الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة -2- لونيسي علي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع وعلم السكان

التذمر المهني في الإدارات الجزائرية

دراسة ميدانية جامعة البليدة 2 لونيسي علي العفرون نموذجا.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في: علم الاجتماع.

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إعداد الطالبة

زرف سميرة

إشراف الأستاذ:

أوموسى ذهبية.

السنة الجامعية: 2024/2023.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة –2– لونيسي علي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع وعلم السكان

التذمر المهني في الإدارات الجزائرية

دراسة ميدانية جامعة البليدة 2 لونيسي عليالعفرون نموذجا.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في: علم الاجتماع.

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إعداد الطالبة: إشراف الأستاذ:

زرف سميرة أوموسى ذهبية.

لجنة المناقشة:

شويمات كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	رئيسا
أوموسى ذهبية	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	مشرفا ومقررا
بن عاشور زهرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	عضوا مناقشا
ايطاطاحين غنية	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	عضوا مناقشا
بداوي سميرة	أستاذ محاضر أ	جامعة تيارت	عضوا مناقشا
معطاوي موسى	أستاذ محاضر أ	جامعة تيارت	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر

نشكر الله ونحمده على توفيقنا والهامنا الصبر طيلة مشوارنا،

فكان الفضل لله تعالى في اعانتنا على إتمام هذا العمل ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم

وأن يتقبله منا قبولا حسنا،

وأولى الناس بالشكر والعرفان البروفسور "أوموسى ذهبية" لقبولها الإشراف على هذه الأطروحة،

ونخص بالذكر أخي العزيز الدكتور زرف فؤاد

لما قدمه لي من توجيهات قيمة ونصائح ثمينة،

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل،

وإلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل.

زرف سميرة

الاهداء

أهدي ثمرة عملي إلى أعز الناس على روحي،

سندي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي أمي وأبي أطال الله في عمرهما،

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم أدامهم الله ضلعا ثابتا لي،

إلى زوجي الذي كان لي عونا وسندا في كامل المسار،

إلى أولادي حفظهم الله،

إلى من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد وساعدني في هذا المشوار.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة التذمر المهني في الإدارات الجزائرية من خلال كشف العوامل التي تؤثر في التذمر المهني، وقد اخترنا جامعة البليدة 2 لونيسي علي كمجال للدراسة كونها إدارة خدماتية تعليمية عمومية جزائرية، وبذلك جاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

ما الذي يؤدي إلى التذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة؟

ومن هنا انطلقت الفرضيات البحثية التالية:

– توجد علاقة بين العوامل الذاتية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

–توجد علاقة بين العوامل الوظيفية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

–توجد علاقة بين العوامل التنظيمية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بأبعاد التذمر المهني في إدارة جامعة البليدة 2، دعت الضرورة إلى استعمال المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على وصف الظاهرة وتحليل معطياتها بطريقة تحدد واقع التذمر في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على مجموعة أدوات في جمع المعطيات أهمها استمارة استبيان لمعرفة أراء المبحوثين والمقابلات والملاحظة لدعم النتائج، بلغ حجم عينة الدراسة (عينة عشوائية بسيطة) 250 موظف بنسبة 50% من مجتمع البحث وهو جميع موظفين جامعة البليدة 2، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العوامل الذاتية لها علاقة بالتذمر المهني من خلال المتغيرات الديموغرافية للفرد، والمستوى التعليمي والدخل الشهري والمستوى الوظيفي، إضافة إلى المتغيرات المتعلقة بشخصية الفرد من قدرته على التحمل وقيمة العمل لديه وكذا مكانته الأسرية والاجتماعية.

- العوامل الوظيفية لها علاقة بالتذمر المهني من خلال متغيرات الأجر والحوافز والترقية وعلاقات العمل، والثبات والأمن الوظيفي، وتحقيق الطموحات والتطور الوظيفي. حيث كلما أدرك الموظف أنه لا توجد عدالة في توزيع هذه المتغيرات ارتفع مستوى التذمر لديه.
- العوامل الوظيفية لها علاقة بالتذمر المهني من خلال المتغيرات التالية ظروف العمل وبيئته، وكيفية تطبيق الإجراءات والقوانين وكيفية توزيع الأعباء، مع اشراك الموظف في اتخاذ القرارات، وعدالة المعاملات، وشبكة الاتصال، وكيفية التغيير. فعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر الأمن والسلامة يدفع بالموظف إلى التذمر المهني.

الكلمات المفتاحية: التذمر المهني، العوامل الذاتية، العوامل الوظيفية، العوامل التنظيمية، الادارات الجزائرية.

Abstract:

This study aimed to address professional complaining in Algerian administrations by revealing the factors that affect professional complaining. We chose the University of Blida 2 Lounissi Ali as a field of study because it is an Algerian public educational services administration. Thus, the problem of the study came in accordance with the following main question:

What leads to professional complaining among administrative staff at the university?

From here, the following research hypotheses were launched:

- There is a relationship between subjective factors and professional complaining among administrative employees at the university.

-There is a relationship between job factors and professional complaining among administrative employees at the university.

-There is a relationship between organizational factors and professional complaining among administrative employees at the university.

In the context of revealing the facts related to the dimensions of professional complaining in the administration of the University of Blida 2, it was necessary to use the descriptive and analytical method because of its ability to describe the phenomenon and analyze its data in a way that determines the reality of complaining in the institution under study. A set of tools were relied upon to collect data, the most important of which is a questionnaire to know The opinions of the respondents, interviews, and observation to support the results. The size of the study sample (a simple random sample) was 250 employees, representing 50% of the research population, which is all employees of the University of Blida 2, and statistical processing was done using the SPSS program.

The study reached the following results:

Subjective factors are related to professional complaining through the individual's demographic variables, educational level, monthly income, and job level, in addition to variables related to the individual's personality, such as his ability to endure and the value of his work, as well as his family and social status.

Job factors are related to professional complaining through the variables of pay, incentives, promotion, work relations, stability and job security, achieving ambitions and career development. The more the employee realizes that there is no justice in the distribution of these variables, the higher his level of complaint.

Job factors are related to professional complaining through the following variables: working conditions and environment, how procedures and laws are applied, how burdens are distributed, with the employee's involvement in decision-making, fairness of transactions, communication network, and how to change. Inappropriate working conditions and lack of security and safety lead the employee to professional dissatisfaction.

Keywords: professional complaining, subjective factors, functional factors, organizational factors, Algerian administrations.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
شكر	
إهداء	
ملخص باللغة العربية	
ملخص باللغة الانجليزية	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	**أ-ب-ج**
الجانب النظري **الفصل الأول/ الإطار المنهجي للدراسة**	
تمهيد	3
1- أسباب اختيار الموضوع	4
2- أهمية الدراسة	5
3-أهداف الدراسة	6
4 -الإشكالية	6
5- الفرضية العامة	9

6- تحديد المفاهيم	10
7- المقاربة النظرية	17
8-الدراسات السابقة	19
9-صعوبات الدراسة	30
الفصل الثاني: الإدارة وتطور الفكر الإداري	
تمهيد	32
1-مفهوم الإدارة	33
2-أهمية الإدارة	37
3-وظائف الإدارة	38
3-1- التخطيط	39
3-2- التنظيم	43
3-3- التوجيه	47
3-4- التنسيق	52
3-5- الرقابة	54
4- مستويات الإدارة	58
5-المهارات الإدارية	59
6-مجالات الإدارة	61
7-المسؤولية الاجتماعية للإدارة	62

8- قيم وأخلاقيات الإدارية	63
9- المدارس الإدارية	66
9-1- المدرسة الكلاسيكية	67
9-1-1- نظرية الإدارة العلمية	67
9-1-2- نظرية المبادئ الإدارية	68
9-1-3- النظرية البيروقراطية	71
9-2- المدرسة السلوكية	74
9-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية	74
9-2-2- نظرية الفلسفة الادارية (X و Y)	75
9-3-المدرسة الحديثة	77
9-3-1- مدرسة علم الإدارة	78
9-3-2- مدرسة النظم	79
9-3-3- المدرسة الظرفية(الموقفية)	80
9-3-4-الإدارة بالأهداف	81
9-3-5- مدرسة اتخاذ القرارات	82
9-3-6-المدرسة اليابانية/ نظريةZ	83
خلاصة الفصل	87
الفصل الثالث: التذمر المهني	

تمهيد	89
1- التذمر المهني	90
2- أبعاد التذمر المهني	95
2-1- الاغتراب الوظيفي	95
2-2- التعب والارهاق في العمل	96
2-3- الرتابة والملل	97
2-4- الروتين: (البيروقراطية والروتين)	98
2-5- مشاكل الانضباط	98
2-6- الإضرابات	104
2-7- الأمراض المتعلقة بالعمل (الأمراض السيكوسوماتية)	105
2-8- مقاومة التغيير	106
2-9- مظاهر الاستياء عن العمل	107
3- العوامل المؤثرة في التذمر المهني	117
3-1- العوامل الذاتية	117
3-2- العوامل الوظيفية	121
3-3- العوامل التنظيمية	126
4- النظريات المفسرة للتذمر المهني	135
4-1- نظرية اشباع الحاجات: Satisfactuin of Needs Theory	135

4-2- نظرية (x) و(y) (لدوغلاس كريغور	137
4-3- نظرية العاملين لهيرزبرج	138
4-4- نظرية الحاجة للإنجاز لماكليلاند	138
4-5- نظرية التوقع لفروم	139
4-6- نظرية العدالة المساواة لآدمز	140
خلاصة الفصل	142
الجانب الميداني **الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة**	
تمهيد	145
1- التعريف بميدان الدراسة	146
1-1-مهام جامعة البليدة 2 لونيسي علي	147
1-2-الإطار المكاني للدراسة	148
1-3- الإطار الزماني للدراسة	151
2- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة	152
2-1- منهج الدراسة	152
2-2- المصادر والأدوات وتقنيات الدراسة	153
3- تحديد عينة البحث واختيارها	156
4- تحليل خصائص عينة الدراسة	158

5- النتائج العامة حول خصائص أفراد العينة	167
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
1- تحليل ومناقشة الفرضيات	170
1-1- تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالفرضية الأولى	170
1-2- تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية	190
1-3- تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة	211
2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	233
2-1- نتائج الفرضية الأولى	233
2-2- نتائج الفرضية الثانية	236
2-3- نتائج الفرضية الثالثة	238
3- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة	242
4- الاستنتاج العام	245
5- التوصيات والمقترحات	247
الخاتمة	248
المراجع	252
الملاحق	269

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	**الصفحة**
1	يبين عدد أساتذة جامعة البليدة 2 موزعين على الكليات	148
2	يبين عدد موظفين جامعة البليدة 2 موزعين الكليات والمصالح المركزية	149
3	يبين عدد المتعاقدين موزعين على الكليات والمصالح المركزية	150
4	يبين توزيع أفراد العينة على الكليات والمصالح المركزية	157
5	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	158
6	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	159
7	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	161
8	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	162
9	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	163
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	164
11	يبين توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري	166
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد المعالين	170
13	يبين علاقة الدخل الشهري ونوع السكن الذي يقطن فيه الموظف	171
14	يبين علاقة الفئة المهنية بالمستوى المعيشي لأفراد العينة	174

15	يبين مدى احترام مواقيت العمل لأفراد العينة وسبب احترامهم لمواقيت العمل	176
16	يبين مدى تأثير كيفية التنقل إلى مقر العمل على احترام مواقيت العمل	178
17	يبين العلاقة بين أسباب اتقان الموظف للعمل ورأيه في العمل المتقن	180
18	يبين مدى تكرر الغيابات عن العمل لأفراد العينة وسبب هذه الغيابات	183
19	يبين العلاقة بين المشاكل الصحية لأفراد العينة وتكرر الغياب عن العمل	184
20	يبين مدى احترام المجتمع للموظف الإداري حسب رأي المبحوثين	186
21	يبين مدى احترام الأسرة للموظف الإداري حسب رأي المبحوثين	187
22	يبين علاقة نمط الأسرة التي يعيش في وسطها الموظف ومدى احترامها لعمله الاداري	188
23	يبين مدى تلبية الأجر لأغلب متطلبات المعيشة للموظف	190
24	يبين مدى مناسبة الأجر مقارنة بالمؤهلات العلمية للموظف	191
25	يبين مدى تناسب الأجر مع الجهود الذي يبذلها الموظف في العمل	193
26	يبين مدى تناسب أجر الموظف ومؤهلاته مقارنة مع أجر مؤهلات من يعملون في قطاعات أخرى	194
27	يبين مدى وجود عدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية	196
28	يبين رد فعل الموظفين إذا لم يتحصلوا على حوافز ومزايا مقابل عمله الإضافي	197

29	يبين مدى وضوح الإجراءات والمعايير المتبعة في عملية الترقية	199
30	يبين الإجراءات التي يتخذها الموظفين في حالة عدم تكافؤ فرص الترقية	200
31	يبين مدى تناسب مدة الترقية في الوظيفة مع نظائرها في وظائف أخرى	201
32	يبين مدى التعاون والانسجام بين الموظفين وعلاقته برضاهم عن علاقتهم بزملائهم	203
33	يبين ردة فعل الموظفين في حالة وجود صراع بينهم وبين زملائهم	205
34	يبين مدى توفر الثبات والأمن الوظيفي في الجامعة	206
35	يبين العلاقة بين تحقيق الوظيفة لطموح الموظف ومدى ارتياحه فيها	207
36	يبين رد فعل الموظفين إذا لم تتوفر لهم فرصة لتطوير قدراتهم واكتساب مهرات جديدة	209
37	يبين العلاقة بين توفر الأمن والسلامة والرضا عن ظروف العمل	211
38	يبين مدى توفر الجامعة على مرافق من نقل وصحة	213
39	يبين مدى رضا الموظفين عن الخدمات الاجتماعية في الجامعة	215
40	يبين مدى ملائمة بيئة العمل	216
41	يبين مدى تطبيق إجراءات وقوانين العمل بعدالة وموضوعية	218
42	يبين مدى عدالة توزيع الأعباء في الجامعة	219
43	يبين مدى وجود وضوح في تحديد مسؤوليات الموظف ومهامه في الجامعة	221

44	يبين مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم	222
45	يبين انتقاد الرئيس للموظفين أمام زملائهم بعبارات غير لائقة	224
46	يبين مدى وجود عدالة ومساواة في التعامل مع العمال من طرف الرئيس المباشر	225
47	يبين العلاقة بين تقدير المسؤول لجهود الموظفين ورضاهم عن العمل	227
48	يبين العلاقة بين وضوح وسهولة وصول المعلومات مع رضا الموظفين عن شبكة الاتصال	228
49	يبين مدى وضوح وسهولة وصول المعلومة للموظفين	230
50	يبين مدى صعوبة التكيف مع الرقمنة الإدارية الجديدة	231

فهرس الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة	8
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	159
3	يبين توزيع افراد العينة حسب السن	160
4	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	165
5	يبين توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	167

مقدمة

يعتمد نجاح أي منظمة وفعالية إدارتها على عنصرها البشري، فتسيير هذا العنصر يعتبر محورا أساسيا في تحقيق أهداف المنظمة، والهدف منه هو إمداد المنظمة بموارد كافية ومناسبة لوظائفها في الوقت المناسب بجودة عالية وأكبر فعالية، لأن عملية التسيير متداخلة في جميع وظائفها الإدارية ونشاطاتها، ففي عملية التخطيط لا يمكن تجاهل كمية ونوعية المورد البشري الذي تحتاجه المنظمة، أما في عملية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة يجب الأخذ بعين الاعتبار الأفراد المناسبون لشغل المناصب، أما بالنسبة للمدير أو القائد فإنه يتخذ عدة قرارات تتمثل في كيفية اختيار مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحسن معالجة الأمور، وفي عملية المراقبة تتخذ الإدارة عدة قرارات تشمل المعايير الملائمة لقياس نتائج أداء مواردها البشرية لتعديل المسار وتصحيحه من حيث الأشخاص وقدراتهم الحقيقية من جهة ومتطلبات منصبهم من جهة أخرى، فكل وظيفة من وظائف الإدارة مرتبطة بالعنصر البشري فهو حجر الأساس في سير النشطة الإدارية، فالإدارة الناجحة تهتم بالعنصر البشري من حيث سلوكياته وطموحاته واحتياجاته وتناسبها مع أهداف المنظمة وحاجياتها لتضمن الاستمرارية والنجاح لهذه المنظمة مع تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المنظمة.

لذا اهتم العديد من الباحثون خاصة علماء الاجتماع بالعنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياته واهتماماته، وانطباعاته حول ظروف العمل المادية منها والاجتماعية السائدة في المنظمة، وهذا ما عرف بحقل دراسة السلوك التنظيمي، ولعل ما توصلت إليه هذه الدراسات هو أن لكل فرد اتجاه وسلوك خاص به ناتج عن دوافع ومتطلبات وحاجيات وأهداف معينة يريد تحقيقها، وإن تعارضت الأهداف الشخصية مع الأهداف الرئيسية للمنظمة، ولم يستطع الفرد الوصول إلى مبتغاه يصبح غير راض عن العمل، ويعبر

عن هذا الوضع بالسخط واللامبالاة عن العمل والتغيب المستمر، كما أنه يصبح كثير الشكوى ومتشائم عن كل أمر له علاقة بالعمل ويصاب بالملل والاكتئاب، وهذا ما يؤثر على جماعة العمل بشكل سلبي، وكذلك يؤثر في سيرورة النشاطات الإدارية، وتتمثل هذه الظاهرة بالتذمر المهني الذي يعتبر عدوى تتفشى في وسط العمل وتصيب جميع الموظفين، وهذا يعيق توازن واستقرار المنظمة ويحول بينها وبين تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة.

لذا تعمل الإدارة الفعالة على توجيه سلوكيات الفرد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف وهذا بتحفيزه واشباع احتياجاته الاجتماعية والذاتية لكسب رضاه عن العمل الذي يقوم به ويرفع من مستوى أدائه، وإن لم توفق الإدارة في توجيه سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، وتحقيق احتياجاتهم هنا تتغير سلوكياتهم إلى سلوكيات سليبة يعبرون عنها بالسخط والتذمر في وسط العمل، هذا الأمر الذي دفعنا للقيام بهذه الدراسة من أجل تحديد مفهوم هذه الظاهرة ووصفها وتوضيح الأسباب التي تجعل الموظفين أكثر تذمرا في مكان العمل، وغير راضين عن عملهم خاصة في الإدارة، وما هي العوامل التي تؤثر في التذمر المهني، وما هي مؤشراته، والآثار المترتبة عن التذمر المهني.

ومن أجل القيام بذلك قسمنا الدراسة إل جانبين:

- القسم الأول خصصناه للجانب المنهجي والنظري: والذي يحتوي على ثلاث فصول، الفصل الأول يحدد الإطار المنهجي للدراسة يتضمن أسباب وأهمية وأهداف الدراسة كما يتضمن إشكالية الدراسة وفروضها، والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: مدخل نظري لموضوع التذمر المهني

والفصل الثالث: مدخل نظري للإدارة

- القسم الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية ويتضمن فصلين: الفصل الأول يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والفصل الثاني يتضمن تحليل البيانات ونتائج الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

خطة الفصل

تمهيد

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة

3-أهداف الدراسة

4 -الإشكالية

5- الفرضية العامة

6- تحديد المفاهيم

7- المقاربة النظرية

8-الدراسات السابقة

9-صعوبات الدراسة

تمهيد

إن أي بحث علمي يتطلب منا وضع إطار نظري للدراسة والذي يهدف إلى إعطاء نظرة شاملة عن موضوع الدارسة وكيفية دراسته، وتنطلق هذه الدراسة من جملة من التساؤلات، والبحث عن إجابات علمية وموضوعية لهذه التساؤلات، وهذا بالتقصي العلمي وصياغة فرضيات تكون على شكل أجوبة مؤقتة تخضع للمنطق العلمي بالانتقال من العمومية والتجريد إلى الشكل الملموس في الدراسة، كلما تقدمنا في مجال الدراسة كلما كانت المفردات المستعملة في الدراسة أدق، ومن هنا جاء هذا الفصل لطرح لتحديد الأهداف المرجوة من الدراسة وأهميتها، وطرح إشكالية الدراسة وتحديد مفاهيمها الأساسية المستعملة واقتراح الفرضيات.

1-أسباب اختيار الموضوع

ينطلق أي بحث من مجموعة من الدوافع تصنف منهجيا بين الدوافع الموضوعية والذاتية:

1-1- الأسباب الموضوعية:

محاولة تسليط الضوء على موضوع التذمر المهني الذي يحيط به الكثير من الغموض والتناقص، هذه الظاهرة هي قديمة النشأة ظهرت وتطورت مع تطور العمل ومع زيادة الحاجيات الأساسية للعامل وتعقد سلوكياته، وهذه الفئة الاجتماعية من الموظفين المتذمرين داخل العمل لم تحظ باهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية إلا فيما قل وندر، حيث تبقى أقل الفئات الاجتماعية التي شكلت حقلا للبحث والدراسة العلمية رغم التأثير الكبير الذي تلعبه سلوكيات هؤلاء الموظفين داخل المنظمة مما يحول دون تحقيق أهدافها.

1-2- الأسباب الذاتية:

الاهتمام الشخصي والرغبة الشديدة في تناول هذا الموضوع، كوني أعمل في إدارة من الإدارات الجزائرية، قد أثارت فضيلتي هذه الظاهرة التي مست أشخاص قريبين مني، ومعظم زملائي في العمل.

2- أهمية الدراسة

تتمثل في الأهداف التي نصبو إليها من خلال هذه الدراسة في:

2-1- الأهمية العلمية:

تفسير وتحليل ظاهرة التذمر المهني في الإدارات الجزائرية تفسيرا علميا. ومحاولة دراسة التذمر المهني من الجانب السوسيولوجي حيث تم تناوله من الجانب النفسي باعتباره سلوك من سلوكيات الفرد.

معرفة أسباب التذمر المهني والعوامل المؤثرة فيه، وكيفية تأثير التذمر المهني في سيرورة وظائف الإدارة وتحقيق أهدافها.

2-2- الأهمية العملية:

يكتسي موضوع هذا البحث أهمية كبرى، خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية على اعتبارها أهم الأسس التي يبني عليها حاضر المنظمة ومستقبلها. كما أن له أهمية اجتماعية بالغة في ميدان العمل.

ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة للتقليل من ظاهرة التذمر المهني التي تمس الموظفين الإداريين الذين هم مورد هام للمنظمة.

3-أهداف الدراسة

نطمح من خلال قيامنا بهذه الدراسة الوصول إلى تحقيق النتائج التالية:

- التحقق من صحة الفرضيات المتبناة كإجابة احتمالية حول إشكالية الدراسة.
- محاولة التوصل إلى تحديد أهم الأسباب المؤدية إلى التذمر المهني في الإدارات الجزائرية.
- باعتبار موضوع التذمر المهني من المواضيع الهامة التي ينبغي إجراء البحوث العلمية والموضوعية حولها، لذلك سوف نحاول من خلال بحثنا هذا إبراز العوامل والأسباب التي تؤدي إلى التذمر المهني، وماهي الحلول المقترحة لتجنب هذه الظاهرة.

4 -الإشكالية

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزا مؤثرا في جميع منظمات المجتمع المختلفة سواء كانت تجارية أو صناعية أو تربوية تعليمية، إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين أو في الوسائل والأساليب الإدارية، وفي كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المنظمة سلبا أو إيجابا. لذلك يمكن القول بأن علم الإدارة بما يتضمن من مبادئ ومفاهيم يشكل الأساس النظري لإدارة المنظمات مهما كان نوعها، وعليه فإن إدارة المنظمات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص تعتبر ميدانا تطبيقيا لهذه المفاهيم والمبادئ. وهذا وأن مفهوم التذمر المهني من المفاهيم الأساسية التي تلعب دور بارز وأساسي في سلوكيات الأفراد، كما أن موضوع التذمر المهني من المواضيع التي درست بشكل كبير وواسع في مجال السلوك التنظيمي لكن ليس بهذا المفهوم الجلي بل في الأول كان هذا المفهوم يتمثل في عدم

الرضا الوظيفي، وشاع استخدام هذا المصطلح داخل المنظمات، وفي معظم مجالات العمل والوظائف، وأعطى المدراء لهذا الموضوع اهتماما خاصا باعتباره عنصرا ومفهوما إداريا لعدم رضا العمال عن الوضع الإداري، وله أثر فعال على تدني إنتاجية العمل وعدم التزام العاملين بمؤسساتهم وعدم وفائهم لتعهداتهم نحوها، وعدم إنجاز العمل على أكمل وجه. كما أن التذمر المهني يؤثر على صحة العامل النفسية والجسمية والذهنية ونوعية الحياة داخل وخارج بيئة العمل. لذا يسلِّمُ معظم الباحثين بأن مفهوم التذمر المهني هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها، وذلك لأنها داخل شعور الإنسان إلا أن هناك من اهتم بهذا الموضوع وأطلقوا تفسيرات وتعريفات للتذمر المهني عام أو جزئي يرتبط بنوع العمل.

هذا وبرغم اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للإدارة إلا أنه تم إجمالها في عنصرين العنصر التنظيمي والعنصر البشري، فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتغيرة والمتطورة. أما العنصر البشري فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق عوامل مستمرة منها: التدريب المستمر للموظفين الإداريين، واكسابهم المهارات المناسبة لطبيعة عملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية والثقة بالنفس وتحفيزهم وزيادة ولائهم للعمل بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم من خلال المنظمة والتي من شأنها أن تعزز من الثقة والانتماء عند العاملين نحو مؤسساتهم، وهو ما ينسجم ويتوافق مع الهدف الأساسي الذي من أجله وجدت الإدارة، وإن لم تحقق الإدارة هذه المتطلبات لدى الموظفين ووجد خلل في تطبيقها مثل عدم وجود عدالة في تطبيق الإجراءات وتوزيع الحوافز والمعاملة مع الموظفين، أو أن ما تقدمه للموظفين لا يتوافق ولا يلبي حاجياتهم الوظيفية والشخصية والاجتماعية، هذا ما يخلق لدى

الموظفين سلوكيات غير سوية يعبرون بواسطتها عن سخطهم للوضع الذي هم فيه مما يسمى هذا بالتذمر المهني.

وانطلاقا من اهتمام الأمم بالتعليم سواء المتقدمة منها والنامية وجعله أهم قضاياها لإيمانها بأن الاستثمار في رأس المال البشري هو الاستثمار الفعلي والحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها الذي يعود عليها بمردود اقتصادي كبير سيظل على فترات طويلة، وانطلاقا من ذلك فإن الهدف من دراسة التذمر المهني هو تعظيم الاستفادة من العنصر البشري في الإدارات وبالأخص في إدارات التعليم العالي المتمثلة في الجامعات والتي تشكل العمود الفقري لنمو وتطور المجتمعات، وتحتل رأس الهرم التعليمي والتي تتأثر بنوع الإدارة والخدمات التي تقدمها، وبما أنها تخضع إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات والتي يفترض أن تعمل على تنفيذها وإضافة إلى ذلك تعمل من خلال إدارتها على رفع مستوى وخدمة وتحسين أوضاع الموظفين فيها ورفاهيتهم وذلك بالاستجابة لاحتياجاتهم وتوفير الخدمات لهم، وضمان التعاون الإيجابي والولاء والانتماء من جانب الموظفين لتحقيق أهدافها.

ومن هنا نطرح الإشكال التالي:

ما الذي يؤدي إلى التذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة؟

ومن هذا الإشكال تتفرع منه التساؤلات التالية:

-هل توجد علاقة بين العوامل الذاتية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة؟

-هل توجد علاقة بين العوامل الوظيفية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة؟

-هل توجد علاقة بين العوامل التنظيمية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة؟

5- الفرضية العامة

هناك عدة عوامل تؤدي إلى التذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

انطلاقا من هذه الفرضية العامة يمكن اشتقاق الفرضيات الجزئية التالية:

5-1- الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة بين العوامل الذاتية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

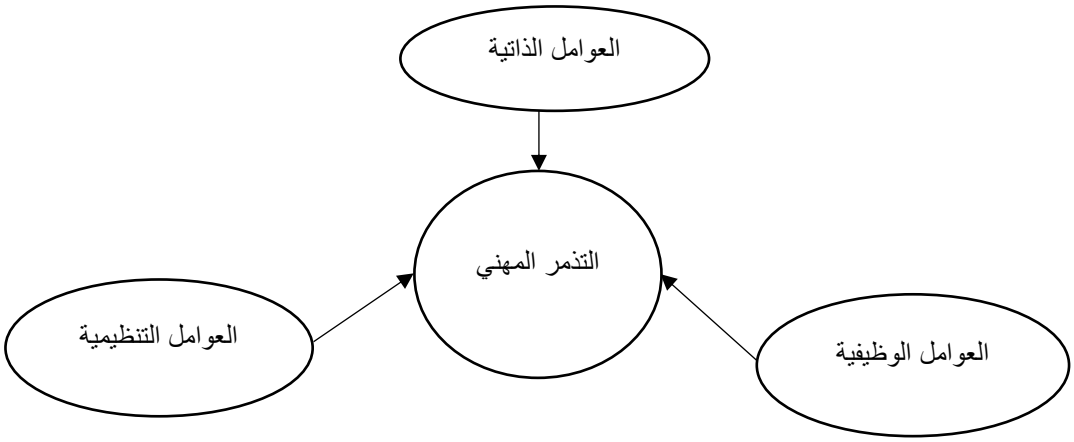
-توجد علاقة بين العوامل الوظيفية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

-توجد علاقة بين العوامل التنظيمية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

5-2- متغيرات الدراسة

المتغير التابع: التذمر المهني في الإدارات الجزائرية.

المتغيرات المستقلة: العوامل الذاتية، العوامل الوظيفية، العوامل التنظيمية.



شكل رقم (01): يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة

6- تحديد المفاهيم

تعد المفاهيم اهم الضوابط المتحكمة في الموضوع، لا يمكن التغافل عنها في البحوث العلمية الاجتماعية، حيث هي عبارة عن حلقة وصل بين الجزء النظري والجزء التطبيقي، وهي تساعد الباحث على إزالة الغموض عن دراسته[1]، ما يسهل للباحث التحكم في دراسته والوصول إلى نتائج صادقة، وفي هذا العنصر سوف نحاول تحديد المفاهيم الأساسية لدراستنا وهي كالتالي:

6-1- مفهوم التذمر:

- **التذمر لغة:** تذمر الشخص بمعنى غضب وتعصب، وعبر عن استيائه وسخطه وعدم رضاه، وتذمر من ضغط العمل: تغضب أو تشكى، تذمر من ضيق الحال.[2]
- **تعريف التذمر اصطلاحا:** حسب مييز يقصد بالتذمر الانتقاد والتبرم والشكوى والسخط وهو سلوك يعبر عن الرفض، وعدم الرضا لدى الأفراد.

ويرى أن سلوك التذمر ناتج عن عدة عوامل مرتبطة بشخصية الفرد (فكرية وادراكية وشخصية) ما يجعله متميز عن بقية الأفراد فإنه يشعر بالظلم وعدم العدالة في التعامل معه مقابل التعامل مع الأفراد الآخرين، كما يغلب على المتذمرين الجانب السلبي في حل المشاكل والمواقف التي تواجههم.[3]

---

[1]- علي غربي، **أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**، مطبعة كوبي سيرتا قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 45.

[2] - قاموس المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، (2010-2023)، تم تصفحه الكترونيا في تاريخ 2023/06/11 ورابطه: https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B0%D9%85%D8%B1/

[3] - P Meier, **Don't let jerks get the best of you: advice for dealing with difficult people**, Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1993.

ويعرفه برامسون (bramson) على أنه ثورة داخلية ناتجة عن عدم الرضا عن شيء لا يتوافق مع المزاج الشخصي، ويعبر عنه بأنواع كثيرة منه: التذمر المستتر الذي لا يعبر عنه بالكلام، بسبب الخوف من مشاعر الآخرين أو الخوف من العواقب، والتذمر الظاهر: وهو ما يعبر عنه بالكلام أو بحركة اليدين ويرافقه حدوث تغيرات واضحة على الوجه أو ما شابه ذلك.

ويقول أن المتذمرون يعتقدون أن سلوكهم يحميهم من الخزي ومخاطر الفشل، ويدرج الشخص المتذمر في العديد من أنماط الشخصية، كالنمط المتشائم، والنمط الكارثي، ونمط كبش الفداء.[1]

- **مفهوم التذمر المهني:** إن مصطلح التذمر المهني هو مصطلح حديث في علم اجتماع التنظيم، فهو من بين المفاهيم التي تحتاج الى التحديد لكونه مفهوما قيميا يصعب إعطائه معنى دقيق ومتفق عليه من طرف الجميع وذلك لارتباطه بعوامل اجتماعية، ناشئة من نظرة الأخرين والمكانة الاجتماعية التي تشعر العامل بالتذمر، ووفقا لما أشار إليه برامسون (bramson) حول مفهوم التذمر كونه ثورة داخلية ناتجة عن عدم الرضا، كما تم الإشارة اليه في المفهوم السابق، فإن التذمر المهني يمكن اعتباره حالة عدم الرضا لدى العامل مقارنة بعامل آخر، وعدم تحقيق الاشباع ضمن الجماعة الاجتماعية إضافة الى ذلك يرتبط مفهومه بالعوامل الذاتية والوظيفية والتنظيمية، والتي تجعل لكل فرد قيم مادية ومعنوية يريد أن يحققها وهي تختلف من فرد الى آخر ولأن مستوى الاشباع غير محدد فيبقى الضبط الدقيق لمفهومه نسبيا الى حد ما، وإن لم ينجح الفرد في تحقيق حاجياته وتطلعاته يعبر عن واقعه بالتذمر في وسط العمل وهذا ما يسمى بالتذمر المهني، ويرادف مصطلح التذمر المهني مصطلح عدم الرضا الوظيفي.

[1] - R Bramson, **Dealing with Difficult People**, New York: Dell Publishing, 1981.

- **التعريف الإجرائي للتذمر المهني:** يمكن تعريف التذمر المهني بأنه مجموعة من الاتجاهات والمشاعر السلبية للموظف اتجاه عمله، وهي حالة عدم الرضا عن العمل والتي تنتج عادة عن مجموعة من العوامل الذاتية، العوامل الوظيفية والعوامل التنظيمية التي يعمل ضمنها ذلك الموظف والتي تؤثر في سلوكياته.

6-2- العوامل:

- **التعريف اللغوي للعوامل:** العوامل من عامل وهو المؤثر في الشيء.[1]
- **المفهوم الاصطلاحي للعوامل:** يعرف قاموس علم الاجتماع لمحمد عاطف غيث العوامل أنها: "متغير يمكن أن يؤدي إلى نتيجة معينة" وفي تعريف آخر له "العوامل هي متغيرات مستقلة"[2]

وحسب رولان وفرونسوا: "العوامل هي كل عنصر يمكن أن يتخذ مقام السبب لظاهرة معينة أو يمكن أن يؤثر فيها"[3]

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن العوامل هي عبارة عن متغيرات مستقلة سبب الظاهرة وتؤثر فيها، غير محددة يتم من خلالها تحقيق نتيجة معينة.

[1] - علي بن هادية وآخرون، **القاموس الجديد للطلاب**، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 7، الجزائر، 1991، 640.

[2] – محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 1995، ص 175.

[3] – رولان دورون، فرنسوا زيارو، ترجمة فؤاد شاهين، **موسوعة علم النفس**، منشورات عويدات، ط1، بيروت، لبنان، المجلد الأول، 1997، ص 462.

- **التعريف الاجرائي للعوامل:** من خلال دراستنا يمكن القول أن العوامل هي عبارة عن متغيرات مستقلة تسبب ظاهرة التذمر المهني وتؤثر فيها.[1]

6-3- العوامل الذاتية:

- **تعريف الذاتية لغة:** هي نزعة ترمي إلى تحكيم الذات في الحكم أو تكوين الآراء والانطباعات.[2]
- **تعريف العوامل الذاتية اصطلاحا:** هي متغيرات متعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، من هنا يجب أن يكون المدير فهم واضح لشخصية لأفراد الذين يشرف عليهم لتمكن من توجيههم ودفعهم وتحفيزهم والاستفادة من كفاءاتهم.[3]

ويرى آخرون أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الفرد، والتي تحدد علاقته بزملائه في العمل، واستجابته للمواقف التي يواجهها.[4]

كما يعرفها البعض على أنها مجموعة من الخصائص والميول الثابتة نسبياً، والتي تحدد السلوك النفسي المشترك والمختلف بين الناس، الأفكار والمشاعر والأفعال، وهي ناتج متميز للضغوط البيولوجية والاجتماعية في لحظة معينة.[5]

---

[1] - محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، مصر، 2009، ص 258.

[2] – معجم المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، تم تصفحه الكترونيا بتاريخ 20024/27/05. ورابطه:
https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B0%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9/

[3] – حريم حسين، **السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 49.

[4] – عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك الفعال في المنظمات**، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص80.

[5] – العطية ماجدة، **سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص61..

- **التعريف الاجرائي للعوامل الذاتية:** من خلال دراستنا يمكننا القول أنها العوامل المتعلقة بالشخص نفسه وتشمل المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والدخل الشهري ومدة الخدمة (الأقدمية)، والمستوى الوظيفي بمعنى المنصب)، إضافة إلى متغيرات أخرى متعلقة بشخصية الفرد كقدرة الفرد على العمل، وقيمة العمل لدى العامل، ومكانته لدى المجتمع، وهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتؤثر على الموظف وتكون اتجاهه وسلوكه داخل المنظمة.

6-4- العوامل الوظيفية:

- **تعريف الوظيفية لغة:** سياسة تتعلق بتعيين الأشخاص في أعمال عامة إدارية حكومية، أو في وظائف خاصة.[1]
- **تعريف الوظيفة:** هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد مقابل دخل مادي.
- **التعريف الاصطلاحي للعوامل الوظيفية:** يعرفها البعض على أنها مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالوظيفة التي يؤديها الفرد ولها تأثير على سلوكياته، مثل ضغوط العمل، غموض الدور، صراع الدور، طبيعة العمل، عبء الدور وغيرها.[2]

وهي المتغيرات المادية والمعنوية المأخوذة من الوظيفة، وتتمثل في علاقات العمل، محتوى العمل، متطلبات الدور الوظيفي....

[1] – معجم المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، تم تصفحه الكترونيا بتاريخ 20024/27/05. ورابطه https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9/%A9/

[2] – محمود العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، وائل للنشر، عمان، 2002، ص159.

- **التعريف الاجرائي للعوامل الوظيفية:** من خلال دراستنا يمكننا القول أنها مجموعة من المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة يدركها الموظفون وتؤثر في سلوكهم، وتتمثل في سياسة توزيع الأجور والحوافز، اجراءات ومعايير الترقية، الثبات والأمن الوظيفي، الارتقاء الوظيفي والتدريب وتطوير المهارات، وعلاقات العمل.

6-5- العوامل التنظيمية:

- **المفهوم الاصطلاحي للعوامل التنظيمية:** هي مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة عن غيرها، وتؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة.

وفي تعريف آخر "هي مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يدركها العاملون، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم"[1]

كما يعرفها كل من ستيير وبورتر على انها: "تلك الخصائص التي تتعلق بالخبرة العلمية، نطاق العمل، الاشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار"[2]

[1] - محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 170.

[2] – محمد حسن محمد حمادات، **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص70.

وفي تعريف آخر: تشير العوامل التنظيمية إلى السمات التي تتعلق بسياسات المنظمة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه، وإجراءاته ونظم الاتصال في المنظمة"[1]

- **التعريف الاجرائي للعوامل التنظيمية:** من خلال دراستنا يمكننا تعريفها على أنها مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة محل الدراسة يدركها الموظفون وتؤثر في سلوكهم، والتي تتعلق بظروف العمل، إجراءات وقوانين العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاشراف، وشبكة الاتصالات، وكيفية التغيير.

6-6- الإدارات الجزائرية: يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام أمر رقم 06-03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427الموافق 15 يوليو سنة 2006، الذي يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

[1] – سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص99.

7- المقاربة النظرية

لقد تعددت المداخل النظرية في دراسة التنظيمات الحديثة، وهذا راجع إلى الاختلافات العلمية والمذاهب الإيديولوجية للباحثين، فمعظم الجهود كانت موجهة نحو الرضا وعدم الرضا للعمال داخل المنظمات، فمنهم من اعتمد المقاربة الوظيفية للتنظيم ومن اعتمد المقاربة البنيوية، ومنهم من حلل استراتيجية الفاعلون داخل المنظمة، وغيرها من المداخل التي اعتمدت على الدراسات الميدانية.[1]

وتعتبر المقاربة السوسيولوجية في البحوث الاجتماعية الإطار الفكري والنموذج الذي تحدد مسار الدراسة، ومن خلال دراستنا المتواضعة ارتأينا أن من أهم المداخل النظرية التي يجب الاعتماد عليها في دراسة التذمر المهني في الإدارات الجزائرية هو المدخل الذي يدرس سلوك الفرد داخل المنظمة في إطاره الاجتماعي وهو مدخل السلوكي، فدراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم والعلاقة المتداخلة بينهم هو المدخل الأصح لدراسة الإدارة المبنية على تنفيذ نشاطاتها من طرف الأفراد، حيث لا يعالج الموضوعات من منظور الرشد والعقلانية لكن من منظور السلوكي الاجتماعي للفرد الذي يدرس ما يحفزهم ويدفعهم للعمل ويجعلهم راضين، ويختلف رواد هذا المدخل فمنهم من يفسر سلوك الفرد بالاعتماد على علم النفس، ومنهم من يفسر سلوك الفرد بالاعتماد على علم النفس الاجتماعي بفرض أن الفرد يعمل في جماعات.

ومن نظريات المدخل السلوكي نظرية الحاجات اعتمدناها كمقاربة سوسيولوجية في هذه الدراسة، فهذه المقاربة كما يفسرها ماسلو أن كل فرد مدفوع بالحاجات حيث تكون الحاجة فطرية، وقسمها على شكل هرم مكون من خمس مستويات حسب الأولوية أو القوة، فعندما تشبع الحاجة ذات الأولوية والالحاح الأكبر

[1]- Pierre collarette**: pouvoir leadership et autorité dans les organisations**, presses de l'université de Québec, 1995, p 60.

فالحاجة التالية تظهر في الهرم وتلح في طلب الاشباع وعندما تشبع هي الأخرى نصعد على سلم الدوافع والحاجات. وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات الفيزيولوجية التي تكون ضرورية للفرد وهي في قاعدة الهرم، ثم عند اشباعها يحاول الفرد اشباع حاجات الأمن والأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير وتحقيق الذات فحاجة الفرد للطعام ضرورية ولما يصل إلى حد الاشباع لحاجة الطعام يريد تحقيق حاجة علوية تظهر له أنها غير مشبعة.[1] كما أن الحاجات غير المشبعة للفرد تسبب له إحباط وتوتر وقلق وعدم رضا وتذمر.

كما اعتمدنا في دراستنا على مقاربة نظرية العدالة والمساواة في بيئة العمل لآدامز وهذه النظرية مرتبطة بالحالة الاجتماعية للفرد وليست الذاتية الفردية فقط، حيث يقوم كل فرد بمقارنة نفسه ووضعه مع الآخرين داخل وخارج بيئة العمل، مما يشكل لديه رأي حول مدى إدراكه للعدالة والمساواة في العمل، وعندما يشعر الفرد أنه لا توجد عدالة ومساواة في بيئة العمل فإن دافعه للعمل ينخفض، وتتولد لديه مشاعر السخط وعدم الرضا مما يؤدي به إلى التذمر عن بيئة العمل وينخفض مستوى أدائه.

وعلى هذا الأساس فالفرد لا يكتفي بالمزايا والحوافز التي تقدم إليه بل يريد معرفة ما يقدم إلى الأشخاص الآخرين الذين ينتمون إلى بيئته في العمل أو أشخاص لهم نفس مؤهلاته وقدراته مماثلون له، فنظرية العدالة تدعوا إلى التوازن بين مدخلات الفرد التي يتحصل عليها مثل (الراتب والحوافز والترقية والمعاملة والاعتراف...) من العمل ومخرجاته التي يقدمها لعمله والتي تشمل (الجهد، المؤهل العلمي، القدرات والمهارات والخبرات المهنية.....)

[1] - Sultan Kermally, **Gurus on managing people**, London: Thorogood publishing, 2004, p 26.

وعليه فإن المفاهيم السوسيولوجية التي يمكن أن توفرها هذه المقاربتين السوسيولوجيتين السابق ذكرهما حسب تصورنا يمكن أن تكون مدخلات لدراسة التذمر المهني في الإدارات الجزائرية.

8-الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة بوفلجة غيات حول التذمر الاجتماعي في الجزائر أسبابه وتداعياته[1]

الهدف من هذه الدراسة هو توضيح ما تعاني منه شريحة واسعة من المجتمع الجزائري خاصة الشباب جراء العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤدي إلى الآفات الاجتماعية وهذه الأخيرة تؤدي إلى عدم الرضا والتذمر الاجتماعي، والعمل على لفت انتباه المسؤولين في مختلف المواقع والمستويات إلى المشاكل المطروحة، للمساهمة في إيجاد حلول مناسبة لها.

اتبع الباحث المنهج في دراسته الوصفي لتحليل ظاهرة التذمر الاجتماعي وهذا بالتشخيص والتدخل لحل المشكل من جذوره، وربط أسبابه بالظروف المحيطة بالأفراد، حيث اعتبر تصرفاتهم وسلوكهم نتيجة أسباب سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية، والطريقة العلمية في فهم سلوك الأفراد هي التعرف على دوافعهم وظروفهم وربطها بمجموعة من التداعيات لفهم أسباب التذمر الاجتماعي.

العوامل التي تطرق إليها في دراسته هي المشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية وهي مترابطة فيما بينها مما صعب من فهم الظاهرة، هذه العوامل تولد الضغوط النفسية والمعاناة وتؤدي إلى عدم

[1]– بوفلجة غيات، **التذمر الاجتماعي في الجزائر أسبابه وتداعياته**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران الجزائر، 2007.

الرضا والتذمر الاجتماعي ويظهر هذا في المؤشرات التي تناولها الباحث وهي الفساد الإداري، الآفات الاجتماعية، العنف والإرهاب، هجرة الشباب، اضطرابات نفسية، وسوف نتطرق إليها فيما يلي:

1- الأزمة السياسية: ذكر أن مشاكل المواطن العادي سببها المشاكل السياسية التي عرفتها الجزائر، وتشمل الصراعات السياسية الداخلية التي تعود إلى الثورة قبل الاستقلال، وقد استمرت هذه الصراعات لمحاولة الاستحواذ على السلطة، ما أدى إلى الضغوط نحو الديموقراطية والتفتح السياسي، وبعدها إيقاف المسار الانتخابي ما أدى إلى السنوات السوداء، ورغم عودة الأمن إلا أن الشعب الجزائري يعاني من الممارسات السياسية والضغوطات الأجنبية.

2- الصعوبات الاقتصادية: اعتبر أن الاقتصاد هو المحرك الأساسي للواقع الاجتماعي حيث فشل الاقتصاد يؤدي إلى والآفات الاجتماعية، ويرجع أسباب تدهور الاقتصاد الجزائري إلى مجموعة من العوامل وهي: الإرث الاستعماري، فشل السياسة الاقتصادية التنموية، فشل استراتيجية تنمية الصناعة، فشل جهود الأمن الغذائي، وفشل تسيير المؤسسات العمومية، التي كانت أساس الصناعة في الجزائر.

3- ضغوط المحيط ومتاعب الحياة: حيث اعتبر جودة الحياة من متطلبات المواطن اليومية في الآونة الأخيرة كمعيار يدل على تطور المجتمع ورفاهيته، في حين نجد أن الجزائر تعاني من مشاكل متعددة تجعل المواطن يصارع من أجل تلبية متطلباته الضرورية والحاجات الأساسية، وأرجع هذه الضغوط إلى الضغوط البيروقراطية والتنظيمية في المصالح الإدارية والخدماتية، ضغوط المواصلات والتنقل، فوضى في تخطيط العمران مع غياب هياكل الراحة دون اعتبار لشروط الحياة العصرية، التلوث والمشاكل البيئية مما أثر على صحة المواطنين.

4- تداعيات المشاكل الاقتصادية وانتشار الفقر: نسب المشاكل الاجتماعية التي تعرفها الجزائر إلى المشاكل الاقتصادية والممارسات السياسية، مما أدت إلى توسع الفقر، ارتفاع نسبة البطالة، عجز في السكن وانتشار الأحياء القصديرية ما ترتب عنه غياب الشروط الضرورية للحياة ومشاكل اجتماعية، انتشار ظاهرة التشرد، توسع ظاهرة التسول، وانتشار الدعارة.

5- البيروقراطية وانتشار الفساد الإداري: حيث نسب مظاهر الفساد الإداري إلى البيروقراطية الإدارية الخانقة التي تؤدي للبحث عن وسيط أو دفع الرشوة لتسهيل المعاملات، اختلاس وتبديد الموال العمومية، الغش والتزوير.

6- انتشار الجرائم والعنف والإرهاب في المجتمع: ذكر أن المشاكل السياسية والاقتصادية والثقافية مجموعة من التداعيات النفسية والاجتماعية، منها انتشار السرقة، انتشار ظاهرة الانحراف، توسع العنف، ظهور الإرهاب.

7- الهجرة السرية وهروب الكفاءات: أنسب صعوبات ظروف الحياة والمشاكل الاجتماعية من العوامل التي أدت إلى دفع الشباب إلى الهجرة السرية، والهجرة القانونية، وهجرة الأدمغة.

8- انتشار الآفات الاجتماعية: جراء المشاكل التي يعيشها أفراد المجتمع الجزائري عوامل تؤدي إلى مواجهة الأحداث بطريقة سلبية من خلال الهروب من الواقع وتتمثل هذه الممارسات في الإدمان على التدخين والكحول والمخدرات.

9- الاضطرابات العقلية والنفسية: كثرة المشاكل الاجتماعية وسوء المحيط وصعوبة الحياة المعيشية والفقر عوامل تؤدي إلى مجموعة من الاضطرابات النفسية وصعوبة مثل الغضب الكره والملل، القلق اليأس والقنوط، الإحباط والاكتئاب، الأمراض العقلية والأمراض السيكوسوماتية (أمراض ذات أسباب نفسية) والأمراض العضوية، والانتحار.

10- أزمة القيم الثقافية في المجتمع: حيث ساهم الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي في تغيير القيم والمعايير وأهمية وجدية الثقافة والعلم، وهمش العلماء والمثقفون.

11- الواقع النفسي للفرد وانتشار ظاهرة التسيب في العمل: حيث حسب الباحث المشاكل النفسية والصعوبات المادية والمحيطة التي يعاني منها الأفراد تؤدي إلى مجموعة من التداعيات السلبية على الممارسات المهنية للأفراد، فينقلون معاناتهم الشخصية إلى مقر عملهم لكونها جزء لا يتجزأ منهم، مما تؤثر على تصرفاتهم وسلوكهم ومعاملاتهم، واسقاط الواقع الاجتماعي بسلبياته على نشاط المؤسسات العمومية، فينعكس هذا على الواقع الاقتصادي للدولة.

- **الحلول والاقتراحات:** التي توصل إليها الباحث حيث سماها شروط معالجة المشاكل الاجتماعية وإعادة الأمل، لا يمكن القضاء على أي ظاهرة دون التعرف على أسبابها ومعالجتها بواسطة حلول تتمثل في:

- صرامة العمل ومحاربة الرشوة والفساد الإداري، ونزاهة العدالة، ومساعدة الطبقات الهشة في المجتمع.
- اعتماد ديموقراطية سليمة وشفافة، احترام كرامة الانسان الجزائري مع منحه حقه كاملا.
- التفاتة الدولة إلى معاناة الشباب وتوظيفهم.
- رفع مستوى الاستثمار وتحقيق النهوض الاقتصادي.
- فتح المجال السياسي في وجه المواطنين لإنشاء أحزاب سياسية جديدة وجمعيات المجتمع الدولي.
- ضرورة إعادة الأمل للشباب المثقفين وبث ثقافة إيجابية في المجتمع.

الدراسة الثانية: دراسة نبال ناصر حول اتجاهات الزبائن نحو التذمر وتأثيرها في سلوكهم التذمري: دراسة ميدانية في قطاع خدمات الاتصال الخلوية في سوريا.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الزبائن في قطاع خدمات الاتصال الخلوية في سوريا نحو التذمر، كما حددت تأثير اتجاهات الزبائن في سلوكهم التذمري، وانطلق الباحث من طرح عدة تساؤلات وهي كالتالي:

- ما هي اتجاهات الزبون في شركتي الاتصالات الخلوية محل الدراسة نحو التذمر عند عدم رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم؟
- ما هي السلوكيات التذمرية التي يتخذها الزبائن عند عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة؟
- كيف ينعكس اتجاه الزبون نحو التذمر عند عدم الرضا عن الخدمة على سلوكه؟

- **فرضيات الدراسة:**

- الفرضية الأولى: لا يوجد لدى زبائن الشركتين محل الدراسة اتجاهات إيجابية نحو التذمر.
- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاتجاهات الزبون نحو التذمر في تعبيره عن الشكوى.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاتجاهات الزبون نحو التذمر في نشره كلمة منطوقة سلبية عن الشركة.

[1] – نبال ناصر، **اتجاه الزبائن نحو التذمر وتأثيرها في سلوكهم التذمري: دراسة ميدانية في قطاع خدمات الخلوية في سوريا**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 022، 2015، ص 465-487.

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان، تكون من جزئين الجزء الأول تضمن معلومات شخصية خاصة بالمبحوثين، والجزء الثاني تضمن محورين، المحور الأول يقيس اتجاهات الزبائن نحو التذمر، والمحور الثاني يقيس سلوك الزبون التذمري.

مجتمع وعينة البحث: يشمل مجتمع البحث زبائن شركتي (سيريتل و MTN)، وقد قدر ب (13000000) متعامل، أما عينة البحث تمثلت ب 560 زبون، حلل الباحث البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

- **نتائج الدراسة:** بنت نتائج البحث ما يلي:

- وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو التذمر عند عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- يميل الزبائن بشكل أكبر لنشر كلمة منطوقة سلبية حول الشركة عند عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة بالمقارنة مع التعبير عن الشكوى.
- وجود أثر لاتجاهات الزبائن نحو التذمر في سلوكهم التذمري (التعبير عن الشكوى نشر كلمة منطوقة سلبية).
- بينت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير لاتجاهات الزبائن نحو التذمر في التعبير عن الشكوى.
- وجود أثر ضعيف لاتجاهات الزبائن نحو التذمر في نشرهم كلمة منطوقة سلبية عن الشركة عند عدم رضاهم عن الخدمة.

الدراسة الثالثة: الدراسة ل Anita Konieczka Heck حول

Workplace Whining: Antecedents and Process of Noninstrumental Complaining[1]

هذه الدراسة هي أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة بجامعة لوزيانا، تناولت موضوع تذمر العمال في مكان العمل، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مخطط مفاهيمي يقدم مفهوم التذمر في مكان العمل حيث تشير الباحثة إلى أنه عندما يكتشف الأفراد التناقضات بين حالاتهم المثالية وحالاتهم الفعلية المتصورة يصبحون غير راضين، مما يؤدي بدوره إلى انخفاض في المستويات الحالية لتقدير الذات المستند إلى المنظمة، هذا الانكماش في تقدير الذات يحفز الأفراد على التذمر، حيث حققت الباحثة في ثمانية متغيرات ذات الصلة بالتذمر في مكان العمل من الناحية النظرية، مصنفة إلى أربع فئات (التصرفية والمواقفية والعلائقية والسلوكية) للعامل، بالإضافة إلى كشف دور تقدير الذات القائم على المنظمة في التوسط في العلاقة بين كل متغير والتذمر مكان العمل، والعوامل الثمانية المحددة هي: آثار العاطفة السلبية، والوظيفة بشكل عام، والرضا ، الرضا الوجهي، الالتزام العاطفي، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، وتبادل القادة مع التذمر في مكان العمل بوساطة كاملة من خلال احترام الذات على أساس المنظمة. العلاقة بين الثامن سابقة (أي الأداء الوظيفي) والتذمر في مكان العمل تم التوسط فيه جزئيًا.

- **فرضيات الدراسة:**

الفرضية الأولى: مفادها أن تقدير الذات على أساس المنظمة سيكون مرتبط سلباً بالتذمر في مكان العمل.

[1] - Anita, Heck Konieczka, **Workplace Whining: Antecedents and Process of Noninstrumental Complaining,** LSU Historical Dissertations and Theses Louisiana state University and Agricultural and Mechanical college, 2000.

الفرضيات من 2 إلى 8 حول العوامل الثمانية سابقة الذكر: تنبأت الفرضيات من 2 إلى 8 بأن تقدير الذات القائم على المنظمة سوف يكون كذلك بالوساطة في تأثيرات السوابق المختلفة على التذمر في مكان العمل.

- **عينة الدراسة:** تكونت العينة النهائية للأطروحة من 471 معلماً ومعلمة في المدرسة المشرفون المباشرون (أي مديرو المدارس) من 25 مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية، وتقع داخل منطقة مدرسية واحدة في جنوب شرق الولايات المتحدة. هذه العينة تتألف من مجموعة فرعية من المعلمين من كل مدرسة، وكان أخذ العينات المنهجية المستخدمة في استخلاص العينة حيث تتم معالجة البيانات المركزية للمنطقة،

أدوات جمع البيانات: استعانت الباحثة باستمارة استبيان لجمع البيانات، تم توزيع الدراسات الاستقصائية من خلال نظام بريد المكتب المركزي.

- **نتائج الدراسة:**

- تم حساب الارتباط ذو الترتيب الصفري بين احترام الذات القائم على المنظمة والتذمر في مكان العمل أدى إلى معامل الارتباط الهام 35− f o (2 <01)، مما يوفر الدعم للفرضية 1.
- تم اختبار الوساطة باستخدام الانحدار الوسيط ثلاثي الخطوات، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية للفرضية الثانية: أولا يتراجع الوسيط على متغير مستقل، ثانيا يتراجع المتغير على المتغير المستقل، وثالثا المتغير التابع تراجعت في وقت واحد على كل من المتغير المستقل والوسيط، يتم إثبات الوساطة في ظل ظروف معينة
- تم عرض نتائج الانحدار الوسيط للتذمر في مكان العمل في كل من الثمانية سوابق المتوقعة للتذمر في مكان العمل: العاطفة السلبية، الرضا الوظيفي، جوانب الرضا، الالتزام العاطفي، العدالة

الإجرائية، العدالة التوزيعية، القائد العضو، التبادل والأداء الوظيفي. وكانت النتائج هامة بالنسبة لجميع العلاقات في الخطوة الثانية، تراجع التذمر في مكان العمل في كل خطوة ثمانية سوابق متوقعة، وكانت جميع الانحدارات الثمانية كبيرة (P <.001)، وأخيرًا في الخطوة 3 تراجع التذمر في مكان العمل، وواحد من الثماني السوابق تم تنفيذ هذه العملية لكل من السوابق الثمانية.

الدراسة الرابعة: الدراسة ل Jens Thoemmes, Ryad Kanzari et Michel Escarboutel حول Temporalités des cadres et malaise au travail[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القلق، والتوتر، والمعاناة، وعدم الارتياح في العمل، التي توقفت عن احتلال صدارة المشهد الإعلامي والعلمي في السنوات الأخيرة. حيث ان هذه الدراسة الاستقصائية تسلط الضوء على تعب وتوتر الإطارات من محتوى نشاطهم ومنصبهم في الشركة، فأهم أعراض التذمر في العمل هو الملل والخوف، ويشير الملل إلى شعور الأفراد بفائدة نشاطهم، ويشير الخوف إلى مفهومين: الخوف من البطالة، والتقييم الدائم للموظفين (وعملهم).

حدد الباحثين أبعاد التذمر داخل الإطارات بالاعتماد بشكل خاص على تحليل الأوقات الاجتماعية لهم، وهذا التحليل يسمح لهم من ناحية، التشكيك في السمة الأساسية لوضع السلطة التنفيذية، وهي قدرتها على إدارة الأمور الزمنية، ومن ناحية أخرى في الوضع على مستوى أكثر عمومية، نشاط الاطارات بما في ذلك الحياة المهنية والخاصة لهم.

[1] - Jens Thoemmes, Ryad Kanzari et Michel Escarboutel Édition électronique, **Temporalités des cadres et malaise au travail**, Revue Interventions économiques Papers in Political Economy, vol 43, 2011, Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale, p1-24.

الفرضية تتمثل في الشعور بالتذمر من الاطارات كواقع معقد، يشمل الاتجاهات المتناقضة وأنه لا يمكن التعامل إلا مع تحليل دقيق.

- **العينة وأساليب الدراسة:** اعتبرت فئة الإطارات لفترة طويلة في فرنسا من النخبة الاقتصاد يتأثر قليلا بالصعوبات المهنية، لقد كانت السنوات الثلاثين الماضية قد غيرت هذه الصورة لفئة مهنية محمية من هموم العمل ومشاكل الحياة اليومية، في الآونة الأخيرة تتيح ظروف العمل إظهار حدوث التذمر لهذه الفئة، وقد عرض الباحثون في هذه الدراسة نتائج البحث الذي اقترحوه كجزء من برنامج " ANRالشركات وأشكال التنظيم الاقتصادي"، على التوالي بناءً على دعوة لتقديم المشاريع في عام 2007، سمح لهم هذا البحث بتطوير منهجية بناءً على تحليل خطابات حوالي 100 إطار من الشركات والإدارات العامة من مختلف القطاعات، وهنا المجتمع غير متجانس له أشكال متنوعة بدءًا من الاطارات الصغار الذين يتمتعون بملف فني، وصولاً إلى كبار الاطارات، بما في ذلك جميع المستويات المتوسطة، مما يتطلب أسئلة محددة على مدى استصواب التأهيل، مع مصطلح واحد، مجموعة من الناس مع الخصائص المشتركة، بحسب المعهد الوطني الفرنسي للإحصاء والدراسات الاقتصادية.

شارك فريق CERTOP بين عامي 2007 و2010 مع الوكالة الوطنية للبحث (ANR) لإجراء البحوث على الاطارات، ووقت عملهم، والانخراط في حياتهم المهنية وعلى الزمنيات الاجتماعية التي تميز حياتهم اليومية، تم إجراء هذا البحث في سبع شركات.

كانت المقابلات 100 شبه المنظمة تستغرق في المتوسط 90 دقيقة مسجلة ومكتوبة. لقد أجرى الباحثون مقابلات مع الاطارات من منظمات الرعاية الصحية ومختلف القطاعات الخاصة والعامة.

تضمنت المقابلات المكتوبة شبه المنظمة، متغيرات (الأسئلة) مصنفة حسب الموضوع (الحالة الزواجية، المستوى الدراسي، نوع حساب وقت العمل، وطريقة أخذ الإجازة، وما إلى ذلك) إضافة إلى أسئلة تتمثل في خبرة العمل، ومشاركتهم، وإدارة أوقاتهم، وكذلك الخصائص الأساسية لمجتمع المسح، وتمت معالجة الإحصائية للبيانات بواسطة برنامج(SPSS).

- **نتائج الدراسة:**

- إن المقابلة التي تتضمن مجموعة نصية مكونة من 600000 كلمة تجعل من الممكن إظهار وتعريف الوجوه المعقد للتذمر في العمل، ويعبر عن ذلك من جهة نحو الثلاثة الصعوبات الرئيسية: الإجهاد، وعدم الاعتراف الرمزي بالمساهمة بسبب التوترات الاجتماعية داخل الشركة، ومن ناحية أخرى يجب تحليل هذا الانزعاج مع الأخذ بعين الاعتبار الرفاهية التي يعبر عنها الاطارات دائمًا فيما يتعلق بنشاطهم بشكل عام.
- يرسم المقال صورة دقيقة للفئة الاجتماعية التي تتميز بها عدم التجانس، ولكن أيضًا من خلال الرغبة في الهروب من القيود الزمنية المقيدة، وضرورة ملحة من أجل استعادة نوعية الحياة التي تعيد استثمار الحياة الخاصة، وأوقات الاطارات وعدم الارتياح في العمل.

9-صعوبات الدراسة

- تتعلق صعوبات الدراسة بالجانب النظري حيث واجهتنا قلة المراجع التي تتعلق بمفهوم التذمر المهني الذي يعتبر مفهوم حديث ولم يعالج على حد علمي بشكل مباشر، مما أدى إلى بحثنا في مراجع تشمل مفاهيم أخرى لها علاقة وتشير بشكل قريب إليه.
- حداثة مفهوم التذمر نتج عنه [1]صعوبة استخراج مؤشراته وهذا لبناء الاستبيان.
- قلة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالتذمر المهني مكان العمل.
- عدم جدية المبحوثين في ملئ الاستبيان، أدى إلى رجوعنا إليهم عدة مرات لاسترجاعه وتطلب منا وقت كبير في جمع جميع الاستبيانات، وهناك استمارات قد ضيعت من طرف المبحوثين.

الفصل الثاني: الإدارة وتطور الفكر الإداري

خطة الفصل

تمهيد

1-مفهوم الإدارة

2- أهمية الإدارة

3 -وظائف الإدارة

4- مستويات الإدارة

5-المهارات الإدارية

6-مجالات الإدارة

7-المسؤولية الاجتماعية للإدارة

8 -قيم وأخلاقيات الإدارية

9- المدارس الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد عرفت الإدارة كممارسة ومهنة وحرفة منذ القدم، وهذا مع وجود البشرية وظهور الجماعات والقبائل، إلا أن ممارستها بصورة علمية ظهرت في بداية القرن التاسع عشر مع بداية الثورة الصناعية، فهي تعد من أحدث العلوم الاجتماعية. وتعتبر الإدارة وسيلة لتنظيم الجهود الجماعية، مما جعلها ذات أهمية بالغة للفرد أو للجماعة والمنظمة ككل، فهي تقوم بتسيير النشاط الإنساني للوصول إلى الأهداف المنوطة.

رغم جهود الإدارة العديدة فهي غير ملموسة، وفي غالب الأمر يتم الاعتراف بها عن طريق سوء تسييرها، فالنتائج الناجمة عن سوء تسيير الإدارة يؤدي بالباحثين إلى التركيز على هذه العملية.

لذا قد تناولنا في هذا الفصل وظائف الإدارة ومجالاتها ومستوياتها وبطيعة الحال أهميتها ومسؤوليتها وقيم وأخلاقيات الإدارة، إضافة إلى تطور الفكر الإداري ونظريات الإدارة.

1-مفهوم الإدارة

رغم الأهمية الكبيرة لدور الإدارة في نشاط المنظمة، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد أو شامل للإدارة يتفق عليه الباحثين والخبراء الإداريين. فالمصطلح غير محدد بدقة، فهو يحمل معان ومفاهيم مختلفة. والسبب يعود إلى كون الإدارة مفهوم معنوي ومعقد في نفس الوقت، وهذار راجع إلى تأخر الأبحاث والدراسات في مجال الإدارة، ورغم قدم الممارسات الإدارية فقد جاءت بعض الشيء متأخرة، ويتجلى هذا من خلال العديد من تعريفات الإدارة التي سوف ندرجها لاحقا. إن مفهوم الإدارة يتحدد حسب نظرة الباحث إلى العملية الإدارية من جانب خبرته وقناعته، وعلى أساس عملي وعلمي، مما يجعل تعريفات الإدارة تختلف باختلاف آراء وخبرات الباحثين.

وفيما يلي سنقوم باستعراض التعاريف الشائعة للإدارة.

1-1-التعريف اللغوي للإدارة:

تعرف كلمة الإدارة في اللغة الأجنبية بـ Administration، وتشتق هذه الكلمة من أصلها اللاتيني Administratio، المشتقة بدورها من الفعل Administrare، ومعناه خدم.

وتشتق كلمة إدارة، في اللغة العربية من الأصل الثلاثي دار. ويعني: قاد، أو وجهة، أو أشرف، أو راقب، أو خدم، أو اقتصد، أو أعان ...

وهكذا يلتقي المعنيان للإدارة في اللغتين العربية والأجنبية، مع بعضهما ويترادفان، وعلى هذا النحو تعني "الإدارة" خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.[1]

[1] طارق المجذوب، **الإدارة العامة "العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، بط، 2003، ص111.

1-2-التعريف الاصطلاحي للإدارة:

يختلف الرأي على مدلول الإدارة ومكوناتها، لكنها تجمع على كونها علم وفن في آن واحد، ويعتبر "ولسن" الرائد الأول لعلم الإدارة العامة، أول من أكد هذا المدلول حين أشار إلى ضرورة فصل الإدارة العامة عن علم السياسة، لإيمانه أن السياسة تمثل الجانب التشريعي، والإدارة تمثل الجانب الفني التنفيذي الذي يترجم التشريعات إلى واقع ملموس وفق أسس علمية.[1]

تعرّف موسوعة العلوم الاجتماعية (Sciences Encyclopedia of the Social) الإدارة بانها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه".[2]

يعرف بريخ Brech الإدارة بأنها: "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف محدد"

ويعرف كيمبل Kimball في كتابه "أصول التنظيم الصناعي للإدارة" بأنها: "تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع، ووضع السياسات الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات، وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، واختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين"[3]

يعرف فردريك تايلور Frederick Taylor الإدارة على أنها: "القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق".

---

[1] ثامر ملوح المطيري، **فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي**، المملكة العربية السعودية، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط1، 1990، ص 19.

[2] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 4، 2008، ص18.

[3] طارق المجدوب، مرجع سابق الذكر، ص 113.

أما هنري فايولHenri Fayol فيقول: "إن معنى الإدارة هو أن تدير، أي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" في هذا التعريف يبين فايول وظائف الإدارة وهي (التنبأ، التخطيط، التنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق والمراقبة).

ويقول جون مي Jone f.me :" الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق آقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع".

أما ليفنجستونLivingstone يرى: "أن الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع".[1]

ويعرف ويليام وايتWilliam White الإدارة على أنها "فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم".[2]

ويعرفها لورانس آبلي Louranse Apli على أنها "تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الآخرين"، هذا التعريف يؤكد حيوية العنصر الإنساني في العملية الإدارية.[3]

ويعرفها خليل الشماع على أنها "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والحفز والرقابة واتخاذ القرار التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلة".[4]

---

[1]– بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، مرجع سابق الذكر، ص20.

[2]– Leonard D. White ,**Introduction to the study of public administration**, New York, 1955, p4.

[3] – فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، شركة دار الشعب، عمان الأردن، ص15.

[4] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002، ص 13.

ويرى البعض أن الإدارة هي تنظيم نشاط جماعي بشري هادف، حيث يتسم هذا المفهوم بالدقة والبساطة. وكون الإدارة عملية اجتماعية فهي وسيلة بشرية تقوم على تحقيق أهداف واضحة ومسطرة، بشكل منظم ومنسق ومخطط له.

إن الإدارة كنظام تتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والموارد والآلات والإيرادات والأقسام، والتي هي في وضع تفاعلي منتظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة، وقد ينظر للإدارة على أنها نظام شامل يتكون من مجموعة من الأنظمة يكمل كل جزء منها ويترابط مع الأجزاء الأخرى. وهنا تعتبر الإدارة وسيلة وليست غاية.[1]

1-3-خصائص الإدارة:

من التعريفات السابقة نستنتج خصائص الإدارة وهي:

- **الإنسانية:** فالركيزة الأساسية للإدارة هو العنصر البشري، حيث أنه لا يتم إنجاز الأعمال وتحيق الأهداف المسطرة إلا من خلال الإنسان، فنجاح إدارة أي منظمة يعتمد على الجهد المبذول من طرف أفرادها ودرجة ولائهم لها ومستوى أدائهم في العمل، لذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيمات الإدارية بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين والمسؤولين والعاملين فيما بينهم، إضافة إلى رفع الروح المعنوية للعمال وتطبيق نظام حوافز عادل، وأي نظام إداري يخلو من هذه الخاصية يحول دون الاستمرارية وهذا لعدم تحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المرجوة.
- **الحتمية:** كما ذكر في التعريفات السابقة أن الإدارة هي توجيه الجهد الجماعي من أجل تحقيق هدف معلوم، لذا يجب تأطير وتنسيق الجهود الجماعية وتوجيهيها ومراقبتها وعدم تركها للفوضى

[1] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، مرجع سابق الذكر، ص19.

لتحقيق الأهداف. والذي يقوم بهذا العمل التنسيقي هي الإدارة التي تشرف على تطبيق سياسة التنظيم، من هنا نلمس حتمية الإدارة في كل منظمة مهما كانت صفتها.

- **الهدفية:** كل إدارة وجدت من أجل تحقيق هدف معين، تبعا لفلسفة المنظمة ونوعها سواء كانت إدارة عامة أو خاصة، فالإدارة العامة تهدف إلى توفير أكبر قسط من الرفاهية لأفراد المجتمع أي تحقيق المصلحة العامة دون توقع أي ربح، أما الإدارة الخاصة تسعى لتحقيق المصلحة الخاصة وهذا بأكبر إنتاج وأقل تكلفة.
- **العمومية:** إن الخاصية الأساسية للإدارة هي العمومية، حيث تطبق في مواقف مختلفة ومتباينة، فالإدارة لا تقتصر على منظمات الأعمال فقط، بل تمارس في الجامعات والمدارس والمستشفيات والوكالات العمومية والمنظمات الاجتماعية والسياسية والرياضية هنا تسمى الإدارة العامة.

2- أهمية الإدارة

- تزداد أهمية الإدارة بازدياد وتعقد المشاكل في التنظيم، وبضخامة عدد العاملين في المنظمة وبكبر حجمها وتنوع أنشطتها.
- إن المهام الأساسية لأي مجتمع يجب أن تقوم بها مؤسسات منظمة ومدارة، حيث أن المهمة الأساسية للإدارة هي الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة على نحو يساهم في تحقيق الأهداف بفعالية، هنا نلمس ضرورية وأهمية الإدارة لجميع المنظمات سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أو لا، بغض النظر عن طبيعة أو ملكية هذه المنظمات.[1]
- إن محور نشاط الإدارة محور هو استقبال وتنفيذ القرارات بغض النظر عن صعوبة وتعقيد هذه القرارات.

[1] – محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 1999، ص 26.

- الإدارة هي نظام يبسط إجراءات العمل ويحفز الكفاءات والمهارات البشرية لتمكينها من إطلاق طاقاتها الإبداعية، مع تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنظيم والتنسيق بين المصالح وجهود العاملين والموارد الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.
- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المنظمات، فهي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد لتحقيقها بفعالية، مع توفير المقومات الأساسية للإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها وتوضيح غموض الدور في بيئة العمل.
- الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال مع تبني سياسة المسؤولية الاجتماعية لفائدة المجتمع.
- الإدارة عبارة عن همزة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية وهذا من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة وهي المدخلات، ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة الخارجية من سلع وخدمات والتي تعرف بالمخرجات.

3-وظائف الإدارة

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يقودنا إلى أن النشاط الذي يمارسه الإداري يقوم على جملة من العمليات الإدارية والوظائف المتعددة والمتشابكة يستوجب القيام بها بغية تحقيق الهدف المرسوم، وهذه الوظائف تتميز عن بعضها البعض من حيث الطبيعة والترتيب الزمني للقيام بها، ويختلف فقهاء وعلماء الإدارة في تحديد الوظائف الإدارية، وبشكل عام فإن معظم الدراسات تشير إلى أن وظائف الإدارة هي أربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. فهي تستخدم على نطاق واسع في جميع النشاطات الإنسانية الهادفة.

إن العملية الإدارية تتميز بالديناميكية والعمومية والتواصل والمرونة، فيجب على المدراء أن يمارسوا جميع الوظائف الإدارية بغض النظر عن نوع وحجم المنظمة وطبيعة نشاطها، والمستوى الإداري الذي ينتمي إليه المدير سواء أكانت إدارة عليا أو إدارة وسطى أو إدارة دنيا

3-1-التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم مراحل العملية الإدارية، ويشكل الركيزة الأساسية لجميع المراحل الأخرى، وهو يعني التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل وما هوم الواجب عمله وأين ومتى وكيف وما هي الموارد اللازمة لنجازه.[1]

3-1-1-تعريف التخطيط:

بتعدد تعاريف التخطيط نكتفي بذكر أهمها وهي كالآتي:

عرف" هنري فايول " التخطيط على أنه: "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل".[2]

أما عمر همشري فيعرفه على "أنه تدبير مسبق لعمل مستقبلي، بوضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب، لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة، في ضوء الظروف الحالية، والتي يمكن أن تكون مستقبلا بأفضل صورة ممكنة". [3]

[1] – محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق الذكر، ص 23.

[2] – عبد العزيز النجار، **الإدارة الذكية التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2008، ص 86.

[3] – عمر همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، عمان، مؤسسة الرؤى العصرية، 2000، ص. 103.

التخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

من هذا التعريف يتضح لنا أن التخطيط يتكون من عدة مراحل متكاملة ومرتبطة ببعضها البعض.[1]

3-1-2- مراحل العملية التخطيطية:

التخطيط الجيد يتطلب خطوات أساسية يجب تطبيقها حتي يمكن تحقيق الأهداف وهي كالآتي:[2]

- **تحديد الأهداف:** أولى خطوات التخطيط هو أن تكون للمنظمة مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة والقابلة للتنفيذ، فيجب تحديد الأهداف العامة الرئيسية المرجعية والأهداف الفرعية التي لا تخرج عن نطاق الأهداف الرئيسية.
- **دراسة المتغيرات البيئية ووضع الافتراضات:** يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في تحديد الافتراضات التي ستبنى عليها الخطة بطريقة علمية منهجية.
- **تحديد البدائل:** وهذا من خلال إعداد مجموعة من الخطط البديلة لتحقيق الأهداف ويجب إعطاء العناية اللازمة لتحديد هذه الخطط البديلة على أسس علمية مدروسة.
- **تحليل وتقييم البدائل:** بعد تحديد البدائل المتاحة ودراسة إيجابياتها وسلبياتها تأتي مرحلة المفاضلة بينها وتقييمها في ضوء أهداف المنظمة والظروف الراهنة من بيئة داخلية وخارجية

[1] – علي شريف، محمد سلطان، **المدخل المعاصر في. مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 123.

[2] – ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية "مبادئ وأصول وعلم وفن"**، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، 2007، ص ص. 90-92.

للمنظمة، ليسهل اختيار البديل الأمثل الذي يتماشى مع الأهداف والظروف ويكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاء والفاعلية.

- **اختيار الخطة المقترحة:** في هذه المرحلة يجب على الإدارة ومتخذي القرار، الإجابة على التساؤلات الآتية، قبل تحديد الخطة المناسبة:
  - ما مدى سهولة أو صعوبة تنفيذ الخطة؟
  - هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟
  - هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل والتطبيق؟
  - ما هي احتياجات الخطة من الأفراد، التدريب، الإشراف، الآلات، والمعدات وغير ذلك؟
- **تنفيذ الخطة:** بعد إجراء الخطوات السابقة وبعد تحديد الخطة المناسبة للبديل الأفضل، لابد من ترجمة الخطة إلى أفعال ميدانية تطبق من قبل المعنيين في المنظمة كل حسب دوره ومسؤوليته ونطاق عمله وصلاحيته.
- **المتابعة والتقييم:** في المرحلة الأخيرة نقوم بمتابعة مراحل التنفيذ وتذليل الصعوبات التي تقف في طريق التنفيذ، وتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء التنفيذ.[1]

3-1-3- أهمية التخطيط: [2]

- التخطيط يقود إلى النجاح: أثبتت الدراسات أن الذين يخططون يحققون نتائج أفضل دائما من الذين لا يخططون، كما نجد أن المنطق يؤكد أهمية التخطيط في نجاح أي نشاط إنساني.

[1] – محمد الشويح، **مبادئ إدارة الأعمال**، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص 31.

[2] – علي شريف، محمد سلطان، مرجع سابق، ص ص 125-126-127-128-129.

وأهمية التخطيط في نجاح المشروع لا ينطبق فقط على منظمات الأعمال الصناعية بل يمتد ليشمل كافة أنواع المنظمات مثل المستشفيات والفنادق والمنظمات العسكرية؟؟، بل حتى المنظمات العامة والمنظمات الخيرية.

- التخطيط يساعد المدير على التجاوب مع التغيير: المنظمات تظهر وتنمو وتزدهر وتنضج وتشيخ وتموت وتخفى، وبالتالي فعلى المديرين ان يتعاملوا مع بيئة تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار. وأفضل وسية للتعامل معها هي من خلال التخطيط، فيتحكم المدير في الأحداث المحيطة بمنظمته إذا ما قام بتوقع بعض التغيرات المحتملة وخطط لها.
- التخطيط يساعد العاملين في التركيز على اهداف المنظمة: عملية التخطيط تتطلب من المديرين التعريف بأهداف المنظمة، إذا تم اشراك العاملين في هذه العملية فيمكنهم إجراء الربط بين ما يقومون به وبين الأهداف النهائية للمنظمة بكفاءة أكبر، وقد اشارت العديد من الدراسات أن عملية التعريف بأهداف المنظمة تؤدي إلى أداء أفضل ومستويات رضا أعلى بالنسبة للعاملين فيها.
- التخطيط ضروري للقيام بالرقابة: تصبح الوظائف الإدارية غير فعالة في غياب التخطيط، فبالنظر إلى الرقابة وتقييم الأداء لا تتم هذه العملية إذا لم نحدد للعاملين ما هو متوقع منهم، حيث إن عملية تقييم الأداء هو في الحقيقة عملية تحديد الأهداف التي تم إنجازها من عملية التخطيط.

ولكن بالرغم من أهمية التخطيط في مجال عمل المنظمات إلا أنه لا يعني دائما النجاح، فهو غير كافي يجب أن يتحد مع عدة عوامل التي تساهم في نجاح المنظمة. فوق ذلك فقد يكون ذا أهمية عظمى بالنسبة لمنظمات عن منظمات أخرى وهذا يتوقف حسب نشاط المنظمة.

3-2- التنظيم

إن وظيفة التنظيم تعد الثانية بعد وظيفة التخطيط بالنسبة للمدير، وهي تتضمن تحديد الأنشطة والمهام المطلوبة إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسيم وتجزئة هذه المهام إلى أجزاء فرعية ثم إعادة تجميعها وفقا لأسس معينة على نحو يساهم في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام، وتتضمن أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.[1]

إن المنظمات تتفاوت من حيث الشكل والحجم وطبيعة النشاط، وكل هذه المنظمات تبدأ من حالة معينة ثم تنمو وتتطور إلى أشكال أخرى، وكل خطوة من خطوات النمو تتطلب تنظيما في جميع أعمالها الجديدة، وعملية التنظيم تكون متواصلة لوجود ظروف متجددة بسبب النمو وتتطلب تعديل أو تغيير البناء التنظيمي من حيث هيكل الوظائف والمراكز الإدارية، ونظم الاتصال، لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية.

3-2-1- تعريف التنظيم:

يعرف هنري فايول" التنظيم على أنه "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من الموارد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".[2]

كما يعرفه "روبرت أتلبي" بأنه تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة وإسناد هذه الأنشطة لوحدات مناسبة، ومنح السلطة، والتفويض والتنسيق".[3]

---

[1] – محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق الذكر، ص 24.

[2] – قيس محمد العبيدي، **التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص 25.

3 – حسين حريم وآخرون، **أساسيات الإدارة**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998، ص 187.

أما "كونتز" و"أردبيل" يحددان تعريفا أكثر شمولا فيعرفانه على أنه "تحديد وتأسيس علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع".[1]

3-2-2- مبادئ التنظيم:[2]

1- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** يعني وضع الجهود الإنسانية والمادية بالمنظمة في شكل مجزأ على الأفراد والأقسام والإدارات، بحيث يكون كل فرد لديه التخصص، هنا يمكن توظيف عاملين متخصصين ومؤهلين في أداء الأعمال.

2- **مبدأ التقسيم في الإدارات:** تقسيم العمل ينصب على الأعمال والوظائف، أما التقسيم في الإدارات ينصب على وحدات العمل الكبيرة مثل الأقسام والإدارة، ويمكن اعتباره تجميع الأعمال والوظائف في شكل أقسام، ثم تجميع الأقسام في شكل إدارات. أو ينظر إليه بطريقة معاكسة تقسيم أمال الشركة إلى إدارات ثم تقسيم الإدارات إلى أقسام فرعية.

3- **مبدأ تعدد السلطات:** تعني السلطة الحق في التصرف، ومن هذا المنطلق يأتي الحق من اعتراف المنظمة في دليل التنظيم ودليل وصف الوظائف، بالحق الذي يمارسه شاغل الوظيفة في اعداد وتوجيه ومتابعة وتخطيط وتوزيع وتحفيز واتخاذ القرار والتصرف في.....

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطات، وهي: السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية.

4- **مبدأ وحدة الأمر:** يعني أن الفرد لا يتلقى أوامره إلا من فرد واحد فقط، وبالرغم من بساطة هذا المبدأ إلا أنه يصعب تطبيقه، والعمل به يعزز من مبدا التسلسل الرئاسي، ووضوح

[1] – قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 26.

[2] - أحمد ماهر، **الإدارة المبادئ والمهرات**، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، 2004، ص ص 329-344

الاختصاصات بين المسؤولين، والقضاء على التعارضات والضغوط النفسية جراء تعدد المسؤولين.

5- **مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية:** ويني من تعطى له السلطة في أداء عمل لابد أن يسائل عليها، وهو من اهم مبادئ التنظيم، وبمعنى أصح عند ألقاء مسؤولية أداء عمل معين على عاتق فرد فيجب أن يعطى السلطة اللازمة لتنفيذها، وتعني استخدام صلاحيات في الاتصال وطلب معلومات والتصرف واتخاذ القرار.

6- **مبدأ التسلسل الرئاسي:** يعني أن السلطة والمسؤولية تنساب من الأعلى إلى الأسفل، ومن هنا تتحدد العلاقة بين رئيس ومرؤوسيه عبر كل المستويات التنظيمية المختلفة، ويخدم هذا المبدأ هدفين، الأول أن لكل فرد رئيسا واحد فقط، الذي يتم الرجوع إليه في كل الأمور الإدارية، كما يوضح التسلسل الرأسي طرق الاتصال الرسمي داخل المنظمة ما يعطي نوع من النظام والضبط للحدود الدنيا لعملية الاتصال الرسمي.[1]

7- **مبدأ نطاق الاشراف:** يقصد به عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد، وهذا المبدأ يؤدي إلى هرمية التنظيم، والعدد المثالي الذي يشرف عليه المدير يعتمد على حجم العلاقات التي يولدها نطاق الاشراف، والعوامل والمحددات الموقفية المحيطة بنطاق الاشراف.[2]

3-2-3- أهمية التنظيم: تكمن أهمية التنظيم كوظيفة أساسية للإدارة قبل بدأ التنفيذ فيما يلي:3

1- التنظيم عبارة عن حلقة وصل بين التخطيط والتنفيذ وهو الإطار الذي يتم فيه تنفيذ الخطة وتتحقق بواسطته أهداف المنظمة.

---

[1] – المرجع السابق، ص356.

[2] – المرجع السابق، ص358.

[3] – أمين فؤاد الضرغامي وعلي محمود حلوه، **الأصول العلمية للإدارة والتنظيم**، مطابع الولاء الحديثة، 2003، ص. 126.

2- البديل الطبيعي للتنظيم هو الفوضى لأن التنظيم يؤدي إلى تنسيق الجهود وتحديد الأدوار ويؤدي هذا إلى خلق سلوك منضبط ومتكامل وهادف على مستوى المنظمة.

3- يصعب تصنيف الأعمال وتوزيعها وتحديد درجة أهميتها في غياب التنظيم.

4- في غياب التنظيم بعض الوظائف تطغى على الوظائف الأخرى بسبب الاهتمام الاكبر بالوظائف الأولية التي تأخذ موارد أكبر على حساب الوظائف الثانوية.

5- بدون تنظيم هناك وحدات تقوم بدورها بشكل مبالغ فيه وبعض الوحدات الأخرى لا تقدر دورها بدرجة الأهمية الخاصة بالوظيفة، ما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء.

3-2-4- أنواع التنظيم:

1- **التنظيم الرسمي:** هو تنظيم قائم ومحدد المعالم وواضح الشكل، يقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف، والوظائف في وحدات إدارية صغيرة، والوحدات في اقسام، والأقسام في إدارات ...، وتتم عملية التحليل والتقسيم على أساس موضوعي بغض النظر عن الأشخاص أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم.[1]

2- **التنظيم غير الرسمي:** هو تنظيم ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تتكون بين جماعة العاملين أثناء العمل. وهو غير محدد الشكل، ومصادر التنظيم غير الرسمي تتمثل في الصلة الشخصية التي تربط الناس ببعضهم لأسباب متعلقة بأشخاصهم، ثم الصلة الوظيفية التي تنشأ بين أحد الأشخاص في التنظيم بسبب علاقات العمل، وأخيرا مركز النفوذ حيث أن بعض الأعضاء يتمتعون بنفوذ خاص يفرضونه على باقي أفراد الجماعة.[2]

[1] - بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، مرجع سابق، ص 194.

[2] - المرجع السابق، ص 198-200.

3-3-التوجيه:

يطلق على هذه الوظيفة العديد من التسميات منها: التحفيز، القيادة، التأثير، ... وغيرها، ورغم تعدد التسميات إلا أنها تتمحور حول معنى واحد وهو العامل الإنساني في المنظمة، وإن أهداف المنظمة لا تتحقق إلا من خلال الجهود الإنسانية، وتوجيه هذه الجهود يمثل أحد الوظائف الهامة للإدارة المنظمة.[1] تهدف وظيفة إلى توجيه وارشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية ولذلك ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.[2]

3-3-1- تعريف التوجيه:

يعرف محمد الجيوسي التوجيه على أنه: "عملية إرشاد وتوجيه لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات الصحيحة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالتوجيه يهدف إلى خلق قوة عمل فعالة بين أعضاء المنظمة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى".[3]

3-3-2- عناصر التوجيه:

يعتمد المدير في توجيه مرؤوسيه على عناصر كثيرة، وتتمثل في:

3-3-2-1- الدافعية والتحفيز:

الدافعية هي مفتاح السلوك، وتعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، وهي قوة داخلية تنبع من داخل الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة.[4]

---

[1] – علي شريف، وآخرون، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 16.

[2]– محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق الذكر، ص 24.

[3] – محمد رسلان الجيوسي، **علم تطبيق الإدارة**، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 127.

[4] – علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غربي، القاهرة، بدون تاريخ، ص .118.

كما أن الدافعية تشير إلى مقدار الحماس الموجود لدى الفرد، وعلى المدير أن يثير حماس مرؤوسيه كوسيلة لتوجيههم في أعمالهم. حيث يبدأ المدير برفح حماس المرؤوسين، وهذا من خلال دراسة احتياجات العاملين، ومحاولة إشباعها عبر ربط سلوك المرؤوسين بالحصول على الحوافز التي تشبع احتياجاتهم، على أن تكون هذه الحوافز قوية وفورية، كما يمكن تحديد أهداف المرؤوسين وإثارة دافع الإنجاز لديهم واستخدام مبدأ العدالة معهم.[1]

من هنا نجد أن الحوافز تأتي في الآخر كقوى خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وهذا من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقا له.

3-3-2-2- الاتصال:

الاتصال هو العمود الفقري للعملية الإدارية، فلا يمكن أن تقوم أي وظيفة أو مصلحة إدارية في المنظمة بإنجاز مهامها بدون استخدامها لعملية الاتصال.

يعرف البعض الاتصال على أنه عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الأفراد، أو هو نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين.[2]

ينتقل المدير إلى عملية الاتصال كوسيلة لتوجيه المرؤوسين، ويعتبر الاتصال واحد من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه، فهو عبارة عن نقل معلومات مطرف إلى آخر، قد يكون من خلال أمر أو طلب أو تعليمات بصدد عملية تخطيطية أو تنظيمية أ رقابية أو لتوجيه المرؤوسين، ويجب على المدير التعرف على جميع عناصر الاتصال والجوانب السلوكية التي تجعل الاتصال أكثر كفاءة.[3]

---

[1] – أحمد ماهر، مرجع سابق، ص476.

2- محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، **أسس الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017، ص 168.

[3] – أحمد ماهر، مرجع سابق، ص489.

* **أشكال الاتصال بالمنظمة:** تتم الاتصالات على شكلين:

1-الاتصالات الرسمية: وهي اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدّد خطوات الاتصالات الرسمية في المنظمة وتنقسم إلى عدة أنواع الاتصال الصاعد والاتصال النازل والاتصال الأفقي، بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً يبين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس، أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة.[1]

2-الاتصالات غير الرسمية: هي تلك الاتصالات التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ويتعدى إلى خارج التنظيم، يتفاعل العاملين مع بعضهم البعض، بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية، والعلاقات المتبادلة أو الاتفاق الفكري أو الاجتماعي.[2]

- **عناصر الاتصال:**[3]

1-المرسل : هو الشخص الذي يبادر بالاتصال، أو هو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات.

2-المستقبل : لا بد من تواجد شخصين على الأقل في عملية الاتصال، احدهما المرسِل والآخر المستقبل، والمستقبل هو الذي توجّه له الرسالة ويحللها إلى معلومات وأفكار.

3-الرسالة : وهي المعلومات والأفكار، وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسِل نقلها وتبادلها مع الغير.

---

1 – بشير العلاق، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

2 – سليمان اللوزي وآخرون، **أساسيات في الإدارة "النظريات الإدارية، العملية الإدارية، وظائف المنشأة"**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998، ص106.

3 – سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2004. ص 202.

4-قناة الاتصال : وهي الوسيلة التي يختارها المرسِل لنقل رسالته، وقنوات الاتصال أو الوسائل هي السمع والبصر، الاتصالات الشفهية، والاتصالات الكتابية، ومن المؤكد عدم حدوث اتصال جيد إذا كان المرسِل رديئاً، أو المتسلم رديئاً، أو الرسالة المرسَلة مشوشة، أو الوسيلة غير ملائمة.

5-المعلومات الراجعة : والتي بها يضمن مرسل الرسالة صحّة عملية الاتصال، بتأكده من أثرها على المستقبل.

3-3-2-3- العمل الجماعي:

ليتم توجيه العمل والمرؤوسين يلجا المدير إلى تكوين جماعات عمل وتزكية العمل الجماعي وتقوية روح الفريق، فالعمل الجماعي يشير إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل، والاهتمام هنا يكون بالتركيز على التفاعل بين أفراد الجماعة في تماسكهم، وحل النزاع بينهم، وفي بناء قرارات جماعية.[1]

- **أهمية العمل الجماعي:**[2]

- تكمن أهمية العمل الجماعي ضمن الفريق في اشباع الحاجات الاجتماعية، وتساعد أفراد الفريق في تخليص طاقتهم لتحقيق عمل أثر إنتاجية.
- تخفيف ضغوط العمل، وهذا بفهم دور الوظيفة.
- زيادة الرضا عن الوظيفة.
- اتصالات أكثر انفتاح مع توفر فضاء لممارسة القيم المشتركة للمنظمة.

[1]- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص515.

[2] - محمد حسن أحمد، **الإدارة بنجاح**، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007، ص140.

3-3-2-4- القيادة:

القيادة هي علاقة متبادلة بين أولئك الذين يختارون أن يقودوا وبين أولئك الذين يقررون أن يكونوا أتباعا.[1]

كما أن القيادة هي تلك العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".[2]

فعلى كل مدير أن يحاول أن يبني مهاراته القيادية للتأثير على المرؤوسين، وذلك باستخدام النمط القيادي السليم، وفي التحلي بأفضل السمات الشخصية للقائد، والاستفادة من الظروف الموقفية والتأثير المناسب على المرؤوسين.[3]

- **أنماط القيادة:** يمكن تقسيم أنماط القيادة إلى ستة أنواع وهي: [4]

أ- **النمط الدكتاتوري:** يتميز هذا النمط بمركزية السلطة المطلقة ويقوم القائد بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف لمرؤوسيه مما يدفعهم لسلوك المرؤوسون معينا لإرضاء ذلك القائد.

ب-**النمط الأوتوقراطي:** وهو شبيه بالنمط الأول من حيث مركزية السلطة وعدم إفساح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة، إلا أن القائد الأوتوقراطي يمتاز بأنه نشيط وفعال وليس متسلط، ويستخدم أسلوب الإقناع بالأوامر والتعليمات الصادرة من طرفه.

---

[1] – Kouzes and Posner, **The Leadership Challenge**, San Francisco, Joey-Bass, 1987, p1.

[2] – سنان الموسوي، مرجع سابق، ص. 183.

[3] – أحمد ماهر، مرجع سابق، ص524.

[4] – سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 186.

ج- **النمط البيروقراطي:** هو أقل تشددا من الأنماط السابقة فرغم تركيزه للسلطة إلا أنه يفسح المجال أمام المرؤوسين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، ويعتبر هذا النمط من أنجح أساليب القيادة وأكثرها فاعلية في الإدارة الحديثة.

د- **النمط المتساهل (عدم التدخل):** يترك هذا النمط من القيادة الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وهنا القائد يظهر بدور القائد السلبي لأنه لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين، لأنه ينقصه الحماس والحوافز وتأثيره على سلوك الأفراد محدود، هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.

هـ- النمط الملهم (القيادة الملهمة): هذا النمط من القيادة يؤثر على المرؤوسين من خلال إثارة إعجاب لديهم وتحقيق إنجاز غير عادي، وعادة ما تتوفر لدى العادة الملهمين خصائص وصفات غير عادية ونادرة تؤثر في سلوك مرؤوسيهم منها قدرات فكرية عالية.[1]

3-4- التنسيق:

إن اختلاف وجهات النظر في كيفية تحقيق الأهداف وعدم الانسجام وتوافق الجهود في الاعمال الجماعية، يخلق الحاجة إلى وظيفة التنسيق، هنا تصبح مهمة المدير التوفيق بين هذه الاختلافات أثناء تأدية المهام في اتجاه الهدف الرئيسي.

3-4-1- تعريف التنسيق:

التنسيق هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، وهي ضرورية بتعدد الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة، وتتضمن وظيفة التنسيق التأكد

[1] - محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان آل خطاب، **مرجع سابق**، ص- ص. 193-195.

من أن جميع المصالح تعمل بفاعلية وتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي، ومسؤولية التنسيق تقع على عاتق الإدارة والمدير التنفيذي. [1]

كما أنه عملية يومية تدعو اليها ظروف العمل، فالتخصص وتقسيم العمل الذي يقوم عليه التنظيم يؤدي إلى خلق الانفصال والانعزال بين المصالح، مما يضر بأهداف المنظمة في غياب عملية التنسيق الضرورية.[2]

3-4-2- وسائل التنسيق:[3]

- التنسيق بالقواعد والإجراءات: إذا كان العمل مخطط له مسبقا ويمكن التنبؤ به، فالتنسيق يكون على شكل قواعد وإجراءات.
- التنسيق بالأهداف: يقوم المديرين بتحدي الأهداف والغايات لمرؤوسيهم لتسهيل التنسيق.
- التنسيق الهرمي: كل مرؤوس مسؤول أمام رئيسه، مما يسهل عملية التنسيق.
- التنسيق من خلال التقسيم: إن بعض أشكال التقسيم تسهل عملية التنسيق أكثر مما تفعل الأشكال الأخرى، وهذا لعدم تداخل الأعمال.
- استخدام المساعدين في التنسيق: في بعض الحالات يقوم المدير بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في عملية التنسيق.
- استخدام الاتصال في التنسيق: عندما ينمو حجم المنظمة فإنه من اللازم تعيين شخص يتولى مهمة الاتصال لتسهيل عملية التنسيق.

---

[1] – بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، مرجع سابق، ص 329.

[2] – ثامر ملوح المطيري، مرجع سابق، ص160.

[3] – محمود عبد الفتاح رضوان، **القيادة ومهارة تحفيز المرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2014، ص 40.

- استخدام لجنة التنسيق: يقوم الكثير من المنظمات بتشكيل لجان داخل الأقسام لضمان التنسيق الداخلي للأقسام.
- المنسق الخاص: منسق خاص يقدم النصائح للشركات.

3-4-3- مبادئ التنسيق:[1]

- الاتصال المباشر: العلاقة المباشرة تساعد على توضيح معنى التنسيق وأهدافه ووسائله وجعله فعال، بحيث لا يكون هناك أي غموض في فهم الأهداف أو وجود عقبات تعترض التنسيق.
- البدء المبكر: يفترض أن يبدأ التنسيق من أولى مراحل التخطيط والتنظيم، وهذا بالمشاورات وتبادل الآراء.
- الاستمرار: التنسيق لا ينتهي عند حد معين، هو عملية مستمرة تبدأ عند الاعداد للخطة وتستمر مع القيام بالوظائف الإدارية الأخرى.
- المرونة: يفترض أن يكون التنسيق مرنا حتى يمكن إجراء أي تعديلات لمواجهة المتغيرات في المستقبل.

3-5-الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات التي تم تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن ثم ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط، وتتضمن الرقابة الكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤول عن حدوثها، لابد من تحديد واضح للمسؤولية والاختصاصات، وبذلك ترتبط

[1] – طلق عوض الله السواط، وآخرون، **الإدارة العامة " المفاهيم– الوظائف– الأنشطة"**، دار حافظ للنشر والتوزيع، دون سنة، ص 188.

وظيفة الرقابة بالوظيفة التنظيم، والرقابة هي الوظيفة الخاصة بتصحيح مسار العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم، حتى يمكن ضمان مستوى مستمر وعالي من الأداء والفاعلية.[1]

3-5-1- تعريف الرقابة:

عرف "هنري فايول" عملية الرقابة بأنها: "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة".[2]

أما "كونتر" و"أدونيل" عرفاها على أنها: "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت"[3]

وقال "جويتز" بأن عملية الرقابة الإدارية: "تسعى إلى جعل الأحداث والأفعال تتوافق والخطط".[4]

3-5-2- مراحل العملية الرقابية: تمر العملية الرقابية بعدة مراحل تتمثل في:[5]

- **وضع المعايير الرقابية:** تنطوي هذه المرحلة على تحديد المعايير التي سيتم في ضوئها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ، ويجب أن تتصف المعايير بالشمول أي تغطي جميع مجالات النشاط ومختلف المستويات الإدارية على نحو يحقق التكامل فيما بينها، وهذه المعايير تحدد في مرحلة التخطيط ويتم الحصول عليها كمعطيات قابلة للتعديل عند التنفيذ الفعلي للرقابة.

[1] - علي شريف، محمد سلطان، مرجع سابق، ص 368.

[2] Henri Fayol, **General and Industrial Management**, London : Sir Tssac Pitman, 1949, p 107.

[3] - حسين حريم، وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 326.

[4] - Billy Goetz, **Management Planning and Control**, New York, Mc Graw Hell Book Co, 1949, p 229.

[5] - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق الذكر، ص411- 412.

- **قياس الأداء الفعلي:** تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى التقدم نحو الأهداف أو المعايير المطلوب إنجازها.
- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وذلك لتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير.
- **التقييم واتخاذ الاجراء التصحيحي:** تتمثل هذه المرحلة ضرورة حتمية عندما تكون نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير غير مقبولة، هنا يتم البحث عن سبب الأخطاء والانحرافات ويتم تصحيحها، وأحيانا تكون الانحرافات إيجابية عندما يكون مستوى الأداء الفعلي يفوق مستوى التخطيط، ويرجع ذلك إلى زيادة فعالية القائمين على التنفيذ.

3-5-3- الجوانب الإنسانية في الرقابة:[1]

للرقابة جانبها الإنساني والسلوكي، فيتأثر الأفراد بممارسة الرقابة عليهم، وتتباين ردود أفعالهم وتصرفاتهم وقراراتهم نتيجة ذلك، وتتلخص هذه الاستجابات في ثلاثة أنواع: استجابة إيجابية تدفع إلى التعاون، استجابة محايدة تدفع إلى الرضا والقبول، واستجابة سلبية تؤدي إلى الرفض وعدم الرضا والتهرب وعدم التعاون.

- **ردود الفعل الإيجابية والمحايدة للرقابة:** إذا توفر للرقابة المقومات التالية، فإنها تؤدي إلى قبول وخضوع الأفراد للإدارة متطوعين أي استجابة محايدة، أو إلى مساندتها أي استجابة إيجابية:

[1] – علي شريف، محمد سلطان، مرجع سابق، ص 408-413.

- الكفاءة المهنية التي تتميز بدقة وحداثة المعلومات والبيانات المستخدمة في النظام الرقابي، مما يعطي ثقة في هذا النظام، إضافة إلى تحديد مستويات الأداء المرغوبة، وتوضيح معايير المستويات حسب أهميتها.
- مشاركة العاملين في العملية الرقابية، وكفاءة الاتصالات، حيث أنه أشارت عدة دراسات أن الرقابة حازت على قبول ومعاونة العاملين إذا اشتركوا في وضعها وتصميمها، مع مشاركتهم في شبكة الاتصالات.

- **ردود الفعل السلبية للرقابة:** تؤدي أنظمة الرقابة ضعيفة التصميم، والتي لم تعد بطريقة مدروسة من النواحي الفنية إلى النتائج السلبية التالية:

- التلاعب في المستندات والتقارير الرقابية أو تخريب النظام الرقابي نفسه عن طريق استغلال ثغراته.
- قصر النظر والتركيز على الأداء في المدى القصير واهمال تحقيق النتائج في المدى الطويل.
- زيادة مشاعر الاستياء والشعور بالسخط لدى العاملين، حيث أشارت دراسات مختلفة أن الرقابة المفروضة من أعلى السلم الإداري يمكن أن تؤدي إلى استياء العاملين، وأن هذه الرقابة مجرد ضغوط تكتيكية من الأعلى، وهذا غالبا ما يؤدي إلى شعور العاملين بالضغط عليهم من قبل الإدارة، مما يجعلهم معادين اتجاهها.

تحتاج المنظمات ببساطة على الرقابة للتفتيش عن المدراء والعاملين ذوي الكفاءة المتدنية والمعايير غير الأخلاقية الذين يسيئون إلى المنظمة وإلى زملائهم في العمل، ولا يمكن التخلي عن الرقابة وتعمل بطريقة أفضل إذا اقتنع بها العاملون ويتم اشراكهم في تصميمها.

4- مستويات الإدارة[1]

تقسم أي منظمة في الغالب إلى ثلاثة مستويات إدارية، ويقصد بذلك طريقة توزيع العاملين فيها، ويظهر التقسيم الاداري للمستويات في نهاية عملية التنظيم وهي:

4-1-الإدارة العليا: ويمثلها المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة، هي هيئة عليا مهامها تحديد أهداف المنظمة، ووضع السياسات والخطط لبلوغ هذه الأهداف، واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر التي تؤثر على كافة مستويات المنظمة، وصنع السياسات المسؤولة عن التوجيه العام ونجاح جميع أنشطة المنظمة.

4-2-الإدارة الوسطى: هي هيئة من المدراء التنفيذيين، يمثلها مدراء الأقسام ومهام مديري الإدارة الوسطى هي تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة من الإدارة العليا، كما أنهم مسؤولون عن تنسيق ومتابعة ورقابة عمل مديري الإشراف في المستوى الثالث، فهي عبارة عن حلقة وصل أساسية بين الإدارة العليا والمستوى الأدنى، وتوفر أيضا التوجيه والهيكل الخاص بالمنظمة، وبدونها، لن تتحقق خطط الإدارة العليا وتوقعاتها.

4-3-الإدارة الدنيا (المباشرة): وتسمى أيضا بالإدارة التشغيلية أو الإدارة الإشرافية، ومدراء هذا المستوى يقومون بالإشراف على العاملين في إداراتهم وعلى عمال التشغيل وتنسيق أنشطتهم، إذ ينقلون تعليمات الإدارة الوسطى إلى العمال.

وضمن نطاق الهرم الخاص بالمستويات الإدارية، يعمل الموظفون والعاملون، وتتطلب طرق الإدارة السليمة تواصل بين تلك المستويات.

[1] – سمير خليل شمطو، **مدخل إلى الإدارة**، دار الوثائق العراقية، بغداد، ط1، 2017، ص ص 33-34-35.

5-المهارات الإدارية

هي مجموعة من القدرات والمهارات التي يحتاجها القادة والمديرون لإدارة فرق العمل وموارد المنظمة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة، هذه المهارات تساعد في تنظيم العمل وتحقيق التفوق في الأداء.

حسب تصنيف روبرت ل كاتز للمهارات الإدارية التي يحتاجها المديرون والقادة في أداء واجباتهم الإدارية. وضع هذا النموذج في كتابه (Management: Tasks, Responsibilities, Practices) "الإدارة: المهام والمسؤوليات والممارسات" الذي نُشر لأول مرة عام 1974 وقد وضع كاتز ثلاثة أنواع من المهارات الإدارية:

المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية العامة.

5-1- المهرات الفنية

هذه المهارات تتعلق بفهم واستخدام الأدوات والتقنيات الخاصة بمجال العمل.[1] وهي المهرات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التخصصية داخل المنظمة، ويختلف المتخصصون الفنيون باختلاف نوع نشاط المنظمة، فالمهارات الفنية في الجامعات هي المهارات التي يمتلكها أساتذة التعليم العالي من مهارة البحث العلمي والبيداغوجيا، فهي تعتبر في منتهى الأهمية لمديري المستوى الأول، لأنهم يقضون معظم وقتهم مع العاملين، فيجب أن يتوفر لديهم مستوى واضح من الفهم للعمليات التي يقوم بها العاملون، وتعتبر المهارات الفنية ذات أهمية قليلة لأفراد الإدارة الوسطى لأن معظم وقتهم يخصص لأنشطة الإدارة، أما عند مستوى الإدارة العليا فإن أهمية المهرات الفنية تتناقص أكثر ولكن لا تنعدم.[2]

[1] – محمد عقوني، **الإدارة**، 2023، ص 42.

[2] – علي شريف، محمد سلطان، مرجع سابق، ص 83.

5-2- المهارات الإنسانية

هي تلك المهارات التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين والعمل بشكل فعّال مع تشجيع التعاون وبناء الفرق، والقدرة على تحليل المشكلات والتفكير الابتكاري لإيجاد حلول فعالة ومستدامة والقدرة على التوصل إلى حل النزاعات، وهنا كذلك تتزايد أهميتها عند مديري المستوى الأول، حيث يكون الاحتكاك الدائم مع العاملين، وتنخفض أهميتها عند مديري المستوى الأوسط والمستوى الأعلى، وهذه المهارات هي أحد العوامل التي تؤدي إلى نجاح المدير مهما كان مستواه في الإدارة.[1]

5-3- المهارات الإدارية العامة

هذه المهارات تتعلق بالقدرة على فهم الرؤية الكبيرة للمنظمة والتفكير استراتيجيا، واتخاذ قرارات تتعامل مع الأمور المعقدة والمتشعبة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على التحليل، والتخطيط، والتنظيم،[2] وتبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها مع البيئة، وتحين الفرص التي يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة.

ويشدد كاتز على أن المديرين والقادة الناجحين يحتاجون إلى توازن بين هذه المهارات الثلاثة، على سبيل المثال أنه غير كافي للمدير امتلاك مهارات فنية عالية إذا لم يتمتع بالقدرة على التواصل والتفاعل مع فريقه بشكل فعال، كما أنه لا يكون التفكير الإداري العام كافيا إذا لم يكن لدى المدير المهارات الفنية اللازمة لفهم تفاصيل العملية الإدارية، هذا النموذج لا يزال مرجعا هاما في مجال الإدارة

[1] – المرجع السابق، ص 84

[2] – محمد عقوني، مرجع سابق، ص 42.

حتى اليوم، حيث يساعد في تسليط الضوء على تعدد المهارات التي يجب أن يتمتع بها المديرون والقادة لضمان النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

حيث إن المهارات الثلاثة السابقة تعتبر كلها ضرورية للإدارة الفعالة، فمديري الإدارة العليا يحتاجون إلى مستوى عال من المهارات الإدارية العامة، ومستوى أقل من المهارات الفنية والإنسانية، أما مديري المستوى الأوسط من الإدارة يحتاجون إلى قدر متساو من جميع المهارات، وبالنسبة إلى مديري المستوى الأول من الإدارة يحتاجون إلى قدر عال من المهارات الفنية والإنسانية لاحتكاكهم بالعاملين وقيامهم بالأعمال التخصصية.

6-مجالات الإدارة

تتنوع مجالات تطبيق الادارة بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقه، ولكل نوع أوجد مجاله الخاص بالدراسة والممارسة، كما أنه لا تختلف العملية الإدارية في عناصرها من مجال إلى آخر بل تختلف في معايير قياس النجاح والاخفاق، وهناك أربع مجالات إدارية رئيسية لتطبيق العملية الإدارية، وتتمثل في:

6-1- مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام: الذي يطلق عليه اسم الإدارة العامة، والإدارة العامة كما يعرفها فيفنر هي "تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة"[2]

وهي الإدارة الحكومية التي تقدم خدمة عامة للمجتمع بغض النظر إلى التكاليف أو الأرباح أو الخسائر المادية في معظم الحلات، والإدارة العامة تنطلق من البناء السياسي والدستوري للدولة والتي تتمثل في

[1] – محمد عقوني، مرجع سابق، ص 43

[2] – John Fiffner, **public Administration**, New York, 2nd Ed, 1953, p5.

أجهزة الدولة الوزارات والمجالس والإدارات والهيئات العمومية وغيرها، ولهذه الأجهزة مهام لتحقيق هدف معين.[1]

6-2- مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص: ويطلق عليها اسم إدارة الاعمال، وتطبق على إدارة المشاريع الصناعية والتجارية، وتنطلق من نقطة تحقيق البقاء والاستمرار والنمو والازدهار للمشروع عن طريق تحقيق الأرباح، وتعمل إدارة الاعمال في مناخ تنافسي.[2]

6-3- مجال تطبيق الإدارة في الهيئات والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح: مثل إدارة النوادي والجمعيات التعاونية والخيرية والتطوعية على اختلاف أنواعها.

6-4- مجال تطبيق الإدارة في المنظمات الدولية: ويتعلق بالمنظمات التي ينشأها المجتمع الدولي، كهيئة الأمم المتحدة ووكالاتها والهيئات الدولية الإقليمية كجامعة الدول العربية، وغيرها من المنظمات الدولية.[3]

7-المسؤولية الاجتماعية للإدارة

تعد المسؤولية الاجتماعية نظرية أخلاقية وايديولوجية، ظهرت مع تطور المجتمعات وقيام المنظمات والشركات الكبيرة فلجأت الحكومة لفرض ضرائب للإسهام في خزينة الدولة أو أعمال تطوعية من قبل الشركات لدعم بعض الأنشطة أو فئات المجتمع وخدمة البيئة.

---

[1] – فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، مرجع سابق، ص 22.

[2] – المرجع السابق، ص 23.

[3] – عبد المعطي محمد العساف، **مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة**، مكتبة المحتسب، عمان، 1994، ص 28.

يشير البعض إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد بدأ بالظهور عندما قامت المنظمات بحل المشاكل الاجتماعية، مثل حل مشكل البطالة وخلق فرص عمل في المكان الذي تتواجد به المنظمة، وتحسين ظروف العمل الداخلية، وتحسين حياة العاملين من خلال زيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات.[1]

إن فكرة أن تكون أعمال الإدارة مسؤولة اجتماعيا ليست بالجديدة إطلاقا، فالرموز والأعراف في أخلاقية المهنة موجودة منذ القدم، إلا أن هذه الفكرة أصبحت جزءا من مبادئ الإدارة، وخبراء الإدارة أصبحوا يناضلون من أجل أن تصبح الإدارة مسؤولة اجتماعيا، بالإضافة إلى مسؤولياتها الأخرى، ولقد كتب أوليفر شيلدون يقول "مهما كانت الإدارة العلمية، ومهما كان الاعتماد كبيرا في تطوير قواعدها على استخدام الطريقة العلمية، فإن مسؤوليتها الأساسية هي مسؤولية اجتماعية وشعبية".[2]

8-قيم وأخلاقيات الإدارية

8-1- تعريف القيم الإدارية: تعرف دائرة معارف العلوم الاجتماعية القيم بأنها "مفاهيم يجب ان تكون مرغوبة في السلوك الإنساني"[3]

ويعرفها دافلور بأنها "القواعد الرئيسية أو المعايير التي من خلالها يعمل أبناء المجتمع على الحفاظ على الأهداف والمثل العليا"[4]

---

[1] – ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات**، إثراء للنشر والتوزيع، دون سنة، ص21.

[2] – سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 40.

[3] Williams, Rabin M. Jr and Bathel M. Alber, **Value in sillis**, David ١ ed, internioael, Encyclopedia of the social science, vol 16, New York, Maomilliam, 1968, p13.

[4] – Defleur, Mevin, **Sociology, Dallas, Scott foreman**, 1977, p55.

الإدارة لها واجبات والتزامات تحتاج إلى مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية لتسهيل سيرورة وظائفها، ومن خصائص الإدارة الإنسانية إلا أنه أحيانا ينحرف الإداري عن خدمة المصلحة العامة لصالح المصلحة الخاصة وهذا بسبب الطمع والجشع، والموظف الذي يدخل دوافعه وميوله واتجاهاته ورغباته النفسية في نطاق السلطة التي يحوزه، فهو موظف منحرف.

أخلاقيات المهنة هي عبارة عن سلوك ذي نزعة أخلاقية وهذا السلوك يهدف الى توظيف واجبات المهنة والتزاماتها وتقديمها للمستفيد وتستمد مبادئها أساساً من قيّم ومثل وأخلاقيات المجتمع ولكل مجتمع أخلاقياته ولكل مهنة أخلاقياتها.[1]

8-2-مصدر القيم والأخلاق: الأخلاقيات الوظيفية هي المفاهيم والقواعد المتعلقة بالاتجاهات السلوكية الخيّرة للموظف العام، و**تستمد** أخلاق الوظيفة من مصدرين رئيسيين:

8-2-1- النظام الاجتماعي: هو مجموعة من القيم والمبادئ والمؤسسات الاجتماعية وليدة تطور تاريخي للمجتمع الوطني كما أن النظام الاجتماعي مجموعة مبادئ منبثقة من ظواهر وأوضاع اجتماعية تكونت عبر مئات السنين ويعتبر الخروج عليها خروجاً على ما وضعه المجتمع من أسس للحياة الاجتماعية، والقيم الاجتماعية ذات مصدرين، مصدر ديني ومصدر أخلاقي، أي أن ما يدعو له الدين يأخذ به المجتمع وما يفرزه التطور الاجتماعي من مبادئ أخلاقية تكون ملزمة للمجتمع.[2]

8-2-2- النظام الإداري للمنظمة: المنظمة تتأثر بالنظام الأخلاقي والقيمي للمجتمع فإن لها أخلاقياتها المهنية الخاصة بها وفيما يلي أبرز المصادر الداخلية لأخلاقيات الوظيفية:

[1] عبد القادر الشيخلي، **أخلاقيات الوظيفة العامة**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط2، 2003، ص16.

[2] – المرجع السابق، ص 21.

- **أهداف المنظمة:** للمنظمة أهداف رئيسية تتفرع عنها أهداف ثانوية ويسعى العاملون فيها لتحقيق هذه الأهداف من خلال الأنشطة التي يباشرونها، ويتعين أن تكون الأهداف مبررة من خلال إدارة المنظمة ومفهومة من قبل العاملين فيها ويجب أن تكون واضحة
- **السلوك الإداري والتنظيمي داخل المنظمة:** أفراد المنظمة يقومون بأعمالهم وفق طبيعة المنظمة وكل التصرفات الإدارية والتنظيمية تخدم أهداف المنظمة. وإن أثر السلوك الإداري والتنظيمي على أخلاقيات الأفراد العاملين في المنظمة يظهر من خلال تناول عدة نقاط أبرزها ثلاث[1]:

أ- **العلاقات الإنسانية داخل المنظمة:** إذا كانت العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين، وبين المرؤسين فيما بينهم، تتسم بالطابع الإنساني، وقائمة على مبدأ المساواة والاحترام وتقبل الرأي الآخر دون خصومة أو انزعاج فان هذه المنظمة تسودها العلاقات الإنسانية السليمة، مما يسمح بخلق مناخ ديمقراطي وتكون لهذه العلاقات آثار إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة ونمو ظاهرة الرضا الوظيفي.

ب- **الصراع التنظيمي:** يوضع الهيكل التنظيمي في إطار أهداف المنظمة وقد يكون هيكلاً مختلاً فيحتاج إلى إعادة تنظيمه، أو يحدث صراع تنظيمي داخل المنظمة قد يكون الصراع على النفوذ أو محاولة إزاحة بعض

القيادات للحلول محلها، مما يؤثر على النظام القيمي والأخلاقي في المنظمة.

ج- **التنظيم اللا رسمي:** تنشأ بين أفراد المنظمة علاقات شخصية ليس لها صلة بالعلاقات الرسمية أو التنظيمية التي تربطهم داخل المنظمة. والإدارة الناجحة هي التي تقدر على استخدام وتوجيه النظام اللارسمي داخل المنظمة لخدمة أهداف التنظيم الرسمي، وكلما قامت إدارة المنظمة بفسح المجال لنموه وتفهم دوافعه وتحقيق أهدافه، أدى ذلك إلى تطور النظام الأخلاقي والقيمي في المنظمة.

[1]- عبد القادر الشيخلي، مرجع سابق، ص ص 33-34.

د- **نظم الحقوق والواجبات والصلاحيات والمسؤوليات والحوافز والرقابة:** إن هذه النظم والتعليمات التي يخضع لها أفراد المنظمة، لها تأثير مباشر في تكوين النظام الأخلاقي والقيمي الداخلي للمنظمة من خلال اتساع الحقوق، واقتران الصلاحيات بالمسؤوليات والعمل على تحفيز الأفراد ويتشكل بموجب ذلك وضع مناسب لتطوير الأخلاقيات الوظيفية، أما إذا كانت هذه النظم غير عادلة فإن أثرها السلبي يشجع الخروج على القواعد الأخلاقية للمنظمة.[1]

9- المدارس الإدارية

يُشير مصطلح "المدرسة" أو "المدخل" إلى النهج أو الفلسفة التي تحدد كيفية توجيه وتنظيم العمليات واتخاذ القرارات داخل المنظمة، هذه المدارس تمثل مجموعة من النظريات والمفاهيم التي أسهمت في تطور الفكر الإداري كما سعت في فهم وتفسير كيفية إدارة الأعمال والموظفين.

أما نظريات الإدارة فهي مجموعة من النماذج والأفكار التي تهدف إلى فهم وتحسين عمليات الإدارة والقيادة في المنظمة، وتطورت هذه النظريات على مر الزمن من خلال تجارب ودراسات متعددة لتلبية احتياجات البيئة التنظيمية المتغيرة، وإليك أبرز نظريات الإدارة. وسوف نتطرق إلى أبرز المدارس الإدارية في مجال الإدارة والمدخلات التي تتبناها.

يمكن تقسيم أراء العلماء إلى ثلاثة مدارس وهي:

المدرسة الكلاسيكية.

المدرسة السلوكية.

المدرسة الحديثة.

[1] - عبد القادر الشيخلي، مرجع سابق، ص 35.

9-1- المدرسة الكلاسيكية

تعتبر المدرسة الكلاسيكية اللبنة الأولى في إرساء الفكر الإداري، حيث نشأة في بداية الثورة الصناعية، وتتألف من ثلاث نظريات هي: نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية.

9-1-1- نظرية الإدارة العلمية: تعتبر أولى النظريات التي ظهرت في مجال الإدارة وهذا في بداية القرن العشرين رائد هذه النظرية هو "فريدريك تايلور"، والإسهامات التي قدمها في حقل الإدارة تعكس الفترة الزمنية التي عايشها وخلفيته الثقافية وطبيعة عمله.

بدأ فريدريك تايلور كعامل عادي في شركة السكك الحديدية في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلال فترة وجيزة تقلد عدة مناصب بداية من عامل بسيط إلى كبير المهندسين، وفي نفس الوقت كان يواصل تحصيله العلمي حتى تمكن من الحصول على ماجستير في الهندسة.

إن قصور الأساليب الإدارية التقليدية لتلبية احتياجات المنظمة أدى إلى تايلور بالتفكير في تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في العمل وذلك من خلال دراسة الزمن والحركة، ووضع في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" المبادئ وهي كالتالي:[1]

1- البحث عن أفضل طريقة (one best way) لإنجاز العمل وذلك باستخدام الأسلوب العلمي القائم على التجربة، بدلا من الأسلوب التخميني التقديري.

2- اختيار العاملين بطريقة موضوعية تقوم على أسس علمية وتدريبهم لتحسين أدائهم.

[1] -طلق عوض الله السواط، وآخرون، مرجع سابق، ص28.

3- وضع العامل في العمل المناسب غير كاف لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، لذا اقترح نظام للحوافز يقوم أساسا على الجر الذي يتقاضاه العامل ويتناسب مع إنتاجيته وليس على أساس ساعات العمل.

4- مبدأ التخصيص وتقسيم العمل وهي من أهم المبادئ التي قدمها تايلور ويقضي هذا المبدأ تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والاشراف أما العمال يقومون بالعمل الحقيق.

نقد وتقييم: استخدم تايلور كل الأساليب لرفع الكفاءة الإنتاجية وركز على الجانب الفني للعمل إضافة إلى الحوافز المادية، وقد حقق نجاح كبير في هذا الجانب وأحدث تغيير جذري في الوسط الصناعي لكون أعماله أول نظرية علمية منظمة قامت على أساس الملاحظة والتجربة وتحليل المعطيات والخروج بالنتائج، لكنه أغفل طبيعة وحاجات ورغبات وطموحات الفرد ودوافعه المعنوية باعتباره كائن اجتماعي، والذي هو أساس العملية الإنتاجية والعملية الإدارية، فكان ينظر للفرد على أنه آلة يشغلها حسب متطلبات العمل، كما حارب التنظيم غير الرسمي، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه النظرية القائمة على الأسلوب العلمي لازالت تستخدم في بعض الإدارات الحالية من حيث القرارات والممارسات الإدارية.

9-1-2- نظرية المبادئ الإدارية: رائد هذه النظرية العالم الفرنسي هنري فايول وقد كان معاصر لفريدريك تايلور، وهو الأب الفعلي للإدارة الحديثة، ركز على المستوى التنفيذي وعلى الورشات الصغيرة، وبدأ دراسته بالمستويات العليا ثم انتقل إلى المستويات الدنيا عكس تايلور، نشر كتابه "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916، وقد حدد فيه الأسس الإدارية التي لازالت تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة، ومن خلال التجارب والممارسات الإدارية التي انتهجها استطاع أن يحدد ويطور ثلاث مجالات

في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنشطة المنشأة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.[1]

قسم فايول أنشطة المنشأة إلى ستة أقسام من ضمنها النشاط الإداري الذي يتمثل في وظائف المدير وهي كما يلي :[2]

1- النشاط الفني: يتمثل في الصنع والإنتاج.

2- النشاط التجاري: يتمثل في الشراء والبيع والتسويق والتمويل.

3- النشاط المالي: يتمثل في قدرة البحث عن المال وفرص الثراء وحسن استخدامها.

4- النشاط المحاسبي والاحصائي: يتمثل في التكاليف والميزانيات، النفقات.

5- النشاط الإداري: التخطيط، التنظيم، اصدار الأوامر، والتنسيق والرقابة.

6- نشاط التأمين: ويتمثل في المحافظة على الأشخاص والممتلكات.

إضافة إلى ذلك وضع هنري فايول لهذه الوظائف الإدارية أربعة عشر قاعدة إدارية اساسية وأسماها مبادئ الإدارة وقد بين أنه يمكن تطبيقها في مختلف أنواع المنظمات سواء كانت حكومية أو تابعة للقطاع الخاص وهي كما يلي:[3]

1- التخصيص وتقسيم العمل: يعتبر هذا المبدأ من أهم الركائز التي قامت عليها المدرسة الكلاسيكية، لأنه يطبق حسب فايول على كل أنشطة المنظمة وتقسيمه للعمل داخل تلك الأنشطة وفق مبدأ التخصص كي يضمن تعزيز الكفاءة بالنسبة للعاملين في تلك الأنشطة.

---

[1] - خليل محمد الشماع، **مبادئ الإدارة "مع التركيز على إدارة الأعمال"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط7، 2016، ص. 41.

[2] - ثامر ملوح المطيري، مرجع سابق، ص 52.

[3] - صبحي العتيبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص ص. 23-25.

2- السلطة والمسؤولية: السلطة كما يراها فايول هي مزيج من السلطة المستمدة من المنصب الإداري والتي تخول للفرد الحق في إصدار الأوامر، إضافة إلى السلطة الشخصية التي يتمتع بها، أما المسؤولية فهي تنبثق عن السلطة وهي الالتزام الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة.

3- الانضباط والالتزام: في رأي فايول هو احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة وعدم الإخلال بها أو بأية عهود أو اتفاقيات ترتبط بها.

4- وحدة إصدار الأوامر: ويعني أن يتلقى العامل الأوامر المتعلقة بإنجاز الاعمال من مسؤول واحد.

5- وحدة التوجيه: ويعني حصر الأنشطة ذات الهدف الواحد تحت إشراف موحد، أي من جهة نظر فنية متخصصة حتى لا يحدث تضارب أو اجتهاد في اختيار طريقة العمل أو السلوك.

6- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يعني وضع أهداف المنظمة التي تتفق مع المصلحة العامة التي تمثل إطار المصالح الشخصية.

7- مركزية السلطة: دعا فايول إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.

8- تدرج السلطة (التسلسل الهرمي): اتبع فايول ما يسمى بالتنظيم العمودي أو العسكري للسلطة بحيث تتدرج من أعلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة إلى أدنى المستويات.

9- الترتيب: ويقسمه فايول إلى ترتيب مادي والذي هو تحديد المكان والأولوية بالنسبة للمواد والأجهزة والمعدات وكافة موجودات المنظمة وترتيب اجتماعي وهو تحديد مواقع وعلاقات العنصر البشري في المنظمة.

10- المساواة: أي أن تكون هناك عدالة ومساواة وعد تحيز في التعامل مع العاملين.

11- الاستقرار في العمل: ويعني هذا المبدأ تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية بدل النظرة القصيرة النظر في بناء القاعدة العمالية.

12- المبادأة: يعني هذا المبدأ فتح المجال أمام العاملين في المنظمة لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم وطرح مشاكلهم على الإدارة العليا ما يساعدهم على الابتكار والتعاون بينهم وبين الإدارة العليا.

13- التعاون: يدعو فايول بموجب هذا المبدأ إلى العمل الجماعي وسيادة روح الفريق بين العاملين في المنظمة كي يتمكن الجميع من تحقيق أهدافهم في جو من التفاهم.

14- المكافأة والتعويض: ويعني ضرورة وضع نظام عادل للأجور والمرتبات والمكافآت للعاملين يتفق وطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج لتحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه.

نقد وتقييم: إن ملاحظات فايول تدل على فهمه العميق للإدارة، حيث أنه ركز على الإداريين على خلاف تايلور الذي ركز على فئة العمال والورشة الصغيرة، كما أنه يرى أن الإدارة كنظرية يمكن دراستها في المدارس والجامعات وتطور مهاراتها بالممارسة، وما توصل اليه من نتائج قيمة إلا أنه قد أغفل بعض المفاهيم الإدارية مثل رسم الأهداف ودوافع العاملين مما أدى إلى عجز هذه النظرية على مواكبة التطورات التي حصلت فيما بعد، كما انه اهمل دور الجماعات غير الرسمية وتأثير الجانب الاجتماعي والنفسي في العمل ولم يعطي أهمية للعنصر البشري الذي هو أساس العملية الإدارية.

9-1-3- النظرية البيروقراطية: كلمة البيروقراطية تعني سلطة المكتب وهي مأخوذة من الكلمة الفرنسية Bureau، وقد جاء بها رائد هذه النظرية عالم الاجتماع الالماني ماكس فيبر الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي وتعني مجموعة الأنساق القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمة الكبيرة

الحجم والتي تعتمد على الموضوعية والرشد في بناء أنظمتها الإدارية، أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة بأعلى قدر من الكفاية.[1]

ركز فيبر على القرارات الرشيدة، واهتم بالكفاءة والقدرة والمعرفة في التنظيم، ولقد قدم "النموذج المثالي" لدراسة البيروقراطية، ويرى أنه يمكن تطبيقه في مختلف التنظيمات الحكومية وغير الحكومية سواء كانت دينية أو سياسية أو عسكرية أو اقتصادية.[2]

في نظر فيبر البيروقراطية هي الأسلوب الوحيد للتعامل مع المتطلبات الإدارية والانساق الاجتماعية، كما أنه لا مناص من انتشارها وهذا مع تزايد التعقد في المهمات غدا من الضروري تطوير أنظمة الضبط والسيطرة والإدارة لمعالجتها، باعتبار البيروقراطية الاستجابة الأكفأ والأرشد لتلبية هذه الحاجيات، غير أنه نبه إلى القصور والإعاقة التي يحملها التنظيم البيروقراطي.[3]

وقد حدد فيبر خصائص أساسية للنموذج المثالي البيروقراطي، وتتمثل في:[4]

- عدم التحيز: يجب تطبيق القوانين واللوائح بطريقة غير شخصية باعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنشأة هي الهدف الأساسي.
- تقسيم الأعمال وتنميطها: يجب تقسيم الأعمال وتنميطها حسب الاختصاصات وتحليلها إلى عناصر، إضافة إلى وضع معايير لتقدير مدى كفاية وفعالية كل جزء دون اعتبار الشخص الذي يقوم بالعمل، لأن التركيز يكون على الوظيفة لا على الفرد.

---

[1] – طلق عوض الله السواط، وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

[2] عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة**، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999، ص 150.

[3] – أنتوني غدنز، **علم الاجتماع**، ترجمة: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط 4، دون تاريخ، ص409.

[4] – فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

- تدرج الوظائف في مستويات السلطة: لا بد من تطبيق مبدأ السلم الهرمي للسلطة، وهذا لتسهيل عملية تحديد السلطات، وتسهيل التنسيق والتعاون.
- استخدام الخبراء: معناه توظيف الأفراد على أساس المؤهلات والخبرة لا على المحسوبية والقرابة والجهوية لأنها غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي، وعمل الخبير ينحصر على اتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشاكل.
- القواعد والتعليمات: تدل على توجيه السلوك والقرارات وكيفية أداء جميع الوظائف.
- تدوين أي عمل يتعلق بالإدارة مثل الأفعال والقوانين والقرارات.
- فصل الإدارة عن العلاقات الشخصية: أي عدم ترك العلاقات الشخصية تؤثر على الوظائف الإدارية.

نقد: يعتقد أغلبية الناس أن النظام البيروقراطي غير فعال، ويعود هذا إلى الممارسات الخاطئة في تطبيقه، وعند النظر إلى مبادئه الجوهرية نجد أنها ذات مضمون فعال، ولكن المشكلة في الأشخاص الذين يطبقون هذا النظام، والنتائج التي تنتج عن هذا التطبيق الخاطئ تتمثل في تحول الأنظمة والقوانين من وسائل لتحقيق الأهداف إلى غاية في حد ذاتها يطبقها الموظف، كما أن عدم المرونة في تطبيق هذه القواعد يخلق صعوبة في مواجهة الحالات الطارئة التي تواجه الموظف، إضافة إلى الروتين في تنفيذ الأعمال يؤدي إلى عدم الرضا عن المنظمة والعاملين بها بين المتعاملين.

نقد المدرسة الكلاسيكية: يمكن القول بأن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان على أنه آلة تسطتيع التحكم فيه بواسطة الحوافز المادية واللوائح والقوانين، إضافة إلى أنها اعتبرت المنظمة نظام مغلق يمكن توجيهها والسيطرة عليها دون أن تؤثر عليه البيئة الخارجية.

9-2- المدرسة السلوكية:

ظهرت بوادر التفكير السلوكي منتصف القرن العشرين، حيث ركزت هذه المدرسة على الجانب الانساني وبسلوك الفرد والمجموعات أثناء العمل من خلال النظر إلى رضاهم وتطور العلاقات الاجتماعية بينهم لتحقيق أعلى إنتاجية، وقد جاءت هذه النظرية ردا على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية.

9-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية: تعتبر هذه النظرية المرحلة الأولى للمدرسة السلوكية لدراسة الإدارة من الجانب الإنساني، ومن أهم الدراسات التي قامت بها هي دراسات هورثون في مصانع شركة ويسترن الكتريك في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اشراف إلتون مايو سنة ما بين سنتي"1927-1932".

ركز التون مايو على الإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العمال لها دور كبير في رفع الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالعوامل المادية، كما بينت الدراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة، التهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين.[1]

وتوصل إلى أن الانسان هو أهم عناصر الإدارة جميعا وأن العلاقات الحسنة بين العمال ترفع من الروح المعنوية لديهم مما يخلق نوع من الانسجام بين مجموعة العمل.[2]

من أهم المفاهيم التي نتجت عن دراسة هورثون هي:[3]

[1] – أحمد عبد الله الصباب وآخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، خوارزم العلمية، جدة، ط5، 2015، ص ص. 49-50.

[2] – ثامر ملوح المطيري، مرجع سابق، ص 61.

[3] – علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004، ص 61.

- بالإضافة إلى أن المنشأة نظام فني نظام اجتماعي يحدد أدوار ومعايير سلوك الفرد التي تختلف عن معايير المنظمة.
- محور العملية الإنتاجية وأهم عناصرها هو الانسان.
- يجب استخدام الحوافز المعنوية إضافة إلى الحوافز المادية لزيادة الإنتاجية.
- القيادة الناجحة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا صحيا للعمل.
- إلى جانب المهارات الفنية والإدارية هناك مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية يحتاجها المدراء.
- يجب التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرف أسباب نشوءه وأهدافه لتحديد اتجاهات الافراد.

نقد: رغم الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الانسانية ضمن منظور البحث العلمي في إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة، كما أنها أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة ولم تستطع تصور حقيقة التنظيم كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة وبالتالي ظلت نظرية جزئية في نظرتها.

إلا أنها وجهت انتباه الباحثين من الجانب الفني والهيكلي الذي ركزت عليه المدرسة الكلاسيكية إلى الجانب الاجتماعي والإنساني لتحسين الإنتاجية، كما أنها أعطت أهمية كبيرة للشعور الإنساني وسلوك الأفراد وعلاقات العمل وأشارت إلى تأثير الجماعة على الفرد، وهذه النظرية كانت مدخلا للسلوك التنظيمي فيما بعد الذي يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

9-2-2- نظرية الفلسفة الادارية (X و Y): رائدها دوكلاس ماغريغور تستند هذه النظرية على افتراض أن أي تصرف إداري يقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة، وهناك اتجاهين لفهم هذه النظرية الاتجاه الأول وهو الاتجاه السلبي ويمثل الجانب الافتراضي للنظرية الكلاسيكية والذي

تفسره نظريةx أما الاتجاه الثاني يناقض الاتجاه الأول ويمثل التصورات الفكرية لنظرية العلاقات الإنسانية والذي تفسره نظرية y، ونبين فيما يلي خصائص النظريتين: [1]

نظرية x: تقوم هذه النظرية على جملة من افتراضات بخصوص طبيعة سلوك الفرد داخل المنظمة، من أهمها:

- أن الانسان سلبي بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه، وحجته تكمن في أن الفرد يتجنب الأعمال الجديدة ويعمل بأقل من طاقته الحقيقية.
- بسبب كراهية الأفراد للعمل يجب اجبارهم على العمل واخضاعهم للإشراف والرقابة المستمرة، وهذا تحت طائلة التهديد والعقاب لتحقيق أهداف المنظمة.
- لا يحب الأفراد تحمل المسؤولية في العمل ويفضلون العمل تحت التوجيه، فعلى المنظمة توجيههم نحو مستوى عال من الإنتاجية لتحقيق أهدافها.
- الحوافز المادية هي أهم الحوافز المحركة للفرد، كما أن الفرد يرغب في الاستقرار والأمن وليس له أي طموحات ذاتية.

نظرية y: خلال الكساد الاقتصادي وبداية الثلاثينات (1929-1933) تغيرت معالم الإدارة ففكر دوكلاس في تبني فكرة جديدة وطرح خصائص نظرية y كما يلي:

- الأفراد لا يكرهون العمل ومعضهم يرغبون فيه، والعوامل البيئية المحيطة بالعمال هي التي تسبب كراهية العمل، فيجب على المنظمة توفير بيئة مناسبة تخلق لدة الأفراد حب العمل الابداع.

[1] – خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2007، ص 70.

- إن الرقابة المستمرة والعمل تحت التهديد يؤثر سلبا على سلوك الفرد، إنما مع اقتناع الفرد بالعمل يفضل الفرد الرقابة الذاتية، وفي إطار الرغبة في الإنجاز تتشبع حاجات الفرد.
- الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار لتحقيق أهدافه واشباع رغباته.
- بما أن الانسان يمتلك طاقات عالية، يحاول توظيفها في الابتكار والابداع لحل المشكلات التنظيمية، والفشل في تحقيق الأهداف لا تعود على قدرة الفرد وإنما تعود على الظروف المهيئة في تحقيق تلك الأهداف.

يتضح مما سبق ووفقا لنظرية y أن القيادة الإدارية والمشاركة الفعالة بين أفراد المنظمة، والبيئة الملائمة تلعب دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد معا.

نقد المدرسة السلوكية: ساهمت المدرسة السلوكية في تطور الفكر الإداري، وهذا بتسليطها الضوء على العنصر الإنساني والجماعة داخل محيط العمل، حيث أن دوافع الفرد وحده أو ضمن جماعة العمل بالإضافة إلى القيادة والعملية الاتصال يوفرون للإدارة طريقة لمواجهة المشاكل وفهم السلوك الإنساني أثناء تعاملها مع الفرد أو الجماعة، ويرى البعض أن هناك مبالغة في التركيز على العلاقات الإنسانية واهمال الجوانب التي بشأنها تخلق نظرية متكاملة.

9-3-المدرسة الحديثة:

تميزت المدرسة الحديثة للتنظيم بالتحليل والاعتماد على الأبحاث التجريبية والنظرة المتكاملة لدراسة التنظيم كنظام متناسق ومتجانس من المتغيرات المتصلة فيما بينها والتي تؤثر وتتأثر، وأهم أجزاء النظام الأساسية هي الفرد والتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، كما أن منظريها لا يجتمعون على اتجاه واحد من الفكر بل كل منظر له أفكاره واهتماماته الخاصة، والنقطة الوحيدة التي يتفقون عليها هي النظر إلى التنظيم في تحليلهم ككل.

9-3-1- نظرية علم الإدارة: هي نتيجة أبحاث أجريت في الحرب العالمية الثانية، وهي أحد المجالات الحديثة والمتصورة للعلوم الإدارية، تم من خلالها دراسة المشاكل العسكرية بطريقة كمية، كما أنها تستخدم لتحليل المشكلات الإدارية تحليلا شاملا والتوصل إلى قرارات سليمة من أجل الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة، وتعتمد على الطرق العلمية والوسائل الرياضية والتحليل المنطقي.[1]

ويتم استعمال الأساليب الكمية في التحليل وقد أطلق عليها كذلك اسم بحوث العمليات (Operation Research).[2]

ويتلخص الأسلوب التحليلي في هذه النظرية في الإجابة على التساؤلات التالية:[3]

- ما هي طبيعة الوظيفة التي تؤديها المنظمة؟
- ما العنصر الأساسي لهذه الوظيفة؟
- ما هو هيكلها وبناؤها الوظيفي؟
- ما هي الطريقة التي يتم بها الأداء الوظيفي؟

وبالإجابة على هذه الأسئلة، تتحدد طبيعة وظائف المنظمة والطريقة المثلى لأداء العمل وتحقيق الأهداف.

- **نقد:** هذه النظرية ركزت على الجانب الكمي وأهملت الجانب الكيفي الوصفي لمعالة المشاكل، بالإضافة أنها ساهمت في تطور الأساليب الكمية والنماذج الرياضية في وضع الحلول والبدائل للمشاكل الإدارية من الجانب الكمي.

---

[1] – رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، **الإدارة لمحات معاصرة**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص65.

[2] – فؤاد شيخ سالم، وآخرون، ص46.

[3] – جازية زعتر، **أصول التنظيم والإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1998، ص76.

9-3-2- نظرية النظم: تم تطوير هذه النظرية على علم الأحياء في الستينات، من ثم قام العلماء بتطبيقها على الإدارة،[1] تعتبر المنظمة نظامًا معقدًا يتأثر بتفاعل مكوناته المختلفة وتركّز على الاعتبارات الشاملة والتفاعلات بين مجموعة النظم الفرعية، وتعمل لتحقيق هدف معين.

- نظرية النظم ترى أن المنظمة تتكون من:[2]

المدخلات: وتتمثل في الموارد المادية والبشرية والتكنولوجيا، والمعلومات التي تحتاج إليها المنظمة.

العمليات: وهي العمليات الإدارية والفنية والتكنولوجية، التي تحول المدخلات إلى مخرجات.

المخرجات: وهي السلع والخدمات والابتكارات التي تنتجها المنظمة لخدمة المجتمع..

التغذية العكسية: وهي النتائج التي حققتها المنظمة، ومدى تطابق الخطط مع النتائج، مع إعادة التخطيط إن لم تتطابق.

العوامل البيئية: وهي متغيرات تؤثر على المنظمة ومدى تحقيق أهدافها. فالمنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

كما أن كل نظام يتميز بالتوازن بين جميع أجزائه، والتفاعل مع البيئة الخارجية، مع نظام اتصال فعال لهذا التفاعل.

نقد: تدرس هذه النظرية النظم على شكل أجزاء متداخلة ومتفاعلة بينها ولا يمكن عزل أي جزء لوحده حيث لا يعطي صورته الحقيقية المتكاملة، وتركيب هذه الأجزاء يمثل الكل المنظم.

[1] – رضا أبو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، مرجع سابق، ص 65.

[2] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص62- 63.

كما أن هذه النظرية تعتبر المنظمة نظام مفتوح مما يبين العوامل الخارجية المؤثرة في الإدارة، ومدى تفاعلها مع هذه العوامل التي تمد الإدارة بالمدخلات الضرورية التي تحولها المنظمة إلى مخرجات عن طريق العمليات الإدارية لتعيدها إلى البيئة الخارجية بشكل مستمر.

في المقابل هذه النظرية تدرس المنظمة بشكل كلي غير مهتمة بالشكل الجزئي للمنظمة وتوضيح العلاقة بين مختلف الأجزاء.

9-3-3- المدرسة الظرفية(الموقفية): تمثل هذه المدرسة اتجاه حديث في الفكر الإداري وتركز على أنه لا يمكن تطبيق نظرية إدارية واحدة باستمرار في كل الظروف وعلى كل المنظمات، حيث يمكن تطبيق المدارس والنظريات حسب الموقف والظروف والأوضاع.[1]

وركزت هذه المدرسة على الارتباط القوي بين الخصائص الإدارية وتصرفاتها، والمداخل الموقفية التي تتم وفقها هذه التصرفات حسب العوامل الخاصة بالموقف المعين، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، وتسيير الإدارة فيها يتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة القيام بها.[2]

وتسير وفق اسلوبين أسلوب الحالات الذي يبين أن كل حالة تمثل وضعا فريدا وموقف معين، والأسلوب الشامل الذي يبين ان يسير على طريقة واحدة مثلى يلتزم اتباعها.[3]

أكدت الأبحاث أهمية القيم الاجتماعية والمتغيرات البيئية، التكنولوجية على التنظيم الاداري، ويجب تطبيق الأسلوب الذي يلائم طبيعة المنظمة، حيث تفيد هذه النظرية في المنظمات المعقدة والتي تتغير ظروفها باستمرار.

[1] – رضا أبو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، مرجع سابق، ص 65.

[2] – بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، مرجع سابق، ص89

[3] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 93.

نقد: لقد بينت المدارس الإدارية سابقة الذكر أن الأساليب الكمية قد تنجح في حالات وتفشل في حالات أخرى، والأسلوب الكمي لا يستطيع حل المشاكل السلوكية في المنظمات.

أما الانتقادات التي وجهت للمدرسة الظرفية أنها توحد النظريات الادارية، لكن حقيقة هي محاولة لتكييف هذه النظريات لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة باستمرار.

9-3-4-الإدارة بالأهداف: وضع بيتر دركر (Peter Druker) فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات، وتقوم على مبدأ الإدارة بالاشتراك مع العمال لتحديد الهداف المشتركة والتقدم نحو تحقيقها، مع اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم.

وتكون باتباع الخطوات التالية:

- وضع الأهداف
- تنمية خطط العمل
- متابعة عمليات التنفيذ
- تقييم الأداء الكلي

الغرض من هذه الإدارة بالأهداف: [1]

- تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاجية.
- تعزيز الاتصال بين الإدارة والموظفين.
- رفع معنويات الموظفين بإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحقيق الانسجام.

نقد: الإدارة بالأهداف تعتبر جوهرة الإدارة وهذا لسعيها لمعرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، كما تقوم بتقييم النتائج دوريا ووضع أهداف جديدة.

[1] - جازية زعتر، مرجع سابق، ص80.

9-3-5- نظرية اتخاذ القرارات (لهربت سيمون): تقوم هذه النظرية على أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الإداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه، كما انها تنتهج المدخل الكمي للتحليل وتحقيق الهداف المحددة. فبمنظور هربت سيمون السلوك الإنساني هو نتيجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمة.[1] وهذه النظرية اقتصادية تسعى إلى تعظيم الربح، وقد يتعامل مدخل هذه المدرسة مع:

1- مع القرار نفسه.

2- مع الأشخاص الذين يتخذون القرار.

3- مع الجماعة التنظيمية التي تتخذ القرار.

4- مع تحليل عملية اتخاذ القرار.[2]

نقد: الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي أن المفكر هربت سيمون أهمل الجانب الإنساني وركز على الجانب الفني في اتخاذ القرار، كما أن الرشد الذي ينادي به سيمون هو مفهوم نسبي لا يؤدي إلى القرارات المناسبة دائما، عدم توفر المعلومات الكافية دائما لمتخذ القرارات وعدم معرفته لكل البدائل في المستقبل وكل النتائج المتوقعة،لا يستطيع صانع القرار أن يحصر كل البدائل المتاحة. [3]

فالأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار إذا هو البحث عن المستوى الرضا لدى القائد بدلا من استنزاف الجهد والوقت للحصول على أحسن وأفضل البدائل المتاحة.[4]

9-3-6-المدرسة اليابانية/ نظرية Z: تعد أحد عوامل النجاح في اليابان وتسلط الضوء على بفضل المنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني، فالعمل عند اليابانيين مبني على التعاون

---

[1] - ساسي هادف نجاة، **نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة**، مجلة المعيار، المجلد18، العدد 35، 2014، ص 359-372، ص

[2] – بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، مرجع سابق، ص95

[3] – كاسر نصر منصور، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط6، 1999، ص 76.

[4] – د-فؤاد شيخ سالم، وآخرون، مرجع سابق، ص254.

الجماعي كما علاقة العمال فيما بينهم تسودها المودة والاحترام، والموظف يعطي أولوية ثانوية لحقوقه الفردية فيضع مصلحة المنظمة فوق مصلحته الشخصية، والقرارات يتم اتخاذها بالمشاركة مع العمال والاصغاء لهم وتقبل أراءهم، مما يؤدي بهم إلى رضا العام ويرتفع حماسهم لاتخاذ القرارات بأسلوب علمي،[1] لهذا انعكاسات كبير أدت إلى توفر درجة عالية من الاستقرار في العمل وكان سبب التطور الهائل في الممارسات الإدارية و الفكر الإداري الياباني، السمات التالية:[2]

- الصفة العشائرية.
- الألفة والمودة.
- الثقة.
- المصلحة العامة.
- العدالة للمنظمة.

نقد: تعتمد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، مع ثقافة الأسرة الواحدة فالقائد بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحتها أولا وبمصلحة كل فرد في الأسرة ثانيا، هذه القيم تؤدي إلى سيادة روح المودة والتعاون والانتماء للعمل مما يدفع العمال إلى الرضا، وتسعى الإدارة لتنميتها، في جميع المؤسسات.

وهناك اتجاهات حديثة في الفكر الإداري من غير النظريات التي سبق ذكرها، التي يتم من خلالها تنمية الفكر الإداري والبحث عن حلول عن المشاكل الإدارية الحديثة مع التطور التكنولوجي، كإدارة الوقت التي تبحث عن كيفية استغلاله بالطريقة المثلى من طرف العاملين، فالوقت يعتبر معيارا

[1] - طلق عوض الله السواط، وآخرون، مرجع سابق، ص 292-293.

[2] – سنان الموسوي، مرجع سابق، ص

حاسما للدخول في المشروعات والحفاظ على مكانة المنظمة مع المنافسة الكبيرة، وإدارة الوقت هي عملية مستمدة من التخطيط والتحليل المستمر لكل أنشطة الإدارة لتحقيق فعالية عالية والوصول إلى الأهداف.[1]

ومن خلال ما تطرقنا له وإلقاء الضوء على النقاط الأساسية التي ترتكز عليها الإدارة بحد ذاتها، وذلك ضمن المعطيات السابقة الذكر والمتعلقة بخصائص الإدارة نفسها، أهميتها، وظائفها، وهذا وفقا للمدارس التي تم من خلالها تناول الإدارة، وذلك في إطار العودة إلى العنصر البشري كونه أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة على اختلاف نشاطها وأشكالها خصوصا بالعودة مرة أخرى إلى مفهوم الإدارة عند كل من **ويليام وايت** الذي ربطها بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف عن طريق الأفراد، و **لورانس أبلي** على اعتبار أنها تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الآخرين، الأمر الذي يفسر أن أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الإدارة ونجاحها، مما يفسر بدوره عن توجه اهتمام الإدارة العصرية بالعنصر، ومنه فإن وظائف الإدارة لا يمكن أن تتحقق دون الاهتمام بالأفراد واهتماماتهم واحتياجاتهم ومتطلباتهم واتجاهاتهم سواء كانت مادية أو معنوية.

في حين حاول الاتجاه الكلاسيكي تسليط الضوء على العنصر البشري من خلال الجانب المادي، ففي ذات الصدد استهدفت مدرسة الإدارة العلمية ل**فرديك تايلور** الاهتمام بالمورد البشري انطلاقا من الحوافز المادية من أجل تشجيع الأداء الإنتاجي.[2] والذي يعبر بدوره أحد حاجيات الأفراد، فنجد في الجانب الآخر من الاتجاه الإنساني والمتمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية بريادة **إلتون مايو** إلقاء الضوء على أهمية الحاجيات الإنسانية ودورها في رفع مستوى الإنجاز والرضا لدى العامل، فقد أكدت نتائج أبحاثه وتجاربه التي قام بها على أهمية الجانب الاجتماعي ومدى تأثيره على علاقات العمل

1 – طلق عوض الله السواط، مرجع سابق، ص ص 275–276.

2 – خليل محمد حسن، وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، مرجع سابق، ص ص 44– 45.

والإنتاج، حيث استخلصت إلى ضرورة النظر للعامل على أنه كائنا اجتماعيا له حاجاته، رغباته، ميوله، اتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي[1].

فبالعودة إلى موضوع دراستنا "التذمر المهني" يكمن الانطلاق من مختلف العوامل المادية والمعنوية مجتمعة، من أجل فهم توجهات الأفراد العاملين في الإدارة الجزائرية، والأسباب التي تدفعهم للتذمر، إذ نجد في الجانب المادي والمتعلق بسياسة الأجور يكمن بعدها السوسيولوجي وفق المفهوم الاجتماعي، إذ يرى أصحاب هذا التوجه أن الآجر هو العائد المالي الذي يتحصل عليه الموظف تلبية احتياجاته الاجتماعية ومتطلباته المعيشية، بالمقابل قيامه بعمل معين، فهو بذلك يمثل أحد الحاجيات الضرورية التي تضمن معيشة الفرد العامل، مما يعبر عن أهمية الأجر لدى الأفراد العاملين في الإدارة كونه يمكن من خلاله تلبية مختلف حاجياتهم اليومية، وعلى هذا النحو فإن ضعف الأجر يمثل نقص تلبية بعض الحاجيات، أو عدم تلبيتها بالشكل الكامل والمستوى المطلوب الذي يطمح إليه الأفراد، كما أنه يشكل عائق أمام تحقيق بعض متطلباتهم مما يدفعهم للتذمر.

ومن ناحية أخرى من الجانب المعنوي، فإن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين لها علاقة بمستوى التذمر لدى العامل، فقد أوضح كل من **ديكسون** و **روتلز برجر** و **إلتن مايو** في كتاباتهم عن نتائج هوثرون، والرؤية المتطورة للنظرية الاجتماعية عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة، وما ينتج عنها بسبب الانعزالية من مشكلات على المستوى الاتصالات الرأسية (الأعلى والأدنى) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية[2]، وعلى هذا النحو من التحليل فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تطرح من خلال الجانب القيادي، ومستوى الاتصال الإداري من ناحية أخرى.

1 – المرجع السابق، ص 65.

2 – فضيل رتيمي، وآخرون، **سوسيولوجيا المؤسسة– قراءة نظرية تحليلية**، دار التل للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2019، ص 47.

فقد أثبتت الدراسات والأبحاث عن دور القيادة في حركية الجماعة، ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، حيث أنها تلعب دورا مهما في التأثير على أداء العمل واتجاهاتهم النفسية وتحقيق متطلبات الرضا[1]، ومنه فإن مستوى الرضا لدى العمال الذي يلعب دورا أساسيا على شعورهم وتذمرهم يرتبط بنوعية العلاقة والخصائص التي تتسم بها مع مدرائهم أو رؤسائهم في العمل، في حين تشكل العلاقة الجيدة بين كل من الرئيس والمرؤوسين أحد الأسباب التي ترفع من مستوى درجة الرضا لدى العمال وشعورهم بالانتماء والإخلاص لها بعيدا عن المشاعر السلبية التي يمثلها التذمر.

ومنه وعلى هذا النحو، فيمكن القول أن مفهوم الإدارة بحد ذاته، ووظائفها وأهميتها، تقف حول العنصر البشري والاهتمام به من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح لها مختلف المؤسسات.

1 – خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 221.

خلاصة الفصل

تستلزم الإدارة الفعالة استخدام مختلف جوانب المعرفة والمهارات الفنية والإجراءات والقواعد، فهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة فيما بينها، وتتطلب من القائمين عليها التمكن من مجموعة المهارات الفكرية وهي القدرة على التخطيط والاطلاع والإدراك والتقييم السليم، والمهارات الإنسانية وهي القدرة على التعامل مع الأفراد وتوجيه سلوكهم سواء داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الإدارة تتصف بالشمولية بممارستها في جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

وقد تطور الفكر الإداري عبر الوقت مع تطور البيئة المحيطة بالمنظمة ابتداء من الفكر الكلاسيكي الذي كان ينظر إلى الإدارة كنسق عقلاني مغلق على البيئة الخارجية، مرورا بالمدرسة العلاقات الإنسانية التي نظرت إلى الفرد على أنه اجتماعي بطبعه يؤثر ويتأثر ببيئة العمل، على الفكر الحديث للإدارة الذي تطورت فيه عدة نظريات منها مدرسة النظم الإدارة بالأهداف والإدارة اليابانية وغيرها من المدارس الحديثة التي غيرت النظرة الضيقة للإدارة بكونها نسق مغلق عقلاني، وبعدها نظريات ما بعد الحداثة في الوقت الراهن التي يبحث ويطورها العلماء والمفكرون الاداريون المعاصرون.

من خلال هذا التطور الذي حدث على الفكر الإداري لم يتغاضى العلماء على دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة وكيفية تحفيزه ودفعه وتوجيه سلوكه لكسب رضاه والبحث في العوامل والمسببات التي تؤدي به إلى عدم الرضا والتذمر عن بيئة المنظمة، حيث من خلال الفصل التالي سوف نتطرق إلى هذه العوامل التي تؤدي بالفرد إلى التذمر في الإدارة.

الفصل الثالث: التذمر المهني

خطة الفصل

تمهيد

1- التذمر المهني

2- أبعاد التذمر المهني

3- العوامل المؤثرة في التذمر المهني

4- النظريات المفسرة للتذمر المهني

خلاصة الفصل

تمهيد

ينطلق الباحث من جملة من التساؤلات، ولإجابة عليها بطريقة علمية وموضوعية، يجب أن تتخذ المفردات التي نستعين بها الصفة الدقيقة، ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لتحديث مفهوم التذمر المهني الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة المركبة والمعقدة، وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر العلماء من جهة والخوض الشحيح للمفكرين في هذا المصطلح من جهة أخرى خاصة علماء الاجتماع، ولإلمام ببعض جوانب التذمر المهني ارتأينا أن نتطرق إلى تحديد مفهومه وطبيعة وأنواعه والمؤشرات التي تدل عليه، والعوامل التي تسببه وتؤثر فيه، إضافة إلى النظريات التي تطرقت إلى التذمر أو إلى المفاهيم المشابهة له بشكل مباشرة أو بشكل غير مباشر.

1- التذمر المهني

1-1-تعريف التذمر:

يمكن ملاحظة سلوك التذمر في كثير من مواقف الحياة، وكذا في العلاقات الاجتماعية سواء داخل المنظمات أو خارجها، ويتم التعبير عنه بواسطة عدم الرضا عن مواقف لا توافق رغبات الفرد المتذمر، ويترجمها إلى سلوكيات سلبية، من هنا نتطرق إلى مفهوم التذمر من الجانب اللغوي والجانب الاصطلاحي.

1-1-1- تعريف التذمر لغويا: تعريف ومعنى تذمر في معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي[1]

تذمَّرَ (فعل)

تذمَّرَ / تذمَّرَ على / تذمَّرَ من يتذمَّر، تذمُّرًا، فهو مُتذمِّر، والمفعول مُتذمَّر عليه

تَذَمَّرَ مِنْ مُسْتَوَاهُ: لاَمَ نَفْسَهُ لَوْماً شَدِيداً

تَذَمَّرَ مِنَ الأَوْضَاعِ السَّيئَةِ: تَشَكَّى، تَوَجَّعَ

تَذَمَّرَتِ الجَمَاعَةُ: لاَمَتْ بَعْضَهَا بَعْضاً

تَذَمَّرَ: غضِب وتعصَّب، وعبَّر عن استيائه وسخطه وعدم رضاه

تذمّر من ضغط العمل: تغضَّب أو تشكَّى: –تذمّر من ضيق الحال.

[1]- - قاموس المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، (2010–2023)، تم تصفحه الكترونيا في تاريخ 2024/02/15 ورابطه: https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D8%B0%D9%85%D8%B1/

1-1-2- تعريف التذمر اصطلاحا:

يعتبر سلوك التذمر من السلوكيات السلبية التي يمكن ملاحظتها في الكثير من المواقف في الحياة اليومية، سواء خارج العمل أو داخله، وهو رد فعل لمجموعة من العوامل المؤثرة التي تؤدي بالفرد إلى عدم الرضا عن حالة معينة.

يقصد بالتذمر الانتقاد والتبرم والشكوى والسخط وهو سلوك يعبر عن الرفض، وعدم الرضا لدى الأفراد.

أما مبير (Meier1993) فيرى أن التذمر مرتبط بعدة عوامل فكرية وادراكية وشخصية، الفرد المتذمر شخصيته مختلفة عن باقي الأفراد فهو يفكر بطريقة سلبية في المواقف التي تواجهه، فهو يشعر بالظلم وعدم وجود عدالة.[1]

وسلوك التذمر بالنسبة لراينس (Raynes 2001) هو سلوك يرتبط بالتفكير السلبي، فالمتذمرون نادرا ما يدركون أخطاءهم ويلومون الآخرين عن ما يصيبهم.[2]

أما كوالسكي (Kowaiski 1996) يرى أن التربية السرية لها تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وهي من الأسباب المؤدية إلى التذمر والشكوى، فالفرد حين ينشأ في أسرة أفرادها كثيري التذمر يسير على خطاهم، كما أن الضغوط البيئية لها دور أيضا في تكوين سلوك التذمر لدى الفرد.[3]

ويرى برامسون(Bramson 1981) [4] أن الفرد المتذمر وكثير الشكوى يعتقد أن سلوكه يحميه من المشاعر السلبية ويبعده عن الفشل.

---

[1] - Meier, P**, Don't let jerks get the best of you: advice for dealing with difficult people**, Nashville, TN, Thomas Nelson Publishers, 1993.
[2] Raynes, Bobbie L, **Predicting Difficult Employees: The Relationship between Vocational**
[3] Kowaiski R.M, **Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences**, Psychological Bulletin, 119, 2, 179-196, 1996.
[4] - Bramson, R, **Dealing with Difficult People**. New York, NY: Dell Publishing, 1981.

وأشار برامسون (bramson) إلى مفهوم التذمر بأنه ثورة داخلية ناتجة عن عدم الرضا عن شيء لا يتوافق مع المزاج الشخصي، ويعبر عنه بأنواع كثيرة، وقسم التذمر إلى نوعين:

- **التذمر المستتر:** الذي لا يعبر عنه بالكلام، بسبب الخوف من مشاعر الآخرين أو الخوف من العواقب .
- **أما التذمر الظاهر:** ويعبر عنه بالكلام أو بحركة اليدين ويرافقه حدوث تغيرات واضحة على الوجه أو ما شابه ذلك.

1-2- مفهوم التذمر المهني:

1-2-1- تعريف التذمر المهني:

يعد مفهوم التذمر المهني من بين المفاهيم التي تحتاج الى التحديد لكونه مفهوما قيميا يصعب إعطائه معنى دقيق ومتفق عليه من طرف الجميع وذلك لارتباطه بالحالات النفسية الخاصة بكل شخص او عامل مما يجعل مدلوله يختلف من فرد لأخر، فما يحدث التذمر لدى عامل قد لا يحدث التذمر لدى عامل أخر، وكذلك ارتباطه بعوامل اجتماعية، نابعة من رؤية الأخرين والمكانة الاجتماعية التي تشعر العامل بالتذمر، وعدم تحقيق الاشباع ضمن الجماعة الاجتماعية إضافة الى ذلك يرتبط مفهومه بالعوامل المادية التي تجعل لكل فرد قيم مادية ومعنوية يريد أن يحققها وهي تختلف من فرد الى آخر ولأن مستوى الاشباع غير محدد فيبقى الضبط الحقيقي والدقيق لمفهومه نسبيا الى حد ما، وإن لم ينجح الفرد في تحقيق حاجياته وتطلعاته يعبر عن واقعه بالتذمر في وسط العمل وهذا ما يسمى بالتذمر المهني، ويرادف مفهوم التذمر المهني عدم الرضا الوظيفي.

وكتعبير عن عدم الرضا يمكن أن يكون التذمر منتشر وبشكل قوي لكن بدرجات متفاوتة بين الأفراد في المنظمة، وهو سلوك ناتج عن قرارات تتخذها المنظمة لا تخدم أهداف الأفراد.

وحسب المفاهيم السابقة للتذمر خاصة مفهوم كوالسكي (kowalski) للتذمر فإنه يحدث عندما يقيم الفرد معاييره ويجد أن المعايير الحالية تتناقض مع المعايير التي يتوقعها.

1-2-2- أنواع التذمر المهني:

حسب تصنيف برامسون لأنواع التذمر المستتر والظاهر نستنتج نوعان من التذمر المهني في مكان العمل وهما :

- **التذمر المهني المستتر:** ويحدث عندما لا يستطيع الفرد مواجهة سلطة المنظمة أو مسؤوله عن عدم رضاه إزاء القوانين والإجراءات غير العادلة تجاه العمال، فيعبر عنه بواسطة الإحباط أو الاغتراب أو التعب والارهاق.
- **التذمر المهني الظاهر:** ويعبر عنه العامل عن طريق الشكاوى والتظلمات والغياب والتأخر المتعمد كرد فعل عن عدم رضاه اتجاه

أما تصنيف التذمر حسب المنفعة فهو نوعان:

- **التذمر المهني النفعي:** الذي يعبر عنه عن طريق الشكاوى والتظلمات والاضرابات بغرض تغيير الوضع غير المرغوب فيه مكان العمل، وهو شكل من أشكال الشكوى الفعالة تتم من قبل العمال حيال ظروف العمل، أو حيال انتهاك المنظمة بند من بنود اتفاقية العمل مع العمال، أو قيام عامل بالشكوى عن التبليغ عن أعمال غير قانونية أو أخلاقية في المنظمة، هذا النوع من الشكاوى والتظلمات قد تم تناولها في الكثير من الدراسات والأدبيات الأكادمية.

- **التذمر المهني غير النفعي:** ويتمثل في مظاهر الاستياء عن العمل مثل دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوى والتظلمات غير النفعية..... هذا النوع الذي تم تجاهله تقريبا من البحوث والدراسات والأدبيات الأكاديمية، وكذلك في السلوك التنظيمي.

1-2-3- ديناميكية التذمر: (كيف يحدث التذمر)

ليحقق الفرد غاياته وأهدافه يجب أن يعمل، وعندما لا يبغ هذه الغايات يصبح غير راض عن الوضع الذي هو فيه، حيث ينظر إلى التذمر كنتيجة لعدم تحقيق الأهداف المرجوة وعدم اشباح الحاجات، وهناك عوامل تكون سبب في حدوث التذمر، وهذه العوامل تتفاعل فيما بينها داخل نسق يتم بالشكل التالي:

1- الحاجات: يسعى كل فرد إلى اشباع حاجاته، والطريقة الأكثر تداولا لإشباع هذه الحاجات هو العمل.

2- الدافعية: هي القوة المحركة للفرد للقيام بعمله واشباع حاجياته.

3- الأداء: تتحول القوة المحركة لسلوكياته الفرد إلى الأداء لإشباع حاجياته.

4- عوامل مؤثرة: تتمثل في العوامل الشخصية، والعوامل الوظيفية، والعوامل التنظيمية، والعوامل البيئية التي تعيق الفرد في أداء عمله وتسبب في انخفاض مستوى دافعيته، مما ينتج عنه عدم تحقيق أهدافه.

5- عدم الاشباع: عدم وصول الفرد إلى غاياته يؤدي به إلى عدم اشباع الحاجات.

6- التذمر: عدم بلوغ الفرد مرحلة الاشباع وهذا بسبب العوامل التي تؤثر على أدائه ودافعيته، ما يجعله غير راض ويؤثر على سلوكه فيصبح متذمر.

2- أبعاد التذمر المهني

للتعرف على ظاهرة التذمر المهني، يجب أن نغوص في ابعادها ومؤشراتها وقد يصعب التفريق بين بعض الأبعاد لأنها متداخلة فيما بينها، وهي متفاوتة الحدة، وهي كما يلي:

2-1- الاغتراب الوظيفي:

- **اغتراب العامل (Worker Alienation):**

لا يزال مصطلح الاغتراب غامضا رغم تداوله في مختلف المجالات الثقافية والاجتماعية والتنظيمية وهذا ما تفرضه طبيعته المتغيرة، فالاغتراب هو شعور الفرد بالتميز عن غيره، ومن الجانب السلبي الذي هو معروف عن الاغتراب هو أن الفرد لا يستطيع التأقلم والتكيف في الوسط الذي يعيش فيه.[1]

يرى هيغل أن الاغتراب في جانبيه الإيجابي الذي يتمثل في تخارج الروح وتجليها على نحو ابداعي، أما الجانب السلبي للاغتراب عند هيغل هو عدم قدرة الذات على التعرف على ذاتها في مجموع المخلوقات والاشياء الموضوعية.[2]

حسب أريك فروم فإن الاغتراب هو "نمط من التجربة يعيشها الانسان كغريب، ولم يعد يعيش نفسه كمركز لعالمه وكخالق لأفعاله، فتصبح أفعاله سادتة يطيعها وحتى يعبدها"[3]

أما قيس النوري فيرى أن مصطلح الاغتراب بمعنى "انعدام السلطة والانخلاع والانفصام عن الذات، والاستيلاء أو التذمر والعداء، والعزلة وانعدام المغزى في واقع الحياة والإحباط"[4]

---

[1] – أحمد أبو زيد، **الاغتراب**، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد01، ص 4.

[2] – محمود رجب، **الاغتراب سيرة مصطلح**، دار المعارف، ط3، القاهرة، 1988، ص 121.

[3] –حسن حماد، **الانسان المغترب عند أريك فروم**، مكتبة دار الكلمة، القاهرة، 2005، ص59.

[4] – قيس النوري، **الاغتراب اصطلاحا ومفهوما وواقعا**، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد01، 1979، ص ص 13-40.

هذا معنى الاغتراب بشكل عام أما الاغتراب في مجال العمل فيشير إلى انفصال العامل عن عمله وعدم اهتمامه أو اكتراثه به، فيشعر العامل أن العمل الذي يقوم به بلا معنى ولا قيمة له، ويشعر العامل بالاغتراب في غالب الأحيان نتيجة الروتين المتكرر للعمل الذي يقوم به.

وفي هذا السياق يرى ماركس الاغتراب أنه بعض الأفراد يغتربون عن أعمالهم لأسباب موضوعية كامنة في علاقة الإنتاج ونسق السيادة الطبقي، مما يؤدي إلى انفصامهم عن العمل ونتاجه. مما يخلق عندهم شعور بالبؤس وعدم الرضا.

ولأهمية هذا الموضوع زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة به، فلا تخلو البحوث العلمية المتخصصة بالأخص في مجال الإدارة العامة، في ضوء الدراسات التي تناقش ظواهر التذمر والاستياء والاجهاد والملل والتوتر، التي تصيب العاملين والتي تعكس إحساس العامل بالغربة في مكان العمل أي ظاهرة اغتراب العامل.

كما أصبحت ظواهر الملل والضجر أو السأم التي تصيب العمال من مواضيع الساعة، حيث أن الدراسات الحديثة التي أجريت على اتجاهات العاملين تدل على أن 5 إلى 15 في المئة من قوة العمل مصابة بالاغتراب عن عملها. فيعتبر هؤلاء العمال أن أعمالهم لا معنى لها ويدركون عجزهم عن تصحيح هذا الوضع.[1]

2-2- التعب والارهاق في العمل:

الإرهاق هو حالة من الإجهاد المفرط للموظف أثناء العمل واستنزاف لكامل قواه وعدم القدرة على أداء مهامه، وينقسم إلى الإرهاق الجسدي فيصعب على الموظف القيام بالأعمال التي كان يقوم بها

[1] – محمد سعيد أنور السلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة الإسكندرية، 2003، دون طبعة، ص 279.

بسهول مثل التنقل بين المصالح وغيرها، والارهاق النفسي الذي يتمثل في صعوبة الموظف على التركيز في أعماله والتشتت أثناء القيام بها، أو النعاس أثناء العمل.

- **أسباب الإرهاق في العمل:** ناتج عن ضغوطات في العمل وتتمثل هذه الضغوطات في:
  - زيادة في الأعباء، والعمل المتواصل دون انقطاع أو راحة.
  - صعوبة المهام الموكلة إلى الموظف.
  - بيئة عمل غير مناسبة لتأدية الموظف أعماله.
  - المراقبة المسترة والخانقة من طرف المسؤول المباشر.
  - الصراع مع الزملاء أو المسؤول.

2-3- الرتابة والملل:

الملل حالة نفسية تنشأ من القيام بعمل ينقصه الدافع القوي، ومن استمرار الفرد في عمل لا يميل إليه.[1]

كما أن الملل يجعل الموظف غير قادر على الاستمرار في العمل، وهو ناتج عن عدة عوامل نفسية اجتماعية تنظيمية، كما أن الملل يصاحبه التكرار في الأعمال التي يقضي فيها الموظف وقت طويل.[2]

يحدث الملل في العمل عندما لا يكون تقدير من طرف المسؤول وتجاهل للجهود التي يبذلها الموظف، كما أن انعدام التغيير الفعال والابتكار والابداع وعدم التطور في الوظيفة والعمل في نفس المنصب

---

[1] -أحمد عزت راجح، **علم النفس الصناعي- الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية**، دار القومية للطباعة والنشر، ط1، 1965.، ص315.

2 – جيفلورد، **ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية**، ترجمة يوسف مراد، المجلد 02، دار المعارف، مصر 1983، ص08.

لمدة طويلة والقيام بالمهام المتكررة الروتينية، كل هذا يشعر الموظف من خلاله بعدم تحقيق الذات، ويؤدي به إلى الشعور بالملل في العمل، وفقدان المتعة في تأدية المهام.

2-4- الروتين: (البيروقراطية والروتين)

البيروقراطية التي هي حكم المكتب لها استعمال سلبي والذي يشير إلى عدم المرونة في تطبيق الاجراءات والقوانين والقواعد الإدارية، وسوء ممارسة الأعمال وعرقلة الأعمال الإدارية، ومن هذا المنطلق أصبحت البيروقراطية بمفهومها السلبي خانقة على الموظف الإداري، الذي أصبح يقوم بأعماله بطريقة آلية، دون أي ابتكار أو أبداع، مما أدى به إلى الشعور بالروتين في العمل وهو قيام الموظف بنفس المهام وبصفة متكررة وبشكل آلي في العمل، وهذا ما يجعله غير راض ومتذمر من الأعمال التي يقوم بها بسبب الروتين فيؤثر على أداء الموظف وعلى إنتاجية المنظمة.

2-5- مشاكل الانضباط:

2-5-1- التكاسل واللامبالاة:

هذا المفهوم انتشر في الآونة الأخير في المؤسسات العامة كثيرا وارتبط بالموظف العام، وهو ناتج إما عن غياب عمليات الرقابة الإدارية في المنظمات والرقابة الذاتية من طرف الموظف.

فالتكاسل هو نقص في أداء الموظف أو التباطؤ في تأدية أعماله والاتكال على فريق العمل، وهذا ما يؤثر على إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها.[1]

كما ان التكاسل لا يقتصر على الجهد العضلي فقط إنما يتعدى إلى الجهد الفكري والمعرفي.

[1] - يوسف حجيم سلطان الطائي، أحمد عبد اللطيف محمد، **الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي، دراسة ميدانية ديوان المحافظة**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، العدد 02، 2017،ص181-195 ، ص 169.

وهو سلوك سلبي يأتي كردة فعل عن طبيعة العلاقة غير المستقرة بين الرئيس والموظفين مع عدم تثمين جهود الموظف وعدم تشجيع لعمل الموظف الاضافي، إضافة إلى تكليف الموظف بمهام ليست من صلاحياته أو من تخصصه، كما انه يأتي ردة فعل عن الأجر المنخفض الذي لا يلبي متطلبات الموظف مقارنة مع جهوده.

- **معاني التكاسل:** [1]

- هدر الوقت من خلال الاسترخاء.
- الفتور وعدم القدرة على العمل والنتاج.
- التكاسل المتعمد في العمل.
- التقاعس والتهاون والإهمال والتقصير العمل.

2-5-2- العدوانية والتعدي على الغير:

السلوك العدواني في العمل هو سلوك يسبب ضررا بالآخرين في مكان العمل أو يهدد بالإلحاق بهم الضرر.[2]

وهو أيضا يمثل أي فعل ضد الموظف ويشكل بيئة عمل عدائية، ويؤثر على الموظف من الجانب الجسدي أو من الجانب النفسي،

[1] - Zhu, Yanham, **Individual Behavior, In-role Extre-role**, International Journal of Business Administration, Vol 4, N 1, 2013, p 30.

[2] - Loeber, R., & Hay, D, **Key issues in the development of aggression and violence from childhood to early adulthood**. Annual review of psychology, 48(1), 371-410, 1997.

يتمثل في العنف المادي ضد الأفراد والأشياء، فيصب الفرد غضبه على المحيطين به في العمل، وهذا نتيجة حرمانه من حقوقه.[1]

وينشأ السلوك العدائي في العمل جراء عدم تحصل الموظف على حقوقه في العمل وعدم وجود عدالة في المعاملة بينه وبين زملائه من طرف المسؤول، وتعرضه لنقد لاذع من طرف المسؤول أمام زملائه مما يؤثر على سلوكه يجعله أكثر عدائية في العمل، وهذا حسب تفكيره رد للاعتبار في العمل.

2-5-3- الصراع:

لم يتفق العلماء على تعريف واحد للصراع التنظيمي وهذا لتباين الأفكار والاتجاهات، حيث ان الصراع حسب المدرسة الكلاسيكية يشكل خطرا وهو ظاهرة سلبية بالنسبة للمنظمات تؤثر عليها.[2]

أما الصراع حسب المدرسة الحديثة، سواء كان يتعلق بالأفراد أو المنظمة، يعتبر تفاعلا اجتماعيا يمارسه الأفراد بشكل علني أو خفي، ن أجل تحقيق أهدافهم، لذا على المنظمات إدارة هذا الصراع وتوجيهه لصالح المنظمة.[3]

عرفه لويس كوسر بانه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، والأجر والحوافز، فيلجأ المتصارعون إلى إبعاد خصومهم"[4]

---

[1] – سامح عبد المطلب عامر، **إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص18.

[2] – محمود العميان، مرجع سابق، ص 365.

[3] - الشماع خليل محمد، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2005، ص295.

[4] – لويس كوسر عياصرة، وآخرون، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2008.

ويرى روبنس بأن الصراع عملية تبدأ حين يدرك الفرد بأن الطرف الآخر من الصراع يؤثر عليه سلبا في شيء ما يهتم به الفرد.[1]

من خلال التعاريف لسابقة يتبين أن الصراع هو سلوك ناتج عن إدراك الأفراد بأن مصالحهم مهددة من طرف أفراد في المنظمة أو المنظمة في حد ذاتها.

مكونات الصراع: تتمثل في:

3- المثير: وهي العوامل التي تؤدي إلى الصراع، سواء كانت بيئية أو تنظيمية أو من الفرد نفسه.

4- عامل الاستجابة: وهي ردود فعل وسلوكيات ناتجة عن المثير.

5- التفاعل: وهي العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل.[2]

أنواع الصراع التي الناتجة عن التذمر المهني: هناك عدة أنواع من الصراع لكن نكتفي الأنواع التي لها علاقة بالتذمر المهني وتتمثل في:

- **صراع العلاقات:** وهو ناتج العلاقة بين الأفراد، وهو صراع غير بناء يؤثر سلبا على المنظمة، بسبب الاحتكاك الذي يتميز بالعداء نتيجة للتناقض بين شخصيات الأفراد في المنظمة.
- **الصراع الوجداني:** وهو ناتج عن عصبية الأفراد، التي تتولد عن الشعور بالغضب وعدم الثقة في الإدارة، وعدم الاعجاب في كيفية التعامل بين الموظفين، وكذا الخوف من المستقبل وعدم الأمان الوظيفي.

[1] - Robbinn S, **"Organizational Behavior"**, 9th Ed., Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jerse, 2001, p243.

[2] – العتيبي طارق موسى، **"الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 37.

- **الصراع الانفعالي:** وهو ناتج عن عدم تطابق المشاعر والانفعالات بين الأفراد في المنظمة.
- **الصراع بسبب المصادر:** حيث عندما تكون المصادر المادية أو المعنوية شحيحة ونادرة ينتج صراع بين الأفراد في المنظمة من أجل الحصول على تلك المصادر ويحدث خاص في الصراع من أجل المناصب.
- **صراع الهدف:** ويحدث عندما لا تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد داخلها.
- **صراع الدور:** وينتج عن تعدد الأدوار لدى الأفراد، داخل المنظمة وخارجها مثل الأسرة والمجتمع، وعندما تتضارب هذه الأدوار تولد صراع داخل الفرد نفسه.

العلاقة بين الصراع التنظيمي والتذمر المهني: تتمثل هذه العلاقة في أنواع الصراع السائد في المنظمة، حيث أن الصراع بين الفراد، وبين المجموعات، وبين المستويات الإدارية راجع إلى ضغوط العمل وسياسة الأجور وكيفية توزيع الحوافز، وطبيعة العلاقة بين الأفراد في المنظمة، ونمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتداخل المهام، كمية الموارد، كل هذه العوامل تؤثر على مستوى الصراع في المنظمة حيث كلما ارتفع مستوى الصراع في المنظمة أدى إلى ارتفاع مستوى التذمر لدى الأفراد داخل المنظمة.

2-5-4- الانحراف والاخلال بالالتزامات والتعليمات في العمل:

فيعتبر الانحراف داخل العمل سلوك يقوم به الموظف يهدف به الاضرار بالمنظمة أو بزملاء العمل، وهذا من خلال انتهاك معايير وإجراءات وسياسة المنظمة.

كما عرفه Robinson and Bennet 1995 بأنه عبارة عن ممارسات متعمدة من طرف الموظف الذي يتجاهل المعايير المرجعية والخطط الأساسية مما يؤثر على نمو المنظمة.[1]

[1] - Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., NUML, M. C., & Nawaz, M. K, **The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic**

فالانحراف ناتج عنما تفعله المنظمة من الاستخدام غير المناسب لعناصر التنظيم، أو وجود تحيز في المعاملة بين الزملاء من طرف الرئيس مما يدفع الموظف بانتهاج سلوكيات سلبية معادية تدفعه لانتهاك القواعد التنظيمية والاخلال بالالتزامات والتعليمات والاضرار بزملاء العمل وهذا عن قصد، كما أنه يمتنع عن أداء مهامه كلية أو تأخيرها عن الوقت المحدد، أو قيام بالمهام بشكل غير صحيح، تعبيرا منه عن تذمره اتجاه المعاملة غير العادلة.

- **صور الاخلال بالتزامات الوظيفة:**

- امتناع الموظف عن تنفيذ التعليمات.
- المماطلة في العمل.
- رفض تنفيذ القوانين والإجراءات الإدارية.
- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة.
- صراع مع المسؤول وعدم طاعته ومع الزملاء.
- عدم المحافظة على أسرر الوظيفة.
- عدم احترام الآخرين.
- استخدام ألفاظ غير لائقة في العمل.
- السرقة والتخريب والتدمير.

Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. Review of Integrative Business and Economics Research, 2019, vol 8(1), 33-50.

2-6- الإضرابات:

الاضراب حق يستمد مشروعيته من معظم التشريعات الوطنية والاتفاقيات الدولية، وهو التوقف المؤقت عن العمل باتفاق بين العمال، وهذا بدافع الضغط وتحقيق الأهداف التي يختلف عليها الهمال وصاحب العمل.[1]وهو من أقوى مؤشرات التذمر عن العمل ولا يتم التوصل إلى مرحلة الاضراب إلا بعد نفاذ كل الطرق السلمية لحل النزاعات بين العمال وصاحب العمل، وهو مرتبط بمدى ديموقراطية نظام الدولة في التعامل مع العمال.

تعددت تعاريف الاضراب، فمنهم من يعرفه بأنه امتناع عن العمل الملزم بصفة جماعية يهدف الى تحقيق مطالب مهنية، أو بالأحرى اعتباره حالة من حالات التوقف لعقد الشغل قصد الدفاع عن المطالب المهنية بشكل جماعي من الأجراء.[2]

وعرفه واضح رشيد أنه الامتناع عن العمل لمدة محدودة يتمسك فيها العمال المضربون بمناصبهم من أجل الضغط والتأثير على السلطة التي تملك تحقيق مطالبهم، فهو لا يقوم من أجل تحقيق المطالب المهنية فقط، بل يقوم أيضا لإظهار السخط أو التذمر للتعبير عن الاحتجاج جراء قضية سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية.[3]

ويمكننا القول أن الاضراب هو وسيلة قانونية فعالة وحق أساسي يستطيع العمال من خلاله التعبير عن استيائهم وتذمرهم وعدم رضاهم عن الوضعية المزرية والرداءة في ظروف العمل أو عن تجاوزات من

---

[1] – Rivero Jean, Savatrier Jean, **Droit du travail**, 13 ème éd, PUF, Paris, 1993, p339.

[2] – سلامي أمال، **العولمة والعمال حق الاضراب فب الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد51، جوان 2019، ص ص 275-295، ص 277.

[3] – واضح رشيد، **منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر**، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 113

صاحب العمل في اتفاقية العمل من خلال هضم حقوقه، وهذا قصد الاستجابة لمطالبهم المهنية وتحسين وضعيتهم الاجتماعية، مع عدم المساس بأمن وسلامة ممتلكات صاحب العمل والعمال غير المضربين.

- **إجراءات الدخول في إضراب:**

1- يجب استكمال جميع الطرق الودية للتسوية، فاللجوء للإضراب يكون بعد فشل كل طرق التسوية الودية المتمثلة في المصالحة والوساطة أو طرق ودية أخرى منصوص عليها في عقد أو اتفاق بين طرفي النزاع.[1]

2- رغم مشروعية الاضراب لكن هناك حساسية في الدخول فيه من طرف العمال والنقابات العملية لأنه آخر حل يلجا إليه العمال لتحقيق أهدافهم وحقوقهم المهضومة، حيث يجب أن يوافق عليه أغلبية العمال من خلال اجراء اقتراع سري، مع تحديد المطالب المهنية.

3- الاشعار المسبق بالدخول في إضراب لدى الهيئة المستخدمة ومفتشية العمل، في أجل لا يقل عن 8 أيام وهذا ليتسنى للإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة من احتياطات إدارية جراء التوقف عن العمل، كما يجب توفير الحد الأدنى من الخدمة أثناء الاضراب وهذا بالنسبة للوظائف الحساسة.[2]

2-7- الأمراض المتعلقة بالعمل (الأمراض السيكوسوماتية)

وهي أمراض لها علاقة بضغوط العمل وسببها عدم رضا الموظف عن ظروف وبيئة العمل وضغوط العمل وطبيعة علاقته بالزملاء والمسؤول مما يؤدي به إلى أمراض جسدية سببها ضغط نفسي وتسمى بالأمراض السيكوسوماتية وهي مختلفة عن الأمراض المهنية.

[1] – سلامي امال، مرجع سابق الذكر، ص 279.

[2] – Bernard Teyssie, **« Greve » jurisprudence générale**, Dalbos 3 recueil, Paris, 1989, P173.

حيث إن الأمراض الجسمية هي ردود أفعال للحالة النفسية للموظف من ضغوط عمل وعدم الرضا والتذمر المهني، وتشمل امراض القلب، وامراض الجهاز الهضمي، وأمراض الغد الصم مثل الغدة الدرقية، الأمراض الجلدية، مما يؤدي إلى انخفاض أداء الموظف.

2-8- مقاومة التغيير:

هي ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، وهي مشكلة أساسية تواجهها أغلب المنظمات، حيث أنه غالبا ما تواجه المنظمة مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات.[1]

ويعد التغيير أمر ضروري بالنسبة لكل منظمة لإعطائها القدرة على التكيف خاصة مع التطورات التكنولوجية الحالية، لكن تواجه إدارة المنظمة مقاومة من طرف العاملين كرد فعل لهذه العملية، وهذا راجع إلى طبيعة الانسان الذي يقاوم أي تغيير يطرأ على الأمور التي اعتاد القيام بها، وهو يحتاج إلى تهيئة ووقت ليتقبل هذا الأمر، ولا يتحقق هذا إلا إذا أشركت الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير الذي لهم علاقة به وهذا لفك الغموض عن هذه عملية، إضافة إلى القيام بدورات تكوينية تدريبية للتسهيل على العاملين استيعاب وفهم الجوانب الفنية والإدارية من هذا التغيير.

كما أنه هناك اختلاف في عقليات واستيعاب العاملين داخل المنظمة، هناك من يفضل الأمن والاستقرار خوفا من ما يخبأه المستقبل المجهول لذا قد يقاوم أي تغيير يطرأ على عمله، وهناك نوع من العاملين يقاوم التغيير بسبب خوفه من عدم تمكنه من القيام بالأعمال الجديدة الموكلة إليه في إطار هذا التغيير، حيث قلة فهم الأفراد لهدف التغيير أو ميكانزماته خاصة التطور التكنولوجي الرقمي في المنظمة، من هنا ينتج عنه ردود فعل وسلوكيات سلبية يتبناها العاملين المتذمرين والغير راضين من عملية التغيير،

[1] – بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2013، ص 318.

والتي تتمثل في استخدام وسائل دفاعية كمشاكل الانضباط في العمل والعدوانية، وعدم الالتزام بالتعليمات الجديدة، والاخلال بالعمل، والوصول حتى إلى صراعات مع المسؤولين أو العاملين الذين تقبلوا هذا التغيير.

كما أن مقاومة التغيير ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي فقد تكون في بعض الأحيان دفعا للمسؤولين لإعادة التفكير في التغيير، أو تحذير لوجود بعض النقائص في هذه العملية، فإيجابية مقاومة التغيير تكمن في سلبية التغيير نفسه، والعكس حينما تكون نتائج التغيير إيجابية تكون مقاومة التغيير رد فعل سلبي.[1]

2-9- مظاهر الاستياء عن العمل:

2-9-1- دوران العمل:

- **دوران العمل (Labor Turnover):**[2]

دوران العمل يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا وخروجا من المنظمة، ومدى هذه الحركة يدل على مدى استقرار قوة العمل Stability فالحركة زائدة غير مرغوبة ومكلفة في ذات الوقت ويترتب عليها أعباء على المنظمة، وأثر نفسي واختلال التوازن الاجتماعي، فعند خروج أحد العاملين من المجموعة يسبب فراغا نفسيا لأعضاء المجموعة ويتطلب اعدادا نفسيا لاستقبال عضو جديد يطلب منه هو الآخر التأقلم مع المجموعة الجديدة.

- **معدل دوران العمل:** هو نسبة عدد حالات الانفصال خلال فترة معينة إلى متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمنظمة خلال نفس الفترة ويعبر عنهم بالمعادلة التالية:

[1] – سليم العايب، نوال زواوي، **استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة المقاومة**، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 29، الجزء 02، جوان 2016، 162- 189، ص176.

[2] – محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سابق الذكر، ص 108.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تركوا المنظمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة المنظمة عن نفس الفترة}} \times 100$$

وارتفاع معدل دوران العمل يعتبر مؤشرا لهبوط معنويات العاملين وعدم الاستقرار الوظيفي، لكن يجدر القول إلى أن بعض حلات الانفصال عن العمل لا تقتصر على حالات الاستقالة، فهناك حالات لا تؤثر على الاستقرار الوظيفي والروح المعنوية مثل حالات الوفاة والتقاعد عن العمل.

والواقع أن نسبة كبيرة من حالات الاستقالة ترجع إلى عدم رضا العاملين عن ظروف العمل حيث بيئة العمل غير مناسبة، أو قد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الاشراف وفشل المسؤولين في رفع معنويات العاملين وفي توفير حالة من الاستقرار النفسي لهم، وقد يرجع عدم الرضا إلى إلى عدم وضعهم في الأماكن التي تتناسب وقدراتهم أو خبراتهم نتيجة أخطاء في التعيين أو في عملية النقل، أو لعدم رضاهم عن سياسة الأجور وسياسة الترقية حيث لا يطبق مبدأ العدالة.[1]

2-9-2- الغياب والتغيب:

- **الغياب (Absence):**

يعتبر الغياب أهم مظهر من مظاهر التذمر المهني مهما اختلفت دوافعه واسبابه، وقد يكون في عدة أشكال إما أنه لا يحضر أساسا إلى العمل أو أنه يمضي على محضر الحضور ثم يخرج مباشرة من العمل.

[1] – محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سابق الذكر، ص 109-110..

الغياب اصطلاحا هو عدم حضور الموظف إلى مكان العمل لأداء مهامه، ويتغيب عن الحضور في أي ساعة من ساعات العمل أي من بداية اليوم إلى نهايته، سواء كان هذا الغياب بعذر أو بدونه.[1]

الغياب في معجم الإدارة هو عدم حضور الموظف إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، وكون الشخص في عطلة رسمية فإن ذلك لا يعتبر غيابا.[2]

الغياب في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية هو "عدم حضور العمال إلى العمل في الأيام المقررة وقيامهم بالعمل، وهذا بصفة اختيارية اجبارية"[3]

- **التغيب (Absenteeism):**

يعرفه احسان محمد حسن بأنه انقطاع العامل عن العمل لأيام وأسابيع دون اشعار المؤسسة.[4]

ويعرفه محمد بلمخلوف أنه "الصورة السلبية للانضباط في العمل، ويعكس عدم تكيف العامل في العمل لعدة لأسباب منها عوامل داخلية متعلقة بالتنظيم ولأسباب خارجية".[5]

وحسب "Pierre Duboi" هو شكل من أشكال رد الفعل السلبي وموقف إرادي للعمال وعن قصد يعبرون من خلاله عن رفضهم للعمل وظروفه مع ربح وقت مأجور للراحة.

والفرق بين الغياب والتغيب هو أن الغياب يتمثل في التوقف عن العمل بسبب ظروف طارئة خارجة عن إرادة العامل أما التغيب هو الانقطاع عن العمل بإرادة العامل.

---

[1] – محمود محمد علي الزمناكوبي، **الغياب عن العمل الوظيفي وأثره في استحقاق الراتب دراسة فقهية**، مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، 2020، صص131–140، ص 132.

[2] – إبراهيم بدر شهاب خالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 334.

[3] – معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، فرنسي عربي، ص 03.

[4] – احسان محمد الحسن، **علم الاجتماع الصناعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 02، 2006، ص 2016.

[5] – محمد بومخلوف، **علم الاجتماع الصناعي والبيئة "التوظيف الصناعي وقضايا معاصرة"**، دار الأمة للنشر والتوزيع، ط 01، 2001، 151.

- **أنواع الغياب:**[1]

- **الغياب القانوني:** هو غياب بسبب العطل الرسمية مدفوعة الأجر دينية ووطنية والعطل السنوية، وهو مبرر بمقتضى القانون ويمكن التنبؤ به.
- **التغيب المبرر:** وهي عطلة يأخذها الموظف مع اعلام مديره وإعطاء مبرر لهذا الغياب سواء عطلة مرضية أو رخصة غياب يودعها في الإدارة يذكر فيها سبب الغياب.

هذا الغياب يعتبر لا إرادي في أغلب الأحيان وهذا لظروف قاهرة نتيجة أسباب موضوعية مشروعة تتمثل في التزامات عائلية مثل المرض المفاجئ أو وفاة أحد الأقارب أو التزامات مهنية مثل حوادث العمل التي سببها ظروف العمل مثل عدم توفر أدنى مستويات الأمن والأمان أو لخطأ من العامل نفسه أو الأمراض الناتجة عن ضغوط العمل أي الأمراض المهنية.

- **التغيب غير المبرر:** وهو أن يغيب الموظف عن العمل دون أن يعلم أحد، ودون إبداء الأسباب يبرر هذا الغياب.

هذا النوع من الغياب هو غياب إرادي تحاول كل المنظمات تجنبه لأنه يؤثر على إنتاجيتها وكذا يترك صورة سلبية أمام المتعاملين معها مما يهز استقرارها.

- **التغيب الذهني:** فهو لا يمكن قياسه واكتشافه بسرعة مثل الغياب الجسدي وهو عبارة عن غياب ذهني يتمثل في حضور العامل وشرود ذهنه وعدم قيامه بالأعمال الموكلة إليه مع انخفاض

[1] – أيمن السيد البطاوي، وآخرون، **أثر الأبعاد الإدارية والتنظيمية على الغياب في العمل" دراسة ميدانية على العاملين بمنظمات الصناعات الكيماوية بمدينة السادات"**، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، المجلد 09 العدد 04، 2019، 676-685، ص 679.

وتيرة العمل، قد ينجم عنه إصابات في العمل، ويعتبر من أصعب المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويظهر أثره في انخفاض مستوى الإنتاجية لدى المنظمة.

- **أسباب الغياب والتغيب:**

تعتبر ظاهرة الغياب من المشكلات التي تواجهها إدارة المنظمات، وخاصة الادارات العمومية، حيث أن هذه الإدارات لها تعامل مباشر مع المواطن، والغياب يترك أثر سلبي على الإدارة ككل، وهذا بتعطيل مصالح المتعاملين معها ما يجعل صورتها مشوهة، وهذه الظاهرة نتيجة تفاعل عوامل عديدة هيئت البيئة الملائمة للغياب.

يوجد أشخاص يتغيبون باستمرار وهذا راجع إلى طبيعتهم ومن الأسباب الرئيسة لهذا السلوك السلبي والتي تؤدي بالموظف إلى الغياب عن العمل عديدة منها الأسباب المرتبطة بالشخص نفسه، كعامل الجنس الذي يلعب دور كبير في كثرة الغياب فالإدارات التي توظف عدد من العاملات يرتفع فيها معدل الغياب، وهذا راجع إلى أن المرأة العاملة كونها ربة بيت لديها مسؤوليات مرتبطة بالمنزل والأولاد مما يجعل ظروفها قاهرة وخارجة عن إرادتها في التغيب مثل مرض أحد الأولاد أو تغيب المربية فتضطر إلى التغيب المتكرر عن العمل، وهنا يجب أن تتدخل الإدارة في حل هذه المشاكل بقدر الإمكان ومساعدة العاملات وهذا بتعديل مواعيد العمل للنساء أو بتوفير دار الحضانة لرعاية أطفالهن أو بغير ذلك من مجالات المساهمة.

ومن جانب آخر عامل السن يؤثر على معدل التغيب وهذا كون الموظفين الصغار في السن أكثر غياب من الموظفين الكبار الذين تعودوا على روتين العمل كما أنهم يقدرون قيمة العمل، بالإضافة إلى أسباب كثير يعطيها الموظفون لتفسير سبب غيابهم كالمرض أو حوادث السير التي تعرقل حركة المرور أو ازدحام المواصلات.

وهناك عوامل أخرى لها علاقة بحالات الغياب وهي متعلقة بظروف وبيئة العمل ذاتها، مثل زيادة ساعات العمل اليومي أو رتابة العمل أو ضعف الاشراف أو سوء ظروف العمل.[1]

إضافة إلى أن عدم رضا الموظف عن طبيعة العمل الذي يخلق نوع من الملل والروتين فيضطر العامل إلى التغيب لكسر الروتين وقضاء وقت ممتع خارج العمل، إضافة إلى الضغوط المهنية والتوتر والقلق جراء السياسة المتبناة في العمل والإجراءات والقوانين الغير عادلة تجعل من الموظف كثير التذمر من عمله وغير راض فيلجأ إلى التغيب عن عمله.

ومعدل الغياب Absenteeism rate هو نسبة الأيام المفقودة إلى العدد الكلي من أيام العمل المفروض أن يحضر فيه جميع العاملين مضروبة في 100. [2]

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}} \times 100$$

والمعدل الشائع للغياب يتراوح ما بين 3% إلى 6% باعتباره معدل عادي للغياب، وإذا زاد المعدل عن 6% فيجب توجيه عناية فائقة إلى المشكلة.

3-9-3- الشكاوى والتظلمات في مكان العمل:

- **الشكوى:**

الشكوى في معجم المصطلحات الاجتماعية هي استياء الفرد أو عدم رضاه الناشئ عن اعتقاده بالظلم أو عدم العدالة عن قرار صدر ضده، ويقدم العمال الشكاوى بسبب ظروف العمل أو شروطه.[3]

[1] – محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 105- 106.

[2] – المرجع السابق، ص104.

[3] – معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 183.

الشكوى في العمل هي تعبير عن استياء الموظف عن ظروف وبيئة العمل التي يعمل فيها، وعن عدم وجود عدالة في الإجراءات والقوانين التنظيمية وفي توزيع الأجور وإجراءات الترقية وكذا عدم وجود عدالة في التعاملات.

الشكوى نوعان، شكوى شفوية تتمثل في قول كلمة سلبية عن موضوع يثير استياء الموظف حول ظروف العمل او مع زملاء العمل، وشكوى كتابية يتم من خلالها تبيان حيثيات قضية ما تثير استياء الموظف في العمل.

- **التظلم:**

يعرفه عبد الحكم فودة أنه: "طلب مكتوب يتقدم به صاحب الشأن إلى الإدارة التي صدرت القرار رغبة منه لسحب الإدارة ذلك القرار"[1]

التظلم هو بيان شكوى رسمي وهو إجراء قانوني إداري يقوم برفعه الموظف إلى الجهات العليا من الإدارة داخل المنظمة لعدم رضاه بقرارات ادارية، قصد إعادة النظر في تلك القرارات التي اتخذت بحقه الغير منصفة أو عدم حصوله على أحد حقوقه، أو جراء نزاع بين الموظف وزملائه أو بين الموظف ورئيسه المباشر لأخذ حقه وفض النزاع.

3-9-4- المرض والتمارض:

- **المرض:** هو الحالة التي يكون فيها الفرد معتل الصحة من النواحي العضوية أو النفسية ويؤثر على قدرته في أداء عمله.[2]

[1] – عبد الحكم فودة، **الخصومة الإدارية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص101.

[2] – أميرة منصور يوسف، **المدخل الاجتماعي للمجلات الطبية والنفسية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص26.

- **التمارض:** هو ادعاء الموظف المرض من دون وجه حق للهروب من ضغوط العمل أو المهام الموكلة إليه والأعباء الكبيرة في العمل. وهناك نوعين من التمارض:

- الأول مرض الموظف أثناء العمل، وهذا للتهرب من المهام الموكلة إليه وهذا نتيجة ضغوط العمل أو كثرة الأعباء.
- أما الثاني فيرافقه انقطاع الموظف عن العمل، مع تقديم تقارير طبية مزورة، للتفرغ لأعمال خاصة.

والتمارض يؤثر سلبا على المنظمة، فيؤدي إلى رمي أعباء الموظف المتمارض على موظفين آخرين أكثر جدية منه، مما يؤدي إلى عدم توزيع الأعباء بعدالة في العمل، وتصبح المهام غير واضحة حيث الموظف الجاد يكون متحكم وملم بجميع المهام الموكلة إليه حتى يرمى على عاتقه مهام أخرى لا يجيدها لإتمامها في وقتها لكونها قد تأخرت بسبب تمارض أحد الموظفين مما يخلق لديه شعور بعدم الرضا والتذمر.

3-9-5- انخفاض الروح المعنوية:

تلعب الروح المعنوية دور هام في مجال العمل فهي عنصر من عناصر التحفيز وتؤثر بشكل كبير على أداء الموظف، كما أنها تؤدي إلى التوازن النفسي في العمل. فالموظف الذي لا يتمتع بالروح المعنوية في العمل يكون غير متوازن ونفعل مما يؤدي به إلى التذمر في العمل.

ويقصد بها الحالة النفسية والعقلية والعصبية التي تقوم بالتحكم في أفعال الفرد وتصرفاته. كما يرى فليشمان في كتابه علم النفس الصناعي بأنها تقبل الفرد لأهداف الجماعة التي ينتمي إليها، وادراكه لمدى اشباع لحاجياته وسط الجماعة.

كما يعرفها ميللر على انها درجة شعور الفرد بالرضا للعمل نتيجة انتمائه لجماعة معينة.

أو هي حالة من الدافعية التي من خلالها يقوم الفرد باكتساب الثقة في قدرته على تحقيق الأهداف المستقبلية.[1]

من هذه التعاريف يتبين لنا أن الروح المعنوية هي العمل ضمن الجماعة بروح فريق.

وعندما ينعدم الانسجام بين افراد الجماعة مع انعدام الثقة بينهم ويصبح تقديم المصلحة الشخصية عن المصلحة الجماعية هنا يصبح الفرد غير راض ومتذمر من الجماعة التي ينتمي إليها ومن مكان العمل، هنا تنخفض الروح المعنوية لدى الفرد داخل الفريق.

- **مظاهر انخفاض الروح المعنوي:**
  - انخفاض مستوى الأداء.
  - كثرة الحوادث واصابات العمل.
  - ارتفاع معدل الغياب والتأخر عن العمل.
  - ارتفاع عدد الشكوات والتظلمات من فريق العمل.

3-9-6- الإحباط:

- الإحباط: لغويا يعني إعاقة النشاط المتجه نحو الهدف، كما انه شعور بالحزن واليأس نتيجة عدم تحقيق الأهداف المسطرة.

والإحباط في علم النفس هو عجز الفرد عن تحقيق رغباته النفسية والاجتماعية، بسبب أحد العوامل الخارجية سواء كانت مادية أو اجتماعية أو اقتصادية، أو عوامل داخلية من حالات الإعاقة أو الصراع النفسي، الت تحول دون تحقيق رغباته.[2]

[1] - مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2020، ص149.

[2] – أحمد جابر حسنين، **الإحباط الإداري**، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، ط1، 2013، ص17.

فالإحباط الذي تؤول إليه دوافع الفرد، لا تكون نهايتها الاستسلام داما، بل عادة ما تتحول إلى أشكال من السلوك في بعض الأحيان تصل إلى العدوانية أو حالات من الاضطراب، وفي أحيان أخرى إلى محاولات جديدة تعود على الفرد بنتيجة إيجابية وبتحقيق رغباته.

عناصر الإحباط: تتمثل في:

- الرغبة التي يريد الفرد تحقيقها.
- الوسيلة التي يستعملها الفرد من أجل تحقيق رغبته.
- العائق الذي يحول دون تحقيق الرغبة.

العلاقة بين الإحباط والتذمر: إذا كانت بعض ظروف العمل أو بيئته تشكل عائقا أمام الفرد في تحقيق رغباته، فإن ذلك يفقده القدرة على أداء عمله، أو تؤدي به إلى العزلة، أو حين تتضارب قيم الفرد مع القيم التنظيمية، في هذه الحالة يعيش الفرد حالة من الإحباط الإداري، وهو سلوك سلبي كرد فعل عن عدم الرضا والتذمر المهني جراء الظروف التي يعيشها الفرد داخل المنظمة.

3-9-7- عدم الارتياح والقلق والتوتر:

- **عدم الارتياح:** هو مفهوم غير دقيق ويشمل العديد من الأبعاد، فهو شعور بالضيق الناجم عن العمل، وغاليا ما يتم التعبير عنه بالتعب والاجهاد في العمل.[1]

كما أنه نتيجة الضغوطات والمضايقات والمعاناة التي يتعرض لها الفرد في عمله.[2]

إذا كانت بيئة العمل غير ملائمة تجعل الموظف يشعر بعدم الارتياح، وهذا من خلال عدم حركة الموظف التصاعدية في سلم الترقيات، والضغط المتزايد على الموظف.

[1] - ottman, J.-y, **Bien-èter et mal-èter au travail dans les mètiess scientifique**, Paris, Francai, Universitè Dauphine paris, 2015, Nouvember 23.
[2] --Dèriot, G, **Rapport D'informations sur le mal èter au travail**, paris, Editions Sènat, 2010.

- **القلق:** هو رد فعل عن الضغط النفسي أو خطر يتهدد أمن وسلامة الفرد.[1]

في معجم علم الاجتماع هو حالة انفعالية مصحوبة بالخوف أو الفزع جاءت كردة فعل لتوقع خطر حقيقي خارجي.[2]

ويعرفه الدباغ أنه شعور مبهم من الخوف والتوجس والتوتر دون إدراك لمصدر الخوف.[3]

والقلق المهني هو شعور الموظف بالتوتر اتجاه أمور لها علاقة بالعمل، وهذا عندما تكون متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع إمكانيات الموظف ومجهوداته والموارد المتاحة، كما انه ينتج عندما لا يتواف الفرد مع جماعة العمل، مع انعدام الأمن الوظيفي.

3- العوامل المؤثرة في التذمر المهني

إن سلوك التذمر المهني يحدث كرد فعل عن مسببات تحدث للموظف، وهذه المسببات مختلفة، وقد قسمناه إلى عوامل ذاتية نابعة من شخصية الموظف نفسه، وعوامل وظيفية ناتجة من محددات الوظيفة، وأخيرا عوامل تنظيمية لها علاقة بالتنظيم ككل، وفي هذا العنصر سوف متطرق إلى هذه العوامل بالتفصيل.

3-1- العوامل الذاتية

نقصد بالعوامل الذاتية تلك العوامل المتعلقة بالشخص نفسه والتي تؤثر على مستوى التذمر المهني للموظفين في الإدارة، وتشمل المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والدخل الشهري ومدة الخدمة (الأقدمية)، والمستوى الوظيفي بمعنى المنصب، إضافة إلى متغيرات أخرى متعلقة بشخصية الفرد كقدرة الفرد على التحمل، وقيمة العمل بالنسبة للفرد، وتحقيق الذات، والمكانة

[1] - شيهان دافيد، **مرض القلق**، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، سلسلة كتب ثقافية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 124، عالم المعرفة، الكويت، 1988، ص17.

[2] – معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ص 22.

[3] – الدباغ، فخري، **اصول الطب النفسي**، جامعة الموصل، 1974، ص 105..

الاجتماعية للفرد، وطبيعة العلاقة الأسرية، وشخصية الفرد، وهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتكون اتجاه الفرد وسلوكه داخل المنظمة.

3-1-1- الجنس:

أثبتت الدراسات أن مستوى التذمر يكون أعلى عند الذكور مما هو لدى الاناث وهذا راجع لأسباب طبيعية، فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل، إلا أنه بعد الزواج تواجه المرأة أدوار متداخلة بين العمل كربة بيت والعمل خارجه مما يؤثر على قابليتها للتحمل ويجعلها غير راضية ومتذمرة

وهناك دراسات أخرى تناولت مستوى عدم الرضا والتذمر بعلاقته مع الجنس قد أنتجت أنها متناسقة بين الجنسين، كما أنه أشار هيلن "Hulin" وسميث "Smith" أن الفرق بين الجنسين في عدم رضاهم يعود إلى الأصل وليس إلى الطبيعة، وهناك عوامل أخرى أكثر تأثير تتمثل في المستوى التعليمي والراتب والأقدمية في العمل[1]

3-1-2- السن:

أثبتت الدراسات أن عامل السن له علاقة بعدم الرضا، لكن هذه العلاقة غير واضحة، وفي دراسات براش (Bruch)، موتش (Moch) 1987 أن عدم الرضا ينقص كلما زاد الفرد في العمر، أما دراسة زيتز (Zeitz) فبينت أن عدم الرضا يزداد في مقتبل العمر، ثم يستقر في منتصف العمر، لينخفض في سن الرشد 45.

[1] – شريف عمارة، **علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الديموغرافية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية**، مجلة الأكاديمية العربية بالدنمارك، العدد 14، يناير 2014، 84-111، ص 91.

والعنصر المهم في علاقة السن بالتذمر وعدم الرضا هو المتغير الوسيطي الجنس، كما أنه يمكن القول أن الأفراد ليسوا مأخوذين بنفس الأهداف، فاحتياجاتهم تختلف باختلاف أعمارهم ومستوى خبرتهم، فمستوى التذمر وعدم الرضا يتحدد بمستوى اشباع حاجياتهم.[1]

3-1-3- المستوى التعليمي:

حسب العديد من الدراسات تبين أن الموظف ذو المستوى التعليمي العالي يكون مستوى التذمر عنده مرتفع بالمقارنة مع الموظف الذي يكون مستوى تعليمه منخفض، وهذا راجع طموحات الموظف المتعلم كبيرة بالمقارنة مع طموحات الموظف الأقل تعلما.

3-1-4- الحالة الاجتماعية:

توصلت العديد من الأبحاث على أن الموظف المرتبط يكون أكثر تذمرا من الموظف الغير المرتبط، ويعود ذلك لكبر المسؤولية التي على عاتق الموظف المرتبط من إعالة أسرة متعددة الأفراد مما يؤدي إلى تعدد حاجياتهم ما يجعل الأجر غير كاف لتلبية حاجياتهم الضرورية، أما الشخص المرتبط فيكون أقل مسؤولية وأجره يكفي لتلبية حاجاته فقط هذا ما يجعله أقل تذمرا.

3-1-5- احترام الذات:

أثبتت بعض الدراسات أن الأفراد الذين يشعرون بنقص في قدراتهم، وعدم الثقة في أفكارهم ويشعرون بالشك وعدم اليقين في أراءهم، فهم عادة ما يكونون غير راضين ومتذمرين في عملهم.[2]

1 المرجع السابق، ص92.

[2] – صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص285.

كما أنه ينمو لدى العامل حالة احترام للذات لشغله منصب ومكانة مرموقة في العمل، وكذا من خلال شعوره بأن المجتمع يدرك مكانته في العمل، مع توفر عوامل تنظيمية في العمل التي تشبع حاجته لإثبات الذات مثل المعاملات بين زملاء العمل أو إشادة الرئيس للأعمال التي يقوم بها الموظف.

3-1-6- قدرة الفرد على التحمل:

هناك أفراد ليس لديهم القدرة على تحمل الضغوط في العمل عن غيرهم من الأفراد، هذه الفئة تكون أكثر تذمرا عن الآخرين، وينهارون بسرعة عندما تواجههم عقبات في العمل.

3-1-7- المكانة الاجتماعية للموظف:

الأفراد الذين يتمتعون بمكانة اجتماعية عالية يكونون أكثر تذمرا من الأفراد الذين يحضون بمكانة اجتماعية متواضعة، وهذا راجع إلى المركز الاجتماعي العالي يكون لدي الفرد نظرة علوية وتكون شروطه ومطالبه كبيرة بالنسبة لبيئة وظروف العمل والأجر والترقية.

3-1-8- طبيعة العلاقة الأسرية:

الأفراد الذين يتمتعون بعلاقة أسرية جدية ومستقرة يكونون أقل تذمرا من الأفراد الذين يعانون من علاقة أسرية غير مستقرة وتحتوي على مشاكل أسرية، مما يجعلهم ينقلون تلك المشاكل والمشاعر السلبية إلى مكان العمل ويرتفع مستوى تذمرهم في العمل.

3-1-9- القيمة الاجتماعية للعمل:

تعتبر القيمة الاجتماعية للعمل الذي يقوم به الموظف دور مهم في مستوى تذمره، نجد أن بعض المهن والوظائف ليدها قيمة اجتماعية عالية عن غيرها وهذا ليس لديه علاقة بالدخل ولا بالامتيازات المالية، مما يجعل بعض الأفراد يفضلون المهن التي لها قيمة اجتماعية عالية ما يجعلهم راضين عن عملهم وغير متذمرين، وهذا راجع إلى اشباع حاجة الاحترام وتقدير الذات من طرف المجتمع.

3-2- العوامل الوظيفية:

العوامل الوظيفية هي تلك العوامل المتعلقة بمحددات الوظيفة والتي تؤثر على مستوى التذمر المهني، وتتمثل في: سياسة الأجور، الحوافز المادية، إجراءات الترقية، علاقات العمل، الثبات والأمن الوظيفي، النمو والارتقاء الوظيفي...

3-2-1- سياسة الأجور:

يعد الأجر من اهم أشكال التعويضات وأحيانا يستخدم كمرادف لها، وهو العائد الذي يسلم للفرد مقابل أدائه بأعمال الوظيفة التي يشغلها.[1]

كما يمثل أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد خاصة سلوك التذمر، فحينما يكون غير كاف ولا يلبي جميع متطلبات الموظف يؤدي بحالة الاستياء لدى الموظفين، فالفرد يعطي أهمية للقدرة الشرائية وما يحقق له الأجر، أي ما يغطي الاجر من مشتريات.[2]

والأجر يمثل المصدر الرئيسي لدخل الفرد لتحقيق متطلبات معيشته، كما أن الأجر يحدد مكانة الفرد الاجتماعية، ويدفع الفرد إلى زيادة كفاءته والترقي العلمي والوظيفي للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور.[3]

ولمحافظة المنظمة على العنصر البشري يجب عليها التكفل بالجانب التحفيزي من أجور ومكافئات لرفع دافعية الموظفين، وقد أشارت معظم الإحصائيات إلى أن الخلافات التي تنتج ما بين الموظفين والادارة

---

[1] - سالم شرماط، **نظام الأجور وعلاقته بغدارة الموارد البشرية**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، 2021، ص ص 157-174، ص160.

[2] – أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980، ص174.

[3] - عبد الرحيم زاهر، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر، عمان، 2011، ص 113.

سببها الأجر، على اعتبار ان الأجر والرواتب يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للموظفين، كما أن الأجر يلعب دور مهم في استقطاب العمالة واستقرار الموظفين في المنظمة، كما أن سياسة الأجور وكيفية توزيعها بعدالة التي تستعملها المنظمة يتممن خلالها توجيه سلوكهم التنظيمي نحو الجانب الإيجابي للخفض مستوى التذمر لديهم وكسب ثقتهم، لتحقيق أهدافها.

3-2-2- الحوافز:

كل منظمة تسعى لتحسين وتنويع الحوافز، فمن خلالها يمكن توجيه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وذلك بإشباع حاجياتهم وكسب رضاهم عن العمل لتحسين الداء وتحقيق أهداف المنظمة، وهي متعددة ومتنوعة مادي ومعنوي.

- **أنواع الحوافز:** هناك تصنيفات متنوعة للحوافز وقد اشترك العلماء في هذا التصنيف:

- حوافز مادية: وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، والتي تعتبر من اهم الحوافز في كل وقت، وتشمل الأجر والعلاوات والمكافئات.
- حوافز معنوية: وهي من الركائز المهمة التي تعمل عليها المنظمة، والتي تزيد من أداء الموظفين، لأن الفرد اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش دون معاملة حسنة وتقدير الاخرين له، وتشمل كلمات التقدير والاحترام، وخطابات مشجعة وشهادات شرفية، الترقية....

وجميع أنواع الحوافز المادية والمعنوية تعمل على دفع الفرد مما ينعكس بالإيجاب على مستوى أداء الفرد، كما ان تحسين الظروف في المنظمة خاصة من جانب التحفيز يؤدي بشعور العاملين بالرضا، أما إذا كانت سياسة الحوافز في المنظمة غير عادلة من حيث مقارنة الفرد مخرجاته مع مدخلاته التي تتمثل في الجور والحوافز منه شأنه أن يؤثر على سلوك الفرد ويشعر بالتذمر من هذه السياسة

المعتمدة في المنظمة، ما يوجه سلوكه نحو افعال السلبية التي تخفض من مستوى الأداء وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

3-2-3- الترقية:

الترقية هي من أهم المزايا التي يتحصل عليها الموظف في وظيفته، وتعني صعود الموظف في درجات أعلى في السلم التوظيف. كما أنها من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها الفرد في شغل الوظائف العليا في السلم الإداري.

ويتميز كل قطاع بتبني نظام ترقية معين يتلاءم مع ظروفه وإمكانياته، وهناك مفهوم متعدد للترقية، والذي يتمثل الترقية في الدرجة وهو صعود الموظف من درجة إلى درجة وتقتضي الزيادة في الراتب، أو الترقي من وظيفة على وظيفة أخرى ويترتب عليها زيادة في المستويات الإدارية وكذا زيادة في الراتب.[1]

تعتبر الترقية من أهم طموحات الموظف في مساره المهني، وهي حافز لدفع الموظف لتحسين أدائه، وإذا كان نظام الترقية في المنظمة غير فعال وإجراءات تطبيقه غير واضحة ولا تطبق بعدالة وموضوعية وتكون عقبة امام طموح الموظف، مما يؤثر عليه ويؤدي به إلى التذمر المهني، ما يعكس سلبا على أدائه.

3-2-4- علاقات العمل:

تعبر علاقات العمل عن ارتباط طرفين أساسيين في علاقة ثنائية تمثل الأجراء في طرف وارباب العمل في الطرف الآخر، سواء كان القطاع عام أو خاص.[2]

[1] - بلعربي عبد الكريم، **نظام الترقية في الوظيفة العمومية**، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد01، 2013، ص ص21-45، ص 24-25.

[2] - رفيق قروي، **في سوسيولوجيا علاقات العمل**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15، السداسي الأول، سطيف، ص202.

وفي معجم العلوم الإنسانية والاجتماعية فهي "دراسة العلاقات بين رب العمل والعمال والعوامل المؤثرة والتي من شأنها خلق جو من التعاون"[1]

وعلاقات العمل تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة، فكلما ساد داخل المنظمة جو عائلي وتفاهم بين الموظفين نفسهم والمسؤولين، وحتى بين الموظفين أنفسهم، ارتفع مستوى الروح المعنوية لديهم، كما أن المنظمة تسعى لتعزيز علاقات العمل بين موظفيها لتفادي الصراعات الداخلية والتي تمس استقرارها وأمنها.

إن طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة لها تأثير كبير في سلوك الأفراد العاملين بها، حيث اثبتت الدراسات أنه غا لم يكن هناك تضامن وتعاون بين الموظفين داخل المنظمة يؤدي بدوره إلى خلق مشاكل ونزاعات بين العمال مما يؤدي بهم على عدم الرضا والتذمر في العمل. كما أن المعاملة بين الرئيس والمرؤوسين في المنظمة تلعب دور مهم وهذا من خلال عدم وجود عدالة في التعاملات بين الموظفين من طرف الرئيس التي تؤثر على سلوك الموظف وترفع من مستوى تذمره في العمل.

3-2-5- الثبات والأمن الوظيفي:

الأمن الوظيفي هو شعور الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل وعدم تعرضه لضغوط العمل والصراعات التنظيمية.[2]

[1] -Madelein Crawitz**, Lexique des sciences sociales**. Edition Dalloz .paris, Septiémeedition, p351.

[2] - ربيعة كيرد، عائشة صفراني، **أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر- الأغواط**، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص ص 409-424، ص 413.

ويتمثل في توفير وظيفة مستقرة ودائمة ومضمونة للموظف تساعده على تحقيق طموحاته المستقبلية وشعوره بالارتياح، وتضمن له تعويض نهاية الخدمة، كما أنه يتمثل في الفكرة التي يكونها الفرد حول استقراره في الوظيفة التي يشغلها.

فالأمن الوظيفي يبث لدى الموظف الشعور بالارتياح وعدم القلق والثقة في المنظمة، مما يزيد ولاءه للمنظمة ويدعم استراتيجية الحفاظ على الموظفين،[1] فكلما زاد الأمن الوظيفي في المنظمة ارتفع مستوى أداء الموظفين وانخفض مستوى التذمر لديهم، وانخفض مستوى دوران العمل.

3-2-6- النمو والارتقاء الوظيفي:

لا يقتصر النمو الوظيفي على الترقية المهنية فقط بل هو تطوير مهارات ومعارف وخبرة الموظف في حياته المهنية وتحّمل مسؤوليات جديدة، كما أنه يشمل التنمية الشخصية وتحسين الذات للفرد.

لدى لأفراد أهداف مختلفة قد يختار بعض الأفراد النمو الوظيفي العمودي والذي يتمثل في الارتقاء الوظيفي وهو الحصول على الترقيات والصعود في السلم الإداري، ومنهم من يختار النمو الوظيفي الأفقي والذي يتمثل في اكتساب الموظف للعديد من المهارات وتنوع الخبرات في عدة مجلات، والنمو الوظيفي يحفز الأفراد ولا يشعرهم بالركود ويدفعهم للابتكار والابداع وفرصة لتطوير الذات، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، ويؤثر على سلوك الموظفين داخل المنظمة بشكل إيجابي، أما إذا لم يتحصل الموظف على فرصة في النمو والارتقاء الوظيفي، ويكون نظام الترقية بالمنظمة بطيء ولا توفر المنظمة له تدريبات لتطوير قدراته المعرفية وخبراته المهنية يؤدي به إلى عدم الثقة في المنظمة وعدم الارتياح والشعور بالقلق والتوتر

[1]- المرجع السابق، ص 419.

خلال مساره المهني، ويؤدي هذا إلى التذمر من وظيفته ويبحث عن وظيفة أخرى تحقق له النمو والارتقاء الوظيفي.

3-2-7- مصادر الاستقطاب:

يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب المورد البشري الذي تحتاج إليه المنظمة، وهما داخل المنظمة أو خارجها، وعدم الاعتماد على العاملين من داخل المنظمة كمصدر للحصول على ما تحتاجه واعطائهم الأولوية لشغل الوظائف الجديدة إن كانوا يحملون المؤهلات المطلوبة للوظيفة، يؤدي هذا إلى عدم ثقة العاملين في الإدارة مما ينعكس سلبا على المساهمة الفعالة للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وانخفاض مستوى الأمان الوظيفي، مما يؤثر على مستوى تذمر الموظفين وانخفاض في مستوى الروح المعنوية لديهم ما يخلق سلوكيات سلبية لدى العاملين ويزيد من مشاكل الانضباط الوظيفي من تناقض وجدال وصراع.

3-3- العوامل التنظيمية

إن العوامل التنظيمية من أهم الأسس لتحقيق أهداف المنظمة ونجاح، وهذ لكونها مؤثرا من مؤثرات السلوك التنظيمي، لذا من المهم معرفة العوامل التنظيمية التي تؤثر على سلوك التذمر في المنظمة، والتي تتمثل في ظروف العمل، بيئة المنظمة، إجراءات وقوانين العمل، ضغوط العمل، العدالة التنظيمية (إجرائية، توزيعية، تعاملية)، نمط القيادة والاشراف، الهيكل التنظيمي، شبكة الاتصال، التغيير التنظيمي.

3-3-1- ظروف العمل:

ظروف العمل هي كل ما يحيط بالموظف في عمله، وتؤثر على سلوكه وميوله.[1]

[1] -صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" مدخل تحديد الأهداف"**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 205.

كما يعرفها البعض أنها تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه وتشمل العوامل الفيزيقية، التنظيمية والاجتماعية، بإمكانها تسهل أو تعيق وتيرة العمل.[1]

وتنقسم ظروف العمل إلى:

- ظروف فيزيقية تتمثل في الإضاءة، والحرارة، والرطوبة، والتهوية، والضوضاء، ونظافة مكان العمل حيث تؤثر على الصحة البدنية والنفسية للموظف.[2]
- ظروف العمل الاجتماعية وتتمثل في الخدمات الاجتماعية (إطعام، نقل وسكن وطب العمل)، العلاقات الإنسانية (علاقة العمل برؤسائه وعلاقته بزملائه)، وتؤثر على دافعية الموظف من خلال عدم توافق الواقع مع التوقعات.[3]
- ظروف العمل التنظيمية وتتمثل في إجراءات العمل، وأوقات العمل، وتكنولوجيا العمل، التي تؤثر على الموظف حيث أن التكنولوجيا العالية والإجراءات المعقدة تتطلب من الموظف بذل جهود فكرية أكثر.[4]

تؤثر ظروف العمل على توجيه سلوك الموظفين داخل المنظمة، حيث إذا لم يتم تهيئتها بشكل جيد تنعكس سلبا على المنظمة مما يؤثر على مستوى تذمر الموظفين، فعدم تحسين الظروف الفيزيقية للعمل يؤدي إلى عدم راحتهم داخل العمل وحدوث الكثير من الحوادث المهنية، وكذا سوء الظروف الاجتماعية

---

[1] Jean Pierre Citeau**, Gestion des ressources humaines** ,4ème édition, Dalloz, Paris ,2002, p 168.

[2] - اسماعيل محمد السيد وآخرون، **تنمية المهارات القيادية والسلوكية**، المؤسسة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص 71.

3 – نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز**، رسالة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر،2005، ص 185.

[4] – المرجع السابق، ص 183.

يؤثر على نفسيتهم فتنخفض الروح المعنوية لديهم، أما سوء الظروف التنظيمية تؤدي إلى ثقل عبء العمل مما يجعلهم يبذلون جهد أكثر من طاقتهم وهذا كله ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التذمر لدى الموظفين.

3-3-2- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي حسب فيبر (Max Weber) هو مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية والتي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد التصرف، الوحدات والأنظمة الفرعية والجماعات.[1]

وعرفه ميزنبيرغ (Mintzberg) أنه مجموعة من الطرق والوسائل التي يتم من خلالها تقسيم العمل إلى نشاطات محددة، لأجل ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات.[2]

والهيكل التنظيمي هو نقطة بدأ للمنظمة، وهو بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، ويقصد به حجم المنظمة ودرجة تعقيد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخلها.[3]

الهيكل التنظيمي يحقق لنا الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية، والاستخدام الأفضل للموارد البشرية، وتفادي التداخلات بين أنشطة المصالح والفروع، وتسهيل عملية الاتصال.

وفي غياب الهيكل التنظيمي في المنظمة وعدم ملائمته يؤدي إلى فوضى في العمليات والأنشطة التنظيمية، وينتج عنه آثار سلبية تؤثر على الروح المعنوية للموظفين، ووجود صراعات بينهم لتداخل الأنشطة

---

1 – مالكي محمد، **أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مقاولاتية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020، ص5.

2 – حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، **مبادئ في العلوم الادارية –الأصول والمفاهيم المعاصرة–**، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 135.

3 - بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، **علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة – دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية–**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 7، 2016، ص 12.

وعدم انسجام الوحدات الإدارية، مما يؤدي إلى انتهاج الموظفين سلوكيات سلبية مثل الصراعات وعدم الثقة في الإدارة وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى التذمر لديهم.

3-3-3- شبكة الاتصال:

يعرف انجل بانكرسون (Parkinson.A.) الاتصال على أنه عملية منظمة، وعفوية أيضا، تشمل ارسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى أخرى، شريطة أن تكون مفهومة من طرف المستهدفين.

وعرفه مايكل ويسترون (M. Weestroum) أنه نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.[1]

إن شبكة الاتصال الفعالة والملائمة تلعب دور مهم في التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وهذا من خلال اتباع طريقة الاتصال المباشرة والمقابلات مع الموظفين التي تكون باستمرار لإحاطتهم بكل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل وخاصة الجديدة منها، كما أن استماع المسؤولين للمرؤوسين يطور العلاقات الشخصية ويخلق بينهم الاحترام ويدعمهم ويشعرون بتقدير الذات، إضافة إلى سهولة المعلومة التي يحصل عليها الموظف من خلال الاتصال الداخلي الفعال تجعلهم يعملون بالارتياح، أما إذا كان شبكة الاتصال في المنظمة غير فعالة وهناك صعوبة في إيصال المعلومات إلى الموظفين كما أن المسؤولين يستعملون أسلوب الاتصال الكلاسيكي الذي يتسم بالتسلط وعدم الاستماع للموظف هذا ما يؤثر سلبا على سلوك الموظف ويجعله متذمر من الاتصال التنظيمي المعتمد في المنظمة ويؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه مما يؤثر على المنظمة وتحقيق أهدافها.

[1] - بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، اليازوري، عمان الأردن، 2009، ص2.

3-3-4- نمط القيادة:

يرى فيدلر (Fiedler) أن القيادة هي عملية التأثير على الأخرين قصد أداء هدف مشترك، وتتطلب قيام القائد توجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين.[1]

النمط القيادي هو السلوك الذي يتبعه القائد لكسب تعاون الموظفين وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.[2]

هناك علاقة بين السلوك القيادي السائد في المنظمة ومستوى التذمر المهني، حيث اثبتت الدراسات أن أسلوب القيادة في المنظمة له تأثير على التذمر، فنمط القيادة الذي يعزز التحفيز ويعمل على خلق بيئة عمل إيجابية يساهم في فعالية، فالنمط الديموقراطي ينعس إيجابا على سلوك الموظفين مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم لأن الموظفين يفضلون العمل بالمشاركة والسماع إلى أراءهم هذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التذمر لديهم، أما النمط الدكتاتوري يرفع من مستوى التذمر لدى الموظفين وهذا بشعورهم بالإحباط والخوف والتوتر وعدم الاستقلالية ونقص في قيمتهم، أما نمط القيادة الحر يختلف تأثيره حسب شخصية الموظفين فمنهم من يفضل الاستقلالية في العمل ما يؤدي به إلى الابتكار والابداع في العمل وتحرير قدراته الفنية والمعرفية هذا الصنف من الموظفين ينخفض لديهم مستوى التذمر، أما الموظفين الذين يفضلون العمل تحت التوجيه يشعرون بالضياع وعدم الدعم ما يؤدي بهم إلى القلق والتوتر وارتفاع مستوى التذمر لديهم.

[1] - طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 74. 2

[2] - إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي –دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك السودانيةة**، مجلة الدراسات العليا، مجلد 11، العدد 43، 2018، ص ص 217–232، ص 220.

3-3-5- العدالة التنظيمية:

يعرفها آدمز (Adams) أنها شعور الفرد بالإنصاف من عدمه ويتحدد بمقارنة مخرجاته مع مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين مع مدخلاتهم.[1]

كما يعرفها بيارن ورو(Bayarns and Rue) أنها محصلة اتفاق بين الجهود المجهود المبذول، والمتحققة منها، بشكل يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.[2]

العدالة التنظيمية هي درجة إدراك الموظفين في المنظمة لمدى وجود عدالة ومساواة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية والأعباء والمهام والمسؤوليات، وتطبيق القوانين والإجراءات بعدالة وموضوعية، وادراكهم لوجود عدالة في المعاملة بين الموظفين.

- **أبعاد العدالة التنظيمية:** في الدراسات الأولى لمفهوم العدالة ركز الباحثون على عدالة توزيع المدخلات بالمقارنة مع المخرجات مع الآخرين والتي تتمثل في "العدالة التوزيعية".[3] ثم ركز الباحثون على عدالة تطبيق الإجراءات والقوانين الإدارية واتخاذ القرارات اتجاه الفرد وهي "العدالة الإجرائية".[4] بعدها ركز العلماء والباحثون على العدالة التعاملية وترتبط بتعامل المسؤول الإداري مع مرؤوسيه.[5]

---

[1] - سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2006، ص56.

[2] – راتب سعود، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التجريبية**، مجلة جامعة دمشق، الجلد 25، العدد 1+2، عمان، ص196.

[3] - مالك محمد العنزي، وآخرون، **تأثير إدراك العدالة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة**، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 13، 2020، ص ص 245-285، ص251.

[4]- Greenberg, J. **A taxonomy of organizational justice theories**. Academy of Management Review, 12, 9-22. 1987.

[5] - Ortiz, L**. Explaining the antecedents and the organization's roles in promoting, creating, and maintaining employee organizational citizenship behaviors: A cross-cultural study of interior Mexico**, border Mexico, interior USA, and the USA border. Academy of Management Conference. Chicago, Illinois, 1999.

أما البعد الرابع وهو حديث المفهوم نسبيا وهو بعد العدالة المعلوماتية المعرفة التي يتلقاها الموظفون حول الإجراءات والمخرجات التي تتعلق بهم.[1]

- إن شعور الموظفين بالتذمر المهني مرتبط بمدى إدراكهم للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها التي سبق ذكرها، حيث اثبتت العديد من الدراسات أن الفرد إذا أدرك أنه لا توجد عدالة تنظيمية من خلال توزيع الحوافز المادية والمعنوية بالمقارنة التي هي المدخلات بالمقارنة مع مدخلات ومع زملائه في العمل، كما أنه إذا لم يدرك وجود عدالة إجرائية في تطبيق القواعد والإجراءات الإدارية بعدل ومساواة، وكذا عدم وجود عدالة في معاملة المسؤول لموظفين، وعدم توفره على جميع المعلومات، كل هذا يؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة ويؤدي به إلى التذمر المهني.

3-3-6- المناخ التنظيمي: يعتبر المناخ مفهوم مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية، ويستخدم في التنظيم تعبيرا عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وبأسلوب التعامل وعلاقات العمل.

يعرف المناخ التنظيمي على أنه البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل في إطارها الفرد.[2]

وحسب "Toulson P et Smith M" المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة.[3]

وحسب "La flamme" هو مجموعة من الخصائص الخاصة بالمنظمة المستقرة نسبيا، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، كما تؤثر على سلوك أعضائها[4] .

---

[1] - Lee, R. (2003). The demographic transition: Three censures of fundamental change. Journal of Economic Perspectives, 17(4),2003,pp 167-190.

[2] - خضير كاظم الفريجات وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، ثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 2.

[3] -Toulson (P) et Smith (M), **The Relationship Between Organizational And Employee Perceptions Of Personnel (management practices)**, public personnel management, Vol 23, n° 3 , fall , 1994, pp 453, 486.-

[4] - La flamme (R), **La vie dans les organisations, Des indicateur de succès**, Sainte -Foy Presses de l'université du Québec, Canada, 1994, p59.

بالنسبة لـ ليتوين وسترينجر Litwin (R) & Stringer (H) المناخ التنظيمي يعني:"هو الخصائص التي تميز بيئة عمل المنظمة، يمكن أن تكون هذه الخصائص مدركة من طرف الأفراد العاملين بها، والتي تؤثر على دوافعهم وسلوكهم.[1]

من خلال هذه التعريفات السابقة يتبين لنا أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن عدة خصائص تميز بيئة المنظمة وتؤثر على سلوك الأفراد، فهو إما دافع إيجابي إن كان ملائم لأفراد المنظمة فيشجعهم على خلق أجواء عمل هادفة، وتحسين أدائهم حيث أن الأفراد في بيئة فعالة يشعرون بالرضا عن العمل ويسود لديهم شعور الثقة بالإدارة، وإذا كانت بيئة العمل غير ملائمة وغير فعالة فإنهم يشعرون بالتذمر في مكان العمل.

3-3-7- ضغوط العمل:

يعرف هيل ريجل وسلوكيم الضغط هو التوتر النفسي والفسيولوجي الذي يتعرض له الفرد عندما تتعدى متطلبات الموقف امكانياته.[2]

الضغوط هي رد فعل فسيولوجي أو نفسي أو سلوكي ناتج عن علاقة تفاعل بين المثيرات والاستجابات، والتي يمكن أن تترك أثار سلبية أو إيجابية على الفرد.

أما سيزلاقي ووالاس (SighlaKi and walas) فيعرف ضغوط العمل على أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.[3]

---

[1] - Litwin (H) et Stringer (A), **Motivation and Organizational Climate,** Dvision of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1986, p 214.

[2] -Don Hellrigel, John w.Slocum, **management des organisations, traduction de Bruno et Renault**, 2 e édition, de Boeck, Belgique, 2006, P 265.

[3] - أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر، ص 180.

- مصادر ضغوط العمل: هناك مصادر متعددة لضغوط العمل والتي تؤثر على الفرد مما يوجه سلوكه نحو التذمر وتتمثل فيما يلي:

- ضغوط مرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة، هي مؤثرات الاقتصادية، مؤثرات التكنولوجية، مؤثرات السياسية والقانونية، مؤثرات الاجتماعية والثقافية.
- ضغوط العمل مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتمثل في ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة الوظيفة، ضغوط ناتجة عن ظروف العمل، ضغوط ناتجة عن تباين عبء الدور، ضغوط ناتجة عن ضعف المسار الوظيفي...

3-3-8- التغيير التنظيمي: هو احداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة ملائمة الأوضاع مع نشاط المنظمة يحقق لها سبقا عن غيرها من المنظمات.

وهناك من عرف التغيير على أنه تغيير في سلوك العاملين والسلوك التنظيمي ليتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، على أن يتم التغيير في مناخ المنظمة مع التركيز فعالية المورد البشري مع إقناعه بالأفكار الجديدة. [1]

لا يحدث التغيير بطريقة عفوية بل تتعرض المنظمة إلى العديد من الضغوط الدوافع الخارجية مما يفرض عليها ذلك لمواكبة التطور والمنافسة الشرسة بين المنظمات وغيرها، وهذا للحفاظ على المنظمة وفعالية موردها البشري.[2]

[1] - سليم العايب، نوال زواوي، مرجع سابق، ص 164.

[2] – إياد حماد، **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 04، 2011، ص 390.

كما أن التغيير يشمل عدة مجالات وهي الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، سياسات وقواعد العمل، أنشطة المنظمة، الهيكل التنظيمي، ويمكن للموظفين أن لا يستجيبوا للتغيير ويقاومونه وهذا حسب نوعه فهناك التغيير العشوائي أو مفروض، أو حسب كيفية تطبيقه في مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة به أو عدم مشاركتهم، وكذا حسب شخصية الأفراد داخل المنظمة، فيخلق لديهم سلوك سلبي محاولة منهم عدم الاستمرار فيه كرد فعل منهم.

4- النظريات المفسرة للتذمر المهني

لقد حاول المفكرين الاجتماعيين تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة، حيث أن مشاعر الفرد نحو عمله هي محصلة اتجاهات سلوكية مختلفة، فعدم رضا الفرد وتذمره هو ناتج عن عدة عوامل ذاتية وظيفية وتنظيمية.

وإشباع حاجات الفرد وتحقيق أهدافه هو دافع أساسي له بشكل مباشر أو غير مباشر، ونجد هذا في نظريات الدافعية، والأفراد يتصرفون وفق حاجاتهم ومصالحهم الذاتية. فالدافعية مرتبطة بالحاجات الإنسانية وسلوك الفرد سواء كان سلوك إيجابي أو سلوك سلبي كالتذمر المهني، لذا من خلال هذا يجب عرض النظريات التي تطرقت إلى الحاجات الإنسانية ودافعية الفرد لتفسير سلوك التذمر المهني.

4-1- نظرية اشباع الحاجات: Satisfactuin of Needs Theory

قدم ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) نظريته في اشباع الحاجات أو تدرج الحاجات (Hierarchy of Needs) واستند في هذه النظرية على تفسير السلوك الفرد في سعيه لإشباع حاجاته، فقد

أشار ماسلو إلى أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد ويريد إشباعها، يتم اشباع الحاجات حسب درجة الأولوية وضرورية الإلحاح وذلك حسب مدرج هرمي يتكون من خمس مستويات[1].

وهذه الحاجات تتمثل في:[2]

- الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل في حاجات الجسم الأساسية اللازمة لبقاء الانسان واستمراريته، (الطعام، الماء، الهواء، ..) وإذا لم تشبع هذه الحاجات تسيطر على بقية الحاجات.
- حاجات الأمن والسلامة: وهي حاجات تتعلق بحماية الفرد من الأخطار الجسمية والنفسية.
- حاجات الانتماء: وتتمثل في الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي، والعضوية في الجماعة والقبول.
- حاجات التقدير واحترام الذات: تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من الآخرين، واحترام الذات الذي يحصل عليه الفرد من خلال الكفاءة والمركز والاستقلالية.
- حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات المرغوب بها.

ولقد أضاف ماسلو أنه كلما تم اشباع حاجة يرتقي الفرد إلى حاجات أعلى مستوى، فالحاجات الفيزيولوجية تضمن البقاء واسمراريه الحياة للفرد، أما حاجة الأمن تأمن الدخل الذي يؤمن معيشة ملائمة له وحمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له، والحاجات الاجتماعية تكمن في طبيعة الفرد الاجتماعية الذي يحب أن يحظى بالتقدير من طرف الآخرين وهذا بانتمائه إلى الجماعة والتعايش معها، وإذا لم يتم تحقيق الحاجات التي ذكرها ماسلو تؤدي بالفرد إلى عدم الرضا والتذمر.

---

1 – ناصر محمد العديلي، **الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1983، ص 43–46.

2 - محمد بن حسن أحمد النعيمي، **أثر المناخ التنظيمي السائد على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية بمدينة الحديدة من وجهة نظر المعلمين دراسة تحليلية**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية (الإدارة والتخطيط التربوي) قسم التربية، معهد دراسات وبحوث العالم الإسلامي، جامعة أم درمان، السودان، 2011، ص78.

4-2- نظرية (x) و(y)لدوغلاس كريغور:

وضع العالم دوغلاس كريغور أنماطا مثالية لسلوك الفرد وتضمنت نظريتي X و Y:

- **نظرية X:** تقوم على الافتراضات سلبية حول الفرد وهي كالتالي:[1]
  - للفرد كراهية فطرية للعمل ويتجنبه قدر الإمكان.
  - يعمل الفرد خوفا من العقاب والحرمان، لذا العقاب من الوسائل التي تدفع الفرد للعمل.
  - يجب مراقبة الفرد ليبذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف.
  - للفرد طموح محدود الأجر والمزايا هم الدافع الوحيد للعمل.
- **نظرية Y:**

هذه النظرية حاول دوغلاس من خلالها تفسير سلوك الفرد على أنه دافع لإشباع حاجاته، وإعادة النظر في الحوافز التي تحرك دوافع الفرد وتوجهها نحو السلوك الايجابي، وتتمثل فروضها كالتالي:

- الجهد الذي يبذله الفرد في العمل شيء طبيعي مثل أي جهد يقوم به في حياته اليومية.
- يمكن أن يكون العمل مصدر رضا للفرد فيقوم بإنجازه، ويمكن أن يكون مصدر استياء وتذمر يبتعد الفرد عن إنجازه وهذا راجع إلى ظروف العمل.
- يمارس الفرد الرقابة الذاتية، لإنجاز الأهداف التي التزم بها.
- يعمل الفرد من أجل الحصول على امتيازات ومكافئات، وليس خوفا من العقاب، وأهم المكافئات لدى الفرد تتمثل في المكافئات الاجتماعية مثل تحقيق الذات والرضا.[2]

---

[1] - عبد الباقي، صلاح، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.

2 - شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص51.

4-3- نظرية العاملين لهيرزبرج:

بناء على دراسة قام بها العالم فريدريك هيرزبرغ (1957) لتطوير نظريته "نظرية العاملين" وتوصل على نوعين من المشاعر الدافعة للفرد الرضا والاستياء وعدم الرضا، فالعوامل التي تخلق مشاعر الرضا مختلفة تماما عن المشاعر التي تخلق مشاعر الاستياء، فالمشاعر المرتبطة بالرضا مقترنة بالعمل نفسه وهي (الإنجاز، الاعتراف، التقدير من الزملاء والرؤساء، الارتقاء في الوظيفة، النمو الشخصي) وأطلق عليها اسم العوامل الدافعة، أما مشاعر التذمر وعدم الرضا فقد ارتبطت بعوامل لها علاقة ببيئة العمل مثل (أنظمة وإجراءات العمل، الاشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر وظروف العمل، الأمن الوظيفي) وسماها العوامل الصحية. [1]

فالعوامل الدافعة تدفع الفرد إلى العمل، والعوالم الصحية لا تدفع الموظف إلى العمل.[2]

4-4- نظرية الحاجة للإنجاز لماكليلاند:

ركز العالم ماكليلاند في دراسته على الظروف التي تكون دافع للإنجاز وتؤثر على سلوك الفرد عكس ماسلو الذي اهتم بتدرج الحاجات الإنسانية، فقد اهتم بالنتائج، وتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي.[3]

---

[1] - محمد بن حسن أحمد النعيمي، مرجع سابق ص 81.

[2] - فؤاد سالم، وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مركز الكتب الأردني، 1995، ص214.

[3] – جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، السلوك التنظيمي –نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص359.

وهذه الحاجات تتمثل في:

- الحاجة للإنجاز: حيث ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم الحاجة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق من أجل النجاح وفق مجموعة من المعايير، ويميلون على العمل الذي فيه تحدي لمهاراتهم وقدراتهم الفنية، كما أنهم يرغبون في تحقيق تغذية عكسية لإنجازاتهم.[1]
- الحاجة للقوة: يرى أن القوة السيطرة والاشراف حاجة اجتماعية تجعل الفرد ينتهج سلوك يمكنه من التأثير على الآخرين، وهذه الحاجة لها جانب إيجابي يتمثل في تحقيق الأهداف العامة والجانب السلبي يتمثل في تحقيق المصلحة الشخصية. [2]
- الحاجة للانتماء: الفرد له رغبة شديدة في التواجد مع الآخرين والتفاعل معهم، والاهتمام بمساعدتهم، ويشعر باللم إذا تم رفضه من طرف الجماعة.[3]

يرى ماكليلاند أن الفرد كل مرة يتأثر بحاجة من الحاجات السابقة التي توجه سلوكه إما سلوك إيجابي بتحقيقها، أو سلوك سلبي بعدم تحقيق هذه الحاجات.

4-5- نظرية التوقع لفروم:

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Froom) في أبحاثه سنة 1964، وهي من أهم النظريات التي فسرت التحفيز وسلوك الفرد، وهذه النظرية قائمة على العلاقة بين جهد الفرد وأدائه في العمل وما يقابله

[1] - محمود العميان، **مرجع سابق**، ص289.

2 – حريم حسين، **السلوك التنظيمي –سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات–**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص115.

[3] - شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص 59.

من حوافز، حيث أن الأفراد يتأثرون بالنتائج المتوقعة من أعمالهم. والمقصود بالتوقع هو الحكم الذي يقدره الفرد بشأن تحقيق نتائجه.[1]

وبين فروم أن الدافعية لدى الفرد هي نتيجة ثلاث عناصر:

- كمية وحجم المكافئة التي يريد الحصول عليها.
- احتمال الفرد في نجاح عمله لو قام بمجهود.
- تقدير الفرد في حصوله على مكافئة بعد نجاح عمله.

حسب فروم يبني الفرد توقعاته ويحلل البدائل المتاحة في عمله، ويوازنها بين الكلفة وهو الجهد الذي بذله والفائدة التي يتوقعها لقاء ذلك الجهد، فيتجه الفرد نحو السلوك الذي يتوقع أن يحقق له فائدة أكبر، وإن لم تتوافق توقعات الفرد مع الواقع يؤدي به إلى عدم الرضا عن الموازنة غير العادلة مما يؤثر على سلوكياته التي تتجه نحو التذمر.

4-6- نظرية العدالة المساواة لآدمز:

نظرية العدالة والمساواة لجون ستايسي آدمز (John Stacey Adams) سنة 1963، كما أنها تدعى بنظرية الانصاف حيث قام جون آدمز بتطوير نظرية العدالة للدافعية لجون راولز.[2]

تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والمساواة في المعاملة التي يتلقاها من المنظمة مقارنة بالأفراد الآخرين خاصة في نفس مجموعة عمله.

---

[1] - عمارة شريف، **أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم السيير، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016، ص 83.

[2] - عبد الوهاب ميروح، **نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل**، مجلة البحوث النفسية والتربوية، المجلد الثالث، العدد10، جامعة قسنطينة 2، 2015، ص 563.

كما أن هذه النظرية تشير إلى أن الفرد لا يندفع إلى الحافز المادي المعروض عليه، إنما يقوم بمعادلة الحافز مع الجهد الذي سوف يبذله مقابل الحافز، وهي عملية عقلية، إضافة إلى مقارنة ما يقدم إليه من حوافز في المنظمة مع أفراد آخرين يقومون بنس الجهد.[1]

وأشار آدمز إلى عاملين مهمين في هذه النظرية وهما المدخلات والمخرجات التي يتم تبادلها بين الموظف ورب العمل. كما أن الفرد يقارن مدخلاته ومخرجاته مع افراد آخرين في نفس العمل، وإن لم تكن هناك عدالة ومساواة بين المدخلات ومخرجات الموظف مقرنة بمدخلات ومخرجات موظفين آخرين في المنظمة أو في منظمات أخرى في نفس المهنة، يؤثر على سلوك الفرد ويجعله غير راض ومتذمر من عدم تحقيق المعادلة بالتساوي، ويبحث عن عمل آخر يحقق له المساواة.[2]

1 – سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية –إدارة الفراد–**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص369.

2 - آل علي رضا صاحب أبو احمد، وآخرون، **وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الردن، ط1، 2001، ص170.

خلاصة الفصل

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم وطبيعة التذمر المهني للموظفين في المنظمة، بالإضافة إلى أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، والنظريات المفسرة له، كما تم استخلاص العوامل التي تسبب التذمر المهني وهي العوامل الذاتية المتعلقة بشخصية الفرد كمدى احترامه لذاته وقيمة العمل لديه ومكانته الاجتماعية.. والمتغيرات الديموغرافية له، والعوامل الوظيفية المتعلقة بمحددات الوظيفة من أجر وترقية ونمو وظيفي وعلاقات العمل، والعوامل التنظيمية المتعلقة بإجراءات العمل وظروف العمل وبيئته والعدالة التنظيمية وضغوط العمل والتغيير التنظيمي، كما تبين لنا أن مستوى الأداء له علاقة بالتذمر المهني، وأن الحاجات تدفع الفرد إلى انتهاج سلوك لتحقيق الاشباع.

وعلى المنظمة توفير ظروف عمل ملائمة لخفض مستوى التذمر لدى الموظفين، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوي، وتوفير الخدمات الاجتماعية للموظفين، ما يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية لديهم ويدفعهم إلى تحسين أدائهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة استمراريتها.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

خطة الفصل

تمهيد

1- التعريف بميدان الدراسة

2- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

3- تحديد عينة البحث واختيارها

4- تحليل خصائص عينة الدراسة

5- النتائج العامة حول خصائص أفراد العينة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا شاملا لإجراءات الدراسة الميدانية، فيشمل التعريف بمكان البحث الزماني والمكاني، وتحديد المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وتصميم أداة جمع البيانات والتحقق من صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها في الدراسة.

فكل الخطوات التي تطرقنا إليها فيما سبق وتعرضنا للأدب النظري لكل من الإدارة والتذمر المهني، وأشرنا إلى الوظائف الإدارية وأبعاد التذمر المهني ومحددات كل منهما، هذا ما عزز دراستنا وأثرى رؤيتنا للموضوع ووجهنا نحو تبني أطر منهجية تتفق وأهداف الدراسة وطبيعتها، والاجابة عن التساؤل المطروح في المشكلة والفرضيات المحددة مسبقا.

1- التعريف بميدان الدراسة

جامعة البليدة 2 لونيسي علي هي عبار عن مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تعود نشأة جامعة البليدة 2 إلى نشأة الجامعة الأم جامعة البليدة في 20 جويلية 1977 في شكل مركز جامعي الذي استقبل الطلبة عام 1981.

ارتقى المركز الجامعي إلى جامعة البليدة سعد دحلب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-137 المؤرخ في 01 أوت 1989 ميلادي الموافق ل 29 ذي الحجة 1409 هجري، وتضمن عددا من الكليات والمعاهد والأقسام في مختلف التخصصات (العلوم الإنسانية- العلوم الاجتماعية- العلوم الاقتصادية- العلوم التكنولوجية- العلوم الدقيقة- معهد الطيران.....).

ونظرا لزيادة عدد الطلبة والتنوع في التخصصات تم فتح القطب الجامعي العفرون في بداية موسم 2009-2010، حيث انتقلت كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية في البداية، ثم كلية الحقوق، حيث أن جامعة سعد دحلب أصبحت تضم هياكل مقسمة إلى قسمين جامعة البليدة وقطب العفرون.

في 2013 تم تقسيم جامعة البليدة إلى جامعتين مستقلتين هما: جامعة البليدة1 سعد دحلب، وجامعة البليدة 2 لونيسي علي، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-162 المؤرخ في 15 أفريل 2013 ميلادي الموافق ل 04 جمادى الثانية 1434 هجري.

تضم جامعة البليدة 2 المصالح المركزية وأربع كليات وهي:

- المصالح المركزية.

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

1-1-مهام جامعة البليدة 2 لونيسي علي:

تستمد مهامها من أحكام القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للبحث العلمي المعدل والمتمم، كما أنها مرتبطة بالتعليم العالي والبحث العلمي والخدمة العامة للمجتمع، وتتمثل مهامها في:

- نشر التعليم العالي وتحسين نوعيته وتوظيفه في خدمة التنمية، مع ضمان جودة التعليم الجامعي وتخريج إطارات ذوي قدرات ومهارات عالية المستوى.
- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بشكل مستمر.
- انفتاح الجامعة على بيئة خارجية تؤثر وتتأثر بها وانتهاج نظام علمي اقتصادي خاصة في الآونة الأخيرة التي تبنت فيها المؤسسات الناشئة والمقاولتية، وحاضنات الأعمال.
- إرساء ركائز الإدارة التعليمية الواعية بالمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.
- نشر ثقافة البحث العلمي بدأ من جامعة رائدة ومتميزة على المستوى الوطني والعالمي.

1-2-الإطار المكاني للدراسة

تقع جامعة البليدة 2 لونيسي علي في دائرة العفرون ولاية البليدة، تبعد عن العاصمة حوالي 70 كم، بجانب الطريق السيار شرق غرب، تقدر مساحتها ب 200 هكتار تحتوي عدة منشآت إدارية وبيداغوجية، كما أنها تضم الاقامات الجامعية.

يقوم على سير الجانب البيداغوجي للجامعة هيئة تدريس ذات كفاءة عالية في عدة تخصصات إذ بلغ عدد الأساتذة1071 حسب احصائيات 2024 موزعين كما يلي:

جدول رقم (01): يبين عدد أساتذة جامعة البليدة 2 موزعين على الكليات

الكلية / الرتبة	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المجموع
أستاذ	91	40	68	92	291
أستاذ محاضر – أ–	88	58	88	84	318
أستاذ محاضر – ب–	32	33	38	58	161
أستاذ مساعد –أ–	45	40	46	25	156
أستاذ مساعد – ب–	60	22	25	37	144
معيد	0	193	1	0	1
المجموع	316		266	296	1071

كما يقوم على سير الجانب الإداري في جامعة البليدة 2 عدد من الموظفين في مختلف الأصناف والتخصصات والمهن والمهام

جدول رقم (02): يبين عدد موظفين جامعة البليدة 2 موزعين الكليات والمصالح المركزية

المجموعات	المصالح المركزية	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	المجموع
المجموعة–أ– مستخدمي التصميم والبحث والدراسات الصنف 11 فما فوق	92	43	38	46	39	258
المجموعة–ب– مستخدمي التطبيق الصنف 9و10	48	17	25	23	19	132
المجموعة–ج– مستخدمي التحكم الصنف 7و8	19	13	11	15	6	64
المجموعة–د– مستخدمي التنفيذ الصنف 6 فما تحت	12	9	2	1	6	30
العمال المهنيون وسائقي السيارات والحجاب	2	3	5	3	2	15
المجموع	173	85	81	88	72	499

أما على مستوى الأمن الجامعي والخدمات الداعمة للجانب الإداري والبيداغوجي يقوم على سيرها العمال المتعاقدين.

جدول رقم (03): يبين عدد المتعاقدين موزعين على الكليات والمصالح المركزية

المجموعات	المصالح المركزية	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	المجموع
السائقون	32	14	10	16	13	85
عمال مهنيون بالتوقيت الكامل	72	26	38	36	12	184
عمال مهنيون بالتوقيت الجزئي	/	/	/	/	4	4
أعوان الوقاية	19	7	6	3	3	38
أعوان الخدمة		1	1	1	1	4
المجموع	125	48	55	56	33	317

1-3- الإطار الزماني للدراسة

يقصد به الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بجامعة البليدة 2 لونيسي علي، حيث تمت هذه الدراسة عبر مراحل وهي:

المرحلة الأولى:

قمنا بالدراسة الاستطلاعية بداية سنة 2022 وباعتبارنا أحد موظفين جامعة البليدة 2 بكلية الآداب واللغات، سهل لنا الاحتكاك بالموظفين لجميع كليات الجامعة ومصالحها المركزية وأخذ ملاحظات حول كيفية العمل وسلوكيات وأفعال الموظفين.

وفي 14 ديسمبر 2022 تم توزيع استمارات تجريبية شملت عينة الدراسة الاستطلاعية 86 موظف بكلية الآداب واللغات بعد مقابلة الأمين العام للكلية وأخذ الموافقة منه، ولقد تحصلنا على نتائج أولية في الدراسة الاستطلاعية الميدانية تتماشى مع الهدف العام للبحث وفرضيات الدراسة.

المرحلة الثانية:

تم فيها الاتصال بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة بشكل رسمي يوم 28 فيفري 2024 حيث تلقينا القبول بالموافقة من طرف المدير الفرعي لمديرية المستخدمين بعد استشارة الأمين العام للجامعة، وقد أجرينا مقابلة مع المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين وتحدثنا معه عن دراستنا (التذمر المهني في الإدارات الجزائرية) وبعد المناقشة وشرح موضوع الدراسة وأهدافها، تلقينا التعاون من طرفه، ومنحنا المعلومات والسجلات والوثائق الخاصة بالجامعة، والتي ساعدتنا من معرفة العدد الإجمالي للموظفين وتوزيعهم حسب الأسلاك والرتب، بالإضافة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي للجامعة من مختلف

المديريات الفرعية والكليات والأقسام ونيابة رئاسة الجامعة، كما تعرفنا على طبيعة النشاط الذي تؤديه كل مديرية وكل نيابة في رئاسة الجامعة وكل كلية مع جميع أقسامها .

المرحلة الثالثة:

تبدأ من 5 مارس 2024 إلى غاية 7 مارس 2024 في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارات على مختلف الكليات الأربعة والمصالح المركزية للجامعة، واسترجعناها بالتدريج بداية من 10 مارس إلى غاية 11 أفريل 2024، واستغرقنا هذه المدة نتيجة تعدد الكليات وأخذ الموظفين وقتهم الكامل في ملاء الاستمارات .

2- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

2-1- منهج الدراسة:

تعتبر الدراسة الميدانية تكملة للإطار النظري، وهذا وفق خطوات منهجية معينة من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة وتفسيرات للظاهرة المدروسة.[1]

حيث توجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث وهي تختلف باختلاف موضوع الدراسة، والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من الناحية الفيزيقية أو

[1] - لويس كوهين، **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية**، ترجمة كوثر حسين كوجك، ط1، دار العربية للنشر، القاهرة، مصر، سنة 1990، ص 62.

خصائصها المادية والمعنوية، كما أنه يعبر عن الظاهرة تعبيرا كيفيا الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها وتعبيرا كميا الذي يعطينا وصفا رقميا ويوضح درجة ارتباط الظاهرة مع ظواهر أخرى.[2]

وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات التي يراد الوصول إليها من خلال دراسة التذمر المهني في الإدارات الجزائرية، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة خصائص الظاهرة وأبعادها خلال فترة زمنية محددة استنادا على البيانات المجمعة لمعرفة أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها والوصول إلى نتائج يتم تعميمها على الحالات المشابهة.[3]

2-2- المصادر والأدوات وتقنيات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مصدرين في جمع المادة العلمية.

- **مصادر جمع المادة العلمية النظرية:** وتعتبر مصدرا أساسيا في لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وهي مكملة لأدوات جمع البيانات الميدانية، وتشمل المعاجم، الكتب العلمية المختلفة، الرسائل الجامعية، والمقالات العلمية، والمواقع الالكترونية، إضافة إلى الوثائق والسجلات التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة مما ساعدتنا على معرفة العدد الإجمالي للموظفين داخل الجامعة، وسهل لنا طريقة اختيار العينة، ومعرفة الهيكل التنظيمي للجامعة.

[2] – عمار بحوش، محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق غعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1995، ص129.

[3] – عثمان حسن عثمان، **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

- **أدوات جمع المادة العلمية الميدانية:**

- **الاستمارة:** حيث تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح باستجواب الأفراد بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية، وهي مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.[4]

واستخدمنا هذه الأداة كوسيلة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية لأنها تتناسب مع موضوع الدراسة كما أنها تتناسب مع الفترة الزمنية المحدودة الممنوحة للباحث لإجراء الدراسة كونها سهلة التوزيع على عدد كبير من المبحوثين.

في بداية الأمر قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية التي كانت 86 استمارة تم الإجابة عليها كاملة وهذا أثناء الدراسة الاستطلاعية، ثم قمنا ببناء الاستمارة التي أخذت منا الجهد والوقت في اعدادها، لكي تكون أداة فعالة في جمع المعلومات الميدانية، والمتعلقة بمتغيرات فرضيات الدراسة، وتم بناء الاستمارة في شكل أسئلة نصف مغلقة ومغلقة، تتضمن أسئلة وأجوبة من عدة بدائل، وقد راعينا في بناء الاستمارة التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة تحديد الإجابة الملائمة للسؤال، والتقليل من أسئلة البحث لكي لا يدفع بالمبحوث بالملل والتشتت الذهني، وقد عرضنا الاستمارة على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه وملاحظاته، ثم تم عرضها على عدد من الأساتذة قصد التحكيم، ثم تم اجراء اختبار الثبات على الاستمارة بتوزيعها على عينة عشوائية، وفي الأخير تم كتابة الاستمارة على شكلها النهائي ثم طبعها ومراجعتها، وقد احتوت الاستمارة على أربعة محاور رئيسية تضمنت 55 سؤال، وهي:

[4] – موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبة، الجزائر، ص 204.

- احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة والحصول على بطاقة ببيوغرافية حول مجتمع الدراسة وتضمنت أسئلة حول الجنس والسن والحالة المدنية والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل والفئة المهنية والدخل الشهري، متمثلة في 7 أسئلة يبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 07.
- المحور الثاني يتمثل في العلاقة بين العوامل الذاتية والتذمر المهني، ويتضمن 13 سؤال من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 20.
- المحور الثالث يتمثل في العلاقة بين العوامل الوظيفية والتذمر المهني، ويتضمن 16 سؤال من السؤال رقم 21 إلى السؤال رقم 36.
- المحور الرابع يتمثل في العلاقة بين العوامل التنظيمية والتذمر المهني، ويتضمن 19 سؤال من السؤال رقم 37 إلى السؤال رقم 55

- **المقابلة:** حيث أنها تعد أحد أدوات جمع البيانات الميدانية، فمن خلالها يتم منح المستجوب حرية الإجابة وفق ما يراه مناسب كما ينبغي أن تكون المواضيع المطروحة للنقاش محضرة سابقا.[5]

وقد استعملنا المقابلة في دراستنا كأداة مساعدة أثناء قيامنا بالزيارات الميدانية للدراسة، لتوفير غزارة المعلومات مع درجة كبيرة من الصدق، كما تمكننا من دراسة البيئة وكانت مع المديرين الفرعيين للمصالح المركزية للجامعة ورؤساء الأقسام بالكليات والأمناء العامين للكليات.

- **الملاحظة:** حيث تسمح باكتشاف وفهم جوانب الظاهرة، وتم استعمال الملاحظة كأداة ثانوية وتعتبر من أهم تقنيات جمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، وهذا بغية التحقق من المعلومات التي تم

[5] – موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 197.

جمعها عن طريق الأدوات الأخرى، كالاستمارة وهذا من خلال معرفة سلوكيات المبحوثين وعلاقتهم ببعضهم والتزامهم بالقوانين والإجراءات وطريقتهم في تأدية مهامهم، إضافة إلى معرفة ظروف وملائمتها.

- **المعالجة الإحصائية:** اعتمدنا في معالجة البيانات الميدانية على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار 23، من خلاله تم تفريغ البيانات والحصول على التكرارات والنسب المئوية، والاختبارات الإحصائية من قياس لصدق وثبات الاستمارة ومعرفة العلاقة بين المتغيرات.

3- تحديد عينة البحث واختيارها

تتوقف دقة البيانات التي يتحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار العينة، حيث إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة الذي هو جميع مفردات الدراسة ضروريا لكن يصعب على الباحث بيانات دراسته عن طريق المسح الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع وهذ بالنظر إلى الوقت والتكلفة، لذا في مثل هذه الحالات يتم استخدام أسلوب العينة بدلا من أسلوب المسح الشامل.

وباعتبار بحثنا يقوم على دراسة التذمر المهني في الإدارات الجزائرية، فتكونت عينة الدراسة من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الذي يتضمن الموظفين الإداريين لجامعة البليدة 2 علي لونيسي، لذا لجأنا إلى العينة العشوائية البسيطة والتي نراها تتناسب مع موضوع الدراسة.

اعتمدنا على نسبة 60% من مجموع الموظفين الإداريين لجامعة البليدة 2 والممثلة للدراسة والذي عددهم يتمثل في 499 موظف إداري ويتمثل حجم العينة ب 300 موظف موزعين كما يلي:

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة على الكليات والمصالح المركزية

الرقم	اسم الكلية	عدد الموظفين	نسبة العينة	عدد العينة
01	المصالح المركزية	173	%60	104
02	كلية الآداب واللغات	85	%60	51
03	كلية الحقوق والعلوم السياسية	81	%60	49
04	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	88	%60	53
05	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	72	%60	43
المجموع		499	%60	300

بعد توزيع 300 استمارة الاستبيان على المبحوثين، 30 استمارة لم يتم استرجاعها بسبب تضييعها من طرف المبحوثين، أما 20 استمارة ملغات لعدم اكتمال الإجابات فيها، وتحصلنا في الأخير على 250 استمارة صالحة للدراسة والتي استوفت الشروط وهو عدد كاف للقيام بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج، وعليه كانت النسبة الحقيقية للمبحوثين هي: 50% من مجتمع البحث، أي 250 موظف إداري هو حجم العينة الحقيقي للدراسة.

4- تحليل خصائص عينة الدراسة:

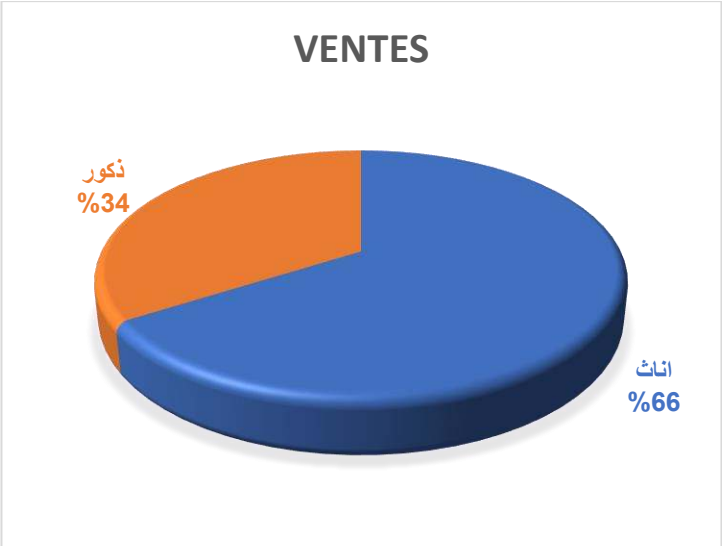
يعتبر تحليل خصائص مجتمع البحث الفردية والتعليمية والمهنية تساعد في تحديد ملامح مجتمع البحث، مما يفيدنا في معرفة مؤشرات الدراسة وربطها ببعضها، وهذا عبر الكشف عن التذمر المهني في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم تحديد خصائص العينة في الجنس والسن والحالة المدنية والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والفئة المهنية وأخيرا مستوى الدخل الشهري.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	85	%34
أنثى	165	%66
المجموع	250	%100

من خلال البيانات التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية، والتي توجد في الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة من المبحوثين هي نسبة الاناث التي قدرت ب: 66% في حين أن الذكور نسبتهم 34%.

نلاحظ أن نسبة الاناث هي تقريبا ضعف نسبة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الجامعة تعليمي خدماتي، إضافة إلى أن الاناث يتحصلن على فرص توظيف أكبر من الذكور مباشرة بعد تخرجهن بسبب عدم التزامهم بالخدمة الوطنية التي تفرض على الذكور في عملية التوظيف، كما أن معظم العائلات الجزائرية تسمح بمزاولة المرأة عملها في الإدارات سواء كانت عمومية أو خاصة إدراكا منهم أن العمل الإداري يناسب الاناث جسديا ونفسيا وأخلاقيا.



شكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

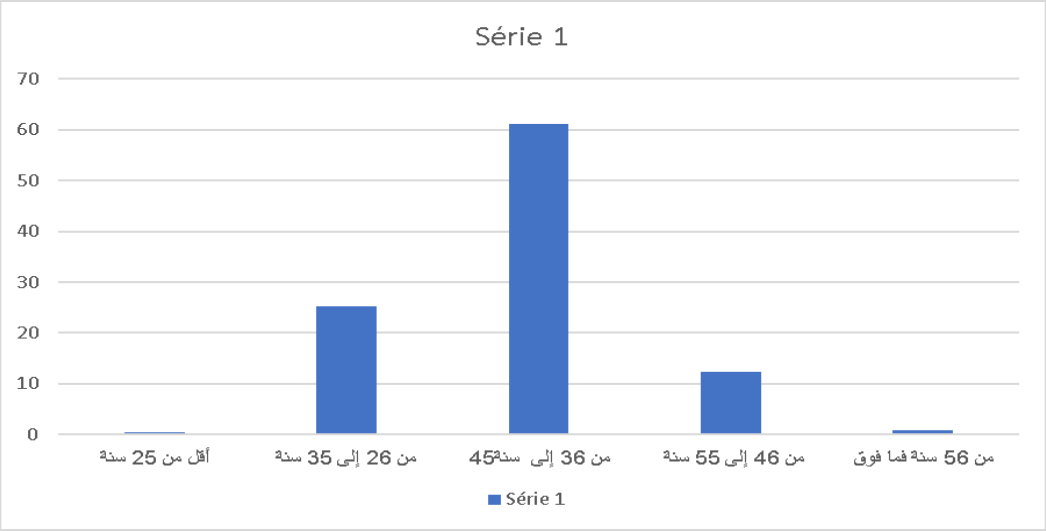
الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	1	%0.4
من26 سنة إلى 35 سنة	63	%25.2
من 36 سنة إلى 45 سنة	153	%61.2
من 46 سنة إلى 55س سنة	31	%12.4
من 56 سنة فما فوق	2	%0.8
المجموع	250	%100

من خلال هذا الجدول نرى أن أكبر نسبة هي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (36-45) ب 61.2%، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (26-35) بنسبة 25.2%، وتليها الفئة

العمرية من (46-55) بنسبة 12.4%، وبعدها الفئة العمرية من (56 فما فوق) بنسبة 0.8 %، وأخيرا الفئة العمرية (أقل من 25) بنسبة 0.4%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة من الفئة العمرية (36-45) وربع أفراد العينة من الفئة العمرية (26-35)، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الإداري الخدماتي بالجامعة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي وشهادات جامعية، وعلى هذا الأساس ومع احتساب سنوات التكوين العلمي للموظف فإننا نجد أن نسبة الموظفين أقل من 25 سنة تكاد منعدمة، أما انخفاض نسبة الموظفين من الفئة العمرية (46-55) والفئة العمرية (56 فما فوق) المنخفضة جدا، هذا راجع لصغر سن الجامعة التي تأسست سنة 2013التي عمرها يقارب11 سنة فقط، حيث كانت قطب جامعي تابعة لجامعة البليدة 1 ومعظم الموظفين الكبار في السن قد فضلوا البقاء في الجامعة الأم.



شكل رقم (03): يبين توزيع افراد العينة حسب السن

جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	75	%30
متزوج	165	%66
مطلق	7	%2.8
أرمل	3	%1.2
المجموع	250	%100

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 66% من أفراد العينة متزوجين ونسبة 30% منهم لا يزالون عزاب، في حين أن 2.8% منهم مطلق و1.2% منهم أرمل.

وما نلاحظه من خلال قراءتنا لهذه البيانات هو أغلب أفراد العينة متزوجين ويرجع السبب إلى أن أغلب المبحوثين تتجاوز أعمارهم 36 سنة حسب الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن، وهو سن النضج والتفكير في الزواج عند أغلب الجزائريين، أما نسبة 30% من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم عزاب تجد أن أغلبهم إناث غير متزوجات وسنهم يتراوح ما بين 35 و45 سنة وهذا راجع إلى لتفضيلهن الاستقلالية الفردية دون شريك يقيد حريتهن حسب تصريحهن.

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	27	%10.8
بكالوريا	52	%20.8
ليسانس/ ماستر	147	%58.8
ماجستير	9	%3.6
دكتوراه	15	%6
المجموع	250	%100

يتبين لنا من الجدول ان نسبة 58.8% من أفراد العينة متحصلون على شهادة ليسانس أو ماستر، تليها نسبة 20.8% من أفراد العينة متحصلون على شهادة بكالوريا، ثم نسبة 10.8% لهم مستوى ثانوي، ثم تليها نسبة 6% من أفرد العينة متحصلون على شهادة دكتوراه، وأخيرا نسبة 3.6% من أفراد العينة متحصلة على الماجستير.

من خلال استنطاقنا للبيانات نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة متحصلين على شهادة جامعية ليسانس أو ماستر وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الإداري في الجامعة الذي يتطلب مهارات ومؤهلات ومستوى تعليمي عالي للقيام بتسيير المصالح الإدارية المختلفة، ويتطلب التخصص في عدة مجالات كالتسيير والمالية والقانون، وكل هذه التخصصات تستدعي موارد بشرية متحصلة على شهادات جامعية تكون فئة الإطارات في الجامعة، أما نسبة 20.8% من أفراد العينة المتحصلين على شهادة البكالوريا تتمثل هذه الفئة في المناصب التي تتطلب بكالوريا أو بكالوريا زائد سنتين تعليم في الجامعة وهذه المناصب هي عون إدارة

رئيسي أو ملحق إدارة أو ملحق إدارة رئيس، أما فئة المتحصلين على مستوى الثانوي التي تمثل 10.8% من أفراد العينة تشمل الخدمات المتمثلة في السكريتارية وأعوان حفظ البيانات والاعلام الآلي، تستحق مستوى ثانوي إضافة إلى تربصات في تلك التخصصات على مستوى جامعة التكوين المهني أو جامعة التكوين المتواصل، أما نسبة 6% من أفراد العينة متحصلة على شهادة دكتوراه ونسبة 3.6% المتحصلة على شهادة ماجستير لهم مستوى تعليمي ما بعد التدرج يمثلون الإطارات السامية في الجامعة أغلبهم قد توظفوا بشهادة ماستر أو ليسانس ولوجودهم داخل الجامعة تمكنوا من اكمال مسيرتهم الدراسية وهذا لتوفير الجامعة لهم فرص لإكمال دراستهم وكذا لسهولة العمل والدراسة في مكان واحد.

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	26	%10.4
من 5 سنوات إلى 10	90	%36
من 11سنة إلى 15 سنة	81	%32.4
من 16 سنة إلى 20 سنة	36	%14.4
أكثر من 20سنة	17	%6.8
المجموع	250	%100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم أقدمية العمل من (5- 10) سنوات بنسبة 36%، تليها نسبة 32.4% قريبة من النسبة الأولى من أفراد العينة الذين لديهم أقدمية من (11-15) سنة، ثم تليها نسبة 14.4% من أفراد العينة لديهم أقدمية من (16-20) سنة، ثم نسبة 10.4% من فئة (أقل من 5سنوات) أقدمية، وأخيرا نسبة 6.8% من لديهم أكثر من 20سنة أقدمية في العمل.

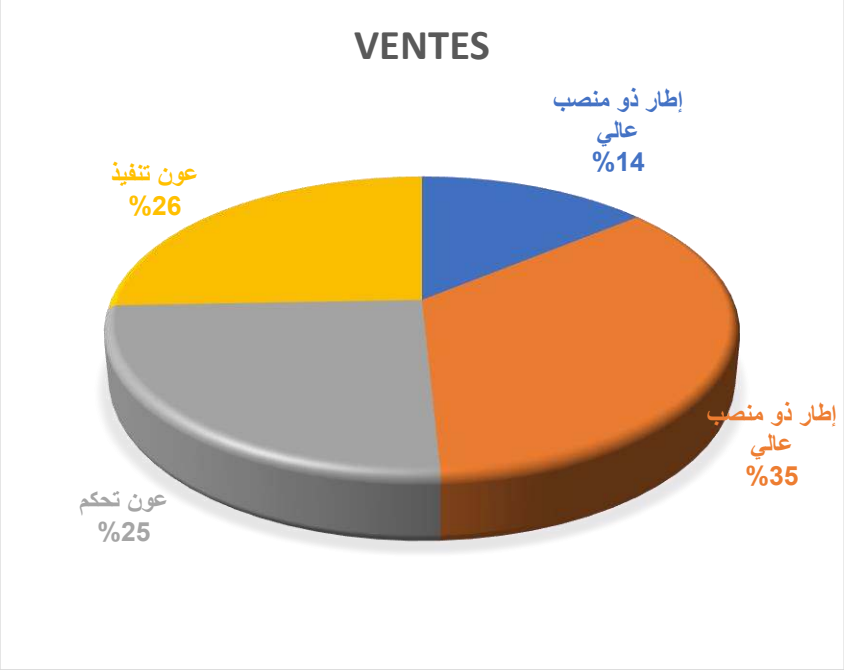
من خلال قراءتنا للبيانات نلاحظ ان أعلى نسبة لأفراد العينة التي تمثل 36% وتليها نسبة قريبة 32.4% تمثل سنوات أقدمية من (5-10) و(11-15) على التوالي، وهذا راجع لصغر سن الجامعة كما ذكرنا سابقا التي تأسست 2013 وكوناها قطب جامعي منذ سنة 2009 مما يتوجب توظيف كم كبير من المراد البشرية لتسيير الجامعة بعد تأسيسها ويعتبر توظيف استثنائي بوتيرة اكبر من التوظيف في السنوات المقبلة، اما نسبة أفراد العينة 14.4% من فئة (16-20) وفئة أكثر من 20 سنة أقدمية التي تمثل 6.8% هم موظفون قد تم توظيفهم في جامعة البليدة سعد دحلب وبعد فتح القطب الجامعي البليدة 2 فضلوا التحويل لقرب المسافة بين الجامعة والبيت أو لضرورة المصلحة وتسيير الكليات التابعين إليها، أما فئة أقل من 5 سنوات أدمية التي تمثل نسبة 10.4% فقد تم توظيفهم حسب احتياجات الجامعة وبرنامج التسيير.

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة
إطار ذو منصب عالي	35	%14
إطار	88	%35.2
عون تحكم	63	%25.2
عون تنفيذ	64	%25.6
المجموع	250	%100

من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم من فئة الإطارات بنسبة 35.2%، تليها نسبيتين متقاربتين 25.6% ونسبة 25.2% هم أعون تنفيذ وأعوان تحكم على التوالي، وأخيرا نسبة 14% من أفراد العينة هم إطارات في الجامعة متحصلون على منصب عالي.

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نجد أن أعلى نسبة هي فئة الإطارات التي تمثل 35.2% نظرا لخصوصية عملهم وبحكم طبيعة النشاط الممارس في الجامعة خدماتي تعليمي الذي يطغى عليه النشاط الإداري ويتطلب مورد بشري ذو مؤهلات علمية عالية وشهادات جامعية، تليها بنسب متقاربة تتمثل في ربع أفراد العينة من فئة أعوان التنفيذ وربع أفراد العينة أعوان التحكم وهي وظائف تقنية مكملة للوظائف العامة للجامعة، أما نسبة 14% من أفراد العينة وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع الفئات المهنية الأخرى هي إطارات متحصلون على منصب عالي كرئيس مصلحة في الكليات أو في الاقسام أو في المصالح المركزية أو مديرين فرعيين بالمصالح المركزية تجد معظمهم متحصلين على شهادة دكتوراه أو ماجيستير أو ماستر وهذا راجع لأهمية المنصب العالي المشغول الذي يتطلب كفاءات مهنية عالية ومستوى تعليمي أعلى.



شكل رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

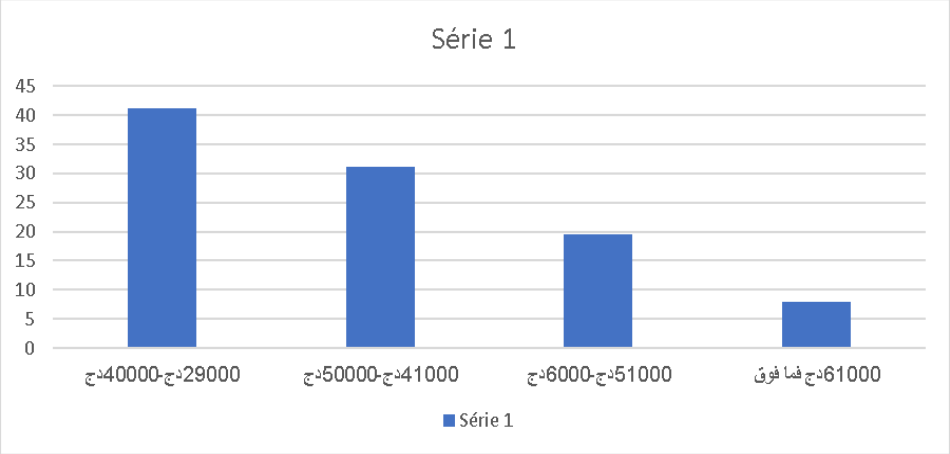
جدول رقم (11): يبين توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري

الدخل الشهري	التكرار	النسبة
29000دج- 40000دج	103	%41.2
41000دج-50000دج	78	%31.2
51000دج-60000دج	49	%19.6
61000دج فما فوق	20	%8
المجموع	250	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة دخلها الشهري من فئة (29000دج-40000دج)، تأتي بعدها نسبة 31.2% من أفراد العينة يتراوح دخلها الشهري ما بين (41000دج-50000دج)، ثم نسبة 19.6% يتراوح دخلها الشهري ما بين (51000دج-60000دج)، وأخيرا نسبة 8% من أفراد العينة التي يتراوح دخلها الشهري أكثر من 61000دج.

من خلال استنطاقنا للبيانات نلاحظ أن نسبة 41.2% من أفراد العينة التي دخلها يتراوح بين (29000دج-40000دج) تتمثل في موظفين أعوان التنفيذ ومغلب أعوان التحكم حيث تشمل الرتب التقنية والسكريتاريا والأعوان الادارية يكون تصنيفهم أقل من الصف 11 وهذا حسب جدول الأجور المعدل للوظيف العمومي لسنة جانفي 2024، أما نسبة 31.2% من أفراد العينة تتراوح أجورهم ما بين (41000دج-50000دج) يمثلون فئة الإطارات الجامعية متحصلين على شهادات جامعية ويكون تصنيفهم 12 فما فوق حسب تصنيف الرتب وجدول الأجور في الوظيف العمومي، أما نسبة 19.6% التي تتراوح اجورهم ما بين (51000دج-60000دج) فهم يمثلون الإطارات المتحصلين على مناصب عليا في الجامعة مثل رؤساء مصالح في الأقسام ورؤساء فروع، أما نسبة 8% من أفراد العينة يتحصلون على أجر أعلى من 61000دج

تتمثل هذه الفئة في الإطارات المتحصلة على مناصب عليا بالكلية وبالمديريات الفرعية للمصالح المركزية للجامعة.



شكل رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

5- النتائج العامة حول خصائص أفراد العينة:

بعد تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لأفراد العينة تم التوصل إلى أن مجتمع الدراسة يتمتع بخصائص يمكن إبرازها فيما يلي:

- غالبية أفراد العينة هم فئة الاناث 165 من مجموع 250، ويمكن إرجاع السبب لطبيعة نشاط الجامعة ومستوى الدخل في الوظيف العمومي، فهو ملائم للطبيعة الجسدية والنفسية للأنثى وفي الغالب ترضى الأنثى بالدخل المتوسط الذي لا يجعلها تبذل مجهود عضلي، في حين يفضل الذكور العمل في القطاع الاقتصادي ذو الدخل العالي بالمقارنة بالوظيف العمومي مع جهد عضلي كبير.

- كما أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم من الفئة الشابة التي تتراوح أعمارهم ما بين 26 و45 سنة، تتميز هذه الفئة بالنشاط والفعالية ما يسهم في الاستمرار الاستقرار، كما يعد مؤشر على استقطاب الجامعة وامتلاكها للمورد البشري ذو طاقة متجددة قادر على العطاء.
- فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فأعلى نسبة هي متحصلة على شهادات جامعية وكذا شهادات جامعية عليا فيما بعد التدرج، وهذا يدل على أن الجامعة تحرص على توظيف الكفاءات المهنية المتخرجة من صلبها وهي أولى بذلك.
- أما بالنسبة للأقدمية في الجامعة، نجد أغلبية أفراد العينة لهم أقدمية متوسطة ما بين 5سنوات إلى 15 سنة وهذا يدل على حداثة الجامعة كونها كانت قطب جامعي ثم تحولت إلى جامعة مستقلة.
- وبالنظر إلى الفئة المهنية نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم فئة الإطارات وهذا يعود لخصوصية النشاط الإداري الخدماتي التعليمي في الجامعة، إلى جانب أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فهي وظائف تقنية مكملة للنشاط الإداري والوظيف العمومي.
- وبالنسبة للدخل الشهري نرى ان أغلب نسبة من أفراد العينة أجورهم منخفضة تليها أجور الإطارات ذوي المناصب العليا متوسطة نوعا ما، وهذا بسبب انتماء أسلاك الجامعة إلى قطاع الوظيف العمومي الذي توزيع أجوره منخفض نوعا ما مقارنة بالقطاع الاقتصادي الذي له مداخيل متنوعة

الفصل الخامس:عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

خطة الفصل

1- تحليل ومناقشة الفرضيات

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

3- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة

4- الاستنتاج العام

5- التوصيات والمقترحات

1 - تحليل ومناقشة الفرضيات

1 1 - تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

توجد علاقة بين العوامل الذاتية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد المعالين

عدد المعالين	التكرار	النسبة
شخصين فأقل	22	%8.8
من 3أشخاص إلى 5	197	%78.8
من 6 أشخاص إلى 9	31	%12.4
المجموع	250	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة وهي 78.8% أجابوا بأنهم يعيلون من 3 إلى 5 أشخاص، تليها نسبة 12.4% من أفراد العينة يعيلون من 6 إلى 9 أشخاص، وأخيرا نسبة 8.8% من أفراد العينة يعيلون شخصين فاقل.

يتبين لنا من خلال قراءة البيانات أن نسبة 78.8% من أفراد العينة يعيلون من 3 إلى 5 أشخاص وهذا راجع إلى أن معظم أفراد العينة أعمارهم ما بين 26 و 45 سنة وهي فئة شابة لا يزال الوقت أمامهم لإنجاب الأطفال من يرغب في ذلك، كما أن عقلية الجزائريين أصبحت تتجه إلى تحديد النسل فمعظم الأسر الجزائرية تتكون من طفلين أو ثلاثة فقط وهذا راجع إلى مستواها المعيشي المنخفض واتجاه تفكير الجزائريين إلى تربية عدد أقل من الأطفال وتوفير لهم كل المتطلبات عوض تربية عدد أكبر في حين لا تتوفر لهم ضروريات الحياة، أما نسبة 12.4% من أفراد العينة الذين يعيلون من 6 إلى 9 أشخاص تجد

معظمهم يعيشون وسطالأهل الأم والأب أو الاخوة أي أسرة ممتدة مما يلجأ رب العائلة إلى إعالة أهله مع أبنائه، أما نسبة 8.8% من أفراد العينة من يعيلون شخصين فأقل تجدهم عزاب يعيلون أنفسهم فقط أو شخص على الأكثر هذه الفئة يعيشون في أسرة أغلبهم أفرادها يعملون.

جدول رقم (13): يبين علاقة الدخل الشهري ونوع السكن الذي يقطن فيه الموظف

		نوعالسكن					المجموع
		ملك خاص	ايجار	إعارة	سكن عائلي	سكن وظيفي	
الدخلالشهري	من 29000دج إلى 40000دج	24 23.3%	20 19.4%	1 1.0%	58 56.3%	0 0.0%	103 100.0%
	من 41000دج إلى 50000دج	15 19.2%	13 16.7%	0 0.0%	49 62.8%	1 1.3%	78 100.0%
	من 51000دج إلى 60000دج	13 26.5%	8 16.3%	6 12.2%	22 44.9%	0 0.0%	49 100.0%
	من 61000دج فما فوق	14 70.0%	0 0.0%	0 0.0%	6 30.0%	0 0.0%	20 100.0%
المجموع		66 26.4%	41 16.4%	7 2.8%	135 54.0%	1 0.4%	250 100.0%

من خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة على المستوى العام هي 54% من أفراد العينة التي صرحت أنها تعيش في سكن عائلي تليها نسبة 26.4% من أفراد العينة صرحوا أنهم يعيشون في سكن ملك خاص، ثم نسبة 16.4% من أفراد العينة يعيشون في سكن إجاري، تليها نسبة 2.8% منن أفراد العينة أجابوا أنهم يعيشون في سكن من نوع إعارة، وأخيرا نسبة 0.4% قد صرحوا بأنهم يعيشون في سكن

وظيفي، أما على المستوى الجزئي فنجد أن أعلى نسبة من المبحوثين 70% أجابوا بأن دخلهم أكثر من 61000دج يعيشون في سكن ملك خاص، تليها نسبة 62.8% من المبحوثين من دخلهم يتراوح ما بين 41000دج و50000دج تليها نسبة56.3% من دخلهم يتراوح ما بين 29000دج و40000دج ثم نسبة 44.9% من المبحوثين دخلهم يتراوح ما بين 51000دج و60000دج ونسبة 30% من دخلهم أكثر من 61000دج صرحوا بأنهم يعيشون في سكن عائلي، أما نسبة 19.4% من يتراوح دخلهم ما بين 29000دج و 40000دج ونسبة 16.7% من يتراوح دخلهم ما بين 41000دج و 50000دج ونسبة 16.3% من يتراوح دخلهم ما بين 51000دج و60000دج كلهم صرحوا أنهم يعيشون في سكن إجاري، ثم نسبة 12.2% من يتراوح دخلهم ما بين 51000دج و60000دج صرحوا أنهم يعيشون في سكن نوع إعارة، وفي الأخير نسبة 1.3% من يتراوح دخلهم ما بين 41000دج و50000دج أجابوا أنهم يعيشون في سكن وظيفي.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نجد أن أعلى نسبة على المستوى العام الذين يزيد دخلهم عن 61000دج وهي 54% بعدد 135 من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يعيشون في سكن عائلي بنسب متقاربة موزعة على جميع فئات المداخيل وهذا على المستوى الجزئي ، على التوالي نسبة 62.8% من المبحوثين من دخلهم يتراوح ما بين 41000دج و50000دج تليها نسبة56.3% من دخلهم يتراوح ما بين 29000دج و 40000دج ثم نسبة 44.9% من المبحوثين دخلهم يتراوح ما بين 51000دج و60000دج ونسبة 30% من دخلهم أكثر من 61000دج، هذا راجع إلى أن الدخل الذي يتقاضاه الموظف الإداري في الجامعة غير كاف لتوفير جميع متطلبات الحياة، حيث بالكاد يوفر الحاجات الفيزيولوجية من أكل وشرب ولبس وهي التي يحتاجها الانسان، ليرتقي إلى حاجات الأمن والأمان مثل السكن لذا يضطر الفرد إلى البقاء مع العائلة الممتدة في السكن العائلي رغم ضيق المكان وعدم الراحة

النفسية لمعظم الأزواج مما يخلق نوع من التوتر الأسري الذي بدوره يؤثر على الموظف في مكان عمله ويترجمه إلى تذمر وعدم رضا عن الأجر الذي يتقاضاه، أما نسبة 26.4% من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يعيشون في سكن ملك خاص تجد أغلبهم يتقاضون دخل يزيد عن 61000دج وهو أجر مرتفع نوعا ما، يسهل على الموظف شراء سكن خاص لنفسه، أما نسبة 16.4% بعدد 41 من مجموع أفراد العينة يعيشون في سكن إجاري هي نسبة صغيرة نوعا ما حيث أن السكن الايجاري لا يوفر الاستقرار في السكن حيث يضطر الموظف إلى الترحال من حين إلى آخر مما يخلق نوع من القلق لدى الموظف والخوف من المستقبل وعدم الأمان، إضافة إلى أن السكن الايجاري يلزم توفير دفعات مسبقة للمؤجر، ودخل الموظف الإداري شهري ضعيف لا يستطيع الموظف الادخار لجمع مبلغ الايجار لذا يفضل الموظف العيش في السكن العائلي، إضافة إلى أن نسبة صغيرة من أفراد العينة التي تعيش في سكن من نوع العارة حيث أن معظم العائلات الجزائرية بالكاد تملك سكن واحد لتتحصل على سكن آخر يمكن أن تعيره لشخص آخر، وأخيرا هناك فرد واحد أجاب بأنه يعيش في سكن وظيفي وهذا السكن ليس سكن وظيفي جامعي بل لمؤسسة أخرى وفرته للزوجة، حيث أن الجامعة لا توفر للموظفين لديها السكنات الوظيفية، وهذا ما يؤثر على الموظفين فيتذمرون من ناحية عدم توفير المرافق الخاصة بالعمل.

وعند حساب اختبار كاي تربيع: القيمة المحسوبة =46.052 أكبر من القيمة المجدولة = 26.217، عند درجة الحرية 12، ومستوى الدلالة أقل من 0.01

كل هذا يؤدي بنا إلى الاستنتاج بان هناك علاقة دالة بين الدخل الشهري ونوع السكن، حيث أن الدخل المنخفض للموظف الإداري لا يوفر له جميع متطلبات الحياة خاصة حاجة الامن والأمان من ناحية السكن، لذا يؤدي بالموظف إلى القلق والتوتر والخوف من المستقبل، ويحوله إلى سلوكيات سلبية داخل مكان العمل والشعور بعدم الرضا والتذمر من الدخل الشهري الذي يتقاضه من عمله.

جدول رقم (14): يبين علاقة الفئة المهنية بالمستوى المعيشي لأفراد العينة

		المستوى المعيشي				المجموع
		منخفض	دون المتوسط	متوسط	مرتفع	
الفئة المهنية	إطار ذو منصب عالي	0 0.0%	4 11.4%	29 82.9%	2 5.7%	35 100.0%
	إطار	0 0.0%	16 18.2%	71 80.7%	1 1.1%	88 100.0%
	عون تحكم	4 6.3%	10 15.9%	49 77.8%	0 0.0%	63 100.0%
	عون تنفيذ	7 10.9%	8 12.5%	49 76.6%	0 0.0%	64 100.0%
المجموع		11 4.4%	38 15.2%	198 79.2%	3 1.2%	250 100.0%

من خلال البيانات في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة على المستوى العام وهي 79.2% من أفراد العينة أجابوا أن مستواهم المعيشي متوسط، تليها نسبة 15.2% من أفراد العينة أجابوا أن مستواهم المعيشي دون المتوسط، تليها نسبة 4.4%من أفراد العينة أجابوا أن مستواهم المعيشي منخفض، وأخيرا نسبة 1.2% أجابوا أن مستواهم المعيشي مرتفع، أما على المستوى الجزئي نلاحظ أن أعلى النسب على التوالي 82.9% و نسبة 80.7 %من فئة الإطارات ذو المنصب العالي وفئة الإطارات صرحوا أن مستواهم المعيشي متوسط تليها النسب 77.8% و76.6% من فئة عون التحكم وفئة عون التنفيذ على

التوالي صرحوا أن مستواهم المعيشي متوسط، ثم تليها النسب التالية 18.2% من فئة الإطارات، 15.9% من فئة عون التحكم ونسبة 12.5% من فئة عون التنفيذ و11.4% من فئة الإطارات صرحوا أن مستواهم المعيشي دون المتوسط، ثم النسب 10.9% من فئة عون التنفيذ و6.3% من فئة عون التحكم صرحوا أن مستواهم المعيشي منخفض، وأخيرا 5.7% من فئة الإطارات ذو المنصب العالي و 1.1% من فئة الإطارات صرحوا أن مستواهم المعيشي مرتفع.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا أن مستواهم المعيشي متوسط وعددهم 198 مبحوث ما يقارب أربعة أخماس العينة مقسمين على جميع الفئات تقريبا بالتساوي، تليها نسبة المبحوثين الذين اجابوا أن مستواهم المعيشي دون المتوسط والموزعة على جميع الفئات المهنية بالتساوي تقريبا، ما يفسره أن جميع الموظفين الإداريين الجامعيين يخضعون لسياسة أجور موحدة تابعة للوظيف العمومي والذي يعتبر عماله من أفقر القطاعات ودخولهم منخفضة، حيث أنها لا تلبي حاجيات الأفراد الضرورية وهذا حسب الجدول الذي يبين توزيع أراد العينة حسب الدخل الشهري، ما يجعل المستوى المعيشي للموظفين ما بين المتوسط ودون المتوسط في الغالب رغم اختلاف الفئة المهنية لديهم وهذا راجع إلى قصر مدى الأجور ما بين الأصناف المهنية وتقاربها، ورغم الزيادات في الأجور التي لحقت الوظيف العمومي في السنتين الأخيرتين لكن مزال هناك انخفاض في مستوى الأجور بالمقارنة مع القطاعات الأخرى الاقتصادية وهذا ما يخلق نوع من التذمر في وسط العمل من سياسة الأجور المتبعة في الوظيف العمومي، أما بالنظر إلى أفراد العينة الذين أجابوا أن مستواهم المعيشي منخفض وهم من فئة أعوان التنفيذ واعوان التحكم تجد أن معظمهم من عائلات متكونة من 6 إلى 9 أفراد و دخلهم يتراوح ما بين 29000دج و 40000دج هذا ما يفسر مستواهم المعيشي المنخفض وعدم قدرتهم على توفير أدنى متطلبات الحياة، وأخيرا من أجابوا أن مستواهم المعيشي مرتفع وعددهم 3 أفراد من مجموع

أفراد العينة حيث تجد أن لديهم مداخيل أخرى خارج العمل مثل التجارة تغطي جميع حاجياتهم ومتطلباتهم المعيشية والعمل في الإدارة فقط لإثبات الذات وكذا في المستقبل للحصول على التقاعد.

عند حساب اختبار كاي تربيع: القيمة المحسوبة =20.967 أكبر من القيمة المجدولة = 16.919، عند درجة الحرية 9، ومستوى الدلالة أقل من 0.05

مما يبين أنه توجد علاقة بين الفئات المهنية والمستوى المعيشي للموظفين الاداريين بالجامعة حيث أن جميع موظفين الوظيف العمومي مستواهم ما بين المتوسط ودون المتوسط وهناك فارق صغير في الأجور ما بين الفئات المهنية الذي يؤثر على المستوى المعيشي حيث أن معظم مستوى الموظفين الإداريين في الجامعة ما بين المتوسط ودونه بفارق صغير.

جدول رقم (15): يبين مدى احترام مواقيت العمل لأفراد العينة وسبب احترامهم لمواقيت العمل

الاحتمالات				التكرار	النسبة
نعم أحترم مواقيت العمل	الأنواع	التكرار	النسبة	213	%85.2
	حب الانضباط	100	%46.9		
	التنشئة الأسرية	63	%29.6		
	المنظومة القيمية	33	%15.5		
	الخوف من الاجراءات المتخذة من طرف الادارة	17	%8		
	المجموع الجزئي	213	%100		
لا أحترم مواقيت العمل				37	%14.8
المجموع				250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نرى أن أعلى نسبة من أفراد العينة وهي 85.2% صرحت بأنها تحترم مواقيت العمل ومدته تتوزع كما يلي: 46.9% من المجموع الجزئي يصرحون أن سبب احترامهم لمواقيت العمل ومدته وهذا راجع إلى حبهم للانضباط في العمل ولشغفهم وحبهم للعمل الذي يقومون به ورغبتهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة، أما نسبة 29.6% تصرح أن سبب احترامهم لمواقيت العمل راجع إلى التنشئة الأسرية والتي هي احدى اساسيات التنشئة الاجتماعية حيث أن الفرد يستمد المبادئ والقيم من الوسط الأسري، فأفراد هذه الفئة ترعرعوا في أسرة منضبطة تعطي قيمة للوقت مثل أوقات الاجتماعات العائلية خاصة الاجتماع فوق طاولة الأكل مما يبقي الموظف على تلك السيرة وهي المحافظة على مواقيت الدخول والخروج من العمل والالتزام بإتمام الأعمال في وقتها، أما نسبة 15.5% من أفراد العينة قد صرحت بأن سبب احترامها لمواقيت العمل راجع إلى المنظومة القيمية والتي هي جزء من ثقافة الفرد والمجتمع والمنظمات والتي توجه السلوك الفردي إلى الإيجابية فقيم ومباد الفرد تجعله يحترم أوقات العمل وحين يقوم بعمل ما يتمتع بإتقانه واكماله على أحسن وجه، إضافة إلى أن المؤسسة محل الدراسة في بعض الأوقات تنشر ثقافة القيم في جوها العام وتعمل على ترسيخ تلك القيم بين موظفيها خاصة في المناسبات والاحتفالات وتشيد بمجودات الموظفين، إضافة إلى المنظومة القيمية التي استمدها الموظفين من المجتمع والدين الذي يحث على احترام مواقيت العمل، أما أقل نسبة والتي تمثل 8% من المجموع الجزئي لأفراد العينة الذين صرحوا أنهم يحترمون مواقيت العمل بسبب خوفهم من الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة أثناء غيابهم هذه الفئة تجد أغلبهم تحت اشراف مسؤول مباشر صارم يطبق القوانين والإجراءات الإدارية التي تخص الغيابات دون تردد أو أنه لا يراعي الأسباب الاجتماعية للموظف التي تؤدي به إلى التغيب، في المقابل نجد أن 14.8% من أفراد العينة صرحوا أنهم لا يحترمون مواقيت ومدة

العمل معظمهم لهم أعمال موازية للعمل الإداري في الجامعة لتلبية متطلباتهم المعيشية لأن دخلهم منخفض.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول نستنتج أن الموظفين الإداريين بالجامعة يحترمون أوقات العمل مستمدين ذلك من التنشئة الأسرية والوازع الديني ومنظومة القيم والمبادئ كل هذه العوامل تبني فرد ملتزم محب لعمله ومواظب عليه.

جدول رقم (16): يبين مدى تأثير كيفية التنقل إلى مقر العمل على احترام مواقيت العمل

		احترام مواقيت العمل ومدته		المجموع
		نعم	لا	
كيفية التنقل إلى مقر العمل	مشيا على الأقدام	23	3	26
		88,5%	11,5%	100,0%
	عبر وسائل النقل	142	24	166
		85,5%	14,5%	100,0%
	سيارة خاصة	48	10	58
		82,8%	17,2%	100,0%
المجموع		213	37	250
		85,2%	14,8%	100,0%

من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة على المستوى العام وهي 85.2% من أفراد العينة تحترم مواقيت العمل، في المقابل فإن 14.8%من أفراد العينة لا تحترم مواقيت العمل، أما على المستوى الجزئي نجد أن النسب متقاربة على التوالي 88.5% يتنقلون إلى مكان العمل مشيا على الأقدام أما نسية 85.5% يتنقلون إلى العمل عبر وسائل النقل، أما نسبة 82.8% يتنقلون إلى مكان العمل بسيارة خاصة، كلهم يحترمون مواقيت العمل، في المقابل 17.2% من يتنقلون بسيارة خاصة

لا يحترمون مواقيت العمل، أما نسبة 14.5% يتنقلون إلى العمل عبر وسائل النقل لا يحترمون مواقيت العمل، وأخيرا نسبة 11.5% من يتنقلون مشيا على الاقدام إلى مكان العمل لا يحترمون مواقيت العمل.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نجد أن من يحترمون مواقيت العمل بنسب متقاربة أعلى نسبة فيها هي 88.5% تتنقل إلى مكان العمل مشيا على الأقدام تحترم مواقيت العمل هذا راجع إلى قرب المسافة بين المنزل ومكان العمل مما يجعل الموظف يصل بسرعة إلى العمل ولا يواجه مشاكل قلة المواصلات أو توقف حركة السير، أما نسبة 85.5% بعدد 142 موظف من مجموع العينة من يتنقلون إلى العمل عبر وسائل النقل يحترمون مواقيت العمل وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين في الجامعة يستخدمون حافلات نقل الطلبة التي توفرها الجامعة عبر جميع خطوط النقل سواء كان هذا داخل الولاية ما بين البلديات أو خارجها وفي جميع الأوقات الصباحية عند الذهاب إلى العمل والمسائية عند الخروج من العمل، أما نسبة 82.8% من أفراد العينة من يتنقلون إلى مكان العمل بواسطة سيارتهم الخاصة يحترمون مواقيت العمل وهذا راجع لسهولة التنقل عبر السيارة إلى مكان العمل، في المقابل فإن نسبة 17.2% من يتنقلون إلى مكان العمل عبر سيارتهم الخاصة لا يحترمون مواقيت العمل هذا راجع أحيانا إلى توقف حركة السير في الطريق بسبب حوادث السير في بعض الأحيان أو بعض الأشغال التي يصادفونها في طريقهم مما يخلق لديهم نوع من التوتر الذي تجده لدى أغلب الموظفين الذين تواجههم هذه المشاكل في السير وهذا التوتر ينقله الموظف إلى وسط العمل مما يجعله لا يقوم بمهامه على أكمل وجه، أما نسبة 14.5% من يتنقلون إلى مكان العمل عبر وسائل النقل لا يحترمون مواقيت العمل بسبب أن المكان الذي يقطنون فيه لا يتوفر على حافلات النقل الجامعي لقلة عدد الطلبة في تلك الناحية مما يجبرون على استخدام وسائل النقل الخاصة التي لديها عدة محطات توقف بالإضافة إلى اضطرارهم إلى

تبديل الحافلات عدة مرات للوصول إلى مكان العمل مما تؤدي إلى تأخرهم أو عدم وصولهم في الوقت المحدد وهذا ما يجعلهم متذمرين من ان الجامعة لا توفر لهم مرافق العمل من تنقل، أما نسبة 11.5% بعدد 3 من أفراد العينة من يتنقلون على مكان العمل مشيا على الأقدام صرحوا أنهم لا يحترمون مواقيت العمل وهذا راجع لعدم رغبتهم في العمل وهي فئة قليلة جدا بالمقارنة بالمجموع الكلي لأفراد العينة وهذا نوع من أنواع التذمر المهني الظاهر الذي يبديه الموظف مباشرة دون خوف من عواقب عد احترام مواقيت العمل والإجراءات المتخذة من ذلك، تجدهم إما لديهم مشاكل مع مسؤولهم المباشر أو مع زملائهم.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول نستنتج أن هناك علاقة ما بين طريقة تنقل الموظفين إلى العمل واحترامهم لمواقيت العمل ومدته، كما أن المشاكل المترتبة عن المواصلات قد تخلق نوع من التوتر والقلق لدى الموظف ما يجعله متوتر وقلق أثناء العمل إضافة إلى عدم توفير الجامعة وسيلة نقل خاصة بالموظفين تجعلهم متذمرين إزاء هذا الأمر.

جدول رقم (17): يبين العلاقة بين أسلبب اتقان الموظف للعمل ورأيه في العمل المتقن

		العمل المتقن يعكس أخلاق الموظف		المجموع
		نعم	لا	
اتقانك للعمل راجع لأسباب	دينية	75 90.4%	8 9.6%	83 100.0%
	تربية اسرية	36 94.7%	2 5.3%	38 100.0%
	الضمير المهني	107 91.5%	10 8.5%	117 100.0%
	مراقبة إدارية	10	2	12

			100.0%	16.7%	83.3%
المجموع			250 100.0%	22 8.8%	228 91.2%

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في الاتجاه العام وهي 91.2%من أفراد العينة صرحت بأن العمل المتقن يعكس أخلاق الموظف، تليها نسبة 8.8% من أفراد العينة صرحت بأن العمل المتقن لا يعكس اخلاق الموظف، أما على المستوى الجزئي نلاحظ أن النسب متقاربة نوعا ما فأعلى نسبة هي 94.7% من الفئة التي صرحت بأن سبب اتقانها للعمل راجع للتربية الأسرية ترى أن العمل المتقن يعكس أخلاق الموظف، تليها نسبة 91.5% من الفئة التي صرحت أن سبب اتقانها للعمل راجع إلى ضميرها المهني ونسبة 90.4% من الفئة التي صرحت أن اتقانها للعمل راجع إلى سبب ديني، ونسبة 83.3% من الفئة التي صرحت أن اتقانها للعمل راجع إلى المراقبة الإدارية ترى أن العمل المتقن يعكس أخلاق الموظف، في المقابل نسبة 16.7% من الذين يتقنون عملهم بسبب المراقبة الإدارية ترى أن اتقان العمل لا يعكس أخلاق الموظف، تليها نسب متفاوتة 9.6% من يتقنون عملهم لأسباب دينية ونسبة 8.5% من يتقنون عملهم بسبب ضميرهم المهني ونسبة 5.3% من يتقنون عملهم بسبب التربية الأسرية يرون أن اتقان العمل لا يعكس أخلاق الموظف.

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة في الاتجاه العام والتي تمثل 228 موظف بنسبة 91.2% ترى أن اتقان العمل يعكس أخلاق الموظف وهي مدعمة من طرف كل الفئات، بأعلى عدد من الموظفين 107 موظف الذين صرحوا أن اتقانهم للعمل راجع لضميرهم المهني فهو الصوت الداخلي للفرد الذي يدفعه إلى اتقان العمل وهذا تعبير عن الرضا عن ما يقوم به الموظف في عمله، خاصة الموظفين الذين يعملون في تخصصاتهم فالجامعة تعتمد في توظيفها للمورد البشري إلى

استقطاب التخصصات التي لها علاقة بالإدارة مع التخصصات التقنية التي تكمل العمل الإداري وبذلك تضعهم في أماكنهم الخاصة مثل المحاسبين والماليين في مصلحة المالية والمحاسبة والمهندسون في المصالح التقنية وكذا، أما الفئة التي صرحت بأن اتقانهم للعمل راجع إلى أسباب دينية، فلا شك أن اتقان العمل من الدين حيث يعتبر العمل عبادة واتقانه هو اتقانك لعابدتك ودل على ذلك قول رسول الله صل الله غليه وسلم " إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه"، أما فئة الذين صرحوا أن اتقانهم للعمل راجع إلى التربية الأسرية التي هي اللبنة الأساسية لبناء المجتمع كما أنها تشكل دافع الإنجاز لذا الموظفين الذين نشؤا في أسرة تقدس العمل واتقانه تغرس فيهم هذه الصفة ويطبقونها في الوسط العملي، كل هذه الأصناف من الموظفين ترى أن اتقان العمل يعكس أخلاق الموظف حيث أن خلفيتهم لإتقان العمل قد اكتسبوها من المحيط الخارجي عن لجامعة وهي عبارة عن مراقبة ذاتية أي من التنشئة الاجتماعية التي تتكون من القيم والأخلاق والمبادئ العليا، عدا الفئة التي صرحت بأن سبب اتقانهم للعمل راجع للمراقبة الإدارية حيث أن بعض الأشخاص يتقنون عملهم بواسطة المراقبة خارجية وإن غابت تلك المراقبة لا يبالون بأداء مهامهم على أكمل وجه رغم هذا ترى هذه الفئة بأن اتقان العمل يعكس أخلاق الموظف، في المقابل نسبة 8.8% من الاتجاه العام ترى أن اتقان العمل لا يعكس أخلاق الموظف وهي مدعمة بالتوزيع الجزئي في الفئة التي صرحت أن اتقانها للعمل راجع إلى المراقبة الإدارية حيث لولا المراقبة الإدارية الموظف لا يتقن عمله وهذا غير أخلاقي، بالإضافة إلى الفئات الأخرى من تعمل بالوازع الديني أو الضمير المهني أو التنشئة الاسرية ما يفسر أن قلة من الموظفين ليس لديهم أخلاق في معاملتهم مع الزملاء لكن يتقنون عملهم لحبهم له ولرغبتهم في التألق أمام الغير بأعمالهم أي رياء في العمل.

ومنه نستنتج أن أخلاقيات الموظف واتقانه للعمل له علاقة بالوازع الديني والضمير المهني والتنشئة الاسرية، أي كلما كان الموظف له تنشئة الاجتماعية جيدة يؤدي إلى تفانيه في اتقان عمله ورضاه وعدم تذمره من العمل.

جدول رقم (18): يبين مدى تكرر الغيابات عن العمل لأفراد العينة وسبب هذه الغيابات

الاحتمالات				التكرار	النسبة
	الأنواع	التكرار	النسبة		
نعم تتكرر غياباتي	أسباب اجتماعية	114	%65.9	173	%69.2
	أسباب صحية	30	17%.3		
	بسبب عدم الرضا عن العمل	16	%9.2		
	البحث عن وقت للراحة والترفيه	13	%7.5		
	المجموع الجزئي	173	%100		
لا تتكرر غياباتي				77	%30.8
المجموع				250	%100

من خلال استنطاق بيانات الجدول نلاحظ أن 69.2% من أفراد العينة أجابوا أن غياباتهم عن العمل تتكرر وهم يتوزعون على النسب التالية: 65.9% من المجموع الجزئي صرحوا أن سبب تكرر غياباتهم راجع لأسباب اجتماعية تجد معظمهم موظفات وربات بيت حيث أن الموظفة لها التزامات أخرى في المنزل مثل تربية الأطفال ورعايتهم وتجد أغلب غيابات المرأة العاملة سببها مرض أحد أطفالها، أما نسبة قليلة من الموظفين الذكور تجد له التزامات مثل تسديد الفواتير أو إخراج وثائق إدارية أو رعاية

الوالدين، أما نسبة 17.3 % صرحت أن تكرر غياباتها راجع إلى أسباب صحية وتجد هذه الفئة من الموظفين لهم أمراض مزمنة حيث تتكرر غياباتهم بسب التحاليل أو المراجعة الدورية للطبيب، أما نسبة 9.2% قد صرحوا أن تكرر غياباتهم راجع إلى عدم رضاهم عن العمل وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع النسب السابقة حيث في هذه الفئة تجد أن الموظف عنده صراع بينه وبين مسؤوله المباشر في العمل وللتعبير عن تذمره وعدم رضاه يلجأ إلى الغياب المتكرر عن العمل، أما نسبة 7.5% قد صرحوا أن تكرر غياباتهم راجع إلى بحثهم عن وقت للراحة والترفيه هذا للابتعاد عن الروتين والرتابة في العمل وهي مؤشر من مؤشرات التذمر المهني حيث أن الموظف يلجأ إلى التغيب لكسر روتين العمل، وفي المقابل نجد أن نسبة 30.8% من أفراد العينة قد أجابوا أنهم لا يتغيبون عن العمل بصفة متكررة حيث تجد أفراد هذه الفئة منضبطين في العمل ليس لديهم التزامات أخرى خارج العمل ولديهم علاقة جيدة مع مسؤولهم المباشر مما يجعلهم يحبون عملهم.

من هنا نستنتج أن تكرر غيابات الموظفين الإداريين في الجامعة معظمها راجع إلى أسباب اجتماعية أو صحية مما يفسر أن الموظف الجامعي لا يعبر عن عدم رضاه عن العمل بواسطة التغيب الذي هو مؤشر قوي للتذمر الحاد، أما الموظفين الذين يعبرون عن تذمرهم بالتغيب يعتبرون فئة صغيرة بالمقارنة مع مجموع الموظفين الذين يجدون طريقة أخرى لتعبيرهم عن تذمرهم عن العمل.

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين المشاكل الصحية لأفراد العينة وتكرر الغياب عن العمل

		تتكرر غياباتك عن العمل		المجموع
		نعم	لا	
لديك مشاكلصحية	نعم	54	22	76
		71.1%	28.9%	100.0%
	لا	119	55	174

	68.4%	31.6%	100.0%
المجموع	173	77	250
	69.2%	30.8%	100.0%

لدى قراءتنا لبيانات الجدول نجد أن نسبة 69.2% من الاتجاه العام للعينة يصرحون أن غياباتهم عن العمل تتكرر في المقابل نسبة 30.8% يصرحون أنه لا تتكرر غياباتهم عن العمل، أما على المستوى الجزئي فأعلى نسبة هي 71.1% من فئة الذين أجابوا بأن لديهم مشاكل صحية تكرر غياباتهم عن العمل أما ثاني أعلى نسبة والتي تقدر ب 68.4% من الفئة التي صرحت بأن ليس لديهم مشاكل صحية وهم يتغيبون عن العمل، وفي المقابل نجد نسبة 31.6% صرحوا أن ليس لديهم مشاكل صحية وهم لا يتغيبون عن العمل.

من خلال قراءتنا السوسيولوجية لبيانات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 71.1% التي صرحت بأن لديها مشاكل صحية وتتكرر غياباتهم، هذا ما يوحي بأن المشاكل الصحية خاصة الأمراض المهنية منها يؤدي إلى تكرر الغيابات لدى الموظفين وهذا لسببين أولهما بسبب ضغوط العمل أو الصراع مع المسؤول أو مع الزملاء مما يؤدي إلى أمراض مهنية مثل القلون العصبي الذي هو مرض معظم الموظفين الإداريين فيؤدي بالموظف إلى وضع عطل مرضية للراحة والابتعاد عن هذه الضغوط، والسبب الثاني هو الأمراض المزمنة التي تؤثر على الأداء الوظيفي ولا تمكن الموظف من القيام بالمهام الكثيرة التي تفاقم من هذه الأمراض مما يجعل الموظف يبتعد عن العمل بالغياب المتكرر، أما نسبة 68.4% صرحت أن غياباتها تتكرر لكن ليس لديها مشاكا صحية، في معظم الأحيان يكون الغياب مدته يوم فقط وهذا راجع للقيام بأعمال لها علاقة بالأسرة فهذا لا يؤثر على سير المهام داخل المؤسسة خاصة إذا كان الغياب برخصة، وفي الفئة الثانية التي صرحت بأن غياباتها لا تتكر فنسبها على التوالي 31.6% ليس لديها

مشاكل صحي ونسبة 28.9% بعدد 22 موظف من العينة وهو رقم صغير جدا مقارنة بالفئة نفسها لديها مشاكل صحية لكن لا تتكرر غياباتها حيث أن الأمراض التي يعاني منها هؤلاء الموظفين لا تؤثر على الأداء الوظيفي لديهم مما يجعلهم يزاولون عملهم بشكل عادي دون غياب متكرر.

من هذه البيانات نستنتج أن ضغوط العمل تؤثر على الموظف مما يؤدي به إلى أمراض مهنية هذه الأخيرة هي مؤشر من مؤشرات التذمر المهني حيث بعض الموظفين لا يستطيعون التعبير عن مشاعرهم وعدم رضاهم اتجاه أمور تحدث لهم في العمل فيعبر عنها جسمهم لا ارادايا بالمرض مما يجعلهم يبتعدون عن العمل لفترة من خلالها يستريح الفرد ويبتعد عن تلك الضغوط.

جدول رقم (20): يبين مدى احترام المجتمع للموظف الإداري حسب رأي المبحوثين

احترام المجتمع للموظف الإداري	التكرار	النسبة
نعم	171	%68.4
لا	79	%31.6
المجموع	250	%100.0

يبين الجدول أعلاه مدى احترام المجتمع للموظف الإداري ومن البيانات المتحصل عليها نجد أن أعلى نسبة 68.4%من أفراد العينة ترى بأن أفراد المجتمع يحترمونهم بسبب عملهم في الإدارة، في المقابل فإن نسبة 31.6% ترى بأن المجتمع لا يحترم الموظف الإداري.

من خلال قراءتنا السوسيولوجية لبيانات الجدول نجد أن أعلى نسبة 68.4% التي ترى أن المجتمع يحترمهم بسبب عملهم في الإدارة أعظمهم قد صرحوا بأن هذا راجع حسب تصريحهم إلى المستوى التعليمي والثقافي الذي يكتسبه الفرد من خلال عمله في الإدارة ومنهم من صرح بأن المجتمع

يحترمك بسبب الأجر الذي تتحصل عليه الفرد الفقير لا يحترمه المجتمع، والبعض صرح بأن من يعمل في الإدارة يكون مطمع بعض الأفراد الذين لديهم مصلحة معه في قضاء بعض الأمور الإدارية لذا يبادرونه بالاحترام الكاذب، في حين نسبة 31.6% صرحوا بأن المجتمع لا يحترمهم بسبب عملهم في الإدارة، فالبعض يرى أن مكانتهم الاجتماعية يحصلون عليها بشخصيتهم ومعاملتهم مع الناس وأن العمل في الإدارة ليس له علاقة بالمكانة الاجتماعية أي ثقتهم في نفسهم كبيرة تمكنهم من كسب احترام الناس لهم دون اللجوء إلى نوع العمل الذي يقومون به، وفي رأي البعض الآخر أن الموظف الإداري لا يحترمه الناس بسبب عمله في الإدارة لكون مستواه المعيشي منخفض بالمقارنة مع اللذين يعملون في قطاعات أخرى أو التجار، مما يظهر لنا نوع من التذمر وعدم الرضا لديهم كونهم يعملون في القطاع الإداري وهذا ما ينقله الموظفين الاداريين من تذمرهم في الوسط المجتمعي إلى تذمرهم في وسط العمل.

جدول رقم (21): يبين مدى احترام الأسرة للموظف الإداري حسب رأي المبحوثين

احترام الأسرة للموظف الإداري	التكرار	النسبة
نعم	178	%71.2
لا	72	%28.8
المجموع	250	%100.0

يبين الجدول أن أعلى نسبة هي 71.2% من أفراد العينة ترى أن أفراد الأسرة يحترمونهم بسبب عملهم في الإدارة، في حين نسبة 28.8% من أفراد العينة ترى أن أفراد الأسرة لا تحترم الموظف الذي يعمل في الإدارة.

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة وهي 71.2% من أفراد العينة التي أجابت أن أفراد الأسرة يحترمون الفرد الذي يعمل في الإدارة هذا راجع حسب تصريحهم إلى المستوى التعليمي والثقافي الذي يكسبك مكانة في الأسرة والمجتمع، إضافة إلى المدخول المادي الذي يحصل عليه الموظف من عمله في الإدارة مما يمكنه من قضاء جميع متطلباتهم الأسرية، مع وجود هيبة للموظف الإداري في الوسط العائلي والموظف بشكل عام، في حين أن نسبة 28.8% من أفراد العينة التي صرحت بأن أفراد الأسرة لا يحترمون الموظف الإداري، هذا راجع حسب تصريحهم إلى أن الاحترام بين أفراد الأسرة ليس له علاقة بالعمل الإداري حيث أن الفرد يكسب احترامه بنفسه بين أفراد أسرته كما أن التنشئة الأسرية مبنية على احترام البعض لبعضهم، وفي تصريح البعض يرون أن الموظف الإداري يكون دخله منخفض ما لا يمكنه من تلبية جميع متطلبات الأسرة ما يجعلهم غير راضين عن عمله ولا يحترمون العمل الذي يقوم به وليس الفرد بنفسه، ما يجعل الموظف متذمر وغير راض عن الدخل الذي يتلقاه من عمله بسبب تذمر أسرته، ما يؤثر هذا على رضاه في وسط العمل.

جدول رقم (22): يبين علاقة نمط الأسرة التي يعيش في وسطها الموظف ومدى احترامها لعمله الاداري

		احترام أفراد الأسرة بسبب العمل في الادارة		المجموع
		نعم	لا	
نمط الأسرة التي تعيش في وسطها	أسرة نواتية (الزوجين والأولاد)	107 69.5%	47 30.5%	154 100.0%
	أسرة ممتدة (الأهل والزوجين والأولاد)	71 74.0%	25 26.0%	96 100.0%
المجموع		178	72	250

	71.2%	28.8%	100.0%

من بيانات الجدول أعلاه نجد أن على المستوى العام أن أعلى نسبة وهي 71.2% من أفراد العينة ترى أن أفراد أسرتهم يحترمونهم بسبب عملهم في الإدارة، في المقابل نسبة 28.8% ترى أن أفراد أسرتهم لا يحترمونهم بسبب عملهم في الإدارة، أما على المستوى الجزئي نجد أن أعلى نسبة هي 74% من أسرة ممتدة يحترمهم أفراد اسرتهم بسبب عملهم في الإدارة، أما نسبة 69.5% من أسرة نواتية ترى أن أفراد اسرتهم يحترمونهم بسبب عملهم في الإدارة، في المقابل فإن النسب على التوالي 30.5% من أسرة نواتية ونسبة 26% من أسرة ممتدة ترى أن الموظف الإداري لا يحترمه أفراد اسرته بسبب عمله في الإدارة.

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نجد أن أعلى نسبة على المستوى الجزئي وهي 74% من المبحوثين الذين ينتمون إلى أسرة ممتدة من الأهل والزوجين والأولاد ترى أن أفراد الأسرة يحترمونهم بسبب عملهم في الإدارة وهذا راجع إلى أن الموظف يلبي جميع حاجيته المعيشية دون اللجوء إلى الاقتراض من أحد أفراد الأسرة سواء كان الأب أو الاخوة وكونه لا يمثل عبء عليهم فهو مرحب به من طرف الجميع بسبب المدخول الذي توفره وظيفته الإدارية، وفي بعض الأحيان تجد أن هذا الموظف يعيل الوالدين مع الأسرة الصغيرة مما يجعل مكانته في الأسرة كبيرة وهذا نجده في معظم العائلات الجزائرية أن الفرد الذي لديه مدخول وهو المسؤول عن إعالة العائلة يحترمه جميع أراد الأسرة صغيرهم وكبيرهم ، أما نسبة 69.5% من المبحوثين الذين ينتمون إلى أسرة نواتية متكونة من الزوجين والأولاد فقط ترى هذه الفئة أن أفراد أسرتهم يحترمونهم بسبب العمل في الإدارة حيث أن في معظم الأحيان تجد أن الأسرة النواتية الأب والأم يعملون معا لتوفير جميع متطلبات الحياة مما يخلق جو من الانسجام والتفاهم والتعاون والاحترام وهذا للتغلب على مشقات الحياة، أما نسبة 30.5%من أفراد العينة الذين ينتمون إلى أسرة نواتية ترى أن أفراد

أسرتهم لا يحترمونهم بسبب عملهم في الإدارة وهذا كون الاحترام الأسري ليس له علاقة بالعمل الإداري فالاحترام بين الزوجين راجع إلى التفاهم والتناسق والمودة، فيما يرى البعض الآخر خاصة الذين لديهم مشاكل عائلية أن عدم توفير جميع متطلبات العائلة يجعل أفراد الأسرة خاصة الزوجة لا تحترم الأب بسبب عمله منخفض الدخل الذي لا يلبي جميع متطلباتهم، وفي الأخير أقل نسبة وهي 26% من أفراد العينة الذين ينتمون إلى أسرة ممتدة ترى أن أفراد أسرتهم لا يحترمونهم بسبب عملهم في الإدارة وهذا ناتج عن انخفاض الدخل الذي يتقاضاه الموظف الإداري الذي لا يلبي أدنى متطلبات الحياة خاصة كون الموظف يعيش في أسرة كثيرة العدد مما يجعله يحتاج إلى مصاريف إضافية، وكل هذه الأمور تجعل رب الأسرة متذمر وساخط على العمل الإداري الذي يقوم به وهذا ما ينقله معه إلى وسط العمل فيصبح الموظف متذمر من الأجر الذي يتلقاه ويعبر عنه بعدة سلوكيات سلبية.

1 2 - تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

توجد علاقة بين العوامل الوظيفية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

جدول رقم (23): يبين مدى تلبية الأجر لأغلب متطلبات المعيشة للموظف

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا يلبي	الأنواع	التكرار	النسبة		
	البحث عن عمل موازي لتلبية متطلبات المعيشة	51	%20.4		
	الاستقالة من وظيفتك في حالة الحصول على فرصة عمل بأجر أحسن	113	%45.2	218	%87.2
	البقاء في الوظيفة وعدم الاكتراث	46	%18.4		
	الصبر ومسايرة الأمور	8	3.2%		
	المجموع الجزئي	218	%87.2		

نعم يلبي	32	%12.8
المجموع	250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نرى أن أعلى نسبة من أفراد العينة وهي 87.2% صرحت بأن الأجر لا يلبي أغلب متطلبات المعيشة مما يؤثر على سيرورة العمل منهم 45.2% من المجموع الجزئي صرحوا بأنهم سوف يستقيلوا من وظيفتهم في حال الحصول على فرصة عمل بأجر أحسن وهذا ما يجعل الموظف لا يبدي أي ولاء لوظيفته داخل الجامعة بسبب أن الأجر منخفض ولا يلبي معظم حاجيات الموظف، تليها نسب متفاوتة 20.4% أجابوا أنهم يلجؤون إلى العمل الموازي لتلبية متطلبات المعيشة نجد معظمهم إما عندهم حرفة يعمل بها في وقت فراغه بعد انقضاء مدة العمل أو أن له تجارة يقوم بها خارج أوقات العمل وأحيانا تجد بعض الموظفين يتغيبون لأجل مزاولة أعمال أخرى وهذا من أعلى درجات التذمر المهني التغيب عن قصد، أما نسبة 18.4% فضلوا البقاء في الوظيفة وعدم الاكتراث تجدهم في أغلب الأحيان إناث يفضلون الاستقرار الوظيفي على الأجر، أما نسبة 3.2% يفضلون الصبر ومسايرة الأمور بالتقشف في الانفاق لتلبية الحاجات الضرورية فقط والانتظار حتى يتحسن حال بواسطة القرارات الرئاسية في رفع الأجور.

من خلال قراءتنا للبيانات نستنتج أن الأجر يلعب دور مهم في رضا الموظف وهو من العوامل الأساسية التي تؤثر على التذمر المهني وترفع من مستواه في وسط العمل.

جدول رقم (24): يبين مدى مناسبة الأجر مقارنة بالمؤهلات العلمية للموظف

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا يناسب	الأنواع	التكرار	النسبة		
	مستوى رضاك عن العمل	90	%36	200	%80
	مستوى دافعيتك نحو العمل	50	%20		

	استقرارك في العمل	60	%24		
	المجموع الجزئي	200	%80		
نعم يناسب				50	%20
المجموع				250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة وهي 80% ترى بأن الأجر الذي يتلقونه غير مناسب مقارنة مع مؤهلاتهم العلمية وهذا يؤثر على أدائهم في العمل فيرون أنه لا توجد عدالة ومساواة في سياسة الأجور التي يراها الموظف مدخلات مقارنة مع مخرجاته التي هي المؤهلات العلمية التي يوظفها في تأدية أعماله الإدارية، كما ذكرنا سابقا سياسة الأجور في الجامعة تسير حسب الوظيف العمومي الذي يعتبر أجوره منخفضة نوعا ما ومهما كانت المؤهلات العلمية فمعظم الموظفين الجامعين هم إطارات متخرجين من الجامعة متحصلين على شهادات عليا ونجدهم موزعين كما يلي: 36% من المجموع الجزئي صرحوا أن عدم تناسب الأجر مع مؤهلاتهم العلمية يؤثر على مستوى رضاهم عن العمل حيث يصبحون غير راضين ومتذمرين طول الوقت، أما نسبة 24% يؤثر على استقرارهم في العمل حيث أنهم يستقيلون عن العمل في حين توفر أي فرصة توظيف خارج الجامعة توفر لهم أجر أحسن مقارنة بمؤهلاتهم العلمية حيث، أما نسبة 20% فيؤثر على مستوى دافعيتهم في العمل فالأجر يعتبر من المحفزات المادية التي تدفع الموظف بالقيام بعمله بشكل جيد، وغياب هذا المحفز يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الدافعية ومستوى الأداء، في المقابل 20%من المجموع العام صرحوا أن أجرهم يناسب مؤهلاتهم العلمية تجد معظمهم ليست لهم شهادة جامعية إما مستوى ثانوي مع تكوين في مراكز التكوين المهني ولهم مناصب مثل السكرتاريا أو أعوان إدارية.

مما سبق نستنتج أنه إذا لم تطبق عدالة في الأجور بالمقارنة بالمؤهلات العلمية للموظفين يصبحون متذمرين ويعبرون عن هذا التذمر بسلوكيات تتمثل في عدم الرضا المتواصل في العمل والانخفاض في مستوى الدافعية وعدم الاستقرار في العمل.

جدول رقم (25): يبين مدى تناسب الأجر مع الجهود الذي يبذلها الموظف في العمل

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا يتناسب	الأنواع	التكرار	النسبة	195	%78
	نقص في الأداء	32	%12.8		
	التغيب المستمر	18	%7.2		
	التكاسل واللامبالاة في العمل	19	%7.6		
	انخفاض مستوى التحفيز في العمل	126	%50.4		
	المجموع الجزئي	195	%78		
نعم يتناسب				55	%22
المجموع				250	%100

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 78% من أفراد العينة صرحوا أن الأجر الذي يتلقونه لا يتناسب مع الجهود المبذولة في العمل ما يؤثر عليهم بشكل سلبي حيث أن الموظف يحاول الحصول على مردود مقابل الجهد الذي يبذله وان لم يتساوى المردود مع الجهد المبذول يصبح متذمر وغير راض عن عدم التوافق في المخرجات والمدخلات مما يؤثر على أدائه في العمل ونلمس هذا في النسب الجزئية التالية: حيث أن نسبة 50.4% صرحوا أنه عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل يؤثر على مستوى التحفيز في العمل فالمحفز المادي وهو الأجر يعتبر غير كاف مقارنة بالجهد فينخفض مستوى تحفيزهم في العمل مما يؤثر على مستوى الدافعية، أما نسبة 12.8% فترى أن هذا يؤثر حتى على مستوى أدائهم في العمل فحين ينخفض مستوى الدافعية بسبب انخفاض مستوى التحفيز يؤدي بالموظف إلى التراجع في أدائه في العمل، أما نسبة 7.6% صرحوا أن هذا يؤدي بهم إلى التكاسل واللامبالاة في العمل وهذا من مؤشرات التذمر المهني، أما نسبة 7.2% صرحوا أنهم يتغيبون باستمرار تعبيرا عن تذمرهم وعدم رضاهم بسبب عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول.

مما سبق نستنتج أن الموظف يضع معادلة يقارن فيها دائما مدخلاته مع مخرجاته وإن لم تساوى سوف يعبر عن هذا دائما بالتذمر وعدم الرضا ويعتبر الجهد الذي يبذله الموظف من المخرجات التي يبني عليها الموظف معادلته.

جدول رقم (26): يبين مدى تناسب أجر الموظف ومؤهلاته مقارنة مع أجر مؤهلات من يعملون في قطاعات أخرى

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا يتناسب	الأنواع	التكرار	النسبة	211	%84.4
	عدم ثقتك في الادارة	55	%22		
	عدم المواظبة في العمل	42	%16.8		
	الشعور بعدم الأمن الوظيفي	87	%34.8		
	عدم الالتزام الوظيفي	27	%10.8		
	المجموع الجزئي	211	%84.4		
يتناسب				39	%15.6
المجموع				250	%100

من خلال استقرائنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 84.4% من صرحوا أن أجرهم ومؤهلاتهم لا يتناسب مقارنة مع أجر ومؤهلات من يعملون في قطاعات أخرى، فطبيعة الموظف تجده دائما يقارن مخرجاته ومدخلاته مع مخرجات ومدخلات زملائه أو نظائره من وظائف أخرى وإن لم تتناسب هذه المقارنة يؤثر عليه في العمل، فنجد أن من يعملون في قطاع الوظيف العمومي جدول توزيع الأجور موحد حسب الصنف والدرجة فكل الموظفين التابعين للوظيف العمومي تتساوى أجورهم ومؤهلاتهم بالمقارنة مع زملائهم، أما بالمقارنة مع قطاعات أخرى خاصة القطاعات الاقتصادية فأجورهم مختلفة عن

الوظيف العمومي ويتمتعون بمنح إضافية مما يصبح أجرهم عالي عن أجر موظف عمومي بنفس المؤهلات العلمية، ما يؤثر على الموظفين بالقطاع العمومي الذي أجرهم منخفض، فنجد أن 34.8% صرحوا أنهم يشعرون بعدم الأمن الوظيفي وعدم الطمأنينة على مصدر دخلهم وكذا على استقرارهم في العمل وهذا يعني أنه لم توفر لهم الجامعة حاجة الأمن والأمان مما يجعلهم متذمرين، أما نسبة 22% يؤدي بهم إلى عدم ثقتهم في الإدارة حيث أن الثقة بين الموظف والإدارة تعتبر حجر الأساس للعلاقات وعند انعدامها يؤدي إلى عواقب بعيدة المدى يضر بمعنويات الموظفين وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة، أما نسبة 16.8% يؤدي بهم إلى عدم المواظبة في العمل حيث تكثر غياباتهم بسبب تذمرهم وعدم رضاهم عن الأجر الذي يتلقونه، أما نسبة 10.8% يؤدي بهم إلى عدم الالتزام الوظيفي، في المقابل 15.6% قد صرحوا أن أجرهم ومؤهلاتهم العلمية تتناسب بالمقارنة مع أجر ومؤهلات من يعملون في قطاعات أخرى وهذا راجع كما ذكرنا في تحليل بيانات الجدول السابق أن الموظفين الذين مستواهم التعليمي ثانوي وتحصلوا على تكوين مهني يقبلون بالأجر الذي يتقاضونه بحكم مستواهم التعليمي.

مما سبق نستنتج أن الموظف يقارن مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات من هم في نفس مستواه التعليمي الذين يعملون في قطاعات أخرى وإن لم تتناسب هذه المقارنة يشعر بالتذمر عن عدم وجود عدالة في توزيع الجور ما بين القطاعات.

جدول رقم (27): يبين مدى وجود عدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية

الاحتمالات				التكرار	النسبة
	الأنواع	التكرار	النسبة		
لا توجد عدالة في توزيع الحوافز	انخفاض مستوى أدائك	62	%24.8	214	%85.6
	عدم التزامك في العمل	36	%14.4		
	عدم الاكتراث بالعمل	15	%6		
	عدم الرضا عن العمل	101	%40.4		
	المجموع الجزئي	214	%85.6		
نعم توجد عدالة في توزيع الحوافز				36	%14.4
المجموع				250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 85.6% من أفراد العينة من صرحوا أنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة، حيث فيما يخص الحوافز المادية فإن سياسة أجور الجامعة تسير طبقا للوظيف العمومي والتي تعتبر عادلة وتوزع على الموظفين حسب الصنف والدرجة على الجميع أما المنح فإنها تكاد تنعدم في الوظيف العمومي، وبالنسبة للمحفزات المادية التي لها علاقة بالجامعة هي منحة حركية قصيرة المدى بالخارج الوحيدة التي يتم منحها في الجامعة للموظفين الذين يكون صنفهم من 11 فما فوق ومتحصلين على شهادة جامعية تحفيزا لهم لمجهودهم ولقلة عددها لا يمكن لجميع الموظفين الاستفادة منها إلا من يمتلكون المناصب العليا بالكليات أو بالمصالح المركزية حيث يرى الموظفين أن نفس الأشخاص من يتفيدوا من هذه المنحة كل سنة وليس بالدور مما يجعلهم متذمرين عن عدم توزيع تلك المنحة بالتساوي على الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط، أما فيما يخص الحوافز المعنوية فهنا نلاحظ أن الموظفين غير راضين ومتذمرين عن عدم وجود عدالة في التعاملات بينهم فقد صرحوا أن منهم من يشيد المسؤول بمجهوداتهم رغم عدم أهميتها بالمقارنة مع أعمالهم

التي لا يتلقون عليها ولو كلمة شكر مهما كانت تلك الأعمال مهمة، وهذا ما يؤثر سلبا عليهم فتجد منهم نسبة 40.4% صرحوا أنهم غير راضين عن هذا التمييز بين الموظفين، فيما 24.8%ينخفض مستوى أدائهم في العمل حيث يعتبرون المحفزات المالية والمعنوية مهمة جدا في الرفع من دافعيتهم نحو العمل التي بدورها ترفع من أدائهم وإن غابت يؤثر على أدائهم، اما 14.4% يؤدي بهم إلى عدم الالتزام في العمل وهذا تعبيرا عن تذمرهم وعدم رضاهم فلا يقومون بالأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وأخيرا نسبة 6% من يجعلهم يلجؤون إلى عدم الاكتراث بالعمل حيث يصبحون غير مهتمين بالمهام الموكلة إليهم ولا يشاركون في الأعمال، في المقابل نلاحظ أن نسبة 14.4% من أفراد العينة قد صرحوا أن هناك عدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية نجد معظمهم من الفئة التي يتم الإشادة بأعمالهم من طرف مسؤولهم المباشر مما يرفع من معنوياته في العمل ويتحصلون على المنحة قصيرة المدى في كل سنة.

مما سبق نستنتج أن الحوافز سواء كانت المادية أو المعنوية تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين فبغيابها أو عدم توزيعها بالعدالة يؤدي بهم إلى التذمر وعدم الرضا عن العمل.

جدول رقم (28): يبين رد فعل الموظفين إذا لم يتحصلوا على حوافز ومزايا مقابل عمله الإضافي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تراجع مستوى أدائك	53	%21.2
غياب الروح المعنوية	131	%52.4
الحديث بشكل سلبي حول الموضوع	66	%26.4
المجموع	250	%100.0

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه الذي يبين ردة فعل الموظفين إذا لم يتحصلوا على حوافز مادية مقابل عملهم الإضافي، نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 52.4% من أفراد العينة قد صرحوا أنه يؤدي

إلى غياب الروح المعنوية لديهم حيث أن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تمثل دافع يرفع من معنويات الموظفين للقيام بأعمالهم ويجعلهم يبدعون فيها، وإن لم يتحصل الموظف على حافز جراء عمل إضافي قام به خارج أوقات العمل أو كان هذا العمل ليس من مهامه وقام به لضرورة المصلحة العامة للجامعة ولم يتحصل على أي حافز ما يخفض من الروح المعنوية لديه ويرفض القيام به في المرة القادمة، تليها نسبة 26.4% من صرحوا أن هذا يجعلهم يتحدثون حول الموضوع بشكل سلبي وهو شكل من أشكال التذمر المستتر الذي من خلاله يعبر الموظف عن عدم رضاه بالحديث السلبي فقط وهذا ما يؤثر على جماعة العمل ما يجعلهم يبتعدون عن الأعمال الإضافية كنظرة استباقية للموضوع، وأخيرا نسبة 21.2% من صرحوا أن هذا يؤثر على التراجع مستوى أدائهم حيث يصبحون يقومون بالأعمال السطحية فقط كرد فعل وانتقام حسب نظرهم لعدم تحصلهم على حوافز جراء العمل الإضافي.

من هنا نستنتج أن الموظف يريد دائما مقابل للمجهود الذي يقوم به سواء كان ضمن المهام التي يقوم بها أو لا يتضمن مهامه وإذا لم يتحصل على ذلك المقابل سوف يؤثر عليه بشكل سلبي ما يجعله متذمر ويقوم بردود فعل يعتبرها انتقام له ما يؤثر على سيرورة العمل.

جدول رقم (29): يبين مدى وضوح الإجراءات والمعايير المتبعة في عملية الترقية

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا يوجد في المعايير	الأنواع	التكرار	النسبة	183	%73.2
	عدم الاكتراث بالعمل	48	%19.2		
	التكاسل واللامبالاة	22	%8.8		
	الملل والاكتئاب	27	%10.8		
	القلق والتوتر	86	%34.4		
	المجموع الجزئي	183	%73.2		
نعم يوجد وضوح في المعايير				67	%26.8
المجموع				250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نلاحظ أن 73.2% من أفراد العينة أجابوا أنه لا يوجد وضوح في الإجراءات والمعايير المتبعة في عملية الترقية، مما يؤثر عليهم في العمل حيث حسب تصريحهم لا تطبق الترقية حسب الأقدمية في الجامعة فبعض الموظفين قد اجتازت سنوات الأقدمية في الجامعة النصاب ولم يتم ترقيتهم بحجة أنه لم يتم خلق مناصب لهم في برنامج التسيير السنوي ويرون أن هذا إجحاف في حقهم رغم وجود عدة قرارات من طرف الوزارة تنص على ترقية الموظفين الذين اجتازوا 10 سنوات أقدمية في الصنف الواحد، والبعض قد صرح أنه لم يتم تثمين شهاداتهم ولم يتم خلق مناصب لهم حسب المؤهل العلمي حيث أنهم تحصلوا عليها بعد التوظيف، مما يجعلهم غير راضين ومتذمرين عن هذه الإجراءات الغير واضحة في عمليات الترقية ويؤثر هذا على سيرورة العمل، وهذه الفئة تتوزع كما يلي: 34.4% منهم صرحوا أن هذا يخلق لديهم شعور القلق والتوتر أثناء العمل لعدم تحصلهم على

حقوقهم في العمل، أما نسبة 19.2% صرحوا أن هذا يجعلهم غير مكترثين بالعمل الذي يقومون به ولا يقومون بالإتقان المهام الموكلة إليهم، أما نسبة 10.8% صرحوا ان عدم ترقيتهم في عملهم يصيبهم بالملل والاكتئاب، ونسبة 8.8% صرحوا أنهم يفضلون التكاسل واللامبالاة كرد فعل عن عدم تحصلهم على الترقية، وفي المقابل 26.8% يرون أنه يوجد وضوح في الإجراءات والمعايير المتبعة في عملية الترقية حيث صرحوا انهم يترقون بصفة تلقائية خاصة الترقية في الدرجات التي تكون ما بين الحد الأدنى عامين ونصف لذوي المناصب العليا أو بالحد المتوسط الذي يكون في حدود ثلاث أما الحد الأقصى الذي يكون في حدود ثلاث سنوات ونصف وهذا نادرا ما يترقى الموظف في هذا الحد فأحيانا يكون في عطلة مرضية طويلة المدى

جدول رقم (30): يبين الإجراءات التي يتخذها الموظفين في حالة عدم تكافؤ فرص الترقية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الشكوى والطعن في الاجراءات	76	%30.4
طلب شرح حول هذه الاجراءات	73	%29.2
الشعور بالظلم وعدم الرضا عن القرار	89	%35.6
قول كلمة سلبية حول الموضوع لترتاح	12	%4.8
المجموع	250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول أعلاه الذي يبين ردة فعل الموظفين والإجراءات التي يتخذونها في حالة عدم تكافؤ فرص الترقية فيما بينهم داخل الجامعة، حيث نلاحظ أن هناك نسب متقاربة بين فئتين أعلى نسبة هي 35.6% من صرحوا أنهم يشعرون بالظلم وعدم الرضا عن القرارات التي تتخذ في عملية الترقية حيث يتم تمييز بعض الموظفين في عمليات الترقية دون أن تصل المعلومة للموظفين الآخرين

بخصوص الترقية وهذا يعتبرونه ظلم في حقهم مما يجعلهم غير راضين عن تلك القرارات وهذا نوع من أنواع التذمر المستتر، تليها نسبة 30.4% من يلجؤون إلى الشكوى والطعن في تلك الاجراءات والقرارات المتخذة في عملية الترقية الغير متكافئة، وهي ردة فعل علنية تعبر عن التذمر الظاهري لدى الموظفين لأنه لا توجد عدالة في عمليات الترقية بين الموظفين وأن الطعن في القرارات يمكن أن يضمن لهم حقوقهم ومعظم أفراد هذه الفئة تجدهم مطلعين على الإجراءات التي من خلالها تتم عملية الترقية، أما نسبة 29.2% يطلبون شرح حول هذه الاجراءات حيث تجدهم غير مطلعين على معايير الترقية في الجامعة لذى يطلبون الشرح ومعرفة تلك المعايير التي تمت من خلالها عملية الترقية، وأخيرا نسبة 4.8% من أفراد العينة يفضلون قول كلمة سلبية حول الموضوع ليرتاحوا، تجد أفراد هذه الفئة كثيري الكلام دون فعل أي شيء في المشكال.

جدول رقم (31): يبين مدى تناسب مدة الترقية في الوظيفة مع نظائرها في وظائف أخرى

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا تتناسب	الأنواع	التكرار	النسبة	195	%78
	الشعور بالاغتراب في العمل	44	%17.6		
	البحث عن وظيفة تمكنك من التطور المهني والارتقاء الوظيفي بسرعة	78	%31.2		
	تقارن أحوال وظيفيتك بأحوال الوظائف الأخرى الجيدة فقط	73	%29.2		
	المجموع الجزئي	195	%78		
نعم تتناسب				55	%22
المجموع				250	%100

من خلال استقرائنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 78% من أفراد العينة أجابوا أنه ليس هناك تناسب في مدة الترقية في الوظيفة بالجامعة مع نظائرها في وظائف أخرى، حيث أنه كما ذكرنا في الجدول الذي يبين مدى وضوح الإجراءات والمعايير المتبعة في عملية الترقية قد صرح الموظفين الذين أجابوا بأنه لا توجد معايير واضحة في عملية الترقية بالجامعة ودعموا إجابتهم بأن من تجاوزوا 10 سنوات في منصب واحد ولم يتم ترقيتهم على أساس الأقدمية رغم أن في بعض الوظائف الأخرى يعملون بهذا المعيار تطبيقا بالقرارات التي تنص على هذا المعيار وتصر على تطبيقه في أقرب الآجال وهذا حسب تصريح المبحوثين، من هنا نجد أن الموظفين يقارنون مدخلاتهم مع مدخلات موظفين في وظائف أخرى ولم يدركوا وجود عدالة في عملية الترقية بالمقارنة مع وظائف أخرى مما يجعلهم غير راضين عن عملية الترقية التي يعمل بها في الجامعة وهذا يجعلهم غير راضين ومتذمرين من عدم وجود عدالة، وتتوزع هذه الفئة على ما يلي: نسبة 31.2% منهم أجابوا أن هذا يجعلهم يبحثون عن وظيفة تمكنك من التطور المهني والارتقاء الوظيفي بسرعة الشيء الذي لم يجدوه في الوظيفة التي هم يعملون بها، أما نسبة 29.2% صرحوا أنهم يقارنون أحوال وظيفيتهم بأحوال الوظائف الأخرى الجيدة فقط، وهذا ما يمثل التذمر المستتر في قول كلمة سلبية فقط حول الموضوع ولا يبحثون عن حلول لأنهم قد فقدوا الأمل في الجامعة، أما نسبة 17.6% يشعرهم هذا بالاغتراب داخل العمل حيث أنهم لا يشعرون بوجود صلة بينهم وبين الجامعة وهذا بسبب هضم حقوقهم ويعتبر أحد مؤشرات التذمر المهني، في المقابل 22% من افراد العينة قد صرحوا أنه يوجد تناسب في مدة الترقية في الوظيفة التي هم فيها بالمقارنة مع نظائرها في وظائف أخرى، وهذا بالنظر إلى الترقية في الدرجة التي تطبق معاييرها في الجامعة بشكل واضح ويتنسب مع وظائف أخرة كما ذكرنا في السابق.

جدول رقم (32): يبين مدى التعاون والانسجام بين الموظفين وعلاقته برضاهم عن علاقتهم بزملائهم

		أنت راض عن علاقتك مع زملائك في العمل		
		نعم	لا	المجموع
هناك تعاون وانسجام بين زملائك في العمل	نعم	191 96.5%	7 3.5%	198 100.0%
	لا	12 23.1%	40 76.9%	52 100.0%
المجموع		203 81.2%	47 18.8%	250 100.0%

لدى قراءتنا لبيانات الجدول نجد أن أعلى نسبة من الاتجاه العام هي 81.2% من أفراد العينة أجابوا أنهم راضين عن علاقتهم مع زملائهم في العمل، اما نسبة 18.8% من أفراد العينة أجابوا أنهم غير راضين عن علاقتهم مع زملائهم في العمل وأنه توجد توترات في ميدان العمل، أما على المستوى الجزئي نجد أن 96.5% من أجابوا أن هناك تعاون وانسجام بينهم وبين زملائهم في العمل وانهم راضين عن علاقتهم في العمل مع زملائهم هذا يبين ان التعاون والانسجام بين الموظفين عامل من عوامل الرضا في العلاقة بين زملاء العمل، في المقابل نسبة 76.9% من أجابوا نه لا يوجد تعاون وانسجام بينهم وبين زملائهم في العمل وهم غير راضين عن علاقتهم مع زملائهم في العمل وهذا راجع إلى وجود توترات في العمل، أما نسبة 23.1% من أجابوا أنه لا يوجد تعاون وانسجام بين زملائهم في العمل وهم راضين عن علاقتهم مع زملائهم، وأخيرا نسبة 3.5% صرحوا أنه هناك تعاون وانسجام بين زملائهم في العمل ولكن ليسوا راضين عن علاقتهم بين زملائهم.

من البيانات السابقة يتضح لنا أنه كلما كان هناك تعاون بين الموظفين في العمل كلما كانوا راضين عن العلاقة التي بينهم وكانت جيدة وخالية من التوترات، وهذه هي صفة العمل الجماعي التي تعمل على خفض التوترات واحتواء الصراع قبل ان يوجد، هذا ما بينته أعلى نسبة 96.5% حيث صرحوا أن طريقة العمل الجماعي التي تسمح بطرح الأفكار تجعل العلاقة بين الموظفين جيدة، أما النسبة التي بأنه لا يوجد تعاون وانسجام وأن هناك توترات بينهم وبين زملائهم هذا راجع إلى أنانية بعض الموظفين الذين يريدون أن يظهروا على حساب الآخرين وأحيانا يرجع إلى التمييز بين الموظفين من قبل المسؤولين، مما يجعلهم غير راضين عن علاقتهم بينهم وبين زملائهم في العمل.

وعند حساب اختبار كاي تربيع: القيمة المحسوبة= 145.299 أكبر من القيمة المجدولة= 6.635، عند درجة الحرية 1، ومستوى الدلالة أقل من 0.01.

منه نستنتج أنه هناك علاقة دالة بين مدى التعاون والانسجام بين الموظفين ورضاهم عن علاقتهم ببعضهم البعض، حيث أن جماعة العمل تلب دورا هاما في درجة الرضا بين الموظفين، وفي الجامعة العلاقة بين الموظفين مبنية على التعاون ولانسجام مما يجعل الموظفين راضين وغير متذمرين عن العلاقة بينهم.

جدول رقم (33): يبين ردة فعل الموظفين في حالة وجود صراع بينهم وبين زملائهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الشعور بالاغتراب والابتعاد عنهم	144	%57.6
وضع تظلم لرئيسك حول المشكلة	53	%21.2
تنتج عنه أمراض ومشاكل صحية	24	%9.6
تفادي الصراع	29	%11.6
المجموع	250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول أعلاه الذي يبين ردة فعل الموظفين في حالة وجود صراع بينهم وبين زملائهم، نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 57% من أفراد العينة صرحوا ان ردة فعلهم تتمثل بالشعور بالاغتراب والابتعاد عن الزملاء الذين وجد الصراع بينهم وهي ردة فعل غير عدوانية تتمثل في قطع الصلة والابتعاد عن المشاكل وهي تعبير عن عدم الرضا عن العلاقة بين الزملاء، تليها نسبة 21.2% من أفراد العينة الذين صرحوا أن ردة فعلهم تتمثل في وضع تظلم لرئيسهم المباشر حول المشكلة حيث أنهم يفضلون اتخاذ الإجراءات الإدارية في حل الصراع خاصة إن كان يتعلق الأمر في مشاكل حول المهام والأعمال الموكلة إليهم وكيفية تقسيم هذه الأعمال فيرضون بالحول الإدارية التي يتخذها الرئيس المباشر، أو أنهم يضعون تظلم للنقابات العمالية التي في أغلب الأحيان تتكفل في حل النزاعات بين العمال، أما نسبة 11.6% من أفراد العينة صرحوا أن ردة فعلهم تتمثل في تفادي الصراع بكل الطرق السلمية ولو كان هذا على حسابهم الخاص وهذا راجع إلى شخصيتهم الهادئة، وفي الأخير نسبة 9.6% من صرحوا أن هذا الصراع ينتج عنه أمراض ومشاكل صحية وهذا ما يدعمه تحليل جدول الفرضية الأولى الذي يبين العلاقة بين المشاكل الصحية وتكرر الغيابات، حيث أن ضغوط العمل والصراعات داخل العمل ينتج عنها أمراض مهنية مثل القلون العصبي وأمراض نفسية أو تفاقم الأمراض المزمنة مما يجعل

الموظف كثي الغيابات في العمل وهذه كلها مؤشرات عن عدم الرضا والتذمر المهني في العمل ما يؤدي إلى ارتفاع نسبة التذمر المهني جراء الصراعات ما بين الزملاء في العمل.

جدول رقم (34): يبين مدى توفر الثبات والأمن الوظيفي في الجامعة

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا يوجد	الأنواع	التكرار	النسبة		
	أدائك في العمل	56	%22.4		
	ولائك في وظيفتك	14	%5.6	134	%53.6
	استقرارك في العمل	64	%25.6		
	المجموع الجزئي	134	%53.6		
نعم يوجد				116	%46.4
المجموع				250	%100

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 53.6% من أفراد العينة التي صرحت أنه لا يوجد ثبات أمن وظيفي في العمل، والأمن الوظيفي يتمثل في عدم ثقة الموظف وخوفه من فقدان وظيفته في المستقبل وأنه غير ثابت ومستقر فيها وهو شيء غير ملموس يمكن أن يشعر به، وغالبا ما يكون الأمن الوظيفي مرتفع في القطاع العام عن القطاع الخاص وهذا نتيجة نوع عقود العمل فالقطاع العام عقوده تتميز بكونها عقود دائمة عكس عقود القطاع الخاص التي تكون غير دائمة موسمية أو حسب مدة المشروع، أما رأي الموظفين في هذا الموضوع بعدم وجود ثبات وأمن وظيفي ليس بالنسبة لنوعية العقود حيث أن الجامعة توظف بعقد دائم، لكن حسب رأيهم هو الحركية الكثيرة في المناصب داخل الجامعة فيمكن للمسؤول الجديد مثل رئيس الجامعة أو الأمين العام للجامعة وحتى عمداء الكليات أن يجروا تغيير في المناصب وتحويل حسب الرغبة وهذا ما يقلق الموظفين ويحسهم بأنهم غير مستقرين في

مناصبهم ويمكن أن يحولوا في أي مرة يتغير فيها المسؤول، مما يجعلهم يتذمرون كثيرا من هذا الأمر وغير راضين، ويؤثر عليهم بشكل كبير ويتبين هذا حسب توزيعهم كما يلي: نسبة 25.6% تصرح أن هذا يؤثر على استقرارهم في العمل حيث يفضلون العمل الذي يتميز الاستقرار والخوف من منصب يمكن يتغير في أي وقت، أما نسبة 22.4% صرحوا أنه يؤثر على أدائهم في العمل فالموظف الذي يشعر بعدم الثبات الوظيفي ينخفض لديه الدافع في العمل مما يؤدي إلى نقص في الأداء، أخيرا نسبة 5.6% من صرحوا بأنه يؤثر على ولائهم للوظيفة مما يجعلهم يتركون وظيفتهم في الوقت الذي يتحصلون على وظيفة تتسم بالثبات والأمن الوظيفي، في المقابل نلاحظ أن نسبة 46.4% وهي قريبة من النسبة الأولى يرون أن الوظيفة في الجامعة تتسم بالثبات والأمن الوظيفي وهذا حسب تصريحهم أن التوظيف في الجامعة يكون بعقود دائمة وهذا هو المغزى العام من الأمن الوظيفي أي أن الموظف لا يخاف من فقدان وظيفته في أي وقت وأنه عند إتمام سنوات الخدمة يحصل على تقاعد في المستقبل الذي يضمن له كرامة العيش وهذا هو المهم لديه

جدول رقم (35): يبين العلاقة بين تحقيق الوظيفة لطموح الموظف ومدى ارتياحه فيها

		تشعر بالارتياح في وظيفتك الحالية		المجموع
		نعم	لا	
وظيفتك تحققك طموحاتك الشخصية	نعم	83 91.2%	8 8.8%	91 100.0%
	لا	89 56.0%	70 44.0%	159 100.0%
المجموع		172 68.8%	78 31.2%	250 10.0%

من خلال استقرائنا لبيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة في الاتجاه العام 68.8%من أفراد العينة الذين أجابوا أنهم لا يشعرون بالارتياح في وظيفتهم الحالية والتي دعمتها في المجموع الجزئي نسبة 91.2% من صرحوا أن الوظيفة في الجامعة تحقق طموحاتهم الشخصية وأنهم مرتاحون في وظيفتهم الحالية وهذا راجع إلى أن أغلب موظفين هذه الفئة يطمحون في حصولهم على وظيفة مستقرة ذات دخل شهري يلبي لهم متطلباتهم، تليها نسبة 56% من صرحوا أن وظيفتهم لا تحقق طموحاتهم الشخصية وهي تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم من شراء منزل أو سيارة لكن هم مرتاحون في الوظيفة لأنها تتسم بالأمن الوظيفي، في المقابل في الاتجاه العام نجد نسبة 31.2% من أفراد العينة من أجابوا أنهم غير مرتاحون في وظيفتهم تدعمها على المستوى الجزئي النسب التالية 44% من صرحوا أن وظيفتهم لا تحقق طموحاتهم الشخصية وأنهم لا يرتاحون في هذه الوظيفة حيث تجد أغلب هذه الفئة موظفين متحصلين على شهادات جامعية عليا ولهم قدرات ومهارات عالية يمكن من خلالها تحقيق طموحاتهم الشخصية في الابتكار وتطوير تقنيات العمل، لكن الجامعة تابعة للقطاع العام والوظيف العمومي بالأخص لا يوفر للموظف البيئة المناسبة للعمال في الابتكار والتطوير، مما يؤثر على الموظف الطموح ويجعله لا يشعر بالارتياح في وظيفته ويتذمر من عدم تحقيقه لطموحات الابتكارية، أما نسبة 8.8% من صرحوا أن الوظيفة تحقق طموحاتهم الشخصية لكن ليسوا مرتاحين في وظيفتهم تجد أنهم ليدهم مشاكل في العمل مع المسؤول أو الزملاء مما لا يشعرهم بالارتياح في الوظيفة وهذا ليس راجع إلى الوظيفة بحد ذاتها لكن إلى جماعة العمل.

وعند حساب اختبار كاي تربيع: القيمة المحسوبة =33.472أكبر من القيمة المجدولة = 6.635، عند درجة الحرية 1، ومستوى الدلالة أقل من 0.01.

ومنه نستنتج أنه هناك علاقة دالة بين تحقيق الوظيفة لطموحات الموظف الشخصية ومدى ارتياحه فيها، حيث نجد أن معظم الموظفين يجدون أن الوظيفة بالجامعة تحقق لهم طموحاتهم الشخصية مما يجعلهم مرتاحين في عملهم في هذه الوظيفة ويجعلهم غير متذمرين وراضين.

جدول رقم (36): يبين رد فعل الموظفين إذا لم تتوفر لهم فرصة لتطوير قدراتهم واكتساب مهرات جديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
انخفاض مستوى ادائك	29	%11.6
انخفاض الروح المعنوية	137	%54.8
عدم الاكتراث واللامبالاة حيال الموضوع	65	%26.0
اطور قدراتي بنفسي	19	%7.6
المجموع	250	%100

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه الذي يبين ردة فعل الموظفين إذا لم تتوفر لهم فرصة لتطوير قدراتهم واكتساب مهارات جديدة، نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة وهي 54.8% وتتمثل في النصف من صرحوا انه يؤدي إلى انخفاض في مستوى الروح المعنوية لديهم حيث أن معنويات الموظف تلعب دورا مهما في رفع مستوى أدائه وان انخفضت هذه المعنويات جراء عدم توفر حاجة من حاجات الموظف وهي تطوير الذات هذا ما يؤدي به إلى التذمر عن عدم تلبية حاجة من حاجات الموظف، أما نسبة 26% من أفراد العينة من صرحوا أنهم لا يكترثون ولا يبالون حيال الموضوع حيث أن بعض الموظفين لا يرغبون في حاجات أخرى غير الأجر الذي يلبي متطلبات الحياة أي تلبية الحاجات الفيزيولوجية حسب ماسلو ولا يطمحون إلى حاجات أعلى من هذه وهذا حسب تطلعاتهم، أما نسبة 11.6 % من أفراد العينة أجابوا أن هذا يجعل مستوى أدائهم ينخفض جراء انخفاض الروح المعنوية لديهم، وأخيرا نسبة 7.6% من أفراد العينة من أجابوا أنهم يطورون قدراتهم بنفسهم وانهم ليسوا بحاجة إلى الجامعة لتوفر

لهم فرص لتطوير الذات ولاكتساب مهرات جديدة تجد معظم هؤلاء الموظفين لديهم رغبة كبيرة في التعلم والبحث والابتكار ولهم طموحات أعلى مما تقدمه لهم الجامعة معظمهم متحصلون على دراسات عليا مثل شهادة الدكتوراه وأن الوظيفة ليست إلا وسيلة لكسب القوت فقط.

منه نستنتج أن عدم توفير فرص لتطوير قدرات الموظفين وكسبهم مهارات جديدة يجعلهم متذمرين وهذا يؤثر على مستوى أدائهم في العمل مما يؤثر على سيرورة العمل في الجامعة.

1 3 - تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

توجد علاقة بين العوامل التنظيمية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

جدول رقم (37): يبين العلاقة بين توفر الأمن والسلامة والرضا عن ظروف العمل

		الرضا عن ظروف العمل		المجموع
		نعم	لا	
يتوفر عملك على ظروف الأمن والسلامة	نعم	71 48.0%	77 52.0%	148 100.0%
	لا	18 17.6%	84 82.4%	102 100.0%
المجموع		89 35.6%	161 64.4%	250 100.0%

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة في الاتجاه العام هي 64.4% من أفراد العينة أجابوا أنهم غير راضين عن ظروف العمل، في المقابل نجد نسبة 35.6% من اجابوا أنهم راضين عن ظروف العمل، أما على المستوى الجزئي نلاحظ أن أعلى نسبة 82.4% من صرحوا أن الجامعة لا تتوفر على ظروف الأمن والسلامة وهم غير راضين عن ظروف العمل وهذا راجع إلى أن الجامعة هي مؤسسة فتية لم يتم الأشغال البناء بها مما يؤدي إلى خوف الموظفين من حوادث البناء إضافة إلى وجود حيوانات ضالة مثل الكلاب والقطط خاصة في الفترة التي لا يكون فيها الحركة من طرف الطلاب ما أدى إلى حوادث من هجوم الكلاب الضالة على الموظفين، وفي بعض الأحيان في الفترات المسائية يتعرض الموظفين إلى السرقة من عصابات داخل الجامعة والتي أصبحت تنقص في الآونة الأخيرة مع توفير الأمن من مؤسسات خاصة ، هذا ما أدى إلى تذمرهم عن هذه الظروف غير

الملائمة في العمل وقد صرحوا أنهم هذا يجعلهم غير مرتاحين في تأدية مهامهم وأنهم يشعرون بالتوتر والقلق أثناء العمل، والبض صرحوا أن هذا يجعلهم غير مبالين في تأدية مهامهم ويهملونها لأن الجامعة قد أهملت حقوقهم في توفير لهم السلامة والأمن الوظيفي، تليها نسبة 52% من صرحوا أنه توجد ظروف الأمن السلامة في الجامعة ولكنهم غير راضين عن ظروف العمل وهذه الظروف متوفرة بصفة نسبية بالمقارنة مع مؤسسات جامعية أخرى، تليها نسبة 48% من صرحوا أنه توجد ظروف الأمن وهم راضين عن هذه الظروف فهذه الفئة تجد معظم موظفيها إما بعيدين عن أعمال البناء التي تؤثر على سير عملهم وأنهم يخرجون من العمل في أوقات مبكرة مما لا يؤدي بهم إلى مقابلة هذه المشاكل التي ذكرناها سابقا والتي تحصل في الفترة المسائية غلبا، وأخيرا نسبة 17.6% من صرحوا أنه لا توجد ظروف الأمن والسلامة في الجامعة ولكنهم راضين عن ظروف العمل.

وعند حساب اختبار كاي تربيع: القيمة المحسوبة= 24.222أكبر من القيمة المجدولة= 6.635، عند درجة الحرية 1، ومستوى الدلالة أقل من 0.01.

من هنا نستنتج أن هناك علاقة بين مدى توفر الأمن والسلامة لظروف العمل في الجامعة ومستوى رضا الموظفين عن ظروف العمل، حيث كلما توفرت ظروف الأمن والسلامة في الجامعة أدى موظفيها إلى ارتفاع مستوى رضاهم عن ظروف العمل وانخفض مستوى تذمرهم، وكلما لم تتوفر ظروف الأمن والسلامة في الجامعة أدى بالموظفين إلى عدم الرضا عن هذه الظروف وارتفاع مستوى تذمرهم، وفي الجامعة مستوى التذمر مرتفع بسبب عدم توفر ظروف جيدة للأمن والسلامة.

جدول رقم (38): يبين مدى توفر الجامعة على مرافق من نقل وصحة

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا	الأنواع	التكرار	النسبة		
	الاضراب لتحسين الوضع	18	%7.2		
	انخفاض مستوى أدائك	21	%8.4	115	%46
	عدم رضاك عن العمل	76	%30.4		
	المجموع الجزئي	115	%46		
نعم				135	%54
المجموع				250	%100

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 54% من أفراد العينة صرحوا أنه تتوفر الجامعة على مرافق من نقل وصحة، ويدعم هذا إجابة الموظفين عن سؤال كيفية التنقل إلى العمل حيث أن معظم الموظفين يتنقلون إلى الجامعة عن طريق حافلات نقل الطلاب لذى ترى هذه الفئة أن الجامعة توفر مرفق التنقل، أما بالنسبة لمرفق الصحة فتتوفر الجامعة على صحة على مستوى مكتبين للخدمات الصحية متباعدين الأول على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والثاني على مستوى كلية العلوم الإنسانية مما يساعد الموظفين وكذا الطلبة إلى عدم التنقل لمكتب الخدمة الصحية لكبر حجم الجامعة، وفي المقابل نلاحظ أن نسبة 46% من أفراد العينة قد أجابوا أن الجامعة لا تتوفر على مرافق النقل والصحة وهذا راجع كما ذكرنا في السابق في كيفية التنقل إلى العمل من عدم توفر حافلات تنقل الطلبة في بعض الخطوط ما بين الولايات أو في بعض الأماكن الذي لا يتوفر على حجم كبير من الطلبة الذي يستدعي توفير حافلة مما يؤدي بالموظفين القاطنين في تلك الأماكن يعانون من مشكل التنقل، إضافة إلى وقت العطلات التي تتوقف فيها حافلات الطلبة مما يؤدي إلى خلق مشكل عويص في تنقل الموظفين بالكامل إلى الجامعة كونها موجودة في مكان منعزل عن المدينة حيث أحيانا توفر الجامعة حافلة واحدة

وفي خط سير واحد فقط، كما أنها لا تحتوي كامل الموظفين، مما يخلق تذمر لدى الموظفين عن عدم توفر النقل في الجامعة وهذا المشكل قد طرحه العديد من النقابات العمالية لكن دون حل دائم، ويؤثر هذا المشكل على العمال ويتبين في المجموع الجزئي كما يلي: 30.4% يجعلهم غير راضين عن العمل في الجامعة لعدم توفر مرافق ضرورية للعمل، تليها نسبة 8.4% من صرحوا أن هذا يؤثر على مستوى أدائهم في العمل حيث يصل الموظف إلى العمل محمل بمشاكل التنقل وكذا يكون قد أرهقته المواصلات مما يخفض من مستوى أدائه، تليها نسبة 7.2% من صرحوا إلى لجوئهم إلى الاضراب لتحسين الوضع حيث كما قد تدخلت النقابات العمالية في هذا الشأن دون الوصول إلى حلول ترضي العمال مما أدى في عدة مرات إلى الاضراب بسبب عدم توفر النقل خاصة في فترات العطل الجامعية التي يعمل الموظفون فقط.

ما سبق نستنتج أن خدمة الصحة تتوفر في الجامعة بشكل يرضي الموظفين، أما خدمة التنقل متوفرة بشكل منقطع على الفترات الدراسية فقط مما يجعل الموظفين متذمرين ويبحثون عن حل حيال الموضوع.

جدول رقم (39): يبين مدى رضا الموظفين عن الخدمات الاجتماعية في الجامعة

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا	الأنواع	التكرار	النسبة		
	الشكاوى والتظلمات لتحسين نوعية الخدمة	39	%15.6		
	الحديث عن الموضوع بسلبية فقط	70	%28	169	%67.6
	انخفاض الروح المعنوية في العمل	60	%24		
	المجموع الجزئي	169	%67.6		
نعم				81	%32.4
المجموع				250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 67.6% من أفراد العينة صرحوا أنهم غير راضين عن الخدمات الاجتماعية في الجامعة بالمقارنة مع مؤسسات ذات مستوى عال في تقديم الخدمات الاجتماعية خاصة المؤسسات الاقتصادية منها فتوفر منح عالية لموظفيها وإعانات يستطيع الموظف من خلالها شراء سيارة أو سكن وعطلات صيفية مريحة في كل النواحي دون أي تكلفة من الموظف، أما في الجامعة لا توفر اللجنان المتعاقبة المسؤولة عن الخدمات الاجتماعية لبعض متطلبات الموظفين وهذا شيء نسبي حيث أن بعض الموظفين يفضلون خدمة بعضهم لا يفضلها ولكنهم صرحوا عن الخدمات التي هم متفقون عليها بشكل كلي مثل المنح والسلفيات والتعويضات الصحية حيث يجدون أنها لا تصب في رصيدهم في الأوقات المحددة مثل منحة شهر رمضان الكريم في معظم الأوقات تصب في أرصدة الموظفين أواخر شهر رمضان أو بعده، وكذا منحة الدخول الاجتماعي التي تكون دائما متأخرة وغير كافية، وهذا ما يثير سخط الموظفين وتذمرهم، ما يؤثر على الموظفين بشكل سلبي، فنجد نسبة 28% من المجموع الجزئي قد صرحوا أنهم يتحدثون عن الموضوع بسلبية فقط ويقولون أن هناك تمييز بين الموظفين في أخذ السلفيات الخاصة بالخدمات الاجتماعية وأن بعض الموظفين لديهم قرابة أو

أصدقاء مع مسؤولين لجنة الخدمات الاجتماعية لذا يتحصلون على سلفيات دون الآخرين، أما نسبة 24% صرحوا أن هذا يؤثر على الروح المعنوية لديهم حيث تنخفض معنوياتهم في العمل خاصة في الفترات التي تتأخر فيها المنح مثل شهر رمضان والدخول الاجتماعي، أما نسبة 15.6% فإنهم يفضلون اللجوء إلى الشكاوى والتظلمات لتحسين نوعية الخدمة الاجتماعية وهذا خاصة خلال الجمعية العامة للخدمات الجامعية التي يكثر فيها الشكاوى بشكل لفضي ومرتفع وسط الجمهور وهذا تذمر ظاهر عن الخدمة التي تقدمها الخدمات الجامعية، وفي المقابل نسبة 32.4% من أفراد العينة من صرحوا أنهم راضين عن مستوى الخدمات الاجتماعية في الجامعة وهذا حسب رايهم بمقارنتهم مع مؤسسات أخرى حيث مستوى الخدمات عندهم رديء لذا يرضون بما توفر لديهم.

جدول رقم (40): يبين مدى ملائمة بيئة العمل

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا	الأنواع	التكرار	النسبة		
	انخفاض دافعيتك في العمل	22	%8.8		
	الشعور بعدم الأمن والأمان في العمل	30	%12.0	112	%44.8
	الرتابة والملل في تأدية عملك	60	%24.0		
	المجموع الجزئي	112	%44.8		
نعم				138	%55.2
المجموع				250	%100.0

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 55.2% من أفراد العينة قد صرحوا بأن بيئة العمل في الجامعة ملائة وتحتويعلى العناصر النفسية والمادية والمهنية والاجتماعية والإدارية التي تساعد على رضا هم واستقراهم المهني، مما يعزز لدى الموظفين الدافعية للإنجاز وشعورهم بالانتماء للجامعة، هذا راجع إلى حسن العلاقة بين الموظفين مع توفير مساحة عمل مريحة من مكاتب

مجهزة والاهتمام بنظافة المكان ووجود تهوية ومبردات في معظم المكاتب مع توفير خدمات صحية لجميع الموظفين وهذا ما يؤدي إلى رضا وظيفي عالي والاحساس بالاستقرار مع انخفاض مستوى التذمر المهني، في المقابل نسبة 44.8% من أفراد العينة صرحوا بأن بيئة العمل غير مناسبة لتأدية مهامهم وهي بيئة سلبية يشعر الموظف فيها بعدم وجود راحة نفسية التي تقوده إلى الخمول والشعور بالملل مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء وعدم الابداع الوظيفي، وهذا راجع إلى شبكة الاتصال الغير فعالة وحجب المعلومات على الموظفين عمدا خاصة المتعلقة بالترقية ومصيرهم المهني، مع وجود كثير من المسؤولين الذين لا يسمعون ولا يهتمون برأي الموظف مع النقد المستمر لهم، مع نقص في الحوافز المادية والمعنوية التي تحفز الموظف، مما يؤثر على الموظفين وتجدهم متذمرين عن بيئة العمل وهم موزعين على فئات في المجموع الجزئي: نسبة 24% من صرحوا أنه عدم توفر بيئة عمل مناسبة يؤدي إلى الرتابة والملل في تأدية أعمالهم، تليها نسبة 12% صرحوا بأنهم يشعرون بعدم الأمن والأمان في العمل ، وأخيرا نسبة 8.8%أجابوا بأنه يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم في العمل وهذا راجع إلى عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية.

ومنه نستنتج أن بيئة العمل في الجامعة ملائمة نوعا ما مما يؤدي إلى رضا الموظفين واستقرارهم في العمل، عدا بعض العمال الذين لهم مشاكل مع رئيسهم المباشر ومشكل في التواصل مما يجعلهم متذمرين عن بيئة غير ملائمة.

جدول رقم (41): يبين مدى تطبيق إجراءات وقوانين العمل بعدالة وموضوعية

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا توجد عدالة	الأنواع	التكرار	النسبة		
	عدم الالتزامبإجراءات العمل	26	%10.4		
	عدم ثقتك بالإدارة	66	%26.4	186	74.4%
	شعورك بعدم الرضا	94	%37.6		
	المجموع الجزئي	186	%74.4		
نعم توجد عدالة				64	%25.6
المجموع				250	%100

من استنطاقنا لبيانات الجدول يتبين لنا أنه أعلى نسبة 74.4% من أفراد العينة والتي تمثل 186 موظف قد صرحوا أن إجراءات وقوانين العمل لا تطبق بعدالة وموضوعية، والتي تتمثل في جانبين الجانب المادي والذي يشمل سياسة الأجور والترقية وتقييم الأداء مقارنة بمخرجات الفرد من جهد وتعليم وخبرة، والجانب الاجتماعية والذي يشمل احترام المسؤول ومتخذ القرار للموظفين وذلك بمشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم أو اخبارهم بكيفية اتخاذها مع التفاعل بين المسؤول والموظفين الذين يتأثرون باتخاذ القرارات، مما يؤثر سلبا على الموظفين وتجدهم موزعين كما يلي: 37.6% من صرحوا بأن عدم وجود عدالة وموضوعية في تطبيق الإجراءات والقوانين في العمل يشعرهم بعدم الرضا مما يؤدي إلى تذمرهم المتواصل في العمل، أما نسبة 26.4% يؤدي بهم إلى عدم ثقتهم في الإدارة التي لا تحترم الموظف ولا تطبق العدالة في الإجراءات الإدارية، تليها نسبة 10.4% من صرحوا أنهم جراء عدم تطبيق الإجراءات والقوانين بعدالة وموضوعية في العمل يؤدي إلى عدم التزامهم بهذه الإجراءات خاصة تلك المتعلقة بالقرارات التي تتخذ من طرف المسؤول من دون اشراك الموظف فيها أو حتى إعلامه بكيفية

اتخاذها وهذا بالنسبة اليه طريقة لإثبات ذاته بالرفض، في المقابل نجد أن 25.6% من أفراد العينة من صرحوا أنه يتم تطبيق إجراءات وقوانين العمل بعدالة وموضوعية، وهذا راجع إلى أن مسؤولهم المباشر يشركهم في القرارات الخاصة بهم ويسمع إلى أراءهم ويوضح لهم كيف اتخذ قراراته وسبب اتخاذه لها وهذا ما يجعل الموظفين يثقون في مسؤولهم الذي يتسم بالديموقراطية ويجعلهم غير متذمرين عن هذه الإجراءات.

مما سبق نستنتج أن هناك ارتفاع في مستوى التذمر من حيث كيفية تطبيق الإجراءات والقوانين في الجامعة حيث يرى العمال أنها لا تطبق بعدالة وموضوعية.

جدول رقم (42): يبين مدى عدالة توزيع الأعباء في الجامعة

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا	الأنواع	التكرار	النسبة	181	72.4%
	التمارض والغياب المتكرر للتخلص من أعباء العمل	7	%2.8		
	التهرب من المهام الموكلة إليك	23	%9.2		
	الشكوى لتوزيع الأعباء بطريقة عادلة	80	32%		
	الشعور بالتعب والارهاق	71	%28.4		
	المجموع الجزئي	181	%72.4		
نعم				69	%27.6
المجموع				250	100%

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة هي 72.4% من أفراد العينة من أجابوا أنه لا يوجد عدالة في توزيع الأعباء في الجامعة حيث يرى الموظفين أن هناك تمييز بينهم منهم من يعمل لساعات دون انقطاع في اليوم لوجود ضغوط في العمل وكثرة المهام الموكلة إليهم والبعض من ليس لديهم أي مهام موكلة إليهم طيلة اليوم وأحيانا طيلة السنة، كما أنه توجد مصالح ليديها موظفين بكثرة

دون فائدة عكس المصالح التي لديها ضغوط في العمل ولا تتوفر على موظفين بالعدد المطلوب، مما يؤثر سلبا على الموظفين الذين لديهم أعباء كبيرة في العمل وهم موزعين كما يلي: 32% من يرون أن الشكوى هو الحل الوحيد لإعادة توزيع الأعباء بطريقة عادلة وهي نوع من أنواع التذمر، أما نسبة 28.4% من أجابوا أن هذا يعرضهم للتعب والارهاق في العمل مما يؤثر على صحتهم قد أصيبوا عدة مرات بوعكات صحية سببها ضغوط العمل وكثرة الأعباء، تليها نسبة 9.2% من صرحوا أنهم يتهربون من المهام الموكلة إليهم بسبب عدم توزيعها بعدالة بين الموظفين، وأخيرا نسبة 2.8% من صرحوا أنهم يلجؤون إلى التمارض والغياب المتكرر للتخلص من أعباء العمل ، وكل هذه الردود هي من مؤشرات التذمر المهني لكنها متفاوتة الحدة، في المقابل نلاحظ أن نسبة 27.6% من أفراد العينة من أجابوا أنه يوجد عدالة في توزيع الأعباء حيث تجدهم في مصالح ليس فيها ضغوط كبيرة وأن رئيسهم المباشر يوزع المهام على الموظفين بعدالة وكل موظف توكل إليه المهام حسب منصبه وصلاحياته في العمل دون زيادة عن ذلك مما يشعرهم بالرضا وغير متذمرينعن العمل. ومما سبق نستنتج أن هناك مستوى مرتفع من التذمر جراء عدم توزيع الأعباء بعدالة بين الموظفين.

جدول رقم (43): يبين مدى وجود وضوح في تحديد مسؤوليات الموظف ومهامه في الجامعة

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا	الأنواع	التكرار	النسبة		
	اللامبالاة في تأدية مهامك	38	%15.2		
	حدوث صراع مع زملائك في تأدية مهامك	31	%12.4	136	%54.4
	طلب توضيح حول المهام الموكلة إليك	67	%26.8		
	المجموع الجزئي	136	%54.4		
نعم				114	%45.6
المجموع				250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة هي 54.4% من أفراد العينة من صرحوا أنه لا يوجد وضوح في تحديد مسؤوليات الموظف ومهامه في الجامعة، حيث ترى هذه الفئة أن حسب الوظيف العمومي والجريدة الرسمية التي تحدد مهام وصلاحيات كل منصب في الجامعة لكن في الجامعة لا تطبق هذه القوانين، حيث يجد الموظف نفسه في منصب محدد ويقوم بمهام أخرى لا تمد بصلة لمنصبه، أو أنه تنزع منه صلاحياته في المنصب ويقوم بها موظف آخر، مما يؤثر سلبا على الموظفين في عدم وضوح المهام والمسؤوليات في الجامعة وهم موزعون كما يلي: 26.8% من أجابوا أنهم يطلبون توضيح حول المهام الموكلة إليهم خاصة في البداية عند الالتحاق بالمنصب مما يخفف عليهم الضغط ويجعلهم يقومون بأعالهم فقط، أما نسبة 15.2% من صرحوا أنهم يلجؤون إلى اللامبالاة في تأدية مهام هم فعندما يكلفون بمهام ليست من صلاحياتهم لا يقومون بها بإتقان أو في الوقت المحدد مما يؤدي إلى عدم تكليفهم بها في المرة المقبلة، أما نسبة 12.4% صرحوا أن هذا يؤدي إلى حدوث صراع مع زملائهم في تأدية مهام هم وهذا راجع إلى نقاش الموظفين فيما بينهم في أن الأعمال الموكلة إليهم ليست ضمن مهامهم وأنهم يرمون على هذه المهام على عاتق زملائهم وهذا ليس عدل ما يؤدي إلى

صراع خاصة حين يكون المسؤول غائب كليا وليس له دراية بكل منصب والمهام المخولة للشخص الذي يشغل المنصب، وكل ردود الفعل من طرف الموظفين ناتج عن تذمرهم حول عدم الوضوح في تحديد المهام في العمل، في المقابل نلاحظ أن 45.6% من أفراد العينة من صرحوا أن هناك وضوح في تحديد مسؤوليات الموظف ومهامه في الجامعة ، وهذا راجع إلى إلمام المسؤول بكل مهام المصالح والمناصب التي تحت إشرافه ما ينقص من حدة الصراع بين الموظفين وكل شخص يقوم بمهامه حسب الصلاحيات والمنصب الذي يشغله هذا ما يؤدي إلى رضا الموظفين وعدم تذمرهم في العمل. ومنه نستنتج أن هناك تذمر جراء عدم الوضوح في تحديد المهام في الجامعة، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات سلبية مثل الشكاوى واللامبالاة في تأدية المهام والصراع بين الموظفين وحتى مع المسؤولين لتحديد المهام بوضوح.

جدول رقم (44): يبين مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم

الاحتمالات			التكرار	النسبة
لا اشارك	الأنواع	التكرار	النسبة	126	%50.4
	عدم الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل	20	%8		
	الشعور بالاغتراب في العمل	18	%7.2		
	عدم اخلاصك في اداء العمل	21	%8.4		
	السخط وعدم الرضا في العمل	67	%26.8		
	المجموع الجزئي	126	%50.4		
نعم أشارك				124	%49.6
المجموع				250	%100

لدى قراءة بيانات الجدول نجد أن 50.4% ممن أجابوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم مما أثر عليهم، منهم 26.8% يشعرون بالسخط وعدم الرضا في العمل و 8.4% يصبحون غير

مخلصين في أداء عملهم، بينما 8% لا يشعرون بالمسؤولية اتجاه عملهم، و 7.2% يشعرون بالاغتراب في العمل، في المقابل 49.6% أجابوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

من الواضح أن عدم اشراك الموظفين في القرارات الخاصة بعملهم يؤثر سلبا عليهم، وكونهم لم يشاركوا في صنعها يبين أنه لا يوجد عمل جماعي بين المرؤوسين ومسؤوليهم، مما يخلق توتر لدى الموظفين يؤثر سلبا على سيرورة العمل، بالإضافة إلى شعورهم بعدم تلبية حاجة اثبات الذات وهذا ما يؤدي إلى شعور الموظف أن ليس له قيمة في العمل وأنه عبارة عن أداة يستخدمها المسؤولين لتحقيق الأهداف هذا ما يخلق لدى الموظف سلوكيات سلبية كلها تدل على التذمر وتتمثل في السخط وعدم الرضا كأول سلوك معتمد وردة فعل اتجاه عدم اثباته لذاته، أو يلجأ إلى عدم اخلاصه في العمل وعدم شعوره بالمسؤولي ة اتجاه العمل، وبعضهم من يبتعد عن الواقع الذي هو فيه بشعوره بالاغتراب في العمل وتقطع تلك الصلة ما بين الموظف وعمله.

أما من يشاركون في القرارات التي تخصهم نجد هنا أن المسؤول هو شخص ديموقراطي يفضل اشراك كل مسؤوليه في أي قرار يتخذه خاصة تلك المتعلقة بهم.

من هنا نستنتج أن عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تخص عملهم يشعرهم بعدم اثبات لذاتهم مما يخلق لديهم التذمر داخل العمل.

جدول رقم (45): يبين انتقاد الرئيس للموظفين أمام زملائهم بعبارات غير لائقة

الاحتمالات				التكرار	النسبة
نعم ينتقدني	الأنواع	التكرار	النسبة		
	التغيب وعدم الالتزام بمواقيت العمل	12	%4.8		
	معارضة قراراته	14	%5.6		
	عدم اتقان عملك واهمال مهامك	15	%6	57	%22.8
	حدوث صراع بينك وبين رئيسك	14	%5.6		
	التزام الصمت والابتعاد عن المشاكل	2	%8		
	المجموع الجزئي	57	%22.8		
لا ينتقدني				193	%77.2
المجموع				250	%100

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نجد أن 77.2% من أفراد العنة صرحوا أن رئيسهم لا ينتقدهم أمام زملائهم بعبارات غير لائقة، في المقابل نجد أن 22.8% من أفراد العينة صرحوا بان رئيسهم ينتقدهم بعبارات غير لائقة أمام زملائهم هذا ما يؤثر عليهم، منهم 8% من يلتزم الصمت ويبتعد عن المشاكل خوفا من قارات تعسفية من طرف المسؤول، ومنهم 6% يحلون غضبهم وعدم رضاهم عن تلك المعاملات السيئة بعدم اتقانهم للعمل واهمالهم للمهام الموكلة إليهم وهذا تعبيرا عن تذمرهم وعدم رضاهم، ونجد النسبتين بالتساوي 5.6% من يدخلون في صراع بين هم وبين رئيس هم وهي من أعلى درجات التذمر الظاهري، أو يقومون بم عارضة قراراته تعبيرا عن تذمرهم، وأخيرا منهم بنسبة 4.8%من يقوم بالتغيب العمل وعدم الالتزام بمواقيته.

ومنه نستنتج أن انتقاد الرئيس للموظف أمام زملائه يؤدي به إلى ردود فعل سلبية يعبر بها عن تذمره عن المعاملة السيئة التي يتلقاها من رئيسه ونجدها بنسبة منخفضة في المؤسسة الجامعية حيث أن

معظم المسؤولين يعتبرون أساتذة إداريين من أحسن الفئات في المعاملة والأخلاق إلا البعض الذين لا يعطون قيمة للموظفين الإداريين وينظرون إليهم من باب الاستصغار وهذه فئة قليلة جدا.

جدول رقم (46): يبين مدى وجود عدالة ومساواة في التعامل مع العمال من طرف الرئيس المباشر

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا	الأنواع	التكرار	النسبة	136	%54.4
	السخط وعدم الرضا	69	%27.6		
	تنظر إلى الامر على انه عادي	32	%12.8		
	تتأخر أو تتغيب عن العمل	16	%6.4		
	صراع بينك وبين مديرك	19	%7.6		
	المجموع الجزئي	136	%54.4		
نعم				114	%45.6
المجموع				250	%100

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة 54.4% من أفراد العينة من أجابوا أنه لا توجد عدالة ومساواة في التعامل مع العمال من طرف الرئيس مما يخلق لديهم سلوكيات سلبية يعبرون بها عن تذمرهم لعدم ادراكهم لعدالة التعاملات في الجامعة ويقومون بردود فعل مختلفة وهم موزعون كما يلي: 27.6% من المجموع الجزئي أجابوا أنهم يشعرون بالسخط وعدم الرضا من عدم المساواة في تعامل الرئيس معهم وهو تعبير عن التذمر المهني، أما نسبة 12.8% أجابوا أنهم ينظرون للأمر على عادي فالرؤساء دائما ينحازون في المعاملة إلى أحد الموظفين وهذا لا يزعجهم حيث أنهم يقومون بعملهم فقط ولا يريدون أي مجاملات، أما نسبة 7.6 % أجابوا أن هذا يؤدي بهم إلى صراع بينهم وبين رئيسهم حيث أنهم لا يقبلون بهذا التمييز بين الموظفين فكل الموظفين يقومون بمهامهم الموكلة إليهم ويستحقون الإشادة بأعمالهم لتحفيزهم ولكن تقابلهم الكلمات الجارحة من طرف الرئيس والوجه العابس مما

يخلق نزاع مع رئيسهم، أما نسبة 6.4% أجابوا أن عدم وجود عدالة في التعاملات الرئيس مع الموظفين يؤدي بهم إلى التأخر أو التغيب عن العمل تعبيرا منهم عن تذمرهم لهذا الأمر حيث كل مرة يتعرضون إلى النقد اللاذع يتغيبون ردا عن هذا النقد دون استعمال أي كلمة ويتمثل هذا في التذمر المستتر، في المقابل نلاحظ أن نسبة 45.6% من أفراد العينة من أجابوا أن هناك عدالة ومساوات في تعاملات الرئيس بين الموظفين حيث تجد هذه الفئة تحت اشراف مسؤول عادل ديموقراطي يتصف بالنزاهة ويعامل الموظفين بشكل مرن ولا ينحاز إلى أي موظف ويشيد بأعمال كل موظف تحت إشرافه، هذا ما يجعلهم راضين عن طبيعة العلاقة التي تربطهم برئيسهم مما يؤدي إلى ارتفاع في مستوى أدائهم جراء التحفيز الذي يتلقونه من رئيسهم.

من هنا نستنتج أن عدم وجود عدالة في التعاملات بالنسبة للرئيس مع الموظفين يؤدي إلى رفع مستوى التذمر لديهم ويقومون بسلوكيات سلبية يعبرون بها عن تذمرهم.

جدول رقم (47): يبين العلاقة بين تقدير المسؤول لجهود الموظفين ورضاهم عن العمل

		تساهم التعاملات الجيدة لرئيسك في رضاك عن العمل		المجموع
		نعم	لا	
يقدر مسؤولك المباشر جهودك	نعم	147 98.0%	3 2.0%	150 100.0%
	لا	87 87.0%	13 13.0%	100 100.0%
المجموع		234 93.6%	16 6.4%	250 100.0%

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة في الاتجاه العام هي 93.6% من أجابوا أن التعاملات الجيدة للرئيس تساهم في رضاهم عن العمل، في المقابل 6.4% يرون أن مهما كانت تعاملات الرئيس معهم جيدة لا يجعلهم راضين عن عملهم وهذا راجع إلى أنهم غير راضين عن العمل بحد ذاته مهما كان مسؤولهم المباشر جيد معهم، أما على المستوى الجزئي فنلاحظ أن أعلى نسبة 98% بعدد 147موظف من صرحوا أن مسؤولهم المباشر يقدر جهودهم ما يجعلهم راضين عن عملهم بسبب تلك المعاملة الجيدة للرئيس ويخلق لديهم الثقة في النفس وترفع معنوياتهم ما يدفعهم إلى العمل بجد ويرتفع مستوى أدائهم، تليها نسبة 87% من صرحوا أن مسؤولهم المباشر لا يقدر جهودهم ولا يثني عليها وأجابوا بأن التعاملات الجيدة للرئيس إن وجدت تزيد من رضاهم عن العمل حيث يرون أن الرئيس هو مصدر لإلهام الموظفين أثناء العمل، أما نسبة 13%من المبحوثين أجابوا أن مسؤولهم المباشر لا يثني على جهودهم المبذولة وأن التعاملات الجيدة لرئيسهم لا تساهم في رضاهم عن العمل لأن العمل واجب يقومون

به سواء كان برضاهم عنه أو بعدمه وان الرئيس ما هو إلا شخص مثلهم له منصب ودور يقوم به مثل الموظفين.

عند حساب اختبار كاي تربيع: القيمة المحسوبة=12.119أكبر من القيمة المجدولة= 6.635، عند درجة الحرية 1، ومستوى الدلالة أقل من 0.01.

ومنه نستنتج أن هناك علاقة دالة بين تقدير المسؤول لجهود الموظفين والثناء عليها مع رضاهم عن العمل، حيث يعتبر دور الرئيس أساسي في رضا الموظف عن عمله وهذا حسب النمط القيادي الذي يستند عليه الرئيس في التعامل مع الموظفين فعند تقدير جهودهم يؤدي هذا إلى تحفيزهم والرفع من روحهم المعنوية ويدركون أنه هناك عدالة في التعاملات وأن مخرجاتهم الجهد الذي يبذلونه يتساوى مع مدخلاتهم من معاملة جيدة مما يؤدي إلى رضاهم عن العمل، أما إذا كان الرئيس متسلط ويرى أن الموظف يجب أن يقوم بأعماله دون أي مجاملة هذا يخلق نوع من التذمر لدى الموظفين وعدم رضاهم عن الطريقة التي يتعامل بها رئيسهم معهم فإنها لا توجد عدالة تعاملات كونهم أدوات لتحقيق الأهداف فقط.

جدول رقم (48): يبين العلاقة بين وضوح وسهولة وصول المعلومات مع رضا الموظفين عن شبكة الاتصال

		الرضا عن شبكة الاتصال في العمل		المجموع
		نعم	لا	
وصول كل المعلومات التي تتعلق بالعمل بسهولة ووضوح	نعم	74	32	106
		69.8%	30.2%	100.0%
	لا	31	113	144
		21.5%	78.5%	100.0%

المجموع	105	145	250
	42.0%	58.0%	100.0%

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة في الاتجاه العام 58% من أفراد العينة من أجابوا أنهم غير راضين عن شبكة الاتصال في العمل ، في المقابل نسبة 42% من اجابوا أنهم راضين عن شبكة الاتصال في العمل، أما على المستوى الجزئي نلاحظ أن أعلى نسبة 78.5% من صرحوا أنه لا تصلهم كل المعلومات التي تتعلق بالعمل بسهولة ووضوح وهم غير راضين عن شبكة الاتصال في العمل لأنها غير فعالة ولا تواكب التغيرات التكنولوجية الجديدة مما يصعب من عمليات اتخاذ القرار وهذا حسب تصريحهم فإن المسؤول يحجب عنهم كل المعلومات التي تأتي من الإدارة العليا لكي يبقى متحكم في المعلومة ويوصلها وقت ما شاء وأحيانا بعد فوات الآجال مما يخلق مشاكل بينهم وهذا الأمر يشعرهم بعدم الرضا والتذمر، حيث أن الاتصال الفعال له دور كبير في العمل الجماعي وعدم فاعليته يؤدي إلى عدم الثقة بين أطراف الجماعة سواء بين الموظفين أو بين المسؤول والمرؤوسين ويؤدي إلى حدوث نزاع بينهم، في المقابل نجد نسبة 69.8% من أجابوا كل المعلومات التي تتعلق بالعمل تصلهم بسهولة ووضوح وهم راضين عن شبكة الاتصال في العمل وهذا راجع إلى أن المشرف أو المسؤول المباشر يعلمهم بكل المستجدات وكل معلومة تصله يرسلها إلى الموظفين الذين يشرف عليهم لتسهيل العمل، أما نسبة 30.2% من أجابوا أنه تصلهم المعلومة لكنهم غير راضين عن شبكة الاتصال في العمل وهذا راجع إلى أن المعلومات تصلهم من جهات غير رسمية أي عن طريق الزملاء في العمل خلال فترات الراحة ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي فيجعلهم غير راضين عن شبكة الاتصال الرسمية الغير فعالة، وأخيرا نسبة 21.5% من صرحوا أنهم لا تصلهم المعلومات بسهولة ووضوح رغم ذلك هم راضين

عن شبكة الاتصال في العمل لأنهم يفضلون سياسة التخفي والابتعاد لكي لا يتم تكليفهم بمهام أخرى غير مهامهم وحجة أن المعلومة لم تصلهم وهم ليسوا بدراية بالمستجدات.

وعند حساب اختبار كاي تربيع: القيمة المحسوبة= 58.432 أكبر من القيمة المجدولة= 6.635، عند درجة الحرية 1، ومستوى الدلالة أقل من 0.01.

من هنا نستنتج أن هناك علاقة بين وصول المعلومة إلى الموظفين في العمل بوضوح وسهولة والرضا عن شبكة الاتصال في العمل، حيث نجد أن الموظفين في الجامعة لا تصلهم المعلومة بسهولة ووضوح مما يؤدي إلى تذمرهم في العمل وعدم رضاهم عن شبكة الاتصال.

جدول رقم (49): يبين مدى وضوح وسهولة وصول المعلومة للموظفين

الاحتمالات				التكرار	النسبة
لا يوجد وضوح	الأنواع	التكرار	النسبة	144	%57.6
	انخفاض الروح المعنوية	26	%10.4		
	عدم الالتزام بالمهام الموكلة إليك	27	%10.8		
	اللامبالاة في تأدية مهامك الموكلة إليك	24	%9.6		
	الاحباط وعدم الارتياح في تأدية مهامك	67	%26.8		
	المجموع الجزئي	144	%57.6		
نعم يوجد وضوح				106	%42.4
المجموع				250	%100

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 57.6% من أفراد أجابوا أنه لا يوجد وضوح وسهولة في وصول المعلومة إليهم وهذا لعدة أسباب ذكرناها في تحليل بيانات الجدول السابق، مما يؤثر سلبا على الموظفين ويجعلهم يتبنون سلوكيات سلبية معبرين بها عن تذمرهم إزاء الموضوع وهم موزعين كما يلي: 26.8% من صرحوا أنهم يشعرون بالإحباط وعدم الارتياح في تأدية مهامهم وهذا لعدم

توفر المعلومات الكافية لتأدية مهامهم، أما نسبة 10.8% من صرحوا أنهم لا يلتزمون بالمهام الموكلة إليهم من طرف رئيسهم كرد فعل لعدم اطلاعهم على كل المستجدات مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى صراع بينهم وبين رئيسهم المباشر، أما نسبة 10.4% من صرحوا أنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم لعدم توفر الثقة الكاملة بينهم وبين الزملاء والرئيس الذين يحجبون المعلومة، أما نسبة 9.6% من صرحوا أن هذا يؤدي بهم إلى اللامبالاة في تأدية المهام الموكلة إليهم وهذا لعدم اكتراثهم بالعمل وسواء وصلتهم المعلومة أو لم تصلهم هذا ليس من شأنهم إذا لم تؤدى المهام، في المقابل نجد أن نسبة 42.4% من أجابوا أنه يوجد وضوح وسهولة في وصول المعلومات وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بين جماعة العمل في التعاون ولانسجام فيما بينهم سواء المسؤول مع الموظفين أو الموظفين فيما بينهم مما يعزز الثقة ويسهل من تأدية المهام.

مما سبق نستنتج أن عدم وصول المعلومة للموظفين بسهولة ووضوح يؤدي بهم إلى انتهاج سلوكيات سلبية يعبرون بها عن تذمرهم اتجاه الأمر.

جدول رقم (50): يبين مدى صعوبة التكيف مع الرقمنة الإدارية الجديدة

الاحتمالات				التكرار	النسبة
نعم توجد صعوبة	الأنواع	التكرار	النسبة	195	78%
	عدم توفر دورات تدريبية لتسهيل عملية الرقمنة	48	%19.2		
	وجود غموض في عملية الرقمنة	48	%19.2		
	تفضل المعاملات الورقية على الرقمية	12	%4.8		
	عدم توفر الوسائل الحديثة اللازمة في عملية الرقمنة	87	%34.8		
	المجموع الجزئي	195	78%		
لا توجد صعوبة				55	22%
المجموع				250	100%

من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة 78% من أفراد العينة قد صرحوا أنهم يجدون صعوبة في التكيف مع الرقمنة الإدارية الجديدة، وهذا لعدة أسباب حسب رايهم وهم موزعون كما يلي: نسبة 34.8% من المجموع الجزئي من أجابوا أن عدم تكيفهم مع الرقمنة الجديدة راجع إلى عدم توفر الوسائل الحديثة اللازمة في عملية الرقمنة، حيث أن الرقمة تتطلب شبكة أنترنت ذات تدفق قوي دون انقطاع إضافة إلى أجهزة كمبيوتر عالية الجودة، لكن الجامعة لم توفر هذه الوسائل مما يصعب على الموظفين تأدية مهامهم بواسطة الرقمنة مثل البروغراس وتسجيل الطلبة في الدخول الجامعي حيث يكون الضغط كبير مما يجعلهم قلقين ومتوترين وهم يتذمرون دائما من الانقطاع المتكرر للأنترنت أو ثقلها، تليها النسب المتساوية 19.2% لفئتين الأولى صرحت أنه صعوبة تكيفهم راجع إلى عدم توفر دورات تدريبية لتسهيل عملية الرقمنة حيث تجدهم غير ملمين بالبرامج الجديدة التي يعمل بها الموظفين مثل البروغرس حيث وجدوا نفسهم يعملون في تلك البرامج بين ليلة وضحاها دون أي تدريب أو تكوين من طرف الجامعة وهذا لضغط الوزارة الوصية على الجامعة لتطبيق عملية الرقمنة في أقرب الآجال، والفئة الثانية صرحت أن عدم تكيفها راجع إلى وجود غموض في عملية الرقمنة حيث يرون أن تطبيق عملية الرقمنة لم يحن وقته بعد لعدم وضع الخطط وكيفية سير هذه العملية ويجدون أنها تطبق بطريقة عشوائية حتى المسؤولين ليس لديهم أي فكرة في كيفية سيرها وهذا ما يؤدي بالموظفين إلى عدم الثقة والتذمر من هذا القرار الذي يجدونه مسترجل غير مدروس، وأخيرا 4.8% من يفضلون المعاملات الورقية على الرقمية لأنهم لا يثقون في عملية الرقمنة التي لا تترك آثار في الأرشيف فهم يعملون بمقولة الإدارة تكتب ولا تتكلم وأي مشكل يمكن الرجوع إلى الوثائق الإدارية لحله لكن بالرقمنة يمكن أن يتم تلف أي جهاز عن طريق الفيروسات عبر الأنترنت لذا لا يثقون فيها، في المقابل 22% من أفراد العينة من أجابوا أنهم ليس لديهم صعوبة في التكيف مع الرقمنة الإدارية الجديدة وهذا راجع إلى أنهم متخصصون في الاعلام الآلي

وقد تم تدريبهم على برنامج البروغراس، وفي معظم الأحيان يعملون من منازلهم لتوفر تدفق كبير في الأنترنت.

من هنا نستنتج أن هناك ارتفاع في مستوى التذمر لدى الموظفين في الجامعة وهذه عائد إلى عدم تكيفهم مع الرقمنة الجديدة لعدة أسباب منها عدم توفر الوسائل الحديثة اللازمة في عملية الرقمنة أو أنهم لم يتم تدريبهم على البرامج المعمول بها في الجامعة وكذا عدم وجود وضوح في كيفية تطبيقها، كل هذا يؤدي إلى عدم رضا الموظفين وتذمرهم من الرقمنة الجديدة.

2 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

2 1 - نتائج الفرضية الأولى:

من خلال ما سبق من عرض وتحليل ومقارنة نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها: **توجد علاقة بين العوامل الذاتية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.**

ولقد حاولنا الكشف عن طبيعة هذه العلاقة، ونلاحظ أن العوامل الذاتية لها علاقة بالتذمر المهني وذلك من خلال مؤشر التغيب واتقان العمل واحترام مواقيت العمل، وتتجلى تلك العلاقة فيما يلي:

تعتبر العوامل الذاتية من محددات التذمر المهني وذلك بأبعادها المتغيرات الديموغرافية، والمستوى التعليمي والدخل الشهري والمستوى الوظيفي بمعنى الفئة المهنية، إضافة إلى المتغيرات المتعلقة بشخصية الفرد من قدرته على التحمل وقيمة العمل لديه وكذا مكانته الأسرية والاجتماعية، حيث تبين في الدراسة أن أعلى نسبة من الموظفين هم إناث ومع تداخل الأدوار للمرأة العاملة خاصة المتزوجة بين العمل خارج البيت وداخله والمسؤوليات الكبيرة التي على عاتقها من رعاية الأطفال يؤدي إلى ارتفاع مستوى التذمر

لديها وهذا يظهر في تكرر غياباتها لأسباب اجتماعية ويظهر هذا في الجدول رقم (18)، أما بالنسبة للذكور فإن مستوى التذمر لديهم أقل وهذا راجع لعدم تداخل أدواره حيث يقوم بدور المعيل فقط، بل يؤثر عليه بصفة أكبر عامل الدخل الشهري حيث نجد أن الذكور أكثر تذمرا من انخفاض مستوى الدخل الشهري بالنسبة للإناث فتجدهم أقل تذمر في هذه الناحية.

أما من ناحية عدد المعالين فنجد أن هذا البعد ليس له علاقة بالتذمر الموظف داخل العمل وهذا راجع للخلفية الدينية لديهم، حيث يوقنون بأن كل شخص له رزق مقسوم، ولكنهم متجهون إلى تحديد النسل حسب المستوى المعيشي وقدرات الفرد على تربية الأولاد.

أما بالنسبة لتأثير الدخل الشهري فهناك علاقة دالة بين الدخل الشهري ونوع السكن الذي يؤدي إلى التذمر، حيث أن الدخل المنخفض للموظف الإداري لا يوفر له جميع متطلبات الحياة خاصة حاجة الامن والأمان حسب سلم الحاجات لماسلو وهذا من ناحية السكن، لذا يؤدي بالموظف إلى القلق والتوتر والخوف من المستقبل، ويحوله الشعور إلى سلوكيات سلبية داخل مكان العمل و كذلك الشعور بعدم الرضا والتذمر بسبب انخفاض مستوى الدخل الشهري الذي يتقاضه من عمله، وكما ذكرنا نجد أن الذكور هم من يؤثر عليهم مستوى الدخل الشهري أكثر من الاناث فتجدهم أكثر تذمرا.

بالنسبة لعامل الفئة المهنية نجد أنه توجد علاقة بينه وبين المستوى المعيشي للموظفين الاداريين بالجامعة ويدعمه تحليل الجدول رقم (14)، حيث أن جميع موظفين الوظيف العمومي مستواهم ما بين المتوسط ودون المتوسط وهناك فارق صغير في الأجور ما بين الفئات المهنية مما يؤثر على المستوى المعيشي ويؤدي إلى تذمر الموظفين من تدني المستوى المعيشي لديهم.

فيما يخص بعد احترام الوقت فإن الموظفين الإداريين بالجامعة يحترمون أوقات العمل مستمدين ذلك من التنشئة الأسرية والوازع الديني ومنظومة القيم والمبادئ كل هذه العوامل تبني فرد ملتزم محب لعمله ومواظب عليه ويؤكد هذا تحليل الجدول رقم (15) حيث أن أعلى نسبة من الموظفين صرحوا أنهم يحترمون الوقت.

هناك علاقة ما بين طريقة تنقل الموظفين إلى العمل واحترامهم لمواقيت العمل ومدته، حيث كلما كان هناك مشاكل مترتبة عن المواصلات وعدم توفير الجامعة وسيلة نقل خاصة بالموظفين، يؤدي إلى ارتفاع مستوى الذمر لدى الموظفين ويظهر في مؤشر التوتر والقلق جراء كيفية التنقل ما ينقل ذلك الشعور وسط العمل.

كما بينت الدراسة أن ضغوط العمل تؤثر على الموظف مما يؤدي به إلى أمراض مهنية هذه الأخيرة هي مؤشر من مؤشرات التذمر المهني حيث بعض الموظفين لا يستطيعون التعبير عن مشاعرهم وعدم رضاهم اتجاه أمور تحدث لهم في العمل فيعبر عنها جسمهم لا ارادیا بالمرض مما يجعلهم يبتعدون عن العمل لفترة من خلالها يستريح الفرد ويبتعد عن تلك الضغوط وهذا ما صرح به الموظفون أن سبب غيابهم المشاكل الصحية.

وفيما يخص عامل احترام الذات له علاقة بالتذمر المهني حيث أن أعلى نسبة من الموظفين لديهم احترام للذات وهذا لشغلهم مناصب عليا في الإدارة، كما أنهم يشعرون بأن أفراد المجتمع وكذا أفراد الأسرة يحترمونهم لإدراكهم لمكانتهم في الإدارة وهذا حسب سلم الحاجات لماسلو فالشخص يريد تحقيق حاجته التي تتمثل في إثبات ذاته أمام المجتمع، مما يخفض لديه مستوى التذمر.

كما أنه نمط الأسرة يلعب دور مهم في اثبات ذات الموظف خاصة في الأسرة الممتدة حيث كلما استطاع الفرد اشباع حاجيات الأسرة يكون محترما أثر ويدركون مكانته في العمل، وهذا ما يجعله يشعر بإثبات ذاته داخل الأسرة وينخفض لديه مستوى التذمر.

2 2 - نتائج الفرضية الثانية:

من خلال ما سبق من عرض وتحليل ومقارنة نتائج الفرضية الثانية والتي مفادها: **توجد علاقة بين العوامل الوظيفية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.**

توجد علاقة بين العوامل الوظيفية والتذمر المهني للموظفين وهذا من خلال مؤشر دوران العمل وانخفاض مستوى الدافعية وانخفاض مستوى الأداء والتكاسل واللامبالاة في العمل عدم الثقة في الإدارة وعدم الالتزام الوظيفي، حيث من خلال تحليل نتائج الفرضية نجد أن:

عامل الأجر يلعب دور مهم في رضا الموظف وهو من العوامل الأساسية التي تؤثر على التذمر المهني حيث كلما كان الأجر منخفض ولا يلبي حاجيات الموظف خاصة الضرورية منها، يؤدي به إلى عدم الاستقرار في العمل والرفع من مستوى التذمر لدى الموظف وهذا خاصة لدى فئة الذكور.

كما أن أعلى نسبة من الموظفين ترى أنه لا تطبق عدالة في توزيع الأجر بالمقارنة مع المؤهلات العلمية، حيث يدرك الموظفين عدم وجود عدالة بمقارنة مدخلاتهم الأجر مع مخرجاتهم وهي المؤهلات العلمية مما يرفع لديهم مستوى التذمر في العمل وهذا من خلال مؤشر انخفاض مستوى الدافعية وعدم الاستقرار في العمل وانخفاض مستوى الرضا، بالإضافة إلى المؤهلات العلمية يرى الموظفين أنه لا تطبق

عدالة في توزيع الأجور مقارنة بالجهد المبذول الذي يقومون به وهذا من خلال مقارنتهم لمخرجاتهم الجهد الذي يقومون به مع المدخلات الأجر ما يؤدي إلى ارتفاع في مستوى التذمر ونلمس هذا من خلال مؤشر انخفاض مستوى التحفيز حيث يعتبرون الأجر المحفز الأساسي للموظف الذي يرفع من مستوى الأداء، إضافة إلى مؤشر التغيب والتكاسل واللامبالاة في تأدية المهام.

من خلال نظرية العدالة لآدامس فإن الموظف يقارن مدخلاته ومخرجاته مع زملائه، وفي الجامعة الموظف الجامعي يقارن أجره ومؤهلاته العلمية بالوظائف الأخرى مما يدرك أنه لا توجد عدالة وهذا ما يؤكده الجدول رقم (26) حيث نجد أن أعلى نسبة من الموظفين ترى أنه لا توجد عدالة في توزيع الأجور بين القطاعات العمومية والاقتصادية ما يؤدي إلى ارتفاع في مستوى التذمر لديهم.

وبالنسبة للحوافز سواء كانت المادية أو المعنوية تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين فبغيابها أو عدم توزيعها بالعدالة يؤدي بهم إلى التذمر وعدم الرضا عن العمل، كما أن الموظف إذا لم يتحصل على حوافز مقابل الجهد الإضافي الذي يقوم به يؤدي إلى ارتفاع في مستوى التذمر لديه وهذا من خلال تراجع مستوى الأداء لديه وغياب الروح المعنوية، أو يلجأ الموظف إلى الحديث السلبي الذي يعتبر عدوى ينقلها للموظفين الآخرين الراضين عن العمل ما يجعلهم متذمرين هم أيضا.

الموظف في الجامعة يدرك أنه لا توجد عدالة إجرائية وهذا من حيث عدم وضوح إجراءات الترقية وعدم تطبيقها بعدالة مع عدم تناسبها بالمقارنة مع وظائف أخرى، مما يؤدي ارتفاع مستوى التذمر وهذا عبر الشكوى والطعن في الإجراءات المتبعة أو طلب توضيح حولها وهذا يعتبر تذمر ظاهر، أو البعض الذين يلجؤون إلى التذمر المستتر وهذا حسب شخصية الفرد فيعبرون عنه بواسطة قول كلمة سلبية ليرتاح الموظف.

كما أنه توجد علاقة دالة بين مدى التعاون والانسجام بين الموظفين ورضاهم عن علاقتهم ببعضهم البعض، حيث أن جماعة العمل تلب دورا هاما في مستوى تذمر الموظفين، وفي الجامعة العلاقة بين الموظفين مبنية على التعاون ولانسجام مما يجعل الموظفين راضين وغير متذمرين عن العلاقة بينهم.

أماضغوط العمل والصراعات داخل العمل ينتج عنها أمراض مهنية مثل القلون العصبي وأمراض نفسية أو تفاقم الأمراض المزمنة مما يجعل الموظف كثير الغيابات في العمل وهذه كلها مؤشرات التذمر المهني في العمل ما يؤدي إلى ارتفاع نسبة التذمر المهني جراء الصراعات ما بين الزملاء في العمل.

نجد انخفاض في مستوى الثبات والأمن الوظيفي في الجامعة وهذا بسبب الحركية الكثيرة في المناصب داخل الجامعة ما يقلق الموظفين ويحسهم بأنهم غير مستقرين في مناصبهم ويمكن أن يحولوا في أي مرة يتغير فيها المسؤول، ما يؤدي إلى ارتفاع في مستوى التذمر المهني.

هناك علاقة دالة بين تحقيق الوظيفة لطموحات الموظف الشخصية ومدى ارتياحه فيها، حيث نجد أن معظم الموظفين يرون أن الوظيفة بالجامعة تحقق لهم طموحاتهم الشخصية مما يجعلهم مرتاحين في عملهم في هذه الوظيفة ويجعلهم غير متذمرين وراضين. كما أن عدم توفير الجامعة فرص لتطوير قدرات الموظفين وكسبهم مهارات جديدة يجعلهم متذمرين وهذا يؤثر على مستوى أدائهم في العمل مما يؤثر على سيرورة العمل في الجامعة.

2 3 - نتائج الفرضية الثالثة

من خلال ما سبق من عرض وتحليل ومقارنة نتائج الفرضية الثالثةوالتي مفادها: **توجد علاقة بين العوامل التنظيمية والتذمر المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.**

نجد انه توجد علاقة بين العوامل الوظيفية والتذمر المهني للموظفين وهذا من خلال مؤشر الاضراب، الشكوى التظلمات، وانخفاض الروح المعنوية، الرتابة والملل في تأدية المهام، وعدم الالتزام بالإجراءات والصراعات داخل العمل....

هناك علاقة بين مدى توفر الأمن والسلامة لظروف العمل في الجامعة ومستوى رضا الموظفين عن ظروف العمل، حيث كلما توفرت ظروف الأمن والسلامة في الجامعة أدى موظفيها إلى ارتفاع مستوى رضاهم عن ظروف العمل وانخفض مستوى تذمرهم، وكلما لم تتوفر ظروف الأمن والسلامة في الجامعة أدى بالموظفين إلى عدم الرضا عن هذه الظروف وارتفاع مستوى تذمرهم، وفي الجامعة مستوى التذمر مرتفع بسبب عدم توفر ظروف جيدة للأمن والسلامة.

نجد أن خدمة الصحة تتوفر في الجامعة بشكل يرضي الموظفين، أما خدمة التنقل متوفرة لكن في الفترات الدراسية فقط، مما يؤدي بالموظفين إلى لجوئهم إلى الاضراب لتحسين الوضع حيث قد تدخلت النقابات العمالية في هذا الشأن دون الوصول إلى حلول ترضي العمال مما أدى في عدة مرات إلى الاضراب بسبب عدم توفر النقل خاصة في فترات العطل الجامعية التي يعمل يتواجد فيها الموظفون فقط، مما أدى إلى ارتفاع مستوى التذمر لديهم.

فيما يخص الخدمات الاجتماعية في الجامعة فإن أعلى نسبة من الموظفين متذمرين اتجاه تلك الخدمات، وهذا لعدم تلبيتها لحاجيات الموظفين حيث يرى الموظفين أن أموال الخدمات الاجتماعية حقهم وأنه يجب وجود عدالة في توزيع تلك الأموال، مما يرفع من درجة تذمرهم.

عن عامل بيئة العمل يؤثر بشكل مباشر في الموظفين ودرجة تذمرهم أو عدما وهذا من خلال ملاءمتها، فنجد أن بيئة العمل في الجامعة ملائمة نوعا ما مما يؤدي إلى رضا الموظفين واستقرارهم في

العمل، عدا بعض العمال الذين لهم مشاكل مع رئيسهم المباشر ومشكل في التواصل مما يجعلهم متذمرين عن بيئة غير ملائمة.

عندما يدرك الموظف في الجامعة أنه لا توجد عدالة إجرائية، وهذا من خلال عدم تطبيق القوانين والإجراءات بوضوح وموضوعية، يؤدي إلى ارتفاع مستوى التذمر لديه، وهذا ما يؤكده الجدول رقم (41) حيث أن أعلى نسبة من الموظفين صرحت أنه لا توجد عدالة إجرائية.

أعلى نسبة من الموظفين ترى أنه لا توجد عدالة في توزيع الأعباء في الجامعة، مما يؤدي إلى ارتفاع في درجة التذمر لديهم ويظهر من خلال مؤشرات التالية: التمارض والغياب المتكرر للتخلص من أعباء العمل، والتهرب من المهام الموكلة إليهم، والشكوى لتوزيع الأعباء بطريقة عادلة ، الشعور بالتعب والارهاق من كثرة الأعباء.

ارتفاع في مستوى التذمر جراء عدم الوضوح في تحديد المهام في الجامعة، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات سلبية مثل الشكاوى واللامبالا ة في تأدية المهام والصراع بين الموظفين وحتى مع المسؤولين لتحديد المهام بوضوح.

بالنسبة إلى اشراك الموظف الجامعي في اتخاذ القرارات، نجد أن تقريبا نصف الموظفين لا يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وهذا ما يؤدي بهم إلى التذمر من خلال شعورهم بعدم إثبات لذاتهم وأن ليس لهم قيمة في العمل، فيلجؤون إلى عدم اخلاصهم في العمل وعدم شعورهم بالمسؤولي ة اتجاه العمل، أو يشعرون بالاغتراب في العمل وتقطع تلك الصلة ما بين الموظف والإدارة.

وبالنسبة إلى عدالة المعاملات فإن انتقاد الرئيس للموظف أمام زملائه يؤدي به إلى ردود فعل سلبية يعبر بها عن تذمره عن المعاملة السيئة التي يتلقاها من رئيسه ونجدها بنسبة منخفضة في المؤسسة الجامعية حيث أن معظم المسؤولين يعتبرون أساتذة إداريين من أحسن الفئات في المعاملة والأخلاق. أما فيما يخص العدالة والمساواة في التعامل بين الموظفين نجد أنه لا توجد عدالة في التعاملات بالنسبة للرئيس مع الموظفين ويؤدي إلى رفع مستوى التذمر لديهم، وهذا من خلال مؤشر السخط وعدم الرضا والتأخر والتغيب المستمر والصراع مع الرئيس.

هناك علاقة دالة بين تقدير المسؤول لجهود الموظفين والثناء عليها مع رضاهم عن العمل، حيث يعتبر دور الرئيس أساسي في تأثير على مستوى التذمر عند الموظف، وهذا حسب النمط القيادي الذي يستند عليه الرئيس في التعامل مع الموظفين فعند تقدير جهودهم يؤدي هذا إلى تحفيزهم والرفع من روحهم المعنوية ويدركون أنه هناك عدالة في التعاملات وأن مخرجاتهم الجهد الذي يبذلونه يتساوى مع مدخلاتهم من معاملة جيدة مما يؤدي إلى رضاهم عن العمل وهذا ما يؤكده تحليل الجدول رقم (47)، أعلى نسبة من الموظفين صرحت ان المسؤول يقدر جهودهم ما يجعلهم راضين عن العمل وغير متذمرين.

هناك علاقة بين وصول المعلومة إلى الموظفين في العمل بوضوح وسهولة والرضا عن شبكة الاتصال في العمل، حيث نجد أن الموظفين في الجامعة لا تصلهم المعلومة بسهولة ووضوح مما يؤدي إلى تذمرهم في العمل وعدم رضاهم عن شبكة الاتصال التي يصفونها بغير الفعالة، ويؤدي بهم إلى انتهاج سلوكيات سلبية يعبرون بها عن تذمرهم اتجاه الأمر، وهذا من خلال المؤشرات التالية: انخفاض الروح المعنوية، وعدم الالتزام بالمهام الموكلة إليهم، واللامبالاة في تأدية مهام هم الموكلة إليهم، والاحباط وعدم الارتياح في تأدية المهام.

مؤشر مقاومة التغيير للتذمر المهني يظهر في عدم تكيف الموظفين مع الرقمنة الجديدة في الجامعة وهذا بأعلى نسبة حسب الجدول رقم (50)، وهذا راجع لعدة أسباب منها أسباب شخصية مثل تفضيل المعاملات الورقية لانعدام الثقة في العملية الرقمنة، أو أسباب تنظيمية مثل عدم توفر الوسائل الحديثة اللازمة في عملية الرقمنة، نقص التدريب أو انعدامه على البرامج المعمول بها في الجامعة، وكذا عدم وجود وضوح في كيفية تطبيقها، كل هذا يؤدي إلى ارتفاع في مستوى التذمر لدى الموظفين في الجامعة.

3 – مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

3 1 – بالنسبةلدراسة بوفلجة غيات حول التذمر الاجتماعي في الجزائر أسبابه وتداعياته:

التي كشفت أن العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤدي إلى الآفات الاجتماعيةوهذه الأخيرة تؤدي إلى عدم الرضا والتذمر الاجتماعي ، حيث ان الباحث تطرق إلى التذمر الاجتماعي بصفة عامة والذي يتضمنه التذمر المهني في الإدارات، وذكر العوامل البيئية الخارجية للمنظمة، التي تؤثر على المجتمع ككل وعلى المنظمة من خلال البيروقراطية الخانقة والفساد الإداري التي تؤدي إلى التذمر، حيث اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بشكل عام وليس بشكل جزئي الذي تطرقنا إليه وهي العوامل الداخلية للمنظمة والعوامل الذاتية للموظف التي تؤدي إلى التذمر المهني.

3 2 - بالنسبة لدراسة نبال ناصر حول اتجاهات الزبائن نحو التذمر وتأثيرها في سلوكهم التذمري: دراسة ميدانية في قطاع خدمات الاتصال الخلوية في سوريا:

التي جاءت نتائجها لتؤكد على وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو التذمر عند عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة ، وأن الزبائن تميل بشكل أكبر لنشر كلمة منطوقة سلبية حول الشركة عند عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة بالمقارنة مع التعبير عن الشكوى ، ووجود أثر ضعيف لاتجاهات الزبائن نحو التذمر في نشرهم كلمة منطوقة سلبية عن الشركة عند عدم رضاهم عن الخدمة ، هذه الدراسة لا تتوافق مع الدراسة الحالية ليس لها علاقة بتذمر الموظفين لكن تدرس تذمر الزبون اتجاه خدمات الشركة واتجاه الموظفين داخلها.

:Workplace Whining: Antecedents and Process of Noninstrumental Complaining

تناولت موضوع تذمر العمال في مكان العمل ، والتي جاءت نتائجها لتؤكد على دعم وجود علاقة بين احترام الذات القائم على المنظمة والتذمر في مكان العمل ، التي تتوافق مع الفرضية الأولى العلاقة بين العوامل الذاتية والتذمر المهني حيث من مؤشرات العوامل الذاتية احترام الذات داخل المنظمة من جانب معاملة الموظفين والمسؤول للموظف، واحترام الذات خارج المنظمة من جانب ادراك المجتمع لمكانة الموظف. أما بالنسبة لنتائج الفرضية الثانية لدراسة انيتا التي مفادها وجود علاقة بين ا لتذمر في مكان العمل والثمانية سوابق المتوقعة للتذمر في مكان العمل: العاطفة السلبية، الرضا الوظيفي، جوانب الرضا، الالتزام العاطفي، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، القائد العضو، التبادل والأداء الوظيفي ، والتي تتوافق

بشكل جزئي مع نتائج دراستنا التي تبين أن عدم وجود عدالة في الإجراءات وعدالة في توزيع الأجر والحوافز وعدالة في تعاملات الرئيس بين مرؤوسيه يؤدي إلى التذمر المهني في الإدارة.

3 3 - بالنسبة لدراسة Jens Thoemmes, Ryad Kanzari et Michel Escarboutelحول Temporalités des cadres et malaise au travail:

التي سلطت الضوء على ا لقلق، والتوتر، والمعاناة، وعدم الارتياحالإطارات من محتوى نشاطهم ومنصبهم في الشركة في العمل والتي تتمثل في أهم أعراض التذمر، والتي تمثلت نتائجها في أن الإجهاد، وعدم الاعتراف الرمزي بالمساهمة بسبب التوترات الاجتماعية داخل الشركة يؤدي إلى التذمر مكان العمل، توافقت مع نتائج دراستنا من جانب ضغوط العمل وعدم توزيع المهام بشكل عادل وعدم وضوح المهام مما يؤدي على التذمر المهني.

4 - الاستنتاج العام:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها لدى معالجتنا الإحصائية للبيانات الميدانية وتحليلنا لها في ظل المعلومات النظرية والدراسات السابقة نستنتج ما يلي:

بالنسبة للعوامل الذاتية تبين لنا أنها لها علاقة بالتذمر المهني، وهذا من خلال أبعادها المتغيرات الديموغرافية، والمستوى التعليمي والدخل الشهري والمستوى الوظيفي، إضافة إلى المتغيرات المتعلقة بشخصية الفرد من قدرته على التحمل وقيمة العمل لديه وكذا مكانته الأسرية والاجتماعية، فمتغير الجنس يؤثر على مستوى التذمر المهني فحسب الدراسة تبين أن الاناث أكثر تذمر من الذكور بالنظر إلى قدرة التحمل، أما بالنظر إلى مستوى الدخل فتجد أن الذكور أعلى تذمر من الاناث لعدم تلبية حاجاته، إضافة إلى متغير المستوى المعيشي الذي إذا انخفض يؤدي إلى ارتفاع مستوى التذمر لدى الموظفين، وكذا المكانة الاجتماعية حين يدرك الفرد أن لديه مكانة في المجتمع والأسرة بسبب المنصب الذي يعمل فيه يؤدي إلى انخفاض مستوى التذمر لديه وهذا لإشباعه حاجة اثبات الذات، أما بالنسبة للمشاكل الصحية التي تنتج عن الضغوط المهنية تؤدي بالتذمر المهني وكثرة الغياب عن العمل، فيما يخص كيفية التنقل إلى العمل لها تأثير على مستوى التذمر المهني حيث كلما وجد الموظف مشاكل في التنقل إلى عمله يرتفع مستوى التذمر لديه.

أما بالنسبة إلى العوامل الوظيفية تبين لنا أن لها علاقة بالتذمر المهني من خلال الأبعاد التالية الأجر والحوافز والترقية وعلاقات العمل، والثبات والأمن الوظيفي، وتحقيق الطموحات والتطور الوظيفي، فمتغير الأجر يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على مستوى التذمر المهني، حيث كلما أدرك الموظف أنه لا توجد عدالة في توزيع الأجور بالمقارنة مع مؤهلاته العلمية والجهد الذي يبذله وبالمقارنة

مع الوظائف الأخرى، كما أنه عندما لا يلبي الأجر حاجيات الموظف يؤدي إلى ارتفاع مستوى التذمر لديه وهذا ما لاحظناه في الجامعة، وبالنسبة للحوافز فتمثل العامل الثاني الذي من خلاله يتم رفع مستوى الدافعية لدى الموظف وتحسين أدائه وبغيابها وعدم وجود عدالة في توزيعها يؤدي إلى ارتفاع التذمر لدى الموظف، كما أن عدم الوضوح في تطبيق إجراءات الترقية يرفع من مستوى التذمر، في حين حاجة الموظف الأمن والأمان تعتبر ضرورية فبشعور الموظف أنه غير آمن في وظيفته ولا تحقق له الثبات الوظيفي يؤدي به إلى التذمر المهني لعدم تحقيق هذه الحاجة وهذا ما بينته نتائج الفرضية الثانية، وأخيرا كل موظف يطمح في تحقيق أهدافه وطموحاته التي يتصورها في عقله من تطور وظيفي وارتقاء مهني وحين لا يحقق هذه الحاجة يؤدي به إلى التذمر من الوظيفة التي لا تحقق له طموحاته المستقبلية.

أما العوامل التنظيمية فلها علاقة بالتذمر المهني وهذا من خلال الأبعاد التالي: ظروف العمل وبيئته، وكيفية تطبيق الإجراءات والقوانين وكيفية توزيع الأعباء، مع اشراك الموظف في اتخاذ القرارات، وعدالة المعاملات، وشبكة الاتصال، وكيفية التغيير. فعندما لا يتوفر مكان العمل على ظروف الأمن والسلامة يشعر الموظف بالتذمر، كما أنه عدم تتوفر أدنى الخدمات من نقل وإطعام وخدمات اجتماعية حسنة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التذمر لدى الموظف من الظروف غير الملائمة، وفي حين أن إدراك الموظف لعدم وجود عدالة إجرائية وهذا من خلال عدم تطبيق الإجراءات الإدارية والقوانين على الموظفين بعدالة ومساواة، وعدم توزيع الأعباء بشكل عادل، إضافة إلى عدم الوضوح في تحديد المهام يؤدي إلى ارتفاع مستوى التذمر لديهم، أما بالنسبة إلى عدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بعمله ومصيره المهني يؤدي بشعور الموظف بعدم الثقة بالإدارة وعدم تحقيق حاجة إثبات الذات مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التذمر لديه، وفيما يخص إدراك الموظف لعدم وجود عدالة التعاملات وهذا من خلال

عدم تقدير المسؤول لمجهودات الموظف مع عدم وجود مساواة في التعامل بين الموظفين يِدي إلى ارتفاع مستوى التذمر، أما شبكة الاتصالات تلعب دور هام في التواصل بين الموظفين حيث عدم فاعلية شبكة الاتصال وعد وصول المعلومات بسهولة ووضوح يؤدي إلى ارتفاع مستوى التذمر لدى الموظفين، وبالنسبة لعامل التغيير فالموظف يفضل بكل التغييرات التي لها علاقة بعمله وكيف يكون هذا التغيير، وإذا لم يكن هناك وضوح في عملية التغيير يقاوم الموظف التغيير وهذا من مؤشرا التذمر المهني، حيث كلما كان التغيير بهم وغير واضح يؤدي إلى التذمر المهني.

5 - التوصيات والمقترحات:

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها ضمن هذه الدراسة "التذمر المهني في الإدارات الجزائرية دراسة ميدانية جامعة البليدة 2 لونيسي علي"، سوف نقدم ضمن هذه الفقرة جملة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها:

- ✓ أجريت هذه الدراسة في إدارة عمومية، ونقترح إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة، كقطاع اقتصادي أو قطاع خاص، لدراسة ظاهرة التذمر المهني ومعرفة العوامل المؤثرة فيه بتغيير بيئة وظروف العمل.
- ✓ حث الدراسات المستقبلية البدء من نتائج هذه الدراسة لكونها من الدراسات الأولى في الجزائر حول موضوع التذمر المهني.
- ✓ هذه الدراسة تطرقت إلى العوامل الذاتية المتعلقة بالفرد والعوامل البيئية الداخلية للمنظمة، ونقترح في الدراسات المستقبلية البحث في متغيرات مستقلة جديدة خارج بيئة المنظمة، مثل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تؤثر على الموظفين وتدفعهم للتذمر المهني.
- ✓ هذه الدراسة بحثت في الأبعاد والمسببات التي تدفع بالفرد إلى التذمر المهني، نقترح إجراء دراسات مستقبلية تبحث في نتائج التذمر المهني ومستوى تأثيره على إنتاجية المنظمة.

- ✓ يجب العمل على معالجة الأسباب المؤدية للتذمر المهني، وبناء إدارة فعالة تتكفل بالموظف من جميع الجوانب الوظيفية والتنظيمية.

خاتمة

خاتمة

كون التذمر المهني ظاهرة اجتماعية تظهر في جميع وحدات المجتمع الإنساني بأشكال مختلفة بحسب الوحدة الاجتماعية المحتضنة لها، وقد يظهر في أصغر وحدة اجتماعية وهي الأسرة إلى أكبر وحدة وهو المجتمع ككل ويتمثل في التذمر الاجتماعي، مرورا بالتنظيمات على جميع أنواعها ونشاطها وحجمها باعتبارها أساس المجتمع، كما يحدث في جميع دول العالم مهما كانت متقدمة.

تناولنا في دراستنا التذمر المهني في الإدارات الجزائرية دراسة ميدانية جامعة البليدة 2 لونيسي على، في سياق هذه الدراسة توصلنا إلى أن التذمر المهني مقترنا بعدة عوامل ذاتية متعلقة بالفرد وشخصيته والمتغيرات الديموغرافية، والعوامل الوظيفية المتعلقة بمحددات الوظيفة، والعوامل التنظيمية المتعلقة ببيئة وظروف العمل، واختيارنا للمؤسسة محل الدراسة لم يكن عابرا وإنما يرتبط بالمعايشة وجلاء المؤشرات بما نشاهده من استياء وعدم رضا وسخط في الإدارات العامة الجزائرية خاصة الإدارات الخدماتية التعليمية التابعة للوظيف العمومي، وما يمكن أن تؤثر على سلوك الموظف الجزائري واتجاهاته الغير السوية، فمن المفترض انه كلما زاد مستوى التذمر المهني انخفض مستوى الأداء الوظيفي، مما يؤثر على نشاط ووظائف الإدارة ويؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية ويحول دون تحقيق الأهداف المسطرة.

ولبحث الموضوع تم الاعتماد على الدراسات السابقة المشابهة لبعض جوانب الدراسة، ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج حول الفرضيات التي تم عرضها ضمن الدراسة، حيث أن التذمر المهني ينتج عن عدم إشباع الموظف لجميع احتياجاته ومتطلباته المعيشية وهذا ناتج عن عدم تغطية الأجر لهذه الحاجيات،

كما أن عدم ادراكه للعدالة التنظيمية في المنظمة وعدم توفر الظروف البيئية الملائمة للعمل والعلاقات العمل السيئة يدفع بالموظف إلى التذمر المهني.

كخلاصة يمكن القول أن التذمر المهني يمكن أن تتفاداه الإدارة الفعالة وهذا بكسب رضا الموظف وتوفير البيئة الملائمة للعمل وتعزيز الحوافز المادية والمعنوية ورفع الأجور لتوجيه سلوك الموظف الجزائري نحو الجانب الإيجابي السوي.

وفي الختام نرجو السداد والتوفيق، آملين أن نكون قد وفقنا إلى حد بعيد في اختيار موضوع البحث أو الإلمام ببعض جوانبه، وكذلك في جمع مادته العلمية ودراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الهدف المراد منه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: المعاجم والقواميس.

- معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، فرنسي عربي.

ثانيا: الكتب

- العتيبي صبحي ، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020.

- العطية ماجدة، **سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.

- إبراهيم بدر شهاب خالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.

- احسان محمد الحسن، **علم الاجتماع الصناعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 02، 2006.

- أحمد جابر حسنين، **الإحباط الإداري**، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، ط1، 2013.

- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1980.

- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، خوارزم العلمية، جدة، ط5، 2015.

- أحمد ماهر، **الإدارة المبادئ والمهرات**، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، 2004.

- اسماعيل محمد السيد وآخرون، **تنمية المهارات القيادية والسلوكية**، المؤسسة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.

- آل علي رضا صاحب أبو احمد، وآخرون، **وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الردن، ط1، 2001.

- الدباغ، فخري، **اصول الطب النفسي**، جامعة الموصل، 1974.

- أميرة منصور يوسف، **المدخل الاجتماعي للمجلات الطبية والنفسية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

- أمين فؤاد الضرغامي وعلي محمود حلوه، **الأصول العلمية للإدارة والتنظيم**، مطابع الولاء الحديثة، 2003.

-أحمد عزت راجح، **علم النفس الصناعي- الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية**، دار القومية للطباعة والنشر، ط1، 1965.

- أنتوني غدنز، **علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية**، بيروت، ط 4، دون تاريخ.

- أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر.

- بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، اليازوري، عمان الأردن، 2009.

- بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 4، 2008.

- بشير العلاق، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2013.

- بوفلجة غيات، **التذمر الاجتماعي في الجزائر أسبابه وتداعياته**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران الجزائر، 2007.

- ثامر ملوح المطيري، **فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، المملكة العربية السعودية**، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط1، 1990.

- جازية زعتر، **أصول التنظيم والإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1998.

- جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، **السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- جيفلورد، **ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية**، ترجمة يوسف مراد، المجلد 02، دار المعارف، مصر 1983.

- حريم حسين، **السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

- حسين حريم وآخرون، **أساسيات الإدارة**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998.

- حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، **مبادئ في العلوم الادارية -الأصول والمفاهيم المعاصرة-** ، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.

-حسن حماد، **الانسان المغترب عند أريك فروم**، مكتبة دار الكلمة، القاهرة، 2005.

- خضير كاظم الفريجات وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، ثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

- خليل محمد الشماع، **مبادئ الإدارة "مع التركيز على إدارة الأعمال"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط7، 2016.

قائمة المراجع

- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2007.

- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاضم الموسوي، **الإدارة لمحات معاصرة**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- رولان دورون، فرنسوا زيارو، ترجمة فؤاد شاهين، **موسوعة علم النفس**، منشورات عويدات، ط1، بيروت، لبنان، المجلد الأول، 1997.

- سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008.

- سامح عبد المطلب عامر، **إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

- سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية** –**إدارة الفراد**–، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.

- سليمان اللوزي وآخرون، **أساسيات في الإدارة "النظريات الإدارية، العملية الإدارية، وظائف المنشأة"**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998.

- سمير خليل شمطو، **مدخل إلى الإدارة**، دار الوثائق العراقية، بغداد، ط1، 2017.

- سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2004.

- سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2006.

قائمة المراجع

– شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية– إدارة الأفراد–**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

– شيهان دافيد، **مرض القلق**، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، سلسلة كتب ثقافية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 124، عالم المعرفة، الكويت، 1988.

– صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

–صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" مدخل تحديد الأهداف"**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

– ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية "مبادئ وأصول وعلم وفن"**، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، 2007.

– طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

– طلق عوض الله السواط، وآخرون، **الإدارة العامة " المفاهيم– الوظائف– الأنشطة"**، دار حافظ للنشر والتوزيع، دون سنة.

– طارق المجذوب، **الإدارة العامة "العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2003.

– عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك الفعال في المنظمات**، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

– عبد الباقي، صلاح، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.

– عبد الحكم فودة، **الخصومة الإدارية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون سنة نشر.

قائمة المراجع

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.

- عبد الرحيم زاهر، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر، عمان، 2011.

- عبد العزيز النجار، **الإدارة الذكية التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2008.

- عبد المعطي محمد العساف، **مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة**، مكتبة المحتسب، عمان، 1994.

- عثمان حسن عثمان، **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.

- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غربي، القاهرة، بدون تاريخ.

- علي شريف، محمد سلطان، **المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

عبد القادر الشيخلي، **أخلاقيات الوظيفة العامة**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط2، 2003.

عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة**، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999.

-علي بن هادية وآخرون، **القاموس الجديد للطلاب**، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 7، الجزائر، 1991.

-علي غربي، **أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**، مطبعة كوبي سيرتا قسنطينة، الجزائر، 2005.

قائمة المراجع

- علي شريف، وآخرون، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، بيروت، 1989.

- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004.

- عمار بحوش، محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق غعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1995.

- عمر همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، عمان، مؤسسة الرؤى العصرية، 2000.

- فضيل رتيمي، وآخرون، **سوسيولوجيا المؤسسة- قراءة نظرية تحليلية**، دار التل للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2019.

- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، شركة دار الشعب، عمان الأردن، 1995.

- قيس محمد العبيدي، **التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.

- كاسر نصر منصور، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط6، 1999.

- لويس كوسر عياصرة، وآخرون، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2008.

- لويس كوهين، **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية**، ترجمة كوثر حسين كوجك، ط1، دار العربية للنشر، القاهرة، مصر، سنة 1990.

- محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 1999.

قائمة المراجع

- محمد الشويح، **مبادئ إدارة الأعمال**، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.

- محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، مصر، 2009.

- محمد بومخلوف، **علم الاجتماع الصناعي والبيئة "التوظيف الصناعي وقضايا معاصرة"**، دار الأمة للنشر والتوزيع، ط 01، 2001.

- محمد حسن أحمد، **الإدارة بنجاح**، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007 .

- محمد حسن محمد حمادات، **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

- محمد رسلان الجيوسي، **علم تطبيق الإدارة**، دار المسيرة، عمان، 2000.

- محمد سعيد أنور السلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة الإسكندرية، 2003، دون طبعة.

- محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر،1995.

- محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، **أسس الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017.

- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.

- محمود العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، وائل للنشر، عمان، 2002.

- محمود رجب، **الاغتراب سيرة مصطلح**، دار المعارف، ط3، القاهرة، 1988.

- محمود عبد الفتاح رضوان، **القيادة ومهارة تحفيز المرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2014.

- مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2020.

- موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبة، الجزائر.

- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات**، إثراء للنشر والتوزيع، دون سنة.

- واضح رشيد، **منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر**، دار هومة، الجزائر، 2003.

ثانيا: المجالات:

- إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي –دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك السودانيـ**ة، مجلة الدراسات العليا، مجلد 11، العدد 43، 2018، ص ص 217-232.

- أحمد أبو زيد، **الاغتراب**، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد01.

- إياد حماد، **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 04، 2011.

قائمة المراجع

- أيمن السيد البطاوي، وآخرون، **أثر الأبعاد الإدارية والتنظيمية على الغياب في العمل" دراسة ميدانية على العاملين بمنظمات الصناعات الكيماوية بمدينة السادات"**، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، المجلد 09 العدد 04، 2019، 676-685.

- بلعربي عبد الكريم، **نظام الترقية في الوظيفة العمومية**، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد01، 2013، ص ص21-45.

- بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، **علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة – دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 7، 2016.

- راتب سعود، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التجريبية**، مجلة جامعة دمشق، الجلد 25، العدد 1+2، عمان.

- ربيعة كيرد، عائشة صفراني، **أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر- الأغواط**، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص ص 409-424.

- رفيق قروي، **في سوسيولوجيا علاقات العمل**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15، السداسي الأول، سطيف، ص202.

- ساسي هادف نجاة، **نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة**، مجلة المعيار، المجلد18، العدد 35، 2014.

- سالم شرماط، **نظام الأجور وعلاقته بغدارة الموارد البشرية**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، 2021، ص ص 157-174.

قائمة المراجع

- سلامي أمال، **العولمة والعمال حق الاضراب فب الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد51، جوان 2019، ص ص 275-295.

- سليم العايب، نوال زواوي، **استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة المقاومة**، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 29، الجزء 02، جوان 2016، 162- 189.

- شريف عمارة، **علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الديموغرافية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية**، مجلة الأكاديمية العربية بالدنمارك، العدد 14، يناير 2014، 84-111.

- عبد الوهاب ميروح، **نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل**، مجلة البحوث النفسية والتربوية، المجلد الثالث، العدد10، جامعة قسنطينة 2، 2015.

- قيس النوري، **الاغتراب اصطلاحا ومفهوما وواقعا**، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد01، 1979.

- مالك محمد العنزي، وآخرون، **تأثير إدراك العدالة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة**، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 13، 2020، ص ص 245-285.

- محمود محمد علي الزمناكوبي، **الغياب عن العمل الوظيفي وأثره في استحقاق الراتب دراسة فقهية**، مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 02، 2020، صص131-140.

- ناصر محمد العديلي، **الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1983.

- نبال ناصر، **اتجاه الزبائن نحو التذمر وتأثيرها في سلوكهم التذمري: دراسة ميدانية في قطاع خدمات الخلوية في سوريا**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 022، 2015، ص 465-487.

- يوسف حجيم سلطان الطائي، أحمد عبد اللطيف محمد، **الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي، دراسة ميدانية ديوان المحافظة**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، العدد 02، 2017، ص181-195 .

ثالثا: الرسائل العلمية:

- العتيبي طارق موسى، "**الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

- عمارة شريف، **أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم السيير، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016.

- مالكي محمد، **أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مقاولاتية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020.

- محمد بن حسن أحمد النعيمي، **أثر المناخ التنظيمي السائد على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية بمدينة الحديدة من وجهة نظر المعلمين دراسة تحليلية**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه

في التربية (الإدارة والتخطيط التربوي) قسم التربية، معهد دراسات وبحوث العالم الإسلامي، جامعة أم درمان، السودان، 2011.

– نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز**، رسالة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

المواد الإلكترونية:

–قاموس المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، (2010–2023)، تم تصفحه الكترونيا في تاريخ 2023/06/11 ورابطه: https://www.almaany.com/ar/dict/ar–/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B0%D9%85%D8%B1

– معجم المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، تم تصفحه الكترونيا بتاريخ 20024/27/05. ورابطه: https://www.almaany.com/ar/dict/ar–/ar/%D8%B0%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9

– معجم المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، تم تصفحه الكترونيا بتاريخ 20024/27/05. ورابطه https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8/%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9/%A9

– قاموس المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، (2010–2023)، تم تصفحه الكترونيا في تاريخ 2024/02/15 ورابطه: https://www.almaany.com/ar/dict/ar–ar/%D8%AA%D8%B0%D9%85%D8%B1/

المراجع باللغة الأجنبية:

Boocks :

- Bernard Teyssie, **« Greve » jurisprudence générale**, Dalbos 3 recueil, Paris, 1989.

- Billy Goetz, **Management Planning and Control,** New York, Mc Graw Hell Book Co, 1949.

- Defleur, Mevin, Sociology, Dallas, Scott foreman, 1977.

- Dèriot, G, **Rapport D'informations sur le mal èter au travail**, paris, Editions Sènat, 2010.

- Don Hellrigel, John w.Slocum, **management des organisations, traduction de Bruno et Renault**, 2 e édition, de Boeck, Belgique, 2006.

- Henri Fayol**, General and Industrial Management, London** : Sir Tssac Pitman, 1949.

- Jean Pierre Citeau**, Gestion des ressources humaines** ,4ème édition, Dalloz, Paris ,2002.

- John Fiffner, **public Administration**, New York, 2nd Ed, 1953.

- Kouzes and Posner, **The Leadership Challenge, San Francisco**, Joey-Bass, 1987.

- Leonard D. **White ,Introduction to the study of public administration**, New York, 1955.

- Madelein Crawitz**, Lexique des sciences sociales**. Edition Dalloz .paris, Septiémeedition.

- ottman, J.-y, **Bien-èter et mal-èter au travail dans les mètiess scientifique**, Paris, Francai, Universitè Dauphine paris, 2015, Nouvember 23.

- P Meier, **Don't let jerks get the best of you: advice for dealing with difficult people**, Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1993.

- Pierre collarette**, pouvoir leadership et autorité dans les organisations**, presses de l'université de Québec, 1995.

- R Bramson, **Dealing with Difficult People**, New York: Dell Publishing, 1981.

-Raynes, Bobbie L, **Predicting Difficult Employees:** The Relationship between Vocational.

- Rivero Jean, Savatrier Jean, **Droit du travail**, 13 ème éd, PUF, Paris, 1993.

- Robbinn S, **"Organizational Behavior"**, 9th Ed., Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jerse, 2001.

- Sultan Kermally, **Gurus on managing people**, London: Thorogood publishing, 2004.

Article :

- Jens Thoemmes, Ryad Kanzari et Michel Escarboutel Édition électronique, **Temporalités des cadres et malaise au travail**, Revue Interventions économiques Papers in Political Economy, vol 43, 2011, Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale.

-Kowaiski R.M, **Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences**, Psychological Bulletin, 119, 2, 179-196, 1996.

- La flamme (R), **La vie dans les organisations, Des indicateur de succès**, Sainte -Foy Presses de l'université du Québec, Canada, 1994.

- Lee, R. (2003). The demographic transition: Three censures of fundamental change. Journal of Economic Perspectives, 17(4),2003 ,pp 167-190.

- Loeber, R., & Hay, D, **Key issues in the development of aggression and violence from childhood to early adulthood**. Annual review of psychology, 48(1), 371-410, 1997.

- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., NUML, M. C., & Nawaz, M. K, **The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion**. Review of Integrative Business and Economics Research, 2019, vol 8(1), 33-50.

- Ortiz, L**. Explaining the antecedents and the organization's roles in promoting, creating, and maintaining employee organizational citizenship behaviors: A cross-cultural study of interior Mexico**, border Mexico, interior USA, and the USA border. Academy of Management Conference. Chicago, Illinois, 1999.

-Toulson (P) et Smith (M), **The Relationship Between Organizational And Employee Perceptions Of Personnel (management practices)**, public personnel management, Vol 23, n° 3 , fall , 1994, pp 453, 486.-

- Williams, Rabin M. Jr and Bathel M. Alber, **Value in sillis**, David 1 ed, internioael, Encyclopedia of the social science, vol 16, New York, Maomilliam, 1968.

- Zhu, Yanham, **Individual Behavior, In-role Extre-role**, International Journal of Business Administration, Vol 4, N 1, 2013.

Greenberg, J. **A taxonomy of organizational justice theories**. Academy of Management Review, 12, 9-22. 1987.

Thasse :

- Anita, Heck Konieczka, **Workplace Whining: Antecedents and Process of Noninstrumental Complaining,** LSU Historical Dissertations and Theses Louisiana state University and Agricultural and Mechanical college, 2000.

- Litwin (H) et Stringer (A), **Motivation and Organizational Climate,** Dvision of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1986.

الملاحق

ملحق رقم (1): استبيان

جامعة علي لونيسي البليدة 2

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع وعلم السكان

سيدي سيدتي السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل الحصول على بعض البيانات في إطار البحث العلمي، وضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، نسعى لإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **التذمر المهني في الإدارات الجزائرية " دراسة ميدانية جامعة لونيسي علي البليدة 2.**

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان دون ذكر اسمكم، ونحيطكم علما بأن إجابتكم لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة في انجاز هذه الدراسة.

معلومات عامة لملأ الاستبيان:

- الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.
- حدد بصراحة رأيك على الأسئلة المقترحة.

الطالبة:

زرف سميرة

المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوث

01- الجنس: - ذكر ☐ - أنثى ☐

02- السن: - أقل من 25 سنة ☐ - من 26 إلى 35 سنة ☐

- من 36 إلى 45 سنة ☐ - من 46 إلى 55 سنة ☐

- من 56 سنة فما فوق ☐

03- الحالة المدنية: - أعزب ☐ - متزوج ☐ - مطلق ☐ - أرمل ☐

04- المستوى العلمي: - أقل من الثانوي ☐ - بكالوريا ☐ - ليسانس /ماستر ☐

- ماجستير ☐ - دكتوراه ☐

05- الأقدمية في العمل: - أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى 10 سنوات ☐

- من 11 إلى 15 سنة ☐ - من 16 إلى 20 سنة ☐

- - أكثر من 20 سنة ☐

06- الفئة المهنية (طبيعة العمل): - إطار سامي ☐ - إطار ☐ - عون تحكم ☐

- عون تنفيذ ☐

07- الدخل الشهري: - [29000دج - 40000دج] ☐

- [41000دج- 50000دج] ☐ - [51000دج- 60000دج] ☐ -

[61000دج- فما أكثر] ☐

المحور الثاني: بيانات خاصة بعلاقة العوامل الذاتية بالتذمر المهني

08- عدد المعالين: - أقل من 2 ☐ - من 3 إلى 5 ☐ - من6 إلى 9 أفراد ☐ -

أكثر من 9 أفراد ☐

09- ما نوع السكن؟ -ملك خاص ☐ -إيجار ☐ - إعارة ☐ - سكن عائلي ☐

- أخرى ☐

10- نمط الأسرة التي تعيش في وسطها؟

- أسرة نواتية (الزوجين والأولاد) ☐ - أسرة ممتدة (الأهل والزوجين والأولاد) ☐

11- المستوى المعيشي: - منخفض ☐ - دون المتوسط ☐ - متوسط ☐

- مرتفع ☐

12- هل لديك مشاكل صحية؟ نعم ☐ لا ☐

13- كيف يتم التنقل إلى مقر العمل؟ -مشيا على الأقدام ☐ -عبر وسائل النقل ☐ - سيارة خاصة ☐

14- ماذا يمثل العمل بالنسبة إليك؟ -عبادة ☐ -واجب ☐ -إثبات للذات ☐

شيء آخر أذكره: .....

15- هل تحترم مواقيت العمل ومدته؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى: -حبك للانضباط ☐ -التنشئة الأسرية ☐

- المنظومة القيمية ☐ - خوفك من الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة ☐

16- هل ترى أن العمل المتقن يعكس أخلاق الموظف؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل اتقانك للعمل راجع لأسباب؟ - دينية ☐ - تربية أسرية ☐ -الضمير المهني ☐ - مراقبة إدارية ☐

18- هل تتكرر غياباتك عن العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم هل هذا راجع إلى؟ - أسباب اجتماعية ☐ - أسباب صحية ☐

- بسبب عدم الرضا عن العمل ☐ - البحث عن وقت للراحة والترفيه ☐

أسباب أخرى حدد: .....

19- هل تعتقد أن عملك في الإدارة يمنحك مكانة اجتماعية؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين برر ذلك: .....

20- هل يحترمك أفراد أسرتك بسبب عملك في الإدارة؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين لماذا؟ .....

المحور الثالث: بيانات خاصة بعلاقة العوامل الوظيفية بالتذمر المهني

21- هل ترى أن الأجر الذي تتقاضاه يلبي أغلب متطلباتك المعيشة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ لا ما هي الحلول التي تراها مناسبة: - البحث عن عمل موازي لتلبية متطلباتك المعيشية ☐

- الاستقالة من وظيفتك إذا حصلت على فرصة عمل بأجر أحسن ☐
- البقاء في وظيفتك وعدم الاكتراث بالعمل ☐
- أخرى حدد: .....

22- هل أجرك مناسب مقارنة بمؤهلاتك العلمية في عملك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ لا هل ينعكس ذلك على: - مستوى رضاك عن العمل ☐

- مستوى دافعيتك نحو العمل ☐ - استقرارك في العمل ☐

23- هل ترى أن أجرك يتناسب مع الجهود التي تبذلها في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا هل يؤدي ذلك إلى؟ - نقص في أدائك ☐

- التغيب المستمر ☐ - التكاسل واللامبالاة في العمل ☐

- انخفاض مستوى التحفيز في العمل ☐

24- هل يناسب أجرك ومؤهلاتك مقارنة مع أجور من يعملون في قطاعات أخرى ومؤهلاتهم؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ لا يؤدي ذلك إلى: - عدم ثقتك في الإدارة ☐ - عدم المواظبة في العمل☐

- شعورك بعدم الأمن الوظيفي ☐ - عدم الالتزام الوظيفي ☐

25- هل ترى أن هناك عدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية في عملك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الجابة بـ لا كيف يؤثر ذلك: انخفاض مستوى أدائك ☐

- عدم التزامك في العمل ☐ - عدم الاكتراث بالعمل ☐

- عدم الرضا عن العمل ☐

أخرى حدد: .....

26- إذا لم تحصل على حوافز ومزايا متنوعة مقابل عملك الإضافي ما هو رد فعلك؟

- تراجع مستوى ادائك ☐ - غياب الروح المعنوية ☐

- الحديث بشكل سلبي حول الموضوع ☐

- أخرى حدد: .....

27- هل ترى أن الإجراءات والمعايير المتبعة في عملية الترقية واضحة في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ لا ما هو رد فعلك؟

- عدم الاكتراث بالعمل ☐ - التكاسل واللامبالاة ☐

- الملل الاكتئاب ☐ - القلق والتوتر ☐

28- في حالة عدم تكافؤ في فرص الترقية بين الموظفين في عملك ما هي الإجراءات التي تتخذها؟

- الشكوى والطعن في الإجراءات ☐ - طلب شرح حول هذه الإجراءات ☐

- الشعور بالظلم وعدم الرضا عن القرار ☐ - قول كلمة سلبية حول الموضوع لترتاح ☐

- أخرى حدد: .....

29- هل تتناسب مدة الترقية في وظيفتك مع نظائرها في وظائف أخرى؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة بـ لا ما هو رد فعلك؟ - الشعور بالاغتراب في عملك ☐

- البحث عن وظيفة تمكنك من التطور المهني والارتقاء الوظيفي بسرعة ☐

- تقارن أحوال وظيفتك بأحوال الوظائف الأخرى الجيدة فقط ☐

30- هل أنت راض عن طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين برر: .....

.....

31- هل هناك تعاون وانسجام بين زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا لماذا في رأيك؟

.....

.....

32- إن وجد صراع بينك وبين زملائك في العمل ماذا ينتج عن ذلك؟

- الشعور بالاغتراب والابتعاد عنهم ☐ -وضع تظلم لرئيسك حول المشكلة ☐

- تنتج عنه أمراض ومشاكل صحية ☐

أخرى حدد: .....

33- هل ترى أن عملك يتسم بالثبات والأمن الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم برر ذلك: .....

.....

في حالة الإجابة بـ لا هل يؤثر على: - أدائك في العمل ☐ - ولائك إلى وظيفتك ☐

- استقرارك في العمل ☐

34- هل تشعر بالارتياح في وظيفتك الحالية؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين برر: .....

35- هل هذه الوظيفة تحقق طموحاتك الشخصية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا ماهي الوظيفة التي ترى أنها مناسبة لك لتحقيق طموحك؟

.....

.....

36- إذا لم تتوفر فرصة لتطوير قدراتك وتدريبك لاكتساب مهارات جديدة في عملك ما هو رد فعلك؟

- مستوى ادائك ☐ - انخفاض الروح المعنوية ☐

عدم الاكتراث واللامبالاة من حيال الموضوع ☐

أخرى حدد: .....

المحور الرابع: بيانات خاصة بعلاقة العوامل التنظيمية بالتذمر المهني

37- هل أنت راض عن ظروف العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين برر: .....

38- هل تتوفر وظيفتك على مرافق من صحة ونقل واطعام؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا هل يؤدي إلى: - الاضراب لتحسين الوضع ☐ - انخفاض مستوى أدائك ☐

- عدم رضاك عن العمل ☐

39- هل انت راض عن نوعية الخدمات الاجتماعية في عملك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا هل يؤدي إلى: - الشكاوى والتظلمات لتحسين نوعية الخدمة ☐

- الحديث عن الموضوع بسلبية فقط ☐ انخفاض الروح المعنوية في العمل ☐

- أخرى حدد: .....

40- هل يتوفر عملك على ظروف الأمن والسلامة والنظافة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا هل يسبب هذا: - عدم الارتياح في العمل ☐

- الشعور بالتوتر والقلق أثناء العمل ☐

- أخرى حدد: .....

41- هل بيئة العمل ملائمة لتأدية عملك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا هل يؤدي إلى: - انخفاض دافعيتك في العمل ☐

- الإحساس بعدم الأمان في العمل ☐ - الرتابة والملل في تأدية عملك ☐

42- هل إجراءات وقوانين العمل يتم تطبيقها بعدالة وموضوعية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا هل يؤدي ذلك إلى: - عدم الالتزام بإجراءات العمل ☐

- عدم ثقتك بالإدارة ☐ - شعورك بعدم الرضا ☐

43- هل يتم توزيع الأعباء في العمل بطريقة عادلة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا هل يؤدي إلى:

- التمارض والغياب المتكرر للتخلص من أعباء العمل ☐

- التهرب من المهام الموكلة إليك ☐ - الشكوى لتوزيع الأعباء بطريقة عادلة ☐

- الشعور بالتعب والارهاق ☐

44- هل هناك وضوح في تحديد مسؤوليتك ومهامك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا هل يؤدي هذا إلى: - اللامبالاة في تأدية مهامك ☐

- حدوث صراع مع زملائك في تأدية مهامك ☐

- طلب توضيح حول المهام الموكلة إليك ☐

45- هل تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا ما هو رد فعلك: - عدم الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل ☐

- الشعور بالاغتراب في عملك ☐ - عدم اخلاصك في أداء العمل ☐

- السخط وعدم الرضا في العمل ☐

46- هل يوجد تناقضات بين التعليمات المكتوبة والممارسات العملية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم هل يؤثر هذا على: - مستوى أدائك في العمل ☐

- الروح المعنوية في العمل ☐ - عدم ثقتك بالإدارة ☐

47- هل ينتقدك رئيسك أمام زملائك ويستخدم عبارات غير لائقة في تعاملاته معك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم يؤدي ذلك إلى: - التغيب وعدم الالتزام بمواقيت العمل ☐

- معارضة قراراته ☐ - عدم اتقان عملك واهمال مهامك ☐

- حدوث صراع بينك وبين رئيسك ☐

أخرى حدد: .....

48- هل يقوم مسؤولك المباشر بتقدير جهودك والثناء عليها في إنجاح العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين ما هو شعورك نحو ذلك؟

.....

49- هل هناك عدالة ومساواة في التعامل مع العمال من طرف رئيسك المباشر في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ لا ما هو رد فعلك:

- السخط وعدم الرضا ☐ - تنظر إلى الأمر على أنه عادي ☐
- تتأخر أو تتغيب عن العمل ☐ - صراع بينك وبين مديرك ☐

50- هل تساهم التعاملات الجيدة لرئيسك في رضاك عن العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين كيف ذلك:

.....

51- هل انت راض عن شبكة الاتصال في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا ما هو السبب:

.....

52- هل تصلك كل المعلومات التي تتعلق بعملك بسهولة ووضوح؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ لا هل يؤدي هذا إلى: - انخفاض الروح المعنوية ☐

- عدم الالتزام بالمهام الموكلة إليك ☐ -اللامبالاة في تأدية مهامك ☐

- الإحباط وعدم الارتياح في تأدية مهامك ☐

53- حسب رأيك كيف يؤثر عدم اطلاعك على جميع التطورات الجديدة في العمل؟

-عدم ثقتك في الإدارة ☐ - الشعور بعدم الأمان الوظيفي ☐

- السخط وعدم الرضا في العمل ☐

أخرى حدد: .....

54- هل تقبل التغيرات التي تطرأ على عملك دون مشاركتك فيها؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين لماذا؟

.....

55- هل تجد صعوبة في التكيف مع الرقمنة الإدارية الجديدة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم هل هذا راجع إلى؟ - عدم توفر دورات تدريبية تدريبية لتسهيل عملية الرقمنة ☐

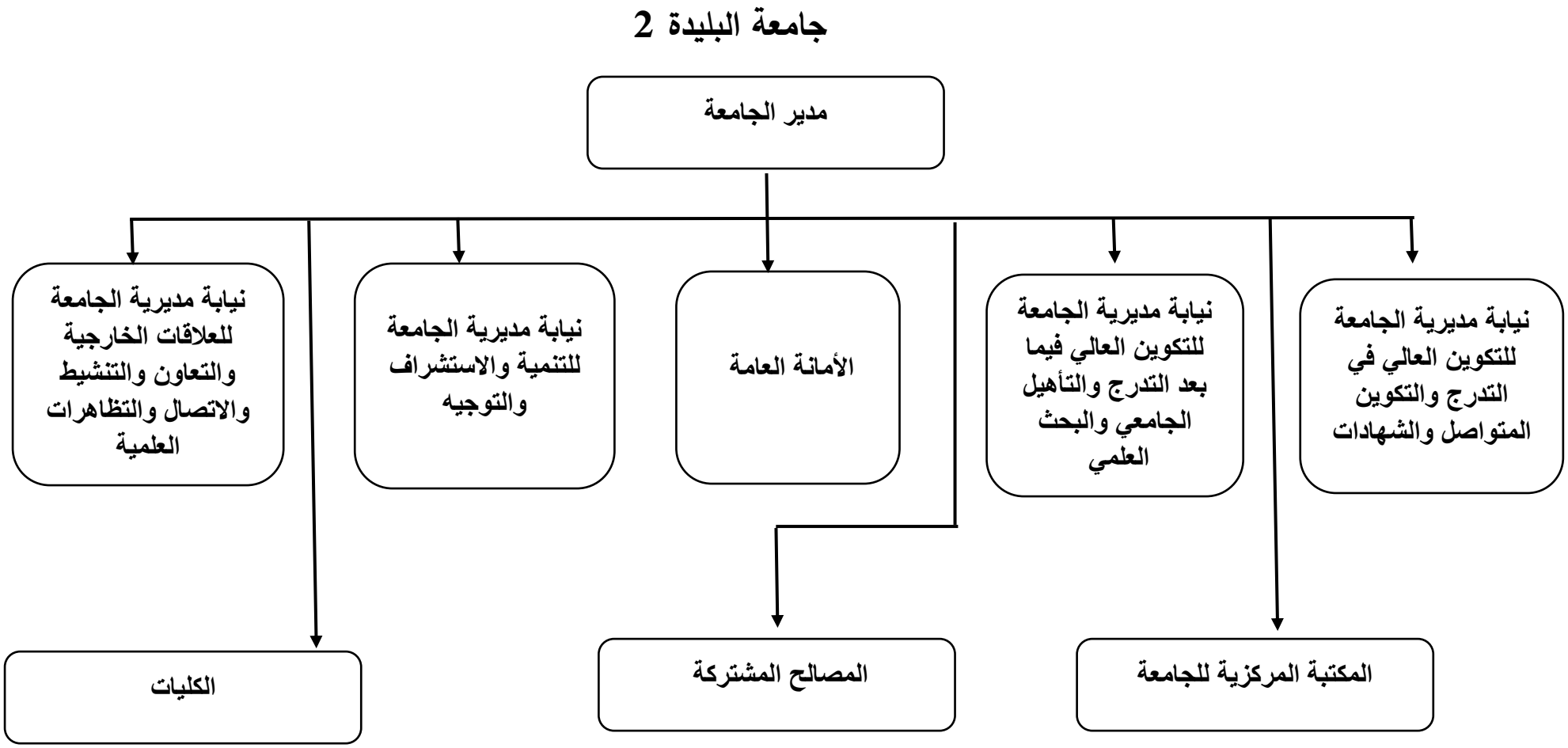
- وجود غموض في عملية الرقمنة ☐ - تفضل المعاملات الورقية عن الرقمية ☐

- عدم توفر الوسائل الحديثة اللازمة في عملية الرقمنة ☐

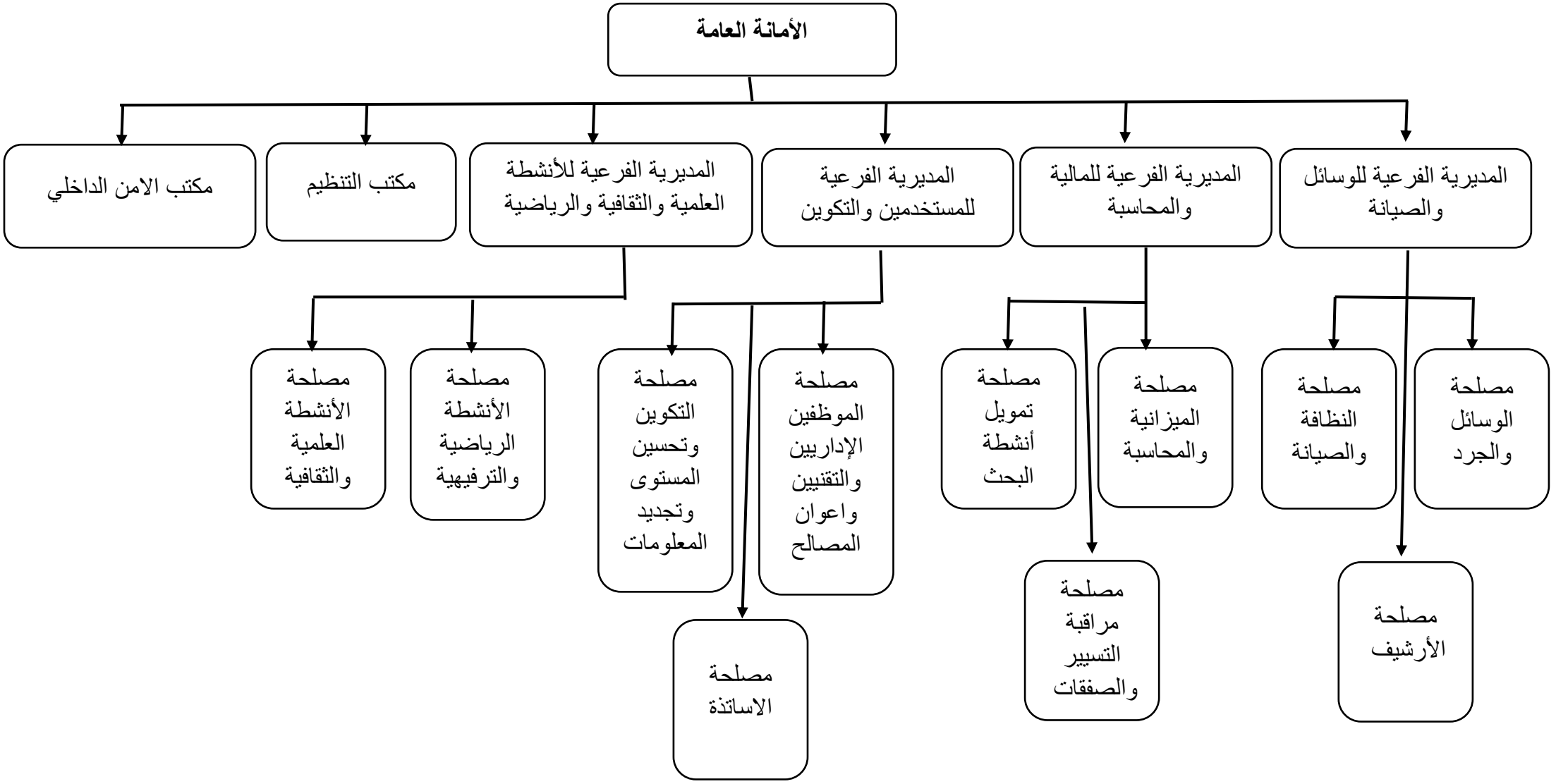
أخرى حدد:

.....

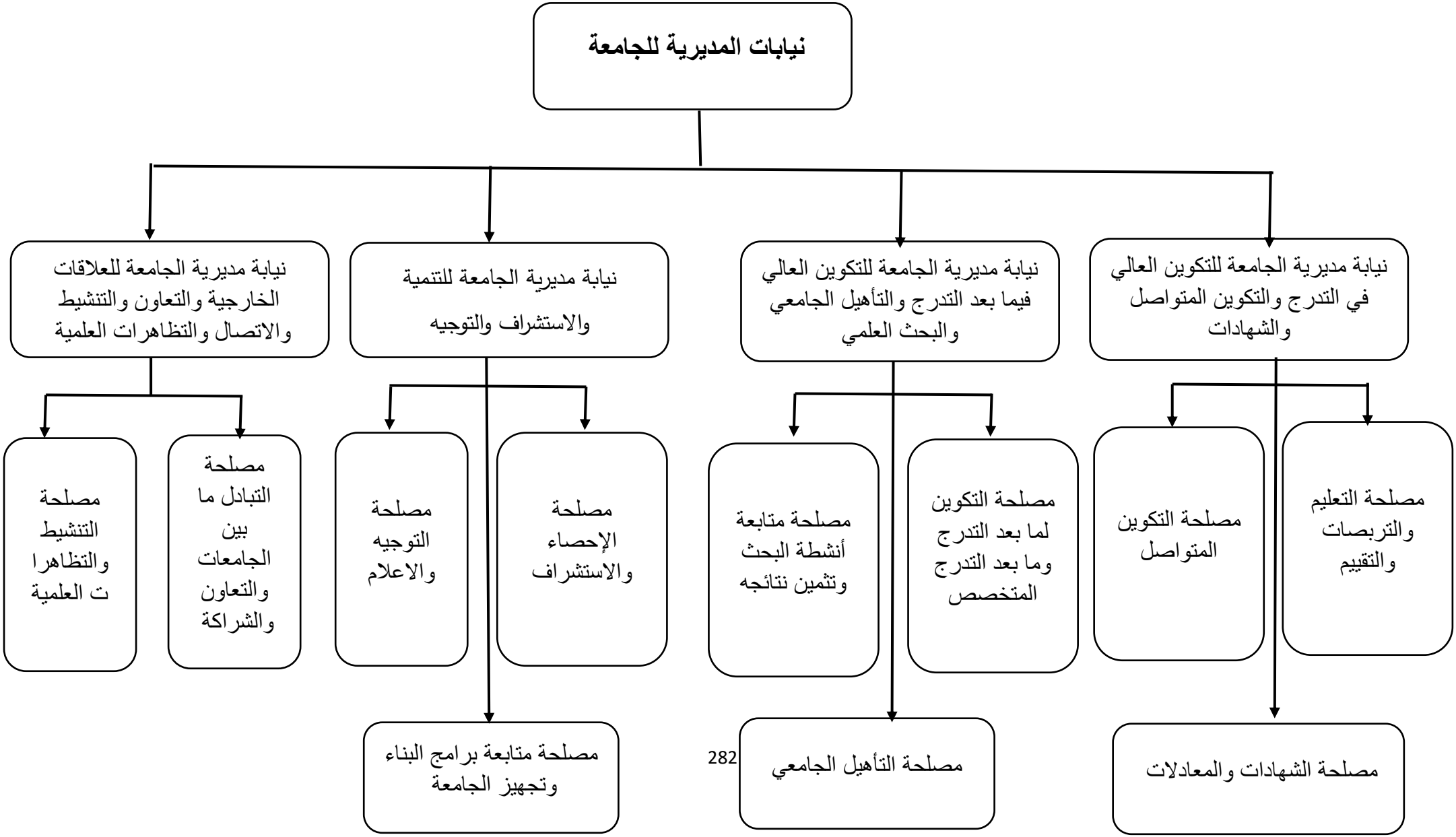
ملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لجامعة البليدة 2



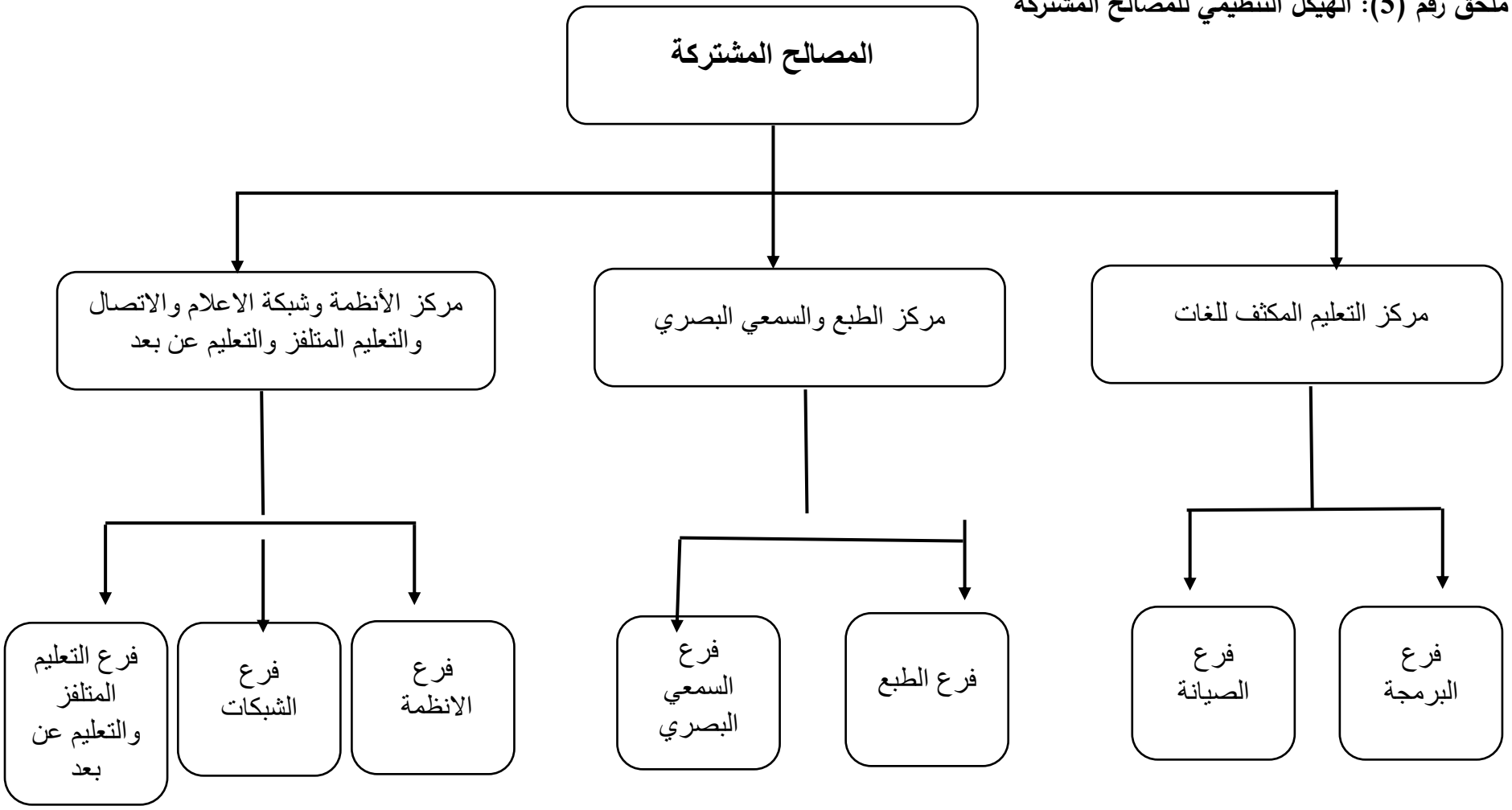
ملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لأمانة الجامعة



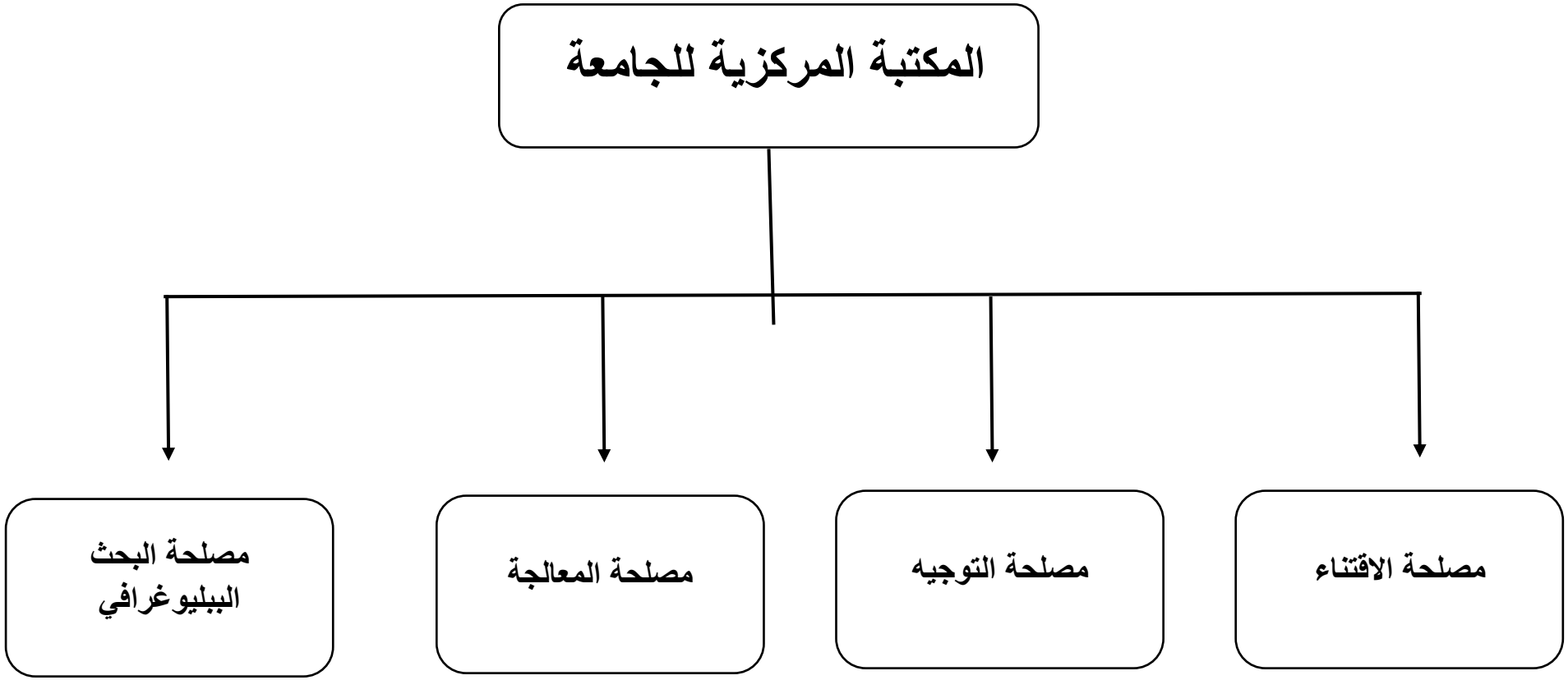
ملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي لنيابات مديرية الجامعة



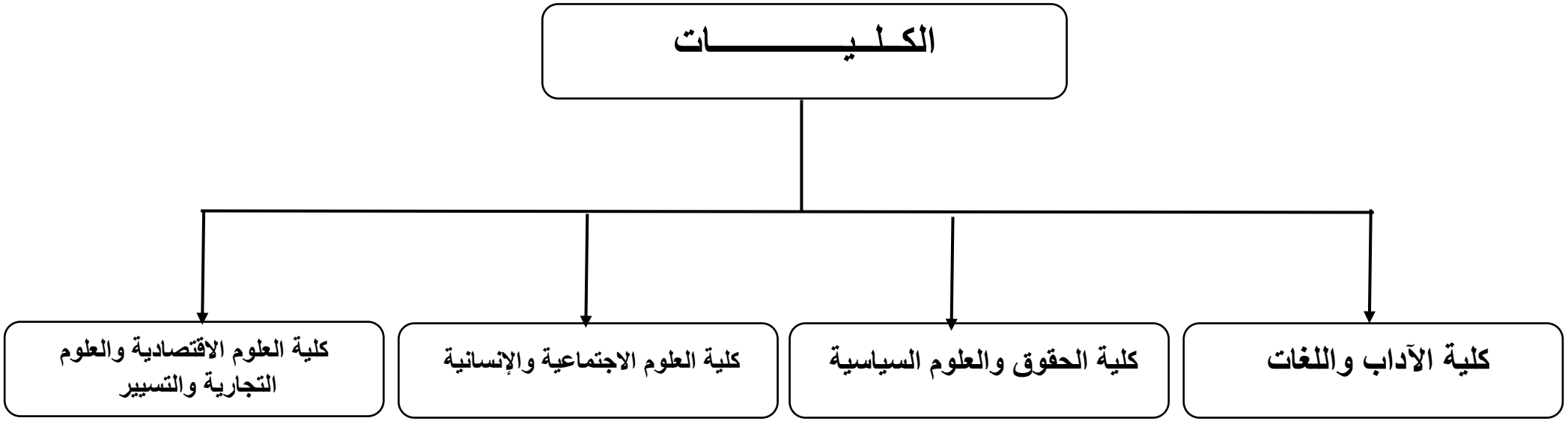
ملحق رقم (5): الهيكل التنظيمي للمصالح المشتركة

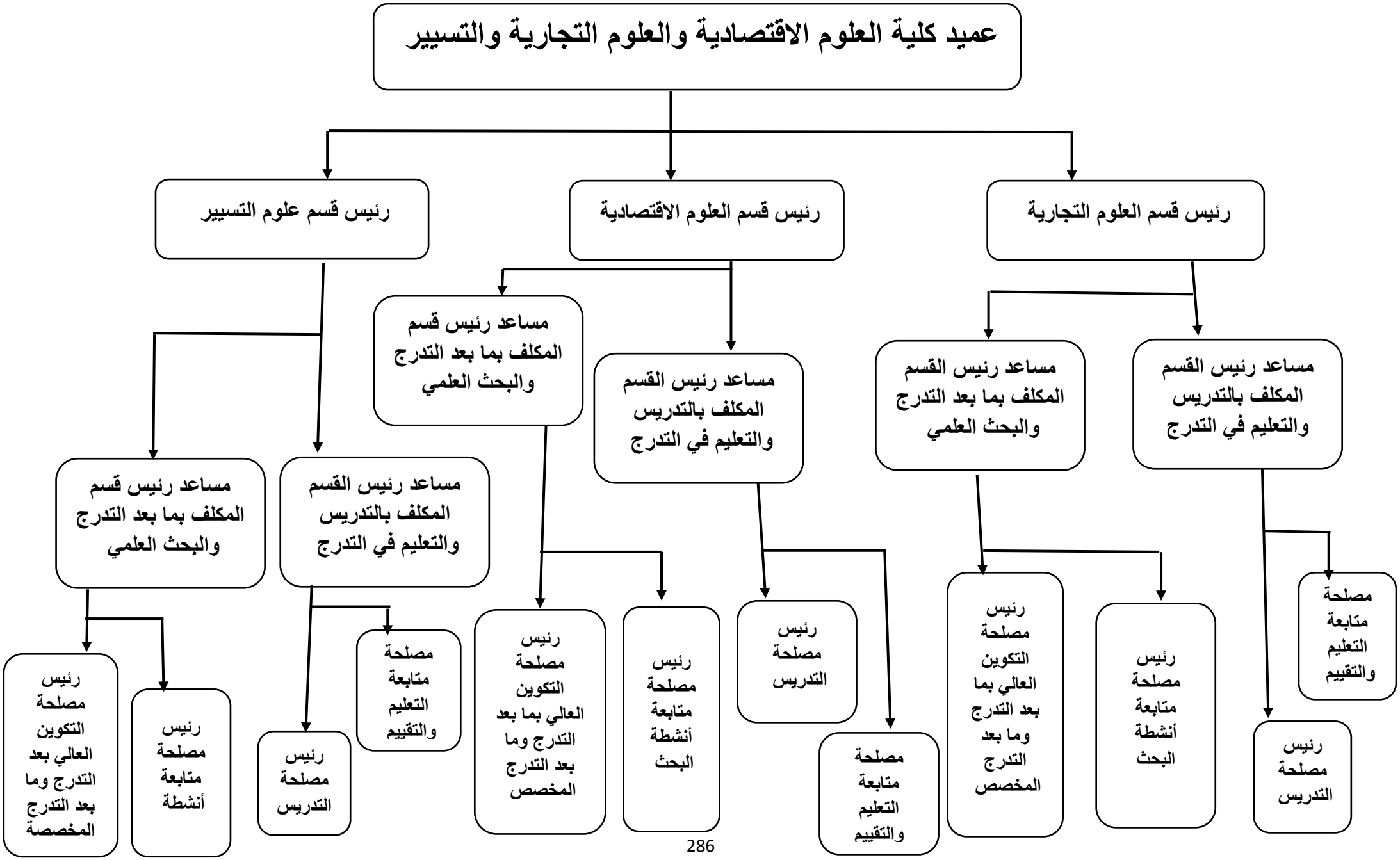


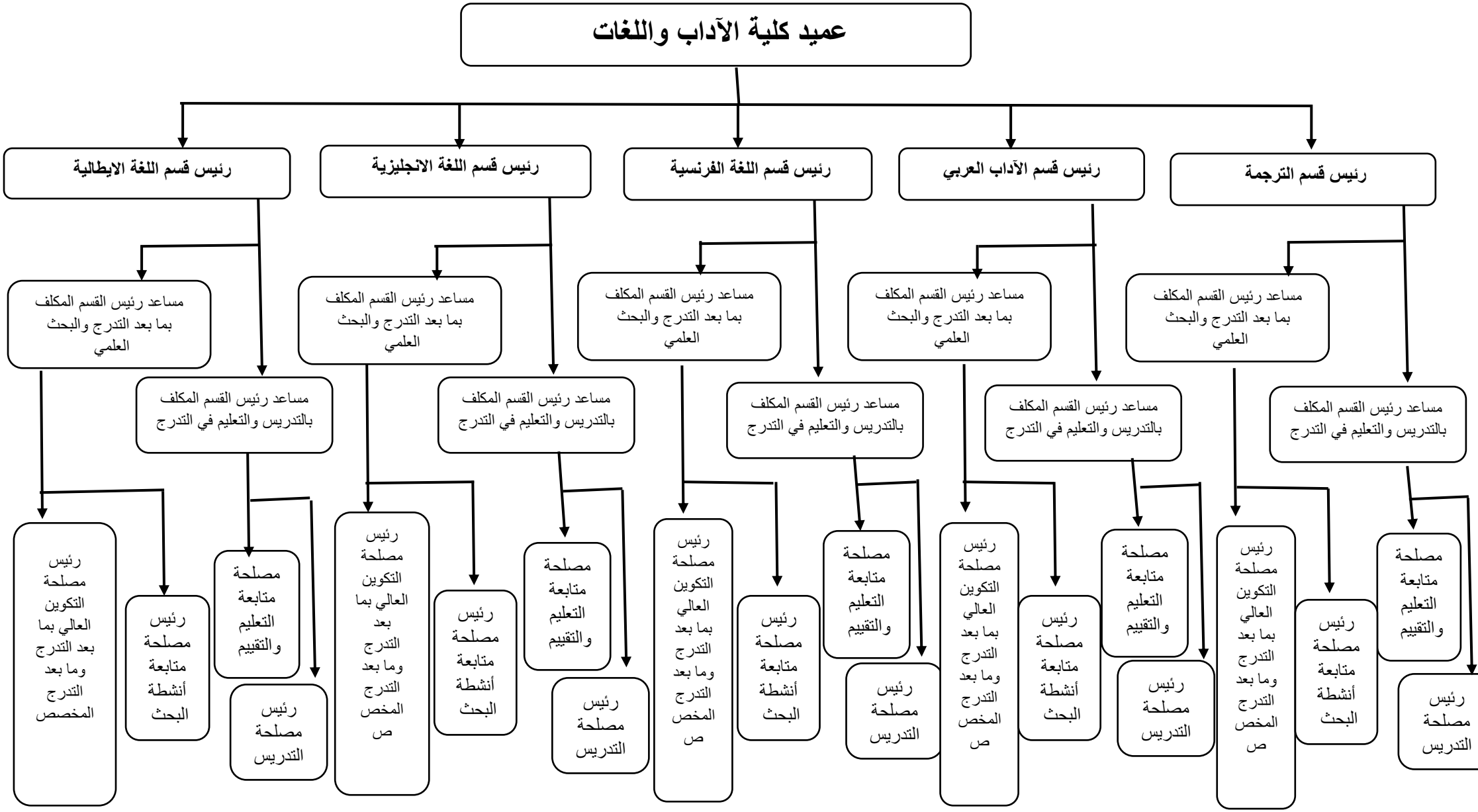
ملحق رقم (6): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية

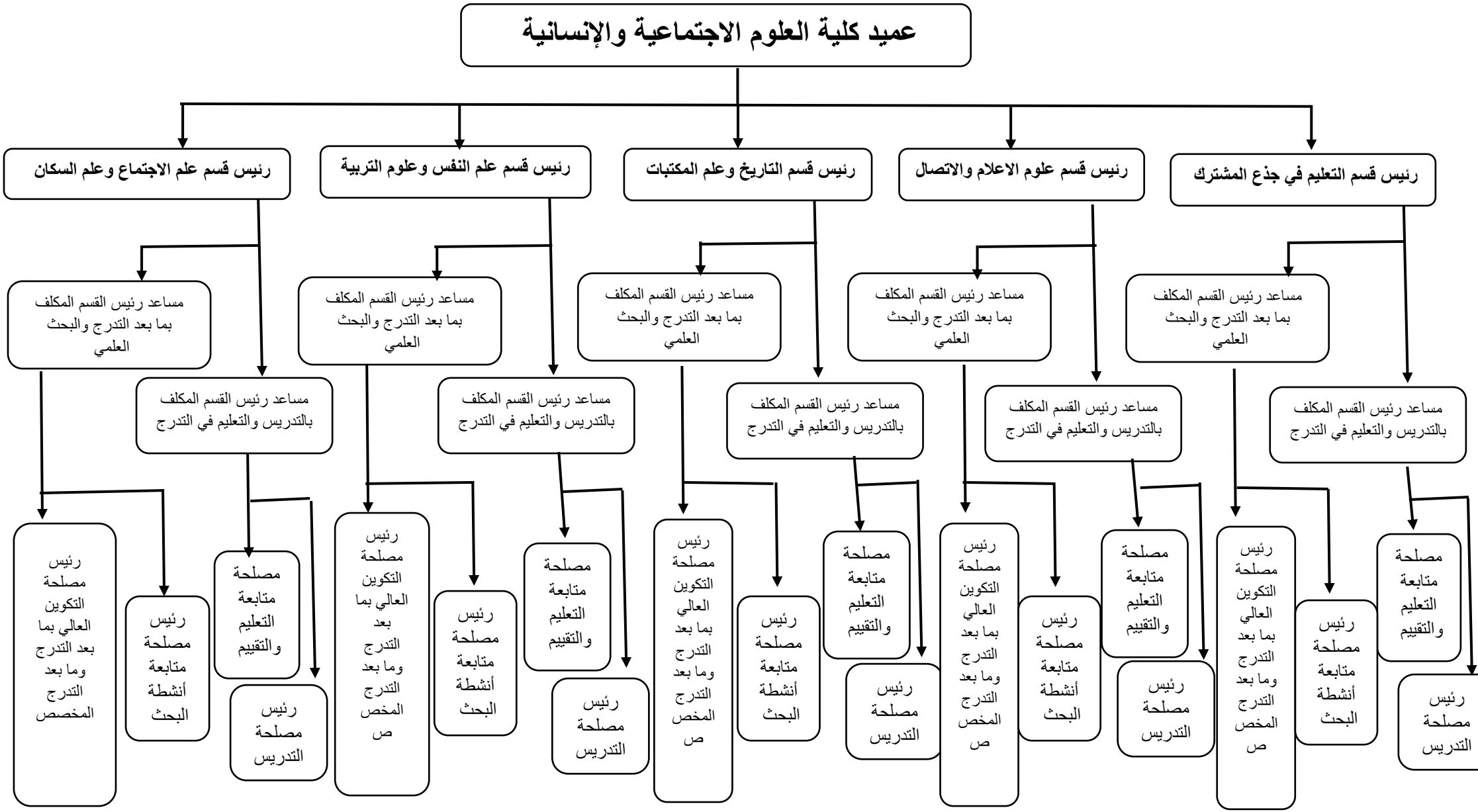


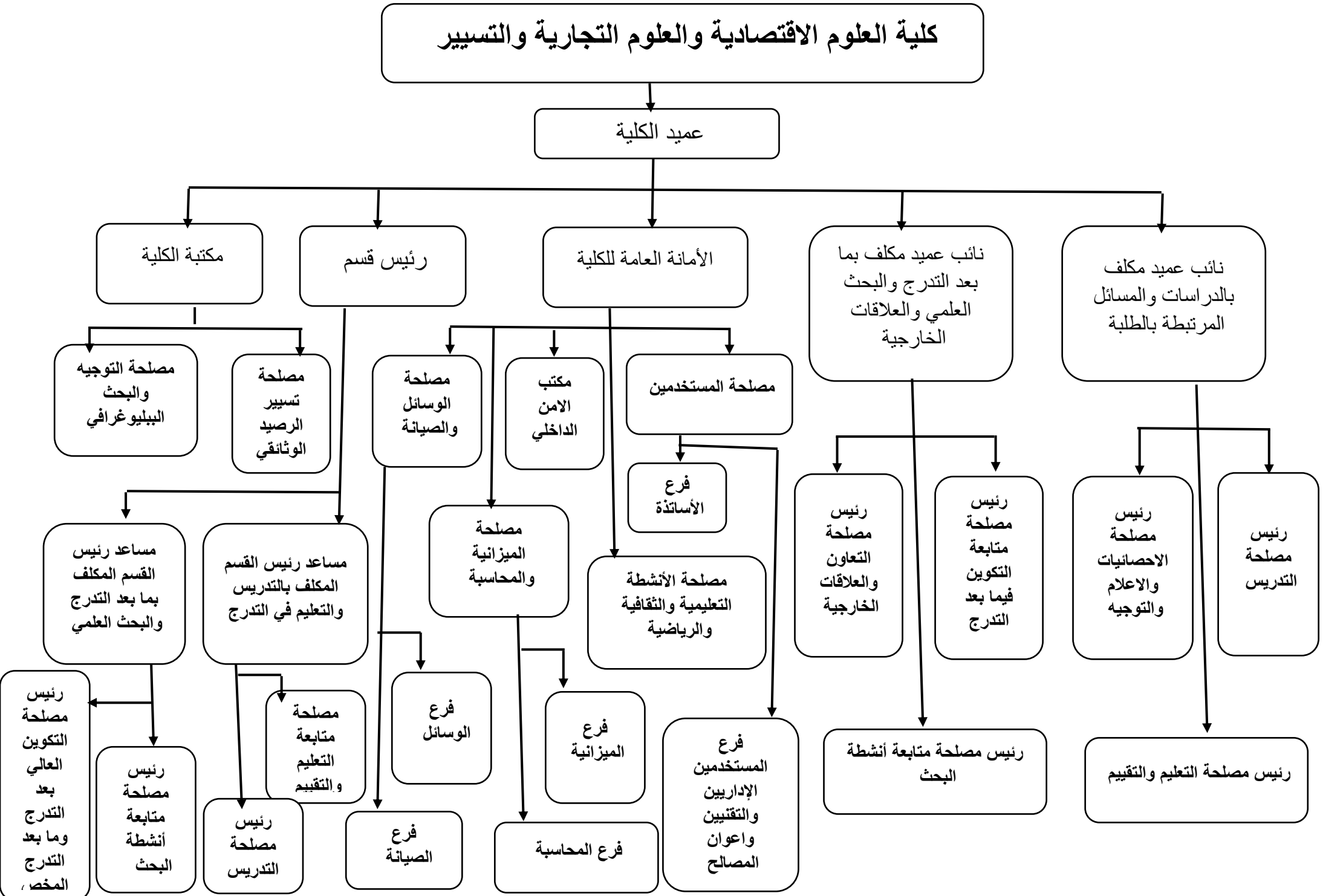
ملحق رقم (7): الهيكل التنظيمي لكليات الجامعة

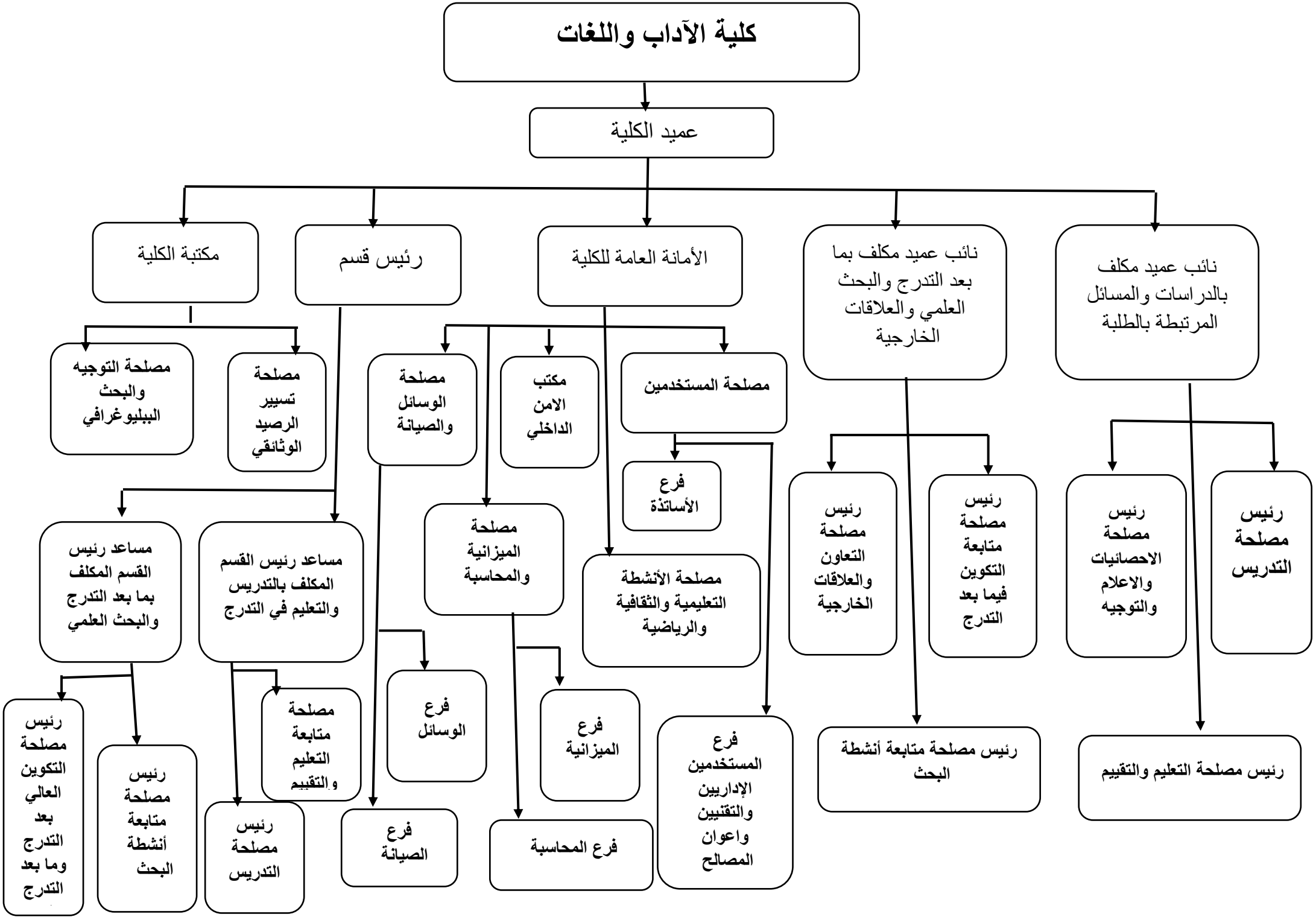


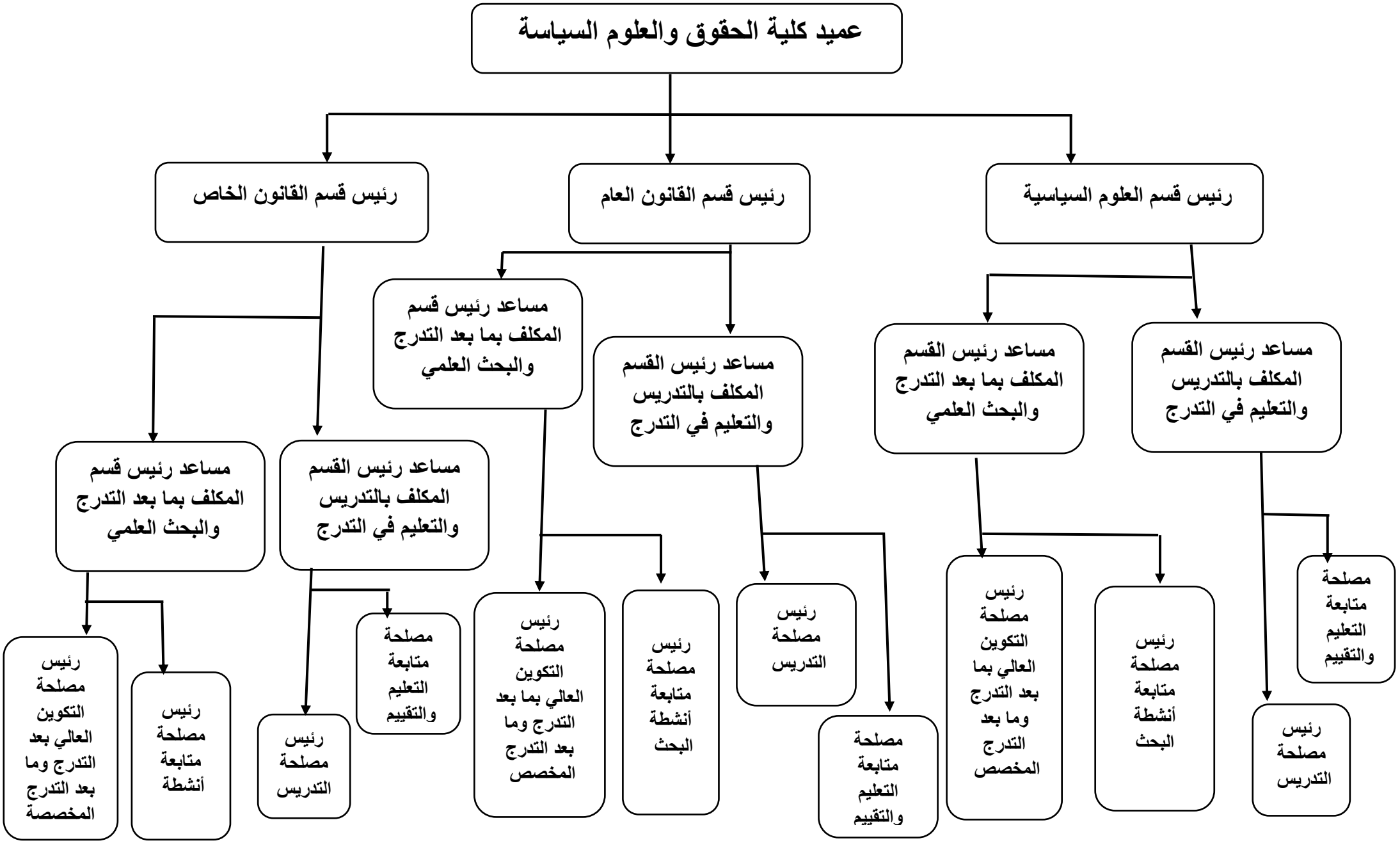

عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير
رئيس قسم العلوم التجارية
رئيس قسم العلوم الاقتصادية
رئيس قسم علوم التسيير
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس قسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس قسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التكوين العالي بما بعد التدرج وما بعد التدرج المخصص
رئيس مصلحة التدريس
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التكوين العالي بما بعد التدرج وما بعد التدرج المخصص
رئيس مصلحة متابعة أنشطة
رئيس مصلحة التكوين العالي بعد التدرج وما بعد التدرج المخصصة

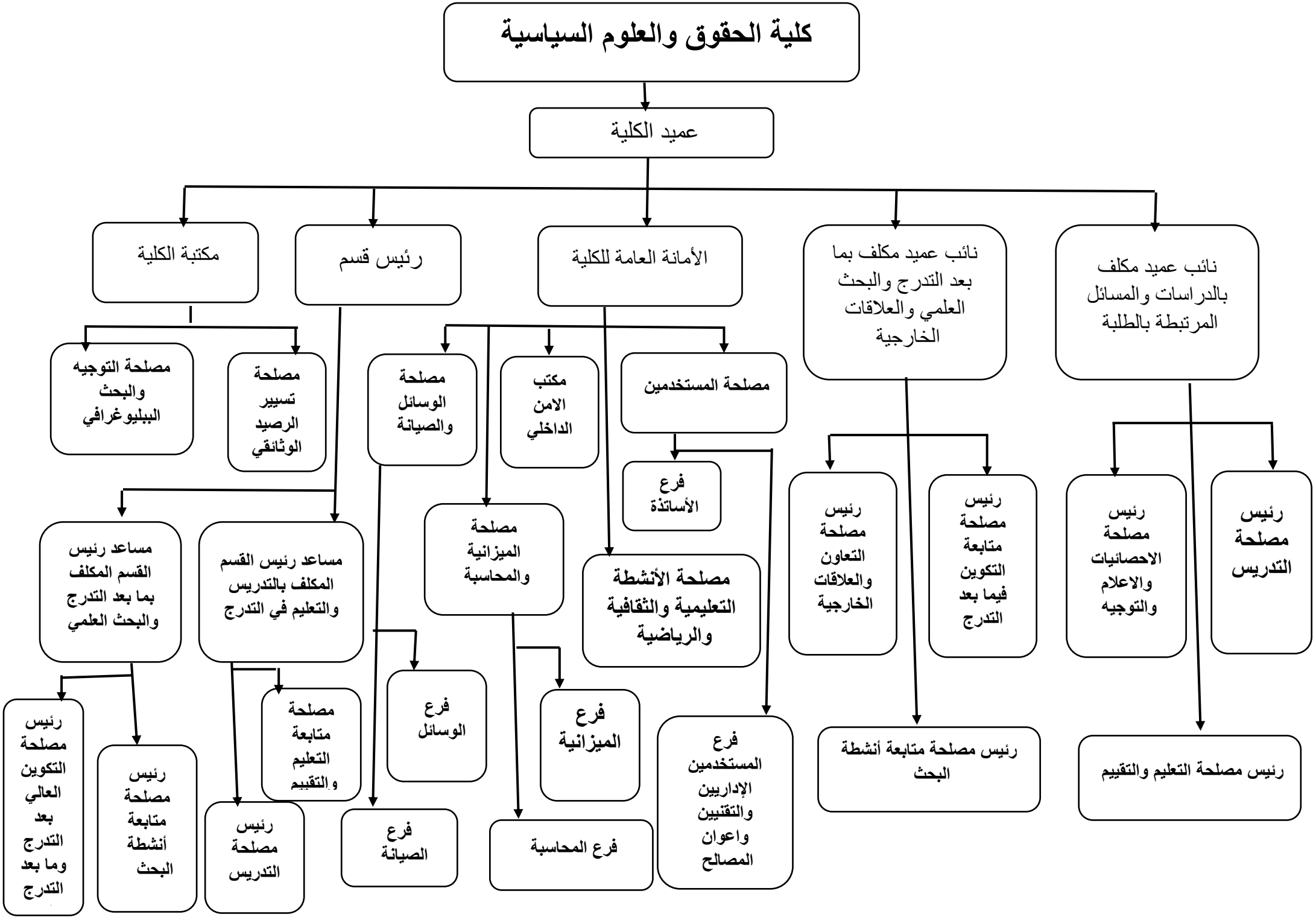

عميد كلية الآداب واللغات
رئيس قسم الترجمة
رئيس قسم الآداب العربي
رئيس قسم اللغة الفرنسية
رئيس قسم اللغة الانجليزية
رئيس قسم اللغة الايطالية
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
رئيس مصلحة التكوين العالي بما بعد التدرج وما بعد التدرج المخصص
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة التدريس


عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
رئيس قسم التعليم في جذع المشترك
رئيس قسم علوم الاعلام والاتصال
رئيس قسم التاريخ وعلم المكتبات
رئيس قسم علم النفس وعلوم التربية
رئيس قسم علم الاجتماع وعلم السكان
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
رئيس مصلحة التكوين العالي بما بعد التدرج وما بعد التدرج المخصص
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة التدريس


كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير
عميد الكلية
نائب عميد مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
نائب عميد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الأمانة العامة للكلية
رئيس قسم
مكتبة الكلية
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه
رئيس مصلحة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
مصلحة المستخدمين
مكتب الامن الداخلي
مصلحة الوسائل والصيانة
فرع الأساتذة
مصلحة الأنشطة التعليمية والثقافية والرياضية
مصلحة الميزانية والمحاسبة
فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح
فرع الميزانية
فرع الوسائل
فرع المحاسبة
فرع الصيانة
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التكوين العالي بعد التدرج وما بعد التدرج المخص
مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي
مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي


كلية الآداب واللغات
عميد الكلية
نائب عميد مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
نائب عميد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الأمانة العامة للكلية
رئيس قسم
مكتبة الكلية
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه
رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية
مصلحة المستخدمين
مكتب الامن الداخلي
مصلحة الوسائل والصيانة
مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي
مصلحة التوجيه والبحث البيليوغرافي
رئيس مصلحة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح
فرع الأساتذة
مصلحة الأنشطة التعليمية والثقافية والرياضية
مصلحة الميزانية والمحاسبة
فرع الميزانية
فرع المحاسبة
فرع الوسائل
فرع الصيانة
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
رئيس مصلحة التدريس
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التكوين العالي بعد التدرج وما بعد التدرج


عميد كلية الحقوق والعلوم السياسة
رئيس قسم العلوم السياسية
رئيس قسم القانون العام
رئيس قسم القانون الخاص
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس قسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس قسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التكوين العالي بما بعد التدرج وما بعد التدرج المخصص
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التكوين العالي بما بعد التدرج وما بعد التدرج المخصص
رئيس مصلحة التدريس
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة متابعة أنشطة
رئيس مصلحة التكوين العالي بعد التدرج وما بعد التدرج المخصصة


كلية الحقوق والعلوم السياسية
عميد الكلية
نائب عميد مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
نائب عميد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الأمانة العامة للكلية
رئيس قسم
مكتبة الكلية
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه
رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية
مصلحة المستخدمين
مكتب الامن الداخلي
مصلحة الوسائل والصيانة
فرع الأساتذة
مصلحة الأنشطة التعليمية والثقافية والرياضية
مصلحة الميزانية والمحاسبة
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
مصلحة التوجيه والبحث البيليوغرافي
مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي
رئيس مصلحة التكوين العالي بعد التدرج وما بعد التدرج
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
مصلحة متابعة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة التدريس
فرع الوسائل
فرع الصيانة
فرع الميزانية
فرع المحاسبة
فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التعليم والتقييم