



جامعة غليزان

جامعة غليزان

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه ل. م. د

في علم النفس

المناخ التنظيمي وعلاقته بالانسحاب النفسي من العمل

لدى أساتذة التعليم العالي

- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة -

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيدة(ة): دالي لخمى

أهم لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
مسوس يعقوب	أستاذ محاضر أ	جامعة غليزان	رئيسا
ربيعي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غليزان	مشرفا ومقررا
زقاوة أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة غليزان	مناقشا
بن سمير موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيارت	مناقشا
جناد عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مناقشا
مرزوقي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة تيارت	مناقشا

السنة: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، مطهر القلوب، ومفرج الكروب، ومزيل الهموم، وعلام الغيوب،
والصلاة والسلام على الصادق الأمين، محمد بن عبد الله، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله
وصحبه أجمعين، أما بعد،

يطيب لنا بعد أن من الله علينا بإنجاز هذه الأطروحة أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى
أستاذنا الفاضل **ربيعي محمد** الذي نلنا شرف تأطيره على هذه الأطروحة، ولما بذله معنا من
جهد وإرشاد طيلة الدراسة، سائلين الحي القيوم له بالبركة في عمره وعمله وولده وسدد
خطاه.

كما نتقدم بالشكر إلى المشرف المساعد سعد الحاج بن جخدل وأساتذة وعمال قسم علم
النفس بجامعة غليزان

وإلى كل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو قريب. لهؤلاء جميعا أقول: جزاكم الله خيرا ؛؛؛

الطالب الباحث: **لحفي**

قائمة المحتويات

	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1- إشكالية البحث
07	2- فرضيات البحث
08	3- التعاريف الإجرائية
08	4- أهداف البحث
09	5- أهمية البحث
09	6- أسباب اختيار الموضوع
10	7- الدراسات السابقة
18	8- التعقيب على الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي
21	تمهيد
22	1- التطور التاريخي لمصطلح المناخ التنظيمي
24	2- مفهوم المناخ التنظيمي
26	3- أهمية المناخ التنظيمي
28	4- نظريات المناخ التنظيمي
33	5- نماذج وعناصر المناخ التنظيمي
40	6- خصائص المناخ التنظيمي
42	7- أبعاد المناخ التنظيمي
45	8- أنماط المناخ التنظيمي
49	9- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

52	10- مقاييس المناخ التنظيمي
55	11- طرق تحسين المناخ التنظيمي
58	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الانسحاب النفسي من العمل
60	تمهيد
61	1- مفهوم سلوكيات الانسحاب
61	2- أنواع سلوكيات الانسحاب
62	3- مفهوم الانسحاب النفسي من العمل
64	4- أصناف الانسحاب النفسي من العمل
81	5- نماذج تنظيمية مفيدة للحد من سلوكيات الانسحاب
83	6- المظاهر السوسيونفسية للانسحاب النفسي
85	7- آليات وتقنيات للحد من سلوكيات الانسحاب من العمل
86	8- نظريات مفيدة في الحد من سلوكيات الانسحاب
88	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الجامعة والأستاذ
90	تمهيد
91	1- مفهوم الجامعة
93	2- مفهوم الاستاذ الجامعي
95	3- الجامعة النشأة والتطور
97	4- وظائف الجامعة
102	5- ادوار ووظائف الاستاذ الجامعي
108	6- الأستاذ الجامعي والتكوين
115	7- مشكلات وصعوبات هيئات التدريس في الجزائر
117	8- أهمية المناخ التنظيمي في الجامعة
120	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الخامس: منهجية الدراسة
123	تمهيد
124	1- الدراسة الاستطلاعية
124	2- الإطار المكاني والزمني للدراسة

125	3- منهج الدراسة
126	4- مجتمع وعينة الدراسة
128	5- خصائص العينة
133	6- أدوات جمع المعلومات
139	7- الأدوات الاحصائية المستخدمة
140	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
142	تمهيد
143	1- عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات
152	2- تفسير ومناقشة النتائج
156	3- الاستنتاج العام
157	4- التوصيات والاقتراحات
162	الخاتمة
164	قائمة المصادر والمراجع
182	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
33	.1	العلاقة بين بعض النظريات ومؤشرات المناخ التنظيمي
49	.2	سلوكيات الإداري
68	.3	تكلفة التغيب والوفورات المحتملة لخفضها
70	.4	كل نوع من أنواع التأخير كما وصفها Blau (1994)
97	.5	تطور الهياكل البيداغوجية لقطاع التعميم العالي والبحث العلمي في الجزائر
125	.6	الإطار الزمني لمراحل الدراسة
128	.7	خصائص العينة من حيث الكلية والرتبة الوظيفية
130	.8	خصائص العينة من حيث الجنس
131	.9	خصائص العينة من حيث الخبرة والأقدمية
132	.10	خصائص العينة من حيث السن
135	.11	معامل الارتباط بين جزأي المقياس المناخ التنظيمي
136	.12	صدق المقارنة الطرفي (الصدق التمييزي)
136	.13	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي اليه
138	.14	معامل الارتباط بين جزأي المقياس الانسحاب النفسي من العمل
138	.15	الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي اليه
139	.16	بدائل الإجابة ومفتاح تصحيحها
143	.17	القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الرئيسية
144	.18	القيم الوصفية لمتغير المناخ التنظيمي
144	.19	القيم الوصفية لمتغير الانسحاب النفسي من العمل
145	.20	القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية الأولى
146	.21	القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية الثانية
148	.22	القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية الثالثة
149	.23	القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية الرابعة
151	.24	القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية الخامسة

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
62	.1	سلوكيات الانسحاب من العمل
64	.2	النموذج النظري للانسحاب من العمل بصنفيه
67	.3	تأثير الغياب والاجهاد في العمل على الجانب النفسي
77	.4	الأصناف المعنوية للانسحاب النفسي من العمل
97	.5	تطور الهياكل البيداغوجية لقطاع التعميم العالي والبحث العلمي في الجزائر
127	.6	نسبة العينة إلى المجتمع الكلي
129	.7	تعداد العينة حسب الكليات والرتبة الوظيفية
130	.8	تعداد العينة حسب الجنس
132	.9	تعداد العينة حسب الخبرة والأقدمية
133	.10	النسبة المئوية لتعداد للفئة العمرية

مقدمة:

مع التغير الحاصل في كنف الواقع الاجتماعي والمؤسساتي الذي يعيشه العالم، لا بد من وجود ظواهر غير مفهومة في حياتنا الاجتماعية والمهنية تضاف الى سيرورة الحياة، يرى المختصون انه يجب البحث والتحري لاستظهار الكثير من الابهام الذي يؤثر على المجتمعات من جهة وعلى المنظمات من جهة أخرى، حيث استمرارية ودوام هاتين الاخيرين مرهون بفك كل الألغاز التي تتحداهما يوما بعد يوم. لهذا يركز النظار والباحثين على ايجاد آليات حديثة تقوم على تحديث المنظمات والتي هي في الأصل وحدات اجتماعية متناسقة، فالمنظمة في تعريفها الثابت نسبيا هي فرد او مجموعة من الافراد يعملون في نسق قصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة.

وهذا بالتفاعل مع المجتمع كنسق مفتوح، يتأثر بالمحيط الخارجي ويؤثر فيه وهذا بإدخال التغيير في بنياتها واستعمال أحدث التكنولوجيات والتقنيات للرفع من فعاليتها وضمان استقرارها. لهذا وجب على كل منظمة تخضع لأي تغيير الرفع والإنماء من قدرات ومهارات عمالها وهذا بدفعهم إلى الأداء والإنجاز الفعال والحسن.

وللتعرف أكثر على موضوع دراستنا قصد انجاز الأطروحة المكملة لشهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD الموسومة بالعنوان التالي: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالانسحاب النفسي من العمل لدى نخبة المجتمع وهم أساتذة التعليم العالي" تم تقسيم الاطروحة الى ثلاث أطر وهي الاطار التمهيدي و الاطر النظري والاطار التطبيقي.

بداية كانت مع الاطار التمهيدي اين تطرقنا الى بناء الاشكالية من العام والخاص الى ان ختمنا الإشكالية بالتساؤل الرئيس تفرعت منه مجموعة من التساؤلات الفرعية، واستوجبت هاته الاسئلة اجاباتها المؤقتة المقصود بذلك الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية لفرع الاسئلة، بعد ذلك قمنا بتحديد التعاريف الاجرائية الميدانية لمتغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي، الانسحاب النفسي من العمل). كما تطرقنا الى أهداف الدراسة في شقيها النظري والميداني، بعدها كان لنا توضيح لأسباب اختيار الموضوع من الناحية الذاتية والناحية الموضوعية ومنها ذكرنا اهمية اختيار هذا الموضوع، لنعرج في اخر الاطار النظري على مجموعة من الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة جاءت مرتبة زمنيا من الاحداث الى الاقدم وتم تقديم. بالنسبة للاطار الثاني وهو الاطار النظري تم تقسيمه الى فصلين، حيث كل فصل تناولنا فيه بشكل مطول لمعظم الجوانب النظرية من أجل وضع الباحث أو المهتم في وضع مفاهيمي لحيثيات متغيرات الدراسة. بداية بالفصل الأول تكلمنا عن المتغير المستقل ألا وهو المناخ التنظيمي افنتحنا ذلك بتمهيد

للفصل ثم عرجنا عن التطور التاريخي لمصطلح المناخ التنظيمي عبر محطات زمنية من تطور المنظمات، ثم تعريفاً للمناخ التنظيمي من منظور مجموعة من الدارسين في المجال، ثم ذكرنا أهمية المناخ التنظيمي ونظرياته التي قدمت شروحات حول هذا الأخير، كما كان لنا ذكر بعض النماذج والعناصر التي قدمتها بعض الدراسات، عرجنا كذلك عن الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي، وأبعاده، بل أبعد من ذلك اردنا وضع صورة واضحة لأبعاد المناخ التنظيمي المذكورة لدى بعض المنظرين، اضافة الى انماطه والعوامل المؤثرة عليه، كما اردنا اظهار بعض المقاييس والطرق التحسينية لواقع المناخ التنظيمي وفي الاخير خلص هذا الفصل بخلاصته.

بالنسبة للفصل الثاني في الاطار النظري تم التطرق الى الانسحاب النفسي من العمل والذي كانت بدايته بتمهيد للفصل بعدها تم ذكر مفهوم سلوكيات الانسحاب وانواع هاته السلوكيات الانسحابي بنظرة عامة ذكرنا على سبيل الحصر لا على سبيل العموم سلوكيات الانسحاب الاجتماعي وسلوكيات الانسحاب من العمل، بعد تم لتفصيل في المتغير المعنى وهو الانسحاب النفسي من العمل، على ذكر هذا الاخير تم ذكر أصنافه البدنية (التعب، التأخر، الدوران في العمل، تمديد فترات الراحة، تقويت لقاءات العمل) واصنافه المعنوية (احلام اليقظة، التسكع السيبراني، القيام بوظيفتين، التظاهر بالانشغال، الاستغراق في المحادثات الشفوية، تمديد فترات الراحة، تقويت لقاءات العمل)، ومنه انطلقنا لنعرج على المظاهر السوسيونفسية للانسحاب النفسي كالمحافظة الانتقامية والاحتراق المهني والمشكلات في النوم، ومنه اتجهنا لتحديد بعض الاليات والتقنيات للحد من سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل، وخلص فصل الانسحاب النفسي بنظريات مفيدة لتقليص من مستويات الانسحاب النفسي من العمل وخالصة.

وختاماً للجانب النظري تم بناء فصل آخر يتكلم عن الجامعة والاستاذ وعالج بعض المفاهيم وادوار الاستاذ في البيئة الجامعية. ومعرجاً عن بعض المشكلات و المعوقات التي تواجه الاستاذ.

أما في الجانب الثاني ألا وهو الجانب التطبيقي للدراسة اشتمل على الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة تناولت وصف دقيق لأدوات القياس وكذا مكان إجراء البحث وعينته والأدوات المستعملة في التحليل والمعالجة الإحصائية ، ثم عرض النتائج من أجل التحقق من الفرضيات عن طريق الحسابات الإحصائية، وفي الأخير من أجل مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات المحقق من خلال العمليات الاحصائية وتم فيها عرض وتحليل النتائج بالإضافة إلى الاستنتاج العام، ووضع مجموعة من التوصيات التي يجب على المهتم العمل بها.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية البحث:

تتميز المنظمات والمؤسسات بشكل عام بظهور الكثير من المشكلات التنظيمية وتختلف هذه المشكلات من حيث قوة تأثيرها سواء على الأفراد او الجماعات، حيث انها وفي معظم الأحيان تقضي الى نتائج سلبية على صعيد مردودية هاته المؤسسات، وتعتبر المشكلات المتعلقة بالسلوك التنظيمي بشكل عام أخطر أنواع المشكلات التنظيمية فهي تتعلق بالفرد الذي يعتبر الوحدة الأساسية في مختلف المنظمات، وعلى رأس هذه المشكلات نجد السلوك الانسحابي الذي يصنف تحت عنوان عام هو الانسحاب النفسي من العمل.

إن المناخ التنظيمي جزء لا يتجزأ من البيئة المادية والنفسية للمؤسسة ويمكن وصفه بأنه "تكوينات المواقف والتصورات من قبل أعضاء المنظمة. حيث أن مصطلح المناخ التنظيمي هو بيئة العمل، حيث لتزال دراسة المناخ التنظيمي أبعاد غامضة وغير محددة ولا يمكن للمختص ان أن يكون متأكدا من ان المقصود بها هي خاصية ما او مجموعة من الخصائص التي تتكون منها المنظمة أو للقوى البشرية العاملة هناك، فيجب تقييم مقاييس المناخ التنظيمي المتصور من حيث الكم والجودة في الرؤى الحقيقية المدركة لذلك التصور فقد يكون المناخ التنظيمي المتصور ببساطة هو نموذج من النماذج المحددة لدى المختصين ومن امثلتها نموذج Kozlowski et Doherty في 1989 الذي حدد بالعناصر الهيكل التنظيمي، وفهم الوظيفة المحاسبة والمساءلة، المسؤولية، تركيز المشرف على العمل، والمشاركة.

بما ان المناخ التنظيمي هو علاقة وطيدة بين الوظيفة كمهام من جهة وبين ما تحتاجه هاته المهام من منجزها من مؤهلات وامكانيات بدنية وفكرية حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة وتكليف الافراد مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف زيادة المردودية والرفع من مستوى الأداء ولما الوصول الى الجانب النفسي والوجداني للموظف والدليل دراسة (قبطان شوقي) حول دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي حيث توصل الى أن مجموعة الأساتذة من ذوي الانسحاب النفسي يشعرون بتوفر ثلاث سمات أخلاقية هي: الصدق، الترفع عن اللغو والعدالة في بيئة عملهم، بإيجابية أقل مقارنة بما يشعر به باقي الأساتذة في مجموعة المقارنة.

كما تم دراسة من طرف (Özge ERDEMLİ (2015) حول سلوكيات المعلمين في الانسحاب وعلاقتهم بها أخلاقيات العمل وخلصت الدراسة في الاخير ارتفاع مستويات الانسحاب ويجب على مديري المدارس توفير مناخ تنظيمي مناسب متمثل في منح الثقة و رفع من درجة المشاركة في ممارسة الأنشطة المدرسية حتى كما أظهرت نتائج بعض الدراسات الاخرى الى أن هناك علاقة معنوية بين الانسحاب

النفسي والأداء العام للموظفين كانت هناك أيضا علاقة كبيرة بين الانسحاب الجسدي ومستوى أداء المشاركين، سلوكيات الانسحاب موجودة عند الموظف الانسحاب نتيجة حتمية للمسافة التي تنمو بين الموظف والمنظمة جراء ضعف الحوار والاتصال، والتحقيق في مثل هذه السلوكيات الإنسحابية هي ضرورة مهمة فيما يتعلق بجودة التعليم مع الأخذ في الاعتبار أن سلوكيات الانسحاب تؤثر سلبًا على نجاح الطلاب من جهة وعلى مردود الأستاذ من جهة أخرى.

يشير الانسحاب النفسي من العمل الى تلك العمليات والحالات التي يصدرها او يعيشها الفرد الموظف اثناء تواجده في بيئة العمل والتي من شأنها ان تدفعه الى الانسحاب النفسي والوجداني من العمل الذي يشتغل فيه، وقد تتضمن ظاهرة الانسحاب النفسي بعض الابعاد الشعورية وغير الشعورية.

وقد أشارت الكثير من الدراسات الى خطورة هذه الظاهرة ومدى تقشورها في مختلف المؤسسات اضافة الى كونها تتضمن عدة أشكال وأبعاد ليس أقلها أن يكون الفرد حاضرا بجسده في مكان العمل غائبا بروحه مستسلما لأحلام اليقظة، مستغرقا في صفحات التواصل الاجتماعي، ميالا الى بناء علاقات اجتماعية غير رسمية، مع تظاهره للانفعال رغم انه لا يقوم بوظيفته الموكلة إليه.

وقد كشفت نتائج دراسة أجرتها مؤسسة غالوب (Gallop) أن حوالي 70 بالمائة من العمال يمارسون سلوكا انسحابيا في فترة من فترات عملهم، وقد أرجعت هذه الدراسة ودراسات أخرى أسباب هذه الظاهرة إلى وجود خلل على مستوى المناخ التنظيمي الذي يحكم هاته المؤسسات التي تعاني من ظاهرة الانسحاب النفسي من العمل.

ويعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين وذلك للعلاقة الكبيرة التي تجمعها بمختلف الظواهر التنظيمية الاخرى، فقد بات من واجب المنظمات الاهتمام بطبيعة المناخ الذي يسوده، وذلك حتى تساهم من خلاله في تحسين مستوى الأداء والسلوك التنظيمي وكذا لتجنب موظفيها السقوط في فخ الانسحاب النفسي من العمل.

وفي ظل هذه الثنائية التي تجمع بين المناخ التنظيمي باعتباره الحيز الذي يضم مختلف المحددات القانونية والسياسية الموجهة لسلوك الموظفين؛ و الانسحاب النفسي من العمل باعتباره نتيجة لمجموعة من العوامل يرجح ارتباطها بالمناخ التنظيمي، وجدنا أنفسنا مضطرين إلى طرح مجموعة من الأسئلة البحثية على رأسها السؤال التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانسحاب النفسي من العمل والمناخ التنظيمي لدى

اساتذة التعليم العالي؟

وتحت هذا السؤال الرئيسي يمكن ان نطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية تباعا لأبعاد الانسحاب النفسي من العمل:

- ما مستوى جودة المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي؟
- ما مستوى الانسحاب النفسي من العمل لدى أساتذة التعليم العالي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أحلام اليقظة و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التظاهر بالانشغال والمناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيام بوظيفتين والمناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستغراق في المحادثات الشفوية و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسكع السيبراني والمناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي؟

2- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي السائد و الانسحاب النفسي من العمل لدى اساتذة التعليم العالي.

وتحت هذه الفرضية الرئيسية يمكن ان نطرح مجموعة من الفرضيات الفرعية تباعا لأبعاد الانسحاب النفسي من العمل:

- جودة المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي منخفضة.
- يظهر أساتذة التعليم العالي مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أحلام اليقظة و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التظاهر بالانشغال و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيام بوظيفتين و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستغراق في المحادثات الشفوية و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسكع السيبراني و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.

3- التعاريف الإجرائية

1.3. الانسحاب النفسي من العمل:

يشير الانسحاب النفسي من العمل الى مجمل السلوكيات والمشاعر التي تتضمن انسحابا معنويا من بيئة العمل ونشاطات العمل بحيث يكون الموظف حاضرا بجسده غائبا بروحه ويتمظهر الانسحاب النفسي على شكل أحلام اليقظة، بناء علاقات غير رسمية، التظاهر بالانشغال، الإبحار في الانترنت بدون ضرورة، القيام بأكثر بمهمة.

2.3. المناخ التنظيمي:

هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والنتيجة عن تفاعل السياسات والاجراءات والقوانين والانظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من طرف العاملين والتي تؤثر سلبا أو ايجابا على سلوكهم وأداءهم في العمل. وتم قياس العلامة او الدرجة التي تحصل عليها الاستاذ بعد اجاباته على البدائل الخمس (موافق بشدة، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) على ابعاد المناخ التنظيمي التي جاءت إجمالاً بدون تحديد فقرات كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة حسب المقياس في: الهيكل التنظيمي، أسلوب الاتصال، الحرية الأكاديمية، الضغوط المهنية، الحوافز، تقويم الأداء، التكنولوجيا، العلاقات الإنسانية، الرسمية في إجراءات العمل، المشاركة في القرارات، فرص النمو المهني، سياسات الجامعة،

4- أهداف البحث:

- نسى في الدراسة الحالية لفتح تحقيق مجموعة من الاهداف من أهمها:
- محاولة التأكد من وجود علاقة بين الانسحاب النفسي من العمل والمناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.
- محاولة التأكد من وجود علاقة بين أحلام اليقظة و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.

- محاولة التأكد من وجود علاقة بين التظاهر بالانشغال والمناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.
- محاولة التأكد من وجود علاقة بين القيام بوظيفتين و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.
- محاولة التأكد من وجود علاقة بين الاستغراق في المحادثات الشفوية والمناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.
- محاولة التأكد من وجود علاقة بين التسكع السيبراني والمناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي.

5- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في كونه يلقي الضوء على ظاهرة تنظيمية هامة جدا والوقوف على حجمها ومستوياتها باعتبارها أحد محددات نجاح المؤسسة من عدمها حيث أن السلوك الانسحابي بات من أخطر المشكلات التي تهدد مستويات الأداء الوظيفي ومن وراءه الانتاجية وصولا الى زعزعة ثقة العامل وولاءه لمؤسسته.

كما تتضمن الدراسة قدر من الأهمية ينبع من تناولها للمناخ التنظيمي كون أن هذا الاخير يشتمل على العديد من المظاهر والابعاد التنظيمية على غرار القيادة والاتصال...الخ، والتي تشكل في مجملها عصبية المؤسسة وروحها.

6- أسباب اختيار الموضوع:

1.6. أسباب ذاتية:

- التحضير لدراسة تضمن نيل شهادة الدكتوراه وايانا منا بمعالجة ظاهرة جديدة من الممكن ان نتوصل الى حلول اجرائيا تعمل على تحسين واقع الاستاذ في التعليم العالي بالجزائر وتجعله اكثر ايجابية مع مناخ التنظيمي.

- رغبتنا الشخصية في اكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي من العمل لدى استاذ التعليم العالي في الجزائر.

2.6. أسباب موضوعية:

لقد دفعنا الى اختيار الموضوع جملة من الاسباب الموضوعية اهمها:

- نقص الدراسات التي تربط بين موضوعي المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي من العمل وتطبيقها عامة على الواقع الجزائري.
- خروج الاستاذ الجامعي عن المؤلف النفسي الذي عرفناه عنه سابقا من المردودية العالية والفعالية البحثية في الجامعة على الاقل.
- نقص الدراسات التي تربط بين موضوعي المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي من العمل على التعليم العالي خاصة في الجزائر.

7- الدراسات السابقة:

1.7. الدراسات الخاصة بالمناخ مع الانسحاب النفسي معا:

قبطان شوقي (2022): دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي (دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة المدية الجزائر)

اهتمت الدراسة ببحث دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي، واعتمدت نموذج يتضمن ستة سمات أخلاقية هي: الصدق، الترفع عن اللغو، الأمانة، العفة، الاحترام والتعاون، تم تشخيصها باستخدام المقياس كأداة للدراسة، كما اعتمدت على مظهرين للسلوك الانسحابي النفسي هما قطع العلاقات الاجتماعية والانعزال، وعدم التفاعل مع التظاهرات المختلفة، والذان تم متابعتهم باستعمال الملاحظة كأداة بحث ثانية. وتمت الدراسة على عينة تتضمن 42 أستاذ من فئة المحاضرين أ في كلية الاقتصاد بجامعة المدية، تم تقسيمها إلى مجموعتين على أساس الميل نحو السلوك الانسحابي النفسي، وباستخدام المقارنة بين المجموعتين كأسلوب لاختبار الفرضيات، أظهرت النتائج أن مجموعة الأساتذة من ذوي الانسحاب النفسي يشعرون بتوفر ثلاث سمات أخلاقية هي: الصدق، الترفع عن اللغو والعدالة في بيئة عملهم، بإيجابية أقل مقارنة بما يشعر به باقي الأساتذة في مجموعة المقارنة، ما يفسر صحة الفرضية التي تنص بأن للمناخ التنظيمي الأخلاقي دور معنوي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي

2.7. الدراسات الخاصة بالانسحاب النفسي من العم:

دراسة دحمان سويسي (2018) البنية العاملية للسلوك الانسحابي لدى العمال باستخدام نمذجة المعادلة (SEM) البنائية.

كما هدفت هذه الدراسة لمعرفة البنية العاملية لمفهوم السلوك الانسحابي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، ولتحقيق هذا الغرض تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وبناء استبيان للانسحاب النفسي متكون من (38) فقرة و استبيان الانسحاب البدني ب(44) فقرة وعرضهما على مجموعة من المحكمين، وقد تم تطبيقهما (على (122) موظفا من موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة لتقدير صدقهما) صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي)، وحساب ثباتهما بطريقة ألفا الطبقية والتي أظهرت صلاحيتها للاستخدام في الدراسة. كما تم استخدام عينة طبقية قدرها (581) موظفا من موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، والتي تم تقسيمها إلى عينتين جزئيتين. حيث استخدمت العينة الأولى) ن= 276 (لاستكشاف البنية العاملية لكل من مفهوم (PAF) الانسحاب النفسي والانسحاب البدني، بواسطة التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المحاور الرئيسية والتدوير المائل بأسلوب بروماكس، وقد تم التوصل إلى وجود بنية عاملية متعددة الأبعاد لكلا المفهومين. وكخلاصة لما توصلت إليه الدراسة فإن مفهوم السلوك الانسحابي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة يتكون من بنية هرمية تتكون في مفهومين أساسيين هما الانسحاب النفسي والانسحاب البدني، حيث يتشكل الانسحاب النفسي من: التكاسل السيبراني (الاستغراق في الانترنت)، أحلام اليقظة، الاستغراق في المحادثات الشفوية، والقيام بوظيفتين. ويتشكل الانسحاب البدني من: التمديد العمدي لفترات الراحة، التغيب، التأخر، ترك العمل، وتقويت لقاءات العمل.

أ. طيار ليندة (2018): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانسحاب النفسي من العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفين مؤسسة إسمنت الجزائر العاصمة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والانسحاب النفسي من العمل، وكذا محاولة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة، إضافة إلى الكشف عن أبعاد الظاهرة الأكثر إنتشارا في المنظمة لكلا المتغيرين، و قد إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الاستكشافي الاستقرائي، واستخدم المقياس المقنن كأداة لجمع البيانات حيث وزع على عينة قوامها 60 (موظفا و موظفة من موظفي مؤسسة إسمنت العاصمة، وقد تم معالجة المقاييس و أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الثقافة، spss بالطرق الإحصائية باستخدام برنامج 22 التنظيمية و الانسحاب النفسي من العمل.

دراسة دحمان سويسي (2017) واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي مستوى السلوك الانسحابي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، وكذا محاولة التعرف عن على مستوى أبعاد هذه الظاهرة التنظيمية، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين في مستويات الانسحاب النفسي من العمل، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الاستكشافي، واستُخدم المقياس المقنن كأداة لجمع البيانات حيث وُزع على عينة قوامها (68) موظفاً وموظفة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة بواقع (33) ذكراً و(35) أنثى اختيروا بطريقة عشوائية، وقد تم معالجة المقاييس بالطرق الإحصائية باستخدام برنامج spss24، وأظهرت النتائج أن: - هناك مستوى مرتفع للسلوك الانسحابي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية. - هناك مستوى مرتفع على مستوى بعد أحلام اليقظة وبناء العلاقات غير الرسمية والتظاهر بالانشغال والإبحار في الإنترنت، فيما حققت العينة مستوى متوسطاً على مستوى بعد القيام بوظيفتين. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستويات الانسحاب النفسي من العمل.

دراسة مرفت محمد السعيد مرسي (2014): أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل "دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة التبادلية في الشعور بكل من عدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، وتحديد ما إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط هذا التأثير أم لا، وذلك لعينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق. وتوصلت دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (420) مفردة، بحيث تضمنت (230) معيدا و (190) مدرسا مساعداً، إلى العديد من النتائج منها: أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في مستوى الانسحاب النفسي من العمل.

R، in P. Goodman،J. Rosse and H. Miller (1984) . التكيف مع العمل: تحليل صحة

الموظف والانسحاب والتغيير.،

التغيب: مناهج جديدة لفهم وقياس وإدارة غياب الموظف، سان فرانسيسكو: Jossey-Bass) قد اقترحوا نموذجاً لتكيف الموظف يفترض سلوكيات الانسحاب المتعددة ويحاول تغيير ظروف العمل كأشكال بديلة للتكيف مع بيئة العمل غير المرضية. النتائج الصحية السلبية هي أيضاً عواقب مفترضة لعدم الرضا عن العمل. في هذه الدراسة المطولة لـ 42 موظفاً جديداً بالمستشفى، ارتبطت نية الاستقالة والدوران والغياب ومحاولات تغيير الوظيفة والاضطرابات الصحية ارتباطاً سلبياً بالرضا الوظيفي ؛ لم يكن

التأخير ومقياس تجنب التقرير الذاتي كذلك. وجد أيضًا أن استخدام السلوكيات التكيفية لها آثار علاجية على صحة الموظف. تمت مناقشة الآثار المترتبة على نموذج عام للتكيف.

3.7. الدراسات الخاصة بالمناخ التنظيمي:

Siswoyo Haryono and Sri Handari Wahyuningsih ،Herlam Pradoto

2022)): دور ضغوط العمل والمناخ التنظيمي وتحسين أداء الموظف في تنفيذ العمل من المنزل.

لقد تسبب انتشار COVID-19 في جميع أنحاء العالم في العديد من الآثار غير المرغوب فيها على صحة الإنسان. أجبر الوباء الموظفين على اللجوء إلى العمل عن بعد / العمل من المنزل وفقًا لطبيعة وظائف. وبالتالي، تتأثر المنظمات والعملية التجارية والنتائج وتتأثر الأنشطة التنظيمية والتجارية انخفاض كبير.، تبحث هذه الدراسة في تأثير ضغوط العمل والمناخ التنظيمي على أداء الموظف في سياق العمل من المنزل في عصر جائحة COVID-19 في الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، استخدمت هذه الدراسة استراتيجية أخذ عينات هادفة وتم تحديدها باستخدام معادلة Slovin وتساوي 95 موظفًا في التسويق وإعادة هيكلة الأعمال والتمويل. نهج المربعات الجزئية (PLS)، و SmartPLS الإصدار 3.0، تم استخدام برنامج لتحليل البيانات وإجراءات معالجة اختبار الفرضيات.، أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية لها تأثير سلبي ومعنوي على ضغوط العمل. علاوة على ذلك كان لضغوط العمل تأثير سلبي على أداء الموظف وكان المناخ التنظيمي مواتيا و له تأثير كبير على أداء الموظف. كما خلصت الى أن كلما انخفض مستوى ضغوط العمل، ارتفع أداء الموظف، والعكس صحيح. وأن المناخ له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف، مما يعني أن مناخ المنظمة له دور في زيادة أداء الموظف والعكس صحيح.

حوباد يوسف (2021): المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين - دراسة

ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان-

تهدف الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان، وكذا الكشف عن القدرة التنبؤية للمناخ تنظيمي بالصمت المهني، والتعرف على درجة الفروق في الصمت المهني تبعا لبعض المتغيرات (الجنس، سنوات الأقدمية في العمل). حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واختيار عينة قصدية قوامها (150) من فئة الموظفين. طُبق عليها مقياس المناخ التنظيمي لـ (الأندلسي، 2019)، والصمت المهني لـ (حوالة والبكر، 2018). وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، المتوسط الحسابي،

الانحراف المعياري، معامل بيرسون (person)، معامل الانحدار البسيط، اختبار تحليل التباين الأحادي (anova)، اختبار "ت" وعليه توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين، كما أن المناخ التنظيمي يتنبأ بالصمت المهني، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لسنوات الأقدمية في العمل

دراسة الأحوال نوال ، بركان زهية (2020): أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالعفرون

هدفت الدراسة إلى تشخيص المناخ التنظيمي السائد بتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون، وتحديد طبيعة العلاقة بين هذا المناخ والولاء التنظيمي لدى العاملين، ولتحقيق هذه الغاية صممنا استبياناً و بعد التحقق من صحته قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 80 عامل. و قد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مناخ تنظيمي معتدل عموماً بالتعاونية، و عن مستوى ولاء تنظيمي مرتفع لدى العاملين، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق روح الولاء التنظيمي لدى العامل.

دراسة بوشو جميلة ، بن عمور سمير (2020): أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على التفكير الإبداعي للأستاذ الجامعي -دراسة مقارنة بين الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع والأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض -جامعة المدينة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي الإبداعي و التفكير الإبداعي، حيث يرى أن التفكير الإبداعي يعد بنداً هاماً بالنسبة لجميع المنظمات الراغبة في التميز عن نظيراتها، ما يرجح كافة المورد البشري وأسبقيته على باقي الموارد، وهذا ما يستدعي الاهتمام ب المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة فهو يعد بعداً هاماً في تشكيل سلوكيات أفرادها وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى تحليل مدى الأثر الذي يمارسه المناخ التنظيمي الإبداعي بأبعاده (الهيكل التنظيمي الإبداعي، القيادة الإبداعية، الثقافة التنظيمية الإبداعية) على التفكير الإبداعي للأستاذ الجامعي في جامعة المدينة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال إجراء دراسة مقارنة ما بين الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع والأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض وإيجابية أو سلبية إدراكهم لنواتج محددات المناخ التنظيمي.

دراسة دحية خالد: (2021): علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، لتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم استبيان وُزِع على عينة عشوائية من 32 موظفاً، كما تمّ استخدام مقياس الولاء التنظيمي بعد تكييفه ليلائم عينة الدراسة. اتضح من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة للمناخ التنظيمي وهي بُعد نمط الاتصال، بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وبُعد نظام الحوافز مع الولاء التنظيمي، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين بُعد الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي حيث أن معامل الارتباط سبيرمان بينهما ساوى 0.09، وهو غير دال إحصائياً، وفيما يخص الدرجة الكلية فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير المناخ التنظيمي ومتغير الولاء التنظيمي لأن معامل الارتباط سبيرمان بلغ 0.98 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة 0.01.

دراسة **Michael West, Peter Warr (2010): المناخ التنظيمي وإنتاجية الشركة: تأثير دور الموظف ومستوى الموظف**

تمشيا مع عدد متزايد من النماذج حول التأثير والسلوك ومع الاعتراف بأن الإدراك وحده لا يوفر قوة دافعة للعمل، كان من المتوقع أن يتم التوسط في الارتباطات بين مناخ الشركة والإنتاجية من خلال متوسط مستوى الرضا الوظيفي. في دراسة أجريت على 42 شركة تصنيع، ارتبطت الإنتاجية اللاحقة بشكل كبير في التحليلات الخاضعة للرقابة بثمانية جوانب من المناخ التنظيمي (مثل تنمية المهارات والاهتمام برفاهية الموظفين) وأيضاً بمتوسط الرضا الوظيفي. تم دعم فرضية الوساطة في الانحدارات المتعددة الهرمية لجوانب منفصلة من المناخ. بالإضافة إلى ذلك، أظهر تحليل شامل أن إنتاجية الشركة كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بجوانب المناخ التي كان لها أحمال رضا أقوى. التنبؤ الثاني، أن المديرين التصورات الخاصة بالمناخ ستكون أكثر ارتباطاً بإنتاجية الشركة من تلك الخاصة بغير المديرين، ولم يتم دعمها. ومع ذلك، كانت تقييمات المديرين لمعظم جوانب مناخ شركاتهم أكثر إيجابية بشكل ملحوظ من تقييمات غير المديرين.

دراسة **حوباد يوسف: (2021): المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين - دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان.**

تهدف الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان، وكذا الكشف عن القدرة التنبؤية للمناخ تنظيمي بالصمت المهني، والتعرف على درجة الفروق في الصمت المهني تبعاً لبعض المتغيرات (الجنس، سنوات الأقدمية

في العمل). حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واختيار عينة قصدية قوامها (150) من فئة الموظفين. طُبِقَ عليها مقياس المناخ التنظيمي لـ (الأندلسي، 2019)، والصمت المهني لـ (حوالة والبكر، 2018). وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل بيرسون (person)، معامل الانحدار البسيط، اختبار تحليل التباين الأحادي (anova)، اختبار "ت" وعليه توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين، كما أن المناخ التنظيمي يتنبأ بالصمت المهني، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لسنوات الأقدمية في العمل.

دراسة سالي سمير أحمد ابراهيم، أمير علي شوشة، محمود محمد عوض دويدار (2018): دور السلوك الانسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر السلوك الانسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنة، وقد تم التطبيق على عينة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وبلغ حجم العينة (382) مفردة، وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فروض الدراسة، وتم دراسة الدور الوسيط للانسحاب للموظف وفقا لدراسة (Baron and Kenny النفس 1986)، وقد كشفت الدراسة عن عدة نتائج اتفقت على الأثر المعنوي السلبي للسلوك الانسحابي للموظف على العلاقة بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنة.

حسن بن ظافر محمد عقدي (2018): المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف مثل: التعرف على درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة جازان، التعرف على مستوى الاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بجازان، وكشف العلاقة بين المناخ التنظيمي وبين المناخ التنظيمي. الاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان، مع التعرف على الفروق في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي حسب "نوع المدرسة، المؤهل، الحالة الاجتماعية، الخبرة"، ومعرفة الفروق في معدل الإرهاق بين المعلمين حسب "نوع المدرسة، المؤهل العلمي"، ، الحالة الاجتماعية، الخبرة". تم استخدام مناهج البحث النوعي لاختبار متغيرات هذه الدراسة. أدوات دراسة "المناخ التنظيمي وعلاقته باستبيان

الاحترق الوظيفي". تكونت عينة الدراسة من "322" من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة جازان "عشوائياً". تم إجراء التحليل الإحصائي بما في ذلك المتوسط الإحصائي والانحرافات المعيارية اختبار t و Pearson، Mann Whitney ، Kruskal- Wallis ، Chi square ..

تظهر نتائج الدراسة ما يلي: علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والإرهاق الوظيفي، مما يعني أن المناخ التنظيمي الذي يتعامل مع العلاقة الإنسانية وأسلوب القيادة الديمقراطية يقلل من الإرهاق الوظيفي لدى المعلمين. ارتفاع مستوى "الإرهاق الوظيفي" وارتفاع مستوى "الوعي" بالأنماط الإيجابية السائدة للمناخ التنظيمي لدى المعلمين، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين المناخ التنظيمي والإرهاق الوظيفي لدى المعلمين، كما أظهرت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي والمتغيرات المستقلة التالية: نوع المدرسة والخبرة والمؤهلات، كما تم تحديد فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل الإرهاق الوظيفي لدى المعلمين والمتغيرات المستقلة التالية: نوع المدرسة، المؤهل والخبرة. نموذج معدل لقياس المناخ التنظيمي وعلاقته بالإرهاق الوظيفي في المدارس الحكومية، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تعزيز الجوانب الإيجابية والتغلب على السلبيات في المناخ التنظيمي للمدارس من أجل تقليل مستوى الإنهاك الوظيفي في المدارس الحكومية بالإرهاق بين المعلمين.

محمد فالح أحمد الحنيطي (2004): واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وشمل مجتمع الدراسة كافة الرؤساء البالغ هم (68) رئيساً أكاديمياً وزعت عليهم الاستبانة المطوّرة خصيصاً لشمول مختلف أبعاد المناخ التنظيمي الستة: بعد أداء الإدارة، بعد الاتصالات، بعد التعاملات بين العاملين، بعد تحفيز العاملين، بعد اتخاذ القرار، وبعد تقييم أداء العاملين، وحصل الباحث على (49) استجابة فعلية، أي ما يزيد على 72% من مجتمع الدراسة. وقد صمّم الباحث وطوّر استبانة المناخ التنظيمي التي اشتملت على قسمين، الأول منها يشمل المعلومات العامة والثاني فقرات الاستبانة الموزعة على أبعاد المناخ التنظيمي الستة. وأظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً من استجابات المبحوثين على البعد الكلي للمناخ التنظيمي والأبعاد الأخرى المختلفة، بحيث احتل بعد أداء الإدارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، واحتل بعد نمط تقييم الأداء المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.22)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة = 0.05) بين المتوسطات الحسابية على البعد الكلي والأبعاد الأخرى تعزى إلى متغيرات الجنس والكلية وسنوات الخبرة. بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً على البعد الكلي وأبعاد أداء الإدارة والاتصالات والتعامل بين العاملين والتحفيز والتقييم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولكنها أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً على بُعد اتخاذ القرار يُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وعند تحليل البيانات أظهرت النتائج أن هذه الفروق الدالة إحصائياً كانت لصالح فئة الأساتذة المساعدين والأساتذة على حساب الأساتذة المشاركين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تحسين المناخ التنظيمي وتقوية الارتباط بالمنظمة والولاء لها، من أهمها: الاهتمام الكافي بمشكلات العاملين من مكافآت وعلاوات وخلافه، إفساح المجال أمام المشاركة في مناقشة وصنع القرار بتوفير المعلومات والوقت الضروري للدراسة والحوار حولها، وعقد دورات علمية وعملية في الإدارة التطبيقية للمستويات الإدارية كافة، تحديث الأنظمة والتشريعات الإدارية المتبعة في الجامعة، ثم تشجيع البحوث والدراسات الإدارية التطبيقية في مجال الإدارة الجامعية

8- التعقيب على الدراسات السابقة:

كل الدراسات اتفقت على أثر البالغ للمناخ التنظيمي على مختلف المتغيرات الأخرى في مجال العمل حيث رغم نقص الدراسات حول المناخ التنظيمي و الانسحاب النفسي من العمل واقربهم دراسة (قبطان،2022) حول دور المناخ التنظيمي الأخلاقي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي والذي توافقت نتائجه وتبنت الفرض القائل للمناخ التنظيمي الأخلاقي دور معنوي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي. كما وجدنا ان اغلب الدراسات الأخرى كذلك اتفقت في صحة النتائج مع نتائج دراستنا ولو بطريقة غير مباشرة، حيث توجد دراسات ربطت المناخ التنظيمي بإحدى الأبعاد المعنوية او البدنية التي تم معالجتها نحن في موضوعنا كالتغيب و الدوران وتأخر... الخ. فمثلا دراسة (حوباد،2021) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين والتي اكدت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والصمت المهني، حيث الصمت هو كذلك يعتبر نوع من الانسحاب النفسي من العمل ومن الممكن ان يكون عكسه الفضاظة، وهما في كلتا الحالتين نتيجتان للمناخ التنظيمي.

ودراسة عقدي (2018) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين حيث اعتبرنا ان الاحترق المهني هو من نتيجة او من مظاهر الانسحاب النفسي فقد اتفقت دراستنا كذلك من نتيجة علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والإرهاق الوظيفي، مما يعني أن المناخ التنظيمي الذي يتعامل

مع العلاقة الإنسانية وأسلوب القيادة الديمقراطية يقلل من الإرهاق الوظيفي لدى المعلمين. ارتفاع مستوى "الإرهاق الوظيفي" وارتفاع مستوى "الوعي" بالأنماط الإيجابية السائدة للمناخ التنظيمي لدى المعلمين والعكس صحيح وهذا ما نتبناه كدعم لنتائج دراستنا التي نتوقع ان نصل اليها لاحقاً.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

المناخ التنظيمي

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أحد مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات أخرى كالموارد المادية والمالية الحصول على مخرجات المنظمة وبلوغ المنظمة أهدافها التي تصبوا إلى تحقيقها باعتبار الأفراد أهم العناصر داخل المنظمة.

يعتبر المناخ المناسب نسيج وارضية حقيقية للنجاح اي مشروع كان.. ولهذا أهتم المختصون بدراسات عديدة حول المناخ في كل المجالات. وخاصة مجال العمل حيث يعد المناخ التنظيمي أحد المتغيرات التي اثبتت نجاعتها من عدمها في الرفع من مستويات المنافسة التنظيمية في المجال المؤسسي. او إلحاق اضرار بالأداء وعندما نتكلم عن المناخ التنظيمي هو العلاقة بين البيئة المهنية من جهة وبين الأفراد العاملين فيها

كما البحوث الاولية ركزت بشكل خاص على المصطلحات الالدية الجديدة، وإن كانت مؤطرة في التطورات التاريخية لكلا المجالين. بالإضافة إلى ذلك، نقدم اجمال شمولية الإطار النظري للمناخ التنظيمي ومن الممكن الافادة والاستفادة

وفي هذا البحث سوف نتطرق إلى التطور التاريخي للمناخ التنظيمي وأنواعه وخصائصه، أهميته وكذا أهم أبعاده وعناصره والعوامل المؤثرة عليه وطرق تحسينه.

1. التطور التاريخي لمصطلح المناخ التنظيمي

استخدم مصطلح المناخ لأول مرة في كتابات المختصين في علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي في أواخر الثلاثينات من القرن العشرين، في ذلك الوقت أشار كل من لوين، لبيت ووايت Lippit & White & Lewin إلى هذا المفهوم تحت مصطلح المناخ الاجتماعي، دون تحديد تعريف رسمي أو توفير أداة لقياسه، وقد أثير مفهوم المناخ التنظيمي صراحة لأول مرة في منتصف الستينات من طرف كل من لتوين وسترنجر "Litwin & Stringer" 1968 حيث عرف بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من طرف الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على سلوكهم. (Genevieve، 2008، p14)

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي نتيجة لاجتهادات الباحثين ودراساتهم ويمكننا استعراض هذا التطور وفقا لما يلي:

أولاً: في سنوات الخمسينات: على الرغم من أن مناخ العمل لم يكن معروفا في سنوات الخمسينات، إلا أن الإطار المفاهيمي لمناخ العمل سجل تطوره من طرف لوين 1951 Lewin، فقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي جذورها من تجاربه التي قام من خلالها بخلق مناخات اجتماعية مصطنعة تمثلت في المناخات الشهيرة وهي: المناخ الأوتوقراطي، الديمقراطي، والمناخ الحر، وطبقت هذه المناخات على مجموعة التلاميذ ببعض المدارس، ثم لاحظ بعناية السلوكات الناجمة عنها، حيث أكدت هذه التجربة الصيغة المتعلقة بسلوك الفرد وهي: $C=F(P \times E)$ علما أن C تمثل السلوك الانساني، P تمثل شخصا معينا، أما E فتمثل البيئة أو المحيط، وبذلك يكون سلوك الانسان C هو دالة الشخص P بالتفاعل مع E الموجود فيها. إذن وحسب هذه الصيغة فإن سلوك الإنسان هو دالة لشخص معين وبيئته، وبتعديل E يمكن نظريا الحصول على سلوكات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير البيئة، والأمر الأكيد هنا هو أن شدة التغير في التصرفات الفردية تختلف من فرد لآخر لأن العامل P سوف يعدل تأثير E، هذه المعادلة سوف تكون أداة تحليلية قوية لفهم أي تغير في سلوكات الأفراد داخل النظم الاجتماعية. في الواقع لا يمكن النظر إلى الشخص أو سلوكه بمعزل عن السياق الاجتماعي الذي يعمل فيه، ولكن بحسب معادلة لوين، فإن التأثير يكون في اتجاه واحد، أي يمكن أن تؤثر البيئة في الشخص ولكن ليس العكس. على الرغم من أن لوين لا ينفي التفاعل الموجود بين البيئة والفرد لكن معادلته تبين أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ ليسوا مؤثرين فيه ولا خالقيين له. يمكننا إذن القول بأن مفهوم التفاعل بين

الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذاً بعين الاعتبار في هذه المعادلة، لذلك فإن معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل للتنبؤ بتغيير اتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم.

ثانياً: مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الستينات: كانت سنوات الستينات مثمرة بشكل خاص فيما يتعلق بموضوع المناخ التنظيمي بداية مع جليمان "Gellerman1960" الذي عرض مفهوم مناخ العمل بأنه يرجع مجازاً إلى الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، واجتماعياً إلى الجو السائد في بيئة معين. وبتتبع الأعمال التي قام بها رنسيس ليكرت "Lickert" خلال فترة زمنية تقدر بربع قرن نشر له كتاباً حول منظمة الإنسان "The human Organisation"، والذي شكل علمياً وجود مفهوم لمناخ العمل وقياسه وأدواره وتأثيراته.

في سنة 1968 وبحسب أفكار لتوين، عرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الشروط الهيكلية المؤثرة في السلوكيات المختلفة، وقد بقي التمسك بهذه الفكرة طويلاً، غير أن الاختلاف قد ظهر في جانب القياس أي قياس المناخ، فقد ظهرت ثلاث مدارس فكرية اعتمد كل فريق منها على جانب أو مدخل معين في قياسه للمناخ وهي:

- أ- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.
- ب- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.
- ج- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

ثالثاً: خلال سنوات السبعينات: عرفت هذه المرحلة سيطرة مقاربة القياس الإدراكي للصفات التنظيمية، وانتشارها، حيث توصل بروني "Brunet" إلى بناء استبيانات تحوي عدداً من الأبعاد التي من خلالها يمكن قياس مناخ العمل هي: درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة الظروف الفيزيائية، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات....

إن جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاثة (المسؤوليات، والمهام الموكلة إليه، المحيط الإنساني مع من يتراضى، المحيط الفيزيائي التكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج). تبرز للموظف كيف يعامل، ولما كان معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة، هذا كله ينتج عنه مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في مكان العمل.

رابعاً: في سنوات الثمانينات: ظهر في هذه الفترة ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

خامسا: خلال سنوات التسعينات: تطورت الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ وكذا الثقافة التنظيمية (عظيمي، 2019، ص45-47). كما يرجع استخدام مصطلح المناخ التنظيمي إلى عام 1950، لوصف البيئة التي يعمل بها الافراد، ويشير الى الجوانب المعنوية للتنظيم، كما يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى النوعية الداخلية للتنظيم، وخاصة كما يمارسه أعضاؤه، ويعرف على أنه مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة من غيرها من المنظمات. (الشقصي، 2011، ص10)

كما أن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر والدراسات التربوية، ويعد كورنل Cornell أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي(المؤسسي) عام 1995م في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية، فكان هذا المصطلح واحداً من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، لما لتلك الظواهر من علاقة بالعناصر التنظيمية الأخرى: كالأداء التنظيمي، والقيادة، والعلاقات والاتصالات، والرضا الوظيفي والروح المعنوية، ويعرف (Gordan) المناخ التنظيمي: بأنه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل إلى معرفتها العاملون من خلال تجاربهم، وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصه من خلال مجموعة من الخصائص التنظيمية (التوجيهي، 2013، ص21).

2. مفهوم المناخ التنظيمي:

والمناخ التنظيمي من وجهة نظر الكبيسي هو: محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية، للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرنها ويحلونها عبر عمليات الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة. (الكبيسي، 1998، ص97).

حيث عرفه أموستت UMSTOT 1985 بأنه: الطريقة التي يدرك فيها الأفراد البيئة التنظيمية، ويشمل عدة أبعاد وهي: الاستقلالية الفردية، هيكلية النظام، نظام الحوافز، أخذ الآخرين بعين الاعتبار والثقة" ويبرز هذا المفهوم الخاصة الإدراكية للأفراد نحو بعض المتغيرات التنظيمية كالتحفيز، أي أن المناخ التنظيمي يعرف من خلال الإدراك الذي يتشكل لدى الافراد نحو التنظيم.

وحسب بيترسون وتيومين (Peterson; Tiomim) فإن المناخ التنظيمي يشير الى: "الاتجاهات، والقيم والمشاعر والمعايير التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها"، مما يلاحظ على المفهوم هو الخلط بين مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، حيث يشير بعض الباحثين إلى الفرق بين المفهومين باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي البنية التحتية التي تفرز المناخ التنظيمي الذي يعمل ويتنفس

فيه الأفراد داخل المنظمة بجوانبه السلبية والايجابية، كما يمكن اعتبار المناخ التنظيمي ردة فعل شعورية لخصائص بيئة العمل، أما الثقافة التنظيمية تعبر عن البناء المعمق للمنظمة فهي أشمل و أعمق من المناخ التنظيمي. (إبراهيم عاشوري، 2017، ص5-6)

عرفه محمد القريوتي على أنه: انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، ويتميز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي لخصائصه، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوك الأفراد". (القريوتي، 1994، ص214)

كما يعرفه Gordan المناخ التنظيمي: بأنه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل إلى معرفتها العاملون من خلال تجاربهم، وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصه من خلال مجموعة من الخصائص التنظيمية. (وفاء بنت حمد، 2013، ص13)

كما يعرف المناخ التنظيمي على أنه: هو كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات الموجودة أو المتصورة في المنشأة والتي يتعامل معها الأفراد. (علي السلمي، ص376).

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد، في حين يعرف آخرون المناخ التنظيمي بأنه العوامل التي تتفاعل في المؤسسة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، أو تعطل وجود في هذه الظروف، وهناك من نشير إلى أن المناخ التنظيمي باعتباره "العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل واجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة".

ويعرفه كذلك محمد علي شهيب على أنه: "تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، طبيعة الاتصالات التنظيمية، أنماط الاشراف السائدة، سلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي ككل، ولا شك أن ذلك كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الانتاج والكفاية والرضا الوظيفي والتكيف" (محمد علي شهيب، 1990، ص30)

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن عن طريقها تميز مؤسسة عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.
- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة. (فاروق عبده، 2005، ص293)

3. أهمية المناخ التنظيمي:

يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية، وفي السياق نفسه يذكر صادق والمعضادي أن العديد من المنظمات تحرص على التعرف على نمط المناخ السائد بها من وجهة نظر العاملين فيها، حتى يتسنى لها تعديل سياساتها وأهدافها وتطوير بيئة العمل لديها، لتعزيز شخصية المنظمة لدى العاملين. (عظيمي، 2019، ص52)

كما تتبع أهمية دراسة المناخ التنظيمي من الافتراض الأساسي بأن أي سلوك فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ بل أنه محصلة للتفاعل بين مجموعة معقدة ومترابطة من العوامل والأشياء والأشخاص وغيرها من مكونات البيئة، فتحديد طبيعة المناخ سائد في منظمة ما يساعد في تفسير السلوك التنظيمي (الفردية والجماعية) بل وسيسمح بإمكانية التنبؤ به وبالتالي السيطرة عليه.

كما تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد وعلى إدراكاتهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة على السلوك التنظيمي (فوزية هواين، 2014، ص58)

كما برزت أهمية المناخ التنظيمي من خلال معرفة دوره الفعال في نجاح المنظمة أو فشلها، فالمناخ التنظيمي له تأثير ملموس على اتجاهات العاملين وتحفيزهم ورضاهم عن العمل، وبالتالي على سلوكهم وأدائهم، وبناء عليه فإن دراسة المناخ التنظيمي لأية منظمة كالمستشفى، تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة عن الظروف والخصائص التنظيمية المفروض أن تتوفر داخلها، وبذلك تتمكن الإدارة من تحديد الوقت المناسب لأحداث التغييرات المطلوبة في المناخ، وبالتالي التأثير في سلوك العاملين وتحفزهم للعمل، مما يؤثر في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (طارق الأسدي، 2015، ص31)

كما تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة.
- للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة (فؤاد محمد علاء الدين الجوري، 2015، ص21).
- تأثيره على كفاية العاملين داخل المنظمة، لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المنوطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين.
- التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره داخل في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أي منظمة يعد تأثيرا مباشرا وأيضا ان فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلبا أو إيجابا (طارق الأسدي، 2015.ص31).
- المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي؛ لأنه يتوفر فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري، وفرصة لتحقيق الإبداع. (حمد علي عبد الله عيسى، 2014، ص63)
- من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم، دوافعهم، قيمهم، رضاهم ودافعيتهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئي المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية، وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وابداعاتهم ومهما اختلفت المنظمات والعاملين فيها فإن كلا منهما يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداء

وبكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا، متميزا ومتجددا.(شامي صليحة، 2010، ص16-17)

4. نظريات المناخ التنظيمي:

1.4. الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور من مؤسسيها الاوائل، وهو من حدد معالمها ومبادئها، إذ تقوم هذه النظرية على أساس الاختيار العلمي للعمال والدراسة العلمية لأسلوب العمل، ويمكن تحديد الخصائص الجوهرية الفلسفة الإدارة العلمية كالآتي: (عبد الله عبد الرحمان، 2003، ص 205-206)

- تقسيم العمل الذي ينظر إليه على أن يقوم بوظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية، وتحديد نشاطاتها.

- ترتيب العمليات الوظيفية، قصد توصيل الأوامر، وتسهيل المهام الداخلية، وتحديد المسؤوليات الوظيفية

- البناء التنظيمي الذي يعتبر نسقا أو نمطا معيناً من الوظائف، ببل يتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام.

- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية، يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين.

وقد أكد تايلور على أن الإدارة وحدها المسئولة عن اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل، وتركز هذه الوظيفة في الجهاز الإداري، الذي له السلطة المناسبة من الأعلى إلى الأسفل، حسب تدرج المستويات الإدارية في المؤسسة، تاركا للعامل الطاعة والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا دون أي تدخل منه، ويرى تايلور أنه لكي يعمل التنظيم بنجاح وللتنسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالا روتينية متكررة ونمطية لا بد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر أوامر للجميع. (علي السلمي، 1980، ص206)

حيث اعتبرت العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحقق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد فيها لان على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دون إبداء الرأي، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط بينما، ولذا نقول ان طبيعة المناخ حسب هذه النظرية مناخ تسلطي، غير صحي، مناخ سلبي.

2.4. نظرية الفلسفة الادارية x و y لماك دوغلاس غريغور:

- تأثير نظرية x في المناخ التنظيمي: وهذا من حيث أن المناخ يكون ذو طبيعة سلبية ومتمثلا في العناصر التالية:
 - القيادة: يسودها مبدأ التحكم والسيطرة وهو من يتخذ القرارات وسير العمل وتكون سلطوية.
 - المرؤوسين: فقد المرؤوسين تقتهم ويتميز المناخ التنظيمي بالخوف والعقاب. الاتصال: يأخذ اتجاه واحد فقط من أعلى إلى أسفل فقط.
 - الهيكل التنظيمي: نمطي وجاف، لا يتسم بالتنسيق، يفقد روح الابتكار والإبداع، لأن الأعمال هي التي تفرض من القائد، وهو الذي يوزعها ويفرض ممارستها لأنه ينظر على أنهم كسالي، وبالتالي هو الذي يوجه إلى تنفيذ الأعمال ولا يعتمد على الهيكل التنظيمي.
 - الحوافز: يستخدم أسلوب التخويف والعقاب والخصم من الأجر.
 - الرقابة: رسمية وصارمة وقريبة من القائد.
 - العلاقات الانسانية: منعدمة وجافة ومتباعدة تخلوا من العمل الجماعي والمشاركة والتعاون.
 - الابتكار والابداع: منخفض، لأن القائد سلطوي ولا يشارك أحد في حل المشكلات وبالتالي لا يتخذ القرارات والبدائل معهم، وأنهم كسالي يفتقدون إلى العمل وخبرة فيه وبالتالي يفتقدون أيضا إلى مهارات التفكير الابتكاري والابداعي.
- نظرية y في المناخ التنظيمي: وهذا من حيث أن المناخ ذو طبيعة إيجابية ومتمثلا في:
 - القيادة: يسود مبدأ المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات، وسير العمل ويشعر العمال بانتماء إلى المنظمة والنمط القيادي يكون ديمقراطي.
 - المرؤوسين: يتمتعون بمستوى عالي من الثقة ويتميز المناخ التنظيمي بالتشجيع في جميع المستويات التنظيمية والمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - الاتصال: يأخذ الاتصاليين اتجاهين هما الصاعد والنازل.
 - الهيكل التنظيمي: منقسم وداعم حيث يقوم القائد بالاطلاع على المهام السهلة والمعقدة ويقسم الأعمال والمهام حسب مستويات التنظيم، وهو يؤمن بالمرؤوسين ويفوض لهم السلطة بأداء المهام المعقدة والتي تحتاج إلى الابداع والابتكار، وحتى توظيف الخبرات والقدرة على تنفيذ المهام، فهو يرى أن العمال لديهم القدرة على أداء المهام الموكلة لديهم بكل ثقة.

- الحوافز: يستخدم أسلوب الجزاء والثناء في حالة تأدية المهام ويوزع المكافآت بطرق عادلة كل حسب جهده وأدائه، كما يمنح الحوافز المادية والمعنوية.
- الرقابة: مزلة وبعيدة، تتسم بالرقابة الذاتية للعاملين. والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة.
- العلاقات الانسانية: مرتفعة ومتفاعلة لأنها تعتمد على العمل بروح الجماعة والمشاركة.
- الابتكار والابداع: مرتفع، لأن القائد ديمقراطي يؤمن بوجود طاقات إبداعية وابتكارية، فهو يقوم بتوفير مناخ تنظيمي ايجابي داعم ومسجع ويوفر لهم الظروف المؤكدة على حل ومهارات التفكير الابتكاري والابداعي. (بسكر، 2019، 133)

3.4. نظرية التكوين الإداري:

من رواد هذه المدرسة هنري فابول ومؤسس نظرية التكوين الإداري، محدد المبادئ التي يرى أنه يتحقق من خلالها الكفاية الإدارية، الذي أكد على ضرورة تطبيق المبادئ الأربعة عشر في الإدارة من أجل الحصول على الفعالية التنظيمية. كما قام هذا العالم بتحليل الوظائف، وكان مديراً في مصنع في فرنسا لمدة ثلاثين عاماً، وفي عام 1900 إلى غاية 1908 قدم الكثير من الأفكار حول الإدارة، وفي عام 1916 قدم نظرة شاملة لمختلف جوانب الإدارة، والمتعلقة بالتنظيم والتخطيط والتنظيم والتنفيذ، حيث قام بتقسيم الأنشطة إلى ستة أنشطة منفصلة، وهي:

- النشاط الفني: يقصد به الانتاج التحويل والتصنيع.
 - النشاط التجاري: ويقوم على مبادلات السلع والبيع والشراء والطلب والعرض وغيرها.
 - النشاط المالي: وهي الاستثمارات والبحث عن رؤوس الأعمال.
 - النشاط الأمني: حماية الملكية الخاصة وحماية الأشخاص والممتلكات.
 - النشاط المحاسبي: تجريد الحسابات الأرباح والخسائر.
 - النشاط الإداري: وهي مجمل الخدمات الإدارية من التخطيط، تنسيق، تنظيم وتوجيه.
- (الهاشمي، 2006، 35)

4.4. النظرية البيروقراطية:

تعتمد في كل جزئية من وحدات التنظيم البيروقراطي إجراءات جلية للتعامل فيما بينها، لتحديد السلوكيات المعيارية في مطويات خاصة، تسجل فيها معايير هذا السلوك، والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام، إضافة إلى ذلك فان نشرات خاصة تتوافر

لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم أوصاف مهام كل وظيفة، وعلاقة كل منها وارتباطها بالوحدات الأخرى.

وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين الأفراد وبين عملائهم، بحيث تكون بعيدة التأثير بالعلاقات الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات، تسير على أساليب التعامل الحرفية والحقيقية بين أفراد النظام بدون تحيز، وتتماشي قرارات المنظمة مع تحقيق الأهداف وغايات هذا النظام، بعيدا عن جو الألفة والصدقة والمحبة، ومن هنا يرفض التنظيم البيروقراطية أي ممارسة نابعة من حالات الانفعال أو العاطفة، لأنها لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية. إن الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر يجعلنا نلاحظ أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على مستوى عالي من الكفاءة، إذ يهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر من العنصر البشري، وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي، هو مناخ جامد وروتيني تتخفف فيه كفاءة الأداء، وتغليب الوسائل على الغايات، ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والجوانب القانونية وتنفيذ القانون بحذافيره دون مراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية ومشاعر العاملين، وبالتالي يصبح المناخ التنظيمي غير ملائم. (حمادات، 2006، ص 23).

5.4. المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر البشري داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وكان أبرزها المفاهيم ولطوي لنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية:

- ✓ للقيادة دور مهم في التأثير على السلوك.
- ✓ ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- ✓ دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.
- ✓ اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي.
- ✓ دور الحوافز المعنوية في التأثير على السلوك. (بوجمعة، 2009، ص 31)

إن مدخل المدرسة السلوكية يقوم على فكرة أساسية مؤداها أن الإدارة تتطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم، لذلك فإن دراستها يجب أن تتركز على العلاقات الشخصية المتداخلة، إذ تركز نظرية العلاقات الإنسانية على المبدأ الذي يقول حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض.

6.4. نظرية النظم الاجتماعية:

إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يمكن اعتباره وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المنظمة، حيث يصف أنموذج جبلز وجوبا الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي والبعد الفردي والشخصي. أما أرجريس فقد اختبر وبنجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة المتبادلة والإنفتاحية في العلاقات، دونما أن يشعر الناس بذلك، وقد خرج بنتيجة مفادها، أن العاملين إذا شعروا بوجود عيوب في المنظمة فمن المستحسن عندها عدم مناقشتها خوفا من زيادة حدة الصراع والتنافس داخل التنظيم.

7.4. نظرية ليكرت للمؤسسة البشرية:

تعرف بنظرية ليكرت في التسيير الإداري، على اسم صاحبها رنيسيس ليكرت، ركزت هذه النظرية على أهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية والمادية، أي كان نوع المؤسسة وضرورة الاستغلال الأمثل للأفراد، وقد خلصت إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المنظمات في علاقتها مع عمالها، تندرج هذه الأساليب من الأسلوب التسلطي، إلى أسلوب المشاركة التامة. (شهيب، 1976، ص 159)

يتميز الأسلوب الأول بانفراد الرؤساء بالسلطة، وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كون الرؤساء يستحذون على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية، وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض، أما علاقة الإدارة بالعاملين فتتسم بالريبة والشك.

ويتمثل الأسلوب الثاني، في الأسلوب التسلطي، لكن مع وجود بعض الليونة، كما يكون في بعض التقويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا من السلم الإداري، بحيث تستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية والولاء لدى الأفراد الفاعلة، وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل ريبة مما هي عليه في الأسلوب الأول.

أما الأسلوب الثالث فيتميز بالمشاركة المحدودة وتحفيز العاملين، واحترام العمال، والثقة فيهم، مما ينتج عنه بروز الطمأنينة والثقة في صفوف العاملين والثقة النسبية في الرؤساء. (الطجم وآخرون، 2000، ص 247)

أما الأسلوب الأخير فيعرف بالاسم أسلوب المشاركة، تسود فيه الثقة التامة بين الإدارة والعاملين، وتلعب المشاركة من قبل الأفراد الفاعلة واندماجهم في تطوير نظام المكافآت، والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتقويمها دورا في عملية الدافعية وتنمية التفكير الابتكاري لدى المرؤوسين.

جدول رقم (01): يوضع العلاقة بين بعض النظريات ومؤشرات المناخ التنظيمي

مؤشرات المناخ التنظيمي									النظريات
العلاقات الانسانية	العمل الجماعي	اتخاذ القرار	الاتصال	الحوافز	اللوائح والقوانين	الرقابة	الهيكل التنظيمي	القيادة	
							+		نظرية النسق الاجتماعي
					+	+			نظرية البيروقراطية
+	+		+	+			+		نظرية العلاقات الانسانية
	+	+		+	+			+	نظرية العمليات الادارية
+			+	+		+	+	+	نظرية الفلسفة الادارية
		+	+				+		نظرية التوازن التنظيمي

المصدر: الباحثة بسكر حدة، 2019، ص135.

5. نماذج وعناصر المناخ التنظيمي:

1.5. نماذج المناخ التنظيمي

قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية، لكنهم اختلفوا على التفاصيل وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج وهي:

أولاً: نموذج دوني وزملائه **1974 DOWNEY ET AL** : وعلى حد رأي الباحثان هناك ستة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي: اتخاذ القرارات- الدفاء- المكافآت- الهيكل التنظيمي- المخاطرة والإنتفاع. وما يلاحظ على هذا النموذج أنه يهتم باتجاهات العاملين في التنظيم وكذا بالعلاقات الإنسانية ووجوب تحديد السياسات ووضوحها للعاملين. (الوناس، 2016، 87)

ثانيا: نموذج كويز وتوماس **Koys et Thomas**: حددا كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية وهي:

- الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المساويات العليا مع اطمئنانه بان ذلك لن يؤثر في مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: وهو إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
- الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: إدراك الفرد بان عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
- العدالة: وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
- الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة. (نزاري، لطرش، 2016،124)

ثالثا: نموذج ستيرز **Stiers:1977** ويتكون المناخ حسب هذا الباحث من أربعة أبعاد أساسية هي: السياسات والممارسات الإدارية -الهيكل التنظيمي- تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية ،وما يلاحظ على هذا النموذج أن أبعاده متبادلة التأثير وتلعب دورا هاما في التأثير على رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم. (الوناس، 2016، ص87)

رابعا: نموذج ليكرت **Likert**: ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى وقد استنتج أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، كما انه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي حدد مكوناته في:

- 1 - الاتصالات.
- 2 - القرارات.
- 3 - التكنولوجيا.
- 4 - الاهتمام بالعاملين.

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية، والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي. (نزاري، زكرياء لطرش، 2016، ص119)

خامسا: نموذج كامبل وزملاءه Campbell et al من مخرجات ما قدمه كامبل وزملاءه، حيث استطاع هو وزملاءه من تحديد 10 أبعاد أساسية للمناخ صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأبعاد هي: هيكل بناء منظمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرار، الإنجاز، التدريب والتطوير، المخاطرة والآمال، الصرامة والصدق، المعنوية والمكانة، التمييز والتشجيع، الكفاءة والمرونة، إبراهيم. (الغمري 1982، ص 221)

سادسا: نموذج جلايمر وفورهاند " Glimer " نحدد جلايمر أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في الهيكل، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة. رابعا نموذج لولر Lawler "بيري لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي التي حددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية:

أ - **المجموعة الأولى:** تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، الرسمية في إجراءات العمل، التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

ب - **المجموعة الثانية:** التي أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على:

نمط القيادة، نظم المكافأة، نظم مواجهة الصراعات، حل التناقضات التنظيمية.

سابعا: نموذج تيم وبيترسون 1982: وهناك ستة أبعاد رئيسية تحدد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي: الثقة - المشاركة - الصدق والصراحة - المساندة والتشجيع - الأداء - والاتصالات الصاعدة. (الوناس، 2016، 86)

ثامنا: نموذج لتوين وسترنجر Litwin and Stringer 1968: ويهدف هذا النموذج إلى قياس الخصائص المدركة من الأفراد عن البيئة التي يعملون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لأجل التعرف على انعكاس المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويتضمن هذا النموذج تسعة أبعاد تتمثل في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، المعايير، الانتماء، الدعم، التعارض. وخلص هذا النموذج إلى أهمية القادة في تحقيق المناخ المتميز وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير واضح على الدافعية في العمل والأداء والرضا عند العاملين. (الوناس، 2016، 86)

تاسعا: نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي **Kozlowski et Doherty 1989**: ويقوم هذا النموذج على أحد

عشر بعدا هي:

- 1 - هيكل العمل.
- 2 - فهم الوظيفة.
- 3 - المحاسبة أو المساءلة الشخصية.
- 4 - المسؤولية.
- 5 - تركيز المشرف على العمل.
- 6 - المشاركة. (نزاري، لطرش، 2016، 123)

عاشرا: نموذج ماشيسكي **Muchisky**: حسب ماشيسكي يضم المناخ مجموعة من الأبعاد هي: درجة الثقة المتبادلة بين العاملين، نوعية ونمط القيادة السائد أسلوب الاتصال المستخدم، أسلوب المحاسبة عن الأداء، درجة الشعور بأهمية العمل المؤدى وفائدته، نظام التحفيز المطبق، الفرص المتاحة أمام الفرد، ضغوط العمل الموجودة، درجة البيروقراطية المطبقة، درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. (العديلي 1995، ص 551)

الحادي عشر: نموذج فريدردار و جرينبرج **Friedeardar et Greenberg**: وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من 7 أبعاد رئيسية هي:

- 1 - التحرر.
- 2 - العوائق.
- 3 - الروح المعنوية.
- 4 - الألفة والمودة.
- 5 - التحفظات.
- 6 - التأكيد على الانجاز.
- 7 - المكافأة. (نزاري، لطرش، 2016، 125)

2.5. عناصر المناخ التنظيمي

أولا: الهيكل التنظيمي:

حيث يشمل حجم المؤسسة ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه ؛ تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي المرن عادة

ما يتيح للعاملين فرص التأقلم مع المتغيرات المستجدة، ويعترف بالتنظيمات غير رسمية، ويعتبرها ظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، وهذا من شأنه إشاعة جو من الأمن والاستقرار داخل المؤسسة، وهو عبارة عن البناء الداخلي، أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات، أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين، ويرفع من مستوى إنتاجية المؤسسة، ويشير الطويل أن للهيكل التنظيمي تأثيراً واضحاً على المناخ التنظيمي (عدوان، 2012، 23)

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث: مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلامة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، ومساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصراً معوقاً. (عبدالله، السيد، 2005، ص296)

ثانياً: نمط الاتصالات:

وقد حاول الكثير من الباحثين وضع مفهوم محدد لعملية الاتصال إلا أن كلا منهما تأثر إلى حد كبير بعمله أو بالهدف الذي يسعى الوصول إليه من خلال عملية الاتصال باعتبارها عملية تبادل الرسائل بين المرسل والمستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد. (هواين، 2014، 63)

ونشير إلى أهمية عملية الاتصال في تحقيق التعامل الإنساني، فالاتصال من المفاهيم النفسية الاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغني عنها الإنسان طالما وجد على ظهر البسيطة لأهمية هذا المفهوم، ولا يقتصر مفهوم الاتصال على الإنسان فقط بل يشمل الحيوانات والطيور، فلكل جنس من المخلوقات لغة خاصة به تسهل عملية الاتصال بينه وبين بني جنسه. (فلييه وعبد المجيد، 2012)

وحسب "حسن دريم" فإن الاتصال في المنظمات يقدم أغراض وأهمها:

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتمادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.

- تعريف الموظفين ببيئتهم المادية والمعنوية.
- بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال يساعد أيضا في الترقية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس، فالاتصالات وسيلة وليست غاية ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية كما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات وهي الشريان الذي يمد المنظمة المختلفة بدم الحياة. (رضا، 2015، 177)

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات:

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين إلى آخر. (العيفة، 2016، 44)

أظهرت الكثير من الدراسات بأن للتكنولوجيا أهمية كبيرة، وإن استثمار نتائج النمو المعرفي والتكنولوجي في ميادين الاختراع والابداع في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورا بارزا في السلوك المنظمة وفي تحقيق الأداء المطلوب، كما أن درجة وجود الوسائل والأليات التكنولوجية الجديدة في الإدارة من حيث أتمتة العمل والآلة وادخال التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات الإدارية ووسائل الاتصال الحديثة يؤثر في تحقيق المنظمة لأهدافها، إضافة إلى أن قابلية الاف العاملين من حيث الاستجابة لمقتضيات التطور التكنولوجي يسهم في تطوير كفاءة الأداء، فضلا عن آثارها في معنويات الأفراد وتفاعلهم في جماعات العمل، وفي تغير محتوى الوظيفة، وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار ونطاق الاشراف وغيرها، كل ذلك يدعو المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي واعتمادها في تحقيق أهدافها وخلق المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار. (الصفار، 2009)

رابعا: الحوافز:

هي قوة داخلية تثير السلوك وتوجهه نحو تحقيق الهدف ولا تختفي الا بتحقيقه. (بوحفص، 2022، 2019) وكذلك هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (العيفة، 2016،

44)

فتحيز القوى البشرية يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالمستوى الأداء وجودته وتحقيق النتائج المرجوة، بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح، حتى تحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها، طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا، ويجب على

الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية أو النتائج الواجب تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة، ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة، مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف. (ح. عيسى، 2014)

خامسا: المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعرف عملية اتخاذ القرار بانها عملية واعية للمفاضلة بين واحد او أكثر من البدائل مع النية بالاتجاه نحو بعض شؤون الحالة المطلوبة، إن إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم والمشاركة في عملية صنع القرارات يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحقيق الانسجام في بيئة العمل. (الساعدي، 2013، 9)

المشاركة على أنها آلية تفاعلية بين الأسرة المهنية عقلياً ووجدانياً مع باقي جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تساعدهم على تحديث نشاطهم و منحهم طاقة جديدة، لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة نظراً إلى إسهامها في تحقيق الأهداف.

حيث ان حرمان الموظفين من المشاركة في بناء القرارات يؤدي إلى دخول افكار مضبطة لذهنيتهم وتكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي تقتقر إلى دفء العلاقات والاتصالات الإنسانية، ويضعف همم العاملين في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويهدد الطاقات التي تبترك البدائل العلمية لحلها، وهذا ما يقوض كل الجهود لنمو ثقافة الحوار. (التويجري، 2013)

سادسا: نمط القيادة:

بعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية في العمل، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما ونوعا فأسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة في درجة قبوله كقائدهم وإذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، ومن هذا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارسها هذه المنظمات. (رضا، 2015، 176)

لا تحقق نتائج باهرة إلا في ظل قيادة واعية"، والقيادة هي التي تمتلك القدرة على التأثير والتحفيز والإلهام للأفراد العاملين معهم، وأصبحت عملية الاهتمام بكيفية معالجة المشاكل الاجتماعية في المنظمات محور اهتمام المختصين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك يكون من أجل فهم جميع العمليات المتعلقة ببناء الهوية التنظيمية وذلك على اعتبار أن سلوكيات الولاء والانتماء والمشاعر الإيجابية

والمواطنة التنظيمية وجميع نواتج العمل الإيجابية الأخرى تعمل على تقوية ودعم الهوية التنظيمية.(كشكوشة،2021، 48)، ويمكن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء، إن القيادة تعتبر القلب النابض لكل العمليات التنظيمية حيث لا تقتصر على إرسال التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين بل تتعدى ذلك إلى التحفيز ورفع الهمم وتوطيد العلاقات التنظيمية والاجتماعية والإنسانية بين جميع المستويات بالمنظمة. (بوالشرش، 2002، ص62)

6. خصائص المناخ التنظيمي:

- ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية:
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى.
 - يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
 - إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تمتاز بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المؤسسة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة. وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ التي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها، يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتهم (فليه وعبد المجيد، 2005، 295).
 - المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المؤسسة، وبالتالي في سلوكهم.
 - يتأثر المناخ بنوعية الموارد البشرية في المؤسسة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
 - إن الإدارة العليا تؤدي دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم العمل، وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

- إن المناخ لا يعني ثقافة المؤسسة، كما أنه ليس بديلاً عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادية لعمل الإنسان في المؤسسة، في ظل القيم والأخلاقيات السائدة في المؤسسة، فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم، ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة، كما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة، أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك. (صليحة، 2010، ص9).
- هي عملية إدراكية، أو شعور عام وصورة ذهنية يحملها فرد ما عن المؤسسة التي يعمل بها، وقد لا تعبر تلك الصورة الذهنية، أو ذلك الإدراك عما هو واقع بالفعل، وتختلف الصورة الذهنية من شخص لآخر، وبذلك تكون هناك عدة صور للمناخ التنظيمي في مؤسسة ما تختلف باختلاف الأفراد، وخصائصهم وممارساتهم.
- كلما زادت هيكلية التنظيم مثل المركزية والرقمية، فإنه يتوقع مناخاً سلبياً والنعكس صحيح. (الحري، 2005، 259)
- كما أنه لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي، أما المناخ فإنه يتعلق بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية (الفهيدى، 2009، ص40).
- المناخ التنظيمي هو البيئة النفسية للمؤسسة (الطويل، 2001، ص140).
- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، كون المناخ التنظيمي يتسم بالعموم، ليشمل جميع أجزاء وأفراد المؤسسة، بينما المناخ الإداري يعبر عن العلاقة بين المديرين في المستويات المختلفة (القيوتي، 1994، ص67).
- وقد لخص تاجيوري (Tagiuri) عام 1968 خصائص أخرى للمناخ التنظيمي في مجموعة من الإفادات التي يمكن عرضها فيما يلي:
 - المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية؛
 - المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية؛
 - العناصر المكونة للمناخ قد تختلف، ولكن تبقى هويته كما هي دائماً؛
 - المناخ يتحدد بصفة جوهرية، بواسطة خصائص الآخرين، وسلوكهم، واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية؛

- يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت، ويؤول في حدود المعاني المشتركة؛
- لا يمكن أن يكون المناخ وهم شائع، لأن لابد وأن يقوم على حقيقة خارجية؛
- للمناخ نتائج سلوكية قوية؛
- المناخ محدد للسلوك؛ لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات، وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك. (نقلا عن جوهر وعلي، 2004، ص66)

وترى الباحثة أن هذه الخصائص آفة الذكر تتحقق على أرض الواقع في المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية، حيث تختلف كل مدرسة عن الأخرى وتتميز بمناخها التنظيمي السائد فهناك مدرسة يسودها الانسجام والود والألفة بين العاملين، ومدارس تسودها الانعزالية والشك والتنافر، وتكتسب هذه الخصائص من طبيعة وخصائص الأفراد العاملين داخلها، ولهذا المناخ تأثير قوي على قيم واتجاهات المعلمين من خلال إدراكهم له، ويؤدي دورا مهما في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وهذا كله ينعكس مباشرة على الطلبة ومدى تقبلهم للبيئة المدرسية التي يعيشون فيها، وبالتالي يتأثر بها مستوى تحصيلهم.

7. أبعاد المناخ التنظيمي

مما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي بمفهومه وطبيعته يختلف من مؤسسة تربوية إلى أخرى، لأن البيئة الداخلية لأية مؤسسة إنسانية تتأثر عادة بالتجارب والخبرات والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بطبيعتها على عاداتهم السلوكية والإدراكية، وحيث إن المناخ التنظيمي يتضمن الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر المتفاعلة داخل بيئة العمل في المنظمة المعنية ولدى الأفراد فيها، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها. (حمود، 2002، ص166)

وعند البحث في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي نجد أن هناك تداخلا واضحا بين الأبعاد والعناصر؛ إلا أنه يمكن اعتبار العناصر بأنها الأطر العامة التي تستوعب الأبعاد. وتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي في العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي سلبا أو إيجابا. وقد اتفق كل من القريوتي، الطويل، وحمود على أبعاد المناخ التنظيمي التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة على النحو التالي:

أ- **المهام التي يتطلبها العمل:** من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرر الملل وتحث من الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

ب- **نمط الثواب والعقاب:** ويتضمن ذلك تحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى، وتحديد منطلقات ذلك سواء أكانت الجدارة، أم الأقدمية، أم الندرة أم أية أسس أخرى يعتمد عليها

النظام، والهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز والمبدع من أجل تكرار السلوك المرغوب على عكس العقاب.

ج- أسلوب الإدارة وكونه مركزية أو لا مركزية: إن نمط التعامل الإداري والسلطة التي تمارسها الإدارة العليا تؤثر وبشكل واضح على عمليات الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، حيث أن المركزية في التعامل مع الأفراد، غالباً ما يتسم بروح التسلط وعلم المرونة، وهذا يقتل الإبداع على عكس اللامركزية المتسمة بالمرونة، وحب المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

د- مدى التأكيد على الإنجاز: إن اعتماد الإدارة على الانجاز كأساس للترقية والتقدم في العمل، هذا من شأنه إشاعة مناخ تنظيمي ايجابي على عكس المعايير الشخصية فإنها مبعث إحباط وملل للعاملين. ويتضمن ذلك تحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون في النظام بعد الانجاز، ومدى تأكيدهم وحرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل.

هـ- الأولوية التي تعطيها الإدارة للتدريب والتطوير: الذي يعتبر من الأمور المهمة في تنمية المهارات البشرية وزيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لابد وأن تدرك الإدارة أن له دور كبيرة

ي- درجة الأمن والمخاطرة التي يوفرها العمل: إذا تمتع العاملون بضمانات وظيفية معقولة، ولم يكونوا مهددين بالعزل من الوظيفة، فإن ذلك سيسهم في استقرارهم نفسياً ومعنوية وسينعكس ذلك على أدائهم.

و- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب القائم على الصدق والصراحة والثقة المتبادلة، يوجد مناخات تنظيمية جيدة، يسهم في تحقيق الأهداف، أو عكس ذلك.

ل - الروح المعنوية: تؤدي الروح المعنوية العالية دورة إيجابية في زيادة الإنتاج بشكل مباشر، إذ تقلل من حالات الغياب.

م- الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات: فمن شأن الاهتمام بهم وتشجيعهم إيجاد مناخ صحي وفعال داخل المؤسسة.

ذ- مرونة التنظيم: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية ويتضمن ذلك درجة وضوح الأهداف والمرامي التي يسعى النظام لتحقيقها، كما يتضمن قابلية الإدارة للتنبؤ، واستشعار الأفاق المستقبلية التي قد يجابهها، ومدى مقدرته الكامنة في التعامل الإبداعي للتكيف مع المستقبل (القيوتي، 1993، ص216).

وقد أضاف (الطويل، 2001، ص143-145) ثلاثة أبعاد أخرى موضحة كما يلي:

- بناء المهمة في النظام: وذلك من خلال وضع تفاصيل محددة للمهام والأدوار التي يشتملها، وكذلك تحديد الخطط المعتمدة لإنجاز هذه المهام.
 - الانفتاح في النظام: ويتضمن ذلك مدى إحساس العاملين في النظام بمقدرتهم على الاتصال والتواصل، وجرأتهم على مناقشة الأمور التي تعني النظام بصراحة وعقلانية وانفتاح، وكذلك إحساسهم بمدى حرية الحركة المتيسرة لهم، وبسقف الإبداع الممكن في النظام.
 - التقدير والدعم في النظام: ويتضمن هذا البعد شعور العاملين باهتمام الإدارة بعملهم، وبما يقومون به من أدوار، ومدى تشجيع النظام وتقديره ودعمه ومساندته لذلك.
- أما من وجهة نظر فلييه وعبد المجيد (2005، ص 302.296) فتحدد الأبعاد في النقاط الرئيسية التالية:
- 1- **الهيكل التنظيمي**: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها، ومجال عملها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والإدارة، وبين الإدارات المختلفة.
 - 2- **نظم الاتصال**: وهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية، وتسهم اسهاما فعالا في تكوين المناخ وتحديد خصائصه.
 - 3- **نظم وإجراءات العمل**: التي هي عبارة عن مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم المهام المختلفة، ومرونة هذه الاجراءات والأنظمة، تخلق مجالا من الحرية يشجع على الابتكار والابداع.
 - 4- **طرق صنع القرارات**: ويمثل الاهتمام بسياسة صنع القرار جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات، وتأكيد استمرارية نجاحها.
 - 5- **العلاقات الداخلية**: سواء بين الرؤساء والمرؤوسين، والمرؤوسين بعضهم البعض، ولهذه العلاقات أهمية كبيرة في التأثير على السلوك داخل المنظمة، وعلى اتخاذ كثير من القرارات.
 - 6- **نظام الحوافز**: يمكن تعريف الحوافز بأنها "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة " أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدة، كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد (المغربي، 2009، ص356).

وترى الباحثة أن التحفيز أحد المحددات الفعالة التي تحت العاملين داخل المدرسة على تبني ممارسات جديدة غير تقليدية يكون لها مردود إيجابي على العملية التعليمية، فتتويع الحوافز وتوفيرها للعاملين سواء أكانت مادية أو معنوية على سبيل المثال لا الحصر الثناء والمديح، وتقديم شهادة شكر أو

هدية رمزية، من شأن ذلك أن يسهم في بناء مناخ تنظيمي إيجابي، يؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للمعلمين وعلى مدى شعورهم بالأمن والاستقرار داخل المدرسة.

7- تكنولوجيا العمل: والتي تعد من الأبعاد المهمة في المناخ التنظيمي حيث تكون قادرة على قتل روح الرتابة والروتينية في الأداء.

8- البيئة الخارجية: وهي تعتبر مصدرة أساسية للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، وعلى الإدارة أن تعمل على إقامة الجسور مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادي والمعنوي.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة بأن أبعاد المناخ التنظيمي، تشكل محددات الطبيعة المناخ السائد داخل المدرسة، تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية، وأن هذه المحددات تؤثر بشكل كبير على إيجاد مناخ ملائم أو غير ملائم داخل المدرسة، وبتضافر تلك العوامل من مرونة التنظيم، وقدرته على الاستجابة مع متغيرات البيئة الفلسطينية غير المستقرة، والتخلص من الروتين القاتلة للإبداع، والتأكيد على أن أساس الترقية والحوافز هو الانجاز والإنتاجية وليس المحاباة والمعايير الشخصية، وأن تؤمن الإدارة المدرسية بأهمية التدريب في تعزيز ثقة المعلمين بالإدارة وبأنفسهم، وأنه إذا تبنت الإدارة المدرسية اللامركزية في التعامل واتخاذ القرارات، وكانت العلاقة قائمة على الصدق والصراحة والإخلاص والثقة، سيكون من الطبيعي أن يشعر المعلمون بالأمن والاستقرار النفسي، وسترتفع الروح المعنوية لديهم، وسيتحسن الأداء داخل المدرسة، ويتم بذلك تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المدرسة.

8. أنماط المناخ التنظيمي

عند انتقال الفرد من مدرسة إلى أخرى يستطيع أن يستشعر الفروق في البيئة المدرسية، من حيث العلاقات بين الأفراد العاملين والتلاميذ، الروح المعنوية والحماس أو اللامبالاة، الفوضى أو الهدوء، التنظيمات غير رسمية والخلافات والشكاوى، أو التعاون والتشارك، كل تلك الأشياء وغيرها يمكن أن تدل على نوعية المناخ المدرسي، الذي يمثل شخصية المدرسة (صادق، 1994، ص 271).

وإذا كان الناس يختلفون في شخصياتهم، فكذلك المدارس تختلف وتتميز بأنماط عديدة من المناخات، ففي حين يعلو ضجيج الطلبة وصياح المعلمين، وتعم الفوضى في مدرسة ما، تسود الألفة والتعاون بين المدرسين ونلاحظ التزام الطلبة بالقوانين والتعليمات في مدرسة أخرى (صادق والمعضادي، 2001، ص 28) ويعد تصنيف هالين وكروفت (Halpin and Croft) من أوائل التصنيفات التي سعت لتحديد أنواع المناخ المدرسي عام 1962 وبدأ بذلك عندما لاحظ أن:

- أن المدارس تختلف باختلاف واضحة في النواحي المتصلة بالشعور والإحساس.

- أن إدراك الجانب المعنوي لا يقدم دليلاً على هذا الشعور .
- أن المديرين المثاليين الذين يعينون بالمدارس التي تحتاج إلى التطوير يتمسك بهم أعضاء هيئة التدريس.
- أن موضوع المناخ المدرسي يلقي اهتمامات متزايدة. وقد قاما بتطوير أداة لوصف المناخ المدرسي من خلال الأبعاد الثمانية لسلوك المعلم والمدير، وأطلقا على الأداة استبيان وصف المناخ المدرسي (The Organizational Climate Description Questionnaire- OCDQ)
- وتناول هالبن وكروفت المناخ المؤسسي كتدرج متصل، يبدأ بالمناخ المفتوح وينتهي بالمغلق نقلاً عن (حجي، 2001، ص258).

ومن خلال الدرجات التي تحصل عليها كل مدرسة في الأبعاد الثمانية يتحدد المناخ التنظيمي في كل مدرسة وفقاً للتدرج التالي:

1- المناخ المفتوح (The Open Climate):

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، السلوك الصادق من الجميع بالمدرسة، وفيه يعمل مدير المدرسة على تسهيل انجاز المعلمين أعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية مما يساعد على انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للمعلمين بسهولة ويسر وبشكل ملائم دون أن يطغى أحدهما على الآخر، وبالتالي يمكن القول أن الخصائص الرئيسية التي تميز هذا النوع من المناخ تتمثل في:

- ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض درجة التباعد.
 - ارتفاع نسبة القدرة في العمل.
 - السلوك الصادق من جميع العاملين بالمؤسسة. (غليظ، 2009، ص127)
- ويتميز المناخ المفتوح بما يلي:

- أ- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
- أ- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- ب- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- ت- تسهيل الاتصالات الفعالة، لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.
- ث- إشراك الأفراد كل في مجاله لتخطيط ورسم وتنظيم العمل.
- ج- التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين.

ح- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الأداء (الطويل، 2001، ص151).

2- مناخ الإدارة الذاتية (Autonomous Climate):

يسود المدرسة التي تتسم بهذا المناخ، حرية شبه كاملة، يتيحها مديرها للعاملين بها في أداء واجباتهم، حيث يتيح لهم الفرصة لتنظيم تفاعلهم، ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في ذلك، ويساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من أعضاء الأسرة المدرسية، ويتسم الأداء والإنجاز بالإنسيابية وعدم التعقيد، حيث يتعاون الجميع، وترتفع الروح المعنوية لديهم، لكن بدرجة أقل من المناخ المفتوح، وإن كان المناخ المفتوح يتسم بالروح المعنوية العالية، كنتيجة لما يتحقق من إشباع نتيجة إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية في ذات الوقت، فإن مناخ الحكم الذاتي يأتي الإنجاز والأداء بعد الاهتمام بإشباع الحاجات الاجتماعية (حجي، 2001، ص258).

3- المناخ الموجه (Controlled Climate):

حيث أن الشيء المميز لهذا المناخ هو الاهتمام الشديد بانجاز العمل على حساب الحاجات الاجتماعية، وهذا ما يؤثر نوعا ما على درجة ارتفاع الروح المعنوية، وبالتالي ظهور بعض المعوقات في العمل بالرغم من أن كل أعضاء المنظمة يعملون بجد. ومن ثم فليس هناك متسع من الوقت، فهو أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المناخ المغلق. وكما يتميز بالتوجيه المباشر من قبل المدير الذي يسمح بالخروج عن القواعد، وبالتالي يصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، فهو ال يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه، وكل ما يهمه هو انجاز العمل. (غليظ، 2009، ص128)

4- المناخ العائلي (Familiar Climate):

يعمل المعلمون والمدير كلا على حدة بحب وألفة دون إعاقة المعلمين بالأعمال الكثيرة، ودون إجراءات لتوجيه جهودهم نحو الإنجاز، لذا فالحاجات الاجتماعية للأفراد مشبعة، والألفة بين المعلمين متوفرة، ومستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي متوسط، ويعد المدير نفسه جزءا من المجموعة، لذلك يضع قليلا من القوانين التي توضح سير العمل، ولا يركز على الإنتاج أو يحاول التأكد من مستوى الأداء.

5- المناخ الأبوي (Parental Climate):

يبدو فيه التباعد واضحا بين المعلمين الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية نظرا لعدم الانجاز، وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتصف سلوك المدير بالشكلية والتركيز على الإنتاج، ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم، ويبدى درجة متوسطة من القدرة على إنجاز العمل، فهو يقوم بغالبية الأعمال المدرسية، وبذلك تكون المدرسة وواجباته فيها هي اهتمامه الرئيسي، ويستخدمها لإشباع حاجاته الاجتماعية (العتيبي، 2007، ص41).

6- المناخ المغلق (Closed Climate):

يتميز هذا المناخ بأن المعلمين لا يعملون جيدة سوية، لذا يصل إنجازهم إلى الحد الأدنى، ولتحقيق بعض مشاعر الانجاز يملئون التقارير الروتينية، ويحضرون بعض الاجتماعات، ومن ثم يشعرون بقليل من الرضا الوظيفي بالنسبة لإنجاز أعمالهم وإشباعهم للحاجات الاجتماعية، وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، ويتسم سلوك المدير بالشكلية في توجيه وإدارة أنشطة المدرسة، ويحرص على وضع قواعد وقوانين ولوائح تنظم العمل، وهذه الإجراءات والقوانين والقواعد مؤقتة، وبالإضافة إلى ذلك فهو لا يعطي المثال الجيد والقوة الحسنة لأن ما يفعله مختلف تماما عما يقوله مما يجعله غير ذي تأثير في توجيه أنشطة المدرسة، كما أنه لا يهتم بالحاجات الاجتماعية للمعلمين، وبصفة عامة فإنه غير مراعى لحقوق الآخرين أو مشاعرهم، فضلا عن أنه لا يعطيهم الفرصة والحرية المطلوبة ليفعلوا ما تتطلبه مهام القيادة (جوهر وعلي، 2004، ص84).

يلاحظ أن هناك ستة أنماط متميزة لطبيعة التفاعل الذي يتم داخل المدرسة، كنظام اجتماعي، ولكل نمط منها خصائص مناخية، ضمن إطار الأبعاد الأربعة لسلوك المدير وما يوازونها من أبعاد أربعة لسلوكيات العاملين غير أنه يمكن القول أن هذه المناخات الستة المشار إليها أعلاه تقع على متصل أحد حديه أقصى الانفتاح والحد الآخر أقصى الانغلاق. مع العلم بأن معظم المؤسسات والنظم الاجتماعية تقع مناخات العمل فيها، على نقطة ما من هذا المتصل (الطويل، 2001، ص150)

ومن خلال ما سبق تجد الباحثة أن مدير المدرسة يؤدي دورا مهما في زيادة فعالية المدرسة، من خلال سماحه بظهور مبادرات قيادية من قبل المعلمين فيها، وهذا بدوره ينعكس على سلوكياتهم وبالتالي يتحدد نوع المناخ المدرسي الذي يسود تلك المدرسة.

والجدول التالي يوضح هذه المناخات الستة وما يقابلها من سلوكيات كل من الإداريين وجماعات

العمل:

الجدول رقم (02): يمثل سلوكيات الإداري

إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية عالية
عزلة عالية	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة
اعتبارية منخفضة	اعتبارية عالية	اعتبارية عالية	اعتبارية منخفضة	اعتبارية منخفضة	اعتبارية عالية
اندماج منخفض	اندماج عادي	اندماج عادي	اندماج عالي	اندماج عالي	اندماج عالي
المنغلق	الأبوي	العائلي	المنضبط	المستقل	المنفتح
عوائق كبيرة	عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق كبيرة	عوائق قليلة	عوائق قليلة
ترابط ضعيف جدا	ترابط ضعيف	ترابط ضعيف	ترابط قوي	ترابط قوي	ترابط قوي
حميمية عادية	حميمية ضعيفة	حميمية عالية	حميمية عادية	علاقات حميمة	علاقات حميمة
معنوية منخفضة	معنوية منخفضة	معنوية عالية	معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية عالية

المصدر: (الطويل، 2001، ص150)

9. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

تشير الدراسات والبحوث إلى تأثير المناخ التنظيمي بعدد من العوامل، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات: العوامل الخارجية، العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية والنفسية.

أ- **العوامل الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية واقتصادية قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم. (عبد الفتاح، 2007، ص26)

ب- **الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:** فلا شك أن وفرتها وكفايتها تحقق الأمن الوظيفي للعاملين وتشعرهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح. (الكيسي، 1998، ص66)

ويدخل في الجانب المادي أيضا، كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج، وجميع أعمال المنظمة ضمن الزمن المحدد لذلك نظرا لما يخلفه أي تقصير في الجانب من إرباك للعمل وتأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم، ومصداقية القائمين على العمل، وعلى سمعتهم.

ج - **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد، القيم، الثقافات المحلية، الاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم4تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- مستوى الدافع الإنجاز

- العلاقات الاجتماعية والأسرية

د- **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية الأفراد أفكارهم، وجهات نظرهم كل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها تلك العوامل تؤثر على أدائهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض القيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم الاختلاف الثقافات بينهم. (عبد الفتاح، 2007، ص26)

هـ- **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدر للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على التزام العاملين. (الصيرفي محمد، ص 265)

و- **العوامل التنظيمية:**

ي- **السياسات والممارسات:** ترتبط النمط القيادي والإشرافي: فالفلسفة الإنسانية للقادة والمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة ويحفز على البقاء والعطاء بخلاف الاستبدادي، أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط والعسر يحد من المشاركة ويشيع الخوف النفوس. (الكيسي، 1998، ص66)

ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإضافتها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء، وعلى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل يرضيه إما إيجابا أو سلبا، وذلك تولى كل القيادات المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين. (خضير نعمة عباس وآخرون، 1996، ص22)

السياسات الإدارية المحددة الاختيار والترقيات والأجور وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم ومضعفا للمعنويات.

- **القيم المهنية للعاملين:** على اختلاف مستوياتهم ومهنهم فالمؤسسة التي تشيع فيها القيم الخيرة والتي تحترم العامل وتحرص على نضجه وبناءه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح عشا آمنة ودافئا للبقاء والعطاء، أما القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة

أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في هجرتهم، أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، أو التي تبين الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد والمنظمة، وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون استخدام الأفراد مع أهدافها وبيئتها، وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق.

- **طبيعة الهياكل التنظيمية:** حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن البيروقراطي، سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على خلق الإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبتا للعزائم. وللهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأمر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤثرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة والعكس صحيح. (الصيرفي، ص 266)

- **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي تأثير مباشر على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم، بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

- **أهداف المنظمة:** فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين.

- **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على مستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين وبقائهم والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم كسب ولائهم وتعزيز التزامهم.

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية والغير رسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

- **البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها الإحداث أي تغيير في نوعية مناجاتها لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من

- متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين محاولة اكتساب المهارات الأزمة لمواكبة التغييرات التكنولوجية. (شامي، 2010/2009، ص ص 48-49)
- **ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب التهوية... الخ التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.
 - **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي الأعضاء الجماعة يحدد التفاعل بين الأعضاء. (الوزان، 2006، ص ص 25-26)
 - **العوامل الشخصية:** هناك عدة عوامل شخصية تؤثر على المناخ التنظيمي ومن أبرزها نذكر ما يلي:
 - **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتيح المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (الصيرفي، ص 337)
 - **خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي والمنظمات التي تتزايد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع وكذا الطموح العالي. كما يكون المناخ أكثر ودا وتألفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم بعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل (السيد، 2000، ص 410)
 - **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعور لدى العامل بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجيتهم (الوزان، ص 28)
 - **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوع من الإحباط ومن ثم انخفاض روحه المعنوية.

10. مقاييس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة ومدى رضاهم عليه. حيث كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:

أ- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: حيث يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

ب- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: أما هذا المدخل فيعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

ج- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: فيعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة للتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات و مميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.(فاروق عبده عليه والسيد محمد عبد المجيد، 2005، ص 302 - 303)

وقدم بيترسون (Peterson) وبيس (Pace) مقياسا آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي، وقد تطرقا إلى ست مجالات رئيسية لا بد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم، هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة والمشاركة (Participation)، المساندة (Support)، وفعالية الاتصالات (Communication)، والتشجيع وأخيرا الإهتمام بمستوى الأداء. (عمير بن متعب مبارك الدوسري، 2011، ص 42)

وتوجد مناهج وطرق أخرى لقياس المناخ التنظيمي وهي:

- الدراسات الميدانية.
- تقييم تصورات أعضاء التنظيم.
- المعالجة التجريبية.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، وأن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن التمييز بين المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي، وغير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها، كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي عن أعمالهم.

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائدة في المنظمة، فقد طور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال.

ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج "ليكرت" (Likert) يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان نمط قيادي متسلطاً استغلالياً أو متسلطاً عادلاً، أو ديمقراطياً، أو مشاركاً فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي. كما طور كل من "ليتين وسترنجر" (Litwin & Stringer) الاستقصاء الأساسي الذي استخدمه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، ومع ذلك فقد استخدم هذا المقياس بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات ولأقوى استحسان الباحثين، وتحتوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية: (الهيكل التنظيمي، المسؤولية المكافأة، الدفاء، الدعم والتشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر، الانتماء).

ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس، المقاييس الموضوعية التي ترتكز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة. أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوظيفية، وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. (فاروق عبده عليه والسيد محمد عبد المجيد، 2005 ص 303 -

11. طرق تحسين المناخ التنظيمي:

ينطلق الإهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا؟ (شامي، 2010، ص53)

وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على العناصر التالية: (زيد منير عبوي، 2006، ص126)

أ- الإهتمام بالهيكل التنظيمي: أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معني وتأثير، إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل

ب- الإهتمام بتدريب العاملين: إن إعتقاد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والإعتزاز بالإنتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة. (خضير كاظم محمد الفريجات وآخرون، 2009، ص174)

ج- الإهتمام بالسياسات:

- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في إتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.
- كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والإستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف الترقية، النقل وإنهاء الخدمة. (صليحة شامي، 2010، ص53)

د- الإهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:

كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من اجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة. (عبد الحميد، 2007، ص30)

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة، الهابطة والأفقية، والإهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها. (حمادات، 2008، ص28)

ه- النمط القيادي:

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في إتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض. (عبوي، 2006، ص127)

و- عدالة التعامل:

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجر، العقوبات والتدريب... إلخ الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها. (خضير كاظم محمد الفريحات وآخرون، 2009، ص175)

ي- أساليب الرقابة:

مما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الإنحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.(صليحة شامي، 2010، ص54).

ل- المسؤولية الإجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بان المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الإجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الإلتزام للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الإجتماعية بعدا هادئا في العطاء الفعال في هذا المجال. (خضير كاظم محمد الفريجات وآخرون، 2009، ص176)

خلاصة الفصل

إن الاهتمام بأبعاد المتغير المناخي لأي تنظيم يؤكد هذا الفصل من خلال الدراسات النظرية لأهمية العمل في وسط مناخ تنظيمي تضمن سلوكيات الآليات التي يؤثر بها المناخ التنظيمي على مجمل المتغيرات الموجودة سواء حسية او غير حسية ولهذا اكتشفنا من خلال ما سبق من الفصل ضرورة اعطاء قيمة حقيقية وجادة للمناخ في المنظمات لما تمليه علينا الحاجة في تقديم الافضل وتحقيق الاهداف التنظيمية والجماعية والفردية على حد سواء، حيث اي أثر سلبي ولو على الفرد يؤثر عموماً على نجاعة والمردودية العامة.

الفصل الثالث:

الانسحاب النفسي من العمل

تمهيد:

ان الدراسات الحديثة التي ضبطت المتغيرات في مجال علم النفس العمل والتنظيم تطرقت الى العديد من الظواهر الحديثة التي تمس العامل واهتمت بمراعاة الجوانب المادية فقط، لكن هناك بعض الظواهر والمشكلات التي يعانيتها الموظف والتي من الممكن ان تؤدي بيه إلى عدة مظاهر تختلف في تأثيرها بين مردودية التنظيم في حد ذاته من جهة أو بين الصحة النفسية للموظف داخل المنظمة.. لكن من خلال الولوج دراسات المشكلات النفسية القوى البشرية لا بد من التفصيل فيها نظريا من خلال هذا الفصل الذي يحاول تسليط الضوء على ظاهرة الانسحاب النفسي من العمل كمسبب حقيقي لضعف المنظمات في تبنيها سياسات ناجعة تضمن فعاليتها وتراعي ظروف موظفيها

1. مفهوم سلوكيات الانسحاب:

السلوك الانسحابي عند (شفيق) هو تجنب أي موقف مؤلم للفرد في شكل عزلة، ليحاول الفرد من خلال الانسحاب تجنب المجتمعات والرحلات الحفلات العامة ويقضي معظم وقته في الأعمال الفردية كالقراءة والرسم و التأمل أو أحلام اليقظة وإذا اضطرت به الظروف لمواجهة الناس فإنه يظل صامتا، وإذا أُجبر على الكلام اضطرب وخجل ومن أسبابها النقد المستمر والعقاب الشديد في الطفولة فينشأ قلق دائم عند الأطفال يدفعهم للانسحاب خوفا من العقاب وقد تسعد حالات الضعف أو النقص البدني أو المرض الطويل على ذلك... وفي الحالات المتطرفة من الانسحاب يبدو الفرد كأنه أبلها أو ضعيف العقل، لا يستطيع أن يتجاوز مع المحيطين به، فيبدو شاردا غير مهتم بعمله أو بدراسته و غير مكترث بما يجري حوله (سويسي، 2019، ص39)

2. أنواع سلوكيات الانسحاب:

1.2. سلوكيات الانسحاب الاجتماعي:

تعددت المصطلحات والأوصاف التي استخدمت في الدراسات النفسية والتربوية لوصف مفهوم الانسحاب الاجتماعي ومن أهمها العزلة الاجتماعية والانتواء على الذات، قالسلوك الانسحابي هو سلوك موجه نحو الداخل أو نحو الذات وهو يتضمن الابتعاد من الناحيتين الجسمية والنفسية والانفعالية عن الأشخاص الآخرين وعن المواقف الاجتماعية التي تتطلب من الطفل التفاعل الاجتماعي، أما علم النفس فهو احد أنماط السلوك التي تخفف من الإحباط لدى الفرد وقد يصبح الانسحاب حيلة دفاعية يعتاد عليها الفرد ويتضمن بعض مظاهر الابتعاد عن الواقع بينما يشير ملمان وشيفر إلى انه " الميل لتجنب التفاعل الاجتماعي والإخفاق في المشاركة في المواقف الاجتماعية بشكل مناسب والافتقار إلى أساليب التواصل الاجتماعي" (ماحي، بلخير، 2020، ص13).

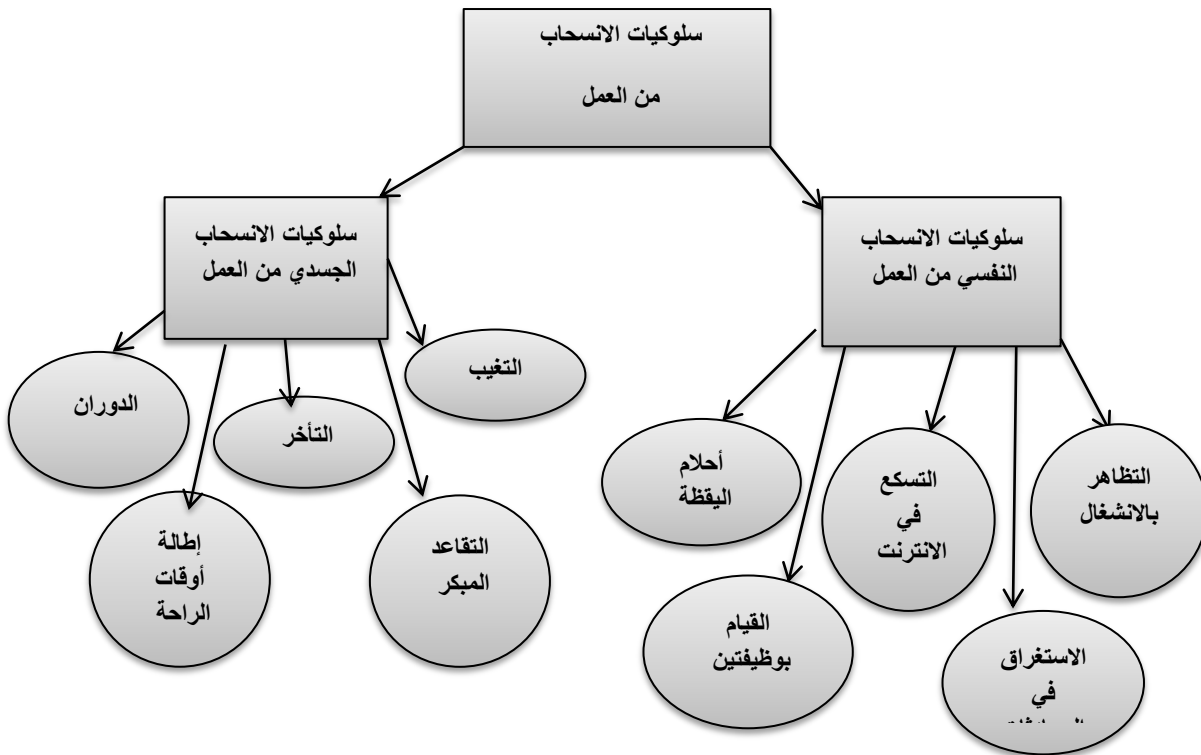
يعرفه روسيليت Rossilt بميل الفرد إلى الابتعاد عن عوائق إشباع دوافعه وحاجاته وكذلك من مصادر توتره، وقلقه، وعن مواقف الإحباط والصراع الشديد أيضا (Rossilt. 2003، p115).

ويرى حميدة العربي أن السلوك الانسحابي هو اضطراب في العلاقات الاجتماعية مع الآخرين يتمثل في الانتواء والميل الى العزلة، ووجود صعوبات في عقد صداقات حميمية أو الاستمرار بها، والانشغال بالذات والعالم الداخلي للفرد، والخجل والارتباك والتردد والتحفظ في المواقف الاجتماعية بصفة عامة. (وليد وهدان حميد عمارة، 2017، ص874)

2.2. سلوكيات الانسحاب من العمل:

سلوكيات الانسحاب هي الإجراءات التي يتخذها الشخص عندما ينفصل جسدياً أو نفسياً عن المنظمة. بعض سلوكيات الانسحاب الشائعة عادة ما تكون جسدية مثل: الغياب، والتأخر / التأخر، والدوران. هناك أيضاً سلوكيات انسحاب نفسي. وتشمل هذه: الامتثال السلبي، والحد الأدنى من الجهد في العمل، ونقص الإبداع. غالباً ما تأخذ الانسحابات النفسية شكل الكسل أو الافتقار إلى التفكير المكثف في العمل (Pinder، 2008).

الشكل رقم (01): يوضح سلوكيات الانسحاب من العمل



المصدر: من إنجاز الباحث

3. مفهوم الانسحاب النفسي من العمل:

ينطوي الانسحاب النفسي من العمل على عدد من السلوكيات والنوايا التي تحدث نتيجة للاتجاهات الوظيفية السلبية التي يحملها الفرد وأسبقياتها الأخرى. (A. Turning، Fisher2004) (Clock

فبعض التقارير في مجال الأعمال تشير إلى إن الانسحاب النفسي، يعني إهمال الوظيفة بسبب كره الموظفين لمناصبهم وانتظارهم للوقت المناسب أو الفرصة المناسبة حتى يتركوا هذه المناصب ليلتحقوا بأخرى أفضل. (فرانسيس وديكوك، 1995)

ينطوي الانسحاب النفسي من العمل على عدد من السلوكيات والنوايا التي تحدث نتيجة للاتجاهات الوظيفية السلبية التي يحملها الفرد وأسبقياتها الأخرى وتشمل سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل. التراخي وتجنب بذل الجهد في العمل والتأخير عن العمل والغياب وأحلام اليقظة وتقديم الأعداء لترك العمل والعزلة وقطع العلاقات الاجتماعية مع الزملاء وفي الواقع، فإن سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل تعكس ارتباطا سلبا بين الفرد ومنظّمته. ومن ثم، فإن الفرد الذي يتغيب عن العمل بدون أذكار، يعبر بشكل صريح أو ضمني عن الاتجاهات والمشاعر السلبية التي يحملها حيال وظيفته ومنظّمته، ومنها على سبيل المثال: شعوره بالاستياء الوظيفي، ونواياه نحو ترك العمل أو تدنى مستوى التزامه التنظيمي الوجداني نحو المنظمة التي يعمل فيها وبالإضافة إلى ذلك، فإن دوافع العاملين للانسحاب النفسي من العمل يمكن أن تنشأ أيضا عندما يظهر العاملون وزملاؤهم سلوكيات سلبية، كالصراع والتحرشات الجنسية وافتعال المشكلات مع الآخرين. (مرسي، 2014، ص175)

وفي الواقع، فإن سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل تعكس ارتباطا سلبا بين الفرد ومنظّمته، ومن ثم فإن الفرد الذي يتغيب عن العمل بدون أذكار، يعبر بشكل صريح أو ضمني عن الاتجاهات والمشاعر السلبية التي يحملها حيال وظيفته ومنظّمته، ومنها على سبيل المثال: شعوره بالاستياء الوظيفي، ونواياه نحو ترك العمل أو تدنى مستوى إلتزامه التنظيمي الوجداني نحو المنظمة التي يعمل فيها. (Allen، N.J.، Meyer، J.P 1990، and)

وبالإضافة إلى ذلك، فإن دوافع العاملين للانسحاب النفسي من العمل يمكن أن تنشأ أيضا عندما يظهر العاملون وزملاؤهم سلوكيات سلبية، كالصراع والتحرشات الجنسية وافتعال المشكلات مع الآخرين. (Krausz، A.، Sagie، M.،Koslowsky1997،)

ومن ثم، فإن هذه الإتجاهات السلبية تمثل أحد أشكال سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل الذي يسبق الانسحاب السلوكي منه وعلى النقيض مما سبق، فإن الفرد الذي يشعر بمستوى عال من الرضا نحو وظيفته، وبالإلتزام قوي نحو منظّمته، لا يشعر بالانسحاب النفسي من العمل وذلك نظرا لحفاظه على الإرتباط المستمر مع عمله. (Blau1987، G.، Boal، K. B.، and)

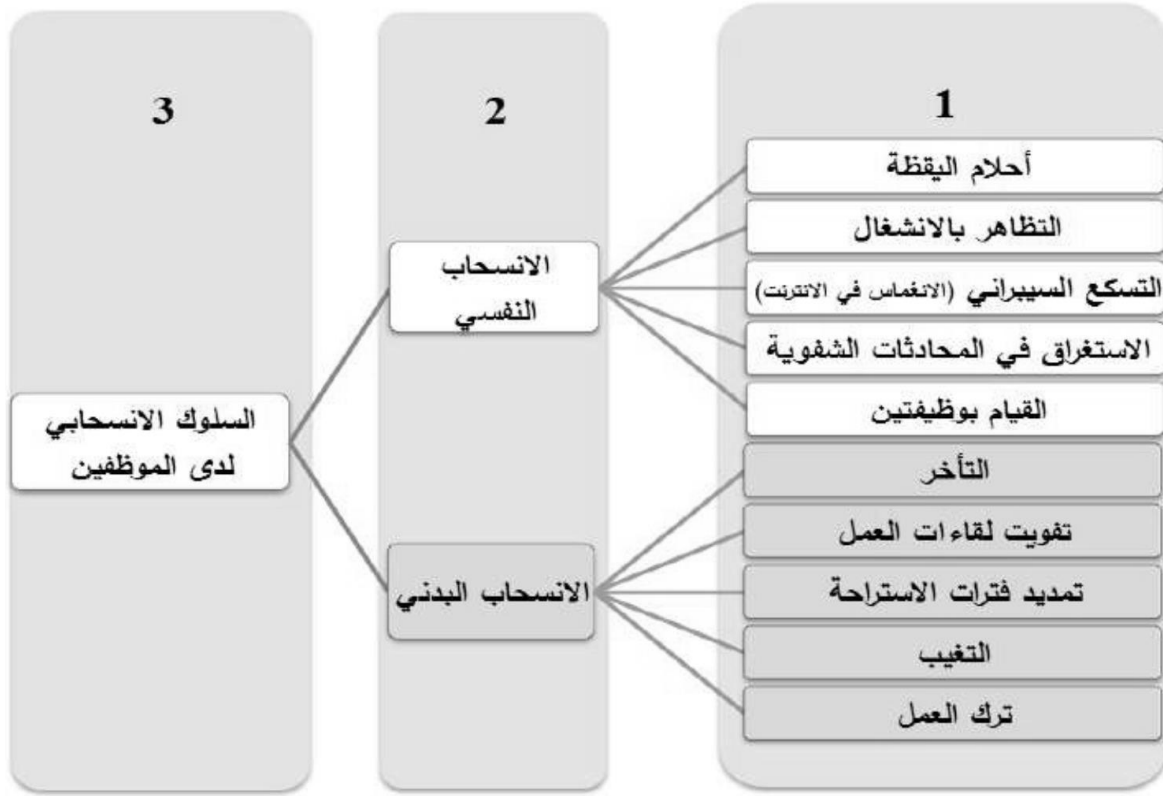
وتجدر الإشارة هنا، إلى القول أن هناك عدد من السلوكيات الانسحابية التي غالبا ما تبدأ بسلوكيات معتدلة نسبيا، ثم تتطور لتؤثر سلبا على العمل، مثل: التراخي في العمل وتجنب بذل جهد في العمل والتسكع الاجتماعي. (Birati، A.، Tziner، A. 1996، and)

فمثل هؤلاء الأفراد من ذوي السلوكات السلبية يكونون موجودين بالمنظمة بأجسادهم فقط، ولكنهم لا يؤدون واجباتهم بالجودة المطلوبة، أي أنهم غائبون نفسياً عن أعمالهم سواء بشكل كامل أو بشكل جزئي، وهو ما قد يعوق عمل الفرد وأداءه الوظيفي. (Sagie، Birati، A.، and Tziner، A.، 2002)

4. أصناف الانسحاب النفسي من العمل:

تم تقسيم السلوك الانسحابي إلى صنفين أساسيين هما الانسحاب النفسي (إهمال والانسحاب البدني (خروج) والشكل أسفله يقدم صورة شاملة للسلوك الانسحابي وأهم تقسيماته حسب "Colquitt" وزملاؤه (2011)

الشكل رقم (02): يوضح النموذج النظري للدراسة



المصدر: من انجاز الباحث (سويسي، 11، 2019)

تحتوي الأليات التي يكون مخرجها اضطراب عصبي أو نفسي من بيئة العمل، وبعض الدراسات في اختصاص الأعمال تشير إلى أن الانسحاب النفسي يعني إهمال الوظيفة بسبب كره العمال لمناصبهم وانتظارهم للوقت المناسب أو الفرصة المناسبة حتى يتركوا هذه المناصب ليلتحقوا بأخرى أفضل (2011)

حاضرا فعليا (جسديا) في مكان العمل، لكنه غائب ذهنيا ونفسيا من العمل.

حيث أظهرت نتائج دراسة أجرتها مؤسسة غالوب "Gallop" أن أكثر من 70% من العمال يشعرون بعدم الارتباط بعملهم، وهذا يتضمن نسبة مرتفعة جدا من الانسحاب النفسي. والانسحاب النفسي من العمل يأتي على أشكال عديدة وهي كالتالي:

1.4. أصناف بدنية:

1.1.4. التغيب:

تم تعريف مفهوم التغيب بعدة طرق. غالبًا ما يكون للمنظمات سياساتها وممارساتها الخاصة لتحديد ما يعتبر غائبا عن العمل. من منظور نفسي، يُعرّف التغيب بأنه نمط معتاد للتغيب عن العمل لم يُعفى منه (على سبيل المثال، استدعاء المرضى دون ملاحظة من الطبيب). التغيب عن العمل مكلف لأصحاب العمل. في حين أنه من المتوقع أن يفوت العمال عددًا من الأيام على مدار العام، فإن الغياب المفرط يمكن أن يعادل انخفاض الإنتاجية ويمكن أن يكون له تأثير كبير على الشؤون المالية للشركة، بالإضافة إلى نقص معنويات الموظفين وعوامل سلبية أخرى. قام مؤشر Gallup-Healthways Well-Being بمسح 94000 عامل من 14 مهنة رئيسية في الولايات المتحدة في عام 2013؛ من بين هؤلاء العمال، تم تعريف 77 ٪ على أنهم يعانون من حالة صحية مزمنة تؤهلهم للتغيب عن العمل. وبلغ إجمالي التكاليف السنوية المتعلقة بالإنتاجية المفقودة 84 مليار دولار؛ في المتوسط، يكلف الغياب غير المجدول حوالي 3600 دولار سنويًا لكل عامل كل ساعة وحوالي 2650 دولارًا سنويًا للموظفين بأجر (2013،Forbes).

كما ان الغياب بالنسبة للمنظمة يساعد في الحفاظ على صحة وجودة الحياة الخاصة بالموظفين ويطور من فعالية المنظمة، إذ تشكل إدارة الغياب تحديا للعديد من أرباب العمل، بخصوص فهمه وفهم أسبابه ومحاولة علاجه للحفاظ على استقرار مؤسساتهم وكفاءتها، ويعتبر الغياب أكثر أشكال السلوك الانسحابي حدة، أكثر من التأخر أو غيره من السلوكيات الانسحابية الأخرى. (CRA، 2011).

أ- تدابير الغياب

عندما يتم تعيين علماء النفس لبحث وتحليل وتفسير سبب فقد الموظفين للعمل عندما لا يحتاجون إلى ذلك، يجب عليهم استخدام تدابير الغياب. تساعد تدابير الغياب على التمييز بين حالات

الغياب الخارجة عن سيطرة شخص ما (المرض أو حالات الطوارئ العائلية) والغياب الذي يكون طوعياً ويخضع لسيطرة الشخص.

يوجد ضمن الأبحاث التنظيمية أكثر من 41 مقياساً مختلفاً للغياب، ولكن نظراً لتوضيح مفاهيمها والتشغيلية، فإن التواتر والوقت الضائع يعتبران أكثر تدابير الغياب استخداماً (Leonard & Dolan، 1990). السبب وراء قياس التردد هو أن حالات الغياب ذات المدة الأقصر تشير إلى حالات الغياب الطوعي بسبب عوامل يمكن السيطرة عليها. يُعتقد أن مقياس الغياب المفقود يصيب الغياب اللاإرادي. يتم تفسير حالات الغياب الأطول نتيجة لعوامل لا يمكن السيطرة عليها (Darr & Johns، 2008). ومع ذلك، هذا ليس هو الحال دائماً. هذه فكرة عامة مفادها أن الغياب الأطول عادة ما يكون بسبب عوامل لا يمكن السيطرة عليها، ومع ذلك، فهي ليست قاعدة وأحياناً تكون الغياب الأطول عوامل يمكن التحكم فيها.

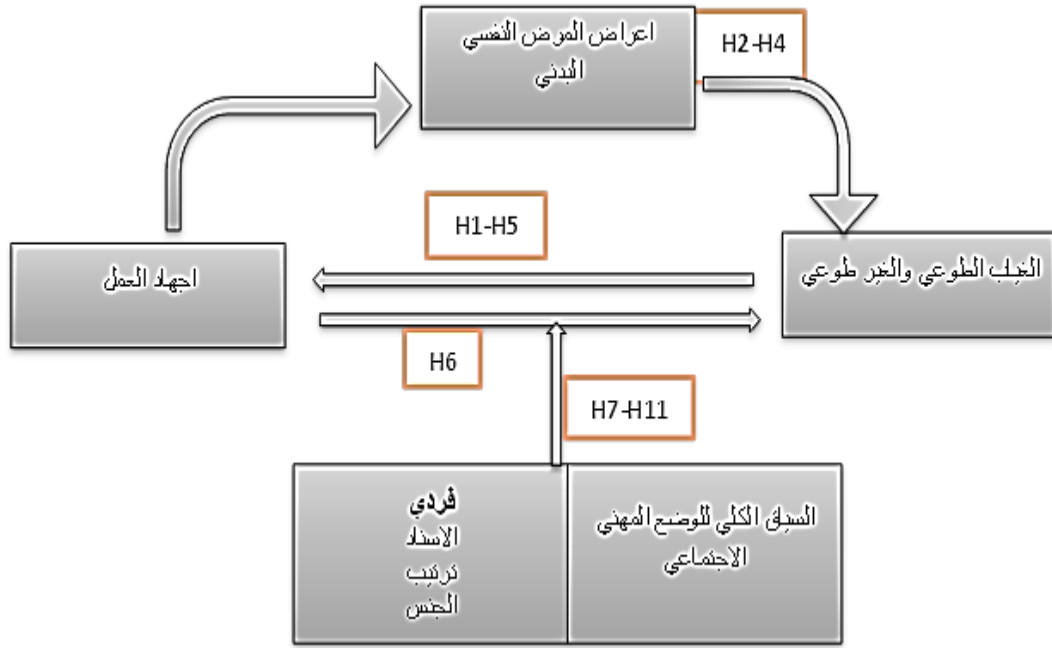
ب- أسباب التغيب:

مثلاً يُفترض عادةً أن العامل السعيد هو عامل منتج، يُفترض أيضاً أن العامل التعيس من المرجح أن يكون عاملاً غائباً. ومع ذلك، هذا ليس صحيحاً بالضرورة لأن الأبحاث قد خلصت إلى أن "العديد من التحليلات الفوقية قد وجدت أن الرضا الوظيفي لا يمثل سوى 5٪ من التغيب" (Pinder، 2008). وجدت دراسة أخرى عن الرضا الوظيفي والتغيب، شملت كلا من ذوي الياقات الزرقاء والبيضاء في الصناعات التحويلية والخدمات، أنه "في الغالبية العظمى من الحالات (211 من أصل 240 علاقة) لم تكن هناك علاقة مهمة من أي نوع بين الغياب ورضا (Nicholson، Brown، N.، C.، & Chadwick-Jones، 1976). J.

لتفسير التغيب، أجرى (Darr and Johns، 2008) تحليلات تلوية تشير إلى أن ضغط العمل يبدو أنه السبب الأكبر للغياب عن العمل. وبشكل أكثر تحديداً، وجد هؤلاء الباحثون أن الأمراض الجسدية والنفسية، الناتجة عن إجهاد العمل، كانت سبباً مهماً للغياب عن العمل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

عند تحديد ما إذا كان ضغط العمل يسبب الغياب مباشرةً، قام (Darr and Johns، 2008) بفحص البيانات وفقاً لثلاثة نماذج كما هو موضح أدناه:

الشكل رقم (03): يوضح تأثير الغياب والاجهاد في العمل على الجانب النفسي



المصدر: الشكل مقتبس من (Darr and Johns 2008)

خلصت دراسة (Darr and Johns 2008) إلى أن "التأثير غير المباشر الكلي تجاوز التأثير المباشر لضغوط العمل على الغياب"، وهو ما يدعم الدور الوسيط للمرض كسبب لتغيب الأفراد، وهذا لا يعني أن الموظفين لا يفوتون العمل كتأثير مباشر لسلالة العمل، ولكن هناك دعماً أكبر لسلالة العمل التي تسبب المرض، والتي تسبب الغياب عن العمل، وفي هذه الحالة يقترح الباحثون، دار وجونز (2008) عرض سلاله العمل والتغيب الناتج عن الإجهاد كصحة عقلية استراحة تسمح للموظفين بالعمل طوال العام.

ج - نتائج التغيب:

تعد حالات الغياب غير المخطط لها أكثر تكلفة من حالات الغياب المخطط لها، حيث لم يكن لدى المنظمة وقت للعثور على عمل إضافي لتغطية الموظف الذي لم يتمكن من الحضور إلى العمل. هذا هو السبب في أن العديد من أرباب العمل لديهم قواعد مطبقة فيما يتعلق بمدى الإخطار المطلوب من الموظف تقديمه قبل إلغاء العمل. في عام 2007، وجدت إحدى الدراسات التي أجراها ميرسر أن غياب الموظفين كان 36 ٪ من كشوف المرتبات في المنظمة. قدم تعليق الدرس 13 مثالاً جيداً: في عام 2007، حقق المواطن الأمريكي العادي 34165 دولارًا سنويًا. إذا كان هذا الفرد يأخذ في المتوسط 5 غياب غير المخطط لها في السنة، سيكلف المنظمة حوالي 3.074 دولار في السنة. إذا قمت بضرب هذا في عدد العمال في المنظمة، فسيؤدي ذلك إلى عدد كبير جدًا (The Pennsylvania State

and ، turnover، absenteeism،University. (2011). Lesson 13: Lateness
burnout: Am I likely to miss work? Work Attitudes and Motivation. World
Campus.جامعة ولاية بنسلفانيا، الدرس 13، 2011)

الجدول رقم (03): يوضح الجدول أدناه تكلفة التغيب والوفورات المحتملة لخفضها.

نسبة الغياب سنويا	خسائر الغياب	احتمالية الادخار بسبب انخفاض معدل التغيب عن العمل
9 بالمائة	4.5 مليون دولار	0.5 مليون دولار
8 بالمائة	4 مليون دولار	1 مليون دولار
7 بالمائة	3.5 مليون دولار	1.5 مليون دولار
6 بالمائة	3 مليون دولار	2 مليون دولار
5 بالمائة	2.5 مليون دولار	

المصدر: (ميرسر وكرونوس، 2013)

د - قرار التغيب:

لأسباب خارجة عن إرادة الموظفين، هناك طرق أخرى يمكن بها للمؤسسات أن تقلل من التغيب بسبب قلة الدوافع. يمكن أن يؤدي تحسين عدد من المشكلات إلى تقليل مقدار التغيب عن العمل لدى المنظمة.

أولاً، تحسين معنويات الموظفين. اجعل المنظمة مكاناً يستمتع فيه الموظفون بالقدوم إلى العمل. دمج "المرح" في مكان العمل.

ثانياً، تحسين العلاقات الشخصية. كمدير للموارد البشرية، خذ وقتاً لبدء إجراء محادثة مع الموظفين لمعرفة ما الذي يدفعهم إلى العمل أو لا يحفزهم على ذلك. كن أذناً مستمعة للموظفين، وامنح الموظفين الوقت للتوقف والتحدث عن أي شيء يتعلق بعملهم والذي قد يخلق دافعاً سلبياً.

ثالثاً، زيادة القدرات الموثوقة للمديرين. وجود مدير موثوق قد يشبط بعض الموظفين. من ناحية أخرى، قد يكون بعض الموظفين أقل عرضة للتغيب عن العمل إذا كانوا يعلمون أنه سيتم اتخاذ إجراءات استجابة للغياب المنتظم غير المبرر.

رابعاً، ببساطة تحسين ظروف العمل يمكن أن يقلل من التغيب. تأكد من أن الموظفين يعملون في بيئة آمنة وصحية. على الرغم من عدم وجود طريقة لتقليل الغياب تماماً، يجب على المؤسسات أن تبذل

Primus Solutions. Reducing ") إلغاء النشاط (Primus Solutions. Retrieved July 22 from ، 2010،absenteeism of employees. Retrieved July 22 .(<http://www.employeeleasingoptions.com/reducing-absenteeism.html>)

2.1.4. التأخير:

كما هو الحال مع التغيب، يمكن أن ينظر أصحاب العمل المختلفون إلى التأخير والتأخير بشكل مختلف وفقاً لسياساتهم. التعريف العام للتأخير / التأخير هو مفهوم عدم الوصول إلى العمل في الوقت المحدد (PSU WC، L13، p.8، 2014). التأخير والتأخير شيء واحد. يحدث التأخير والتأخر عادة بسبب الظروف البيئية مثل سوء الأحوال الجوية، وحركة المرور، ومشاكل السيارات، وما إلى ذلك. ومع ذلك، قد يظهر الشخص الذي يتأخر باستمرار / متأخرًا، علامات تدل على الحافز المنخفض والإهمال. فتعددت التعريفات التي تفسره نذكر منها ما يلي:

✓ وصف التأخر على أنه الوصول المتأخر للعمل (من طرف الموظف) أو المغادرة مبكراً قبل انتهاء دوام العمل. (2000; Shapira and Zohar،Koslowsky، 2011)

✓ يعتبر العامل متأخرًا حينما يصل إلى مكان العمل بعد الوقت المحدد لبداية العمل، أو عندما يغادر (ينصرف) قبل نهاية الوقت المحدد لنهاية يوم العمل. (colquitt et all، 2011)

كما يحدث التأخر أو التأخر عندما يفشل الموظف في الإبلاغ عن عمله في الوقت المحدد. من المهم التمييز بين أنواع التأخير لتحديد سلوكيات الانسحاب. حدد بلاو (1994) ثلاثة أنواع محددة من سلوك التأخر مصنفة حسب النمط، التكرار، والمدة، بما في ذلك زيادة التأخر المزمن والتأخر الدوري الثابت والتأخر الذي لا مفر منه.

أ- أنواع التأخير

من الصعب في بعض الأحيان معرفة ما إذا كان الموظف لديه سبب مشروع للتأخر. عندما يتأخر الموظفون لأسباب مشروعة، فمن المحتمل أن يقدموا أسبابًا مماثلة لتأخرهم كموظف يميل إلى الانسحاب من الشركة. أمثلة على الأعذار قد تكون حركة مرور كثيفة أو حوادث أو موصلات. تشمل أنواع التأخير ما يلي:

* **التأخير الذي لا مفر منه:** تعتبر مخاوف النقل سببًا رئيسيًا لتأخير لا مفر منه؛ ومع ذلك، يمكن للمرض والحوادث الشخصية أيضًا أن تخلق تأخرًا لا مفر منه (Blau، 1994).

* **التأخير الدوري المستقر:** يرجع هذا النوع من التأخر إلى ارتفاع دخل الترفيه إلى جانب الصراع بين العمل والأسرة. الموظفون الذين يظهرون هذا النوع من التأخر ليسوا راضين عن وظائفهم، بل لديهم ببساطة أشياء أخرى يعتبرونها أكثر أهمية من الوصول في الوقت المحدد طوال الوقت (Blau، 1994). على سبيل المثال، قد يعاني الموظف الذي لديه رضى وظيفي كبير وأطفال صغار من صراع بين العمل والأسرة. يجوز له أو لها إعطاء الأولوية لاحتياجات أطفاله عند الوصول إلى العمل في الوقت المحدد.

* **زيادة التأخر المزمّن:** يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي الأدنى، والمشاركة المنخفضة للوظيفة، والالتزام التنظيمي المنخفض إلى زيادة التأخر المزمّن (Blau، 1994). يمكن أن يصبح التأخير المزمّن من جانب الموظفين مكلفًا للمنظمة.

الجدول رقم (04): يوضح كل نوع من أنواع التأخير كما وصفها Blau (1994)

مدة	تكرر	نمط	سلوك التأخير
لا يقاس	لا يقاس	عشوائي	لا مفر منه
مستقر	مستقر	غير عشوائي	دوري مستقر
في ازدياد	في ازدياد	غير عشوائي	زيادة المزمّن

المصدر: blauK 1994

ملاحظة {*}: يتم وضع علامة على زمن التأخير الذي لا يمكن تجنبه نظرًا للنمط العشوائي للتأخر - يصعب قياس ومقارنة وتيرة ومدة الحدث العشوائي (Blau، 1994).

تم العثور على علاقة سلبية مهمة بين الرضا الوظيفي والتأخر (Adler & Golan، 1981). من المرجح أن يصل الموظف الذي يعاني من الرضا الوظيفي المنخفض إلى وقت متأخر من العمل، مما يؤدي إلى مزيد من العمل الشاق أو المتكرر من قبل الموظف مما يؤدي إلى حدوث فك الارتباط وسيصبح الموظف متأخرًا بشكل متزايد عن العمل. بعد ذلك، يفكر الموظف في وظيفته كمصدر للدخل وحده، مقابل مهنة ذات قيمة.

الموظفون الذين لم يتأخروا أبدًا لديهم رض أعلى والتزام تنظيمي أقوى ومشاركة أعلى في العمل (Blau، 1994). الموظف الذي يجد أن عمله محفزًا أو صعبًا يكون أقل عرضة للانخراط في التأخير كسلوك انسحاب (Adler & Golan، 1981).

ب- أسباب التأخير:

تختلف أسباب التأخر عن سلوكيات السحب البدني الأخرى مثل التغيب عن العمل أو معدل الدوران. يبدو أن هناك سلوكيات انسحاب أخرى داخل الشخص، في حين أن التأخر يرجع إلى عامل بيئي أكثر. على سبيل المثال، يحدث التغيب عندما يكون الفرد مريضاً، في حين أن التأخر قد يكون بسبب شجرة سقطت على الطريق. لا يمكن للناس دائماً التحكم في المواقف البيئية المحيطة بهم، وبالتالي إذا تأخر الشخص، فربما لم يكن ذلك بسبب افتقارهم إلى الكفاءة. يمكن أن يحدث التأخير بسبب عوامل خارجية غير متوقعة والتي قد لا يتحكم فيها الشخص.

لقد تعلمنا من التعليقات الصفية أن التأخير هو مؤشر دقيق على أنماط لا حصر لها من الانسحاب (Adler & Galan، 1981). إذا أصبح التأخير أكثر من مشكلة عادية، فهذا تنبؤ بأن هذا الشخص قد يصبح غير متحمس للقدوم إلى العمل كل صباح. إذا تأخر الشخص عدة مرات، فقد يكون ذلك بسبب عيوبه وليس بسبب عوامل خارجية عن إرادته.

صرحت ديانا ديلونزور، مؤلفة كتاب "لن تتأخر مرة أخرى"، أن اندفاع الأدرينالين في اللحظة الأخيرة بسبب الجدولة المفرطة قد يتسبب أيضاً في تأخر الأشخاص بشكل مزمن. قد لا يدرك الموظف أنهم يتصرفون بهذه الطريقة إلى أن يأخذوا الوقت الكافي للجلوس والتفكير فيما يسبب التأخر المزمن (DeLonzor، 2005).

أدلى الدكتور كيث أبلو، الطبيب النفسي والمعلق في قناة فوكس نيوز، بتصريحات يقول فيها إن العواطف الخفية، وغالباً ما تكون سرية، وراء التأخير المزمن لا تبرر ذلك ومع ذلك، يذكر أن هذه المشاعر الخفية تساعد في تفسير التأخير المزمن. لذلك، إذا تمكنا من إدراك المشكلة فسوف يساعد ذلك في حل المشكلة.

ت- نتائج التأخير

حالات كبيرة من التأخير من قبل الموظفين تكلف أرباب العمل سواء من حيث الإنتاجية المفقودة والإيرادات المفقودة. في الولايات المتحدة يتم فقد ما يزيد عن 3 مليارات دولار سنوياً في الإنتاجية بسبب تأخر الموظفين، بينما إذا كان ذلك الموظف متأخراً عشر دقائق كل يوم من السنة، فإنهم يكلفون الشركة ما يعادل أسبوع واحد من وقت العطلة. (DeLonzor، 2005). التكاليف الإضافية المتكبدة مع الوقت الذي يجب على المشرفين إنفاقه على التوبيخ والتعامل مع التأخير، والتأثير السلبي للموظف المتأخر على الموظفين الآخرين. (Cascio، 1987). يمكن أن يكون لتأخر أحد الموظفين تأثير هزلي على زملاء العمل الذين يعتقدون أنهم أيضاً يستطيعون الإفلات من التأخير لأنه لا يتم ملاحظته دون اتخاذ أي

The Pennsylvania State University. (2011). Lesson 13: إجراء تصحيحي ()
and burnout: Am I likely to miss work? Work ، turnover، absenteeism، Lateness
Attitudes and Motivation. World Campus.جامعة ولاية بنسلفانيا، الدرس 13، 2011).

ث - قرار للتأخير:

من المفيد للقيادة تحديد النوع الحقيقي لسلوك التأخر والأسباب المقابلة. يوافق الخبراء على أنه، إذا كنت متأخرًا دائمًا، فعليك أولاً محاولة اكتشاف المشاعر الكامنة وراء ذلك، بحيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة الوعي. أيضًا، ضع نفسك في موقف الشخص الذي تقابله --- وتخيّل الإحباط الذي يشعر به ذلك الشخص والوقت الضائع. يجب على المديرين على جميع المستويات مراقبة التأخير وفقًا لسياسة الشركة وتعلم كيفية التعرف على أي تغييرات في النمط أو التكرار أو مدة التأخير (Blau، 1994). وبهذه الطريقة، يمكن للمشرفين التمييز بين التأخير الذي لا مفر منه وزيادة التأخير المزمّن. في حالة التأخر الدوري الثابت أو التأخير المزمّن المتزايد، يمكن لصاحب العمل والموظف العمل معًا لإيجاد حل مقبول من الطرفين. يتمثل أحد الاقتراحات في استعراض الأعمال الصغيرة (2009) في أن الإدارة تعالج المشكلة على الفور من خلال "محادثة من القلب إلى القلب" (Stem، 2009)، وفي هذه المحادثة، يمكن للمدير والموظف مناقشة سبب تأخر الوصول إلى مشكلة و الأسباب الكامنة وراء تأخر الموظف، ثم العمل معًا لإيجاد حل (2009)، وأيضًا، يقع قرار التأخير المزمّن على عاتق الأفراد أنفسهم، والشخص المتأخر بشكل مزمّن يجب عليه أولاً محاولة اكتشاف المشاعر الكامنة التي قد تسبب مزمّنًا هذا يمكن أن يفتح الفرص أمام الشخص لفهم سبب تأخره دائمًا ونأمل أن يؤدي الوعي إلى تغيير في المشاعر والسلوكيات التي تسبب التأخر المزمّن.

3.1.4. دوران:

يشير مصطلح دوران العمل إلى ظاهرة التغيير في عدد العاملين في المنظمة أو حركة القوى العاملة دخولا الى المنظمة وخروجها منها، و يدل حجم هذه الظاهرة ومعدل الحركة علي مدى استقرار قوة العمل فيها ويحسب معدل دوران العمل علي أساس نسبة الذين يتركون الخدمة في فترة زمنية معينة إلي متوسط عدد العاملين في تلك الفترة (الخير، 2021، ص5)

أي إن معدل دوران العمل = عدد الأفراد الذين تركوا المنظمة خلال فترة زمنية معينة $\times 100$ / متوسط أعداد العاملين في المنظمة في الفترة ذاتها عندما يترك الموظفون وظيفة بشكل دائم، فإن هذا يسمى دوران. هناك عدة أسباب لحدوث معدل الدوران: تولي وظيفة جديدة أو ترك القوى العاملة تمامًا.

على عكس التغيب أو التأخير، والذي له تأثير سلبي فقط على المنظمة، فإن معدل الدوران له آثار إيجابية وسلبية على المنظمة (PSU WC، L13، p.4، 2014). عادة ما تتطور الآثار السلبية لدوران الموظفين في موقف يكون فيه غير متوقع. إذا فقد صاحب العمل أفضل مندوب مبيعات في فريقه فجأة، فقد يتأثر الإنتاج أثناء محاولته توظيف شخص ليحل محله. بالإضافة إلى ذلك، سوف تتحمل الشركة نفقات توظيف شخص جديد. ومع ذلك، يمكن أن يكون هذا أمرًا جيدًا للشركة إذا كانت قادرة على الادخار من خلال تعيين شخص أقل خبرة، براتب أقل. مثال آخر على التأثير الإيجابي لدوران الشركة هو أنه يمكن التخلص من الروابط الضعيفة في الشركة. ومع ذلك، عندما يكون لدى الشركات معدل دوران مرتفع، يمكن أن تكتسب سمعة سيئة بسبب ترك موظفيها غالبًا بسبب سوء المعاملة أو ظروف العمل السيئة (PSU WC، p.5-6، 2014).

يمكن الاستنتاج بأن دوران العمل هو حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة، سواء بالنقل أو الفصل أو الإحالة على التقاعد المبكر. كذلك تجدر الإشارة إلى أنه بالإمكان أن يكون هنالك اختلاف بين دوران العمل والتسرب الوظيفي، وذلك لأن التسرب الوظيفي يركز على حركة العاملين الموجهة للخارج، بينما دوران العمل يشمل حركة العاملين داخل وخارج المنظمة، وذلك يعني أكثر شمولاً من مصطلح التسرب الوظيفي. (سويسي، 2019).

أ- أنواع دوران العمل:

تصنف ظاهرة دوران العمل إلى أربعة أنواع رئيسية و الذي يوضح اتجاهات وطبيعة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للمنظمة.

النوع الأول: الترك الطوعي (الاختياري):

وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية أسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها:

* بأسباب شخصية

* أسباب تنظيمية

النوع الثاني: الترك غير الطوعي (الإجباري)

وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد

دخل فيه، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:

* تتمثل في قدرات الإدارة العليا كحالات الطرد والتسريح الدائم أو المؤقت.

* تتمثل في الحالات التي ال يمكن السيطرة عليها إداريا كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو الى سبب آخر. (الخير، 2021، 5)

ب- استخدامات دوران العمل:

تتجلى اهم استخدامات دوران العمل في:

- 1- التعرف على استقرار الموارد البشرية في المنظمات، وتحديد معدلاتها وزيادتها أو نقصانها.
 - 2- ضمان العدالة بين العمال وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات.
 - 3- تبني استراتيجية خاصة الترقيات والتعيينات وإنهاء الخدمة والتمتع بالإجازات.
 - 4- كما يستخدم في التعرف على مدى انخفاض الرضا الوظيفي والروح المعنوية.
- لا يناسب الجميع الشركة التي يعملون فيها (أو أي شركة على الإطلاق). قد يصبح من الضروري للشركة أن تقوم "بتنظيف المنزل" كطريقة لخفض التكاليف والتخلص من الأشخاص الذين يؤثر سلباً على الأشخاص من حولها.

يمكن أن يكون للموظف تأثير سام - يعزز المواقف والسلوكيات السيئة. يمكن لهذا النوع من الموظفين إفساد الأشخاص من حولهم من خلال خلق العدا. قد يكونون من نوع الأشخاص الذين تراهم يشكلون مجموعات وينشرون الشائعات. قد يستخدمون أساليب غير عادلة / غير شريفة للتقدم بأجنداتهم الخاصة في مكان العمل.

شكل آخر من أشكال الفساد هو التفكير الجماعي (Janis، 1982). Groupthink هي نظرية تصف الظاهرة التي تجعل بعض الناس يتخذون تدابير متطرفة للحفاظ على شعور جيد داخل المجموعة على حساب المنظمة (Janis، 1982). يمكن القضاء على هذا المتغير السلبي بإنهاء توظيف أولئك الذين يضحون برؤية الشركة.

"التفاح الفاسد" الآخرون ليسوا مجرد عمال جيدين. لقد أصبحوا مستقرين وفقدوا رغبتهم في العمل أو راضون عن أداء عمل متواضع. بغض النظر، لقد حان الوقت بالنسبة لهم للذهاب إذا لم يكن بالإمكان فعل أي شيء لتحويلهم إلى أعضاء إيجابيين في الفريق.

عندما يكون لدى الشركة هذه "التفاحات الفاسدة"، يتعين عليها التصرف بما يحقق مصلحة الشركة. قد يكون عزل شخص واحد فقط هو الذي يمكن أن يكون له تأثير عميق على المناخ في الشركة. في بعض الأحيان قد يكون "تنظيف المنزل" على مستوى المؤسسة هو الذي يمكن أن ينعش الشركة. يمكن أن تكون إزالة التأثيرات السيئة شكلاً إيجابياً للغاية من أشكال دوران الموظفين. قد يكون

من الجيد أيضًا إلقاء نظرة على عمليات التوظيف والتدقيق في الشركة للتأكد من أن المزيد من "التفاح الفاسد" لا يضيع وقت الشركة ومالها في المستقبل. فرصة لملء الرتب بأشخاص جدد يتطلعون إلى الأمام هي فرصة مثيرة للإدارة والموظفين. يمكن أن يكون لها تأثير معزز على الجميع.

ت - التأثيرات السلبية

هناك عدد من الآثار السلبية لدوران الشركة. إن احتمال فقدان موظف مدرب ومنتج يؤثر على الشركة ماليًا وعلى معنويات الإدارات. قد يؤدي احتمال ذهاب الموظف الجيد إلى شركة منافسة إلى زيادة إنتاجية المنافس وتقليل إنتاجية شركتك. بعد ذلك، يتعين على المشرف أن يبدأ عملية نشر الوظيفة، وإجراء مقابلة مع موظف جديد محتمل، وقضاء بعض الوقت في تدريب هذا الشخص على التفاصيل التي يستلزمها هذا المنصب. تتعرض كفاءة القسم للخطر بسبب التقلبات في فريق متنسق ومتماسك. الوقت الضائع في وجود عدد أقل من الموظفين وتكلفة النشر لوظيفة جديدة والوقت الذي يقضيه في إجراء المقابلات والتدريب كلها نفقات على الشركة. يمكن أن تكون تكلفة استبدال الموظف بآلاف الدولارات (Pinder، 2008). إذا كانت هذه مشكلة متكررة مع ارتفاع معدل دوران الموظفين، فقد تصبح هذه التكلفة كبيرة جدًا. لا يتغير عبء العمل، لذا فإن العمل الإضافي وتوظيف عمال مؤقتين لملء هذا المنصب يعد نفقات إضافية. سيحتاج مشرف القسم الذي لديه معدل دوران مرتفع إلى تقييم وشرح أسباب هذه المشكلة المزمنة التي لها مثل هذا التأثير السلبي على الإنتاجية وفعالية التكلفة لهذا القسم.

عندما يكون لدى الشركة معدل دوران مرتفع يمكن أن يؤدي إلى المزيد من الموظفين الباحثين عن البطالة. يمكن بعد ذلك تحميل هذه الشركات المسؤولية و "فرض معدلات أعلى لأنها من المرجح أن تكون مسؤولة عن تقديم مطالبة ببطالة". (Olberding، 2013) إذا كانت شركتك قد تلقت أي توظيف أو الاحتفاظ بإعفاءات ضريبية للموظفين، فقد تكون في خطر.

ث - الآثار السلبية لدوران الموظفين

- يمكن أن يكون فقدان موظف منتج وحيوي في الحفاظ على الهيكل وسير العمل السلس أمرًا بالغ الأهمية وضار لشركة.
- يمكن أن يكون مكلفًا للغاية بسبب تكاليف التوظيف والإنتاجية المفقودة وتكاليف التدريب والوقت.
- قد يحصل الموظفون ذوو المهارات العالية المعينون من قبل شركات أخرى أيضًا على معلومات قيمة تم الحصول عليها من سنوات الخبرة من صاحب العمل السابق إلى صاحب العمل الجديد.

- يعاني أيضًا بسبب الانتقال من فقدان مدير أو مشرف جيد.
- يمكن أن يكون لديك مدير سيئ لا يثق به الموظفون، أو يفنقر إلى التوجيه التحفيزي.
- زيادة معدلات الدوران بين العمال الذين يشرف عليهم المدير الفقير؛ تسبب في الأساس حتى المزيد من ضياع الإنتاج والوقت والمال.
- تدرك الشركات أيضًا التأثير السلبي في فقدانها الشديد موظفين مهرة بسبب حقيقة أن العثور على بدائل، والتي ليست سهلة دائمًا ويمكن أن تكون شديدة جدًا المنافسة بين الشركات المختلفة في اكتساب المتقدم المؤهل. (Egbo Ekene، 2015، 8).

ج- أهم النقاط والعوامل المؤثرة في دوران العمل:

- 1- ظروف العمل غير المواتية
- 2- ضغوط العمل
- 3- قصور فاعلية القيادة.
- 4- محتوى الوظيفة
- 5- مستويات الرضا الوظيفي. (القريشي، 2010)

4.1.4. تمديد فترات الاستراحة:

الانسحاب البدني من العمل، يحتوي على إمضاء وقت أطول من اللازم في تناول الغداء، وشرب المشروبات أو القهوة بالإضافة إلى الممارسات التي ينتج عنها هروب أو بالأحرى انسحاب جسدي من بيئة العمل من خلال التمديد العمدي للوقت المخصص لأوقات الاستراحة وأخذ وقت أكثر من الوقت المحدد لذلك (Colquitt et all، 2011) وبهذا فإنه يمكن للعمال أن يأخذوا الأدوار من بعضهم البعض بشكل روتيني أثناء دورية العمل، ليمضوا العديد من الساعات نائمين في سياراتهم أو منازلهم. (1977 Muchinsky)، وبهذا فإن الموظفين يعمدون إلى تمديد الوقت المخصص للراحة، وقضاء وقت أطول من الوقت القانوني الذي تحدده المؤسسة من أجل الرجوع إلى العمل، رغبة منهم في أخذ وقت أطول خارج العمل.

5.1.4. تفويت لقاءات العمل:

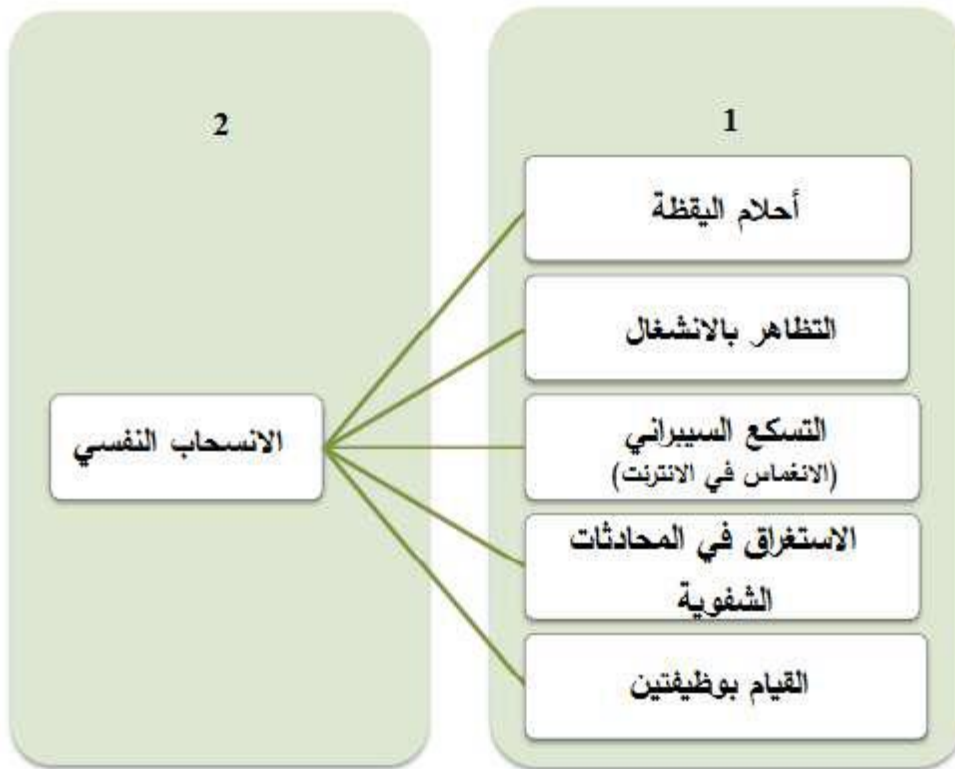
في الوقت الذي يجب أن يكون الموظف في مكان عمله يعني عدم تواجده في مكتبه أو بيئته المهنية (وقت الدوام)، مما يعرضه لتفويت لقاءات العمل المحتملة أثناء عدم تواجده في مكتبه، فهذا الشكل من الانسحاب يعني أن العمال يهملون وظائف ولقاءات العمل الهامة والمحتملة لما يتواجدون

بعيدا عن مكاتبهم، كالمدير الذي يرغب في تقعد العمال والتأكد من أن الذين غادروا لتناول الغداء قد عادوا فعلا. (Colquit et al، 2011) ففي حال تواجد الموظف خارج مكتبه قد تضعيق لقاءات مهمة مع العملاء أو الزبائن أو طالبي خدمة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

2.4. أصناف معنوية:

تعددت الاصناف المعنوية حسب سويسبي تم وضع مخطط يحدد اهم الاصناف في النموذج النصري للانسحاب النفسي من العمل:

الشكل رقم (04): يوضح الاصناف المعنوية للانسحاب النفسي من العمل.



المصدر: من اعداد الباحث (سويسبي، 2019، ص11)

1.2.4. أحلام اليقظة:

إن مفهوم أحلام اليقظة يتداخل معه ويقترب منه عدد من المفاهيم منها، الخيال المنطلق أو التفكير والتصور العقلي أو الذهول والشروذ الذهني. وفي احلام اليقظة يستطيع العقل البشري أن يخلق صوراً من دون معلومات حسية من الخارج، ويستطيع أن يخلق أنموذجاً جديداً على أساس الذكريات للنماذج التي خلقها في الماضي. وفي الحقيقة فأن جزءاً كبيراً من الوعي يتشكل من التصور العقلي ويقدم بايفيو اقتراحا مفاده أن المعلومات في الذاكرة ربما تكون مخزونة بصيغتين: رموز لفظية ورموز تخيلية،

والتصور لفظ يشير الى الصور الذهنية عموماً أو إلى أنواع معينة منها أو إلى عملية تكوين الصور الذهنية في عمليات التفكير والتخيل والتخطيط وغيرها ومن المصطلحات الشائعة الاستخدام في مجال علم النفس العام وهي أحلام اليقظة والتصور الذهني. (عبد الودود، 2009، ص79)

يحدث هذا الصنف عندما يبدو الموظف بأنه مشتغل بعمله، في حين أنه تائه و مستغرق في أفكار واهتمامات أخرى عشوائية لا تتعلق بوظيفته، و تعني هروب الفرد من عالم الواقع الذي لم يتمكن فيه من تحقيق واشباع رغباته وحاجاته إلى عالم الخيال الذي يتمكن فيه من تحقيق ما عجز في الواقع، وحلم اليقظة له دور كبير كوسيلة دفاعية لتحقيق الإشباع الخيالي للرغبات المعاقة أو المكبوتة، كما أنه يعتبر كوسيلة لمواجهة ما يعاني منه الفرد في الحياة من فشل، و كما و أن لها فائدة تتمثل في التنفيس عن الرغبات المكبوتة حيث تسمح للشخص بأن يحقق في الخيال ما لم يحققه في الواقع بما يحقق السعادة المؤقتة، إلا أن لها مضارا تتمثل في الإكتفاء بها في ذاتها والإقتصار عليه للتنفيس عن الرغبات والاماني دون القيام بمجهود واقعي، لذلك فهي هنا تعتبر نوعا من الهروب أو الانسحاب من الواقع. (طيار، 2018، ص267).

واحلام اليقظة هي عمليات للتصور والتخيل والاذعان للتفكير والتي تؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى تحقيق الرغبات الصعبة وبلوغ الأهداف البعيدة، بأن نتخيل أن إشباع رغباتنا ودوافعنا التي لم تشبع في الواقع، وفيها نهرب من قسوة الحياة ومشقاتها ومتاعبها ونخلد إلى عالم آخر خيالي خاص بنا وحدنا، نحقق فيه أمانينا ورغباتنا ونشبع فيه دوافعنا و ميولنا و نتغلب على مشاكلنا وعقباتنا، وهو أكثر الحيل شيوعا بين الناس، كما أنه يحدث في جميع مراحل العمر، إلا أنه أكثر شيوعا أثناء مرحلة المراهقة وفي مرحلة الطفولة (شفيق، ب س)

فلأحلام اليقظة فائدة تتمثل في الاسترخاء النفسي والترويح عن الرغبات المكبوتة حين تسمح للشخص بأن يحقق في الخيال ما لم يحققه في الواقع، بما يحقق السعادة المؤقتة، إلا أن لها مضارا تتمثل في الاكتفاء بها في ذاتها والاققتصار عليها للتنفيس عن الرغبات والاماني دون القيام بمجهود واقعي، لذلك فهي هنا تعتبر نوعا من الهروب أو الانسحاب من الواقع. (سويسي، 2019)

فيعرف Collquitt أحلام اليقظة في العمل على أنها صنف من الانسحاب يبدو من خلالها العامل أنه مشتغل بعمله في حين أنه تائه ومستغرق في أفكار واهتمامات أخرى عشوائية لا تتعلق بوظيفته (Collquitt et all ، 2011).

2.2.4. التسكع السيبراني:

افتراض أن أحد الدوافع الرئيسية وراء استخدام الإنترنت القهري هو التحقيق من المشاكل النفسية (على سبيل المثال الوحدة النفسية) حيث ظهر أن الذين يشعرون بالوحدة النفسية يستخدمون الإنترنت لتعويض نقص المهارات الاجتماعية مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية (على سبيل المثال مشاكل في العمل أو المدرسة أو في العلاقات) بدلا من تخفيف هذه المشاكل، كما وضحت الدراسة أن الذين لديهم مشاكل نفسية (على سبيل المثال الوحدة النفسية) ليس لديهم صعوبة في التفاعل الاجتماعي فقط لكن لديهم صعوبة في تنظيم استخدامهم للإنترنت، والأكثر في نهاية الأمر أضافوا مشاكل أخرى لحياتهم بالإضافة إلى الوحدة النفسية. (عبد المحسن، 2018، ص11)

الانجازات العلمية المقدمة تكنولوجيا دائما ما تصنع الاستمرارية في تغيير مختلف المشاهد في الحياة على مدى العقود الماضية، وربما تعتبر الانترنت واحدة من التكنولوجيات التي أثرت بصفة كبيرة على حياة الناس على وجه العموم وعلى المؤسسات بوجه الخصوص، فالمؤسسات قد أولت الكثير من الاهتمام لكيفية خلق بيئة عمل شجاعة بفعل التطور التكنولوجي، مما أدى إلى ثورة في الطرق التي يجري بها العمل، وفي الكيفية التي يمكن للموظفين أن يطوروا بها من إنتاجيتهم وفعاليتهم، فكانت لهذه المؤسسات تحركات سريعة لتحديد وتسخير الإمكانيات التي تتيحها شبكة الانترنت كمصدر ومنصة لممارسة أعمالها بطرق غير تقليدية وأيضاً كأداة لتحسين أداء الموظف (Lim، 2002) وبهذا لعبت الانترنت دورا كبيرا ومهما في مساعدة المنظمات على خفض التكاليف، تقليص زمن الدورة الإنتاجية وتسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر (Anandarajan، Simmers، & Igbaria، 2000)

لذلك يجب على المنظمات إعطاء الفرصة للموظفين لاستخدام الإنترنت ولكن بحذر، حيث تشير أحدث الإحصائيات والتقارير إلى أن خدمة الإنترنت في العمل سيف ذو حدين، حيث تفتح آفاقاً وفرصاً جديدة لسوء استخدام العمل. الوقت والموارد من قبل الموظفين، وكانت خدمة الإنترنت من بين الموارد التي أسيء استخدامها المستخدمون (Lim،2001).

حيث أصبحت الاستهلاك الغير مدروس للانترنت في بيئة العمل وهو ما يسمى بالتسكع السيبراني، والذي يعد الصنف الأكثر شيوعا من الانسحاب النفسي لدى الموظفين.

- مفهوم التسكع السيبراني:

هو صنفا من اصناف الانسحاب حيث تعلق أساسا باستعمال شبكة الإنترنت في العمل، ويقصد به استعمال الموظفين للإنترنت والبريد الإلكتروني والمراسلات الفورية، ومختلف التطبيقات والنشاطات

عبر الإنترنت في العمل، من أجل متعتهم الشخصية بدلا عن واجبات ومهام العمل الموكلة إليهم (2011، Collquitt et al. Brian، 2004).

تصفح الشبكة هو النشاط الذي يستخدم من خلاله المستخدمون الإنترنت في العمل لأغراض شخصية أثناء ساعات العمل. المتعلقة بالعمل وأنشطته للأغراض الشخصية، تحقق من البريد الإلكتروني الشخصي بما في ذلك الإرسال والاستلام)، وقد تم تطوير مصطلح "التسكع عبر الإنترنت" للإشارة إلى أي من هذه الأعمال، وتشكل جميع هذه الأنشطة استخدامًا غير منتج للوقت والإنترنت حيث تتسبب في إهمال الموظفين وتشتيت انتباههم عن واجباتهم ووظائفهم الرئيسية. وفقًا لهذا التعريف، يمكن أن يكون التسكع السيبراني أو نعتير سلوكًا منحرفًا في بيئة العمل، يشير انحراف السلوك في بيئة العمل إلى الإجراءات المتعمدة (الإجراءات التطوعية التي يتخذها الأفراد العاملون في المنظمة، وهذه السلوكيات تنتهك القواعد التنظيمية المختلفة، مثل الرفاهية في العمل، ونوعية الحياة في المنظمة أو جودة حياة الزملاء الذين عادة ما يتضررون جراء هذه السلوكيات. (Lim، 2002)

أشار Lim إلى أن التسكع السيبراني يعتبر طريقة تكنولوجية للتكاسل في العمل، وهو ما أطلق عليه اختصارًا "The IT way of loating" السفر عبر الإنترنت عن طريق تصفح المواقع الإلكترونية لأغراض ومصالح شخصية، والموظفون الذين يبحرون في الإنترنت لا يحتاجون لأن يغيبوا عن مكاتبهم لفترات زمنية طويلة غير مفهومة كما يفعل الذين يمددون عمدا فترة تناول الغداء (Lim، 2002).

3.2.4. القيام بوظيفتين:

عندما يستغرق الموظفون في هذا الصنف من السلوك الانسحابي فإنهم يستعملون وقت العمل وموارده لإتمام مهام عمل أو أعمال أخرى ويهملون واجبات عملهم الأساسية، لصالح واجبات عمل آخر مثلا. (طيار، 2019، ص 268)

هذا السلوك ينشغل الموظف بالأنشطة التي تصرفه عن واجبات عمله الموكلة إليه، وهذه الأنشطة التي لا يمكن حصرها في سلوكيات معينة بحد ذاتها، لا يمكن إلا أن يقال إن القيام بأي نشاط أو عمل ليس كذلك. المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها أثناء وقت العمل، وهذا يندرج ضمن هذه الفئة من الانسحاب النفسي (القيام بوظيفتين)، والعمل وموارده مكرسة للأنشطة والأعمال المتعلقة بالوظيفة أو الوظيفة التي يشغلها الموظف وحده. (سويسي، 2019)

4.2.4. التظاهر بالانشغال:

يدل على الرغبة العمدية من جانب الموظف في أن يبدو منشغلا ويعمل، مع أنه لا يؤدي مهام عمله، فأحيانا ما يقرر الموظفون إعادة تنظيم مكاتبهم أو الذهاب للتجول في الأروقة بدون هدف معين مختلفين لأنفسهم وهمية. (طيار، 2019، ص268)

يظهر هذا النوع من الانسحاب النفسي على الرغبة العمدية من جانب الموظف في أن يبدو منشغلا ويقوم بواجبات عمله المكلفها، مع أنه لا يؤدي مهام عمله، فأحيانا يقرر الموظفون إعادة تنظيم مكاتبهم أو الذهاب للتجول حول المبنى حتى لو أنهم لا يعلمون إلى أين يذهبون. (Hulin، 1991؛ collquitt et all، 2011)

في بعض الكتابات ذكر مصطلح "حجب الجهود"، فنقول أن العمال يحجبون جهودهم عندما يؤديون في مستوى أقل من جهودهم، وهذا ما يؤدي إلى خسائر وتكاليف مباشرة على المنظمة، ويتعلق الأمر بخسائر في معدل الإنتاجية، وخسائر غير مباشرة تتعلق بانخفاض الكفاءة بين الزملاء والأتباع. (CRA، 2011)

5.2.4. الاستغراق في المحادثات الشفوية:

يقصد به المحادثات الشفوية بين العمال حول مواضيع لا تخص العمل، والتي تجري عادة في المكاتب والمقصورات والأروقة. (Colquitt et al، 2011).

هذال النوع من الانسحاب قد يتوافق بشكل أو بآخر مع ما يسمى بالاتصالات غير الرسمية في العمل، وهي الاتصالات التي تتم بطريقة غير رسمية بين العمال حيث يتبادلون المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تخصهم ولا تخص نشاطات عملهم.

والتواصل في المنظمة هو جزء من واقع الحياة في المؤسسات ويمكن أن يكون لها نتائج وآثار سلبية على المؤسسة، وقد تكون مصدرا للإشاعات والأقويل ويتطلب الأمر من المدراء الانتباه اليقظة والإصغاء إلى ما يدور ويقال واطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المؤسسة والإصغاء إليهم. (بختي، 2004).

5 - نماذج تنظيمية مفيدة للحد من سلوكيات الانسحاب

أ- توازن الحياة مع العمل: "عادة ما يفكر الأمريكيون في الصراع بين العمل والأسرة على أنه قضية خاصة. وهذا ليس مفاجئاً، نظراً لأن السياسة العامة الأمريكية لحل مثل هذا الصراع غير موجودة فعلياً، مما يجبرنا جميعاً على إيجاد حلول تفاوضية فردية في السوق الخاصة." (Williams، 2010) التوازن بين العمل والحياة هو مفهوم تحديد الأولويات بين العمل ونمط الحياة. يمكن للمنظمات أن تلعب دوراً

كبيراً في كيفية تعامل الموظفين مع ضغوط العمل، بما في ذلك برامج التوازن بين العمل والحياة. يُظهر البحث الذي أجراه معهد كينيكسا للأبحاث في عام 2007 أن الموظفين يتمتعون برضا وظيفي أكبر بسبب جهود مؤسستهم لدعم برامج الموازنة بين العمل والحياة (هيرمان، 2007). هناك العديد من المبادرات والبرامج المختلفة التي أثبتت فعاليتها.

- الجدولة المرنة: دخل مصطلح "الجدولة المرنة"، من حيث علاقته بمراكز وسائط المكتبات المدرسية، إلى مفردات متخصصي وسائط المكتبات المدرسية (SLMS) في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات. هو - هي كان لها تفسيرات مختلفة، كما هو الحال اليوم. "جدولة مرنة" و "مرنة access" في بعض الأحيان بالتبادل. تم استخدام كلا المصطلحين ليعني توفير وصول مفتوح إلى مركز وسائط المكتبة طوال اليوم، بدلاً من فقط خلال "وقت المكتبة" المجدول. تم استخدام المصطلحات أيضاً بمعنى إلغاء الجدول الزمني الصارم لأوقات المكتبة العادية لكل فصل، مما يسمح للمدرسين قم بجدولة فصولهم الدراسية في المكتبة حسب الحاجة لفترات زمنية مناسبة لتناسب نشاط التعلم الذي تم التخطيط له. لغرض هذه الدراسة، كان الجدولة المرنة على نطاق واسع: ترتيب جدولة يسمح بالتنوع في استخدام المكتبة، بدلاً من جدولة كل فصل في المكتبة لفترة منتظمة وثابتة، هذه لا يتضمن التعريف أي ميزات برمجية أو يصف كيفية حدوث المرونة. (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ965630.pdf>)

- هناك نوعان من المرونة مهمان في جدولة التصنيع بشكل عام وفي الجدولة في الوقت الفعلي على وجه الخصوص. الأول هو المرونة فيما يتعلق بالمعايير التي يمكن أخذها في الاعتبار في قرارات الجدولة. والثاني هو المرونة فيما يتعلق بالمفاضلة بين جودة القرار والعبء الحسابي: أي القدرة على الوصول إلى حل يحقق أقصى استفادة من القدرة الحسابية المتاحة ووقت الحساب. تصف هذه الورقة الإجراء الذي يفى بالمتطلبات المذكورة أعلاه. الإجراء مبرر باستخدام التحليل النظري على أساس الاحتمالية. كما يتم عرض النتائج التجريبية لأداء الإجراء. تظهر النتائج أن التحديد العشوائي (المستخدم في الإجراء) يمكن أن يلعب دوراً مفيداً في مشكلة الجدولة في الوقت الفعلي. (George Kristian Dicke & Moshin Lee، Chryssolouris، 1994، 235)

ب - استراتيجيات الدفع المستندة إلى الأداء: تم تعريف الدفع على أساس الأداء (PBP) على أنه "تحويل الأموال أو السلع المادية المشروط باتخاذ إجراء قابل للقياس أو تحقيق هدف أداء محدد مسبقاً" (<https://academic.oup.com/heapol/article/24/3/160/>; Eichler 2006).

ج- العمل عن بعد - ترتيب عمل حيث لا "ينتقل" الموظفون إلى موقع مركزي للعمل. يستخدم العامل عن بُعد أو العامل عن بُعد تكنولوجيا الاتصالات المتنقلة للعمل من مواقع بعيدة؛ بما في ذلك المنزل.

د - تقاسم الوظائف- ترتيب يتم فيه الاحتفاظ بشخصين لأداء وظيفة يشغلها عادة شخص واحد. هذه الإستراتيجية أكثر صعوبة تجاه المنظمة نظرًا لأن "التسليم" أو "التسليم" بين الموظفين يجب أن يكون شاملاً تمامًا يمكن أن تؤثر سلوكيات الانسحاب على موظف واحد أو أكثر في المؤسسة. يمكن أن يصبح السلوك السلبي معديًا وتحتاج المؤسسات إلى إيجاد طرق للحفاظ على الموظفين إيجابيين وعدم الانخراط في هذا السلوك السلبي. يمكن أن يؤدي دمج علاقة التبادل الإيجابية في مكان العمل إلى زيادة رضا الموظفين بشكل كبير.

6. المظاهر السوسيونفسية للانسحاب النفسي

الآثار المترتبة عن سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل:

1.6. الفظاظة الانتقامية:

يشير الانسحاب من العمل إلى تلك السلوكيات التي يمارسها الموظفون غير الراضين من أجل تقليل أو تجنب مهام عمل محددة أو مواقف أخرى مشددة (Hanisch and Hulin، 1990). على سبيل المثال، Pearson et al 2001 وجد أن الفظاظة في مكان العمل لها علاقة إيجابية بالانسحاب من مكان العمل. هارولد وهولتز (2015) في تحقيقهم لـ 122 موظفًا ومشرقًا و 105 زملاء عمل ثنائياً، وجدوا أن الموظفين الذين تعرضوا لمستويات عالية من الفظاظة في مكان العمل والذين عملوا مع قائد سلبي كانوا أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات الانسحاب من الموظفين الذين عملوا مع مشرف أقل سلبية. تشير هذه الدراسات إلى أهمية الانسحاب من العمل كنتيجة لفظاظة مكان العمل.

كما وجد الباحثون أن الرضا الوظيفي يرتبط سلبًا بالانسحاب من العمل (Johns، 1992؛ Meyer et al، 2002). حيث أن مواجهة الفظاظة في مكان العمل تثير ردود فعل عاطفية سلبية وردود فعل معرفية (على سبيل المثال، القلق بشأن متى سيواجهون الفظاظة من الجاني). ستؤدي هذه المواجهة السلبية إلى تعطيل الرفاهية المهنية للموظفين وتقادم التزامهم بوظائفهم.

2.6. الاحتراق المهني:

يعرف بأنه حالة من الإجهاد البدني والذهني والعصبي والانفعالي، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة وفي مواقف تحتاج إلى بذل مجهود انفعالي مضاعف، أما ماسلاش فقد عرفته بأنه مجموعة أعراض تتمثل في الإجهاد العصبي واستنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي

الشخصية. والإحساس بعدم الرضا عن الانجاز في المجال المنوي، والتي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعا من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس. (حمي، 2019، ص93)

فالاحتراق النفسي ناجم عن ضغوط العمل وهو ظاهرة نفسية تصيب العاملين في المهن الخدمائية أكثر و متمثلة في التعب النفسي، وتكوّن اتجاهات سلبية نحو العمل والعملاء، وقلة المساندة الإدارية. يؤدي إلى انخفاض الحيوية للفرد المصاب به وانخفاض مستوى الإنتاجية مما ينعكس على الفرد وعلى المؤسسة، وعلى الأفراد المستفيدين من الخدمات ويؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية نحو الذات، وذلك لشعورهم بالعجز وعدم القدرة على الانجاز. (بوقصة، مدور، 2019، ص198)

وهو عبارة منتشرة وشائعة الاستخدام منذ سبعينات القرن الماضي وذلك لوصف الحالة النفسية للمهنيين الذين يعملون في مجال الخدمة الاجتماعية أو الإنسانية ويقضون وقتا متواصلا في العمل المجهد مع عملائهم، إذ أن طبيعة عملهم تقتضي بأن يكونوا على اتصال مباشر ووثيق مع الأفراد الذين يحتاجون مساعدتهم ومن هذه المهن الممرض والطبيب والمعلم (الوابلي، 1995، ص 29).

ويشير دونهام (Donham 1992) إلى التسلسل المنطقي لتطور الضغوط لدى المعلم، فعندما تواجه المعلم ضغوط مختلفة تظهر على إثرها أعراض مبكرة كالقلق والاضطراب، ويؤدي ذلك بالمعلم إلى الضغط في التركيز، تليه صعوبة في اتخاذ القرارات، بعد ذلك يعاني المعلم من الإعياء، وتظهر عليه أعراض نفس جسمية، ومن ثم يشعر بالإرهاق والإنهاك الشديدين، وأخيرا يصل إلى مرحلة الاحتراق النفسي.

وكذلك الإرهاق المهني مصطلح يستخدم لوصف عرض من الإرهاق الانفعالي وتعابير تظهر كاستجابة للضغوط والإجهاد في الحياة المهنية، ويمكن تحديد ثلاثة أبعاد أساسية عند دراسة الإرهاق المهني يتمثل البعد الأول في الإجهاد الانفعالي حيث يشعر الفرد أنه لم يعد لديه ما يقدمه للآخرين سواء ذلك انفعاليا أو نفسيا. ويتمثل البعد الثاني في تبدل المشاعر وذلك من خلال تعرض الفرد للعزلة النفسية والاستبعاد الاجتماعي وذلك ما يؤثر سلبا على حياته الشخصية والمهنية، أما البعد الثالث فيتمثل في نقص الإحساس بالإنجاز الشخصي. (عبد الله جاد محمود، 2005، ص206)

3.6. مشكلات في النوم:

خاصة اصحاب المهن المناوبة الليلية حيث يعرف بأنه كل نشاط يمتد بين الساعة العاشرة ليلا حتى الساعة الخامسة صباحا، يمكن أن يدخل ضمن الساعات المتناوبة أو الساعات الثابتة. كما تعرف اضطرابات النوم هي مجموع الاضطرابات التي يتعرض لها الفرد نتيجة حرمانه من النوم، وقد يكون هذا

الحرمان كلي أو جزئي، وقد يكون في بداية النوم أو خلاله أو في آخره، وقد يكون خلال الليل أو قيلولة النهار، وقد يكون محدد الزمن، وقد يكون متكرر وطويل الأمد. (عبدوني، 2010، ص113).

7. آليات وتقنيات للحد من سلوكيات الانسحاب في العمل

يمكن تنفيذ التقنيات الفعالة للحد من سلوكيات الانسحاب من خلال سياسة الشركة ومن خلال تطوير هياكل وظيفية واضحة وفعالة داخل بيئة عمل داعمة.

1.7. الهيكل الوظيفي وبيئة العمل:

يحتاج المديرون إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة بوضوح لأن تضارب الأدوار وغموض الدور يمكن أن يعزز المواقف والعواطف السلبية للموظفين (LePine، LePine، Podsakoff، & LePine، 2007). كما يمكن أن تؤدي هذه المواقف والعواطف السلبية إلى سلوكيات انسحابية.

2.7. تنظيم مقابلات بين المسؤول والموظف عند ملاحظة تغييرات:

يحتاج المديرون على جميع المستويات إلى مراقبة التغييرات في سلوك التأخير والتعرف عليها من أجل منع التقدم إلى سلوكيات انسحاب أكثر خطورة مثل التغيب عن العمل ودوران الموظفين (bleu، 1994). يمكن للمشرفين مقابلة الموظفين لمناقشة سبب انخراط الموظف في سلوكيات الانسحاب، مثل التأخير، والعمل مع الموظف لتطوير حل (Stern، 2009).

3.7. تصميم سياسات تنظيمية طارئة لحالات الانسحاب من طرف إدارة المديرين:

يحتاج المديرون إلى العمل للحد من ضغوط العوائق، مثل السياسة التنظيمية، المتاعب، ونقص الموارد. يمكن أن تؤدي هذه الضغوطات إلى انخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الذي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى زيادة سلوكيات الانسحاب مثل معدل دوران الموظفين (LePine، Podsakoff، & LePine، 2007).

4.7. التواصل المستمر مع الموظفين:

يمكن للمديرين تحسين الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية من خلال التواصل بشكل متكرر مع الموظفين حول تصوراتهم واحتياجاتهم، وإشراكهم في صنع القرار، وتعزيز بيئة عمل مليئة بالتحديات وداعمة. ستساعد هذه الجهود أيضًا في منع الإرهاق.

تكيف الموظفين على أي تغيير: يمكن للمديرين مساعدة موظفيهم على التكيف من خلال توفير رؤية واضحة لأهداف الشركة ورؤيتها وخططها بالإضافة إلى تقديم المساعدة والتشجيع وتقديم ورش عمل

التطوير (Lewin & Johnston، 2000). ستساعد هذه الجهود في الحفاظ على الالتزام التنظيمي ومستويات الرضا الوظيفي، مما سيساعد في منع سلوكيات الانسحاب سياسات الشركة.

8. نظريات مفيدة في الحد من سلوكيات الانسحاب

هناك عدد قليل من النظريات المتعلقة بسلوكيات السحب التي يتم إجراؤها في بيئة العمل. عند النظر إلى سلوكيات الانسحاب في إطار نظري، يمكن استخلاص الكثير من التفسيرات المنطقية، وكذلك الحلول العملية. سيكون من المفيد للشركات أن تستخدم وتطبق جوانب بعض النظريات التنظيمية / التنظيمية للمساعدة في نجاح ورضا موظفيها. ثلاث نظريات ذات صلة هي نظرية تصميم الوظائف ونظرية التعزيز ونظرية الكفاءة الذاتية.

1.8. نظرية تصميم الوظيفة:

تمس القاعدة بعنصر معدلات دوران عالية داخل الشركة المرتبطة بسلوكيات سحب الموظفين. وفقاً لنظرية تصميم الوظيفة، يتم تحفيز الأفراد على أداء وظائفهم إذا شعروا أن وظيفتهم ملائمة (PSU، 2013). وبالتالي، إذا لم تكن الوظيفة مناسبة تماماً للموظف، فمن المحتمل أن يجد الموظف وظيفة جديدة مناسبة بشكل أفضل. تؤكد هذه النظرية على أهمية محتوى الوظيفة، أو تزويد العمال بعمل هادف وصعب ومثير للاهتمام (PSU، 2013). قد تستفيد الشركات من زيادة تنوع المهارات في الوظائف التي يعمل بها موظفوها، حيث يكون العمال قادرين على استخدام مجموعة متنوعة من المهارات، ومنع الاستياء، والإرهاق وغيرها من سلوكيات الانسحاب. يمكن أن تؤدي زيادة تنوع المهارات أيضاً إلى تقليل المطالب المفروضة على الموظفين وتحويل المطالب المتصورة إلى جوانب مشتركة من الوظيفة، مما يعطي كل موظف تناوباً وراحة.

2.8. نظرية التعزيز للتنبؤ بسلوكيات الانسحاب:

مثل التأخير والغياب. تتوقع هذه النظرية أن سلوك الموظف في مكان العمل يتعزز، إيجاباً أو سلباً، من خلال المكافآت المرغوبة لذلك الموظف. اقترح Schachter 2009 أن تكون أنظمة المكافآت مالية وغير مالية. يجب أن تفي المكافآت باحتياجات الموظفين، وتعزيز المقاييس، ومواءمة أهداف الشركة مع العمل الذي يقوم به الناس. إذا كانت إحدى الشركات ترغب في تقليل سلوكيات التغيب والتأخير التي يظهرها موظفوها، فوفقاً لنظرية التعزيز، يتعين على الشركة تعزيز السلوكيات المرغوبة. وهذا هو، تعيين المكافآت لكونها موجودة وفي الوقت المحدد أو العقوبات لعدم القيام بذلك. القيام بذلك سيحفز الموظفين على التصرف وفقاً لذلك.

3.8. نظرية الكفاءة الذاتية:

مفيدة للموظفين الذين يتلقون ردود فعل سيئة والذين يشككون في قدرتهم على أداء وظيفة. تشير نظرية الكفاءة الذاتية إلى معتقدات حول احتمال إكمال مهمة أو هدف بنجاح (جامعة الأمير سلطان، 2013). تعتمد الكفاءة الذاتية على الثقة في قدرات الأداء، وإذا كانت الشركة تفتقر إلى ردود فعل إيجابية أو تقييمات أداء لموظفيها، فإنها ستظهر انسحابًا يتعلق بفعاليتها الوظيفية المتوقعة. أظهرت الأبحاث أن الإقناع اللفظي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة الذاتية وزيادة الأداء (Eden and Zuk، 1995). سوف تستفيد الشركات من خلال استخدام هذه النتائج لزيادة ثقة الموظفين في قدراتهم وتشجيعهم على حل المشكلات المتعلقة بسلوكيات السحب.

خلاصة الفصل

مع الأبحاث والدراسات في الانسحاب النفسي من العمل ومختلف الابعاد ، أشارت تحليلات النظرية الى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و الرفع من مستويات الولاء والانتماء لمناخه التنظيمي، حيث لا ابداع الا بوجود راحة نفسية وتركيز في المهام المنوطة بالعمل، حيث خلصنا الى من خلال هذا الفصل المظاهر السوسيونفسية لأثر الانسحاب النفسي من العمل.

ومن أجل توفير أساس نظري شامل لكيفية تأثير الفروق النفسية الفردية على سلوكيات الانسحاب قد اقترحوا المختصين نموذجًا للحد والتكيف الموظف مع سلوكيات الانسحاب من طرف المشرفين ومسؤولي المؤسسات. كما يجب محاولة تغيير ظروف العمل كأشكال بديلة للتكيف مع بيئة العمل غير المرضية.

الفصل الرابع:

الجامعة والأستاذ

تمهيد

يلعب التعليم بجميع مراحلها بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة دورا هاما في تنمية المجتمعات. وتشترك الدول المتقدمة والنامية على السواء في الاهتمام بتعليم مواردها البشرية وذلك بتوفير الهياكل القاعدية ومختلف الإمكانيات الضرورية من أجل ضمان اكتساب المعارف والمهارات لأكبر عدد ممكن من الأفراد.

إن المتبع لأحوال التعليم الجامعي يلاحظ ازدياد احتياجاته المالية في السنوات الأخيرة نتيجة التوسع في عملية التعليم، ففي كل عام تفتتح جامعات وكليات ومعاهد جديدة، وتقل أعداد متزايدة من الطلبة، وتزداد الاحتياجات من المباني والتجهيزات التقنية وهيئة التدريس؛ الأمر الذي أدى إلى الحاجة المتزايدة للتمويل المد التعليم بأكبر قدر ممكن من الموارد المالية بمختلف أنواعها.

1. مفهوم الجامعة

يضم التعليم العالي ثلاثة أنماط رئيسية من مؤسسات التعليم العالي و هي المعاهد (أو الكليات) المتوسطة، والنمط الثاني هو المعاهد العليا أو المدارس العليا والنمط الثالث هو الجامعات.(محيا زيتون، 1997، ص109)

1.1. تعريف الجامعة: concept of the university

الجامعة مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية، والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي.

وتطلق أسماء أخرى على الجامعة و بعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد والأكاديمية، مشيع الكليات التقنية، المدرسة العليا، وهذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم، لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد الأخر، فعلى الرغم من أن كلمة كلية تستخدم لتدل على معهد للتعليم العالي، نجد أن دولا تتبع التقاليد البريطانية أو الإسبانية، تستخدم كلمة كلية الإشارة إلى مدرسة ثانوية خاصة، وبالمثل فإن الأكاديمية ربما تدل على معهد عالي للتعليم أو مدرسية.

وتعثر الجامعة القلب الرئيسي في قطاع التعليم العالي من حيث حجمها ومميزاتها في تقديم خدمة عمومية في هذا القطاع، خاصة في الدول النامية، أين تكاد تنعدم الجامعات الخاصة. سنحاول فيما يلي تقديم مفهوم الجامعة لغة واصطلاحاً.

أ- لغة: إن اصطلاح جامعة university مأخوذ من الكلمة اللاتينية universitas وتعني الإتحاد والتجمع، وقد كان استعمال هذا المصطلح ابتداء من القرن 14م للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي واستخدمت كلمة (الجامعة) لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب وهي تمثل ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية والمرادفة.

- أما كلمة كلية college فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية collegio وتعني " القراءة معا" استخدم هذا المصطلح بمفهومه الحالي في أكسفورد منذ القرن 13 تدل على المكان الذي يجد فيه الطلاب المسكن، المأوى، المعيشة و التعليم.

- وجد في أدبيات التربية والتعليم مفهوماً آخر المصطلح كلية معين faculté، المأخوذة عن الكلمة اللاتينية facultas ، التي تعني القوة أو القدرة. (محمد منير مرسي، 2002، ص9-10)

ب- اصطلاحا:

يرى علماء التعليم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو مفهوم عالمي للجامعة ونظرا لأتبادلها بالأهداف التي أنشأت من أجلها، والتي بدورها تختلف من دولة لأخرى فالجامعة كمنظمة للتكوين والتعليم لا تحدد أهدافها و اتجاهاتها من جانب واحد و من داخل جهازها فحسب، بل تتلقى هذه الأهداف من الكيان الاجتماعي، السياسي والاقتصادي الذي تقوم على أساسه.(رفيق زراولة، 2005، ص397)

ومن بين التعاريف التي قدمت للجامعة اعتبارها: " تلك المنظمة التي تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا وتقدم برنامجا للدراسات العليا، ولها قدرة منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة". (البرعى، 2002، ص290)

ويعرف الدكتور مصطفى الأسعد الجامعة بأنها: "المصدر المؤهل لاستقاء المعرفة من مناهل متعددة المصادر".(الأسعد، 2000، ص52)

وهناك تعريف ثالث للجامعة وفقا لوظائفها، حيث يعرفها "ألان توران " بأنها "مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة و خدمة هدف التعليم، والحاجة إلى الخريجين.(سلطي، 2001، ص15)

نلاحظ أن التعريف الأول قدم مفهوم الجامعة بالتركيز على هيكلها التنظيمي، بينما قدم التعريف الثاني الوظيفة المباشرة للجامعة باعتبار أن الوظيفة الأولى لها هي الإعداد العلمي للإطارات و تبني الأبحاث العلمية، وتعتبر الجامعة الإطار الذي، إليه عموما آخر المراحل التعليمية والمعروفة بالتعليم العالي، أي تجاوز لمرحلة ما بعد البكالوريا و امتداد إلى حدود المعرفة والآداب والفنون.

2.1. تعريف الجامعة من منظور المشرع الجزائري:

يعرف المشرع الجزائري الجامعة بأنها " مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني (القانون رقم 99-05)، وفق المادة 31 من القانون 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 4 أبريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي أعطى تكييفا جديدا للجامعة الجزائرية وذلك في إطار جملة التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي للجامعة و الأحكام المتعلقة بها.

وقد جاء هذا التعديل - حسب المختصين - على إثر التحولات التي تعرفها الجزائر في شتى الميادين سواء تلك التي تفرضها ضرورة إدخال التعديلات الداخلية للمنظمة الجامعية أو تلك التي تلزم بضرورة تكييفها مع متطلبات المحيط الخارجي هدف تقادي أساليب التسيير التقليدية التي لم تعد مناسبة،

والعمل على تكريس مفاهيم جديدة كالنجاحة، الفعالية، المرونة و ميكانيزمات التسيير الحديثة.(نور الدين موزافي، 2004، ص03)

2. مفهوم الأستاذ الجامعي

1.2. تعريف الأستاذ الجامعي: يعرف حسب ما جاء في (طوطأوي، 1993، ص12)

مختص يستجيب لطلب اجتماعي، يتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة والمعرفة العملية، وهو عامل حر في إختياراته البيداغوجية، مع الحرص على جعل حرية المبادرة والاستقلالية توافق وبكل حساسية منفعة المستخدمين.

هذا التعريف يوضح أن دور الأستاذ الجامعي مرتبط بمتطلبات المجتمع، ومستجيب وملبي لحاجاته الأساسية مستغلا في ذلك المعرفة النظرية والتطبيقية لإنتاج أفراد قادرين على تحقيق التطور الاجتماعي، ولكن هذا الإنتاج مقترن بمدى استقلاليته البيداغوجية في اختيار البرامج والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والوسائل والطرق المستخدمة في ذلك بما يتفق والصالح العام.

- ويعرف أيضا على أنه خبير إذا اتجه إلى الخارج، وباحث إذا اتجه إلى داخل الجامعة.

هذا المفهوم يوضح أن الأستاذ الجامعي في نظر المجتمع خبير في مجاله، وذلك بالنظر إلى رتبته العلمية في مجال تخصصه، وإلى دوره المنوط له والمتمثل في تكوين الكوادر البشرية، أما بالنسبة للجامعة فهو باحث يهتم بدراسة مختلف المشكلات والظواهر الإنسانية والطبيعية، ومساهم في إنتاج المعرفة العلمية.

- وحسب (محمد عوض التريوري، اغادير عرفات جويحات، 2006، ص103) يعرف الأستاذ على أنه: مدرس وباحث ومفكر ومشرف على أبحاث الطلبة، وعضو فاعل في خدمة المجتمع ومرشد ومربي للطلبة.

في هذا التعريف تم تحديد الأدوار الأساسية للأستاذ، والتي تتمثل في التدريس والبحث والإشراف على أبحاث الطلبة، والإرشاد والتربية.

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

2.2. الخصائص الواجب توافرها في الأستاذ الجيد:

جاء في (رواب، 2007، ص: 54) الصفات التالية:

- التحدث و شرح الدرس بصورة واضحة.
- إمتلاك صوت قوي واضح ونطق سليم.
- توظيف الأسلوب الإلقائي الحواري.
- التميز بالنشاط الدائم وبعث روح الحماس في أوساط الطلبة.
- حسن إستعمال التعبيرات الوجيهة والإشارات.
- إستخدام لغة بسيطة ومصطلحات تكون سهلة الفهم.

وحسب (ابراهيم، 2008، ص ص 140، 141)

هناك خصائص أخرى تتمثل في:

- أن يكون قدوة علمية لأن تلك ضرورة يملئها دوره وتخصصه العلمي.
- أن تكون له رؤية شاملة، وأن يساهم في حركة التغيير الاجتماعي.
- أن يكون قدوة اجتماعية بتحملة المسؤولية الإجتماعية من خلال معالجة قضايا المجتمع.
- أن يكون قادرا على الممارسة البحثية الدائمة بطريقة تلقائية ومنظمة.
- المساهمة في نشر أفكار ثقافة الجودة في التعليم العالي.

أما (سناني عبد الناصر، 2012، ص ص 62، 63) فقد صنف هذه الخصائص إلى ما يلي:

- **الخصائص الأكاديمية:** وهي مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكنه من المادة العلمية والإعتماد على المنهج العلمي في نقل أفكاره، ومتابعة التطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصه.
- **الخصائص المهنية:** هي مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من مهارات تخطيط عملية التعليم وتنفيذها، والعناية بإعداد الدروس، واستخدام طرق تربوية تساعد على تطور مهارات التعلم الذاتية الذي طلابه.
- **الخصائص الشخصية:** هي مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من التمتع بمظهر شخصي جذاب، والجدية والإخلاص في أداء عمله، وأن يكون قدوة حسنة لطلابه في قوله وفعله داخل الجامعة.

- الخصائص الإجتماعية: هي مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من الإطلاع على ثقافة مجتمعه، والتمتع بحسن التصرف مع طلابه في المواقف الصعبة، والقدرة على إقامة علاقات إجتماعية وإنسانية مع طلابه وزملائه والإدارة.

3. نشأة التعليم الجامعي:

حسب (هشام مريزق، فاطمة الفقيه، 2007، ص ص: 21- 23) قان:

مصطلح الجامعة يشير إلى مكان يجتمع فيه الأساتذة والطلبة، وبالتالي فهي موجودة منذ أكثر من أربعة آلاف سنة، ويمكن تصنيف هذا التطور إلى مرحلتين أساسيين:

1.3. مرحلة النشأة والتأسيس:

وتمتد من العصور الوسطى تحديدا بين (476- 1453)، ويمكن القول أن أقدم تجمع بين الأساتذة والطلبة التلقي العلوم والمعارف في مكان واحد كان في مصر إذ كان يتم في الأديرة الكبيرة، ويتم تلقي العلوم الدينية والرياضيات والفلك والطب والقانون والهندسة والنحت والرسم، ومن أشهر جامعات مصر جامعة أون في عين شمس أما الأديرة فأشهرها الكرنك، وتل العمارنة.

أما بداية الجامعة في الهند القديمة فقد كانت عام (1500 ق.م)، حيث إتخذ الحكماء من الغابات البعيدة مقرات لهم التعليم الصغار الشباب الخطابة والمنطق والفلك والرياضيات. وفي الصين ظهرت الجامعة سنة (124 ق.م) حين أصدر الإمبراطور وه تي مرسوما حدد فيه أنظمة مؤسسات التعليم العامة، حيث كانت الجامعات الصينية مهتمة بتدريس العلوم الكلاسيكية والتعاليم الكونفوشيوسية، ومن ثم إنتشرت مؤسسات التعليم العالي في بلاد اليونان والرومان والسريان والوصاية في الشرق وبلاد فارس.

وقد طور العرب المسلمون بعدها التعليم العالي منذ بداية القرن الثاني للهجرة والتاسع للميلاد، معتمدين على تراث اليونان والفرس وغيرهم من الأمم في العلوم المختلفة. وأصبحت كل من بغداد ودمشق والقدس وقرطبة مزارا لطلبة العلم من أنحاء العالم.

2.3. مرحلة التطور والعطاء:

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

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

مما سبق يتضح لنا أن الإهتمام بالتعليم العالي بدأ منذ العصور الوسطى، وقد كان سببا في التنوير الفكري خاصة مع ظهور النهضة الأوروبية في القرن 16 والتي جعلت من التعليم العالي أساسا علميا وفكريا، وجسدت البوادر الأولى للاستثمار البشري من خلال الجامعات العريقة التي تم إنشاؤها، أو من حيث المعارف والاختصاصات التي كانت تهتم بها كل جامعة.

أما عن نشأة التعليم الجامعي في الجزائر حسب (اسماعيل بوخاوة، فوزي عبد الرزاق، 2001، ص ص 123 124)، فيمكن القول أن بداياته كانت في بجاية الناصرية عاصمة الدولة الحمادية آنذاك، والتي كانت منارة إشعاع وعلم بفضل جامعة سيدي تواتي التي ذاع سيطها في كل البحر الأبيض المتوسط، نظرا لنوعية التدريس فيها خاصة علم الرياضيات.

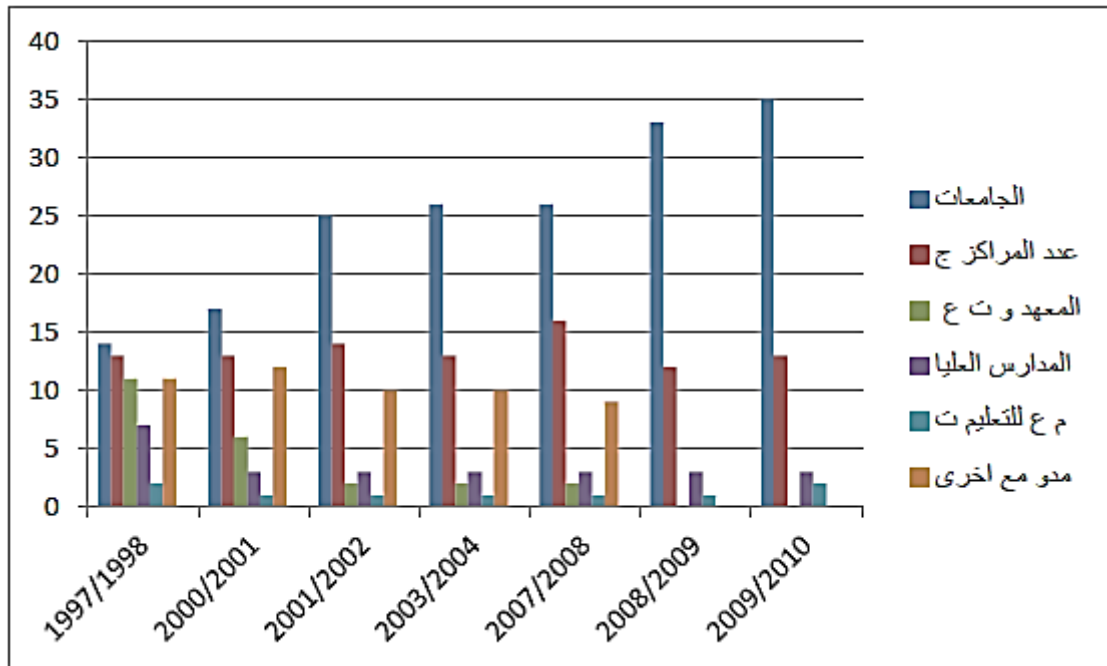
ولقد أسست فرنسا الكولونيلية في أواخر القرن 19 م جامعة الجزائر، وكانت معدة أصلا لإستقبال أبناء المعمرين وبعض من أبناء الأهالي. وقد بلغ عدد الطلبة الجزائريين المسجلين في جامعة الجزائر سنة (1954) حوالي 557 طالب مقابل 4589 طالبا من أبناء الأوروبيين، وخلال فترة ثورة التحرير (1954- 1962) إستطاعت قيادة الثورة وجبهة التحرير الوطني من تكوين حوالي 1059 طالبا في بعض الدول الصديقة. وعند الإستقلال عملت الدولة الجزائرية على تدعيم التعليم العالي بإنشاء العديد من الجامعات والمراكز الجامعية في مناطق مختلفة من البلاد. والجدول التالي يوضح تطور التعليم العالي في الجزائر على مدى سنوات:

جدول رقم(5): تطور الهياكل البيداغوجية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

مدارس و معاهد اخرى	المدارس العليا للتعليم التقني	المدارس العليا	المعاهد الوطنية للتعليم العالي	عدد المراكز الجامعية	عدد الجامعات	
11	02	07	11	13	14	1998/1997
12	01	03	06	13	17	2001/2000
10	01	03	02	14	25	2002/2001
10	01	03	02	13	26	2004/2003
09	01	03	02	16	26	2008/2007
-	01	03	-	12	33	2009/2008
-	02	03	-	13	35	2010/2009

(ONS)

ويمكن تمثيل هذا التطور على الشكل التالي:



شكل رقم (5): يمثل تطور الهياكل البيداغوجية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

4. وظائف الجامعة

عرفت منظمة اليونسكو التعليم الجامعي والعالي في ندوة التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين كالتالي " التعليم العالي يقصد به كل أنواع الدراسات التكوينية أو التكوينية الموجهة للبحث التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسة للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة. (بو عشة محمد، 2006، ص 10)

ويرى جوزاف تيسامان (JOSEPH tussaman، 1971، p16) أن الجامعة في الحقيقة مؤسسة أكاديمية، منظمة لاكتساب المعارف، تتضمن أقسام تحارب الجهل في مختلف الجبهات، وهذه النجاحات هي التي غيرت العالم. ويرى أن التطوير الجذري للتعليم والبيداغوجيا الجامعية ليس مشكل تقني فقط بل يجب أيضا إعادة النظر في التنظيم وإعادة النظر في توجيه الطاقات البيداغوجية داخل المؤسسة (JOSEPH tussaman.1971.p :19).

والتعليم الجامعي يلعب دورا أساسيا في تنمية مجتمع الحرية والديمقراطية. عن طريق التعليم، البحث، الإبداع وخدمات المجتمع، الجامعات واجبها تحضير الأفراد كمواطنين ومواطنات، عاملين وعاملات، يواجهون المجتمع ويحضرون لمستقبلهم. Conseil superieur de éducation (2006). ويؤكد كلود كوسات (1991). Claude cossette. أن "الوسط الاجتماعي يتغير، الجامعة يجب أن تتغير". ولاحظ غي روشار (6: GUY ROCHER، 1990p) انه سجل تطور سريع جدا للجامعات والتعليم الجامعي في غضون 15 سنة الأخيرة "ويضيف، في غضون هذه السنوات الأخيرة عدد كبير من البلدان أعادت النظر في سياسة التعليم العالي من اجل تحديد الأهداف الاجتماعية، القيم والعادات التربوية و أيضا الميكانيزمات التخطيط أمام تحديات التنمية ويوضح بان الجامعات أدخلت في شبكة من العلاقات المركبة مع السلطة الاقتصادية والسياسية: المصالح السياسية، الوظائف العليا، الوسط الصناعي والخدمات (الأعمال)، عالم الشغل الوظيفة الثنائية التي تقوم بها الجامعة المتعلقة بتكوين الفرد المؤهل والبحث العلمي حقيقة تأثرت بالتطور التكنولوجي والعلمي. (GUY ROCHER. 1990.p21). ويجب على كل الفاعلين في الجامعة في الجانب الإداري أو الجانب التعليمي عليهم مسؤولية التعاون مع الأساتذة ووضع تنظيم مؤسساتي مؤهل لتحقيق أكثر فعالية ممكنة في الجوانب الثلاث للحياة الجامعية للأستاذ: التعليم البحث البيئة أو خدمة المجتمع. (1) RICHARD PREGENT.et autres (2009.p).

وحسب المجلس الأعلى التربوية للكيبك (2006). Conseil superieur de l'éducation (cse): الدور الأساسي للجامعة هو إنتاج ونشر المعرفة... التعليم الجامعي يهدف إلى تكوين الأفراد مثقفين ومتقهمين، أفراد قادرين على الدخول في تنمية الاجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية في المجتمع. وأن التوعية هي أسامل المهمة الجامعية، تقوم على أساس العلاقة بين التعليم والبحث وهي تتضمن التطور والتحول إلى المعرفة النقدية التي تقوم على قواعد صلبة: اكتساب المعارف تنمية الروح

العلمية القدرة على خلق اتجاهات وممارسة بداعية. فالبحث ليس نشاط يضاف لوظائف الأستاذ الجامعي، انه القاعدة الأساسية لمهنة الأستاذ. (JEAUnf marie.ch.t.2006.p116).

ويؤكد غاستون ميلاري (1981.p Mialaret: 163: GASTON). على الدور البحثي للجامعة أكثر من غيره: مؤسسة التعليم العالي اعتادت على تدريس وإعطاء الشهادات ولكن الجامعات لا تكتفي بتعليم ونشر الثقافة، أنها تمثل غالبا مراكز البحث التي تسمح بالتعليم أن يكون الحارس على التطور العلمي.

وانطلاقا من المفاهيم السابقة عن الجامعة يحدد البعض المهام المختلفة للجامعة في ثلاث عناصر:

1- دور الجامعة نحو الطلبة: الجامعة موجودة للطلبة وموجودة بهم، ماذا نقدم للطلبة؟ بالطبع تكوين

عام لأجل فهم والحكم على موقعهم في المجتمع، وتكوين وإعداد للمهنة.

2- دور الجامعة نحو المجتمع العلمي في مجتمع الذي نحن فيه المعارف ليس لها حدود، وهذا يدفع إلى أن يكون دورنا أساسا نقل المعارف والأفكار.

3- دور الجامعة نحو المجتمع: لدينا مسئولية نحو المجتمع بدمه بالمعرفة العلمية والتقنية. (ISEOR 2002.p25-26).

ويعتبر التعليم العالي والبحث العلمي ويعد من القطاعات الإستراتيجية الأولى وأهمها على الإطلاق في سياسات الدول... وللجامعة أهداف و وظائف تختلف باختلاف بل وتتغير بتغير متطلبات العصر وإيقاعه... وكان للتعليم الجامعي وظيفتان تقليديتان هما التدريس والبحث العلمي ولكن بتعدد الحيات اتسعت مسئولية الجامعة وأصبحت تهدف إلى إعداد كوادر قيادية في مختلف التخصصات والإعداد للمهن المختلفة والبحث العلمي والإنتاج الفكري وتوليد المعرفة والتنشئة الفكرية والثقافية والحضارية وخدمة البيئة والمجتمع. (محمد حسان، 2008، ص6).

ووظيفة خدمة المجتمع وظيفت حديثا إلى وظائف الجامعة حيث " و ابتداء من منتصف القرن العشرين تقريبا، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية... وجدت الجامعة نفسها... مطالبة بالمساهمة في بناء المجتمع... هنا لم تبقى الجامعة فقط للتدريس والبحث العلمي، لكنها إلى جانب ذلك أصبحت تقوم بخدمة المجتمع.

وتهتم الجامعات العريقة والمرموقة في عصرنا الحاضر ليس فقط بتوفير ونقل المعلومات ولكنها تهتم بعملية البناء العقلي للمعرفة وتؤدي هذه الجامعات هذه المهمة عن طريق التدريس والبحوث وخدمة المجتمع المحلي والعالمي. (اشرف السعيد، 2007، ص224).

ويتوقف أداء المؤسسة لهذه الوظائف على ثلاثة أصناف رئيسية هي المدرس والطالب والهيكل التنظيمي الذي يحتويهما. فان الطرف الأكثر أهمية هو بدون شك هيئة التدريس بمختلف فئاتها. (محمد خليفة، بركات، 1989، ص186).

ومرحلة التعليم العالي هي آخر مرحلة وأرقاها درجة ويمكن حصر وظائفها في ثلاث وظائف أساسية هي: نشر العلم - ترقية العلم تعليم المهن الرفيعة.

1 - الوظيفة الأولى نشر العلم: الغرض الأول من التعليم العالي هو إعداد القادة للأمة في مختلف المجالات وترتكز تحقيق هذه الوظيفة على دعامين: الدعامية الأولى: التثقيف العام ويقصد به العمل على تنوير عقول الطلاب وتهذيب نفوسهم لكي يدركوا الأسس التي يدركوا الأسس التي يرتكز عليها المجتمع الدعامية الثانية: هي إعداد الطلاب المهنة من المهن كالطب والهندسة والتعليم...

2- الوظيفة الثانية ترقية العلم: وتقوم هذه الترقية على البحوث والدراسات العلمية التي يجريها الأساتذة والأستاذ الجامعي الكامل هو الذي يجمع بين البحث والتأليف ووظيفة التدريس في وقت واحد.

3 - الوظيفة الثالثة تعليم المهن الرفيعة: النخبة من شباب وشابات الأمة لكي يكون قادة وإطارات عليا للبلاد وعلى ضوء ما سبق يمكن تلخيص مهمة الجامعة في المجتمع في الأمور التالية:

- تعني الجامعة بالتعليم العالي ونشر المعرفة.

- وتقوم بالبحوث العلمية.

- وتعمل على تزويد البلاد بالأخصائيين والخبراء والفنيين في مختلف الميادين. (تركي رابح، 1995، ص70-75).

ويوضح مبارك بوحفص (2000) الفرق بين ادوار الجامعة بالأمس واليوم. فيرى أن الجامعة التقليدية عرفت بأداء المهام التالية: المحافظة على التراث العلمي والمعرفي للبشرية، تنمية وتطوير المعرفة البشرية، تكوين العلماء والباحثين والإطارات التي تتولى مسؤولية قيادة المجتمع، ويلخص مهام الجامعة في الوقت الحاضر في المهام التالية:

- تعليم النشء وتحضيره للمساهمة في مختلف مناحي الحياة.

- الحفاظ على التراث العلمي والمعرفي للبشرية وترقيته.

- ترقية حرية الفكر والعقل والقيام بدور المرجع الفكري للمجتمع وحامي الفكر الحر.
- تطوير التكنولوجيا وتوجيهها لخدمة المجتمع.
- ويوضح سلامة الخميس (2000) أن الجامعة في مفهومها الأصلي كانت مؤسسة التدريس والتعليم المهني. أما الجامعة المعاصرة فإن لها عموماً ولائتين أحدهما العالم العلم والمعرفة وما يتطلبه من عزلة وترفع وموضوعية وحرية والثاني للمجتمع الذي تعهدا بالرعاية والتمويل ويتوسل بها لحل كثير من مشكلاتها وقضاياها الحادة. وإجمالاً فإن وظيفة الجامعة المعاصرة هي الاضطلاع بواجبات ثلاثة هي:
 - إعداد الطالب لحياة مهنية (ما يسمى بأعداد القوى البشرية المدرية).
 - البحث العلمي.
 - التنشيط الفكري والثقافي العام. (سلامة الخميس، 2000، ص 29) (رشوان، حسين، 2006، ص 159)، (علي حمود، 2004، ص 2).ويلخص الدكتور إبراهيم عصمت مطوع وظائف التعليم الجامعي في:
 - وظيفة نقل المعرفة: خاصة بشؤون التعليم والطلاب
 - وظيفة إنتاج المعرفة: خاصة بشؤون الدراسات العليا والبحوث
 - وظيفة انتشار المعرفة: خاصة بشؤون خدمة المجتمع وتنميته. (محمد حسان، 2006، ص 10).والوظائف الثلاث السابقة ليست منفصلة، حيث لا يعمل أي منها بمعزل عن الآخر، فالتدريس يثري البحث ويمده بالبراعم البحثية والبحث يغذي التدريس بعد النتائج المستخلصة من البحوث التي تعطي أبعاداً تحديتية. أما الخدمة العامة فهي تستفيد من نتائج البحث العلمي وخلاصة التدريس. (سلامة الخميس، 2000، ص 356).
- ويرى (عبد الزبيدي: 2008) إن وجود الجامعة يقترن بوجود الفكر العلم + الحضارة) وهذه مترابطة الواحدة تكمل الأخرى ، لذا فرسالة الجامعة ووظيفتها تكمن في (التدريس + البحث العلمي + خدمة المجتمع) فالجامعة مؤسسة اجتماعية وثقافية و علمية وتربوية فهي تولد الأفكار والمعارف وبذلك فهي مركز إشعاع حضاري للإنسانية وفي ضوء ما تقدم إن دور الجامعة هي أن تساهم في بناء مجتمع المعرفة.
- أن تقشر الجامعة الرسائل العلمية المميزة.
- أن توثق الجامعة رسائل الماجستير والدكتوراه.
- أن توفر الوسائل والتقنيات التربوية.

- أن تقترح دورات في أساليب التدريس.
 - أن تقترح دورات في استخدام الحواسيب والانترنت.
 - أن يسمح لعضو هيئة التدريس التفرغ الدراسي.
 - أن يسمح لعضو هيئة التدريس المشاركة في المؤتمرات خارج القطر.
 - أن تنظم الجامعات زيارات ميدانية لمواقع العمل كل حسب اختصاصه.
 - أن توفر الجامعة متطلبات الحياة للأستاذ الجامعي لأجل تحسين أداء التفرغ الوظيفي.
 - أن توفر الجامعة فرص المشاركة للباحثين داخل القطر.
 - أن تحدد نصاب التدريسي المعقول كل حاسب لقبه العلمي.
 - أن توفر للأستاذ الجامعي المكتب المريح للقيام بواجباته.
 - أن توفر له المراجع والمصادر التدريس اختصاصه.
 - أن توفر للأستاذ و من هم بدرجة أستاذ حاسوب.
 - أن توفر للأستاذ الجامعي مصاريف الإيفاد والسفر خارج القطر.
 - أن تنتشر بحوث الأستاذ الجامعي المتميز ومنحه مكافأة ماليا وتشجيعه.
- بذلك فإن الجامعة المنتجة والفاعلة هي التي تتعامل مع المعلومة وفي توليد الأفكار الجديدة التي تخدم المجتمع وتطويره وصولا إلى بناء مجتمع المعرفة الذي تسمو فيه حرية تبادل المعلومات.
- (صباح حسن عبد الزبيدي، 2008)

ويرى (الخشاب ومجذاب، 1996، ص97) أن الجامعة تمتلك من الخبرات والكفاءات المتخصصة تخصصا عاليا بما يمكنها من إفادة المؤسسات والمشروعات المختلفة وإن تتحول من دورها التقليدي إلى دور أكثر تأثيرا في حركة التقدم الاجتماعي أي أنها ستتحوّل إلى جامعة منتجة من خلال النشاطات الآتية: المشاركة المباشرة في التطوير والابتكار فسخ المجال للاستفادة من رسائل الدراسات العليا توسيع مجال التعليم المستمر والتدريب وغيرها.

لقد اتضح مما سبق أن الجامعة بمؤسساتها ومعاهدها تقدم تكوين متخصص لفئة معتبرة من أفراد المجتمع، وإن الجامعة تتركز على ثلاث وظائف أساسية هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

5. أدوار ووظائف الأستاذ الجامعي:

تستخدم عدة مصطلحات لوصف من يدرس بالجامعة وتهدف إلى معنى واحد، فمن " الشائع استخدام مصطلح أستاذ، ومعلم، وعضو هيئة التدريس كترادفات، ولكن في الحقيقة أن دلالات هذه

المسميات تفاوت، غير انه في استخدامنا للاصطلاح أستاذ الجامعة نعني به جميع من يباشرون أعمال التدريس والبحث العلمي بداية من درجة مدرس (عندنا في الجزائر أستاذ مساعد) (فاروق عبده، 1997، ص39).

ومهنة الأستاذ الجامعي " تتكون من عدد من المهام، ويتكون كل عمل من عدد من المهام وتتكون كل مهمة من عدد من النشاطات، وعليه تكون المهنة عبارة عن مجموعة من الأعمال مثل التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ويكون كل عمل عبارة عن مجموعة من المهام، فالتدريس مثلا يتكون من عدد من المهام مثل التحضير والإلقاء والتقويم والإرشاد وتكون كل مهمة عبارة عن مجموعة من النشاطات فتحضير الدروس مثلا يتضمن البحث في المراجع من كتب و مجلات ووثائق مختلفة وكتابة الملخصات وتحضير الشفافية أو العرض الإلكتروني... (محمد مقداد، 2004، ص5).

وحددت توصية المؤتمر الثالث للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي والذي عقد في بغداد في العام 1985 مهمات وواجبات أساتذة الجامعة حسب التدرج التالي: المهام التدريسية، البحث العلمي، الإرشاد الأكاديمي، المشاركة في اللجان الجامعية، خدمة المجتمع في مجال اختصاصه، تقديم الاستشارات العلمية، الإسهام في التعليم المستمر والمؤتمرات على أن يكون هناك توازن بين واجباته التدريسية والواجبات الأخرى. وقد أوصى المؤتمر الرابع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي والذي عقد في دمشق في العام 1989 بتعديل توصية المؤتمر الثالث الأنفة وإضافة مهمة التأليف في مجال الاختصاص.(انطون رحمة، 1996، ص34)

وفي دراسة (جاسم الكندري وعلي پراهيم 1990) لتحليل النشاط الأكاديمي للأستاذ الجامعي بالكويت، تبين أن النشاط الأكاديمي للأستاذ الجامعي ينحصر في ثلاث مجالات أساسية هي: التدريس والبحث وخدمة المجتمع وان متوسط الحجم الساعي لكل مجال أسبوعيا هو: التدريس 33 البحث 15، خدمة المجتمع 12 ساعة أسبوعيا. (معمريه، 1997، ص106). ولقد توصل صالح ناصر عليمات 2002 في دراسته عن المهام المهنية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك وتكونت العينة من 201 أستاذا، وطبق استبيان ومن أهم نتائج الدراسة، أن الأساتذة يقضون فعليا ما معدله 47.57 ساعة أسبوعيا في مختلف المهام المنوطة بهم وجابت مهمة التدريس في المرتبة الأولى ثم المطالعة العلمية ثم البحث العلمي.. (صالح ناصر عليمات، 2002، ص168).

وقد أوضحت دراسة (عبد الفتاح شاهين، 2004) التي هدفت توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي أن أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر بشكل عام في التدريس والتقويم، والإرشاد

والتوجيه والتأليف والترجمة والتطوير المهني والعمل الإداري وخدمة المجتمع والبحث العلمي، وتم تصنيفها في أربعة مجالات رئيسية تتعلق بالطلاب، والمؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي ودوره تجاه نفسه (عبد الفتاح شاهين، 2004، ص3).

وهذه الأدوار مكملة لبعضها مع العلم أن هناك إغفالا لدور عضو هيئة التدريس تجاه نفسه في الأدب التربوي المتعلق بهذا الخصوص. ولهذا يصنف أنوار عضو هيئة التدريس في المجالات الرئيسية الأتية:

1- أدواره تجاه طلابه، وتشتمل التدريس، والتقويم، والإرشاد والتوجيه، والإشراف على بحوث الطلبة ودراساتهم سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو المراحل التالية، وتيسير وتسهيل عملية التعلم وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.

2- أنواره تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وتشتمل العمليات الإدارية بما فيها من مشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتخطيط البرامج والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان و الهيئات المتخصصة في الجامعة، وتمثيل الجامعة أو كلياتها في المحافل الرسمية أو الشعبية.

3- أدواره تجاه المجتمع المحيط به، وتشتمل خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع المحلي ونشر الثقافة، وتقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجامعة بمؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيل دور المؤسسات الحكومية والأهلية في خدمة طلاب الجامعة.

4- أنواره تجاه نفسه، وتشتمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، و تطوير ذاته مهنية من خلال الاطلاع والبحث، والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات النقاش، والدورات التدريبية، وتبادل الزيارات مع زملاء في الجامعات الأخرى. (عبد الفتاح شاهين 2004، 3 - 4).

ويصنف باحثين آخرين وظائف الأستاذ الجامعي حسب التالية:

- وظيفة أو الدور الأكاديمي: ويشير إلى الأنشطة التي يضطلع بها أستاذ الجامعة، وتتعلق بالتدريس والبحث العلمي والخدمة العامة التي تنقسم إلى خدمة الجامعة وخدمة المجتمع.

- الوظيفة أو الدور الإداري: ويقصد بها الأعمال التي انبثقت بأستاذ الجامعة رئاسة القدم أو الكلية أو العمادة، أو العمل في بعض اللجان العلمية أو غيرها.

- الدور القومي: يشير إلى المناصب التي تستند إلى أستاذ الجامعة في الداخل أو الخارج. (فاروق عبده، 1997، ص 14 - 14).

ويتفق كثير من الباحثين أن مهام أستاذ الجامعة تتحدد في ثلاث وظائف أساسية هي: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، وتسعى كل وظيفة إلى تحقيق هدف معين. في حين تهدف وظيفة التدريس إلى إعداد الخريجين وتأهيلهم، فإن الأبحاث الجامعية تهدف إلى اكتشاف المعرفة وتحديد مجالاتها واستخداماتها وتهدف وظيفة خدمة المجتمع إلى الفتح الجامعة على المجتمع وتفاعلها معه. ويوضح كلود تروتزي، (Claude trottiez.2007.p 4) التحولات والتغير في دور الأستاذ الجامعي:

- 1- في الستينات: التوجه كان نحو متوسط الدروس والمحاضرات المقدمة للشباب الطلبة.
 - 2- في الثمانينات وبداية التسعينات: دور الأستاذ الجامعي في البحث غلب ليكون عنصرا أساسيا ومعيارا لتقويم الأستاذ الجامعي.
 - 3- ومنذ سنوات: التوقعات المرتبطة بالأهلية البيداغوجية للأستاذ، ارتفعت تحت ضغط الأنواع المختلفة من الطلبة وتبعا للتطورات التكنولوجية الجديدة في الإعلام والاتصال المطبقة في التعليم وظهور نماذج وأنواع التكوين الحضوري و عن بعد والتكوين المستمر.
- فالأستاذة الجدد ليس لهم الاختيار، في إطار التحولات في النظام لتحديد أهمية الموافقة أو لا. ليس هذا حسب مكونات التعليم فحسب ولكن أيضا في استثمارهم في التجديد البيداغوجي الجامعي في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتكوين المستمر.
- ويرى اربي هماليا.(2003). ARPI hamelia أن العلاقة بين الجامعيين والمجتمع تمثل علاقاته متبادلة عميقة، فالسياق الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وضع الوظائف التقليدية للجامعات والعلاقات مع المعرفة موضوع للنظر. فالوظائف الثلاث: التعليم، البحث والخدمات العامة تأثرت بضغط الوضع السائد وبخصوصية الوسط الجامعي. ويضيف حاجات المجتمع نحو المعارف الجامعية متعدد و متعلق بكل الميادين المعرفية، والمعارف تنتقل عبر البرامج التعليمية وعن طريق نتائج البحث أو عن طريق الخدمات العامة المقدمة من طرف الأساتذة أنهم في قلب العلاقة بين المعرفة والمجتمع والأستاذ " بدون حب المهنة، بدون حب الناس بما فيهم الطلبة لا يمكن أن يكون أستاذ جيد... فالأستاذ ينبغي دائما أن يكون محل ثقة لدى الشباب (Claude cossette.1991). وفي تلخيص لأفكاره عن الجامعة والأستاذ الجامعي يقول انه يجب تطبيق شيئين:

- الجامعة موجودة للطلبة زبائن: لذا يجب اعتبارهم في التسيير والاستجابة لحاجياتهم، إثارة دافعتهم، وخاصة اعتبارهم كزبائن يعملون في سياق خدمات عامة، محبتهم، ونحن فعالين عندما نحس أن طلبتنا يحبوننا.

- يجب محاربة البيروقراطية في الجامعة: الإبداع في إيجاد حلول جديدة للمشاكل والنقائص، ولعدم الرضي، عمق الإحساس بطلبتنا و زملائنا، إحساس دائم... (Claude cossette.1991). ويعتقد فيليب مارتن (Philippe marton.1997. p2)

أن الأستاذ الجامعي مكون يقترح ادوار جديدة للمساعدة والتوجيه والإشراف، وليس نشر المعرفة فقط فهذا الدور سبق وان أداه ولمدة طويلة ولا يمكن التخلي عنه. وفي إجابة الطلبة عن سؤال وجه إليهم عن الأدوار الجديدة للأستاذ الجامعي، حدد الطلبة 24 صفة أو دور أهمها:موجه، مساعد، مشرف، منشط، مسهل، مستشار وسيط، أنساني، متكيف ويضيف انه من الخطأ تصور أن التكنولوجيا يمكن تعويض الأستاذ الإنسان أبدا. لان التكنولوجيا لا يمكنها فعل ما يفعله الأستاذ: الحوار، التفهم، النقاش، الحب. (Philippe marton.1997.pp93-95).

فبالنظر إلى السياق المتأزم الموجود فيه الجامعة الذي فرضها الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي الأساتذة الجدد يجب أن يظهروا كفاءات مركبة و ننتظر منهم قدرات متنوعة: البحث فهم عمليات التعليم والتعلم، استخدام الوسائل التكنولوجية، التفتح على الخدمات العامة، الاتصال و التكيف مع مختلف العاملين، التعامل مع الزملاء من تخصصات أخرى، التعامل كمواطن داخل المؤسسة، تمثل خصوصيات التعليم الجامعي وخصوصيات الجامعة كمؤسسة ناضجة. (Louise p5 2007 Langevin)

وعن الكفاءات التي يجب تكوين الطلبة عليها يعتقد جاك تارديف (Jacques tardif.2003) انه " يجب تنمية عند الطلبة والطالبات الجامعيين أربع أصناف من الكفاءات:مهنية، بين الأفراد،الذاتية الاجتماعية(؛ sociale,intra personnelles ; interpersonnelles; professionnelle). الكفاءة المهنية واضحة التحديد،أما فيما يخص الكفاءة (interpersonnelles) هي متعلقة بالأخلاق والعلاقات، وهي العناصر التي التي تؤهل وتنمي العلاقات بين الأفراد.

وفيما يخص الكفاءات الذاتية (intra personnelles) فكرة أخذتها عن زميل لي وهي القدرة على الشك، وفي النهاية الكفاءات الاجتماعية، تمثل قسم كبير كمرجع التفتح بالنسبة للرؤى المختلفة والمتناقضة. و يحدد ريشارد بريجو (RICHARD PREGENT.et autres.2009.p 63).

كفاءات التكوين كفاءات المادة الدراسية، المهنية، التنظيمية، علائقية، اتصالية، التفكير، شخصية وإنسانية. ويقترح على هذا الأساس على الأساتذة.

1- الانطلاق في برنامج الدراسة وفق منظور مقارنة البرامج وليس مقارنة الدروس فرديا.

2- تخطيط الدروس وفق برنامج يهدف للتكوين الطويل للكفاءات لدى الطلبة وليس تقديم محتوى مادة من طرف الأساتذة.

3- تخطيط برنامج شامل وفق إستراتيجية شاملة للتعليم والاكتساب يدمج الطلبة ويحملهم المسؤولية الأكبر.

4- تقويم أبعاد الكفاءات لدى الطلبة في منظور تقويم في وضعيات واقعية.

5- دفع الأساتذة الدخول في البحث والإبداع الخلاق البيداغوجي فرديا وجماعيا لأجل أحسن تحضير للإطارات الجديدة إنسانيا ومهنيا وتكنولوجيا. (RICHARD PREGENT.et 317p.2009). (autres).

ويشير جوزاف تيسامان. (JOSEPH tussaman. 1971.p19) إن تغير نموذج التعليم يعني تغيير سلوك الأساتذة، تغييرات جوهرية، تنتج بالطبع الاستمرارية و خلق وإعداد دروس جديدة برامج مجددة ومنظمة، تطوير دروس الأساتذة، تعديل الامتحانات ولكن القاعدة المرسومة تبقى كما هي و "دور الأساتذة يقع بشكل واسع في نشاطات غير محددة في الحصص التدريسية والأعمال الموجهة والتطبيقية، و من جهة أخرى مسألة الوسائل المعبأة يطرح مشكل العلاقات الموجودة بين التعليم والنشاطات البيداغوجية المكملة التي يقوم بها الأستاذ (JOSEPH tussaman. 1971.p27)

كما يوضح (marie.ch.t.(2006).p،JEAU.n.f116) "مهنة التعليم تقرض كفاءات مهنية عالية المستوى في ميدان التعليم، لا يوجد أي شك أن المعارف المتعلقة بالمواد والتخصصات التي يعلمها المدرسين حول واحد أو مجموعة الميادين التي يدرسها إنها شروط أساسية لفعالية التعليم ولكن هذه المعارف الضرورية للمواد غير كافية إذا أردنا أن نجعل التعليم فعالا لأكثر عدد من التلاميذ، فالتكوين العالي المستوى للمدرس يفترض معارف عميقة حول العمليات النفسية المتطلبة في عملية التعليم تعرفنا بالتفصيل لوظائف الأستاذ الجامعي ولمختلف الشروط التي تضمن أدائه لوظائفه وواجباته المختلفة من وجهة نظر عدة علماء وباحثين، وان اختلفوا في تحديد بعض الوظائف والواجبات وفي بعض تفاصيل أداء مختلف الوظائف والواجبات فأنهم يتفقون على أن الوظائف الأساسية للأستاذ الجامعي هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

6. الأستاذ الجامعي والتكوين

1.6. مجالات تكوين الأستاذ الجامعي

يعرف جون ديوي أستاذ الجامعة بأنه " ذلك الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية، وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهم فهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة " (سميحة يونس، 2006، ص38).

ويتفق الباحثون أن هناك ثلاث مهام أو وظائف أساسية يؤديها الأستاذ الجامعي، وأطلقوا عليها " التاج المثلث الأكاديمية " وهي:

- إثراء المعرفة و تتميتها (البحث العلمي).
- نقل المعرفة و المحافظة عليها (التدريس).
- الاستفادة من المعرفة (تنمية المجتمع و تطويره).

أ. البحث العلمي:

وهو المهمة الأساسية الأولى لأستاذ الجامعة، فهو عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى (مشكلة البحث بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى (نتائج البحث)، حيث نجد في اليابان أكثر من 90% من بحوث الماجستير تتجه نحو إيجاد حلول للمشاكل الصناعية التي تواجهها الشركات في اليابان (أحمد البستان، 2000، ص45). وتتضمن مهمة البحث العلمي ما يلي:

- التدريب على البحث العلمي وأساليبه، ويتحقق ذلك أثناء إعداد مذكرتي درجتي الماجستير والدكتوراه.
- التأليف في ميدان مناهج البحث.
- الاستمرار في ممارسة البحث والإنتاج العلمي و النشر العلمي في ميدان تخصصه العلمي.
- حضور حلقات البحث العلمي التي تنظم لصالح الباحثين المبتدئين و المشاركة في تنشيطها ومناقشتها.
- ممارسة الإشراف العلمي على درجتي الماجستير والدكتوراه.
- قراءة موضوعات الطلبة في البحث العلمي وإعطائهم توجيهات و إرشادات في البحث.
- حضور الملتقيات العلمية والوطنية والدولية التي تنظم في ميدان تخصصه والمشاركة فيها بحثيا بالمقابل نجد اهتمام دولة إسرائيل بالبحث العلمي كما وكيفا كبير، حيث ترصد له ميزانية كبيرة على مستوى الدولة 3.5% من مجمل الإنتاج القومي، فما تنشره جامعة واحدة من جامعات إسرائيل من أبحاث

علمية يفوق كل ما تنشره الجامعات العربية مجتمعة، ولتأكيد أهمية البحث و تجويده تشترط لائحة الترقيات في الجامعات الإسرائيلية ضرورة أن يتقدم العضو بورقة تفيد عدد مرات تداول البحث الذي نشره و مكان تداوله والتعليقات التي ذكرت عن هذا البحث في مكان تداوله، ولهذا فإن أكبر بحوث الجامعيين في إسرائيل تنشر في دوريات أجنبية أو عالمية لها شهرتها العالمية، و لم يكن غريبا أن اليهود و نسبتهم 0.2% من سكان المعمورة قد حصدوا 27% من جوائز نوبل مما يمثل رقما قياسيا تفوق طائفة قليلة، ف وراء هذا التفوق بالطبع سياسة وطنية تشجع البحث العلمي و توفر له متطلباته المادية و الفنية و البشرية (محمود قمبر، 2006، ص145).

ب. **التدريس:** وهو المهمة الأساسية الثانية لأستاذ الجامعة، وأساس التدريس هو الاستعداد العلمي والنفسي له، و يتضمن التدريس ما يلي:

* التخطيط لإعداد الدروس و إلقائها سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج من حيث:

* تحديد الأهداف من التدريس.

* تحديد وضعيات الطلبة المعرفية قبل التدريس.

* تحديد مضمون الدرس (مفاهيم، حقائق، معلومات...).

* تحديد الأنشطة (طرق التدريس، و سائل التدريس، ما يقوم به الأستاذ، ما يقوم به الطالب...) تحديد أساليب التقويم (تمارين، أسئلة كتابية، أسئلة شفوية، أو أدائية...).

* التحكم في سلوك الطلبة أثناء إلقاء الدرس.

* تأليف الكتب في التخصص الذي يدرس.

* تطوير مناهج التدريس في التخصص الذي يدرسه.

* العمل في اللجان البيداغوجية.

* إتقان اللغة التي يدرس بها.

في فرنسا نجد الأستاذ الجامعي أكثر اهتماما بالبحث العلمي، على الرغم من الوظيفة الأساسية له كأستاذ جامعي فنجدته يتهرب من التدريس للقيام بالبحث العلمي. أما بالنسبة للأستاذ الجامعي الجزائري فتوضح بعض الدراسات أنه يقضي حوالي 64% من وقته في التدريس، و 14% في الأبحاث، و 18% في خدمة المجتمع.(جميلة بن زاف، 2006، ص25)

- ج. خدمة المجتمع وتنميته: وهي المهمة الأساسية الثالثة لأستاذ الجامعة و تتضمن في جانبين ما يلي:
- داخل الجامعة: تتضمن المشاركة في النشاطات غير الدراسية التي يقوم بها الطلبة كإلقاء محاضرات في موضوعات علمية، في تخصص علمي، و المشاركة في الندوات الطلابية الثقافية والفنية.
 - خارج الجامعة: و تتضمن ما يلي:
- القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع و تساهم في حلها.
 - تقديم الخبرة والمشورة إلى المؤسسات التي تطلبها.
 - المشاركة في الندوات العلمية التي تنظم في قاعات غير جامعية بتقديم أعمال علمية فيها.
 - الإسهام في الندوات التدريسية لتكوين إطارات العلمية المسيرة للمؤسسات.
 - تأليف كتب في ميدان التخصص وتكون موجهة للمثقف العام.
 - الترجمة ونقل المعارف في ميدان التخصص من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية.
 - إتقان اللغة العربية التي يستطيع أن يفيد بها مجتمعه.

وفي هذا الإطار يؤكدون رؤساء المجالس العلمية فيما يخص البحوث المسجلة على مستوى الدراسات العليا تميل إلى أن تكون ذات طبيعة أكاديمية جامعية غير مرتبطة بالمسائل المباشرة للتنمية، والعدد القليل من الرسائل من نوع "البحث - التنمية"، فإنها لا تجد نتائجها في أغلب الأحيان الطريق إلى التطبيق إن مثل هذه التصريحات تجعلنا نختصر البحوث التي يقوم بها الباحثون الطلبة على مستوى الماجستير والدكتوراه إلى مجرد تمارين بحثية إجبارية، وذلك لكون هذه الأعمال غير مدمجة ضمن استراتيجية بحث جامعي وطني يسعى إلى حل مشاكل معينة تساعد على إنجاح الجهود التنموية.

2.6. أساليب إعداد و تكوين الأستاذ الجامعي

إن إعداد وتدريب معلم التعليم العام في معظم دول العالم يعتبر شرطا ضروريا للعمل بمهنة التعليم وتقوم عليه هيئات قومية و رسمية أما إعداد المدرس الجامعي، فإنه في الأغلب والأعم اختياري ومتروك للجهود المحلية أو جهود المؤسسات الفردية، يستثنى من ذلك دول شرق أوروبا حيث يكون إعداد مدرس التعليم العالي خاضعا للتنظيم المركزي والامتحانات العامة وابتكرت لذلك نظما و أساليب مختلفة نذكر منها ما يلي:

أ. أسلوب التكوين القائم على منهج تحليل النظم: ينظر هذا الأسلوب إلى التعليم الجامعي على أنه " نظام ويتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات رئيسية، ترتبط معا في تفاعل وتكامل وثيق، ولكل منها وظيفة خاصة في حركة النظام ونشاطه، و هذه الأجزاء هي:: المدخلات: وهي مجموعة الموارد المختلفة التي

يتم الدخول بها إلى النظام من أجل تحقيق أهداف معينة، وبالنسبة لتكوين الأساتذة فإن المدخلات هنا تتمثل في نوعية الأساتذة الذين سيخضعون لعملية الإعداد، من حيث مؤهلاتهم، استعداداتهم، اتجاهاتهم نحو مهنة التعليم. لأن الأستاذ الجامعي بكل سماته يقدم لطلبته نموذجا أو قدوة و هذا ما يعرف بالتمذجة، حيث أنه غالبا ما يتبنى الطلبة تلك السلوكيات، حتى عندما لا يدرسون عنها شيئا.

- **العمليات:** و هي الأنشطة التي يقوم بها النظام، وتقوم بتحويل المدخلات و التغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب و أهداف النظام، وبالنسبة لتكوين الأساتذة الجامعيين فهي تتمثل في طرق اختيارهم وتدريبهم على إتقان متطلبات المهنة وفي مقدمتها التدريس بعناصره المختلفة كتحضيره و إلقاءه، و تقويم تحصيل الطلاب فيه، و القيام بالبحث العلمي، والمساهمة في تنمية المجتمع وترقيته.

- **المخرجات:** وهي النتائج الفعلية للعمليات التي تتحدد وفق أهداف النظام ووظائفه، والمخرجات هي الهدف الأساسي الذي يعمل النظام على تحقيقه باستمرار، فإذا كان هدف النظام تكوين الأساتذة، فإن المخرجات المطلوب تحقيقها، هي أساتذة جامعيون مؤهلون وأكفاء يستطيعون تحمل مسؤولياتهم في الجامعة علميا و مهنيا، ومن أهم السمات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في أستاذ الجامعة نذكر منها: -أن يكون قدوة علمية، فيجب أن يكون كالشمس تضيء غيرها، و هي مضيئة في نفسها، كالمسك الذي يطيب غيره و هو طيب وهذا يكون بالتمكن من أساسيات المعرفة في التخصص.

- أن يكون مكونا في الجانب النفسو اجتماعي و هذا يكون بالتطوير الديناميكي للشخصية، وكيفية تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين وعلى كيفية التفاعل الاجتماعي (Bernard Honoré، 1981، p195،)، ويكون مرنا في علاقاته الاجتماعية.

- أن تكون له القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و المكان المناسب.

- القدرة على التخطيط الجيد للتدريس، بما في ذلك التحضير والتنفيذ والتقييم والمتابعة.

- أن تكون له القدرة على تغيير طرقه التدريسية حسب مستوى وقدرات الطلبة.

- القدرة على ضبط النفس، ومواجهة المواقف وتحمل المسؤولية

.(Azzedine Lamamra، 1997، p21،)

- القدرة على ممارسة المبادئ الديمقراطية في الحياة المهنية، وفي عملية التعليم والتعلم.

- القدرة على الابتكار والتجديد مع المحافظة على الأصالة.

- القدرة على إدارة الحوار والمناقشة والإقناع، و احترام الرأي و الرأي الآخر.

- أن يكون متحمسا للعمل، فقد أظهرت الأبحاث أن المدرسين الذين يتكون الانطباعات الأكثر دواما على الطلاب هم الذين لديهم حماس يولدونه عند الطلاب (ماكيشي، 1998).

- أن يكون محصنا ثقافيا وهذا بحفاظه على هويته وثقافته.

- أن يكون قدوة أخلاقية، سمح الأخلاق.

- له القدرة على جعل اللقاء بالطلبة شبيها بلقاء الأسرة الواحدة أن يكون مطلعاً على مهام الأستاذ المحدد قانوناً. أن يراعي الفروق الفردية بين الطلبة في خصائصهم و حاجاتهم. ويستلزم أسلوب تحليل النظم وجود عمليتين آخريين ينبغي استخدامهما من أجل الوصول بمستوى أداء النظام الوظائف إلى درجة عالية من الجودة و الفعالية هما:

- **التغذية الراجعة:** من الطبيعي أن يقوم أي نظام على تحديد مجموعة من الأهداف يعمل على تحقيقها، وعندما يحصل على مخرجات معينة يقوم بتقويمها وفقاً للأهداف التي تكون على شكل مهارات و كفاءات قابلة للملاحظة والقياس، ووفقاً للمعلومات التي تم الحصول عليها من عملية التقويم، يتعرف المنظمون على جوانب القوة والضعف في مكونات النظام الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات)، فيتم تعزيز الجوانب القوية والفعالة و تعديل الجوانب الضعيفة، و من ثم يتم وضع النظام في مساره الصحيح على نحو يجعله يحقق أهدافه بمستوى رفيع، فمثلاً في مجال تقييم كفاءة التدريس نستخدم عدة وسائل منها، تحصيل الطلبة، آراء الطلاب، آراء الزملاء، و التقويم الذاتي ومنها نتعرف على مجال القوة والضعف في التدريس، و نقدم اقتراحات للتحسين.

- **المراقبة و الضبط:** و ترتبط بالعملية السابقة، وتتم المراقبة و الضبط من أجل التأكد باستمرار من سير النظام في الطريق الصحيح في الدرجة والنوع، و نظراً للثورة العلمية والتكنولوجية المستمرة التي تنتج أنواعاً مختلفة من المعارف والتقنيات، ومن هنا فإن عملية متابعة و مراقبة سير النظام أمراً ضرورياً من أجل تطويره و جعله يستفيد من المدخلات وما يستحدث في مجال العلم و التكنولوجيا.

إن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تمكن الباحث من تطوير مهاراته بواسطة التعليم المفتوح، التعليم عن بعد، نظام الدراسة المستقلة، نظام الدراسة المنزلية، نظام التعليم بالمراسلة، نظام التعليم الذاتي، نظام الجامعات الافتراضية.

ب. تكوين الأستاذ الجامعي القائم على أسلوب إتقان الكفاءات: رأينا في أسلوب تحليل النظم أن الأستاذ يمثل أحد عناصر المدخلات التي ينبغي أن تكون كفاءة ذات نوعية جيدة، و لذا فقد اشتقت الكفاءات من أسلوب تحليل النظم، ويقوم هذا الأسلوب على تحديد الكفاءات و المهارات التي سوف يقوم بها الأستاذ

الجامعي عند مباشرته لمهنة التدريس، وتصنف الكفاءات إلى مجموعة من المهارات تشتق من المواقف التدريسية المتعددة، ثم يدرّب الأستاذ على ممارستها حتى يتمكن من أدائها بإتقان. فنظام ضمان الجودة الشامل الذي يهتم بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات و الصلاحيات على الأفراد وإيضاح الأعمال و الإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، هذا النظام الذي يعتبر الأستاذ الجامعي أحد المدخلات الأساسية في التعليم العالي، و عليه أن يتمتع بكفاءات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه لخدمة الجامعة والبيئة، وذلك في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، ومن هذه الكفاءات نذكر منها:

- **كفاءات شخصية:** وهي سمات أساسية تساعد على سهولة تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة والمجتمع بسهولة مثل: الاتزان النفسي والعاطفي - تحمل المسؤولية - القدرة الحسنة - القدرة على الابتكار والتجديد وتقبل الأفكار - سعة الإطلاع بالمعرفة والتكنولوجيا المادية. - مزاوله البحث العلمي، بالإضافة للعديد من الصفات التي تتعلق بالمظهر وغيره.

- **كفاءات فنية (مهنية) وتشمل:** القدرة على التخطيط والتحليل - القدرة على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي - تشخيص الخلل ومواقع الضعف وإيجاد طرق العلاج - القدرة على التفسير - الإعداد الجيد للمادة العلمية - تحديد الأهداف بصورة سليمة - القدرة على عرض المادة بتسلسل منطقي - القدرة على إدارة الحوار والمناقشة والإقناع - استخدام أساليب غير التقليدية في الشرح - القدرة على استخدام وسائط التعلم - تنظيم الأفكار والحقائق والمفاهيم بدقة - استخدام أساليب التعزيز - إثارة الطلاب نحو التعلم الذاتي والبحث - توليد اتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو التعلم - القدرة على توجيه التعلم نحو خدمة المجتمع - القدرة على استخدام الإنترنت للحصول على الأبحاث والمعلومات الجديدة، بالإضافة إلى امتلاك مهارات التدريس مثل: إدارة الحلقات والدروس الصفية ببراعة، والقدرة على تدريس المقررات الجامعية بفعالية مع تحليل جوانب القوة والضعف في هذه المقررات بعد تطويرها وتقييمها بشكل سليم، تزويد الدارسين بتغذية راجعة عن أدائهم في الامتحانات الفصلية، القدرة على تصميم وإعداد اختبارات ذات مواصفات علمية سليمة.

- **كفاءات أكاديمية وتشمل:** التمكن من المادة العلمية - الإطلاع على المصادر الحديثة المختلفة - سعة الإطلاع في مجال التخصص - لديه خبرة واسعة - الإطلاع على كل ما هو جديد في المعرفة - إدراك العلاقات بين المواد التعليمية المختلفة - الإطلاع على أبحاث ودراسات عديدة متعلقة بمادته -

المشاركة في برامج علمية ومؤتمرات للبحث العلمي - القدرة على عمل أبحاث علمية تطبيقية لخدمة الجامعة والمجتمع.

- كفاءات ثقافية وتشمل: سعة الاطلاع على مواد مختلفة عن تخصصه - الاطلاع على مشاكل البيئة - المشاركة في الندوات الثقافية - متابعة المنشورات الصحفية والمجلات المختلفة - الاهتمام بالأحداث المحلية والعالمية - متابعة البرامج الثقافية المعروضة في وسائل الإعلام - لديه معرفة بالعقيدة والتراث الإسلامي - لديه إطلاع على ثقافات وحضارات مختلفة قديما وحديثا.

- كفاءات إدارية وتتضمن القدرة على ممارسة العمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريقة سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التقويض، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج، واستخدام العصف الذهني وغيرها من الأساليب التي ثبت نجاعتها محليا وعالميا: وما يترتب عليها من إقامة علاقات إنسانية مثل: احترام وتقدير شعور الطلاب - التشجيع على حرية الرأي - التعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين - الاهتمام بمشاكل الطلاب وأحوالهم - المرونة وعدم الحدة في المعاملة - إشاعة جو من الثقة والاحترام بين الطلاب - كسب ثقة الإدارة العليا والإداريين والزملاء (زين الدين، مصطفى، 2008، ص50).

مما هو جدير بالذكر أن أهم ما يميز برامج الإعداد على أساس الكفاءة ما يلي:

- تنمي قدرات وكفاءات خاصة لدى الطالب المعلم مما يؤدي إلى انعكاس معارفه انعكاسة وظيفية على أدائه.

- تقترب بالطالب المعلم إلى أقصى درجة تمكنه من متطلبات عمله الميداني وذلك من حيث المستوى الأكاديمي والمهارة في الأداء.

- تركز على العديد من الاتجاهات التربوية والنفسية المعاصرة في مجالات التربية وعلم النفس والتي من أهمها التعلم من أجل الإتقان Mastery Learning والتعلم بالتعزيز السلوك، والتعلم الذاتي Self Learning. - تطبق وتستخدم أهم الاتجاهات المعمول بها في مجال تكنولوجيا التعليم والتي من أبرزها أسلوب تحليل النظم، وأسلوب تحليل التفاعل، نماذج الوحدات والرزم التعليمية، نظام التدريس المصغر، نظام العقول الإلكترونية.

- تستفيد هذه البرامج من استراتيجيات التقويم المتطورة مثل التقويم القبلي والتقويم البنائي والتشخيصي.
- ج. **الأسلوب القائم على أدوار الأستاذ الجامعي:** يتم في هذا الأسلوب تحديد الأدوار التي يقوم بها الأستاذ الجامعي في مهنته ثم يخضع لعملية التكوين، ومن هذه الأدوار ما يلي:
 - تشكيل التفكير العلمي للطلاب و إرشادهم إلى كيفية الحصول على المعلومات واستخدامها.
 - تنفيذ السياسة التربوية في الجامعة من خلال الأهداف التعليمية و جودة تنفيذ المناهج.
 - تجسيد قيم المجتمع وتأدية الأنماط السلوكية المرغوب فيها، باعتباره قدوة حسنة لطلابه.
 - توطيد التعاون بين الجامعة و البيئة المحلية، وخاصة في مجال إعداد الدراسات والمشاريع العلمية.
 - تنمية ثقافته العلمية و المهنية لإعلاء سمعة المهنة والمحافظة على أخلاق المهنة وتقاليدها.
 - مساهمته في إحداث التغيير والتطوير الاجتماعيين.
 - استخدام أساليب و طرائق تدريسية أكثر حداثة.

وفي هذا المقام يجب القول، بالإضافة إلى ما تحمله ثورة التكنولوجيا من فرص و آفاق جديدة تخدم المعرفة والعلم إلا أنه يجب القول أيضا أنها تفرض تحديات جديدة، تمثل خطرا حقيقيا على المبادئ الأخلاقية و القيم الدينية، و كثرة الجرائم الأخلاقية التي بدأت في الاتساع لهي خير شاهد على ذلك.

7. مشكلات وصعوبات هيئات التدريس في الجزائر

أوردها (صالح هاشم، 2009، ص ص70، 75) في قسمين أساسيين هما:

- 1.7. **مشكلات التعليم الجامعي عالميا:** والتي كانت من ضمن ما تناوله مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين" والذي عقد في باريس في شهر تشرين الأول عام (1998) ومنها:
 - **العولمة الاقتصادية** التي يغلب عليها طابع التداول المالي، والتي تؤدي إلى فقدان فرص عمل عديدة في البلدان المتقدمة والنامية وتهدد أسواق المال الهشة والوليدة بالزعزعة، مثل الإنهيار الإقتصادي في معظم أسواق دول العالم، والذي أدى في نهاية المطاف إلى إحباط النمو وتأخرة لا سيما في البلدان النامية ويقدر البنك الدولي معدل النمو العالمي للعام (2009) ب 1% فقط، وقد أدى هذا الانتقال الذي تم في إطار العولمة الاقتصادية من الرأسمالية المتحضرة إلى رأسمالية جامحة، إلى العجز المتزايد للدول في شتى المجالات، خاصة في مجال التعليم العالي ومستلزمات توسعه وربطه بحاجات سوق العمل.
 - **التحول العميق** الذي يطرأ على ظاهرة هجرة القوى العاملة، نتيجة إنتقال مواقع الشركات الكبرى نحو الأماكن التي تتوفر فيها الأيدي العاملة الرخيصة، ولا تؤدي هذه الظاهرة إلى زيادة الإستعانة بالأطر المحلية ذات المؤهلات العالية والمدرية في الجامعات المحلية، ما زاد من هجرة الأدمغة من البلدان النامية

إلى البلدان المتقدمة، إذ تشير الإحصاءات إلى أن العالم العربي يفقد كل سنة 50% من الأطباء، و 23% من المهندسين و 15% من العاملين في مختلف التخصصات، على غرار ما أوردته مجلة International في عددها الصادر بتاريخ 4/10/2006.

- **تفاقم ظاهرة البطالة** وتزايد معدلاتها في صفوف خريجي التعليم العالي، وما يزيدنا خطورة هو أننا نشهد تضخما متزايدا في أعداد طلاب التعليم العالي، على الرغم من عدم تيقن خريجه من العثور على فرص عمل بعد التخرج.

- **النمو الهائل في المعارف العلمية والتقنية**، ومن بينها الثقافات الجديدة للمعلومات والإتصال، والتي تتطلب إستثمارا ضخما، مما يجعل من إستخدامها في الدول النامية مطلبا صعبا ومكلفا.

2.7. مشكلات التعليم الجامعي في الوطن العربي: وقد أشار إليها مؤتمر اليونسكو في ما يلي:

- **نقص عدد أعضاء هيئة التدريس**، إذ يقابل التوسع الكمي الكبير في أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم الجامعي نقصا في عدد أعضاء هيئة التدريس، فهيئات التدريس تنمو بنسبة 9% تقريبا، بينما ينمو عدد الطلاب بنسبة 12%، ولتدارك هذا النقص المتوقع في عدد أعضاء هيئة التدريس، ينبغي وضع خطة إستراتيجية جادة على المستويين النظري والعملي لإعداد كوادر تدريسية مؤهلة علميا.

- **هيكلية التعليم العالي**: كانت الجامعات في الأقطار العربية، في نشأتها الأولى صورة لما كانت عليه الجامعات الأوروبية، ثم أخذت بعض جامعاتنا وخاصة في الشرق العربي تحذو حذو الجامعات الأمريكية في تطبيق نظام الساعات المعتمدة، في حين أخذت جامعات المغرب العربي تحذو حذو الجامعات الفرنسية دون مراعاة لظروف البيئة الإجتماعية والثقافية والحضارية في أقطارنا، ما يعني ضرورة إعادة النظر في هيكلية التعليم العالي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

- **البحث العلمي**: ركزت الجامعات العربية في البداية على تخريج الكوادر المؤهلة لإدارة شؤون الدولة ومرافقها ولم يكن البحث العلمي هدفا ترعاه الجامعات، أو ترصد له الأموال، واقتصر إجراء البحوث من قبل أعضاء هيئات التدريس لغايات الترقية والنشر في الكتب والمجلات لكون إرتباط بخطط التنمية أو إحتياجاتها، فضلا عن نقاعس بعض هيئات التدريس عن إجراء البحوث بحجة عدم توفر متسع من الوقت لإنشغالهم بالتدريس.

- **التعريب**: حيث خطت بعض جامعاتنا خطوات واسعة في مجال التعريب، غير أن معظمها لا يزال يعتمد على التدريس بغير اللغة الأم، و ما هو معروف أن التعريب من شأنه أن يثري اللغة العربية بالمصطلحات ويجعلها قادرة على مواكبة النهضة العلمية والتقنية التي يشهدها العالم، ويوسع دائرة

المستفيدين من التقدم العلمي والتقني والمعلوماتية، ويساعد على إستيعاب العلم وإستنباطه، ويسهل إنتقال الأساتذة والكتاب المنهجي والمحاضرات المنقولة بالأقمار الإصطناعية بين الجامعات العربية، مما يعين على سد النقص في الكوادر التدريسية.

3.7. مشكلات التعليم الجامعي الجزائري:

أوردها (p، 2003،Abdelkrim Benarab 25) فيما يلي:

- عدم التوافق بين حركية الدفعات وريتم إنجاز المشاريع القاعدية.
- إزدحام في الإقامات وقاعات التدريس.
- نوعية الإشراف والتأطير ضعيفة، 15% من المؤطرين صنف ماجستير.
- إعطاء الأهمية للأساتذة المؤقتين بالساعة دون مؤهلات للتدريس في بعض التخصصات بنسبة 60%.
- صعوبات في طريقة تقويم المعارف.
- ضعف نوعية التكوين.
- عدم التوافق بين لغة التكوين ولغة سوق العمل.
- الخريجين في وضعية العاطلين عن العمل.
- إنكماش سوق العمل.: فقدان المعارف مع إنحطاط الشهادات.
- مشاكل الحكامة.
- إنتشار ظاهرة السرقة العلمية، أصبحت تقريبا ثقافة عند الطلبة.

ما تم عرضه الآن من مشكلات التعليم العالي في الوطن العربي خاصة، تم دراسته ومناقشته حتى يتم تدارك هذه المشكلات وتجويد الفعل التربوي الجامعي ومخرجاته الأساسية، وهم خريجه في مختلف التخصصات العلمية، وطبعا حتى يتم تجويد المخرجات علينا البدء بتجويد المدخلات خاصة تلك التي على علاقة مباشرة مع الطالب، ونخص بالذكر الأستاذ الجامعي الذي ستتعرف على خصائصه في الشطر الثاني من الفصل.

8. أهمية المناخ التنظيمي في الجامعة:

ترتبط فعالية أي تنظيم بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته في ذلك العمل بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في إستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لاسيما في قطاعات التعليم، وقد يصعب ترشيد إستخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له والمؤثرة فيه، وهي معضلة حقيقية

تواجه الإدارة التعليمية كونها تسعى إلى تعظيم النتائج والتحكم في سلوكيات الأفراد وخلق الرغبة لديهم في الأداء.

إن المناخ التنظيمي الذي يعيشه الفرد في الجامعة يساهم بدرجة كبيرة في تكوين مفهومه لذاته وتحديد قدراته على تكوين علاقات مع الآخرين وعلى قابليته للعمل بفعالية وعلى هذا تأثير الظروف المحيطة بالفرد الراشد لن يكون كما هو الحال عند الطفل غير أن شخصيته تتأثر بالأحداث اليومية في حاجاته المختلفة وبخاصة تلك المشحونة بالتأثيرات الإنفعالية القوية، فذات الفرد تتكون من خصائصه والعمليات الذهنية الممكنة و المعاني التي يستخلصها من محيطه في حين أن مفهومه لذاته يتكون من المشاعر والمفاهيم الخاصة بنفسه و المشتقة من تعامله مع الآخرين كأفراد أو جماعات وكذا تعامله مع الأشياء المادية ومع ظواهر المحيط، وعلى هذا نجد بأن كل ذات فرد فريدة في حد ذاتها إذا تعمل كقوة اختيار وتنظيم وتفسير تتحكم في مفاهيمه، ويضع الفرد القيمة الإيجابية للمفاهيم التي تقوي مفهومه لذاته ولذلك نجد أن بعض الخبرات تدرك وتتقبل وتنظم في تركيب الذات، وقد لا يدرك الفرد بعض مظاهر المحيط بشكل دقيق و معقول كونها لا تتفق مع مفهومه لذاته.

ولما كانت الذات تتحكم في مفاهيم الفرد فإنها تؤثر كذلك في علاقاته مع الآخرين، والتغير الذي قد يحدث في الذات وجب أن يحدث في العلاقات مع الآخرين، كما أن التغير في العلاقات مع الآخرين يظهر في ذات الفرد أيضا.

وبقدر ما كان التنظيم ذا قوة إنفعالية تكون العلاقات الشخصية فيه جزءا أساسيا من شخصية الفرد وقيمه وتعمل على تقوية إلتزاماته بها وبالتعبير سلوكيا عنها وقد أكدت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين مفهوم الفرد لذاته وبين دافعيته للانجاز وسلوكه في تحديد هدفه" (محمد الحاج خليل وطه الحاج الياس 1993، ص226-227).

والمناخ التنظيمي بوصفه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وبين أهداف العاملين فيها فضلا عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تمتيتها من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل المنظمة على حد قول، فقد توصل الباحثين إلى أن السلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بالدرجة الأولى على درجة الدعم التي يقدمها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين إتجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم.

وعلى هذا كانت دراسة المناخ التنظيمي خاصة في الجامعات أمرا ضروريا وهذا التأثير المباشر على قدرتها على النجاح وتحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية وفعالية.

فمفهوم الفرد لذاته في جامعة معينة بالنسبة لقابليته يرتبط إيجابيا بالصورة التي يتصورها مأخوذة عنه من قبل الآخرين، زملاء أم إداريين، أساتذة أو مديرين". (محمد الحاج إلياس، وطه الحاج إلياس 1993، ص 228 - 292).

إن قضايا التعليم الجامعي المعاصر تتطلب الوقوف عند بعض القضايا الرئيسية المتصلة بالتعليم الجامعي، كالحاجة إلى التنسيق بين الجامعات، ضرورة الربط بين التخصصات، والاحتياجات الفعلية لسوق العمل، إعادة النظر في نظام الترقية لأعضاء هيئة التدريس، ضرورة زيادة الإنفاق على النشاط التعليمي و النشاط البحثي، العناية بالخدمات الطلابية، ضرورة تحسين نظم التدريس بالربط بين التخصص والتدريس، ضرورة تنمية أعضاء التدريس بالإعداد الداخلي أو الخارجي بالتقويم والمتابعة لاسيما للمتربصين والمؤقتين منهم، تخفيض الضغط فيما يخص الإشراف، وإعادة النظر للبيداغوجيا في نظام التعليم العالي في بلادنا.

لقد أصبح الفرد يهتم بالوسائل التي تضمن له تحقيق الحاجيات المادية من الإعتبارات الإجتماعية العليا المرتبطة بالتعليم أو التكوين خاصة لما كان التعليم الجامعي لا يضمن حتى العمل الذي يمكن أن يتطلع إليه الطالب، ونجد كذلك أن الأساتذة أنفسهم لم يعد الواحد منهم قادرا على بذل المجهود الإضافي اللازم لمساعدة طلبته لا في التحصيل ولا حتى في الإشراف يحكم الضغط الممارس عليه من الناحية المادية والمعنوية فلا المخابر متوفرة ولا المصادر الحديثة من كتب ومجلات موجودة وكافية ولا التدعيم المادي للأساتذة والطلبة الباحثين كافي، ولعل أهم تساؤل يمكن طرحه، شل الأساتذة راضون عن عملهم وأدائهم، وما هي الجوانب التي يمكن إصلاحها أو تعديلها لتصل جامعتنا لمصف جامعات الدول المتطورة؟ ومتى يتدارك المسئولين بأن قطاع التعليم العالي خصب وأن عملية الاستثمار فيه ليس تبذيرا، بل استثمار مريح يؤدي إلى تفتح العديد من عبقريات و أدمغة المجتمع وفي كافة المجالات.

خلاصة الفصل

إتضح في ما سبق أن للجامعة أهدافا تسعى إلى تحقيقها، غير أن هذه الأهداف تتغير بتغير المعارف والأفكار والمهارات والقدرات التي يفرضها التطور التكنولوجي على سوق العمل. ومن هنا كان لزاما عليها مسايرة هذه التغيرات من حيث مدخلاتها خاصة في ما يتعلق بالبرامج الدراسية ومحتوياتها وطرق تدريسها، ونقل المعلومة للطالب وتدريبه عليها ميدانيا، وكذا في كيفية تقويمه. وبالتالي وجب عليها الإعتماد على هيئة تدريس تتمتع بالكفاءات اللازمة لتفعيل تلك الأهداف، خاصة وأن دورها هي الأخرى بات يتحدد بناءا على نوعية النظام المتبع، حيث إننقل من مهمة تقليدية تتمثل في نقل المعلومة للطالب إلى مهمة إنتاج المعرفة واكسابها للطالب وتدريبه على كيفية إستخدامها.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس :

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

هي لب بناء اي مشروع علمي، ولا يمكن للباحث تحقيق اي شيء بدونها، حيث تهدف الى معرفة صلاحيات البحث وادواته والتعمق في معرفة الابهام للظاهرة المدروسة، حيث من خلالها يتم التعرف والملاحظة وتجميع المعلومات كما يتم التعرف على فرضيات الدراسة والاهمية من البحث فيها. (محي الدين،1995، ص48)

تم برمجة زيارة أولية إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية قصد استطلاع و الكشف عن المعلومات التي المبهمة لنا في خصوص موضوع الدراسة، حيث ان مكان الدراسة في حد ذاته ليس بالغريب عنا كونه المكان الذي درست فيه سنتين 2014/2012، حيث كانت الجامعة التي تحصلت فيها على شهادة الماستر الاكاديمي تحت اشراف مجموعة من الاساتذة ذوي الكفاءة العالية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كما تخللت زيارتنا الاستطلاعية الى كل الكليات والمعاهد الموجودة على مستوى جامعة محمد بوضياف المسيلة، أردنا التقرب أكثر لمجتمع الدراسة من الاساتذة الجامعيين حتى يتسنى لنا سهولة الوصول لأكبر عدد لتكون عينة للدراسة.

ومع الظروف الوبائية لفيروس كوفيد19 التي شهدها العالم، و تبني الجامعة للبروتكول الوقائي واستغلال التدريس البعدي عن طريق منصة موديل ونظام الدفعات كانت هناك صعوبات لجمع أكبر عدد ممكن من الاساتذة لاستعمالهم كعينة دراسة.

ومن أهم الادوات التي تم العمل بها لتأكد من صحة الفرضيات وجميع المعلومات الكافية لمعالجة موضوع الدراسة ومن جهة تحقيق أهداف البحث ثم استعمال عدة تقنيات (الملاحظة المقابلة. الاستمارة)

2- الاطار المكاني والزمني للدراسة

1-2- الإطار المكاني

لقد تمت دراستنا في جامعة مسيلة؛ تقع الجامعة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، حيث أنشأت هذه الجامعة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركزا جامعيا، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و 23 قسما. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين و ثلاثة و عشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي

والبحث العلمي. يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1265 موظفا من متعاقدين و دائمين، المقدر عددهم بحوالي 1402 و الذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

2-2- الإطار الزمني للدراسة

الجدول رقم (06) يوضح الاطار الزمني لمراحل الدراسة.

الرقم	المرحلة	التاريخ
1	ضبط العنوان	من 10 سبتمبر 2019 الى 15 اكتوبر 2019
2	التحرير والترجمة النظريين	من 10 ديسمبر 2019 الى 20 يناير 2022
3	الدراسة الاستطلاعية	من 01 أبريل 2020 الى غاية 15 جوان 2020
4	الدراسة الاساسية	من 15 سبتمبر 2020 الى غاية 15 جوان 2022

من انجاز: الباحث.

3- منهج الدراسة:

المنهج هو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث، ونظرا لتعدد وتنوع وتشعب مواضيع علم الاجتماع، فإن له مناهج كثيرة، وكل منهج يلائم طبيعة موضوع ما. (زرواتي، 2004، ص104).

يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي تظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة، ويهدف هذا المنهج إما إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو مضمونه. أو قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض علمية. على سبيل المثال تعرف أعداد العاطلين عن العمل من خريجي الجامعات من الأمثلة الحية على هذا المنهج بشكل عام.(عبيدات وآخرون،1999، ص46)

سنجري اعتمادنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر الأسلوب الأفضل لوصف المتغيرين المدروسين وتصويرهما كميا ووصفيا وتحليليا عن طريق جمع المعلومات بطريقة مقننة عن المشكل وتصنيفها وتبويبها وتحليلها ثم إخضاعها للدراسة (بوخص،2005،18) ، هذا نظرا لطبيعة الموضوع واشكاليته الذي يهدف الى ايجاد علاقة في اتجاه ما بين المتغير المستقل وهو الانسحاب النفسي من العمل والمتغير التابع والمتمثل في المناخ التنظيمي للجامعة.

من أجل تحقيق اهداف هذا البحث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول الى اغراض محددة لوضعية معينة، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ثم يعبر كميا أو كيفيا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه الى التحليل والربط والتفسير للوصول الى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مجتمع الدراسة والمكون من جميع أساتذة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.

والعينة هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.

ويلجأ عادة إلى طريقة العينات لعدة أسباب منها: .

1- إنها أقل كلفة من طريقة الحصر الشامل.

2- إن بعض الأجزاء تسهل الوصول إلى معلومات أكثر تفصيلاً ودقة.

3- في حال عدم توافر الوقت للقيام بدراسة شاملة.

4- في حال عدم إمكانية إجراء حصر كامل لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي، فهي جزء من كل، على

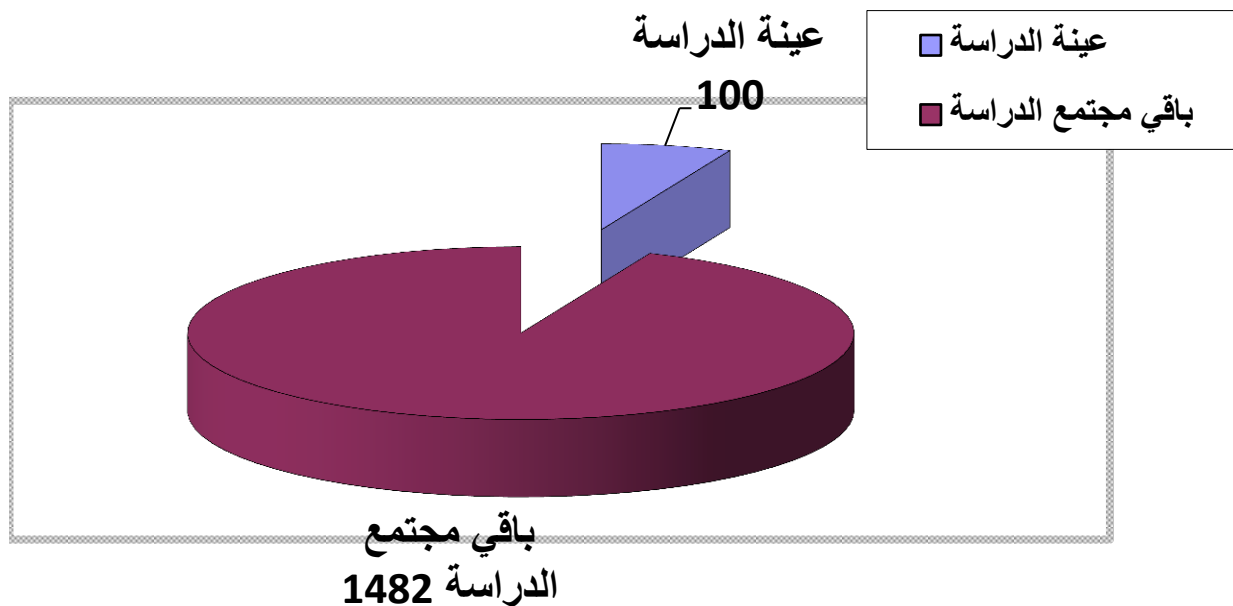
أن تمثل الكل تمثيلاً صحيحاً وتحت شروط مضبوطة.(دويدري،2000،206)

حيث بلغت عينة دراستنا 100 استاذ دائم من كل الرتب والكليات ويعملون بجامعة مسيلة. حيث

تم اختيار عينة الدراسة عن طريقة العينة العشوائية الطبقية والتي تتناسب مع موضوع الدراسة حيث

اختيار مجموعة الاساتذة عشوائيا وتم اخذ بعين الاعتبار الرتب العلمية والجنس والممثلة حسب خصائص

محددة.



الشكل رقم (06): يوضح نسبة العينة الى المجتمع الكلي

5. خصائص العينة المدروسة:

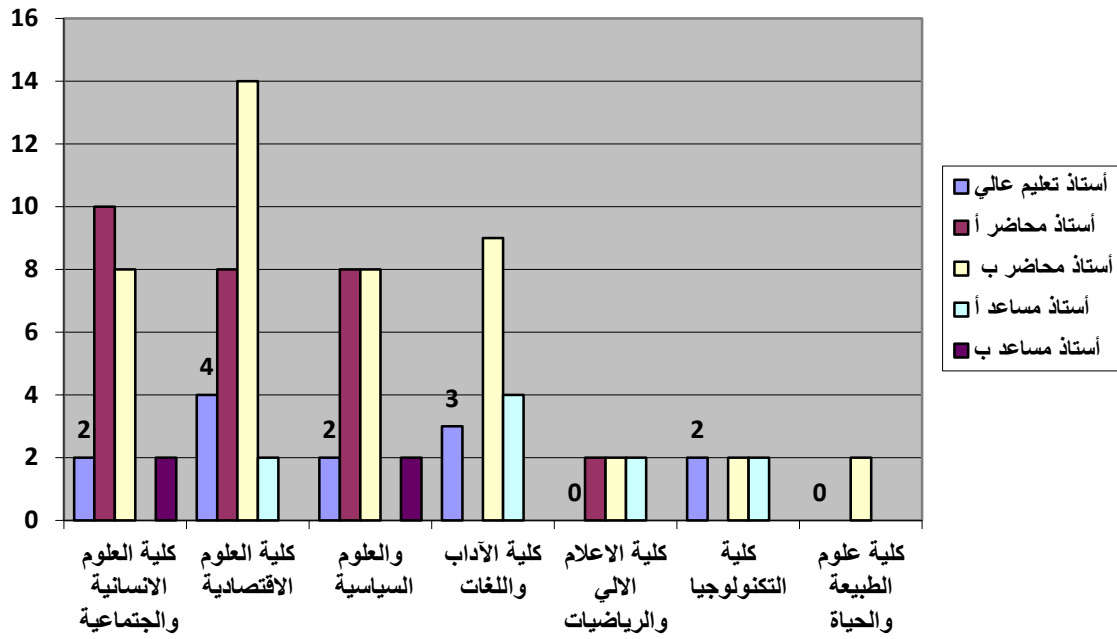
5- 1- خصائص العينة من حيث الكلية والرتبة الوظيفية

الجدول رقم (07) يوضح تعداد العينة حسب الكلية والرتبة الوظيفية

مج	الرتب الوظيفية					الكليات
	مساعد ب	مساعد أ	محاضر ب	محاضر أ	استاذ تعليم عالي	
22	2	0	8	10	2	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
28	0	2	14	8	4	كلية العلوم الاقتصادية
20	2	0	8	8	2	كلية الحقوق والعلوم السياسية
16	0	4	9	0	3	كلية الآداب واللغات
6	0	2	2	2	0	كلية الاعلام الآلي والرياضيات
6	0	2	2	0	2	كلية التكنولوجيا
2	0	0	2	0	0	كلية علوم الطبيعة والحياة
100	4	10	45	28	13	مج

من انجاز: الباحث

من خلال الجدول نلاحظ العدد الاكبر للعينة المختارة من الرتبة الوظيفية هي رتبة أستاذ محاضر والمقدرة ب 45 أستاذ اي بنسبة (45 بالمائة) من مجموع العينة وهذا راجع لأغلبية مجتمع الدراسة مكون من هاته الرتبة وتأتي في المرتبة الثانية الرتبة الوظيفية أستاذ محاضر أ ب عدد 28 أستاذ، كما تم اختيار 13 استاذ من رتبة أستاذ تعليم عالي (بروفيسور)، وشملت عينة الدراسة في المرتبة الرابعة الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد أ ب 10 أساتذة و جاءت الرتبة الوظيفية الاخيرة من عينة الدراسة من طرف أستاذ مساعد (ب) حيث تعدادها 4 أساتذة وهي الاقل لعدم احتياج الجامعة في السنوات الاخير للتوظيف هاته الرتبة.



الشكل رقم (07) يوضح تعداد العينة حسب الكليات و الرتبة الوظيفية

من خلال الشكل البياني نجد مجموع العينة 100 أستاذ تم اختيارها من سبع كليات في الجامعة أخذت كلية الاقتصاد رفقتا كلية العلوم الاجتماعية والانسانية و كلية الحقوق والعلوم السياسية حصة الأسد اين كان تعدد الاساتذة في الكليات الثلاث: 28، 22 و 20 على الترتيب، وجاءت بعدهم في المرتبة الرابعة كلية الآداب واللغات وكانت المراتب الثلاث الاخير كلية الرياضيات والاعلام الالي وكلية التكنولوجيا و كلية علوم الطبيعة والحياة ب تعداد اساتذة يقدر ب (6، 6، 2) على الترتيب وهذا راجع كذلك لتعداد الطلبة القليل في هاته الكليات الاخيرة.

5-2- خصائص العينة من حيث الجنس

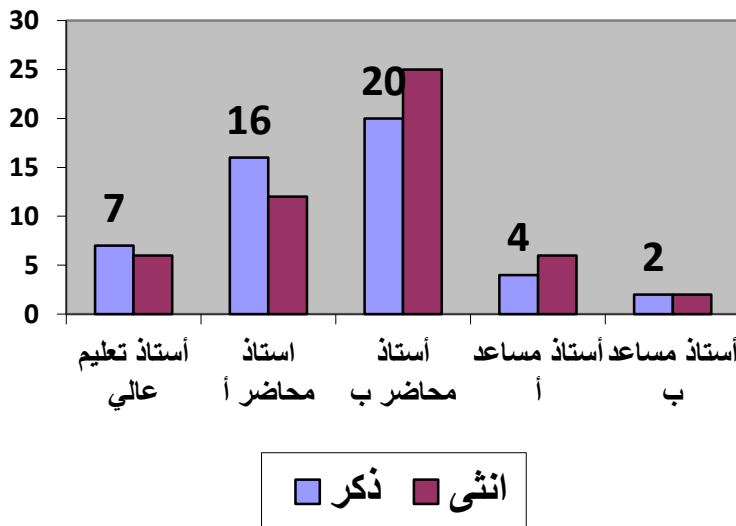
الجدول رقم: (08) يوضح خصائص العينة من حيث الجنس

مج	الرتب الوظيفية					الجنس
	مساعد ب	مساعد أ	محاضر ب	محاضر أ	استاذ تعليم عالي	
49	2	4	20	16	7	ذكور
51	2	6	25	12	6	اناث
100	4	10	45	28	13	مج

من انجاز: الباحث.

نلاحظ من الجدول من خلال الجدول نلاحظ ان تعداد العينة البحثية البالغ 100 أستاذ كان تقريبا متقاربا بين الذكور والاناث. حيث أخذنا من مجتمع الدراسة 51 أستاذ من جنس أنثى موزعة بين مختلف الرتب الوظيفية الخمس (استاذ تعليم عالي، استاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ محاضر أ، أستاذ مساعد ب). وكان تعداد عينة الاساتذة من جنس ذكر مقدرة ب 49 أستاذ موزعة كذلك حسب الرتب الوظيفية المذكورة سلفا.

يوضح المخطط تعداد العينة حسب الجنس



الشكل رقم (08) يوضح تعداد العينة حسب الجنس

يوضح الشكل الموضح اعلاه أن تعداد العينة البحثية حسب الجنس والرتبة الوظيفية حيث نلاحظ ان عدد الاناث اقل من عدد الذكور في الرتبة الوظيفية استاذ تعليم عالي.

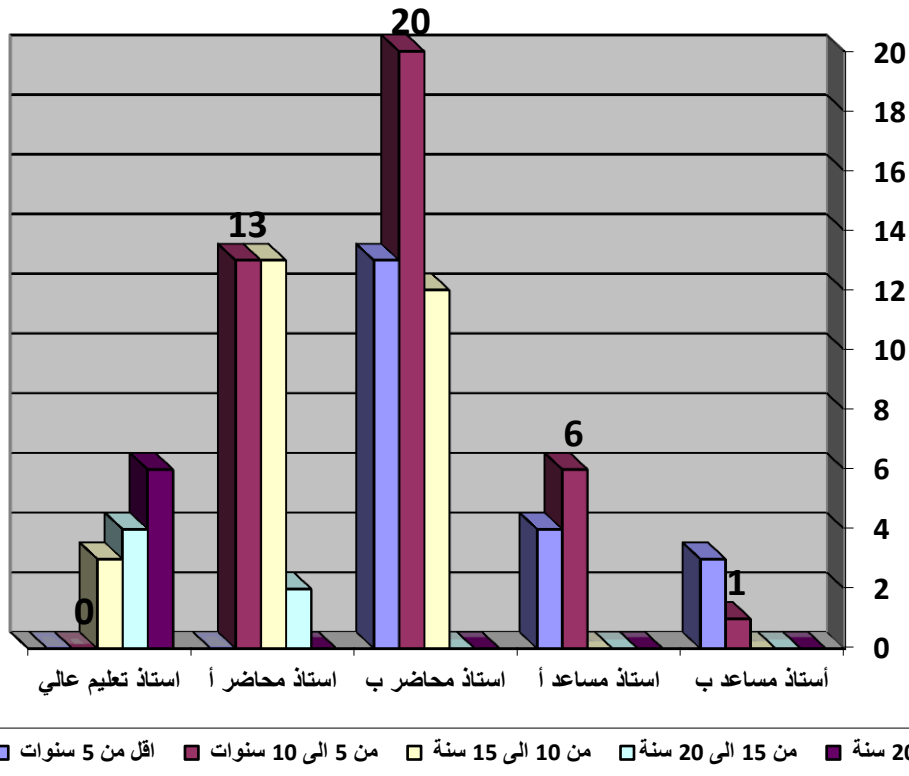
3-5- خصائص العينة من حيث الخبرة

الجدول رقم (09) يوضح تعداد العينة حسب الخبرة والاقدمية

مج	الرتب الوظيفية					الخبرة
	مساعد ب	مساعد أ	محاضر ب	محاضر أ	استاذ تعليم عالي	
20	3	4	13	0	0	أقل من 5 سنوات
40	1	6	20	13	0	من 5 الى 10 سنوات
28	0	0	12	13	3	من 10 الى 15 سنة
6	0	0	0	2	4	من 15 الى 20 سنة
6	0	0	0	0	6	أكثر من 20 سنة
100	4	10	45	28	13	مج

من انجاز: الباحث.

نلاحظ من الجدول أن غالبية عينة الدراسة تملك خبرة بين (5 و 10سنوات) وتعدادها 40 أستاذ تعليم عالي وتأتي في المرتبة الثانية لمجال الخبرة بين (10 و15سنة) بتعداد أساتذة مقدر ب 28 أستاذ، و من عينة الدراسة لدينا 20 أستاذ ممن يملكون خبرة أقل من 5 سنوات، في حين أحصينا 6 أساتذة يملكون خبرة بين (15 و 20 سنة) و كذلك 6 أساتذة لهم (أكبر من 20 سنة) خبرة في المجال، وأكد من عينة اجمالية تعدادها 100 أستاذ تعليم عالي.



الشكل رقم (09) يوضح تعداد العينة حسب الخبرة والاقدمية.

4-5- خصائص العينة من حيث السن:

الجدول رقم (10) يوضح تعداد العينة حسب الفئة العمرية

مج	الرتب الوظيفية					الخبرة
	مساعد ب	مساعد أ	محاضر ب	محاضر أ	استاذ تعليم عالي	
14	2	2	10	0	0	أقل من 35 سنة
56	6	6	28	12	4	من 36 الى 45 سنة
26	0	0	6	12	8	من 46 الى 60 سنة
4	0	0	0	2	2	أكثر من 60 سنة
100	8	8	44	26	14	مج

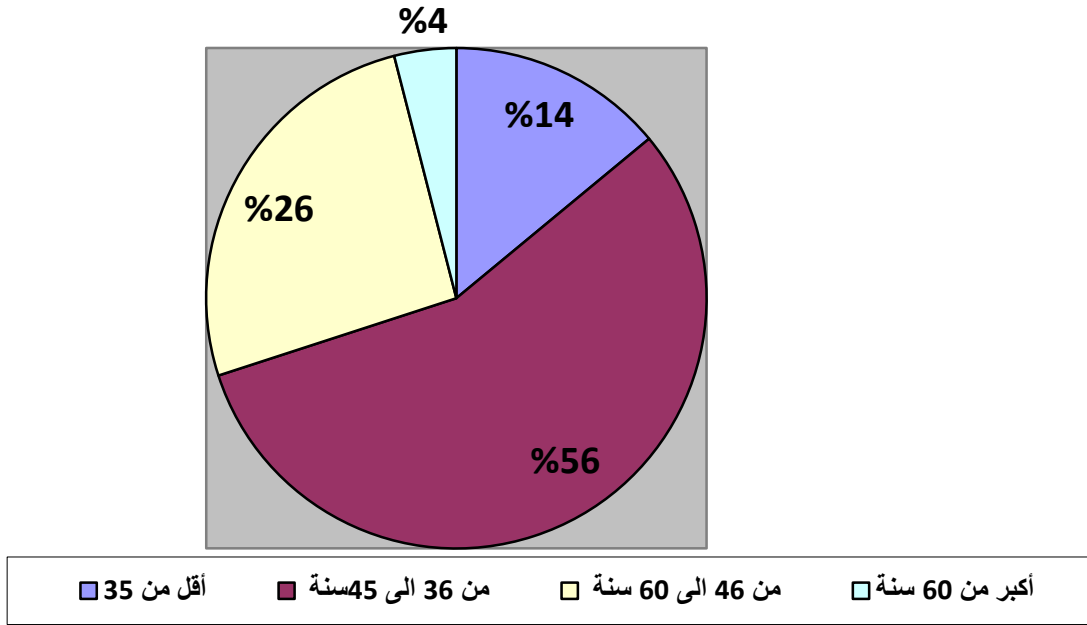
من انجاز: الباحث.

نلاحظ من الجدول أن غالبية عينة الدراسة تراوحت اعمارهم بين (35 و 45 سنة) أي بتعداد 56

أستاذ من مجموع 100 استاذ وبنسبة مئوية مقدرة ب 56 بالمائة، وتأتي بعدها عمريا من (46 الى 60

سنة) بتعداد قدر ب26 أستاذ وبنفس النسبة المئوية لتساوي تعداد مجموع العينة مع النسبة المئوية الكاملة، ثم نجد14 أستاذ تتراوح أعمارهم بين المجال (الأقل من 35سنة)، واخيرا لدينا 4 أساتذة من العينة الذين تفوق أعمارهم 60 سنة.

يوضح المخطط النسبة المئوية للفئة العمرية



الشكل رقم (10) يوضح النسب المئوية لتعداد للفئة العمرية.

6- أدوات جمع المعلومات

6-1- الملاحظة: وتعتبر الملاحظة الأداة الأولى دائما للباحث وهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة أو توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (دويدري، 2000، ص317)

حيث تتدخل في كل البحوث باختلاف أدوات جمع المعلومات الملاحظة، لأن الباحث يستخدم كل حواسه لاقتناص المعلومات الصحيحة والدقيقة خدمة لنتائج بحثه.

6-2- المقياس

المقياس استيضاح استفساري لاستبيان المعلومات التي لدى المبحوث لأجل المعرفة عن كتب عن كل ما يتعلق بالموضوع قيد البحث والدراسة. وهو مجموعة من الأسئلة المعدة والمصاغة لمتغيرات الموضوع أو معطيات الحالة وفقا لفروض موضوعية. وقد تطرح الأسئلة على المبحوث أثناء إجراء

مقابلات مهنية معه، أو توزع مباشرة في استمارة من الباحث على المبحوثين أو عن طريق فريقا من المساعدين أو عن طريق وسائل الاتصال المتعددة. المقياس يمكن الباحث من استقراء حالة الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو العينة واستيضاحه عما يلومون به من معرفة عن الموضوع المتعلق بهم. ويعتبر المقياس أحد الرسائل العلمية التي يعتمد الباحث عليها في تجميع المعلومات من مصادرها، إلا أن هذه المعلومات المشار إليها قد لا تعكس الواقع بالتمام كما يتوقعه الباحث ولكنها تعطي مؤشرات ينبغي عدم الإغفال عنها. (عقيل، 2012، ص 208)

من خلال المراحل التي سبقت وبما فيها الدراسة الاستطلاعية تم الوصول إلى القرار النهائي لاختيار أداة البحث الواجب تطبيقه في عينة البحث، والمتمثلة في استبيان مركب من ثلاث أجزاء:

1-المعلومات الشخصية.

2- مقياس خاص بالمناخ التنظيمي كمتغير مستقل.

3- مقياس خاص بالانسحاب النفسي من العمل كمتغير تابع.

كما يحتوي المقياس على قسم يسبق المقاييس نتعرض فيه لمجمل البيانات الشخصية والتنظيمية للعامل المراد اجراء عليه الدراسة ونراها ذات فائدة وتتمثل في السن، الجنس، الرتبة، التخصص، والاقدمية.

الجزء الأول: مقياس خاص بالمناخ التنظيمي

وضمننا لدقة النتائج والوصول الى الاهداف المرادة من انجاز هاته الاطروحة، تم الاعتماد على استبيان حديث مطبق في نفس البيئة التي تم بناء فيها هذا المقياس والمصمم من طرف الباحثة (عظيمي، 2019)، كما تقرر اعادة حساب خصائصه السيكمترية بتطبيقه على عينة مكونة من 50 استاذًا يدرسون بجامعة مسيلة.

الخصائص السيكمترية للاستبيان المناخ التنظيمي:

أ- ثبات المقياس:

اعتمدنا في تعيين ثبات المقياس على طريقتين هما:

أولاً: ثبات التجانس الداخلي: وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach والذي

قدر بـ 0.7 وذلك من خلال تطبيق المقياس على عينة قوامها 50 استاذًا جامعيًا.

ب- ثبات التجزئة النصفية:

بعد تطبيق المقياس على عينة التقنين المكونة من 50 استاذًا، قمنا في دراستنا الحالية بتقسيم عبارات المقياس الى قسمين، قسم يضم العبارات ذات الأرقام الفردية، ويضم القسم الثاني العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثمة حساب معامل الارتباط بين جزأي المقياس وتصحيحه باستخدام معامل جوتمان للتجزئة النصفية Guttman split – half.

الجدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بين جزأي المقياس

عدد البنود	عدد الأفراد	للتجزئة النصفية Guttman split – half
42	50	0.68

المصدر: نتائج الدراسة الاستطلاعية الثانية بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (11) أن قيمة معامل جاتمان قد بلغت 0.68، وهي قيمة تدل

على ثبات المقياس.

ج- صدق المقياس:

تعريف صدق المقياس ويشير صدق المقياس إلى درجة التطابق بين بنيته والمؤشرات الخاصة بهذا البناء، كما يشير إلى الاتساق بين التعريفات الإجرائية للمفاهيم، ويصعب تماما أن يحقق المقياس صدقا مطلقا، ويرجع سبب هذا إلى أن بناء المقياس عبارة عن فكرة مجردة Abstract، بينما المؤشرات المرتبطة بهذا البناء تشير إلى أشياء محددة يمكن مشاهدتها، ومن ثم وجود فجوة واضحة بين التصور العقلي المجرد والأشياء المحددة التي يمكن ملاحظتها على أرض الواقع في أماكن وأوقات محددة. وفي هذا، أن الصدق عبارة عن درجة لموضوع ما، ولا يمكن تحديد الصدق بطريقة مباشرة، وأن الصدق جزء من عملية دينامية تزداد مع تراكم الأدلة عبر الزمن، وأنه بدون هذه الخاصية يصبح الصدق بلا معنى. (علام، 2012، ص80) وتم حساب الصدق في الدراسة الحالية بطريقتين هما:

-اولا صدق المقارنة الطرفي (الصدق التمييزي):

الجدول رقم (12) يوضح صدق المقارنة الطرفي

عدد البنود	المجموعة العليا n=10	المجموعة الدنيا n=10	قيمة اختبار u	القيمة الاحتمالية sig
42	متوسط الرتب	متوسط الرتب	*21.22	0.02
	مجموع الرتب	مجموع الرتب		
	8.3	14.2		
	80.20	135.8		

المصدر: نتائج الدراسة الاستطلاعية الثانية بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss مستوى الدلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول رقم (12) وبتطبيق الاختبار الإحصائي " مان - وتني - Mann - Whitney " لعينتين مستقلتين، يتبين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي المجموعة العليا والمجموعة الدنيا بالنسبة لخصائص المناخ التنظيمي، مما يؤكد لنا قدرة المقياس على التمييز بين طرفي القدرة التي يقيسها، حيث كانت قيمة u (21.22) وهي قيمة دالة عند مستوى ألفا 0.05.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (13) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي اليه

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.85	22	*0.67	1
*0.732	23	**0.80	2
*0.76	24	*0.73	3
*0.65	25	**0.81	4
*0.69	26	*0.73	5
*0.73	27	**0.80	6
**0.85	28	*0.67	7
*0.71	29	*0.69	8
*0.66	30	*0.65	9
*0.69	31	*0.68	10
**0.88	32	**0.97	11

**0.91	33	*0.71	12
**0.90	34	**0.82	13
*0.69	35	**0.88	14
*0.69	36	*0.69	15
*0.66	37	**0.91	16
*0.70	38	*0.77	17
**0.85	39	*0.66	18
**0.86	40	*0.72	19
**0.81	41	**0.88	20
*0.71	42	**0.80	21

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 / * دالة عند مستوى الدلالة 0.05

وفقا للحسابات التي أجريناها في الدراسة الحالية يتبين أن غالبية عبارات المناخ التنظيمي بلغت قيمتها الارتباطية من (0.65* إلى 0.97**) دالة في ارتباطها مع المحور الذي تنتمي إليه عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01.

ولتفسير نتائج المقياس، اعتمدنا على الفئات التالية: بما أن أعلى درجة للاستجابة على البند هي 3، فإن طول الفئة يكون كالتالي: $3 - 1 = 2$ ، و $0.66 = 3 - 1$ ، ومنه فإن القيم أكبر من أو يساوي 2.34 التفسير العبارة " بدرجة كبيرة ". من 1.67 إلى 2.33 التفسير العبارة " بدرجة متوسطة " . من 1 إلى 1.66 لتفسير العبارة " بدرجة ضعيفة " .

الجزء الثاني: مقياس خاص بالانسحاب النفسي

تم اعتماد هذا المقياس سابقا وسط المجتمع الجزائري من طرف (سويسي، 2018) كوسيلة لقياس مستوى الانسحاب النفسي من العمل لدى العامل، وكذلك قمنا بإعادة حساب خصائصه السيكمترية من خلال تطبيقه على عينة التقنين المكونة من 50 استاذًا جامعيًا..

أ- ثبات المقياس:

اعتمدنا في تعيين ثبات المقياس على طريقتين هما:

أولاً: ثبات التجانس الداخلي: وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach والذي قدر بـ 0.79 وذلك من خلال تطبيق المقياس على عينة قوامها 50 استاذًا جامعيًا.

ب- ثبات التجزئة النصفية:

بعد تطبيق المقياس على عينة التقنين المكونة من 50 استاذًا، قمنا في دراستنا الحالية بتقسيم عبارات المقياس الى قسمين، قسم يضم العبارات ذات الأرقام الفردية، ويضم القسم الثاني العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثمة حساب معامل الارتباط بين جزأي المقياس وتصحيحه باستخدام معامل جوتمان للتجزئة النصفية Guttman split – half.

الجدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط بين جزأي المقياس

عدد الافراد	عدد البنود	للتجزئة النصفية Guttman split – half
50	38	0.77

المصدر: نتائج الدراسة الاستطلاعية الثانية بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (13) أن قيمة معامل جاتمان قد بلغت 0.77، وهي قيمة تدل على ثبات المقياس.

ج- صدق المقياس:

تم حساب الصدق في الدراسة الحالية بطريقتين هما:

-اولا صدق المحكمين:

وذلك من خلال عرضه على 7 محكمين متكونين من استاذة جامعيين في تخصص علم النفس والعمل، وقد اسفرت العملية على قبول جميع البنود ضمن محاورها، بنسبة اتفاق قدرت بـ 78 بالمئة.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (15) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي اليه

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
*0.69	20	*0.68	1
*0.77	21	**0.90	2
**0.88	22	*0.71	3
**0.86	23	**0.82	4
*0.71	24	**0.88	5
*0.68	25	*0.69	6
*0.69	26	**0.91	7
**0.88	27	*0.77	8
**0.91	28	*0.68	9

**0.90	29	*0.72	10
*0.69	30	*0.88	11
*0.69	31	**0.81	12
*0.66	32	**0.85	13
*0.70	33	*0.70	14
**0.88	34	*0.71	15
*0.71	35	*0.77	16
*0.70	36	**0.86	17
*0.69	37	*0.76	18
**0.86	38	*0.69	19

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 / * دالة عند مستوى الدلالة 0.05

وفقا للحسابات التي أجريتها في الدراسة الحالية يتبين أن غالبية عبارات مقياس الانسحاب النفسي بلغت قيمتها الارتباطية من (0.68* الى 0.91*) دالة في ارتباطها مع المحور الذي تنتمي إليه عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01

بدائل الإجابة: تم اعتماد مقياس "ليكرت" الخماسي والجدول التالي يوضح بدائل الإجابة ومفتاح

تصحيحها:

الجدول رقم (16) يوضح بدائل الإجابة ومفتاح تصحيحها

بدائل	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
مفتاح التصحيح الفقرات الموجبة	5	4	3	2	1
مفتاح التصحيح الفقرات السالبة	1	2	3	4	5

من انجاز الباحث: سويبي، 2019.

7- الأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات:

- التكرارات والنسب المئوية لحساب الخصائص الوصفية لعينة الدراسة وذلك من خلال تحويل التكرارات إلى نسب مئوية حتى نتمكن من مناقشتها بطريقة موضوعية وذلك من خلال الجداول المعروضة في الجانب التطبيقي.

- قمنا بدايةً باختيار المعامل الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيتنا وقد تمثل هذا الاختبار في (معامل الارتباط لبيرسون).

- وكخطوة ثانية قمنا باستخدام برنامج SPSS لاستخراج قيمة بيرسون.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الفصل السادس :

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1. عرض النتائج وفقا للفرضيات

I. الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية على التالي «توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي

لدى الأساتذة الجامعيين» ومن أجل التأكد من هذه الفرضية قمنا بإتباع الخطوات التالية:

1. قمنا بدايةً باختيار المعامل الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيتنا وقد تمثل هذا الاختبار في (معامل الارتباط لبيرسون).

2. وكخطوة ثانية قمنا باستخدام برنامج SPSS لاستخراج قيمة بيرسون وقد توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17) القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الرئيسية (المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي).

القيم الوصفية	
المتوسط	الانحراف المعياري
71،2200	3،29855
122،2200	5،15924
العينة	100
المناخ.التنظيمي	100
الانسحاب.النفسي	100

الارتباط

الانسحاب.النفسي	المناخ.التنظيمي	
-،729**	1	Corrélacion de Pearson
،000		Sig. (bilatérale)
100	100	N
1	-،729**	Corrélacion de Pearson
	،000	Sig. (bilatérale)
100	100	N

دالة عند مستوى ثقة (0.01) (ثنائي الطرف)**

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن هناك علاقة عكسية قوية بين كل من متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي) عند عينة الدراسة المتكونة من 100 أستاذ جامعي، حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.72) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) وذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجهة.

وعليه ووفقا لما جاء سابقا يمكننا القول أن الفرضية التي تقول "توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين" قد تحققت، بحيث كلما انخفضت مستويات المناخ التنظيمي ارتفعت مستويات الانسحاب النفسي، والعكس.

II. الفرضية الجزئية الأولى: نصت على التالي (جودة المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي منخفضة)

للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي لعينة الدراسة ومقارنته بالمتوسط الفرضي للتأكد من مستوى جودة المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي، وذلك وفقا للقيم التالية:

الجدول رقم (18) القيم الوصفية لمتغير المناخ التنظيمي

العينة	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
100	126	3,29855	71,2200	المناخ التنظيمي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الدراسة قدر بـ71.22 وهو كما يبدو جاء أقل من المتوسط الفرضي الذي قدرته قيمته بـ126 وهذا يشير الى انخفاض جودة المناخ التنظيمي من وجهة نظر اساتذة التعليم العالي.

وعليه الفرضية التي تقول التالي (جودة المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي منخفضة) تحققت.

III. الفرضية الجزئية الثانية: نصت على التالي (يظهر أساتذة التعليم العالي مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل)

للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي لعينة الدراسة ومقارنته بالمتوسط الفرضي للتأكد من مستوى الانسحاب النفسي من العمل من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي، وذلك وفقا للقيم التالية:

الجدول رقم (19) القيم الوصفية لمتغير الانسحاب النفسي من العمل

العينة	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
100	114	5,15924	122,2200	الانسحاب النفسي من العمل

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الدراسة قدر ب 122.22 وهو كما يبدو جاء أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدرت قيمته بـ114 وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الانسحاب النفسي لدى اساتذة التعليم العالي.

وعليه الفرضية التي تقول التالي (يظهر أساتذة التعليم العالي مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل) تحققت.

IV. الفرضية الجزئية الثالثة: نصت الفرضية على التالي «توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد أحلام اليقظة في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين» ومن أجل التأكد من هذه الفرضية قمنا بإتباع الخطوات التالية:

1. قمنا بدايةً باختيار المعامل الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيتنا وقد تمثل هذا الاختبار في (معامل الارتباط لبيرسون).

2. وكخطوة ثانية قمنا باستخدام برنامج SPSS لاستخراج قيمة بيرسون وقد توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (20) القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية الأولى (المناخ التنظيمي وأحلام اليقظة)

القيم الوصفية

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
100	3,29855	71,2200	المناخ.التنظيمي
100	1,68727	27,9600	أحلام.اليقظة

الارتباط

أحلام.اليقظة	المناخ.التنظيمي		
-،263**	1	Corrélation de Pearson	المناخ.التنظيمي
،008		Sig. (bilatérale)	
100	100	N	

1	-.263**	Corrélation de أحلام اليقظة Pearson
	.008	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن هناك علاقة عكسية متوسطة بين كل من متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي وأحلام اليقظة) عند عينة الدراسة المتكونة من 100 أستاذ جامعي، حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.26) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) و ذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة.

وعليه ووفقا لما جاء سابقا يمكننا القول أن الفرضية التي تقول " توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد أحلام اليقظة في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين" قد تحققت، بحيث كلما انخفضت مستويات المناخ التنظيمي ارتفعت مستويات أحلام اليقظة، والعكس.

I. الفرضية الجزئية الثانية: نصت الفرضية على التالي «توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد القيام بوظيفتين في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين» ومن أجل التأكد من هذه الفرضية قمنا بإتباع الخطوات التالية:

1. قمنا بدايةً باختيار المعامل الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيتنا وقد تمثل هذا الاختبار في (معامل الارتباط لبيرسون).

2. وكخطوة ثانية قمنا باستخدام برنامج SPSS لاستخراج قيمة بيرسون وقد توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (21) القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية الثانية (المناخ

التنظيمي والقيام بوظيفتين)

القيم الوصفية

	الانحراف المعياري	المتوسط	
100	3,29855	71,2200	المناخ.التنظيمي
100	1,50457	15,8300	القيام.بوظيفتين

الارتباط

المناخ.التنظيمي		القيام.بوظيفتين
1	-،359**	المناخ.التنظيمي Corrélation de Pearson
	،000	Sig. (bilatérale)
100	100	N
القيام.بوظيفتين		المناخ.التنظيمي
1	-،359**	القيام.بوظيفتين Corrélation de Pearson
	،000	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن هناك علاقة عكسية متوسطة بين كل من متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي والقيام بوظيفتين) عند عينة الدراسة المتكونة من 100 أستاذ جامعي، حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.35) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) و ذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة.

وعليه ووفقا لما جاء سابقا يمكننا القول أن الفرضية التي تقول "توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد القيام بوظيفتين في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين" قد تحققت، بحث كلما انخفضت مستويات المناخ التنظيمي ارتفعت مستويات القيام بوظيفتين، والعكس.

II. الفرضية الجزئية الثالثة: نصت الفرضية على التالي «توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد التسكع السيبراني في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين» ومن أجل التأكد من هذه الفرضية قمنا بإتباع الخطوات التالية:

1. قمنا بدايةً باختيار المعامل الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيتنا وقد تمثل هذا الاختبار في (معامل الارتباط لبيرسون).

2. وكخطوة ثانية قمنا باستخدام برنامج SPSS لاستخراج قيمة بيرسون وقد توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (22) القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية الثالثة
(المناخ التنظيمي والتسكع السيبراني)

القيمة الوصفية

العينة	الانحراف	
	المعيارى	المتوسط
100	3,29855	71,2200
100	1,50672	32,3500

الارتباط

التسكع السيبراني	المناخ التنظيمي	
-،463**	1	Corrélacion de المناخ التنظيمي Pearson
،000		Sig. (bilatérale)
100	100	N
1	-،463**	Corrélacion de التسكع السيبراني Pearson
	،000	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن هناك علاقة عكسية متوسطة بين كل من متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي والتسكع السيبراني) عند عينة الدراسة المتكونة من 100 أستاذ جامعي، حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.46) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) و ذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة. وعليه ووفقا لما جاء سابقا يمكننا القول أن الفرضية التي تقول "توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد التسكع السيبراني في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين" قد تحققت، بحيث كلما انخفضت مستويات المناخ التنظيمي ارتفعت مستويات التسكع السيبراني، والعكس.

III. الفرضية الجزئية الرابعة: نصت الفرضية على التالي «توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد التظاهر بالانشغال في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين» ومن أجل التأكد من هذه الفرضية قمنا بإتباع الخطوات التالية:

1. قمنا بدايةً باختيار المعامل الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيتنا وقد تمثل هذا الاختبار في (معامل الارتباط لبيرسون).

2. وكخطوة ثانية قمنا باستخدام برنامج SPSS لاستخراج قيمة بيرسون وقد توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (23) القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية الرابعة (المناخ

التنظيمي والتظاهر بالانشغال)

القيم الوصفية

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة
3,29855	71,2200	100
1,81294	22,8100	100

الارتباط

ب.الانشغال التظاهر	المناخ.التنظيمي	
-،537**	1	Corrélation de Pearson المناخ.التنظيمي
،000		Sig. (bilatérale)
100	100	N
1	-،537**	Corrélation de Pearson ب.الانشغال التظاهر
	،000	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن هناك علاقة عكسية متوسطة بين كل من متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي والتظاهر بالانشغال) عند عينة الدراسة المتكونة من 100 أستاذ جامعي، حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.53) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) و ذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة.

وعليه ووفقا لما جاء سابقا يمكننا القول أن الفرضية التي تقول "توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد التظاهر بالانشغال في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين" قد تحققت، بحث كلما انخفضت مستويات المناخ التنظيمي ارتفعت مستويات التظاهر بالانشغال، والعكس.

IV. الفرضية الجزئية الخامسة: نصت الفرضية على التالي «توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد الاستغراق في المحادثات في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين» ومن أجل التأكد من هذه الفرضية قمنا باتباع الخطوات التالية:

1. قمنا بدايةً باختيار المعامل الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيتنا وقد تمثل هذا الاختبار في (معامل الارتباط لبيرسون).

2. وكخطوة ثانية قمنا باستخدام برنامج SPSS لاستخراج قيمة بيرسون وقد توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (24): القيم الوصفية وقيمة الارتباط بين متغيري الفرضية الجزئية

الخامسة (المناخ التنظيمي والاستغراق في المحادثات)

القيم الوصفية

العينة	الانحراف		
	المعيارى	المتوسط	
100	3,29855	71,2200	المناخ.التنظيمي
100	2,12182	23,2700	الاستغراق.المحادثات

الارتباط

المناخ.التنظيمي		الاستغراق.المحادثات	
-،522**	1	Corrélacion de	المناخ.التنظيمي
		Pearson	
		Sig. (bilatérale)	
100	100	N	
1	-،522**	Corrélacion de	الاستغراق.المحادثات
		Pearson	
		Sig. (bilatérale)	
100	100	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن هناك علاقة عكسية متوسطة بين كل من متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي والاستغراق في المحادثات) عند عينة الدراسة المتكونة من 100 أستاذ جامعي، حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.52) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) و ذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة. وعليه ووفقا لما جاء سابقا يمكننا القول أن الفرضية التي تقول "توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وبعد الاستغراق في المحادثات في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة الجامعيين" قد تحققت، بحيث كلما انخفضت مستويات المناخ التنظيمي ارتفعت مستويات الاستغراق في المحادثات، والعكس.

2. تفسير ومناقشة النتائج:

1.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

من خلال العلاقة الارتباطية بين الانسحاب النفسي من العمل والمناخ التنظيمي المتمثلة في معامل الارتباط متمثلة في معامل بيرسون، حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.72) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) وذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة والمقروءة بأنها علاقة عكسية قوية جدا نرى أن الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي السائد و الانسحاب النفسي من العمل لدى اساتذة التعليم العالي.

تحققت بالشكل المطلوب وكما كان متوقعا نظرا لمعاناة استاذ التعليم العالي في بيئته التعليمية ولما يعانيه من مشكلات تتعلق بالكثير من المؤشرات المرتبطة بنماذج المناخ التنظيمي حيث تجده كثير الانسحاب النفسي من العمل ويمارس هروبا غير مباشرا باستعمال الكثير من الآليات، حيث تعد هاته الآليات كمقاومة ذاتية او محاولة للتكيف مع الاوضاع والبقاء فيها. ولهذا نقول أنه كلما تحسنت ظروف المناخ التنظيمي انخفض مستوى الانسحاب النفسي والعكس. كما اشارت العديد من الدراسات الى أثر المناخ التنظيمي على المردود وأداء الموظف. واتفقت دراستنا نسبيا مع دراسة قبطان شوقي (2022) التي افترضت تأثير ودور المناخ التنظيمي الاخلاقي على السلوك الانسحابي وتوصلت الى نتيجة مفادها أن مجموعة الأساتذة من ذوي الانسحاب النفسي يشعرون بتوفر ثلاث سمات أخلاقية هي: الصدق، الترفع عن اللغو والعدالة في بيئة عملهم، بإيجابية أقل مقارنة بما يشعر به باقي الأساتذة في مجموعة المقارنة، ما يفسر صحة الفرضية التي تنص بأن للمناخ التنظيمي الأخلاقي دور معنوي في الانسحاب النفسي للأستاذ الجامعي.

وتطرقت (طيار، 2019) الى الثقافة التنظيمية المكونة من الصفوة والمكافأة والفاعلية على الانسحاب النفسي من العمل، كما تعد المكافأة كأحد الابعاد للمناخ التنظيمي في الكثير من النماذج المفسر للمناخ التنظيمي حيث نقول شبه اتفاق بين دراستنا وهاته الدراسة.

حيث اخذ المناخ اهتماما كبيرا من الممارسين والأكاديميين على حد سواء بما في ذلك ظهور بيانات معقدة وديناميكية وكما اشارت (Nadia، Janell، Brandon، 2022) وآخرون الى المناخ التنظيمي بتوجهات مستقبلية من خلال دراسة المناخ التنظيمي في مراجعة منهجية للأدبيات وتوجهات البحث المستقبلية لهذا الاخير.

2.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الدراسة قدر بـ71.22 وهو كما يبدو جاء أقل من المتوسط الفرضي الذي قدرت قيمته بـ126 وهذا يشير الى انخفاض جودة المناخ التنظيمي من وجهة نظر اساتذة التعليم العالي. وعليه الفرضية التي تقول التالي (جودة المناخ التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي منخفضة) تحققت. حيث ان انخفاض جودة المناخ التنظيمي لها أثر على سلوكيات الموظفين مما يسبب لهم مشكلات مادية ومعنوية، وحسب بعض البيانات نجد ان انخفاض جودة المناخ التنظيمي يعود الى جهل الموظف بمناخه الحالي وعدم المعرفة الحقيقية به مما يدخله في فوضى معرفية حول مؤسسته الجامعية. كما ان الافتقار لحدود العوامل المحفزة و عدم اشراك الاساتذة في صناعة القرارات ووجود اتجاه واحد للاتصال والمتمثل في الاتصال النازل فقط وفقدان لغة الحوار كلها مسببات لضعف جودة المناخ التنظيمي.

2.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعينة الدراسة قدر بـ122.22 وهو كما يبدو جاء أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدرت قيمته بـ114 وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الانسحاب النفسي لدى اساتذة التعليم العالي. وعليه الفرضية التي تقول التالي (يظهر أساتذة التعليم العالي مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل) تحققت. وهذا الانسحاب النفسي يرجع الى مجمل الظروف المحيطة بالاستاذ الجامعي. كما لا يؤدي متغير الاقدمية الى وجود اختلاف في سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل وذلك من الممكن تبنيهم القيم الأخلاقية للوظيفة. الا اننا لا نتأج المتوسط الحسابي اثبتت وجود انسحابا نفسيا من العمل لأساتذة التعليم العالي.

2.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

وهنا نرى ارتباط ذات علاقة سلبية متوسطة بين أحلام اليقظة والمناخ التنظيمي متمثلة في معامل بيرسون حيث حصلنا على معامل ارتباط حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.26) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) و ذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة والمقروءة بأنها علاقة عكسية نرى أن الفرض الجزئي الأول القائل "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أحلام اليقظة و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي" قد تحقق.

حيث طموحات الاستاذ الجامعي دائما ما تكون أكبر في الحالات العادية مقارنة بالحالات التي تكون فيها أبعاد المناخ التنظيمي منخفضة، ولهذا تجده يعالج في جانبه النفسي بأحلام اليقظة يطمح الوصول إليها، وهذا ما يؤثر على مردوده في عمله ويجعل منه شخص ذو شرود ذهني وهروب من الواقع الى الخيال، حيث انه كلما تحسنت ظروف المناخ التنظيمي كلما انخفض مستوى أحلام اليقظة والعكس.

3.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نلاحظ كذلك النتيجة للعلاقة الارتباطية بين القيام بوظيفتين و المناخ التنظيمي علاقة عكسية متوسطة متمثلة في معامل بيرسون، حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.35) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) وذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة.. والمقروءة بأنها علاقة عكسية نرى أن الفرض الجزئي الثالث القائل: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيام بوظيفتين و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي " قد تحقق باعتبار أن الهروب الاستاذ الجامعي من المهام المنوط به يفرض عليه التنوع في المهام الهامشية او الغير موكلة إليه فيقوم بالانسحاب العشوائي. وهذا ما يجعله يخسر الكثير من الوقت لتحقيق أهدافه المهنية بالشكل المطلوب، أو نراه في البيئة الجامعية ان النظام التعليم العالي أخرج استاذ من البيداغوجية وأصبح يطلب منه مهام إدارية لتغيير مناخه البيداغوجي وهذا ما يعد انسحابا نفسيا.

4.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

نلاحظ انه توجد علاقة عكسية متوسطة تقريبا بين التسكع السيبراني والمناخ التنظيمي متمثلة في معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.46) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) و ذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة. والمقروءة بأنها علاقة عكسية نرى أن الفرض الجزئي الخامس القائل: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسكع السيبراني و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي" قد تحقق نظرا للمهام الروتينية في التعليم الجامعي واصبح في شكل تلقين فقط، وهذا ما يختلف تماما مع أهداف الجامعة البحثية لتقديم الجديد واسناد العلم بالجديد من الابتكارات والدراسات الحديثة التي من شأنها اعطاء حلول لمختلف الظواهر. ولهذا تجد الاستاذ لا يكاد يبتعد عن البحث في الانترنت كوسيلة ترفيهية تخرجه افتراضيا وتسحبه نفسيا مما يعيش فيه.

5.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

ما نلاحظه في العلاقة الارتباطية بين التظاهر بالانشغال والمناخ التنظيمي انها علاقة عكسية متوسطة حيث كان معامل الارتباط فيها حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.53) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) و ذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة. والمقروءة بأنها علاقة سلبية نرى الفرض الجزئي الثاني القائل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التظاهر بالانشغال و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي. " تحقق كذلك أذ يعد حسب سويسبي التظاهر بالانشغال انسحابا نفسيا من العمل لأن الشغف و حب العمل نتيجة تحسن مستويات المناخ التنظيمي يمنح العامل أكثر ايجابية وتركيز وتبعده تماما عن التظاهر بالانشغال وما شابه من ذهول وهذيان.

6.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

نلاحظ انه توجد علاقة سلبية الاستغراق في المحادثات الشفوية و المناخ التنظيمي متمثلة في معامل ارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة العلاقة (-0.52) كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال عند مستوى ثقة (0.01) و ذلك مع اعتبار أن الفرضية اختبرت من طرف ثنائي (bilatérale) وذلك لأنها فرضية غير موجّهة. والمقروءة بأنها علاقة عكسية نرى أن الفرض الجزئي الرابع القائل: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستغراق في المحادثات الشفوية و المناخ التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي " تحقق ويعد الاستغراق في المحادثات نتيجة لهروب وانسحاب نفسي من واقع العمل اذ تجد الاستاذ يجلس مع زملاؤه يتحدث عن مواضيع تتعلق بمشكلات العمل او خارج عن واقع العمل ويسترسل في ذلك اوقات طويلة.

3. الاستنتاج العام:

- توجد علاقة عكسية قوية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي من العمل لدى الأساتذة التعليم العالي.
- مستوى جودة المناخ التنظيمي من وجهة نظر اساتذة التعليم العالي منخفض.
- مستوى الانسحاب النفسي من العمل لدي أساتذة التعليم العالي مرتفع .
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وبعد أحلام اليقظة في الانسحاب النفسي من العمل لدى الأساتذة التعليم العالي.
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وبعد القيام بوظيفتين في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة التعليم العالي.
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وبعد التسكع السيبراني في الانسحاب النفسي لدى الأساتذة التعليم العالي.
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وبعد التظاهر بالانشغال و لدى اساتذة التعليم العالي.
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وبعد الاستغراق في المحادثات الشفوية لدى اساتذة التعليم العالي.

4. الاقتراحات والتوصيات:

- التشجيع أكثر على البحث في السلوكيات الإنسحابية النفسية للأستاذ جراء المناخ التنظيمي والنظر بعمق لأبعاد هذا الأخير في دراسات أخرى.
- النظر بجدية لموضوع الانسحابي النفسي من بيئة العمل واعطائه حيز كبير من الدراسات مستقبليا حتى يتسنى لنا خفض مستوى الخسائر التي تتكبدها الجامعات في الجانب المادي والمعنوي للأستاذ الجامعي.
- تفعيل نظام المكافاة والحوافز للأساتذة وفتح المجال لانفتاح الجامعة على باقي الجامعات العالمية.
- تشجيع الاساتذة والتسهيل لهم في ابتكار آليات بيداغوجية جديدة كيفية لواقع الجامعة والتقليل عنهم من الواجبات الادارية.
- ضرورة تفعيل شبكة الاتصالات والحوار بين الاطراف الفاعلة بيداغوجيا واداريا.
- يجب على الجامعات تعزيز المعايير العالية الرعاية والمناخ الرسمي والتوزيع العدالة التي قد تحسن مساهمتها في الولاء المؤسساتي وتقديم الافضل
- بما ان الجامعة تملك نخبة بمستويات عالية يجب دمج جميع الشركاء بما فيهم الاستاذ في المشاركة في صنع القرارات داخل الجامعة وخارجها.
- وجوب وقوف رؤساء الجامعات والمدراء مع الاساتذة من خلال مرافقتهم البيداغوجية وتسهيل عليهم اداريا وتشجيعهم ماديا ومعنويا للولوج الى المخابر الجامعية.
- ضرورة انشاء لجنة جامعية يكون الاستاذ فيها شريك حقيقي حتى تقوم على مرافقة تطبيق نتائج الابحاث العلمية المخبرية ميدانيا حتى يكون هناك شعور ومسؤولية للأستاذ لتقديم الافضل.
- مرافقة الاساتذة نحو الشعور بالأمان الوظيفي بوضع لوائح وقوانين تضمن لهم الحصانة البحثية.
- العدالة الاجتماعية من خلال توفير وسائل الراحة للأستاذ خارج بيئة الجامعة من سكن لائق يضمن راحته واطمئنانه الاجتماعي.
- يجب على رئيس الجامعة والإدارة العليا التابعة له تعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه.
- تقديم التدريب المناسب للموظفين لتحسين معارفهم ومهاراتهم وسلوكهم وإضفاء الجانب التكنولوجي الرقمي في تصميم التكوين.
- تقليل معدل الاتصال التوظيف، وإضفاء الطابع العرضي / تكتيكات التوظيف الاستعانة بمصادر خارجية.

- إنشاء آلية قوية للمكافآت يتم من خلالها مكافأة الأداء من خلال المالية والحوافز غير المالية وتمكين الموظفين لتسخير إمكاناتهم.
- بناء الثقة: الثقة أمر حيوي لمشاركة الموظفين. فقد الموظفين ثقة في القادة أو مديريهم يفقد هم الشغف للعمل.
- خلق فرص للنمو الوظيفي، والتطوير، والتقدم، والترقيات / التقدم لجميع مستويات الموظفين.
- ربط الموظفين بأدوار وظيفية تتماشى مع مواهبهم ومهاراتهم.
- خلق بيئة عمل تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والتقدير لمساهماتهم إلى المحصلة النهائية لأداء ربحية المنظمة.
- خلق بيئة عمل خالية من الخلل بين العمل والحياة. يتوتر العمال عندما يتعين عليهم التضحية
- عقد رحلات اجتماعية للأساتذة وحبذا تكون دورات علمية دورية خارج الوطن من أجل توطيد العلاقات وتثمين البحث العلمي.

كما يمكن مستقبلا بوضع دراسات تكون حول:

- ✓ دراسة اثر نمط القيادة على الانسحاب النفسي من العمل.
- ✓ دراسة أثر المشاركة من عدمها في صناعة واتخاذ القرار على الانسحاب النفسي من العمل.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال هذه القيمة العلمية المضافة والتي عالجت ظاهرة من الظواهر المهنية والموسومة بالعنوان التالي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالانسحاب النفسي من العمل لدى اساتذة التعليم العالي، حيث أن الاهتمام بالمحيط المهني بصفة عامة هي أولوية كبيرة بحكم أهميتها لما تجنيه على العامل من صحة نفسية وعلى ما تجنيه المنظمات من تحقيق أهدافها بكل سهولة ونجاعة عالية.

ان العنصر البشري داخل المنظمة هو جزء كبير من الكل في سيرورة و استمرارية المهام المسطرة، حيث ان الكثير من الدراسات التي تتبعت تحقيق الحاجات هو دليل على ان مستويات الاداء والمهارة يكون بتلبية اهم الحاجات ونذكر على سبيل المثال نظرية الحاجات للعالم ابراهام ماسلو في وصفه لإشباع الحاجات وفق شروط ما هو إلا عامل أساسي ومهم للوصول الى مستويات الابداع والتميز، ويبدو موضوع دراستنا يعالج ظاهرة سلوكيات الانسحاب للموظف من عمله وأثرها نتيجة لبعض المتغيرات المتسببة في ذلك، وكما كان متوقعا من الجوانب البيئية والمحيطية وجدنا ذلك الاثر البالغ في وجود العلاقة بين المناخ التنظيمي والذي يشمل الكثير من الابعاد منها الاشراف والمشاركة واتخاذ القرار وعمليات الاتصال من جهة والانسحاب النفسي من العمل الذي تم عرضه في مظاهر خمس هي احلام اليقظة والتسكع السيبراني والقيام بوظيفتين، التظاهر بالانشغال، والمحادثات الشفوية في مكان العمل عن غير العمل.

ومما سبق فالفرد هو عبارة عن كيان من المشاعر لا بد ان تكون المنظمات حريصة على الاهتمام بكل جوانبه، وتوفير له المناخ اللازم من أجل تقديم الاحسن. و نعيد ونؤكد على ضرورة تشجيع الجانب البحثي في عمق أبعاد المناخ التنظيمي بناء على النماذج التي وضعت حتى يتسنى للمنظمات والمدراء التكفل الجيد، اذا وجدت التوصيات والاقتراحات اذان صاغية تملك من الشجاعة لطرح العمل النظري على واقعه الميداني.

إذن المناخ التنظيمي هو خيال العامل بمدى طويل ويصنع تصور لنفسه عن محيط العمل والعمل الذي يعمل من أجله. وحتى ثقافته كما يمكن تكييف الشخصية وفق ما تمليه العوائق الموجودة وتجاوزها بكل بساطة، ولهذا نقول ان مميزات وخصائص الافراد كذلك لها دورها وأثرها البالغ على سلوكيات العاملين باختلاف ابعاد المناخ التنظيمي.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم ماحي، بلخير فايز. (2020). الانسحاب الاجتماعي عند المراهق الفاقد لوالديه من خلال اختبار رسم الشخص لماكوفر "دراسة حالة". مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 1، المجلد 4، الجزائر.
2. إبراهيمي، الطاهر. (جوان 2008). الممارسة التكوينية لأستاذ علم الاجتماع في الجزائر بين المستوجبات الإبيستمولوجية والشروط الديدأكتيكية. مجلة العلوم الإاجتماعية والإنسانية، العدد 18.
3. أحمد البستان. (2000). واقع برامج الدراسات العليا بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية للعلوم الإنسانية، الكويت، العدد سبعون، السنة الثامنة عشر.
4. أحمد محمد عوض بن أحمد. (2007). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1، عمان: دار الحامد .
5. أسامة كامل راتب، قلق المنافسة. (1992). ضغوط التدريب والاحتراق الرياضي. القاهرة: دار الفكر العربي.
6. الأسدي، طارق. (2015). أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق.
7. الأسعد، محمد مصطفى. (2000). التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث. بيروت: المؤسسة الجامعية.
8. اشرف السعيد احمد، محمد. (2007). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي. جامعة المنصورة، مصر دار الجامعة الجديدة.
9. اعتماد محمد علام. (2012). الاحصاء في البحوث الاجتماعية. القاهرة ، مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
10. انطون، رحمة. (1996). بناء أنموذج للتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس الجامعية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، العدد 31.
11. البدر، ابراهيم حمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

12. البدرى، طارق عبد الحميد. (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
13. البرعى، رفاء محمد. (2002). دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري. مصر: دار المعرفة الجامعية.
14. بركات، محمد خليفة. (1989). علم النفس التعليمي الجزء الثاني القياس النفسي والتقويم التربوي. الطبعة الخامسة، الكويت: دار القلم.
15. بوالشرش، كمال. (2002). مقارنة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 31، العدد 2. الجزائر.
16. بوحفص عبدالكريم. (2005). الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
17. بوعشة، محمد. (2000). أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل. ط1، بيروت: دار الجيل.
18. بوقصة عمر، ليلي مدور. (2019). مستوى الاحتراق النفسي الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط دراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط "باتنة". مجلة دراسات نفسية و تربوية، العدد 3، المجلد 123.
19. تركي، رابح. (1995). أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمفتشين والمشتغلين بالتربية والتعليم في مختلف المراحل التعليمية. الطبعة الثانية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
20. التويجري، وفاء بنت حمد. (2013). المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، ط3، الرياض: مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.
21. جميلة بن زاف. (2006). قضايا التعليم العام في البحث الجامعي التربوي. ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر.
22. الجوري، فؤاد محمد علاء الدين. (2015). أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، غير منشورة. سوريا.
23. جوهر، علي صالح محمد، وعلي، علي إبراهيم الدسوقي. (2004). النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، مصر: دار المهندس للطباعة والنشر.

24. حدة بسكر. (2019). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
25. الحربي، قاسم عائل. (2004). المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة التربية، العدد (16)، ص (247 - 325).
26. حسام الدين نزاري، زكرياء لطرش. (2016). نماذج المناخ التنظيمي - دراسة تحليلية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 8، الجزائر.
27. حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
28. حمد البدر، ابراهيم. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن.
29. حمد، علي عبدالله عيسى. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
30. حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
31. الخشاب عبد الإله، مجداب بدر العناد. (1996). الجامعة المنتجة الفلسفة والوسائل. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31.
32. خضير، نعمة عباس، وآخرون. (1996). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31.
33. الخير عمارة، محمد علي، عامر الخنساء، يعقوب آدم حامد. (2020). أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل - دراسة حالة جامعة كردفان - 2019.2020 - السودان 2. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04 العدد 02 - ديسمبر 2021.
34. الدوسري، عمير بن متعب مبارك. (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الرياض.

35. دويدري رجاء وحيد. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا: دار الفكر.
36. رشوان، حسين عبد الحميد. (2006). العلم والتعليم والمعلم من منظور علم الاجتماع. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
37. رشيد زرواتي. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
38. رواب، عمار. (2007). شروط الأداء التعليمي والتكوين الجامعي. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11.
39. زراولة رفيق. (2005). دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة. مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تيسير المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13 نوفمبر.
40. زيد محمد التبال، الاحتراق النفسي. (2002). ضغوط العمل النفسية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة. إصدارات كلية التربية الخاصة، الرياض، السعودية، 01.
41. زين الدين ضياف، مصطفى بعلي. (2008). التعليم العالي و إدارة الجودة الشاملة. الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي. من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات و خلية الجامعة لضمان الجودة، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر.
42. زينون احيا. (1997). مستقبل التعليم في الوطن العربي في ظل إستراتيجية إعادة الهيكلة الرأسمالية. المجلة العربية للتربية، المجلد السابع عشر، العدد الأول.
43. سعيد الظفري، إبراهيم القريوتي. (2010). الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في سلطنة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، العدد 3.
44. سلامة، الخميس. (2000). دراسات وبحوث المعلم العربي و بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية. الإسكندرية: دار الوفاء.
45. سلطي عريفي، سامي. (2001). الجامعة والبحث العلمي. الأردن: دار الفكر.
46. السلمي، علي. (1980). تطور الفكر التنظيمي، ط2، الكويت: وكالة المطبوعات.

47. السلمي، علي. (2008). إدارة السلوك الانساني، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
48. سليم حمي، صليحة سلين. (2019). الاحتراق المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي - دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات مدينة الوادي. مجلة دراسات في علم نفس الصحة، العدد 4 المجلد 1، الجزائر.
49. سميحة يونس. (2006). اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل. ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر.
50. سنابل أمين صالح جرار. (2011). الجدية في العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، نابلس، فلسطين.
51. سناني، عبد الناصر. (2012). الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري محمود، الجزائر.
52. شافية غليظ. (2009). أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم. مجلة العلوم الانسانية، العدد32، المجلد أ ، الجزائر.
53. شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة امجد بوقرة بومرداس، الجزائر.
54. الشقصي، سعيد بن عبد الله بن ناصر. (2011). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نزوى، عمان.
55. شهيب، محمد علي. (1976). دراسات في الفكر العربي الحديث السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، القاهرة: دار الفكر العربي.
56. شهيب، محمد علي. (1990). السلوك الإنساني في التنظيم. القاهرة: دار الفكر العربي.
57. الشيماء أحمد عبد الله عدوان. (2012). المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية ، غزة.

58. صباح حسن. (2008). دور الجامعات في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي. ورقة بحث مقدمة للمشاركة في مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي للإرهاب في العصر الرقمي (للفترة من 10 - لغاية 13/7/ 2008).
59. صليحة، شامي (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أمجد بوقرة بومرداس". رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أمجد بوقرة بومرداس.
60. الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
61. طعامنة، محمد. (1996). أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن. مجلة دراسات، المجلد (23)، العدد (2).
62. طوطاوي، زوليخة. (1993). الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وآدائهم. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة الجزائر، الجزائر.
63. طيار ليندة. (2017): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانسحاب النفسي من العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفين مؤسسة إسمنت الجزائر العاصمة. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4 ، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر.
64. عاشوري، إبراهيم. (2017). المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر- دراسة عينة من الجامعات الجزائرية- أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة المسيلة.
65. عبد الفتاح شاهين، محمد. (2004). التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/7/2004 .
66. عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
67. عبد الله جاد محمود. (2005). بعض العوامل الشخصية والامتغيرات الديموغرافية المساهمة في الاحتراق النفسي لدى عينة من المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 10.
68. عبد الله، عبد الرحمان. (2003). علم الاجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

69. عبد الودود احمد خطاب. (2009). احلام اليقظة وعلاقتها بتركيز الانتباه والأداء المهاري والتحصيل المعرفي لدى طالب جامعة تكريت للممارسين لكرة السلة. مجلة الثقافة الرياضية، المجلد 1، العدد 1.
70. عبد الودود احمد خطاب. (2009). تأثير الإيقاع الحيوي النفسي على بعض المهارات النفسية والأداء المهاري بكرة السلة. مجلة علوم التربية الرياضية، العدد (04)، المجلد 02، العراق.
71. عبده، فاروق (1997). أستاذ الجامعة الدور والممارسة بين الوقع المأمول، القاهرة، دار زهراء الشرق.
72. عبدوني عبد الحميد، سايجي سليمة، ساعد صباح. (2010). العمل الليلي ودوره في ظهور بعض اضطرابات النوم (الأرق، فرط النوم، اضطراب جدول النوم واليقظة) لدى عمال الورديات الليلية (دراسة ميدانية بمصنع الآجر الأحمر بسكرة). مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 3، المجلد 3، الجزائر.
73. عبوي، زيد منير. (2006). إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
74. عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، الأردن: دار أسامة.
75. العديلي، ناصر محمد. (1995). السلوك الانساني والتنظيمي - منظور كلي مقارنة، الرياض: الادارة العامة للبحوث.
76. عسكري، علي. (2013). الدافعية في مجال العمل، الكويت: منشورات دار السلاسل.
77. عظيمي، مسعودة. (2019). واقع الإنتاج العلمي للأستاذ الجامعي الجزائري وعلاقته بالمناخ التنظيمي للجامعة، أطروحة شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة سطيف 2.
78. عقيل حسين عقيل. (2012). خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة الى تفسير النتائج. سوريا: دار ابن كثير.
79. علي حمود، علي. (2004). تنمية وتطوير كفايات وفعالية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (التحديات والتطوير)، كلية التربية، جامعة الملك سعود. في الفترة: 1-2/10/1425 هـ الموافق 14 - 15/12/2004.
80. علي عسكر وآخرون. (1986). مدى تعرض معلمو المراحل الثانوية بدولة الكويت لظاهرة الاحتراق النفسي. مجلة التربية لكلية التربية بجامعة الكويت، العدد 10، المجلد 3.

81. العميرة، محمد حسن. (2006). تقدير أداء هيئة بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظرهم ونظر طلابهم . مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد 7، العدد 3.
82. عوض الترتوري، محمد؛ عرفات حويجات، أغادير. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. الطبعة 2، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
83. العيفاوي فريدة، العيفة جمال. (2016). المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
84. الغمري، ابراهيم. (1982). الادارة دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة: دار غريب.
85. فاروق، عبده علي والسيد، محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
86. فرانسيس ودكوك. (1995) القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، مراجعة وحيد احمد هندي و عامر عبد الله الصعيري ، الرياض، معهد الإدارة العامة.
87. فلييه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
88. الفهيدى، عبد الله محمد (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
89. القانون رقم 99- 05. المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق له أبريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي-
90. القريوتي، محمد. (1994). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد الخامس، المجلد (9).
91. القريوتي، محمد. (1999). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية، ط2، عمان: مكتبة الشرق.
92. كاظم، حمود خضير. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفا.
93. الكبسي، عامر. (1998). السلوك التنظيمي- التنظيم الحكومي والاداري بين التقليد والمعاصرة، ج2، الدوحة: مطابع دار الشرق.

94. الكبيسي، عامر بن خضير. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ج2، الدوحة: مطابع دار الشرق.
95. الكبيسي، عامر. (1998). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الدوحة، دار الشرق.
96. لوكنيا الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي الجزء الثاني، الجزائر مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة.
97. محاد رضا. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد5، الجزائر.
98. محمد الحاج خليل، وطه الحاج الياس. (1993). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، الأردن: دار مجدلاوي.
99. محمد عبيدات، محمد ابو نصار، عقلة مبيضين (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. الطبعة 2، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
100. محمود فتحي عكاشة. (1999). علم النفس الصناعي، الإسكندرية: مطبعة الجمهورية.
101. محمود قمبر. (2006). دراسات في التعليم الجامعي. الطبعة الأولى، عمان: دار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث.
102. مرسى، محمد منير. (2002). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. القاهرة: مطبعة النيل.
103. مرفت محمد السعيد مرسى. (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل "دراسة ميدانية". المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد10، العدد2.
104. مزياني الوناس. (2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد23، الجزائر.
105. مصطفى عبد المحسن الحديبي، عفاف محمد أحمد جعيس، داليا حفني عثمان سالم. (2018). دمان الإنترنت وعلاقته بالشعور بالوحدة النفسية في ضوء بعض المتغيرات لدى عينة

- من طالب المرحلة الإعدادية بأسبوط. دراسات في مجال الارشاد النفسي والتربوي، مركز الارشاد النفسي والتربوي، كلية التربية، جامعة أسبوط، مصر
106. مصطفى، أحمد السيد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، مصر: دار النهضة.
107. المغربي، عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، القاهرة: المكتبة العصرية.
108. المغربي، كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الأردن: دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
109. موزافي، نور الدين. (2004). التنظيم الإداري الجديد للجامعة الجزائرية وإستراتيجيته في ظل القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-05". مذكرة ماجستير، تخصص حقوق، جامعة الجزائر.
110. مؤيد الساعدي، عادل عباس عبد حسين، زينب هادي الشريف. (2013). تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الإسكندرية العام/320843141-<https://www.researchgate.net/publication>
111. ميلاد بوحفص، عبدالكريم بوحفص (2005). الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية والإنسانية مدعم بتطبيقات وتمارين محلولة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
112. نجوى متولي، حسن كشكوشة. (2021). أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 1، مصر.
113. نقبيل، بوجمة. (2009). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب أدرة الصراع في المدارس الثانوية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة.
114. هشام، صالح. (2008). التعليم العالي في الوطن العربي الواقع والطموح. مجلة أسس التحديث والتنمية العربية في زمن العولمة، عمان، الأردن.
115. هواين، فوزية. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف 2.
116. الوابلي، سليمان. (1995). الاحتراق النفسي ومستوياته لدى معلمي التعليم العام بمدينة مكة المكرمة في ضوء مقياس ماسلك المعرب. سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مكة المكرمة.

117. الوزان، خالد محمد أحمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
118. وضاح محمد. (2009). الاحتراق النفسي لدى العاملين في العلاقات العامة. رسالة مقدمة لنيل دبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية.
119. وليد وهدان حميد عمارة. (2017). دراسة فعالية برنامج ارشادي في خفض السلوك الانسحابي لدى الاطفال ذوي صعوبات التعلم. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، مصر، العدد 21، 2017.
120. وليد وهدان، حميد عمارة. (2017). دراسة فعالية برنامج ارشادي في خفض السلوك الانسحابي لدى الاطفال ذوي صعوبات التعلم. مجلة كلية التربية، العدد 21.
121. يوسف حرب محمد عودة. (1998). ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

ثانيا- المراجع الاجنبية:

1. Adler، S.، & Golan، J. (1981). Lateness as a withdrawal behavior. Journal of Applied Psychology، 66(5)، 544-554.
2. Allen، N.J.، and Meyer، J.P.(1990).The measurement and antecedents of affective، continuance، and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology، 63، 1-18
3. Arpi، H.(2003).le savoir-faire universitaire au coeur de la société document thématique du congress organise par la fédération québécoise des professeurs et professeurs d'universités. Mai 2003.
4. Azzedine Lamamra: Guide pratique de pédagogie générale a appliquée. Troisième trimestre ،Bab El oued ،Algérie ،1997.
5. Benachenhou. M.(1980).vers l'université algérienne (réflexions sur une stratégie universitaire).office des publications universitaires .Alger.
6. Benarab ،Abedelkrim.(2003).L'enseignement supérieur algérien. Alger:Editions Distribution Bahae Eddin.

7. Bernard Honoré et autres: Former enseignants approche psychologiques et institutionnelle. Privat éditeur, Toulouse, 1981.
8. Bilge, F. (2006). "Examining the Burnout of Academics in Relation to job Satisfaction and other Factors". Social Behavior and Personality Available on line: www.sbp-journal.com
9. Birati, A., and Tziner, A. (1996). Withdrawal behavior and withholding efforts at work (WBWEW): Assessing the financial cost. Human Resource Management Review 6, 305-314
10. Blau, G. (1994). Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. Journal of Applied Psychology, 79(6), 959-970. Adler & Golan, 1981.
11. Blau, G., and Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect
12. C.M. Harold, B.C. Holtz, 2015. The effects of passive leadership on workplace incivility J. Organ. Behav., 36 (2015), pp. 16-38.
13. C.M. Pearson, L.M. Andersson, J.W. Wegner 2001 When workers flout convention: a study of workplace incivility Hum. Relat., 54 (2001), pp. 1387-1419
14. Cascio, W. F. (1987). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations (2nd ed.). Boston, Mass.: PWS-Kent Pub
15. Claude .c.(1991).le professeur d'université : de nuages gris en soleil bleu .conférence d'ouverture de congres internationale de l'association internationale de pédagogie universitaire (Aipu).29mai 1991.
16. Conseil supérieur de l'éducation (CSE). (2006).l'institution universitaire : son rôle dans la société samission et ses mécanismes de régulation.
17. Conseil supérieur de l'éducation. (1982).le professeur d'université .ministre de l'éducation Québec octobre 1982.
18. Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. Journal of Occupational Health Psychology, 13, 293-318.

- 19.Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 293-318. (Nicholson, N., Brown, C., & Chadwick-Jones, J. 1976 .
- 20.DeLonzor, D. (2005). Running late: Dealing with chronically late employees who cost the company in productivity and morale. *HR Magazine*. Retrieved on November 18, 2009, from http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_11_50/ai_n15863701/
- 21.DeLonzor, D. (2005). Running late: Dealing with chronically late employees who cost the company in productivity and morale. *HR Magazine*, 50(11), 109.Cascio ,1987
- 22.Dunham . J .(1992). *Stress in Teaching* , 2 nd ed., Biddles Ltd., Guilford and Kings Lynn, Great Britain.
- 23.Eden, D., & Zuk, Y. (1995). Seasickness as a self-fulfilling prophecy: Raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80, 628-635.
- 24.Egbo Ekene 2015. EFFECTS OF DISENGAGEMENT (PHYSICAL AND PSYCHOLOGICAL WITHDRAWAL) ON THE PERFORMANCE OF SELECTED BANK WORKERS IN LAGOS
- 25.Emmanuelle. A et Françoise .f.b. (2004).pratiques pédagogiques l'enseignement supérieur : enseigner, apprendre, évaluer. L'harmattan.
- 26.Felouzis, G: l'efficacité des enseignants, paris, presses universitaire 1997.
- 27.Fernand Saniel : pour une pédagogie de la qualité, une éducation de la vie ,paris editions l'harmattan ,1997.
- 28.Fisher, A. "Turning Clock-watchers into Stars" *Fortune*, March 22, 2004.
- 29.G. Johns 1992. How often were you absent? A review of the use of self-reported absence data *J. Appl. Psychol.*, 79 (1992), pp. 574-591.
- 30.Gaston .M. (1981).lexique : éducation. presses universitaires de France. paris.

31. Genevieve Roch 'Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier 'Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Docteur (Ph. D.) en sciences infirmières 'option administration des services infirmiers 'Université de Montréal '2008 'p14.
32. George Chryssolouris' Kristian Dicke (1994. (& Moshin Lee 'An approach to real time flexible scheduling .International Journal of Flexible Manufacturing Systems volume 6' pages235–253
33. Guy' r .(1990).ré- définition du rôle de d'université un article publie dans le livre m l'éducation 25 ans plus tard et après l'institut québécoise de la recherche. (iqrc).
34. <https://content.iospress.com/download/work/wor210678?id=work%2Fwor210678>
35. https://dapt.journals.ekb.eg/article_109203_06a9b2dc541f4defe647815b45e78a91.pdf
36. <https://doi.org/10.1002/job.161> The IT way of loafing on the job: cyberloafing' neutralizing and organizational justice (2002 'Lim (
37. <https://www.iasj.net/iasj/download/6ef8b2538801f998>
38. Iseo. (2002). L'université citoyenne :progrès' modernitions 'exemplaire. Economica. Paris.
39. J.P. Meyer' D.J. Stanley' L. Herscovitch' L. Topolnytsky Affective' continuance' and normative commitment to the organisation: a Meta analysis of antecedents' correlates' and consequences J. Vocat. Behav.' 61 (2002) pp 20-52.
40. Jacques t.(2003).interview. Article de trait d'union express 11 décembre 2003.vol.6. N° 4.
41. JEAU.n.f' marie.ch.t. (2006).psychologie de l'enseignement. Armand colin. Paris.

42. Joseph .t.(1971). Une université pilote. Paris. nouveaux horizons. 15.
- Louise, L. (2007).formation et soutien a l'enseignement universitaires. Presses de l'universités de Québec. canada.
- 43.K.A. Hanisch, C.L. Hulin 1990 Job attitudes and organisational withdrawal: an examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviours J. Vocat. Behav., 37 (1990), pp. 60-78.
- 44.Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., and Singer, A. DC (1997).Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. Journal of Applied Psychology, 82, 79-88
- 45.Leonard, C., & Dolan, S (1990). Longitudinal examination of the stability and variability of two common measures of absence. Journal of Occupational Psychology, 63, 309-316
- 46.Lewin, J.E., & Johnston, W.J. (2000). The impact of downsizing and restructuring on organizational competitiveness. Competitiveness Review, 10(1), 45-56.
- 47.Mercer, & Kronos. (2013). Average of Cost of Absenteeism Graph. Retrieved from https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&docid=HpuFD5sDwVzAyM&tbnid=oLCyQJHb8GpyQM:&ved=0CAUQjRw&url=http%3A%2F%2Fblog.cleanphirst.com%2F2009_09_01_archive.html&ei=8whOUdWoFaS80AGgy4GoBg&bvm=bv.44158598,d.dmg&psig=AFQjCNEr
- 48.Nicholson, N., Brown, C., & Chadwick-Jones, J. (1976). Absence from work and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 61(6), 728-737.
- 49.Olberding, Matt. (2013); Demand Media; How Does High Turnover Affect Taxes?
- 50.Philippe, m.. (1997). Ré-humaniser la pédagogie a l'université par une utilisation judicieuse et intelligente des nouvelles technologies.

- 51.Pinder, C. C. (2008). Work motivation in organizational behavior. New York: Psychology Press.
- 52.Pinder, C. C. (2008). Work motivation in organizational behavior. New York: Psychology Press.
- 53.Pinder, C. C. (2008). Work motivation in organizational behavior. New York: Psychology Press.
- 54.Primus Solutions. Reducing absenteeism of employees. Primus Solutions. Retrieved July 22, 2010, from <http://www.employeeleasingoptions.com/reducing-absenteeism.html>
- 55.Primus Solutions. Reducing absenteeism of employees. Primus Solutions. Retrieved July 22, 2010, from <http://www.employeeleasingoptions.com/reducing-absenteeism.html>
56. Richard, P .et autres. (2009).enseigner a l'université dans une approche -programme. Presses internationales polytechnique. Québec. .canada.
- 57.Rossilt. J.Affect and Progress in physicalre Habitiption journal of psychosomatic Research, V33; 2003 .
- 58.Rossilt. J.Affect and Progress in physicalre Habitiption journal of psychosomatic Research, V33; 2003 .
- 59.Sagie, A., Birati, A., and Tziner, A. (2002).Assessing the costs
- 60.The Causes And Costs Of Absenteeism In The Workplace. (2013, July 10). Forbes. Retrieved April 19, 2014, from <http://www.forbes.com/sites/investopedia/2013/07/10/the-causes-and-costs-of-absenteeism-in-the-workplace/>
- 61.The Pennsylvania State University World Campus.(2014). Lesson 13: Lateness, absenteeism, turnover, and burnout. Retrieved from
- 62.The Pennsylvania State University. (2011). Lesson 13: Lateness, absenteeism, turnover, and burnout: Am I likely to miss work? Work Attitudes and Motivation. World Campus.

- 63.The Pennsylvania State University. (2011). Lesson 13: Lateness, absenteeism, turnover, and burnout: Am I likely to miss work? Work Attitudes and Motivation. World Campus.
- 64.The Pennsylvania State University. (2011). Lesson 13: Lateness, absenteeism, turnover, and burnout: Am I likely to miss work? Work Attitudes and Motivation. World Campus.
- 65.The Pennsylvania State University. (2013). Psych 484: Lesson 13: Work Attitudes and Motivation, Retrieved March 29, 2013 from: https://courses.worldcampus.psu.edu/sp13/psych484/001/content/lesson13/lesson13_01.html.
- 66.Williams, Joan C. (2010) Reshaping the Work-Family Debate: Why Men And Class Matter. Harvard University Press. Cambridge Massachusetts.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد زبانة – غليزان -
معهد العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان

سيدي الكريم ، سيدتي الكريمة:

في إطار التحضير لنيل درجة الدكتوراه حول موضوع الانسحاب النفسي من العمل وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي ، نضع بين يديك هذه الاستمارة التي تتضمن مجموعة الأسئلة ؛ والتي نرجو من خلالها الوصول الى حقيقة ما تعاشونه من وضع نفسي داخل محيط عملكم ، ولهذا فإننا نعدكم بأن تبقى إجاباتكم محل السرية التامة وانها ستستغلها حصرا لأغراض البحث العلمي.

السن:

أقل من 35 من 35 الى 45 من 45 الى 60 أكبر من 60

الجنس:

ذكر أنثى

الرتبة:

مساعد (أ) مساعد (ب) محاضر (ب) محاضر (أ)

استاذ تعليم عالي

الأقدمية: أقل من 05 من 05 الى 10 من 10 الى 15

من 15 الى 20 أكبر من 20

الكلية:..... التخصص:.....

يُرجى الإجابة بعناية على جميع الأسئلة التالية:

أولاً: المقياس الخاص بالانسحاب النفسي من العمل

غير موافق تماماً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	أثناء تواجدي في مكان العمل
					1 أفكر في أمور أرغب في تحقيقها
					2 أتخيل ما سأكون عليه مستقبلاً
					3 أفكر في أمور لم أتمكن من تحقيقها في الواقع
					4 أحاول أن أشغل تفكيري بأمور لا تخص العمل لأرتاح قليلاً
					5 أتحدث مع زملائي عن إنجازاتي في الماضي
					6 أتجنب التفكير في أمور العمل التي تسبب لي ضغطاً أو توتراً
					7 أنغمس في التفكير (شروود الذهن أو سرحان)
					8 لا أتهاون في إنهاء المهام التي يجب علي إنجازها. *
غير موافق تماماً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	أتحدث مع زملائي حول مواضيع لا تتعلق بالعمل:
					9 داخل مكتب العمل.
					10 في الأروقة
					11 في فضاءات أو أماكن الراحة
					12 في قاعات العمل
					13 من أجل كسر الروتين
					14 للترويح عن النفس من خلال التحدث مع الزملاء
					15 لشعوري بالملل من تداول المواضيع المهنية فقط
غير موافق تماماً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	أثناء وقت العمل: التظاهر بالانشغال

					16	أقوم بتنظيم المكتب بصفة مستمرة
					17	أتجول قليلا داخل محيط العمل للتخفيف من الضغط
					18	أقوم بتنظيف جهاز الكمبيوتر بصفة مستمرة
					19	أحاول أن أظهر بأنني منشغل بعملي
					20	أقوم بتنظيف الطاولة أو المكتب باستمرار
					21	أحاول ترتيب الأوراق أو مختلف الوثائق بدقة
					22	لا أدخر جهدا في القيام بعملتي. *
غير موافق تماما	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماما	أثناء وقت العمل: القيام بوظيفتين	
					23	يمكنني القيام بنشاطات مختلفة لا تتعلق بنشاطات العمل
					24	قد أقوم بإنهاء بعض الأعمال العالقة التي لا تخص العمل
					25	لا أستغل الوقت في القيام بمهام أخرى لا تخص مهام عملي. *
					26	قد أستعمل وسائل العمل في إتمام أعمال لا تتعلق بوظيفتي
					27	بإمكاني تخصيص بعض الوقت لإتمام نشاطات أخرى تخصني شخصيا.
غير موافق تماما	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماما	أستعمل الإنترنت في العمل إنترنت العمل أو الهاتف المحمول(من أجل:	
					28	تصفح مختلف المواقع الإلكترونية والبحث فيها. *
					29	تصفح شبكات التواصل الاجتماعي(فيسبوك، تويتر..)
					30	نشر أو تنزيل معلومات عامة أو خاصة.
					31	تصفح مواقع البيع أو الشراء عبر الانترنت

					(واد كنيس مثلا).
					32 متابعة الأخبار العامة أو أخبار الرياضة
					33 مشاهدة مقاطع الفيديو في اليوتيوب
					34 إجراء اتصالات عبر تطبيقات الهاتف المحمول
					35 اللعب والترفيه على جهاز الكمبيوتر
					36 تخفيف الضغط عندما لا أحظى بتقدير واحترام المسؤول
					37 إرسال أو استقبال رسائل البريد الإلكتروني
					38 الترويج عن النفس عندما تعترضني أحداث سلبية في العمل

ثانيا: المقياس الخاص المناخ التنظيمي

البنود	موافق تماما	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1					هناك مشاركة جماعية في قرارات اللجان العلمية للقسم
2					أشارك في المبادرات والاقتراحات التي تقدم للإدارة والمتعلقة بنشاط البحث
3					أشارك في دراسة مشروعات القرارات التي تتخذها قبل صدورها
4					هناك مشاركة جماعية في اختيار أسلوب العمل.
5					تعقد الجامعة دورات تدريبية خارج الجامعة بهدف تنمية القدرات المعرفية والبحثية.
6					تتاح لي فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية.
7					تعقد الجامعة دورات تدريبية لإكساب الاساتذة مهارات البحث العلمي باستخدام الحاسوب.
8					تتيح الجامعة فرص الانضمام إلى الجمعيات أو منظمات عربية أو أجنبية خاصة بالبحث العلمي.

					9	تعطي الجامعة الأولوية لنشاط البحث العلمي إلى جانب نشاط التدريس
					10	تسعى الجامعة إلى ربط البحوث العلمية بمخطط التنمية في المجتمع.
					11	لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة المعالم طويلة المدى.
					12	تسعى الجامعة لعقد شراكات مع القطاع الخاص لدعم البحث العلمي
					13	تسعى الجامعة إلى تفعيل العلاقة بين مختلف مؤسسات المجتمع والجامعة.
					14	هناك دعم مادي للجامعة فيما يتعلق بنشاط البحث العلمي
					15	هناك تسهيلات مادية ومعنوية لنشاطات الاساتذة خاصة فيما يتعلق بنشاط البحث العلمي.
					16	تشجع الجامعة المشاركة في النشاطات العلمية وكذا حركة تأليف الكتب ونشرها.
					17	ترصد الجامعة مكافآت مادية ومعنوية للأساتذة المتميزين.
					18	تتميز الاتصالات المختلفة داخل الجامعة بالسهولة والمرونة.
					19	نقل المعلومات في الجامعة يعتمد بدرجة كبيرة على وسائل حديثة.
					20	تسعى إدارة الجامعة إلى تاليل الصعوبات التي تحول عملية الاتصال.
					21	تعقد بالجامعة اجتماعات مفتوحة مع الاساتذة تسمح لهم بالحوار دون قيود.
					22	تمنح للأساتذ الحرية في تنفيذ لمنهج الدراسي وإثرائه بإضافات مفيدة
					23	يمتلك الاستاذ حرية المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تعقد للباحثين.
					24	لدى الاستاذ الحرية في اختيار طريقة تقويم الطلبة.
					25	يقدم الأستاذ الاستشارات للمجتمع المحلي بحرية.

					26	يملك الأستاذ حرية ممارسة العمل التطوعي داخل الحرم الجامعي.
					27	الأعمال البيداغوجية التي أكلف بها تعيقي على البحث العلمي
					28	الأعمال الادارية للأستاذ الجامعي لا تمكنه من أداء مهامه بالمستوى المطلوب.
					29	هناك كثافة كبيرة لعدد الطلبة في كل فوج.
					30	الوضع الاجتماعي والمالي للأستاذ يحول دون رغبته في البحث والانتاج.
					31	الأساليب التي تستخدم في تقييم أداء الأستاذ لها فعالية في تحفيز نشاط الانتاج العلمي.
					32	يتميز تقييم أداء الأستاذ بالجامعة بالموضوعية.
					33	تقلد المناصب المختلفة بالجامعة مرتبط بالرتبة العلمية للأستاذ.
					34	تتوفر الجامعة على قاعدة بيانات معرفية خاصة بالجامعة.
					35	توفر الجامعة وسائل الاتصال الحديثة للوصول الى المعلومات بسرعة وسهولة.
					36	تتوفر الجامعة على الوسائل التعليمية الحديثة لتكنولوجيا التعليم التي تعين على أداء مهام الاستاذ بالجامعة.
					37	تتوفر المكتبة الجامعية على الكتب والدوريات العربية وكذا الأجنبية التي تخدم تخصصات الجامعة.
					38	جو العمل بالجامعة تسوده الثقة والتفاهم والانسجام
					39	هناك تفاعل إيجابي بين الاساتذة فيما يتعلق بأدائهم لمهامهم
					40	تلتزم الادارة العدل والمساواة في التعامل مع الاساتذة
					41	تهتم الإدارة بالأستاذ وباهتماماته وتساعده على حل مشاكله
					42	تقدم الجامعة الخدمات الاجتماعية والطبية

الملحق رقم (02): نتائج الخام لعينة الدراسة

الانسحاب النفسي 190-38						المناخ التنظيمي -42 210	العينة
مج	الاستغراق في المحادثات 35-7	التظاهر بالانشغال 35-7	التسكع السيراني 55-11	القيام بوظيفتين 25-5	احلام اليقظة 40-8		
121	21	21	33	16	30	72	1
123	22	22	32	15	32	70	2
121	24	21	31	16	29	73	3
110	21	19	29	14	27	78	4
117	22	21	32	14	28	72	5
116	20	23	30	16	27	71	6
114	19	20	33	15	27	76	7
121	22	21	34	17	27	72	8
118	21	23	31	15	28	75	9
118	20	21	31	18	28	72	10
116	20	23	30	16	27	74	11
118	19	22	33	15	29	72	12
128	22	25	34	16	31	70	13
123	22	24	31	17	29	72	14
125	25	23	33	16	28	69	15
126	26	23	33	17	27	70	16
125	25	25	32	18	25	69	17
118	24	22	32	15	25	74	18
127	26	21	34	17	29	70	19
124	23	23	33	18	27	71	20
119	23	22	32	16	26	71	21
126	24	22	33	17	30	70	22
116	20	21	31	15	29	73	23
113	20	23	32	14	24	76	24
124	23	23	34	16	28	72	25
127	25	22	33	18	29	66	26
130	25	24	32	18	31	69	27
111	20	20	31	16	24	78	28
119	23	21	32	14	29	73	29
115	20	22	33	15	25	72	30
124	25	23	34	16	26	72	31
125	22	25	33	17	28	69	32

125	26	21	33	15	30	69	33
117	21	23	30	15	28	76	34
115	20	24	29	14	28	71	35
122	23	22	31	17	29	72	36
128	24	23	36	15	30	66	37
121	23	23	32	16	27	71	38
126	22	24	34	17	29	69	39
126	26	22	32	16	30	70	40
114	24	21	30	15	24	78	41
111	21	20	28	14	28	78	42
114	22	19	31	15	27	72	43
117	20	21	33	14	29	74	44
111	20	20	31	14	26	72	45
123	25	23	32	15	28	68	46
119	23	23	33	14	26	71	47
116	20	22	30	15	29	76	48
121	24	22	32	16	27	72	49
121	25	23	33	16	24	67	50
114	19	19	33	14	29	77	51
126	27	21	34	16	28	68	52
121	25	23	31	16	26	71	53
131	24	26	32	21	28	69	54
123	25	25	30	16	27	79	55
124	23	22	33	21	25	72	56
126	26	23	31	17	29	69	57
125	24	24	33	16	28	70	58
125	23	23	32	18	29	71	59
123	25	22	34	15	27	72	60
128	24	24	34	15	31	67	61
123	24	25	31	14	29	68	62
125	24	24	31	16	30	72	63
123	24	26	30	15	28	68	64
131	23	25	33	19	31	67	65
119	23	21	32	15	28	72	66
127	25	25	34	16	27	68	67
121	25	20	32	14	30	73	68
128	26	23	36	16	27	70	69
126	25	23	32	17	29	72	70

127	24	24	33	18	28	71	71
127	26	25	33	15	28	69	72
115	22	20	31	16	26	72	73
125	23	26	32	14	30	68	74
121	27	20	34	15	25	72	75
126	22	25	35	16	28	68	76
126	23	23	34	17	29	72	77
127	24	26	35	15	27	73	78
124	25	25	33	15	26	69	79
120	23	24	32	13	28	72	80
127	26	25	32	15	29	68	81
125	24	23	32	18	28	68	82
121	25	24	31	14	27	73	83
128	26	25	32	15	30	68	84
120	24	24	33	14	25	72	85
127	25	25	34	15	28	68	86
129	23	26	35	16	29	68	87
121	24	20	32	16	29	70	88
122	23	23	32	16	28	72	89
116	21	19	33	15	28	80	90
128	24	25	34	18	27	62	91
124	21	25	32	16	30	68	92
119	20	23	34	14	28	72	93
131	26	24	35	16	30	71	94
128	25	25	34	15	29	69	95
128	27	24	32	16	29	70	96
115	20	22	30	14	29	82	97
126	27	23	32	16	28	66	98
123	24	22	32	17	28	72	99
132	26	25	33	20	28	67	100

مخرجات SPSS

القيم الوصفية

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط	
100	3,29855	71,2200	المناخ.التنظيمي
100	5,15924	122,2200	الانسحاب.النفسي

الارتباط

الانسحاب.النفسي	المناخ.التنظيمي		
-،729**	1	Corrélacion de Pearson	المناخ.التنظيمي
،000		Sig. (bilatérale)	
100	100	N	
1	-،729**	Corrélacion de Pearson	الانسحاب.النفسي
	،000	Sig. (bilatérale)	
100	100	N	

دالة عند مستوى ثقة (0.01) (ثنائي الطرف)**

القيم الوصفية

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
100	3,29855	71,2200	المناخ.التنظيمي
100	1,68727	27,9600	أحلام.اليقظة

الارتباط

اليقظة. أحلام	المناخ.التنظيمي		
-،263**	1	Corrélacion de Pearson	المناخ.التنظيمي
،008		Sig. (bilatérale)	

100	100	N
1	-,263**	Corrélation de أحلام اليقظة Pearson
	,008	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

القيم الوصفية

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط	
100	3,29855	71,2200	المناخ. التنظيمي
100	1,50457	15,8300	القيام. بوظيفتين

الارتباط

القيام. بوظيفتين	المناخ. التنظيمي	
-,359**	1	Corrélation de المناخ. التنظيمي Pearson
,000		Sig. (bilatérale)
100	100	N
1	-,359**	Corrélation de القيام. بوظيفتين Pearson
	,000	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

القيمة الوصفية

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط	
100	3,29855	71,2200	المناخ.التنظيمي
100	1,50672	32,3500	التسكع.السيبراني

الارتباط

السيبراني. التسكع	المناخ.التنظيمي	
-،463**	1	Corrélacion de Pearson de المناخ.التنظيمي
،000		Sig. (bilatérale)
100	100	N
1	-،463**	Corrélacion de Pearson de التسكع.السيبراني
	،000	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

القيم الوصفية

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط	
100	3,29855	71,2200	المناخ.التنظيمي
100	1,81294	22,8100	بالانشغال التظاهر

الارتباط

بالانشغال التظاهر	المناخ.التنظيمي

-،537**	1	Corrélation de المناخ.التنظيمي Pearson
،000		Sig. (bilatérale)
100	100	N
1	-،537**	Corrélation de بالانشغال. التظاهر Pearson
	،000	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

القيم الوصفية

العينة	الانحراف		
	المعياري	المتوسط	
100	3،29855	71،2200	المناخ.التنظيمي
100	2،12182	23،2700	الاستغراق.المحادثات

الارتباط

	المناخ.التنظيمي	الاستغراق.المحادثات
-،522**	1	Corrélation de المناخ.التنظيمي Pearson
،000		Sig. (bilatérale)
100	100	N
1	-،522**	Corrélation de الاستغراق.المحادثات Pearson
	،000	Sig. (bilatérale)
100	100	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالانسحاب النفسي من العمل لدى أساتذة التعليم العالي"

الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي من العمل بأبعاده الخمس لدى أساتذة التعليم العالي، و انطلقنا من وجود علاقة ذات دلالة احصائية. حيث تم استعمال المنهج الوصفي التحليل وبالاعتماد عينة مكونة من 100 أستاذ بجامعة المسيلة، كما تم جمع البيانات عن طريق استبيان مصمم مسبقا من طرف باحثان في نفس البيئة البحثية. حيث تم معالجة هاته البيانات عن طريق برنامج الحزم الاحصائية وخلصت الدراسة الى وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والانسحاب النفسي من العمل لدى أساتذة التعليم العالي.
كلمات مفتاحية: المناخ التنظيمي، الانسحاب النفسي، العمل، الأستاذ الجامعي.

« Le climat organisationnel et sa relation avec le retrait psychologique du travail chez les enseignants du supérieur »

Résumé:

L'étude visait à connaître la relation entre le climat organisationnel et le retrait psychologique du travail dans ses cinq dimensions chez les enseignants du supérieur, et nous sommes partis de l'existence d'une relation statistiquement significative. Où la méthode d'analyse descriptive a été utilisée et basée sur un échantillon de 100 professeurs à l'Université de M'sila, et les données ont été collectées à travers un questionnaire pré-conçu par deux chercheurs dans le même environnement de recherche. Lorsque ces données ont été traitées par le biais du programme de paquet statistique, l'étude a conclu qu'il existe une forte relation inverse avec une signification statistique entre le climat organisationnel et le retrait psychologique du travail chez les enseignants de l'enseignement supérieur.

Mots clés: climat organisationnel, retrait psychologique, travail, professeur d'université.

« Organizational climate and its relationship to psychological withdrawal from work among teachers of higher education »

Abstract:

The study aimed to find out the relationship between the organizational climate and psychological withdrawal from work in its five dimensions among higher education teachers, and we proceeded from the existence of a statistically significant relationship. Where the descriptive analysis method was used and based on a sample of 100 professors at the University of M'sila, and data was collected through a pre-designed questionnaire by two researchers in the same research environment. Where these data were processed through the statistical package program, and the study concluded that there is a strong inverse relationship with statistical significance between the organizational climate and psychological withdrawal from work among higher education teachers.

Key words: organizational climate, psychological withdrawal, work, university professor.