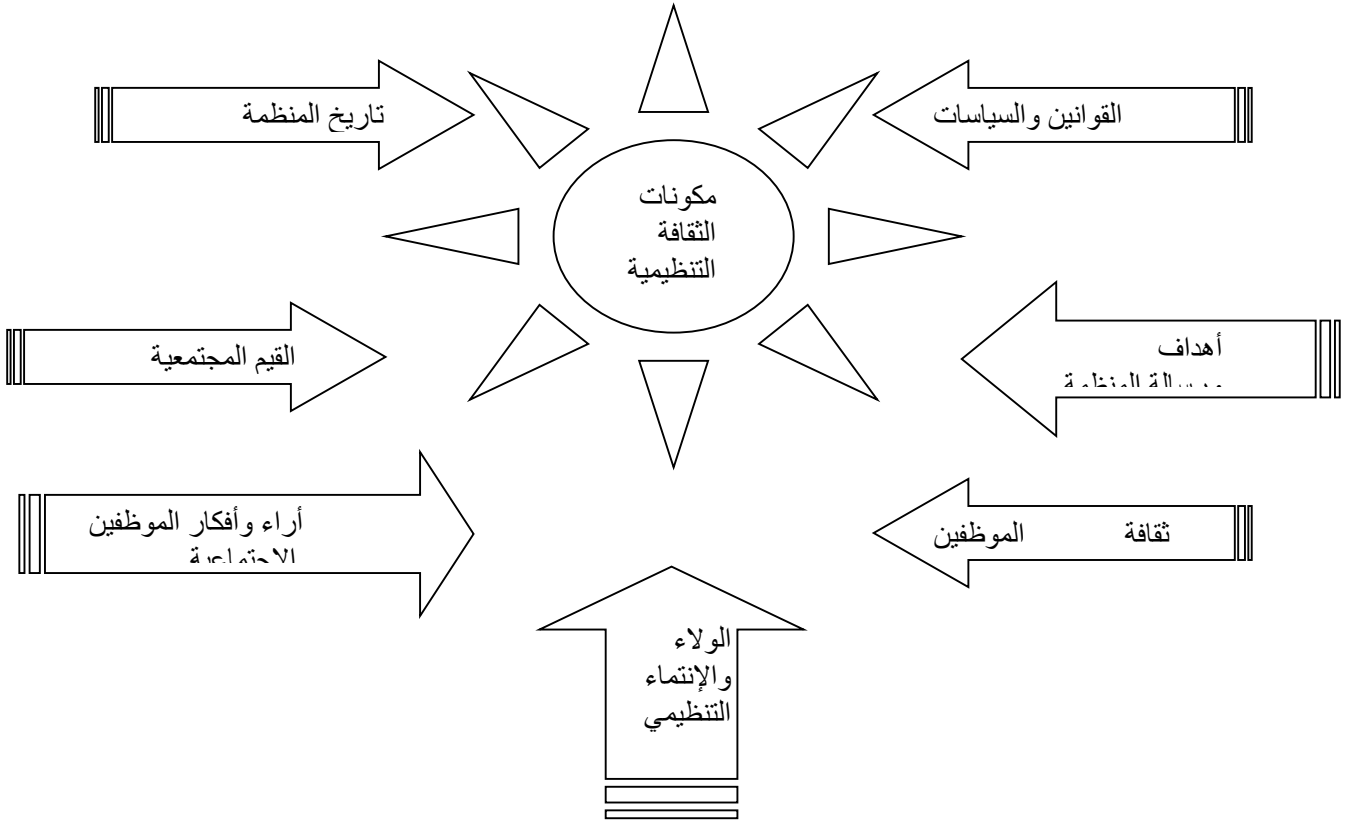
8- مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون ثقافة المؤسسة من عدة مصادر أهمها مايلي:

- " طبيعة المنظمة(عامة أو خاصة، محلية أو دولية، ربحية أو غير ربحية)، حجم المنظمة(كبيرة-متوسطة-صغيرة)، تاريخ المنظمة ونوعيات القيادات التي تولت إدارتها، رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، الأنماط السلوكية والثقافة الخاصة للعاملين بالمنظمة، القيم السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، التكنولوجيا، السياسات والإجراءات واللوائح والقرارات المنظمة للعمل، آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الإجتماعية. فنستطيع القول أن الثقافة التنظيمية تنبع من مصادر مختلفة أهمها:
- الثقافة الوطنية وثقافة التنشئة الإجتماعية المساهمة في تطبيع الأفراد على ثقافة معينة.
- شخصية وذهنيات المدراء والقادة الذين أشرفوا على تسيير وإدارة المؤسسة، والثقافة المهنية التي يتشبع بها الموظفون داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التطور التاريخي للمؤسسة وجملة الأحداث التي عايشتها⁵²، وعليه فكل مؤسسة ولها تاريخها وسجلها الخاص الذي يحمل تطورها، حسب البيئة والمحيط الإجتماعي الذي أنشأت فيه، والذي يؤثر بدوره على نوع الثقافة التي تطبع عليها الموظفون، وينقلونها إلى بيئتهم المهنية، كما أنها تتأثر بسياسة التغييرات الخارجية في سوق العمل وباقي الميادين الأخرى السياسية والإقتصادية والإجتماعية، والتغييرات الداخلية في الإجراءات والقوانين ونظم التسيير التي يتبناها المدراء والقادة المسيرين.

شكل رقم(04) يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



51 - المطيري محمد غالب، مكونات الثقافة التنظيمية و... جوافع التعلم الذاتي لدى العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير منشورة، 2013، ص 21-23.
52 - عادل عبد العزيز السن، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، دار المنظومة، الشارقة، 2016، ص 325-



المصدر: عادل عبد العزيز السن، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، دار المنظومة، الشارقة، 2016. (بتصرف).

9- خصائص الثقافة التنظيمية: "تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

* **الثقافة عملية إنسانية واجتماعية:** أي أنها ميزة يتصف بها الكائن البشري على غيره من الكائنات الأخرى، فهي سلوكيات وسمات وملامح وردود أفعال إنبثقت عن الإنسان الذي يميزه عن باقي المخلوقات ذلك العقل البشري المركب والمعقد، والذي يستطيع بتفكيره التعامل مع كل أصناف الظواهر الاجتماعية والعلمية في مجال معرفته بالدراسة والتحليل والتفسير، من أجل تحقيق تكيفه مع بيئته، فهو في إحتكاك دائم ومستمر مع باقي الأفراد كونه إجتماعي بطبعه يؤثر ويتأثر بكل ما هو موجود ولملموس في بيئته المحيطة به التي تمثل حقل علمه ومعرفته وبحثه المستمر.

* الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والإحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.⁵³

وهذا يعني أن الثقافة في حقيقتها هي جملة مكتسبات قبلية، يكتسبها الأفراد من جراء تفاعلاتهم الإجتماعية مع أقرانهم أو ذويهم، وإندماجهم وحركيتهم الإجتماعية في بيئتهم ومحيطهم الإجتماعي، لهذا تلعب التنشئة الإجتماعية دوراً كبيراً في تزويدهم بالقابلية المثلى للإكتساب والإنصهار في المجتمع كهيئة أو مؤسسة علمية أو عملية.

* "الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغييرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة."⁵⁴ فالثقافة تتغير بحكم تأثيرات الوسط الذي يعيش فيه العنصر البشري، والتطور التكنولوجي أثر بنسبة عالية على تغيير سلوكيات الموظفين وغرس أفكار وذهنيات جديدة جعلت منهم يكتسبون ثقافة جديدة يرتقون بها من أسلوبهم التقليدي إلى أسلوب التسارع المعرفي والتطوري حسب ما تقتضيه رهانات المجتمع الذي يسعى إلى تطويره بنيته التحتية وأنساقه الداخلية.

* "الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
- الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المؤسسة، والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة

(...).

53 - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص356.

54 - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق ، ص356.

* الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق إنتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص".⁵⁵

* "متكاملة: أي تتجه إلى إيجاد التناسق والتناغم بين مكوناتها المختلفة.

* بيئية: تصدر من خلال البيئة المحيطة التي تنشأ فيها وتعبّر عنها بشكل كبير.

* متدرجة هرمياً: تتضمن كل ثقافة مجموعة من العناصر تأتي في المقدمة من حيث الأهمية على سبيل المثال فالأصول تأتي في المقدمة ثم يليها الفروع تبعاً، وهكذا.

* وظيفية: تؤثر في شتى جوانب الحياة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والإدارية.

* متكيفة ومتطورة: سواء مع البيئة المادية والطبيعية، ومع إحتياجات الإنسان البيولوجية والنفسية من جانب ثاني ومع تطور الثقافات المجاورة من جانب ثالث.

* قابلة للتقسيم: تتميز بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية التي تخص إحدى فئات المجتمع وتتأثر بالثقافة العامة وتؤثر فيها ومنها الثقافة التنظيمية

* نموذجية: حيث يمكن الحديث عن أنماط معينة من الثقافة سواء بالنسبة للمجتمع ككل أو لأي تنظيم فرعي داخل المجتمع.

* نماذج سلوكية قابلة للإنتقال: قابلة للتعلم من خلال الممارسة وذلك بين العاملين بالجامعة.

* مشتركة بين الأفراد: بنسب متفاوتة، وتكمن في الرموز التي يتعاملون بها".⁵⁶

* "الثقافة إنتقائية: إن إنتقال الثقافة من جيل إلى جيل وتوارثها يختلف عن توارث الصفات الجسمية والحيوية في الكائنات الحية، فإنتقال عناصر الثقافة يتم على نحو إنتقائي خاصة في المجتمعات الحديثة، التي أصبحت خاضعة للمعايير العقلانية والرسمية والرسمية. لذلك فإن المجتمعات الحديثة التي تستند في أهدافها الإجتماعية والإقتصادية والسياسية، إلى المخططات الرسمية الرسمية المقننة،

55 - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص79.

56 - طارق أبو العطا الألفي: مرجع سابق، ص147.

فإنها تتجه إلى أن تحكم ثقافة المجتمع المعايير الرسمية القانونية التي تركز مبدأ المواطنة والمساواة في الحقوق والواجبات مما يعزز مفهوم تحكم ثقافة المجتمع المعايير الرسمية القانونية التي تركز مبدأ المواطنة والمساواة في الحقوق والواجبات مما يعزز مفهوم الإنتماء للوطن والجماعة.⁵⁷ وعليه تكمن إنتقائية الثقافة في عبورها على عدة مراحل عبر العصور لتتصف بالتراكمية، وفي نفس الوقت يتم تجميع أكبر قدر من المفردات والعادات والتقاليد والإيماءات والإشارات والرموز، ويتم تطويرها وإختزال الإضافات غير المعبرة أو ذات الدلالة الضعيفة، وصياغة جزء منها في شكل أعراف وقوانين تنظيمية، تبنى بها المجتمعات وتزداد وحدتها وتماسك شعوبها، لتكون جزءاً من مقومات هذا المجتمع، الذي يتصف بهذه الثقافة الفريدة والمتنوعة، ترسم موروثه الثقافي وحدود أقاليمه الجغرافية، وقيمه التنظيمية.

10- وظائف الثقافة التنظيمية: "تعتبر ثقافة المنظمة العمود الأساسي في قيام أي منظمة والحفاظ على إستمراريتها، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

- توحد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الإلتزام بينهم.
- تدعم إستقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.⁵⁸
- "تعتبر عنصر في التسيير الإستراتيجي: تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر مهم في تطوير المؤسسة بالنسبة لوظيفة العمال ومراقبة إستراتيجية المؤسسة بسبب سرعة التطور التقني ووجود قوى تنافسية، فالمؤسسة تعمل بإستمرار على مراجعة إستراتيجياتها لمواكبة التغييرات مع إستراتيجية المنظمة".⁵⁹

57 - خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، ط3 ، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015، ص164.
58 - فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص94.
59 - عجابي خديجة: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة علي لونيبي، البليدة، مجلد1، عدد1، 2013، ص127-128.

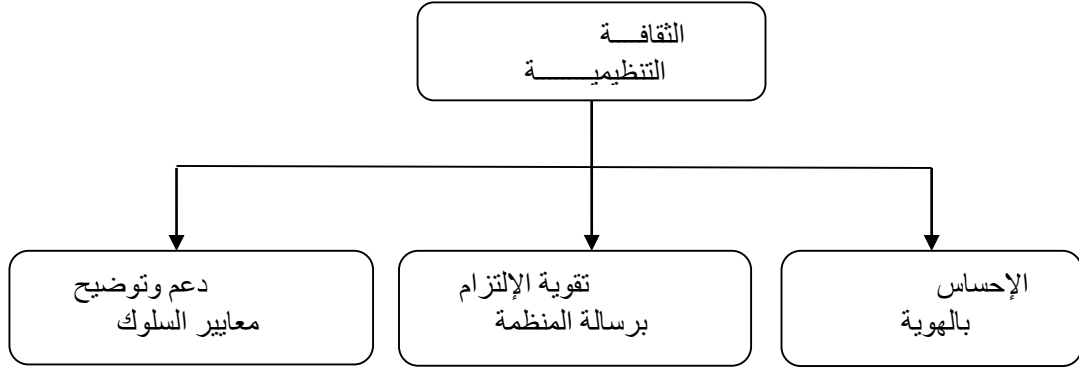
إن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية.

- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة.

- إيجاد الإلتزام برسالة الشركة.⁶⁰

الشكل رقم(05) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت. إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض،

2004، ص631.

11- مظاهر الثقافة التنظيمية: جاء على لسان (باية وباشي 2014)⁶¹ أنه يمكن الإستدلال على نوعية

الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ما عن طريق مراجعة ثلاثة جوانب رئيسية هي:

"فلسفة العمل الجماعي: سيادة روح الفريق، القدرة على التخطيط واتخاذ القرار، سيادة روح المودة

والنظام، الشعور بالإنتماء والتفاني في العمل، الشعور بالمساواة بين العاملين.

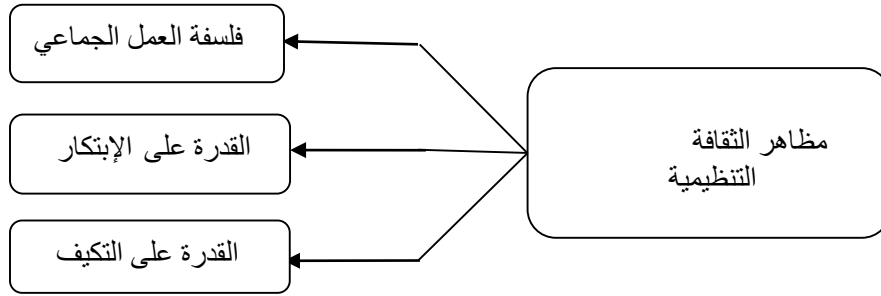
⁶⁰ - جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت. إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004، ص630.

⁶¹ - لعجال باية، أمال باشي، ثقافة المؤسسة وسوسيلوجيا التغيير، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، م1، ع3، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر2، 2014، ص35.

القدرة على الابتكار: مدى تشجيع التفكير الإبداعي، حرية التعبير وإحترام الرأي الآخر، الإستعداد لتحمل المخاطرة.

القدرة على التكيف: مرونة الإدارة، الإعتقاد بحتمية التغيير، إستعداد العاملين لإحداث التغيير، الإعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الإختلافات في وجهات النظر، الاتصالات المفتوحة والإعلام الفعال.⁶² والشكل أدناه يمثل مظاهر الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم(06) يوضح مظاهر الثقافة التنظيمية



المصدر: حسن، حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط 3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009. (بتصرف)

12- أهمية الثقافة التنظيمية:

- "بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها.

- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، فالعاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط

62 - حسن، حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط 3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها أيضاً ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على إستقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم".⁶³

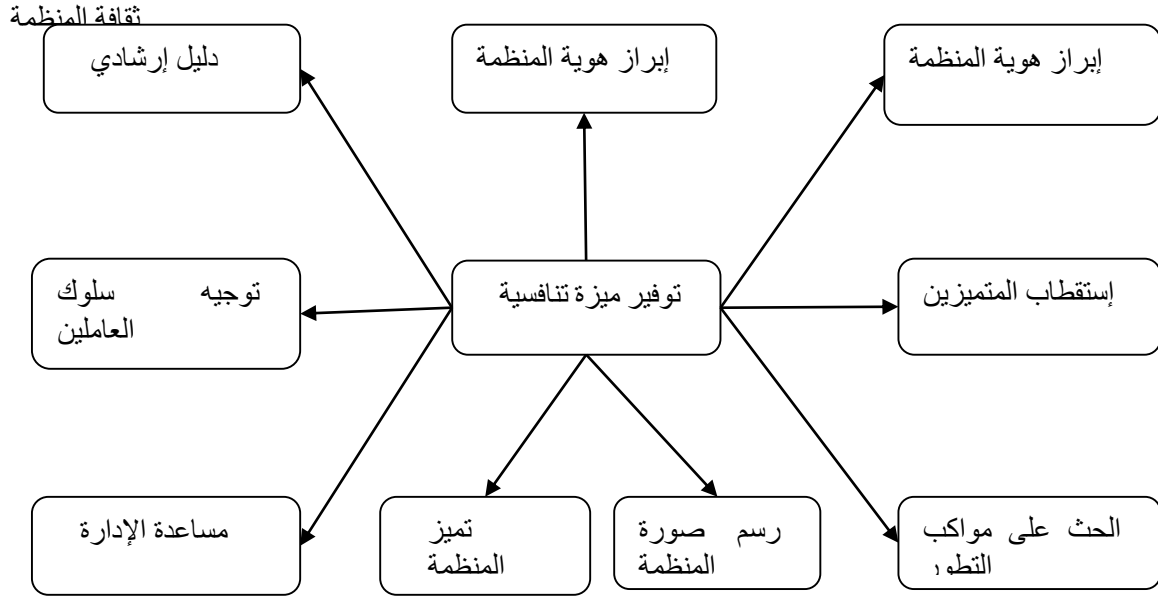
- فالثقافة التنظيمية في أي مؤسسة عندما تكون جد إيجابية تساعد على زيادة إستقطاب الكفاءة، فالمؤسسات العظى تسخر مبالغ مالية طائلة لجذب العمال المبدعين والمتميزين، ليكونوا عاملاً مهماً في تطورها ونموها وقدرتها على المنافسة والريادة، إذا الثقافة القوية هي من بين الخصائص التي تميز المنظمة بخاصية التنظيم والتسيير الجيد، وتقضي على تلك الرسميات، لأن الموظفين أو العمال المبدعين والمتميزين لا يحتاجون إلى الصرامة أو إرشادات أو تعليمات توجيهية من أجل مواولة العمل، فهم إبتكاريون ومبدعون ينصهرون في العمل وستهويهم الإستقرار والإنتماء الوظيفي، لذا فهم يسهلون مهمة الإدارة في التسيير والتحكم، وبالتالي فإن الثقافة القوية تحقق أهداف وغايات المنظمة.

ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية حسب(الخليفة 2008)⁶⁴ من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07) يوضح أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

⁶³ - الرخيمي، ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، 2000، ص58.

⁶⁴ - الخليفة زياد سعيد. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص20-21.



المصدر: الخليفة زياد سعيد. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008. (بتصرف)

13-أهداف الثقافة التنظيمية: نجر بالذكر أهداف الثقافة التنظيمية التي تشمل الجانب

الوظيفي الإداري منها:

* "توضيح التعليمات والأوامر الفوقية وماهية التنظيم والتسيير والرقابة.

* القضاء على كل أشكال مقاومة التغيير التنظيمي والتقليل من مظاهر العنف الممارس في الجانب الإداري، تحديد كل التوجهات والأفكار السلبية حيال الجامعة، وضبط نظام داخلي يحدد الحريات والحقوق والواجبات.

* رسم وحدة وظيفية بناءة تساعد على التفاهم والإنسجام عن طريق تحديد المهام والمسؤوليات على مستوى كل المصالح والدوائر وعدم تداخل الأعمال، من أجل تفادي أشكال التصادم والصراع الوظيفي الذي يولد عنفاً يؤثر على سيرورة الأداء".⁶⁵ فالثقافة التنظيمية تحقق للمؤسسة خاصية الرضا والانتماء والإستقرار والأمن الوظيفي.

مستويات الثقافة التنظيمية: تتضمن ثلاث مستويات هي:

⁶⁵ - طارق أبو العطا الألفي: مرجع سابق، ص145.

1- الجزء الظاهر من أنماط السلوك (مرئي) ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والإحتفالات و الشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

2- القيم والقناعات في أذهان وقلوب الناس (مستوى الوعي الأوسع) ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

3- إفتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها عن طبيعة البشر (مسلمات غير مرئية) ويشير إلى الإفتراضات وهي الأشياء التي تواجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهمهم لما يدور حولهم.⁶⁶ فمستويات الثقافة التنظيمية مسلمات وسلوكيات وأفكار تجعل من الأفراد يدركون ماهيتهم في المنظمة.

14- أسباب الإهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة: يمكن إجمال أهم الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة فيما يلي:

- "تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقي تستخدم حصيلة مختلف العلوم وبرز نماذج معرفية جديدة مثل (الإدارة بالمعرفة، إدارة الجودة الشاملة، وإستفادة حقل الإدارة من التطور المتزايد في الدراسات المعرفية الأخرى (علم النفس، العلوم السياسية).

- قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقويم الأداء والعمل على تثمين عناصر الإبداع لدى أفراد المؤسسة.

- الإستفادة من خاصية قابلية الفرد للتعلم مدى الحياة في تزويد المدراء والموظفين بالمهارات الجديدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

- تأثيرات البنية الخارجية للمؤسسة وما يرتبط بها من إستراتيجيات تعدد من أكثر المؤثرات تأثيرا على تشكيل ثقافة المؤسسة فنجد مثلا أن البنية الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة

⁶⁶ - عبد الأله سمير، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، غدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص36.

والاستجابة السريعة يوجب على الثقافة المؤسسية التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين القيم والمعتقدات والإستراتيجيات".⁶⁷

15-محددات مدى فعالية الثقافة التنظيمية للمنظمة:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- درجة تحمل الإختلاف والسماح بسماع وجهات نظر المعارضة.
- طبيعة نظام الإتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.⁶⁸

18-العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية: ذهب Bylesetal في قوله أن الثقافة التنظيمية تتأثر

بعده عوامل تكون سببا في ضعفها أو قوتها وهي كالاتي:

- "حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات وإشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل إجتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والإستقلالية.

67 - عجابي خديجة: مرجع سابق، ص131-132.

68 - عادل عبد العزيز السن، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، دار المنظومة، الشارقة، 2016،

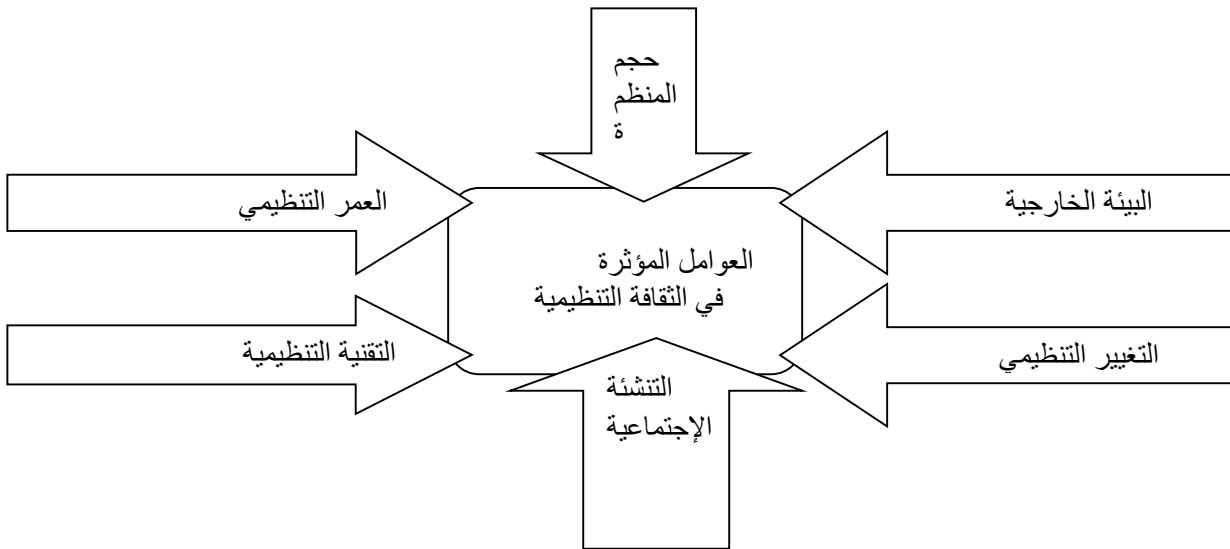
التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.

التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

البيئة الخارجية: إستقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود إستقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة"⁶⁹ والشكل أدناه يمثل العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم(08) يمثل العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



⁶⁹ - العنبيي سعود محمد، السواط طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة، مسقط، ع7، 1998، ص60-61.

المصدر: العتيبي سعود محمد، السواط طلق عوض الله، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة معهد الإدارة العامة، مجلد 12، ع1، جامعة الملك عبد العزيز، مسقط، 1999. (بتصرف).

كما لا ننسى طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة ففي وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة في الثقافة التنظيمية، بإعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها. فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصنيفها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق...إلخ.

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة. كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده [الموظف] والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل. ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

أ- الحرية: وهي أن تشعر [الموظف] بالحرية في أداء عمله، والإستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي ... أي مقاومة في الإنضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

ب- المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وإمميزات متساوية. وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات. وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات.

ج- الأمن: يشكل الأمن هاجسا رئيسيا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن، أو التقاعد دون أن يؤمن حياته إقتصاديا، فتحقيق الأمن الإقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن الأمن من أية خسائر خارجه عن حدود إمكانياته.⁷⁰ فكل من المساواة والأمن

70 - كيث ديفيز : السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976،

والحرية لهم دور كبير في تعزيز ثقافة تنظيمية قوية لكن دون اللجوء إلى الإهمال واللامبالاة، أي يجب ان يكون هناك دورات فورية تفقدية للمتابعة والتوجيه.

21- دور الثقافة التنظيمية في بيئة العمل:

"تعتبر الثقافة التنظيمية من ابرز الأسباب وراء عملية التحديث السيء داخل بيئة العمل في أي منظمة، وكما تعتبر أساليب الإدارة الثقافية في المنظمة ضمن واقع بيئة العمل من ضمن الأهمية الثقافية أيضا، ولا بد من الملاحظة في وجود نمط إداري يتسم باللامبالاة، وهو أحد الأعراض التي إذا إنتشرت فإنها تحتاج إلى معالجة تبدأ بالتشخيص لمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى هذا السلوك الذي يتصف باللامبالاة، وإلى غيره من أعراض التنظيم السيء".⁷¹

كما أنه توجد ثقافة تنظيمية تحمل مظاهر إيجابية داخل المنظمة والتي تظهر في تلك المعاملات الحسنة والتصرفات المسؤولة والسلوكيات المقبولة التي تبعث على حماسهم وحيهم للعمل، وهذا راجع "لنمط الإداري للمدير المشرف على هؤلاء الموظفين، فكل موظف ناجح لا بد أن خلفه مديرا ناجحا [...] حيث تكون قيم العمل السائدة واضحة ومفهومة لدى الجميع، ويتم ترسيخها على الدوام عن طريق الإعلام والإجتماعات، والندوات ومناسبات النجاح"⁷²، كما لا ننسى أنه من خلال تطبيق ثقافة تنظيمية قوية والتي تبعث على "عملية تشجيع الإبداع والمبادرات والأداء المتميز، وفي الكثير من الأحيان ما تؤدي هذه المساحة المتاحة للإبداع إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح والمنافسة بفاعلية، كذلك إن وجود مبادئ ومعايير للأداء و السلوك واضحة للعاملين في المنظمة، سواء كانت مكتوبة أو مجرد تقاليد متوارثة متجددة، تعتبر بمثابة الموجه والمراقب والمقيم للعمل والعاملين سواء من الناحية الفنية أو السلوكية"⁷³ وعليه فالثقافة التنظيمية التي تتسم بها بيئة العمل الداخلية لمؤسسة إما أن تكون إيجابية وقوية تجعل من الموظفين ينصهرون ضمن منظمتهم ويكونون لها ولاء ورضا وظيفيين يبعثان على الأمن والإستقرار،

⁷¹ - عرين البيروني، دور الثقافة التنظيمية في بيئة العمل، (14 يناير 2021)، [https:// earabi.com](https://earabi.com) اطلع عليه يوم: 2021/03/31 على الساعة 11:20.

⁷² - عرين البيروني: نفس المرجع.

⁷³ - عرين البيروني: مرجع سابق.

فتصبح ثقافتهم وسلوكياتهم جزء من ثقافة المنظمة، وإذا تجلت في سلبيتها وضعفها أدت إلى نفور الموظفين الذين تعارضت ثقافتهم وأهدافهم مع الثقافة والأهداف العامة لمؤسستهم، ليجثوا عن بيئة عمل أخرى تتماشى وسلوكياتهم " وعند حدوث امر غياب التنسيق والثقافة المشتركة ، يصبح من الأمر الصعب عملية تحقيق مبدأ العمل بالوحدة الثقافية، وهذا المر يقود إلى التشتت الثقافي والتنافر، وفي هذه الحالة فإن هذه البيئة التي لا تنطلق من ثقافة واحدة سينعكس وضعها الفوضوي هذا على سلوك أفرادها، والمسؤولية بالتأكيد هي مسؤولية الإدارة التي تقع ضمن المستوى الأول من الهرم التنظيمي"⁷⁴ فالثقافة التنظيمي لأي مؤسسة هي الصورة الحقيقية لبنائها التنظيمي ونوع بيئتها الداخلية، فعند زيارتنا مؤسسة ما لقضاء الحاجيات الخاصة، نصادف معاملة وترحيبا من الموظفين يبعث على الإرتياح ويعطي إنطبعا حسنا عن هذه المؤسسة، كما نصادف معاملة وإزدراء وعدم مبالاة تظهر في تلك السلوكيات السيئة من الموظفين وتلعبا بالمدنيين، كل هذا يعكس طبيعة التنظيم الذي يفرضه مدير المؤسسة.

22- محددات الثقافة التنظيمية:

أشار الباحثون والأخصائيون في مجال بحوثهم سواء ما تعلق بالجانب الإداري أو تسيير الموارد البشرية إلى وجود عدة عوامل محددة للثقافة التنظيمية وعلى رأسهم "مرسي جمال الدين" وأجزها في ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

- "التاريخ والملكية: تعكس تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

- الحجم: لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم.

⁷⁴ - عرين البيروني: مرجع سابق.

- التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيلها ثقافتها.

- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية⁷⁵.

23- طرق إكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

أ/ طرق إكتساب الثقافة التنظيمية:

"جاء على لسان "ماجدة عطية" أنه هناك ثلاثة طرق لإكتساب ثقافة المنظمة والمحافظة عليها نذكرها في النقاط التالية:

"أولها قيام المسؤول على تسيير الموارد البشرية بإستخدام كل الموظفين الإداريين الذين ينتهجون نفس طريقة تفكيرهم في العمل ويسعون جاهدين للإحتفاظ بهم في المنظمة وتوفير كل الظروف والمناخ التنظيمي الملائم للرضا الوظيفي، الذي يشجعهم على الإستقرار الوظيفي، ثانياً يلجأ مؤسسو هذه المنظمة على تنشئة هؤلاء الموظفين برسم عمليات التكوين في المسار المهني من أجل تطوير عملية التفكير

75 - جمال الدين مرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص361.

أكثر والإحساس بالإنتماء الوظيفي من أجل خدمة أهداف المنظمة، وتأتي في المرحلة الثالثة نهاية العملية التكوينية التي يكون قد إكتسب من خلالها الموظف مجموعة من الخصائص والقيم المشتركة مع أعضاء فريق العمل تجعلهم متحدين نحو رؤية مشتركة مستقبلية، وإنجاز الأعمال بصفة روتينية تخدم الرؤية المستقبلية لأهداف المؤسسة"⁷⁶.

ب/ خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية: هناك عدة خطوات محدد لتشكل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- "ضرورة الحرص على والجدية في إختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة والتدريب الدوري لهم وإرشادهم للتأكيد من إعتناقهم لثقافة المنظمة، وتعريضهم للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

- إستخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق اهداف المنظمة. تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة"⁷⁷ وعليه يجب ترسيخ الثقافة التنظيمية والحرص على تبني الأفراد لهم لتظهر في سلوكياتهم وإنجازاتهم الفورية للأعمال، والعلاقات الإتصالية الجيدة، والسعي للتجديد والإبتكار.

أما الطرق التي تنشأ بواسطتها الثقافة التنظيمية فتظهر في ثلاث طرق هي:

1- "يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم وقيمهم ومبادئهم، للإحتفاظ بها داخل المؤسسة.

ثانيا: يقوم المؤسسون بعملية إنتقاء الموظفين الذين يسرون على رؤى وقيم المؤسسة، ثم تتم تنشئة هؤلاء الموظفين الجدد على التفكير والعمل بنفس طريقة مدراءهم.

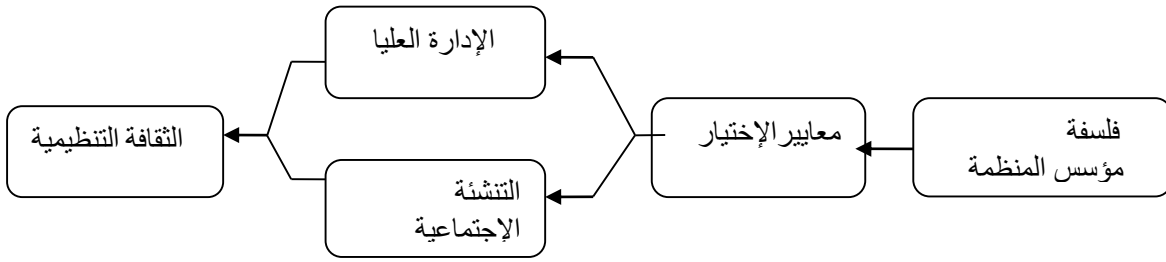
76 - ماجدة عطية: مرجع سابق، 2003، ص329.

77 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس (2002)، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة

السلوك في المنظمة-الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص440-441.

ثالثاً: يمثل الدور الذي يقوم به المؤسسون بمثابة القدوة للعاملين في المؤسسة، نموذجاً يحتذى به كل الموظفين حتى تدخل هذه المبادئ والقيم في المنظمة.⁷⁸ إذا للتوظيف دور كبير في إستقطاب الأفراد الذين لديهم قابلية إعتناق ثقافة المؤسسة بسرعة، في ظل وجود قيادة عادلة وتنظيم إداري جيد. والشكل أدناه يمثل آليات تكوين الثقافة التنظيمية من وجهة نظر (ماجدة العطية)⁷⁹

الشكل رقم(09) يوضح آليات تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر : ماجدة العطية. سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص338.

ب. المحافظة على ثقافة المنظمة:

لحفاظ على الثقافة المكتسبة داخل المنظمة، يجب على المنظمة التركيز على ثلاث عوامل للإبقاء عليها: "الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال إستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟. وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة

78 - زوزو رشيد، بوراس نور الدين: الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة -الانتقال من ثقافة الفرد إلى ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم إجتمع المنظمات، مجلد1، ع1، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر2، 2013، ص100.
79 - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص338.

الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة"⁸⁰.

"إختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام [العناصر التي لديها] المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الإختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى بمعنى أنه لا يكون هناك تناقضا بين [العناصر] في المنظمة بسبب تأثر [الوافدين الجدد الذين يمتلكون ثقافة] لا تتناسب مع ثقافة [عناصر] المنظمة الحاليين.

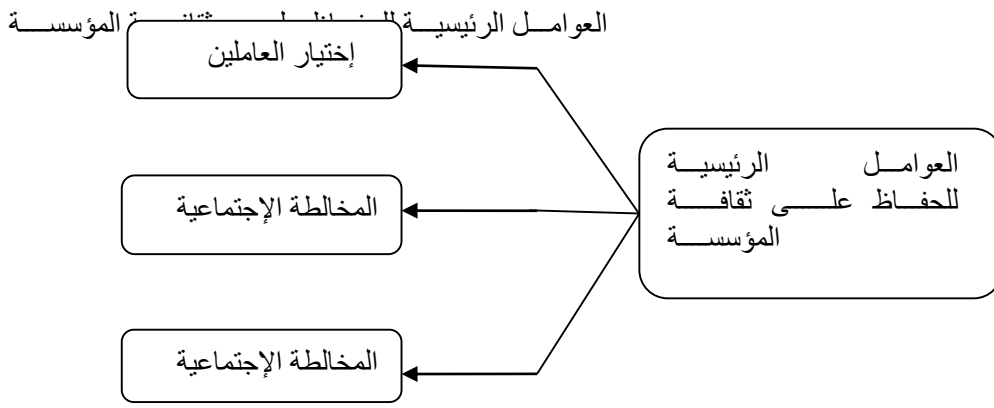
المخالطة الإجتماعية: عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة"⁸¹. والشكل أدناه يبين العوامل الأساسية للحفاظ على ثقافة المنظمة.

الشكل رقم(10) يوضح العوامل الأساسية للحفاظ على ثقافة المنظمة

80 - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص319-

.320

⁸¹ - محمود سلمان العميان:مرجع سابق،ص320.



المصدر: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008. (بتصرف)

ثانيا/الجامعة الجزائرية: تعد الجامعة مؤسسة مجتمعية، ووسيطا ثقافيا متميزا لها ثقافتها الفرعية التي تميزها على إعتبار أنها تتضمن مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي تؤثر في سلوك أعضائها، وتوجههم نحو الأهداف وتأصيل المعايير، وتقبل القيم التي يتم غرسها في نفوس العاملين بها بالإضافة إلى طلابها، إذا فهي تعتمد على أساليب تسييرية تنظيمية تفرض إقحام نوع من الثقافة التي تعد بمثابة إستجابة للحاجات الخاصة والمتنوعة للجماعات البشرية، ومع تنوع هذه الحاجات تتنوع الإستجابات وتظهر البدائل من بعض الأفراد لتصبح خصوصيات لعدد معين، وإذا كانت هذه الإستجابات قد ظهرت نظرا لحاجة المجتمع، فتنتقل هذه الخصوصيات لعموميات ثقافية، كما تمثل هذه الثقافة قاعدة معلومات أساسية لمتخذي القرار في المؤسسات الجامعية التي أصطلح عليها بالثقافة التنظيمية، وتعتبر أحد المحددات التي تؤثر في المناخ السلوكي العام ومن ثم تؤثر في مخرجات النظام التعليمي ككل، وتعتبر الثقافة التنظيمية ثقافة فرعية تخص كافة العاملين بالعملية التعليمية، وتتسم ببعض سمات الثقافة العامة كالتكامل، والتراكم، والإستمرارية، والتغير، والتطور كما أنها تجمع بين المعرفة الإدارية، والمعرفة الإنسانية العامة.

وعلى الإدارة القيام بوظيفة الرقابة لضمان الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف وتصحيح الأفعال والسلوك غير المرغوب، والعمل على تعديل المعتقدات التي قد تقف عائقا يحول دون تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، لذا وجب على الإدارة تفعيل دورها لضمان عدم حدوث صراع تنظيمي داخل الجامعة أو ضعف قدرة العاملين على التوافق مع سياسة الجامعة وفلسفتها.⁸²

⁸² - طارق أبو العطا الألفي، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية " تحديات وطموحات " ط1 مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص142.

1- مفهوم التعليم العالي: هو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية.⁸³

2- مفهوم البحث العلمي: عملية علمية، تجمع لها الحقائق والدراسات، وتستوفي فيها العناصر المادية والمعنوية حول موضوع معين دقيق في مجال التخصص، لفحصها وفق مناهج علمية مقرر، يكون للباحث منها موقف معين، ليتوصل في كل ذلك إلى نتائج جديدة، هذه النتائج هي ثمرة البحث، والغاية التي ينشدها الباحث وراء العملية الفكرية، سواء كانت نظرية أو تجريبية، وهي ما يعبر عنها علما بالإضافة الجديدة المطلوبة في البحوث العلمية العالمية.⁸⁴

3- مفهوم البيئة الجامعية: يعرفها الدرقيري وآخرون (1995) بأنها: "عبارة عن مجموعة من الظروف التي تحيط بعملية التعليم في الجامعة، بما تشمله من أبعاد إنسانية وغير إنسانية، والأبعاد الإنسانية تشمل العلاقات بين الطلاب بعضهم ببعض وبين المدرسين، والأبعاد غير الإنسانية تشمل المناهج والمقررات الدراسية والوسائل التعليمية والمباني والكتب والتغذية والأنشطة الإجتماعية المختلفة والمواصلات والإرشاد الأكاديمي والمرافق العامة".⁸⁵

إذن تشمل البيئة الجامعية جميع الإمكانيات المادية من أثاث وعتاد وتجهيزات سواء ماتعلق بعملية التسيير البيداغوجي الإداري، والدراسي التعليمي، والمنشأة كقاعات التدريس والمكاتب والمدرجات.. إلخ، والإمكانيات المعنوية المتمثلة في العلاقة الإتصالية التي تربط الإدارة بالطالب أو الموظف الإداري أو الأستاذ الجامعي في شكل تعليمات، مقررات لوائح تعليمية إعلانات، محاضرات... إلخ.

كما تعرف البيئة الجامعية على أنها تشمل: "جميع العوامل الجامعية المؤثرة على سلوك الطلبة خلال سنوات دراستهم في الجامعة، وتشمل البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، إضافة إلى الرؤى والقرارات والأجهزة والمرافق الموجودة في الجامعة".⁸⁶

وعليه فالجامعة تكتسي في طياتها المؤهلات المادية والمعنوية في تنوع بين التجهيز العمراني والبيداغوجي وسلسلة القوانين والتنظيمات الداخلية التي تحكم صيرورة هذه البيئة التعليمية.

⁸³ - نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص14.

⁸⁴ - عبد الوهاب إبراهيم أبو سلمان، كتابة البحث العلمي صياغة جديدة، ط9، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص25.

⁸⁵ - الدرقيري وآخرون، الخلفية الإجتماعية للطلاب وأثرها في التكيف مع المناخ الجامعي والتحصيل الدراسي، مجلة التربية، العدد1995، 53، ص446.

⁸⁶ - أبو السميد سهيلة، الطاهر مي، البيئة الجامعية ومدى تأثيرها على سلوك طلبة جامعة البترا، مجلة العلوم التربوية، المجلد19، العدد3، 2011، ص283.

1/3- مفهوم الجامعة: يرى محمد العربي ولد خليفة أن الجامعة تعتبر المصدر الأساسي للخبرة، والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، فهما كانت أساليب التكوين وأدواته، فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائما هي التوصل للخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتمهيد الظروف الموضوعية بتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أية تنمية حقيقية في الميادين الأخرى.⁸⁷

أما المشرع الجزائري فقد اعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد⁸⁸، وهي بذلك وصفت تحت وصاية الدولة في خدمة الأهداف السياسية والإقتصادية والثقافية المحدودة من طرفها.⁸⁹

فالجامعة هي صرح علمي رفيع المستوى يشتمل على القوى والموارد البشرية والمادية، من أجل صقل المواهب والكفاءات وإعداد البحث العلمي الذي يخدم الأسرة والمجتمع ويحقق لهم الرفاهية، ويزيد من تطور البلاد في مختلف المستويات.

كما تعرف الجامعة على أنها: "هيئة يشارك في تنظيمها وتوجيهها وتصريف أمورها الأساتذة، الطلاب، الإداريون، ويعد الإستقلال سمة من سماتها، ولكنه إستقلال تتطور فيه الحرية على ضوء مطالب المجتمع الذي تنتهي إليه الجامعة، وتستمد منه كيانها المادي وإتجاهاتها الفكرية".⁹⁰

2/3- مراحل تطور التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر:

لقد تدرج تطور التعليم العالي بالجزائر على أربع مراحل في تطوره وهي كالتالي:

1/2/3- المرحلة الأولى من 1962 إلى 1969: تميزت هذه المرحلة بمجموعة من السياسات أهمها تعميم التعليم، تعليم المرأة على وجه التحديد، بالإضافة إلى جزارة التعليم وتحريره من التبعية الثقافية والتكنولوجية والإعتماد على الكفاءات الوطنية، إلى جانب إتباع سياسة التعريب التدريجي خصوصا في التعليم ما قبل الجامعي⁹¹، وعلى إثر هذه السياسات والإجراءات المتخذة من قبل الدولة من أجل إعادة ضبط مؤسسات التعليم العالي، تم "تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تميزت بإنشاء العديد من الجامعات في المدن الجزائرية، بدءاً بجامعة وهران سنة 1966، ثم جامعة قسنطينة 1976، ثم جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا وجامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف بوهان وجامعة عنابة، وقد تميزت هذه المرحلة بنظام بيداغوجي موروث على الإستعمار

⁸⁷ - محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص177.

⁸⁸ - المرسوم التنفيذي رقم: 83-83 المؤرخ في: 24/09/1983 من الجريدة الرسمية.

⁸⁹ - أيمن يوسف، تطوير التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي (غير منشورة)، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بخدة، الجزائر، 2008، ص29.

⁹⁰ - صقر عبد العزيز الغربي: الجامعة والسلطة. دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، الدار العالمية، مصر، 2005، ص50.

⁹¹ - Djamel Guerid, l'université d'hier et aujourd'hui, 8ed, crase Oran, 1998, p7-8.

الفرنسي، فالجامعة مقسمة إلى أقسام تدرس تخصصات مختلفة، وكان الهدف من هذه المرحلة توسيع التعليم العالي والتعريب الجزئي، أما فيما يخص مراحل التعليم العالي فهو كالآتي:

الليسانس: 3 سنوات في غالبية التخصصات، مع الحصول على شهادة الليسانس في التخصص المدروس. شهادة الدراسات المعمقة: وتدوم سنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وقد تدوم سنتين على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية. شهادة دكتوراه دولة: قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقات حسب تخصصات الباحثين وإهتماماتهم.⁹²

2/2/3- المرحلة الثانية من 1970 إلى 1997: تميزت هذه المرحلة بنقلة نوعية بسبب الآتي:

- تبني سياسة الإصلاحات سنة 1971 لأجل تطوير وتحديث البرامج.
- فتح جامعات خاصة بالعلوم التكنولوجية كجامعة باب الزوار.
- ديمقراطية التعليم التي ترمي إلى السماح لأفراد المجتمع من الطبقات الشعبية، لأجل تكوين أكبر قدر ممكن من الإطارات لتساهم في عملية التنمية.⁹³

كما تميز هذه المرحلة بإستحداث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتبني سياسة الإصلاح التي شملت تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم الأقسام المتجانسة وإعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، بالإضافة إلى إحداث التغيرات التالية:

الليسانس: ويطلق عليها أيضا تسمية مرحلة التدرج وتدوم 4 سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.

الماجستير: وتسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتين على الأقل وتنقسم إلى فترتين: الفترة الأولى عبارة عن مجموعة من المقاييس النظرية بما فيها التعمق في منهجية البحث، أما الفترة الثانية فتستغل في إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة للمناقشة.

دكتوراه علوم: وتسمى مرحلة ما بعد التدرج الثاني وتدوم 5 سنوات من البحث العلمي.
كما تم إضافة البرامج الجامعية، الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية، إضافة إلى فتح المراكز الجامعية في عدة ولايات لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي.⁹⁴

3/2/3- المرحلة الثالثة من 1998 إلى 2003:

شهدت هذه المرحلة تطورات ملموسة في تاريخ التعليم العالي أهم ما يميزها على وجه الخصوص:

- الجزائر التامة لإطارات قطاع التعليم العالي.

⁹² - عمر بلخير، واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر (دراسة تحليلية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، (د.س). ص1.

⁹³ M.Ghalemallah, la reforme de l'enseignement supérieur en Alger, rebue El insan, N01 , centre de recherche Anthropologie, Alger, 1983, p47.

⁹⁴ - ياقوت قديد ومحمد بوقناديل، واقع قطاع التعليم العالي في الجزائر "دراسة تحليلية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، مجلد04، عدد14، 10/12/2014، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص73-85.(بتصرف).

- التوسع في إنشاء الجامعات وتطوير البرامج المقررة.
 - إتمام سياسة تعريب العلوم الإنسانية وإنشاء مخابر البحث⁹⁵.
 - كما تميزت بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي، والمتمثل في ما يلي:
 - "وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.
 - قرار إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
 - إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد"⁹⁶.
- 4/2/3-المرحلة الرابعة من 2004 إلى 2013:

تعد هذه المرحلة أكثر المراحل تقدما مقارنة بسابقتها بسبب الإهتمامات التالية:

- زيادة التوسع الهيكلية للجامعات عبر التراب الوطني بحيث شمل 47 ولاية، وإرتفاع نسبة المقاعد البيداغوجية لإستقبال أكبر عدد من الطلبة.
- تطبيق نظام ل.م.د في أسلوب التدريس خلال السنة الجامعية 2005/2004 بموجب المرسوم 371/04 المؤرخ في: (2004/11/21)⁹⁷، حيث "تم توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم التعليم في ثلاثة أطوار هي: ليسانس، ماستر، دكتوراه، الشيء الذي جعل الجزائر تولى أهمية بالغة لإصلاح نظامها التعليمي الجامعي، وهذا المواكبة العولمة والتكنولوجيا التقنية المتسارعة الحاصلة في العالم الغربي"⁹⁸.
- إتساع شبكة مخابر البحث التي كان معظمها يغطي مجال العلوم الإنسانية.
- توسيع نطاق شبكة الإنترنت الذي شمل كليات ومعاهد الشبكة الجامعية الوطنية.⁹⁹
- فالجامعة الجزائرية تسعى بشتى السبل والطرق إلى زيادة رفع مستوى التعليم والبحث العلمي بإدخال وسائل وتقنيات حديثة، لمواكبة التطور والمنافسة على الريادة في المجال الإقتصادي والعسكري والسياسي، والتعليمي.

3/3- أهداف ووظائف الجامعة:

1/3/3- أهداف الجامعة الإستراتيجية:

1. تعزيز قدرات الجامعة لتطوير الأداء وتحقيق التميز في كافة المجالات.
2. دعم منظومة ضمان الجودة والتحسين المستمر في ضوء معايير الجودة الدولية.
3. دعم وتطوير الجهاز الإداري وتنمية قدرات أفرادها.
4. تنمية الموارد المادية والمالية والبنية التحتية والتكنولوجية.
5. دعم وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

⁹⁵ - شبايكي سعدان وحفيظ مليكة، لماذا إختارت الجزائر نظام التعليم العالي ل م د، مجلة البحوث والدراسات، العدد 4، 2010، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، ص12.

⁹⁶ - عمر بلخير: مرجع سابق.(بتصرف).

⁹⁷ - الداوي الشيخ و بن زرفة ليلي، تطور التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004/2012، مجلة المؤسسة، مجلد 04، العدد14، 01/07/2015، الجزائر03، الجزائر، ص7-26.

⁹⁸ - سرير فروجة، واقع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية و السياسية، مجلد1، العدد2، 15/06/2018، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، ص198-207.

⁹⁹ - Hafid Aourag, revue El Baith, N03, Direction General de la recherche scientifique et du développement technologique, Alger, 2010, p9-16.

6. دعم الطلاب والخريجين وتنمية مهاراتهم.

7. دعم وتطوير منظومة التعليم والتعلم.

8. تطوير منظومة البحث العلمي والأنشطة العلمية.

9. تحقيق الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة.

10. تدويل الجامعة بما يعزز القدرة التنافسية لها.¹⁰⁰

يرى الدكتور "رشدي أحمد طعيمة" أن أهداف الجامعة تكمن فيما يلي:

1- إعداد خريجين ذوي خبرات عالية ومواطنين مسؤولين قادرين على تلبية متطلبات كل القطاعات النشاطات البشرية وذلك عن طريق إتاحة فرص الحصول على مؤهلات مناسبة، بما في ذلك في مجالات التدريب المهنية، تجمع بين المعارف والمهارات ذات المستوى الرفيع من خلال دورات ومضامين دراسية تطوع باستمرار تلبية الإحتياجات الراهنة والمقبلة للمجتمع.

2- إتاحة المجال مفتوح للتعليم على مستوى عالٍ وللتعلم مدى الحياة يتيح للدارسين أكبر قدر من الخيارات مع المرونة للدخول في النظام والخروج منه، كما يتيح فرص التنمية الذاتية والحراك الإجتماعي في إطار رؤية عالمية شاملة ومن أجل بناء القدرات الذاتية وتوطيد أركان حقوق الإنسان والتنمية المستدامة والديمقراطية والسلام في ظل العدالة.

3- تطوير وإستخدام ونشر المعارف عن طريق البحوث، الإضطلاع – كجزء من مهمته في خدمة المجتمع – بتوفير الخبرات لمساعدة المجتمعات في عمليات التنمية الثقافية والإجتماعية والإقتصادية وتشجيع وتنمية البحث العلمي والتكنولوجي والبحاث في مجالات العلوم الإجتماعية والإنسانية وفنون الإبداع المساعدة على فهم الثقافات الوطنية والإقليمية والدولية والتاريخية، وتفسيرها وصونها وتعزيزها وتطويرها ونشرها وضمان إطار التعددية الثقافية والتنوع الثقافي.

4- المساعدة على حماية وتعزيز القيم المجتمعية عن طريق ضمان تلقين الشباب القيم الأساسية التي تنهض عليها المواطنة الديمقراطية، وعن طريق فتح مجالات التفكير والنقد المستقل تساعد على مناقشة الخيارات الإستراتيجية وتعزيز التوجهات ذات النزعة الإنسانية.

5- الإسهام في تطوير وتحسين التعليم بكافة مستوياته، لاسيما عن طريق إعداد المعلمين لذلك.¹⁰¹

2/3/3-وظائف الجامعة الجزائية: تعد الجامعات في الوقت الحالي من بين الجامعات المنتجة، والتي تختلف وظائفها تبعاً لإختلاف المجتمعات وتعدد ثقافتها وطبيعة الإحتكاك والعلاقات، فالجامعة تسعى لتحقيق عدة أهداف تسعى من ورائها إلى تنمية المجتمع ورقيه، فمن بين وظائفها نذكر وظيفة التدريس

100 - مركز تقنية الإتصالات والمعلومات - جامعة المنصورة، أهداف الجامعة، عبر الموقع: <https://www.mans.edu.eg/about/info/university->

objectives، أطلع عليه يوم: 2020/01/13 الساعة 14:14.

101 - رشدي أحمد طعيمة، ومحمد سليمان البندري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص455.

والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والإنتاج والتسويق، فهذه الوظائف تعتبر نموذجا للجامعة المنتجة، وأن هذا النموذج يقدم نمطا فريدا، يقوم بربط التربية بالمجتمع والحياة في الجامعات المنتجة، ليتكامل بها كل من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع مع إنتاجية الجامعات، حتى تستطيع الجامعات إيجاد نفقاتها، وتطوير التعليم بها وسائر جوانب الحياة ليشكل هذا النموذج بادرة إنماء ثقافي نوعي. تتمثل الوظيفة الأساسية للجامعة الجزائرية فيما يلي:

"- تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها.

- تكون الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.

- تضطلع بترقية الثقافة الوطنية.

- تساهم في تطوير البحث وتنمية الروح العلمية.

- تتولى تلقين الطلاب مناهج البحث.

- تقوم بأي عمل لتحسين المستوى، وتجديد المعلومات والتكوين الدائم.

- تتولى نشر الدراسات ونتائج البحث".

إن هذا القانون الأساسي يحدد بوضوح مهمة الجامعة الجزائرية ووظيفتها الرئيسية خاصة، والتي تبدو لنا في ثلاثة محاور رئيسية هي:

أولا: تقديم تعليم عال وتكوين متخصص ودائم للقوى البشرية اللازمة للتنمية الوطنية في المهن والوظائف المختلفة، والتخصصات المطلوبة في جميع ميادين العلم والمعرفة.

ثانيا: ترقية الثقافة الوطنية والإنسانية والنشاط الفكري بصفة عامة، بما تملكه الجامعة من رصيد ثقافي وعلمي وبيداغوجي، وبما تضمنه من كفاءات، فهي مجتمع المثقفين والعلماء، وهي قبل غيرها معنية بهذا الميدان الخطير الذي تنعكس فيه الشخصية الوطنية للمجتمع الذي تعيش فيه وتزدهر، فهي القادرة على إحتواء التراث الوطني والقومي والعالمي، والعمل على إحيائه وترقيته للمساهمة في التنمية الوطنية والموارد البشرية.

ثالثا: تطوير البحث العلمي وتنميته وخلق الروح العلمية لدى الطلاب والمدرسين على إستواء، والعمل على إرساء قواعده وإستمراريته، لكن البحث العلمي ضروريا لرفع مستوى هيئة التدريس في الجامعة بيداغوجيا وعلميا، ومستوى التحصيل العلمي عند الطلبة، ويتطلب من الجامعة أن تعمل على خلق توازن بين عملية التعليم من جهة والبحث العلمي من جهة أخرى.

إن دور الجامعة أصلا يقوم على أساس تقديم تعليم عال وتكوين متخصص وتنمية الإتجاه الصحيح لدى هيئة التدريس أولا والطلاب ثانيا. وأن تعمل بإستمرار على تزويد مدرسيها بالمهارات البيداغوجية

والمناهج العلمية الحديثة، والوسائل المتقدمة التي تمكنهم من أداء وظيفتهم على أحسن وجه، في تمكين الطلاب من التحصيل العلمي والمعرفة بأنفسهم .

ومن أجل تحقيق هذا الهدف يتطلب من هيئة التدريس بالجامعة أن تهتم بالتطور العلمي والبيداغوجي، وأن تعتبرهما جزءاً لا يتجزأ من أنشطتها في مناخ ملائم يساعد على إنجاح العملية التعليمية¹⁰². كما يجب تنشيط أعمال المخابر عن طريق تنظيم التظاهرات العلمية الهادفة وعلى مختلف الميادين والأصعدة، لزيادة الوعي ونشر الثقافة الهادفة لمجتمع واع وراق، والقضاء على تلك المظاهر والسلوكيات غير المسؤولة.

4- أنماط بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية: تلعب العناصر المادية والبشرية المكونة للبيئة العمل الإداري في الجامعة دوراً أساسياً وحساساً في التأثير على الإلتزام والولاء، الإستقرار والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعة، وهذا يرجع إلى نوع القيادة ونظم الإتصال والإستراتيجية المتبعة التي تخلق عدة بيئات عمل منها السلبية ومنها الإيجابية.

1/4- بيئة العمل الداخلية الإيجابية في الإدارة الجامعية: هي البيئة التي تؤثر إيجاباً على سلوكيات

الإداريين بالجامعة وتتسم بالأوصاف الآتية:

- العمل يميل إلى الإبداع ويتعد عن الروتين.

- المكافأة مبنية على الإبداع ونتائج العمل ومدى تقديم الأفكار الجديدة.

- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للإداريين بالجامعة حركية أكبر في إتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.

- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد في الجامعة.

- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي في الجامعة.

- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

- العلاقة ناجحة عن الشفافية و الصدق والمصارحة.

- الحالة المعنوية عالية لدى الإداريين.

- التنظيم في الجامعة قادر على الإستجابة للمتغيرات الجديدة.

- التركيز على الأهداف ووضوحها للإداريين.

¹⁰²- عبد الله بوخلخال، الجامعة الجزائرية البيداغوجية، أعمال الملتقى الوطني حول البيداغوجيا في الجامعة، جامعة قسنطينة، يوم: 28/01/1992، ص 90-91 .

- وفرة وفعالية الإتصالات.

- الإستخدام الامثل والفعال للموارد المادية والبشرية.

- إنتشار الدافعية والرضا الوظيفي.

- إنتشار صفات الإبداع والإبتكار والتطور.

2/4- بيئة العمل الداخلية السلبية في الإدارة الجامعية:

هي البيئة التي سلبا على سلوكيات الإداريين بالجامعة وتتضمن الأبعاد التالية:

- العمل روتيني وابتعد تماما عن الإبداع وروح الإبتكار.

- المكافاة مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج العمال.

- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للإداريين حرية إتخاذ القرارات.

- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية لديهم وبالتالي ضعف في أداءهم الوظيفي.

- التنظيم يكون عاجز على الإستجابة للمتغيرات الجديدة التي قد تحدث بالجامعة.¹⁰³

فالقائمين على التسيير والتخطيط في الجامعة إن إهتموا بهذه المتغيرات المادية والبشرية لتحسين ظروف بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، يكونوا قد ساهموا بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، والقضاء على كل أشكال التسيب الإداري، وعدم الإستقرار الوظيفي.

5- المعوقات التي تحول دون تحقيق البيئة الجامعية الجيدة:

تذكر العساف (2008) إقتباسا عن (john, 2008) "أن بعض الجامعات تعاني من الكثير من المشكلات والمعوقات الداخلية التي تقلل من قدرتها على أداء وظيفتها بالكفاءة والفعالية التي تؤدي إلى البيئة الجامعية النموذجية، ومواجهة المنافسة والإرتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء.

ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يأتي:

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم الجامعة وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

- توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة، وضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في العالم، وبطء الإستجابة لتلك المتغيرات، وإستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.

¹⁰³ - سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه علوم في علم الإجتماع تنمية الموارد البشرية(رسالة غير منشورة)،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة خيضر- بسكرة، 2014، ص 119-120.

- ضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي، وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، والميل إلى المركزية، ونمطية القوانين والتعليمات بإعتبارها نماذج متكررة.
- إعتقاد أنماط ومعايير تقليدية في الجامعة وبناء الهياكل التنظيمية التقليدية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم.
- الإنحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلباتها دون إعتبار كاف للإعداد للمستقبل¹⁰⁴.
- ضعف الموارد والمصادر التعليمية، والإستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسيب، والإكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في إقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لإستيعابها وتفعيلها.
- ضعف وإفتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية.
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية، وغياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية إستثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين والتميز في خدمة العملاء.
- ضمور البحث العلمي وإقتصره على تحقيق أهداف آنية ترتبط بالترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، ولا تقدم أية قيمة أو فائدة لخدمة المجتمع.

خلاصة:

إن طبيعة المؤسسة الجامعية التي تم بناؤها في مجتمع معين تختلف عن باقي الجامعات الأخرى في ثقافتها وقيمها وطبيعة تسييرها لمستخدميها الإداريين ونوع القوانين و اللوائح التنظيمية التي تضبط السلوك و التسيير الجيد، لذا فكل منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة، التي يشترك فيها أعضاؤها وتشكل وتحدد سلوكهم، لكن تتأثر هذه الثقافة بنوع البيئة التي شيدت فيها، أي أن أعضائها الوافدين من هذه البيئة أو بيئة مغايرة، لهم تأثير وبمستوى معين على بنيتها الداخلية، لا سيما شخصية القائمين على الإدارة والتسيير، فمجموعة الرموز والعادات والقيم والتقاليد التي تشكل الثقافة التنظيمية أصبحت وبدون شك جزءا لا يتجزأ من سلوكياتهم، فتظهر أهميتها في قدرة أفرادها على تبني وحدة تنظيمية داخل النسق الفرعي والكلبي للوحدات التي تتصف بالقدرة على الأداء والإلتزام والفعالية التنظيمية، وعليه تبرز الثقافة التنظيمية القوية التي تقضي على باقي الثقافات الأخرى التي من شأنها أن تكون سببا في خلق الصراعات والتزاعات والعنف في العمل، وغياب الوحدة والتواصل، وهذا ما ذهب

104 - العساف ليلي، مؤشرات قياس البيئة الجامعية النموذجية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 2008، 51، الأردن، ص 576.

إليه مرتول ومارتن في قولهم أن "الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين، بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً"¹⁰⁵ لذا فالثقافة التنظيمية خاصة في البيئة الجامعية تؤثر على الموظفين وتحدد السلوك التنظيمي المرغوب فيه، عن طريق تغيير الرؤية والأهداف، وجملة القرارات والقوانين التنظيمية الداخلية، فيكون سلوكاً مشتركاً وقابلاً للتعلم، كما تعتبر أيضاً وسيلة للتسيير الإداري الذي يسمح بتطوير المؤسسة الجامعية ومسايرة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجامعة وفي شتى الميادين والمجالات.

الفصل الثاني

العنف في

الفضاء الجامعي

ي

-مقاربة نظرية-

مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية والخدماتية في الوقت الراهن إلى معايشة رهان وتحدي إنساني وإجتماعي هو ظاهرة جد صعبة، يكاد يفتك بمستقبل المؤسسات ليكون إعصاراً مدمراً، بزيادته وقوته قد يقضي عليها ويؤدي بها إلى الزوال والإندثار، والعكس صحيح ففي خفته وقلته وضعفه، يجعل منها مؤسسات واعدة تتسم بقوة روح المنافسة على مختلف الأصعدة المحلية والوطنية، أو العالمية منها لتحتل الريادة في الأسواق من حيث تسويق منتجاتها التي تتسم بالتنوع والجودة العاليتين، أو من حيث الخدمات المقدمة من الجانب الإنساني أو العلمي أو الأداء الإداري.

تتمثل هذه الظاهرة في العنف الذي يعتبر ظاهرة سلوكية وغريزة عدوانية يتصف بها كل من الحيوان والإنسان، لكن تتنوع وتتشعب حسب ميادين ومجالات الحياة الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والدينية والثقافية والعلمية والعملية.

فهذا الأخير أصبح يعصف بمختلف المؤسسات، وفي كل المجالات التي يسودها التفاعل الإجتماعي، سواءً الرسمي أو غير الرسمي، فالعنف كسلوك عدواني ينتشر يوماً بعد يوم، ففي زيادته سيؤثر سلباً على مستقبل تلك المؤسسات، لیتسبب في خلق جو يسوده الصراعات بين موظفيها الإداريين، وكل ما يتعلق

بالإحتكاك والتفاعل الإجتماعي في المعاملات والسلوكيات بالإضافة إلى القوانين التي تضبط عملية التسيير، ونوع القيادة، وكذا العملية الإتصالية، ومدى وضوح المهام وتقسيمها، وسياسة التحفيز المتبعة داخل المؤسسة العمومية عامة وفي البيئة الجامعية خاصة، فينبثق عنه تغيير تنظيمي ومقاومة، من شأنه أن يولد ما يسمى بمقاومة التغيير التي تؤدي إلى عرقلة السير الحسن بها، مستهدفا الموظفين الإداريين والعمال لتتوقف مصالحها ووحداتها عن العمل والإنتاج لإنتهاجهم الإضرابات والإحتجاجات، بالإضافة إلى كثرة الغيابات أو تغيير مكان العمل إلى مؤسسات أخرى، نظراً للجو التنظيمي الذي لا يبعث على الراحة النفسية للعامل ولا على الرضا الوظيفي.

والجامعة كصرح علمي إذا تفاقمت به هذه الظاهرة وزادت في التنامي ولم تسرع الهيئات المعنية في تدارك هذا الوضع الذي إنتشر بين أوساط فئة الموظفين الإداريين، بمراعاة حجم هذه الظاهرة الشنيعة والوقوف على الأسباب والدوافع والعوامل المؤدية لممارسة هذا النوع من السلوكيات المهددة لمستقبل المؤسسات الجامعية ومعالجتها، ستندثر وتصبح بيئة متعفنة، يسودها الإستبداد ومختلف الجحجج والجرائم ومظاهر الفساد والرديلة، لينحط المستوى التعليمي الذي آل إلى الإنحطاط، وهذا ما يبرزه التصنيف والترتيب العالمي المتدني للجامعات الجزائرية مقارنة بالجامعات الغربية، خاصة العربية لأفقر الدول التي لا تحوز على الإمكانيات المادية والبشرية والطاقوية.

فدراستنا هذه تشكل حلقة مهمة في ميدان الإدارة العمومية، ونقطة إنطلاق وقاعدة يبني عليها العديد من الباحثين لإجراء دراسات لاحقة مشابهة، أو ذات علاقة قد تسهم في تغيير الثقافة التنظيمية السلبية والتقليل من ظاهرة العنف الممارس في الحقل الجامعي.

1. مفهوم العنف:

1/1. تعريف العنف لغةً: يُعرّف العنف لغةً بأنه الشدّة والقسوة، يُقال: عنّف بولده، أي: لأمه بشدّةٍ بُغية إصلاحه وردعه، وعنّف بمعنى لام بقسوةٍ وشدّةٍ وعامل بشدّةٍ بغية الرّجوع والإصلاح والرّدع، والعنّف بضمّ العين والفاء تُفيدُ الشدّة وهي ضدّ الرّفق، وجمعها عنّفٌ.

كلمة العنف مشتقة من فعل أعنف-يعنف-عنفا أي أخذ الشيء بالشدّة ولم يرفق به والمعنى اللغوي لكلمة العنف هو الخرق بالمر وقلة الرفق به وهو ضد الرفق وأعنف الشيء أي أخذه والتعنيف هو اللوم والتأنيب وكلمة العنف هي ترجمة للكلمة الفرنسية Violence المشتقة من الكلمة اللاتينية Violentia والتي تعني العنف أو السمات العنيفة أو الوحشية أو القوة وهي مشتقة من الفعل Violer والذي يعني العمل بخشونة أو الدنيس، الإتهام والمخالفة.¹⁰⁶

2/1. تعريف العنف في الاصطلاح: ففيه إجماعٌ على الشدّة والقسوة ونزع الرفق، ويُعرفُ بأنّه كل تصرّفٍ يُقصد به إلحاق الأذى بالآخرين، أو يكون الأذى أحد نواتجه، وكُلُّ ما يلحق الأذى بالآخرين سواءً أكان ذلك الأذى جسماً أم نفسياً أم إهانة وإستهزاء أم تهكُّماً وسخرية أم فرض رأيٍ وتسلُّطاً وإظهار قوة أم إسماع كلماتٍ بذيئةٍ أو خادشةٍ أو مؤلمةٍ فهو شكّلٌ من أشكال العنف.¹⁰⁷

ويُميِّزُ "ماكافي براون" بين العنف المادي، والعنف النفسي أو الخفي، فكل سلوكٍ شخصي أو مؤسّساتي تدميري مادي واضح ضد آخر يُعدُّ عملاً عنيفاً، كما أن أي سلوكٍ خفي شخصي أو مؤسّساتي ينتهك حرمة الشخصية: ذاتيةً كانت أو معنوية، هو عنف.¹⁰⁸

فالعنف إذن هو كل سلوكٍ عدواني ممارس أو موجه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى فرد أو جماعة، سواءً أكان لفظياً أو جسدياً أو معنوياً، قصد إلحاق الأذى أو التقليل من الإحترام والتهكم أو الإستفزاز، وينجم عنه آثار نفسية أو جسدية أو معنوية من شأنها أن تتطور إلى حد الإبادة والقتل.

1/2/1. تعريف العنف حسب موسوعة علم النفس والتحليل النفسي: هو السلوك المشوب بالقسوة والعدوان، والقهر والإكراه، وهو عادة سلوكٍ بعيد عن التحضر والتمدن، تستثمر فيه الدوافع والطاقات

106 - جمال معتوق: وجود العنف ضد النساء خارج بيوتهن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير: علم الاجتماع الثقافي، جامعة البليدة، 1992-1993.

107 - فهد الطيار: العوامل الاجتماعية المؤدية للعنف، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص7.

108 - باربرا ويتمر: الأنماط الثقافية للعنف، ترجمة ممدوح يوسف عمران، سلسلة عالم المعرفة، العدد 337، الكويت، 2003، ص

العدوانية إستثمارا صريحا بدائيا كالضرب، والتقبل للأفراد، والتكسيير والتدمير للممتلكات، وإستخدام القوة لإكراه الخصم، ويمكن أن يكون العنف فرديا يصدر عن فرد واحد، كما يمكن أن يكون جماعيا يصدر عن جماعة أو هيئة أو مؤسسة تستخدم جماعات وأعدادا كبيرة.¹⁰⁹

2/2/1. تعريف الموسوعة القاموسية لعلم النفس (1980): "إستعمال مفرط للقوة، من خلال نفي القانون، حق الفرد".

3/2/1. تعريف الموسوعة العالمية: "العنف هو صفة تبرز أو تتكون أو تخلف معها عوامل بقوة حادة وقسوة معتبرة، وتكون في أغلب الأحيان ضارة ومهلكة وهو أيضا:

* صيغة لشعور رهيب نحو شيء، كالكره الرهيب.

* صيغة لشخص له إستعدادا تاما لإستعمال القوة ويتصف بالعدوانية.

* صيغة اللاتسامح وعدوانية كبرى توصف بالإندفاع، القسوة في الكلام وحتى التطرف.

* صيغة المبالغة في إستعمال القوة الجسدية.

* صيغة إرغام الغير على فعل أمور ضد رغبتهم وإرادتهم، وقهرهم عن طريق القوة".¹¹⁰ فالعنف هو مبادرة مسبقة ومدروسة لممارسة الإعتداء على الآخرين والظهور من منبر القوة والسيطرة.

4/2/1. كما تعرف (إدارة السلامة والصحة المهنية (OSHA) وهي إحدى إدارات وزارة العمل الأمريكية-

العنف في مقر العمل بأنه "أي فعل أو تهديد بالعنف الجسدي أو المضايقة أو التخويف أو أي سلوك

تخريبي مهدد آخر يحدث في موقع العمل، وتتراوح ما بين التهديدات والإساءة اللفظية إلى الاعتداءات

الجسدية وحتى القتل".¹¹¹

109 - فوزي أحمد بن دريدي : العنف لدى التلاميذ في المدارس الثانوية الجزائرية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص37.

110 - بوفلجة غياث: بوفلجة غياث: ظاهرة العنف و طرق التعامل معها،مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية،دار النشر للمطبوعات الجامعية،وهران، 2008، ص16.

7- العنف في العمل.(2020/12/01) أطلع عليه يوم:2021/02/15 على الموقع: -
https://www.osha.gov/SLTC/workplaceviolence (واي باك مشين)*

- يعرفه "ر. ريمون R. Raymond " بأنه: "كل مبادرة تتدخل بصورة خطيرة في حرية الآخر وتحاول أن تحرمه حرية التفكير والإختيار، وبالطبع فإن هذا التعريف ينطلق من محك محدد هو حقوق الإنسان وإنتهاك هذه الحقوق"¹¹². فالعنف هو إعتداء على حريات الآخرين سواء كان الإعتداء لفظيا أو جسديا أو جنسيا، يهدف الإذلال أو التلذذ في إلحاق الأذى.

- وهناك من عرف العنف بإستخدام معايير أخرى مغايرة، منها تعريف "ريتشارد نارندروف Richard Narendrov" للعنف إذ يعرفه بقوله: أصل كلمة العنف في علم الأتيولوجيا Etymology وهو مصطلح يشير إلى إساءة إستعمال القوة أو التعسف في إستخدامها ومهاجمة ما كفل له القانون الحماية من خلاله والضبط الإجتماعي. وبذلك فإن مصطلح "العنف" يشير إلى التعدي غير المشروع على المجتمع والقيم الإجتماعية ويضيف ريتشارد قائلا: كلمة العنف مشتقة من الأصل اللاتيني "vis" أي القوة والأصل اليوناني "bia" وكلها تعني الإنتهاك أو الإعتداء invade والغضب أو التدنيس violate والقهر subdue والقمع oppress والمصطلح المعبر عن العنف في اللغة الألمانية والهولندية هو Gewalt ومصطلح Geweld وفي الفرنسية فالعنف يعبر عنه بكلمة violence وفي الإيطالية يعبر عنه بكلمة violenze وفي الإسبانية violencia¹¹³. فالعنف هو ظاهرة تتصف بالعدوانية، أي إستعمال القوة في الإعتداء على طرف آخر، بغرض التخويف أو القمع.

*- واي باك مشين (بالإنجليزية: Wayback Machine) هو أرشيف رقمي متجدد للمحتوى الموجود على شبكة الإنترنت بالإضافة إلى معلومات أخرى موجودة على الشبكة، تم إطلاقه في العام 2001 من قبل منظمة أرشيف الإنترنت، وهي منظمة غير ربحية، مقرها سان فرانسيسكو، كاليفورنيا، الولايات المتحدة. تهدف هذه المنظمة لتحقيق هدفها المُعلن "وصول عالمي للمعرفة"، تم إعداده بواسطة رواد أعمال الإنترنت بروستر كاهل وبروس غيليات وقامت أليكسا إنترنت بالحفاظ على المحتوى الخاص به، هذه الخدمة تمكن المستخدمين من رؤية الإصدارات المحفوظة من صفحات الويب وتغييراتها عبر الزمن، حيث إن الأرشيف يستدعي ما يسمى " فهرسة ثلاثية الأبعاد". منذ عام 1996، تم أرشفة الصفحات المخزنة مؤقتاً (cached pages) للمواقع الإلكترونية على مجموعة كبيرة من الكلستر (Clusters) لنقط الالتقاء في نظم تشغيل لينكس (Linux nodes).

112 - بييرفيو: بييرفيو: العنف والوضع الإنساني. "المجتمع والعنف، ترجمة إلياس زحلاوي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت، 1993، ص143.

113 - عبد الله عبد الغني غانم: جرائم العنف و سبل المواجهة، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص14.

3/1. العنف من الناحية السوسولوجية: تحدد العلوم الإجتماعية والتي تضم علم الإجتماع وعلم النفس وعلم الخدمة الإجتماعية: إن العنف هو مجموعة من الأنماط السلوكية التي تصدر عن الفرد أو الجماعة، تؤدي إلى تصرفات غير إجتماعية وغير تربوية خطيرة، تتعارض مع القوانين والمواثيق، كذلك هناك من يعرف العنف بأنه ممارسة القوة أو الإكراه ضد الغير، وعادة ما يؤدي ذلك إلى التدمير أو إلحاق الأذى والضرر المادي بالنفس أو الغير.¹¹⁴

إذا تناولنا المفهوم من وجهة السوسولوجيين، فإننا نجد " خليل محمد خليل" الذي يذكر في معجمه لمصطلحات الإجتماعية سنة 1995 أن العنف "سلوك إيذائي قوامه إنكار الآخر كقيمة مماثلة لأننا أو للنحن كقيمة تستحق الحياة والإحترام، ومرتكزه إستبعاد الآخر من حلبة التغالب إما بخفضه إلى تابع، وإما بنفيه خارج الساحة، وإما بتصفيته معنويا أو جسديا".

وإذا عرجنا على ما ذكره "هوبز" (HOBBS) عن العنف، فإننا نجده يوضحه وفق أربعة مقترحات:

أولاً: يتحرك الناس بواسطة نفس الرغبات.

ثانياً: تكون هذه الرغبات مستبدة دون رحمة، إما لأنها البديل الذاتي لحاجات البيولوجية الجامحة، وإما لأن إشباعها يشكل بحد ذاته سببا كافيا للسعي إلى تجديدها.

ثالثاً: إن الأغراض القابلة لإشباع هذه الرغبات تشكل في لحظة كمية محدودة.

رابعاً: يشتق من تركيب الرغبة تنافس دائم بين الناس.

وأخيراً: بما أن أيا من الأفراد ليس قويا بما فيه الكفاية ليفرض هيمنته بصورة دائمة، فإن عدم إستقرار

التنافس بين الناس يعرض كل واحد منهم لمخاطر «المأكلة العالمية».¹¹⁵

وعليه يفسر أخصائيو علم الإجتماع وعلم النفس أن المعنى الأساسي لمفهوم العنف هو عدم

الإقرار واللامبالاة بوجود الطرف الثاني، ويرجع السبب في ذلك إلى حب الفرد ورغبته في التسلط وفرض

114 - حمدي أحمد بدران: العنف الأسري دوافعه وآثاره ومكافحته، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص23.

115 - بودون بوريلو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،

لبنان، 1986، ص394.

الذات، والإستمرارية والديمومة في تربع كرسي القوة والنفوذ والزعامة الإستبدادية، وإلى غلق كل المنافذ والإستحواذ على المواد والأشخاص وفرض السيطرة على الدوام، لهذا لا يتوانى في إيذاء وإلحاق الضرر النفسي أو الجسدي أو المعنوي أو كل أنواع العنف على الطرف الآخر.

4/1. العنف من الناحية القانونية:

1/4/1. في القانون الجنائي: يعب عن العنف بأنه عدوانية الإنسان وخشونته ضد غيره، مع التسبب له في أذى أو صعوبات خطيرة نوعا ما، ويضم هذا العنف الضرب والتهديد، وأشكال أخرى تطال الشخص، مثل la bousculade /crachats وكل ما يمكن أن يسبب العطب الفيزيولوجي أو الأمراض، أو المشاكل والإختلالات النفسية.

2/4/1. في القانون المدني: هو كل ما يراد به المساس بإرادة الشخص لإجباره على إمضاء عقد، ما ينجم

عنه الخوف على نفسه، أو على من يرتبط بهم، أو على أملاكه.¹¹⁶

مما سبق يتضح لنا أن المفاهيم التي جاء بها القانون حول ماهية العنف هي نفس المفاهيم التي ذهب إليها أخصائيو علم النفس وعلم الإجتماع، أي أن العنف هو سلوك عدواني يمارسه الشخص المعتدي على شخص آخر من أجل إلحاق الضرر أو الأذى، بإستعمال القوة الجسدية أو أداة لإجبار الطرف الآخر الرضوخ أو الخضوع لسيطرته، وتحقيق طلباته، إذا فهو تهديد ممارس بصفة عمدية يعاقب عليه القانون.

5/1. العنف من الناحية السيكلوجية:

تعريف لافون "Robert LAFON": "قوة تستخدمها وتكون ضد القاعدة، ضد القانون، ضد الحق، ضد الحرية، ضد إحترام الأفراد والجماعات.¹¹⁷

116 - بوفلجة غياث : مرجع سابق، ص 17.

117 - LAFON Robert , Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant, Paris : Presses universitaires de France, 4e édition, 1979, p35

تعريف "شارل ريفيرا" Charles RIVERA": "هو استخدام غير عادل للقوة من قبل مجموعة من الأفراد لإلحاق الأذى بالآخرين والضرر بممتلكاتهم".

تعريف "بول روكيارك" sandraj.BOLL ROKEARCH": "هو استخدام غير شرعي للقوة أو التهديد باستخدامها لإلحاق الأذى والضرر بالآخرين"

تعريف "فييو" Pierre FIO": "هو ضغط جسدي أو معنوي، ذو طابع فردي أو جماعي، ينزله الإنسان بالإنسان".

- هو لغة التخاطب الأخيرة الممكنة مع الواقع ومع الآخرين، إذ يحس المرء بالعجز عن إيصال صوته بوسائل الحوار العادية، وحينما يدرك انه فشل في تحقيق غايته، لا يبقى أمامه سوى اللجوء إلى القوة لتلبية حاجته، فهي السلاح الخير لإعادة شيء من الإعتبار المفقود".¹¹⁸

إذن كل التفسيرات والمفاهيم السابقة الذكر تصب في مفهوم واحد للعنف، وهو إلحاق الأذى والضرر بالطرف الآخر، وهذا ما ذهب إليه العلماء السيكولوجيون مما أضافوا لمسة الجانب النفسي ومجموع الدوافع والمثيرات والمكبوتات النفسية، التي كانت سببا في خلق العنف كلما اتاحت نفس الفرص والمواقف، أي فعل المثير والاستجابة، بالإضافة إلى دور الأسرة في رسم توجهات وقيم تربية نفسية في نظر الطفل، أي أن المناخ أو البيئة الأسرية التي يشوبها العنف من شأنها تنشأة الفرد على سلوكيات عدوانية عنيفة، كإحساسه بالخوف أو الذعر، أو نوع من العجز أو الفشل وعدم القدرة في تحقيق الذات وإنصهار في الوسط الإجتماعي مع الآخرين ومشاركتهم رأيه وتطلعاته وأفكاره، كل هذا من شأنه اللجوء إلى ممارسة العنف والتهديد كتعبير عن وجوده وأحقيقته في الحياة.

2- بعض المصطلحات المتعلقة بالعنف والفرق بينهما:

يتداخل مع مفهوم العنف مفاهيم كثيرة تشير إلى سلوك العنف، كمفهوم العدوان والانتهاك وإساءة المعاملة، والإهمال..إلخ. ويختصر البعض مفهوم العنف في أنه أي سلوك يستهدف إلحاق الأذى

118 - بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص18.

بالآخرين أو بممتلكاتهم، ويذهب البعض إلى أن العنف يتضمن أشكال العنف المادي وغير المادي (المعنوي) كما يتضمن أيضا مفهوم العنف أشكال العنف الإيجابي (مثل الإيذاء البدني المتمثل في الضرب) وأشكال العنف السلبي (مثل الإهمال) وأيضاً كل أشكال إساءة المعاملة.¹¹⁹ فالعنف يتنوع بين الإعتداءات النفسية والجسدية، كالسب والشتيم و الضرب بترك تشوهات وكسور وغيرها على الجسد.

1/2. **العنف والعدوان:** يعتبر العنف شكل من أشكال العدوان، يقتصر على الجانب المادي المباشر، فالعنف هو سلوك يستهدف إلحاق الأذى بالآخرين أو بممتلكاتهم، أي أن العدوان أكثر عمومية من العنف، وأن كل ما هو عنف يعد عدوانا و العكس غير صحيح، فعل سبيل المثال يعتبر الإمتناع عن أداء مهام معينة (الإضراب) عدوانا سلبيا في حين لا يندرج تحت مفهوم العنف، وكذلك فإن إطلاق شائعات تسيء لسمعة الطرف الآخر من قبيل العدوان غير المباشر ولكنه لا يعد عنفا. كما يعرف العدوان بأنه: "السلوك الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى الشخصي بالغير وقد يكون الأذى نفسيا على شكل إهانة أو خفض قيمة أو جسما كالضرب باليد أو بآلة أو الركل بالرجل أو العض بالأسنان"¹²⁰ إذا العدوان في الممارسة يسبق العنف، فهو سلوك له خاصية التنفيذ المباشر دون الحاجة إلى الترصد.

2/2. **العنف والإساءة:** يعد مفهوم الإساءة أكثر المفاهيم إرتباطا بالعنف وهو أي فعل يقوم به شخص ما بقصد إيقاع الضرر بشخص آخر ويستخدم كمرادف له في عدد كبير من الدراسات ذلك النوع من السلوك العنيف الذي يحدث من جانب الآباء لأبنائهم أو تلك الإساءة التي تحدث للزوجة من خلال سلوك عنيف وكذلك الإساءة للوالدين والمسنين وكذلك الإساءة للطالب من معلمه أو القسوة في المعاملة أو التوبيخ والضرب أو الشجار الذي يؤدي إلى إحداث جروح تأخذ مظهرا للعنف الذي يصل في ذروته إلى حالة القتل.¹²¹ فالإساءة هي الصفة الفعلية لممارسة العنف وتجسيده فعليا.

119 - عدلى السمرى، سلوك العنف بين الشباب: دراسة ميدانية على عينة من طلبة وطالبات المرحلة الثانوية، في ندوة الشباب ومستقبل مصر، تحرير، محمود الكردى، أبريل، 2000، ص 454.

120 - حسين طه عبد العظيم، سيكولوجية العنف العائلي والمدرسي، دار الجامعة الحديثة، القاهرة، 2007، ص 236.

121 - القصاص مهدي، عنف الشباب محاولة في التفسير دراسة ميدانية، المجلة العلمية، ع36، كلية الآداب، جامعة منصور، مصر،

2005، ص11.

3/2. العنف والقوة: القوة في جوهرها هي علاقة تأثير أو سلطة أو قسر تمنح أحد الفاعلين قدرة على أن يجعل الآخرين يتصرفون بطريقة يفرضها الطرف مالك القوة ولا نود أن نقول بأن العنف هو سلوك يمارس فيه أحد الأطراف القوة على الطرف الآخر. و يمكن أن تتحول القوة إلى إنتهاك جسدي أو معنوي، بحيث تسلب حقوق الإنسان الواقع عليه العنف، فالعنف في هذه الحالة لا يكون إنتهاكاً لموقف التفاعل العادي، بل قد يكون ملتصقا به، أي جزء من تكوين الموقف، فمعاملة المرأة أو الأطفال بقسوة تكون عنفاً رغم أنها قد تكون مقبولة في حدود الإطار الثقافي لموقف التفاعل والسكوت عن الكلام عندما يكون مطلوباً هو عنف رغم أنه قد يكون مقبولاً من الناحية الإجتماعية. "122 إذا القوة يملكها الطرف صاحب السلطة، أما العنف قد يكون من عدة أنساق على إختلاف درجة قوتها.

4/2. العنف والبلطجة: البلطجة سلوك إجرامي يمكن أن يهدف إلى الإرتزاق ينتج عنه خطورة شديدة- حالة خطرة- يكون لها تأثير على الأمن السياسي والإقتصادي والإجتماعي"123

تثير البلطجة فجوة في كيان المجتمع من حيث تسليط دافع الممارسة التي تتبعها الكراهية والرغبة في الإنتقام من أشخاص تم التخطيط لإيذائهم وتصفية الحسابات، "وهي عبارة عن تفريغ شحنات الغضب الكامن في النفوس إتجاه عدو لا يقهر بوسائل الحرب المعروفة. وظاهرة البلطجة عبارة عن صورة من صور العنف اليومي التي يتم جهارا والذي يقترن بفجور البلطجي الذي بلغ درجة معينة من الخطورة الإجرامية. ويختلف العنف والبلطجة من حيث الأهداف والنتائج حيث يبدأ العنف بالضرب والإعتداءات الأخرى وينتهي بالقتل، في حين نجد البلطجة قليلة الإنتشار يمارسها أفراد قلائل من ذوي السوابق العدلية والخطيرين منهم"124 فالبلطجة تتطور إلى درجة عدم التمييز بين الأمور المستهدفة وتسبب في الفعل العدواني بالتدمير الشامل، يمارسها أفراد متطرفون ضد النظام والسياسة.

122 - أحمد زايد وآخرون، العنف في الحياة اليومية في المجتمع المصري، م1، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، 2002، ص2-3.

123 - محمود سعيد إبراهيم الخولي، العنف في مواقف الحياة اليومية" نطاقات وتفاعلات، ط1، دار مكتبة الإسرء، 2006، ص122-

123.

124 - أمال رادف، أشكال العنف في مدينة قسنطينة: دراسة ميدانية بالمدينة الجديدة" علي منجلي"، شهادة ماجستير في علم الإجتماع الحضري، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص27.

5/2. العنف والإرهاب: هناك تداخل بين مفهوم العنف ومفهوم الجريمة والإرهاب، وإن كان مفهوم العنف أكثر إتساعاً من الجريمة فهو يشتمل على تلك الصور التي يعاقب عليها القانون (الجريمة العنيفة)، وتلك التي لا يعاقب عليها القانون والتي قد يعد بعضها مرغوباً فيه إجتماعياً عندما يكون منظماً من خلال معايير المجتمع¹²⁵

فالإرهاب عبارة عن استخدام عنف غير عادي من أجل أهداف وغايات سياسية الذي يكون فيه التأثير في الغالب رمزي أكثر منه مادي فالعنف يختلف عن الإرهاب في كون أن الإنسان العنيف في أفعاله الممارسة أخف من الإرهابي، وعليه يمكن القول أن كل إرهابي عنيف، لكن ليس بالضرورة كل عنيف إرهابي، وذلك لأن الإنسان العنيف يلحق الضرر والأذى بالأشخاص الذي يعينهم، أما الإرهابي فهو يطول أشخاص آخرين أبرياء.¹²⁶ فالإرهاب أشد خطراً على حياة الأفراد من العنف الموجه.

ويختلف الإرهاب عن العنف في أن الإرهاب ينطوي على رسالة تحذيرية ما للوسط المحيط تثير الرهبة والفرع في نفوس كل أفراد الجماعة التي ينتهي إليها الضحية، أو موضوع الفعل أما العنف الجماعي فتكون الضحايا أو موضوع الفعل هو المستهدف بالتحديد في تلك اللحظة، كما أن الإرهاب يتم بالاستمرارية وخلق مناخ من التوتر والتأهب لعمليات أخرى حتى يتحقق الهدف الذي ترمي إليه الجماعة التي تمارسه في حين أن العنف الجماعي يمكن القول أن له بداية وذروة ونهاية كحدث.¹²⁷

6/2. العنف والغضب: عندما يغضب الإنسان في موقف الإحباط وال فشل والصراع تتولد عنده وساوس، تثير فيه العداوة والخصومية وتدفعه للعدوان والإنتقام¹²⁸

يشار إلى الغضب من الناحية الإجتماعية_ رغم أنه حالة إنفعالية متغيرة_ على أنه "نوع من النظام التشريعي الذي يساعد على تنظيم العلاقات بين الأشخاص أما العدوان فهو توجيه الأذى المقصود للآخرين أو للذات وبهذا المعنى يوجد إختلاف بين الغضب والعدوان كما قد يظهر في العدوان، فيكون رد

¹²⁵ - أحمد زايد وآخرون، العنف بين طلاب المدارس: التقرير الاجتماعي، المجلد 1، قسم بحوث الجريمة، المركز القومي للبحوث

الإجتماعية والجناائية، القاهرة، 2004، ص 15.

¹²⁶ - امال رانف، نفس المرجع، ص 26-27.

¹²⁷ - أبو قورة خليل قطب، سيكولوجية العدوان، مكتب الشباب، القاهرة، 1996، ص 24.

¹²⁸ - إسحاق إبراهيم منصور، الموجز في علم الإجرام والعقاب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 11.

الفعل الشائع هو الغضب والذي عادة ما يتلوه العدوان الذي يحدث معاناة لفرد ما أما العدوان الذي قد لا يصاحبه غضب فهو العدوان الوسطي الذي يمليه التنافس على مركز أو سلطة أو شيء آخر يكون موضوعاً للتنافس".¹²⁹ فالغضب حالة إنفعالية عابرة، أما العنف قد يستمر لمدة أطول.

7/2. العنف والجريمة: تعتبر الجريمة من بين الأعمال الشنيعة التي تتنافى مع القيم والسلوكيات الأخلاقية الإنسانية والدينية، التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات مستخدمين العنف والفساد لتحقيق أهدافهم، فهي سلوك شاذ عن القيم والمعتقدات الدينية، وتعبير عن عدم القدرة على الاندماج الإجتماعي، وتمثل ظاهرة من الظواهر الإجتماعية السلبية التي تهدد مصلحة الفرد والجماعة، وتجسد الأفعال والسلوكيات المخالفة للقيم واتجاهات المجتمع، وتختلف حسب طبيعة المجتمع وحجمه، كما يراها البعض من العلماء على أنها ظاهرة طبيعية تتواجد حيث يتواجد الإنسان (الإنسان هو الفاعل الأساسي للجريمة)، وسبب من أسباب تطور المجتمع، وهذا ما ذهب إليه العالم "إميل دور كايم Emel Dor Kayem" بقوله: "الرقى والتقدم يحتاج إلى الحرية وكل مجتمع يسعى للتطور لا يمكن له أن يصل إلى غايته إلا عندما يوفر لأفراده نوعاً من الحرية"¹³⁰ كما لا تقتصر الجريمة على تلك السلوكيات المتعلقة بالأفعال اللاأخلاقية، وإنما تشمل الخرق بالقوانين والنظم وعدم احترامها، أو المماس برمز من رموز المجتمع المتعارف عليها، إذا الجريمة تنوع حسب الفعل وحجم الخطأ والضرر، وقيمة الشيء الممارس عليه الفعل.

كما أن العنف في أغلب الأحيان يكون فوضوياً وذا رد فعلي مباشر، أي أنه لا يخضع لعملية مدروسة ومضبوطة، ويتخذ عدة أشكال، فهو سلوك لا يتمتع بالطابع التنظيمي، ولا يوضع له خطة مسبقة، أما الجريمة فتأخذ شكلاً تنظيمياً نوعاً ما، فيتم دراسة وقت تنفيذها والتخطيط لها مسبقاً وقد تأخذ مدة زمنية كبيرة في ارتكابها.

129 - عمارة محمد علي، برامج إرشادية لخفض السلوك العدواني لدى المراهقين، دار الفتح للتجسيد التقني، القاهرة، 2008، ص23.
130 - جبارة عطية جبارة، السيد عوض علي، المشكلات الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص386.

8/2. العنف والإنحراف: الإنحراف الإجتماعي هو نمط الفعل التي لا يمتثل للمعايير والقيم، التي يعتنقها أغلبية أعضاء الجماعة أو المجتمع، التي تميز الثقافات الفرعية المختلفة عن بعضها، فالعديد من أشكال السلوك التي ينظر إليها بقدر كبير من التقدير في سياق ما أو من قبل جماعة ما، قد تعد سلبية في نظر أبناء جماعة أخرى،...فهو يدل على مخالفة أي من الأنماط السلوكية السوية والمرغوبة إجتماعيا سواء كانت تلك الرغبة بنص القانون، أو العرف، أو القيم الثقافية السائدة، وهكذا فإن الإنحراف من المنظور الإجتماعي هو السلوك المخالف لما ترتضيه الجماعة¹³¹

كما يشير مصطلح العنف إلى كافة السلوكيات العدوانية التي يمارسها فرد أو جماعة بصورة إجبارية وباستخدام القوة، قصد إلحاق الأذى النفسي، أو الجسدي، أو الإقتصادي، أو الإجتماعي بأي أحد سواء كان شخصاً أم مجموعة من الأشخاص، وقد إتفق أهل الإصطلاح على إدراج التهديد بإستخدام القوة لإلحاق الضرر بالأفراد الآخرين من ضمن سلوكيات العنف.¹³² فالإنحراف هو سلوك يظهر في عدم تقبل بعض المعاملات قد تكون سلبية أو إيجابية دون ممارسة أي فعل ينجر عنه إيذاء للطرف الآخر، بينما العنف هو تجسيد لممارسة الإعتداء.

3- تقسيمات العنف :

1/3.التقسيم الأول:

1/1/3.العنف الفطري: ومحوره أن بعض العنف سلوك فطري، يولد الإنسان به، بحكم تكوينه الفسيولوجي والبيولوجي، وتضم هذه المجموعة ثلاث مقولات كبرى هي:
- المجرم بالولادة(لومبروزو)، وفحواها أن العنف سلوك فطري لدى بعض الناس، إذ أنهم يولدون بخصائص شخصية معينة تتضمن ميولا إجرامية وعدوانية.

131 - الإنحراف الاجتماعي، الموقع http://moqatel.com/openshare/Behoth/Mnfsia15/SocialDevi/sec01.doc_cvt.htm، أطلع عليه يوم: 2021/01/14 عبر على الساعة 09:45.

132 - محمد الرميحي، العنف الأسري وإنعكاساته الأمنية، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين، 2012، ص29.

- ومقولات غريزة العدوان (فرويد) ومضمونها أن العنف غريزة فطرية في الإنسان تدفعه إلى الإعتداء والقتل، فقد إفترض فرويد أن هناك غريزتين لدى الإنسان، هما غريزة الحب أو الجنس، وغريزة العدوان، وكلاهما تلمح في قلب الإشباع، ومن هنا فالعنف سلوك غريزي هدفه تفرغ الطاقة العدوانية الكامنة داخل الإنسان.

- ومقولات الإحباط-العدوان (دولارد) وتؤكد أن الإحباط سبب العدوان، وكلما زاد الإحباط زادت حدّة العدوان.¹³³

لا يمكن الأخذ بهذا الإتجاه وإفتراض أن العنف سلوك فطري غريزي، يهدف إلى تفرغ تلك المكبوتات العدوانية، فالإنسان هو عنصر بشري يمتلك عقلا ويتأثر بعوامل التنشئة الإجتماعية والتي تلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوكياته وتصرفاته وإنفعالاته، أي لا بد من وجود مثير وإستجابة لرد الفعل.

2/1/3.العنف المكتسب: أساسها أن العنف سلوك مكتسب، يتعلمه الإنسان من البيئة المحيطة به، ومن أبرز المقولات مقولة: تعلم العنف بالملاحظة"، وجوهرها هو تعلم السلوك العنيف عن طريق ملاحظة نماذج العنف لدى والديهم ومدرسيهم وأصدقائهم، ومشاهدتهم مظاهر العنف في أفلام التلفزيون والسينما، وقراءة القصص والروايات البوليسية، وألعاب الفيديو الإلكترونية، أي أن العنف يتعلم بالملاحظة.¹³⁴

أي أن الفرد يكتسب العنف من خلال التجربة والمشاهدة والإحتكاك وحسب المواقف، لذا ترسخ لديه سلوكيات العنف فيتطبع بها، لتنمو معه مع مراحل نموه في بيئته الإجتماعية، وينقلها معه إلى بيئته المهنية.

2/3.التقسيم الثاني:

133 - حسنين توفيق ابراهيم، ظاهرة العنف السياسي في النظم العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1990، ص46.

134 - حسنين توفيق ابراهيم: مرجع سابق، ص46.

1/2/3. "العنف الموجه للذات: يقسم العنف الموجه للذات إلى سلوك إنتحاري وإنتهاك الذات، ويشمل الأول الأفكار الإنتحارية ومحاولات الإنتحار- تدعى في بعض الدول "الإنتحار التظاهري" أو "الإصابة الذاتية المدروسة"- والإنتحار التام، وأما الإنتهاك الذاتي بالمقابل فيشمل أعمالاً أخرى كالتشويه الذاتي.

2/2/3. العنف بين الأشخاص: يقسم العنف بين الأشخاص إلى فئتين فرعيتين:

- العنف العائلي وبين القرناء الوثيقي الصلة بالضحية، حيث يقع العنف بشكل كبير بين أفراد العائلة والقرناء الوثيقي الصلة بالضحية، ويقع عادة في المنزل ولكن ليس بشكل مطلق.

- العنف المجتمعي- وهو العنف الذي يقع بين أفراد لا قرابة بينهم، وقد يعرفون بعضهم أو لا يعرفون، ويقع بشكل عام خارج المنزل.

تضم المجموعة الأولى أشكالاً من العنف كإنتهاك الطفل وعنف القرناء الوثيقي الصلة وإنتهاك المسنين، بينما تضم المجموعة الأخيرة عنف العصابات وأعمالاً عشوائية من العنف، والإعتداء الجنسي أو الإغتصاب بوساطة الغرباء والعنف في مواقع المؤسسات كالمدارس وأماكن العمل والسجون ومنازل التمريض.

3/2/3. العنف الجماعي: يقسم العنف الجماعي إل عنف إجتماعي وسياسي وإقتصادي، وبشكل مختلف عن الفئتين الرئيسيتين، فإن الأقسام الفرعية من العنف الجماعي تفترض وجود دوافع محتملة للعنف ترتكبها الزمر الأكبر من الأفراد أو الدول، وقد يرتكب العنف الجماعي للتعجيل ببرنامج إجتماعي خاص متضمناً كمثل: جرائم الكراهية المرتكبة من قبل مجموعات منظمة والأعمال الإرهابية وعنф العصابات الإجرامية(الغوغائية)، ويشمل العنف السياسي المعارك الحربية والعنف المرتبط بها وعنф الدول والأعمال المشابهة التي تنفذ بواسطة مجموعات أكبر ويشمل العنف الإقتصادي هجمات المجموعات الأكبر بدوافع مكاسب إقتصادية-كالهجمات التي تنفذ بهدف تعطيل الفعالية الإقتصادية

وتعطيل تحقيق الخدمات الأساسية، أو إنشاء تقسيمات أو تجزئة إقتصادية، وبشكل واضح فإن الأعمال المرتكبة بوساطة المجموعات الأكبر يمكن أن يكون لها دوافع متعددة"¹³⁵.

4. أشكال العنف:

1/4. العنف الجسدي (Physical Violence): يرى قشيطات أن العنف الجسدي هو "كل إعتداء جسدي

يتمثل في الصفع، أو الركل، أو اللكم، الدفع، أو الرمي أرضاً، أو شد الشعر، أو الحرق، أو الخنق، أو

الضرب بأداة حادة، أو إشهار السلاح في الوجه ومن أمثلتها:

- استخدام الأطراف العليا والسفلى للإيذاء كالصفع والركل وشد الشعر.

- استخدام أداة ما تترك الإثارة والخدوش والجروح على الجسم.

- استخدام سوائل حارقة تشوه الوجه والجسم عموماً بشكل دائم.

- إستيلااب الحياة بسلاح ناري أو الخنق أو الإغراق أو دس السم"¹³⁶.

و"يعتبر العنف الجسدي أكثر أنواع العنف شيوعاً، وذلك لإمكانية ملاحظته وإكتشافه، ونظراً لما يتركه من

آثار على الجسد، ويشمل العنف الجسدي الضرب باليد بأداة حادة، والخنق، والدفع، والعض والمسك

بعنف، وشد الشعر، والبصق وغيرها. وهذه الأشكال جميعها تنجم عنها آثار صحية ضارة قد تصل لمرحلة

الخطر أو الموت إذا تفاقمت. لذا فإن العنف الجسدي من الممكن ملاحظته وإثباته قانونياً وجنائياً"¹³⁷.

2/4. العنف الجنسي: "وقد يقع داخل نطاق الأسرة أو خارجها وفي كلتا الحالتين يحاط بالتكتم الشديد

والحيلولة دون وصول الحالات إلى القضاء والشرطة، لأن من شأن ذلك الإساءة إلى سمعة الأسرة ومستقبل

أفرادها في المجتمع."¹³⁸

¹³⁵ - إيتين ج. كروغ ورفاقه، التقرير العالمي حول العنف والصحة، ترجمة مكتبة منظمة الصحة العالمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002، ص6.

¹³⁶ - بحري منى، وقطيشات نازك: العنف الأسري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص47-48.

¹³⁷ - أحمد بونوة: العنف المدرسي بين الإعلام والمدرسة، وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، الجزائر، 2015، ص6.

¹³⁸ - أحمد بونوة: نفس المرجع، ص6.

"فالعنف الجنسي غالبا ما لا يتم الإبلاغ عنه بما يوازي ما يحدث في الواقع الفعلي، وعلى نحو خاص في المجتمعات التقليدية والأبوية التي تنظر إلى النساء بأنهن حاملات شرف العائلة وترى أن الإعتداءات الجنسية على النساء تمثل عارا على رجال العائلة"¹³⁹، العنف الجنسي إنتهاك لحقوق الإنسان، بما في ذلك للحق في السلامة البدنية، وفي الخصوصية، ولحرته من الإكراه والعنف وحقه في عدم التعرض للتعذيب، والعنف الجنسي إنتهاك أيضا للحقوق الجنسية والإنجابية التي تخول الجميع إتخاذ القرارات بشأن صحتهم الخاصة وأجسادهم، وحياتهم وهويتهم الجنسية، وللحق في العيش في بيئة خالية من الإغتصاب وغيره من أشكال العنف، بما في ذلك الحمل أو الزواج القسري¹⁴⁰.

لا يعرف قانون العقوبات الأشكال الأخرى من العنف الجنسي، كالإعتداء الجنسي، والإعتداء الجنسي المشدد، واللمس غير اللائق، ولكن يمكن أن يقاضى مرتكبو مثل هذه الأفعال بموجب المادتين 334 و335 من قانون العقوبات، اللتين تغطيان مسألة الإعتداءات المخلة بالحياة.

3/4. العنف اللفظي أو المعنوي (Vrebal Violence): يعتبر من أشد أشكال العنف خطراً على سوية الحياة الأسرية، لأنه يؤثر على الصحة النفسية لأفراد الأسرة، وبخاصة أن الألفاظ المستخدمة تسيء إلى شخصية الفرد ومفهومه عن ذاته.

ويتمثل العنف في الشتم والسباب، وإستخدام الألفاظ النابية، وعبارات التهديد، وعبارات تحط من الكرامة الإنسانية ويقصد بها الإهانة. إلا أن العنف اللفظي لا يعاقب عليه القانون، لأن من الصعب قياسه، وتحديد إثباته"¹⁴¹.

¹³⁹ - Réseau national des centres d'écoute sur les violences contre les femmes Balsam, Les violences faites aux femmes en Algérie, Rapport 5, December 2013, <http://www.ciddef-dz.com/pdf/autres-publications/balsam2013.pdf>; retourné le:12/10/2020 ; à l'heure 11:35.

140 - منظمة العفو الدولية، الجزائر- لا بد من إصلاحات شاملة لوضع حد للعنف ضد النساء والفتيات على أساس نوع جنسهن: وثيقة رقم: (MDE 28/010/2014)، ط1، مطبوعات منظمة العفو الدولية، الأمانة الدولية لمنظمة العفو الدولية، المملكة المتحدة، 2014، ص15.

141 - أحمد بونوة: مرجع سابق، ص 7.

والعنف اللفظي متوافق مع أشكال أخرى من العنف، بما في ذلك العنف الجسدي، والعنف النفسي، فعلى سبيل المثال، نجد في معظم سلوكيات التنمر جميع أشكال العنف الثلاثة، ويبدو أن العنف اللفظي هو الشكل الأساسي للعنف ضد التنمر أي لا يمكن أن يكون لديك تنمر بدون تهديد لفظي.¹⁴²

قد تبدأ الإساءة العاطفية واللفظية فجأة، وقد يبدأ بعض المعتدين في التصرف بشكل طبيعي، ثم يبدوون في الإساءة بعد إقامة علاقة، فقد يعطي بعض المسيئين عن قصد الكثير من الحب والإهتمام، بما في ذلك الإطراء وطلبات اللقاء الكثيرة، في بداية العلاقة، وفي كثير من الأحيان، يحاول المعتدي جعل الشخص الآخر يشعر بالإرتباط الشديد به، وبمرور الوقت، يبدأ المعتدون في إهانة ضحاياهم، أو تهديدهم والبدء في السيطرة على أجزاء مختلفة من حياتهم، وعندما يحدث هذا التغيير في السلوك، يمكن أن يترك الضحايا يشعرون بالصدمة، والإرتباك، وقد تشعر بالحرج أو الحمق عند الدخول في العلاقة، إذا أساء إليك شخص آخر، فهذا ليس خطأك أبداً.¹⁴³

4/4. العنف النفسي: يتم العنف النفسي من خلال القيام بعمل معين، أو الإمتناع عن القيام به، وهذا وفق مقاييس مجتمعية ومعرفة علمية للضرر النفسي، وقد تحدث تلك الأفعال على يد شخص أو مجموعة من الأشخاص، الذين يمتلكون القوة والسيطرة لجعل الفرد متضرراً، ما يؤثر على وظائفه السلوكية، الوجدانية، والذهنية، والجسدية.¹⁴⁴ وهناك مجموعة من الأفعال تعد عنفا نفسيا مثل: رفض الفرد وعدم قبوله، وإهانة الفرد، والتخويف، والتهديد، والعزلة، والإستغلال، والبرود العاطفي، والصراخ، وسلوكيات تلاعبية وغير واضحة، وتذنيب الفرد ومعاملته متهما، واللامبالاة وعدم الإكتراث

142 -Sherri Gordon ;(09/04/2021), How to Recognize Verbal Abuse; I see it on: 11/05/2021, via the site. <https://www.verywellmind.com/how-to-recognize-verbal-abuse-bullying-4154087> on the clock 13:50

143 - ما هو العنف اللفظي،(29 أبريل 2020)، اطلع عليه يوم:2021/05/11 عبر الموقع: <https://www.almrsl.com/post/908315>، على الساعة 13:20.

144 - Redcross, J: Negligent actions arising from violent acts in the public and private schools, 2002.

بالفرد، وفرض الآراء الذاتية على الآخرين بالقوة والتعسف، والإهمال وعدم تلبية رغبات الفرد الأساسية لفترة مستمرة من الزمن.¹⁴⁵

يحدث هذا النوع من العنف عندما يقوم بحرمان طرف آخر من إشباع حاجاته التي يتوقع منه إشباعها: كالحب، الأمن والإستقرار، الإحترام والتقدير، النجاح في العلاقات، تحقيق الذات. وتؤكد نتائج العديد من الدراسات وجود إرتباط بين العنف الجسدي الذي يستخدمه ممارس العنف على الطرف الآخر من العنف النفسي الذي يتمثل في: الخوف، التوتر، القلق، الإحباط، اليأس، الإكتئاب، وإضطرابات سلوكية مختلفة وأمراض جسمية عديدة.

إن هذا النوع من العنف الذي يتعرض له الشخص قد يدفعه في بعض المجتمعات إلى تعاطي المهدئات أو الكحول لينسى الهموم والإخفاق.¹⁴⁶

وعليه فإن العنف " هو كل فعل ظاهر أو مستتر، مباشر أو غير مباشر، مادي أو معنوي، لإلحاق الأذى بالنفس أو بالآخر أو الآخرين سواء كانوا الأقارب أو من غير الأقارب [...] كما أن العنف هو وسيلة للتعبير وتحقيق القدرة وتأكيد الذات عندما يفقد الفرد الشعور بالأمان والإحباط وتدهور القيم الإجتماعية نتيجة لغياب قيم العدالة وإمتهان الذات وفقدان الإعتبار وغياب السلطة الضابطة للسلوك، ويعد العنف من مظاهر الصراع، وهو يتدرج من صراع بسيط إلى صراع عنيف، وقد يتطور العنف فيبدأ باللطم على الوجه والسب والضرب وينتهي بالقتل أو الشروع فيه."¹⁴⁷

وعليه فإن العنف بمفهومه الواسع هو إلحاق الأذى أو الضرر بالشخص الأخر عن طريق الضرب، اللكم، الشتم، السب، التهميش، العزل، التخويف والتهديد، الحرمان من بعض الحقوق، ممارسة الضغوطات.... إلخ، فتترك من ورائها أثراً نفسية أو جسدية، الرضوض والكسور والتشوهات، الإضطرابات النفسية والإحساس بالتهديد المستمر وعدم الراحة وغياب الأمن.

145 - خالد الصرايرة: أسباب سلوك العنف الطلابي الموجه ضد المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر الطلبة والمعلمين والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد2، 2009، ص4.

146 - بحري منى، وقطيشات نازك: مرجع سابق، ص49-50.

147 - معتوق جمال، مدخل إلى سوسولوجية العنف، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص18

5- أسباب العنف:

وهذا ماذهب إليه (بلال خلف سكارنة) في ذكره لأسباب السلوك العدواني من بينها ما يلي:

1.5- أسباب بيئية تتمثل في:

- تشجيع بعض الزملاء على السلوك العدواني.
- عدم توفر العدالة في معاملة الموظفين من قبل الزملاء في العمل، وتلقيهم التهديد داخل المؤسسة.
- عدم إحترام وجهات النظر المتعددة.
- عدم إحترام الأبعاد المتعلقة بالجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أثناء التعامل ما بين الزملاء.

2.5- أسباب تتعلق بالمؤسسة:

- عدم العدالة في معاملة الموظف، وفي توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين في المؤسسة.
- سوء الإدارة من قبل الرؤساء وعدم العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين.
- عدم إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين، وعدم العدالة في الرواتب والحوافز وفي تقسيم الأداء.

3.5- أسباب نفسية تتمثل في:

- صراع نفسي لاشعوري لدى الموظف ومعاناته من بعض الأمراض النفسية التي تسبب له نقصا نفسيا أو وظيفيا فيعوض عن ذلك بالعدوان.
- العزلة الإجتماعية للموظف من قبل الزملاء في العمل.
- حب السيطرة والتسلط.
- ضعف الوازع الديني لدى الموظف.

4.5- أسباب إجتماعية تتمثل في:

- المشاكل العائلية مثل تشدد الأب، الرفض، كثرة الخلافات والمستوى الثقافي للأسرة.
- عدم إشباع حاجات الموظف الأساسية.
- عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات إجتماعية من جراء الحرمان الإجتماعي والقهر النفسي.

5.5- أسباب إقتصادية تتمثل في:

- تدني مستوى الدخل الإقتصادي للأسرة، وظروف السكن السيئة.
- عدم كفاية الراتب للموظف في توفير المستلزمات الأساسية للحياة بسبب الظروف الإقتصادية، وحالة الضغط والمعاناة التي يعيشها الموظفون.

6.5- تأثير وسائل الإعلام من خلال:

- تقليد السلوك العدواني لدى الآخرين من خلال مشاهدة أفلام العنف والرعب بجميع أنواعها على شاشة التلفاز والكمبيوتر.

- مشاهدة حالة الموظفين في الدول المتقدمة ومدى الفرق عن الدول النامية.¹⁴⁸

6. الدراسات السابقة حول العنف:

نظرا لعدم وجود دراسات ميدانية حول العنف الممارس على فئة الموظفين الإداريين بالجامعة، الذين يشغلون وظيفة الإدارة، إرتأينا إلى توظيف دراسات في بيئة عمل مختلفة تخص العنف الممارس على الموظف الإداري، وللعلم أن كل بيئة مهنية ولها خصوصياتها في التعامل مع العنف داخل محيطها.

1/6. الدراسات الأجنبية:

دراسة: Sharipova and A.H. Hohg and V. Borg(2004) Individual & Organizational Risk

Factors of Work-Related Violence in the Danish Elder Care

أجريت الدراسة بإستعمال أداة الاستبيان على عينة تمثلت في 8134 عاملاً في الرعاية الصحية، في رعاية المسنين في 36 بلدية في الفترة الممتدة بين أكتوبر 2004 وماي 2005، وكانت المشاركة في الدراسة طوعية وتم التعامل مع البيانات بشكل سري وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- أن العوامل الفردية مثل إنخفاض العمر والأقدمية تزيد من مخاطر العنف .

- إنخفاض مستوى المشاركة في إتخاذ القرار في مكان العمل، وإنخفاض جودة القيادة لدى الشخصية المعنفة زادت من مخاطر العنف المرتبط بالعمل .

- من ناحية أخرى، أظهرت الدراسة أيضاً أن أقل حالات أعمال العنف تم العثور عليها في أماكن العمل ذات جودة القيادة العالية، ولا توجد تضارب في الأدوار ولا المصالح، ومشاركة عالية في إتخاذ القرار في مكان العمل.

- تشير نتائج الدراسة النهائية إلى أن هناك إمكانية للحد من إنتشار العنف الموجه نحو العمال في رعاية المسنين إذا تم تنفيذ سياسات وموارد لتحسين بيئة العمل.

التعقيب على الدراسة: تتقارب هذه الدراسة مع دراستنا للعنف، في الوسط المهني الوظيفي، أي في مكان العمل، وثانها أنها تناولت موظفين يعملون في مؤسسة حكومية لها ضوابطها وتعليماتها وقانونها التنظيمي الذي يحكم تسيير شؤون موظفيها، كما تتمثل نقاط القوة في كونها دراسة تمثيلية كبيرة تتكون من عينة قوامها (8134) عاملاً من مؤسسة رعاية المسنين في 36 بلدية، ولديها معدل إستجابة مرتفع، والقيود هو أن هذه الدراسة مستعرضة، مما يجعل من المستحيل تحديد إتجاه العلاقات السببية، المؤدية للعنف بطريقة واضحة، لأن طبيعة ثقافتهم تختلف حسب نوع القيادة والعملية الإتصالية داخل المؤسسة، ونوع المصلحة وحجم الأعمال والمهام المسندة، كما أن دراستنا إختصت بالجامعة كميدان الدراسة الذي يختلف في سياسة التسيير والتنظيم ونوع الثقافة التنظيمية السائدة، مما يظهر أنه قد تكون نفس الأسباب مؤدية لحدوث العنف أو هناك أسباب أخرى.

دراسة: Rasmussen(2013) Threats and physical violence in the work-place,

and Annie Hogh and Laris,2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع التهديدات والعنف الجسدي في مكان العمل، في مجال قطاع الخدمات للجمهور مثل: دور المسنين، والسجون، والتأهيل المجتمعي، والقطاعات الخيرية، والمدارس الخاصة، كما إستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للبحث وتم إختيار العينة

عن طريق المسح الشامل، تم إختيار مكان العمل الذي يتكون من 18 موظف على الأقل كمكان لتطبيق الإستبانة في البحث. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر من بينها أن أكثر مستويات العنف والتهديد كان في المدارس الخاصة ومؤسسات التأهيل المجتمعي، ويظهر العنف بأنواعه المتمثلة في: التهديد المكتوب، أو عنف جسدي، أو عن طريق الهاتف، أو التوبيخ، أو الخطر غير المباشر الذي يكون موجها للعائلة، كما أن بيئة العمل في المؤسسات الخدمائية تشجع على وجود أجواء تؤدي إلى العنف ضد الموظفين.¹⁴⁹

التعقيب على الدراسة: هذه الدراسة تتماشى ودراستنا الحالية أولا في استخدام الباحث أسلوب الحصر الشامل والمنهج الوصفي وكذا الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وفي دراسة العنف في البيئة المهنية، لكن دراستنا هذه لها طابع آخر وهو دراسة كل أشكال العنف وأنواعه والأسباب المؤدية إلى إنتشاره في البيئة الجامعية التي تكتسي نوعا من الحرية والمعاملة المفتوحة المباشرة، وقام بدراسته على عدة مؤسسات خدمائية، لا تشترك في نفس القوانين التنظيمية ولا حتى الثقافة التي تعبر عن مدى إنتماء أو ولاء الموظف لمؤسسته، كما أن هناك عنصر آخر يتمثل في الثقافة التنظيمية كمحور أساسي في تشكيل ورصد العنف.

2/6. دراسات عربية:

دراسة: كمال الحوامدة¹⁵⁰ (2007) بعنوان "العنف الطلابي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر الطلبة فيها".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على العنف الطلابي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وقد إتبع الباحث في هذه الدراسة أسلوب المسح الإجتماعي بالعينة، وإستعمل كلا من الإستبيان والمقابلة المغلقة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات، على عينة مقدارها 100 فرد.

149 - ربا عنان سعد سعد، العنف ضد المرأة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة جنين، رسالة ماجستير في دراسات المرأة (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015، ص: 41-42.
150- كمال الحوامدة. العنف الطلابي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر الطلبة فيها، مجلة العلوم الإنسانية، ع 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 95، 100، 105.

هناك آثار إجتماعية ناتجة عن السلوك العنيف داخل الحرم الجامعي، كان سببها إنتشار بعض أنواع السلوك المنحرف التي تساعد على ثقافة العنف، كما أن الشعور بالكبت والتعصب القرابي والقبلي، كان من بين الدوافع وراء العنف الطلابي، فظاهرة العنف في إنتشار متزايد داخل الحرم الجامعي، في أشكاله المختلفة.

التعقيب على الدراسة: رغم دراسة الباحث للعنف داخل البيئة الجامعية وإستعماله أدواتين لجمع البيانات، إلا أنه لا يمكن الجزم بأن كل الإجابات صحيحة خاصة في الوسط الطلابي نظرا لإزدحامه، خاصة فيما تعلق بالمقابلة، أما في دراستنا هذه نحن نركز عملنا على فئة الموظفين الإداريين الذين هم عرضة للعنف من مختلف الفئات الأخرى (مدنيين، طلبة، إداريين، أساتذة، مدراء).

دراسة: حيدر عبد الرضا طراد¹⁵¹، عبد الهادي جواد علوان، سعاد سبتي عبود(2011)، بعنوان " أنماط المعاملة الوالدية وقلق المستقبل وعلاقتها بالعنف الجامعي لدى طلبة جامعة بابل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط المعاملة الوالدية وقلق المستقبل والعنف الجامعي لدى طلبة جامعة بابل، وتحقيق الفروق في أنماط المعاملة الوالدية، وعلاقتها بالعنف الجامعي لدى طلبة الجامعة. أجريت الدراسة على عينة مقدره ب(560) طالب وطالبة من مختلف كليات الجامعة، بالطريقة التطبيقية العشوائية، بإستعمال أداة الإستبيان.

من بين نتائج الدراسة ممارسة العنف غير شائعة عند طلبة جامعة بابل لكنهم يعانون من قلق المستقبل، ويستعمل الأبوين النمط الديمقراطي والحماية الزائدة في تعاملهم مع أبنائهم، كما أن الجنس الذكوري أكثر ممارسة للعنف، ولا توجد فروق في أنماط المعاملة الوالدية ولا قلق المستقبل، كما أنه توجد علاقة إرتباط بين العنف الجامعي وأنماط المعاملة الوالدية، وكذلك أنماط المعاملة الوالدية وقلق المستقبل بالعنف الجامعي.

151 - حيدر عبد الرضا طراد، عبد الهادي جواد علوان، سعاد سبتي عبود.المعاملة الوالدية وقلق المستقبل وعلاقتها بالعنف

الجامعي لدى طلبة جامعة بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد9، ع4، 2011، ص:46، 37.

التعقيب على الدراسة: تمت الدراسة على فئة الطلبة بإستعمال العينة الطبقية العشوائية والمنهج الوصفي التحليلي، لكن دراستنا ستكون دائما في البيئة الجامعية لكن على فئة الموظفين الذين ينشطون بالحرم الجامعي والطلبة هم فئة من الذين يتسببون في العنف وسنربطها بالثقافة التنظيمية التي يتمتع فيها الموظفون الإداريون وكيفية تعاملهم مع ظاهرة العنف.

3/6. دراسات جزائية:

دراسة: دعاس حياة ورواق حمودي¹⁵² بعنوان "دراسة تشخيصية لهم العوامل المؤسسية المؤدية إلى العنف ضد المرأة في بيئة العمل".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب المغذية والمؤدية إلى تفشي ظاهرة العنف في بيئة العمل من خلال إتباع المنهج الوصفي وتم توزيع إستمارة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (428) عاملة في القطاع الصحي بالمؤسسات الصحية لولاية ميلة، الإستشفائية منها والجوارية.

توصلت الدراسة إلى أن ظروف العمل تلعب دورا كبيرا في حدوث العنف في مكان العمل، والمرأة العاملة للعنف من زميلاتها في العمل ومن المرضى وحتى المدنيين الخارجيين، العاملة ناهيك عن التحرش النفسي والجنسي، وتتلقى تعسفا في تطبيق القوانين والتمييز في مكان العمل، وعدم الحصول على نفس الحوافز كفرص الترقى كالرجل، بالإضافة إلى عدم إتباع معايير واضحة في تقسيم العمل الذي تؤديه المرأة وحساسيته، والتعامل مع أفراد غير راضيين بالتعامل مع المرأة.

التعقيب على الدراسة: تم إعتقاد البيئة الوظيفية لرصد ظاهرة العنف وكانت العينة عشوائية وتشمل كل فروع ورتب المؤسسات الإستشفائية وإستعمال الإستبانة لجمع المعلومات والمنهج الوصفي في الدراسة، كما أنه لا ننسى أن الباحثان ركزا عملها على الجنس الأنثوي فقط وهذا راجع لغالبية هذا الجنس حسب الخارطة الصحية، والمعلوم أن الجامعة لا تتصف بنفس الثقافة التنظيمية التي يحملها

152 - أنظر: دعاس حياة ورواق حمودي، دراسة تشخيصية لأهم العوامل المؤسسية المؤدية إلى العنف ضد المرأة في بيئة العمل، مجلة (Les cahiers du LAPSI)، مجلد 11، العدد 14، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2 - الجزائر، 14 ديسمبر 2017، ص 59-83.

موظفوا المؤسسات الصحية، ضف إلى ذلك موظفوا الجامعة لهم صفة التمركز بالجامعة لكون ولاية غليزان تحتوي مركزا جامعييا واحدا حديث النشأة، لا يأخذ صفة التوسع والإنتشار للظاهرة، كما أننا إستعملنا أسلوب الحصر الشامل في تحديدنا للعينة، فكانت تضم كلا من الجنسين وفئة الموظفين الذين لهم صفة الموظف الدائم.

دراسة: "بن بلقاسم إيمان صبيرا"¹⁵³ (2016/2015)، بعنوان واقع الجامعات الجزائرية وتفشي ظاهرة العنف.

أجريت الدراسة على الفئات المكونة للوسط الجامعي (أساتذة، طلبة، إداريين وزوار)، كان حجم العينة مقدر ب(60) فردا قسمت الإستمارة بطريقة عشوائية، وأستخدمت المقابلة كأداة لجمع المعلومات، بالإعتماد على المنهج الوصفي المسحي.

- أثبتت الدراسة وجود تجاوزات داخل الحرم الجامعي بين كل الفئات المكونة للوسط المهني الجامعي، كما أسفرت الدراسة عن وجود السلوكيات العنيفة المتكررة والمتمثلة في السرقة، الإعتداءات الجنسية، الألفاظ البذيئة والغير أخلاقية، والمشاجرة مع الأساتذة، وتلبها مظاهر التخريب التي تشهدها الجامعة، والإضرابات، ووصول المشاجرات أحيانا إلى جرائم القتل.

بالإضافة إلى إختلال العلاقات المهنية والعلاقات الإجتماعية والإنسانية في الوسط الجامعي بسبب إنتشار ظاهرة العنف بكل أنواعه.

التعقيب على الدراسة: تقترن هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها إستعملت نفس المنهج المتبع في عملنا البحثي، وسلطت الدراسة أيضا عملها على تقسيم الإستمارة على المبحوثين بما في ذلك الموظفين بطريقة عشوائية، بالإضافة أن الباحث أنجز بحثه في نفس الوسط والذي نقصد به الوسط الجامعي الذي نحن بصدد إجراء دراستنا عليه.

153 - أنظر: بن بلقاسم إيمان صبيرا، واقع الجامعات الجزائرية وتفشي ظاهرة العنف، مجلة المنظومة الرياضية، معهد علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية، الجلفة، عدد 8، 2016، ص: 229، 227.

لكن حجم العينة صغير لا يفي بالغرض الذي نحن بصدد إجراء دراستنا عليه، لأنه كلما كانت العينة كبيرة كلما كانت النتائج أكثر مصداقية والإجابات متنوعة، حتى يتسنى لنا نحن كباحثين إدراك مواطن الصدق والثبات في الإجابات من غيرها، ولكي نستغني عن ما ورد فيه تضخيم للظواهر، أو من أجل تشويه صورة الحرم الجامعي، ولا ننسى أن الباحث أجرى دراسته على كل الفئات المكونة للوسط الجامعي (أساتذة، طلبة، إداريين وزوار)، بينما نحن سنجري دراستنا على الموظفين الإداريين الذي إستوفوا صفة التوظيف عن طريق المسابقة في سلك الإداريين وبصفة دائمة.

7- المقاربة السوسولوجية حول العنف:

إكتست مختلف المؤسسات والقطاعات الصناعية والخدماتية جملة من المعاملات في مجال التخطيط التنظيم، التسيير، التوجيه والمراقبة، والقيادة، كل هذه المعاملات أصطلح عليها في مجال علم الاجتماع الصناعي بالعمليات الأساسية لصيرورة المؤسسات وديمومتها، ومما لاشك فيه، ما شهدته المؤسسات الخدماتية على وجه الخصوص من تغييرات في مجال العمل، الأمر الذي أفضى نوعا من اللاإستقرار والخلل الوظيفي بين الوحدات أو المصالح، وظهور ما يسمى بالعنف كنتيجة لمقاومة التغير الحاصل في هذه المؤسسة، لسوء سن القوانين والتشريعات التي تضبط وتقسم المهام لتفادي تداخل الأعمال والإتكالية في الإنجاز، مما يسبب إنخفاضا محسوسا في المردودية وعدم رضا عن العمل، فيؤدي إلى خلل جزئي أو عام في البناء الوظيفي، وهذا ما ذهب إليه أنصار النظرية البنائية الوظيفية في قولهم: "أن العنف يرجع إلى خلل وظيفي، فالمؤسسة كنظام إجتماعي له بناؤه وعلاقاته المتبادلة بين عناصره والتي تعمل كلها على الحفاظ على توازنه، فالعنف دليل واضح على وجود خلل ما في العناصر أو الأجهزة المكونة للنظام ومنه نقول بأن التصدع والتضارب في الأداء الوظيفي للعناصر المكونة للنظام العام لهذه المنظمة، فالخلل الوظيفي يصيب الأنساق الإجتماعية وبالتالي يولد العنف لعدم وضوح التعليمات والأسس التنظيمية للمنظمة¹⁵⁴. كما أن جماعة العمل فيما بينها تتسم بثقافة تنظيمية كونتها بحكم

154 - معتوق جمال، مرجع سابق، ص 206.

الخبرة والأقدمية في مجال العمل، كما أن للعملية الإتصالية داخل وبين الوحدات والمصالح تلعب دورا كبيرا في خلق ثقافة تنظيمية تختلف من وحدة لأخرى، فرضتها نوع المهام والأعمال والتعليمات والقوانين الخاصة بتلك المصالح الأمر الذي أعطى تكتلا خاصا بهذه الجماعة، وفرض عليها فرز مقاومة تلقائية لأي تغيير سيفرض عليها، أو أي دخيل يمس بنسقتها المتماسك، سواء في فرض أو سن قوانين أو تنظيم جديد يتطلب وقتا لتقبله أو رفضه إطلاقا، مما يحدث صراعات وتنافر بين أفراد المجموعة الواحدة أو مجموعات الوحدات المختلفة، فيتولد العنف بمختلف أشكاله. لكن لا ننسى أن الإنسان وليد مجتمعه، وبحكم تفاعله مع أقرانه في بيئته يتعرض لسلوكيات عدوانية وللعنف، مما يتطلب عليه التصرف هو أيضا بطريقة تجعله هو المعتدي وليس المعتدى عليه، أي أن الإختلاط الإجتماعي يكون كذلك سببا في تعلم سمة العنف، وإن كان ضعيفا يواجهه أبواه بالتوبيخ ويفرضان على أبنهما التصرف بالعنف وأن لا يكون ضحية لأقرانه أو غيرهم، وهذا ما أسفرت عنه نظرية التفاعل الرمزي في محتواها، حيث "يلاحظ التفاعليون أن عملية تعلم العنف ترتبط بشدة بمرحلة التنشئة الإجتماعية لدور الرجل والذي يتضمن تعليم الصبية الخشونة والصلابة، وأن يعتمدوا على أنفسهم، وتعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات قبولا حيث إنها تفترض أن الأشخاص يتعلمون العنف بنفس الطريقة التي يتعلمون بها أنماط السلوك الأخرى، وأن هذه عملية تتم داخل الأسرة سواء في الثقافة الفرعية أو الثقافة ككل، فبعض الآباء يشجعون أبناءهم على التصرف بعنف مع الآخرين في بعض المواقف، ويطالبونهم بالألا يكونوا ضحايا للعنف في مواقف أخرى، والبعض الآخر ينظرون للعنف وكأنه الطريقة الوحيدة للحصول على ما يريدونه، بل إن بعض الآباء يشجعون الإبن الصبي على التصرف بعنف عند الضرورة"¹⁵⁵.

إذن سلوك العنف يكتسبه الإنسان من خلال عملية التنشئة الإجتماعية التي يتلقاها في محيطه الأسري، فيتعلم أفراد الأسرة السلوك العنيف من خلال تقليدهم ومحاسنهم ومشاهدتهم له داخل أسرهم بطريقة غير مباشرة، لذا وحسب نظرية التفاعل الرمزي التي تقول أن العنف سلوك يمكن

155 - رشاد علي عبد العزيز موسى، زينب بنت محمد زين العايش، سيكولوجية العنف ضد الأطفال، عالم الكتب للنشر والتوزيع

والطباعة، القاهرة، 2009، ص69.

تعلمه ففي نفس الوقت يمكن تفاديه، "وبالتالي يمكن التخفيف من حدة العنف داخل المجتمع عن طريق تغيير محتوى أو مضمون عملية التنشئة الإجتماعية، وإحداث بعض التغييرات الثقافية وإعداد بعض البرامج القومية الفعالة لعلاج مشكلة العنف من خلال المدارس ووسائل الإعلام"¹⁵⁶، كما أن العنف يختلف من مكان لآخر وحسب طبيعة الأفراد والبنى الإجتماعية، لذا يرى "Person" وهو من رواد النظرية الإجتماعية أن العنف من بين ظواهر تفكك النظام الإجتماعي الذي لن تكون له القدرة على التحكم في الضغوط الثقافية أو الإجتماعية، وأن هناك اختلافات في المجتمعات والثقافات خاصة ما يعتبر عنف في مجتمع أو ثقافة ما قد لا يعتبر كذلك في مجتمع آخر، وهذا ما جعل علماء الإجتماع يركزون على دراسة العنف من ناحية النظم والمعايير الإجتماعية، فممارسة الإكراه الإجتماعي على الأفراد في حياتهم الإجتماعية يكون هو السبب في فرز الأشخاص الذين يمارسون العنف، كما يرى "لاكساني Laccassagne" أن البيئة الإجتماعية وما تحمله من مؤثرات طبيعية وثقافية وإجتماعية تعد من بين العوامل المساعدة على إنتشار العنف، فالفرد الممارس للعنف في مجتمعنا ونتيجة لظروف إجتماعية، إقتصادية وسياسية يلجأ إلى ممارسة العنف الذي يرى فيه وسيلة لتحقيق أهدافه، وهذا ما أكدته نظرية الثقافات الفرعية، وتذهب نظرية الثقافة الفرعية للعنف التي وضعها العالم "مارفن وولفجونج Marvin Wolfgang" سنة 1967، إلى أن الإتجاه نحو العنف يختلف من جماعة إلى أخرى داخل المجتمع الواحد. كما يذهب إلى أن هناك ثقافة فرعية للعنف تظهر بشكل واضح داخل طبقات المجتمع، تشجع على ظهور سلوك العنف في كثير من الظروف، مع إستعمال الخشونة عند جنس الذكور. وتركز هذه النظرية على أن سلوك العنف يعد نتيجة مباشرة لتبني قيم الثقافة الخاصة للعنف، وأن أعضاء ثقافة العنف يتصرفون بشكل أكثر عنفا من الآخرين لخضوعهم لمعايير وإتجاهات وقيم هذه الثقافة" وذلك كونهم تشبعوا بثقافة العنف وأصبحت سلوكياتهم عدوانية عند كل إستثارة أو تهديد لقيمهم وأهدافهم، كون شخصياتهم تنفرد بخصائص معينة، عززتها أساليب التنشئة الإجتماعية، فهم

156 - طلعت إبراهيم لطفي: "الأسرة ومشكلة العنف عند الشباب" - دراسة ميدانية لعينة من الشباب في جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 2001، 1، ص 13-14.

مستعدون للدفاع عن تلك الإحتياجات بإستعمال العنف كوسيلة سواء ما تعارض مع الأهداف أو القيم والعادات والتقاليد.

يستهدف العنف بصفة خاصة الفئات الشابة لتبرير إنتشار العنف بين الطبقات العاملة والخصائص الثقافية للبيئة الإجتماعية للمدن ذات الطابع الريفي والحضري، وتتجاهل هذه النظرية سبب إرتكاب هذه الفئات لأفعال العنف بل تؤكد على هذه الفئات بالضبط بحكم ثقافتها الفرعية، لتؤكد على البعد الإجتماعي إنطلاقاً من البنية الإجتماعية التي تحدد سلوك الأفراد¹⁵⁷.

ولفهم البنية الإجتماعية لأي مجتمع يحدد "روبرت ميرتون Robert Myerton" عنصرين أساسيين هما: الأهداف: فلكل مجتمع أهداف وإهتمامات تشكلت خلال مراحل تاريخية معينة وأصبحت تمثل إرثاً حضارياً وعن طريقها تظهر آمال أفراد المجتمع كما يظهر منظار ترتيب القيم الإجتماعية حسب الأهمية. المعايير: تضبط وسائل وطرق الوصول إلى الأهداف لأنها تمثل قواعد ضبط السلوك، ومن خلالها ترتب المعايير كيمييات الوصول إلى الأهداف دون الخروج عن الأطر الإجتماعية المتعارف عليها، أما العلاقة بين الأهداف والمعايير فليست متوازنة¹⁵⁸. وفي حالة غياب تكامل البيئة الإجتماعية، وقصرها في أداء وظائفها، يتم التأكيد على الأهداف، وعندها تكون جميع السبل كافية للوصول إلى الأهداف. أما عندما تحدث في مجتمع تغيب فيه المعايير والوسائل المشروعة ويظهر مكانها الوسائل والأساليب غير الشريفة لبلوغ الأهداف المرجوة. "حيث يصبح السلوك المنحرف رد فعل على تلك البنية الإجتماعية السائدة والتأثير بهذه الوضعية لا يصدق على جميع أفراد المجتمع بل يرتبط مع الأدوار المنوطة بالأفراد في مختلف الوضعيات الإجتماعية وظروف كل مجتمع"¹⁵⁹، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية البنية الإجتماعية في تكيف الأفراد وفق معايير المجتمع والتي تقوم بضبط الأهداف، وتبرز أهمية نتائج هذه

157 - آمال رداغ، أشكال العنف في مدينة قسنطينة: دراسة ميدانية بالمدينة الجديدة علي منجلي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع الحضري، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 34-36، (بتصرف).

158 - سمير نعيم أحمد، الدراسات العلمية للسلوك الاجتماعي، مطبعة دار التأليف، مصر، 1969، ص 85.

159 - محمود سعيد إبراهيم الخولي، العنف في مواقف الحياة اليومية" نطاقات وتفاعلات، ط1، دار مكتبة الإسراء، 2006،

النظرية في ضبط المعايير الإجتماعية للسلوك الإنساني. كما تظهر هذه الأهمية من خلال دور الأسرة في تعليم أبنائها القيم والمعايير التي تضبط أهدافه وطموحاته وتعلمه سبل الوصول إليها من خلال الطرق والأساليب المشروعة. ومن ثم يظهر جليا دور القيم والمعايير في ضبط سلوك الفرد، كما أن الفرد الذي ينشأ في أسرة متماسكة تحافظ على القيم والمعايير يتكيف أبنائها مع النظام العام للمجتمع، عكس الأبناء الذين ينشؤون في أسرة مفككة ولا تحترم القيم والمعايير العامة فإنهم وبحكم التقليد يميلون إلى ارتكاب أعمال العنف¹⁶⁰.

كما أن العنف داخل مختلف المؤسسات موجود بكل أنواعه ومستوياته، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة القوانين والسلطة القيادية الممارسة للتسيير والضبط الإجتماعي داخل هذه المؤسسة، كما أن وضوح التعليمات والأهداف والحوافز المادية والمعنوية والطريقة التواصلية كل هذه الأمور تلعب دورا كبيرا في خلق العنف، خاصة إذا كانت تتعارض وتقلل من حرية الجماعة، ومتطلباتهم ولا تلبى حاجياتهم، فترى جماعة العمل أنها مستغلة، ليكون العنف سلوكا معبرا عن رفضها لهذا التضارب والتعسف، وهذا ما ذهب إليه أنصار نظرية الأنساق الإجتماعية في وصفهم للحياة الإجتماعية كنسق لإشباع حاجات الأفراد التي بدورها تقوم على أربعة متطلبات وظيفية أساسية حددها "تالكوت بارسونز" Talcott Parsons وهي: "التكيف، وتحقيق الأهداف، والتكامل، والمحافظة على النمط"¹⁶¹.

فكلما كان هناك توازن بين الفرد أو الجماعة والمجتمع، يلبي فيها النسق حاجات الأفراد والجماعات التي تنشأ حول مجموعة من الوظائف العامة، وفي نفس الوقت يتحقق الإلتزام والإنتماء والرضا الوظيفي في بيئة العمل.

يولي العالم السوسيولوجي الفرنسي بير بورديو (Pierre Bourdieu) أهمية كبيرة للعنف الرمزي في تحليله السوسيولوجي للعنف، ويرى أن هذا النوع من العنف يتجسد في البنى الموضوعية التي تمثلها التشريعات

160 - أمال رداق، مرجع سابق، ص37.

161 - أحمد زايد: قراءة في أدبيات العنف: رؤية سوسيولوجية: المؤتمر السنوي الرابع، بعنوان "الأبعاد الإجتماعية و الجنائية للعنف في المجتمع المصري"، 20-24 أبريل 2002، المركز القومي للبحوث الإجتماعية و الجنائية، القاهرة، 2002، ص51.

والقوانين التي تحفظ سلطة المهيمنين، كما يظهر في البنى العقلية الذاتية التي تبدو في مقولات الإدراك والإعتراف والقبول للقوانين المسيطرة، كما يرى أن هذا الشكل من العنف تمارسه الدولة على الأفراد والجماعات، من خلال الضغط والقسوة عليهم في عملية تواطؤية معهم".¹⁶²

يظهر العنف داخل المؤسسات نتيجة لتضارب المصالح، وعدم تماشي وتعارض أهداف جماعة العمل مع الهدف الأسى للجامعة، فتظهر التكتلات ومقاومة للتغيير من أجل فرض السيطرة، فيزداد الصراع بين الأطراف المحتدمة، وكذلك نتيجة للتعليمات واللوائح التعسفية الصادرة من السلطة العليا والتي لا يعطى فيها للموظف المشاركة في إتخاذ القرار وتحديد مساره الوظيفي، فيفرض ويجبر التقيد بها وتطبيقها دون مناقشتها، مما يخلق الرغبة في التحدي والتعبير عن كون الموظف يتصف بالإنسانية لا الحيوانية، وله عقل يفكر ويستطيع التمييز ما بين الأوامر التي تخدمه ولا تتعارض مع أهداف مؤسسته، لذا يظهر العنف الذي هو مظهر من مظاهر الصراع التنظيمي، الذي يثبت عدم وجود توازن وتماسك بين الأنساق الفرعية والنسق العام، كخلل وظيفي وتوسع فجوة النزاع بين الأنساق، وأي تغيير يصاحبه مقاومة للتغيير، لتتولد النقابات العمالية من أجل الدفاع على الحقوق، وإعادة التوازن وضبط الأدوار، فكلما كان هناك توازن بين الفرد أو الجماعة والمجتمع، يلبي فيها النسق حاجات الأفراد والجماعات التي تنشأ حول مجموعة من الوظائف العامة، وفي نفس الوقت يتحقق الإلتزام والإنتماء والرضا الوظيفي في بيئة العمل.

وعليه يرى الوظيفيون أنه "كلما إشتد التماسك الإجتماعي بين وحدات النسق الإجتماع كلما قل أو إنعدم العنف، كما أن العنف عند هذه المدرسة يعد تفسيراً للحالة اللامعيارية أو التخلخل-التصدع- الذي يعيشه النسق".¹⁶³

8- النظريات المفسرة للعنف:

162 - أحمد أوزي: سيكولوجية العنف: عنف المؤسسة ومأسسة العنف، منشورات مجلة علوم التربية، العدد 36، ص 13.

163 - معتوق جمال: مرجع سابق، ص 205.

لقد برزت عدة نظريات من أجل تفسير ظاهرة ممارسة العنف في الوسط الوظيفي بوجه عام، أما العنف الممارس على فئة العمال أو الموظفين في شتى القطاعات فإنحصرت في جملة من النظريات المحدودة والتي فسرت العنف إما على أساس سلوك عدواني (العدوانية) أو على شكل نماذج سلوكية جراء التنشئة الإجتماعية والتطبيع، أو كوجه من اوجه البنية الفيزيولوجية وعمل الغدد، ونذكر منها على سبيل المثال مايلي:

1/8- النظرية الوظيفية: تنظر النظرية الوظيفية إلى العنف على أنه له دلالة داخل السياق الإجتماعي، وتهتم هذه النظرية بالطرق التي تحافظ بها عناصر البناء الإجتماعي على التوازن والتكامل والثبات النسبي للمجتمع. وترى النظرية الوظيفية أن العنف يظهر نتيجة لفقدان المعايير ونقص التوجيه والضبط الإجتماعي، ومن جهة أخرى نجد أن بعض الأفراد قد يتخذون من العنف أسلوباً للحياة ويلجئون إلى العدوان على الآخرين نظراً لعدم معرفتهم بأسلوب آخر للحياة غير السلوك المتسم بالعنف. ويرى الوظيفيون أنه يمكن التخفيف من حدة مشكلة العنف عن طريق العمل على زيادة التكامل الإجتماعي والعمل على زيادة إرتباط الأفراد بالجماعات الأولية التي تعمل على إشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية.¹⁶⁴

2/8- النظرية البيولوجية: تلج النظرية البيولوجية على التأكيد بأن العدوان هو وُلادي كما تؤكد على سلسلة الضبط وبالتالي صعوبة السيطرة على العدوان وهذا معناه أن العدوان هو سلوك غريزي حيث إن الميول العدوانية هي أساساً إستجابات غير متعلمة فهي إستجابات موروثية إذ يعي الكائن لهذا العالم وهو مزود بها وإن صورة الإستجابات يمكن ان تستعمل من واقع عملية التعلم والممارسة.¹⁶⁵

3/8- النظرية الفيزيولوجية: تشير الدراسات التي أجراها الباحثون بان وظائف الأعضاء تنتمي إلى الجزء المسى بالجهاز الطرفي في المخ هو المسؤول عن السلوك العنيف وتوضح النظرية الفيزيولوجية وجود علاقة بين العنف وبعض مراكز المخ، فالسلوك العنيف لدى بعض مرضى الصرع من أكثر ما يميز هؤلاء

164 - طلعت إبراهيم لطفي: الأسرة ومشكلة العنف عند الشباب، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2001، ص12.

165 - بلقاسم سلاطنة: العنف والفقر في المجتمع الجزائري، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص14.

الأفراد، ومن ثم فإن هؤلاء المرضى أكثر عرضة لنوبات العنف من الأشخاص العاديين وتبين الدراسات التي إهتمت بفحص عقول القتلة المصريين الموجودين بالسجون او المستشفى الأمراض العقلية والتي أوضحت ان أكثر هؤلاء يعانون من رسوخ شاذ وهذا يؤيد الأساس الفيزيولوجي للعنف ومن جانب آخر أرجع "كونرادلورنز" طاقة العنف إلى أنها تتكون في التنظيم الفصلي المركزي.

4/8- نظرية الإحباط والعدوان: ترى هذه النظرية بأن الإحباط لدى الإنسان يولد لديه السلوكيات العنيفة، ويمكن تعريف الإحباط على أنه "عملية تتضمن إدراك الفرد لعائق ما يعوق إشباع حاجة له أو توقع حدوث هذا العائق في المستقبل مع تعرض الفرد من جراء ذلك لنوع ما من أنواع التهديد"¹⁶⁶، أي أن الإنسان يتعرض في حياته إلى عدة تجارب تتسبب في عدم تحقيقه لأهدافه وتكون له هاجس قلق وتوتر، مما يولد لديه سلوكا عدوانيا، وعليه فالإحباط هو الحاجز الذي يقف دون الوصول إلى الأهداف والغايات المنشودة وحتى غير المسطرة في حياة الأفراد والجماعات، فيتولد السلوك العدواني عند التعرض إلى الفشل في تحقيق أو إشباع الحاجات المادية والمعنوية، ليكون السلوك العدواني "تعويض عن الإحباط ... وإن كثافة العدوان تتناسب مع حجم وكثافة الإحباط فكلما زاد إحباط الفرد زادت عدوانيته"¹⁶⁷.

5/8- نظرية التعلم الإجتماعي: تهتم هذه النظرية بالسياق النفسي الإجتماعي للإنسان وبالمغيرات التي أدت إلى إستخدامه للعنف والتعبير عن ذاته وبالتصدي للإعاقات التي تحول دون تحقيق ذاته ومن اهم هذه الإعاقات الشعور بالفوارق الطبقيّة بالغة الحدة التي تعوق دون تحقيق الهدف، فهو يتعدى التخريب والتدمير على نواتج هذه الظروف، ويرى أصحاب هذه النظرية ان السلوك الإجرامي والعنف هو سلوك مكتسب عن طريق التعلم ومن خلال التفاعل الإجتماعي وهو يتم بنفس الطريقة التي يتعلم بها الناس أي نمط آخر من انماط السلوك الإجتماعي فسلوك العنف يتم تعلمه عن طريق التنشئة الإجتماعية التي تقوم بها المؤسسات المختلفة للتنشئة الإجتماعية بما في ذلك الأسرة والمدرسة وجماعة الرفاق"¹⁶⁸.

166 - حنان عبد الحميد العناني: الصحة النفسية للطفل، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، 1997، ص97.

167 - عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية الجنوح، دار النهضة العربية، 1984، ص80.

168 - محمد توفيق سلام: العنف لدى طلبة المدارس الثانوية في مصر، المركز القومي للبحوث والتنمية، القاهرة، 2003، ص31-

6/8- النظرية الظاهرياتيية: إحتلت هذه النظرية قيمة في دراسة العنف في الفترة الأخيرة لطرحها موضوع العنف من المنظور الحديث ترى في معطياته حيث تنطلق هذه النظرية من دراسة التجربة الذاتية للإنسان في تفاعله وعلاقاته بالآخرين فالعنف يعد بمثابة كارثة للعلاقة مع الآخرين تصيب الذات في نفس الوقت الذي تصيب فيه الآخر، فالعنف هو أسلوب وطريقة معينة للدخول في علاقة مع الآخر ويشير "إينار Einar" وهو أحد رواد هذه المدرسة إلى أن تأكيد الذات يتم في حالة من الجبروت السحري من خلال إنكار الآخر بواسطة العنف حيث يتخذ العنف مساره من الفعل الحركي الذي يسبقه تحولات في الذات للمعتدي وتحولات في علاقته بالآخر.¹⁶⁹

إذن فالبيئة الجامعية أصبحت تحمل في طياتها هذا النوع من العنف سواء اللفظي أو النفسي أو الجسدي، من الإهمال والتهميش والتمييز بين الموظفين الإداريين إلى الإعتداء بالسب والشتم إلى حد الشجارات الجسدية، وأسلوب الترصده والتعنيف للآخرين رغم الحذر واليقظة، فيلجأ الموظف إلى ممارسة العنف من أجل فرض وجوده ومكانته ضمن الفريق، وفي نفس الوقت تظهر سلوكيات التعصب في الفكرة والمعاملة وعدم الإمتثال والخضوع للآخرين.

9- تصنيفات العنف في مكان العمل: "هناك أربع فئات تُستخدم لتصنيف العنف في مقر العمل:

العامل مع العامل، والعلاقة الشخصية، والعميل (الزبون)، والنية الإجرامية، يحدث عنف العامل على العامل عندما يكون شخصان يعملان في نفس المهنة عنيفين تجاه بعضهما البعض، إما جسدياً أو لفظياً أو عاطفياً، والمثال الشائع على ذلك هو عندما يكون لأحد العاملين نوع من السلطة على الآخر، مثل منصب المشرف على الموظف، ويحدث عنف العلاقات الشخصية في مكان العمل عندما يكون الموظف على علاقة شخصية مع أحد الموظفين في مقر العمل وتسبب إضطراباً للموظف وزملائه في العمل وأحياناً على زبناء أو عملاء ذلك المكان، ضحايا العنف في العلاقات الشخصية عادة من النساء، يحدث عنف العميل أو الزبون عندما يكون هناك عنف بين العميل أو الزبون في مقر العمل والموظف، يمكن أن

169 - أحمد المجذوب: ظاهرة العنف داخل الأسرة المصدريية، المركز القومي للأبحاث الإجتماعية والجنائية، القاهرة، 2003، ص31-

يباشر العميل بالعنف على الموظف أو العكس، وأخيرًا، يحدث عنف النية الإجرامية في مكان العمل عندما لا توجد علاقة بين الشخص الذي يرتكب الفعل العنيف ومكان العمل أو موظفيه.¹⁷⁰

10. أسباب إستفحال ظاهرة العنف في العمل:

الثقافة العنيفة: هي الثقافة الشعبية الحاملة لمجموعة النظم وأنماط الإعتقاد والتفكير والفعل والتعبير السائدة عند الطبقات الشعبية العريضة. وهذه الثقافة هي المغذية لكل أشكال الكرهيات الثقافية التقليدية ذات الطابع العنفي:

- الجنسانية Sexism: بتقسيم العالم الواحد إلى عوالم منفصلة للنوع الإجتماعي الواحد، ذكورا وإناثا.
- الإقليمية Regionalism: بتقسيم المكان الوطني الواحد إلى أمكنة متعددة، متجاوزة حقا ولكنها ليست متجاوزة فعلا.

- الطائفية Sectism: بتقسيم الدين الواحد إلى مذاهب وفرق وملل، متخاصمة متصارعة، معتركة دون معركة حقيقية.

- الشوفونية Chauvanism: الوطنية الزائفة المغالية في الإدعاء بالبطولة والولاء والإنتماء.
- التمركز حول الذات Ethnocentrism: الإفتتان والتعصب للذات كمركز للفضائل، والتمييز والإضطهاد ضد الآخر، بل والعداء والإقصاء والتحييد للآخر، بفعل ثبات كثير من الصور النمطية المشوهة.

والثقافة الشعبية نفسها هي التي تقف وراء كرهيات أخرى تعمل على توتر العلاقات والتفاعلات بين الذات والآخر، وإن كانت هذه الثقافة لا تظهر على السطح، كسبب مباشر للعنف الشعبي، فذاك لأنها القوة المحيطة الكامنة القائمة التي لا تغذي أفعال العنف فحسب، وإنما تؤطر عنف الأفكار والأفعال والقيم والإعتقادات والسلوكيات جميعا، وهي القوة (اللينة) المحركة لمعظم الصراعات والنزاعات والخصومات، والمشجعة لأكثر أفعالنا الإجتماعية قسوة وخشونة ودموية.¹⁷¹

¹⁷⁰ - العنف في مقر العمل. (2020/11/22)، أطلع عليه يوم: 2020/012/13 من الموقع. <https://ar.wikipedia.org/wiki>
¹⁷¹ - سالم خضر محمد سالي: ثقافة العنف المجتمعي وأسئلة التنمية والتحديث، مجلة فيلادلفيا الثقافية، عدد8، ص30، 2011.

- التصور المستمر أن العنف في مكان العمل هو جزء من الوظيفة.
- ضعف أو عدم وجود سياسات مؤسسية أو إجراءات أو تدريب أو دعم للموظفين.
- إجراءات عدم الإبلاغ المتأخر أو المعقد تكون عاملاً مثبطاً للإبلاغ عن العنف، ومساعدة على حدوثه بشكل متكرر في مكان العمل.
- الخوف من أن تنعكس التقارير بشكل سيء ويتم إلقاء اللوم على الضحية.
- الاعتقاد بأن بعض الموظفين لا يمكن محاسبتهم على أعمالهم العنيفة.¹⁷²

11- آثار العنف: يترتب على العنف أمورٌ خطيرة قد لا يدركها العقل البشري، ولكن من يدركها بالحقيقة

- هو الشخص المتعرض للعنف بأنواعه المختلفة، وهنا سندستعرضُ معاً آثار العنف على الأفراد:¹⁷³
- الأضرار الاجتماعية: تتمثلُ في حدوث صعوبة بالتواصل مع الآخرين، بالإضافة إلى الشعور بالحقد والكراهية من المجتمع المحيط فيتولد بذلك العنف لدى المعتدى عليه، فيفقد بذلك مهارات الإنخراط مع من حوله، ويعادي بذلك المجتمع المحيط بأكمله خاسراً بذلك ثقته فيمن حوله وثقته بنفسه وثقة الآخرين به .
- الأضرار الجسدية: قد يؤدي العنف إلى تعرض المعتدى عليه للجروح والإصابات التي قد توصف بالخطيرة أحياناً وإلى تشوهات جسدية نتيجة تعنيف الآخرين له أو تعنيفه لنفسه الناتج عن تعنيف نفسي أو لفظي من الآخرين، وقد يؤدي العنف إذا لم يتوقف إلى حدوث الوفاة في بعض الأحيان .
- الأضرار الصحية: يعمل العنف على تدمير مهارات وقدرات الشخص، فقد يكون المعتدى عليه عرضة للإعاقة العقلية، وقد يكون عرضة لتدهور صحي كامل يصل إلى الأعضاء الداخلية .

-The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), “The Challenge of 172 Underreporting”, February 7, 2020, Retrieved on:16/03/2021 From the site https://www.niosh.gov/WPVHC/Nurses/Course/Slide/Unit1_8

173 - عبد العزيز الخضراء (8-4-2015): "العنف الأسري وآثاره على الفرد والمجتمع" <https://alghad.com>، أطلع عليه

يوم:2018/12/03 على الساعة 10:15.

-الأضرار النفسية: من الأطفال من يصبح رافضاً للمدرسة بسبب العنف، ومنهم من يحصل لديه اضطرابات في تكوين الشخصية الصحيحة، وقد يفقد الأمل ويسود حياته التشاؤم الذي يؤدي بصاحبه إلى الإدمان على التدخين أو المخدرات أو غيرها، وقد يلجأ البعض إلى الشذوذ أحياناً، ومن الممكن أن تتفاقم الأمور في نفس المعتدى عليه، فيصل به إلى التفكير بالانتحار.

12-عوامل رئيسية للمساعدة في منع العنف في مقر العمل:

- "الأمن: قد تساعد تدابير السلامة الإضافية مثل الأمن في ردع وقوع حوادث عنف محتملة، يمكن أن يشمل ذلك حراس الأمن أو الكاميرات أو غيرها من الأجهزة التكنولوجية مثل أجهزة الكشف عن المعادن. - مؤشرات الأداء والسلوك: وهي طرق لتكون على دراية بالتغيرات في سلوك الموظف مثل التغيب أو التغيير في الأداء. ويوصى أيضاً بأن يعامل أرباب العمل الموظفين الذين تم إنهاء خدمتهم باحترام لتجنب الشعور بأنهم ضحايا، ومن الإحتياطات الإضافية أن تنبه موظفي الأمن إلى أنه سيكون هناك إنهاء لعقد وظيفة في ذلك اليوم".¹⁷⁴

- تفعيل الإتصال الإداري الذي نقصد به: "تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالإتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار".¹⁷⁵

- توجيه العناية نحو الفئات الهشة:(الأكثر قابلية لإستثارة العنف) للتعرف على مثيرات العنف لديها ومحاولة خفض هذه المثيرات.

- دراسة حالات العنف: دراسة علمية مستفيضة لإستكشاف الجوانب العضوية والنفسية والإجتماعية التي تحتاج إلى العلاج.

- الحوار الصحي والإيجابي: لإعطاء الفرصة لكل الفئات للتعبير عن نفسها بشكل منظم وآمن يقلل من فرص اللجوء إلى العنف.

174 -Flynn, Gillian . "Employers can't look away from workplace violence ."Legal Insight .july 2000,Vol:79,N7, P 68-70.

175 - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإبراهيمية،2005، ص249.

- التدريب على المهارات الاجتماعية: حيث وجد أن الأشخاص ذوي الميول نحو العنف لديهم مشكلات كثيرة في التواصل والتفاعل الاجتماعي مما يضعهم في كثير من الأحيان في مواجهات حادة وخطرة مع من يتعاملون معهم، وهذا يستثير العنف لديهم، لذلك فإن برنامجا للتدريب على المهارات الاجتماعية كمهارة التواصل ومهارة تحمل الإحباط وغيرها، يمكن أن يؤدي إلى خفض الميول العدوانية لدى هؤلاء الأشخاص.

- العقاب: أحيانا يؤدي العقاب المناسب إلى تقليل حدة وتكرار السلوكيات العنيفة من خلال الإرتباط الشرطي بين العنف والعقاب، ولكن إذا كانت هناك فترة زمنية طويلة بين الفعل العنيف وبين توقيع العقوبة، أو كان العقاب غير متناسب مع الفعل العنيف فإن العقاب ربما يؤدي إلى نتيجة عكسية فيزيد من احتمالات زيادة العنف، وهذا ملاحظ في الحالات التي تتعرض للإيذاء الجسدي والنفسي العنيف حيث يصبحون أكثر ميلا نحو العنف، بل ويزداد عنفهم خطورة.

- الإستجابات المغايرة: وهذه الطريقة تقوم على مواجهة السلوك العنيف بسلوك مغاير تماما يؤدي إلى إيقاف العنف والتقليل من معاودته، وكمثال على ذلك إذا وجد الشخص ذوي الميول العنيفة أن الشخص المقابل يعامله بحب وتعاطف وشفقة فإن ذلك يقلل من إندفاعاته العنيفة، وهذا مصداق للآية: "إدفع بالتي هي أحسن فإن الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم" ومثال آخر، أن تقابل الميول العنيفة بالدعابة والطرافة في المواقف الحادة تقلل من احتمالات العنف، ووجد أيضا أن إيقاظ الإحساس بالذنب أو الإنغماس في نشاط ذهني معرفي، أو التعرض لبعض المثيرات المحببة للشخص، كل هذا يمكن أن يؤدي إلى إنخفاض نزعات العنف.

- العلاج الدوائي: وهذا العلاج يصبح ذا أهمية خاصة في الحالات المرضية كالإضطرابات العضوية أو النفسية وحتى في غير هذه الحالات وجد أن لبعض الأدوية مثل الليثيوم والريسبيريدون وأدوية الصراع أثرا على نزعات العنف".¹⁷⁶

خلاصة الفصل:

إن أي مؤسسة باختلاف القطاع الذي تنتهي إليه إلا ولها مشاكل تنظيمية في وسطها المهني، يظهر في شكل احتجاجات وإضرابات عن العمل، وتشكل نقابات عمالية للدفاع عن حقوق الموظفين في حالة سوء إستعمال وتقدير السلطة، وفي حالات تعرضهم للعنف من زملائهم الموظفين، ويكون هذا راجعا لأسباب من بينها الإختلافات الثقافية والأيدولوجية ومدى تأثير البيئة الإجتماعية المعروفة بطابعها الريفي وثقافتها الأنثروبولوجية التي مازالت محافظة على بعض العادات والتقاليد، والتي قد تولد صراعات وعنفا إجتماعيا، إنتقل إلى البيئة المهنية التي أتسمت بالإختلاف الثقافي التنظيمي بسبب السلوكيات الصادرة عن مستخدميها، كان سببا في ظهور العنف داخل البيئة الجامعية، فضعف التسيير وظهور الإنقسامات داخل المنظمة بسبب التحيز والتمييز بين الجنسين أو حتى ثقافة الأقدمية صاحبة السلطة والتسيير، تؤثر على المناخ التنظيمي الداخلي للمؤسسة، الذي يبعث على عدم وجود الأمن والإستقرار الوظيفي للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمؤهلات العلمية، مما يدفعها إلى مغادرة أماكن عملها بحثا عن بيئة عمل آمنة ومريحة تمكنها من الإنغماس مع الوظائف المتاحة وتطوير مسارها الوظيفي.

176 - مدحت مطر: تنامي ظاهرة العنف في المجتمع وعلاجها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014،

الفصل الثالث

الجامعة فضاء

للتضارب الثقافي

مقدمة: تكتسي المؤسسات الخدمائية طابعا تنظيميا، تتحكم فيه مجموعة من القوانين

والقواعد التنظيمية الصادرة من الوزارة الوصية، والتي تضبط إستراتيجيات التسيير والتخطيط

والتوجيه والرقابة، بفرض تعليمات وقرارات وأوامر تنظيمية، تحدد فيه كل الإجراءات التي يجب إتباعها

في عملية إستقطاب الموارد البشرية والمادية وكيفية توصيف الوظائف حسب التخصصات والحاجة عن طريق التكليف والتعيين وفقا لمقررات ترسيمية تبين كل النشاطات والمهام الواجب القيام بها، فهي تضبط الجانب الإداري والإنساني والتنظيمي داخل الهيكل التنظيمي للجامعة وخلق عملية تسيير تتسم بالعدل والشفافية والوضوح، لتفادي كل أشكال الصراعات والغموض وتجنباً للعنف بكل مستوياته وأنواعه، فترسم ثقافة تنظيمية قاعدية للمؤسسة الجامعية تظهر في القوانين والتعليمات والأفكار والعادات والتقاليد، وسلوكيات الموظفين وإقتراحاتهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المناسبة، وتفعيل العملية الإتصالية فيما بينهم وعلاقتهم مع رؤسائهم، وهذه المتغيرات التنظيمية السالفة الذكر يصطلح عليها بأبعاد الثقافة التنظيمية، المتجلية في البعد التنظيمي، البعد الإنساني والبعد الإداري، وقبل التطرق إلى أبعاد الثقافة التنظيمية بمؤثراتها التنظيمية، يجب الإشارة إلى ماهية الثقافة التنظيمية المتجلية بالمؤسسة الجامعية.

"فخلال العقدين الأخيرين تعرضت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم لضغوطات كبيرة بسبب التغيرات السريعة على مختلف الأصعدة الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والقوى السياسية المنبثقة عن البيئة الخارجية مباشرة"،¹⁷⁷ "حيث عملت هذه القوى على فرض الإستجابة الفورية لمسايرة الأوضاع والتحويلات الحاصلة في هذه البيئة المتغيرة كالعولمة المتزايدة والمنافسة الدولية"¹⁷⁸، الأمر الذي دفع بضرورة الإصلاح الأكاديمي خصوصا مع إنشاء أسواق مشتركة، وزيادة تنقل الطلاب والموظفين، وحرية حركة رأس المال".¹⁷⁹ لذا كان لزوما على تلك الدول إتباع سياسة ممنهجة من أجل البقاء في الصدارة، لأنها على دراية تامة بأهمية المؤسسة الجامعية وتأثيرها الفعال على المحيط الخارجي، فبفضل صناعتها للكفاءات تغطي حيزا كبيرا على مختلف الأصعدة، وتتمكن من

177 - Bartell, M: Internationalization of universities: A university culture-based framework. Higher Education, 2003 ,pp 45.

178 - Cohen, D. W: Understanding the globalization of scholarship, in Peterson, M. W., Dill, D. D, Mets, L.A. and Associates (eds.), Planning and Management for a Changing Environment: A Osman Ferda Beytekin, Münevver Yalçinkaya, Miray Doğan & Neriman Karakoç / IJERs 2010, 2(1):1-13 Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions., San Francisco: Jossey-Bass, 1997,pp. 548-562.

179 - Sporn, B: Towards more adaptive universities: Trends of institutional reform in Europe. Higher Education in Europe, 24(1), 1999, pp23-33.

التحكم في الأسواق المالية والإقتصادية، وبواسطة هذه الأخيرة تستطيع التحكم في كل ما من شأنه أن يرفع من سمعتها وتواجدها ضمن الصدارة.

" كل هذه المتغيرات دفعت الباحثين للتعمق في دراسة الثقافة التنظيمية لإنشاء مؤسسات فعالة بكفاءات عالية في ظل البيئة التنافسية. وهذا بعد أن أثبتت الدراسات أن ثقافة المنظمة لها دور كبير في إقامة الروابط بين المتعاملين"¹⁸⁰، "فنوع الثقافة يؤثر في إستراتيجية المنظمة، لأن ثقافة الجامعة هي نوع متميز من الثقافة التنظيمية التي تشترك فيها جميع الجامعات في قيمها ومعتقداتها وإفترضاها"¹⁸¹. "فعلى سبيل المثال، الجامعات لديها إحتفالات منتظمة في المناسبات العلمية والأعياد الوطنية والعالمية في العمل، فهي لا ترتبط دائما بمسارات الموظفين كالترقيات والزيادات في الأجور، ولكن أيضا بأحداثهم الشخصية كالزفاف أو أعياد الميلاد أو التقاعد"¹⁸²، لذا يعتبر التبادل والقبول الجماعي لنفس القيم دورًا رئيسيًا مشتركًا في الثقافة الجامعية، كما أنه يعتبر مقومًا أساسيًا في إرساء بيئة مهنية آمنة تبعث على الإستقرار الوظيفي.

وفي دراستنا هذه أردنا دراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة(البعد الإنساني، التنظيمي والإداري) ومدى تأثيرها في خلق العنف داخل المؤسسة الجامعية بين الموظفين الإداريين، وذلك بمعالجة الفرضية التالية: "للثقافة التنظيمية ببعدها الإداري والتنظيمي والإنساني دور في ممارسة العنف داخل المؤسسة الجامعية بين الموظفين الإداريين" وفي نفس الوقت التحقق من الفرضية القائلة أنه: "لا توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين تعزي لمتغير الخبرة المهنية والجنس".

مفهوم الثقافة التنظيمية بالجامعة: تعد الجامعة مؤسسة مجتمعية، ووسيطا ثقافيا متميزا لها ثقافتها الفرعية التي تميزها على إعتبار أنها تتضمن مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي تؤثر في سلوك

180 - Cameron, K.S. & Quinn, R.E: Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing Company Inc., New York, 1999

181 - Salonda, L. L: Exploration of a university culture: A Papaua New Guinea case study. Unpublished Doctoral Thesis, Victory University Of Technology, 2008.

182 - Antic, M., & Ceric, A: Organizational culture of faculty of civil engineering, University of Zagreb, 8th International Conference, Organization, Technology, Management in Construction, Zagreb, 2008. <http://crosbi.znanstvenici.hr/datoteka/396954.Antic20Ceric.pdf>.

أعضائها، وتوجههم نحو الهدف، وتأصيل المعايير، وتقبل القيم التي يتم غرسها في نفوس العاملين بها بالإضافة إلى طلابها.

حيث تعد الثقافة بمثابة إستجابة للحاجات الخاصة والمتنوعة للجماعات البشرية، ومع تنوع هذه الحاجات تتنوع الإستجابات وتظهر البدائل من بعض الأفراد لتصبح خصوصيات لعدد معين، وإذا كانت هذه الإستجابات قد ظهرت نظرا لحاجة المجتمع، فتنقل هذه الخصوصيات لعموميات ثقافية، كما تمثل هذه الثقافة قاعدة معلومات أساسية لمتخذي القرار في المؤسسات الجامعية، وتعتبر أحد المحددات التي تؤثر في المناخ السلوكي العام ومن ثم تؤثر في مخرجات النظام التعليمي ككل، وتعتبر الثقافة التنظيمية ثقافة فرعية تخص كافة العاملين بالعملية التعليمية، وتتسم ببعض سمات الثقافة العامة كالتكامل، والتراكم، والإستمرارية، والتغير، والتطور كما أنها تجمع بين المعرفة الإدارية، والمعرفة الإنسانية العامة.

كما تعرف على أنها: "منظومة من الأنساق الفكرية، والإجتماعية، والعينية، والبيئية التي تشكل العادات، والقيم والمعتقدات للعاملين بالجامعة وردود أفعالهم والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من الجامعة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في قراراتها وإدارتها وتعاملها مع كافة العاملين بالجامعة"¹⁸³.

يمكن تعريف الثقافة الجامعية على أنها "أنماط جماعية لتشكيل متبادل وفقاً للمعايير والقيم والممارسات والمعتقدات والافتراضات التي توجه سلوك الأفراد والجماعة، يوفر هذا إطاراً مرجعياً لتفسير معنى الأحداث والإجراءات داخل وخارج الحرم الجامعي، فثقافة الجامعة تسمح لنا برؤية وفهم تفاعلات الأشخاص خارج المنظمة والفعاليات الخاصة والإجراءات والأهداف والمواقف بطريقة مميزة"¹⁸⁴، "فهي تنبثق من ثلاثة مصادر: معتقدات، قيم، وإفتراضات مؤسسي المنظمات والخبرات

183 - الألفي، طارق أبو العطا: تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية "تحديات وطموحات" ط1، مؤسسة

طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص145.

184 - Kuh, G.D. & Whitt, E.J.: The invisible tapestry: Cultures in American colleges and universities. ASHE-ERIC Higher Education Report, No. 1. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education, 1988.

التعليمية التي إكتسبها أعضاء المجموعة مع تطور منظماتهم، لذا وجب التفكير في القيم والمعتقدات والافتراضات بشكل كبير في عمليات صنع القرار في الجامعات وتشكيل جماعات وفرق العمل والسلوكيات التنظيمية، فيتم غرس ثقافة الجامعة من خلال نقل الافتراضات والمعتقدات بالقصص واللغة الخاصة والمعايير الداخلية للمؤسسة الجامعية¹⁸⁵، كما يتم تشكيلها أيضا من خلال معتقدات وقيم وإفترضات الوافدين الجدد إلى المنظمة سواء قادة أو موظفين وعمال عاديون. لذا وجب دراسة التفاعلات بين أعضاء الأسرة الجامعية (هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب...إلخ)¹⁸⁶ "لغرس ثقافة الجامعة القوية التي تتسم بالقيم المشتركة وقواعد السلوك القوية وإستعداد أعضاء هيئة التدريس لإطاعة هذه المعايير. في المقابل تتميز الثقافة الضعيفة بالخلاف حول القيم الرئيسية، وغياب القواعد، وإنتهاك القوانين والأعراف"¹⁸⁷، "فسلبية وضعف الثقافة لا تعكس تجانس الآراء بل تظهر في ظل القيم الكاذبة والافتراضات والمعاني والتفاهات"¹⁸⁸، فالثقافة التنظيمية بالجامعة هي عادات وقيم وتقاليد ولوائح وقوانين يخضع لها الموظفون الإداريون داخل التنظيم الداخلي للجامعة كما أنها خليط أيضا من قيم وإفترضات وعادات وتقاليد مجتمعية نقلها الوافدون إلى محيط الجامعة.

و"الثقافة القوية هي ثقافة لا تهتم بمناقشة الآراء والإستراتيجيات المتنوعة والبديلة، بل تسعى إلى إنتقاء وتحسين جودة القرارات وحل المشكلات"¹⁸⁹، و"يمكن تعريف قوة أو مقدار الثقافة من حيث تجانس وإستقرار عضوية المجموعة وطول وكثافة الخبرة المشتركة للمجموعة، فإذا كان لدى المجموعة المستقرة تاريخ طويل ومتنوع ومكثف فسوف تتمتع بثقافة قوية ومتميزة للغاية، أما إذا كانت المجموعة تتمتع بعضوية متغيرة باستمرار أو كانت تعمل معًا لفترة قصيرة فقط ولم تواجه أي مشكلات صعبة، فستكون بحكم تعريفها ثقافة ضعيفة. من خلال هذا التعريف، يمكن للمرء أن يفهم أن الثقافة القوية

185 - Cameron, K.S., & Freeman, S.J: Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. Research in Organizational Change and Development, 5,1991,pp 23-58.

186 - Antic, M., & Ceric,(op. cit).

187 - Antic, M., & Ceric,(op. cit).

188 - Bartell, M,(op. cit) pp 43.

189 -Bartell, M,(op. cit) pp .70

والثقافة المتطابقة أكثر فعالية من الثقافة الضعيفة والسلبية أو المتناقضة، والثقافة القوية تكون مرتبطة دائما بالتفوق التنظيمي الذي يظهر في التخطيط، التنظيم، التسيير، المراقبة والتوجيه ولاسيما القيادة الرشيدة التي يقع على عاتقها كل العمليات الأساسية لقيام المنظمة وتطورها ورقمها.¹⁹⁰

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية، هي مجموع القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتحلى بها الموظف، وتظهر من خلال تجسيدها عبر قنوات الإتصال ونوع التنظيم داخل الجامعة، تتأثر بمؤسسات التنشئة الإجتماعية التي تغرس نوعا معيناً من الثقافة في شخصية الأفراد، كما أنها تؤثر في طبيعة العلاقات والتوافق المهني داخل الجامعة، فكل من الجوانب الإدارية والتنظيمية وحتى السلوكية الإنسانية لها دور كبير في زرع الثقافة التنظيمية الخاصة بالجامعة، والتي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات الجامعية الأخرى وباقي المؤسسات العمومية.

بما أن الجامعة هي عبارة عن شخص معنوي ممثل في الكيان البشري، لا بد من وجود نوع من السلوكيات المختلفة، مجسدة في إختلاف ذهنيات الموظفين حسب طبيعة البيئة ونوع التنشئة الإجتماعية، فتظهر عدة ثقافات متوافقة أو متضاربة فيما بينها، فشخصية الموظف القوية أو الضعيفة، المسالمة أو العدوانية حسب الظروف، تحتاج إلى طرق للتحكم فيها داخل التنظيم الرسمي للجامعة، والمتمثل في الضبط الإداري والتنظيمي والإنساني لإرساء تنظيم رشيد يبعث على إرساء ثقافة تنظيمية إيجابية، بأبعادها الإدارية والتنظيمية والإنسانية، وعليه سنتطرق إلى تسليط الضوء على تلك الأبعاد كمنطلق لمعرفة مدى تأثيرها في إرساء ثقافة تنظيمية معينة، إما أن تكون سببا في تحقيق الأمن والإستقرار الوظيفي، وإما أن تكون معول هدم وسببا في إنتشار ظاهرة العنف.

أ/البعد التنظيمي: "هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك وإتجاهات وأراء العاملين(الموظفين) في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأراء العاملين(الموظفين) وتأثير على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم.

190 -Cameron, K. S., Ettington D. R: The conceptual foundation of organizational culture. Division of Research School of Business Administration. University of Michigan, Michigan, 1988.

ب/ البعد الإنساني: ويتناول هذا البعد أثر الثقافة التنظيمية داخل التنظيم على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين فضلا عن القيم والعادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

ج/ البعد الإداري: هو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط والتوقع والفكر الإداري بشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل".¹⁹¹

سنتطرق في دراستنا الميدانية هذه إلى متغيرات ومؤشرات مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تجليها في البيئة الجامعية، ومن خلال تحليلنا لإجابات الموظفين على تلك المؤشرات ستوضح نوع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى تأثير بعض المتغيرات عليها، وكيف يمكنها أيضا أن تؤثر في سلوكيات الموظفين من حيث إكسابهم ثقافة العنف التي إكتسحت الجامعة.

أ/ البعد التنظيمي: إن التطرق إلى جملة المتغيرات التي من شأنها أن تكون حلقة وصل وتوضيح للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ومدى إرتباطها بعدة خصائص تجعل البيئة المهنية تسير وفق برنامج مخطط له من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الجامعية وإشباع رغبات وطموح وأهداف الموظفين بها، كذلك بعث الإلتفاء والولاء التنظيمي، وخلق روح معنوية عالية تزيد من ترسخ التوافق المهني، وتقلل من الصراعات والعنف وكل أشكال التسبب، الإهمال واللامبالاة والتغيب، وترفع معدلات الأداء، وترسم القيم والتوجهات الإيجابية للموظفين، ومن بين هذه الخصائص نذكر: التكوين، التدريب، الإلتفاء، المرونة، التنظيم، التوجيه، تقسيم المهام، المشاركة في إتخاذ القرار، الرقابة والقيادة، جماعة العمل، الروح المعنوية، التوافق المهني، الرضا المهني، الولاء،.....إلخ.

وبناء على هذا يجب الإشارة أولا إلى العمليات الأساسية لقيام المؤسسة (الجامعة) ونموها وإزدهارها من بينها: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والقيادة، وفي هذه الدراسة سنركز على عامل أساسي نظري ميداني المتمثل في عامل التنظيم داخل المؤسسة العمومية عامة والجامعية خاصة.

¹⁹¹ - عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل إستطلاعي لمعلمي الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، كلية الآداب و اللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علوم إجتماعية، 2004، ص60.

إن التنظيم في المؤسسة الجامعية له أهمية كبيرة على مستوى الموظفين الإداريين وباقي عناصر الأسرة الجامعية، خاصة أنه يتعلق بتنظيم المصالح الإدارية وتقسيم المهام والعناية المفرطة بالعامل البشري الذي يعتبر ركيزة وقيام وتطور وبقاء أي مؤسسة على إختلاف القطاع الذي تنتهي إليه ونوع النشاط والخدمة التي تقدمها، لأن أي إخلال أو تجاوز في التطبيق الجيد لتلك العمليات الإدارية والتنظيم المحكم، سيؤدي إلى خلق فراغات نشب عنها تصادم في المهام والمصالح، والتي سينجم عنها جو مشحون كله عنف وصراعات، وعليه أمكننا معالجة الفرضية القائلة أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف تعزي للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية داخل المركز الجامعي غليزان".

ولدراسة هذه الفرضية والتحقق من مدى صحتها أوجب علينا الإشارة إلى ماهية التنظيم وأهميته، "فالتنظيم **Organizing** هو الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة بشرية، مادية والمالية اللازمة لإنجاح مهام تحقق أهدافه"¹⁹²

إذا التنظيم الإداري في المؤسسات الجامعية وسائر المؤسسات الأخرى هو التكتاف والتعاون والتآزر بين القوى البشرية المتواجدة بهذه المؤسسة وتحقيق عملية إتصالية ناجحة من أجل تحقيق ميزة التكاملية والتنسيق بين الأقسام والمصالح، ويتظافر هذه الجهود تكون المنظمة قد قللت من التكاليف والمجهود الفردي والوقت، لتحقيق الأهداف المنشودة، وللتنظيم عدة أهداف تتجلى في وضع نمط إشراف عادل ومنصف، وتقسيم المهام والأدوار الإدارية، يضفي عملية إتصالية عبر هرم السلطة بإتجاهيه العمودي والأفقي، ويخلق بعدا إنسانيا ينمي روح الولاء والإنتماء إلى المؤسسة ويعزز الإستقرار الوظيفي. و"يبيء أسلوب من أهم أساليب التدريب، حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي."¹⁹³ فللتنظيم دور فعال في ضبط التسيير الجيد والفعال للمناخ التنظيمي للجامعة، فهو من أعلى المستويات ضمن العمليات الأساسية لضمان إستمرارية أي منظمة، فهو يوضح ويرسم المستقبل الوظيفي للأفراد والجامعة معا.

¹⁹² - طارق طه، التنظيم، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص34.

¹⁹³ - السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ونظرية التنظيم، دار المعارف، ط1، مصر، 1985، ص17.

كما تلعب عملية التنسيق بين مختلف المصالح والوحدات والمؤسسات التي تشرف على عملية التكوين وتحسين المستوى دوراً أساسياً في فهم نوع ومدى وأهمية وأهداف التكوين، وإعداد برنامج تكويني هادف وناجح يسلط عمله على مواطن الضعف والقصور سواء ما تعلق بالمادة الأولية والموارد المادية المتاحة، أو ما تعلق بالموارد البشري، فالتنسيق هو "عبارة عن التوفيق بين المجهودات المختلفة التي يلزم أداؤها لبلوغ أهداف واحدة، ويتم التنسيق عن طريق اللجان-الدائمة والمؤقتة، وعن طريق المصفوفة التي تستلزمها المشروعات، وعن طريق المتابعة والرقابة والمراجعة الدورية"¹⁹⁴، إذاً التنسيق هو يشمل تقسيم المهام حسب القدرة والكفاءة والتخصص، بين الموارد البشرية بين وحدات وإدارات المؤسسة، وعندما يتم إنجاز الأعمال يجب أن تكون متكاملة وهادفة ودقيقة، وهذه الأعمال تكون تكميلية لأعمال إدارات ومصالح أخرى، أي أن تقصير أو تماطل أو عجز في الأداء يؤثر على المصلحة الأخرى بل يؤدي الأمر في بعض الأحيان إلى توقفها، مما دفع بالكثير من المؤسسات خاصة الإنتاجية منها إلى الإفلاس والإندثار، أما ما يخص المؤسسات الخدمية كالمؤسسة الجامعية أدى بها الأمر إلى التخلف في المجال العلمي وركود ثقافي وإنغلاق، نتج عنه سياسة إضرابات طلابية متكررة، ونفور الموظفين من هذه المؤسسة وتغيير وجهة العمل.

وعليه فالتنظيم يلعب دوراً أساسياً في ضبط المهام والأدوار داخل المؤسسة الجامعية، كما أنه يبعث على الإستقرار وتفادي الصراعات والإتكال والروتين في المؤسسة الخدمية، لذا يكمن دور التنظيم في إعطاء أهمية للسلوك التنظيمي وتحقيق التنسيق بين جميع المصالح والوحدات ويزيد من فعالية العملية الإتصالية، لذا التنظيم في شكل اللوائح والتعليمات والأوامر والقوانين الملزمة يساعد على وحدة وتكامل وتناسق وترابط مختلف الأنساق المتواجدة بالمؤسسة، كما أنه يحفز الموظفين ويزرع فيهم الروح المعنوية ووحدة الفريق، وفي مقابلة أجريناها مع المبحوثين حول عبارة "هل يوجد تنظيم وتنسيق في العمل؟" حيث وصلت النسبة إلى 90,30%، وهي نسبة عالية تدل على التنسيق والإنسجام بين فرق العمل وبين

¹⁹⁴ - على محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982، ص96.

الموظفين فيما بينهم، مما يدل على وجود تخطيط وتنظيم محكم من الإدارة العليا لضبط التسيير.
الجدول رقم(09) يدعم إجابة المبحوثين عن السؤال رقم(1).

السؤال1: ترى أنه يوجد تنظيم وتنسيق بين وحدات العمل (جماعة العمل) ؟

ترى أنه يوجد تنظيم وتنسيق بين وحدات العمل(جماعة العمل)		
النسبة%	التكرار	الإحتمالات
92,3	168	دائما
1,6	3	أحيانا
6,0	11	أبدا
100,0	182	المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم (09) أن إجابات المبحوثين عن العبارة" ترى أنه يوجد تنظيم وتنسيق بين وحدات العمل(جماعة العمل)" "دائما" بنسبة 92,3 %، وهي نسبة جد مرتفعة كمؤشر دال على أنه يوجد قوانين ولوائح تنظيمية تضبط وتحكم وتفرض وجود تنظيم وتنسيق بين وحدات العمل، "وتعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الإنضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات"¹⁹⁵، كما جاءت نسبة 1,6 % كإجابة عن وجود تنظيم وتنسيق في بعض الأحيان بين وحدات العمل، وهذا راجع ربما لعدم تكامل المصالح فيما بينها، أو لعدم حاجة هذه المصلحة لخدمات المصالح الأخرى مثلا مصلحة الوسائل والعتاد والجرد ليست لها ضرورة ملحة بخدمات مصلحة المستخدمين أو مصلحة الأجور، أو لوجود تلك المصالح كمصالح ثانوية تقوم بعملية التنفيذ والتطبيق فقط للوائح والقوانين، في حين نرى إنعدام وجود تنظيم وتنسيق بين

¹⁹⁵ - العواملة نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009، ص20.

وحدات العمل التي ظهرت في إجابة المبحوثين بنسبة 6,0 % بـ"أبدا" كمؤشر على إستقلالية بعض المصالح عن المصالح الأخرى كمصلحة مخابر البحث العلمي، الأمن الداخلي، صيانة العتاد والوسائل. وعليه "يطلق مفهوم التنسيق الإداري على إحدى أبرز المهام الإدارية في المنظمات، فهي تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التناغم بين الهياكل الإدارية والموظفين المعنيين بأداء مجموعة من المهام المتخصصة، بحيث يساهم هذا التناغم في الحصول على أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإدارية، وبذلك تتحقق أهداف المنظمة بأقل جهد وأقصر وقت ممكن، ويساعد مفهوم التنسيق الإداري على خلق بيئة إدارية أكثر تنظيمًا وتحكُّمًا وإتزانًا، كما يضمن وجود التنسيق الإداري الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في تسيير العمليات الدورية في المنظمة"¹⁹⁶.

تظهر في المؤسسات الخدمائية ظاهرة التعيين وإنهاء المهام للمدراء والرؤساء في كل مرة، خاصة ما يتجلى في المؤسسة الجامعية لمدينة غليزان، التي عرفت توافد أكثر من 06 مدراء على رئاستها إبتداء من سنة 2004 إلى غاية 2020، وهي مدة زمنية قصيرة إذا ما قورنت بعدد المدراء الذين تولوا إدارتها، لذا ففي التغيير التنظيمي ثقافات متغيرة ومتباعدة للقائد، فهناك المتعصب، المتغطرس، الإجتماعي المرح والمتعاون وغيرها، فكل تلك النواع من القادة إلا ولهم طريقتهم في التعامل مع الموظفين وطرح إنشغالاتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وحياتهم المهنية.

المشاركة في إتخاذ القرار: "عندما يستطيع العمال التحكم بكيفية تأدية عملهم، فإنهم سيستمتعون بالعمل وسيكونون أكثر إنتاجية. إن مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار بشأن تنظيم عملهم هامة للوقاية من (العنف) في العمل. يصبح العمل أكثر إتساما بالعنف عندما لا يكون للعمال تأثير على وتيرة العمل وطرائق العمل. إن زيادة منح حرية العمل للعمال والسماح لهم بالتحكم بعملهم يساعد في زيادة التحفيز وجودة العمل ويحد من الكرب. تشمل التدابير الفعالة على:

¹⁹⁶ -coordination ,"www.businessdictionary.com ,Retrieved 08-08-2019. See it one day..02/02/2021 On the clock.09:30

- مشاركة العمال في إتخاذ القرار بشأن تنظيم العمل، وزيادة حرية العمل للعمال والتحكم بعملهم.
- تنظيم العمل بحيث يتم تطوير المهارات والمعارف الجديدة، تشجيع مشاركة العمال في تحسين العمل.
- تنظيم إجتماعات منتظمة لمناقشة مشاكل العمل.

عند مشاركة الموظفين في إبداء آرائهم لإتخاذ القرارات المناسبة التي تخص ظروف العمل والأمن الوظيفي، الإستقرار، الرضا المهني، العلاقات الإتصالية في العمل ستعزز الإلتزام الوظيفي لهم، والإحساس بتقدير الذات، وترفع أداءهم الوظيفي وتزيد من ولائهم لمؤسستهم، فيشعرون بنوع من الحرية لمكانتهم الوظيفية رغم رتبهم الإدارية المتدنية.

"عندما يستطيع الموظفون أن يقرروا كيف ومتى يؤدي عملهم (على سبيل المثال، بما يتعلق بطرائق العمل ووتيرته)، فإنهم يحشدون مهاراتهم وخبرتهم على نحو أكثر فعالية، ومن المرجح أكثر أن يحفزوا كثيرا في العمل، وإن زيادة منح حرية العمل للعمال والتحكم بالعمل هامة من أجل الوقاية من العنف.

من خلال خبرتهم عادة ما يعرف العمال جيدا كيف يصونون جودة عملهم ويتجنبون الأخطاء، لاسيما عندما يستطيعون تنظيم قدراتهم المتعلقة بإنجاز المهام المكلفين بها. غالبا ما يؤدي العمل من قبل فرق العمل، عندما يقرر أعضاء الفريق بشكل مشترك كيف يتعين التكليف بالمهام المختلفة وإنجازها، فإنه بإمكانهم العمل بأسلوب تعاوني ويحصلون على نتائج جيدة، أقل إتساما بالعنف بالمقارنة مع الحالة التي تقضي فيها تكرار المهام المجزأة تبعا لوتيرة عمل الآلات وضمن مواعد نهائية قصيرة جدا، فتكون لهم قدرة التأثير على طريقة عملهم الذي يؤدونه وجودة نتائجهم. لأن حرية العمل والتحكم بالعمل المتزايدين يفضيان إلى مزيد من التحفيز وجودة العمل وتحدان من العنف في العمل."¹⁹⁷

قد تكون بيئة العمل (الجامعة) أرضية صراعات بين الإدارة العليا وموظفيها، لذا مهما كانت نوع العلاقات داخل المؤسسة الجامعية فإن حق المشاركة في إتخاذ القرار هو أمر لا بد منه، حتى يحس الموظف الإداري بإنتمائه لهذه المؤسسة وأن له وزن إجتماعي داخلها، وتكون له رؤية إستشراافية للإبداع والإبتكار والأداء

¹⁹⁷ - منظمة العمل الدولية، نفس المرجع، ص28.

الجيد، ويزيد من إلتحامه وإنغماسه في وحدة جماعة العمل، وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين حول العبارة "هل يستشيرك رئيسك في إتخاذ القرار حول عملك أو بخصوص أعمال أخرى؟" في المقابلة التي أجريت معهم وبلغت الإجابة نسبة 87.7% وهي نسبة جد عالية تجعل من الموظف يتحمل أعباء ومسؤولية المهام المنوطة إليه، كما أن هذه النسبة دليل على أن الإدارة تخص كل عامل بإختصاصه ومؤهلاته العلمية وتوصيف العمل وإسناد المهام وفقا لمقرر تكليف بمهمة بيداغوجية ممضاة من السلطة المخول لها صلاحية الإمضاء والمتابعة والرقابة والتوجيه، وفي نفس الوقت هذا لا ينفي عدم وجود موظفين إداريين لا يشاركون في إتخاذ قرارات تخص أعمالهم أو يشاركون أحيانا بسبب عدم كفاءتهم أو عدم الثقة أو وجود رؤساء المصالح ينوبون عنهم بتفويض السلطة. والجدول رقم(10) يبين إجابة المبحوثين عن السؤال رقم(2).

السؤال 2: تشارك في إتخاذ القرارات التي تخص عملك؟

تشارك في إتخاذ القرارات التي تخص عملك		
النسبة%	التكرار	الإحتمالات
92,3	168	دائما
2,7	5	أحيانا
4,9	9	أبدا
100,0	182	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم (10) وعن طريق إجابات المبحوثين عن العبارة " تشارك في إتخاذ القرارات التي تخص عملك " "دائما" بنسبة 92,3% كمؤشر جد إيجابي يدل على وجود علاقات إتصالية فعالة رسمتها تلك القوانين واللوائح التنظيمية، من بينها تلك المتعلقة بتقسيم وتوصيف الوظائف لأنها محور تخصص كل موظف حسب إختصاصه وكفاءته، أي أنه يتم تسليم المهام لكل موظف وفقا لمقرر تكليف بالمهام مما يستدعي معرفته وإلمامه بمتطلبات الوظيفة والأعمال المنوطة له لإنجازها، وبحكم تحكمه الكامل بها، وسياسة التغيرات في المدراء سواء على مستوى كليات المؤسسة الجامعية أو على مستوى

رئاستها، يتطلب على الوافد الجديد نظرا لخبرة الموظف وأقدميته في وظيفته أن يشركه في إتخاذ القرار خاصة ما تعلق بالوظيفة التي يتقلدها الموظف الإداري، وفي نفس الوقت تقليل لأعباء العمل، أما الفئة من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشاركون في إتخاذ القرارات التي تخص عملهم "أحيانا" بنسبة 2,7 %، فيقتصر الأمر على هؤلاء الموظفين الذين تمتاز بمهامهم كونها أعمال تكميلية لأعمال مصالح أخرى ويستطيع رئيس المصلحة أو المدير إنجازها دون إستشارة على أساس ربح الوقت والجهد وتكليفه بمهام أخرى، لكن لا ننسى وجود فئة من الموظفين التي تعرف بتماطلها وتكاسلها في إنجاز الأعمال، كما لا ننسى وجود الفئة التي أستقطبت حديثا في مناصب إدارية، فهي تخضع للمراقبة والتكوين والتوجيه موجودة حيز التدريب والتكوين أو إعادة الرسكلة، وصرحت فئة أخرى من المبحوثين على أنهم لا يشاركون أبدا" في إتخاذ القرارات التي تخص عملهم بنسبة 4,9 %، وهم الفئة التي تمثل العناصر الإدارية التي تتلقى أوامر التنفيذ فقط وليست مطالبة بالمشاركة في ذلك الأمر، فمهامهم لا تكاد تعدو عن إستقبال مراسلات أو إرسالها موجهة للتنفيذ والتطبيق، كمصلحة الأرشيف ومصلحة البريد.

"يعتبر الرضا المهني للعاملين تعبيرا صادقا عن نوع العلاقات السائدة في المؤسسة، أي عن نوع المناخ السائد بها ويعتبر رضا الفرد(الموظف) عن عمله الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي والإجتماعي له، فالإنسان يقضي معظم وقته في عمله أي أن العمل يعتبر محور الحياة النفسية للفرد ومن أهم وسائل إشباع حاجاته النفسية، وإذا كان العمل على هذه الدرجة من الأهمية بالنسبة لإحساس الفرد، فإن لرضاه عن عمله علاقة هامة بصحته النفسية. فالرضا المهني هو قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع وإحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه.¹⁹⁸

فالرضا المهني هو ذلك الإحساس بالأمان في المؤسسة التي يزاول الأفراد عملهم بها، ويرون أنها هي مستقبلهم الوظيفي فينصهرون فيما ليصبحوا جزءا من أجزائها المكونة لها.

198 - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص ص 19-20.

3-التحدي في مكان العمل: لا يمكن إغفال أن للموظف تحديات كثيرة في مجال العمل، خاصة ما تعلق بالأعمال المسندة إليه من أجل إنجازها، فتلك التحديات تختلف حسب طبيعة المنصب والتخصص، لذا نجد أنه يكابد عدة عراقيل ومطبات من شأنها أن تكون سببا في نفوره لعمله وعدم رضاه، خاصة ما تعلق بالتدخل في نشاطه وعرقلة سيره على الطريقة التي يراها الموظف سهلة وسلسة، وعدد الإستفسارات المقدمة له للإجابة عليها، رغم وجود التبريرات الكفيلة بذلك، أو تحويله من مكان عمل لآخر، أو إعطائه حجما كبيرا من الأعمال والمطالبة بإنجازها والتي تحتاج عددا من الموظفين، لذا يلجأ هذا الموظف الإداري إلى فرض سيطرته ورفع التحدي ضد تلك العراقيل لأنه راض عن وظيفته وقد إنغمس فيها، ووجد إستقراره وامتعة وظيفية في ذلك، لذا فالتحدي في العمل له عدة مظاهر تتجلى في: مجابهة الصراع والنزاع بينه وبين الزملاء، إتقان العمل، الإبداع والتجديد، المنافسة في إنجاز الأعمال في ظرف قياسي، العلاقات الإنسانية الجيدة، العمل الجماعي، الإبتعاد عن كل أشكال التسيب والفساد التي من شأنها أن تجر الموظف إلى تلقي الهدايا والرشوة وإتباع أسلوب الإبتزاز، وهذا ما يتجلى في سياسة البيروقراطية التي إستنزفت الجهود الإدارية للموارد البشرية، "إذا كانت البيروقراطية قد نشأت-في الأساس- لإنضباط العمل والأداء، وتوزيع الأدوار في الإدارات والمصالح والمؤسسات والدواوين، إلا أنها إنقلبت على أهدافها بفعل الأعياب الموظفين، لتحميمهم من تحمل المسؤوليات، وتجزير لهم الإهمال والتسيب،[....]أصبحت قاعدة بيروقراطية حيث يحمي الموظفون بعضهم البعض، ويستمتعون ويررون تسيبهم وإهمالهم، حتى ليصعب أن تشكو مرؤوسا إلى رئيسه فينصفك في حقك، كما تمكن البيروقراطية-في نفس الوقت- هذا الموظف من عدم البت في الأمور وتحويلها إلى غيره، تحت أية حجة وما أكثرها، تهربا من مسؤولية قرار يتخذه خشية عاقبته، فتتعطل الأمور وتهمل المصالح، فيظطر المضار إلى تقديم الرشوة، أو الهدايا، أو البحث عن واسطة، أو وسيلة غير مشروعة حتى ينجز مصالحه، وفق قاعدة"الضروريات تبيح المحظورات".¹⁹⁹

¹⁹⁹ - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، ط9، القاهرة، 2001، ص327.

والجدول أدناه يبين إجابة المبحوثين عن السؤال رقم(3).

السؤال 3: التحديات في مكان العمل دليل على الرضا الوظيفي؟

التحديات في مكان العمل دليل على الرضا الوظيفي		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
3,8	7	دائما
96,2	175	أحيانا
00	00	أبدا
100,0	182	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم(11) أنه وردت إجابات المبحوثين عن العبارة "التحديات في مكان العمل دليل على الرضا الوظيفي" "أحيانا" بنسبة 96.2%، وهي حقيقة متجلية في جل المؤسسات على أنه ليس من الضروري أن تكون التحديات في مكان العمل دليل على الرضا الوظيفي، وإنما هي دليل حتمي وقطعي على خوف الموظف على منصبه ووظيفته التي تشكل دخله الوحيد الذي يعول به أسرته، فتظهر في شكل صراعات وصعوبة في التواصل بين الزملاء وتفادي الإختلاط الإجتماعي داخل المؤسسة الجامعية، فينهمك ويقضي جل وقته في العمل داخل مكتبه بوحدة صريحة منعزلة عن عالمه المهني، إلى درجة أنه ينكر أو يجهل بعض الأحداث والأعمال التي تجري في حقله المهني، لكنه يسعى إلى إثبات الذات ومركزه المهني عن طريق إنجاز الأعمال الموكلة إليه وإحترام الوقت، ولا يسعى إلى بناء علاقات إنسانية مع زملائه أو مساعدتهم أو إستشارتهم، فهم مدمن إدماننا على العمل بسلبية، في حين وردت نسبة الإجابة بـ "دائما" والمقدرة بـ 3,8 %، وهي نسبة ضعيفة تدل على أنه ليس بالضرورة أن يكون التحدي في مكان العمل دليلا على رضا الموظف عن عمله، وعلى الرغم من هذا "فأساس التنظيم الإداري السليم يقوم على تقسيم السلطات والإختصاصات، وحسن الإدارة يستلزم إسناد عمل محدد لكل موظف، بحيث تكون واجباته واضحة ومتفقة مع قدراته، لذا نص النظام على أن الموظف يمارس وظيفته بنفسه، وأن

يلتزم بأدائها بدقة، وأن يخصص لها كل وقته²⁰⁰ أي أنه يمكن أن يكون صراعاً بينه وبين زملائه في العمل أو رئيسه، رغم هذا يظهر الموظف تحديه في العمل بخلق مرونة كيفية لعمله، فيسعى إلى التجديد والتفوق والإبتكار، خاصة في إنجازاته القياسية للعمل وإدخال تلك التعديلات النموذجية ليترسخ لديه حب وظيفته، ويصبح مدمناً على العمل بطريقة تجعله يبذل كل جهده للحفاظ على صدارته وتميزه، رغم هذا فهو لا يعبر عن رضاه عن العمل وإنما يسعى لإبعاد الخطر الذي يهدده وظيفته.

فالتحدي في العمل يولد ظاهرة الإدمان التي تصل بالموظف إلى أن يضحي بعلاقاته الإجتماعية والمهنية، كما أنه يؤثر على حالته العاطفية والجسدية والسلوكية كالشعور بالتعب والإرهاق، شدة الغضب والقلق، النوم المتقطع والغير مستمر، آلام في المفاصل والظهر والمعدة، الزيادة في ضغط الدم، محدود العلاقات مع زملاء العمل وحتى العلاقات الإجتماعية، قلة زيارات الأقارب والحضور في المناسبات، بالإضافة إلى الحدة في المعاملة وعدم الثقة مع كل من يتعامل معهم سواء في جانبه الإجتماعي أو المهني، "ويوجد فرق كبير بين الناس (الموظفين) الذين يحبون العمل ويتمتعون به وأولئك الذين يدمنونهم فالذين يدمنونهم، يعملون مدفوعين بالخوف والذين يحبونه مدفوعين بالتحدي ويتجهون إلى نمط حياة متوازن، أما المخاوف التي تدفع مدمني العمل فهي مخاوف الفشل والنقد والرفض، لا تربو على الإعتقاد أن القيمة والمحبة تعتمدان على كيفية العمل بجد وكيفية الإنتاج، إنهم أميل إلى أن يكونوا مدفوعين بالأداء وأن أي خطأ أو تقصير عن الأهداف سوف يسبب أمواجا من الصدمات، ولن يتحملوا الفشل فقط تجاه أنفسهم ولكنهم سوف ينتقدون بشدة تهاون العمال (الموظفين) الآخرين كذلك"²⁰¹.

4-المناخ التنظيمي: يمثل المناخ التنظيمي ذلك الجو السائد من المعاملات بين الموظفين وطرق الإتصال والحركية وسياسة القوانين والنصوص واللوائح التنظيمية للتحكم وتسيير المصالح والكليات داخل المؤسسة الجامعية، والتي تعتبر مناخاً مهنياً ثرياً بالتحويلات والمستجدات العلمية والإجتماعية، فالإدارة

200 - خالد خليل ظاهر الظاهر، النظام الإداري وسائل النشاط الإداري:دراسة مقارنة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2013،ص79.
201 - توني همفريز، العمل والقيمة يجددان حياتك، ترجمة أحمد العمري، مكتبة فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002،ص67-68.

تختلف من مؤسسة لأخرى في طريقة التخطيط، التنظيم التسيير، والرقابة والتوجيه، لذا نمط الإدارة يأخذ عدة أشكال في عملية إتخاذ القرار والتحكم في الموظفين، وضبط المناخ التنظيمي وأجواء العمل الداخلية بالمنظمة، لذا يعرف المناخ التنظيمي على أنه " الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم"²⁰².

إن الإدارة لها أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا تتخذ عدة أساليب في إدارة هيكلها التنظيمية وبهذا نجد تعدد طريقة التسيير وتنوع سلوكيات القيادة التي تولد عدة مناخات تنظيمية هي " حصيلة مجموع العلاقات السائدة في هذه المؤسسة بين الأفراد وبعضهم، وبين إدارة المؤسسة، أي أن مناخ العمل يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعة أو بين جميع العمال (الموظفين) والمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل"²⁰³ ومن بين هذه المناخات نذكر: المناخ المغلق الذي يتميز بكثرة المعوقات الإدارية، ولجوء المدراء إلى تطبيق القوانين واللوائح وعدم الإهتمام بأراء الموظفين، وتقل المردودية وتضعف العلاقات الإنسانية بين الموظفين واتصالاتهم، المناخ الإستقلالي الذي يمتاز بالتنظيم والتطبيق الصارم للقوانين واللوائح التنظيمية وحب الموظفين لعملهم وإنصهارهم فيه، والمناخ الموجه الذي يتصف بإستغلالية الإدارة للموظفين وإهتمامها بالأداء والمردودية دون مراعاة إحتياجات ومتطلبات الموظفين ومشاركتهم في إتخاذ القرار رغم إنتمائهم الوظيفي العالي لمؤسستهم، كما يوجد هناك المناخ الأبوي الذي يتميز بإنخفاض درجة الإلتناء الوظيفي وعدم مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار وضعف العملية الإتصالية بينهم وإهتمام الإدارة بالعمل على غرار الموظفين، ويظهر نوع آخر يتمثل في المناخ المغلق الذي يتميز بكثرة معوقات الإدارة وإهتمامها بالعمل، وإنخفاض درجة الإلتناء الوظيفي، وغياب وحدة الفريق، وفي الأخير نجد المناخ المفتوح والذي تحقق في دراستنا الميدانية "ويتميز هذا المناخ بإرتفاع درجات إنتماء العاملين (الموظفين) للمؤسسة وكذا إرتفاع درجة القدرة على العمل لدى مدير المؤسسة وكذا نزعتة الإنسانية مع العاملين وإنخفاض درجات

202 - الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1، مصر، 2005، ص332.

203 - توني همفريز: نفس المرجع، ص14.

التباعد بين العاملين وقلة المعوقات التي تصدر عن الإدارة وكذا إنخفاض درجة إهتمام الإدارة بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا وأن يكون كل همها هو الإنتاج فحسب دون النظر أو الإستفادة من آراء العاملين"²⁰⁴

لكن لا يجب أن ننسى كون التكامل في المنظمة يأخذ عدة أنماط، "وقد تصنف أنماط التكامل أو الجوانب المعينة التي يوجد عليها التكامل في الجماعة إلى تكامل ثقافي وتكامل وظيفي، وقد يتدرج كل جانب منها بين درجات عالية أو منخفضة من التكامل- ويقاس تكامل البناء الداخلي إستنادا إلى الأنماط الأربعة للتكامل على النحو التالي: فالتكامل الثقافي يشير إلى الدرجة التي تكون فيها المستويات الثقافية منسقة بين أعضائه، والتكامل المعياري يقصد بها الدرجة التي يساير فيها سلوك الأفراد المعايير المتفق عليها داخله، والتكامل الإتصالي يعبر عنه الدرجة التي يكون فيها الأعضاء مرتبطين ببعضهم عن طريق تبادل المعلومات، ويمثل التكامل الوظيفي الدرجة التي يكون فيها الأعضاء مرتبطين كل منهم بالآخر من خلال تبادل الخدمات"²⁰⁵والجدول أدناه يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(4).

السؤال4: تتوفر المؤسسة على جو متكامل بين الموظفين؟

تتوفر المؤسسة على جو متكامل بين الموظفين		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
91,8	167	دائما
1,6	3	أحيانا
6,6	12	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (12) التي وردت فيه إجابات المبحوثين عن العبارة "تتوفر المؤسسة على جو متكامل بين الموظفين" "دائما" بنسبة 91.8% كمؤشر على حتمية تقييد الموظف بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة

204 - توني همفريز: مرجع سابق، ص15.

205 - علي عبد الرزاق الجلبي، علم اجتماع التنظيم " مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، صص154-155.

عمله، وإحداث قناة إتصالية تكاملية بينه وبين زملائه في العمل وبين رئيسه، لكي ينشأ عملية الوحدة والتكامل بينه وبين المصالح الأخرى، ولتدفق المعلومات الوظيفية باستمرار، والحد من الجمود والتباعد الحاصل بين الموظفين، فعملية التكامل والإستمرارية بين الموظفين يصطلح عليها التفاعل مع الزملاء "فياخذ التفاعل أشكالا مختلفة مثل أساليب التنافس مع الآخرين وأساليب التعاون مع الآخرين، وكذا التنافس التعاوني وهو ما يجمع ما بين التنافس والتعاون في نفس الوقت مثل المسابقات بين العاملين(الموظفين) التي تجري بين قسم وآخر، أو محافظة وأخرى أو قطاع وآخر، فالتعاون موجود بين أفراد كل فريق، وفي نفس الوقت يتنافس كل فريق مع الآخر لتحقيق مستوى أداء أفضل، وكذلك العمل بروح الفريق وينسحب كل هذا على أشكال التفاعل الإجتماعي للعامل مع باقي المنظومة البشرية التي يتعامل معها من مديرين ورجال إدارة، وكل ما من شأنه أن يعكس أشكال التفاعلات الإجتماعية ويكسب العامل مهارات السلوك الإجتماعي ويعكس ما لديه من رصيد إجتماعي يمثل درجة الذكاء الإجتماعي لدى العامل(الموظف)".²⁰⁶

إن عملية التكامل والتعاون بين الزملاء في العمل وبين رؤسائهم تنمي روح المسؤولية والانتماء والرضا الوظيفي، وتزيد من قيمة الصدق والثقة بين فريق العمل، لذا لا يمكن أن تتجلى هذه المظاهر عبثا دون وجود إدارة وقيادة عادلة ومنصفة التي يقع على عاتقها مسؤولية بناء مناخ تنظيمي يبعث على الحرية والتعاون لزيادة الثقة والترابط بين عناصر وحدات العمل ويسهل من عملية تبادل وتدفق المعلومات بمختلف أنواع الإتصالات الإدارية العمودية منها والأفقية، الرسمية وغير الرسمية، وهكذا لا يبقى غموض ولا مضايقات ولا إحتكار للمعلومات والمعارف.

يمر الموظف في حياته المهنية بعدة مراحل من المسارات الوظيفية سواء ما تعلق بالترقية في الرتبة أو الدرجة، بالإضافة إلى الدوران في العمل، كما أنه لا يجب أن نغفل روتين العمل اليومي دون تجديد وإبداع وإبتكار، فيجد نفسه داخل مناخ عمل يكاد يكون خانقا لحيثته، فيصبح منغلقا على نفسه، لذا فمناخ

²⁰⁶ - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص ص، 335-336.

أو بيئة العمل يجب أن تحظى بعناية أخرى من طرف السلطة صاحبة إصدار الأوامر، لكي توفر جوا وظيفيا يسمح بالسلاسة والمرونة والإنسيابية في العمل، كما يعطي حرية للموظف في طريقة المشاركة والإنجاز دون التعارض مع الأهداف العامة لمؤسسته، لذا أوجب ذكر بعض الخصائص الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتأسيس بيئة عمل فعالة ومنها المرونة.

5- المرونة: **Flexibiliti**: "وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه مسار التفكير مع تغير المثير والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، المرونة التكيفية، ويلاحظ أن الإهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الإستجابات بينما يتركز الإهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع".²⁰⁷ كما يقصد بها "قدرة الموارد البشرية على التكيف مع الظروف الطارئة وحالات عدم التأكد التي تواجهها أثناء تأديتها لعملها في المؤسسة، والتي لا تكون مهيأة للتعامل معها مسبقاً"²⁰⁸، فالمرونة هي التساهل في تطبيق القوانين والإبتعاد عن الأفكار الجامدة والتعصب لفكرة والأخذ بضرورة تطبيقها وإتخاذ الحلول السلمية في حل المشكلات المهنية.

- "الإنتلاق: ويقصد بذلك إطلاق الحرية ليعبر العامل (الموظف) عن رأيه في عمله ومناقشة رؤسائه وتبادل وجهات النظر لإتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لإنجاز العمل، أي ان كل فرد يسمع من الآخر ويعطيه أذن صاغية."²⁰⁹

مما سبق يظهر أنه في وجود تلك الخصائص دليل على بناء علاقة وثيقة بين عناصر الأنساق الفرعية والأساسية والتي تسمح بخلق بيئة عمل جيدة، " فكلما إزدادت العلاقات الشخصية والودية وأعطى للعمال الفرصة الكافية للتعبير عن أنفسهم ومشاركتهم والسماع لأرائهم وإحترام كرامتهم والحرص على تحقيق حاجاتهم النفسية والإهتمام بالخدمات الإجتماعية والعلاجية والثقافية والترفيهية المقدمة لهم،

²⁰⁷ - بوزيان عثمان: إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لينل شهادة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص193.

²⁰⁸ - أحمد بن البشير محمد، ومحمد بن شايب، " La flexibilité des entreprises Algériennes, un instrument d'intégration à l'économie mondiale"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية الإقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي: 03-04 ماي 2005 ، ص 02.

²⁰⁹ - كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص 18..

كلما إزدادت العلاقات الإنسانية بين العمال وإتضحت طبيعة عملية الإتصال الجيدة بينهم وبين الإدارة كلما إقتربنا من المناخ المفتوح مما يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعمال ويزيد درجة التوافق والرضا عن العمل"²¹⁰

لكن عدم شعور الموظف بالراحة في مكان العمل وإستقلاليته في ممارسته وفقا للطريقة التي يراها تناسبه ودون التعارض مع الأهداف المتوقعة، تجعل منه يحس بالضغط والإنقيادية، "إستقلال العمل يرتبط هذا البعد بخصائص العمل نفسه التي تمنح العامل(الموظف) الحرية والإستقلال، وبالتالي السيطرة على عمله، بحيث يشعر بالمسؤولية والصلاحيية في إتخاذ القرارات والتخطيط في نطاق عمله، إن الإدارة بالأهداف هي إحدى الوسائل الإدارية التي تتبع لمنح العامل الحرية في العمل، من خلال المشاركة في وضع الأهداف الخاصة بعمله مما يدفعه للعمل"²¹¹.والجدول أدناه يوضح إجابات المبحوثين عن العبارة " تتلقى تسهيلات ومرونة في العمل"

السؤال 5: تتلقى تسهيلات ومرونة في العمل.

تتلقى تسهيلات ومرونة في العمل		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
91,2	166	دائما
1,1	2	أحيانا
7,7	14	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم(13) إجابات المبحوثين عن العبارة " تتلقى تسهيلات ومرونة في العمل" بالمؤشر "دائما" بنسبة مقدرة بـ:91.2% تعبيراً عن وجود تسهيلات ومرونة إدارية للموظفين في العمل، تتجلى في وضوح القوانين والتعليمات واللوائح التنظيمية، والمشاركة في إتخاذ القرارات فيما يخص

210 - كامل محمد محمد عويضة، نفس المرجع، ص20.

211 - عويد سلطان المشعان، نفس المرجع، ص235.

الوظيفة المكلف بإنجازها الموظف، والروح المعنوية العالية، كما لا ننسى ذلك الجو الأخوي، فالمرونة الوظيفية هي "تلك المساحة المسموح فيها للموظف أو المؤسسة بتسهيل وتبسيط بعض المهام الوظيفية والمعاملات دون تجاوز الإجراءات والتعليمات أو الإخلال بالمهام الوظيفية واللوائح التنظيمية"²¹² كما أنها تمكن العاملين من تقلد عدة وظائف ومسؤوليات متنوعة، لزيادة الخبرة والكفاءة وإمكانية تغطية العجز في حالة إستقالة بعض الموظفين أو تغييرهم لمكان عملهم أو تقاعدهم، وتمكينهم من إستيعاب خصائص كل الوظائف وتكليفهم بمهمة التدريب والرسكلة للموظفين الجدد، لكسب الجهد والوقت وتكاليف تكوينهم برعاية مؤسسات أخرى، كما جاءت نسبة 7.7% للمؤشر "أبدا" وهي نسبة تخص تلك المصالح الحساسة والتي تنطوي عليها السرية والصرامة، وفي معظمها مصالح تتصف بالجمود وسلطة التنفيذ فقط نظرا لطبيعة الوظيفة، فالمرونة الوظيفية تخص الموظف والمدير والإدارة العليا في إتخاذ سياسة إعداد القوانين وتكييفها حسب طبيعة نشاط المؤسسة دون المساس بالحريات، لكن لا ننسى وجود المرونة المحددة للمواعيد التي لها فوائد كثيرة لا سيما التقليل من نسبة الغيابات والتأخر في العمل، فالمرونة في المواعيد "أن يكون هناك نظام لجدولة أوقات العمل، وأن يسمح للعامل المكلف بعدد معين من ساعات العمل في الأسبوع(عادة حوالي أربعين ساعة) بعض المرونة في تحديد مواعيد البداية والنهاية في أي يوم من أيام العمل، أي أن العاملين يستطيعون تحديد متى يبدؤون ومتى ينتهون طالما أنهم سيتواجدون أثناء الوقت المحدد ويعملون لمدة ثماني ساعات في كل يوم عمل، وتسمح بعض الأنظمة المرنة للعاملين في بعض الأحيان بتعويض ساعات العمل من يوم معين إلى اليوم الذي يليه"²¹³، كل هذه الأمور والمعاملات والإجراءات الوظيفية والعلاقات الإنسانية الجيدة من شأنها أن تولد إنتماء وولاء وظيفيا يلتزم فيه الموظف بأداء عمله على أحسن حالة وجودة عالية.

²¹² - مصطفى كمال(22/11/2015)، ماهي المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية؟، عبر الرابط: <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/239424> /أطلع عليه يوم: 2021/02/17 على الساعة 13:10.

²¹³ - رونالد.ي.ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، صص، 598-599.

6-الإلتزام التنظيمي: الإلتزام خاصية الموظف الذي يحس بكينونة وظيفية يبدي فيها ولاءه المطلق وفي نفس الوقت إن "الشعور بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة يؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة المهنية للموظف، وينتج عنه إنخفاض في معدل دوران العمالة بين المنظمات، والإستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، كذلك إتجاه إدارة الموارد البشرية في التحول من الرقابة المباشرة على العاملين إلى الرقابة الذاتية نتيجة الشعور بالولاء التنظيمي"،²¹⁴ فالولاء والإلتزام التنظيمي "هو إقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل ويمكن أن يعرف الولاء على أنه حالة يمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

والإلتزام بطبيعة الحال أنواع منها: الإستمراري والمعياري والعاطفي".²¹⁵

إن شعور الموظف وإحساسه بالأمان وأن معظم إحتياجاته تتحقق ضمن هذه المؤسسة التي يزاول معظم أوقات عمله فيها، ويكرس كل جهوده وقدراته ومهاراته لتحقيق الجودة والتفرد في العمل، تجعل منغمسا بكل ولاءه ورضاه الوظيفي مع وظيفته ولا يفكر في تغيير مكان العمل، لكن في ظل وجد العراقيل والصراعات وسياسة التسلط والإستبداد وقهر الموظف وعدم مراعاة جانبه الإنساني، وعدم مشاركته في رسم خطة وظيفية تساعده على الإحساس بالإلتزام الوظيفي، كما أن وجود العنف وعدم الإستقرار مع الزملاء أو جماعة العمل يفرضان عليه ضرورة التفكير في تغيير مكان العمل.

فتسيير الموارد البشرية يتطلب كفاءة عالية ودراية بالجانب الإنساني الذي تم إغفاله في جل المؤسسات التي أصبحت تركز على كمية الإنتاج متناسية في ذلك حقوق مستخدميها، مما دفع بعدد كبير من الموظفين إلى تغيير أماكن عملهم والبحث عن مؤسسات جديدة تضمن حريتهم وكرامتهم وكبريائهم(حقوقهم المادية والمعنوية)، هذا كله من أجل ترسيخ إلتزام تنظيمي قوي داخل الجامعة. لكن لا يجب النظر هنا إلى البعد الإجتماعي في المنظمة بالمفهوم السلبي، أي إعطائه الأولوية على أهداف

214- رضوان أحمد غزالي حسن، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، أوت 2016 <https://www.academia.edu/28200667/>، اطلع عليه يوم: 2021/02/16 على الساعة 11:50.
215 - حمزة خالد محمد عبد العزيز: سياسة التوظيف وأثرها على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة،الجامعة الأردنية، عمان،1994،ص45-46.

المنظمة، كأن يأخذ القائد أو المدير الحالات الإجتماعية مأخذ الجد ويتغاضى على الأهداف الحقيقية وأن يتساهل ويتسامح ولا يراقب ولا يحاسب، فيغض الطرف عن التأخرات ثم عن الغيابات وبعدها عن عدم إتمام المهام وعدم إتقان العمل، فكل هذا يؤدي إلى التسبب وهو ما تعرفه وتعيشه منظمات الدول المتخلفة قاطبة، لذا فالشعور يختلف حسب البيئة المهنية وشخصية الموظف وطبيعة القوانين والعلاقات السائدة داخل المنظمة، والجدول أدناه يوضح رد المبحوثين عن السؤال رقم(6).

السؤال 6: تشعر بأن لديك إلتزام قوي للإستمرار في العمل بهذه المؤسسة؟

تشعر بأن لديك إلتزام قوي للإستمرار في العمل بهذه المؤسسة		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
91,8	167	دائما
2,2	4	أحيانا
6,0	11	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (14) إجابات المبحوثين عن العبارة "تشعر بأن لديك إلتزام قوي للإستمرار في العمل بهذه المؤسسة" "دائما" بنسبة 91.8% وهو مؤشر دال على قوة الشعور بالإنتماء الوظيفي الذي يظهر في حب العمل، الإبداع وغيرها كما يظهر في الرضا الوظيفي وإحداث علاقات إتصالية وإنسانية إجتماعية جيدة مع الزملاء في العمل، والحفاظ على سمعة المؤسسة، فالبيئة الوظيفية التي تبعث على الإستقرار وتبني ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية ترسخ لدى الموظفين وتظهر في "الأمن والمكانة والتقدير والإحترام من منظماتهم حتى يتحقق لها ما تريده من إنتماء وإخلاص من قبل الأفراد(الموظفين) فإذا حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها دونما نظرا إلى تحقيق الإلتزام النفسي وإهمال الإنتماء الوظيفي للعاملين، أخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على توازن في الشقين المادي

والنفسى" ²¹⁶، كما جاءت إجابات المبحوثين عن كونهم يشعرون بأن لديهم إلتزام قوي للإستمرار في العمل بهذه المؤسسة " أحيانا" بنسبة 2.2% وهي دليل على تعرض بعض الموظفين في البيئة المهنية لمضايقات أدت إلى إحباطهم وخلق لديهم نوع من الضعف النفسى كما لا يمكن سياسة التغييرات التي شهدتها جامعة مدينة غليزان، التي توالى على رئاستها أكثر من 05 رؤساء، ونفس الشيء بالنسبة للكليات الأمر الذي قلل من الثقة والمصداقية في المحيط المني لها، وسبب عدم إستقرار نظرا لطريقة التسيير التي لم تستقر على منوال واحد، خاصة ما تعلق بإحتياجات الموظفين ودرجة تحققها والنظم والأهداف المسطرة من قبل هؤلاء الرؤساء، وعزل الموظفين وعدم إشراكهم في إتخاذ القرارات التي تخص وظيفتهم ومستقبلهم المني، حيث وردت إجابة المبحوثين عن عدم شعورهم بالإلتزام نحو الإستمرار في العمل بمؤسستهم بنسبة بلغت 6%، لذا " يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق إحتياجاتهم والعمل على إشباعهم، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي المؤسسة، والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة في الأداء عن أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الإحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة" ²¹⁷.

7- الرقابة الإدارية: إن تحقيق إحتياجات الموظفين والظفر بولائهم وإنتمائهم الوظيفي يجب أن يكون مقترنا برقابة لصيقة تظهر في شكل توجيهات وتدريب لهم، لذا فالقيادة الإدارية "هي التي تضع الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحدد المسارات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف، فهي أيضا المسؤولة على تهيئة مناخ عمل إيجابي ينمي دافع الإبتكار والتجديد لدى الإداريين ويعمق الرغبة والإستعداد لتحسين الأداء وتعظيم النتائج، وتقوم بحشد كل الطاقات وتوجيه كافة الجهود تجاه تحقيق الأهداف والأداء الوظيفي الكفاء والفعال" ²¹⁸، "والقيادة الإدارية كعنصر إداري لبيئة العمل الداخلية لها تأثير

²¹⁶ - Rozenholts. S, Workplace conditions that affect teacher quality and commitment : teacher induction programs, the elementary school journal, V89(4). 1990, P44.

²¹⁷ - سلامة إنتصار، درجة الإلتزام الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2003، 52.

²¹⁸ - رحالة عبد الرزاق: خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي للمنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص36.

كبير على دافعية الأفراد لأدائهم الوظيفي ورضاهم عن العمل فهي من تستطيع بنمطها المعين، توفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق بنسب متفاوتة، ذلك أن روح الفريق يؤدي إلى إلتزام الإداريين وتساعد في الوصول إلى الهدف المشترك الذي بدوره يخلق علاقات تتميز بالثقة والإحترام وبالتالي ترتفع الكفاءة وتزيد الإنتاجية ويكون الأداء الوظيفي إيجابيا²¹⁹

فالرقابة الإدارية تجعل من الموظف لصيقا بعمله ومثابرا، ويعامل بإحترام وتنمي لديه روح العمل والمثابرة والثقة.

"إن الرقابة الإدارية المرنة تجعل من بيئة العمل الداخلية بيئة محفزة لأداء جيد، وفيها سيشعر الإداريين بأن عملية الرقابة لا تهدف إلى إذلالهم أو الحد من حرياتهم بل هدفها الفعلي والحقيقي هو بلوغ أهداف الإدارة الجامعية وأهداف الجامعة والتي تعود بشكل مباشر عليهم بالفائدة، عندما تحصل الرقابة الإدارية على المعلومات السلبية تقوم بتعديلها وتجاوزها في الوقت المناسب وهذا ما يزيد من ثقة الإداريين نحو قادتهم، كما أن الرقابة الإدارية الفعالة تختار الأعمال المناسبة لهم ثم تدربهم بشكل دوري وتقييم أدائهم بين الفينة والأخرى"²²⁰

السؤال 7: تقوم سلطة مؤسستك بالرقابة للتحكم والإلتزام في العمل؟

تقوم سلطة مؤسستك بالرقابة للتحكم والإلتزام في العمل		
الإحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	175	96,2
أحيانا	1	,5
أبدا	6	3,3
المجموع	182	100,0

219 - فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص242.

220 - سهام بن حمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص111.

يتضح لنا من الجدول رقم(15) أن إجابات المبحوثين عن العبارة" تقوم سلطة مؤسستك بالرقابة للتحكم والإلتزام في العمل" "دائماً" بنسبة 96,2 % وهذه النسبة جد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عن وجود رقابة السلطة المباشرة للمؤسسة الجامعية، عن طريق فرض قوانين وقواعد لزيادة التحكم والإلتزام في العمل، لأن الجامعة تعتبر مؤسسة ذات قيمة علمية عالية المستوى، نظراً لإحتوائها على إطارات وكفاءات مهمة تزيد من هيبتها وصمعتها كمؤسسة أو صرح علمي، فهي البيئة التي تصنع الكفاءات وجيل المستقبل للريادة في كل المجالات ومختلف القطاعات والمؤسسات، فالرقابة هي " الرقابة الإدارية لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي: فتعد الرقابة الإدارية عنصر هام لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، فبواسطة الرقابة تتحقق الإدارة الجامعية ما إذا تمكنت من تحقيق أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة أم لا، كما أن الرقابة الإدارية تشكل أهم مؤثر في بيئة العمل الداخلية للإداريين لأن طبيعتها تؤثر في سلوكياتهم أثناء إنجاز مهامهم، لذلك يجب أن تكون الرقابة الإدارية مقبولة لدى جميع أعضاء الإدارة الجامعية، لأن الرقابة الإدارية الصارمة جدا تؤدي إلى إستياء عام لدى الأعضاء، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني واضح لمعنوياتهم، مما ينتج عنه أداء وظيفي غير مقبول وغير فعال"²²¹

إذا الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية والعمليات الأساسية لقيام المؤسسة، ومن أولويات القائد أو المدير، أي كل من تقع على عاتقه سلطة إصدار الأوامر والتسيير، فهي علم وفن وآلية لضبط سلوك الفرد وأدائه داخل المؤسسة الجامعية، ومدى تحكمه وإنصياعه وتطبيقه لتلك القوانين والأوامر والتعليمات، فالرقابة الإدارية تمثل " ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة إستغلال موارد المنظمة(المادية والبشرية) وتحقيق أهدافها"²²²

فالرقابة لا يجب أن تكون صارمة ومعقدة وجامدة، كما أنه لا يجب أن متساهلة إلى أبعد الحدود، وأن تكون بعيدة عن السلبية لكسب ثقة الموظفين وزيادة ولائهم وإستقرارهم، وعليه " فالرقابة ليست آلية

²²¹ - بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الإجتماع للإتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006،

ص89.

²²² - بن نوار صالح، نفس المرجع، ص86.

للسيطرة والتحكم وإنما آلية لتنظيم سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية التنظيمية بهدف التأكد من تحقيقها للأهداف بما فيها الجزئية والكلية، وبالتالي حتى تكون الرقابة أداة لفهم بيئة العمل الداخلية بشكل فعال لابد أن تكون مرنة بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة والمشاكل المستجدة"²²³ لذا فالرقابة والتوجيه والمتابعة والمرافقة المهنية تلعب دورا كبيرا في تحقيق السلوكيات الجيدة والمرغوبة داخل المؤسسة الجامعية.

8- الحاجة إلى الإنتماء: "تحتل حاجة الإنتماء حسب سلم "ماسلو" للحاجات المرتبة الثالثة من حيث أهميتها كحاجة دافعة لدى الفرد كما تمثل الحد الفاصل بين الحاجات المادية والنفسية، والأفراد الذين لديهم حاجة الإنتماء يسعون إلى إقامة علاقات إجتماعية في المنظمة ويقبلون على المهام التي توفر لهم إمكانية التفاعل الإجتماعي."²²⁴

كما أن الحاجة إلى الإنتماء تكون عن طريق تحقيق مجموعة من الطلبات والحقوق للموظفين الذين ينتمون لهذه الجامعة، فهي في مجملها محفزات وإمميزات، كلما زادت رغبة الموظف في تحقيقها وكانت هناك تسهيلات إدارية من السلطة المخولة التسيير كلما زاد إحساسه بالإنتماء لهذه المؤسسة، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لديه ويكرس جهدا إضافيا للسهر على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليه، كما أنه يسعى إلى التجديد والإبتكار والإبداع، كمحصلة لإحساسه بالراحة والأمن والإستقرار الوظيفي.

ولا ننسى أيضا أنه "... تشبع حاجة الإنتماء في المؤسسة من خلال تنمية روح الفريق وتنظيم العلم بحيث يمكن الأفراد(الموظفين) من الإتصال وتكوين جماعات غير رسمية، وقد اكدت حركة العلاقات الإنسانية مدى أهمية الإشباع الإجتماعي وكذا أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق هذا الإشباع، فالفرد(الموظف) لا يستطيع العيش بمعزل عن الجماعة، فهو يقبل كل شيء كائن إجتماعي، يسعى إلى إقامة علاقات إجتماعية مع أفراد(موظفين) آخرين لإشباع الحاجات الإجتماعية والحاجة إلى الإنتماء، ينتقل الفرد في مساره نموه عبر مراحل مختلفة بعيد من الجماعات على إختلاف طابعها بدءا من

223 - سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص45-46.

224 - ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص163.

الأُسرة مرورا بالمدرسة والجامعة وبالتالي فهو دوما في حاجة لأن يكون في جماعة ما وفي الحياة المهنية وفي واقع المؤسسات لا يمكننا تصور خلافا لذلك مادام أننا لا نستطيع تصور مؤسسة دون أفراد ودون تفاعل بينهم"²²⁵

-الإلتئاء والإستقرار الوظيفي: إن الموظف لا يستطيع العيش بمعزل عن الجماعة، بحكم تفاعله داخل التنظيم الرسمي عن طريق العملية الإلتصالية بخضوعه للتنظيم الذي يسطره القانون الداخلي الضابط لسير المؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها، في تلقي الأوامر لإنجاز المهام الموكلة إليه أو فيما يخص العملية التدريبية أو التوجيه والقيادة، وعن طريق التنظيم غير الرسمي في إحداث علاقات مع زملاء العمل، والتفاعل الإلتصاعي فيما بينهم لتحقيق ما يسمى بوحدة المجموعة. لذا فمن بين المظاهر الكبرى للإحساس الموظف بإتتمائك لمؤسسة العمل هو إستقراره الوظيفي وحبه للعمل وتمسكه به، فالعمل هو فعل مقدس في الشريعة الإسلامية وسائر الديانات الأخرى " فالعمل من الأمور المهمة والضرورية في حياة الإنسان، فمن خلال العمل يحقق الإنسان ذاته ويثبت وجوده في عالمه ومجتمعه من خلال تقديم كل ما بوسعه من أجل خدمته والرتقي فيه إلى أعلى المراتب بكل ما لديه من خبرات وقدرات وإمكانيات، وأهم ما في العمل الاستمرارية والبقاء أطول فترة ممكنة في الموقع الوظيفي لأنّ في ذلك ضمان للتطور والزيادة في الدخل، ومما يسمح للإنسان بأن يستمر في عمله لوقت طويل دون أن تكون لديه رغبة في التغيير هو ما يسمى بالاستقرار الوظيفي أي الاستقرار في العمل."²²⁶

إذا "فالاستقرار في العمل هو الشعور بالأمان في العمل من الناحية المادية ومن ناحية التأمينات المختلفة التي تقدمها المؤسسة لموظفيها، وهو من أبرز الغايات التي يسعى الموظف إلى تحقيقها خلال عمله، بغض النظر عن المجال الذي يعمل به سواء كان العمل سياسياً أو إقتصادياً أو أكاديمياً أو عسكرياً، وبصرف النظر عن الجهة المسؤولة سواء كانت حكومية أو خاصة."²²⁷

²²⁵ - خروف حياة: تصورات العمل لدى إطارات الهيئة الوسطى والعمال المنفذين "دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة إنتاجية وخدمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار، غنابة، 2006، ص ص، 90-91.

²²⁶ - هادي أحمد، الإستقرار الوظيفي: 2019/08/09، عبر الموقع: <https://www.linkedin.com/pulse/>، أطلع عليه يوم: 2021/03/01 على الساعة 13:50.

²²⁷ - هادي أحمد، نفس المرجع: أطلع عليه يوم: 2021/03/01 على الساعة 14:30.

والجدول أدناه يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(8)"

السؤال 8: تحس بإنتمائك لهذه الجامعة وحب مواصلة العمل وبذل مجهود إضافي

تحس بإنتمائك لهذه الجامعة وحب مواصلة العمل وبذل مجهود إضافي		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
94,0	171	دائما
2,2	4	أحيانا
3,8	7	أبدا
100,0	182	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم(16) إجابات المبحوثين عن العبارة "تحس بإنتمائك لهذه الجامعة وحب مواصلة العمل وبذل مجهود إضافي" بالمؤشر "دائما" بنسبة مقدرة بـ:94% وهي نسبة جد عالية تظهر مدى تمتع الموظف بإنتمائك لمؤسسته الجامعية لأنه يحس بتلك الحرية والإستقلالية في العمل، كما أنه لا يجد صعوبة في مزاوله وظيفته، فالإنتماء الوظيفي للموظف في أي مؤسسة هو محصلة نفسية تدفعه للشعور بذلك الإلتزام " بقيم ومبادئ يمارسها بحيث يظهر من خلاله حرصه على مؤسسته وتميزه بالأداء وإنغماسه بالعمل وتفانيه فيه، وبث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة"²²⁸ فهو بهذا يكن ولاء تنظيميا إيجابيا عاليا لمؤسسته، فهذا الأخير له أهمية كبيرة لما ينعكس من ترسيخ ثقافة تنظيمية تظهر في "تقبل الموظف لقيم المؤسسة التي يعمل فيها ورغبته القوية وتفانيه وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها"²²⁹ فالموظف تتكون له رؤية وفكرة أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وهو بمثابة عمود الإرتكاز لها، ويمتاز بدوره التفاعلي ومركزه التنظيمي، وأن إنجازاته لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة التي لا يمكن لها أن تستغني عن خدماته، كما جاءت نسبة 2.2% كرد من المبحوثين على أنه في بعض الأحيان فقط

²²⁸ - عواد يوسف، الإلتماء الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين والإجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة الغوث اللاجئيين الفلسطينيين(الأونروا)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية و النفسية، مجلد1، ع2، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012، ص64.
²²⁹ - رويم فايزة، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، ع 3، رقم 2، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2010، ص32.

يحسون بإنتمائهم لهذه الجامعة وحب مواصلة العمل بها، لكن منطقيا لا يوجد توجه فكري للإحساس بالإنتماء، وعليه إما أن يكون هناك إحساس دائم أو لا يوجد إنتماء تنظيمي للمؤسسة، كما وردت نسبة الإجابة المقدرة بـ:3.8% عن عدم الإحساس "أبدا" بالإنتماء ومواصلة العمل من طرف الموظفين بمؤسستهم الجامعية كرد عن عدم الرضا الوظيفي، فجلهم يفكرون في تغيير مكان العمل والانتقال إلى مؤسسات أخرى، وهذا راجع لعدم توافقيهم مع العمل من جهة، ومن جهة أخرى عدم إبداعكم لنظام حوافز يتماشى مع تحقيق إحتياجاتهم الشخصية وإشباعها، كما لا ننسى عدم مشاركتهم في إتخاذ القرار، مع عدم وضوح الأهداف وأدوارهم الوظيفية التي تتوافق مع تخصصاتهم العلمية، وإفتقار الجامعة لثقافة تنظيمية بناءة وقوية تسمح على التواصل والشفافية، لكن هذا لا يثبت بالضرورة تحقق تلك السلبيات بنسبة عالية في المؤسسة الجامعية وإنما هي الرغبة السلبية في عدم قدرة هؤلاء الموظفين على التكيف والبقاء، كما يمكن أن تكون هناك أسباب أخرى كون البيئة الوظيفية الجامعية لا تسمح لهم على التقدم في العمل، والمدة الزمنية التي يستغرقونها وبعد المسافة، بالإضافة إلى عدم كفاية الراتب، وتلعب النظم واللوائح في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية دورا أساسيا في ضبط السلوكيات ومختلف إجراءات العمل وتوضيحها للموظفين.

9-الدقة والتنظيم في العمل: إن إحساس الموظف أنه يقبع في بيئة مهنية توفر له كل إحتياجاته، وترسم أهدافها في ظل تحقيق أهداف موظفيها وتشعرهم بالإنتماء الوظيفي وحب مواصلة العمل بهذه المؤسسة الجامعية، تبعث على تبني قيم أخلاقية ووظيفية تظهر في تلك السلوكيات الوظيفية القيمة والإيجابية التي تنمي لديهم الروح المعنوية وروح المسؤولية في إنجاز الأعمال والحفاظ على الجو التكاملي والإستقلالي بعلاقاته ووحدته الوظيفية، وفي الجانب الآخر إذا ما تعرض الموظف إلى الإضطهاد الوظيفي والتهديد والضغط المهني، فيشعر بأنه يعيش في مناخ تنظيمي إستبدادي يبعث على عدم الإستقرار والأمن، فيولد له نفورا وكراهية للعمل، أي أنه يقضي على الروح المعنوية للموظف ويثبطه، ويحد من حريته وإستقلاليته، ويخلق له الإفتقار لحب العمل.

الإفتقار لحب العمل: "يلعب حب العمل دورا مهما في نشاط الموظف وقدرته على العمل بجد وإصرار بما يساهم في نجاح العمل، وتقدمه بشكل إيجابي، كما أن حب العمل ينعكس بصورة جيدة جدا على الحالة النفسية للموظف، يقول "ستيف جوبز" مؤسس شركة أبل: (إن الوسيلة الوحيدة لإنجاز العمل بطريقة جيدة ، هو أن تعشق عملك، وإذا كنت عاجزا عن العثور على عمل كهذا، واصل البحث، لا تتنازل، تماما مثلما تبحث عن الحب، وأعلم أنك ستحصل عليه بدون أدنى شك)، أما إذا كان الموظف لا يحب عمله، فإن ذلك يشعره بالتوتر الدائم، والتعب الذي سيؤثر سلبا على أدائه الوظيفي، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى الفشل، يقول "ديل كارنيجي": (لا يمكن تحقيق النجاح إلا إذا أحببت ماتقوم به)".²³⁰

إذا فحب العمل هو مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي، "إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، إتجاه مؤشرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به"²³¹، وعموما فإن الرضا الوظيفي لدى الموظفين يظهر في مستوى الإنجاز والأداء الذي يعتبر "العمل الذي يؤديه المرؤوس بما يساهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة وسلوكه مع زملائه ورؤسائه وتطوره المهني"²³² والجدول أدناه يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم (9).

السؤال 9: تهتم بالتفاصيل والدقة والتنظيم في العمل (حب العمل).

تهتم بالتفاصيل والدقة والتنظيم في العمل (حب العمل)		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات

230 - هيئة التحرير، (2020/04/07) من الموقع <https://ila.io/61pmc>، مشاكل تواجه الموظفين في العمل، عبر الرابط: <https://www.annajah.net/> أطلع عليه يوم "2020/11/19" على الساعة: 14:50.

231 - محمد بن مسفر الشمراني، "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها: دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص31.

232 - بشري عربيات، "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، مجلد20، العدد2، كلية الميرة عالية الجامعية، 2012، ص709.

00	00	دائما
100,0	182	أحيانا
00	00	أبدا
100,0	182	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (17) إجابات المبحوثين عن العبارة " تهتم بالتفاصيل والدقة والتنظيم في العمل(حب العمل)" "أحيانا" بنسبة 100%، وهي ليست مؤشرا على عدم حب الموظف وتعلقه بعمله، وعدم إهتمامه المطلق بالتفاصيل والدقة والتنظيم، وفي نفس الوقت لا يستطيع أن يكون مهتما بدرجة عالية بعمله، لأنه يوجد هناك مراسلات إدارية نموذجية يتبعها الموظف في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، لا يستطيع الابتكار والتجديد من خلالها، فهو مجبر على التنفيذ لا الإبداع، كما أنه توجد هناك مصالح مكلفة بعملية التحرير الإداري وكيفية ضبط المراسلات الإدارية، فكفاءة الموظف " هي أن يكون ملما بمتطلبات وظيفته، ولديه الخبرة والمهارة لتأديتها على أكمل وجه، حيث يتمثل ذلك في مدى إتقانه لعمله ووعيه بمتطلبات عمله وإجراءاتها الفنية، بمعنى تكون لديه الخلفية والدراية الكافية بما يحتاجه العمل، ولديه القدرة في تطوير مهاراته وإستخدام خبرته الإدارية في تسيير العمل وبلوغه النجاح والتقدم في الوظيفة العامة"²³³

إن حب العمل يولد لدى الموظفين في كل القطاعات ما يسمى بـ:(الإستغراق الوظيفي) والذي نعني به "شعور العاملين أو الموظفين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم لدرجة الإستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل إنجاز تلك العمال والمهام الموكلة إليهم"²³⁴، معناه حتى الإستغراق الوظيفي هو نتيجة لإحساس الموظفين بالإستقرار والأمن الوظيفي، كونهم يرون من هذه الوظيفة هي دخلهم ومصدر عيشهم، فيكرسون كل جهودهم للتميز في العمل وإعطاء التجديد والابتكار وخلق علاقات عمل وتعاون مع الزملاء، فهم يمتازون بكفاءة عالية، ويقضون معظم أوقاتهم في العمل وتقل

²³³ - فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد، أخلاقيات العمل، الفصل الدراسي الأول، جامعة الملك عبد العزيز، 2018، ص16.
²³⁴ - أبو شنب محمد، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالإستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص60.

عندهم الغيابات، ويرتفع مستوى أدائهم ودافعيتهم للعمل، لتصل مهاراتهم وقدراتهم الأدائية والمعرفية. لذا وجب على القائمين على التسيير ومتابعة تحسين ظروف الموظفين والعمال في المؤسسات الجامعية على ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل "لأن اعتماد سياسة أبوية اشتراكية وإجتماعية في التوظيف والتشغيل، أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، فانتشر التسبب والتغيب والتخلف عن العمل وعدم إعطائه مكانته التي يستحقها، وهو ما أدى إلى زيادة المشاكل الإقتصادية والإجتماعية، بل إلى الأزمة التي تعرفها الجزائر حاليا، لهذا يجب إعادة النظر في القيم المهنية وتقاليد العمل وتعزيز القيم السليمة المبنية على حب العمل والإجتهاد فيه وإتقانه وإحترام الوقت وتشجيع الجهد المبذول، وكلها عوامل تساعد على تعزيز قيم حب العمل وسلامة العلاقات المهنية والتجارية والإجتماعية لما فيه صالح المجتمع. للسلوك المهني دوافع ثقافية يجب حصرها والتعرف عليها وتصنيفها، وبهذا يصير بالإمكان محاربة القيم السلبية والعمل على تعديلها، وتعزيز دوافع السلوك الإيجابي للمساهمة في رفع كفاءة العامل ونجاعة التسيير"²³⁵

10- الحاجة إلى الإنجاز وعدم تعارض الأهداف:

أ/ الحاجة إلى الإنجاز: يسعى الموظف في حياته المهنية من أجل بلوغ أرقى الدرجات بالترقي في مساره المهني، فيبذل ويكرس كل جهوده وطاقاته الجسدية والمعرفية والمهاراتية لتعزيز مكانته، فيعزز في نفسه الرغبة الجامحة والقوية لتلبية ما يسمى الحاجة إلى الإنجاز، هذه الأخيرة تنمي قدراته وتجعله مثابرا وحريصا على عمله، "يعد الإنجاز أحد الحاجات التي يجري بحثها بكثافة وتكرار، ومن العلماء الذين ترتبط أسماؤهم بالبحث حول هذه الظاهرة" ج.و. آتكينسون J.W. ATKINSON "و" ديفيد ماليند David MALEIND"²³⁶

لذا قد لقي موضوع الحاجة أو الدافعية للإنجاز تهافتا كبيرا من طرف العلماء والباحثين خاصة في مجال تنمية وتسيير الموارد البشرية وفي مجال الإدارة والقانون الإداري، لأن الإنجاز مقترن مباشرة بالإستقرار

235- مدخل إلى القيم والقيم التنظيمية عبر الرابط: dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/ أطلع عليه

يوم: 2021/04/11 على الساعة 11:07.

236 - أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس: مرجع سابق، ص58.

والرضا الوظيفي عن مكان العمل، أي كلما توفرت بيئة آمنة ومستقرة سواء ما تعلق بالعوامل الفيزيائية للعمل أو عامل التسيير والضبط في العمليات الأساسية لقيام وإستمرار وديمومة مختلف المؤسسات ومن بينها الجامعية، لذا "تعتبر الحاجة للإنجاز أو الدافع إلى الإنجاز الرغبة في تحقيق نتائج جيدة ومرضية ويرى أن الأفراد الذين يمتلكون دافع إنجاز قوي يفضلون تفادي الأخطار ويميلون إلى إختيار الأعمال التي تكون درجة المخاطر فيها متوسطة ومحددة، كما تتصف نتائجها بإمكانية القياس والتقدير".²³⁷

ب/ إختلاف الأهداف: هناك مجموعة من المشكلات المتعلقة بإختلاف الأهداف والتي من الممكن أن تخلق النزاعات ومنها مايلي:

- الأهداف الخاصة: ما تحتاجه الجماعات المشاركة هنا هو إعادة التركيز في الأهداف التنظيمية الكبرى.
- محدودية المصادر: فعندما تكون المصادر مثل (المال، المساحة، المواد) غير محدودة تستطيع الجماعات تحقيقها أهدافها، ولكن في جميع الحالات المصادر مشتركة لجميع الجماعات، وعندما ترى الجماعات أن المصادر حددت بطريقة غير متساوية سيزداد إمكانية النزاع، وعندما يكون مصدر النزاع المال فالنزاع يكون قوي.

- إختلاف المادة التي تحتاجها المجموعة لتحقيق أهدافها قد يكون مصدر نزاع وفي هذا النزاع قد تبدو المشكلات والقضايا مهمة لمجموعة بينما تكون مهمشة من قبل مجموعات أخرى على أنها غير مهمة هنا يظهر النزاع.

- إختلاف الإدراك: إختلاف الهدف قد يأتي نتيجة إختلاف الإدراك الواقعي وهو قد يؤدي إلى النزاع فمثلا قد يرى الفريق (الإداري) مشكلة معينة من منظور معين بينما فريق (البيداغوجيا) ينظر لنفس المشكلة بطريقة أخرى، وتعتبر أهداف المجموعة وخبراتها وتجاربها وقيمها وثقافتها من أهم العوامل التي تؤدي إلى

²³⁷ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص ص، 111-112.

إختلاف النظرة للعالم.²³⁸ فرغبة الموظف في الإقرار بوجوده ومكانته ضمن التنظيم تدفعه إلى تبني إدراك يجعله يطالب بالعدالة والمساواة في كل حق يتشاركه مع باقي الموظفين.

بين الحين والحين يتعرض الكثير منا كموظفين إلى مواقف تتعارض فيها مصالح العمل مع مصالحنا الشخصية، ويدخلنا هذا إلى ما يشابه الصراع الداخلي نحو تحقيق رغبتين متعارضتين.²³⁹

رغم هذا فمعظمهم يتصفون بشخصية قوية وحب المغامرة، الصدق والثقة وإحترام الزملاء، ويرغبون في التجديد والإبتكار والإبداع، كما أنهم يميلون إلى دقة إنجاز الأعمال في أوقات قياسية، والسرية المهنية، بالإضافة إلى أنهم لا يحبون الخضوع والتدخل في إنجاز أعمالهم نظرا لقدرتهم وكفاءتهم الإدارية.

والجدول أدناه يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم (10).

السؤال 10: تهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك في حدود أهداف مؤسستك

تهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك في حدود أهداف مؤسستك		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
100,0	182	دائما
00	00	أحيانا
00	00	أبدا
100	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (18) إجابات المبحوثين عن العبارة " تهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك في حدود أهداف مؤسستك" بالمؤشر "دائما" بنسبة 100%، وهي نسبة مطلقة تدل على وضوح المهام والأهداف

²³⁸ - عادل صلاح عبد الجبار، محمد مترك مسعود القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ردمك، الرياض، 2007، ص271.

²³⁹ - بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص83.

وفي نفس الوقت هي تعبير عن وجود الولاء التنظيمي الذي يعتبر "ذو تأثير واضح على خط سير العمل في المؤسسة وفي تحقيق أهدافها وفي مستوى الداء والإنتاجية"²⁴⁰ كما تعبر هذه النسبة على وجود توافق مهني بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة، لذا "يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من (الموظفين) من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة طويلة"²⁴¹.

إن ظاهرة التسبب في الإدارات الحكومية الجزائرية وخاصة الخدماتية كالصحة والتعليم العالي، قد إنتشرت وبمؤشرات مختلفة ومتفاوتة، الأمر الذي جعل مستوى الخدمة متدني، وقلة المردودية والأداء، وشغور المصالح والمكاتب، ومن بين هذه المؤشرات: الغيابات المتكررة وبدون أسباب صريحة، التماطل في إنجاز الأعمال وتأجيلها لغير وقتها، التأخرات اليومية في الإلتحاق بأماكن العمل، التجمعات غير الرسمية في المكاتب وفي المقاهي وإستنزاف الوقت الرسمي خارج إطار العمل، وإنتشار الرشوة والمحاباة والمحسوبية، وتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، كل هذا جعل من المؤسسات العمومية تعيش في بؤرة الفساد والإنحطاط الخلقي بسبب عدم إلتزام الموظف بإستغلال وقت العمل الرسمي. عدم إلتزام الموظف بإستغلال وقت العمل الرسمي: إن ظاهرة (الوقت الضائع) هي ظاهرة عامة في الإدارات الحكومية الجزائرية، ففي كثير منها يمضي الموظفون معظم أوقات عملهم في تبادل الزيارات بين بعضهم البعض في المكاتب، أو في عدم إستغلال وقت العمل الرسمي في أداء الواجبات والأعمال الرسمية، وإنشغال الموظفين وإنصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية (قراءة الجرائد أو في أداء بعض الألعاب، إستقبال الزوار أو المعارف، إستعمال الهاتف ووسائل العمل الأخرى لقضايا خاصة، ولعل هذا يعود إلى عدة أسباب نذكر منها :

240 - فيصل محمود الشواورة وآخرون: أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 28، ع5، الأردن، 2013، ص23.
241 - سمير سليمان الجمل: درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا (إماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، مجلد 14، ع11، 2013، ص5.

أ- وجود فائض من الموظفين يفوق متطلبات وحاجيات بعض الإدارات الحكومية، فعلى سبيل المثال الإدارة تحتاج (100) موظف مثلا نجد بها حوالي (400) موظف.

ب- عدم الإلتزان بالإجراءات الرسمية للعمل، والخلط بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي، والخلط بين الصداقة والعمل، إنه بإمكان أي شخص سواء من الموظفين أو من الزملاء أو من الأصدقاء أن يدخل على المدير ليسرق منه وقته.

ج- عدم وجود وصف دقيق لواجبات ومهام كل موظف، تجبره الإلتزام بمعايير العمل.

د- عدم وجود إجراءات جزائية صارمة وثابتة وموضوعية، تلزم الموظف على الإنضباط في عمله.

إن هناك من الموظفين الذين وإن كانوا يمضون كل وقت دوامهم الرسمي في مقر العمل، فهذا لا يعني أنهم يمضونه في عملهم، إذ هناك فرق بين الوقت الذي يمضيه الشخص في العمل، وبين الوقت الذي يمضيه في مقر العمل، فالشخص الذي يذهب صباحا لعمله لا يعني أنه ذاهب ليعمل حقا.²⁴² فغياب التسيير الجيد يخلق مشاكل في العمل ويبعث على الإتكال والتهاون في إنجاز الأعمال، مما يفرز طبقتين من الموظفين إحدهما نشطة وتقوم بإنجاز الأعمال دون الحاجة إلى المراقبة الإدارية، وأخرى إتكالية.

والجدول أدناه يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم (11).

السؤال 11: تحرص على إنجاز أعمالك في الأوقات المحددة

تحرص على إنجاز أعمالك في الأوقات المحددة		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
97.3	177	دائما
1.6	3	أحيانا
1.1	2	أبدا
100,0	182	المجموع

²⁴² - نصيرة سمارة، ظاهرة التسيب البيروقراطي في الإدارات الحكومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2002، ص30.

يبين لنا الجدول رقم(19) إجابات المبحوثين عن العبارة "تحرص على إنجاز أعمالك في الأوقات المحددة" "دائماً" بنسبة 97.3% كمؤشر على الإحترام والالتزام بأخلاقيات العمل، بالإضافة إلى المتابعة والرقابة من رؤساء المصالح والمدراء على ضرورة إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة لكي لا يكون هناك تأخر أو عرقلة للمصالح الأخرى التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتلك الأعمال، كما أن الجامعة هي صرح علمي عالي المستوى وله كيان وصمعة رفيعة، مرتبطة برزنامة مسطرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحدد فيها كل التواريخ لإجراءات المتابعة والتقييم وتحرير المراسلات الإدارية، تعكس صرامة صريحة لإعطاء نظرة إيجابية وتفادي كل ما من شأنه أن يعرقل إستقرارها الداخلي، ففي وجود مختلف التحفيزات المادية والمعنوية يصبح الموظف منسجماً مع بيئة العمل، فترتفع الروح المعنوية، الرضا، الإستقرار والأمن الوظيفي لديه، ليعطي عمله مكانة مناسبة تؤهله لأدائه والإستمرار فيه، بحيث يصرف كل الضغوطات المهنية، فالموظف النزيه في عمله يمتاز بعدة خصائص منها العمل الدؤوب، علاقات وإتصال فعال مع الزملاء، الراحة الأسبوعية، التمارين الرياضية، النوم الصحي.

12- تغيير مكان العمل: فعدم الرضا الوظيفي يهدد وظيفة الإحتفاظ بالموظفين، فتفكير الموظف في تغيير مكان عمله هو أكبر دليل على وجود تجاوزات في المعاملات الإنسانية والإدارية سواء من طرف المدير أو رؤساء المصالح أو من طرف الزملاء، فتشحن نفسية الموظف إلى الأسوأ ليتظاهر بالتماطل والغيابات والنزاعات وكل ما من شأنه أن يحدث توتراً في العمل، ومقاومة من قبل الموظفين ضد التغيير الحاصل والمعاملات، لذا يجب وفي كل الأحوال خلق بيئة تنظيمية تبعث على "الشعور بالرضا عن النفس بحيث يعكس هذا العنصر مدى رضا الفرد(الموظف) عن عمله وإرتيابه في مواصلة العمل بالمنظمة دون البحث عن منظمات أخرى للعمل فيها"²⁴³

فوجود مناخ تنظيمي غير مستقر للموظف، يولد لديه ضغوطاً مهنية تدفعه إلى تغيير مكان العمل إلى بيئة مهنية آمنة، ومن بين الأسباب التي تدفع بالموظفين إلى تغيير مكان العمل ما يلي:

²⁴³ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص192.

-الجمود في العمل: "وهو شعور الموظف بعدم وجود مجال للتقدم في العمل ضمن هذه الوظيفة، بعد أن وصل إلى أقصى نتائج الطموح ضمن هذا الوضع وبالتالي إن إمكانية التطور ستكون محدودة جدا بحيث لا تلبى الرغبات والغايات التي يطمح لها ويرغب بها، فعند هذه اللحظة عليه التفكير الجدي في البحث عن الوسائل لتطوير قدراته للوصول إلى مستويات أفضل فيما يتعلق بالعمل الذي يطمح به، فالأفضل أن يذهب بعيدا في فهم مستقبله والعمل على التطوير.

-عدم الشعور بالراحة والتواصل مع المدراء أو مع الزملاء: أي أن الشعور بعدم الإرتياح مع المدراء إلى درجة عدم القدرة على التواصل الفعال في مجال العمل وبالتالي أنه لا محالة سيؤدي إلى نتائج عكسية فمن الأفضل أن يترك هذه الوظيفة خاصة في اللحظة التي يشعر فيها أن إمكانية التغيير مستحيلة في الوضع ذاته أو مع المدراء، وبالتالي حفاظا على مسيرة وظيفية جيدة وخالية من المشاكل يفضل البحث عن عمل آخر والانتقال إليه لغايات التطور، فهذا الوضع سيؤدي إلى الجمود هو الآخر.

فقدان القدرة على التحمل: وهو حدوث ضغط هائل على هذا الموظف بحيث لا يستطيع أن يستمر في العمل أكثر وبالتالي فهو يضطر إلى ترك العمل والانتقال إلى وظيفة أخرى إن لم يقم بالبحث عن وظيفة، فالإصابة بالضغط في العمل يجعل الإستمرار في الوظيفة مستحيلا، ولو كان هذا الضغط لفترة بسيطة لكان مقبولا أما إذا إستمر إلى فترات طويلة فسينقلب الأمر إلى حدود عدم التقبل، وممارسة العنف".²⁴⁴
فعدم إحساس الموظف بالتطور الوظيفي وغياب تلك العلاقات الإتصالية، يجعله يفقد القدرة على التحمل ويحس بعدم وجوده ضمن هذا التنظيم وأنه غير مرغوب فيه.

والجدول أدناه يبين لنا إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(12).

السؤال12: تفكر في تغيير مكان العمل

تفكر في تغيير مكان العمل

244- سناء مقادي، (2015/08/27) كيف ومتى تشعر بالحاجة إلى تغيير الوظيفة أو تركها؟ عبر الموقع <https://www.ts3a.com> أطلع عليه يوم: 2020/11/16 على الساعة 11:20.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
9,3	17	دائما
3,3	6	أحيانا
87,4	159	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (20) إجابات المبحوثين عن العبارة " تفكر في تغيير مكان العمل " بالمؤشر "دائما" بنسبة 9.3% وهي نسبة ضعيفة تعبر عن وجود إختلالات طفيفة داخل السياسة التنظيمية للجامعة، كما أن تغيير الموظفين لمكان عملهم يمثل نقطة سلبية للجامعة، وللقائمين على عملية التسيير، كما أنها دليل على وجود سياسة التحفيز لتلبية إحتياجات الموظفين المتمثلة في: حاجات الأمن والحماية، تقدير الذات والإحترام والمكانة الإجتماعية، الإحتياجات الإجتماعية ورغبة الموظف في أن يكون مقبولا ضمن أعضاء الجماعة، والحاجة إلى فرض الذات بالمشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص عمله، كما أنه لا يمكن تجاهل نوع القيادة في التأثير على إستقرار الموظفين، ووضوح الأهداف والأدوار وتقسيم المهام والوظائف دائما يؤدي إلى إستقرار الموظف وعدم تداخل مهامه مع مهام زملائه، وتكون المكافأة على قدرة الإنجاز دون التمييز والمحاباة. أو تؤدي إلى حدوث العنف، ووردت إجابة المبحوثين عن تفكيرهم في تغيير مكان العمل "أحيانا وأبدا" بنسبة تراوحت ما بين 3.3% و87.4% وهي في الحقيقة الفئة التي تتميز بمؤهل علمي متوسط وخبرة ميدانية في العمل تقل عن 03 سنوات، كما أنهم يتقلدون وظائف تجنّبهم التعرض لتلك المعاملات السلبية.

إن تلك المتغيرات والمؤشرات الخاصة بالتنظيم، قادتنا إلى معالجة درجة تأثيرها في ممارسة العنف بناء على البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية. والجدول أدناه يبين عرض وتحليل الفرضية القائلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف تعزي للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية داخل المركز

الجامعي غليزان". وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم إستعمال إختبار T.TEST لعينتين مستقلتين، ومربع "إيتا".

جدول رقم(21) يبين تحليل التباين الأحادي بين متغير العنف والبعد التنظيمي:

مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	
0.189	0.529	0.435	متغير العنف مع البعد التنظيمي

يتضح لنا من الجدول رقم(21) أن قيمة "ت" المجدولة والمقدرة بـ 0.529 غير دالة إحصائيا، كما أن البعد التنظيمي غير دال إحصائيا وعليه الفرضية غير محققة عند مستوى الدلالة 0.05، أما فيما يخص درجة التأثير فنعتمد على قيمة مربع إيتا وعليه فإن البعد التنظيمي له تأثير قوي بالنسبة لمتغير العنف، فالمؤشرات الداخلية للبعد التنظيمي المقترن بالثقافة التنظيمية تشكل قوة تنظيمية لا يستهان بها، فهي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تبني ثقافة تنظيمية قوية تمد الموظفين في البيئة المهنية بروح الجماعة وفرق العمل التي تكتنفها خاصية الولاء والتكاتف والتقبل، بالإضافة إلى أن عملية التكامل والتعاون بين الزملاء في العمل وبين رؤسائهم تنمي روح المسؤولية والانتماء والرضا الوظيفي، وتزيد من قيمة الصدق والثقة بين فريق العمل، لذا لا يمكن أن تتجلى هذه المظاهر عبثا دون وجود إدارة وقيادة عادلة ومنصفة التي يقع على عاتقها مسؤولية بناء مناخ تنظيمي يبعث على الحرية والتعاون لزيادة الثقة والترابط بين عناصر وحدات العمل ويسهل من عملية تبادل وتدفق المعلومات بعملية إتصالية هادفة، وهكذا لا يبقى غموض ولا مضايقات ولا إحتكار للمعلومات والمعارف، بينما يمكن لتلك المؤشرات أن تكون سببا في خلق ثقافة العنف إذا لم تتواجد داخل التنظيم بالطريقة الصحيحة، فيكون ظهور العنف داخل المؤسسة الجامعية نتيجة لتضارب المصالح، وعدم تماشي وتعارض أهداف جماعة العمل مع الهدف الأسمى للجامعة، فتظهر التكتلات ومقاومة للتغيير من أجل فرض السيطرة، فيزداد الصراع بين الأطراف المحتدمة، وكذلك نتيجة للتعليمات واللوائح التعسفية الصادرة من السلطة العليا

والتي لا يعطى فيها للموظف المشاركة في إتخاذ القرار وتحديد مساره الوظيفي، فيفرض ويجبر التقيد بها وتطبيقها دون مناقشتها، مما يخلق الرغبة في التحدي والتعبير عن كون الموظف يتصف بالإنسانية لا الحيوانية، وله عقل يفكر ويستطيع التمييز ما بين الأوامر التي تخدمه ولا تتعارض مع أهداف مؤسسته، لذا يظهر العنف الذي هو مظهر من مظاهر الصراع التنظيمي، الذي يثبت عدم وجود توازن وتماسك بين الأنساق الفرعية والنسق العام، فيظهر الخلل الوظيفي وتتسع فجوة النزاع بين الأنساق.

2/ البعد الإنساني: ويتناول هذا البعد أثر الثقافة التنظيمية داخل التنظيم على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين فضلا عن القيم والعادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

1-العلاقة بين الموظفين والإدارة: لقد أوجدت الإدارة الحديثة علاقة وطيدة بينها وبين مستخدميها خاصة ما تعلق بإختيار المدراء الذين أثبتوا قدرتهم وكفاءتهم على التسيير الناجح والفعال، " إن إختيار المدراء قضية لا يجوز أن تؤخذ بإستخفاف أو إستهتار، وحتى إذا وجد سجل عمل لمدير مسؤول ومبدع وماهر بصورة رفيعة المستوى، فهذا لا يضمن إدارة ناضجة، الإدارة تسمو فوق معرفة العمل وفوق معرفة كيف تتصل مع العمال وتدفعهم للعمل وتفهمهم وكيف تنال ولاءهم وإلتزاماتهم، لكي تفعل هذا، فالأمر يتطلب قاعدة لقبول قوي للذات وعدم الإعتماد على الآخرين والإنفصال عنهم وموقف متوازن تجاه العمال (الموظفين)"²⁴⁵ فالقائد أو المدير يجب أن تكون لديه القدرة على التواصل والإقناع.

"على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المنظمة لا بد أن تضع ضوابط وجزاء تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل.....لذلك فإن إلتزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض..... حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل.... في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله

²⁴⁵ - توني همفريز، مرجع سابق، ص 201.

ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن

المقابل بعيد المدى غير مضمون".²⁴⁶

إن كل مؤسسة وبغض النظر على نوع نشاطها إلا وقد سطرت عدة قوانين تضبط التنظيم لمستخدميها، وتفادي تلك السلوكيات السلبية في العمل، وتؤسس علاقات مهنية إيجابية تحول دون خلق النزاعات والعنف والصراعات التي من شأنها أن تقضي على مستقبل المؤسسة، كما لا ننسى تحديد المسؤوليات والمهام سواء ما تعلق بالمدراء والمسيرين أو المنفذين من العمال والموظفين، لذا أوجد قانون أخلاقيات العمل الذي يضبط الحدود والحريات في البيئة المهنية ويحد من التضارب وكل أشكال التحرش والتعنيف الممارس، فأوجب للموظف الحق في إدارة منصفة وفعالة. "إن مستوى الأمان الشخصي للمدراء ومواقفهم تجاه العمال (الموظفين) له أثر عميق على العمال الأفراد ومعنويات الموظفين، إن الفعالية الشخصية هي أساس الفعالية المهنية، وعندما ينقص المدراء الفعالية الشخصية فغالبا ما يكونون عدوانيين أو حازمين من غير سبب، أو متصلبين أو سلبيين أو مبالغين في إرضاء الآخرين أو مترددين أو متلاعبين أو ساخرين أو مدافعين، ويشتكي الموظفون أن المدراء لا يحسنون الإصغاء ولا يقدررون ولا يأخذون أي إجراء فيما يتعلق بحقوقهم الأساسية بالسلامة البدنية والجنسية والعاطفية والاجتماعية والفكرية والإبداعية، ويتكلم هؤلاء العمال كذلك عن قلة إجتماعات الموظفين وعن قصور في الإعتراف بالمنجزات ونقص في فرص الحصول على معلومات لإتخاذ القرارات وعدم الإستفادة من المدراء وعدم التمكن من التحدث إليهم، ومعاداة أي محاولة لمواجهة الإدارة غير الفعالة، ويعاني بعض العمال (الموظفين) من تعسف كامل من قبل المدراء"،²⁴⁷ والجدول أدناه يورد إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(1)

السؤال 1: يعاملك المدير بما تقتضيه أخلاقيات المهنة؟

يعاملك المدير بما تقتضيه أخلاقيات المهنة		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
95.6	174	دائما
0.5	1	أحيانا
3.9	7	أبدا
100,0	182	المجموع

²⁴⁶ - بلال خلف سكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2009، ص1، ص67-68.

²⁴⁷ - توني همفريز، مرجع سابق، ص ص، 193-194.

يبين لنا الجدول رقم(22) إجابات المبحوثين عن العبارة " يعاملك المدير بما تقتضيه أخلاقيات المهنة" "دائماً" بنسبة 95.6% وهي مؤشر جد عالي كدليل على وجود أخلاقيات المهنة التي تقتضي بضرورة حسن المعاملة والتواصل مع الموظفين، بالإضافة إلى وجود قوانين تنظيمية تحدد طبيعة المعاملات وتحمي حرية الموظفين وكرامتهم، فإرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة" هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص(موظف) ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى إلتزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، [...]فإن عدم الإلتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد من الحرص على تطبيقها، لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وماهو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص(موظف) لآخر"248 كما وردت إجابات الموظفين بنسبة 3.9% كون معاملات المدير مع موظفيه لا تكتسي نوعاً من أخلاقيات المهنة، وهذا راجع لطبيعة وشخصية الموظف ربما هو في حدا ذاته لا يمثل للأوامر والتعليمات ويتماثل في إنجاز الأعمال، أو أنه من الفئة التي لا ترضى بالرضوخ للطبيعة الإستبدادية والتسلطية لبعض المدراء، "يولد الأسلوب الإداري المستبد ردود تمرد تخلق الكثير من الصراعات والتعاسة في مكان العمل، والتمرد، كالإنصياع، عبارة عن وسيلة دفاعية لإبعاد الأذى والإذلال، والتمرد هو الأمر الذي يحصده المدراء المستبدون"249، كما وردت إجابة الموظفين عن كون المدير يعاملهم في بعض الأحيان بما تقتضيه أخلاقيات المهنة بنسبة 0.5% كموشر جد ضعيف لا يثبت بتاتا كون المسؤول لا يبالي بالأخلاقيات في العمل، لأنه حتى نسبة 3.9% التي صرح فيها الموظفون أن المدير لا يعاملهم وفقاً للأخلاقيات العمل، لا تدل على غياب الأخلاقيات لأن بعض الموظفين لا يستطيع التمييز بين الصرامة في العمل وإحترام الأوامر

248 - بلال خلف سكارنه، مرجع سابق، ص34.

249 - توني همفريز، مرجع سابق، ص203.

والتعليمات الصادرة مع الوقات العادية، أي وقت الجد في العمل له خصوصياته ووقت الراحة وعدم وجود أعباء العمل بحجم كبير له خصوصياته أيضا.

فأخلاقيات العمل تعزز من قيمة الولاء وتزيد الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، لأنهم يحسون بنوع من الإعتراف بهم ضمن بيئة عملهم وعليه فهم بحاجة إلى التقدير ضمن الجماعة أو التقدير الإجماعي، "فالحاجة إلى التقدير الإجماعي هي حاجة الإنسان أن يكون موضوع قبول وتقدير وإعتبار وإحترام من الآخرين، وإلى أن تكون له مكانة إجتماعية، وأن يكون بمنأى من إستهجان المجتمع أو نبذه، وهي حاجة يرضيها شعور الفرد(الموظف) بأن له قيمة إجتماعية (ضمن بيئة عمله) وأن وجوده وجهوده لازمان للآخرين، كما أنها تبدو أيضا في حب الإنسان للثناء وشوقه إلى الظهور، ولهذه الحاجة صلة وثيقة بالحاجة إلى الأمن ولو أنها تختلف عنها، ذلك أن التقدير الإجماعي يعزز الشعور بالأمن لكنه ليس مصدره، فالإنسان يشعر بالأمن إن لم يكن هناك ما يهدد كيانه المادي والمعنوي"²⁵⁰.

كما لا يمكن الإعتماد على تلك القوانين الجامدة، لأنها تحد من حرية الموظفين وإبداعهم، لذا وجب تكييف قوانين ولوائح مرنة تساعد على الحيوية والنشاط والتجديد، حيث أشارت في هذا الصدد "بن رحمون" أن "للنظم واللوائح والقواعد دورا أيضا في تحديد طبيعة بيئة العمل الداخلية إن كانت إيجابية أو سلبية فشرحها وتباينها للإداريين وكذا مرونتها يسهل العمل وبالتالي تسهم في تشجيعهم على الإبداع والإبتكار والتجديد لمواجهة التغيرات التي تحدث سواء خارج الجامعة أو داخلها وكذلك مرونتها ووضوحها يساعد المؤسسة على تنفيذ مهامها"²⁵¹

2-التعامل مع النساء والرجال على قدم المساواة: تختلف نظرة المجتمع لعمل المرأة بين محايد ومؤيد، ومعارض، نظرا لطبيعة الثقافة المتجلية في تلك البيئة الإجتماعية، كما أن درجة الوعي والتعليم والقيم والمعتقدات والدراسات التنظيمية، لها دور كبير في التأثير على مركز المرأة والتحاقها بالعمل، "إلا أن عمل المرأة قد ساعد على إستحداث عادات سلوكية جديدة من جانب الرجال في التعامل مع المرأة، خصوصا

²⁵⁰ - أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، ط11، دار المعارف، القاهرة، 1999، ص115.

²⁵¹ - بن رحمون سهام، مرجع سابق، ص210.

وأن نتائج كثير من البحوث والدراسات قد أثبتت أن المرأة لا تختلف عن الرجل في كل ما تحمل من مسؤوليات العمل والصبر عليها رغم قسوة بيئات العمل أحيانا مع الكفاية الإنتاجية، بل إن وجود المرأة في العمل قد أدى إلى إرتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، وزاد من حماس الرجال بل والتنافس بين الرجال أنفسهم، وبالتالي بين الجنسين²⁵²

لذا يجب أن تكون هناك عدالة ومساواة في التعامل مع كلا الجنسين، وأن يتمتعوا بنفس الحقوق والواجبات، ونفس المزايا التحفيزية، لكي لا تكون هناك تفرقة لأن حسن التنظيم والتقسيم العادل للأعمال يجعل كلا من الطرفين يشعر بالراحة النفسية وبالتالي مردودية أفضل وأداء عالي.

- "إن وضع سياسة واضحة للتعامل مع النساء والرجال على قدم المساواة أساسي من أجل ثقافة صحية في المنشأة، ينبغي أن تشمل تلك السياسة التعامل على قدم المساواة في شروط الإستخدام، والتطوير الوظيفي، وتصميم العمل، والمشاركة في أنشطة مكان العمل.

- إن القوالب النمطية والإجحاف العرقي هي تقديرية ويمكن أن تؤدي إلى التمييز على أساس الجنس، ويجب أن يستبدل بالتعامل العادل إعتقادا على تقييم موضوعي لمهارات وأداء ومقدرات كل عامل لا على الإفتراضات المتعلقة بجنسه أو خصائص شخصية أخرى غير المتصلة بالعمل، ينبغي توخي الحذر الشديد الخاص لتفادي التمييز إعتقادا على الجنس أو نوع الجنس.

- في بعض الثقافات النساء في بعض الأحيان متحفظات أكثر بشأن الإعراب عن آرائهن بشأن العمل؛ على سبيل المثال بما يتعلق بالتعديلات التي يعتبرونها ضرورية، ينبغي إبداء إهتمام خاص بشأن المشاركة الفعالة للنساء.²⁵³

ففي عالمنا المعاصر تغيرت تلك الذهنيات وإرتبطت بمجالات أخرى تعدت التفكير في الجنس الآخر كشريك في العمل، وإنما أصبح يرى لهذا النوع على أنه مصدر قلق للرجال يهدد مكانتهم الوظيفية، وحتى

252 - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ص239.

253 - منظمة الصحة العالمية: مرجع سابق، ص100.

أوقات ترشحهم لإجتياز تلك المسابقات للحصول على وظيفة، فيلجأ معظم الموظفين أو أصحاب المصالح أو المدراء إلى تغيير سلوكهم في المعاملة الوظيفية لجنس الإناث في العمل.

والجدول أدناه يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(2).

السؤال2: هناك مساواة في التعامل بين الجنسين من طرف مديرك

هناك مساواة في التعامل بين الجنسين من طرف مديرك		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
98,4	179	دائما
1,1	2	أحيانا
0.5	1	أبدا
100,0	182	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم(23) ومن إجابات المبحوثين عن العبارة "هناك مساواة في التعامل بين الجنسين من طرف مديرك" "دائما" أن النسبة المقدرة بـ:98.4% هي نسبة عالية تدل على وجود عدالة وظيفية في التعامل بين الجنسين في البيئة المهنية الجامعية، لأن الوظيف العمومي وحتى الدستور الجزائري قد حدد مواد قانونية في إستحقاق المرأة نفس الحقوق والواجبات التي يتمتع بها الرجل، حيث إستحدثت المشرع الدستوري في التعديل 2016 مادة جديدة وهي المادة 36 نصت على: "تعمل الدولة على ترقية التنافس بين النساء والرجال في سوق التشغيل، وتشجع الدولة ترقية المرأة في مناصب المسؤولية في الهيئات والإدارات العمومية وعلى مستوى المؤسسات"، هذه المادة تهدف إلى تعزيز مبدأ المساواة في الشغل من خلال إقرار عمل الدولة على ترقية المرأة في تولي المسؤوليات وتعد كتكملة لبقية النصوص الدستورية المتعلقة بالمرأة وهذا ما يعزز من حقوقها ويدعم مشاركتها الفعلية في مجالات الحياة المختلفة²⁵⁴، لكن هذا لا ينفي وجود بعض التجاوزات وسلوكيات العنف المتمثلة في

254 - سلطاني ليلي(2016/11/28)، الحقوق والحريات والواجبات في ظل التعديل الدستوري الجزائري لعام 2016، عبر الموقع: <http://jilrc.com/>، أطلع عليه يوم: 2021/02/18 على الساعة 11:20.

التحرش الجنسي والمضايقات في العمل للمرأة كدليل على عدم وجود مساواة في التعامل بعدالة مع الجنسين، وهذا ما تجلى في رد المبحوثين بنسبة 0.5% وهي نسبة ضئيلة ربما ترجع إلى ذهنية الرؤساء الذين لا يحبذون التعامل مع فئة الأنوثة كإحتراز وقائي لتفادي الوقوع في الشبهة، وإمكانية تطبيق القوانين وسياسة العقوبات على حد سواء على الموظفين، أو بسبب تماطل هذا الجنس الأنثوي الذي يعرف في معظم الأحيان بعدم حرصه وإتقانه للعمل وإنشغاله بمتابعة تلك الحصص الخاصة بالطبخ والموضة خاصة في وجود تلك المواقع وإتاحة وتوفر الأنترنت بموقع العمل، كما جاء تصريح فئة أخرى عن كون هناك مساواة في التعامل بين الجنسين من طرف المدير في بعض الأحيان ربما راجع لسياسة الخصوصية أو لأخطاء مسبقة أو نظرا لتكليف وسيط إداري كرئيس مصلحة أو سكرتيرة لتولي مهمة المعاملات الإدارية، أو لضرورة المصلحة التي تقتضي وجود جنس الذكورية للتعامل مع موظفين آخرين،
طلبة أساتذة أو مدنيين.

وعليه تعتبر المساواة في التعامل بين الموظفين فيما بينهم وبين مدراءهم، ثقافة تنظيمية تختلف من فرد لآخر ومن جنس لآخر، كما أن المحيط الاجتماعي الذي ترعرع فيه الموظف قبل إلتحاقه بمكان العمل، كان من بين الأسباب التي كونت له ثقافة تختلف عن باقي زملائه، كما "أن طول مدة الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات العمومية، وإعتماد سياسة أبوية إشتراكية وإجتماعية في التوظيف والتشغيل، عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، فإنتشر التسيب والتغيب والتخلف عن العمل وعدم إعطائه مكانته التي يستحقها، وهو ما أدى إلى زيادة المشاكل الإقتصادية والإجتماعية."²⁵⁵

وعليه أمكننا معالجة الفرضية القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي غليزان تبعا لمتغير الجنس".
وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إستعمال إختبار "ت" للفروق لعينتين مستقلتين.

255 - مدخل إلى القيم والقيم التنظيمية عبر الرابط: dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle اطلع عليه يوم: 2021/04/11 على الساعة 11:07.

جدول رقم(24):يبين نتائج إختبار"ت" للفروق بالنسبة للثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

متغير الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	92	43.98	1.88	180	0.082	0.319
أنثى	90	43.96	1.85	180	0.082	0.319

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة إناث في مستوى الثقافة التنظيمية يقدر بـ(43.96) وهو يساوي بالتقريب المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة ذكور في مستوى الثقافة التنظيمية والذي يقدر بـ(43.98)، كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" والتي تقدر بـ(0.082) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا معناه أن الفروق الطفيفة الملحوظة في المتوسطات الحسابية غير دالة، أي أن الجنس لا يؤثر في وجود مستوى معين من الثقافة التنظيمية، فالتنظيم الداخلي للجامعة هو الذي يفرض على الموظف تبني نوع معين ومستقر من الثقافة التنظيمية، لا يهم سواء أكان ذكراً أو أنثى ومنه يمكن القول أنه تم قبول هذه الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي غليزان بناء على متغير الجنس.

3-الثقة بين الزملاء في العمل: إن عملية التكامل والتعاون بين الزملاء في العمل وبين رؤسائهم تنبع روح المسؤولية والإلتزام والرضا الوظيفي، وتزيد من قيمة الصدق والثقة بين فريق العمل، لذا لا يمكن أن تتجلى هذه المظاهر عبثاً دون وجود إدارة وقيادة عادلة ومنصفة التي يقع على عاتقها مسؤولية بناء مناخ تنظيمي يبعث على الحرية والتعاون لزيادة الثقة والترابط بين عناصر وحدات العمل ويسهل من عملية تبادل وتدفق المعلومات بمختلف أنواع الإتصالات الإدارية العمودية منها والأفقية، الرسمية وغير الرسمية، وهكذا لا يبقى غموض ولا مضايقات ولا إحتكار للمعلومات والمعارف، كما "أن إندام الثقة منتشر ويؤدي إلى إخفاء المنافسة والإمكانات ودفن المواهب، ويفقد الناس الثقة، فإنهم لا يعترفون

بالأخطاء بسرعة ولا ينزعون لطلب العون أو التوجيه أو الإرشاد، وفي كثير من الأحيان يخفون إنعدام الثقة خلف قشرة من التفوق أو النقص، أما أولئك الذين يعملون بطريقة رفيعة المستوى فيزعمون أنهم يعرفون كل شيء ويتولون مهاماً أعلى من مستوى قدرتهم على التنافس، أما إذا وقع فشل بسبب جهودهم فإنهم ينسبونه للآخرين أو التوقعات غير المنصفة أو إدارة غير معقولة²⁵⁶ بمعنى آخر في إنعدام الثقة يظهر على هؤلاء الموظفين عدم القدرة على تحمل المسؤولية أو المواجهة، ويستعملون أسلوب الكذب للإقناع أو الإفلات من المسؤوليات والأعمال، أو الهروب للفشل وعدم قدرتهم على المواجهة، وتظهر تلك الأصناف في المستويات العليا للإدارة والقيادة، خاصة عندما لا يكون هناك عدالة وإنصاف لإحتياجات الموظفين وحقوقهم.

إن بناء الثقة الإيجابية في كل مؤسسة يأخذ وقتاً ومجهوداً كبيراً لتحقيقها ضمن المناخ التنظيمي للمؤسسة، فهي تقلل من عملية المراقبة والمتابعة اللصيقة للموظفين الذين يفسرون هذه العملية كتجسيد لحرياتهم وإنصافهم على قدر المسؤولية لوظائفهم، فتتولد لديهم ما يسمى بالثقة التنظيمية التي نعني بها "توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"²⁵⁷.

كما أن غياب الثقة بين الزملاء أو من المدراء يولد نوعاً من النفور والقلق، ويتطور الأمر إلى تقليص العلاقات في العمل، وتشتد الصراعات والنزاعات والعنف ويكثر الحذر والترصد، كما يميل بعض الموظفين إلى خلق المشاكل والكيد للزملاء، "فإنعدام الثقة المتبادلة قد تشعر الموظف أن مديره لا يثق فيه، وذلك عبر إخفائه لأسرار العمل، وكأن الموظف شخص غريب، أو أن المدير لا يثق في قدرات الموظف فلا يسلمه إلا القليل من العمل وأسهله، والعكس أيضاً صحيح عندما يعتقد الموظف أن مديره ليس كفتناً لمنصبه، أو أنه يرتكب أخطاءً في عمله ولا يثق في صحة قراراته، ونفس الأمر ينطبق في

²⁵⁶ - توني همفريز، مرجع سابق، ص 143.

²⁵⁷ - حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع83، العراق، 2010، ص174.

حال لم يثق الموظف بشركته وبأمانتها، فيصبح قلقاً من الاستمرار فيها، خاصة إذا أحس بوجود مخالفات قانونية قد تعرضه للمسائلة"²⁵⁸. فإنعدام الثقة تجعل من الموظف يحس بنوع من القلق والإغتراب الوظيفي وعدم تقدير الذات، وبالتالي هو غير موجود ضمن التنظيم، فيفكر في الإنسحاب. والجدول أدناه يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(3).

السؤال 3: يسود المؤسسة الثقة والمصداقية المتبادلة في العمل.

يسود المؤسسة الثقة والمصداقية المتبادلة في العمل		
الإحتمالات	التكرار	النسبة%
دائماً	166	91,2
أحياناً	3	1,6
أبداً	13	7,1
المجموع	182	100,0

يبين الجدول رقم(25) إجابات المبحوثين عن العبارة " يسود المؤسسة الثقة والمصداقية المتبادلة في العمل " "دائماً" بنسبة 91.2% وهي نسبة جد عالية تبين أن هناك بيئة مهنية يسودها التعاون بين الزملاء ووجود العلاقات الإنسانية الجيدة ونجاح الإدارة في خلق الجو التكاملي والموحد عن طريق الإتصالات وحرية الموظفين في العمل في حدود اهداف مؤسستهم، كما أنها دليل على وجود عدالة في القيادة وتوفير شروط الإستقرار والإنتماء اللذان يحققان الرضا الوظيفي وتلبية مختلف إحتياجات الموظفين، بهذه الطريقة تستقر المؤسسة على نسبة عالية من الثقة والمصداقية التي يضعها المستخدمون فيها، وعليه فالثقة التنظيمية تقلل من التوتر والصراعات والعنف في العمل، وتبعث على الإستقرار والراحة النفسية للموظفين، كما لا ننسى أنه لا يمكن ان تكون هناك ثقة مطلقة داخل المؤسسة لأن ثقافة المستخدمين الإداريين تختلف حسب شخصياتهم وبيئتهم الإجتماعية، لذا نجد هناك إنعدام للثقة

²⁵⁸ - إنعدام الثقة المتبادلة، 2016/07/27، عبر الموقع: <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/304635>، أطلع عليه يوم: 2021/02/15 على الساعة 14:05.

والمصداقية عند بعض الموظفين وهذا ما جاء في إجابات الموظفين المقدرة بـ 7.1%، وهذا راجع لبعض المعاملات السيئة، "إن تسمية ووصف الأفراد (الموظفين) بكلمات مثل: "أحمق"، "غبي"، "بطيء"، "ضعيف"، "غير كفء"، "عديم الفائدة"، أو "مغفل" كلمات غير دقيقة إطلاقاً وتهدم الثقة بصورة فادحة"²⁵⁹، أو تلك المعاملات الأخرى الخاصة بالترقية أي غياب العدالة في الحصول على الحقوق وتلبية الإحتياجات، ضف إلى ذلك الوعود الكاذبة، كل تلك الأمور من شأنها أن تحطم مبدأ الثقة والمصداقية داخل البيئة المهنية، لأن "الصدق هو من أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها الإنسان وذلك حتى يحافظ على ثقة الآخرين فيه فإذا كان الشخص صادق فهذا يجعل الآخرين يثقون فيه بسهولة وذلك من خلال المواقف التي يتعرض لها الإنسان في حياته اليومية، أما الموظف فيجب أن يكون صادق وذلك حتى يثق فيه زملائه ورئيسه فالموظف إذا كان صادقاً يحصل على الكثير من الأمور الطيبة ويحميه من المواقف المحرجة التي قد تجعل مديره يأخذ عنه فكرة سيئة تجعله يتجنبه ويعتمد على غيره من الموظفين وذلك لأن الكلمة التي ينطقها الشخص تحسب عليه خصوصاً في تكوين العلاقات طويلة الأمد كالعامل"²⁶⁰، أما نسبة 1.6% والتي تمثل المؤشر "أحياناً" فهي تظهر كسوء فهم في بعض الأحيان وعدم قدرة الموظف وخلطه بين الحفاظ على أسرار المهنة التي تتطلب درجة عالية من الحذر والحيلة، فيسيء الموظف تقدير الموقف فيفسر الأمر على أنه غير أهل للصدق والثقة، لكن ضرورة الوظيفة أوجبت عزله للمهمة.

4-التعاون بين الزملاء في العمل: إن الإنسان في حياته اليومية أو المهنية يسعى إلى تحقيق الذات وتلبية معظم حاجياته، فيسعى إلى إيجاد علاقات في مهنته وفي المجتمع من أجل النجاح والحاجة لإرضاء الآخرين، فيؤسس علاقات إتصالية إنسانية إيجابية أملاً في تحقيق التقدم والإستقرار، وإذا حدث العكس فيصبح مهدداً في العمل ويقدم على تصرفات سلبية وعداونية، تجعله يعيش ضغطاً مهنيًا ويجد صعوبات في التغلب على مشاكله في العمل، خاصة عندما يغيب التعاون والوحدة بين زملاء العمل،

²⁵⁹ - توني همفريز، مرجع سابق، ص146.

260 - محمد عبد القادر، (2016/05/12) صفات الموظف المثالي الناجح : كيف تصبح وتكون موظف مثالي

https://www.ts3a.com/? أطلع عليه يوم "2020/11/16 على الساعة 13:05.

لأن "هناك كثيرا من الأعمال التي تتطلب العمل ضمن فريق عمل متكامل، يتألف من عدة موظفين، وهذا ما قد يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي، حيث يكون التأثير إيجابيا في حال الإستفادة من نقاط قوة كل عضو في فريق العمل مع جميع الزملاء، كما أن التعاون الإيجابي يحقق تواصلًا فعالًا بين الموظفين لتحقيق الهدف المطلوب لإنجاز العمل، كما أنه يعطي حلولًا للمشكلات، كما أن التأثير الإيجابي للتعاون يعزز الرضا الوظيفي، ويجعل الموظفين يستمتعوا بوقت عملهم ويحد من الخلافات بين الموظفين، بينما يكون التأثير سلبيًا في حال لم يعمل الفريق كيد واحدة، وذلك لأن غياب التكافؤ والتعاون في فريق العمل المشترك سيؤثر على جو العمل وعلى نفسية العمال، وبالتالي سيؤثر على نجاح العمل بشكل عام، كما أنه يؤدي إلى التباطؤ في الإنتاجية"²⁶¹.

إن وجود التعاون بين فريق العمل والزملاء هو من بين المؤشرات الكبرى التي تدل على وجود الوحدة والتفاهم، ووضوح المهام والأهداف، كما هي دليل على وضوح القوانين واللوائح والمساواة في العمل بين الموظفين، ففي وجود إنسيابية العمل داخل البيئة المهنية تزيد من تدفق المعلومات وتقلل الضغوط والصراعات وكل أشكال العنف، "فالتعاون سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية إجتماعية تجعل الأفراد والجماعات تعمل متضافرة جنبًا إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح أحد الأطراف الأخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء أحد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه أحد العوامل المؤدية إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين (الموظفين)، لأنه يتيح لهم فرص التفاعل الإجتماعي فيما بينهم"²⁶²، كما أن التعاون بين الزملاء هو مؤشر على وجود بيئة آمنة وصحية تبعث على الإستقرار والراحة النفسية للموظف، وفي مقابلة أجراها الباحث مع المبحوثين حول إمكانية وجود تعاون وتفاهم بين الموظفين الإداريين في العمل وكان ردهم بالتصريح الآتي: "نعم نستأشرو بعضنا في بعض الأعمال، خاصة تلك المراسلات التي ترسلها الوزارة

²⁶¹هيئة التحرير، (2020/04/07)، مشاكل تواجه الموظفين في العمل، [https:// www.annajah.net/](https://www.annajah.net/) أطلع عليه

يوم "2020/11/16 على الساعة: 13:30.

²⁶² - بن رحمون سهام، العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، دار ابن بطوطة، الأردن، 2012، ص27.

وتكون مقلقة فيها، نتشاورو ونزيدو نعيطو لجامعات أخرى باش نفهمو الخدمة مليح ومنطيجوش في الغلطة، المهم الخدام حتى ومتفاهمش معاه وميحبكش، كي تشاورو في الخدمة ينسى الحقد ويعاونك وخطراش يجي هو يخدمها معاك".

السؤال4: هناك تعاون بين الزملاء في العمل وتبادل المعارف

هناك تعاون بين الزملاء في العمل وتبادل المعارف		
النسبة%	التكرار	الإحتمالات
96,7	176	دائما
2,2	4	أحيانا
1,1	2	أبدا
100,0	182	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم(26) رد المبحوثين عن العبارة " هناك تعاون بين الزملاء في العمل وتبادل المعارف " "دائما" بنسبة 96.7%، دلالة على وجود تنسيق وتنظيم وتحكم في التسيير داخل المؤسسة الجامعية، ووجود قناة إتصالية تسمح بتدفق المعلومات، بالإضافة إلى التسهيلات الموجودة عن طريق عدم التطبيق الصارم للقوانين واللوائح، الذي سمح بإعطاء إمتيازات خاصة ما تعلق بالتعاون والإستشارة في إنجاز الأعمال، مما مكن الموظفين من الحصول على تحفيزات إضافية كتقليل الرقابة وغض النظر عن بعض الأخطاء التي تصدر منهم سواء التنظيمية أو السلوكية، أي أن إنجاز الأعمال فيه تحقيق للأهداف الخاصة الفردية ولجماعة العمل معا وهي نفس الوقت أهداف لا تتعارض مع الأهداف العامة للمؤسسة، لذا"يعتبر مناخ العمل نتاج قدرات العاملين وإبداعهم لتحقيق الأهداف (العامة للمؤسسة)، ومن المعلوم أن كل جهة عمل لها أهداف تسعى إليها، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف فإنها تتطلب من العاملين ألوان معينة من السلوك في أوقات معينة"²⁶³، كما تراوحت إجابات المبحوثين في ردهم: "أحيانا" و"أبدا" عن إمكانية وجود تعاون وتبادل للمعارف بين زملاء العمل بنسبة

²⁶³ - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية،بيروت،لبنان، 1996، ص 14.

2.2% و 1.1% وهي نسبة ضعيفة تخص الفئة المكلفة بإرسال البريد، الإستقبال، التوجيه (الأعمال الروتينية الجامدة)، والفئة التي تتعارض أهدافها مع أهداف الجماعة والمؤسسة، وهذا النوع من الموظفين يميلون إلى الوحدة والإنعزالية وغياب التواصل مع زملائهم، "كما أن كل فرد (موظف) من هؤلاء العاملين له أهدافه الخاصة ومطالبه وإحتياجاته النفسية والإجتماعية، ومن الطبيعي أن تكون هذه الأهداف الخاصة ليست على توافق تام مع أهداف جهة العمل بل إنها تتعارض في كثير من الأحيان ومن هذا التعارض ينشأ صراع دائم بين العامل (الموظف) من جهة وبين المؤسسة أو المصنع من جهة أخرى، فالتعاون بين الزملاء هو من بين القيم الإجتماعية النبيلة التي تهدف إلى تحقيق التكامل والإنسجام بين الموظفين.

5- القيم التنظيمية: إن جل الموظفين بالمؤسسة الجامعية، ونظرا لمناخها التنظيمي الإنسيابي، يفضلون أن تكون تلك القرارات والأوامر الفوقية بطريقة أخوية وفيها نوع من الإحترام، فهم يكرهون أن يكون مدراؤهم غير منصفين، وعدوانيين، تتصف أوامرهم بالإذلال والضغط والقسوة والهيمنة، كما تتصف في بعض الحالات بالعنف، فهم يهددون أمنهم ومستقبلهم الوظيفي بإستخفافهم لهم، يشوهون صمعتهم ويصل الحد بهم إلى درجة طردهم، لذا فإن القيم من المنظور السوسولوجي "إحتلت أهمية خاصة في الرواد الأوائل في علم الإجتماع (كونت، دوركايم، فيبر. August Comte, Durkheim, Weber) إذ تصوروا القيم بمثابة موجبات للفعل بغض النظر عن مصدرها الخارجي مع دوركايم أو داخلي مع ماكس فيبر أو داخلي وخارجي مع بارسونز Parsons، ولكن علماء الإجتماع يجمعون على أهمية القيم ودورها المحدد للسلوك البشري حيث يلعب المجتمع عبر التنشئة الإجتماعية والثقافية في تزويد الفرد بالقيم والمعايير التي يتبناها".²⁶⁴ (توظف في الثقافة المكتسبة من المجتمع). لذا" ينبغي أن تعزز القيم الأداء فهي عبارة عن وسيلة تمكينية فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية"²⁶⁵، و"يجب أن تكون القيم عبارة عن قواعد ومبادئ متناسقة فيما بينها ومنسجمة ومعدودة حيث تخدم نفس الأهداف

14- عبد العالي ديلة، مدخل الى التحليل السوسولوجي، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2011، ص 91 .
6- عبد الله عقله مجلي الخراطة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، دس، ص

وبفعالية عالية وتشعر الموظفين بالفخر عند تبنيها فكلما زادت قيمة وأهمية هذه القيم لديهم إزدادت فعالية أداءهم وتحسنت سلوكياتهم نحو الإدارة وفيما بينهم، إضافة إلى تدوين هذه القيم في لوائح تساعد في الإلتزام بها ومعرفتها من قبل جميع الفاعلين داخل التنظيم²⁶⁶، والقيم التنظيمية "ترتبط إرتباطا وثيقا مع معايير القيم الأخلاقية التي تتجسد في تلك السلوكيات وردود الأفعال والمعاملات المقبولة والمستحسنة داخل التنظيم، خاصة معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة."²⁶⁷ لذا يلجأ كل موظف إلى التعبير عن حاجاته ومتطلباته بصورة إيجابية عندما يرى أن السلطة المسؤولة تعامله بإحترام، وعادلة في قراراتها، وواضحة حول أسلوب العمل وما مدى توافقه مع الوظيفة حسب الكفاءة والإختصاص والحجم لتفادي الضغوط وعبء العمل، كما يقدر المدير ويشجع فعالية العمل، والقرارات الإيجابية، فكل موظف إلا وقد بنى رهانا حول سبب تواجده وإختياره العمل بهذه المؤسسة، ليجد نفسه مقترنا بأهداف وتحقيق لإحتياجات لا تتعارض مع الأهداف العامة لمؤسسته، وهذا ما صرح به بعض الباحثين في مقابلة أجراها الباحث معهم حول إمكانية تحقيق الطموحات والإحتياجات (الأهداف) التي يسطرها الموظف في المؤسسة التي يعمل بها قائلا: "حنا جينا نخدمو في الجامعة لأنو فيها حرية وإحترام في الخدمة حتى واحد ما يتدخل في خدمتك، ونقدرو نكملو قرابتنا ونديرو ديبلوم لأنو كايين مساعدة من المدير وهما يحبو يزيدو ويحسنو في مستوياتنا".

والجدول أدناه يبين لنا إجابات الباحثين الآخرين عن السؤال رقم (5).

السؤال 5: قيمك وتوجهاتك تتماشى مع أهداف مؤسستك (الإحتياجات)؟

قيمك وتوجهاتك تتماشى مع أهداف مؤسستك (الإحتياجات)		
الإحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	177	97.3
أحيانا	3	1.6
أبدا	2	1.1

8- عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، مرجع سابق ، ص 46.
267 - توني همفريز، مرجع سابق، ص 195-196.

100,0	182	المجموع
-------	-----	---------

يتضح لنا من الجدول رقم (27) إجابات المبحوثين عن العبارة " قيمك وتوجهاتك تتماشى مع أهداف مؤسستك (الإحتياجات)" " دائما" بنسبة 97.3% وهي نسبة جد عالية تدل على أن الموظف الإداري يمارس عمله المهني داخل مؤسسته الجامعية بتسطير قيمه وتوجهاته عبر أهداف شخصية تتماشى والأهداف العامة للجامعة، فعندما تكون هناك عملية تخطيط للأهداف واضحة وتنظيم للعمل والوحدات، يستطيع الموظف الإداري أن يسلك ضمن هذا التخطيط مسارا يحدد فيه بعض الأهداف الشخصية التي تساعده على الإستقرار والإنتماء الوظيفي، أما نسبة 1.6% و1.1% للمتغيرين "أحيانا وأبدا" فهي نسبة تقتصر على هؤلاء الموظفين الذين قد ثبتت في حقهم تجاوزات في العمل كما تشمل أيضا الفئة الغير مهتمة وتفكر في تغيير مكان العمل، تفتقد للروح المعنوية في العمل وروح المسؤولية وعدم حبهم للعمل، لذا فكل موظف إلا ولديهم قيمه ومبادئه الخاصة التي يقتنع بها فالقيمة التنظيمية في العمل هي " التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات."²⁶⁸ ومن العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل نذكر : العوامل الثقافية والتاريخية والإجتماعية والسياسية والإقتصادية والتنظيمية، التي تؤثر على العامل وتحدد سلوكياته وتصرفاته وطرق معاملاته.

6-الراحة النفسية في مكان العمل: هي التي تبعث على الصحة النفسية والبدنية للموظف، الذي يعيش حالة طبيعية ومستقرة في وظيفته، تجنبه ممارسة العنف والدخول في صراعات بين مختلف مستويات التنظيم، "تشير البحوث التي أجريت في هذا الميدان إلى وجود علاقة بين الصحة النفسية الجيدة والكفاية الإنتاجية العالية، فالصحة النفسية تتضمن التوافق النفسي الذي يتضمن بدوره التوافق

²⁶⁸ عمار بوخدير، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسبناك، مجلة: الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد2، سطيف، 2005،

المهني الذي يعد واحدا من المؤشرات القوية لإنتاجية الفرد(الموظف)، الأمر الذي يدفعنا إلى توجيه مزيد من الإهتمام بالصحة النفسية للأفراد(الموظفين وجماعات العمل)، وما يرتبط بها من أنشطة كعمليات التوجيه والإرشاد وكذلك العلاج"²⁶⁹، لذا تلعب الظروف النفسية لبيئة العمل Psychological Conditions of the Work Environment دورا أساسيا في كون سلوك الموظف "يتأثر بمشاعر الخصوصية، والإزدحام، والإحساس بالمكانة والأهمية، ومشاعر عدم التميز، وفقدان المكانة، من ناحية أخرى تتأثر المشاعر ذاتها-إلى حد كبير- بترتيب بيئة العمل الفيزيائية وتنظيمها، ومساحة مكان العمل ذاته، فالظروف النفسية والفيزيائية لبيئة العمل تتطافر معا لتؤثر في سلوك العاملين وإتجاهاتهم"²⁷⁰، لذا فالظروف الفيزيائية كالإنارة والتهوية والحرارة، وكثرة الموارد البشرية و التجهيزات المكتبية ومدى قدرة المكان على إستيعابها تلعب دورا كبيرا في التأثير على حياة الأفراد المهنية.

والجدول أدناه يبين لنا إجابات الباحثين عن السؤال رقم(6).

السؤال6: تحس بالراحة النفسية في مكان العمل(الأمن الوظيفي)

تحس بالراحة النفسية في مكان العمل(الأمن الوظيفي)		
النسبة%	التكرار	الإحتمالات
94,5	172	دائما
3,3	6	أحيانا
2,2	4	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم(28) إجابات الباحثين عن العبارة" تحس بالراحة النفسية في مكان العمل(الأمن الوظيفي)" "دائما" بنسبة 94.5% وهي نسبة تكاد تكون مطلقة، لأن الجامعة ونظرا لهيبتها وصمعتها يجب أن تتوفر فيها مثل هذه الأمور(الأمن الوظيفي) ليعتد على الإستقرار والرضا الوظيفي، لأن الراحة

²⁶⁹ - محمود فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص12.

²⁷⁰ - Oldham G.R,&Fried Y , Employee reactions to workspace characteristics,journal of Applied Psychology,N:72,1987,PP75-80.

النفسية هي من بين إحتياجات الموظف في منظمته، "وتعتبر السلامة المهنية...مسؤولية مشتركة في كل منشأة بين العمال والمشرفين والإدارة، وذلك لتحقيق الأمن والسلام وتقليل الحوادث وتجنب الإصابات إضافة إلى تفادي الخسائر المادية، وهذا يفرض إعداد جميع الوسائل اللازمة للتدريب ووضع النظم وتوفير المعدات الوقائية من أخطار العمل ونشر وسائل الوقاية من الأمراض المهنية."²⁷¹ لذا لا يمكن تجاهل موقع العمل فيجب تحسين تلك الظروف التي تزيد من تقبل الموظف لبيئة عمله، وتحفزه على العمل والإحساس بالأمن والرضا الوظيفي.

7-العلاقات الرسمية وغير الرسمية لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية:

"إن بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية التي تتوافر فيها علاقات عمل رسمية وغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل واضح ومرن ويسودها روح التعاون والإنسجام والتماسك، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للإداريين بما يسهم في زيادة ولائهم للمؤسسة، والذي ينعكس بالإيجاب على مستوى أدائهم الوظيفي، فبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية تعتبر موقفا إجتماعيا تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية للمؤسسة-الجامعة".²⁷² فالعلاقات الرسمية هي مجموعة القوانين والتنظيمات واللوائح المسطرة داخل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل دليل توجيهي يطلع عليه الموظفون ورؤسائهم من أجل الفهم الجيد لآليات التخطيط والتسيير والرقابة والتوجيه والقيادة تفاديا للصراعات ومختلف السلوكيات السلبية التي تؤثر على سمعة المؤسسة، من أجل زيادة الأداء والانتماء والولاء الوظيفي، أما العلاقات الرسمية فهي جملة من القيم والمعتقدات التي تفرض على الموظفين الإحترام المتبادل بينهم والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للجامعة، عن طريق زيادة الأداء في العمل والانتماء والولاء التنظيمي كمؤشر على الإستقرار الوظيفي .

والجدول أدناه يبين لنا إجابات المبحوثين عن السؤال رقم (7) .

السؤال 7: ترى أن علاقاتك مع الموظفين يسودها الإحترام المتبادل؟

²⁷¹ - بديع محمود القاسم، مرجع سابق، ص57.

²⁷² - سهام بن حمون، مرجع سابق، ص115.

ترى أن علاقاتك مع الموظفين يسودها الإحترام المتبادل		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
92.9	169	دائما
7.1	13	أحيانا
00	00	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (29) إجابات المبحوثين عن العبارة " ترى أن علاقاتك مع الموظفين يسودها الإحترام المتبادل " "دائما" بنسبة 92.9% وهي نسبة عالية جدا تدل على وجود علاقات إنسانية جد متكاملة وقوية بين الموظفين، وهناك قوانين ولوائح تنظيمية صارمة تحد من تلك التجاوزات، وكل أشكال الإبتزاز والإحتقار والعنف والسخرية في العمل، كما أنها مؤشر على وجود التعاون بين الزملاء ووحدة الفريق والإنسجام فيما بينهم، فالإحترام والتقدير والعرفان ضرورة ملحة ينتظرها كل موظف كتحفيز معنوي يثبت أن له مكانة إجتماعية ووظيفية في بيئته المهنية، وأن العلاقات الإتصالية داخل البيئة الجامعية جد قوية تبعث على الإستقرار وراحة الموظف.

فالإحترام والتقدير في البيئة المهنية من بين المؤشرات التي تعمل على إظهار طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجامعية، فهي تعمل على إرساء قواعد وتعليمات وقيم ومعتقدات ترسخ في ذهنيات الموظفين، من أجل تحقيق أهدافهم وإحتياجاتهم، وهذه الأخيرة قد تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها الموظف، فينشأ الصراع كدليل على عدم التقبل الوظيفي وعدم الشعور بالإكتفاء، لذا يعتبر مناخ العمل " في أي جهة عمل بأنه حصيلة مجموع العلاقات السائدة في هذه المؤسسة بين الأفراد وبعضهم، وبين إدارة المؤسسة، أي أن مناخ العمل يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والإتصالات والتفاعلات بين مجموعة أو بين جميع العمال والمؤسسة بالإضافة إلى

مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل، ويعتبر مناخ العمل نتاج قدرات العاملين وإبداعهم لتحقيق الأهداف الإنتاجية²⁷³

لكن لا ننسى أمراً جدياً مهم يتعلق بتلك العلاقات التي تكونها جماعات العمل فيما بينها، فهي علاقات إنسانية تبعث على الوحدة والتكاتف، كما أنها تكون وحدة وترابطاً اجتماعياً ووظيفياً داخل بيئة العمل، مما يجعلنا أمام أسرة مهنية يقضي أفرادها أو الموظفون جل أوقاتهم في العمل مع بعضهم البعض، إلى درجة أنهم يعرفون بعض أسرارهم الدفينة وحقل العمل بكل زاوية من زواياهم، لذا إذا توفر لديهم مناخ عمل إيجابي تراههم في إنسجام ويقدمون دعمهم لزملائهم، ويؤازرونهم في كل المناسبات، فذلك الدعم الاجتماعي داخل الوسط المهني يجعل منهم وحدة لا تتجزأ في معاملاتهم اليومية المهنية وخارج أوقات العمل، كما له أهمية كبيرة في تجديد العلاقات التواصلية.

8- الدعم الاجتماعي: "إن الدعم الاجتماعي أساسي في (ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية) في العمل، للحد من آثار العوامل المسببة للنفور في مكان العمل ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار الدعم الاجتماعي الرسمي وغير الرسمي على السواء، فالدعم الاجتماعي الذي يقدمه المدراء والمشرفون وزملاء العمل يساعد العمال في التغلب على الضغوطات والكرب في العمل، يحسن الدعم الاجتماعي أيضاً الرقي إلى مستوى المهارات، وثمة وسائل مختلفة لتعزيز الدعم الاجتماعي في مكان العمل وتبدو الأنواع التالية من الدعم من بين الأنواع المفيدة على وجه الخصوص: علاقات الإدارة بالعمال الوطيدة، المساعدة المتبادلة بين العمال، استخدام المصادر الخارجية للمساعدة، تنظيم أنشطة إجتماعية، تقديم مساعدة مباشرة عند الحاجة، فإمكان تلك التدابير توفير الدعم الاجتماعي العملي والمناسب في مكان العمل."²⁷⁴

فالعلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين تقلل من إمكانية التعرض للعنف في العمل، لأنها تنمي الثقة والتعاون والتفاهم والوضوح في تأدية الأعمال، وتزيد من الولاء والانتماء التنظيمي.

والجدول أدناه يبين لنا إجابات الباحثين عن السؤال رقم (8).

²⁷³ - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص، 14.

²⁷⁴ - منظمة الصحة العالمية: مرجع سابق، ص37 (بتصرف).

السؤال 8: تتلقى دعما إجتماعيا في مكان العمل.

تتلقى دعما إجتماعيا في مكان العمل.		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
90,1	164	دائما
1,1	2	أحيانا
8,8	16	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (30) إجابات المبحوثين عن العبارة " تتلقى دعما إجتماعيا في مكان العمل " "دائما" بنسبة 90.1% وهي نسبة جد عالية، تدل على وجود علاقات وعملية إتصال جد ناجحة في الوسط المهني بين الموظفين، وتتجلى بأخلاق جد عالية، فالدعم الإجتماعي في مكان العمل ليس مؤشرا بالضرورة على وجود علاقات مطلقة وإنما نسبية تتراوح في رسميتها وعدم رسميتها بناء على التنظيم الداخلي الذي تفرضه القوانين واللوائح التنظيمية للمؤسسة، فالبحث على التعاون والإبتعاد عن كل أشكال العنف والصراعات هو من بين ثقافات المؤسسات الناجحة، التي تقوم بإجراء دراسات ميدانية معمقة عن طريق أخصائي العمل والصحة والسلامة، لتدارك الخلل الحاصل بين الأنساق الفرعية خاصة والأنساق الرئيسية، فالدعم الإجتماعي يعتبر من بين مؤشرات التقدير في العمل، الذي يظهر في " التعاون بين زملاء العمل ليساعد في تعزيز الزمالة ويزيد فعالية التدابير للحد من الكرب في العمل، الموظفين ضمن الفريق خلفيات وخصائص مختلفة عبر مساعدة بعضهم البعض والإصغاء إلى الزملاء يتعلم الموظفون كيفية التعاون على نحو أفضل والتغلب على الكرب في العمل بفعالية أكبر، غالبا ما يشعر العمال بالعزلة وبالتردد في حل مشاكلهم الشخصية، يساعد مناخ الدعم هؤلاء الموظفين في تلقي النصح من الزملاء والتصدي على نحو أفضل للوضع الصعب على ما يبدو، إن العناية والإنسجام المتبادلين الناشئين بين الموظفين يساعدان كثيرا في تحديد أسباب مشاكل مكان العمل وإيجاد وسائل

فعالة للحد من الكرب [...] إن الدعم من الزملاء عبر التعاون اليومي وأنشطة فريق العمل يمكن أن يطور علاقة داعمة على نحو متبادل.²⁷⁵

وعليه قد جاءت نسبة رد المبحوثين عن تلقيهم دعماً اجتماعياً في مكان العمل "أحياناً" بنسبة 1.1% وهي مؤشر جد ضعيف لا يثبت على الإطلاق وجود سلوكيات سلبية بين الموظفين في عدم دعمهم لبعضهم البعض، وإنما قد تكون حالات تكون فيها ضرورة العمل والمصلحة التي تحتم إعطاء أهمية وأولوية قصوى لتلك الأعمال التي تتزامن مع الموقف الحرج التي يعيشه الموظف، فيتعذر التعامل معه ودعمه، كما وردت إجابات المبحوثين كذلك بنسبة 8.8% كرد عن عدم تلقيهم إطلاقاً دعماً اجتماعياً في مكان العمل، وهذا راجع لشخصيتهم الإنطوائية وعزلتهم عن زملائهم في العمل، كما يمكن أن نرجع هذا الأمر إلى نوع الأعمال التي يؤديونها ولخصوصيتها، لكن هذا لا ينفى بالضرورة عدم وجود دعم اجتماعي، "والزملاء في العمل لهم حق المعاملة الحسنة، لأنهم شركاء المصلحة، ونصحاء في العمل [...] وحسن التعامل معهم يظهر في التحية والإبتسامة والملاطفة، والتعاون وخدمة بعضهم البعض، والنصح والتسديد، والتغاضي عن العيوب والأخطاء غير المقصودة، وهذا ال يمنع من التنافس الشريف، ودخول المسابقات الوظيفية لا يؤثر على المعاملة الحسنة مع الزملاء، لأن هذا من فعل الأسباب المشروعة في الوظيفة، وهو حق لكل موظف كحقه في الراتب والترقية."²⁷⁶

9-التقدير والعرفان في العمل: "إن التقدير والعرفان في العمل هما جانبان من جوانب الوقاية من الكرب، فالتقدير والعرفان في العمل بسبب الأداء الجيد للعمل والمساهمة الإيجابية للعمال، يمكن أن تبدي المنشأة إكبارها للعمل الجيد الذي هو جيد أيضاً للمنشأة، هذه التغذية المرتدة الإيجابية تعزز الإحترام المتبادل والتشاركية ضمن المنشأة، تشمل التدابير العملية التي يمكن إتخاذها في هذا السياق على الثناء على العمل الجيد للعمال، إعلام العمال منهجياً بنتائج عملهم، تنفيذ نظام للعمال للتعبير عن آرائهم، التعامل مع النساء والرجال على قدم المساواة، توفير آفاق مهنية جديدة.

²⁷⁵ - منظمة العمل الدولية، مرجع سابق، ص40.

²⁷⁶ - بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص114.

إن التعبير عن الشكر للعمال وإحترامهم بسبب جهودهم يساهم إذا في الوقاية من الكرب في العمل²⁷⁷، فسبل الإقرار والإعتراف بمجهودات الأفراد في العمل والثناء عليها تجعلهم يدركون أن لهم مكانة وظيفية ضمن التنظيم "فالمدرء الناجحون لا يلغون اللوم على الآخرين وعلى الظروف إنما يحاولون التصحيح، إن مدير العمل يلعب دورا أساسيا في نجاح الموظفين، وتحسين جودة أدائهم في العمل، لذلك فإن عدم تقدير المدرء لأداء وعمل موظفيهم، سيساهم بشكل كبير في ملل الموظف، وتقاعسه، وفي شعوره بالإستياء، والتوتر الذي يؤثر على نجاح، وتقدم الشركة أو المؤسسة"²⁷⁸.

فالإحترام ضرورة حتمية لإستقرار الموظف في بيئة عمله لأن "الإحترام Respect هو تعزيز وسائل وسبل الإحترام وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين والإحترام المتبادل بين العاملين أنفسهم يؤدي بلا أدنى شك إلى تحقيق المنظمة لنجاحها في تمكين العاملين وإعتماده وسيلة أساسية للمشاركة والمساءلة والإنجاز الفعال سيما في ظل المعتزك التنافسي المحموم بين المنظمات الإنسانية المختلفة [...] من أجل الحصول على موظفين مخلصين ومتحفزين ويملكون شعورا قويا بالملكية- موظفين منخرطين في عملهم من كافة النواحي الجسمية والذهنية والعاطفية- فإنه يتوجب على الإدارة إيجاد بيئة عمل منفتحة ومبدعة تشجع إنخراط الموظفين، وتتوقع منهم أن يفكروا، وتعترف بقيمة الموظفين، وتكافئ ملكية الموظفين للعمليات، والخدمات، والمنتجات"²⁷⁹ فالإحترام من بين المبادئ العامة لأخلاقيات المهنة.

والجدول أدناه يبين لنا إجابات المبحوثين عن السؤال رقم (9).

السؤال 9: تتلقى تقديرا وإحتراما في العمل من طرف المسؤولين؟

تتلقى تقديرا وإحتراما في العمل من طرف المسؤولين		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
89,0	162	دائما
2,2	4	أحيانا

277 - منظمة الصحة العالمية: مرجع سابق، ص93.

278 - هيئة التحرير، (2020/04/07) <https://ila.io/61pmc> ، مشاكل تواجه الموظفين في العمل، <https://www.annajah.net/> أطلع عليه

يوم "2020/11/18 على الساعة: 12:20

279 - منظمة الصحة العالمية: مرجع سابق، ص94.

أبدا	16	8,8
المجموع	182	100,0

يتضح لنا من الجدول رقم(31) إجابات المبحوثين عن العبارة" تتلقى تقديرا واحتراما في العمل من طرف المسؤولين" " دائما" بنسبة 89%، فالإحترام في العمل هو حق " كل عامل يستحق الإحترام وإن إنتهاك هذا الحق الجوهري يسبب الكثير من المشاكل في أماكن العمل، وعندما لا يعطي العمال (الموظفون) أنفسهم هذا الحق الأفضلية العظمى، فإنهم يضعون أنفسهم في خطر عاطفي واجتماعي ومهني كبير، فإذا لم تقم منظمة العمل والمدراء بالتزاماتهم تجاه هذا الحق، وإذا لم يحتفظوا به كشيء مقدس في سياستهم، فإن العمال سيصبحون في خطر كبير، الإعتقاد القديم الذي يقول عن العمال(الموظفين) يجب أن يكسبوا إحترام المدراء إعتقاد شرطي في طبيعته ويعني أن أعمالهم التي تستحق الإحترام وليس شخصهم، إنها صيغة تؤدي إلى الصراع [...] فإحترام الآخر يعني إحترام وتبجيل الكيان الفريد لذلك الشخص، قد يكون هناك عمل أو سلوك آخر غير مقبول أو يهدد أو ينفر المدراء، ولكن يجب أن تعالج هذه الأمور بطريقة محترمة، أما المدراء الذين يفعلون خلاف ذلك، فإنهم ينهكون في سلوك يؤدي إلى الشجب والإدانة²⁸⁰، كما جاءت نسبة الإجابة" أحيانا" بنسبة 2,2% عن كون الموظف يتلقى تقديرا واحتراما في العمل من طرف المسؤولين، هذه النسبة تمثل نوع الشخصية التي يتحلّى بها المدير المباشر، كما أنها تتأثر بنوع الوظيفة التي يزاولها الموظف والتي تتصف بالجدية والتشدد والصرامة التي قد يسيء تقديرها هذا الأخير، ووردت نسبة 8,8% إجابة من المبحوثين عن كونهم لا يتلقون "أبدا" تقديرا واحتراما في العمل من طرف المسؤولين، ويقتصر هذا الأمر على الفئة التي تعرض بتكاسلها وغياباتها وعدم إحترامها لمواقيت العمل والإنجاز، وهي نفسها الفئة التي تسعى إلى خلق الفوضى والصراعات في العمل، وهذا يؤثر على باقي الزملاء ويجعلهم يعيشون في جو عمل يتسبب بالسلبية واللأمن الوظيفي، "حق العمل في جو إيجابي لا ينبغي لأي عامل أن يتحمل جوا عدوانيا، ويستحق العمال(الموظفون) أن يتابعوا أهداف عملهم بدون

²⁸⁰ - توني همفريز، مرجع سابق،ص 191.

عقبات غير ضرورية صادرة من الزملاء أو المدراء، ومن المعروف أن العامل الوجداني يعاني من صعوبات تأتي من عمال أقل إندفاعاً للعمل، أما الإدارة التي لا تتحرى ولا تصحح هذه الإساءة فإنها إدارة ضعيفة، والمنظمة كذلك تخذل الجميع عندما لا تتوفر لديها الوسيلة لإيجاد حل للسلوك العدواني والسلبي للمدراء²⁸¹، وكل تلك الأجواء المشحونة والسلبية التي يعيشها الموظف في بيئة عمله تجعله يحس بعد الاستقرار وعدم وجود الأمن، فتخلق له نفورا من العمل كما تجعله يحس بعدم الرضا الوظيفي الذي يكون سببا في تقاعسه عن العمل وتعسفه وإزدراؤه وغياباته وحتى تغيير مؤسسة العمل.

إن المؤشرات الخاصة بالبعد الإنساني للثقافة التنظيمية، قادتنا إلى معالجة درجة تأثيره في ممارسة العنف داخل البيئة الجامعية.

والجدول أدناه يبين عرض وتحليل الفرضية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف تعزي للبعد الإنساني للثقافة التنظيمية داخل المركز الجامعي غليزان".

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم إستعمال إختبار T.TEST لعينتين مستقلتين، ومربع "إيتا".

جدول رقم(32) يبين تحليل التباين الأحادي بين متغير العنف والبعد الإنساني:

مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	طبيعة التباين
0.069	0.487	0.265	متغير العنف مع البعد الإنساني

يتضح لنا من الجدول رقم(32) أن قيمة "ت" المجدولة والمقدرة بـ 0.487 غير دالة إحصائيا، كما أن البعد الإنساني غير دال إحصائيا وعليه الفرضية غير محققة عند مستوى الدلالة 0.05، أما فيما يخص درجة التأثير فنعتمد على قيمة مربع إيتا وعليه فإن البعد الإنساني له تأثير ضعيف بالنسبة لمتغير العنف.

²⁸¹ - توني همفريز، مرجع سابق، ص 191-192.

يعتبر البعد الإنساني للثقافة التنظيمية مؤشرا إيجابيا في التعرف على نوع العلاقات الإتصالية ونوع التنظيم السائد داخل المؤسسة، فهو أيضا يجعل من الوافد الجديد وبحكم إحتكاكه مع جماعات العمل والزملاء، يدرك طبيعة المناخ التنظيمي، ويعزز لديه الرغبة في الإنصهار والولاء والرضا الوظيفي، كما أنه يكون نظرة سلبية ونفورا من العمل وعدم الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي عندما يدرك طبيعة مؤشرات البعد الإنساني السلبية، التي تتجسد في تلك السلوكات العنيفة والإغلاق على الذات، وتفادي العلاقات والإتصالات في بيئة العمل، إلا في حالة ضرورة العمل، لكن لا يمكن الجزم بدرجة تأثير البعد الإنساني بصفة كلية، وإنما هو تأثير نسبي وضعيف، وذلك في وجود اللوائح والقوانين والتعليمات التي تحد من تلك السلوكيات الغير مسؤولة والتصرفات التي من شأنها تعكير النمط الإيجابي لصيرورة المناخ التنظيمي، فضرورة وضوح المهام وتقسيم الأعمال وشرح تلك القوانين وتبسيطها وجعلها مرنا لإمكانية تكيف الموظف معها، هي السبيل لإرساء ثقافة تنظيمية فعالة والقضاء على كل ما من شأنه أن يولد شكلا من أشكال العنف.

ج/ البعد الإداري: هو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط والتوقع والفكر الإداري بشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.²⁸²

إن البعد الإداري للثقافة التنظيمية يظهر في عدة مؤشرات، كلما تحققت وبنسبة عالية كانت إيجابية، وفي نفس الوقت في ضعفها يسود الإهمال واللامبالاة، وتغيب الكفاءة والقدرة على التسيير، مما يخلق جوا يبعث على النفور والتسبب والعنصرية والعنف، فالموظف في بيئة عمله يبحث عن الاستقرار والأمن الوظيفي، الذي هو بمثابة المسؤولية الملقاة على المكلفين بالتسيير وتخطيط الإستراتيجيات الإدارية والمهنية، لأن الإدارة علم وفن، وسنورد بعضا من تلك المؤشرات وهي كالآتي:

درجة الغموض في المهام ومدى توفر الموارد: "تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، فالمهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة

282 - عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل إستطلاعي لمعلمي الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة زيان عاشور، كلية الداب و اللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علوم إجتماعية، 2004، ص60.

تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، وعلى هذا يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار.²⁸³ ويتطور النزاع داخل المؤسسات في شكله العلني، ليصبح سلوكا عنيفا تستخدمه جماعات أو فرق العمل، للمطالبة بالموارد التي تحتاجها لأداء مهامها وتحقيق أهدافها، لذا يتوجب على القائمين على تسيير ما يعرف بـ"مصلحة الوسائل العامة والجرد" في أي مؤسسة بالتوزيع العادل للموارد والمعدات المتاحة والمتوفرة، كما أن القائمين بتسيير "مصلحة المستخدمين" أيضا على عاتقهم مسؤولية توزيع الموارد البشرية على كليات الجامعة ومصالح أخرى، بمراعاة حجم الكلية، التخصصات وأهمية المصالح وحجم الأعمال والمهام الموكلة لإنجازها، بالصورة التي ترى أنها قد غطت النقائص، لكن قد تختلف رؤية جماعات العمل (فرق الكليات) في كيفية تقسيم تلك الموارد المادية منها والبشرية، فتكون نظرتها سلبية كون التوزيع غير عادل، خاصة الجماعات الضاغطة التي تحبذ السيطرة وإمتلاك أكبر حجم من الموارد، كإحتراز أو لتقليل عبء الأعمال التي تقوم بها لكسب الوقت في الإنجاز وتقليل الجهد، فتصبح نظرتها جد عدائية لمجموعات العمل الأخرى، وتزداد المنافسة على العمل والموارد، ويظهر ما يسمى بالتمركز حول الجماعة وإحتكار المعلومات، وظهور الدعايات، وخلق العنصرية ونوعا من التوجه السلبي والنظرة الدونية بين الموظفين داخل الحرم الجامعي.

"قد يؤدي تقسيم العمل(المهام) إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة ما هو الهدف الفعلي المثل للتنظيم، الأمر الذي يفضي إلى إحساس الفرد بالاعتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل."²⁸⁴

ينشأ الصراع أو العنف داخل البيئة التنظيمية للجامعة بسبب عدم تكافؤ الفرص في الإمتيازات وغياب العدالة في تقسيم المهام وفقا للتخصصات والكفاءة، لتنبثق مظاهر جديدة كدليل على غياب التنظيم

283 - أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو اقسام، معهد الإدارة العامة، 1991، ص272.

284 - إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، مكتبة الإنجلو المصرية، 1994، ص162.

ونذكر على سبيل الميثال التسيب الإداري الذي يعتبر من أكبر وأكثر المظاهر جد إنتشارا داخل التنظيمات المؤسسية، كما لا ننسى أيضا غياب التحديث والتجديد في الموارد المتاحة بين الموظفين، وبوجود التطور التكنولوجي الذي أصبح يستحدث تطبيقات جد متطورة وتساعد على العمل الإداري وكسب الجهد والوقت، خاصة ما يظهر في الآونة الأخيرة بعد إنتشار(فيروس كوفيد19) مما حتم على مختلف المؤسسات ضرورة الإستعمال الأمثل للوسائط التكنولوجية والرقمنة والتطبيقات المساعدة على ذلك، فنجد في المؤسسات الجامعية على سبيل المثال حصول بعض الطبقة من الموظفين على معدات تكنولوجية حديثة ومتطورة بالرغم من عدم ضرورة الحاجة إليها وحتى المدراء الذين تقتصر مهامهم وأدوارهم على المراقبة والمتابعة، أي أن أعمالهم تنجز من طرف السكرتيرة الخاصة بهم، فتكمن حاجتهم لهذه الوسائط والمعدات في عدد قليل منها لا يتجاوز موردين ماديين، في حين نرى بمكاتبهم معدات كثيرة دون الحاجة إلى إستعمالها يكسوها الغبار فقط، في حين الموظفين الذين لهم الأولوية في تلك التجهيزات المكتبية وغيرها يكادون يفتقرونها، رغم الحاجة الملحة إليها وتمتاز معداتهم بالقدم والتسارع البطيء كما لا ننسى عرضتها للإتلاف والتوقف، مما يفرض على هؤلاء الموظفين إعادة إنجاز أعمالهم مرة أخرى في إستنفاد للوقت والجهد.

إن عملية تقسيم المهام والموارد داخل المؤسسة الجامعية قد تختلف من مصلحة لأخرى وحسب الإختصاص والمهام، أي أن ما يحتاجه الموظف أو مجموعة العمل في مصلحة معينة ليس بالضرورة نفسه الذي يجب أن يتوفر في مصلحة أخرى، وعليه فالإختلاف في الحصول على الموارد يختلف حسب أولوية ونوع العمل، وكذا تقسيم المهام الذي يكون في أغلب الأحيان عن طريق تكليف أو مقرر تعيين، لذا فعادلة التقسيم والإستفادة بين الموظفين ليس محفزا وإنما للضرورة الملحة وحجم العمل وما يتطلبه من مواد ومعدات حديثة وسهلة الإستعمال، لتوفير الجهد والوقت لإنجاز الأعمال، وفي مقابلة شفوية أجريناها مع المبحوثين عن العبارة" توجد عدالة دائما في تقسيم المهام والموارد بين الموظفين داخل المؤسسة" كان رد أحد المبحوثين قائلا: "أنا نندي ميكرو وأمبريمونت(طابعة)، وكليماتيزار، كفي

كيف الناس، راهم غير قاعدين وألي يطلبوها يلبوهاهم، وحتى وماندير بهم والو، كاين ألي عطاوهم وكاين ألي لا"، فهذا الرد ليس بالضرورة على أنه لا توجد عدالة في تقسيم المهام والموارد بين الموظفين، قد تكون كرد فعل وإجابة فيها نوع من التوجه والعنصرية وعدم التفاهم والتقارب، أو حبا للتميز والسيطرة والإنفراد، لأن ذهنيات وتفكير الموظفين مختلف وحتى طباعهم مختلفة ومتفاوتة نظرا للفروق الفردية، كأن يريد الموظف الحصول على معدات (كمبيوتر وملحقاته من النوع الجيد والذي يمتلك ذاكرة تخزين أكبر، ومهمة عمل لا تتماشى مع مستواه وتخصصه) ليس بحاجة إليها، لأن نوع العمل المسند إليه ربما لا يحتاج في الأصل إلى هذه المعدات، لذا تكون إجابته سلبية حول تقسيم المهام والمعدات، كمثال على ذلك "سكرتيرة إستقبال وتوجيه" تريد الحصول على معدات تكنولوجية ومنصب رئيس مصلحة المستخدمين، في الأصل العمل الذي تطلبه لا يتوافق مع تخصصها ومستواها العلمي حتى ولو كانت لها معلومات أو خبرة حول هذه المصلحة.

السؤال 1: توجد عدالة في تقسيم المهام والموارد بين الموظفين داخل المؤسسة

توجد عدالة في تقسيم المهام والموارد بين الموظفين داخل المؤسسة		
الإحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	3	1,6
أحيانا	164	90,1
أبدا	15	8,2
المجموع	182	100,0

يتضح لنا من الجدول رقم (33) والتي وردت فيه إجابات المبحوثين عن العبارة "توجد عدالة في تقسيم المهام والموارد بين الموظفين داخل المؤسسة" "دائما" بنسبة 1,6% وهي نسبة ضعيفة لا تدل بالضرورة على أنه هناك تعسف وتباين في تقسيم المهام والموارد على الموظفين، وبما أن الباحث هو فرد من العينة المدروسة وله أقدمية عمل بهذا الصرح العلمي (الجامعة) أكثر من 10 سنوات، فيرجع هذا التصريح المختصر على الفئة ذات التخصصات الحساسة والهامة التي لا يمكن المساس بها أو بموظفيها، كونهم

يتمتعون بتخصص يتماشى ومتطلبات الوظيفة ولديهم عمل آلي ورقابة لصيقة، ولايستطيع الحصول على هذه الوظيفة إلا من أثبت كفاءته النظرية والميدانية للحصول على الشهادة، بالإضافة إلى خصوصيات المهام، كمصلحة الأجور، الشبكات والإعلام الآلي، الجرد والعتاد، كما جاءت نسبة 90,1% كرد لإجابات المبحوثين على أنه توجد أحيانا عدالة في تقسيم المهام والموارد، فيورد الباحث السبب إلى أن هذه النسبة إقتصرت على هؤلاء الموظفين الجدد بالإضافة إلى بعض الموظفين الذين لم يثبتوا جدارتهم وكفاءتهم في نوع الوظائف التي أسندت إليهم على حسب تخصصهم، نظرا لعدم القدرة أو الإهمال والتماطل والخطاء المتكررة، كما نفى بعض المبحوثين أنه لا توجد عدالة في تقسيم المهام والموارد بين الموظفين بنسبة 8,2%، ويرجع الباحث السبب في ذلك أنه إقتصرت على تلك الفئة من الموظفين الذين تمت معاقبتهم وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى نظرا لغياباتهم المتكررة وتقاعسهم عن العمل على الرغم من ضرورة المصلحة، واستعمالهم المعدات لأغراض شخصية، بالإضافة إلى المساس عمدا أو سهوا بتلك المعدات والمحركات الإدارية، وبالرغم من هذا هناك من الموظفين من لم يتم منحه المهام الخاصة بتخصصه، أي عدم أو غياب مرونة الموارد البشرية تكون سببا في نفور الموظفين من الجامعة، وعليه " هناك أسباب متعددة في سعي المنظمات العامة إلى مرونة الأفراد، تقليل حجم المنظمات العامة وتقليل التكاليف للموظفين، فالحكومات تهدف إلى الحد من الإنفاق العام وقد أشار أن قوة العمل المرنة هي أرخص وهي أكثر قابلية في مواجهة التغيرات الإقتصادية وذلك من أجل زيادة المرونة، إن برامج التحديث تحتوي على إصلاحات لأساليب إدارة شؤون الموظفين والأنظمة وأن عدم توفر هذه البرامج يؤدي إلى تراجع مرونة الموارد البشرية وذلك لأن الموارد البشرية هي المحرك في دفع الإبداع وأن نجاحها يعتمد على إلتزام الموظفين في تنفيذ هذه البرامج. ومن العناصر المؤثرة على المرونة هو عدم التوافق والتكيف بين الأفراد والأهداف والغايات من الأنظمة الجديدة"²⁸⁵ لذا نجد أن أرباب العمل يجدون صعوبات في تقليل مرونة الموارد البشرية وتظهر في عدم القدرة في الحفاظ على الموظفين الأكفاء، وضبط عقود التشغيل

285 _ Parrado-Diez, Salvador,(Introducing Rationality in Human Resources Management in Spanish Central Administration), Edit by, Farnham, David, & Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public Services, InternationalPerspectives),MacmilanPressLTD,London,2000.Pp151-153.

بصفة نهائية تسمح لهم بالإستقرار الوظيفي وفقا لراتب جيد، يساعد في تحسين ظروفهم الإقتصادية والمعيشية، فيلجأ بعض المديرين إلى خفض عدد الموظفين للحد من العجز العام ، مما يؤدي إلى ضعف أو إنعدام مرونة الموارد البشرية، وإنعدام الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة من قبل الأفراد، وسياسة اللامساواة في التعامل بين الموظفين.

1-التكوين وتحسين المستوى: إن نمو أي مؤسسة لا يكون إلا بإعطاء أهمية كبيرة لمواردها البشرية التي تعتبر القاعدة الأساسية والقوة الضاربة لبقاء المنظمة وإزدهارها وتطورها، وعليه يجب مراعاة العنصر البشري داخل المؤسسة الجامعية على وجه الخصوص وفي باقي المؤسسات الأخرى على وجه العموم، فالحفاظ على هذه القوة من شأنه أن يزيد في عمر المؤسسة ويحسن نموها، لكن هناك عملية جد مهمة يجب على القائمين على تسيير الجامعة مراعاتها والتي نعني بها " عملية تنمية الموارد البشرية" بتخطيط جدول أعمال يتضمن تكويننا وتدريبنا لزيادة الفعالية والكفاءة والتحكم وتحسين المستوى، وتحقيق الأهداف العامة في ظل رضا وولاء وإنتماء وإستقرار وظيفي للموظف الإداري.

يمثل التكوين "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"²⁸⁶ لذا فالتكوين هو تحسين مهارات الموظفين وتطوير أدائهم في نوع الوظيفة التي يؤديونها في عملهم، من أجل ضمان المردودية المرتفعة وتحقيق الرضا الوظيفي، والقضاء على مختلف أشكال الملل والكرب والنفور، بالإضافة إلى التقليل من حوادث العنف في إيجاد سلوكيات بناءة في التعامل مع المواقف الحرجة، وهناك نوعان من التكوين الول تكوين قبل الخدمة، أما الثاني والذي نحن بصدد التأكيد عليه لأننا بصدد دراسة عينة من الموظفين لهم خبرة معتبرة في ميدان الإدارة، هو تكوين أثناء الخدمة " ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، ويتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة،

²⁸⁶ - عبد الرحمان عبد الباقي عمر:إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص205.

والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الإنقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي أو لموظفين آخرين وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في تخصصات أخرى بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وللمؤسسة الإختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.²⁸⁷ كما أن عملية التكوين دائما ترافقها عملية تحسين المستوى الذي يصطلح عليه أيضا (إعادة التكوين) أو الرسكلة، " وتحدث عملية إعادة التكوين عند إنتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل"²⁸⁸ فالتكوين إذا هو أسلوب من أساليب التنشئة الإجتماعية والتنظيمية في مختلف المؤسسات على إختلاف نشاطاتها، وعليه تلعب التنشئة الإجتماعية دورا كبيرا في ترسيخ نوع معين من القيم لدى أفراد المجتمع، فكل من الأسرة، المدرسة، المسجد، ودور الحضارة والجمعيات، وجماعة الرفاق لها تأثير في سلوكيات وتصرفات الأفراد، فالمجتمع بهذه العناصر "يعمل على تلقين الأفراد قيما معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة- بإعتبارها مجتمع مصغر- من خلال عملية التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وكل ما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ويتعرف

²⁸⁷ - التعليمية رقم 45 (2008/12/01)، التي تحدد كليات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة من الموقع: <https://grh82.blogspot.com/2016/11/45-01-12-2008.html> أطلع عليها يوم: 2019/01/20 على الساعة 10:34.
²⁸⁸ -Lakhdar Schiou : Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec ,4eme édition, 1993,p313 .

العاملون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يصبحوا أقدر على العمل والتعامل وفقا للقيم التنظيمية السائدة.²⁸⁹

يجدر الإشارة أن الجامعة هي المؤسسة الوحيدة التي يمتلك مستخدموها الحق الأوفر ولكل الرتب والأصناف في الحصول على إمتياز التكوين أثناء ممارسة العمل، وهذا ما ورد في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المادة 38 و98 و99، كما أن تحسين المستوى يكون أيضا وفقا لتريصات ميدانية غير تلك التي تجرى في مكان العمل عن طريق مكونين من نفس المؤسسة، أو في مؤسسات التكوين المختصة، لتشمل تلك التريصات التي تجرى خارج الوطن عن طريق إتفاقيات بين البلدين من أجل التأطير الجيد وأخذ معرفة وخبرة مهنية ميدانية من أخصائيين تعرف عن كفاءتهم العالمية في ذلك المجال، إلا أن الملاحظ في بعض الجامعات أنه يستفيد من التكوين وتحسين المستوى خارج الوطن بعض الموظفين فقط، ويستثنى الآخرون إما بحكم عدم توفر الشروط المتمثلة في عدم إدراج رتبة وظيفية معينة، كإستثناء الرتب الأقل من 10 في السلم الإداري، رغم أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية قد حدد نسبة إستفادة الموظفين الإداريين من التريصات بالخارج وتحديد المستوى بنسبة 20% على غرار الأساتذة الجامعيين، كما أنه تم إقصاء حتى الموظفين الذين تمت ترقيتهم إلى الرتبة 10، بعد أن وضع شرط ضرورة أنه تم توظيفهم في تلك الرتبة وليس ترقيتهم، ليحصل إجحاف في حقهم وهو في نفس الوقت عنف رمزي إداري، وكان هذا تصريح في مقابلة أجريت مع أحد الموظفين الإداريين في قوله: "حطيت ملف الحصول على تربص بالخارج لتحسين المستوى عندما كنت في الرتبة 7، لكن تم رفضي، وبعد أن واصلت دراستي وقررت ترقيت إلى الرتبة 10 عن طريق المراسلة تاع الوظيفة العمومية بجزاير باش يدمجوننا مباشرة على حساب الديبلوم، لكن رفضوني مرة أخرى بسبب أنو قالولي يجب أن تكون توظفت مباشرة في هاذي الرتبة مشي ترقيت والمراقب المالي هو ألي رفضك مشي حنا، والصح هما يدو جماعتهم ألي يديرو كيما يقولولهم" والجدول رقم() يبين إجابة المبحوثين عن عبارة" تلقيت تكوينا أكاديميا في

²⁸⁹ - فريشي، نجاه: القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2006، ص 45 .

مشارك المهني من أجل تحسين المستوى والترقية" بإحتمال "دائما" بنسبة 2,7%، وهذا يثبت وجود تجاوزات في مدى إستفادة الموظف من الإمتيازات التي تظهر في شكل تحفيزات، وهناك ما يسمى بحقوق الموظف التي وردت في الباب الثاني (الضمانات وحقوق الموظف وواجباته) من الفصل الأول المتعلق بالضمانات وحقوق الموظف من المادة 26 إلى غاية المادة 39.

السؤال 2: تلقيت تكوينا أكاديميا في مسارك المهني من أجل تحسين المستوى والترقية

تلقيت تكوينا أكاديميا في مسارك المهني من أجل تحسين المستوى والترقية		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
2,7	3	دائما
97,3	179	أحيانا
00	00	أبدا
100,0	182	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم(34) أن الموظفين الإداريين قد تلقوا تكوينا أكاديميا في مسارهم المهني من أجل تحسين المستوى والترقية وجاءت إجاباتهم بنسبة 2,7%، والتي تظهر على أنها نسبة ضعيفة لكن في الحقيقة هي مؤشر دال تقريبا على إستفادة الموظفين الذين يعتبر التبرص أو التكوين من حقهم لوجود مراسيم وقوانين تنظيمية توضح شروط الإستفادة من التبرصات والتكوين خاصة تحسين المستوى بالخارج، وعليه إذا ما قورنت هذه النسبة بأحقية الموظف ومعدلات الإستفادة من هذا الحق فهي نسبة عالية، لأن كل موظف قد إستفاد من عطلة أكاديمية من أجل التبرص يلغى تلقائيا في المرة الموالية، ليفسح المجال لزملائه للمشاركة لذا ظهرت إجابة المبحوثين بالرد "أحيانا" بنسبة 97,3%، إلا في حالة عدم مشاركتهم، لذا فهناك موظفون رفضوا الإستفادة من هذا الحق إعتبارا منهم أنه ليس من الأولويات بنسبة إجابات منعدمة مقدرة بـ 00%، ففي معظم المؤسسات الخدمانية لاسيما الجامعية منها هناك تبرص من أجل تحسين المستوى ومعظم الموظفين يتفادونه تفكيرا منهم أنه هدر للوقت، وهناك تبرص من أجل الترقية حسب الكفاءة والإختصاص، أي حسب توفر الشروط المعلن عليها في شكل إعلانات

ومراسلات إدارية أو إستدعاءات للإلتحاق بالمصلحة المختصة لإيداع الملف وهذا النوع من التربص يشارك فيه كل الموظفون حسب الأحقية وتوفر الشروط وعدد المناصب المفتوحة، لذا يجدر الإشارة إلى وجود أيضا موظفون إداريون لا تتوفر فيهم شروط الإستفادة من التربص بنوعيه، كما لا ننسى إستفادة موظفين بالتوالي ودون إنقطاع نظرا لضرورة المصلحة وبحكم مناصبهم وخضوعهم وعلاقتهم مع رؤسائهم والمديرين.

لذا فالتكوين له أهداف إقتصادية وإجتماعية كتحسين الدخل للموظفين، وشعورهم بالإنتماء والمكانة والأهمية في مؤسستهم وزيادة كفاءتها الإنتاجية ومركزها وبقائها وديمومتها، وهناك أهداف فنية وتمثل في تخفيض حوادث العمل، التخصص الوظيفي والكفاءة، تخفيض تكاليف صيانة المعدات، ومعالجة مشاكل العمل (الشكاوي، الغيابات، التأخر، التسيب، الإهمال، دوران العمل...)، كما يوجد أهداف إدارية لما لها من أهمية كبيرة على الموظف والمؤسسة²⁹⁰، "ولا يمكن للتكوين أن يصل إلى الأهداف التي رسمها من قبل دون اللجوء إلى عملية تخطيط التكوين، فالخطوات الأولى في تصميم نظام تكوين وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الإحتياجات الحالية للتكوين والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التكوين المستقبلية"²⁹¹، فالتكوين يلعب دورا أساسيا في إكساب الموظف الخبرة المهنية (القدرة والكفاءة) في العمل، والتي تؤثر على تنوع وإختلاف الثقافة التنظيمية من موظف لآخر، وتتأثر بخصوصيات تنشئته الإجتماعية وبيئته المهنية.

وعليه أمكننا معالجة الفرضية القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي غليزان تبعا لمتغير الخبرة المهنية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إستعمال إختبار "ت" للفروق لعينتين مستقلتين.

جدول رقم(35): يبين نتائج إختبار"ت" للفروق بالنسبة للثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية

²⁹⁰ - التكوين، https://www.psyco-dz.info/2017/04/pdf_42.html، اطلع عليه يوم: 2021/02/02

على الساعة 80:45.

²⁹¹ - منصور أحمد منصور ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص35.

متغير الخبرة المهنية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	101	43.86	1.79	180	-0.86	0.203
أكثر من 10 سنوات	81	44.10	1.94	165	-0.86	0.203

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة ذوي خبرة تقدر بأقل من (10) سنوات في مستوى الثقافة التنظيمية يقدر بـ (43.86) وهو يساوي بالتقريب المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة ذوي خبرة التي تقدر بأكثر من (10) سنوات في مستوى الثقافة التنظيمية والذي يقدر بـ (44.10)، كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" والتي تقدر بـ (-0.86) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا معناه أن الفروق الطفيفة الملاحظة في المتوسطات الحسابية غير دالة، أي أن الخبرة المهنية لا تؤثر في وجود مستوى معين من الثقافة التنظيمية، أي أن الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي لا يهتم سواء كانت لديهم أقدمية عمل أو حديث التوظيف في تحديد مستوى معين من الثقافة التنظيمية، كما أن الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي ليست لديهم فروق في مستوى الثقافة التنظيمية بناء على خبرتهم المهنية، ومنه يمكن القول أنه تم قبول هذه الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي غليزان تبعاً لمتغير الخبرة المهنية".

الحوافز والمكافآت في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية: إن عملية الرقابة لا يمكن أن تتجسد في بيئة أي مؤسسة دون وضوح الأهداف ووضع قوانين ولوائح تنظيمية تحدد نوع الوظائف ومتطلباتها، وفي المقابل لا بد من وجود عامل الإقرار والإعتراف بالمجهود والأداء خاصة ما تعلق بالموظفين الذين تقع

على عاتقهم مسؤولية الإنجاز، بعبء العمل وحجمه الذي يتعدى في بعض الأحيان قدراتهم، ولكي يحس الموظف بإنتمائه وراحته وأن المؤسسة قد أولته إعتبارا نفسيا وماديا يجعله يبذل مجهودا إضافيا في عمله، يجب عليها أن ترد إعتباره بحوافز ومكافآت تساعد على إستقراره وحبه للعمل، فالحوافز المادية أو المعنوية لها دور أساسي في إحساس الموظف بالإنتماء الوظيفي، فيرى من مؤسسته التي يعمل بها هي مستقبله الوظيفي، وإشباعه لحاجاته تدفعه إلى بذل مجهود أكبر في عمله، فيرتفع أداؤه الوظيفي ودفاعيته للعمل، وفي نفس الوقت تؤثر في التقليل من ضغوط العمل والتوتر ومختلف الردود السلبية، "والإداري أيضا بطبيعته يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي والذي بدوره يحقق إشباعا لحاجة نفسية أو إجتماعية، فإن الحافز يعد دافعا مرة أخرى للإداري ويحفزه للإقبال على سلوك أفضل للحصول على نتائج إيجابية للأداء، وإن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجع على إستمرارية الأداء الوظيفي بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يسهم بإستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والإنتماء، كما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم والمكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي، فالحوافز المادية تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحفاظ على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.²⁹²، والجدول رقم(36) يبين إجابات الباحثين عن السؤال رقم(03).

السؤال3: تتلقى مكافآت وتحفيز من الإدارة الجامعية.

تتلقى مكافآت وتحفيز من الإدارة الجامعية		
النسبة%	التكرار	الإحتمالات
78,6	143	دائما
17,0	31	أحيانا

²⁹² - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2009، ص297.

أبدا	8	4,4
المجموع	182	100,0

يتضح لنا من الجدول رقم(36) أن إجابات المبحوثين عن العبارة" تتلقى مكافآت وتحفيز من الإدارة الجامعية" "دائما" بنسبة 78.6% هي دلالة جد إيجابية عن وجود سياسة التحفيز والمكافآت لدى الموظفين بالبيئة الجامعية، والمتجلية في الثناء والمديح عن تلك الإنجازات التي يقوم بها في عمله، المتصفة بالإبداع والتميز، والمنح والعلاوات، والراحات الإستثنائية التي يستفيد منها إعتبارا له عن مجهوداته الإضافية أثناء إحساسه بالتعب، وعدم التشدد أو التهديد أثناء وقوعه في الخطأ، وإختياره للتوظيف التي تلائم تخصصه، فالمكافأة والتحفيز هي من بين الإحتياجات التي يحبذها الموظف، فتحقيقها يشعره بالأمن والسعادة والإرتياح نحو وظيفته ومؤسسته، وترتفع الروح المعنوية لديه، لذا جاءت نسبة 17% للمؤشر "أحيانا" كإجابة إقتصرت على تلك الفئة المعروفة بعدم اتفاني أو الإلتقان للعمل، التغيب المستمر وتاجيل إنجاز الأعمال ولا ننسى تلك الفئة حديثة التوظيف التي مازالت تحت الرقابة والتوجيه لتحسين المهارات والأداء، وعلى هذا الأساس نجد أن الموظف يعاني بالأخص من تلك المشكلات المتعلقة بالتوافق المهني أو التكيف للعمل التي دائما تحول دون عدم وجود تسهيلات ومرونة في العمل " ففي كثير من الحالات نشاهد عدم تكيف الموظف مع ظروف العمل أو مع رفاق العمل أو عدم الرضا عن الدخل من العمل أو التأثير السيء لنوع العمل على الصحة العامة للعامل وينتج عن ذلك عدم الإستقرار المهني وترك العمل أو تغييره أو هجره والتحول إلى أعمال أخرى".²⁹³

النظم واللوائح في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية: إن طريقة إستقطاب الموارد البشرية وتوظيفها في أي مؤسسة على الرغم من إختلاف القطاع الذي تنتمي إليه، أوجب وجود شروط وقوانين في عملية التوظيف والتسيير والمراقبة والتخطيط والتوجيه، فميزة الموارد البشرية المتنوعة في ثقافتها وتنشئتها الإجتماعية أوجب وجود إختلافات في التفكير والرؤية التنظيمية لهذه المؤسسات، وعليه

²⁹³ - محمود فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص 294.

فالمعروف في الصراع التنظيمي أنه وليد الإختلافات والتفاوتات وعدم تقبل الخضوع والعصبية وغيرها من الإختلافات التي تولد العنف داخل البيئة الجامعية، لذا أوجد المشرع الجزائري في المجال الإداري وتسيير وتنمية الموارد البشرية مجموعة من النظم واللوائح والتعليمات والقوانين والإجراءات التي تضبط تسيير هذه الموارد البشرية وتفادي تلك الإختلافات الثقافية والعرقية والدينية والإجتماعية، وأصطلح عليها (القانون الإداري) الذي تستنبط منه الوظيفة العمومية قوانينها التنظيمية لمختلف مؤسساتها، من أجل ضمان جودة المورد البشري والقضاء على مختلف الإختلالات الوظيفية التي من شأنها تهديد مستقبل الجامعة، لذا أصبح وضع القوانين التي تضبط السلوك التنظيمي للأفراد والمجموعات داخل المنظمات هو الدليل القانوني لسير بيئة العمل الداخلية بهذه المؤسسة،"تعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير إحترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم وإلتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها بإستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات".²⁹⁴

"كما أنها من العناصر التي تجعل الأداء عالياً أو متدنياً، حيث يتضح أن مرونة الأنظمة واللوائح والإجراءات القانونية في الإدارة يخلق مجالاً من الحرية ويشجع على الإبداع والإبتكار، وتجعل الإداريين يبحثون عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات والمشكلات، مما يخلق جواً للثقة يحفزهم للإبداع، وبذلك تجعل كل فرد يقدم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج المترتبة على تفوق المنظمة".²⁹⁵ وفي مقابلة أجراها الباحث أثبتت لنا من خلال إجابات الموظفين عن وجود قوانين ولوائح داخلية تفرض وجوب التقيد بها وإتباعها، حيث بلغت النسبة 100 %، وهذا مؤشر على وجود تطبيق صارم تلك التعليمات والتنظيمات الداخلية بسبب وجود العملية الإتصالية والتنسيق بين المصالح والوحدات، ومعرفة الموظف بها وتظهر في شكل تكليف بالمهام، فسهولة وصول المعلومة ووضوح تلك

²⁹⁴ - نائل عبد الحفيظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009، ص20.

²⁹⁵ - فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار

المسيرة، الأردن، 2009، ص299، 298.

القوانين واللوائح أدى إلى الفهم الجيد لمهية التنظيم والتحكم في التسيير العقلاني للموارد البشرية وتفاذي الإخلال بها. والجدول رقم(37) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(04).

السؤال4: القوانين واللوائح الداخلية واضحة تفرض على الموظف إتباعها

القوانين واللوائح الداخلية واضحة تفرض على الموظف إتباعها		
النسبة%	التكرار	الإحتمالات
100,0	182	دائما
00	00	أحيانا
00	00	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم(37) إجابات المبحوثين عن العبارة " القوانين واللوائح الداخلية واضحة تفرض على الموظف إتباعها" بالمؤشر "دائما" حيث بلغت النسبة 100%، فللقوانين واللوائح التنظيمية في كل مؤسسة دور هام في إرساء قاعدة الإستقرار الوظيفي والإنضباط، فتحدد متطلبات العمل لدى الموظف وظروف عمله المناسبة، من أجل الحرص على إنجازه، بمعنى آخر لا تترك المؤسسة الجامعية فرصة للموظف للإزدراء والتهمك أو أي سبيل لمقاومة التغيير أو التمرد أو الإضراب، ضف إلى ذلك يجب أن يكون القائمين على تسيير الموارد البشرية والمدراء ورؤساء الأقسام والوحدات على دراية كافية وذوي كفاءة عالية، لإمكانية شرح تلك القوانين وتبسيطها للموظفين، والقدرة على التعامل مع تلك المواقف الحرجة ومعالجتها بطريقة تستند على أرضية قانونية وليس وفقا لأهوائهم، حيث توصلت الباحثة "بن رحمون" -في دراستها لبيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي- "بالنسبة لمدى وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل للإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو وضوح نسبي وذلك بنسبة 47% والسبب يعود دائما إلى قلة تخصص الكثير من الرؤساء في مجال الإدارة وتسييرها، ونقص خبرتهم حتى يوفروا الأدلة التي توضح وتشرح القواعد والقوانين والإجراءات الخاصة بالعمل والعلاقات

وغيرها للإداريين بشكل دقيق وبالتالي فإن الرؤساء لم يوفقوا كثيرا في شرح القوانين والقواعد واللوائح للإداريين، وبالتالي فإن الفهم الخطأ لهذه القوانين واللوائح قد يحدث²⁹⁶.

كما يجب تكييف قوانين ولوائح مرنة تساعد على الحيوية والنشاط والتجديد والحرية، حيث أشارت في هذا الصدد "بن رحمون" أن "للنظم واللوائح والقواعد دورا أيضا في تحديد طبيعة بيئة العمل الداخلية إن كانت إيجابية أو سلبية فشرحها وتباينها للإداريين وكذا مرونتها يسهل العمل وبالتالي تسهم في تشجيعهم على الإبداع والابتكار والتجديد لمواجهة التغيرات التي تحدث سواء خارج الجامعة أو داخلها وكذلك مرونتها ووضوحها يساعد المؤسسة على تنفيذ مهامها"²⁹⁷ لأن تطبيق القوانين دون مراعاة ظروف الموظفين والوقوف على الأسباب الحقيقية في إرتكاب الأخطاء هو عنف في حد ذاته، لذا يجب اعتماد طرق سلمية وجد سلسة في التعامل مع مثل هذه المواقف.

إستعمال الوسائط التكنولوجية في العملية الإدارية: نرى في معظم الأحيان إنغماس الموظفين من كلا الجنسين في مكاتيم مستعملين الأنترنت لتصفح مواقع مختلفة، فمنهم من يحسن إستعمالها في زيادة المعرفة والتطلع على إنجازات ومعاملات إدارية، وتوضيفها في عمله لربح الجهد والوقت وإضافة التجديد والإبتكار والإبداع، ومنهم من يستعملها في الألعاب والفيديو ومشاهدة الأفلام والحصص الترفيهية ومواقع الطبخ والموضة، فعمالة المعرفة غيرت تلك المؤسسات على إختلاف نشاطاتها وجعلتها تعيش تسارعا معرفيا وعلميا وأدائيا من أجل مواكبة الركب والمنافسة على إحتلال الصدارة.

إن اعتماد القائمين على تسيير مختلف المؤسسات الجامعية اعتمادا كلياً على الفكر البشري، وقدرته على التجديد والإبتكار؛ لمعرفتهم بأنه أصبح أكبر تحدي لمواكبة التجديد والتطور، "لذا فقد تجاوز إستعمال التكنولوجيا ومعداتنا إلى إستعمالها في مختلف المهن، ففي مجال الطب لا يستطيع الطبيب أن يكون ناجحاً إلا بقدرته على توظيف تلك المعدات التكنولوجية بتكنولوجيات متجددة من الموجات فوق الصوتية، والتصوير بإستعمال الرنين المغناطيسي، وإجراء العمليات الجراحية بأشعة الليزر

²⁹⁶ - بن رحمون سهام، العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، دار ابن بطوطة، الأردن، 2012، ص ص، 209-210..

²⁹⁷ - بن رحمون سهام، مرجع سابق، ص 210.

وغيرها، وهذا ما يحتم عليه التعلم باستمرار والقدرة على التحكم الجيد لمجاراة التطور التكنولوجي
الحاصل في ميدان تخصصه".²⁹⁸

العمل عن بعد Teleworking: ومن أهم مجالات إستفادة (الموظف) منتكنولوجيا المعلومات هي مجال
(العمل عن بعد) "الذي يفتح العمل عن آفاق كبيرة ورحبة لمستقبل العمل الإداري، ويتمثل هذا العمل
في قيام (الموظف) بعمله خارج مقر المؤسسة بما يتناسب مع ظروفها وبإستخدام الأجهزة التي يمتلكها"²⁹⁹
وهذا ما حدث في المؤسسات الجامعية وباقي المؤسسات الأخرى في زمن إنتشر فيه فيروس (كورونا
COVID 19)، حيث تعذر الإختلاط الإجتماعي والتلامس والمصافحة، وتبادل التحية في مكان العمل،
ومنع إستخدام المعدات التكنولوجية كمثال على ذلك (آلة ماسح البصمة الإلكترونية التي تضبط دخول
وخروج الموظفين وغيرها من المعدات الأخرى التي تقتضي اللمس مباشرة)، "ومن الممكن أن يؤدي هذا
النظام إلى تغيير العديد من المفاهيم الإدارية واللوائح والقوانين المنظمة للعمل مثل مواعيد الحضور
والإنصراف والعلاقات الإجتماعية داخل المنظمة.....ومن أهم المميزات التي يمكن أن تتحقق (للموظف)
من خلال "العمل عن بعد" هي إمكانية ممارسة (الموظف) لأعماله الإدارية دون الحاجة إلى التواجد المادي
كما إعتاد من قبل، فما من شك أن إمكانية "الإجتماعات عن بعد" "Teleconferencing" مثلا يمكن أن
تساعد أداء المهام الإشرافية (للموظف) دون الحاجة إلى التواجد المادي بشكله المؤلف"³⁰⁰ حيث لجأت
الجامعات بعد الزمة الصحة إلى إعتداد تقنية التحاضر عن بعد في المهام الإدارية والتعليمية و
التظاهرات العلمية، لذا تعتبر الوسائل والآلات التكنولوجية الحديثة والمتطورة باستمرار، وسيلة
للموظف الإداري من أجل تطوير مهاراته المعرفية والأدائية في وظيفته مما يسمح له ويتيح فرصة الترقية
والتقدم الوظيفي، فقدرة الموظف على الإستعداد للتعلم والإستيعاب ومواكبة العصرنة التكنولوجية

²⁹⁸ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.

²⁹⁹ - عبد النبي محمد، المديرية والتقنيات الحديثة للاتصالات عن بعد: تكنولوجيا التوفيق بين الوظائف والمنزل". المؤتمر السنوي الأول

للمديرية العربية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية، 2017/03/27.

³⁰⁰ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص540-541.

تفتح أمامه مجالاً واسعاً للمنافسة والنمو الوظيفي. والجدول رقم(38) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(5).

السؤال5: تحوز الجامعة على مختلف وسائل التكنولوجيا وآليات التجهيز

تحوز الجامعة على مختلف وسائل التكنولوجيا وآليات التجهيز		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
96,7	176	دائماً
2,2	4	أحياناً
1,1	2	أبداً
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم(38) إجابات المبحوثين عن العبارة "تحوز الجامعة على مختلف وسائل التكنولوجيا وآليات التجهيز" "دائماً" بنسبة 96.7% فهي مؤشر عالي على حداثة إستعمال التجهيزات التكنولوجية والرقمنة بالجامعة، هدفاً لكسب الوقت والريادة، ومسايرة نظام المعلومات المستحدث في كل الجامعات سواء على التراب الوطني أو العربي أو الأجنبي، ويسهل على الجامعة إمكانية إنشاء إتفاقيات مع تلك الجامعات في التخصصات والإستفادة من الخبرة المعروضة على أرضيتها، والتعرف على طرق التكوين والتدريس وإستعمالات الرقمنة بالطريقة التي تضمن الإستمرارية في الظروف الصعبة وحالات الكوارث والأمراض الوبائية المصتعصية وهذا ما حدث أثناء إنتشار (فيروس كورونا) الذي حد من المعاملات والإتصالات عن قرب وأدى إلى الركود الإقتصادي والتجاري والتباعد الإجتماعي، وتعذر إكتشاف المضادات الحيوية والأدوية للحد من إنتشاره، إلا بعد حصد الملايين من الأرواح البشرية، وعليه فوجود تلك التجهيزات والآليات يساعد إلى حد بعيد في تدارك التأخر ، لذا نجد كل الجامعات قد خصصت ميزانية كبيرة خاصة بعد جائحة (فيروس كورونا) لإرساء قاعدة بيانات إلكترونية قوية تعزز بها عملها عن بعد، سواء ماتعلق بالعمل الإداري أو التدريس، لذا نجد إجابات الموظفين عن كون الجامعة تحوز على مختلف وسائل التكنولوجيا وآليات التجهيز بالمؤشر "أحياناً وأبداً" هي إجابات تم أخذها في فترة

تعدت 02 سنة ونصف، أي قبل ظهور الجائحة بسنة واحدة ونصف، كحقيقة على أنه لا يمكن أن تتوفر الجامعة على كل الوسائط التكنولوجية، ولكن ستتدارك الأمر وستعزز كل مصالحتها بتلك الأجهزة التي تمكنها من أداء عملها دون إنقطاع، فالجامعة تعتمد عدداً معيناً ومدروساً من المعايير لإدارة الجودة الشاملة وتنمية مهارات مواردها البشرية، ومن بينها معيار المرافق والتجهيزات والذي "يقصد به كيف تدير الهيئة الإدارية تطور معارف ومهارات وقدرات العاملين (الموظفين) إلى أقصى ما تمكنهم قدراتهم على المستوى الفردي، وعلى مستوى عمل الفريق وعلى مستوى المؤسسة ككل، وكيف يخطط لهذه الأنشطة لتدعيم سياساتها ولتحقيق التنفيذ الفعال لعملياتها"³⁰¹.

متطلبات الوظيفة: تكتسي جل المؤسسات جواً تنظيمياً يختلف عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى في التخطيط والتنظيم والتسيير والرقابة، فتحدد طرقاً معينة في عملية الإستقطاب والتوظيف، وفور وصول الموظف الجديد إلى بيئته المهنية إلا وقد سطر له برنامجاً تدريبياً يؤهله لتولي الوظيفة وتحمل المسؤولية، وتم تحليل العمل وفقاً لمتطلباته الجسدية والمعرفية والعقلية والسلوكية والنفسية، لذا فكل موظف جديد إلا وله تخصصه ومؤهلاته العلمية التي بواسطتها تقدم لشغل وظيفة معينة، وعلى هذا الأساس فتحليل العمل هو "عبارة عن تحديد الواجبات التي يتكون منها العمل، والمهارات والمعارف والقدرات والمسؤوليات المطلوب توافرها في العامل لداء عمله بنجاح والتي تميز العمل عن غيره من العمال الأخرى"³⁰².

فمتطلبات الوظيفة تعني بالضرورة كفاءة وتخصص الموظف الشاغل للوظيفة، أي تماشي القدرات والمؤهلات العلمية والعقلية والجسدية مع ما تتميز به الوظيفة من خصائص معينة لا تتطابق مع وظائف أخرى، لذا فتعيين الموظف المناسب في العمل المناسب الذي يتطابق مع مؤهلاته وقدراته العلمية والأدائية يزيد من رضاه الوظيفي ويترسخ لديه حب العمل، وبالتالي يتحقق الإستقرار وتقل

³⁰¹ - جعفر عبد الله موسى إدريس، مدى إلمام وإسهام أعضاء هيئة التدريس في ظل تطبيق المعايير الوطنية لجودة خدمات التعليم العالي بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية لفرع جامعة الطائف برنية، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد6، ع16، 2015، ص76.

³⁰² - عويد سلطان المشعان، نفس المرجع، ص44.

الأخطاء ويزيد الأداء والمردودية، وتسمى هذه العملية بتحليل العمل الذي يستخدم " بصفة عامة لتقرير مطالب العمل ومستلزماته والصفات الضرورية الواجب توافرها في العامل(الموظف) حتى يؤدي العمل بنجاح، وبذلك يؤدي خدمة جليلة للقائمين بشؤون العمال والموظفين في المصانع والمؤسسات لأن واجبه الأساسي هو التعرف على مطالب العمل حتى يمكن تحليل قدرات المتقدمين للإلتحاق بالعمل على ضوء هذه المطالب تتم عملية الإنتقاء المهني والتشغيل على أساس سليم"303 فتحليل الوظائف له قاعدة إرساء التكليف بالمهام وبالتالي القدرة على الإنجاز والتطور الوظيفي، وفي نفس الوقت تحمل مسؤولية تبعية الوظيفة.

والجدول رقم(39) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(06).

السؤال6: تتماشى متطلبات الوظيفة مع مؤهلاتك العلمية

تتماشى متطلبات الوظيفة مع مؤهلاتك العلمية		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
97,8	178	دائما
1.6	3	أحيانا
0.5	1	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (39) إجابات الموظفين عن العبارة " تتماشى متطلبات الوظيفة مع مؤهلاتك العلمية" بالمؤشر " دائما" بنسبة مقدرة ب:97.8%، أي أن الإدارة العليا والقائمين على ضبط مصلحة المستخدمين هم على دراية كافية وكفاءة عالية بضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، أي يجب أن يتماشى التخصص والمؤهل العلمي للموظف مع الوظيفة التي يشغلها، لأنه " لا يمكن تحديد مواصفات شاغلي الوظائف أو الأعمال إلا بعد أن ينتهي التوصيف الذي يقدم لنا النتائج الكاملة التي على ضوءها نتمكن من تحديد الأفراد(الموظفين) المناسبين لشغل الأعمال داخل المنظمة، إذ تساعد نتائج

التوصيف في تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد ليتمكن من أداء العمل المناط به بنجاح، ويشع من خلاله حاجاته ورغباته، وفي نفس الوقت يسهم في تحقيق أهداف المنشأة في تخفيض التكلفة وتحقيق إنتاجية مرتفعة، وبوجه عام تتضمن محددات العمل عادة عدة عناصر أهمها: المؤهل العلمي، الخبرة، المهارات، القدرات، الحالة الصحية، العمر، الجنس، الحاجات والرغبات... إلخ التي تعتبر جميعها ضرورة لأداء واجبات العمل أو الوظيفة بنجاح³⁰⁴ كما تراوحت إجابة الموظفين عن العبارة " تتماشى متطلبات الوظيفة مع مؤهلاتك العلمية " بالمؤشر "أحيانا" بنسبة 1.6% ، و"أبدا" بنسبة 0.5% وهذا ليس دليلا قطعيا على عدم ملاءمة التخصص أو الوظيفة مع مؤهلات الموظف، وإنما يرجع إلى بعض القصور في الوظيفة بالإضافة إلى عدم قدرة بعض الموظفين على مسايرة هذه الوظيفة رغم تماشيها مع مؤهلاتهم العلمية، لكن لا ننسى قيام الإدارة في بعض الأحيان بتعيينها لبعض الموظفين وتكليفهم بأداء بعض الوظائف التي لا تتماشى مع تخصصاتهم، تعسفا منها وفي حالة وجود وظائف شاغرة وقلة تعداد الموظفين، وفي نفس الوقت إستقالة البعض الآخر، أو عدم إلتحاق الموظفين الجدد، وعلى هذا الأساس أوجد مدخل ملاءمة العمل لخصائص الفرد "يقوم هذا المدخل بتصميم الأعمال أو الوظائف بشكل يتلاءم مع القدرات الفسيولوجية وخصائص الأفراد(الموظفين)، وذلك لتمكينهم من أدائها بشكل جيد، وليكون عملهم محببا إلى نفوسهم، مما يتيح معه إلى إستخدام والإستفادة من القوة العاملة في المنظمة أحسن إستخدام، وتحقيق إنتاجية جيدة"³⁰⁵

المناخ التنظيمي: إن كل مؤسسة وبحكم طبيعة التنظيم الذي تفرضه على الموظفين ومستخدميها الإداريين وكل طاقم العمل التابع لها، يولد مناخا تنظيميا فريدا من نوعه يتماشى والقوانين واللوائح التنظيمية، أي هو تجسيد فعلي للتنظيم بحذافره، ويضفي سمات مميزة للمؤسسة، فيرتبط الموظف الإداري بمعايير في العمل تقترن مباشرة بالمهارة والمعرفة والطاقة، والأهم في هذا الكرامة الإنسانية.

304 - عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص44.

305 - عبد الحميد خليل، مرجع سابق، ص41.

"إن في تضافر جهود الموظفين وتماسكهم وترابطهم، وفرض ثقافة التسامح والتعاون سيخلق بالضرورة جوا تنظيميا يسوده الإستقرار الوظيفي، كما أن هناك مسؤولية تقع على المدراء والمتمثلة في ضرورة إشراك العمال في صنع بيئة أو مناخ عمل إستقلالي ومفتوح بهدف تحسين ظروف الموظفين والعمل والرفع من درجة الأداء."³⁰⁶

فالبينة الداخلية للعمل تلعب دورا كبيرا في التأثير على إستقرار الموظفين داخل هذا الصرح العلمي(الجامعة)، عن طريق خلق جو تنظيمي يبعث على الأمن والإستقرار الوظيفي، بعيدا عن الصراعات والنزاعات، فيرى حسين حريم بأن: "البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات"³⁰⁷ كما يمكن أن نعتبر البيئة الداخلية للجامعة كونها نظام مركب من مجموعة من العمليات الإدارية وتفويض السلطة لتخفيف المركزية للرقابة الإدارية على الموارد خاصة البشرية منها، لزيادة الثقة بينها وبين الإدارة للإحساس بنوع من الحرية في العمل، وتقليل عبء العمل والضغط. فهي تعبر عن "الإنطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمؤوسمهم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف ونوعية الأهداف الذي تبغي المؤسسة تحقيقها"³⁰⁸ وأورد الشنواني تعريفه للبيئة العمل الداخلية بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وللإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتهي إليه"³⁰⁹ وهذا ما أثبتته المقابلة التي أجريت مع أحد المبحوثين الذي صرح قائلاً: "في الجامعة بالداخل نلقى روجي alaze، نخدم كيفما نحب حتى واحد ما يديرونجيني، عندي خدمتي نخدمها ونشور لدارنا، خدمتي باينة أعطاوني تكليف بمهمة نخدم فيها الخدمة ألي كلفوني بها وخلص، حتى واحد ما يصدعلي راسي" والجدول رقم(40) يورد إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(7).

³⁰⁶ - منظمة الصحة العالمية: مرجع سابق، ص33.

³⁰⁷ - حريم حسين، إدارة المنظمات من منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص47.

³⁰⁸ - الظاهري حماد بن صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير، 2007، ص19. تم الإطلاع عليها

يوم: 2021/02/03 على الساعة 13:20. من الموقع:

(<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/Elibrary/sc-Letter Research/Masters/y/15/04/2006>)

³⁰⁹ - الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص24.

السؤال 7: يساعدك مناخ العمل ويشجعك على العمل بجد

يساعدك مناخ العمل ويشجعك على العمل بجد		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
90,1	164	دائما
3,8	7	أحيانا
6,0	11	أبدا
100,0	182	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم (40) أن إجابات المبحوثين عن العبارة "يساعدك مناخ العمل ويشجعك على العمل بجد" "دائما" بلغت نسبة 90,1 %، وهي مؤشر عالي يمثل إستقرار البيئة الوظيفية الداخلية للعمل، كنتاج للمجهودات التي يقوم بها سواء المدير أو عمداء الكليات أو رؤساء مصلحة المستخدمين وتسيير الموارد البشرية، تفضي إلى التسيير الجيد والقدرة على التحكم العالي في سياسة رسم الأهداف وكسب ثقة الموظفين، فالتنظيم يلعب دورا أساسيا في الضبط والتحكم، فمناخ العمل يشجع الموظف ويدفعه على العمل أكثر إن كان إيجابيا ويبعث على الإستقرار والعكس سيسبب له نفوا وإحباطا وظيفيا إذا كان سلبيا، إن "ظروف العمل Work Conditions تعني أن" يحلم كثير من العاملين بالعمل في مكتب جميل، ومرح، وهادئ، ومزود بأحدث المعدات التقنية، لكن العمل-في معظم الأحيان- يتم في ظروف أقل مثالية، وربما يجري- في حقيقة الأمر – في ظل ظروف ضارة بصحة العاملين وسعادتهم، يتعرض فيها العاملون لأوضاع مناخية قاسية للغاية، ويتعاملون مع آلات خطيرة، يصدر عنها ضجيج صاخب يصم الأذان، وليس من النادر أن يتعرض العاملون لمواد كيميائية ضارة، وتعرق كل هذه الظروف أداء العمل بكفاءة عالية، وتحول دون نجاحه، لكن ومنذ فترة ليست بالقصيرة، إهتم المتخصصون في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي بجوانب بيئة العمل كافة، وبخاصة بمدى تأثير الظروف الفيزيائية على أداء العامل، وصحته، ورضاه المهني³¹⁰

³¹⁰ - Osborne, D.J. & Grunberg, M.M. (Eds), the physical environment at work, Chichester, England: John Wiley & Sons.

عدم تعارض الأهداف: تلعب عملية التسيير ورسم الخطط المنهجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل عدم تعارضها مع طموحات وأهداف الموظفين دورا مهما في سيروية وبقاء المؤسسة.

إن التضارب في الأهداف يجعل من الموظفين يسعون إلى تحقيق مآربهم وأهدافهم الشخصية على حساب الأهداف العامة لمنظمتهم، فيسود الركود والتماطل في إنجاز الأعمال كما تكثر نسبة الغيابات وتلقي الهدايا والرشوة في مكان العمل، لذا يجب أن تركز المنظمة على تسطير تلك الأهداف وفقا لبرنامج مخطط له مسبقا يظهر في تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف ومصصلحة، وضرورة الإلتزام في العمل وإحترام الوقت من أجل الوصول إلى وحدة الهدف، و"إن أحد أهم مسؤوليات المدير يكمن في تحديد رسالة المنظمة بشكل واضح ودقيق وبشكل يفهمه كافة الموظفين، ويستطيعون الإلتزام به، وعندما يكون هناك وحدة في الهدف، فإن كافة الموظفين يستطيعون أن يعملوا معا لتحقيق هذا الهدف"³¹¹ كما أن الحرية من خلال الرقابة في إطار الحفاظ على الجودة تخص الرقابة على الموظفين و الوسائل وكل العمليات الإدارية والإنتاجية والتحكم بزمام العمل ووضع معايير خاصة بإنجازه.

"فكلما كانت الأهداف واضحة داخل المؤسسة زادت درجة الإلتزام الوظيفي عند العاملين (الموظفين)، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الإلتزام عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من إستقرار وتجنب للصراع في مجال التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماما من ذلك يمكن أن يجلب الغموض في الأدوار إلى الصراع في المنظمة وبداخلها دوامة الخلافات وعدم الإستقرار"³¹² فالمؤسسة المحددة المعالم في أهدافها والتي وضعت تخطيطا محكما بالضرورة ستصل إلى تحقيق أهدافها، لأنها قامت بدراسة أهداف الموظفين الخاصة وتحديد العملية الوظيفية لكل عنصر منها، وجعلتها جزءا لا يتجزأ من أهداف المؤسسة. والجدول رقم(41) يبين لنا إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(8).

السؤال 8: تشعر بتضارب بين أهدافك وأهداف مؤسستك

³¹¹ - بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص142.

³¹² - عورتاني مأمون: العلاقة بين الولاء الوظيفي والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003، ص46.

تشعر بتضارب بين أهدافك وأهداف مؤسستك		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
5,	1	دائما
95,6	174	أحيانا
3,8	7	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين لنا الجدول رقم(41) إجابات المبحوثين عن العبارة " تشعر بتضارب بين أهدافك وأهداف مؤسستك "دائما" بنسبة ضعيفة والمقدرة ب:0.5% كما أنها مؤشر غير دال إحصائيا على وجود تضارب في الأهداف، كما وردت نسبة 95.6% كرد من المبحوثين على شعورهم بوجود تضارب بين أهدافهم وأهداف مؤسستهم "أحيانا" وهذا راجع لعدم إحساسهم بالإنتماء الوظيفي، وغياب الإلهام والتحفيز" إن أحد أهم خصائص القادة هي القدرة على التحفيز والإلهام من أجل خلق شعور بالالتزام لدى الموظفين، إن النجاح في تحفيز الموظفين يكمن في ربط أهداف الموظفين ومعتقداتهم مع أهداف المنظمة" كما أن أهم شيء يجب أن يحققه الموظف هو رضاه المهني المنبعث من شعوره بالراحة النفسية في العمل ومدى ملاءمة وظيفته لتخصصه العلمي، لذا فأهم" هو تقديم المعلومات اللازمة عن المنصب إلى العامل (الموظف)، أو المترشح المتقدم إليه، وهذه المعلومات هي المحصل عليها من عملية تحليل ووصف المنصب، حتى تتسنى له عملية الإختيار الملائم للمهنة التي تناسبه ليحقق فيها أهدافه، ومنها ذاته أي يستطيع أن يظهر إمكانياته المختلفة، ويصل إلى درجة الرضا على ما يقدمه للمؤسسة، وما يحصل عليه في المقابل، بمختلف أشكاله، وخاصة الجانب المعنوي النفسي"³¹³

تنظيم الاجتماعات لمعالجة المشاكل المهنية: بفضله هذه الاجتماعات يستطيع الموظفون أن يصمموا طرقا إيجابية لحل مشاكلهم وتطبيقها ميدانيا، فتصبح تلك الحلول التي يقترحونها غير مكلمة وعملية وسهلة التنفيذ.

³¹³ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي كدراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003،

- "حيثما يوجد نص بشأن إجتماعات فرق المهام، فإن شعور العمال بالتحكم يكون أكبر، مما يؤدي إلى كرب أقل وإنتاجية أكبر، فلدى العمال خبرة لتقديم الوقت والموارد اللازمة لإنجاز الوظيفة أو المهمة، في حال وجود قيود ومشاكل، فإن العمال مستعدون لتقديم حلول واقعية.

- إن تنظيم مجموعة تضم عمالا ومشرفين لمعالجة مشكلة معينة هو ذو مردود وسيعالج المشكلة من وجهات نظر مختلفة، إذا ما علم العمال أنه من الممكن أن يكونوا قادرين على المشاركة في مجموعة العمل بشأن مشكلة متعلقة بعملهم، فإنهم قد يكونون أكثر إستعدادا لتقديم تقارير عن مشاكل العمل والبحث عن الحلول، وينبغي أن تكون مجموعة العمل على إستعداد لإلتماس النصيحة من الآخرين ذوي الخبرة في حل المشاكل المشابهة.³¹⁴ فلا يجب أن نغفل تلك اللقاءات الرسمية المبرمجة في شكل عدد معين من الإجتماعات التي تدرس كفاءات إنجاز الأعمال والمراقبة الحينية للمصالح والأقسام، وبعض اللقاءات غير الرسمية المتمثلة في تلك الزيارات التفقدية المفاجئة للأماكن المعنية والمهمة أو التي يظهر بها الخلل الوظيفي أو المشاكل المهنية، لذا يقدم عدد كبير من المدراء ورؤساء المصالح على القيام بعمليات المراقبة والتوجيه في كل مرة تفاديا لحدوث الخطأ والتقليل من الحوادث والمشاكل المهنية، وعليه تبرز وتنظم إجتماعات لمعالجة تلك المشاكل لتخفيف حدة النزاع والصراع في العمل بين الموظفين وبين المصالح وتسريع وتيرة الإنجاز.

والجدول رقم(42) يبين لنا إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(9).

السؤال 9: تنظم إجتماعات لمناقشة مشاكل العمل بين الموظفين

تنظم إجتماعات لمناقشة مشاكل العمل بين الموظفين		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
1,6	3	دائما
4,9	9	أحيانا
93,4	170	أبدا

³¹⁴ - منظمة العمل الدولية، نقاط تحقق بشأن الوقاية من الكرب(الإجهاد) في العمل، ترجمة بسام أبو الذهب، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق، 2016، ص34.

المجموع	182	100,0
---------	-----	-------

يوضح لنا الجدول رقم (42) إجابات المبحوثين عن العبارة "تنظم إجتماعات لمناقشة مشاكل العمل بين الموظفين" دائماً" بنسبة 1.6% وهي نسبة جد ضعيفة، كما أنه لا يمكن الجزم على الإطلاق بعدم وجود مشاكل ونزاعات وصراعات في العمل، لذا أوجد قانون العمل الذي يفصل في طرق فك وحل هذه النزاعات، وهناك قانون يختص بدراسة تلك النزاعات في البيئة المهنية الإدارية والذي أستخدم عليه (قانون النزاعات أو المنازعات الإدارية)، إلى درجة أنه تم تشييد محاكم إدارية للفصل في طبيعة النزاعات التي تعذر حلها بتلك الطرق السلمية على مستوى المؤسسات التي تم التنازع فيها بين الموظفين أو الطرفين، كما جاءت نسبة 4.9% كرد على أنه تنظم "أحياناً" إجتماعات لمناقشة مشاكل العمل بين الموظفين، وهذه النسبة إقتصرت على الفئة التي تمثل رؤساء المصالح والوحدات والأقسام، أي الفئة المسؤولة على المتابعة والتوجيه وسلطة إصدار الأوامر، مما يفسر عدم مراعاة الحالة النفسية للموظف وحجم عبء العمل، إذ أنهم يعطون أهمية لإنجاز العمل ويستغلون قدرات الموظفين لأغراضهم الشخصية للتباهي بسيرورة العمل في ظرف قياسي، وعليه يستطيع الموظف الإداري أن يدخل في نزاعات وصراع مع هؤلاء المسؤولين للتقليل من تلك الضغوطات، وفي عدم مبالاتهم والإكتراث بمظاهر التعب والإرهاق تحتدم الصراعات، لذا "تنشأ في مكان العمل مشاكل مختلفة، تشمل على المشاكل المتعلقة بعملية العمل، ومسائل إدارة الموظفين، وسلامة العمال وصحتهم، بالإضافة إلى الصراعات الشخصية والمسائل المرتبطة بالكرب، من الهام إيجاد مناخ في مكان العمل للتعامل على الفور مع تلك المشاكل"³¹⁵ وفي بعض الأحيان تصل إلى درجة معاقبة الموظفين ولا يؤخذ بالظروف، لهذا جاءت نسبة رد المبحوثين على أنه لا تنظم إجتماعات دورية لمعالجة مشاكل العمل بالمؤشر "أبداً" بنسبة مقدرة بـ: 93.4% وهي نسبة جد عالية تثبت حقيقة عدم إعطاء أولوية لتنظيم الإجتماعات المتعلقة بمعالجة مشاكل العمل والوقوف على الظروف المتسببة في ذلك، كما أن السلطة المخول لها صلاحية البث في مثل هذه الأحداث لا تراعي كرامة الموظف، وإنما أنشأت مصلحة المنازعات بالمؤسسة الجامعية ومختلف المؤسسات الأخرى للنظر في هذه الأمور على أساس عقد جلسات عمل ممثلة في مجلس تأديبي، والذي دائماً يسفر على نتائج جملها عقوبات تأديبية (توبيخ، إنذار، تحويل، تجميد، توقيف... إلخ) في حق الموظف، بينما تصدر البراءة والتحيز للمسؤولين، أي عدم إنصاف الموظف وجعله في تبعية دائمة لذوي السلطة والتقليل من حريته وإستقلاليته في العمل، لذا وجب معالجة مشاكل العمل على الفور ودعم الموظفين نفسياً وبطريقة إحترافية.

³¹⁵ - منظمة العمل الدولية، مرجع سابق، ص10.

إن مؤشرات البعد الإداري للثقافة التنظيمية، قادتنا إلى معالجة درجة تأثيره في ممارسة العنف داخل المؤسسة الجامعية. والجدول رقم(43) يبين عرض وتحليل الفرضية القائلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف تعزي للبعد الإداري للثقافة التنظيمية داخل المركز الجامعي غليزان". وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم إستعمال إختبار T.TEST لعينتين مستقلتين، ومربع "إيتا".

جدول رقم(43) يبين تحليل التباين الأحادي بين متغير العنف والبعد الإداري:

مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	طبيعة التباين
0.126	0.831	0.355	متغير العنف مع البعد الإداري

يتضح لنا من الجدول أن قيمة "ت" المجدولة والمقدرة ب: 0.831 غير دالة إحصائيا، كما أن البعد الإداري غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإن الفرضية غير محققة، أما فيما يخص درجة التأثير فإعتمدنا على قيمة مربع إيتا وعليه فإن البعد الإداري له تأثير متوسط لعل متغير العنف.

لذا فالبعد الإداري الذي يظهر في شكل اللوائح والتعليمات والأوامر والقوانين الملزمة يساعد على وحدة وتكامل وتناسق وترابط مختلف الأنساق المتواجدة بالمؤسسة، كما أنه يحفز الموظفين ويزرع فيهم الروح المعنوية ووحدة الفريق، لذا أوجد المشرع الجزائري في المجال الإداري وتسيير وتنمية الموارد البشرية مجموعة من النظم واللوائح والتعليمات والقوانين والإجراءات التي تضبط تسيير هذه الموارد البشرية وتفادي تلك الإختلافات الثقافية والعرقية والدينية والاجتماعية، وأصطلح عليها (القانون الإداري) كدليل قانوني لضبط السلوكيات في العمل، وتفادي كل أشكال العنف وخلق ثقافة تنظيمية جيدة، فالبعد الإداري للثقافة التنظيمية يؤثر إلى حد كبير في خلق العنف داخل البيئة الجامعية إذا لم تطبق مؤشرات بطريقتة صحيحة وواضحة وهادفة.

إن الثقافة التنظيمية من حيث الممارسة ممثلة في إحتواء المؤسسة الجامعية لتلك الأنواع من عدمها(تمتع العناصر البشرية بتلك الثقافة التنظيمية المتجلية في جملة من المظاهر التي تثبت وجود ثقافة تنظيمية)، فالحياة المهنية للموظف الإداري بالمركز الجامعي غليزان تبين لنا مدى تجسيد تلك

الأنواع من الثقافة التنظيمية في المحيط المهني، وبطبيعة الحال نوع التنظيم السائد داخل المنظمة والقيادة، ومدى وضوح وتقسيم المهام لها دور أساسي في زرع تلك الأنواع التي تختلف وتتنوع من حيث الإنتشار، القوة والضعف بين الأنساق المكونة للمنظمة، وعليه لا يمكن بطبيعة الحال أن يكون هناك فروق في وجود أو تبني ثقافة تنظيمية معينة بين فئة الموظفين الإداريين لكلا من الجنسين، سواء تعلق الأمر بأقدميتهم أو خبرتهم المهنية أو بيئتهم الاجتماعية(التنشئة الإجتماعية)، ففي وجود المساواة ووضوح اللوائح والقوانين والتعليمات وضبط الأدوار والمهام الإدارية لا يمكن أن يكون هناك سلبية الثقافة من عدمها.

إن الثقافة التنظيمية التي تجسدت لدى الأنساق الفرعية والعامية للجامعة، هي تنظيم محكم وتنسيق ومراقبة وتوجيه وتصحيح للثقافات التي تشبع بها الموظفون الإداريون في بيئتهم الاجتماعية، بمراعاة التخصصات والوظائف الأكاديمية التي تحصلوا عليها في مشوارهم الدراسي، وضبطها وفقا لمتطلبات الهيكل التنظيمي للجامعة.

خلاصة: تعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز الأسباب وراء عملية التحديث السيء داخل بيئة العمل في المؤسسة الجامعية، مما سبب في ظهور ثقافة العنف بين أفرادها ولا تخلو أي مؤسسة من ثقافة تنظيمية، سواء كانت قوية أو ضعيفة، فهي من بين مكوناتها وأسس قيامها وإستمرارها، يعتنقها ويتقمصها أفرادها العاملون بها، ويتقبلونها، لتسود الوحدة والتعاون والتفاهم، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، كما تعتبر أساليب الإدارة الثقافية في المنظمة ضمن واقع بيئة العمل ذات أهمية كبيرة، ففي وجود نمط إداري يتسم باللامبالاة هو دلالة على وجود تنظيم سيء، يظهر في وجود قيم عمل غير واضحة وغير مفهومة لدى الجميع، كدليل على غياب طرق الإعلام والإتصال والإجتماعات والندوات الفورية، فتتعدم ثقافة تشجيع الإبداع والمبادرات والأداء المتميز، كما أن بيئة العمل المادية تبعث على عدم الإستقرار والأمن الوظيفي، فتظهر في تلك السلوكيات السيئة واللامبالاة، والمعلومات المتناقضة .

إن وجود مبادئ ومعايير للأداء والسلوك واضحة للأفراد في المؤسسة الجامعية، تثبت ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية تعتبر بمثابة الموجه والمراقب والمقيم للعمل والموظفين من الناحية الأدائية والمعاملاتية، ووجود العملية الإتصالية الجيدة بين الوحدات والإدارة العامة.

فالموظفون الإداريون يتمتعون بثقافة تنظيمية في مجملها معارف ومفاهيم وسلوكيات ومعاملات مرجعية، تضمن لهم البقاء في وظيفتهم وإستمرارية رقي المؤسسة، إن تحقق مناخا وجوا تنظيميا مريحا لهم، بمشاركةهم كشريك إجتماعي في إتخاذ القرارات لزيادة الإنفتاح والرضا الوظيفي وتطورهم الوظيفي والإجتماعي والإقتصادي، لتحقيق الأهداف والطموحات المستقبلية لهذه المنظمة.

الفصل

الرابع

أشكال العنف

الممارس في

مقدمة: تشبعت الجامعة بعدة ثقافات مجتمعية إنتقلت إلى محيطها الداخلي بحكم عملية التوظيف التي إكتست الكثير من الخصوصيات الإجتماعية والثقافية والمهنية إتصف بها الموظفون الإداريون، والتي أثرت بطريقة ما على عملية التسيير والتحكم في تلك الموارد البشرية، فتوظيف تلك الموارد البشرية وتوزيعها حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر تحدي آخر في عملية الضبط والتوجيه، فالتخصص الوظيفي يتماشى بطبيعة الحال مع نوع الوظيفة والكفاءة المهنية، لكن تأقلم الموظف مع زميله الآخر أو مع رئيسه يعتبر أكبر تحدي سيواجهه المستخدم بحكم تعيينه في منصب عمله، فيتأثر بالعملية الإتصالية وطريقة العمل في الفريق وقوته، ونوع التنظيم الذي يحكمه، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية داخل البيئة الوظيفية، ونسبة الإحتكاك مع الزملاء ومدى تقبلهم للوافد الجديد وعلاقته معهم ومع الرئيس، ونظرتهم للإنتماء الإجتماعي ورتبته الوظيفية ودرجة ترتيبه في المجموعة وتأثيرها عليها بالخضوع أو المجاهبة، لذا فأى تغيير قد يهدد مستقبل الفرد أو جماعة العمل من موظف آخر، ينشب عنه جو مشحون بالصراعات والنزاعات والسلوكيات العنيفة، من أجل فرض الوجود بالقوة أو بأي أسلوب يمكن الموظف من الظهور في مركز القوة، إنطلاقاً من الرتبة الوظيفية، التخصص الوظيفي، أهمية المصلحة، الموارد المادية والبشرية، هيكله العملية الإتصالية المناسبة للتقرب من المدراء والرؤساء، العلاقات والوساطات، وفي هذا الفصل سنركز على عدة خصوصيات سواء ما تعلق

بالعملية الإتصالية، أو ما تعلق بخصوصيات التنظيم والقيادة والخصوصيات المهنية للموظف وزملائه، ومدى تأثيرها في خلق العنف داخل هذا الوسط المهني، "وعلى الإدارة القيام بوظيفة الرقابة لضمان الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف وتصحيح الأفعال والسلوك غير المرغوب، والعمل على تعديل المعتقدات التي قد تقف عائقا يحول دون تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، لذا وجب على الإدارة تفعيل دورها لضمان عدم حدوث صراع تنظيمي داخل الجامعة أو ضعف قدرة العاملين على التوافق مع سياسة الجامعة وفلسفتها."³¹⁶

ماهية العنف الجامعي: هو كل سلوك أو قول أو إشارة يقوم بها الفرد بما يسبب إيذاء للغير جسما أو نفسيا أو يصيب الممتلكات بدءاً من الشتم والسب والسخرية وإنهاء بالقتل والإيذاء عن طريق إستخدام مختلف الوسائل كالأيدي، العصي، الأدوات الحادة، وبعض أنواع الأسلحة الأخرى كالمسدسات.³¹⁷

العنف في البيئة الجامعية بين فئة الموظفين الإداريين: يظهر العنف في البيئة الجامعية على شكل سلوكيات غير مرغوب فيها، سواء كان بسبب الطابع الثقافي والريفي لمدينة غليزان، أو نظرا لطبيعة التمايز والإختلاف في الرؤية والتفكير بين قاطن المدينة والوافدين من ضواحيها أو من مدن أخرى، هذه الفكرة التي تجلت لأكثر من مرة، وأدت إلى ظهور أشكال من العنف داخل الوسط الجامعي، حيث كان يصرح بعض الموظفين أحيانا قائلين: "لماذا لا تذهب وتعمل بمنطقتكم" عبارة محملة بالكراهية ونظرة تعصب وإزدراء وإحتقار وعنصرية، وهذا ما يصطلح عليه بالجهوية وعدم التقبل، ناهيك عن المضايقات، وغلق أبواب المكاتب مبكرا سواء أكان هذا الموظف الذي يقطن خارج مدينة غليزان، يعمل معه بنفس المكتب أو مكتب محاذي له تحت تصرف إدارة أو مصلحة واحدة، ليتسبب له في أذى نفسي أو مادي كالتأنيب والتهديد من طرف المسؤول، أو الخصم من الراتب الشهري، بالإضافة إلى عدم إنجاز الأعمال الموكلة إليهم واللامبالاة في العمل، لذا تلتزم جل الجامعات بتوفير مكان عمل آمن، فهي لا

316 - الألفي طارق أبو العطا: تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص142.
317 - شفيق ربابعة، العنف في الجامعات- العلاج والمسببات، 2013/07/10، عبر الموقع: <https://www.sarayanews.com>،
اطلع عليه يوم 2021/04/06 على الساعة 10:45.

تتسامح مع أي سلوك مباشر أو غير مباشر، من خلال إستخدام مرافق الجامعة أو ممتلكاتها أو مواردها، وهذا السلوك يتصف بـ العنف، يهدد بإلحاق الأذى أو يضايق الآخرين، كما يكون سلوكا يتعارض مع الحقوق القانونية للموظفين ويعيق حياتهم المهنية وحرياتهم، وبهذا فهو يعطل مكان العمل أو البيئة الأكاديمية أو قدرة الجامعة على تقديم خدماتها.

يمكن أن يشمل السلوك العنيف أو التهديد: الأفعال الجسدية، والبيانات الشفوية أو المكتوبة، ورسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، والإيماءات والتعبيرات.

فالعنف في مكان العمل هو "عنف العلاقة والمضايقة التي تحدث في مكان العمل، مما يعرض الموظفين للخطر، فيظهر عنف العلاقات سلوكًا مسيئًا جسديًا أو جنسيًا أو عاطفيًا يستخدمه زملاء العمل أو رؤساء المصالح أو المدراء لتأسيس السيطرة القسرية والحفاظ عليها، لتتشكل تلك المطاردة كإتصال غير مرغوب فيه يجعل الضحية يشعر بالتهديد أو المضايقة أو الترهيب، يمكن أن تتضمن المطاردة الظهور في مكان العمل أو إرسال هدايا غير مرغوب فيها ومكالمات هاتفية ورسائل نصية أو مراقبة إتصالات شخص ما أو موقعه، وقد يتم إبعاد الأفراد الذين ينخرطون في سلوك عنيف من المبنى وقد يتعرضون للفصل أو غيره من الإجراءات التأديبية والإعتقال أو المقاضاة الجنائية"³¹⁸ وفقد يكون العنف لفظيا أو جسديا أو جنسيا، وعلى هذا الأساس يجب التطرق إلى الأسباب الحقيقية وراء إنتشار العنف في الجامعة.

أسباب العنف في الجامعات:

- "عدم تفعيل القوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح والتهاون في تطبيقها وفتح المجال للتوسط الذي يلمس في بعض حالات القبول أو الإبتعاث أو التجاوز في قضاء الإحتياجات، مما يتسبب في تجاوز صلاحيات رؤساء المصالح والأقسام والعمداء.

318- University of Washington(2021). Seattle, WA." Workplace violence", From the site <https://hr.uw.edu/policies/workplace-violence/>, Retrieved on:18/04/2021.

- غياب فعالية الأمن الجامعي والذي يتجلى في سهولة الدخول إلى الحرم الجامعي، حيث يتوافد إليه الكثير من الموظفين والعاملين في مختلف مؤسسات الدولة في الأيام العادية وفي فترات الإمتحانات والتسجيلات الجامعية، وفي كل فترة تتزامن مع الإجراءات الإدارية الحساسة للتوسط وقضاء الإحتياجات، حيث تبين في العديد من الحالات أن تلك الأطراف ليس لها علاقة بالجامعة كطالب أو عامل أو موظف، أو عاطل عن العمل، أو رجل أمن أو عسكري، لأن الإنطباع لديهم أن الجامعة هي جزيرة الأحلام وموطن الجنس اللطيف، ووصل الأمر إلى حد إدخال الأسلحة البيضاء والنارية إلى الحرم الجامعي، وهذا ما حدث في أغلب الجامعات وراح ضحيتها طلبة وموظفين وأساتذة.

- التسبب واللامبالاة والممارسات الخاطئة والسلوكيات السيئة التي يقوم بها الطلبة أو الموظفين وحتى الأساتذة، ولا تجد لها الردع والعقوبات الفورية المناسبة والتي أصبحت مع الزمن وكأنها جزء أساسي من الحياة الجامعية.

- غياب حركية إدارة الجامعة في المراقبة الدورية والمتعاقبة للكليات ومرافق الجامعة للوقوف على المشاكل والأخطاء ومعالجتها، وحث العمداء ورؤساء الأقسام على تسجيل كل التجاوزات أو النقائص لتطبيق العقوبات، ووضع العلاج المناسب لكل ما يسبب العنف".³¹⁹

لقد تعدى العنف نطاق المجتمع وانتقل إلى الحياة الوظيفية في المنظمات، "كما هو الحال في معظم المؤسسات سواء في القطاع الحكومي أو الخاص التي أصبحت تعاني من اختلال إداري بسبب انهيار الأنظمة واللوائح فيها ويرجع ذلك إلى، جهل الموظفين بحقوقهم وواجباتهم وفي نفس الوقت يقوم الرؤساء والمدراء بتفعيل نظام الغاب الذي يكرس إساءة استخدام السلطة التي يتمتع بها دون رادع.

³¹⁹ - شفيق ربابعة، نفس المرجع (بتصرف).

هذا العنف الإداري لا يستمد قوته من شيء سوى هو أن الضحية وخضوعها أحيانا يكون مقابل حفنة من الإمتيازات والصلاحيات والمناصب وأحيانا يكون بلا مقابل، وهنا نجد الفئتين تعانيان من مرض يؤكد على مركب النقص الذي يحاول الأول تعويضه ويكفي الضحية ما تحمله من مذلة وكآبة"³²⁰

وعليه فكل مؤسسة أو منظمة لها جماعات العمل أو فرق العمل، تسعى إلى فرض وجودها وهيمنتها وتحقيق أهدافها في ظل تحقيق أهداف المؤسسة، وسنتطرق إلى ذكر بعض المؤشرات التنظيمية والسلوكية والإدارية في بيئة العمل الجامعية، من شأنها أن تكون سببا في خلق العنف وزيادة إنتشاره، أو وسيلة لنشر ثقافة تنظيمية بناءة تقضي على كل ما يمكنه أن يكون سببا في تفشي هذه الظاهرة وإستفحالها داخل الوسط الجامعي وهي كالتالي:

1-قوة جماعة العمل: "تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به، وتكمن أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة التي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والإنتماء وهو ما يعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة"³²¹.

وعندما يكون هناك تضارب وعدم تفاهم تحاول كل جماعة أن تفرض رغباتها وأهدافها(قوتها) على النطاق الأوسع للجامعة، " إن إمتلاك القوة يكون من نصيب أولئك الذين يشغلون المواضع الحساسة داخل المنظمة، ومن أهم أمثلة ذلك: سكرتير رئيس مجلس الإدارة في منظمة كبيرة، قد يكون له سلطة رسمية كبيرة، ولكن لديه طرق متعددة كثيرة للحصول على القوة بسبب مركزه، فمثلا لكونه سكرتيرا فإنه يعرف جميع أسرار المنظمة، كما يعرف معظم الناس الذين يتعاملون مع المنظمة، كما يتحكم في إنسياب المعلومة إلى مجلس الإدارة، وكذلك في كثير من الموضوعات والمهام الحاسمة الأخرى والتي تؤدي إلى إمتلاك قوة أكبر، كما أن الأفراد وجماعات العمل التي ترتبط بالذين يقومون بإمداد المنظمة بالموارد

320 - ياسر منخلي: العنف الإداري/ <https://yassermadhli.com/onfedare/> أطلع عليه يوم: 2021/01/17 على الساعة/13:10

321 - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر، 2010، ص10.

وفق المتطلبات المهمة لها، والتي تضطلع بشؤون الأعضاء تستمد قوتها من داخل المنظمات التي تعمل فيها³²²، فمشروعية القوة تكون تنظيمية تستند إلى قوانين ولوائح تنظيمية في تطبيقها، مصدرها المركز الوظيفي أو الرتبة التي يتقلدها كمدير، رئيس المصلحة وغيرها من المناصب التي أعطته قوة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

ففي المجال الإداري يتلقى الموظف عدة عراقيل وممارسات مختلفة تتعدى صلاحية النظام الداخلي المعمول به، فيمارس المدير أو صاحب القوة والسلطة مأموريته خاصة على هؤلاء الموظفين الذين يعرفون بضعف الشخصية أو الخضوع، خوفاً أو ولاء فيكلفون بأعمال زملائهم النافذين أو غير الأكفاء، تنافياً مع قدرتهم أو تخصصهم أو صلاحياتهم، وعن طريق المقابلة التي أجراها الباحث صرح المبحوثون أنهم أحياناً يتعرضون لمثل هذه الحالات في كونهم يؤدون أعمالاً تتعدى صلاحياتهم وبنسبة 93.4%، وهذا ربما راجع لعدم كفاءة بعض الرؤساء أو المدراء، في تقسيم الأعمال وتحديد المهام، وربما راجع لقلّة عدد الموظفين في تلك الآونة بعد عملية توسيع وهيكلية المركز الجامعي غليزان، وإستحداث مصالِح جديدة. وجدول رقم(44) يبين إجابات الموظفين عن السؤال رقم(1).

السؤال رقم(1): فرضت عليك أعمال تتعدى صلاحياتك.

فرضت عليك أعمال تتعدى صلاحياتك		
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
00	00	دائماً
96,2	175	أحياناً
3.8	7	أبداً
100	182	المجموع

يظهر من الجدول رقم(44) أن الموظفين الإداريين الذين فرضت عليهم أعمال تتعدى صلاحياتهم (أحياناً) بنسبة عالية قدرت بـ 96,2 %، وهذا يدل على سوء التنظيم والتنسيق بين الوحدات أو فرق العمل، أو

322 - أحمد عبد الفتاح ناجي: القوة والممارسة المهنية للخدمة الإجتماعية في المنظمات، ط1، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الفيوم، 2018، ص105-106.

لغياب كفاءة الموظف في حد ذاته لتسيير وإنجاز المهام التي أوكلت إليه، كما لا ننسى عدم كفاءة القائمين على توصيف الوظائف، وتعسف بعض المديرين في توكيل مهمة إنجاز بعض الأعمال إلى هؤلاء الموظفين النجباء والجادين في عملهم رغم عدم الإختصاص، وهذا يعتبر غطرسة وإحتقار وإجحاف في حق الموظف، وجاءت النسبة منعدمة 00% فيما يخص ديمومة تعرض الموظفين لفرض إنجاز أعمال تتعدى صلاحياتهم، أما نسبة 3.8% والتي تمثل عدم تعرض الموظفين لهذه المعاملة على الإطلاق بإجابة "أبدا" وهي فئة تقتصر على بعض المصالح الحساسة والتي لا يمكن التعرض لها نظرا لأهميتها، كمصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الجرد والعتاد، ومصلحة تسيير الأجور والرواتب، كما أنه لا يمكن إغفال التسبب الإداري الحاصل مع بعض الموظفين والإتكال واللامبالاة والغيابات والتماطل في إنجاز المهام رغم الحاجة الملحة إليها.

لذا تلعب شخصية المدراء دورا رئيسيا في التأثير على الحياة المهنية للموظف فالمدیر العصبی الذي یسهل إستفزازه، وسریع الغضب لأبسط الأشياء، هو المدير الذي يفرض أعمالا في أغلب الأحيان على مرؤوسيه ليست من صلاحياتهم أو تتعدى قدراتهم، وليس كل الموظفين معرضين إلى تلك المعاملات العنيفة والتجاوزات، فهناك بعض المصالح الإدارية لا يستطيع أي مدير أو قائد المساس بها أو الإضرار بموظفيها، ففي تسيير الموارد البشرية أو سياسة الإستقطاب هناك بعض التخصصات ونظرا لقلتها وحساسيتها وأهميتها وخوفا من نفور الموظفين إلى مؤسسات أخرى، تكتسي تلك المصالح نظاما خاصا بها، ورغم هذا يخضع هؤلاء الموظفون لإجراءات التأديب والعقوبات وفقا لما ورد في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

2-التأديب: إن القائمين على التسيير الإداري إن لم تكن لهم كفاءة ودراية بماهية تسيير أو تنمية الموارد البشرية، سيسبب نوعا من عدم الإستقرار للمرؤوسين نظرا للإجراءات التعسفية وسهولة خضوعهم من أطراف أخرى، فيقومون بتطبيق قوانين تعسفية جائرة، معتقدين في رأيهم أنها سلوكيات تأديبية عقابية تحد من حريات الموظفين وتجبرهم على إتباع الأوامر والتعليمات.

إن كل مؤسسة إلا ولها قوانينها الداخلية الذي تضمن عملية التسيير، حددها القانون الأساسي العام حسب إنتمائها للقطاع، لذا أوجب على الموظف إحترام هذا القانون والعمل به وأي مخالفة تكلف صاحبها عقوبة تأديبية يتم من خلالها تكييف نوع وحجم الخطأ ومن ثم درجة العقوبة، فإجراءات التأديب أو التأديب "هو الضمانة الفعالة لإحترام الموظفين لواجبات وظيفته، فكما أنه من اللازم أن يكافأ الموظف المجد على إجهاده بالترقية وغيرها، فإنه من الضروري أن يعاقب الموظف المهمل على إهماله بالعقوبة المناسبة".³²³

لكن هناك تجاوزات من بعض المسؤولين إتجاه مرؤوسهم، تكمن في عدم الإحترام أو فرض أعمال تتجاوز قدراتهم أو صلاحياتهم، أو ليست من المهام الموكلة لهم بالإنجاز، كان سببها زملاؤهم في العمل بحكم تقربهم للمسؤولين والخضوع التام للأوامر والرغبات، بالإضافة إلى سياسة المحاباة والعنصرية والرشوة، لذا نرى وجود إختلاف في سياسات التسيير رغم وجود القواعد والقوانين الضابطة.

ويذكر "في الواقع هناك فلسفة تسيير يرى فيها مسؤولون وممثلهم أن التأديب ملازم للعقاب، وهكذا يتصورون التأديب كتطبيق صارم لمجموعة قواعد جامدة، في حين يرى آخرون أن التأديب هو مجموعة إجراءات تسمح للأفراد التبي تدرجيا للسلوك المنتظر منهم، والذي يعتبر مقبولا داخل المنظمة، وبغض النظر عن فرضيات كلتا الفلسفتين، (...) لابد من الإعتراف بضرورة أن يكون للتأديب طابعا عقابيا، ولكن بعد إستنفاد كل الوسائل لدفع الأفراد نحو تغيير السلوك السلبي، أو حينما نواجه خطأ جسيما. بالمحصلة يعتبر التأديب مجموعة قواعد يخضع لها أعضاء المنظمة، يمكن للمسير من خلالها فرض النظام وتوجيه السلوك".³²⁴ لذا لا يمكن أن يكون هناك عقاب أو تأديب دون وجود ممارسة للسلطة الأمر التي تحدد الأعمال والواجبات وبموجبها تشرع العقوبات والجزاءات، وهذا ما ذهب إليه (هنري فايول Henri Fayol) في قوله أنه "لا يمكن تصور السلطة من دون مسؤولية، أي من دون جزاء كمكافأة، أو عقوبة كإجراء مرافق لممارسة السلطة. فالمسؤولية ناتجة عن السلطة، وهي نتيجتها الطبيعية وما

³²³ - سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الكتاب الثاني، دار الفكر العربي، 1979، ص 412.

³²⁴ - Laurent Bélanger et al, Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1983,P342.

يقابلها بالضرورة، وحيثما تمارس سلطة تنشأ مسؤولية. إن الحاجة للجزاء الذي نجد أصله في الشعور بالعدالة يؤكد أنها أن الصالح العام يقتضي تشجيع الأفعال المفيدة وعدم تشجيع الأفعال الأخرى³²⁵ وعليه فالموظف الإداري وغيره من المسؤولين أو المرؤوسين يجب عليهم التقيد والإنصياع للقوانين واللوائح التي تضبط النظام العام للمؤسسة في أولها، وعدم الإخلال بالسير الحسن للمصالح والوحدات حفاظا على الإستقرار والديمومة، ثم تلمها في المرحلة الثانية إقرار وتخويل السلطة للعناصر الحيوية التي تعرف بكفاءتها وقدرتها وخبرتها في التسيير، وفقا لقانون داخلي مستنبط من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تم إستوفاؤه لكل الإجراءات والتدابير لتسيير الموارد البشرية، لتفادي التسلط والقهر وممارسة العنف والمماس بسمعة الموظفين ليسود الإنضباط في العمل، حيث "يتمثل الإنضباط بالأساس في الطاعة، المواظبة، النشاط، الهدام، وعلامات الإحترام الخارجية طبقا للإتفاقيات المبرمة بين المؤسسة وأعاونها."³²⁶

وفي حالة عدم وجود الإنضباط في العمل توجب وجود نظام خاص بالإدارة العمومية للتعامل وإتخاذ الإجراءات اللازمة حيال الوضعيات التي تؤثر بطريقة سلبية على النظام العام للمؤسسة، والذي يصطلح عليه (بالنظام الإداري للتأديب) ويكون تحت إشراف السلطة الأعلى، التي لها كل الصلاحيات في ممارسة مسؤولياتها على الموظفين، وتطبيق الإجراءات التأديبية وفقا لما هو مذكور في القانون الأساسي للوظيفة العمومية، "إن النظام الإداري في التأديب يرتكز على أساس تغليب منطق الفاعلية المقررة لصالح الإدارة على منطق الضمان المقرر لصالح الموظفين"³²⁷

يتعرض الموظف في حياته الوظيفية إلى ضغوطات مهنية، أي أنه لا تكاد أن تخلو أي مؤسسة من معاناة مستخدميها من الضغوطات سواء النفسية أو حجم الأعمال الذي يفوق القدرة على الإنجاز ويتطلب عدة أفراد لإنجازه، ناهيك عن الضغوطات الأسرية، لذا قد يتصرف الموظف وفي حالة إنفعال منه كرد

³²⁵ -Henri Fayol, Administration industrielle et générale(1916),ENAG/EDITIONS, Réghaia, Algérie, 1990, P34.

³²⁶ - Henri Fayol,Ibid,P38.

³²⁷ - فلسفة الوظيفة العامة والموظف العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص148.

فعل سلبي، دفاعا عن الموقف الذي تعرض إليه، إحساسا منه بالتهميش أو الإهانة أو اللامساواة، وفي غياب الكفاءة في التسيير من السلطة المباشرة، ودون الوقوف على الأسباب والعوامل التي دفعت به إلى إتخاذ هذا السلوك التنظيمي السلبي، يتم فرض عقوبات تأديبية عليه مباشرة، وعليه جاءت إجابة المبحوثين حول تعرضهم أحيانا لعقوبات تأديبية في مساهمهم المهني في المقابلة التي أجراها الباحث بنسبة 95.7% ، والجدول رقم(45) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(2).

السؤال 2: تعرضت لعقوبات تأديبية في مسارك المهني.

تعرضت لعقوبات تأديبية في مسارك المهني		
الإحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	00	00
أحيانا	178	97.8
أبدا	4	2.2
المجموع	182	100

يتضح من الجدول رقم(45) أن الموظفون الإداريون لا يتعرضون لإجراءات تأديبية (دائما)، لذا جاءت إجابات المبحوثين منعدمة، مما يدل على وجود حذر ويقظة من طرف الموظفين أثناء إنجاز مهامهم، خوفا من الوقوع في الأخطاء التي ستحيلهم للإمتثال في المجالس التأديبية، كما جاءت إجابة (أحيانا) بنسبة 97.8% وهي نسبة تدل على وجود أسباب ربما تتعلق بعدم الكفاءة أو التخصص، لهذا يتم إرتكاب أخطاب لا تتعلق بالعنف وإنما بمحركات إدارية، والعقوبة تكون معظمها شفوية متبوعة بالعفو والبراءة، أما نسبة 2.2% فتمثل الفئة كما قلنا سابقا أصحاب المصالح الحساسة والمقربين من السلطة العليا كسكرتير(ة) المدير، وبعض الموالين والخاضعين لأوامر السلطة العليا مهما كان نوعها، لذا تتلقى هذه الفئة معاملة خاصة ويغض النظر عن تجاوزاتها وأخطائها، ولا ننسى الموظفين ذوي العلاقات القوية والبعض الآخر من ذوي الشخصية القوية الأكفاء والقادرين على المجابهة ولهم دراية بالحقوق والواجبات نظرا لخبرة المهنية وتحديات العمل.

3- المضايقة والتحرش في مكان العمل: تعرف الجامعات مشاكل عديدة داخل هيكلها التنظيمي، نظراً لوجود تلك التجاوزات وغياب روح المنافسة، بسبب غياب التحفيز والعدالة التنظيمية، لذا تكثرت الصراعات والتداخل في العمل، مما يجعل عملية التواصل بين الموظف وزملائه تكاد تكون مستحيلة، فيظهر العنف متجلياً كإيماءات وإستحقار وإستصغار، أو في خلق المشاكل والعراقيل في العمل، ورسائل مجهولة فيها بعض الكتابات أو المفردات اللاأخلاقية كإستدراج لممارسة الضغط المباشر أو غير المباشر، خاصة ما تعلق بالجنس الأنثوي، كالتحرش بالحركات والألفاظ والملامسات الجسدية، وتكون في معظم الأحيان من الفرد الذي يملك السلطة على الآخر، وتصل إلى حد التشابك والعراك الجسدي فأخذ "التحرش شكل مؤذ جداً من أشكال السلوك المرفوض، ويمكنه أن يحول بيئة العمل إلى بيئة عدائية للغاية، ويشمل التحرش اللفظي، والتناوب بالألقاب، والملامسة الجسدية غير المقبولة، والنكات والإفتراءات والألقاب المهينة، والإعتداء الجسدي، أو التهديد بذلك، والتخويف والسخرية والإستهزاء والتحقير، أو إستخدام الأشياء أو الصور المهينة، أو التدخل في أسلوب أداء العمل بطريقة تجعل بيئة العمل غير مريحة وموترة للموظف، كما يمكن أن يشمل التحرش الصور والملصقات غير المقبولة، والتصاميم المستخدمة على شاشات الآلي وتسجيلات الفيديو، ورسائل البريد الإلكتروني.³²⁸

فالتحرش في أماكن العمل أو ما يسمى بالتحرش الجنسي، أصبح "في كل أشكاله والممارس على شخص خلال فترة العمل غير مقبول إجتماعياً، بل ويعتبر خطأ جسيماً، وإعتباراً للمسؤولية الواسعة التي يتمتع بها مسؤولو المنظمات لحماية وترقية، أو شكر العمال الذين لا يقبلون بسهولة التحرش بهم"³²⁹

لكن في البيئة المهنية، تنامت هذه الظاهرة، "في الجزائر نجد أن الظاهرة باتت حقيقية دون أن تلقى التشخيص الرسمي الواقعي الجاد لوضع قواعد للوقاية ثم العلاج المناسب، وربما كانت المؤسسات الصحية والجامعية من أهم الأوساط التي يتوفر فيها المناخ الملائم لهذه الظاهرة، ويمكن أن يرتكب هذا

328 - زياد اللبان: العنف في العمل، منظمة صادرة الرسمية للكيمياء، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 6-7.
329 - Lakhdar Sekiou et al ,Gestion des ressources humaines, De Boeck université,1977,P825.

السلوك ضد أشخاص بمناسبة تعاملهم مع الإدارة أو المؤسسة العمومية، كما لا ننفي احتمال ممارسة هذا السلوك من طرف الموظفة ضد الرجل كنتيجة للتحويلات الإجتماعية والثقافية³³⁰ وعليه فالموظف الإداري على إختلاف جنسه هو معرض دائما إلى مضايقات وتحرش جنسي أثناء العمل، كما لا ننسى تلك النظرات الإستفزازية التي توجي في إيماؤها نظرة عنف وتعصب وعنصرية وفرض السيطرة والهيمنة بحكم تقلد المناصب العليا أو المحاباة والمحسوبية والخضوع لطرف قيادي، ينشأ بينهم علاقة إتصالية منفعية على أساس المصلحة وقضاء أغراض وأهداف شخصية، فهذه المكانة يمارس الموظف على زميله نوعا من المضايقات تصل في تكرارها إلى درجة ممارسة العنف اللفظي بالسب والشتم، كما لا ننسى وجود العنف الجسدي الذي يحدث بناء عن دفاع المتضرر أو المعتف عن نفسه. والجدول رقم(46) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(3).

السؤال3: تتعرض إلى مضايقات وتحرشات أثناء تأدية مهامك

تتعرض إلى مضايقات وتحرشات أثناء تأدية مهامك		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
00	00	دائما
97.3	177	أحيانا
2.7	5	أبدا
100	182	المجموع

يتبين من الجدول رقم(46) أن الموظفين الإداريين لا يتعرضون "دائما" إلى مضايقات وتحرشات أثناء تأدية مهامهم، وجاءت نسبة الإجابات منعدمة، وذلك راجع ربما لذهنيات كل موظف على إختلاف نوع الجنس، وطبيعة البيئة الإجتماعية المحافظة التي يعيش فيها، والتي تكاد تكون متقاربة فيما بينها، فالمجتمع الغليزياني هو مجتمع ريفي محافظ نوعا ما على عاداته وتقاليده رغم إختلاف ثقافات أفراده،

330 - وهابي بن رمضان، التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرشمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص53.

بالإضافة إلى التقارب الأسري ومعرفتهم للتقارب والعلاقات العائلية، كما جاءت نسبة تعرض الموظفين للتحرش والمضايقات في العمل بإجابة "أحياناً" والمقدرة بـ 97.3% وهي تدل - إن صح القول- على طبيعة العينة التي تمثل النسبة الأكبر من فئة الشباب "ذكور وإناث" حوالي 88.70%، وفي نفس الوقت تصل إلى 74.18% بين فئة (أعزب، أرمل، مطلق)، وكان الهدف من التقرب والإحتكاك والتحرش التعرف أكثر على الطرف الآخر، من أجل الزواج وبناء أسرة، وبحكم ثقافة هذا المجتمع وطبيعته المحافظة يرى الطرف الآخر في هذا التصرف على أنه تحرش لعدم تعرضه لمثل هذه الأحداث من قبل، لكن لا يمكن أن نحكم على كل تلك التصرفات على أنها تهدف إلى تحقيق أمور إيجابية، فهناك من كان يهدف من هذا الملامسات التحرش لا غير، كما أن عدم وضوح المهام وتقسيمها هو سبب آخر في ممارسة العنف بكل أنواعه وحسب الفرصة وطبيعة المواجهة، فيكرس كل موظف جهده في إفتعال المشاكل والتجاوزات للضغط على الطرف الآخر وينتهج كل السبل لذلك.

تعتبر المعاملات الوظيفية الجيدة أحسن وسيلة للقناة الإتصالية في مجال العمل، لتسهيل عملية تدفق المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، وفي غيابها تكثر الأزمات الوظيفية وعدم الرضا الوظيفي، ويغيب الأمان الوظيفي.

"إن العلاقات الجيدة بين الإدارة والعمال تسهل الدعم المتبادل من أجل حل مشاكل العمل والحد من العنف في العمل"³³¹، كما "يعزز التعاون بين المدراء والموظفين عبر التواصل غير الرسمي المتكرر- على سبيل المثال- عبر الأحاديث بين الأشخاص والأنشطة المشتركة، فالإجتماعات غير الرسمية، والحفلات، والأحداث الرياضية، والنزهات، والأنشطة المشتركة الأخرى ذات صلة بالفرص التي تحسن العلاقات الشخصية والتعاون، تسهل التواصل غير الرسمي بشأن الوقاية من العنف في العمل أيضاً"³³² لذا فالعملية الإتصالية تزيد من الإرتباط الوظيفي وتنمي الولاء والرضا الوظيفي.

331 - منظمة العمل الدولية، نقاط تحقق بشأن الوقاية من الكرب (الإجهاد) في العمل، ترجمة بسام أبو الذهب، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق، 2016، ص38.
332 - منظمة العمل الدولية، نفس المرجع، ص6.

لذا فالتمييز بين الموظفين وإساءة التعامل معهم، يجعلهم ينفرون من العمل إلى درجة تغيير مؤسسة العمل، أو الإستقالة، وكثرة الغيابات والتماطل والتأخر في إنجاز الأعمال، فالتمييز بين الموظفين وسوء التعامل معهم على إختلاف نوع جنسهم، هو عنف إداري "وقد يسميه البعض بـ(إرهاب إداري) وهو عنف يتسم بسمات الغطرسة والنظرة المتعالية التي يتمتع بها مدير الإدارة وهو مدير يريد أن يطبق الأنظمة بحذافيرها وليس لديه مساحة للأعذار ومراعاة الظروف الطارئة وهو مدير يحول إدارته إلى ثكنة عسكرية، وقلما تجد هذا المدير يبتسم مع موظفيه"³³³

لذا إنتشرت ظاهرة التمييز بين الجنسين في مختلف المؤسسات، لا سيما الخدماتية منها، فهناك من يقدس جنس الذكورية ويزدري جنس الإناث، والعكس هناك من يفضل التعامل مع جنس الإناث بدل الذكور، ويتسم النوع الثاني بالميل إلى التحرش الجنسي في أغلب الأحيان، ما أدى بطبيعة الحال إلى إنتشار ثقافة العنف القائم على نوع الجنس.

ثقافة العنف القائم على نوع الجنس:³³⁴

ويظهر في عدم المساواة والتمييز بين الجنسين والذي نعني به: " أي تفرقة أو إستبعاد أو تقييد يتم على أساس الجنس ويكون من آثاره أو أغراضه توهين أو إحباط الإعتراف للمرأة بحقوق الإنسان والحريات الأساسية في الميادين السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والمدنية أو في أي ميدان آخر، أو توهين أو إحباط تمتعها بهذه الحقوق أو ممارستها لها، بصرف النظر عن حالتها الزوجية وعلى أساس المساواة بينها وبين الرجل"³³⁵، وهذه المعاملات هي الممارسات الضارة، " ممارسات وسلوكيات مستديمة نابعة من التمييز على أساس جملة صفات منها نوع الجنس والصفة الجنسية والسن، فضلا على أشكال متعددة أو متقاطعة من التمييز كثيرا ما تكون منطوية على العنف وتسبب أضرارا أو معاناة بدنية

333 - رضي منصور العسيف: العنف الإداري، 30 / 11 / 2018 / 2018 / 2018 // <https://abariqnews.com/2018//> - اطلع عليه يوم: 2021/01/19 على الساعة 10:50.

334 - منظمة الصحة العالمية، مسودة خطة العمل العالمية بشأن العنف: تقرير المديرية العامة، ملحق(9/138)، 11 فيفري 2016، ص42.

335 - إتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، المادة: 01، 1979، أطلع عليه يوم: 2020/10/29 الساعة / 22:47 - (<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm#article1>)

أو نفسية، والضرر الذي تلحقه هذه الممارسات بالضحايا يتجاوز العواقب البدنية والذهنية المباشرة وكثيرا ما يكون غرضه هو إضعاف الإعتراف بحقوق الإنسان والحريات وسلامتهم ونمائهم بدنيا ونفسيا وأخلاقيا، وبدرجة مشاركتهم، وصحتهم.³³⁶ والجدول رقم(47) يبين الإجابة عن السؤال رقم(4).

السؤال 4: هناك تمييز في التعامل بين الجنسين من الموظفين.

هناك تمييز في التعامل بين الجنسين من الموظفين		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
00	00	دائما
92,9	169	أحيانا
7,1	13	أبدا
100,0	182	المجموع

يتضح من الجدول رقم(47) أن إجابات الموظفين عن العبارة "هناك تمييز في التعامل بين الجنسين من الموظفين" "دائما" جاءت معدومة بنسبة 00%، كنفى منهم عن عدم وجود تمييز في التعامل بين الموظفين سواء الذكور أو الإناث، وهذا مؤشر جد إيجابي، لكن وردت الإجابات عن نفس العبارة بنسبة 92.9% كرد عن تعرضهم "أحيانا" للتمييز في التعامل بين الجنسين، لكن هذه النسبة قد تتطور وتزداد لتصبح هذه الظاهرة منتشرة بشكل كارثي إذا لم تتخذ التدابير الإجرائية حيالها، وهذا ما شهده الوسط المهني خاصة في تعرض جنس الإناث للتحرش الجنسي في أماكن العمل، كما وردت الإجابة بـ "أبدا" بنسبة 7.1% وهي مؤشر يقتصر على تلك المصالح الحساسة التي تكتسي نوعا من العمل الذي يتسم بالصرامة والحيادية، " قد يكون للعاملين(الموظفين) معا في مكان العمل خلفيات ومقدرات مختلفة، من الهام التعامل مع كافة العمال بإنصاف واحترام، ينبغي أن تكون سياسة مكان العمل صريحة حيث يعامل

³³⁶ - اللجنة المعنية بالقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة ولجنة حقوق الطفل، التوصية العامة رقم 31 للجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة/التعليق العام رقم 18 للجنة حقوق الطفل الصادران بصفة مشتركة بشأن الممارسات الضارة، 2014، الوثيقة CEDAW/C/GC/ 31-CRC/C/GC/18، أطلع عليه يوم: 2020/10/30 على الساعة 13:34 ، عبر الموقع: (<http://tbintement.ohchr.org/layouts/treatybodyexternal/download.aspx?symbolno=CEDAW%2FC%2FGC%2F31%2F,CRC%2FC%2F18&Lang=en>)

كافة العمال بالتساوي بغض النظر عن نوع الجنس أو العرق أو الدين أو المعتقدات، من خلال إزالة التمييز فإنه بالإمكان تأسيس ثقافة صحية في مكان العمل، تمنح سياسة عدم التمييز الصريحة تلك أساساً جيداً للوقاية من العنف في مكان العمل.

تعتبر التدابير التمييزية والمعاملة غير العادلة من العوامل الكبرى المسببة للعنف، بغية تفادي التمييز، ينبغي إتخاذ الترتيبات بإنصاف بما يتعلق بالتعيين في الوظائف، والتطوير الوظيفي، وعبء العمل، وتنظيم العمل، من الأساسي تكافؤ الفرص للنساء والرجال على السواء، لا غنى عن الجهد المشترك المنسق لتحقيق هذا الهدف.

إن إجراءات عدم التمييز الواضحة والتدابير والإجراءات الملائمة للتعامل مع الشكايات تحسن الظروف المتسمة بالعنف أو تزييلها، وتقي من العنف في العمل³³⁷ لذا فمعظم الصراعات في البيئة المهنية يكون سببها سياسة التمييز المتبعة من قبل بعض المدراء أو المشرفين أو الموظفين.

وعليه أمكننا معالجة الفرضية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف بين الموظفين الإداريين العنف داخل المركز الجامعي غليزان تبعاً لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إستعمال إختبار "ت" للفروق لعينتين مستقلتين.

جدول رقم(48): نتائج إختبار"ت" للفروق بالنسبة للعنف تبعاً لمتغير الجنس

متغير الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة"ت"	مستوى الدلالة
ذكر	92	22,16	1,21	180	-0,16	0,013
أنثى	90	22,17	1,78	156,4	-0,16	0,013

من خلال الجدول رقم(48) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة إناث في ممارسة العنف يقدر ب(22.16) وهو يساوي بالتقريب المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة ذكور في ممارسة العنف

337 - منظمة العمل الدولية، نقاط تحقق بشأن الوقاية من الكرب(الإجهاد) في العمل، ترجمة بسام أبو الذهب،المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية،دمشق،2016،ص04.

والذي يقدر بـ (22.17)، كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" والتي تقدر بـ (-0.16) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا معناه أن الفروق الطفيفة الملاحظة في المتوسطات الحسابية دالة إحصائية، أي أن الجنس لا يؤثر في ممارسة العنف، والموظف الذي يمارس العنف لا يهتم سواء أكان ذكر أو أنثى ومنه يمكن القول أنه تم قبول هذه الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف من طرف الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي غليزان بناء على متغير الجنس.

كما لا يمكن أن ننسى وجود الموظف في بيئة مهنية لمدة زمنية طويلة، أي أنه يملك خبرة مهنية أكبر، صادف من خلالها عدة صعوبات ومواقف سلبية، ولدت لديه عدم الثقة في الزملاء والرؤساء، بل وأدى الأمر في بعض الأحيان إلى تعرضه للعنف من طرفهم، والخبرة المهنية تجعل من الموظف يكتسب شخصية مهنية إما عدوانية وعنيفة أو مسالمة، "فالخبرة المهنية هي الحصيلة المعرفية والمهارية والقدرات المكتسبة من العمل بعدة مجالات وتعدد البرامج والوظائف خلال السنوات الماضية سواء في شركة واحدة أو عدة شركات."³³⁸

لذا فتنوع الخبرات لدى الموظفين بعدة مؤسسات قد زاولوا العمل بها وحتى بنفس المؤسسة، وتعدد الوظائف التي تقلدوها، قد أكسبتهم خصوصيات مهنية وخبرات متعددة في عدة مجالات، لذا فإن "للخبرة المهنية أثر في تحديد قيم الفرد وإتجاهاته نحو العمل، فالفرد الذي لاحظ في حياته المهنية أن العمل هو السبيل الوحيد إلى الترقية والرفع من الحالة المادية، يؤدي به إلى الجد والعمل من أجل تحقيق أهدافه، أما في الحالات التي لا تعطى أهمية لجهد العامل وتفانيه في العمل والإعتماد على المحسوبية والعشائرية، فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على قيم العمل ومفهومه ودوافعه"³³⁹ ويولد حساسية سلبية يكتنفها الحذر واليقظة، وأساليب دفاعية عنيفة.

338 - ماهو معنى الخبرة المهنية والعملية؟ (2015/09/29) عبر الرابط <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q> أطلع عليه يوم: 2021/04/11 على الساعة 10:00.
339 - مدخل إلى القيم و القيم التنظيمية عبر الرابط: dSPACE.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle أطلع عليه يوم: 2021/04/11 على الساعة 10:00.

وعليه أمكننا معالجة الفرضية القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي غليزان تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إستعمال إختبار "ت" للفروق لعينتين مستقلتين.

جدول رقم (49): نتائج إختبار ت للفروق بالنسبة للعنف تبعاً لمتغير الخبرة

متغير الخبرة المهنية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	101	22,9	1,54	180	-0,754	0,814
أكثر من 10 سنوات	81	22,26	1,47	174,61	-0,754	0,814

تحليل الجدول: من خلال الجدول رقم (49) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة ذوي خبرة تقدر بأقل من (10) سنوات في ممارسة العنف يقدر بـ (22.90) وهو يساوي بالتقريب المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة ذوي خبرة التي تقدر بأكثر من (10) سنوات في ممارسة العنف والذي يقدر بـ (22.26)، كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" والتي تقدر بـ (-0,754) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا معناه أن الفروق الطفيفة الملاحظة في المتوسطات الحسابية غير دالة، أي أن الخبرة المهنية لا تؤثر في ممارسة العنف، كما أن الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي لا يهم سواء أكانت لديهم أقدمية عمل أو حديثوا التوظيف في تحديد ممارسة العنف من عدمه، أي أن الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي لا يمارسون العنف داخل المؤسسة وأثناء تأدية مهامهم ومنه يمكن القول أنه تم قبول هذه الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف من طرف الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بناء على متغير الخبرة المهنية.

5-العنف اللفظي في مكان العمل: إن البيئة المهنية ونظراً لإختلاف الثقافات والتصورات السلبية للموظفين فيما بينهم، خاصة التمييز العنصري والجهوية، أدى إلى خلق إيديولوجيات ثقافية تحمل ميزة العصبية والإندفاع السلبي لممارسة العنف، وعند التصادم ينشب الشجار الكلامي أو تلك الإيماءات والتلميحات التي كانت كلها إزدراء وإحتقار، فهناك من الموظفين الذين يتميزون بردود فعل إيجابية،

لايبالون بتلك التصرفات ويتعاملون معها بطريقة التقارير الإخبارية وإخطار الجهة الرسمية للتصرف مع هذه المعاملات السلبية التي من شأن خلق العنف، ويجعل البيئة المهنية مضطربة، وهناك الفئة الثانية التي تتميز برد الفعل الفوري والسلبي بممارسة أشكال العنف حسب الموقف والوسائل المتوفرة وطبيعة الموظف الذي كان سببا في خلق العنف، فيتطور الشجار إلى حد سب وشتم الموظف لزميله مساسا بشرفه وشرف عائلته، تجريحا بقيمه وشخصيته ليشتمت به ويقلل من إحترامه وسمعته المهنية، وهذا ما يطلق عليه بالعنف اللفظي والذي نعني به: "القيام أو الإمتناع عن القيام بعمل وهذا وفق مقاييس مجتمعة ومعرفة علمية للضرر النفسي، وقد يحدث ذلك الأفعال على يد فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون القوة والسيطرة لجعل الموظف متضررا، مما يؤثر على وظائفه السلوكية والوجدانية والذهنية والجسدية، كما يشمل رفض وعدم قبول للموظف ضمن فرق العمل، أو إهانته، تخويفه، عزله، إستغلاله، برود عاطفي، صراخ، سلوكيات تلاعبية إحتقارية، تذنيبه، اللامبالاة وعدم الإكتراث، أو فرض الأراء بالقوة أو التهديد بإستعمال القوة"³⁴⁰

يظهر في كل المعاملات الإدارية أن مصطلح العنف وممارسته في الحقل الوظيفي يكتنف في طياته عدة مظاهر للعنف مرتبطة ببعضها البعض، بل أمكن القول أنها سبب في خلق نظيرتها من المظاهر الأخرى، كمثال على ذلك: يعتبر سوء التنظيم وتقسيم المهام سببا في تداخلها مع مهام موظف آخر، فينشب صراع بين الموظفين عن من هو المسؤول عن إنجازها، فتتطور الشجارات إلى مشادات كلامية التي تعتبر عنفا لفظيا، ليصل الحد إلى التشابك الجسدي والضرب وكل أشكال العنف الجسدي، الذي يؤثر على نفسية الموظف ويجعله يحس بعدم وجود الأمن والإستقرار الوظيفي، وتصدر تلك المعاملات والسلوكيات السلبية ليس من الزملاء وإنما أيضا من المدراء وأصحاب المصالح العليا، في شكل تهكم تنظيمي الذي يكون موجها ضد الفرد أو جماعة العمل أو الرئيس، أي يمكن أن يكون صادرا من جماعة عمل ضد أخرى أو رئيس مصلحة ضد آخر، أو بين زملاء العمل، وكل هذا يكون مقترنا بسياسة وإجراءات

340 - نادية مصطفى الزرقاوي، أيوب مختار، أسباب العنف المدرسي أسباب تمايز أو تجانس، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد (05) ديسمبر 2003، ص59.

العمل والتنظيم المتبعة، لذا "يمكن أن يمتد إلى جوانب أخرى من حياة العمل فالموظفين المتكلمين يفقدون إلتزامهم أو دوافعهم في العمل فهم يكثرون من التغيب عن العمل والشكاوي وهذا له إنعكاسات

هامية على التخطيط وإدارة عمليات التغيير في المنظمة"³⁴¹

والمقابلة التي أجريناها توضح إجابة المبحوثين عن تعرضهم في بعض الأحيان لتلك الممارسات العنيفة ممثلة في السب والشتم، بنسبة 97.8% وهي نسبة كبيرة مقارنة بديمومة الممارسة، معناه أن عدم تعرض الموظف للسب والشتم في مكان العمل لا يعني بالضرورة عدم وجود ظاهرة السب والشتم، لكن وجودها في بعض الأحيان بهذه النسبة الكبيرة تؤدي لا محالة إلى ممارستها الفعلية بالتقادم الزمني إذا لم تتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة حيالها، كما أنها دليل على ممارسة عقوبة غير مباشرة على هؤلاء الموظفين الذين يتسمون بالإتكال والإهمال في إنجاز الأعمال، فيرضخون لمثل تلك المعاملات خيار مفضلا لديهم على العقوبات الأخرى المتمثلة في الخصم أو الإحالة على المجالس التأديبية وكان ردهم قائلين: "يجي المدير ينفخ روجو عليا ويطرطق، بضح ما عليش المهم ميخصمليش ولا يدير حاجة تضرني". والجدول رقم(50)يبين إجابة المبحوثين على السؤال رقم(5).

السؤال رقم 5: تتعرض للسب والشتم في مكان العمل؟

تتعرض للسب والشتم في مكان العمل		
النسبة%	التكرار	الإحتمالات
00	00	دائما
98,4	179	أحيانا

341 - Reichers Arnon .E Wanous, John p & Austin James T,(Understanding and Managing Cynicism about organizational Change), Academy of Management Executive, Vol.11, No.1, 1997:p49.

أبدا	3	1,6
المجموع	182	100,0

من خلال الجدول رقم(50) يتضح لنا أن إجابات المبحوثين تنفي تعرضهم للسب والشتيم في مكان العمل "دائما" وهي إجابات تدل على التطبيق الصارم للوائح والتعليمات التي تنظم سير وهيكله التنظيم داخل المؤسسة الجامعية، وعليه فوضوح القوانين واللوائح التنظيمية ومعرفة الموظف وإطلاعه عليها جنبته الوقوع أو التعرض لتلك الإساءات التي نعتبرها عنفا لفظيا يكتسي بين طياته ألفاظا وعبارات جارحة تقلل من مكانة الموظف وتجرح كبريائه وشرفه، وهذا يعتبر نوعا من العنف الإداري الممارس داخل البيئة الجامعية، وجهل الموظف الإداري بحقوقه وواجباته يكون سببا رئيسيا في وقوعه ضحية لهذا العنف، و"مع كل ذلك يعتبر العنف الإداري من أسهل الأنواع مواجهة، وذلك لعدة مميزات منها:

- تتوفر أنظمة ولوائح تحدد الإجراءات النظامية في العمل الإداري.

- وجود محكمة متخصصة في نظر القضايا الإدارية التأديبية.

- أنشأت مؤسسات وأجهزة رقابية عسكرية ومدنية لفحص الشكاوي والتحقق منها.³⁴²

لذا فالإطلاع على الحقوق والواجبات المذكورة في اللوائح والقوانين تعطي نظرة توضيحية لحدود حرية الموظف الإداري الذي يزاول عمله في المؤسسة الجامعية ومختلف المؤسسات الأخرى، وفي نفس الوقت يقيد من ممارسة تلك السلوكيات اللامسؤولة والتجاوزات وعدم الإخلال بالنظام والأمن الوظيفي، وعليه قد يتعرض الموظف "أحيانا" للسب والشتيم في مكان العمل في ظروف إستثنائية وهذا ما صرح به المبحوثون بنسبة 98,4 %، ويرجع هذا الأمر لجهل الموظف بحقوقه وواجباته من جهة، أو لتقصيره وتماطله المتعمد والمتكرر الذي كان سببا في حدوث السب والشتيم، التي كان يرى فيها الرئيس المباشر الحل الأنسب لردع الموظف الذي يحمل شخصية ضعيفة دون اللجوء إلى إجراءات تأديبية أخرى كالخصم، التحويل أو المساءلة،... إلخ، كما يمكن أن نرجع تلك المعاملات المتمثلة في العنف اللفظي إلى

"غياب الرقابة من الجهات العليا في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، أو بسبب صفات المدراء وسلوكياتهم العنيفة والتي يتوقع من الموظفين تحملها على الدوام في سبيل البقاء في العمل، أيضا يكون بسبب غياب القانون الملزم بحفظ حقوق الموظف وعدم الإعتداء عليه، وجهل الموظف بحقوقه المتاحة له ضمن القانون، وعدم وجود واجبات محددة في العمل" ³⁴³

فتلك السلوكيات هي ردود أفعال تعسفية في حق الموظف الذي يولد له "مجموعة من المشاعر السلبية نتيجة لخيبة الأمل والإحباط وعدم النزاهة وعدم الرضا وإنعدام العدالة التي يواجهها في الحياة اليومية مما تترك عنده شعورا ساخطا بالإنفصال عن بيئة العمل والمجتمع وقد يتصور البعض أن الإجراءات التنظيمية والقرارات التي تتخذها الإدارة ليست إلا تلبية لطموحات فئة قليلة من العاملين، وهذا ما يولد حقا على المنظمة مما يضعف من مشاركتهم في السلوكيات الإجتماعية والإيجابية وعدم رغبتهم في العمل الطوعي أو الدفاع عن المنظمة." ³⁴⁴

يعتبر سلوك الموظف داخل بيئة عمله الصورة المثالية لفردانيته، وهو يحدد علاقاته ودرجة الإحترام بينه وبين زملائه ورئيسه، كما أنه مؤشر على درجة تمتعه بنوع معين من الثقافة التنظيمية المتجلية بهذه المؤسسة نظرا للتحكم في التنظيم وتطبيق القوانين واللوائح ووضوح المهام وتقسيمها، وفي وجود تلك السلوكيات السلبية التي تصدر من الموظف ضد زملائه أو بينه وبين رئيسه أو حتى تلك الصادرة من المدير كرد فعل أو مجموعة من الأوامر التي يكلف بإنجازها بطريقة تعسفية ومنتسطة، إعتبرها علماء الفلاسفة وعلم الإجتماع صورة لسلوك التهكم في العمل، الذي يعتبر نوعا من أنواع العنف الممارس في البيئة المهنية، وعليه فالتهكم هو مجموعة من السلوكيات السلبية التي تصدر من أحد عناصر التنظيم بالمؤسسة على إختلاف قوتهم ورتبهم.

6-العنف الجسدي في مكان العمل: قد يؤدي التنظيم الغير واضح للوائح والتنظيمات والقوانين الداخلية الخاصة بضبط السلوك وتقسيم الوظائف والتكليف بالمهام في الأوساط المهنية، إلى خلق

343 - التتمر في مكان العمل،نفس المرجع،أطلع عليه يوم:2021/01/25 على الساعة/09:03

344 - علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وإنعكاساتها على مرونة ممارسات الموارد البشرية،أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء،العراق،2014،ص60.

تجاوزات سلوكية تتسم بالإتكال وعدم الثقة واللامبالاة، خاصة التسبب الإداري وترك أعباء العمل على عاتق موظف واحد، يزيد في الإخلال بالمناخ التنظيمي وكثرة الشكاوي والتقارير والإجراءات التعسفية في حق بعض الموظفين كالعزل أو الفصل من الوظيفة، والسبب يرجع إلى عدم تقبل الموظف تلك السلوكيات السلبية، خاصة إذا كان الموظف الآخر هو مصدر المشاكل الإدارية لوساطته مع رئيسه أو لوساطات تربطه بالسلطة العليا، فيضطر الموظف المتضرر إلى الدفاع عن نفسه لتلقيه ممارسة وسلوكا عدوانيا عنيفا من الطرف الآخر، ففي وجود المشاجرة الجسدية يضطر كلا الطرفين إلى إستعمال القوة الجسدية أو أحد الوسائل المتاحة وقت الشجار دفاعا عن نفسه، لئلا يتسبب في جرح أو كدمات أو كسور أو خدوش أو إعاقة جسدية للطرف الآخر، وهذا ما يطلق عليه بالعنف الجسدي، حيث عرفه بعض الباحثين على أنه: "تعرض الشخص للضرب أو الصعق أو ما ينتج عنه ضرر بأي جزء من الجسم سواء بشكل دائم أو مؤقت وهو الأكثر وضوحا بين الأنواع الأخرى"³⁴⁵

ففي غياب التنظيم يتولد جو مشحون بالصراعات، سواء حول إمتلاك المواد والسيطرة عليها والظهور بمظهر السلطة والقوة لفرض الوجود والهيمنة، أو لتداخل المهام والأعمال وعدم وضوحها، كما أن عدم وجود عدالة في الحصول على الإمتيازات كالترقيات والترقيات ومنح الخدمات الإجتماعية، والتهميش من شأنه أن يولد سلوكيات عدائية عنيفة للموظف الذي تم تهميشه أو إقصاؤه وعدم تقبله في جماعة العمل، ينتهجها كرد فعل للدفاع عن حقوقه وإثبات قيمته في بيئة العمل، فيمارس العنف الجسدي بإستعمال الأيدي للكم والأرجل للركل ومختلف المواد الصلبة خاصة المتاحة وقت الشجار، وفي مقابلة أجراها الباحث تبين لنا إجابة المبحوثين عن تعرضهم للضرب في مكان العمل بنسبة 0.97% وهي نسبة قليلة إذا ما قورنت بتعرض الموظف أحيانا للضرب في مكان العمل بنسبة 99.03% ومعظمها تكون مشاجرات بين الزملاء، لكن إنتشار العنف الجسدي في مكان العمل دليل أكبر على عدم وجود ضبط

³⁴⁵ - أنواع العنف، <https://www.mosoah.com/health/mental-health>، أطلع عليه يوم: 2020/12/02 على الساعة 10:30.

وردع إداري، ويكون سببا في عدم إستقرار الموظف.والجدول رقم(51) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(6).

السؤال6: تعرضت للضرب في مكان العمل

تعرضت للضرب في مكان العمل		
النسبة%	التكرار	الإحتمالات
1,1	2	دائما
98,9	180	أحيانا
00	0	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين الجدول رقم (51) إجابة المبحوثين عن تعرضهم للضرب في مكان العمل "دائما" بنسبة 1,1% كمؤشر على وجود نسبة ضعيفة للممارسة هذا النوع من العنف الذي أصطلح عليه بـ"العنف الجسدي" والذي يُعتبر "أحد الأساليب الناتجة عن الموظف العنيف (موظفا عاديا أو مديرا) على المدى الطويل يمكن للعنف الجسدي أن يتخذ أشكالا عديدة عندما يلجأ المعتدي عمداً إلى العنف لترهيب الضحية أو تقييده، أو الصفع والضرب واللكم والركل، سحب الشعر، وقد يتطور من الإعتداء البسيط إلى القتل، بما في ذلك إستعمال الأسلحة والمعدات المادية الصلبة وغيرها لإحداث ضرر بالضحية، ومن بين هذه الآثار والأضرار مايلي:الإنتحار، الكدمات والرضوض، الإحباط النفسي والقل، تدهور الأمان الوظيفي وإختلال بيئة العمل"³⁴⁶. كما صرح الموظفون عن تعرضهم للضرب في مكان العمل بإجابة "أحيانا" بنسبة 98,9% كدليل على وجود مناقشات في العمل حول المهام أو المصالح كمنافسة من أجل إعتلاء المناصب العليا بواسطة الترقيات، أو سياسة التغييرات التي طالت على المدراء، والمعروف في الإدارة الجزائرية عن وجود التكتلات والولاء للسلطة من أجل قضاء الحاجات الشخصية والظهور من مكان القوة، وفي تلك

346-“Physical violence”.<http://www.prevention-violence.com/en/int-120.asp>.See it on19-01-2021: at:13:37.

المرحلة يحدث صراعات واختلافات ينتهز فرصتها الأكثر رضوخا وولاء للمدير، وفي سياسة التغيير ومقاومة التغيير يظهر الطرف الثاني بمنزلة القوة ليمارس نفوذه كإنتقام وإعادة رد الإعتبار لكبيرائه، كما لا يمكن إغفال حالة الموظف الذي يكون في وضعيات نفسية وعصبية منهارة بسبب مشاكل وضغوط العمل المتكررة أو لأسباب عائلية، لكن المتسلط لا يأخذها بعين الإعتبار لينجم عنه العنف والتشابك الجسدي، لذا لا يمكن أن تخلو أي ممارسة من وجود العنف داخل بيئتها التنظيمية وعلى هذا جاء رد المبحوثين عن عدم تعرضهم للعنف الجسدي بإجابة "أبدا" منعدمة كمؤشر على تفشي هذه الظاهرة داخل المؤسسة الجامعية.

7-إستخدام السلطة: لا يمكن الجزم داخل محيط المؤسسة الجامعية بعدم وجود تجاوزات في التسيير والمعاملة من قبل الرؤساء، نظرا لكثرة المشاكل والصراعات الحاصلة فيها، وعلى هذا الأساس قد توافد عدد كبير من المدراء وتقلدوا مسؤولية التسيير للجامعة، وتباينت ذهنيات التسيير لكل واحد منهم الذي قد كون نظرة مسبقة سلبية عن هذه المؤسسة الجامعية، خاصة ما تعلق بميدان دراستنا، وعليه أمكن لكل مدير جديد أن يمارس مسؤوليته بالطريقة التي يراها مناسبة على أفراد الأسرة الجامعية، فإستعمل قوة قسرية (جبرية) لفرض السيطرة التامة على الوضع.

فالقوة القسرية: **Coercive Power** يمكن القول بأنها القوة الجبرية وهي "طاقة أو مقدار الإيجار على الإنضباط، وهي تقع جوهريا على الخوف من إحتمال العقاب النفسي أو المادي، أو فقد المكافآت الإضافية أو الإذلال أو الإهانة أمام جماعة الأصدقاء أو الزملاء"³⁴⁷، "ولما كان هذا المصدر يعتمد على الخوف فالشخص ذو القوة القسرية يملك القدرة على تسليط العقوبة أو النتائج المكروهة لدى الشخص الآخر، أو على الأقل أن يصنع تهديدات، فيعتقد الشخص الآخر أنه ستنتج عقوبة أو نتائج غير مرغوبة، وهذا الشكل السلبي من القوة قد أسهم بدرجة كبيرة في التأكيد على أن القوة موجودة لدى معظم الناس في السياق التنظيمي، وعليه فإن القوة القسرية فعالة فقط عندما يعتقد الشخص الآخر

³⁴⁷ - أحمد عبد الفتاح ناجي: نفس المرجع، ص122.

الموجهة إليه أنها قد تستخدم ترغيباً له في الإنجاز، وتكون القوة القسرية الأقوى عندما يبدو العقاب شديداً ومدبراً، ويمكن أن تؤدي إلى تناقص الجهود وتزايد الخصومة والعداوة³⁴⁸ وعلى المستوى الرسمي يكون تطبيق قوانين العمل وقواعد المنظمة ولوائحها ضامناً للحقوق والإجراءات الخاصة وعادلاً في حالة تطبيق مختلف العقوبات، لذا تعتبر حالة من القوة القسرية، ويتم إخطار كل موظف عن طريق دليل النظام الداخلي للمؤسسة التي يحدد الأخطاء والعقوبات، لكي تتسم جل الأعمال والقوانين المطبقة بالوضوح وبعيدا عن التعسف الإداري.

إذا لا يمكن الجزم بوجود علاقات إنسانية دائماً، فنوع القيادة وخصوصيات القائد هي التي تؤثر بشكل مباشر على ضبط التسيير والتنظيم داخل الجامعة، لذا تلعب القيادة دوراً أساسياً في خلق ثقافة تنظيمية معينة داخل بيئة العمل، تلك الثقافة تفرض نمطاً سلوكياً في الأداء والإنضباط، لذا وجدت أنواع كثيرة للتنظيمات داخل المؤسسة، بل وأدى بها الأمر إلى إتباع تلك المنظومة التسييرية داخلها، وتطبعت عليها، إلى درجة أن نوع القيادة لم تستطع تغيير نمطها التنظيمي والصرامة المتبعة بها، نظراً لما تتصف به المؤسسة من خصوصيات في جانبيها التسييري والأدائي وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى، فطابع عملها أقتضى إتباع هذا النوع من التنظيم المتشدد، لكن ليس إلى درجة ممارسة السلطة التعسفية على الموظفين وإهانتهم.

إن استخدام السلطة بطريقة قسرية أو تعسفية، سمح بخلق بيئة يسودها التسيب والتعسف الإداري كبؤرة لفساد متفشي، ساعد في ظهور التجاوزات بين الموظفين وزملائهم أو الموظفين ومدراءهم، وفي عدم وجود الإنصاف لمشاكلهم المتكررة والمساس بكرامتهم وكبريائهم، التي تطورت إلى حد ممارسة العنف والإشتباك بالضرب والركل أو بإستعمال أي وسيلة من شأنها أن تكون مساعدة على الإنتقام والأخذ بالثأر. والجدول رقم(52) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(7).

السؤال 7: يمارس عليك المدير قوة قسرية أثناء العمل؟

³⁴⁸ - أحمد عبد الفتاح ناجي: نفس المرجع، ص122-123.

يمارس عليك المدير قوة قسرية أثناء العمل		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
00	00	دائما
98,9	180	أحيانا
1,1	2	أبدا
100,0	182	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم (52) أن إجابات المبحوثين جاءت بنسبة منعدمة 00%، عن كونهم يتعرضون لممارسة القوة القسرية من مدراءهم أثناء العمل، وهذا يفسر التطبيق الصارم للقوانين واللوائح، بالإضافة إلى التشدد في المعاملة من قبل المدراء للموظفين الإداريين، كونهم قد كونوا نظرة قبلية سلبية عن الجو التنظيمي داخل الجامعة، لذا فقد شهدت الجامعة مثل عدد معتبر -من الموظفين والأساتذة والعمال المهنيين والطلبة- على المجلس التأديبي للجامعة وحتى على مستوى كلياتها، ووصل الحد بهم إلى المثول أمام الجهات القضائية في بعض الأحيان، فجو الصرامة وتطبيق القوة القسرية أضحي ثقافة تنظيمية متجسدة بهذه المؤسسة من طرف أي مدير يتقمص مسؤولية التسيير بها، لكن هناك النسبة المقدرة بـ: 98,9 % التي تمثل تعرض المبحوثين في بعض الأحيان لممارسة القوة القسرية عليهم، وهذا دليل على وجود بيئة مشحونة بالصراعات من جهة وعدم الانضباط في أداء الأعمال والغيابات من جهة أخرى، تلك الحالات التي كانت إجاباتها كونها تمارس عليها قوة قهرية من طرف المسؤول أو المدير أو أحد الزملاء الذين يشغلون رؤساء مصالح أثناء العمل، كما أنها دليل على العينة التي تتصف بالتعسف الإداري، وإقتصرت هذه النسبة على الموظفين الجدد الذين تم إلحاقهم بالجامعة، وتلقوا هذه المعاملة لعدم درايتهم بالوضع التنظيمي وفي نفس الوقت لتمكين إنخراطهم وإنصهارهم في الجو التنظيمي المعمول به، كما لا ننسى هؤلاء الموظفين الذين يعرفون بحجم مقاومة التغيير خوفا على مناصبهم ومكانتهم الوظيفية أو للظهور كمركز قوة، ويعتبر هذا السلوك تهكما تنظيميا ضد التغيير التنظيمي، "إن التهكم نحو التغيير التنظيمي يمكن أن يصبح نبوءة تحقق ذاتها إذا رفض

المتهمون(الموظفون) دعم التغيير التنظيمي، وإن رفضهم للدعم يمكن أن يسفر عن فشل أو نجاح محدود جدا، فالفشل يعزز معتقدات التهمم والتي تحول دون المزيد من الإستعداد للمحاولة مرة أخرى، فالتهمم هو حاجز مهم وهو يمتد لجوانب أخرى من الحياة، (فالموظفون) يفقدون إلتزامهم أو الدافع للعمل، وزيادة التغيب والشكاوي.³⁴⁹ كما أن تعرض بعض الموظفين لمساءلات وتم تقديمهم شكاوي ضد مدراءهم المباشرين أو رؤساء المصالح، حول تلك المعاملات السيئة والتجاوزات لكنهم لم ينصفوا برد إعتبار، قد كونوا نظرة سلبية لأي مدير جديد، ويرون فيه عدم ثقة وتجسيد لمخلفات المدراء السابقين، " والتهمم نحو التغيير هو فقدان الثقة في قادة التغيير والإستجابة لتاريخ المحاولات التي لم تكن ناجحة تماما"³⁵⁰، كما "أن (الموظفين)المتهمين هم الذين لا يثقون بالإدارة ولديهم إستعداد للإستخفاف بزملائهم العمال وفي كثير من الأحيان لديهم مقاومة متأصلة للتغيير."³⁵¹

لذا تعتبر ممارسة القوة القسرية حتى ولو مورست بطريقة قانونية على الموظفين الإداريين عنفا في حقهم، وسوء معاملة من رئيسهم، لأنهم قد إكتسبوا نوعا من التخوف لخوضهم الكثير من التجارب في الحقل المهني بهذه الجامعة، وعليه فالتغيير الحاصل دائما كون لديهم عدم القابلية لتقبل التغيير، فيواجهونه بمقاومة التغيير أملا في إيجاد وتيرة عمل يكتنفها الأمن والإستقرار الوظيفي.

8-إزدراء الموظفين: إن إزدراء الموظف في بيئة عمله التي يراها هي مصدر رزقه، وأمله الوظيفي الوحيد الذي كرس كل جهده من أجل الحصول عليه، يعتبر سوء معاملة بدوره يؤثر سلبيا على الحياة المهنية وإستقرار الموظف الذي يرى من هذا التصرف عنفا مورس في حقه، ويأخذ عدة مظاهر منها الجسدية والنفسية والجنسية، ويمارس بين موظف وزميله، أو موظف وجماعة العمل، أو بين جماعة عمل وأخرى، أي أن حوادث العنف تكون بين الموارد البشرية في أماكن العمل لا غير "إن الإعتداء غير البدني

³⁴⁹ - Reichers Arnon .E Wanous, John p & Austin James T,(Understanding and Managing Cynicism about organizational Change), Academy of Management Executive, Vol.11, No.1, 1997:p48

³⁵⁰ -Thompson James & Cachares, Raymond,(Humain Resources Flexibilities in the United States), Edit by, Farnham, David & Horton, Sylvia,(Humain Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000.p2.

³⁵¹ - Kanter Donald L & Mirvis Philip H.(The cynical Americans, Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion), Jossey-Bass pulishers, USA, 1989, p02

في أماكن العمل أكثر تكرارا من الإعتداء البدني (Greenberg et barling,1999)³⁵²، وبحكم الإطلاع الواسع والتحريرات الميدانية يظهر أن العنف النفسي والجنسي أكثر إنتشارا وبنسبة عالية من العنف البدني الذي يخلف أثارا على الضحية المعتدى عليها وله تبعيات عقابية وقضائية صارمة تصل إلى حد الفصل والتسريح من العمل.

"إن المدير الذي يتعامل بفضاظة وقلة إحترام مع مجموعة من المرؤوسين، وقد يستخدم أفضاظا لأخلاقية تحط من كبرياء الموظف، وتزيد من كربه ونفوره للعمل، إلى درجة تفكيره في ممارسة العنف أو تغيير مؤسسة العمل، بالطبع يعتبر هذا جزءا من التعسف الإداري في إستعمال السلطة، ومن الناحية الأخلاقية لا يحق له في إزدراء المرؤوسين ولا له حق في إهانتهم، فهو أيضا له سلطة أعلى منه فهل يرضى أن يكون أسلوب تحفيزه أن يضربه مديره ويهينه كلما أخطأ؟ ومن الناحية الإدارية فهو يتسبب في خوف العاملين ومحاولتهم التكتل ووضع حد لتعسفه بأي وسيلة. لذا ففي وجود المشاكل يصعب معرفة مصدرها هل هو الموظف أو المدير، لذا فالخلل الأخلاقي يؤدي إلى خلل إداري".³⁵³

يتصادم عدد كبير من الموظفين في بيئة العمل بالكثير من الضغوط المهنية التي تجعلهم يعيشون حياة مهنية تشوبها الصراعات والعنف، أدت بهم في بعض الأحيان إلى النفور من العمل والتحويل إلى مؤسسات أخرى، بحثا عن الأمن والإستقرار الوظيفي، لأن ذهنيات بعض الموظفين الإداريين أو المدراء تكتسي نوعا من التحيز والمعاملات اللاأخلاقية، فيلجئون إلى ممارسات متشددة بفرض رقابة لصيقة على هؤلاء الموظفين ومتابعتهم في العمل وأوقات الدخول والخروج، وأوقات فتح أبواب المكاتب وغلقها، فيصدرون أوامر وتعليمات تصل في بعض الأحيان إلى العنف اللفظي والتقارير الكتابية والتشدد في اللهجة والمفردات، والتجريح النفسي والمساس بشرف وكبرياء الموظف، والتهديد بالعقوبة.

وبما أن الموظفين قد يتعرضون في بعض الأحيان إلى مثل هذه الممارسات العنيفة، يتم التستر عليها من قبل السلطات أو المسؤولين المباشرين عن تسيير هذه المؤسسات الجامعية، حفاظا على سمعة

³⁵² -Assaad El akrami et al. Comportement organisationnel, volume2,De Boeck,2006,p269.

353 - بلال خلف سكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص82.

المؤسسة أمام الرأي العام، ويتخذون أسلوب المصالحة السلمية في ذلك، وعليهم في مقابلة أجريتها مع بعض المبحوثين جاء ردهم عن العبارة "تتعرض لسوء معاملة من طرف رئيسك"، بأنهم يتلقون في بعض الأحيان معاملة سيئة، وهي تمثل مظهرا لنوع معين من العنف، دال على وجود بعض الممارسات السيئة الفعلية، لأنه كان الرد في تعرضهم لسوء المعاملة دائما في قولهم: "ميقدرش المدير يرفع صوتوا علي ولا يرخسني، كاي ورقة وستيلو ويخصم، ومايزيدش الهدرة معايا، بصح كي نكون غالط نصبر على كلامو بصح ما يفوتش حدو، لكن متنساش كايين بعض الخدامة ألي يرضاو بالسب والذل"، لأنه مهما كانت طبيعة شخصية الموظف ومهما كانت مسالمة، فهناك من لا يرضى بالإهانة إطلاقا، خاصة ونحن في صرح علمي رفيع المستوى، لذا فسوء المعاملة هي عنف موجود منذ خلق الله الإنسان على هذه الأرض، وكما قلنا سابقا وحفاظا على سمعة المؤسسة تم التكتم والتستر على مثل هذه التجاوزات والأحداث العنيفة. والجدول رقم(53) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(8).

السؤال 8: تتعرض لسوء معاملة من طرف رئيسك؟

تتعرض لسوء معاملة من طرف رئيسك		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
00	00	دائما
94,0	171	أحيانا
6,0	11	أبدا
100,0	182	المجموع

يبين الجدول رقم(53) إجابات المبحوثين عن العبارة "تتعرض لسوء معاملة من طرف رئيسك" "دائما" بنسبة 00%، كدليل على إنعدام ممارسة هذا النوع من المعاملات السيئة التي تأخذ عدة أشكال كمظهر للعنف الجسدي والمعنوي والنفسي، وعلى هذا الأساس "وتماشيا مع حجج التبادل الإجتماعي فإن الموظفين الذين يتعرضون لسوء معاملة من قبل رؤسائهم سوف يكونون أكثر عرضة للإنخراط في

السلوكيات المنحرفة"³⁵⁴ إذ أن سوء معاملة الموظف ليس دليلاً دائماً على ضرورة إنصياغه وولائه والتزامه بتلك التوجيهات بطريقة تعسفية وسيئة، أي أنه سيؤدي مقاومة ورد فعل يرفض فيه مختلف السلوكيات اللامسؤولة، بطريقة سرية تحفظية أو علنية، فعدم إحترام المدير لأخلاقيات المهنة وممارسته تلك التجاوزات والتعسف الوظيفي يعتبر تنمراً في الحقل الوظيفي والذي يتخذ عدة أشكال "من مكان عمل إلى آخر بحسب شخصية الموظف وراتبه ومستواه الوظيفي ومن أشكاله: التعامل السيئ بشكل مباشر، كأن يتعرض الموظف للأذى الجسدي من قبل المدير أو أن يُهدد بمختلف أنواع التهديدات، والخصم من الراتب الشهري أو الفصل المؤقت وبلا سبب فعلي يستدعي ذلك، والتقليل من شأنه أو التحقير والإستخفاف به، أو جعله أضحوكة أمام زملائه بالعمل، بالإضافة إلى الشتم والسب والصرخ عليه أمام الآخرين، والتطاول على حقوق الموظف كعدم إعطائه إجازة سنوية أو إضطرارية بينما يتمتع بها غيره من الموظفين".³⁵⁵ فجّل الموظفين لا يتلقون "دائماً" سوء معاملة من رؤسائهم ومدراءهم، لكن قد يتلقون "أحياناً" بنسبة 94%، تلك المعاملات السيئة حسب ما تقتضيه الأعمال والمراسلات الفوقية من السلطات العليا كالوزارة الوصية، ونظراً لأهمية تلك الأعمال ومحدودية الوقت، وتماطل بعض الموظفين في عملية إنجازها يحتم على المدراء إتخاذ هذا الأسلوب، وخوفاً من التأخير يفرض نوعاً من الصرامة والتسلط ريثما تنجز تلك الأعمال، وقد يسلك المدير تلك التصرفات عند ملاحظته لسلوكيات غير المسؤولة من الموظفين، كالغيابات المتكررة دون مبرر، التأخر في الدخول للعمل أو عدم إنجاز الأعمال في وقتها المحدد، وكثرة التعسف والتسيب في الإدارة، وكل هذا يعبر عنه بالإضطهاد الوظيفي.

9-الاضطهاد الوظيفي: "ظاهرة الإضطهاد الوظيفي إحدى أنواع الاضطهاد في العمل التي تقوم على تجميد الشخص المثابر الكفاء في وظيفته وعدم تقدير عمله وعدم ترقيته أو مكافأته على عمله

³⁵⁴ -Thau Stefan, et al (How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective), Organizational Behavior and Human Decision Processes,108, 2009.P 81.

355- التتمر في مكان العمل،(أفريل 2019) <https://ar.wikipedia.org/wiki/> - اطلع عليه يوم: 2021/01/25 على

وإغتياله معنويا، هذه الظاهرة تجدها كثيرا في معظم المصالح الحكومية وفي عدد غير قليل من المؤسسات والشركات الخاصة، الإضطهاد الوظيفي يعمل على تجميد راتبك وتجميد درجتك وتجميد منصبك وتجميد كل شيء يختص بك ولا يدفعك للتطور أو التعلم ولا حتى يستفيد بتطورك أو تعلم خير استفادة، فهو من أقسى أنواع الاضطهاد في العمل لأنه يعمل على التعسف غير اللازم بأن يميزك مديرك أو رئيسك عن باقي زملائك ولكن بشكل سلبي، حيث يكلفك أنت بالعمل الأكبر كما، والعمل الأصعب كيفا، ويحرمك من مكافأتك أو يحرمك من يوم أجازتك أو يلوح لك بالفصل كنوع من أنواع التهديد، يرى الخطأ الذي تقوم به كارثة مزللة ويرى الإنجاز الذي تحققه أمرا عاديا من واجبك أن تقوم به، التعسف الوظيفي ظلم بين ولكنه للأسف يمارس وبكثرة حتى في القطاع الخاص".³⁵⁶

لا تكاد تخلو أي مؤسسة مهما كان نوعها ونوع نشاطها من وجود تهميش وإضطهاد وظيفي لموظفيها، فهناك إضطهاد لعدة أسباب من بينها: عدم إلزام الموظف بالإجراءات التنظيمية ومتابعة العمل، الغيابات المتكررة دون مبررات صريحة، التأخيرات عن العمل وغلق أبواب المكاتب، تأجيل إنجاز الأعمال، خاصة المهمة منها لعرقلة السير الحسن لمصالح المؤسسة، من أجل فرض الذات والتقرب إلى المدراء، فجل هؤلاء الموظفين يعرفون بعدم كفاءتهم ويسعون دائما إلى زعزعة الإستقرار الوظيفي، كما لا ننسى أن هناك إضطهاد كتجاوز وسوء تقدير في إستعمال السلطة المخولة للقائد في التسيير ربما لعدم كفاءته، أو لفرض ممارسات وظيفية تتماشى وطباع شخصيته، أو كإضطهاد فعلي وممارس بصفة قصدية. والجدول رقم(54) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(9).

السؤال 9: تتلقى تهميشا وإضطهادا في الوسط المهني

تتلقى تهميشا وإضطهادا في الوسط المهني		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
00	00	دائما
98,9	180	أحيانا

³⁵⁶ محمد رشوان، (2018/07/05) كيف تواجه الاضطهاد في العمل بحيث لا يؤثر على إنجازك؟ <https://www.ts3a.com/>

أطلع عليه يوم "2020/11/16 على الساعة 12:40.

أبدا	2	1,1
المجموع	182	100,0

يتبين لنا من الجدول رقم (54) أن إجابات المبحوثين عن العبارة " تتلقى تهميشا وإضطهادا في الوسط المهني "" دائما" جاءت منعدمة بنسبة 00%، وهي دليل على إعطاء أولويات وأهمية للموظف في موقع العمل، أي ان له كيان ومركز وظيفي، في حين بلغت إجابة المبحوثين نسبة 98,9% عن تلقيهم في بعض الأحيان تهميشا وإضطهادا في الوسط المهني، وتعلق هذا الأمر بالفترة التي عقيت عملية التغيير لعمداء الكليات أو رؤساء المصالح، وهي مرحلة يعتبرها بعض الموظفون أنها تسبب لهم نوعا من القلق والإحباط نظرا لتعاملهم مع عدة ذهنيات سلطوية تباينت فيما بينها، لكن الإضطهاد والتهميش يقع على تلك الفئة من الموظفين المهرة والمخلصين في عملهم" إذ إن معارضتهم لبعض القرارات، أو رفض بعض الأوضاع غير السليمة، بعيدا عن التجاوزات والفهلوة وعدم إتقانهم لفن التدليس والمجاملة للمدير أو مجاملته "357 يعرضهم للإضطهاد الوظيفي عن طريق تجاهلهم وعزلهم وعدم أخذ آرائهم في الحسبان وتجميدها مع سبق الإصرار والترصد بهدف إلحاق الضرر والنيل منهم والتقليل من شأنهم والمساس بكرابائهم، وجعلهم يحسون بعدم الإستقرار والأمن الوظيفي.

10-الأخطاء المهنية وصعوبة التمييز بين الخطأ العمدي والخطأ غير العمدي: يعتبر الموظفون الإداريون في الحقل الجامعي أساس البناء والتسيير الإداري، إذ نجد بعضهم يمارسون مهام إدارية لا تتماشى وتخصصهم الوظيفي، ويقعون في أخطاء لا تستطيع الإدارة الجزم في قصديتها من عدمها، ليتضرر زملاؤهم أو موظفون آخرون من هذا الخطأ، وهناك آخرون يتميزون بخبرتهم وكفاءتهم في العمل يرتكبون أخطاء عمدية بغرض التأخير أو الضرر أو الإنتقام في العمل، وهناك من يقع في الأخطاء سهواً، لذا تجد الجهات المختصة صعوبة التمييز بين الخطأ العمدي وغير العمدي.

357 - الشريف أحمد، الإضطهاد الوظيفي، 2020/08/26، عبر الموقع <https://anbaaalyoumeg.com/>، أطلع عليه يوم: 2021/01/27 على الساعة 10:40.

تحدث الأخطاء في بيئة العمل من طرف الموظفين الإداريين، وتكون إما بإغفال الموظف أو إتكال منه أو عدم مبالاة، بالإضافة إلى كثرة وحجم الأعمال التي تقع على عاتقه إنجازها، كما لا ننسى حالته النفسية والجسدية كالممل، الإحباط، الخوف، التعب، الإنهاك، ضف إلى ذلك عدم كفاءته وإختصاصه الوظيفي، لذا وجب التمييز بين الأخطاء الإدارية وغير الإدارية لكي يتم الفصل في نوع العقوبة ودرجة الخطأ ولكي لا يتم الإستبداد في حق وحرية الموظف وأمنه، " إن تعيين الخطأ العمدي وغير العمدي وكذلك تحديد مالا يعتبر خطأ يكون أحيانا أمرا صعب التحقيق. في بعض الحالات لا يعتبر نقص الكفاءة المهنية مثل عدم الإختصاص خطأ مهنيا في حد ذاته، ولكن في حالات أخرى يمكن أن يكون نقص الكفاءة المهنية ناتجا عن سلوك خاطئ، كالتخفيض الإداري للأداء المهني الناجح."³⁵⁸

لذا فهناك أخطاء مهنية خاصة بالموظف الإداري وقد أوردها المشرع الجزائري في أربعة درجات من الأخطاء حسب المادة "177" من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وبما أننا بصدد دراسة التجاوزات التي تحدث من موظف إزاء زميله في التلاعب بمستندات العمل أو الملفات الخاصة بالموظفين كإنتقام أو إزدراء أو إطالة في إتخاذ الإجراءات المتعلقة بالترقية، الإستفادة من التبرصات وغيرها، أمكننا أن نركز على الأخطاء من الدرجة الرابعة التي تنطوي تحتها تلك التجاوزات، " تعتبر على وجه الخصوص أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة، إذا قام الموظف بما يأتي:

1- الإستفادة من إمتيازات من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة وظيفته.

2- إرتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.

3- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأمالك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.

4- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة.

³⁵⁸ -Lakhdar Sekiou et al ,op.cit,P822.

5- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية.

6- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و 44³⁵⁹

من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

قد تبدو الجامعة صرحا علميا مرموق المستوى، لكن هذا لا يعكس حقيقة بيئتها الداخلية، ونمط التسيير المتبع فيها، ولا حتى الثقافة التنظيمية التي يتحلّى بها موظفوها، وكون هذا الصرح العلمي(الجامعة) قد إستقطب عددا كبيرا من الموظفين ومن مختلف ولايات الوطن، سيكون أكبر دليل على وجود ثقافات محلية مختلفة ومتصارعة ومتفاوتة فيما بينها، مما يحتم خلق بيئة عمل مشحونة بالصراعات والتعصب إلى الفكرة أو الرأي أو ثقافة معينة، حبا في التملك والسيطرة، فيلجأ بعض الموظفون الإداريون إلى تبني سلوكيات تنظيمية سيئة حيال زملائهم في العمل، سواء في توليهم المصالح الحساسة أو مهام من شأنها أن تؤثر على إستقرارهم وأمنهم الوظيفي كسهولة الوصول إلى الملفات المهنية لزملائهم خاصة التي تحمل كل المعلومات عن المسار الوظيفي للموظف، فيقوم بإتلافها أو عدم تحيينها ليتسبب في عرقلة الترقية أو الإستفادة من بعض الإمتيازات الوظيفية، فالموظف قد يقدم عمدا على إتلاف الملف المهني لزميله وأي معلومة من شأنها أن تعلقه وتحقق له إمتيازات خاصة، لكنه سيصرح أن هذا العمل تم عن غير قصد وفي غفلة منه أو لضغط مهني أو عدم دراية، لكن لن يصح بقصديته في الإضرار، رغم أن المشرع الجزائري قد أورد فعل المساس سهوا أو عمدا للممتلكات العامة أو الشخصية خطأ مهنيا ويتلقى صاحبه عقوبة، وفي مقابلة تبين رد المبحوثين عن (إقترافهم أخطاء في عملهم في بعض الأحيان) فكان رد الموظف المكلف بنسبة 93% وكان ردهم بقولهم: " في كل مرة كي نروح ندير فوطو كوبي على الباك أو الديبلوم نلقى ورقة ناقصة، وكي نتكلم مع رئيس المصلحة يقلي معطيتنيش، ولحق الأمر أني جبت كل الوثائق، وشهدتو عليهم، طولت عليه لمدة كبيرة ورجعت طلبت منو نسخة من بعض الوثائق، عيت نحوس عليهم ومالقيتهمش، ورد عليا قالي ألي كان هنا ستاجار ضيعهم"، وهي نسبة كبيرة إذا تكررت

³⁵⁹ - المادة 181، أمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ص16.

عملية المساس بمسارات الموظفين في مؤسساتهم، لأنها ستتطور لتصبح ظاهرة كارثية تهدد مستقبل المؤسسات الجامعية وتؤدي إلى نفور المستخدمين منها، وعدم إقبال المترشحين في عملية الإستقطاب للإلتحاق بالعمل بها، كما أن النسبة المهدومة لإجابة المبحوثين عن تعرض ملفهم المهني للإتلاف عمداً أي (دائماً) من طرف الموظف المكلف، لا يمكن أن تتحقق حتى ولو كان هؤلاء الموظفون ينتمون إلى مؤسسة نفعية خاصة، لأن هذا سيؤثر لا محال على مستقبل المؤسسة ومردوديتها ومدى تطورها ونموها وإزدهارها، فتصبح مهددة للإندثار والزوال. والجدول رقم(55) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(10).

السؤال10: هل سبق لك وأن ارتكبت أخطاء مهنية في حقك؟

هل سبق لك وأن ارتكبت أخطاء مهنية في حقك		
النسبة%	التكرار	الإحتمالات
00	00	دائماً
89,6	163	أحيانا
10,4	19	أبداً
100,0	182	المجموع

يتضح من الجدول رقم (55) إن إجابات المبحوثين عن العبارة " هل سبق لك وأن ارتكبت أخطاء مهنية في حقك " بالرد "دائماً" بنسبة منعدمة وهذا مؤشر على وجود الصرامة والمتابعة القانونية والتأديبية لكل موظف قام بالتعرض عمداً لخصوصيات الموظفين خاصة الملفات الإدارية الخاصة بهم، كما جاءت نسبة إرتكاب الأخطاء المهنية في حق الموظف في بعض الأحيان بنسبة: 89,6% وهي نسبة عالية كعملية الإتلاف أو الضياع للوثائق الإدارية سهواً، لأن المشرع الجزائري قد أوجد مواداً قانونية تعاقب الموظف الذي أقدم على هذه العملية بالخطأ أو السهو، لأنه يعتبر خطأ إدارياً حسب ما جاء في الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية الذي حدد أربعة أخطاء وذلك بموجب المادة 177، وهنا فقد جاء في المادة 179 تحديد عملية المساس سهواً أو إهمالاً بأمن

المستخدمين أو أملاك الإدارة والإخلال بالواجبات القانونية الأساسية ضمن أخطاء الدرجة الثانية، لكن ما يهمننا هو أخطاء الدرجة الرابعة التي من بينها ما جاء في المادة 180 والمتمثلة على وجه الخصوص في: "إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة، تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف والترقية"³⁶⁰

الرضا والتوافق المهني: يلجأ الموظف في البيئة الجامعية إلى ممارسة مهامه بتقبل وظيفي ورضا عاليين في وجود مناخ تنظيمي يبعث على الإستقرار والأمن والعدالة، لذا فكل تلك التسهيلات والعلاقات الوظيفية الجيدة تزيد من ولاءه وحبه وإستمراره في الوظيفة، فإحساس الموظف بمكانته الوظيفية تجعله عنصراً حيوياً منصهراً في بيئته العملية، فيؤسس علاقات مع زملائه يسودها المودة والإحترام والتعاون وتبادل المعارف، ولا يتحقق هذا الأمر إلا بوجود إدارة وقيادة عادلة، تطبيق القوانين والتعليمات والأوامر، ومختلف اللوائح التنظيمية التي ترسم مهام الموظف في وظيفته وتحدد علاقاته مع زملائه ورؤسائه، وفي ظل هذه الإجراءات يزيد رضا الموظف وولائه وإنتمائه الوظيفي الذي يحقق له الإستقرار والأمن ليصل إلى إشباعه الوظيفي بتوافق مهني جد عالي، وهو "جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعة وإجتماعية وما يطرأ على هذه البيئة من تغير بين وقت وآخر، وتتضمن البيئة المهنية الإداريين والمشرفين والمرؤوسين وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه، ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق خلال سنوات عمل الفرد أي خلال تاريخه المهني³⁶¹، وأن التوافق المهني هو نتاج خبرة مهنية طويلة أثمرت نتائجها بالإستغراق الوظيفي، فالتوافق المهني هو "توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني Job Satisfaction، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل. وإذا لم يتحقق للعامل

³⁶⁰ - مرغني حيزوم بدر الدين، تكيف الأخطاء المهنية للموظف العام في القانون الجزائري، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، مجلد8، عدد 05، جامعة الوادي، 2019، ص192.
³⁶¹ - عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1988، ص31.

الرضا فإنه ينعكس سلبيا على إنتظامه في العمل، حيث يكثُر تدمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل، وفي هذه الحالة يعتبر توافقه المهني سلبيا.³⁶² وهكذا يكون المظهر الأساسي للتوافق المهني الذي هو الرضا الوظيفي عن العمل والزملاء والرؤساء، فيشعر الموظف بالأمن والإنتماء، كونه يحقق رغباته وإحتياجاته النفسية والمادية، "وهناك عدة جوانب في الرضا عن العمل تشير للتوافق المهني في مقدمتها: زيادة الأجر والتطور الذاتي للمؤسسة وثبات العاملين وإستقرارهم فيها ومدى الإستفادة من قدراتهم، ويأتي الرضا عن العمل نتيجة للتوافق بين فكرة الفرد ذاته وتقديره لقدراته وتكيفه مع ظروفه من جهة وبين الدور المهني الذي يقوم به والذي يعتبر تحقيقه جزءا من أهدافه التي يعمل من أجلها طويلا حيث يجد الفرد منفذا مناسبة لقدراته وإتجاهاته وقيمه".³⁶³ والتي بواسطتها يحقق رضاه العام عن الحياة المهنية والإجتماعية والإقتصادية.

"ويتأثر التوافق المهني والرضا عن العمل بعوامل كثيرة من أهمها العمر والجنس ومستوى التعليم والتدريب ونوع المهنة ونمط الشخصية والتوافق العام والتكيف خارج نطاق العمل والمكانة الإجتماعية والإقتصادية للعامل وظروفه المادية وكل ما يعكس رضاه عن عمله، بما في ذلك مكونات بيئة العمل وعلاقات العامل بزملائه ووجهة نظره في مشرفيه ورؤسائه ومرؤوسيه وأجوره وفي الظروف المحيطة بالعمل ونوعه وعدد ساعاته ومتطلباته".³⁶⁴

يظهر الموظف عدم رضاه عن عمله في سلوكيات سيئة وتصرفات غير مسؤولة، يفتعل شجارات ومشاكل مع زملائه أو حتى مع رؤسائه في العمل، وردود أفعال تتصف بالعنف والعدوانية، ناهيك عن غياباته المتكررة دون مبرر، وكثرة الإحتجاج والشكاوي، ويقضي معظم أوقاته في تجمعات غير رسمية مع الموظفين الآخرين، أو ينهمك بقراءة الجرائد أو تصفح مواقع الأنترنت والألعاب.

³⁶² - عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مجلد 1، ط 1، منشورات جامعة قاربيونس، بنغازي، 1995، ص

ص، 436، 437.

³⁶³ - آسيا الصادق عبد العالي، الإتجاهات نحو المهنة، مجلة الدراسات التربوية، مجلد 2، كلية التربية، جامعة الفاتح، 1973، ص 53.

³⁶⁴ - بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001، ص 49.

يكمن الرضا المهني لأي موظف وفي أي مؤسسة في جملة الإمتيازات والمعاملات التي يحققها ويستفيد منها داخل بيئته المهنية، فعندما يحقق إحتياجاته الأساسية تزداد لديه الروح المعنوية ويرتفع أداؤه، ويستقر مهنياً ويصبح متوافقاً مع مهامه الوظيفية، فينمو عنده الشعور بالإنتماء الوظيفي، ويكرس كل جهوده في خدمة المؤسسة التي ينتمي إليها ويضفي ولاءه الوظيفي لجماعة العمل أو لرئيسه المباشر وكل مفوض بالسلطة، فيحقق إنتماءه ورضاه الوظيفي في بيئته المهنية وتتعزيز في نفسيته لتظهر في شكل قدرات وإبداع وإبتكار والأداء الجيد، فيرى من الجامعة أنها مستقبله الوظيفي ويتشبهت ويرسي قواعد متينة كدليل على رضاه المطلق للمؤسسة التي ينتمي إليها. والجدول رقم(56) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(11).

السؤال 11: أنت راض عن مستقبلك الوظيفي بهذه الجامعة؟

أنت راض عن مستقبلك الوظيفي بهذه الجامعة		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
97.8	178	دائماً
2.2	4	أحياناً
00	00	أبداً
100	182	المجموع

فالجدول رقم (56) يوضح لنا إجابات المبحوثين عن العبارة " أنت راض عن مستقبلك الوظيفي بهذه الجامعة"، وهنا تم معالجة هذه الفقرة في حدود الرضا المقترن بالعنف في هذه البيئة الجامعية، أي تم التطرق إليه على أساس ثقافة العنف الممارسة التي إكتست جواً تنظيمياً مشحوناً بالتزاعات والصراعات، والتي أثرت على توافقيهم المهني وعدم شعورهم بالأمن، نتيجة لوجود التعسف من الرؤساء والإحتكاك الزائد مع الزملاء والمديرين، وغموض الدور بالإضافة إلى عدم تطبيق القوانين والعقوبات الصارمة على المخالفين نظراً لمركزهم الوظيفي وعلاقتهم مع الرؤساء، وكانت الإجابة بـ"دائماً" بنسبة 97.8% وهي نسبة جد مرتفعة تدل على وجود رضا الموظفين عن حياتهم المهنية ومستقبلهم بهذه

الجامعة ، إذا ما قورنت برضا البعض منهم "أحيانا" عن المستقبل الوظيفي بنسبة 2.2% وهي نسبة جد ضعيفة، وهذا راجع لأسباب أهمها: عدم كفاءة الموظف وقدرة على الإنجاز، أو عدم توافق العمل المنجز مع مؤهلاته العلمية، فيسعى لتحقيق أهدافه الشخصية بعيدا عن أهداف المؤسسة، كتكليفه بإنجاز أعمال وبحجم كبير سواء في إطار المهام الموكلة إليهم أو خارجها لإرضاء السلطات العليا والفوز بمناصب أعلى، فظغوطات العمل والمعاملات السيئة وعبء العمل وعدم المشاركة في إتخاذ القرار من شأنها التأثير سلبا على حياة الموظف المهنية، فالمستقبل الوظيفي يتجسد في المراكز الوظيفية التي يتقلدها الموظف خلال حياته المهنية، والتي يكرس فيها جهدا للقيام بالأعمال والمهام في إطار وظيفته من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، وفي ظل الخبرة المهنية يشهد تحركا وظيفيا للترقية صعودا في السلم الإداري والحصول على مكاسب مادية ومعنوية أفضل، كالسلطة، رتبة أعلى، تقدير الذات، وراتب مرتفع. كما أن النسبة 97.8% تعكس نظرة الموظف لمؤسسته كونه راض عن مستقبله الوظيفي بهذه الجامعة، ويحس بالإنتماء والإستقرار الوظيفي

لذا تعتبر العوامل التنظيمية -أكبر حافز للرضا الوظيفي وتحديد مستقبل الموظف في بيئته المهنية- التي "تشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب إتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي، ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم، بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد."³⁶⁵

12-المنافسة غير الشريفة: يصادف الموظف الإداري في حياته العملية وفي إحتكاكه مع الزملاء في العمل تصرفات مابين الإيجابية والسلبية، ضف إلى ذلك ضغوط العمل والمركز الوظيفي، كما أن نمط

الإشراف المباشر وغير المباشر من الرؤساء في تلقي الأوامر والتعليمات للإنجاز أو عدم الإنجاز حسب الأهداف الخاصة والعامة، بين رافض ومتقبل، يجعل منه يعيش جوا تنظيميا غير مستقر، وفي متاهة الخضوع للرؤساء خاصة الأقوى مركزا، ومع سياسة التغييرات التي طرأت على المدراء، فالولاء لا بد منه خوفا من العقوبات، وفي هذا الصدد يجابه الموظفون ويتخذون عدة أساليب في تعاملهم مع مثل هذه المواقف، فيسلك البعض منهم أقصر طريق للولاء والخضوع ممتننا المنافسة غير الشريفة في العمل، فيصبح قناة إتصالية سيئة لتدفق المعلومات والتحريض والتدخل في أعمال زملائه والتقرب أكثر إلى المدراء، فالمنافسة غير الشريفة هي من بين المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل، من بعض زملائهم في العمل، كالتدخل في أعمالهم والتقرب إلى المدير المباشر من أجل التحريض وإعطاء صورة سلبية عن الزميل، "هناك بعض الشركات والمؤسسات يتواجد بها بعض الموظفين الذين يتبعون أسلوب المنافسة الغير شريفة، والذين يقومون بإتباع بعض الأساليب الملتوية، أو الكيدية، للتشويش على زملائهم ومنعهم من النجاح في العمل، وذلك عن طريق خداع مدراء العمل، أو التكلم زورا عن زملائهم، يقول توم ديامانتي: "لكي تعرف الشخص الذي يكن لك العداء، يتعين النظر إذا كان هناك شخص يعيق أفكارك، وإقتراحاتك الرائعة بشكل مفاجيء، أو عاملك في أكثر من موقف بطريقة غير عادلة، أو هناك أشخاص لا ينصتون لوجهات النظر. وغالبا ستساعدك هذه الإشارات على وضع خطة مسبقة للقضاء على أي عداوة محتملة قبل تأزم الموقف)، فالموظفون يميلون إلى التنافس فيما بينهم، [...] من نفس الدرجة الوظيفية، ويكون سبب التنافس هو المواعيد المقيدة، والمحددة لتسليم مهام العمل، وكثرة الضغوط، وندرة المقابلات بين الموظفين وجها لوجه مما يؤدي إلى وقوع سوء الظن بين الموظفين، وتفسيرهم المواقف التي من الممكن أن تحدث من وجهة نظر فردية."³⁶⁶

366 - هيئة التحرير، (2020/04/07) <https://ila.io/61pmc> ، مشاكل تواجه الموظفين في العمل، <https://www.annajah.net> أطلع عليه

يوم"2020/11/18 على الساعة: 11:40.

لا تخلو أي مؤسسة من وجود المشاكل الإدارية، خاصة تلك التي لديها مصالح تكاد تكون متداخلة فيما بينها أو متشابهة في المهام، مما يخلق نوعا من التعسف الإداري ومحاولة في التقرب إلى المدراء ورؤساء المصالح والوحدات لإنشاء علاقات ودية تقلل من شدة المتابعة والرقابة والعقوبات، تجعل من هؤلاء الموظفين يستثمرونها كفرصة لتحقيق مآربهم الشخصية، والتقليل من أعباء العمل بطريقة لأخلاقية، فيتدخلون في مهام وأعمال زملائهم، ويقومون بنقل أخبار مضملة وكاذبة لمدراءهم عنهم كوسيلة لعرقلة عملهم أو لتكليفهم بإنجاز أعمالهم إيهاما لهم بأنها من إختصاصهم.

والجدول رقم(57) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(12).

السؤال 12: ترى أن هناك من يتحرش بك ويتدخل في شؤون عملك

ترى أن هناك من يتحرش بك ويتدخل في شؤون عملك		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
2,7	5	دائما
95,1	173	أحيانا
2,2	4	أبدا
100,0	182	المجموع

من خلال الجدول رقم (57) يتضح لنا نسبة إجابات المبحوثين والمقدرة بـ: 2,7 % عن العبارة " ترى أن هناك من يتحرش بك ويتدخل في شؤون عملك " "دائما" وهي نسبة ضعيفة وهي في نفس الوقت مؤشر حقيق دال على وجود ممارسات التحرش والتدخل في شؤون الآخرين، وقد تكون تعبيرا حقيقيا عن وجود التجاوزات من زملاء العمل، كما يمكن أن تكون كتفويض سلطة أو تدريب أو تكوين يراها المستهدف تدخلا في شؤون عمله رغم أن بعض الأعمال يجب أن تكون لصيقة بالرقابة والمتابعة، تتصف بالجدية والتشدد والصرامة خاصة ما تعلق بالصفقات والتوظيف والوسائل العامة، فقد أشار Fineran & Gruber التحرش الجنسي في مكان العمل هو "المقدمات الجنسية غير المرغوب فيها، والطلبات للحصول على خدمات جنسية، والسلوك اللفظي أو الجسدي ذات الطابع الجنسي التي تشكل التحرش(1) عندما

يتم تقديمه على شكل سلوك صراحة أو ضمنا كشرط للعمل، (2) تقديم أو رفض مثل هذا السلوك يستخدم كأساس لقرارات التوظيف (3) هو سلوك لديه غرض أو تأثير من التدخل بشكل غير معقول مع أداء الفرد لعمله أو خلق بيئة عمل عدائية أو هجوم أو تخويف³⁶⁷، وتوصل (Lee,eta 2011)- (Marshall,et al 2013) إلى نتائج التحرش الجنسي تؤثر سلبا على الإنتاجية المهنية، وتتمثل في انخفاض إحترام الذات، الغضب، العزلة الإجتماعية، العجز، القلق، التوتر، والتغيب، الدوران، أو معركة قانونية، وأضافوا أن التحرش الجنسي يكون على نوعين مادي (اللمس، سحب الملابس) وغير مادي (النكات، الإيماءات والتعليقات)³⁶⁸⁻³⁶⁹، فالتحرش الجنسي يخلق بيئة عمل معادية تؤثر على الموظفين الآخرين .

وهناك نوع آخر من التحرش ونعني به "التحرش العرقي قد يشمل التحرش اللفظي أو الإقصاء بسبب العرق أو يشمل الإفتراءات العرقية، والتعليقات المهنية لبعض الأعراق، أو النكات العرقية، والتي تؤدي إلى تصرف عاطفي سلبي وخصوصا أولئك الذين يتعرضون للإستبعاد فهم الأكثر تضررا ربما ذلك نتيجة للغموض بالصفات من الوضع الذي هم فيه"³⁷⁰

13-التعصب في العمل: إن التحرش العرقي هو من بين الأسباب التي تجعل من الموظف الإداري، يحمل فكرا تعصبيا ونظرة عدائية لزميله في العمل، تلك السلوكيات السيئة تخلق جوا مشحونا بالكراهية، وهذا هو الجذر الإستمولوجي للتعصب، والذي سرعان ما يتحول إلى معتقد إصطفائي وسلوك عنفي عدواني ناجم عن النرجسية البشرية، ومن ثم النرجسية الثقافية، إذ يعتقد مجموعة من البشر بأنهم

367- Feneran Susan, Gruber James E (youth at work: Adolescent employment sexual harassment), Child Abuse & Neglect, 33, 2009. Pp 551-552.

368 _ Lee sun-Kyoung, song Ju-Eun & Kim Sue, (Experience and Perception of Sexual Harassment During the Clinical Practice of Korean Nursing Students), Asian Nursing Research 5, 2011. Pp 170-171.

369 _ Clinard Marshall B, Meier Robert F, (Sociology of Deviant Behavior), Wadsworth, Cengage learning, 2ed, USA, 2011. P 02.

370 _ Schneider, al (An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts), Journal of Applied Psychology Vol 85(1), Feb 2000. P3.

دوما على حق، وأنهم الأنقى والأرقى والأفضل من سواهم"³⁷¹، وقد أشار في هذا الصدد (Hunter, et al,1982) عند إستخدامهما لمقياس الميكافيلية الرابع(ماك الرابع) لمعرفة أسباب التهمك التنظيمي بمعتقدات "تتعلق بالتفاوت في السمات الشخصية بما في ذلك الدوغمائية والتي تعني التعصب لفكرة معينة من قبل مجموعة دون قبول النقاش والتشدد بالإعتقاد الديني والإيديولوجي، وإحترام الذات وموضع السيطرة"³⁷² فيظهر ذلك السلوك الذي يراه البعض أنه يضر بالعلاقات في العمل وطريقة الإنجاز وكمية تدفق المعلومات والمرونة، ويراه البعض الآخر فرضا للمركز الوظيفي والإعتراف سواء لكفاءتهم أو عدمها، فالتعصب الذي نعني به " حيازة الوعي العصبوي وهو الجذر الثقافي للعنف، عائقا في وجه التفكير العلمي وعقبة تحول بين صاحبها وبين إمكانية التفكير العقلاني والنقدي للمسائل، بحيث يكون التسليم بصحة الموقف أو الرأي مصادرة على كل موقف متحرر من القوالب الجاهزة والأجوبة المعلنة، والتي لا تقدم ولا تؤخر بطبيعة الحال، فالتعصب إذا هو إستقالة العقل عن التفكير، والتقبل التسليمي بما يعتقد به المتعصب وجماعته، وهو عبودية للنصوص والأصول والفتاوي والحكام، وإقصاء للتفكير النقدي الخلاق، بل أكثر من ذلك هو تمحور الفرد أو الجماعة حول فكرة أو نظرية أو عقيدة أو إيديولوجية، يعتقد أصحابها أنها الوحيدة الصحيحة."³⁷³

إذا فالتعصب هو التمسك بفكرة أو طريقة عمل معينة، قد إكتسبها الموظف من خبرته الطويلة بناء على المهام المنوطة إليه لإنجازها، فيرى فكرته صائبة وعلى صواب، فخبرته الميدانية أهلتة لعدم تقبل أفكار أو أوامر يراها غير صائبة، ومن يصدر الأوامر والتعليمات لا يملك الكفاءة والخبرة وليس له إطلاع عن مجال عمل هذا الموظف، فيرى أنه بإستخدامه السلوكيات العصبية سيفرض رأيه ويبعد كل التدخلات التي تعيق عمله، فهذا السلوك العنيف هو في نفس الوقت رد فعل لممارسة أو معاملة لا أخلاقية أو غير عادلة إتجاهه، وفي الحالة الثانية قد يكون التصرف بتعصب هو تغطية لبعض النقائص والأخطاء التي

³⁷¹ -كريم أبو حلاوة، ثقافة العنف: بحث في الأسباب والتداعيات والظواهر المحتملة، مركز دمشق للأبحاث والدراسات، دمشق، 2011، ص 10-16.

³⁷² _ Hunter John E, Gerbing David W, Boster Franklin J(Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension), Journal of Personality and Social Psychology, Vol 43(6), Dec 1982. 1293-1994.

³⁷³ - جاد الكريم الجباعي، حالة الإنسان في سورية، ورقة خلفية، المركز السوري لدراسة السياسات، دمشق، القاهرة، 2013، ص 14.

تصدر عن هذا الموظف نظرا لعدم كفاءته، وفي نفس الوقت ليظهر كمرکز قوة أو لعدم تقبل الموظف الآخر والخضوع له كونه يمثل سلطة إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات بخصوص العمل، ونظرا لبعض الخصوصيات لهذا الأخير الذي إلتحق مؤخرا بالوظيفة أو نظرا لصغر سنه أو إنتمائه لبيئة إجتماعية معينة، يحمل إتجاهه نظرة عنصرية وجهوية بناء على نوع الثقافة المجتمعية لتي تشيع بها في وسطه الأسري التي تحمل في طياتها الجهل ومناهضة التطور والإنتفاح.

"فالعصبية في وجهها الآخر رابطة إجتماعية وعلاقة بين الفرد والجماعة، وقد تحولت إلى جماعة معنوية أو بيئة ثقافية وأخلاقية، أو أيديولوجيا تؤطره وتحاصره من كل جانب، إذ تفتى ذات الفرد وتدوب شخصيته لصالح الجماعة، ويصبح جزءا عضويا من كيانها، حيث يتماهى الفرد مع العصبية ولا يتعرف عن نفسه وقيمه إلا بمقدار ماتسمح به الجماعة، أي بمقدار ما يكون في خدمتها ويضحي بفرادته وتميزه من أجل إعلاء شأنها، لا بل قد يضحي بحياته لتأكيد إنتمائه العضوي إليها، وهنا يمكن الجذر الإجتماعي للعنف، الأمر الذي يتناقض بصورة جذرية مع إستقلال الفرد وحرية فضلا عن تناقضه مع ميوله ورغباته وتميزه، أي مع كل ما يؤكد إنسانيته وذاتيته وكيانته العميقة كإنسان"³⁷⁴

ويجدر القول بخصوص هذا النوع من السلوكيات، أنه يقتصر على فئة قليلة من الموظفين الإداريين الذين يعرفون بإتقانهم لعملهم وحبهم المتجذر الذي يظهر في الإلتفاء والإستقرار الوظيفي، وهذا يدل على خبرتهم وكفاءتهم، كما أن تصرفاتهم وسلوكياتهم بهذه الردود دليل آخر على عدم تقبلهم للتدخل في مهامهم المنوطة لهم، وكتعبير على عدم كفاءة الطرف الآخر الذي يجبرهم في بعض الأحيان على إنتهاج سلوك عصبي وعدواني للدفاع عن أفكارهم التي تتماشى ونوع الأعمال وإختصاصاتهم في ذلك، وفي نفس الوقت معارضة للأفكار السلبية والمفشلة لمجهوداتهم من الطرف الآخر.

والجدول رقم(58) يبين إجابات المبحوثين عن السؤال رقم(12).

السؤال 12: تحاول الرد بتعصب عن إجراءات لا تتناسب وأداء مهامك

³⁷⁴ - جاد الكريم الجباعي، مرجع سابق، ص14.

تحاول الرد بتعصب عن إجراءات لا تتناسب وأداء مهامك		
النسبة %	التكرار	الإحتمالات
2,2	4	دائما
92,3	168	أحيانا
5,5	10	أبدا
100,0	182	المجموع

يتبن لنا من الجدول رقم(58) الذي وردت فيه إجابات المبحوثين عن العبارة" تحاول الرد دائما بتعصب عن إجراءات لا تتناسب وأداء مهامك" بنسبة 2,2 %، وهو رقم كبير إذا ما تمت موازنته بحقيقة التنظيم الإداري وما يحمله من حذر ويقظة وقوانين وتعليمات وأوامر، وتنسيق ورقابة وتوجيه وقيادة، أي أننا نتواجد بصرح علمي لا يؤخذ عليه كسلبيات في مثل هذه الممارسات، وتسطر الجامعة نظما غير تلك الموجودة في مؤسسات أخرى لما تزخر به من كفاءات في مختلف التخصصات خاصة ما تعلق بتسيير وتنمية الموارد البشرية وأساليب الإستقطاب والتوظيف، فهذه النسبة دليل على وجود خلل في الأنساق الخاصة بالمؤسسة الجامعية.

وإقتصرت هذه النسبة على الموظفين الذين يعرفون بأقدميتهم في العمل وتجربتهم الواسعة مع الوظيفة التي يمارسونها، وبناء على الممارسة الفعلية للوظيفة والإلمام الجيد بمتطلباتها إكتسبوا كفاءة عالية جعلتهم يتحكمون في زمام المهام والأعمال المكلفين بإنجازها، فهم بدراية تامة وتحكم جيد بكل جوانب الوظيفة، لذا يبدون تعصبا وعدم تقبل للأفكار الجديدة التي لا تتلاءم ولا تتماشى ولا تخدم طبيعة العمل، وردود أفعالهم تكون كمقاومة لتلك الأفكار لأنهم يعتبرونها هدرا للوقت وتبيدا لجهودهم عبثا، والتحكم في ذلك يعتبر إنجازا وفي نفس الوقت تعطيل للعمل الفعلي الذي تقتضيه ضرورة المصلحة، لذا فالتخصص والكفاءة والخبرة الوظيفية تفرض عليهم ضرورة التعصب ورفض غير المألوف، وتكثر هذه المعاملات عند تقلد مدراء جدد السلطة في التسيير لذا يجذبون فرض آرائهم وأفكارهم بالرغم من عدم توافقها مع ضرورة المصلحة والنشاط المهني، وتمس هذه الظاهرة بعض المصالح فقط وليس كلها

كمصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة النشاطات الثقافية، والأمانات (السكرتاريات)، أي تلك المصالح التي لها علاقة مباشرة مع الرئيس أو المدير، كما جاءت إجابات المبحوثين عن محاولتهم الرد بتعصب "أحيانا" بنسبة تقدر بـ: 92,3% وهي مؤشر يدل أحيانا على المشاركة في إتخاذ القرار ومعرفة سير الأعمال والرقابة اللصيقة بها، وهذا بسبب إهمال الموظف أو التأخر في الإنجاز أو ورود مراسلات جديدة مضبوطة وفقا لبرنامج مسيطر كجدول أعمال فيتم التدخل للتوضيحها للتبسيط والفهم وعدم الوقوع في الأخطاء، أما نسبة 5,5% والتي تمثل عدم الرد بتعصب "أبدا" عن تلك الأفكار فهذا راجع إما لعدم مبالاة الموظف وإحراجه للمدير أو زميله أو رئيس المصلحة، أو لرضوخه التام لكل ما يأمر بتنفيذه.

كما أن التعصب هو حالة إنفعالية من الغضب الذي "يساعد المرء على مواجهة المواقف المزعجة بصورة أو بأخرى، يشعر المرء بالقوة، وغالبا ما يحقق الغضب النتائج المرجوة منه، كثيرا ما يكون الغضب رد فعل متوقع ومقدر من قبل الآخرين، إننا كثيرا ما نفسر الغضب على أنه رفض لسيطرة الآخرين علينا أو لحرمانهم لنا من حقوقنا التي نستحقها، وعلى الجانب الآخر، قد تنظر الأطراف الأخرى إلى الغضب النظرة نفسها، وفي هذه الحالة، فإن الغضب يقوم على أساس من الثقة والحسم والتأكيد على الحقوق".³⁷⁵

إن ضحية العنف البنائي (التنظيمي) هي المجتمع وليس الفرد لأن الجاني في ظل الجرائم التي تقترب تحت مظلة البناء الاجتماعي أو بإسمه من قبل الرئيس أو المدير أو المؤسسة أو المدرس أو التاجر أو صاحب المصنع أو المعايير النسقية، لا توجه نحو شخص معين بل إلى عامة الناس أو لأفراد متفاعلين مع بناء المؤسسة أو الذين يخضعون لوظيفة المؤسسة، وفي هذا الأداء لا يسري العنف على ضحية واحدة بل على مجموعة أفراد وأحيانا على المجتمع بأكمله هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن العنف البنائي لا يصدر ولا يظهر فقط على شكل إيذاء جسدي أو لفظي أو إهمال أو إساءة شخص لآخر أو تنظيم لأعضائه أو لعامة أفراد المجتمع أو نظام دكتاتوري حاكم مع شعبه.

³⁷⁵ - عماد الحداد، كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 25-26.

فالعنف التنظيمي يمارسه ممثل السلطة ومركز القوة والنفوذ على الموظفين في نشرها اللوائح والمقررات التنظيمية الجامعية ويلزمهم أو يجبرهم على تطبيقها ويعاقبهم إذا لم يمتثلوا لها، فلا يسمح لهم بإبداء رأيهم فيها ومناقشتها أو نقدها أو تقييمها بل تطبيقها كما هي وعنوة.

ومن نافلة القول في هذا المقام إلى أن العنف البنائي لا يعد عنفا شخصيا بل جمعيا حتى لو صدر من قبل رئيس المؤسسة أو نظام الحكم أو رئيس الشركة أو المصنع فإنه يصدر بإسمها وليس بإسمه، فهو إذن عنف مبرر أي له حجته الإجتماعية لذلك يقبله الموظفون ولا يقفون ضده³⁷⁶.

لذا يرتبط متغير العنف في الممارسات اليومية بالمؤسسة الجامعية إرتباطا وثيقا بالنظم وسياسة التسيير السائدة، أي له علاقة وطيدة بالثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في الضبط والتحكم والتسيير والرقابة والتوجيه والقيادة، فكل المؤشرات التي ترتبط بأبعاد الثقافة التنظيمية لها دور كبير ومهم في خلق ثقافة العنف أو التقليل منها والقضاء عليها، والجدول أدناه يبين لنا درجة التأثير بإستعمال قيمة مربع إيتا، لمعرفة نسبة التباين بين متغير العنف وأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في البعد التنظيمي، الإداري، والإنساني.

جدول رقم(59) يبين تحليل التباين الأحادي بين متغير العنف والأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية

(البعد التنظيمي، الإداري، والإنساني):

مربع إيتا	الدلالة الإحصائية	قيمة(ت) المحسوبة	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.189	0.529	0.873	2.039	7	14.275	البعد التنظيمي
0.069	0.487	0.722	1.687	2	3.374	البعد الإنساني
0.126	0.831	0.425	0.994	5	4.969	البعد الإداري
			2.336	167	390.171	الخطأ

				181	412.789	المجموع
--	--	--	--	-----	---------	---------

إختبار الفرضية الثالثة: من خلال الجدول نلاحظ أن الأبعاد الثلاثة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه الفرضية غير محققة، أما فيما يخص درجة التأثير فنعتمد على قيمة مربع إيتا وعليه فإن البعد التنظيمي له تأثير قوي بالنسبة لمتغير العنف، ثم يليه البعد الإداري بتأثير متوسط، أما البعد الإنساني فله تأثير ضعيف.

إختبار الفرضية العامة:

جدول رقم(60): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين الثقافة التنظيمية والعنف لدى الموظفين الإداري بالمركز الجامعي غليزان.

المتغيرات	حجم العينة	قيمة r المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية والعنف	182	-0.049	0.51	غير دال

من خلال الجدول رقم(60) نلاحظ أن هناك علاقة ضعيفة وعكسية بين كل من الثقافة التنظيمية والعنف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05.

يمكن أن نستنتج من دراستنا الميدانية أن من أسباب العنف في البيئة الجامعية قد تظهر في ما يلي:

- من أسباب العنف في الجامعات، ما ينتقل من مشاجرات في الحياة اليومية، وجملة تراكمات إجتماعية للعنف المكتسب من البيئة التي نشأ فيها الأفراد وأكسبتهم سلوكاً عنيفاً مرفوقاً بالحقد والضغينة، كله كان بسبب التنشئة الإجتماعية الأسرية الخاطئة، فتنتقل هذه السلوكات العنيفة معهم سواء كانوا أساتذة أو طلبة أو موظفون إداريون إلى الجامعة، ويعاد إستثارها إثر أقل الأسباب.
- طبيعة المجتمع وثقافته التي إكتست طابع الجهوية، فالأشخاص الذين يقطنون المدن يرون أنفسهم أفضل شأناً من أقرانهم أصحاب القرى والأحياء القصديرية ويصطلحون عليهم "أصحاب لزونفيرو" هذا

المصطلح الذي يعتبر في حد ذاته رمز إهانة يستصغرون به كل النازحين من خارج مدينة غليزان، وهو عنف لفظي في إعتقاد من يستعمله ومن يطلق عليه.

- في حالة عدم المساواة بين الموظفين داخل الحرم الجامعي الذي من شأنه أن يسبب تهميشا لبعض الكفاءات الإدارية وكسب وتعاطف للبعض الآخر ، وهذا يخلق عنفا منهجيا قصديا، بالإضافة إلى منحهم إمتيازات مادية ومعنوية كالتربصات العلمية لتحسين المستوى، والقروض المالية، ضف إلى ذلك الحرية في العمل وأوقات الدخول والخروج.

- كما أن ضعف التسيير وغموض المهام وتداخلها، قد يؤدي إلى تفشي ظاهرة الإتكال واللامبالاة والمحسوبية، فينسب العمل الجيد لجماعة عمل معينة، والعمل الرديء إلى جماعة أخرى حتى ولو كانت ذات فعالية ومردودية عاليتين، الأمر الذي يؤدي إلى نشوب خلافات وصراعات ومشاجرات كلامية فتتطور إلى ممارسة العنف.

- غياب العدالة الإجتماعية الإدارية في تطبيق التعليمات والأوامر الصادرة على فئة دون غيرها، تظهر إنقسامات في صفوف الموظفين وجهات وكتل متصارعة، فتهضم الحقوق ويشتد الخلاف، ليولد تنظيم رسمي يسمى النقابة للدفاع عن حقوق الموظفين.

- كما أن ضعف التسيير وعدم كفاءة القيادة الإدارية، يسبب الإنحياز إلى مجموعة موظفين إداريين نظرا لقوتهم ونفوذهم، وإنتهاك حقوق الموظفين الآخرين الذين يفضلون عدم الرضوخ لطلباتهم المخالفة لمتطلبات العمل ولا تخدم الموظف الإداري وتقلل من إنسانيته وتستعبده.

- قد تكون الخلفيات الأكاديمية والإجتماعية تثبت ان معظم المتسببين في العنف هم من ذوي المردودية الضعيفة، والتكوين العلمي الضعيف في مسارههم الدراسي قبل الوظيفي، مكلل بالتوصيات، والمحاباة أو الرشوة وكل الأشكال التي من شأنها إصالحهم إلى المكان المطلوب في غياب الكفاءة، كما أن الخلفية الإجتماعية قد تفسر لنا أن معظم المتسببين في العنف هم من ذوي الأسر التي تتصف بممارسة العنف في حياتها اليومية أي أنهم يقدسون العنف كوسيلة لحل مشاكلهم أو فرض تواجدهم.

- كما أن غياب الدورات التكوينية سواء في مجال المعاملات أو الأداءات، لتسيير الموارد البشرية قد يكون من الأسباب المؤدية إلى خلق العنف في البيئة المهنية.

- غياب توصيف الوظائف سبب آخر، لأن بها يتم تحديد وتوصيف المهام ليتم بطريقة عقلانية ومضبوطة، فيتم تقسيم العمل وفقا للتخطيط والبرمجة بعيدا عن تداخل المهما وزيادة الصراعات، كما أن للعلاقات غير الرسمية دورا كبيرا في إنجاز إنجاز العمال الموكلة للموظف الإداري، والتي تتكون بين الأفراد والجماعات، وبين الرئيس والمرؤوس وبين المرؤوسين فيما بينهم، نتيجة التفاعلات الإجتماعية داخل الجامعة، وضرورة ترابط وتكامل المصالح في الأهداف المشتركة للجامعة.

كما أنه لا يجب إغفال الإتصال الإداري الذي يعتبر الوتر الحساس في بيئة الإدارية الجامعية، الذي تفرضه نوع وأسلوب القيادة السائدة داخل الجامعة.

5. خلاصة الفصل:

إن العنف ظاهرة سلوكية أكيدة المنشأ، سببها وجود مشاكل لم يستطع الإنسان تجاوزها، أو حاجات عجز عن تحقيقها وتلبيتها، فالعنف يأخذ أشكالا وأنماطا تفرضها البيئة الإجتماعية المحيطة، وتراكمات عدائية، والتي نقصد بها في علم النفس "الكبت"، تركت أثارا سلبية في نفسية الفرد، وبما أنه لم يستطع الدفاع لعدم قدرته أو ضعفه أو خوفه من المعتدي أو ما يترتب عليه من الجانب العقابي من المجتمع، هذا يدل على أن المختصين لم يستطيعوا معالجة ظاهرة العنف بالقضاء عليه، فالعنف خاصة في المؤسسات الجامعية أخذ في التنامي بشكل رهيب، دق ناقوس الخطر حتى في الدول الغربية المتطورة، وهذا ما تبينه وسائل الإعلام والصحافة العالمية من سلسلة الإعتداءات الحاصلة في الجامعة، تعبيرا عن الكراهية والعدائية، وإنتهاك للحقوق والكرامة الإنسانية.

لذا وجب تكريس كل الجهود والمصالح والأجهزة لمعالجة والتصدي لكل الأشكال والعوامل والدوافع التي تكون سببا في تنامي هذه الظاهرة خاصة في الوسط الجامعي، فالعنف ظاهرة قديمة أصبحت في تزايد وتنامي مستمر، نظرا لما تشهده المجتمعات من تحولات وتطورات ونمو في مختلف مجالات الحياة

التي عرفت بعصر السرعة والتكنولوجيا، كما أن حدة العنف وتنوعه في إرتباط مباشر مع التركيبة البشرية، السلوك والأفكار، ونوع القيادة والأنظمة المتبعة في تسيير الهياكل الإدارية، كل هذه العوامل من شأنها التأثير في ظاهرة العنف ومستوياته، فالتعامل بإحترافية مع هذا الرهان الصعب الذي من شأنه أن يفتك أو يدمر مؤسسات في الريادة، هو تحدي في نفس الوقت لإثبات مدى قدرة وجاهزية المختصين في هذا المجال، لمعالجة هذا النوع من السلوكيات العدوانية، بالقضاء على كل صور الفساد التي تحمل في طياتها صفة العصبية والجهوية، والتفكير السيئ لنشر البغضاء والكراهية في أوساط الأسرة الجامعية، فالجامعة هي ذلك الصرح العلمي الذي له ميزته العلمية والثقافية والفكرية لا بد من تظافر الجهود للقضاء على كل ما من شأنه خلق العنف داخل وسطه الوظيفي، لذا يجب أن نسعى إلى القضاء على ظلمة الجهل ومظاهر العنف، والمضي قدما إلى تبني فكرة التطور والإزدهار والرفق تماشيا مع الركب الحضاري، ونحو إرساء بيئة جامعية أفضل.

النتائج العامة للدراسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا حيويا، فهي من أكثر المواضيع التي لقيت إهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية نظرا لأهميتها وجملة الخصائص التي تتميز بها لاسيما كونها متغيرة من مؤسسة لأخرى، ومستجيبة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، فالثقافة التنظيمية تعكس رسالة وأهداف المؤسسة وأعضائها، فهي نظام مركب تراكمي متصل ومستمر ومتغير، يخضع للتكامل وتأثير البيئة المحيطة، أي أنها متكيفة ومتطورة تؤثر وتتأثر بجميع جوانب الحياة الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والإدارية(وظيفية)، ويشترك فيها جميع الأفراد، كما أنها تتسم بالقوة والضعف، قد تكون سببا في خلق الصراعات والعنف بين الموظفين في المؤسسة، خاصة عندما تغيب الموضوعية، والعدالة الاجتماعية في تقسيم المهام ووجود الإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس الذي يبعث على الثقة في نفوس الموظفين، كما أن إشراكهم في إتخاذ القرارات الإدارية يزيد من فعاليتهم التنظيمية وإنتقاء المواهب والكفاءات والقدرات الأدائية في العمل.

قد تظهر ثقافة العنف متجلية في المنظمات نظرا لغياب الكفاءة في التسيير أو عدم القدرة، أو عدم وجود التعليمات والقوانين واللوائح والمستندات التنظيمية التي تضبط سير المنظمة، فسياسة العقاب والردع ليستا الوسيلة الأنجع في كل الأوقات لضبط سلوكيات الأعضاء وإنما شخصية القائد وحنكته في التفاعل والإتصال لها دور كبير في القضاء على تلك المشاكل التي تنشب بين الموظفين وتكون سببا في خلف بيئة يكتنفها العنف.

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسة الجامعية ممثلة في المركز الجامعي غليزان، حول الثقافة التنظيمية والعنف بالمؤسسة العمومية كدراسة على عينة من الموظفين الإداريين الذين يشغلون منصب العمل الإداري بصفة دائمة، قمنا بالإستعانة بعدة متغيرات التي تمثل الخصائص الإجتماعية والمهنية لعينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، طبيعة منصب العمل، الرتبة، مكان الإقامة، والمسافة بين مقر العمل ومكان الإقامة، للتحكم الجيد والإحاطة بالموضوع، وتحليل النتائج وتفسيرها وفقا لتلك المعطيات، خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية والعنف، وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما على مستوى أي مؤسسة على إختلاف القطاع الذي تنتمي إليه، خاصة المؤسسة الجامعية إذ أنها تؤثر على المناخ التنظيمي لها، كونها توجه سلوك الموظفين وأدائهم وتزيد من الإلتزام والرضا والإستقرار الوظيفي لديهم، فهي بمثابة المرشد للأعضاء العاملين بها، من أجل ضبط التسيير والتوجيه والرقابة لبلوغ رسالتها وأهدافها، وتحقيق العملية الإتصالية ووحدة الفريق، والتكامل بين الوحدات والمصالح، كما أن الثقافة التنظيمية تمثل إنعكاسا لثقافة المجتمع والبيئة المحيطة بالجامعة، كونها تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والإشارات والرموز التي ينقلها الأعضاء من هذه البيئة إلى مكان العمل، أين يتم إعادة ضبطها في شكل معاملات وإجراءات تنظيمية، تسمح بالتشاركية والوحدة والتعاون والإحترام والقضاء على كل أشكال التمييز والعنصرية في العمل، وهذا ما يعكس وجود مستوى عالي لثقافة تنظيمية قوية، والفرضية الأولى القائلة: "لا توجد فروق في

مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي غليزان " تثبت أنه حقا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي غليزان، حيث أثبتت النتائج مستوى الدلالة بـ:0.319 بالنسبة لمتغير الجنس، و0.203 بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية وهو مستوى أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذا صرح الباحثين أنه توجد مساواة في التعامل بين الجنسين بنسبة 98,4%، وهي نسبة جد عالية تدل على وجود ثقافة تنظيمية جد قوية، تسعى الجامعة من ورائها إلى إرساء توافق بين القيم والثقافة والإستراتيجية بينها وبين مواردها البشرية، وبعث روح التعاون والعمل الجماعي، لتقليل من الصراعات والنزاعات والعنف، وتحقيق التوافق والإنسجام الوظيفي في ظل تحقيق الأهداف العامة لها.

أما الفرضية الثانية القائلة: " للثقافة التنظيمية ببعدها الإداري، والتنظيمي والإنساني) دور في ممارسة العنف داخل المؤسسة الجامعية بين الموظفين الإداريين" فأثبتت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف تعزي للبعد (التنظيمي والإنساني والإداري) للثقافة التنظيمية داخل المركز الجامعي غليزان"، فخلصت النتائج إلى مستوى الدلالة بـ:0.529 بالنسبة للبعد التنظيمي، و0.831 بالنسبة للبعد الإداري، و0.487 بالنسبة للبعد الإنساني، وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي أن الأبعاد الثلاثة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه تم رفض الفرضية القائلة أنه: " للثقافة التنظيمية ببعدها الإداري، والتنظيمي والإنساني) دور في خلق العنف داخل المؤسسة الجامعية بين الموظفين الإداريين"، وإستعملنا (مربع إيتا) لمعرفة درجة تأثير الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية في ممارسة العنف، فجاء تأثير البعد التنظيمي بدرجة قوية في ممارسة العنف بنسبة 0.189، ثم يليه البعد الإداري بدرجة تأثير متوسطة بنسبة 0.126، وتأثير البعد الإنساني بدرجة ضعيفة بنسبة 0.069، وهذا يثبت مدى قدرة وكفاءة المسيرين للموارد البشرية بالجامعة في ضبط العمليات الأساسية لقيام أي مؤسسة وديمومتها والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة والتوجيه، خاصة عدم تجاهلهم للجانب الإنساني الذي يؤدي في معظم الأحيان إلى تدمير الموظفين، وخلق مشاكل في العمل، لاسيما كثرة

الغيابات وتأخرات إنجاز العمل، وعدم إحترام الوقت، حقق لهم رضا الموظف وشعوره بالإنتماء وعزز لديه الثقة والولاء التنظيمي، فأصبح الجانب التنظيمي والإداري الحقل التنظيمي الذي ينمي روح الثقة والتميز في الأداء، وعليه فالثقافة التنظيمية القوية الذي تميزت بها المؤسسة الجامعية(المركز الجامعي غليزان) أثبتت قدرتها في القضاء على تلك الثقافات الفرعية التي من شأنها أن يكون لها دور في خلق العنف وممارسته في البيئة الجامعية بين الموظفين الإداريين.

وخلاصة الفرضية الثانية قادتنا إلى نتيجة سببية تمثلت في نتائج الفرضية الثالثة القائلة: "هناك فروق في درجة ممارسة العنف بين الموظفين الإداريين" فكانت النتيجة وبعد تحليلنا لنتائج الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف بين الموظفين الإداريين العنف داخل المركز الجامعي غليزان تبعاً لمتغير الجنس، وجاءة تصريح الباحثين بنسبة معدومة قدرت بـ 00%، أي أنه لا توجد تفرقة بين الجنسين ولا تمييز عنصري، وأنهم يتلقون نفس المعاملة والتعليمات والنصوص التنظيمية، مما يجعل الإجراءات التنظيمية واضحة مفادها أن الموظف الإداري سواء أكان ذكراً أو أنثى فهو موظف يخضع للقانون العام الأساسي للتوظيف العمومية، وتم قبول هذه الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف من طرف الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي غليزان بناء على متغير الجنس.

كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي غليزان تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، سواء كانوا مستقطين جدد أو قدامى، أي أن الخبرة المهنية لا تؤثر في ممارسة العنف، وهذا راجع لنوع الثقافة التنظيمية التي يحوز عليها موظفو المركز الجامعي، والتي مفادها أن كل الموظفين هم أسرة جامعية في خدمة الصالح العام، ولهم هدف مشترك وهو النهوض بهذا الصرح العلي الحساس، كما أن للخبرة المهنية دوراً أساسياً في حنكة الموظف الإداري وفطنته في التعامل مع كل أشكال العنف، وإحترافيته في الوصول إلى حلول صريحة تحول دون إفشاء حوادث

العنف، وتم قبول هذه الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف من طرف الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي بناء على متغير الخبرة المهنية.

أنه لا توجد فروق ولا يمارس الموظفون الإداريون العنف في أماكن عملهم، وهذا راجع لطابع السلطة المفروضة، والتعليمات الصارمة التي تعاقب أي موظف ارتكب سلوكا عنيفا أثناء تأدية مهامه، بالإضافة إلى وضوح المهام وتقسيمها مما يؤدي إلى تحمل المسؤولية كاملة، كما لنوع القيادة دورا أساسيا في التحكم في مثل هذه الظواهر، وعليه فالموظفون الإداريون يتمتعون بثقافة تنظيمية قوية يميلون إلى تجنب ممارسة العنف نظرا لحنكتهم، وإستراتيجيتهم في التعامل مع المواقف التي من شأنها خلق صراعات، كما انه دليل على رضاهم الوظيفي عن العمل، وقدرتهم في التعامل مع المواقف، والإحساس بالإنتماء والولاء التنظيمي، ضف إلى ذلك قدرتهم على مقاومة التغيير التنظيمي الحاصل في مؤسستهم نظرا لممارساتهم الوظيفية، هذا يعني أنه كلما زادت خبرة وأقدمية الموظف الإداري في العمل وبحكم تعرضه لمواقف عنيفة مختلفة، تجعله يكتسب قابلية جديدة في التعامل مع الأحداث التي من شأنها أن تخلق العنف ويتفادها بالطريقة الصحيحة، رغم هذا فقد توصلنا في دراستنا هذه إلى عدم وجود تلك الممارسات العنيفة، وتمتع الموظفين بثقافة تنظيمية قوية لا يؤثر على مستواها لا الجنس ولا خبرتهم المهنية.

"وعلى الإدارة القيام بوظيفة الرقابة لضمان الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف وتصحيح الأفعال والسلوك غير المرغوب، والعمل على تعديل المعتقدات التي قد تقف عائقا يحول دون تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، لذا وجب على الإدارة تفعيل دورها لضمان عدم حدوث صراع تنظيمي داخل الجامعة أو ضعف قدرة العاملين على التوافق مع سياسة الجامعة وفلسفتها".³⁷⁷

الخاتمة :

إن المؤسسات الجامعية وفي الوقت الراهن لها ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، لكنها تتأثر بموجة التغييرات الحاصلة في محيطها الخارجي وسياسة التطورات الرهيبة في المجال التكنولوجي نظرا للتسارع

377 - الألفي، طارق أبو العطا: تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية "تحديات وطموحات"، ط1، مؤسسة

طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص142.

والبحث العلمي المكثف، فالتكنولوجيا أصبحت العمود الفقري لكل مؤسسة، لذا فقد أسست معظم دول العالم المتطورة عالما إفتراضيا لتسهيل عملية تدفق المعلومات ومسايرة الأنية لكل المستجدات وتدارك الأحداث والإنصهار مع الواقع الحاضر ومسابقة المستقبل، لإعادة فرض سيطرتها على البلدان الأخرى الذي تعرف ركودا فكريا وثقافيا على مستوى مجتمعها ومؤسساتها التعليمية خاصة مؤسسات التعليم العالي(الجامعات)، فأوجدت منظومة تكنولوجية دفاعية تسمح لها بجعل التبعية لها أكثر وزيادة التوسع الإستراتيجي لزيادة تحفيز إستقطاب الكفاءات، فالغزو الثقافي الذي تعيشه البلدان النامية جعلها في تبعية دائمة، لذا فالموارد البشري في أي مؤسسة يعتبر عنصرا حيويا وفعالا يجب العناية والإهتمام به، فمهمة القائمين على تسيير هذه المؤسسات هو زرع الثقافة التنظيمية القوية في أعضائها والإستفادة من قدراتهم وطاقاتهم الفكرية والجسدية، ومعرفة الأسلوب والإستراتيجية الجيدة للحفاظ على هذه الثقافة التنظيمية، وزيادة تعلمها ونشرها بين الموظفين، لأنها من أهم المكونات الرئيسية للحفاظ على المناخ التنظيمي الداخلي الإيجابي الذي يبعث على الأمن والإستقرار والتقبل الوظيفي.

رغم هذا فالثقافة تساعد على تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة ووحدتها، وفي وضوح القوانين واللوائح والتعليمات في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، يسمح بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة وتوقع الأحداث، خاصة السلبية منها المتمثلة في العنف وتلك الصراعات التنظيمية، لذا أوجد المشرع الجزائري القوانين والمواد التنظيمية التي تحدد المعاملات وطرق تعزيز قنوات الإتصال بين الأعضاء والجماعات والمصالح والوحدات، لذا لا يمكن أن تخلو أي مؤسسة جامعية من وجود تلك السلوكيات السلبية(العنف)، ونظرا لسمعة المؤسسة وحفاظا على مكانتها الاجتماعية يتم التستر على عدة حالات من العنف، بل ويؤدي الأمر إلى منع التحقيق أو إجراءات الدراسات والمقابلات الميدانية مع الموظفين الإداريين، لأنه لا يمكن الجزم بإنعدام مثل هذه الظواهر، أي أنه حيث ما وجدت تجمعات وإحتكاك الأفراد ستظهر تلك السلوكيات العنيفة، لأن الثقافات الفرعية(المحلية) مختلفة من بيئة لأخرى وحتى في نفس البيئة الاجتماعية، وكون الثقافة التنظيمية هي إنعكاس لثقافة المجتمع، ستنتقل

تلك السلوكيات إلى الجامعات أين سيظهر العنف بكل أشكاله، لذا وجب على مدراء الجامعات والمسيرين تبني إستراتيجية فعالة في إعادة توحيد تلك الثقافات تحت لواء التنظيم الثقافي الخاص ببيئتها الداخلية.

المراجع:

1-باللغة العربية:

أ-المؤلفات:

- 1- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 2- أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، ط11، دار المعارف، القاهرة، 1999.
- 3- أحمد عبد الفتاح ناجي، القوة والممارسة المهنية للخدمة الإجتماعية في المنظمات، ط1، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الفيوم، 2018.
- 4- أحمد أوزي، سيكولوجية العنف، عنف المؤسسة ومأسسة العنف، منشورات مجلة علوم التربية، العدد36.
- 5- أحمد المجذوب، ظاهرة العنف داخل الأسرة المصدرية، المركز القومي للأبحاث الإجتماعية والجنائية، القاهرة، 2003.
- 6- أحمد بونوة، العنف المدرسي بين الإعلام والمدرسة، وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، الجزائر، 2015.
- 7- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 8- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1976.
- 9- أحمد زايد وآخرون، العنف في الحياة اليومية في المجتمع المصري، مجلد1، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، 2002.
- 10- أحمد زايد وآخرون، العنف بين طلاب المدارس: التقرير الاجتماعي، المجلد1، قسم بحوث الجريمة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، 2004.
- 11- أندرو سيزلاقي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 12- أبو قورة خليل قطب، سيكولوجية العدوان، مكتب الشباب، القاهرة، 1996.
- 13- إيتين ج. كروغ ورفاقه، التقرير العالمي حول العنف والصحة، ترجمة مكتبة منظمة الصحة العالمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002.
- 14- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم عصر العولمة، دار الثقافة للنشر، مصر، 2004.
- 15- إسحاق إبراهيم منصور، الموجز في علم الإجرام والعقاب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 16- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، 1994.
- 17- إدارة الموارد البشرية، ماهية إدارة البشرية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 18- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.

- 19- العاللي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية "دراسة سياسية، قانونية"، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 20- العدلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 21- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ونظرية التنظيم، دار المعارف، ط1، مصر، 1985.
- 22- الألفي، طارق أبو العطا، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية "تحديات وطموحات"، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2014.
- 23- الصحة والسلامة في مكان العمل: مركز بحث العمل العالمي، كلية الفنون الليبرالية والدراسات المهنية، جامعة بورك، 2017.
- 24- بلقاسم سلاطنة، العنف والفقر في المجتمع الجزائري، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 25- بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001.
- 26- بحري منى، وقطيشات نازك: العنف الأسري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 27- بلال خلف سكارنه، أخلاقيات العمل، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 28- بن رحمون سهام، العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، الأردن، دار ابن بطوطة، 2012.
- 29- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للإتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 30- باربرا ويتمر: الأنماط الثقافية للعنف، ترجمة ممدوح يوسف عمران، سلسلة عالم المعرفة، العدد 337، الكويت، 2003.
- 31- ببيرفيو، العنف والوضع الإنساني، "المجتمع والعنف، ترجمة إلياس زحلاوي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1993.
- 32- بوفلجة غياث، ظاهرة العنف و طرق التعامل معها، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية، دار النشر للمطبوعات الجامعية، وهران، 2008.
- 33- بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعاليات التنظيم، ط1، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، وهران، 2010.
- 34- بودون بوريلو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1986.
- 35- بوضرسة زهير، التنظيم الحديث للمؤسسة، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014.
- 36- جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 37- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس (2002)، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 38- جبارة عطية جبارة، السيد عوض علي، المشكلات الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002.
- 39- جاد الكريم الجباعي، حالة الإنسان في سورية، ورقة خلفية، المركز السوري لدراسة السياسات، القاهرة، 2013.
- 40- جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، مجلد1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ويسيونى علي إسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2009.

- 41- دسيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية، ترجمة منير السعيداني، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، 2007.
- 42- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962-2000، (د. د. ن)، (دس).
- 43- زياد اللبان، العنف في العمل، منظمة صدارة الرسمية للكيمياء، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 44- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: "الثقافة، دراسة في علم الإجتماع الثقافي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 45- حسن، حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 46- حسين طه عبد العظيم، سيكولوجية العنف العائلي والمدرسي، دار الجامعة الحديثة، القاهرة، 2007.
- 47- حسنين توفيق إبراهيم، ظاهرة العنف السياسي في النظم العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1990.
- 48- حمدي أحمد بدران، العنف الأسري دوافعه وآثاره ومكافحته، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
- 49- حنان عبد الحميد العناني، الصحة النفسية للطفل، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، 1997.
- 50- حريم حسين، إدارة المنظمات من منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 51- طلعت إبراهيم لطفي: "الأسرة ومشكلة العنف عند الشباب" - دراسة ميدانية لعينة من الشباب في جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد1، 2001.
- 52- طارق طه، التنظيم، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- 53- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976.
- 54- كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- 55- كريم أبو حلاوة، ثقافة العنف: بحث في الأسباب والتداعيات والحلول المحتملة، مركز دمشق للأبحاث والدراسات، دمشق، 2011.
- 56- مدحت مطر، تنامي ظاهرة العنف في المجتمع وعلاجها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 57- منظمة العفو الدولية، الجزائر-لا بد من إصلاحات شاملة لوضع حد للعنف ضد النساء والفتيات على أساس نوع جنسهن: وثيقة رقم: (MDE 28/010/2014)، ط1، مطبوعات منظمة العفو الدولية، الأمانة الدولية لمنظمة العفو الدولية، المملكة المتحدة، 2014.
- 58- منظمة العمل الدولية، نقاط تحقق بشأن الوقاية من الكرب (الإجهاد) في العمل، ترجمة بسام أبو الذهب، دمشق، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، 2016.
- 59- منظمة الصحة العالمية، مسودة خطة العمل العالمية بشأن العنف: ملحق (9/138)، تقرير المديرية العامة، 2016.
- 60- متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي-المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2006.
- 61- ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

- 62- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 63- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
- 64- محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 65- محمود سعيد إبراهيم الخولي، العنف في مواقف الحياة اليومية "نطاقات وتفاعلات"، ط1، دار الإسرائ، 2006.
- 66- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 67- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 68- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 69- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
- 70- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 71- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 72- معتوق جمال، مدخل إلى سوسيولوجية العنف، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- 73- معن خليل العمر، علم إجتماع العنف، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2010.
- 74- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 75- محمود سعيد إبراهيم الخولي، العنف في مواقف الحياة اليومية "نطاقات وتفاعلات"، ط1، دار مكتبة الإسرائ، 2006.
- 76- محمد الرميجي، العنف الأسري وإنعكاساته الأمنية، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين، 2012.
- 77- محمد توفيق سلام، العنف لدى طلبة المدارس الثانوية في مصر، المركز القومي للبحوث والتنمية، القاهرة، 2003.
- 78- نائل عبد الحفيظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن، دار زهران، 2009.
- 79- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، كدراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003.
- 80- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، (د.س)، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، الجزائر، دار المحمدية العامة.
- 81- نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، المجلد "3"، العدد 10، جوان 2017، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر.
- 82- سعيد عيشور نادية، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 83- سمير نعيم أحمد، الدراسات العلمية للسلوك الإجتماعي، مطبعة دار التأليف، مصر، 1969.
- 84- سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الكتاب الثاني، دار الفكر العربي، 1979.

- 85- عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1988.
- 86- عبس محمد يسرى، الثقافة والشخصية: دراسات في الأنثروبولوجيا السيكولوجية، الإسكندرية: الملتقى المصري للإبداع والتنمية، 1997.
- 87- على محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982.
- 88- علي عبد الرزاق الجلي، علم الاجتماع التنظيم "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 89- عماد الحداد، كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 90- عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مجلد 1، ط 1، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1995.
- 91- عمارة محمد علي، برامج إرشادية لخفض السلوك العدواني لدى المراهقين، دار الفتح للتجسيد التقني، القاهرة، 2008.
- 92- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 93- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994.
- 94- عبد الله عبد الغني غانم، جرائم العنف و سبل المواجهة، ط 1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 95- عبد الله عقله مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، (د س).
- 96- عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- 97- عبد الوهاب إبراهيم أبو سلمان، كتابة البحث العلمي صياغة جديدة، ط 9، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 98- عبد الرحمن العيسوي، في علم النفس البيئي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 99- عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الجنوح، دار النهضة العربية، 1984.
- 100- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 101- عبد الرحمن حسن، الأخلاق الإسلامية وأسسها، الجزء 1، ط 5، دار القلم، دمشق، سوريا، 1999.
- 102- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2009.
- 103- عبد العالي دبله، مدخل الى التحليل السوسولوجي، ط 1، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
- 104- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
- 105- عادل عبد العزيز السن، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، دار المنظومة، الشارقة، 2016.
- 106- عادل صلاح عبد الجبار، محمد متريك مسعود القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ردمك، الرياض، 2007.
- 107- فلسفة الوظيفة العامة والموظف العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- 108- فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2009.

- 109- فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 110- فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 111- فوزي أحمد بن دريدي، العنف لدى التلاميذ في المدارس الثانوية الجزائرية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 112- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 113- فرانسيس ت. ماك أندرو، علم النفس البيئي، ترجمة عبد اللطيف محمد خليفة و جمعة سيد يوسف، ط1، لجنة التأليف والتعريب والنشر، الشويخ، جامعة القاهرة، الكويت، 1998.
- 114- فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد، أخلاقيات العمل، الفصل الدراسي الأول، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 115- فهد الطيار، العوامل الاجتماعية المؤدية للعنف، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 116- صقر عبد العزيز الغربي، الجامعة و السلطة- دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، الدار العالمية، مصر، 2005.
- 117- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005.
- 118- رشدي أحمد طعيمة، ومحمد سليمان البندري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
- 119- رشاد علي عبد العزيز موسى، زينب بنت محمد زين العايش، سيكولوجية العنف ضد الأطفال، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2009.
- 120- رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 121- شالز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 122- توني همفريز، العمل والقيمة يجددان حياتك، ترجمة أحمد العمري، مكتبة فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 123- خالد حامد، مدخل إلى علم الاجتماع، ط3، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015.
- 124- خالد خليل ظاهر الظاهر، النظام الإداري وسائل النشاط الإداري: دراسة مقارنة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 125- خالد بن صالح بن ناهض الظاهري، دور التربية الإسلامية في مواجهة الإرهاب، ط1، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية، 2002.
- ب- الرسائل الجامعية:
- 126- أيمن يوسف، تطوير التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بخدة، الجزائر، 2008.

- 127- أبو شنب محمد، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالإستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
- 128- أمال رادف، أشكال العنف في مدينة قسنطينة: دراسة ميدانية بالمدينة الجديدة "علي منجلي"، شهادة ماجستير في علم الاجتماع الحضري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 129- الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 130- النعيمي، عبد الرحمن أحمد، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
- 131- آل حسن عبد العزيز حسن، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001.
- 132- الشاوي حمد فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 133- العتيبي سعود محمد، السواط طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة، مسقط، ع7، 1998.
- 134- الرخيبي ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، 2000.
- 135- المطيري محمد غالب، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير منشورة، 2013.
- 136- بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية (رسالة غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر- بسكرة، 2014.
- 137- بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لينل شهادة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 138- بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية، رسالة ماجستير علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006/2007.
- 139- وهابي بن رمضان، التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرمشي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- 140- وحيد عبدان، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
- 141- حمزة خالد محمد عبد العزيز، سياسة التوظيف وأثرها على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 1994.
- 142- منير إبراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

- 143- محمد بن مسفر الشمراني، "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها: دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 144- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 145- مولاي الحاج مراد، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثيلات"، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة وهران، جوان 2005.
- 146- نادية مصطفى الزرقاوي، أيوب مختار، أسباب العنف المدرسي أسباب تمايز أو تجانس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، ديسمبر 2003، منشورات جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 147- نصيرة سمارة، ظاهرة التسبب البيروقراطي في الإدارات الحكومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2002.
- 148- نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 149- سويري، هيفاء محمد، مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000.
- 150- سلامة إنتصار، درجة الإنتماء الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2003.
- 151- سهام بن حمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 152- عبد الأله سمير، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، غدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 153- عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل إستطلاعي لمعلمي الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علوم إجتماعية، 2004.
- 154- عورتاني مأمون، العلاقة بين الولاء الوظيفي والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2003.
- 155- علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمك التنظيمي وإنعكاساتها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2014.
- 156- صالح بن سعد، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 157- قريشي نجاه، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2006.

- 158- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر، 2010.
- 159- خروف حياة، تصورات العمل لدى إدارات الهيئة الوسطى والعمال المنفذين "دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة إنتاجية وخدمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
- ج-المجلات والمقالات:
- 160- أبو السميد سهيلة، الطاهر مي، البيئة الجامعية ومدى تأثيرها على سلوك طلبة جامعة البترا، مجلة العلوم التربوية، المجلد 19، العدد 3، 2011، ص 283.
- 161- آسيا الصادق عبد العالي، الإتجاهات نحو المهنة، مجلة الدراسات التربوية، مجلد 2، 1973، كلية التربية، جامعة الفاتح، ص 53.
- 162- إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد 42، عدد 1، 2015، عمان، ص 243.
- 163- المشافي عرسان عبد اللطيف، العنف والمواجهة، مجلة الأمن والحياة، العدد 344، ديسمبر 2010، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، ص 21-70.
- 164- الدرقيري وآخرون، الخلفية الإجتماعية للطلاب وأثرها في التكيف مع المناخ الجامعي والتحصيل الدراسي، مجلة التربية، العدد 53، 1995، ص 446.
- 165- بشري عربيات، "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 20، العدد 2، كلية المبرة عالية الجامعية، 2012.
- 166- جعفر عبد الله موسى إدريس، مدى إلمام وإسهام أعضاء هيئة التدريس في ظل تطبيق المعايير الوطنية لجودة خدمات التعليم العالي بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية لفرع جامعة الطائف برنية، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 6، ع 2015، 16، الجامعة اللبنانية الدولية، لبنان، ص 76.
- 167- زوزو رشيد، بوراس نور الدين: الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة -الانتقال من ثقافة الفرد إلى ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، مجلد 1، ع 2013، 1، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2، ص 100.
- 168- حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والإقتصاد، ع 83، 2010، العراق، ص 174.
- 169- لعجال باية، أمال باشي، ثقافة المؤسسة وسوسيولوجيا التغيير، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، م 1، ع 2014، 3، جامعة أبو القاسم سعد الله ، الجزائر 2، ص 35.
- 170- معن خليل العمر، العنف في التنشئة الاجتماعية، مجلة الأمن والحياة، العدد 249، ماي 2003، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، ص 1-2.
- 171- محمد طعمنة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 1، 2001، الأردن، ص 235.
- 172- مرغني حيزوم بدر الدين، تكيف الأخطاء المهنية للموظف العام في القانون الجزائري، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، مجلد 8، عدد 05، 2019، جامعة الوادي، ص 192.

- 173- سالم خضر محمد سالي، ثقافة العنف المجتمعي وأسئلة التنمية والتحديث، مجلة فيلادلفيا الثقافية، عدد8، ص30، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2011.
- 174- سمير سليمان الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (إماراباك)، مجلد14، ع11، 2013، الولايات المتحدة الأمريكية، ص5.
- 175- عبد المجيد أحمد سيد منصور، التفحيط من مظاهر العنف، مجلة الأمن والحياة، العدد1986، ص5، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، ص16-18
- 176- عبد الرحمن العيسوي، العنف والعدوان بين الوراثة والإكتساب، مجلة الأمن والحياة، العدد236، أبريل 2002، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، ص38-43.
- 177- عمار بوخدير، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك، مجلة: الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد2، 2005، سطيف، ص146.
- 178- عواد يوسف، الإنتماء الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين والإجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة الغوث للاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد1، ع2، 2012، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص64.
- 179- عجايبي خديجة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، مجلد1، عدد1، 2013، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة علي لونيبي، البليدة، ص127-128.
- 180- فيصل محمود الشواورة وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد28، العدد5، الأردن، 2013.
- 181- رايح كعباش، ريمة طباع، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، مجلة الباحث الإجتماعي، عدد2017، ص13، قسم علم الإجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص479.
- 182- رويم فايزة، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، ع3، رقم2، 2010، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ص32.
- 183- رحاحلة عبد الرزاق، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد18، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
- 184- خالد الصرايرة، أسباب سلوك العنف الطلابي الموجه ضد المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر الطلبة والمعلمين والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد2، 2009، جامعة اليرموك، الأردن، ص4.
- د- الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية:
- 185- أحمد زايد، "قراءة في أدبيات العنف: رؤية سوسيولوجية"، المؤتمر السنوي الرابع، بعنوان "الأبعاد الإجتماعية والجناائية للعنف في المجتمع المصري"، المركز القومي للبحوث الإجتماعية و الجناائية، القاهرة، 20-24/04/2002.
- 186- أحمد بن البشير محمد، ومحمد بن شايب، " La flexibilité des entreprises Algériennes, un instrument d'intégration à l'économie mondiale.", مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 03-04/05/2005.

- 187- الطيب داودي، "أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد1، مارس 2017.
- 188- بروش زين الدين وقاسي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة، 03-04/05/2005.
- 189- بوخلخال عبد الله، الجامعة الجزائرية البيداغوجية، أعمال الملتقى الوطني حول البيداغوجيا في الجامعة، جامعة قسنطينة، 28/01/1992.
- 190- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة بن عكنون، الجزائر، 28-30/11/1992.
- 191- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة البليدة، البليدة، 20-21/05/2002.
- 192- عدلى السمرى، سلوك العنف بين الشباب: دراسة ميدانية على عينة من طلبة وطالبات المرحلة الثانوية، في ندوة الشباب ومستقبل مصر، تحرير، محمود الكردي، أبريل، 2000.
- 193- عبد النبي محمد، المديرية والتقنيات الحديثة للإتصالات عن بعد: تكنولوجيا التوفيق بين الوظائف والمنزل"المؤتمر السنوي الأول للمديرية العربية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية، 27/03/2017.
- هـ- القوانين واللوائح التنظيمية:
- 194- المرسوم التنفيذي رقم:83-544 المؤرخ في:24/09/1983 من الجريدة الرسمية.
- 195- المادة 181، أمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ص16.
- و- مواقع الأنترنت:
- 196- أنواع العنف، <https://www.mosoah.com/health/mental-health>، أطلع عليه يوم:2020/12/02 .
- 197- إنعدام الثقة المتبادلة، 2016/07/27، عبر الموقع: <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/304635>، أطلع عليه يوم: 2021/02/15 .
- 198- إدجار هشاين، الثقافة_التنظيمية_والقيادة، عبر الموقع: D:\doctorat\book_1457655556_pdf، أطلع عليه يوم:2020/03/12 .
- 199- إتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، المادة: 01، 1979، أطلع عليه يوم:2020/10/29 عبر الموقع: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm>martic
- 200- الظاهري حماد بن صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير، 2007، ص19. تم الإطلاع عليها يوم:2021/02/03، من الموقع: <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Letter-Menu/Elibrary/sc/> (Research/Masters/y/15/04/2006).
- 201- التعليمية رقم 45 (2008/12/01)، التي تحدد كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقيية في بعض رتب الأسلاك المشتركة. من الموقع: <https://grh82.blogspot.com/2016/11/45-01-12-2008.html> أطلع عليها يوم:2019/01/20 .

- 202- اللجنة المعنية بالقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة ولجنة حقوق الطفل، التوصية العامة رقم 31 للجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة/التعليق العام رقم 18 للجنة حقوق الطفل الصادران بصفة مشتركة بشأن الممارسات الضارة، 2014، الوثيقة CEDAW/C/GC/31-CRC/C/GC/18، عبر الموقع: (<http://tbintement.ohchr.org/layouts/treatybodyexternal/download.aspx?symbolNo=CEDAW%2FC%2F31%2FCRC%2FGC%2F18&Lang=en>)، أطلع عليه يوم: 2020/10/30.
- 203- الرضا الوظيفي، 2013/04/08، عبر الرابط: <https://m.facebook.com/Alhyatsaad/posts/161325924029979#>، أطلع عليه يوم: 2021/01/31.
- 204- التكوين، https://www.psyco-dz.info/2017/04/pdf_42.html، أطلع عليه يوم: 2021/02/02.
- 205- الإنحراف الإجتماعي، عبر الموقع: http://moqatel.com/openshare/Behoth/Mnfsia15/SocialDevi/sec01.doc_cvt، أطلع عليه يوم: 2021/01/14.
- 206- التنمر في مكان العمل، (أفريل 2019) <https://ar.wikipedia.org/wiki/> - أطلع عليه يوم: 2021/01/25.
- 207- الشريف أحمد، الإضطهاد الوظيفي، 2020/08/26، عبر الموقع <https://anbaalyoumeg.com/>، أطلع عليه يوم: 2021/01/27.
- 208- العنف في العمل، (2020/12/01) أطلع عليه يوم: 2021/02/15 على الموقع: <https://www.osha.gov/SLTC/workplaceviolence> (واي باك مشين)* يوم 2019/03/17.
- 209- العنف في مقر العمل. (2020/11/22)، أطلع عليه يوم: 2020/012/13 من الموقع: https://ar.wikipedia.org/wiki
- 210- هادي أحمد، الإستقرار الوظيفي: 2019/08/09، عبر الموقع: <https://www.linkedin.com/pulse/>، أطلع عليه يوم: 2021/03/01.
- 211- هيئة التحرير، (2020/04/07) من الموقع <https://ila.io/61pmc>، مشاكل تواجه الموظفين في العمل، عبر الرابط: <https://www.annajah.net/> أطلع عليه يوم "2020/11/19".
- 212- ياسر مدخلي (2016/02/07) العنف الإداري، عبر الموقع: <https://yassermadkhli.com/onfedare> تم إسترجاعه يوم: 2021/01/17.
- 213- لجنة وضع المعايير، العنف والتحرش ضد المرأة والرجل في عالم العمل، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 107، جنيف، ماي 2018، عبر الرابط:
- 214- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_norm/relconf/documents/meetingdocume nt/wcms_631755.pdf أطلع عليه يوم: 2021/04/12 على الساعة 14:34.
- 215- ما هو العنف اللفظي، (29 أبريل 2020)، أطلع عليه يوم: 2021/05/11 عبر الموقع: <https://www.almrsal.com/post/908315>
- 216- ما هو معنى الخبرة المهنية والعملية؟ (2015/09/29) عبر الرابط: <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q> أطلع عليه يوم: 2021/04/11.
- 217- مركز تقنية الإتصالات والمعلومات، جامعة المنصورة، أهداف الجامعة، عبر الموقع: <https://www.mans.edu.eg/about/info/university-objectives>، أطلع عليه يوم: 2020/01/13.
- 218- مدخل إلى القيم والقيم التنظيمية عبر الرابط: <https://space.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/> أطلع عليه يوم: 2021/04/11.

- 219- مصطفى كمال(22/11/2015)، ماهي المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية؟، عبر الرابط: <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/239424>، أطلع عليه يوم: 2021/02/17.
- 220- محمد عبد القادر، (2016/05/12) صفات الموظف المثالي الناجح : كيف تصبح وتكون موظف مثالي؟ <https://www.ts3a.com> أطلع عليه يوم: 2020/11/16.
- 221- محمد رشوان،(2018/07/05) كيف تواجه الاضطهاد في العمل بحيث لا يؤثر على إنجازك؟ <https://www.ts3a.com> أطلع عليه يوم"2020/11/16.
- 222- سناء مقدادي،(2015/08/27) كيف ومتى تشعر بالحاجة إلى تغيير الوظيفة أو تركها؟ عبر الموقع: <http://www.ts3a.com>، أطلع عليه يوم: 2010/11/16.
- 223- سلطاني ليلي(2016/11/28)، الحقوق والحريات والواجبات في ظل التعديل الدستوري الجزائري لعام 2016، عبر الموقع: <http://zilrc.com/>، أطلع عليه يوم: 2021/02/18.
- 224- عادل عبد الحليم حيدر، العنف الجامعي، مجلة الأمن والحياة، العدد 391، نوفمبر 2014، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. عبر الرابط: <https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/>، أطلع عليه يوم: 2019/06/23.
- 225- عرين البيروني. (2021/02/15)، التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، أطلع عليه يوم: 2021/03/16. على الرابط <https://e3arabi.com>.
- 226- عرين البيروني، (14 يناير 2021)، دور الثقافة التنظيمية في بيئة العمل، عبر الموقع: <https://earabi.com> أطلع عليه يوم: 2021/03/31.
- 228- عبد الله البريدي(2014/05/16)، أفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية، عبر الموقع: drber.com/ar/articles/scientific/content-1061.aspx، أطلع عليه يوم: 2021/03/31.
- 229- عبد العزيز الخضراء (2015-4-8): "العنف الأسري وآثاره على الفرد والمجتمع" <https://alghad.com>، أطلع عليه يوم: 2018/12/03.
- 230- رضوان أحمد غزالي حسن(أوت 2016)، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، عبر الموقع: <https://www.academia.edu/28200667>، أطلع عليه يوم: 2021/02/16.
- 231- شفيق ربابعة(2013/07/10)، العنف في الجامعات، العلاج والمسببات، عبر الموقع: <https://www.sarayanews.com>، اطلع عليه يوم 2021/04/06.
- 2- المراجع باللغة الأجنبية:

232- Assaad El akrami et al. Comportement organisationnel, volume2,De Boeck,2006.

233- Antic, M, & Ceric, A: Organizational culture of faculty of civil engineering, University of Zagreb, 8th International Conference, Organization, Technology, Management in Construction, Zagreb, 2008.<http://crosbi.znanstvenici.hr/datoteka/396954.Antic20Ceric.pdf>

234- Bartell, M: Internationalization of universities: A university culture-based framework. Higher Education, 2003.

235- Beltran- Martin & etal, (Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance),journal of Management, 2008.

236- Cameron, K.S., & Freeman, S.J: Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. Research in Organizational Change and Development, 5,1991.

- 237- Cameron, K. S, Ettington D. R: The conceptual foundation of organizational culture. Division of Research School of Business Administration. University of Michigan, Michigan, 1988.
- 238- Cameron, K.S. & Quinn, R.E: Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing Company Inc., New York, 1999.
- 239- Coordination ,www.businessdictionary.com ,Retrieved 08-08-2019. See it one day..02/02/2021 On the clock.09:30.
- 240- Cohen, D. W: Understanding the globalization of scholarship, in Peterson M , W Dill, D D,Mets, L.A. and Associates (eds.), Planning and Management for a Changing Environment: A Osman Ferda Beytekin, Münevver Yalçinkaya, Miray Doğan & Neriman Karakoç / IJERs 2010, 2(1):1-13 Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- 241- Edward Burnett tylor, Primitive culture: Researches Into the Development of Mythology, Edition 2 New York, Brentano's, 1924.
- 242- Edgar H.schein, organizational culture and leadership, 3rd edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, printed in the united states of America, 2004.
- 243- Feneran Susan, Gruber James E (youth at work: Adolescent employment sexual harassment), Child Abuse & Neglect, 33, 2009.
- 244- Flynn, Gillian . "Employers can't look away from workplace violence ." Legal Insight .july 2000, Vol:79, N7, P 68-70.
- 245- Henri Fayol, Administration industrielle et générale (1916), ENAG/EDITIONS, Réghaia, Algérie, 1990.
- 246- Hunter John E, Gerbing David W, Boster Franklin J (Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension), Journal of Personality and Social Psychology, V:43(6), 1982.
- 247- J.A.F. Stoner; R. E. Freeman; D. A. Gilber, "Management", New Delhi; Prentice – Hall of India, 1996.
- 248- Kanter Donald L & Mirvis Philip H. (The cynical Americans, Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion), Jossey-Bass publishers, USA, 1989.
- 249- Kuh, G.D. & Whitt, E.J.: The invisible tapestry: Cultures in American colleges and universities. ASHE-ERIC Higher Education Report, N:1. Washington, D.C: Association for the Study of Higher Education, 1988.
- 250- LAFON Robert, Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant, Paris : Presses universitaires de France, 4e édition, 1979.
- 251- Lakhdar Schiou, Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec , 4eme édition, 1993.
- 252- Lakhdar Sekiou et al , Gestion des ressources humaines, De Boeck université, 1977.
- 253- Laurent Bélanger et al, Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1983.

- 254- Lee sun-Kyoung, song Ju-Eun & Kim Sue,(Experience and Perception of Sexual Harassment During the Clinical Practice of Korean Nursing Students), Asian Nursing Research 5,2011. Clinard Marschall B, Meier Robert F, (Sociology of Deviant Behavior), Wadsworth, Cengage learning,2ed, USA,2011.
- 255- Louis dumont, « L'individu et les cultures, ou comment l'idéologie se(4) modifie par sadiffusion meme » Communications , N.43(mars 1986.
- 256- Linda L. Neider, Chester A. Schriesheim, The Dark Side of Management ,2010 .
- 257- "Making critical decisions ,"www.britannica.com ,Retrieved 08-08-2019. See it one day..02/02/2021 On the clock.09:35.
- 258- Michel Crosier et Erhard Fried Bergel ,Lacteur et le system, Edition du seuil.1977.(بتصرف)
- 259- M. Pettigrew: "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, December ,vol 24, 1979.
- 260- Osborne, D. J. & Grunberg, M, M. (E.Ds.), the physical environment at work, Chichester, England: John Wiley & Sons.
- 261- Oldham G.R,&Fried Y, Employee reactions to workspace characteristics, journal of Applied Psychology,N:72,1987,PP75-80.
- 262- Osman Ferda BEYTEKÖN, Müneuver YALÇINKAYA, Miray, DOĞAN & Nermin KARAKOÇ," The Organizational Culture At The University" Ege University, Faculty of Education, Department of Educational Science, EZMIR, The International Journal of Educational Researchers 2010,V 2(1):P1-13.
- 263- Parrado-Díez, Salvador,(Introducing Rationality in Human Resources Management in Spanish Central Administration), Edit by, Farnham, David, & Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public Services, International Perspectives),Macmillan Press LTD,London,2000.
- 264- Philippe Bernoux: la sociologie des organisations, éd seuil, 6ème éd, Paris, 2009.
- 265- "Physical violence".<http://www.prevention-violence.com/en/int-120.asp>.See it on 19-01-2021.
- 266- Réseau national des centres d'écoute sur les violences contre les femmes Balsam, Les violences faites aux femmes en Algérie, Rapport 5, December 2013, <http://www.ciddef-dz.com/pdf/autres-publications/balsam2013.pdf>; retourné le:12/10/2020 ; à l'heure 11:35.
- 267- Reichers Arnon .E Wanous, John p & Austin James T,(Understanding and Managing Cynicism about organizational Change), Academy of Management Executive,Vol.11,No.1,1997.
- 268- Redcross, J: Negligent actions arising from violent acts in the public and private schools, 2002.
- 269- Rozenholts. S, Workplace conditions that affect teacher quality and commitment : teacher induction programs, the elementary school journal, V89(4). 1990.
- 270- Salonda, L. L: Exploration of a university culture: A Papua New Guinea case study. Unpublished Doctoral Thesis, Victory University Of Technology, 2008.
- 271- Shaftiz,J.M & Ott J:Classic of Organisation Theory,Dorsey Press,Chicag,1999.
- 272- Sherri Gordon ;(09/04/2021), How to Recognize Verbal Abuse; I see it on: 11/05/2021, via the site. <https://www.verywellmind.com/how-to-recognize-verbal-abuse-bullying-4154087> on the clock 13:50.

- 273-Schneider, al(An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts), Journal of Applied Psychology Vol85(1), Feb2000.
- 274-S.P. Robbins: "Organizational Behaviour", New Jersey: Prentice–Hall International,Inc. 1998.
- 275-Sporn, B: Towards more adaptive universities: Trends of institutional reform in Europe. Higher Education in Europe, 24(1), 1999.
- 276- Thau Stefan, et al (How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective), Organizational Behavior and Human Decision Processes,108, 2009.
- 277-The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), "The Challenge of Underreporting", February 7, 2020, Retrieved on:16/03/2021 From the site https://www.cdc.gov/WPVHC/Nurses/Course/Slide/Unit1_8.
- 278- Thompson James & Cachares, Raymond,(Humain Resources Flexibilities in the United States), Edit by, Farnham, David & Horton, Sylvia,(Humain Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000..
- 279-University of Washington(2021). Seattle, WA." Workplace violence", From the site <https://hr.uw.edu/policies/workplace-violence/>, Retrieved on:18/04/2021.
- 280-Zemmour, Z., « Migrations et ouvrierisation : les trajectoires professionnelles d'anciens paysans de l'ouest algérien », Thèse de Doctorat nouveau régime en Sociologie, Paris : Université Paris VII, 1994.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

قسم العلوم الاجتماعية



دليل المقابلة

من أجل إنجاز بحث علي ميداني في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه، نرجو من سيادتكم المحترمة كونكم موظفون إداريون بالمؤسسة الجامعية (المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان) التفضل بالإجابة على أسئلة المقابلة المرفقة في هذا الدليل، ولكم مني أسى عبارات الشكر والإحترام على تعاونكم.

أسئلة المقابلة:

أ/ الثقافة التنظيمية:

1- هل يوجد تنظيم وتنسيق في العمل؟

.....

2- هل يستشيرك رئيسك في إتخاذ القرار حول عملك أو بخصوص أعمال أخرى؟

.....

3- هل هناك تعاون بينكم كونكم موظفون إداريون تقضون جل وقتكم في العمل؟

.....

4- هل تحقق لك الجامعة طموحاتك وإحتياجاتك؟

.....

5- هل هناك قوانين ولوائح داخلية صارمة توجب التقيد بها؟

.....

6- يساعدك مناخ العمل ويشجعك على العمل بجد؟

.....

ب/ العنف:

1- فرضت عليك أعمال تتعدى صلاحياتك؟

.....

2- هل تعرضت لإجراء عقابي تأديبي في مسارك المهني؟

.....

3- هل سبق لك وأن تلقيت معاملة من زميلك أو رئيسك تتسم بالعنف كالسب والشتيم؟

.....

4- هل سبق لك وأن تعرضت للضرب في مكان العمل؟

.....

5- تتعرض لسوء معاملة من طرف رئيسك؟

.....

6- هل سبق وأن تعرض ملفك الإداري للإتلاف من قبل الموظف المكلف؟

.....

جامعة وهران 2- أحمد بن أحمد-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



التعليمة:

أختي الموظفة في إطار إعداد أطروحة التخرج للحصول على درجة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، الموسومة بـ "الثقافة التنظيمية والعنف في المؤسسة العمومية" نرجوا قراءة هذه العبارات بتمعن والإجابة عليها، علما أن إجاباتكم هي التي تحدد نوع الثقافة التنظيمية السائدة وإمكانية وجود ظاهرة العنف من عدمها بالمركز الجامعي "أحمد زبانة" غليزان، كما أن بدائل الإجابة على الفقرات هي (نعم/لا/أحيانا).
الإستبانة تحمل في طياتها مجموعة من المحاور، المحور الأول خاصة بالثقافة التنظيمية، والمحور الثاني خاص بالعنف، ولكم مني فائق الشكر والتقدير لتفهمكم ومساعدتكم في إثراء المعرفة والبحث العلمي.

بيانات شخصية:

الجنس: ذكر

أكثر من 40

35 إلى 40

30 إلى 35

أقل من 30

السن:

المستوى التعليمي:.....(حدد)

طبيعة المنصب:.....(حدد)

أكثر من 10 سنوات

أقل من 10 سنوات

الخبرة المهنية:

الحالة العائلية: أعزب

مكان الإقامة:.....

أكثر من 20 كلم

10 إلى 20 كلم

6 إلى 10 كلم

أقل من 5 كلم

المسافة بين الإقامة ومكان العمل:

أحيانا	لا	نعم	العبارات
			المحور الأول: الثقافة التنظيمية
			1/ البعد التنظيمي
			ترى أنه يوجد تنظيم وتنسيق بين وحدات العمل (جماعة العمل)
			تشارك في إتخاذ القرارات التي تخص عملك
			التحديات في مكان العمل دليل على الرضا الوظيفي
			تتوفر المؤسسة على جو متكامل بين الموظفين
			تتلقى تسهيلات ومرونة في العمل
			تشعر بأن لديك إلتزام قوي للإستمرار في العمل بهذه المؤسسة
			تقوم سلطة مؤسستك بالرقابة للتحكم والإلتزام في العمل
			تحس بإنتمائك لهذه الجامعة وحب مواصلة العمل وبذل مجهود إضافي
			تهتم بالتفاصيل والدقة والتنظيم في العمل (حب العمل)
			تهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك في حدود أهداف مؤسستك
			تحرص على إنجاز أعمالك في الأوقات المحددة
			تفكر في تغيير مكان العمل
			3/ البعد الإنساني
			يعاملك المدير بما تقتضيه أخلاقيات المهنة
			هناك مساواة في التعامل بين الجنسين من طرف مديرك
			يسود المؤسسة الثقة والمصداقية المتبادلة في العمل
			هناك تعاون بين الزملاء في العمل وتبادل المعارف
			قيمك وتوجهاتك تتماشى مع أهداف مؤسستك (الإحتياجات)
			تحس بالراحة النفسية في مكان العمل (الأمن الوظيفي)
			ترى أن علاقاتك مع الموظفين يسودها الإحترام المتبادل
			تتلقى دعما إجتماعيا في مكان العمل
			تتلقى تقديرا واحتراما في العمل من طرف المسؤولين
			2/ البعد الإداري

			توجد عدالة في تقسيم المهام والموارد بين الموظفين داخل المؤسسة
			تلقيت تكوينا أكاديميا في مسارك المهني من أجل تحسين المستوى والترقية
			تتلقي مكافآت وتحفيز من الإدارة الجامعية
			القوانين واللوائح الداخلية واضحة تفرض على الموظف إتباعها
			تحوز الجامعة على مختلف وسائل التكنولوجيا وآليات التجهيز
			تتماشى متطلبات الوظيفة مع مؤهلاتك العلمية
			يساعدك مناخ العمل ويشجعك على العمل بجد
			تشعر بتضارب بين أهدافك وأهداف مؤسستك
			تنظم إجتماعات لمناقشة مشاكل العمل بين الموظفين
المحور(2):العنف			
			فرضت عليك أعمال تتعدى صلاحياتك
			تعرضت لعقوبات تأديبية في مسارك المهني
			تتعرض إلى مضايقات وتحرشات أثناء تأدية مهامك
			هناك تمييز في التعامل بين الجنسين من الموظفين
			تتعرض للسب والشتيم في مكان العمل
			تعرضت للضرب في مكان العمل
			يمارس عليك المدير قوة قسرية أثناء العمل
			تتعرض لسوء معاملة من طرف رئيسك
			تتلقي تهميشا وإضطهادا في الوسط المهني
			هل سبق لك وأن أرتكبت أخطاء مهنية في حقك
			أنت راض عن مستقبلك الوظيفي بهذه الجامعة
			ترى أن هناك من يتحرش بك ويتدخل في شؤون عملك
			تحاول الرد بتعصب عن إجراءات لا تتناسب وأداء مهامك

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل رقم(01) يبين: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان	19
02	شكل رقم(02) يبين: أنواع الثقافة التنظيمية	47
03	شكل رقم(03) يبين: يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية	60
04	شكل رقم(04) يبين: مكونات الثقافة التنظيمية	63
05	شكل رقم(05) يبين: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	68
06	شكل رقم(06) يبين: مظاهر الثقافة التنظيمية	69
07	شكل رقم(07) يبين: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة	71
08	شكل رقم(08) يبين: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	75
09	شكل رقم(09) يبين: آليات تكوين الثقافة التنظيمية	81
10	شكل رقم(10) يبين: العوامل الأساسية للحفاظ على ثقافة المنظمة	82

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يبين سن المبحوثين	22
02	جدول يبين المستوى التعليمي للمبحوثين	23
03	جدول يبين الحالة العائلية للعينة:	26
04	جدول يبين مكان الإقامة	29
05	جدول يبين المسافة بين مكان الإقامة ومقر العمل	30
06	جدول يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	32
07	جدول يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	33
08	جدول يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	34
09	جدول إختبار الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف تعزي للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية"	167
10	جدول يبين إختبار الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي غليزان تبعاً لمتغير الجنس"	175
11	جدول يبين إختبار الفرضية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف تعزي للبعد الإنساني للثقافة التنظيمية داخل المركز الجامعي غليزان"	194
12	جدول يبين إختبار الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية"	204
13	جدول يبين إختبار الفرضية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف تعزي للبعد الإداري للثقافة التنظيمية"	222
14	جدول يبين إختبار الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي تبعاً لمتغير الجنس"	240
15	جدول يبين إختبار الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العنف بين الموظفين الإداريين داخل المركز الجامعي غليزان تبعاً لمتغير الخبرة المهنية"	242

274	جدول يبين يبين تحليل التباين الأحادي بين متغير العنف والأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية (البعد التنظيمي، الإداري، والإنساني)	16
275	جدول يبين إختبار الفرضية العامة "تأثير الثقافة التنظيمية في ممارسة العنف بين الموظفين الإداري بالمركز الجامعي غليزان.	17