

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

نمط القيادة البيروقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت-2026-

تحت إشراف الأستاذة:

د. قوراري اسماء

من إعداد وتقديم الطالبة:

- لقايد حنان

تاريخ المناقشة: 15/06/2026

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ.د بن مهرة ليندة لطيفة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د.قوراري أسماء	أستاذ مساعد	مشرفا ومقررا
د.حاج أعمر فاطمة	أستاذ محاضر - ب -	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث علمي

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية

ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): لقايد حنان

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110031110100120002

الصادرة في العامرية بتاريخ: 2022.08.12

دائرة: العامرية ولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

نمط القيادة البيروقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

- دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية - جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت -2026-

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية  
والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: .....28/06/2026.....

امضاء المعني

## الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

اسم الأستاذ(ة) المشرف(ة): د. قوراري أسماء  
مذكرة التخرج في الماستر الموسومة: نمط القيادة البيروقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
- دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية - جامعة بلعاج بوشعيب  
عين تموشنت 2026-

من إنجاز الطالبة: لقايد حنان  
ميدان: العلوم الاجتماعية  
شعبة: علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

أشهد أن الطالبة قد قامت برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وبإمكانها إيداع  
النسخة الالكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

عين تموشنت في: .....30/06/2026

امضاء رئيس اللجنة  
الاسم واللقب  
Benshira Lido,

امضاء المشرف  
الاسم واللقب:  
د. قوراري أسماء

سني  
رئيس قسم  
العلوم الاجتماعية  
واللغات والعلوم الإنسانية  
تأشيرة رئيس القسم  
عين تموشنت بلعاج بوشعيب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ إبراهيم: 07

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل الأكاديمي المتواضع، والشكر لله الحي القيوم أولاً وآخراً، امتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإنني أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذتي "**قوراري أسماء**"، التي تكّرت بقبول الإشراف على هذا البحث، ولم تبخل علي بتوجيهاتها وملاحظاتها القيّمة ونصائحها السديدة طيلة فترة إعداد هذه الدراسة.

كما أتقدم بوافر الشكر والاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بقراءة هذا العمل وتقويمه، وإلى جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية الذين أثروا مسيرتي الأكاديمية بعلمهم وخبرتهم.

ولا يفوتني أن نوجه الشكر إلى إدارة جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

وفي الختام، نسأل الله العلي القدير أن ينفعنا بما تعلمنا، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجزي الجميع خير الجزاء، والحمد لله رب العالمين.

لقايد حنان

# إهداء

إلى من آمنوا بأن العلم سبيل الرقي والنهضة.. أهدي هذا العمل الأكاديمي المتواضع إلى كل روح  
تواقة للمعرفة، وإلى كل من سعى في طلب العلم مخلصا صبورا.

إلى والديّ الكريمين، اللذين ادخرا جهدا في سبيل تربيتي وتعليمي، وكانا لي السند المتين في مواجهة  
تحديات المسيرة الأكاديمية.. إهداء يملئه الفخر بانتسابي إليكما، وعرفان بجميلكما الذي لا  
يحصى.

إلى أساتذتي الكرام حملة مشاعل التنوير، الذين غرسوا فينا حب البحث والتدقيق.. وتحديدًا إلى  
أستاذتي المشرفة الفاضلة، التي كانت لي موجهة أكاديمية، والتي علمتني أن العلم أمانة ومسؤولية  
قبل أن يكون شهادة أو لقبًا وكانت مثالا في التفاني والإخلاص.. أهدي هذا الجهد اعترافًا بعظيم  
فضلها وأثرها.

إلى رفقاء الدرب وأصحاب العهود.. الذين ساندوني في لحظات الضيق، وشاركوني فرحة الإنجاز  
إليكم جميعًا أهدي ثمرة هذا الجهد، شاكرًا لكم صدق المودة ودفء الحضور.

لقايد حنان



فهرس المحتويات :

شكر وتقدير

الإهداء

خ ..... قائمة الجداول : .....  
ذ ..... قائمة الأشكال .....  
ر ..... قائمة الملاحق : .....  
س ..... المقدمة:.....

الفصل الأول: الإطار المنهجي

2 ..... تهميد: .....  
3 ..... 1. أسباب إختيار الموضوع: .....  
3 ..... 2. أهمية الدراسة: .....  
3 ..... 3. أهداف الدراسة: .....  
3 ..... 4. الدراسات السابقة: .....  
3 ..... 1. دراسات عربية: .....  
16 ..... 5. بناء الإشكالية: .....  
20 ..... 6. الفرضيات: .....  
21 ..... 1. مفاهيم الدراسة: .....  
21 ..... 1. البيروقراطية : .....  
21 ..... 2. السلطة: .....  
22 ..... 3. الحوافز: .....  
24 ..... 4. الرضا الوظيفي: .....  
24 ..... 7. صعوبات البحث: .....  
25 ..... 1. حدود البحث : .....

25	•المجال المكاني:.....
25	•المجال الزمني:.....
25	•مجتمع البحث:.....
26	2.منهج البحث :.....

### الفصل الثاني: الإطار النظري

28	تمهيد:.....
29	المبحث الأول: البيروقراطية.....
29	1-البيروقراطية كقمة "العقلانية" التنظيمية:.....
30	3- خصائص البيروقراطية:.....
30	4-وظائف البيروقراطية:.....
31	5-نظريات البيروقراطية :.....
34	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.....
34	1-مفهوم الرضا الوظيفي:.....
34	2-خصائص الرضا الوظيفي:.....
35	3-أهمية الرضا الوظيفي :.....
36	4-أنواع الرضا الوظيفي:.....
40	2.المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة البيروقراطية والرضا الوظيفي.....
43	خلاصة:.....

### الفصل الثالث: الجانب الميداني

45	تمهيد:.....
46	1/الإجراءات المنهجية للدراسة:.....
46	1-1-الإجراءات المنهجية:.....
46	•المجال المكاني:.....
46	•المجال الزمني:.....
46	•المجال البشري:.....
47	1-2-عينة الدراسة:.....
47	1-3-منهج البحث :.....

48	1-4- الأءوات:
48	1-5- اءءبار أءاء الءراساء:
52	1- عرض وءءلل النءاءء:
52	1-1- ءصاءص العلنة:
56	2- عرض وءفسلر النءاءء:
79	3- مءاقشة نءاءء الءراساء:
79	3-1- مءاقشة نءاءء الءراساء على ضوء فروءها:
81	3-2- الاسءءءاءء العامة:
82	ءلاصة:
83	ءاءمة:
84	ءائمة المصاءر والمراءع:
94	الملاءق:
111	ملءص الءراساء:



**قائمة الجداول :**

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين	49
(2)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي	50
(3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي	50
(4)	يوضح معامل ألفا كرونباخ	51
(5)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
(6)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	54
(7)	تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي	57
(8)	تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي	60
(9)	تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي	65
(10)	تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي	74

**قائمة الأشكال**

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
(1)	دائرة نسبية لتوزيع عينة حسب الجنس	53
(2)	دائر نسبية لتوزيع عينة حسب الأقدمية	55

**قائمة الملحق:**

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	استبيان	(01)
95	مخرجات SPSS	(02)
108	هيكل تنظيمي للأساتذة الإداريين بكلية الآداب و اللغات والعلوم الاجتماعية	(03)
109	رخصة تريض	(04)
110	بطاقة اشراف	(05)



# المقدمة



المقدمة:

يعد موضوع البيروقراطية من أكثر الموضوعات، التي شغلت اهتمام الباحثين في علم الاجتماع التنظيمي؛ وذلك، لأنها تمثل نمط تنظيم الأكثر انتشاراً في مؤسسات القطاع العام. فهي تقوم على مجموعة من المبادئ؛ أبرزها: التخصص الوظيفي والتدرج الهرمي في توزيع السلطة، والالتزام بقواعد وإجراءات محددة تضبط سير العمل.

ومن الناحية النظرية؛ يفترض أن هذه المبادئ، تضمن تحقيق الانظام والموضوعي في تسيير الشؤون الإدارية، بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، غير أن الواقع كثيراً ما يكشف عن صورة مغايرة لهذا التصور، إذ لا تقتصر على كونها بنية إدارية محايدة، بل هي في حقيقتها فضاء اجتماعي، تتقاطع فيه علاقات السلطة، وتتشكل فيه التفاعلات الإنسانية اليومية، وتتبلور الهويات المهنية، مما يجعلها موضوعاً خصباً للدراسة والتحليل السوسولوجي.

وقد تعددت المقاربات النظرية التي تناولت البيروقراطية وتباينت في تقييمها، فبينما رأى فيها بعض المنظرين نموذجاً مثالياً للتنظيم الرشيد القادر على تحقيق الكفاءة والفاعلية، ذهب آخرون إلى أنها تنطوي على تناقضات بنيوية عميقة تتمثل في إنتاج الجمود المؤسسي وتكريس العلاقات الرأسية غير المتكافئة وتضييق هامش المبادرة الفردية، وهو ما حفز موجات متعاقبة من البحث الأكاديمي في هذا الحقل.

في المقابل؛ يشكل الرضا الوظيفي أحد أبرز المفاهيم، التي استأثرت باهتمام الباحثين في علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي وعلوم التسيير، نظراً لما يحمله من دلالات، تمس جوهر العلاقة بين الفرد والمنظمة؛ فالرضى الوظيفي ليس بمجرد حالة عابرة، بل هو متغير اجتماعي ونفسي مركب، يعكس مدى توافق الفرد مع بيئته المهنية. إن ما كشفتته الدراسات في هذا المجال؛ يبين أن الرضا لا يقتصر على الجانب المادي المتمثل في الأجر والترقية، بل يمتد ليشمل أبعاداً أعمق، تتعلق بطبيعة العلاقات مع الزملاء والرؤساء، ومدى شعور الفرد بالتقدير، ودرجة مشاركته في صنع القرار، وإحساسه بأن عمله يحمل معنى حقيقياً.

ومن هنا؛ تبرز إشكالية العلاقة بين البيروقراطية، بوصفها بنية تنظيمية رسمية ذات ضوابط صارمة، والرضا الوظيفي بوصفه تجربة إنسانية يعيشها الموظف يومياً، إذ يتساءل الباحثون في هذا الحقل: عما إذا كانت الضوابط البيروقراطية تتعارض بطبيعتها مع حاجات الفرد إلى الاستقلالية والإبداع والمشاركة؟ أم أنها قد توفر في المقابل قدراً من الوضوح الوظيفي والاستقرار المؤسسي الذي ينعكس إيجاباً

على مستوى رضاه؟ وهو ما يجعل هذه العلاقة موضع جدل علمي حقيقي، يستوجب الدراسة الميدانية الدقيقة بعيداً عن الأحكام المسبقة.

ولا تتفصل هذه الإشكالية عن سياقها الأشمل؛ بحيث تتشابك في تشكيل الرضا الوظيفي داخل البنية البيروقراطية جملة من المتغيرات المتداخلة، فأسلوب القيادة يمثل متغيراً محورياً باعتباره الجسر، الذي يتوسط العلاقة بين البنية الرسمية وتجربة الموظف الذاتية، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً، لا يقل أهمية من خلال ما تحمله من قيم وتوقعات تؤطر سلوك الأفراد. يضاف إلى ذلك؛ درجة المركزية في اتخاذ القرار، وآليات التقييم والاعتراف بالإنجاز، وهي كلها عناصر تتشكل في ضوء الهيكل البيروقراطي وما يتيح أو يقيد من إمكانات.

وانطلاقاً مما سبق؛ يهدف هذا البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين البيروقراطية والرضا الوظيفي، عبر مقارنة سوسيولوجية تجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية، مع الحرص على التعامل مع هذه العلاقة كإشكالية مفتوحة تستدعي الطقس الموضوعي بعيداً عن أي توجه مسبق نحو نتيجة بعينها. وقد قسمنا هذا العمل إلى فصلين رئيسيين:

**الفصل الأول:** الإطار المفاهيم للدراسة وهو مدخل نظري خصص لبناء الخلفية المفاهيمية لمتغيرات الدراسة، وقسمناه إلى ثلاثة مباحث تناولنا في **المبحث الأول:** المفاهيم، **المبحث الثاني:** للعلاقة النظرية بين هذه المتغيرات. أما **المبحث الثالث:** فأوردناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة والوقوف على أبرز نتائجها.

**الفصل الثاني:** الإطار الميداني للدراسة وخصص لعرض نتائج دراسة الميدانية هو تحليلها وقسمناه على مبحثين عرضنا في **الأول** إجراءات المنهجية المعتمدة من منهج وأدوات وأين الدراسة وتناولنا في **الثاني** عرض النتائج وتحليله وتفسيره في ضوء الفرضيات وصولاً إلى استخلاص أبرز الاستنتاجات.



# الفصل الأول: الإطار المنهجي

## للدراسة



**تهميد:**

يُعدّ الإطار المنهجي الأساس الذي يقوم عليه أي بحث علمي، إذ يمنح الباحث خارطة طريق واضحة تُوجّهه من بداية دراسته حتى نهايتها. ومن هذا المنطلق، جاء هذا الفصل ليضع القارئ في صورة كاملة حول المنطلقات الأولى لهذه الدراسة.

فالبحث العلمي لا ينطلق من فراغ، بل يُبنى على أسباب واضحة دفعت إلى اختيار الموضوع، وأهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وأهمية علمية وعملية تُبرر الخوض فيه. كما يستدعي الاطلاع على ما أنجزه الباحثون السابقون في هذا المجال، للوقوف على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وفي ضوء ذلك كله تتشكّل الإشكالية التي تُمثّل جوهر البحث، وتتنبق عنها الفرضيات والتساؤلات، وتتحدد معها المقاربة النظرية الأنسب لقراءة الموضوع وتحليله، فضلاً عن ضبط المفاهيم الأساسية التي يركز عليها.

### 1. أسباب إختيار الموضوع:

- التمهيد النظري حول الأنماط القيادية في مقياس القيادة والاتصال المؤسسي.
- السؤال الذي تم إدراجه في مقياس القيادة والاتصال المؤسسي؛ والذي نص على: ما هو النمط القيادي الأنسب..؟
- الصورة الأولية التي تمثلت في أن كل الجامعات الجزائرية تسير بنمط واحد بحكم أن كلها تتدرج ضمن وزارة التعليم العالي.

### 2. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين الأنماط القيادية و تأثيرها على رضا الفاعلين.
- تساهم هذه الدراسة في النظر إلى سيرورة النمط داخل المؤسسة الجامعية ما يدفعهم أما إلى تغييره أو الاستمرار في الوضع القائم.

### 3. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تحديد النموذج السائد في الجامعة .
- معرفة ما إذا تعددت الأنماط في الجامعة.
- معرفة مستوى و درجة رضا العمال عن النظام المطبق عليهم.
- معرفة ما إذا أمكن أن تسير الجامعة بنمط قيادي أحدث.

### 4. الدراسات السابقة:

#### 1. دراسات عربية:

- الدراسة الأولى: الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية<sup>1</sup>: تطرقت هذه الدراسة إلى البحث عن ما إذا اختلفت الكليات في الجامعة، من حيث النمط القيادي والتحقق من فعالية القيادة من خلال ممارسة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وقام الباحث بطرح عدة تساؤلات:

1- ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 2، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، 2011، ص.ص:1-16.

- هل يتبع شاغلو الوظائف القيادية في الجامعة أنماطا قيادية فاعلة ؟
- هل تختلف الأنماط القيادية التي يتبعها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ؟
- هل تختلف الأنماط القيادية المتبعة باختلاف طبيعة الكليات التي يعمل فيها شاغلو الوظائف القيادية ؟

وتضمنت الفرضيات التالية:

- لا توجد اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية .
- لا توجد اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من القياديين ذوي تخصصات العلوم التطبيقية و الطبيعية، وتخصصات العلوم الإنسانية.
- أما من حيث الإجراءات البحثية؛ اعتمد الباحث على المنهج المقارن وأداة الاستمارة، أين تم اختيار عينة متكونة من عمداء الكليات في جامعة الزرقاء وعددهم 11، ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعة وعددهم 25، وقد قام الباحث بدراسة مسحية للقياديين جميعهم، من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء.

وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج، فصلها كالاتي:

- اتضح أن شاغلي الوظائف من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء يبتعدون عن استخدام نمط قيادي قائم على إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية.
- تبين أن نسبة جيدة من قياديين جامعة الزرقاء يتبعون أسلوب القيادي المفوض الذي يتناسب مع مستوى النضج العالي لدى العاملين.
- هناك فاعلية سلبية للأساليب القيادية المتبعة من قياديين جامعة الزرقاء مع الحالات التي يكون فيها مرؤوسوهم ذوي مستوى نضج متوسط.
- هناك فاعلية إيجابية للأسلوب القيادي الذي يتبعه القياديون في جامعة الزرقاء مع الحالات التي يكون فيها العاملون تحت إشرافهم من ذوي النضج الجيد.
- لا يوجد -بشكل عام- فروق في الأسلوب القيادي الذي يتبعه كل من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية.

▪ الدراسة الثانية: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي<sup>1</sup>:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، ومعرفة الأثر القائم بينهم؛ وعليه، طرح الإشكال التالي:

• ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؟

وتفرعت عنه الأسئلة الجزئية التالية:

• ما علاقة أنماط القيادة بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؟

• ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة التأمينات من وجهة نظر العاملين؟

• هل توجد علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي في المؤسسة من وجهة نظر العاملين؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تعزى لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية؟

• اعتمد على المنهج الوصفي وتقنية الاستمارة على عينة 292 عاملا وتم استرجاع 74 استبانة وتوصل الباحث الى النتائج التالية :

• لا يوجد نمط قيادي وحيد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية بمتوسط حسابي قدره 3.79 وبالمرتبة الثانية نمط القيادة الديمقراطية بمتوسط حسابي قدره 3.76 ثم نمط القيادة الإجرائية بمتوسط قدره 3.68 وفي المرتبة الأخيرة نمط القيادة بعدم التدخل بمتوسط قدره 2.36.

• مستوى الرضا الوظيفي العام متوسط قدره 3.40 وجاء بالمرتبة الأولى بمستويات الرضا الوظيفي الرضا عن العلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي قدره 3.71 تلاه الرضا عن العلاقة مع الإدارة بمتوسط حسابي قدره 3.60 ثم الرضا عن بيئة العمل بمتوسط قدره 3.46 ثم الرضا عن الأجر و الترقي بمتوسط حسابي قدره 2.85.

1- رويده محمد منصور، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير: إدارة الأعمال، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سوريا، 2018، ص70.

- يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي العام حيث فسرت القيادة التحويلية 25.6 % من تباين الرضا الوظيفي، وفسرت القيادة الديمقراطية 37.5% من تباين الرضا، والقيادة الإجرائية فسرت ما نسبته 30% من تباين الرضا الوظيفي، و القيادة بعدم التدخل فسرت ما نسبته 19.4 % من تباين الرضا الوظيفي.

### ▪ الدراسة الثالثة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم<sup>1</sup>:

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى تعرف على الأنماط القيادية لدى مشرفات الأقسام ساعية إلى توفير معلومات ذات مصداقية علمية وعليه طرحت الإشكال التالي:

- ما العلاقة بين أنواع أنماط القيادة والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل؟

لنتفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الأنماط القيادة السائدة بين مشرفات الأقسام بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  - ما مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل؟
  - هل يوجد تباين دال إحصائيا في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا لمؤهلهم العلمي؟
  - هل يوجد تباين دال إحصائيا في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا لمساهم الوظيفي؟
  - هل يوجد تباين دال إحصائيا في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا لسنوات الخبرة؟
- وتضمنت الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل.

1- ندى زويد ضيف الله المطيري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، العدد 184، الجزء 3، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة حائل، أكتوبر 2019، ص.ص:1500-1537.

- لا يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لمؤهلهم العلمي.
  - لا يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لمساهم الوظيفي.
  - لا يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لكل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة.
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبانة و كانت عينة المجتمع 188 عضو في هيئة التدريس.

و توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل يرتفع إذا كان القائد يمارس النمط القيادي الديمقراطي أو النمط القيادي التحويلي بمستوى مرتفع، بينما يتضح عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكمية التربية جامعة حائل.
- أن المؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكمية التربية جامعة حائل أسهم في تحقيق التباين في تقييمهم للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي - النمط التحويلي).
- أن المسمى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكمية التربية جامعة حائل أسهم في تحقيق التباين في تقييمهم للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي - النمط التحويلي)، بينما يتضح عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل في تقييم النمط الأوتوقراطي تبعاً لمساهم
- الوظيفي، حيث بلغت النسبة الفئوية المعبرة عن هذه الفروق (10409) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني أن المسمى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكمية التربية جامعة حائل لم يسهم في تحقيق التباين في تقييمهم لنمط الأوتوقراطي.
- إن سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حائل لم تسهم في تحقيق التباين في رضاهم الوظيفي.

▪ الدراسة الرابعة: تأثير النمط القيادي السائد لرؤساء الأقسام العلمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس<sup>1</sup>:

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى البحث عن النمط القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وعليه طرح الإشكال الآتي: ما أثر النمط القيادي السائد لرؤساء الأقسام العلمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها؟ لنتفرع إلى جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي أنماط القيادة السائدة بين رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟
- هل هناك أثر للأنماط القيادية (الديمقراطية، التسلطي، الحر) على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها؟

وأما عن فرضيات الدراسة فقد جاءت كما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها.

ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي المتبع لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سبها على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التسلطي المتبع لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سبها على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر المتبع لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سبها على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

كما أنهما اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا على تقنية الاستمارة على عينة من 87

عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها، وتوصلا في الأخير إلى النتائج التالية:

1- محمد خميس الحمري وزيدان ضو الغناي علي، تأثير النمط القيادي السائد لرؤساء الأقسام العلمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة سبها، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة والعلوم السياسية، جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، 2022، ص ص: 1-11.

- يتبين من خلال نتائج الدراسة بأنه يوجد فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة تعزى إلى الاختلاف في النمط القيادي الممارس من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سبها، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال "النمط القيادي الديمقراطي" وحصل على متوسط حسابي (3.84)، يليه مجال "النمط القيادي الحر" وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.62) ويعكس درجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال "النمط القيادي التسلطي" بمتوسط حسابي (2.66) ويعكس كذلك درجة تصور (متوسطة).
- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.05).
- أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة طردية بين جميع محاور وأنماط القيادة المدروسة في هذه الدراسة وبين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وبين الرضا الوظيفي وأن النمط الديمقراطي كان له الأثر الأكبر على الرضا الوظيفي.
- أن النمط القيادي الديمقراطي له تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي وأن هناك علاقة ارتباط طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي.
- أن النمط القيادي الحر له تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي وأن العلاقة بين النمط القيادي الحر والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس هي علاقة طردية بدرجة متوسطة.
- أن النمط القيادي التسلطي له تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي وأن العلاقة بين النمط القيادي التسلطي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها علاقة عكسية.

#### دراسات محلية :

الدراسة الأولى : الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه : إدارة الموارد البشرية، قسم : علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف(02)، 2016، ص: 453.

تطرقت هذه الدراسة إلى أن الجهود العلمية في التدريس والتكوين وجودة الأداء يؤثر على قدرة المؤسسة الجامعية في تحقيق أهدافها فارتفاع الروح المعنوية ومستوى رضاهم قد يزيد في مستوى أدائهم وعليه طرح سؤال الاشكالية:

ماهي العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الاساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية ؟  
لنتفرع الى جملة من الأسئلة الفرعية :

- كيف تؤثر الجوانب التنظيمية المرتبطة بالوظيفة، في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية؟
- كيف يؤثر نظام العوائد المالية المطبق في الجامعة، في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية ؟
- كيف تؤثر العلاقات الاجتماعية السائدة داخل الجامعة، في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية ؟
- كيف تؤثر النشاطات المرتبطة بالبحث العلمي، في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية ؟
- كيف تؤثر خصائص بيئة العمل الفيزيائية، في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية ؟

وتتضمن الفرضيات التالية:

- الجوانب التنظيمية المرتبطة بالوظيفة طبيعة متميزة، تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية.
- نظام العوائد المالية المطبق في الجامعة طبيعة متميزة، تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية.
- العلاقات الاجتماعية السائدة داخل الجامعة طبيعة متميزة، تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية.
- النشاطات المرتبطة بالبحث العلمي طبيعة متميزة، تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية.

- خصائص بيئة العمل الفيزيائية طبيعة متميزة ، تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجزائر.

اعتمد على المنهج الوصفي وأدوات الملاحظة والمقابلة و الاستمارة و الوثائق و السجلات الإدارية وقد تم اختيار طريقة لدراسة العينة و المتكونة من 265 مفردة وهي العينة العشوائية الطبقية وتم استرجاع 177 استمارة.

ليصل إلى النتائج على ضوء الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى:

- التأثير الإيجابي للعوامل التالية : وضوح أغلب المهام والواجبات (كلها ، كلها) المتعلقة بالوظيفة، التوافق بين المواد التعليمية المدرسة و التخصص العلمي التوزيع المناسب لساعات العمل.
- تعدد مظاهر عدم رضا الباحثين عن إجراءات الشراء والإجراءات المتبعة من إدارة الجامعة في مختلف مستوياتها لاستقبالهم والاستماع لانشغالاتهم.
- توصلنا إلى وجود تباين في مستويات عوائد المبحوثين بحسب رتبهم، على القوانين واللوائح الخاصة بالجامعة ومختلف هيكلها وكذلك القوانين المرتبطة بالأستاذ الباحث.
- تسجيل التقارب بين مستوى الرضا وعدم الرضا لدى المبحوثين عن الطريقة المتبعة في عملية إسناد تدريس المواد التعليمية.

الفرضية الثانية :

- ارتفاع مستوى رضا المبحوثين من خلال ارتفاع معدل رغبتهم البقاء في الوظيفة، حتى في حال تلقي عرض عمل من خارج الجامعة، بسبب المميزات الإيجابية لوظيفتهم.
- الإطلاع الواسع لأفراد العينة على كفاءات الترقية في الرتب والدرجات.
- ارتفاع معدل إطلاع المبحوثين على معايير تنقيط منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي.
- عدم رضا المبحوثين عن العائد المالي للوظيفة، وتحديد قيمة الأجر الشهري، التعويضات والمنح المالية التي يتحصلون عليها.
- تقارب في مستويات الرضا و عدم الرضا عن قيمة الأجر الشهري مقارنة بحجم مهام ومسؤوليات العمل الذي يقوم به المبحوث.

- تقارب في آراء المبحوثين حول الإجراءات التي يقوم بها رئيس القسم في تطبيق تنقيط منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي.

الفرضية الثالثة :

- تسجيل مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى معظم الباحثين عن العلاقات الاجتماعية السائدة في بيئة عملهم، حيث تأكدنا من رضا أغلب الأساتذة الباحثين عن هذا الجانب، الذي يشمل حسن العلاقات الاجتماعية مع كل من:
  - رؤساء أقسامهم..
  - الزملاء من الأساتذة.
  - الطلبة.
  - موظفون من مختلف المصالح الإدارية في الجامعة.
  - موظفو المكتبات في الجامعة.

الفرضية الرابعة :

- استخدام قوانين البحوث من برامج وتربصات التكوين وتحسين المستوى خارج الجزائر.
- تباين في مستويات موافقة أفراد العينة على المعايير التي يضعها المجلس العلمي للكلية في عملية توزيع تربصات التكوين وتحسين المستوى في الخارج.
- رضا معظم الباحثين (60%) منهم عن المعايير المتبعة من طرف المجلس العلمي للكلية في توزيع تربصات التكوين وتحسين المستوى في الخارج.
- وجود تقارب بين مستويات رضا وعدم رضا أفراد العينة عن القيم المالية لمبلغ التعويض القابل للتحويل وتكاليف بتربصات التكوين وتحسين المستوى في الخارج، بحسب رتبهم العلمية.
- عدم رضا أغلبية أفراد العينة عن إجراءات تحويل منحة مصاريف التكوين إلى العملة الصعبة في البنك، قوانين أفراد العينة لا يجدون سهولة في نشر مقالاتهم وأبحاثهم العلمية في المجالات المتخصصة (سواء على المستوى الوطني أو الدولي).

الفرضية الخامسة :

- رضا أغلبية الباحثين عن التصميم الهندسي للجامعة (القسم و الكلية) التي يعملون بها.

- تأكيد أغلبية أفراد العينة على عدم توفير ظروف بيئة العمل المتعلقة بـ (الإضاءة، التهوية، قلة الضجيج، النظافة..)، بشكل جيد.
- تقارب في آراء الباحثين حول مدى توفير الإدارة للوسائل التعليمية الضرورية للوحدات التعليمية.
- عدم الرضا التام للباحثين باختلاف رتبهم العلمية، عن المساحات المخصصة لهم مساكن وظيفية، مكاتب، مطاعم، نوادي، مواقف للسيارات.....).

### الدراسة الثانية : النمط القيادي لمدراء الجامعات واثره على الروح المعنوية للعاملين<sup>1</sup>:

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي المتبع من طرف المدراء الجامعيين لأن عدد الموظفين في الجامعة في تزايد و إفراز لتغيرات هيكلية في نظام الجامعة وأنماط قيادتها، فقام الباحث بتحديد الإشكالية في السؤال الآتية: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء الجامعات وما هو أثرها على الروح المعنوية للعاملين ؟  
لينقسم إلى أسئلة فرعية :

- ما النمط القيادي السائد لمديري جامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية ؟
- ما هو أثر النمط الديكتاتوري على الروح المعنوية للعاملين ؟
- ما هو أثر النمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين؟
- ما هو أثر النمط الفوضوي على الروح المعنوية للعاملين ؟

وتضمنت الفرضيات التالية :

- يتوقع الباحث أن يكون النمط القيادي الديكتاتوري هو الأكثر استخداما من طرف مدراء الجامعات من وجهة نظر العاملين في الإدارة الجامعية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديكتاتوري على الروح المعنوية لدى العاملين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الروح المعنوية لدى العاملين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط السائب على الروح المعنوية لدى العاملين.

<sup>1</sup>مرزوق مقلاني، النمط القيادي لمدراء الجامعات واثره على الروح المعنوية للعاملين، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد3، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2023،ص.ص: 127-140.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و الاحصاء الوصفي و أداة الاستبيان وقد تم اختيار عينة قصدية متكونة من 234 عامل من عدة جامعات : جامعة أم البواقي وجامعة خنشلة وجامعة تبسة. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- النمط القيادي هو النمط الديمقراطي لكن مع تقارب ملحوظ مع النمط الديكتاتوري مباشرة ( متوسط حسابي 3.39 متنوع بوسط حسابي 3.03) مما يدل على مرونة المدراء بالمزج بين السلطة المركزية و المشاركة في القرارات وهذا قد يحقق روح معنوية عالية.
- مستوى الروح المعنوية للعاملين كان متوسطا (3.30) بسبب عدم الرضا عن وضعهم الاجتماعي، فالروح المعنوية تحتاج لبناء ثقة وتواصل بدلا من الإفراط في التعليمات والرقابة.
- الأنماط القيادية تؤثر إحصائيا على الروح المعنوية، فقد احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى بمقدار 17.9 % يليه النمط القيادي الديكتاتوري بقيمة 12.1% وفي الأخير النمط التسبيبي بمقدار 10.8%.
- كشفت الدراسة عن محاولة قياس تغير نسبة الروح المعنوية وتأثرها بالنسبة للمتغيرات المستقلة المتمثلة في الأنماط القيادية الثلاث على مستوى الادارة الجامعية عن حقيقة وهي أن الروح المعنوية للعاملين لا تتأثر فقط بالأنماط القيادية بمجموع نسبها 40.8 % و إنما تتأثر أيضا بالاطار العام الذي يوجد فيه هؤلاء العاملين وبمؤشرات أخرى والتي تفسر ما قيمته 59.2% كلها لها تأثيرات على الروح المعنوية كالحوافز و الرضا وربما باقي التفاعلات الأخرى بين أعضاء الجماعة الرسمية وغير رسمية.

### تقييم الدراسات:

تتوافق أو تتقاطع هذه الدراسات مع متغيرات الموضوع بحيث أنهم يعدون إطارا مرجعيا للاستفادة منه حيث أن الدراسة الأولى هدفت إلى تحديد الأنماط والمقارنة بينها حسب مستوى القياديين (العميد والرئيس) وحسب تخصصاتهم (علوم طبيعية/تطبيقية وإنسانية)، و توفر معلومات عن النمط القيادي السائد الذي يؤثر بشكل مباشر على الرضا، أما الدراسة الثانية فلقد ركزت الدراسة على تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وخمسة متغيرات رئيسية تمثلت في: الجانب التنظيمي للعمل، الجانب المتعلق بالعائد المالي، العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، نشاطات البحث العلمي، وظروف بيئة العمل

الفيزيقية، مما يوفر رؤية شاملة ومتكاملة لمحددات الرضا الوظيفي في البيئة الجامعية الجزائرية، أما الدراسة الثالثة فقد أشارت حسب نتائجها إلى العلاقة السيئة بين الأساتذة الباحثين ورؤساء الأقسام، حيث حددت أحد الأسباب الرئيسية لهذه العلاقة المتوترة في أن الرئيس "لا يقبل الحوار ويركز على تطبيق القوانين حرفياً"، وهذا الوصف يمثل بدقة جوهر النمط البيروقراطي الجامد في الإشراف والقيادة الإدارية، والذي يتميز بالتمسك الحرفي بالقواعد واللوائح دون مرونة، وعدم إفراح المجال للنقاش والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتماد على السلطة الرسمية في تسيير العمل، مما يؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، أما الدراسة الرابعة فقد هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة، وقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ثم الكشف عن طبيعة العلاقة وحجم التأثير المتبادل بين هذين المتغيرين، مما يوفر إطاراً تحليلياً شاملاً يمكن الاستفادة منه في فهم ديناميكية العلاقة بين النمط البيروقراطي والرضا الوظيفي في سياقات تنظيمية مشابهة، أما الدراسة الخامسة فقد ركزت على دراسة على ثلاثة محاور أساسية: أولها تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية والمتمثلة في النمط الديمقراطي والتسلطي والحر، وثانيها قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال عشرة أبعاد شملت المشاركة في صنع القرار، تحمل المسؤوليات، فرص الترقية، الراتب والحوافز، والتقدير من الإدارة، وثالثها الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثير السببي بين كل نمط قيادي والرضا الوظيفي، أما الدراسة السادسة فقد تعامل الباحث في ميدان دراسته على عدة جامعات من أجل معرفة الأنماط القيادية المهيمنة وقياس مدى تأثيرها على المستوى المعنوي للعاملين.

#### القيمة المضافة :

تكمن الإضافة العلمية لهذه الدراسة في ثلاثة مستويات أساسية: أولاً، على المستوى النظري، تتميز بتوظيف منظومة نظرية ثلاثية متكاملة تجمع بين تحليل "ميشال كروزبي" للبيروقراطية كبنية للسلطة واستراتيجيات الفاعلين، ونموذج "هرزبرغ للعاملين" الثنائي في تفسير محددات الرضا الوظيفي، ومقاربة "التون مايو" للعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وهو تركيب نظري لم تستثمره الدراسات السابقة التي اعتمدت إما على مقاربات أحادية أو ثنائية. ثانياً، على مستوى الموضوع، تنفرد الدراسة بتسليط الضوء على النمط البيروقراطي تحديداً في علاقته بالرضا الوظيفي، بينما اقتصرت الدراسات السابقة على الأنماط الكلاسيكية

(الديمقراطي، التسلطي، الحر، التحويلي) دون أفراد النمط البيروقراطي بالدراسة رغم حضوره الكثيف في الواقع التنظيمي الجامعي الجزائري. ثالثاً، على المستوى المنهجي، تطرح الدراسة فرضيات استكشافية حول احتمال ممارسة القيادات الأكاديمية لأنماط هجينة تمزج البيروقراطي بأنماط أخرى، وهو افتراض يتجاوز النظرة الثنائية الجامدة (وجود نمط واحد أو غيابه) نحو فهم ديناميكي لتداخل الأنماط القيادية وتكيفها مع السياقات التنظيمية المتحولة

## 5. بناء الإشكالية:

تعتبر القيادة أحد أساليب التحكم بطريقة عقلانية لتحقيق الأهداف المشتركة التي تجمع بين القائد والمجموعة أو الجماعة بحيث يسير العمل بشكل سلس ومنظم، وتعرف أيضاً على أنها التأثير في الأفراد من حيث الإلهام والتحفيز بتقديم أهداف واضحة وبطرق مدروسة وغيرها من التأثيرات مما يجعلهم راضين، وينجر عن هذا الرضا ما يعرف بالولاء.

وانطلاقاً من هاذ التعريف الجوهرى، تتعدد مجالات ممارسة القيادة وتتشعب أوجهها بحيث القيادة لا تقتصر على بيئة معينة بل يمكن ممارستها في مجالات متعددة: التعليم، الأسرة والعمل، الرياضية والعسكرية، كما أنها ترتبط بالمسؤولية والإبداع والقدرة على المخاطرة والتفكير الإستباقي ما يعزز دور القائد في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة أو المجتمع بشكل إيجابي وفعال<sup>1</sup>.

أي بمعنى أن القائد يمكن أن يكون مثلاً الأب وهو من يسير الأسرة ويدير شؤونها، ولدينا أيضاً في الرياضة عندما يطلب المدرب من المتدربين تشكيل فرق يقوم كل فريق بتعيين قائد، فالقائد مسؤول عن قرارات وتوجيهات الجماعة وخلق أفكار وطرق للنجاح وأن تكون له رؤية حول ما قد يحدث.

تختلف القيادة حسب نوع التنظيم، فهناك قيادة في مؤسسات ذات تنظيم تقليدي أو كلاسيكي والذي يكون هدفها هو الحفاظ على النظام الداخلي، والقيادة في المؤسسات ذات التنظيم الحديث الذي تسعى إلى الابتكار والتطوير ومواكبة التغيرات، وقد وضعت محددات للقيادة والتي تنقسم إلى محددات متعلقة بالقائد نفسه وهي ما يتعلق بالسماط الشخصية مثل الصدق والأمانة والإخلاص، الاحترام، العدل، وهي ما يتميز بها القائد عن غيره سواء من الجماعة أو من القادة الآخرين، ومحددات تتعلق بالجماعة وما ارتبطت

1- سمير قريد ومحمد خشون، سوسولوجيا القيادة: مقارنة مفاهيمية ونظرية مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية المجلد 10، العدد 1، جوان 2025، ص 341.

بدرجة وعي الجماعة بالأهداف المرسومة، لأن الوعي الواضح بما ولماذا يقومون يزيد من فعالية الأداء والتجاوب فيما بينهم.

هذه المحددات توجهنا إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة، ومنها القيادة الديمقراطية أو كما يمكن أن نجدها باسم القيادة التشاركية، وهي ما تتيح للأفراد أو المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما يحفز الأفراد على بذل جهد أكبر والإحساس بالانتماء للمنظمة.

فالقيادة التشاركية تعكس فلسفة تنظيمية قائمة على الاعتراف بقيمة الرأس المال البشري وقدراته الإبداعية، حيث تبنى العلاقات على أساس الثقة المتبادلة وتوزيع المسؤوليات بشكل أفقي نسبياً أما القيادة الأوتوقراطية وتعرف أيضاً بالقيادة التسلطية، فإن عملية صنع القرار ينفرد بها القائد لوحده، حيث يستخدم أسلوب العقاب لكن بدرجات متفاوتة، هذا النمط يعكس تصوراً للتنظيم يقوم على مركزية السلطة وأحادية اتخاذ القرار، مما يجعل الأفراد مجرد منفذين للأوامر دون مشاركة فعلية في رسم السياسات أو تحديد الأهداف.

وفي سياق تحليل الأنماط القيادية من منظور سوسيولوجي، لا يمكن تجاهل نمط البروقراطية الذي يشكل البنية الأساسية لمعظم المؤسسات الحديثة، وهو محور الدراسة.

فلقد انطلق **"ميشال كروزي"** من الانتقادات الموجهة لنظريات التنظيم التي كانت ترى الفرد أو الجماعة بمعزل عن استراتيجية المنظمة، وهذا ما شكل محور انطلاقة في دراسته، فقد حاول دراسة وتفسير النظام كظاهرة مستقلة وتفسيرها كبناء محتمل، ومعناه أن النظام يعتمد على عدة استراتيجيات بحيث تختلف الاستراتيجيات حسب كل فئة أو جماعة<sup>1</sup>.

وقد توصل **"كروزي"** من خلال دراسته إلى مسلمات أساسية منها عدم تقبل الأفراد معاملة المسؤولين لهم كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة فقط، والحرية النسبية للفاعل، وتطرق إلى عدة مفاهيم من بينها مفهوم السلطة وهو تعبير عن علاقات متوازنة تفرض التفاوض والتبادل بين جماعات العمل داخل المنظمة، كما اهتم بالبيروقراطية بهدف تفسير مشكلة الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية داخل النسق الاجتماعي، وحسب **"كروزي"** هناك أربع مصادر أساسية للسلطة: المصدر الأول يتركز على القدرة أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه، والمصدر الثاني مؤسس على التحكم في العلاقات مع

<sup>1</sup> Crozier Michel, et Erhard Friedberg. L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Éditions du Seuil, Paris, 1977, pp. 23-31.

المحيط، والمصدر الثالث مؤسس على التحكم في الاتصال الداخلي، أما المصدر الرابع فيرتكز على استخدام القواعد التنظيمية.<sup>1</sup>

فقد رأى "كروزي" أن البيروقراطية لا تفهم فقط كنظام رسمي للقواعد واللوائح، بل كحقل للصراع على السلطة حيث يسعى الفاعلون الاجتماعيون إلى السيطرة على "مناطق اللائقين" داخل المؤسسة، فكلما امتلك الفرد أو الجماعة سيطرة على مساحات من عدم اليقين التنظيمي - كالمعلومات الحصرية، أو المهارات التقنية النادرة، أو القدرة على تفسير القواعد - كلما ازدادت قوته التفاوضية داخل النظام البيروقراطي.

هذا التحليل يكشف أن البيروقراطية، بدلا من أن تكون آلية محايدة للعقلنة كما تصورها فيبر، تصبح مسرحاً لاستراتيجيات الفاعلين في بناء مواقع نفوذهم والدفاع عنها، ما ينعكس بالضرورة على طبيعة العلاقات التنظيمية ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين، فالصراع على السلطة والمناورات البيروقراطية قد تخلق بيئة عمل مشحونة بالتوترات وعدم الثقة، ما يؤثر سلبا على شعور العاملين بالرضا والانتماء المؤسسي.

من الناحية السوسولوجية، فإن هيمنة النمط البيروقراطي على معظم المؤسسات المعاصرة ليست مصادفة، بل هي نتيجة لعملية عقلنة المجتمع الحديث كما وصفها فيبر، فالبيروقراطية رغم ما قد تحمله من جوانب سلبية كالجمود والروتينية، تظل الآلية الأكثر فعالية لإدارة المؤسسات الكبيرة والمعقدة في المجتمعات الصناعية وما بعد الصناعية إذ أنها تضمن الاستمرارية، القابلية للتنبؤ والحياد في التعامل، وهي عناصر أساسية لاستقرار التنظيمات الحديثة.

وبالتالي، قد تحتوي المؤسسة على شكل واحد في تسيير نظامها ويمكن أن تعمل باثنين أو أكثر، وهذا يعتمد على المؤسسة وكيفية تسيير شؤونها، فالتنوع أو التفرد يرجع إلى صاحب القرار والذي يرتبط بتحمل نتائج القرارات لوحده أو تحملها مع باقي العناصر الإدارية لأنهم كانت لهم يد في صنعه، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، أي قبول العامل لوضعه داخل النظام المؤسسي.

وبناء على ما سبق فإنه ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي أي قبول العامل لوضعه داخل النظام المؤسسي وأنه لا يعارض قوانين وسياسة المؤسسة وليس لديه أي مشكلة. الرضا الوظيفي للموظفين ضروري للمؤسسات يمكن أن يحفز الموظفين الطاقة الإيجابية والإبداع وزيادة الدافع للنجاح، بعض

1- آسيا قرنان، المورد البشري: نحو مقارنة تنظيمية نظرية للمورد البشري، ميزة وافاق ورؤى ومشروع منظمة، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الدوحة، الجزائر، 2018، ص13.

العوامل التي تتدخل هي موقف المتعاون في العمل مع القادة والزملاء.<sup>1</sup> بمعنى أن الرضا الوظيفي مهم وضروري في المؤسسة من أجل نجاحها فالموظف عندما يكون راض فإنه يشعر بطاقة إيجابية مما يحفز قدرته على الإبداع أكثر وتدفعه إلى التطور، وتعاون العاملين فيما بينهم وتعاون القائد معهم يساهم في رفع درجة رضاهم.

ويكون أيضا نتيجة عدة عوامل من بينها التحفيزات والذي ينطوي على تحفيز مادي أي بمكافآت مالية كإضافة العلاوات مقابل جهد أو عمل إضافي، ولدينا تحفيز معنوي كالمدح والثناء، إشراك الموظفين في مسائل مهمة، الارتقاء في الوظيفة نتيجة العمل المجيد والمنتقن والشهادة التي تؤهله لذلك وكذلك الأجور فإذا كان الموظف يعمل بجهد أكبر ولفترة أطول مقابل أجر زهيد فهذا ما يحبط من معنويات العامل وبذلك يؤثر على أدائه وعلى عمله وإنتاجيته إذ يتأثر العامل ومدى رضاه عن عمله بسيرورة النظام ومدى نجاعة اختيار المؤسسة لنمطها، فداخل كل نمط تحدث تفاعلات وممارسات اجتماعية فالنمط السائد أو الغالب هو من يحدد نوع هذه التفاعلات واضعا حدودا سلطوية وتشاركية وغيرها، ما ينعكس على العاملين.

فإن الإشكالية تظل قائمة حول تجلياتها الواقعية في المؤسسة الجامعية الجزائرية. فالجامعة تمثل فضاء سوسيو-تنظيميا متميزا يجمع بين الطابع الأكاديمي والإداري، حيث يجمع الفاعلون بين الأدوار العلمية والتنظيمية.

هذا التداخل الوظيفي يجعل من الجامعة حقلًا خصبا لدراسة كيفية تفاعل الأنماط التنظيمية مع فاعلين يمتلكون وعيا نقديا بآليات السلطة والتنظيم، وفي هذا السياق، شهدت معظم الجامعات الجزائرية مرحلة انتقال من ما يسمى بالمركز الجامعي والتي يعد كرفع لجامعة أكبر ثم تستقل لتحمل بعدها إسم جامعة، وهو ما أضاف بعدا تنظيميا جديدا لهذه المؤسسات.

وبهذا تسعى دراستنا الحالية إلى تسليط الضوء على الجامعة باعتبارها فضاء سوسيو- تنظيميا تتجلى فيه الأنماط القيادية وممارساتها وتأثيراتها على رضا الموظفين، وذلك عبر تحليل سوسيولوجي لطبيعة النظام التنظيمي السائد في المؤسسة الجامعية عبر مختلف كلياتها وأقسامها وانعكاساته على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين.

1- غيلي سانتانا، الرضا الوظيفي : ما هو، المكونات والدليل ، موقع كاستيو برو 2025/10/18، سا 20:33،

. http://www.question pro.com

بالرغم من أن النمط البيروقراطي يشكل واقعا تنظيميا مهيمنا في المؤسسات الجامعية الجزائرية - حيث يتجسد في الالتزام الحرفي بالقواعد الشكلية، وانسداد قنوات الحوار، وتغليب المنطق الإداري الصارم على المنطق الأكاديمي - إلا أنه لم يحظ بمعالجة سوسيولوجية مركزية تتناول بنيته الذاتية وآلياته في إنتاج العلاقات التنظيمية، فقد ظل هذا النمط موضوعا هامشيا في الأدبيات السوسيولوجية يعالج باعتباره امتدادا للنمط التسلطي أو نتيجة عرضية لجمود الهياكل الإدارية، دون تفكيك منهجي لخصائصه السوسيولوجية الخاصة، ولا لآلياته الإجرائية في تشكيل العلاقات الاجتماعية المهنية داخل الفضاء الجامعي.

تكمّن المفارقة السوسيولوجية في أن هذا النمط، الذي يمثل المحدد البنيوي الأساسي لطبيعة التفاعلات التنظيمية وديناميات العمل الأكاديمي، يظل غائبا عن التحليل المركزي كمتغير مستقل قائم الذات، مما يستدعي ضرورة إبستمولوجية لاستكشافه سوسيولوجيا وتحليل آلياته في إنتاج أو تقويض الرضا الوظيفي ضمن السياق الجامعي الجزائري، وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية الآتية:

➤ إلى أي مدى ينعكس النمط البيروقراطي على مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين؟

وبناء على هذه الإشكالية صغنا التساؤلات الفرعية التالية:

➤ ما الأنماط التنظيمية الممارسة في الجامعة ودرجة تأثيرها على الرضا الوظيفي؟

➤ ما مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة الجامعية؟

## 6. الفرضيات:

- الفرضية الأساسية:

➤ كلما زادت صرامة السلطة المركزية في النمط البيروقراطي، انخفض مستوى الرضا الوظيفي

للأساتذة الإداريين بسبب الروتين والجمود، وضعف المشاركة في صنع القرار.

- الفرضيات الفرعية:

➤ تتباين درجة تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين فالأنماط التقليدية

كالبيروقراطية تؤثر سلبا، والأنماط القيادية الحديثة كالتحويلية و الرشيقة تؤثر إيجابا، بينما يتحدد

تأثير الأنماط الهجينة بطبيعة النمط المهيمن فيها.

➤ كلما ارتفع مستوى توفر الحوافز باختلاف طبيعتها سواء المادية أو المعنوية ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين.

## 1. مفاهيم الدراسة:

### 1. البيروقراطية :

- لغة: هي كلمة مركبة من شقين الشق الأول "Bureau" بمعنى المكتب، والشق الثاني "Cracy" وهو مشتق من الأصل الإغريقي "Kratia" بمعنى "To be strong" أي: القوة بحيث تدل كلمة البيروقراطية في مجموعها على قوة المكتب.<sup>1</sup>

الكلمة في أصلها تجمع بين فكرتين: المكتب بوصفه مكان العمل الإداري، والقوة بوصفها سلطة وهيمنة، فكأن البيروقراطية تعني أن المكتب هو مصدر السلطة والتحكم

- اصطلاحاً: هي مجموعة من الأنساق الرسمية للسيطرة، التي تمارسها المنظمات كبيرة

الحجم، والتي تعتمد على الرسمية والموضوعية والرشد في أنظمتها الإدارية.<sup>2</sup>

إذا فهي تعتبر أداة أو وسيلة تستخدم من قبل أعلى سلطة في المنظمة عن طريق القوانين.

- المفهوم الإجرائي: تعرف على سلطة المكاتب وهي نظام إداري له شكل هرمي، يتلقى العامل الأوامر من أعلى سلطة في الهرم، ويتسم هذا النظام بالقواعد والقوانين وتوثيق رسمي لمختلف التعاملات كالتواصل عبر البريد الإلكتروني، أو التوقيع على ورقة حضور الاجتماع.

### 2. السلطة:

- لغة: سلط يسلمت تسليطاً وسلطة و(السلطة): القهر، وقيل: هو التمكن من القهر، والاسم سلطة بالضم و (السلطة) هي التسلمت والسيطرة و التحكم، فيقال: (سلطه) أي أطلق له السلطان

1- بوضرة زهير، البيروقراطية و الواقع الإداري: المفهوم و الممارسات، مجلة الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهدي، المجلد 8، العدد2، جوان2022، ص240.

2- فريق بوابة علم الاجتماع، معنى البيروقراطية، بوابة علم الاجتماع، 2026/01/19، سا18:00، <http://www.b->

والقدرة، و(سلطه عليه) أي: مكنه منه وحكمه فيه، (وتسلط عليه) كتحكم وتمكن وسيطر، ومنه: تسلط الأمير على البلاد، أي: حكمها وسيطر عليها، وتسلط القوي على الضعفاء: تغلب عليهم وقهرهم، و(التسليط): التغليب واطلاق القهر والقدرة، يقال: سلطه الله فتسلط عليهم، أي: جعل له عليه قوة وقهرا.

- اصطلاحاً: السلطة تعني قدرة شخص على فرض إرادته على الآخرين أو التأثير فيهم، أو هي على حد تعبير الفقيه الفرنسي "جورج بيردو" >> قدرة شخص على أن يحصل من الآخر على سلوك ما كان ليأتيه هذا الأخير بشكل عفوي (من تلقاء نفسه) >>، وهذا ما عبر عنه أيضاً الأمريكي روبرت دال بقوله: >> إن قدرة الشخص (أ) على الشخص (ب)، هي إمكانية (أ) على حمل (ب) على القيام بعمل لم يكن ينوي القيام به لولا تدخل (أ) >>.

ويعرف قاموس أكسفورد الإنجليزي السلطة بأنها تعني: >>الحق أو القدرة على إعطاء الأوامر، وصنع (أو اتخاذ) القرارات، وفرض الطاعة<<<sup>1</sup>.

فالسلطة في جوهرها هي قدرة الشخص على التأثير في سلوك غيره وتوجيه إرادته، بمعنى أنها تحمل الآخر على فعل شيء لم يكن ليقدم عليه من تلقاء نفسه لولا هذا التأثير.

- المفهوم الإجرائي:

هي القدرة على التأثير وجعل الفرد يقوم بممارسة عمل ما لم يكن يرغب بالقيام به، حيث يستمد الفاعل سلطته من القانون، الكاريزما، المنصب... فالسلطة هي تختلف عن القوة في أن السلطة تستند للشرعية والقبول بينما القوة تعتمد في تأثيرها على الإكراه حتى ولو رفض الطرف الآخر.

3. الحوافز:

- لغة: تعود إلى كلمة حفز، أي بمعنى دفعه من خلفه، وجد وأسرع، وتهياً للمضي فيه واستعد.<sup>2</sup> إذا فالحوافز مشتقة من "حفز"، أي الدفع من الخلف نحو الأمام، وهذا المعنى يحمل في طياته فكرة أن الحافز قوة تدفع الإنسان من داخله أو خارجه للمضي قدماً وعدم التوقف.

<sup>1</sup> مفهوم السلطة، موقع حوارات، 2026/01/19، سا22:08، <http://www.hewarat.org>

<sup>2</sup> سعداوي نعيمة، نظام التحفيز لرفي الفرد و المنظمة، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية: دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد29، العدد1، ب.س، ص 238.

- اصطلاحاً: هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة للفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات أو الرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين، وتصنف الحوافز من حيث طبيعتها الى :

○ **الحوافز المادية:** وهي ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والذي يقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز نجد: الأجر، المكافآت... الخ؛ إضافة إلى حوافز مادية غير المباشرة المتمثلة في التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ، التي تهيئهم للعمل بمعنويات مرتفعة.

○ **الحوافز المعنوية:** وهي التي تشبع الحاجات الذاتية والوجدانية، التي تتشكل لدى الفرد من مشاعر، وعواطف وانفعالات وتصورات، إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وبالتالي الشعور بالرقى في ادائهم وعملهم، وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين، وذلك مثل: الشكر، وضع أسماء العاملين المتميزين في لوحات الشرف، المركز الاجتماعي.<sup>1</sup>

إذا؛ هي الإمكانيات التي توفرها البيئة المحيطة للفرد، ويوظفها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وإشباع حاجاته وتوقعاته، وتنقسم إلى حوافز مادية ذات طابع مالي واقتصادي، التي تشبع الحاجات الأساسية، وتدفع العامل لبذل أقصى جهده، وحوافز معنوية تشبع الحاجات الذاتية، والوجدانية والاجتماعية للفرد.

- **المفهوم الإجرائي:** هي مجموعة من الآليات والأساليب المادية والمعنوية، التي توفرها المنظمة لعمالها ما يزيد من تحسنهم في الاداء ورفع مستوى الكفاءة، وتنقسم أيضا الى: حوافز ايجابية، كالمكافآت، وحوافز سلبية عن طريق إجراءات عقابية كالخصم من الراتب .

<sup>1</sup> آسيا قرنان، المورد البشري: نحو مقارنة تنظيمية: نظرية المورد البشري ميزة وافاق ورؤى ومشروع منظمة، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الدويرة، الجزائر، 2018، ص125.

#### 4. الرضا الوظيفي:

- لغة: ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلا، ورضى عنه، أحبه وأقبل عليه، كما عرف الرضا في "معجم منجد الطلاب": "رضي، رضى ورضى، رضوانا ورضوانا، ورضا عنه وعليه فهو ضد سخط أي رضي بالشيء و قنع به".

كما عرفه "معجم التراث الأمريكي" على أنه "تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو ميل".<sup>1</sup> فمفهوم الرضا يدور حول القبول والاطمئنان وعدم النفور، سواء من المعجم العربي الذي يربطه بالقناعة وضد السخط، أو من المعجم الأمريكي الذي يربطه بتحقيق ما يميل إليه الإنسان ويرغب فيه، فالمعنيان معاً يشيران إلى حالة داخلية من الارتياح والتوافق مع الشيء لا الإكراه عليه.

- اصطلاحاً: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح، والسعادة لإشباع الحاجات، والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.

وعرف الرضا الوظيفي من وجهة نظر "هوبوك": عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى بها الفرد.<sup>2</sup>

إذا؛ فهو شعور نفسي بالقناعة والارتياح الناتج عن إشباع الحاجات والتوقعات المرتبطة بالعمل وبيئته مقترنا بالإحساس، بالثقة والولاء والانتماء اتجاهه.

#### - المفهوم الإجرائي:

هو شعور إيجابي أو سلبي، يشعر به العامل اتجاه عمله وبيئته التنظيمية، أو كما يمكن أن تعبر على درجات متفاوتة من الرضا، وهو ليس له انعكاس شخصي فقط، بل له انعكاسات كبيرة على الإنتاجية والالتزام التنظيمي، كما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة، ونجاح المؤسسة بشكل عام.

#### 7. صعوبات البحث:

✚ غياب أحد أفراد العينة وذلك لأنه في فترة تريض.

✚ صعوبة الوصول إلى باقي أفراد العينة.

<sup>1</sup>لكحل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي : مفاهيم و نظريات، دار المتقف، الطبعة الأولى، الجزائر، 1439هـ-2018، ص54-55.

<sup>2</sup>منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص38.

✚ إلغاء بعض الاستبيانات وذلك لعدم تعليلهم على كامل الاستبيان.

## 1. حدود البحث :

- **المجال المكاني:** يقصد به الإطار المكاني للدراسة، وهو المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، المتمثل في « كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية جامعة بلحاج بوشعيب »، الواقعة في الطريق المؤدية إلى ولاية سيدي بلعباس "عين تموشنت".
  - **المجال الزمني:** شملت الدراسة خلال الفترة الممتدة من بداية شهر جانفي 2026 إلى بداية شهر فيفري 2026، مرحلة الإعداد المفاهيمي واختبار أسئلة الاستمارة، وجمعها وتحليلها؛ ثم كان النزول إلى الميدان في فترة حددت ما بين 5 أفريل و 19 أفريل 2026.
  - **مجتمع البحث:** يشار إلى مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية على أنه: مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، والتي تركز عليها الملاحظات، أو كما يمكن تعريفه على أنه: مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة، تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي<sup>1</sup>.
- ويتضح من هذا التعريف أن مجتمع البحث لا يقتصر على مجرد تجميع عشوائي للأفراد، بل يشترط توافر خاصية مشتركة تجمعهم وتميزهم عن غيرهم، سواء أكانت هذه الخاصية مهنية أم مكانية أم زمنية. فالباحث حين يحدد مجتمع بحثه إنما يرسم الحدود التي ستنتقل منها ملاحظاته وتحليلاته، ضماناً لانسجام البيانات المجمعَة وتمثيلها الفعلي للظاهرة المدروسة.
- وعلى هذا النحو؛ يتشكّل مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين، الذين يشتغلون بكلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية، بجامعة بلحاج بوشعيب خلال الموسم الدراسي الجامعي (2026/2025)، حيث تشمل الكلية عدة أقسام، هي كالتالي: { كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، قسم اللغة والآداب العربي، قسم العلوم الاجتماعية، قسم التاريخ، قسم الآداب واللغة الإنجليزية، قسم الآداب واللغة الفرنسية، قسم الآداب واللغة الإسبانية }، أين يتقلّد هؤلاء الفاعلون مناصب

1- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي \_كمال بوشرف \_ سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2004-2006، ص 298.

إدارية مختلفة؛ مثل: عميد الكلية، نواب العميد، رؤساء الأقسام، وغيرها من المناصب الأخرى، التي يبلغ عددها الإجمالي، حسب مجتمع بحثنا 32 أستاذاً إدارياً.

## 2. منهج البحث :

يُقدّم المنهج في الأدبيات العلمية والأكاديمية على أنه الأسلوب، أو الطريق الذي يتخذه الباحث لدراسة ظاهرة ما، من أجل الوصول إلى نتائج معينة؛ ومنه، فالمنهج المعتمد في هذه الدراسة، هو **"المنهج الوصفي"**، والذي يُعرّف على أنه: وصف المشكلة أو القضية بدقة، واستخدام أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات، واستخراج استنتاجات، وعرضها في صورة رقمية أو نوعية<sup>1</sup>، لاسيما وأن الدافع إلى اعتمادنا على هكذا منهج، كان مردّه تمكين نزعتنا البحثية من وصف الواقع التنظيمي للجامعة كما هو، وتحليله وتفسيره، بُغية الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد، ومستوى رضا الموظفين، وهو ما يعد من أبرز مزايا الدراسات السوسيولوجية، التي لا تكتفي بالوصف؛ فحسب، بل تتجاوزه إلى التحليل والتفسير.

أما اللاحقة الثانية لمنهجنا البحثي، وتركيزاً منا على تقديم تمحيص رصين لهذا الموضوع، ارتأينا إلى توظيف **"المنهج الكمي"**، الذي يعتمد على القياس والتحليل، وتستخدم فيه الأرقام للوصول إلى نتائج موضوعية دقيقة ومحددة؛ ذلك أن في ثنايا هذا المنهج الكمي، تجمع البيانات عن الظواهر المختلفة، وتحلل إحصائياً لاستخلاص منها صورة دقيقة عن هذه الظواهر، وتوضيح ما فيها من علاقات<sup>2</sup>؛ ومن هذا المنطلق، تم الاعتماد عليه كأداة قياس مستوى رضا الموظفين، خاصة وأن مهمة تحديد درجة ارتباطه بالنمط القيادي السائد في الجامعة، لن يتأتى إلا في ضوء اختباره، القابلة للمقارنة والتحليل، مما يمنح الدراسة موضوعية أكبر، ويعزز مصداقية نتائجها.

1- محسن تاجر، المنهج الوصفي، قسم إنسانيات والعلوم الإنسانية، المغرب، 21 نوفمبر 2021، ص2.

2 ناصر عبد الله الصالح، محمد محمود السرياني، الجغرافيا الكمية والاحصائية : أسس و تطبيقات بالأساليب الحاسوبية الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض، 19 مارس 2014، ص5.



## الفصل الثاني: الإطار النظري



## تمهيد:

لا تنشأ الظواهر التنظيمية في فراغ، بل تتشكل داخل بنى مؤسسية تحكمها أنماط من السلطة والقواعد والعلاقات التي تُحدد إلى حد بعيد طبيعة تجربة الأفراد الفاعلين فيها وموقفهم منها. فالمؤسسة ليست مجرد هيكل إداري جامد، بل هي فضاء اجتماعي حي تتقاطع فيه مصالح الفاعلين وتتصادم توقعاتهم، وتتشكل في ثناياه مشاعر الانتماء أو الاغتراب، والرضا.

ومن هذا المنطلق، فإن فهم ما يعيشه الفاعل داخل المؤسسة يستوجب أولاً فهم البنية التي تحتضنه وتُوجّه سلوكه، والكشف عن الآليات الخفية التي تُنتج من خلالها هذه البنية وعلاقاتها وتوازنها، لأن ما يبدو في الظاهر مجرد إجراءات إدارية روتينية قد يُخفي في العمق نظاماً كاملاً من الهيمنة والمقاومة والتفاوض، وهو ما ينعكس حتماً على الحالة النفسية والمهنية للفاعلين ودرجة رضاهم عن بيئتهم الوظيفية.

## المبحث الأول: البيروقراطية

## 1- البيروقراطية كقمة "العقلانية" التنظيمية:

ظهر هذا الاتجاه متأثراً بشكل مباشر بالمدرسة الفيبرية نسبة إلى العالم السوسيولوجي "ماكس فيبر"، مقدماً فكرة محورية؛ مفادها: الفكرة أن البيروقراطية ليست تعقيداً، بل هي نظاماً عقلانياً، صُمم ليتناسب مع روح العصر الرأسمالي.

لقد حاول أصحاب هذا الرأي، فهم كيف تخدم القواعد الصارمة والتسلسل الهرمي أهداف المنظمة، ورغم النقاش الطويل حول ما إذا كانت هذه القواعد تؤدي حتماً إلى لعقلانية، إلا أنهم أجمعوا على أن: "البيروقراطية" و"العقلانية" وجهان لعملة واحدة في الإدارة الحديثة.

## 2- البيروقراطية كفخ للابتكار (منظور ميشال كروزي):

هنا ننتقل لزاوية نقدية أكثر واقعية، حيث يرى "ميشال كروزي" أن البيروقراطية قد تتحول إلى عدو لدود للإبداع الإداري لأنها تحاول تحويل السلوك البشري إلى أداء آلي مبرمج، هذا الضغط من قبل الإدارة لضبط سلوك الموظفين وجعله متوقعا ونمطيا يؤدي في النهاية إلى خلل وظيفي كبير، فالموظف الذي يتحول إلى آلة يفقد القدرة على الابتكار، والمنظمة التي تبالغ في الرقابة تخنق روح المبادرة لدى أفرادها.<sup>1</sup> البيروقراطية في نظر ماكس فيبر ليست تعقيداً بلا معنى، بل هي نظام عقلاني مصمم بدقة ليقدم متطلبات العصر الحديث، فالقواعد الصارمة والتسلسل الهرمي ليست قيوداً عبثية بل أدوات تضمن سير المنظمة نحو أهدافها بكفاءة، وهذا ما جعل الفيبريين يرون أن البيروقراطية والعقلانية وجهان لعملة واحدة لا يمكن الفصل بينهما.

غير أن ميشال كروزي يأخذنا إلى الوجه الآخر من هذه العملة، إذ يرى أن هذا النظام العقلاني ذاته قد ينقلب على نفسه، فحين تسعى المنظمة إلى تحويل الموظف إلى آلة متوقعة السلوك ومبرمجة الأداء، فإنها تقتل فيه روح الإبداع والمبادرة، وتحويل الكفاءة المنشودة إلى خلل وظيفي حقيقي.

1- موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص21.

وعليه فالبيروقراطية سلاح ذو حدين؛ عقلانية حين تُحسن توظيفها، وقيد حين تُفرض في تطبيقها.

### 3- خصائص البيروقراطية:

- **الشق الهيكلي (البنوي):** وهو بمثابة العمود الفقري للمنظمة، حيث نجد التسلسل الهرمي، الذي يحدد من يأمر ومن ينفذ، وتقسيم العمل الذي يضع كل شخص في مكانه الصحيح، بناءً على تخصصه، بالإضافة إلى نظام القواعد، الذي يحمي المنظمة من العشوائية.
- **الشق السلوكي (الموضوعي):** وهو الذي يضبط الروح المعنوية والتعاملات، فلا مكان للعواطف أو المحسوبية، التعيين هنا للأكفأ وليس للأقرب، والقرارات تتخذ بناءً على الرشد والمنطق، بعيداً عن الانحيازات الشخصية.<sup>1</sup>

تقوم البيروقراطية على شقين متكاملين؛ الأول هيكل يمتثل في التسلسل الهرمي الذي يحدد صلاحيات كل مستوى، وتقسيم العمل وفق التخصص، ونظام القواعد الذي يحمي المنظمة من الفوضى. والثاني سلوكي يضمن أن تسير القرارات والتعيينات وفق معايير الكفاءة والموضوعية، بعيداً عن العواطف والمحسوبية.

### 4- وظائف البيروقراطية:

- **وظيفة الربط والاتصال:** تعمل البيروقراطية كحلقة وصل حيوية، فهي الجسر الذي يربط بين النظام السياسي الحاكم وبين مختلف القوى والمؤسسات والجماعات داخل المجتمع، مما يضمن تدفق المعلومات والطلبات بين الطرفين.
- **وظيفة التمثيل المجتمعي (التعبيرية):** في كثير من الأحيان، لا تكون البيروقراطية مجرد منفذ، بل تعبر عن احتياجات فئات اجتماعية معينة، وتلعب دوراً في إيصال صوت المجتمع إلى النظام الحاكم.
- **وظيفة التوفيق وحل النزاعات (التجميعية):** بما أنها تتلقى مطالب متنوعة، وغالباً ما تكون متعارضة من جماعات مصالح مختلفة، فإنها تعمل كمصفاة تحاول التوفيق، بين هذه المصالح المتضاربة لتقليل النزاعات، وتحقيق نوع من التوازن.

1- سيد هواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، الطبع الأولى، القاهرة، 2002، ص 142.

▪ **وظيفة صنع وتوجيه القرار:** هذه هي الوظيفة الأكثر حساسية، حيث تساهم البيروقراطية بشكل مباشر في صياغة السياسات العامة للدولة، فهي التي تقدم الخبرة الفنية والمعلومات، التي يبني عليها القرار السياسي السيادي.<sup>1</sup>

تؤدي البيروقراطية أربع وظائف جوهرية؛ فهي أولاً جسر اتصال يربط السلطة السياسية بمختلف مؤسسات المجتمع وأفراده. وثانياً صوت تعبير يوصل احتياجات الفئات الاجتماعية إلى صانع القرار. وثالثاً مصفاة توفيقية تستقبل المطالب المتضاربة وتسعى إلى التوازن بينها. ورابعاً وأخطرهما، شريك في صنع القرار، إذ تمتلك الخبرة والمعلومة التي يركز عليها القرار السياسي.

### 5- نظريات البيروقراطية :

▪ أولاً: النظريات الكلاسيكية:

#### 1. كارل ماركس:

إن "ماركس" لا يرى في البيروقراطية مجرد مكاتب، بل يراها اغتصاباً لإرادة المجتمع، ويتوسع في ذلك عبر ثلاث نقاط جوهرية:

(1) ازدواجية الأهداف (الخداع المؤسسي): يرى ماركس أن البيروقراطية توهم الناس بأنها تخدم الصالح العام، بينما هي في الحقيقة تخدم بقاءها كطبقة، فهي تخلق مشاكل وهمية لتثبت ضرورة وجودها، وتجعل من الورقة أقدس من الإنسان.

(2) السرية كأساس للسلطة: يعتبر ماركس أن السر الإداري، هو الروح الكامنة في البيروقراطية، فالبيروقراطي يحيط عمله بالغموض، ليعطي انطباعاً بأنه يمتلك معرفة خارقة لا يمتلكها الجمهور، وهذا الغموض هو ما يمنحه القوة السياسية والاجتماعية.

1- عامر الكبيسي، الإدارة العامة: المراكز والتطبيقات الحديثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص115.

3) الاستلاب والاعتراب: هنا نجد الرابط بالرضا الوظيفي، فالموظف عند ماركس يفقد صلته بنتائج عمله هو لا يرى أثراً لجهده في الواقع، بل يرى فقط أوراقا تنتقل من مكتب لمكتب، مما يحوله إلى كائن ميكانيكي فاقد للإحساس بالقيمة المضافة.

#### ▪ ثانياً: النظريات المعاصرة:

##### 1. المقاربة السلوكية الوظيفية "روبرت ميرتن":

تعمق "ميرتن" في كيفية قيام البيروقراطية، انطلاقاً من إعادة صياغة عقل الموظف، وهو ما سمّاه بـ: "انحرافات البنية"، التي استعرضها في النقاط التالية:

أ. العجز المكتسب: ويعني أن ذكاء الموظف وقدراته، تضرر من كثرة الالتزام بالقواعد، فالموظف الذي تدرب لسنوات على عدم الخروج عن النص، يصبح عاجزاً ذهنياً عن التصرف في حالة الأزمات، لأن عقله تبرمج على الامتثال وليس الحل.

ب. تحويل الوسيلة إلى صنم: يرى "ميرتن" أن الانضباط الشديد، يجعل الموظف يقدر القاعدة ذاتها، إذا كان النظام يتطلب خمس توقعات، فالموظف سيصر عليها حتى لو كان ذلك سيؤدي لموت المريض أو خسارة الشركة، لأن سلامة الإجراء هي الغاية القصوى لديه لحماية نفسه من المسائلة.

ج. العلاقات الشخصية الجافة: البيروقراطية تقتل العاطفة، وهذا الجفاف يؤدي إلى تصادم دائم مع الجمهور الذي يبحث عن روح القانون، بينما يقدم له الموظف نص القانون الجاف، مما يخلق بيئة مشحونة بالتوتر.

##### 2. المقاربة التنظيمية "فيليب سيلزنيك":

انتقل "سيلزنيك" بالتحليل إلى داخل الجسد التنظيمي، وناقش فكرة التفويض كخطر وجودي، يمكن تحويرها في مايلي:

أ. تجزؤ الولاءات: يرى "سيلزنيك" أن المنظمة الكبيرة هي في الحقيقة مجموعة من الزمر التنظيمية، عندما يتم تفويض السلطة لقسم ما ينشأ داخل هذا القسم ولاء خاص، فيصبح هدف رئيس القسم هو تقوية قسمه حتى لو كان ذلك على حساب ميزانية المنظمة ككل.

ب. الاستيعاب كآلية دفاع: اكتشف أن البيروقراطية عندما تواجه تهديداً خارجياً (معارضة شعبية مثلاً)، تقوم بتعيين قادة المعارضة في مناصب استشارية، هذا لا يحل المشكلة، بل يجعل البيروقراطية تفقد هويتها وتصبح مرتعنة لمصالح تلك الجماعات.

ج. انحراف المسار التنظيمي: المنظمة تبدأ بهدف نبيل، لكن بسبب الضغوط الداخلية لتثبيت السلطة، تنحرف تدريجياً لتصبح غايتها هي تثبيت الكراسي بدلاً من تحقيق الأهداف المعلنة.

### 3. المقاربة النسقية "ميشال كروزي":

قدم "كروزي" أكثر التحليلات حداثة وعمقا في كتابه "الظاهرة البيروقراطية"، نوجز فكرتها المحورية في ما مفاده:

أ. السلطة ومناطق الظل: يرى "كروزي" أن السلطة لا تأتي من المنصب فقط، وإنما من القدرة على التحكم في "مصادر عدم اليقين"، فالموظف الذي يمتلك مفتاح المعلومة، أو القدرة على تعطيل إجراء معين، يمتلك سلطة فعلية يساوم بها الجميع، وهذا يخلق صراعات خفية تقتل الرضا الوظيفي.

ب. استغلال القواعد: في البيروقراطية، لا تكون القواعد من أجل التنظيم بل هي دروع، فالمرؤوس يتمسك بالقاعدة ليمنع الرئيس من التدخل في عمله، والرئيس يتمسك بها ليفرض سيطرته، إذاً فالنتيجة هي جمود متبادل يجعل المنظمة عاجزة عن التطور.<sup>1</sup>

تتباين النظريات في تفسير البيروقراطية، فماركس يراها أداة خداع تخدم بقاءها لا الصالح العام، وتُغرب الموظف عن عمله حتى يتحول إلى ترس بلا روح. أما ميرتن فيرى أنها تُعيد برمجة عقل الموظف ليقَدِّس الإجراءات على حساب النتيجة ويتعامل مع الجمهور بجفاء. وسيلزنيك يذهب إلى أن التفويض يُفَتِّت الولاءات ويُحوّل كل قسم إلى دولة داخل الدولة تسعى لتثبيت كراسيها لا لتحقيق الأهداف. وأخيراً كروزي يكشف أن السلطة الحقيقية تكمن في التحكم بالمعلومة لا في المنصب، وأن القواعد تُستخدم كدروع في صراع خفي يُنتج جموداً يشلّ المنظمة برمتها

1- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009، ص 92-115.

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

### 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الداخلي، الذي يختبره الموظف اتجاه عمله، الذي ينبع من مقارنة ما تقدمه له الوظيفة فعلياً مع توقعاته، وما يأمل في الحصول عليه. هذا الشعور ليس بسيطاً، بل هو ناتج عن تراكم مواقفنا، وانطباعاتنا اتجاه مختلف جوانب العمل من سياسات الإدارة، وأسلوبها في التنظيم، إلى المزايا والحوافز، ومروراً بشعور الأمان الوظيفي، وطبيعة المسؤوليات، كما يتأثر بشكل كبير بالاعتراف والتقدير، الذي نحصل عليه مقابل إنجازاتنا. 1

الرضا الوظيفي هو شعور داخلي ينشأ من مقارنة الموظف بين ما تقدمه له وظيفته فعلياً وما كان يتوقعه، وهو ليس شعوراً بسيطاً بل تراكم لمواقف وانطباعات حول كل جوانب العمل من أسلوب الإدارة والحوافز والأمان الوظيفي وصولاً إلى الاعتراف بالإنجاز.

### 2- خصائص الرضا الوظيفي:

يبدو أن الحديث عن الرضا الوظيفي، هو انهمام ضمني بالخصائص التي يحتويها أو التي يتجاوز معها، ولهذا نستطيع إظهار العديد من الخصائص التي تتجر عنه، غير أننا سنكتفي بتقديم أبرزها انطلاقاً من الغنى المووعي الذي يقتصر عليه مفهومها، وهي كالآتي:

1. تختلف تعريفات الرضا الوظيفي وطرق قياسه بشكل كبير، ذلك لأن الباحثين ينطلقون من وجهات نظر ومناهج متباينة، مما يخلق تنوعاً في المفاهيم والأدوات المستخدمة لتقييمه.
2. الرضا الوظيفي في جوهره تجربة فردية بحتة، فما قد يشعر به موظف بالارتياح، قد لا ينطبق على زميله، يشاركه الظروف نفسها، فكل إنسان فريد في احتياجاته ودوافعه، والتي تتغير مع الوقت هذا التعقيد البشري، هو ما يجعل قياس الرضا مهمة غير بسيطة.

1- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة ادارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، الطبعة الاولى، القاهرة، 2015، ص9.

3. الرضا الوظيفي لا يعيش بمعزل عن بقية جوانب حياتنا وسلوكنا، فهو يتشابك مع مشاعرنا وتفاعلاتنا، ويتأثر بالمواقف المختلفة، لذلك، قد نجد نتائج دراسات حوله متناقضة أحيانا، لأن كل دراسة تعكس ظروفًا وبيئات عمل مختلفة.
4. في صميمه، الرضا الوظيفي هو حالة من الرضا والقبول الداخلي، تنشأ هذه المشاعر من تفاعل الموظف مع طبيعة عمله وبيئة العمل، وتحقيق جزء من طموحاته واحتياجاته، هذا الشعور بدوره يغذي الثقة في العمل، ويزيد من الولاء والانتماء والفعالية في الأداء.
5. لا يمكن فهم الرضا الوظيفي بمعزل عن محيطه التنظيمي والاجتماعي، فهو نتاج تراكمي لتجارب العمل، السارة منها وغير السارة، ويتجلى في نظرة الموظف لعمله وطريقة إدارته، والتي تتأثر بشدة بمدى نجاحه، أو فشله في تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية.<sup>1</sup>

الرضا الوظيفي مفهوم متشعب يصعب حصره في تعريف واحد لأن الباحثين يقاربه من زوايا مختلفة، وهو في جوهره تجربة فردية خالصة تتباين من شخص لآخر حتى في ظروف عمل متشابهة، كما أنه لا يعيش معزولاً عن بقية جوانب حياة الإنسان بل يتشابك معها، وهو في النهاية حالة قبول داخلي تتغذى على تحقيق الطموحات وتنتج ولاءً وانتماءً أعمق للعمل.

### 3- أهمية الرضا الوظيفي :

الرضا عن الوظيفة هو حجر الأساس لشعور الإنسان بالانسجام مع نفسه ومع محيطه، لأن الرضا في العمل غالبا ما يقود إلى النجاح فيه، وهذا النجاح هو ما يحدد نظرة المجتمع للفرد وقيمه، بل إن نجاح الشخص في عمله، قد ينعكس إيجابا على باقي جوانب حياته، سواء العائلية أو الاجتماعية، ولطالما كان هناك الكثير من المشكلات النفسية، والسلوكيات المضطربة، النابعة من شعور عميق بعدم الرضا، سواء لأن العمل لا يتوافق مع تطلعات الشخص، أو لأنه لا يلبي احتياجاته ويشبع طموحاته.

هذا الرضا يتشكل تحت تأثير عوامل متشابكة: بعضها مرتبط بطبيعة العمل ومسؤولياته، وبعضها الآخر يعود لشخصية الفرد نفسه، ودوافعه، ورغباته، كما تلعب البيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة دورا لا يقل أهمية.

1- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص38.

واليوم، لم يعد الرضا الوظيفي مقتصرًا على العوامل المادية الملموسة، كالراتب بل تجاوز ذلك إلى جوانب معنوية ونفسية، أصبحت -بحسب العديد من الدراسات- أكثر تأثيرًا، فالشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات، صار حاجة أساسية للموظف المعاصر، المال وحده لم يعد المحرك الوحيد، بل صار المعنى والقيمة والاعتراف عوامل دافعة لا تقل قوة.<sup>1</sup>

الرضا الوظيفي ليس رفاهية بل ضرورة، إذ يُشكّل أساس انسجام الإنسان مع نفسه ومحيطه، فالراضي عن عمله ينجح فيه وينعكس نجاحه على حياته الاجتماعية والأسرية، بينما يولّد غيابه اضطرابات نفسية وسلوكية. والأهم أن محركات الرضا اليوم تجاوزت الراتب إلى المعنى والاعتراف وتحقيق الذات.

#### 4-أنواع الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي لا يأتي من مصدر واحد فقط، بل من عدة عوامل قد تختلف من شخص لآخر، قد تشعر بالارتياح عندما تحقق نتائج جيدة في عملك، أو عندما تتعلم مهارة جديدة، تضيف إلى خبراتك والعمل ضمن فريق متعاون، أو مساعدة زملائك، أو حتى تطوير قدراتك الشخصية، كلها أمور قد تمنحك شعورًا بالرضا، ويمكن تقسيم هذا الرضا إلى أنواع مختلفة حسب مدى شموليته، ومدته، ودرجته:

##### 1. الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: بناء على هذا التقسيم يمكننا النظر إلى الرضا الوظيفي من

منظورين رئيسيين:

أ. الرضا الداخلي: وهو ذلك الشعور الذي ينبع من داخل الموظف نفسه، مرتبطًا بالأمر المعنوية مثل الاعتراف بجهوده، وتقدير زملائه وإدارته له، وشعوره بالكفاءة والإنجاز عندما ينجز مهمة ما، باختصار هو المتعة والاعتزاز الشخصي، الناتج عن العمل نفسه والإحساس بقيمة ما يتحقق.

ب. الرضا الخارجي: ويرتبط بعوامل البيئة المحيطة بالعمل، أي أن العلاقة هنا، هي مع المدير وزملاء الفريق، والمزايا المادية كالراتب والحوافز، بالإضافة إلى فرص الترقية، وظروف العمل العامة، فهو، إذن، مرتبط بما يحصل عليه الفرد من المنظمة، وكيفية توافق ذلك مع توقعاته، وقيمة أهدافه الشخصية والمهنية.

1- إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني: مفهومه\_عوامله\_نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، تونس، 2014، ص ص32-33.

2. الرضا الوظيفي العام الكلي أو الذاتي المصاحب: ينشأ هذا النوع من الرضا عن الظروف النفسية، وطبيعة العمل نفسه، بالإضافة إلى المهام التي ترافق وظيفة الفرد، لذلك، فهو يمثل الشعور العام بالارتياح تجاه مختلف جوانب العمل، سواء كانت داخلية أو خارجية.
3. الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا الاعتبار؛ يمكن أن ننظر إلى الرضا الوظيفي من زاويتين مختلفتين:

- أ. الرضا أثناء الطريق: وهو ذلك الشعور الذي ينتاب الموظف أثناء أداء مهامه، عندما يرى أن جهده يتوافق مع الهدف المنشود للمهمة. إنه الرضا المصاحب للعمل نفسه.
- ب. الرضا عند الوصول: وهذا النوع يأتي بعد إنجاز المهمة وتحقيق الهدف، إنه الشعور بالإنجاز والارتياح الذي يلي إتمام العمل بنجاح.
4. الرضا الوظيفي حسب درجته: وفق هذا الاعتبار، ينقسم الرضا الوظيفي إلى:

- أ. الرضا الشامل: يعني أن الموظف راض عن كل جوانب عمله تقريبا، فيشعر بأنه وصل إلى قمة الرضا الوظيفي، لكن هذا لا يعني بالضرورة، أن كل تفاصيل العمل مثالية بالنسبة له، لأن الأمر يعتمد أيضا على شخصيته وتوقعاته، فالبعض قد يجد نفسه مرتاحا حتى لو لم تتوفر كل العوامل التي يبحث عنها، فينظر إلى عمله ككل ويقرر إن كان راضيا عنه أم لا، لكن المشكلة هنا، أن تقييم الرضا العام قد لا يظهر بسرعة الجوانب الدقيقة، التي تسبب الارتياح أو الضيق، لأنه يعتمد على نظرة شاملة لموقف الموظف اتجاه وظيفته.
- ب. الرضا الجزئي: فهو أن يشعر الموظف بالارتياح تجاه بعض أجزاء عمله فقط، قد يكون سعيدا ببيئة العمل أو الزملاء، لكنه غير مرتاح من الراتب، أو فرص التطور؛ في هذه الحالة، قد يصل إلى درجة مقبولة من الرضا تسمح له بالاستمرار في أداء مهامه، حتى لو كان هناك شيء ما يزعجه، تتضمن جوانب الرضا الجزئي أشياء مثل سياسات الشركة، والأجور وأسلوب الإدارة، وفرص الترقية والمزايا الصحية والاجتماعية، وظروف العمل وطريقة التواصل داخل المؤسسة، والعلاقات مع الزملاء، وفي بعض الأحيان، قد

تكون الغيابات، أو المشكلات المتكررة، تعبيراً غير مباشر عن عدم الرغبة في العمل نفسه، أو عدم الرضا عنه.<sup>1</sup>

ينقسم الرضا الوظيفي من حيث شموليته إلى داخلي مرتبط بالإنجاز والاعتراف، وخارجي مرتبط بالراتب والعلاقات وظروف العمل، وكلي يجمع الاثنين معاً. ومن حيث الزمن إلى رضا مصاحب للعمل أثناء تأديته، ورضا لاحق يأتي بعد تحقيق الهدف. ومن حيث الدرجة إلى رضا شامل عن كل جوانب العمل، وجزئي يقتصر على بعضها دون سواها.

### 5- نظريات الرضا الوظيفي :

1) نظرية تدرج الحاجات: أو كما يعرف بهرم "ماسلو" الشهير، الذي وضعه عالم النفس "أبراهام ماسلو" سنة 1954، فكرته الأساسية بسيطة وعميقة، وهي تدور حول أن احتياجاتنا الإنسانية مرتبة مثل درجات السلم، نبدأ من الأساسيات التي تبقىنا أحياء، ونصعد نحو ما يجعلنا نشعر بأننا نعيش حقاً في قاعدة الهرم، نجد تلك الاحتياجات البديهية التي لا غنى عنها: الطعام، والمأوى، والنوم هي الأساس الذي تبنى عليه كل الأمور الأخرى. بعد أن نشعر بالأمان الجسدي، نبدأ في البحث عن الاستقرار؛ هنا، تأتي حاجتنا إلى الأمان والحماية، سواء في العمل، أو في المجتمع، أو في القوانين التي تنظم حياتنا.

ثم نرتفع درجة أخرى، إلى عالم المشاعر والعلاقات، فنحن كائنات اجتماعية بطبعنا، نحتاج إلى الانتماء، إلى الحب، إلى الأصدقاء والعائلة، نريد أن نشعر بأننا جزء من جماعة، وأن هناك من يهتم بنا. بعد ذلك، تأتي رغبتنا في التقدير، نريد أن يحترمنا الآخرون، وأن نحترم أنفسنا كما نطمح إلى تحقيق النجاح، ونشعر بالفخر عندما ننجز شيئاً ذا قيمة هذه هي الحاجة إلى المكانة والثقة بالنفس. وفي قمة الهرم، تقبع أسمى احتياجاتنا ألا وهي تحقيق الذات، هنا لا نبحث عن مجرد العيش بل عن معنى للحياة نريد أن نطور مواهبنا، أن نبدع، أن نصل إلى أقصى إمكاناتنا.

<sup>1</sup>الأء هاشم عبد الله صالح البكاء وباسم محمد ياسين عليوي الشكري، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة : دراسة نظرية، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار تليجي الاغواط، لمجلد7، العدد 2، 2025، ص168-169.

(2) نظرية الحاجة إلى الإنجاز: قدم "ماكلياند" وزملاؤه هذه النظرية في أوائل خمسينيات القرن الماضي، وترتكز على فكرة أن هناك ثلاث حاجات أساسية تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وتوجد هذه الحاجات بدرجات مختلفة لدى كل شخص، هذه الحاجات هي:

➤ **الحاجة للسلطة:** يرى "ماكلياند" أن الأشخاص الذين يتمتعون بحاجة قوية للسلطة، يتأثر سلوكهم بشكل كبير بهذه الرغبة، وهم يشعرون بالرضا، عندما يحققونها من خلال السعي لقيادة الآخرين والتأثير فيهم، لذلك غالباً ما يبحث هؤلاء الأشخاص عن وظائف، تتيح لهم ممارسة هذا النوع من السيطرة والتحكم.

➤ **الحاجة للانتماء:** بالنسبة للأفراد الذين تدفعهم رغبة قوية في الانتماء، فإن سلوكهم يركز على بناء العلاقات والمشاركة الاجتماعية، هم يجدون الرضا من خلال التفاعل مع الآخرين، وتكوين صداقات، ويميلون لاختيار وظائف، أو مواقف تسمح لهم بتعزيز هذه الروابط الاجتماعية.

➤ **الحاجة للإنجاز:** هنا تكمن الفكرة الأساسية لهذه النظرية، الأشخاص الذين يمتلكون حاجة عالية للإنجاز تكون لديهم رغبة داخلية قوية لتحقيق الأهداف والتغلب على التحديات هذه الفئة تحظى باهتمام كبير من المؤسسات، لأنهم عادة ما يكونون مبتكرين، يحبون حل المشكلات، ويسعون لاكتشاف فرص جديدة هم لا يخشون تحمل المسؤولية، بل يشاركون بفاعلية في وضع الأهداف واتخاذ القرارات. رضاهم لا يأتي من المكافآت المادية فقط بل من الإحساس الشخصي بالإنجاز، هم يقدرون التقويم والتغذية الراجعة حول أدائهم ويميلون لاختيار مهام متوسطة الصعوبة، توازن بين التحدي والقدرة على النجاح فالعمل بالنسبة لهم ليس مجرد وظيفة، بل جزء من هويتهم يشعرون بتقدير ذاتي عندما ينهون ما بدأوه<sup>1</sup>.

تتعدد النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، فماسلو يرى أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته بشكل متدرج من الأساسيات كالطعام والأمان، مروراً بالانتماء والتقدير، وصولاً إلى تحقيق الذات، ولا يشعر بالرضا الحقيقي إلا حين يرتقي في هذا السلم خطوة خطوة. أما ماكلياند فيذهب إلى أن ما يحرك الإنسان داخل بيئة العمل ثلاث حاجات جوهرية؛ حاجته للسلطة والتأثير في الآخرين، وحاجته للانتماء وبناء العلاقات، وحاجته للإنجاز وتحقيق الأهداف، وهذه الأخيرة هي الأعمق أثراً إذ يجد أصحابها رضاهم لا في المكافأة المادية بل في الإحساس الشخصي بأنهم أنجزوا شيئاً ذا قيمة.

1- عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي، الرضا الوظيفي في المنظمات ( المفهوم - النظريات - طرق القياس )، المجلة الليبية العالمية، كلية التربية، جامعة بنغازي، العدد التاسع و الستون، يونيو 2025، صص 17-20.

## 2. المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة البيروقراطية والرضا الوظيفي

تُعدّ العلاقة بين البيروقراطية والرضا الوظيفي من المحاور التي استقطبت اهتمام الباحثين، وقد كشفت نتائج ملموسة حول طبيعة هذه العلاقة في البيئة التعليمية. وحسب دراسة "Ahmet Toprak, The Effect of Bureaucratic Practices in Education on Teachers Job Satisfaction"، تبين أن المعلمين يدركون الممارسات البيروقراطية بمستوى مرتفع، وبرز بعد القواعد واللوائح كأكثر الخصائص طغياناً في البيئة المدرسية، بينما سجلت الموضوعية أدنى مستوياتها مقارنة بالأبعاد الأخرى، ومن المثير للاهتمام أن هذا النظام البيروقراطي، لم يكن عائقاً أمام الرضا الوظيفي، بل على العكس، أظهرت النتائج أن المعلمين، يتمتعون بمستويات رضا عالية، وهناك علاقة طردية واضحة، تشير إلى أنه كلما زاد انضباط الممارسات البيروقراطية وتحديدها، زاد شعور المعلم بالاستقرار والرضا في عمله، حيث تفسر هذه الممارسات وحدها حوالي 23% من التباين في مستوى رضاهم الوظيفي.

أما فيما يخص الفروق الفردية، فقد أحدثت جنس المعلم فارقاً ملموساً، إذ كان المعلمون الذكور أكثر إدراكاً لتسلسل السلطة والإجراءات، وأكثر رضا وظيفياً مقارنة بزميلاتهم المعلمات، في حين لم تلعب سنوات الخبرة (الأقدمية) أي دور في تغيير هذه التصورات، ربما لأن القوانين تطبق بمسطرة واحدة على الجميع، إلا أن المستوى التعليمي كان له أثر واضح، حيث تختلف نظرة المعلم للهيكل البيروقراطية، وتزداد نقداً أو وعياً بها، كلما ارتقى في تحصيله العلمي، خاصة لدى حملة البكالوريوس الذين أظهروا تفاعلاً أكبر مع أبعاد السلطة والموضوعية مقارنة بغيرهم، رغم أن هذا التباين التعليمي، لم يؤثر بشكل مباشر على قناعتهم الشخصية ورضاهم عن مهنتهم.<sup>1</sup>

كشفت الدراسة أن البيروقراطية في البيئة المدرسية لم تكن عائقاً بل عاملاً داعماً للرضا الوظيفي، إذ كلما كانت القواعد والإجراءات أكثر وضوحاً، شعر المعلم بمزيد من الاستقرار، وقد فسرت الممارسات البيروقراطية وحدها ما يقارب ربع التباين في مستوى الرضا. كما أظهرت النتائج أن الذكور أكثر رضاً وإدراكاً للهيكل البيروقراطية من الإناث، وأن الخبرة لم تُحدث فرقاً يُذكر، بينما كان المستوى التعليمي الأعلى مرتبطاً بوعي أكبر ونظرة أكثر نقدية للبيروقراطية دون أن يؤثر ذلك على الرضا الشخصي.

1-Ahmet Toprak, The Effect of Bureaucratic Practices in Education on Teachers Job Satisfaction, Political Economy and Management of Education, Vol3, No1, 2022, pp16-17.

كما يمكن القول: إن الإدارة البيروقراطية لا تزال تفرض نفسها بقوة كخيار استراتيجي في تسيير المدارس الخاصة، وهو ما أكدته دراسة " Emenel P. Gamay and Inero V. Ancho " Bureaucratic Management Practices and Teachers'Principal's، حيث كشفت النتائج أن طبيعة العمل في هذه المؤسسات، تظل بيروقراطية في جوهرها، والمثير للتأمل هنا، هو أن مدراء المدارس ما زالوا يجدون في هذا النهج التقليدي، أداة فعالة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة، والوصول إلى الأهداف التنظيمية المنشودة بدقة، أما فيما يخص انعكاس هذا النظام على الكادر التعليمي، فقد أثبتت الاستنتاجات أن أغلب المعلمين، يشعرون برضا وظيفي مرتفع في ظل هذا النظام البيروقراطي، مما يعيد الاعتبار للممارسات البيروقراطية كنموذج إداري ناجح قادر على خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة للمعلمين في المدارس الخاصة في الوقت الراهن.<sup>1</sup>

تؤكد هذه الدراسة أن البيروقراطية لم تفقد بريقها في المؤسسات التعليمية الخاصة، بل لا يزال المديرون يتبنونها خياراً إدارياً واعياً لما تحقّقه من كفاءة ودقة في بلوغ الأهداف، والأهم أن المعلمين أنفسهم لا يعانون في ظلها بل يشعرون برضا وظيفي مرتفع، مما يُسقط الصورة النمطية التي تُصوّر البيروقراطية عدواً للموظف، ويثبت أنها حين تُدار بشكل صحيح تصبح بيئة محفزة ومستقرة.

1- Emenel P. Gamay and Inero V. Ancho، Principal's Bureaucratic Management Practices and Teachers' Job Satisfaction in a City Division، Journal of Community Development Research Humanities and Social Sciences، vol 12، no3، 2019، p45.

مخطط حول العلاقة بين المتغيرات:



## خلاصة:

من خلال ماتم سرده من الدراسات السابقة يمكن أن نستخلص أن سلوك الأفراد داخل المؤسسة ليست علاقة آلية بسيطة، بل هي علاقة مركبة تتداخل فيها عوامل موضوعية كالسلطة والهيكل الرسمية وعوامل ذاتية كالحوافز والتوقعات والشعور بالانتماء، وما تكشفه الدراسات السابقة هو أن الفرد داخل المنظمة ليس مجرد منفذ للأوامر بل هو فاعل اجتماعي يتفاعل مع محيطه ويستجيب له وفق منطق داخلي خاص به، وعليه فإن دراسة الرضا الوظيفي لا تعني قياس مزاج الموظف بل تعني قراءة عميقة لطبيعة العلاقة التي تربطه بمؤسسته وبالذين يمارسون عليه السلطة.



## الفصل الثالث: الجانب الميداني



**تمهيد:**

تكشف الدراسة الميدانية عن وجه المجتمع الحقيقي، الذي لا تستطيع النظرية وحدها أن تبلغه مهما بلغت من دقة وعمق، فهي المساحة التي يتحول فيها التجريد إلى واقع ملموس، والمفهوم إلى ممارسة اجتماعية حية قابلة للقراءة والتأويل والمساءلة. ذلك أن الظاهرة الاجتماعية لا تكشف عن أبعادها الحقيقية إلا حين تُدرس في سياقها الطبيعي، بعيداً عن التجريد النظري المحض الذي كثيراً ما يظل قاصراً عن استيعاب تعقيدات الواقع الإنساني. ومن هذا المنطلق؛ يسعى هذا الفصل إلى رصد الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في مقارنة الظاهرة المدروسة، والخيارات المنهجية التي وجّهت مسار البحث، من خلال معالجة وتحليل المعطيات الميدانية التي جُمعت من الميدان، بوصفها الركيزة الأساسية التي تمنح البحث مصداقيته العلمية وقيّمته المعرفية.

## 1/ الإجراءات المنهجية للدراسة:

## 1-1- الإجراءات المنهجية:

- **المجال المكاني:** يقصد به الإطار المكاني للدراسة، وهو المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، المتمثل في « كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية جامعة بلحاج بوشعيب »، الواقعة في الطريق المؤدية إلى ولاية سيدي بلعباس "عين تموشنت".
  - **المجال الزمني:** شملت الدراسة خلال الفترة الممتدة من بداية شهر جانفي 2026 إلى بداية شهر فيفري 2026، مرحلة الإعداد المفاهيمي واختبار أسئلة الاستمارة، وجمعها وتحليلها؛ ثم كان النزول إلى الميدان في فترة حددت ما بين 5 أفريل و 19 أفريل 2026.
  - **المجال البشري:** يشار إلى مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية على أنه: مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، والتي تركز عليها الملاحظات، أو كما يمكن تعريفه على أنه: مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة، تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي.<sup>1</sup>
- ويتضح من هذا التعريف أن مجتمع البحث لا يقتصر على مجرد تجميع عشوائي للأفراد، بل يشترط توافر خاصية مشتركة تجمعهم وتميزهم عن غيرهم، سواء أكانت هذه الخاصية مهنية أم مكانية أم زمنية. فالباحث حين يحدد مجتمع بحثه إنما يرسم الحدود التي ستطلق منها ملاحظاته وتحليلاته، ضماناً لانسجام البيانات المجمعَة وتمثيلها الفعلي للظاهرة المدروسة.
- وعلى هذا النحو؛ يتشكل مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين، الذين يشتغلون بكلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية، بجامعة بلحاج بوشعيب خلال الموسم الدراسي الجامعي (2026/2025)، حيث تشمل الكلية عدة أقسام، هي كالتالي: { كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، قسم اللغة والآداب العربي، قسم العلوم الاجتماعية، قسم التاريخ، قسم الآداب واللغة الإنجليزية، قسم الآداب واللغة الفرنسية، قسم الآداب واللغة الإسبانية }، أين يتقلّد هؤلاء الفاعلون مناصب إدارية مختلفة؛ مثل: عميد الكلية، نواب العميد، رؤساء الأقسام، وغيرها من المناصب الأخرى، التي يبلغ عددها الإجمالي، حسب مجتمع بحثنا 32 أستاذاً إدارياً.

1- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي \_كمال بوشرف \_ سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2004-2006، ص 298.

## 1-2- عينة الدراسة:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup>، وقد اعتمدت العينة القصدية كونها الأنسب لدراسة المجتمعات الصغيرة، إذ بلغ مجتمع الدراسة 32 فرداً، غير أن العينة النهائية المعتمدة في التحليل استقرت على 21 فرداً، بعد استبعاد 11 استبياناً لعدم استكمال أصحابها للإجابة على جميع المحاور.

## 1-3- منهج البحث :

يُقدّم المنهج في الأدبيات العلمية والأكاديمية على أنه الأسلوب، أو الطريق الذي يتخذه الباحث لدراسة ظاهرة ما، من أجل الوصول إلى نتائج معينة؛ ومنه، فالمنهج المعتمد في هذه الدراسة، هو "المنهج الوصفي"، والذي يُعرّف على أنه: وصف المشكلة أو القضية بدقة، واستخدام أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات، واستخراج استنتاجات، وعرضها في صورة رقمية أو نوعية<sup>2</sup>، لاسيما وأن الدافع إلى اعتمادنا على هكذا منهج، كان مردّه تمكين نزعتنا البحثية من وصف الواقع التنظيمي للجامعة كما هو، وتحليله وتفسيره، بُغية الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد، ومستوى رضا الموظفين، وهو ما يعد من أبرز مزايا الدراسات السوسيولوجية، التي لا تكتفي بالوصف؛ فحسب، بل تتجاوزها إلى التحليل والتفسير.

أما اللاحقة الثانية لمنهجنا البحثي، وتركيزاً منا على تقديم تمحيص رصين لهذا الموضوع، ارتأينا إلى توظيف "المنهج الكمي"، الذي يعتمد على القياس والتحليل، وتستخدم فيه الأرقام للوصول إلى نتائج موضوعية دقيقة ومحددة؛ ذلك أن في ثنايا هذا المنهج الكمي، تجمع البيانات عن الظواهر المختلفة، وتحلل إحصائياً لاستخلاص منها صورة دقيقة عن هذه الظواهر، وتوضيح ما فيها من علاقات<sup>3</sup>؛ ومن هذا المنطلق، تم الاعتماد عليه كأداة قياس مستوى رضا الموظفين، خاصة وأن مهمة تحديد درجة ارتباطه

1- محمد عبيدات، محمد ابو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص84.

2- محسن تاجر، المنهج الوصفي، قسم إنسانيات والعلوم الإنسانية، المغرب، 21 نوفمبر 2021، ص2.

<sup>3</sup>ناصر عبد الله الصالح، محمد محمود السرياني، الجغرافيا الكمية والاحصائية : أسس و تطبيقات بالأساليب الحاسوبية الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض، 19 مارس 2014، ص5.

بالنمط القيادي السائد في الجامعة، لن يتأتى إلا في ضوء اختباره، القابلة للمقارنة والتحليل، مما يمنح الدراسة موضوعية أكبر، ويعزز مصداقية نتائجها.

#### 1-4- الأدوات:

**الاستبانة:** تشير إلى أداة لجمع البيانات، ويعرفها فاخر عاقل على أنها أداة تستخدم على نطاق أوسع للحصول على الحقائق والتوصل إليها والتي تضم عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عليها بنفسه.<sup>1</sup> فالغرض من الاستبانة هو جمع البيانات والإجابات من أجل قياسها، وتطرح الأسئلة على المبحوثين بنفس الصياغة وبلغة مضبوطة، وقد تضمنت استمارتنا بعض الأسئلة المفتوحة، ومجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تحتوي على 23 سؤال مفصل وموزع على ثلاثة محاور وهي كالآتي:

#### ➤ البيانات الشخصية

➤ المحور الأول: تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي.

➤ المحور الثاني: تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي.

➤ المحور الثالث: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي.

#### 1-5- اختبار أداة الدراسة:

##### ▪ الفرع الأول: صدق المحكمين

بعد إعداد عبارات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها، وهو ما يعرف بصدق المحكمين، والذي يشير إلى أن الباحث يختار عددا من المحكمين، المتخصصين في مجال الظاهرة، أو مشكلة موضوع الدراسة، ويطلب منهم تصحيح الفقرات، أو الحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد، الذي يقيسه أم غير مرتبطة.<sup>2</sup>

وعلى مبنى هذا الأساس؛ أسفرت عملية التحكيم العلمي عن جملة من الملاحظات القيمة التي تمحورت حول تحسين صياغة الاستبيان وتطوير محتواه، حيث شملت الإجراءات المتخذة حذف وإضافة

1- محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، الطبعة الأولى، 2020، ص56.

2- بشته حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 02، جوان 2020، ص121.

وتعديل العبارات بناء على توجيه المحكمين، وقد أخذت كافة الملاحظات الواردة بعين الاعتبار لضمان خروج الأداة في صورتها النهائية بما يحقق الأهداف المسطرة للبحث ويعالج إشكاليته المطروحة.

#### ▪ الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي

يعد صدق الاتساق الداخلي أحد المؤشرات الأساسية لصدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى ترابط كل فقرة أو عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ضمن الأداة.

وتوضح الجداول التالية هذا الترابط، مما ينعكس التجانس الداخلي للأداة، وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بشكل فعال:

**المحور الأول: تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين**

**الجدول الرقم (01): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير السلطة المركزية في التنظيم**

**البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين**

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
1	0.680**
2	0.727**
3	0.114
4	0.443*
5	0.385
6	0.158

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية له جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (SIG) 0.05 أقل من 0.05 بالنسبة لغالبية العبارات، مما يثبت أن عبارات محور تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي صادقة لقياس ما وضعت لأجله.

**المحور الثاني: تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي**

الجدول الرقم(02): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي

رقم العبارة	معدل الارتباط بيرسون
1	0.213
2	0.789**
3	0.654**
4	0.855**
5	0.789**
6	0.896**
7	0.468*
8	0.505*
9	0.033

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن قيم معاملات ارتباط Pearson Corrélation بين عبارات المحور ودرجته الكلية كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (SIG) 0.05 لمعظم العبارات، وهو ما يؤكد تمتع عبارات محور تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

المحور الثالث: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي

الجدول الرقم(03): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
1	0.715**

0.885**	2
0.885**	3
-0.149	4
0.791**	5
0.551**	6

### المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين غالبية عبارات المحور ودرجته الكلية بلغت مستوى الدلالة الإحصائية (SIG) عند 0.05 ، مما يعزز الثقة في مصداقية عبارات محور تأثير الحوافز المادية والمعنوية وقدرتها على قياس المفهوم الذي صممت لقياسه.

### ▪ الفرع الثالث: اختبار الثبات

يحظى الثبات باهتمام كبير من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية لأن أداة القياس المستخدمة نادرا ما تكون صادقة بشكل كامل، وفي كثير من الحالات لا يتوفر لدى الباحث أي دليل حول الصدق، لذلك يلجأ الباحثون إلى تقييم أداة المياس من ناحية خصائص أخرى واقتراض صدقها، ومن بين الطرق المستخدمة في ذلك هي درجة ثباتها.

إن كلمة الثبات قد تعنى الاستقرار، بمعنى أنه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت درجته شيئا من الاستقرار، كما أن الثبات قد يعني الموضوعية، بمعنى أن الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الاختبار أو الذي يصححه وفي هذه الحالة يكون الاختبار الثابت اختبار يقدر الفرد تقديرا لا يختلف في حسابه اثنان.<sup>1</sup>

### الجدول الرقم(04): يوضح معامل Alpha Cronbach' s

معايير الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين	6	0.812

<sup>1</sup> بشته حنان، بوعموشة نعيم، مرجع سبق ذكره، ص126.

تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي	9	0.925
تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي	7	0.902

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان مرتفعة، إذ بلغت في محور تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي 0.812 وهي قيمة معتدلة وذلك نتيجة تعدد الأبعاد، في حين بلغت في محور تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي 0.925، وفي محور تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي 0.902، وهي قيم ممتازة تجاوزت الحد الأدنى المقبول 0.70، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

## 1- عرض وتحليل النتائج:

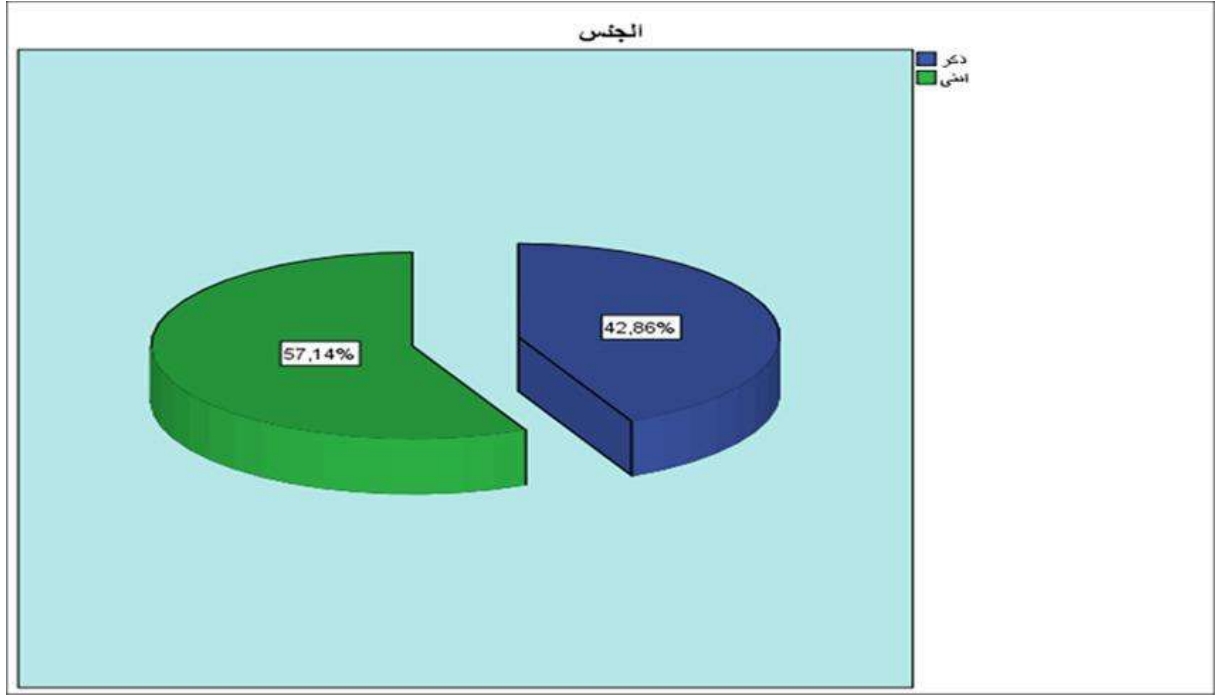
### 1-1- خصائص العينة:

أ. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
42.9	09	ذكر
57.1	12	أنثى
100	21	المجموع

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي



الشكل رقم (1): دائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يبين الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (21) فردا حسب الجنس. حيث أظهرت النتائج أن عدد الإناث بلغ (12) بنسبة (57.1%)، بينما بلغ عدد الذكور (9) بنسبة (42.9%). يتضح من خلال توزيع البيانات لأفراد العينة حسب الجنس أن: نسبة الإناث غالبية داخل السلك الإداري الجامعي، وهذا ما يجعلنا نلاحظ أن المرأة أصبحت تشغل حيزا كبيرا في الإدارات الجزائرية، خاصة الإدارة الجامعية، مما يقودنا إلى فهم طبيعة ونوع العلاقة بين الجنس وموقعه الوظيفي داخل هذه المنظمة.

في السياق الجزائري، رغم وجود معوقات وصعوبات تعرقل صعودها إلى مراتب أعلى<sup>1</sup>. فأغلب ما تشغله النساء من وظائف يظل محصورا في الوظائف الروتينية التنفيذية، مما جعلهن بعيدات عن مراكز صنع القرار، وللتعمق في فهم هذه الظاهرة لجأنا إلى الإطار النظري؛ وهذا ما أشار إليه "ماكس فيبر"

1- نزيهة شاوش، المعوقات الثقافية والاجتماعية أمام التدرج الوظيفي للمرأة الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 7، العدد 27، جوان 2018، ص 5.

الذي أوضح كيف يحدد النظام الأدوار والمواقع، ويصفه بأنه نظام للسيطرة العقلانية<sup>1</sup>، إذ يبدو أن الجنس يؤثر في توزيع المهام.

غير أن الأمر لا يقف عند حدود البنية الرسمية، وبالرجوع إلى أفكار "كروزي" حول مناطق الظل، أو كما تسمى بمناطق اللايقين، فإن الأستاذة الإدارية لا تأخذ سلطتها فقط من منصبها الرسمي، بل عن طريق التحكم فيما لا يستطيع الآخرون التنبؤ به، كالمعلومات والخبرات.

ونستنتج في الأخير؛ أن سيطرة العنصر النسوي في الإدارة الجامعية مرتبطة بتوزيع السلطة، وليست سيطرة بما صاغه "فيبر"، بل هي سيطرة تفاوضية، مما يكشف تعقيد العلاقة بين الجنس، وتوزيع السلطة داخل المنظمة الجامعية.

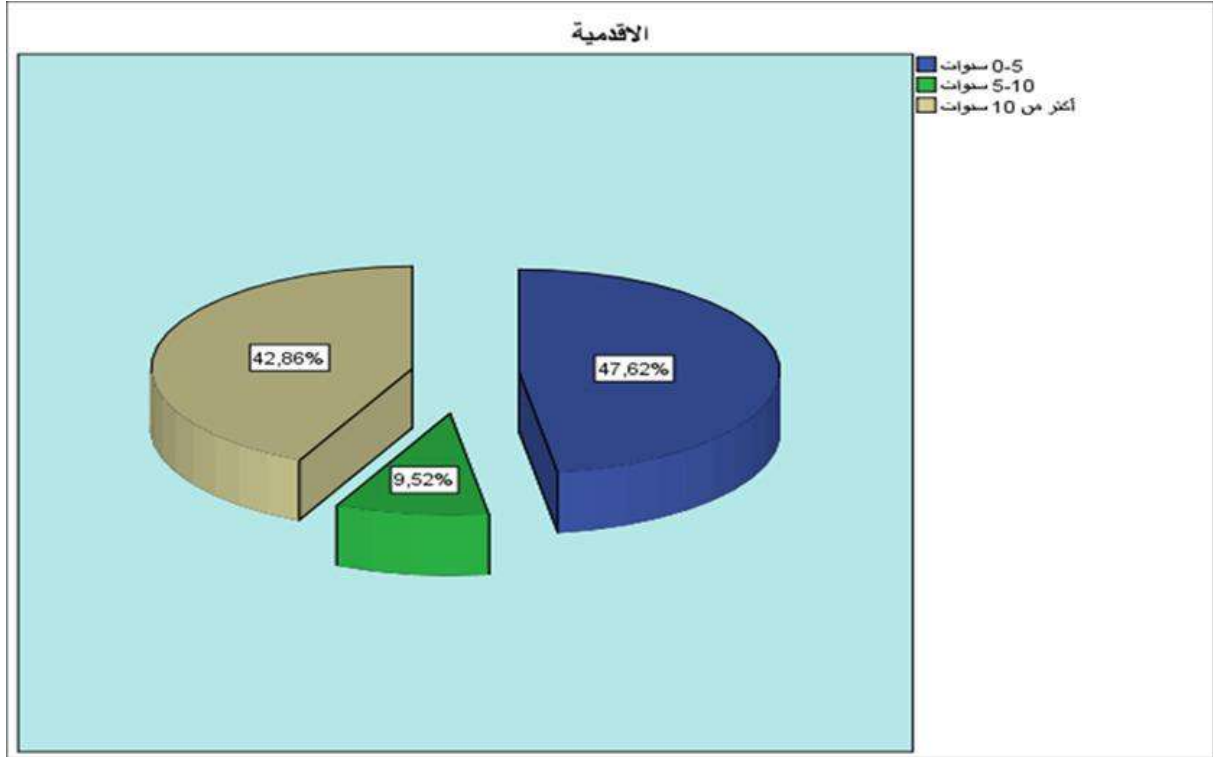
ب. خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

النسبة (%)	التكرار	السن
47.6	10	05-0 سنوات
9.5	02	من 05 إلى 10 سنوات
42.9	09	أكثر من 10 سنة
100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

1- Max Weber, Economie et Société, Paris: Plon, 1921, p294.



### الشكل رقم (2): الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة (العدد الكلي = 21) وفقا لعدد سنوات الأقدمية، والتي تم تصنيفها إلى ثلاث فئات والمتمثلة في: الفئة "من 5 سنوات"، "أكثر من 10 سنوات" وفئة "من 5 إلى 10 سنوات" وقد أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تكرارا هي ذات الأقدمية 5 سنوات، حيث بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة (47.6%)، تليها فئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات بعدد (9) أفراد بنسبة (42.9%)، بينما كانت فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات الأقل بنسبة (9.5%) بعدد (2) فردين فقط.

من خلال ما توصلت له النسب في توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة يتضح وجود فئتين هما الموظفون الجدد والموظفون القدم في حين تختفي الفئة الوسيطة بينهما، فالأقدمية لا تعني فقط قضاء وقت أطول في العمل ولا تعني فقط عدد سنوات التي قضاها بل هي مؤشر حول طبيعة العلاقة داخل المنظمة والمؤسسة.

فالموظفون الذين قضوا أكثر من 10 سنوات في العمل يمتلكون المعرفة بأمر المنظمة وثغراتها مما يجعله قادراً على التعامل مع نمط القيادة السائد. وهذا ما أشار إليه "كروزي وفريدبرغ"، حيث تحدث عن قدرة الفاعل على توظيف مناطق اللاتيقين لتوسيع هامش الحرية<sup>1</sup>.

في المقابل؛ يجد الموظف الجديد نفسه أمام قواعد صارمة بحكم أنه ليس لديه الخبرة الكافية ليتعامل معها فيلتزم بها، أي يلتزم بما تنص عليه القواعد والقوانين حرفياً. أما بالنسبة للفئة الوسيطة والتي هي غائبة هنا، بحيث أنهم في موضع ليس ضمن الفئة الأقدمية وليس ضمن الفئة الجديدة، بمعنى أنه اشتغل وله سنوات من الخبرة لكن ليس له ما يكفي ليكون ضمن فئة الأقدمية. فيصطدم بما وصفه "كروزي" بالحلقة المفرغة التي تحد من قدرته على الإبداع والإبتكار، مما يدفعه إلى البحث عن بيئه عمل أكثر مرونة<sup>2</sup>، بحيث أنه يرى أن البيروقراطية تخلق نمطاً متكرراً لا مخرج منه؛ فالقواعد الصارمة تُقيد الموظف وتمنعه من الإبداع، وحين يحاول الخروج عنها يجد نفسه محاصراً بين سلطة الأقدمية من فوق وصرامة اللوائح من حوله، فيدور في حلقة مفرغة تستنزف طاقته الإبداعية دون أن تمنحه أي هامش للمبادرة أو التجديد، وهذا بالضبط ما يجعل البيروقراطية في نظره عدواً صامتاً للإبتكار.

وبالاستناد إلى "بورديو"، يمكن القول أن سنوات الخدمة الطويلة، تتحول مع الوقت إلى رأس مال رمزي<sup>3</sup>، إذ يمنح صاحبه مكانة وهيبة داخل المؤسسة، وهو ما يفسر تأقلم القدامى مع منطق المنظمة والحفاظ على امتيازاتهم داخلها.

وخلاصة القول؛ إن الأقدمية في الإدارة الجامعية ليست مجرد أرقام، بل هي بنية اجتماعية ترتبط بالسلطة والخبرة معاً، وإن غياب الفئة الوسيطة يعكس تحديات حقيقية، تتعلق بصعوبة الحفاظ على الكفاءات في منتصف مسارها المهني، مما يستدعي من القيادة التنظيمية إعادة النظر في كيفية التعامل مع هذه الفئة.

## 2- عرض وتفسير النتائج:

المحور الأول: تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين.

1- Crozier M، Friedberg، E، L'Acteur et le Système، Paris: Seuil، 1977، p 56.

2- Crozier M، Le Phénomène Bureaucratique، Paris: Seuil، 1963، p 195.

3- Bourdieu P، Raisons Pratiques: Sur la théorie de l'action، Paris: Seuil، 1994، p 107، 161.

سيتم اعتماد ميزان تقديري وفقا للمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات لإجابات عينة الدراسة، وذلك لغرض معرفة اتجاه آراء المجيبين محل الدراسة:

**الجدول رقم (07): تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين.**

سؤال المحور	أبدا	أحيانا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين	العدد %	العدد %	العدد %	العدد
تتفرد عمادة الكلية باتخاذ جميع القرارات الإدارية المهمة دون تفويض للأساتذة الإداريين.	10 %	11 %	21 %	0,71
	47,6 %	52,4 %	10,5 %	

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي**

تبين المعطيات الواردة في الجدول وجود تقارب نسبي بين فئتي الإجابة، إذ سجلت نسبة المؤيدين 52.4% مقابل 47.6% لغير المؤيدين، وهو ما يدل على أن الآراء داخل العينة تكاد تكون متوازنة إلى حد كبير.

ويفهم من ذلك أن المتغير المدروس لا يبرز اتجاها حادا أو سيطرة واضحة لفئة بعينها، بل يعكس نوعا من التوزيع المتقارب في المواقف. كما أن هذا التفاوت الطفيف يشير إلى أن الموضوع محل الدراسة لا يثير انقساما كبيرا بين المبحوثين، وإنما يكشف عن ميل بسيط نحو الفئة الأولى.

تعد ظاهرة الانفراد بالقرار داخل الكليات في الجامعة الجزائرية إشكالية سوسولوجية عميقة، لا يمكن اختزالها في مجرد سلوك إداري فردي، بل هي نتاج لتفاعل معقد بين البنى التنظيمية، والأطر القانونية والثقافة المؤسسية السائدة، وسلوكيات الفاعلين داخل هذا الحقل الاجتماعي.

يظهر الواقع التنظيمي للجامعة الجزائرية تناقضا صارخا بين خطاب رسمي يدعو إلى التشاور والمشاركة، وواقع ميداني تمليه النصوص التشريعية التي تحمل العميد مسؤولية قانونية شخصية ومباشرة عن كل قرار. هذا التناقض لا يجعل المركزية مجرد خيار ثقافي قابل للتفاوض، بل يرسخها ضرورة قانونية بنيوية، إذ تصبح حماية الذات من التبعات القانونية المحتملة دافعا أساسيا للانفراد بالقرار.

في هذا السياق، يقدم "ميشيل كروزي وفريدبرغ" فكرة حول مناطق عدم اليقين كأداة تحليلية بالغة الدقة، إذ يؤكد أن السلطة داخل المنظمات البيروقراطية لا تفهم من خلال الهياكل الرسمية وحدها، بل من خلال قدرة الفاعلين على التحكم في هذه المناطق<sup>1</sup>، السلطة الحقيقية في أي منظمة لا تسكن بالضرورة في المناصب الرسمية أو الألقاب الإدارية، بل تكمن فيمن يتحكم في مناطق الغموض وعدم اليقين، أي تلك المساحات التي لا تُحسمها اللوائح ولا تُغطيها القواعد المكتوبة. فمن يملك القدرة على التحكم في المعلومة، أو تعطيل إجراء، أو إدارة موقف غامض، يمتلك في الحقيقة نفوذاً حقيقياً يفوق أحياناً ما يمنحه المنصب الرسمي، وهذا ما يجعل فهم السلطة في البيروقراطية أمراً لا يكتمل إلا بالنظر إلى ما هو غير مرئي خلف الهياكل الظاهرة.

ومن ثم، يمكن قراءة انفراد العمادة بالقرار في القضايا المصيرية باعتباره آلية دفاعية استراتيجية يلجأ إليها الفاعل المؤسسي لتقليص مناطق عدم اليقين التي قد تعرضه للمساءلة القانونية المباشرة، غير أن هذا التفسير لا ينبغي أن يغفل أن هذه المركزية، وإن كانت تقلص مناطق عدم اليقين بالنسبة للعميد، فإنها تنتج بدورها مناطق غموض جديدة على مستويات أدنى من الهيكل التنظيمي.

تلقي المركزية بثقلها على الفاعلين الأدنى في الهرم التنظيمي، وتحديدًا على الأستاذ ذي المهام الإدارية، فعندما يدرك هذا الأخير، أن مبادراته لن تترجم إلى قرارات فعلية، فإنه يطور استراتيجيات ضمنية للتحايل أو الانسحاب الصامت.

<sup>1</sup> Crozier M، Friedberg ،Op.Cit، pp55–82.

هنا؛ يصبح مفهوم "بورديو" للهابيتوس وديناميكيات الحقل مفتاحاً لفهم هذه الظاهرة؛ إذ أن هذا الانسحاب ليس مجرد تراجع فردي، بل هو شكل من أشكال المقاومة الخفية التي تنخر البنية التنظيمية من الداخل. وهذا السلوك المتجذر في الحقل الجامعي وفي هابيتوس الفاعلين يسهم في إعادة إنتاج علاقات القوة التي تبرز المركزية وتضفي عليها طابع البداهة والحتمية، على النحو الذي يحلله "بورديو وباسرون" في إطارهما النظري حول إعادة الإنتاج<sup>1</sup>، ما يجري داخل المؤسسة ليس مجرد سلوك فردي عابر، بل هو نتاج بنية عميقة مُتجذرة في عقول الفاعلين وممارساتهم اليومية، فالأفراد يحملون في داخلهم أنماطاً من التفكير والتصرف اكتسبوها عبر تجاربهم المتراكمة في الحقل، وهذه الأنماط تجعلهم يُعيدون إنتاج علاقات القوة السائدة دون أن يدركوا ذلك، بل ويرونها أمراً طبيعياً ومسلماً به، وبهذا تنكسر المركزية والهيمنة ليس بالإكراه المباشر بل بالقبول الضمني الذي تُقرزه البنية ذاتها.

والجامعة في هذا المنظور ليست فضاء محايداً، بل هي ساحة لإعادة إنتاج هذه العلاقات، مما يعمق اغتراب الأستاذ عن مؤسسته ويفصله عن مشروعها التنموي، وتتفاقم هذه الديناميكيات لتفضي إلى تآكل المؤسسة، فعندما يفقد الفاعلون المؤسسون الشعور بأن مساهماتهم ذات معنى، يتحولون تدريجياً من حملة مشروع مؤسسي إلى مجرد منفذين للتعليمات.

وهذا التحول ليس بريئاً تنظيمياً، إذ يضعف على المدى البعيد الطاقة الإبداعية للمؤسسة، ويحولها إلى آلة بيروقراطية، تعيد إنتاج نفسها دون أن تجددتها، وهو ما يشكل عائقاً بنيوياً أمام أي محاولة للتطوير في جامعة، تسعى إلى تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويقدم تحليل "هنري مينتزرغ" للتوتر الدائم بين البيروقراطية المهنية والبيروقراطية الآلية إطاراً خصباً لفهم طبيعة هذا التوتر في الجامعة الجزائرية.<sup>2</sup> فالمنظمات المهنية، ومنها الجامعات تعيش هذا التوتر بين نمط يمنح خبراء الميدان استقلالية نسبية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصصهم، ونمط آخر يركز القرار في يد الإدارة العليا.

وفي الجامعة الجزائرية، يميل الميزان بوضوح نحو البيروقراطية الآلية، وهذا الميل ليس مجرد اختيار إداري، بل هو انعكاس لثقافة تنظيمية سائدة تربط شرعية القرار بالموقع الرسمي لا بالكفاءة المهنية، مما يفسر جزئياً مقاومة التغيير وغياب آليات التشاور الفعالة.

<sup>1</sup> Bourdieu P، Passeron، J-C، La Reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement Les Éditions de Minuit ، Paris، 1970، pp 19-70.

<sup>2</sup> Mintzberg H، Le management: Voyage au centre des organisations (2e éd.)، Éditions d'Organisation، Paris، 2010، pp 310-345.

وفي ضوء هذا التحليل، يمكن المقارنة بالدراسات السابقة على نحو أكثر عمقا، فنتائج دراسة "مقلاني" التي ترصد قدرة القيادة الجامعية على المزج بين الحزم والتشاور تتقاطع مع بعض جوانب هذا التحليل، إلا أن التساؤل الجوهرى يظل قائما: هل يعكس هذا المزج وعيا قياديا حقيقيا بضرورة المشاركة، أم أنه مجرد خطاب تبريري يضيفى شرعية رمزية على تركيز فعلي للسلطة؟ أما دراسة "الحمري والغناي علي"، فلا يختلف هذا التحليل معها في رصد الآثار السلبية للمركزية، بل في تفسيرها إذ أن المركزية في الجامعة الجزائرية ليست حكرًا على نمط قيادي بعينه، بل هي في جزء كبير منها استجابة عقلانية لمتطلبات المنظومة القانونية التي لا تمنح العميد هامشا كافيا للتفويض في القرارات ذات الطابع الاستراتيجي.

وهذا التفسير يعيد الإشكالية إلى مستوى بنيوي أعمق، مظهرا كيف أن الأطر القانونية تشكل حقل الفعل وتقيد خيارات الفاعلين حتى وإن بدت سلوكياتهم فردية. خلاصة القول، إن الانفراد بالقرار داخل الكلية ليس انحرافا عن معيار مأمول، ولا هو عقلانية إدارية خالصة بمعزل عن السياق، بل هو نتاج منطقي لتقاطع ثلاثة عوامل متشابكة: ثقل الإطار القانوني المركز للمسؤولية الذي يدفع الفاعلين نحو سلوكيات دفاعية، وهشاشة ثقافة التفويض في السياق الجامعي المحلي التي تعززها البيروقراطية الآلية وتضعف البيروقراطية المهنية، وغياب آليات رسمية فاعلة للتشاور الهيكلي مما يفسح المجال لشبكات تشاور غير رسمية وهشة. ومن ثم؛ فإن أي مسعى إصلاحى لا ينبغي أن يقتصر على تغيير الخطابات السطحية، بل يتطلب إعادة هندسة قواعد اللعبة المؤسسية ذاتها، بما يعني بناء هياكل تشاورية رسمية، تمنح الفاعلين شعورا حقيقيا بالمشاركة، وإعادة تعريف المسؤولية القانونية بما يتيح مرونة أكبر في التفويض، وتعزيز قيمة الكفاءة المهنية على حساب الموقع الرسمي.

**الجدول رقم (08): تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسئلة المحور	
		لا	نعم
		العدد	العدد
		%	%

0,436	1,238	5	16	تتركز السلطة في أيدي عدد محدود من المسؤولين مما يقيد صلاحياتي الإدارية.	تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين
		24%	76,20%		
0,402	1,19	4	17	تقتصر القرارات الاستراتيجية للكلية على الإدارة العليا دون إشراك الأساتذة الإداريين.	
		19%	81%		
0,497	1,619	13	8	تمارس إدارة الكلية رقابة صارمة ومتكررة على أنشطة الأساتذة الإداريين.	
		61,90%	38,10%		
0,483	1,333	7	14	يقيد النمط البيروقراطي السائد قدرتي على الابتكار والمبادرة في أداء مهامي الإدارية	
		33,30%	66,70%		
0,402	1,19	4	17	تؤثر مشاركتي في صنع القرار على مستوى رضاي الوظيفي.	
		19%	81%		
0,483	1,333	7	14	أشعر بالانتماء للكلية والرغبة في الاستمرار فيها رغم صرامة الأسلوب الإداري المتبع.	
		7%	33,30%		
0,45	1,13	المتوسط المرجح للمحور الأول			

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تكشف بيانات الجدول المتعلق بالمحور الأول عن هيمنة النمط الإداري المركزي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة.

فعلى صعيد تمركز السلطة واتخاذ القرار، أفاد 76.20% من المبحوثين بأن السلطة مركزة في أيدي عدد محدود من المسؤولين، كما أكد 81% منهم أن القرارات الاستراتيجية تقتصر على الإدارة العليا دون إشراك الأساتذة الإداريين، مما يعكس غياب التشاركية في صنع القرار.

وفيما يخص الرقابة والابتكار، صرح 61.90% بممارسة الكلية رقابة صارمة ومستمرة على أنشطة العاملين، في حين أشار 66.70% إلى أن النمط البيروقراطي يقيد قدراتهم على الابتكار والمبادرة، كما أبدى 81% رضاهم الوظيفي رغم محدودية مشاركتهم في صنع القرار.

وقد بلغ المتوسط المرجح للمحور الأول 1.13 بانحراف معياري 0.45، مما يدل على تجانس استجابات أفراد العينة وتقاربها، ويؤكد رسوخ النمط الإداري المركزي البيروقراطي في المؤسسة محل الدراسة.

السؤال الأول: تتركز السلطة في أيدي عدد محدود من المسؤولين مما يقيد صلاحياتي الإدارية.

تجاوزت نسبة الموافقة على هذا السؤال ثلاثة أرباع المبحوثين وهذا يعني أن معظم الأساتذة الإداريين يشعرون بأن القرار في مؤسستهم محتكر في يد عدد قليل من المسؤولين. وهذا ليس مجرد شعور بل هو واقع يعيشه الموظف كل يوم حين يجد أن صلاحياته محدودة وأنه لا يستطيع التصرف في أبسط الأمور دون الرجوع إلى من هو أعلى منه.

والمشكلة لا تقتصر على تقييد الصلاحيات فقط، بل تذهب أبعد من ذلك إلى ما يمكن تسميته بالتبعية البيروقراطية، أي أن الموظف موجود ويعمل لكنه مقصى من دائرة القرار، وهذا التناقض بين الحضور الجسدي والغياب القراري يجعله يشعر تدريجياً بالاغتراب عن عمله ومؤسسته.

وقد أشار "مرتون" إلى أن القواعد البيروقراطية، التي وضعت أصلاً لتحقيق الكفاءة كثيراً ما تتحول إلى عوائق أمام الإبداع، والتسلسل الهرمي الذي وضع للتنسيق، يتحول إلى مصدر للتباطؤ

والعرقلة<sup>1</sup>، ما وضع أصلاً لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها ينقلب في نهاية المطاف ضدها، فالقواعد التي صُممت لضمان الكفاءة تتحول إلى قيود تخنق الإبداع وتُجمد المبادرة، والتسلسل الهرمي الذي أُسس لتنظيم العمل وتنسيقه يصبح مصدراً للبطء والتعقيد، حتى تتحول الوسيلة إلى غاية في حد ذاتها، ويصبح الموظف أسير الإجراءات لا خادماً للهدف.

وهذا بالضبط ما يعبر عنه المبحوثين، وقد أضاف "كروزي" أن تضخم القواعد الصارمة يعزل المستويات الإدارية بعضها عن بعض ويحولها إلى كيانات مغلقة غير قادرة على إصلاح

مشاكلها<sup>2</sup>، حين تتراكم القواعد وتتضخم داخل المنظمة، لا تكفي بتقييد الأفراد بل تذهب إلى أبعد من ذلك، إذ تُحكم الحدود بين المستويات الإدارية وتحوّل كل مستوى إلى جزيرة معزولة عن غيرها، عاجزة عن التواصل الحقيقي مع من فوقها أو من تحتها، وبهذا تفقد المنظمة قدرتها على تشخيص أمراضها الداخلية وإصلاحها، لأن كل وحدة منشغلة بحماية نفسها لا بخدمة الكل.

لكن الفاعل هنا لا يستسلم تماماً، بل يجد طرقاً للتكيف كالاحتفاظ بالمعلومة أو بناء علاقات مع زملائه وهذا ما يفسر استمرار المؤسسة رغم كل قصورها.

<sup>1</sup> Merton، R. K، Social Theory and Social Structure، Glencoe IL: Free Press 1957، p42.

<sup>2</sup> دودو نوري نور الدين، محمدي كمال، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3، 14 ديسمبر 2017، ص 228.

**السؤال الثاني: تقتصر القرارات الاستراتيجية للكلية على الإدارة العليا دون اشراك الاساتذة الاداريين**

ما يلفت الانتباه هنا هو أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة جداً، وهذا ما يدل على أن الإقصاء من القرار الاستراتيجي ليس تجربة يعيشها بعض الموظفين دون غيرهم، بل هو واقع مشترك يعانيه الجميع تقريباً.

كما يشار إلى أن القرار الاستراتيجي هو الذي يرسم مستقبل المؤسسة، ومن لا يشارك فيه يشعر أنه يعيش داخل إطار لم يساهم في بنائه وهذا الشعور يكون أشد وطأة في الجامعة تحديداً، لأن الجامعة تعلن دائماً في خطابها قيم المشاركة والإستقلالية، فحين يجد الأستاذ الإداري أنه مقصى من القرار يشعر بتناقض صارخ بين ما تقوله المؤسسة وما تفعله.

وقد أوضحها "بورديو" أن من يملك حق القرار الاستراتيجي يملك نوعاً من الرأس مال المؤسسي الذي يمنحه مكانة مميزة، واحتكاره في القمة الإدارية يقسم المؤسسة إلى فئتين: من يفكر ومن

ينفذ<sup>1</sup>، من يمسك بزمام القرار الإستراتيجي لا يمتلك مجرد صلاحية إدارية، بل يحوز رأس مال رمزياً حقيقياً يمنحه هبة ومكانة داخل الحقل المؤسسي، وحين يتركز هذا الحق في القمة وحدها تنتشر المؤسسة إلى عالمين لا يلتقيان؛ عالم من يرسمون الأهداف ويصنعون التوجهات، وعالم من يُكتفى منهم بالتنفيذ دون أن يُستأنس برأيهم أو يُشركوا في البناء، وهذا الإنقسام هو ما يُعمق الإغتراب ويُفرغ الانتماء المؤسسي من معناه.

**السؤال الثالث: تمارس إدارة الكلية رقابة صارمة ومتكررة على أنشطة الأساتذة الإداريين.**

يحمل هذا السؤال أعلى انحراف معياري في المحور، وهذا يعني أن الأساتذة الاداريين لا يعيشون الرقابة بنفس الطريقة، فبعضهم يحس بها بشكل واضح ، بحيث أن الرقابة في المؤسسات الحديثة لا تعني بالضرورة مشرفاً يراقب كل خطوة، بل هي في الغالب مخبأة داخل الإجراءات والأنظمة نفسها. فالتقارير الدورية وجداول العمل وأنظمة التسجيل كلها أشكال من الرقابة الصامتة التي تعمل دون أن يراها أحد.

1. Bourdieu P ،Passeron ،J-C ،La Reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement Les Éditions de Minuit، Op.Cit، p115.

وهذا ما أشار إليه "فوكو" بمفهوم التطبيع الانضباطي، إذ يصبح الموظف بعد سنوات في بيئة منضبطة رقيبا على نفسه دون أن يشعر بذلك.<sup>1</sup> وهذا يفسر التباين في الاجابات فمن يعمل في مهام ذات إجراءات صارمة كالتسجيل ومواعيد الامتحانات يحس بالرقابة أكثر ممن تتسم مهامه بمرونة أكبر.

**السؤال الرابع: يقيد النمط البيروقراطي السائد قدرتي على الابتكار والمبادرة في أداء مهامي الإدارية.**

المهم أن نفهم هنا أن عدم ابتكار الفاعل ليس نقس في قدراته الشخصية، بل هو نتيجة طبيعية لبيئة تكافئ من يلتزم بالقواعد وتعاقب من يخرج عنها. فالابتكار يحتاج إلى حرية في التصرف وقبول للخطأ وإمكانية إيصال الأفكار من الأسفل إلى الأعلى، وهذه الشروط يصعب توفرها في بيئة بيروقراطية صارمة. وقد سمي "مرتون" هذه الظاهرة بالخلل الوظيفي البيروقراطي،<sup>2</sup> حين تتحول القاعدة من وسيلة لتحقيق الهدف إلى هدف في حد ذاتها، فيصبح اتباع الإجراءات أهم من تحقيق النتيجة، والامتثال أهم من الإبداع.

**السؤال الخامس: تؤثر مشاركتي في صنع القرار على مستوى رضاي الوظيفي.**

وافقة 81% من المبحوثين على هذا السؤال، وهذا يدل على أنهم يعون جيدا أن مشاركتهم في القرار لها علاقة مباشرة بمدى رضاهم من عملهم. فالفاعل الذي يقصى من القرار يتحول تدريجيا من شخص يساهم في بناء مؤسسته إلى منفذ للأوامر فقط، وهو ما يفضي إلى ما يمكن تسميته بالحياد الوظيفي، أي أنه يحضر جسديا لكنه غائب معنويا.

وقد أوضح "هرزبرغ" أن المشاركة في القرار وتحمل المسؤولية من أهم العوامل التي تنتج رضا وظيفيا حقيقيا، وليس مجرد رضا سطحي مرتبط بالراتب أو المزايا المادية.<sup>3</sup> وما يضيفه علم الاجتماع على ذلك هو أن هذه المشاركة لا تتحقق بالرغبة الفردية وحدها، بل تحتاج إلى بنية تنظيمية تتيحها وتشجع عليها.

**السؤال السادس: أشعر بالانتماء للكلية والرغبة في الاستمرار فيها رغم صرامة الأسلوب الإداري المتبع**

<sup>1</sup> Foucault, M, Surveiller et Punir : Naissance de la prison, Paris: Gallimard, 1975, pp 186-202.

<sup>2</sup> Merton, R. K, Social Theory and Social Structure, Glencoe IL: Free Press, 1957, pp195-206.

<sup>3</sup> Herzberg, F, Mausner, B, Snyderman, B. B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959, p. 113.

يبدو هذا السؤال متناقضا للوهلة الأولى، كيف يشعر الموظف بالانتماء للمؤسسة ويعترف في الوقت نفسه بأن أسلوبها الإداري صارم؟ والجواب هو أن الموظف لا ينتمي فقط إلى الهيكل الإداري الرسمي، بل ينتمي أيضا إلى زملائه وعلاقاته داخل المكان وهذه الروابط الإنسانية لا يسهل التخلي عنها. يضاف إلى ذلك أن العمل في الجامعة في السياق الجزائري يمنح صاحبه مكان اجتماعية مميزة يصعب التفريط فيها. فترك الوظيفة يعني خسارة تتجاوز الراتب لتمس المكانة والاستقرار والامتيازات المكتسبة عبر السنوات، وهذا ما يجعل البقاء في كثير من الأحيان قراراً عقلياً محسوباً لا مجرد تعبير عن رضا حقيقي.<sup>1</sup> البقاء في الوظيفة لا يعني دائماً الرضا عنها، فكثير من الموظفين يبقون لا لأنهم سعداء بما يعيشونه، بل لأن تكلفة الرحيل باهظة، فهم لا يخسرون راتباً فحسب بل يخسرون مكانة اجتماعية راسخة وامتيازات تراكت عبر سنوات وروابط إنسانية مع الزملاء لا يسهل التخلي عنها، وهكذا يتحول الاستمرار في العمل من خيار نابع من الرضا إلى قرار تفرضه الحسابات العقلانية والخوف من الخسارة

في ضوء هذا التحليل يمكن المقارنة بالدراسات السابقة، بحيث تتوافق نتائج هذا المحور مع دراسة "رويدة منصور" التي أثبتت أن النمط القيادي الديمقراطي الذي يتيح المشاركة فسر ما نسبته 37.5% من تباين الرضا الوظيفي، وهو ما يتوافق تماما مع ما يعبر عنه مبحثو دراستنا من أن الإقصاء من القرار هو أقوى عامل في إضعاف رضاهم عن عملهم.

وتكشف نتائج هذا المحور أن المؤسسة الجامعية المدروسة تعيش تناقضا واضحا، فهي تتحدث عن المشاركة والإستقلالية لكنها في الواقع تركز القرار وتقيد المبادرة. والأستاذ الاداري لا يعيش رضا كاملا ولا رفضا كاملا، بل يتكيف مع القيود المفروضة عليه ويوجد طرقا للتعايش معها وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي للمحور.

وإن إصلاح المؤسسة الجامعية لا يكون بتحديث الأوراق والإجراءات فقط، بل يحتاج قبل كل شيء إلى إعادة توزيع حقيقية للسلطة وإتاحة فعلية للمشاركة في القرار.

### 3. المحور الثاني: تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (09): تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي

أسئلة المحور	نعم	لا	المتوسط	الانحراف
--------------	-----	----	---------	----------

<sup>1</sup> March, J.G, Simon, H.A, Organization, New York: wiley, 1958, p93.

المعياري	الحسابي	العدد	العدد	
		%	%	
0,218	1,04	1	20	تتخذ القرارات المهمة في الكلية بشكل جماعي مع الاستماع الفعال لآراء الأساتذة الإداريين.
		4,80%	95,20%	
0,48	1,66	14	7	تمتلك إدارة الكلية رؤية ملهمة وتنجح في تحفيز الأساتذة الإداريين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
		66,70%	33,30%	
0,46	1,71	15	6	تتسم إدارة الكلية بقلّة المستويات الهرمية مما يتيح التواصل المباشر بين مختلف الأطراف.
		71,40%	28,60%	
0,5	1,57	12	9	تتميز الإدارة بسرعة اتخاذ القرارات والاستجابة الفورية للمستجدات دون تعقيد.
		57,10%	42,90%	
0,48	1,66	14	7	تتحمل فرق العمل مسؤولية كاملة عن نتائج مهامها دون تدخل مستمر من الإدارة.
		66,70%	33,30%	
0,5	1,57	12	9	تلتزم إدارة الكلية بالقيم المعنوية وتجسدها فعلياً في سلوكها اليومي أمام الأساتذة الإداريين.
		57,10%	42,10%	
0,46	1,28	6	15	أشعر بالرضا عندما تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
		28,60%	71,40%	
0	1	0	21%	أشعر بالراحة والرضا عندما يكون التواصل مع مسؤولي مباشرة وبعيداً عن التعقيد الإداري.
		0%	100%	
0,3	1,09	2	19	يزداد رضائي عن عملي عندما أتحمّل المسؤولية الكاملة عن مهامي وأرى نتائجها.
		9,50%	90,50%	
0,37	1,37	المتوسط المرجع للمحور الثاني		

تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تكشف بيانات الجدول المتعلق بالمحور الثاني عن واقع العلاقة بين الإدارة والأساتذة الإداريين من حيث التواصل والمشاركة وتحمل المسؤولية.

فعلى صعيد المشاركة في القرار، أفاد 95.20% من المبحوثين بأن الكلية تتخذ قراراتها المهمة بشكل يراعي الإنصاف لآراء الأساتذة الإداريين، كما أكد 100% منهم شعورهم بالراحة والرضا عند التواصل المباشر مع مسؤوليهم بعيداً عن التعقيد الإداري، وهو ما يدل على وجود مناخ تنظيمي نسبي من الانفتاح والثقة.

غير أن النتائج تكشف في المقابل عن جوانب سلبية، إذ صرح 66.70% بأن إدارة الكلية لا تمتلك رؤية واضحة لتحفيز الأساتذة الإداريين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، كما أفاد 71.40% بأن الكلية تعاني من عقبات هرمية تحول دون التواصل الفعال بين مختلف الأطراف، فضلاً عن أن 66.70% أكدوا أن فرق العمل تحمل مسؤولية كاملة عن نتائج مهامها دون دعم مستمر من الإدارة.

وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي، أشار 90.50% إلى ازدياد رضاهم عند تحملهم المسؤولية الكاملة عن مهامهم، في حين أبدى 71.40% رضاهم عندما تشاركهم الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. وقد بلغ المتوسط المرجح للمحور الثاني 1.37 بانحراف معياري 0.37، مما يدل على تجانس الاستجابات وتقاربها، ويؤكد وجود فجوة بين الممارسة الإدارية الفعلية ومتطلبات التواصل والتشاركية الفعالة.

### السؤال الأول: اتخاذ القرارات المهمة بشكل جماعي مع الاستماع الفعال لأراء الأساتذة الإداريين.

تشير النسبة المرتفعة في هذا السؤال إلى أن القرار الجماعي أصبح أمراً عادياً في هذه المؤسسة الجامعية، وليس مجرد استثناء يحدث أحياناً.

فالقرار الذي كان في السابق حكراً على المدير أو الرئيس المباشر، أصبح اليوم يشمل الموظفين من مستويات مختلفة، وهذا يجعلهم يشعرون بأنهم جزء حقيقي من المؤسسة لا مجرد منفذين للأوامر.

وهذا ما أشار إليه "ميشال كروزي" حين قال إن الموظف داخل أي مؤسسة ليس شخصاً سلبياً ينتظر التعليمات، بل إنسان عاقل يبحث دائماً عن دور حقيقي يؤديه.<sup>1</sup> الموظف ليس أداة صماء تنتظر الأوامر، بل فاعل عاقل يحمل طموحات ودوافع ويبحث باستمرار عن معنى حقيقي لما يقوم به، وحين تحرمه المؤسسة من هذا الدور وتُقصيه عن المشاركة الفعلية، فإنها لا تخسر امتثاله فحسب بل تخسر طاقته الإبداعية وولاءه الحقيقي، لأن الإنسان لا يُعطي أفضل ما لديه إلا حين يشعر أنه شريك لا مجرد منفذ.

فحين يشارك الأستاذ الإداري في اتخاذ القرار فهو لا يكسب صلاحية فحسب، بل يكسب مكانة مختلفة داخل المؤسسة. والاجتماعات الدورية حول البرامج الدراسية والامتحانات والتريصات لا تعني فقط تبادل المعلومات، بل هي فرصة حقيقيه لترسيخ روح الانتماء والعمل المشترك. لكن يجب الانتباه إلى أن هذه النسبة المرتفعة قد لا تعكس مشاركة حقيقية في كل الحالات، فبعض المؤسسات تدعو موظفيها للتشاور لكن القرار الفعلي يظل في يد الإدارة وحدها، ومع ذلك فإن مجرد وجود ثقافة الاستماع في المؤسسة هو في حد ذاته خطوة ايجابية مهمة.

<sup>1</sup> Crozier M et Friedberg E. L'Acteur et le Système، Op.Cit، 1977، p 55.

وقد أكد "رونو سانسيليو" أن الموظف الذي يعترف به شريكا في القرار يكون أكثر ارتباطا بمؤسسته وأكثر التزاما بأهدافها.<sup>1</sup> حين يشعر الموظف بأن صوته مسموع وأن رأيه يُحسب في صناعة القرار، لا يكتفي بأداء مهامه بل يتحول إلى شريك حقيقي يحمل هموم المؤسسة كما يحمل همومه، فالانتماء الحقيقي لا يُصنع بالعقود والرواتب بل بالاعتراف والمشاركة، وهذا ما يجعل إشراك الموظف في القرار استثماراً في ولائه والتزامه أكثر من كونه مجرد إجراء ديمقراطي شكلي.

**السؤال الثاني: امتلاك إدارة الكلية رؤية ملهمة ونجاحها في تحفيز الأساتذة الإداريين نحو الأهداف المشتركة.**

تكشف نتيجة هذا السؤال عن مشكلة واضحة، فثلثا المبحوثين يقولون إن إدارتهم لا تملك رؤية واضحة تحفزهم. وهذا لا يعني أنهم ينتقدون مديرهم شخصياً، بل يعني أن المؤسسة ككل تفتقر إلى هدف واضح يجمع الجميع ويدفعهم للعمل بحماس.

والمؤسسة التي لا تملك رؤية واضحة تنتج موظفين يحضرون كل يوم لأداء مهام فقط دون أي شعور بالانتماء والحماس. والسبب في غياب هذه الرؤية يعود جزئياً إلى طبيعة البيروقراطية التي تقوم على اتباع القواعد والإجراءات، في حين أن القيادة الملهمة تحتاج إلى مرونة وإبداع وقدرة على تجاوز الروتين.

وقد وصف "كروزي" هذه المشكلة حين أوضح كيف تحبس البيروقراطية نفسها في دائرة مغلقة تمنعها من التجديد والإبداع.<sup>2</sup> حين تتحول القواعد من وسيلة إلى غاية، تجد المؤسسة نفسها أسيرة نظامها الخاص، فهي لا تستطيع التجديد لأن التجديد يعني الخروج عن القواعد، ولا تستطيع الخروج عن القواعد لأن ذلك يهدد استقرارها، فتدور في حلقة مفرغة لا مخرج منها، تُعيد إنتاج نفس الأنماط وتُكرس نفس الجمود جيلاً بعد جيل.

والأخطر من ذلك أن غياب الرؤية يجعل الموظف يؤدي عمله بشكل آلي دون أن يجد أي معنى فيه أو رابط بينه وبين ما تسعى إليه مؤسسته.

<sup>1</sup> Renaud Sainsaulieu, L'Identité au travail, Les effets culturels de l'organisation, Paris, Presses de Sciences Po 4e éd, 2019, p 198.

<sup>2</sup> - Michel Crozier, Le Phénomène bureaucratique, Op.Cit, 1963, p 223.

ويرى "سانسليو" أن المؤسسة التي لا تستطيع أن تشرح لفاعليها لماذا يعملون وإلى أين يسيرون، تفقد قدرتها على استنهاض طاقاتهم وتحولهم إلى موظفين يعملون بالحد الأدنى فقط.<sup>1</sup> المؤسسة التي تعجز عن منح فاعليها رؤية واضحة وإجابة حقيقية عن سؤال لماذا، لا تخسر فقط حماسهم بل تخسر طاقاتهم الكامنة كلها، فالإنسان لا يعطي أقصى ما لديه إلا حين يعرف إلى أين يسير ويؤمن بما يفعله، وحين يغيب هذا المعنى يتقلص العطاء تلقائياً ليقصر على أدنى ما يكفي للبقاء في الوظيفة لا أكثر.

**السؤال الثالث:** تسم إدارة الكلية بقلة المستويات الهرمية مما يتيح التواصل المباشر بين مختلف الأطراف. تقول نتيجة هذا السؤال بوضوح إن التراتبية الإدارية لا تزال حاضرة بقوة في هذا المؤسسة. فالأستاذ الإداري يجد أمامه طبقات إدارية متعددة تفصله عن من يتخذ القرار، مما يجعل الوصول المعلومة أو الطلب أمراً بطيئاً ومرهقاً.

والمشكلة هنا أن المعلومة حين تمر عبر عدة مستويات إدارية تصل في الغالب ناقصة أو محرفة لأن كل مستوى يعيد صياغتها بما يتناسب مع مصلحته. وقد أشار بعض المبحوثين إلى أن تنظيم اجتماع واحد يحتاج إلى تنسيق معقد بين القسم والكلية، وهذا المثال واضح على حجم النقل الإداري اليومي. ويرى "كروزي" أن من يتحكم في قنوات التواصل الداخلي يملك سلطة حقيقية تفوق أحيانا سلطته الرسمية.<sup>2</sup> التواصل داخل المؤسسة ليس مجرد تبادل معلومات بريء، بل هو ساحة سلطة حقيقية، فمن يتحكم في تدفق المعلومة ويملك مفاتيح القنوات الداخلية يحوز نفوذاً فعلياً قد يتجاوز ما يمنحه المنصب الرسمي، وهذا ما يجعل السيطرة على المعلومة أحد أخطر أشكال القوة غير المرئية داخل المنظمات البيروقراطية.

وما يزيد هذا الأمر غرابة هو أننا نتحدث عن جامعة، وهي مؤسسة يفترض فيها تشجيع تبادل الأفكار والحوار الحر. لكن الهيكل البيروقراطي يتناقض مع هذه القيم ويجعل التواصل مقيداً بالإذن

والإجراءات، وقد أشار "تيفون وبروجير" إلى أن كثيراً من المؤسسات تتحدث في خطابها الرسمي عن التواصل الأفقي والمرونة لكن في الواقع تمارس نفس التراتبية القديمة، وهذا تناقض يضعف ثقة الموظفين بإدارتهم.<sup>3</sup> الفجوة بين الخطاب والممارسة هي من أخطر ما يُقوّض الثقة داخل المؤسسة، فحين تُعلن الإدارة قيم الانفتاح والتواصل الأفقي في خطابها الرسمي بينما تُكرّس في الواقع اليومي نفس التراتبية

<sup>1</sup> - Renaud Sainsaulieu, L'Identité au travail, Op.Cit, 2019, p412.

<sup>2</sup> - Crozier M et Friedberg E, L'Acteur et le Système, 1977, p24.

<sup>3</sup> Guillaume Tiffon et Fabien Brugière (dir.), Pouvoirs au travail. Management, statuts et autonomie dans les situations de travail contemporaines, Toulouse, Octarès, 2022, p 88.

الصارمة والمركزية المعهودة، يشعر الموظف بأنه يُخدع، وهذا الشعور يتآكل ثقته بإدارته تدريجياً ويحوّل التزامه إلى مجرد امتثال شكلي لا ينبع من قناعة حقيقية.

**السؤال الرابع:** تميز الإدارة بسرعة اتخاذ القرارات والاستجابة الفورية للمستجدات دون تعقيد.

تظهر نتيجة هذا السؤال أن الأساتذة الإداريين المنقسمون في تقييمهم لسرعة إدارتهم، فبعضهم يرى أنها سريعة في الاستجابة وبعضهم الآخر يعاني يومياً من بطء الإجراءات. وهذا الاختلاف في حد ذاته يدل على أن سرعه القرار تتفاوت من قسم لآخر ومن ملف لآخر داخل نفس المؤسسة، وهو ما أشار إليه "كروزي" حين تحدث عن التوزع غير المتساوي للصلاحيات داخل التنظيمات، إذ يجد البعض منهم أمام مشكلات تستوجب حلاً عاجلاً بينما تفرض عليهم الإجراءات البيروقراطية الانتظار، فتتحول البيروقراطية من آلية تنظيمية إلى عائق يولد الإحباط ويضعف الرضا الوظيفي. وقد لاحظ "تيفون وبروجير" أن الفاعل الذي يشعر بأنه لا يستطيع التصرف في الوقت المناسب يفقد تدريجياً ثقته بنفسه وحماسه في عمله.<sup>1</sup> حين يجد الفاعل نفسه أمام موقف يستدعي حلاً عاجلاً لكن الإجراءات البيروقراطية تُكَبّل يديه وتفرض عليه الانتظار، لا يخسر فقط الوقت بل يخسر شيئاً أعمق من ذلك، وهو الإحساس بقدرته على الفعل والتأثير، وحين يتكرر هذا الشعور مراراً يتحول إلى يأس مزمن يُفقد الحماس ويجعله يتعامل مع عمله بلا مبالاة، لأن من لا يملك صلاحية التصرف لا يشعر بأنه مسؤول عن النتائج.

**السؤال الخامس:** تحمل فرق العمل مسؤولية كاملة عن نتائج مهامها دون تدخل مستمر من الإدارة.

يطرح هذا السؤال موضوع الثقة بين الإدارة والموظفين. فحين تفوض الإدارة فريق العمل وتتركه يعمل باستقلالية، فهي ترسل له رسالة واضحة مفادها أنها تثق بكفاءته. لكن حين يؤكد ثلثا الباحثين أن هذا التفويض غائب، فهم يقولون في الحقيقة إن إدارتهم لا تثق بهم بما يكفي لتتركهم يعملون باستقلالية.

والإدارة التي تتدخل باستمرار في تفاصيل عمل فرقها لا تفعل ذلك دائماً لأنها تعرف أكثر، بل أحياناً لأن التدخل نفسه هو طريقتها في تذكير الجميع بأنها هي صاحبة السلطة. وهذا ما وصفه "كروزي" بالرقابة

1- Guillaume Tiffon et Fabien Brugière (dir.)، 'Pouvoirs au travail. Management، statuts et autonomie dans les situations de travail contemporaines' Op.Cit.2022، p92.

الدفاعية،<sup>1</sup> ويمرور الوقت يتعلم الموظف الذي تصحح كل مبادرة يقوم بها أن الأفضل هو انتظار التعليمات بدلا من التصرف من تلقاء نفسه، وهكذا تتحول الإدارة من عنصر داعم إلى عنصر معيق.

**السؤال السادس:** التزام إدارة الكلية بالقيم المعلنة وتجسيدها فعليا في سلوكها اليومي أمام الأساتذة الإداريين.

يكشف هذا السؤال عن فجوة حول ما تقوله الإدارة وما تفعله فعلا. فأكثر من نصف الباحثين يقولون أن الإدارة لا تلتزم بالقيم التي تعلمها، وهذا يخلق شعورا بخيبة الأمل لدى الموظفين ويضعف ثقتهم بمؤسستهم.

فالموظف الذي يلاحظ أن مديره يقول شيئا ويفعل شيئا آخر لا يفقد ثقته بالمدير فقط، بل يفقد ثقته بمؤسسته كلها، ويبدأ تدريجيا في الابتعاد عاطفيا عن عمله حتى وإن بقيه جسديا في مكانه. وقد أثبت "سانسيليو" أن الإنسان يبني هويته المهنية من خلال تجربته اليومية في العمل، فإن كانت هذه التجربة مبنية على التناقض والازدواجية فإن ارتباطه بعمله يضعف بشكل ملحوظ.<sup>2</sup> الهوية المهنية للموظف لا تُبنى من الشهادات والألقاب بل تتشكل يوماً بيوم من خلال ما يعيشه فعليا داخل مؤسسته، فحين تكون تجربته اليومية قائمة على التناقض بين ما يُقال وما يُفعل، وبين القيم المعلنة والممارسة الحقيقية، يبدأ الفاعل في فقدان إحساسه بالانتماء لعمله تدريجياً، حتى يصل إلى مرحلة الابتعاد العاطفي الكامل عن مؤسسته وإن ظل جسده حاضراً في مكانه.

وهذه المشكلة أكثر خطورة في الجامعة تحديداً، لأن الأستاذ الإداري يمارس دورا تربويا يقوم على الشفافية والنزاهة، فإن رأى أن من فوقه لا يلتزم بهذه القيم شعر بتناقض حقيقي بين قيام عمله وواقعه المعاش.

**السؤال السابع:** الشعور بالرضا عندما تشرك الإدارة الأستاذ الإداري في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله. يؤكد 71.40% من الباحثين أن رضاهم يرتفع حين تشركهم إدارتهم في القرارات المتعلقة بعملهم، وهذه النتيجة منطقية تماما لأن الإنسان بطبيعته يريد أن يكون له رأي فيما يخصه.

وهذا ما أوضحه " هرزبرغ " حين فرق بين نوعين من العوامل في العمل عوامل تمنع عدم الرضا كالراتب والظروف المادية وعوامل تنتج الرضا الحقيقي كالمشاركة والمسؤولية والشعور بالإنجاز. ومشاركة

1- Michel Crozier, Le Phénomène bureaucratique, Op.Cit, 1963, p193.

2 Renaud Sainsaulieu, L'Identité au travail, Op.Cit, 2019, p389

الأستاذ الإداري في القرار تنتمي إلى النوع الثاني الأعمق أثرا. فالأستاذ الذي يستشار في برامج التدريب أو مواعيد الاجتماعات يشعر بأن تجربته محل احترام وأن وجوده مهم للمؤسسة. وقد أكد "سانسليو" أن هذا الشعور بالاعتراف هو ما يجعل الموظف يشعر بأن مكان عمله ليس مجرد مصدر دخل بل مكان يبني فيه هويته المهنية.<sup>1</sup> حين يشعر الموظف بأن تجربته محل احترام وأن وجوده ذو قيمة حقيقية للمؤسسة، يتحول مكان العمل في وجدانه من فضاء للكسب إلى فضاء للبناء والتحقق، فالاعتراف ليس مجرد مكافأة معنوية بل هو الأساس الذي تقوم عليه الهوية المهنية للإنسان، وحين يغيب هذا الاعتراف تتفكك علاقته بعمله وتتحوّل إلى مجرد معاملة تبادلية جافة.

**السؤال الثامن: الشعور بالراحة والرضا عندما يكون التواصل مع المسؤول مباشرة ويعيدا عن التعقيد الإداري.**

الانحراف المعياري الصفري في هذا السؤال يعني أن جميع المبحوثين اتفقوا على نفس الإجابة دون أي استثناء، ومعنى ذلك أن التعقيد الإداري مشكلة يعانيها الجميع يوميا دون استثناء وأن الجميع يتمنى لو يستطيع التواصل مع مسؤوله مباشرة دون المرور بإجراءات معقدة.

وهذا ما انتقده "كروزي" حين أوضح كيف تتحول الإجراءات البيروقراطية من وسيلة لخدمة العمل إلى هدف في حد ذاتها، فيصبح الموظف مشغولا بملء النماذج وانتظار التواقيع بدلا من التركيز على عمله الحقيقي،<sup>2</sup> وفي هذا الإطار يمكن القول أن البيروقراطية حين تتضخم وتتحوّل إلى غاية في حد ذاتها تفقد وظيفتها الأصلية، فبدلا من أن تكون أداة لتنظيم العلاقات وتيسير العمل، تصبح حاجزا يفصل الموظف عن مسؤوله ويضعف الثقة المتبادلة بينهما، وهذا ما تكشفه نتائج دراستنا بوضوح حين يعبر المبحوثون عن رغبتهم في التواصل المباشر لا تعقيد فيه. وما يريده الأساتذة الإداريون من التواصل المباشر ليس فقط اختصار الوقت، بل استعادة العلاقات الإنسانية البسيطة في بيئة العمل التي تطمسها الأوراق والبروتوكولات.

**السؤال التاسع: ازدياد الرضا عن العمل عند تحمل المسؤولية الكاملة عن المهام ورؤية نتائجها.**

يؤكد أغلب الأساتذة الإداريين أن رضاهم يرتفع حين يتحملون مسؤولية كاملة عن مهامهم ويرون نتائجها بأنفسهم، وهذا يدل على أن الناس لا يخافون من المسؤولية بل يبحثون عنها لأنها تمنح عملهم معنى حقيقيا.

<sup>1</sup> Renaud Sainsaulieu، L'Identité au travail، Op.Cit، 2019، p198

<sup>2</sup> Michel Crozier، Le Phénomène bureaucratique، Op.Cit ،1963، p234.

ومن منظور "هرزبرغ"، فإن تحمل المسؤولية ورؤية نتائج العمل من أهم العوامل التي تنتج رضا وظيفيا عميقا ومستداما. فحين ينظم الأستاذ الإداري رحله دراسية أو يدير حصه تدريبية ويرى نتيجتها بنفسه، يشعر بأن هذا العمل ملكه وأن له بصمة حقيقية فيه.

فالموظف لا يشعر فعلا بأن عمله ذا قيمة إلا حين يدرك أثره فيه ويعترف به من حوله، وهذا يتقاطع مع ما طرحه "برنو" حين ربط مفهوم الاستيلاء على العمل بالرضا الوظيفي، مؤكدا أن الأستاذ الإداري لا يجد معنى حقيقيا في عمله إلا حين يدرك أثره الفعلي فيه ويعترف به محيطه التنظيمي.<sup>1</sup> فالإنسان لا يشعر بقيمة ما يفعله إلا حين يرى أثره في الواقع ويجد من يعترف بهذا الأثر من حوله، فالعمل الذي لا يترك بصمة مرئية ولا يحظى باعتراف يتحول تدريجياً إلى عبء لا معنى له، وهذا هو جوهر الاستلاب المهني؛ أن تعمل دون أن تشعر بأن ما تفعله يخصك أو أنك تركت فيه شيئاً من ذاتك.

وما يعمق هذه الصورة أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن إدارتهم لا تمنحهم فرصة تحمل المسؤولية فعلياً، والفجوة بين ما يريده الموظف وما تنتجه له المؤسسة هي مصدر إحباط حقيقي يتراكم في صمت في بيئات العمل البيروقراطية، مما يعني أن الرغبة في المعنى موجودة لكن البنية التنظيمية تحول دون تحقيقها.

توافقت النتائج هذا المحور بشكل مع دراسة "تدي المطيري" التي أثبتت أن الرضا الوظيفي يرتفع حين يمارس القائد النمط الديمقراطي وهو ما تؤكد نتيجة السؤال السابع في دراستنا إذ أعلن 71.40% من الأساتذة الإداريين ارتفاع رضاهم حين يشركهم مديرهم في اتخاذ القرار. في المقابل تختلف نتائجنا مع "رويدة منصور" التي وجدت أن النمط التحويلي الأبرز في مؤسستها بينما تظهر دراستنا أن هذا النمط هو الأضعف حضوراً في الجامعة الجزائرية، والسبب في هذا الاختلاف هو اختلاف البيئة المدروسة.

تكشف نتائج المحور الثاني عن صراع حقيقي داخل المؤسسة الجامعية بين نوعين من المنطق الإداري، الأول هو المنطق البيروقراطي القديم القائم على الهرمية والرقابة والإجراءات، والثاني هو المنطق الجديد القائم على المشاركة والثقة والتواصل المباشر. والأستاذ الإداري يجد نفسه في المنتصف بين هذين المنطقتين فهو، يعيش داخل مؤسسة تقيد مبادرته وتتقل تواصله بالإجراءات، لكنه في الوقت نفسه يعي جيداً ما ينقصه ويعبر بوضوح عن حاجته لبيئة عمل أكثر مرونة وإنسانية.

1 Philippe Bernoux، Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance، Toulouse، Octarès، 2015، p 67.

وإن الرضا الوظيفي لا يتعلق فقط بالراتب والمكانة الوظيفية، بل يرتبط ارتباطاً عميقاً بطريقة التعامل والتواصل ومدى الاعتراف بدور الموظف داخل مؤسسته.

#### 4. المحور الثالث: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي

##### الجدول رقم (10): تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسئلة المحور		تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي
		لا	نعم	
		العدد	العدد	
		%	%	
0,48	1,33	7	14	يرتبط الراتب و الترقية في الكلية بالأقدمية و الإجراءات الإدارية
		33%	66,70%	
0,48	1,33	7	14	تحظى الأداءات المتميزة للأساتذة الإداريين بمكافأة مالية معتبرة
		33%	67%	
0,49	1,38	8	13	تحظى جهود الأستاذ الإداري بتقدير معنوي كاف من الإدارة
		38,10%	61,90%	
0,49	1,38	8	13	تعترف الإدارة بمبادرات الأساتذة الإداريين في إطار الأسلوب الإداري المتبع
		38,10%	61,90%	
0,35	1,85	18	3	تؤثر الحوافز المادية في المؤسسة الجامعية على مستوى رضاي الوظيفي
		85,70%	14,30%	
0,46	1,28	6	15	يسهم غياب التقدير الذي تمنحه الكلية الى رفع مستوى التزامي و انخراطي في العمل
		28,60%	71,40%	
0,35	1,14	3	18	اشعر بالرضا الوظيفي عندما يقابل أدائي المتميز بحوافز مادية و معنوية مناسبة
		14,30%	85,70%	
0,44	1,38	المتوسط المرجع للمحور الثالث		

##### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تكشف بيانات الجدول المتعلق بالمحور الثالث عن جملة من النتائج الدالة على واقع التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

فعلى صعيد الترقية والتحفيز المادي، أفاد 66.70% من المبحوثين بأن الترتي مرتبط بالأقدمية والإجراءات الإدارية، كما أكد 67% منهم حرمان المميزين والأساتذة الإداريين من مكافآت مالية محفزة، في حين صرح 71.40% بأن غياب التقدير الممنوح من الكلية ينعكس سلباً على مستوى التزامهم وانخراطهم في العمل.

وفيما يخص بيئة العمل والدافعية، أشار 61.90% إلى أن الإدارة تتجاهل جهود الأستاذ الإداري وتحرمه من التقدير الكافي، كما أكد النسبة ذاتها أن الإدارة تحارب مبادرات الأساتذة الإداريين في إطار الأسلوب الإداري المتبع، مما يعيق الإبداع ويضعف الدافعية نحو الأداء.

غير أن اللافت للنظر أن 85.70% أبدوا رضاهم الوظيفي مقابل الأداء المتميز بحوافز مادية ومعنوية مناسبة، في حين أفاد 85.70% بضعف دور الحوافز المادية للمؤسسة الجامعية في تعزيز الرضا الوظيفي، وهو ما يكشف عن تناقض واضح بين التطلعات والواقع المعاش.

وقد بلغ المتوسط المرجح للمحور الثالث 1.38 بانحراف معياري 0.44، مما يدل على تجانس الاستجابات وتقاربها، ويؤكد وجود قصور واضح في منظومة التحفيز المؤسسي.

**السؤال الأول والثاني: ارتباط الراتب والترقية بالأقدمية والإجراءات الإدارية / حصول الأداءات المتميزة على مكافأة مالية معتبرة.**

ما يلفت الانتباه في هذين السؤالين هو تشابه نتيجتهما، وهذا يعني أن مشكلة المكافأة المادية في المؤسسة الجامعية مشكلة واحدة لها وجهان. فحين يؤكد ثلثا الأساتذة الإداريين أن راتبهم وترقيتهم مرتبطا بعدد سنوات الخدمة لا بجودة عملهم، فهذا يعني ببساطة أن من يعمل بجد ومن لا يعمل يحصلان على نفس معاملة تقريبا، وهذا وحده كافي لأن يقتل الرغبة في التميز.

فالفاعل حين يعلم أن مجهوده الإضافي لن يغير شيء في راتبه أو ترقيته قبل مرور مراحل التدرج الوظيفي، يتوقف عن السعي إلى التميز ويكتفي بأداء الحد الأدنى من العمل للبقاء في وظيفته. وهذا ما تسميه أدبيات علم الاجتماع العمل بظاهرة تجميد الدافعية. ولقد أوضح "هرزبرغ" أن الراتب والترقية عوامل لا تصنع الرضا الحقيقي بل تمنع عدم الرضا فقط، فهي ضرورية لكنها غير كافية لوحدها لتحفيز الموظف. ونظام الأقدمية المعمول به في الجامعات الجزائرية ليس مجرد قرار إداري، بل أصبح ثقافة راسخة تعني أن من بقي أطول فترة هو من يستحق الترقية بغض النظر عن مستوى أدائه، وهذا يخلق توترات واضحة بين الزملاء حين يرى الموظف المجتهد زميله الأقل كفاءة يرقى قبله.

ويرى "برنو" أن الموظف لا يمكنه أن يشعر بقيمة عمله في ظل نظام يكافئ الحضور

لا الإنجاز، لأن ذلك يجعل العمل بلا معنى حقيقي<sup>1</sup>، ويبدو أن استمرار هذا الواقع يعيد تشكيل توقعات الأساتذة الإداريين أنفسهم، إذ يبدأون تدريجياً بالتكيف مع منطق النظام بدلاً من مقاومته، فتصبح اللامبالاة سلوكاً عقلانياً لا موقفاً سلبياً.

**السؤال الثالث والرابع: حظو جهود الأستاذ الإداري بتقدير معنوي كاف / اعتراف الإدارة بمبادرات الأساتذة الإداريين.**

جاءت نتيجة هذا السؤالين متطابقة تماماً عند 61%، وهذا يدل على أن التقدير المعنوي والاعتراف بالمبادرة يسيران معاً في المؤسسة بنفس المستوى. وهذه النسبة تحمل معنيين في آن واحد، فمن جهة هي تتجاوز النصف مما يعني أن التقدير موجود نسبياً لكن من جهة أخرى فإن قرابة 40% من الأساتذة الإداريين يشعرون بأن جهودهم تذهب دون أي اعتراف، وهذه نسبة كبيرة لا يمكن تجاهلها، فالموظف الذي لا يقدر عمله يفقد تدريجياً انتمائه لمؤسسته حتى وإن بقي فيها.

وفي هذا السياق يرى "أكسيل هونيث" أن الإنسان يبني هويته الاجتماعية من خلال اعتراف الآخرين

به، وفي بيئة العمل يتجلى هذا الاعتراف في تقدير الإدارة لجهود موظفيها والاعتراف بمبادراتهم.<sup>2</sup> فالإدارة التي تعترف بمبادرات أساتذتها ترسل لهم رسالة واضحة بأنها تقدر إبداعهم وتشجعهم على الخروج عن الروتين، أما الإدارة الصامتة فترسل رسالة مضادة بأن الأفضل، هو الالتزام بما هو مطلوب فقط. ويبقى الاعتراف بالعمل ليس مجرد مكافأة إضافية، بل هو ما يمنح العمل معناه الحقيقي، وبدونه يتحول العمل إلى مجرد واجب يؤدي لا أكثر. وهو ما يعكس أزمة اعتراف حقيقية داخل المؤسسة الجامعية، إذ لا يكفي أن يؤدي الأستاذ مهامه باجتهاد إن كان هذا الاجتهاد يمر دون أن يترك أثراً في نظر إدارته وزملائه، فالأساتذة الإداريون لا يطالبون بمكافآت استثنائية بقدر ما يطالبون بأن يرى عملهم ويقدر.

**السؤال الخامس: تأثير الحوافز المادية في المؤسسة الجامعية على مستوى الرضا الوظيفي.**

هذه النتيجة من أبرز ما كشفه هذا المحور، إذ يؤكد 85.70% من الأساتذة الإداريين أن الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة لا ترفع من رضاهم الوظيفي. وهذا لا يعني أنهم لا يهتمون بالمال، بل يعني أن

<sup>1</sup> Philippe Bernoux, Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance, Op.Cit, 2015, p43.

<sup>2</sup> Axel Honneth, La Lutte pour la reconnaissance, Paris, Editions du Cerf, 2000, p 148.

هذه الحوافز توزع بمنعزل عن الأداء الفعلي، فتفقد بذلك قدرتها التحفيزية. فالحافز المادي الذي يعطى بمنطق الأقدمية والإجراءات البيروقراطية يصبح في نظر الموظف مجرد راتب مستحق لا مكافأة على جهد متميز، والفرق بين الإثنين كبير في أثره النفسي والوظيفي. وهذا ما أكده "هرزبرغ" حين قال أن الحوافز المادية وحدها لا تنتج رضا حقيقيا ما لم ترافقه عوامل معنوية كتقدير والمسؤولية ورؤية نتائج العمل.

كما اثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" أن الموظف ليس مجرد آلة اقتصادية تتحرك بالمال، بل إنسان اجتماعي يحتاج إلى الاعتراف أكثر من حاجته إلى الراتب وحده ولقد أشار بعض المبحوثين إلى أن التقدير يجعلهم أكثر ارتباطا بعملهم. وهو ما يتوافق مع ما يطرحه "برنو" من أن الموظف لا يشعر فعلا بأن العمل ملكه إلا حين يرى أن الآخرين يعترفون بأثره فيه.<sup>1</sup> إذ لا يكفي أن يشعر الموظف بأن العمل ملكه وأنه مسؤول عنه، بل يحتاج إلى أن يرى أن الآخرين من حوله يدركون هذا ويعترفون بأثره فيه، فالتقدير الخارجي شرط مكمل للانتماء الداخلي.

#### السؤال السادس: إسهام غياب التقدير في رفع مستوى الالتزام والانخراط في العمل.

يقر 71.40% من الأساتذة الإداريين بأن عدم تقديرهم يدفعهم إلى العمل بجدية أكبر، وهذا يبدو في ظاهره غريبا لكن في الحقيقة يعكس استراتيجية دفاعية يلجأ إليه الموظف حين لا يجد اعترافا بجهوده. فبدلا من الاستسلام والتراجع في الأداء يختار كثيرون مضاعفة الجهد لإثبات قيمتهم وانتزاع الاعتراف الذي تحجبه المؤسسة، وهو ما يتوافق مع مفهوم "كروزي" عن الفاعل الاستراتيجي الذي يوظف كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهدافه.

لكن يجب الانتباه إلى أن هذا الالتزام المبني على غياب التقدير هو التزام هش وغير مستدام، فالمؤسسة التي تعتمد على إهمال موظفيها لتحفيزهم تبني ولائهم على أساس ضعيف قابل الانهيار في اي وقت. وقد أشار "هونيت" إلى أن الصمود في وجه غياب الاعتراف هو نوع من المقاومة لكنه لا يحل المشكلة البنوية.<sup>2</sup> فالصمود في وجه غياب الاعتراف ليس دليلاً على قوة الالتزام أو عمق الانتماء، بل هو في

<sup>1</sup> Philippe Bernoux, Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance, Ibid , 2015, p67.

<sup>2</sup> Axel Honneth, La Lutte pour la reconnaissance, Paris, Editions du Cerf, Op.Cit, 2000, p 205.

جوهره استجابة دفاعية مؤقتة تفنقر إلى أي أساس بنيوي راسخ، مما يجعلها عرضة للانهدام في أي لحظة.

**السؤال السابع: الشعور بالرضا الوظيفي عندما يقابل الأداء المتميز بحوافز مادية ومعنوية مناسبة.**

يتضح من خلال إجابات المبحوثين على هذا السؤال أن 85.70% من الأساتذة الإداريين يؤكدون أن رضاهم الوظيفي يرتفع حين يكافئ تميزهم بحوافز مادية ومعنوية معا. وهذا يعني أن لا أحد البعدان يكفي وحده فالمال بدون اعتراف لا يكفي، والاعتراف بدون مقابله مادي عادل لا يكفي. وما يجعل هذه النتيجة أكثر أهمية هو أنها ليست مطلبا فرديا بل مطلب جماعي يعبر عنه أكثر من أربعة أخماس المبحوثين، مما يجعله مطلبا مؤسسيا يستحق أن يتحول إلى سياسة واضحة.

وهذا ما يتوافق مع ما يراه "برنو" من أن تحسين بيئة العمل لا يتحقق بالمال وحده بل يشترط أن يقترن بالاعتراف المعنوي الذي يشعر الموظف بأن عمله له قيمة حقيقية تتجاوز مجرد أداء واجب وظيفي.<sup>1</sup> فغياب الاعتراف المعنوي في بيئات العمل البيروقراطية لا يفضي فقط إلى انخفاض الرضا، بل يولد لدى الأستاذ الإداري شعورا بأنه مجرد أداة في منظومة لا ترى فيه إلا منفذا، وهذا الشعور حين يتراكم يتحول من حالة فردية إلى موقف يضعف الانتماء المؤسس ويجعل الأداء مرتبطا بالحوافز الخارجية لا بالدافعية الداخلية.

توافقت النتائج توافقا مع دراسة "جلال عبد الحليم" الذي أثبتت عدم رضا الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية عن العائد المالي بوظيفتهم، وهو ما يتقاطع مباشرة مع نتيجة السؤال الخامس في محورنا التي أكد فيها 85.70% أن الحوافز المادية لا ترفع رضاهم الوظيفي.

في المقابل تختلف نتائجنا عن دراسة "الحرر والغناي علي" التي ركزت على الأنماط القيادية دون أن تتناول منظومة الحوافز كمتغير مستقل، ذلك أن الرضا الوظيفي في الجامعة الجزائرية لا يتشكل من النمط القيادي وحده بل من تفاعله مع منظومة الحوافز معا.

وعليه، يمكن استقراء نتائج هذا المحور ضمن ثلاث حقائق سوسبولوجية متكاملة:

<sup>1</sup> Philippe Bernoux، Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance، Op.Cit، 2015، p67.

الحقيقة الأولى: أن الحوافز المادية المرتبطة بالأقدمية لا بالأداء تفقد قدرته على التحفيز وتتحول إلى مجرد استحقاق روتيني وهو ما يؤكد "هرزبرغ" في نظريته، أما الحقيقة الثانية؛ تقول: أن التقدير المعنوي والاعتراف بالمبادرة موجودان لكنهما لم يُصبا بعد نهجا مؤسسيا ثابتا، مما يدفع بعض الأساتذة الإداريين إلى مضاعفة جهدهم لانتزاع اعتراف لا يأتيهم تلقائيا، وعن الحقيقة الثالثة، نستنتج: أن الرضا الوظيفي الحقيقي يحتاج إلى الجمع بين الحافزين المادي والمعنوي معا، فلا غنى لأحدهما عن الآخر وهذا ما ينبغي أن تترجمه المؤسسة الجامعية إلى سياسة واضحة عادلة.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة:

#### 3-1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فروضها:

#### - مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأساسية:

من خلال تحليلنا لمؤشرات المحور الخاص بالفرضية الأساسية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أكد معظم أفراد العينة أن النمط البيروقراطي السائد في مؤسستهم يتسم بمركزية واضحة في السلطة، مما يضيق هامش التأثير الفعلي للأساتذة الإداريين في مستويات القاعدة التنظيمية.
- كذلك تبين لنا أن الروتين الإداري المفرط لا يقتصر على تنظيم العمل، بل يتحول إلى عامل إكراه يفقد العمل قيمته المعنوية، ليصبح أداء إجرائيا نمطيا يفتقر الى الدافعية الحقيقية.
- امتلاك الأساتذة الإداريين وعيا نقديا بواقعهم التنظيمي يعد مؤشرا دالا على أن الضغط البيروقراطي لم يفضي إلى قبول سلبي، بل أفرز حالة من الاغتراب المؤسسي الذي يتراكم دون أن يتخذ دائما شكل مقاومة صريحة.
- أكد معظم المبحوثين أن غياب المشاركة في صنع القرار يشكل أحد أبرز العوامل المؤثرة سلبا في رضاهم الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المسجل للمحور الأول الذي يميل بوضوح نحو الإقرار بهذا التأثير.

وعليه؛ فإن الفرضية الأساسية قد تحققت.

#### - مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

- أكد معظم أفراد العينة أن الأنماط التنظيمية لا تتساوى في درجة تأثيرها على الرضى الوظيفي، إذ يرتبط النمط البيروقراطي بانخفاض ملحوظ في مستوى الرضا مقارنة بالأنماط القيادية الحديثة.
- كذلك تبين لنا أن الأسئلة المتعلقة بقيم المشاركة والتواصل المباشر وتحمل المسؤولية حظيت بأعلى نسب الموافقة، مما يدل على أن هذه القيم تمثل تطلعا حقيقي لدى الأساتذة الإداريين غير متحقق في ظل البنى البيروقراطية الراهنة.
- أبدى المبحوثين تعبيرات واضحة عن الأثر السلبي للهرمية الصارمة وضعف التفويض وغياب الرؤية الملهمة في تدني رضاهم الوظيفي، وهو ما يعزز التمييز بين الأنماط التنظيمية من حيث درجه تأثيرها.
- أكد معظم المبحوثين ان تبني أساليب قيادية قائمة على تفويض المشاركة من شأنه أن يرفع مستوى الرضا الوظيفي بصوره ملموسه، مما يمنع هذه الفرضية شرعية تفسيره في هذا السياق. وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت.

#### - مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

- أكد معظم أفراد العينة أن منظومه الحوافز المعتمدة في مؤسستهم تعاني من خلل هيكلي واضح ، إذ ترتبط الحوافز المادية بالأقدمية لا بالأداء الفعلي، مما يفقدها طاقتها التحريكية ويجعلها غير قادرة على تحفيز العمل الجاد.
- كذلك تبين لنا أن الحوافز المعنوية كالتقدير والاعتراف بالمبادرة تحت المكانية محورية في نظر المبحوثين، غير أنها لم تترسخ بعد كنهج مؤسسي منتظم، بل تظل الممارسة استثنائية غير مضمونة.
- أبدى المبحوثين قناعة واضحة بأن الرضا الوظيفي الحقيقي لا يتحقق بأحد الحافزين منفردا، بل يستلزم تكاملهما معا، فلا اعتراف اجتماعي دون مقابل مادي عادل، ولا مكافأة مادية كافية دون اعتراف معنوي يمنح العمل معناه.
- أكد معظم المبحوثين أن غياب هذا التكامل بين الحافزين يشكل أحد الأسباب الجوهرية لتدني الدافعية وضعف الانتماء المؤسسي لديهم. وعليه ان الفرضية الفرعية الثانية قد حققت جزئيا.

## 3-2- الاستنتاجات العامة:

- ما بدا متناقضا ضمن إجابات المبحوثين ليس تناقدا حقيقيا، بل هو تعبير عن وجود مستويين مختلفين داخل المؤسسة في آن واحد، مستوى الهيكل البيروقراطي الرسمي بقواعده الصارمة، ومستوى أسلوب القيادة الذي يمكن أن يكون تشاوريا حتى داخل هذا الهيكل، وهو التمييز الذي أكده "مينتزرغ" بين الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة.
- البيروقراطية السائدة في الجامعة الجزائرية لا تؤثر فقط على الإجراءات والمهام، بل تذهب أبعد من ذلك لتنتج شعورا حقيقيا بالإقصاء لدى الأستاذ الإداري الذي يجد نفسه مختزلا في دور تنفيذي بحث، وهو ما يمكن وصفه بالاغتراب المؤسسي الذي يتراكم ببطء دون أن يتخذ دائما شكل احتجاج صريح.
- الرضا الوظيفي للأستاذ الإداري ليس مسألة نفسية فردية، بل هو نتاج تفاعل بين عوامل متشابهة تشمل النمط القيادي ودرجة المشاركة في القرار وطبيعة منظومه الحوافز وطريقه توزيع الأدوار؛ ولهذا فإن أي محاولة لمعالجة هذه الظاهرة بمعزل عن بنيتها التنظيمية ستكون معالجة ناقصة تعالج الأعراض دون أن تصل إلى الأسباب الحقيقية.
- الأساتذة الإداريون ليسوا مجرد متلقين سلبيين للواقع البيروقراطي، بل يمتلكون وعيا نقديا واضحا بما يعيشونه ويعبرون بصدق عن رغبتهم في بيئة عمل أكثر إنسانية ومرونة؛ وهذا الوعي في حد ذاته مؤشر ايجابي يدل على أن التغيير ممكن متى توفرت إرادة مؤسسية حقيقية.
- منظومة الحوافز في الجامعة الجزائرية تعاني من خللين متلازمين، حوافز مادية مربوطة بالأقدمية لا بالأداء فتفقد قدرتها على التحفيز، وحوافز معنوية تظهر بشكل استثنائي غير منتظم لا كنهج مؤسسي ثابت. ونتيجة ذلك أن الشرط الأساسي للدافعية الحقيقية هو التكامل بين المكافأة المادية والتقدير المعنوي لا يزال غائبا.
- الأزمة الحقيقية في المؤسسة الجامعية الجزائرية ليست أزمة موارد أو كفاءات، بل هي في جوهرها أزمة في توزيع السلطة وإتاحة المشاركة. ولهذا فإن أي إصلاح يقتصر على تحسين الإجراءات أو رفع الرواتب دون المساس بهيكل السلطة سيبقى إصلاحا شكليا لا يصل إلى جذر المشكلة

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل تحليل النتائج، التي توصلنا إليها عن طريق مناقشتها على ضوء فرضيات دراستنا، وذلك من أجل فهم طبيعة العلاقة القائمة بين نمط القيادة البيروقراطية، والرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين في الجامعة الجزائرية؛ وما لفت انتباهنا في هذه النتائج، هو وجود ازدواجية تنظيمية واضحة، إذ يجتمع في المؤسسة الجامعية هيكل بيروقراطي صارم مع قدر من المرونة في أسلوب القيادة اليومي، وهو ما لا يعني تناقضا بل تعايشا بين مستويين مختلفين، كما أوضح ذلك "مينتزرغ" في تمييزه، بين الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة.

كما توصلنا إلى أن النمط البيروقراطي السائد لا يكتفي بتنظيم عمل، بل تظهر علاقته بالرضا الوظيفي، من خلال ما يشعر به الأستاذ الإداري من تهميش واقصاء، إذ يجد نفسه مجرد منفذ لاشريك، مما يولد نوعا من الاغتراب داخل المؤسسة. وتبين لنا أيضا أن الرضا الوظيفي، لا يتشكل من عامل واحد، بل من تضافر عدة متغيرات بنوية، وتنظيمية وبشرية في آن واحد.

وخلصنا في نهاية هذا الفصل إلى أن منظومة الحوافز تعاني من إشكاليتين أساسيتين تنعكسان على طبيعة علاقاتها بالرضا الوظيفي؛ أولاها: غياب الربط بين المكافأة المادية والأداء الفعلي؛ وثانيها: انعدام التقدير المعنوي كممارسة مؤسسية ثابتة، مما يجعل الأزمة في حقيقتها أزمة سلطة ومشاركة لها أزمة إمكانيات.

## الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة استجلاء طبيعة العلاقة بين نمط القيادة البيروقراطية، والرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين في الجامعة الجزائرية، وقد خرجنا بنتائج تكشف أن هذه العلاقة أعمق وأكثر تعقيدا مما تبدو عليه في ظهريها، فالبيروقراطية في هذا السياق؛ لم تعد مجرد أسلوب تنظيمي، بل أصبحت ثقافة مؤسسية راسخة، تعيد انتاج علاقات السلطة، وتضيق مساحة المشاركة والابداع، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على علاقة الأستاذ الإداري بعمله، ومدى رضاه عنه؛ والأمر الذي لفت انتباهنا هو أن الأساتذة الإداريين لا يقبلون هذا الواقع بصمت، بل يدركونه جيدا ويطمحون إلى نمط قيادي أكثر إنسانية ومرونة، وهذا الوعي في حد ذاته رصيد حقيقي يمكن البناء عليه في أي مسعى إصلاحي جدي.

ونستخلص في الأخير أن تحقيق رضا وظيفي حقيقي يستلزم إعادة النظر في بنية السلطة وآليات المشاركة في القرار، لأن أي إصلاح يقتصر على رفع الرواتب أو تحسين إجراءات دون المساس بهذا الجانب البنوي سيبقى اصلاحا شكليا لا يعالج جذور العلاقة الإشكالية بين تنظيم البيروقراطي والرضا العاملين فيه.

ونأمل أن تفتح هذه الدراسة الباب أمام بحوث أخرى تتناول العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي في الجامعة الجزائرية من زوايا مختلفة.



## ▪ مراجع عربية

### ➤ الكتب :

1. آسيا قرنان، المورد البشري: نحو مقارنة تنظيمية نظرية للمورد البشري، ميزة وآفاق ورؤى ومشروع منظمة، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الدويرة، الجزائر، 2018.
2. آسيا قرنان، الرضا الوظيفي : منظور نظري وتطبيقي (وجهة نظر سوسولوجية)، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الدويرة، الجزائر، 2019.
3. ايهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني : مفهومه-عوامله-نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الاولى، 2014
4. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة الأولى، سوريا، 2020
5. سيد هوارى، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002
6. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، الطبعة الاولى، 2014
7. عامر الكبيسي، الإدارة العامة: المراكز والتطبيقات الحديثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
8. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات ،دار المثقف، الطبعة الاولى، 1439هـ-2018
9. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999
10. محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، الطبعة الأولى ، 2020 ،
11. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009

12. محسن تاجر، المنهج الوصفي، قسم انسانيات و العلوم الانسانية، المغرب، 21نوفمبر 2021.
13. منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، 2015
14. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية : تدريبات عملية، ت: بوزيد صحراوي\_ كمال بوشرف \_ سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2004-2006
15. موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999
16. ناصر عبد الله الصالح، محمد محمود السريانيين، الجغرافيا الكمية والاحصائية : اسس وتطبيقات بالأساليب الحاسوبية الحديثة، العبيكان للنشر، 19مارس 2014.
17. ناريمان يونس لهلوب وماجدة احمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج، الطبعة الاولى، 1432هـ-2012

### ➤ الأطروحات والرسائل:

1. جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه : إدارة الموارد البشرية، قسم : علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف(02)، 2016
2. رويده محمد منصور، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير: إدارة الأعمال، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سوريا، 2018

### ➤ المجلات :

1. الاء هاشم عبد الله صالح البكاء و باسم محمد ياسين عليوي الشكري، الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة: دراسة نظرية، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، 2025 .
2. بشته حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد03، العدد02، جوان 2020.

3. بوضرسة زهير، البيروقراطية والواقع الإداري: المفهوم والممارسات، مجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهدي، المجلد 8، العدد 2، جوان 2022 .
4. دودو نوري نور الدين، محمدي كمال، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3، 14 ديسمبر 2017.
5. سعداوي نعيمة، نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ب.س .
6. سمير قريد ومحمد خشمون، سوسولوجيا القيادة: مقارنة مفاهيمية ونظرية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 1، جوان 2025 .
7. عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي، الرضا الوظيفي في المنظمات (المفهوم - النظريات - طرق القياس)، المجلة الليبية العالمية، كلية التربية، جامعة بنغازي، العدد التاسع والستون، يونيو 2025.
8. مرزوق مقلاني، النمط القيادي لمدرء الجامعات واثره على الروح المعنوية للعاملين، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 3، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2023، ص.ص: 127-140
9. محمد خميس الحمري و زيدان ضو الغناي علي، تأثير النمط القيادي السائد لرؤساء الأقسام العلمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة سبها، المجلد 21، العدد: 2، كلية التجارة و العلوم السياسية، جامعة سبها للعلوم البحثية و التطبيقية، 2022
10. ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 2، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، 2011
11. نزيهة شاوش، المعوقات الثقافية والاجتماعية أمام التدرج الوظيفي للمرأة الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 7، العدد 27، جوان 2018.
12. ندى زويد ضيف الله المطيري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، العدد 184، الجزء 3، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة حائل، أكتوبر 2019.

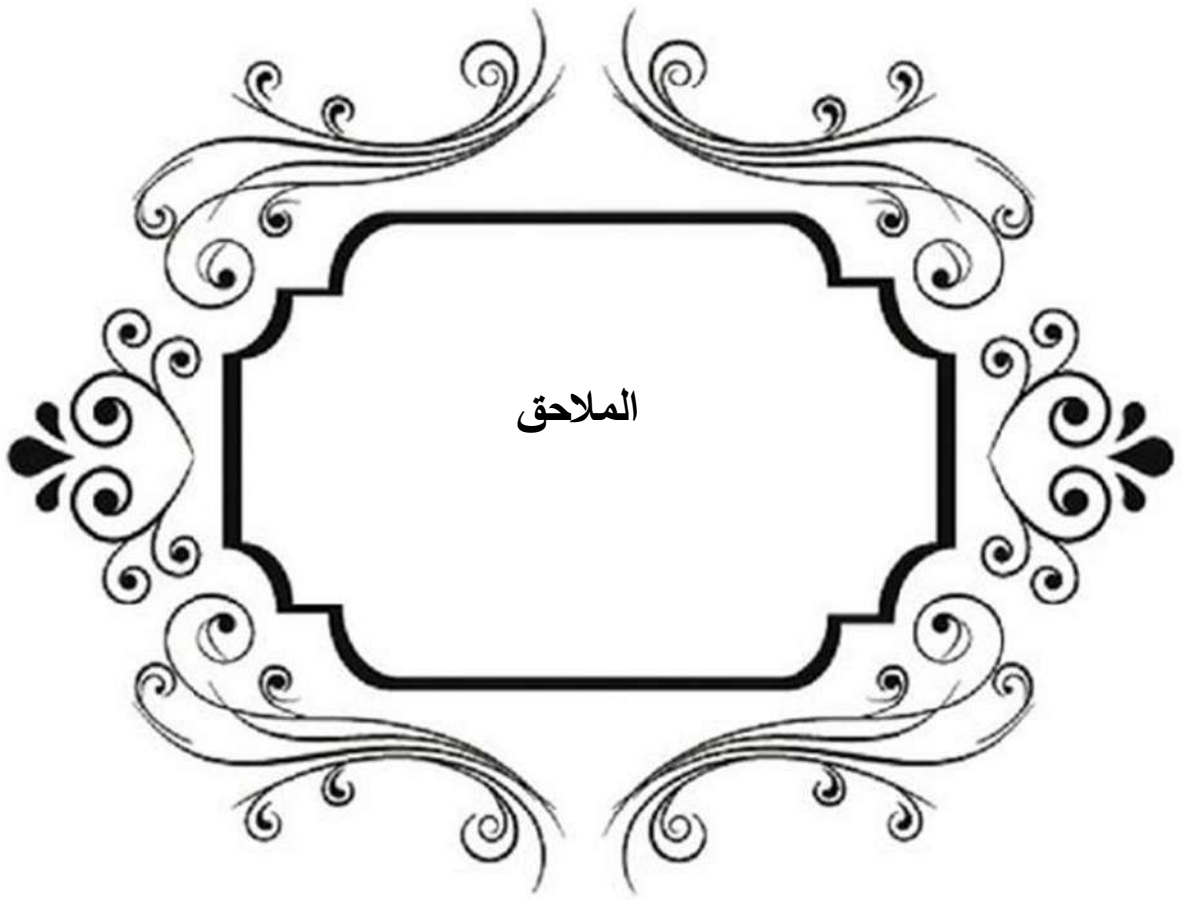
➤ المواقع :

1. غيلي سانتانا، الرضا الوظيفي : ما هو المكونات والدليل، موقع كاستيو برو، 2025/10/18، سا: 20:33، <http://www.question pro.com>
2. فريق بوابة علم الاجتماع، معنى البيروقراطية، بوابة علم الاجتماع، 2026/01/19، سا: 18:00، <http://www.b-sociology.com>
3. مفهوم السلطة , موقع حوارات , 2026/01/19، سا 22:08، <http://www.hewarat.org>

▪ مراجع اجنبية :

1. Ahmet Toprak, 'The Effect of Bureaucratic Practices in Education on Teachers Job Satisfaction', 'Political Economy and Management of Education', Vol 3, No1, 2022.
2. Alain Touraine, 'Sociologie de l'action', Paris, Editions du Seuil, 1965.
3. Axel Honneth, 'La Lutte pour la reconnaissance', Paris, Editions du Cerf, 2000.
4. Bourdieu P, Passeron, J-C, 'La Reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement', Les Éditions de Minuit, Paris, 1970.
5. Bourdieu P, 'Raisons Pratiques: Sur la théorie de l'action', Paris: Seuil, 1994.
6. Bourdieu P, 'Masculine Domination', Stanford University Press, 2001.
7. Crozier M, Friedberg, E, 'L'Acteur et le Système', Paris: Seuil, 1977.
8. Crozier M, 'Le Phénomène Bureaucratique', Paris: Seuil, 1963.
9. Emenell P, Gamay and Inero V, Ancho, 'Principal's Bureaucratic Management Practices and Teachers' Job Satisfaction in a City Division', 'Journal of Community Development Research Humanities and Social Sciences', vol 12, no3, 2019.
10. Foucault, M, 'Surveiller et Punir : Naissance de la prison', Paris: Gallimard, 1975.
11. Guillaume Tiffon et Fabien Brugière (dir.), 'Pouvoirs au travail. Management, statuts et autonomie dans les situations de travail contemporaines', 2022.
12. Herzberg, F, Mausner, B, Snyderman, B. B. 'The Motivation to Work'. New York: John Wiley & Sons 1959.
13. Max Weber, 'Economie et Société', Paris: Plon, 1921.

14. Mintzberg H 'Le management: Voyage au centre des organisations (2e éd.) 'Éditions d'Organisation 'Paris '2010.
15. Merton 'R. K 'Social Theory and Social Structure 'Glencoe IL: Free Press 1957 .
16. March' J.G' Simon' H.A' Organization' New York: wiley' 1958.
17. Mayo. E 'The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan, 1933.
18. Philippe Bernoux 'Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance ' Toulouse 'Octarès, 2015.
19. Renaud Sainsaulieu 'L'Identité au travail 'Les effets culturels de l'organisation 'Paris 'Presses de Sciences Po 4e éd '2019.



الملاحق

## الملحق (01): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب — عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع — تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة حول:

نمط القيادة البيروقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي

-دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بكلية الآداب واللغات والعلوم  
الاجتماعية جامعة عين تموشنت-2026-

إلى الأساتذة الفاضلين...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يسعدنا تقديم هذا الاستبيان الذي يندرج في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، والذي يهدف إلى معرفة النمط الإداري السائد في الكلية ومدى تأثيره على الرضا

الوظيفي للأساتذة الإداريين.

نؤكد أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية بحتة، ونشكركم على تخصيص وقتكم الثمين للإجابة.

ملاحظة: يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم وضع علامة (✓) في خانة (نعم) أو (لا)، مع التعليل المناسب في الخانة  
المخصصة له.

الأستاذة المشرفة:

من إعداد الطالبة:

د. قوراري أسماء

لفايد حنان

السنة الدراسية: 2026/2025

## البيانات الشخصية

الجنس : أنثى  ذكر الأقدمية : 0-5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات 

القسم:.....

طبيعة المنصب:.....

## المحور الأول: تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين.

1-تتفرد عمادة الكلية باتخاذ جميع القرارات الإدارية المهمة دون تفويض للأساتذة الإداريين. دائما  أحيانا  أبدا 2-تتركز السلطة في أيدي عدد محدود من المسؤولين مما يقيد صلاحياتي الإدارية. نعم  لا 3-تقتصر القرارات الاستراتيجية للكلية على الإدارة العليا دون إشراك الأساتذة الإداريين. نعم  لا 

في حالة الإجابة بنعم، علل إجابتك؟.....

.....

4-تمارس إدارة الكلية رقابة صارمة ومتكررة على أنشطة الأساتذة الإداريين. نعم  لا 5-يقيد النمط البيروقراطي السائد قدرتي على الابتكار والمبادرة في أداء مهامي الإدارية. نعم  لا 

في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟.....

.....

6-يؤثر غياب المشاركة في صنع القرار سلبا على مستوى رضاي الوظيفي. نعم  لا 

في حالة الإجابة بنعم، علل إجابتك؟.....

.....

7-أشعر بالانتماء للكلية والرغبة في الاستمرار فيها رغم صرامة الأسلوب الإداري المتبع. نعم  لا 

## المحور الثاني: تأثير الأنماط التنظيمية على الرضا الوظيفي

8-تتخذ القرارات المهمة في الكلية بشكل جماعي مع الاستماع الفعال لآراء الأساتذة الإداريين. نعم  لا 

في حالة الإجابة بنعم، علل إجابتك؟.....

9-تمتلك إدارة الكلية رؤية ملهمة وتنجح في تحفيز الأساتذة الإداريين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، ماهي هذه الرؤية؟.....

.....

10-تتسم إدارة الكلية بقلّة المستويات الهرمية مما يتيح التواصل المباشر بين مختلف الأطراف.  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، علل إجابتك؟.....

.....

11-تتميز الإدارة بسرعة اتخاذ القرارات والاستجابة الفورية للمستجدات دون تعقيد.  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، علل إجابتك؟.....

.....

12-تتحمل فرق العمل مسؤولية كاملة عن نتائج مهامها دون تدخل مستمر من الإدارة.  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، علل إجابتك؟.....

.....

13-تلتزم إدارة الكلية بالقيم المعلنة وتجسدها فعليا في سلوكها اليومي أمام الأساتذة الإداريين.  نعم  لا

14-أشعر بالرضا عندما تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، علل إجابتك؟.....

.....

15-أشعر بالراحة والرضا عندما يكون التواصل مع مسؤولي مباشرة و بعيدا عن التعقيد الإداري.  نعم  لا

16-يزداد رضاي عن عملي عندما أتحمّل المسؤولية الكاملة عن مهامي وأرى نتائجها.  نعم  لا

### المحور الثالث: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي

17-يرتبط الراتب والترقية في الكلية بالأقدمية والإجراءات الإدارية لا بجودة الأداء الفعلي.  نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا، علل إجابتك؟.....

.....

18- تحظى الأداءات المتميزة للأساتذة الإداريين بمكافآت مالية معتبرة.  نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا، ما السبب في رأيك؟.....

.....

19- لا يحظى الأستاذ الإداري بتقدير معنوي كاف من الإدارة رغم جهوده المبذولة.  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، علل إجابتك؟.....

.....

20- يغيىب الاعتراف بمبادرات الأساتذة الإداريين وإبداعاتهم في ظل الأسلوب الإداري المتبع.  نعم  لا

21- يؤثر غياب الحوافز المادية في المؤسسة الجامعية سلبا على مستوى رضاي الوظيفي.  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، علل إجابتك؟.....

.....

22- يؤثر غياب التقدير المعنوي في الكلية على مستوى التزامي وانخراطي في العمل.  نعم  لا

23- أشعر بالرضا الوظيفي عندما يقابل أدائي المتميز بحوافز مادية ومعنوية مناسبة.  نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا علل إجابتك؟.....

.....

شكرا جزيلاً لتعاونكم

## الملحق (02): مخرجات Spss

## Corrélations

## Remarques

## Corrélations

	تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين	تتركز السلطة في أيدي عدد محدود من المسؤولين	تقتصر القرارات الاستراتيجية للكلية على الإدارة العليا	تمارس إدارة الكلية رقابة صارمة ومتكررة	يقيد النمط البيروقراطي السائد قدرتي على الابتكار والمبادرة في	يؤثر غياب المشاركة في صنع القرار سلباً على	أشعر بالانتماء للكلية والرغبة في الاستمرار فيها رغم صرامة
--	---	---	---	--	---	--	---

			مما يقيد صلاحياتي الإدارية	دون إشراك الأساتذة الإداريين.	على أنشطة الأساتذة الإداريين.	أداء مهام الإدارية.	مستوى رضاي الوظيفي.	الأسلوب الإداري المتبع.
تأثير السلطة المركزية في التنظيم البيروقراطي على الرضا الوظيفي للأساتذة الإداريين	Corrélation de Pearson	1	,680*	,727**	.114	,443	.385	.158
	Sig. (bilatérale)		.001	.000	.623	.044	.085	.494
	N	21	21	21	21	21	21	21
تتركز السلطة في أيدي عدد محدود من المسؤولين مما يقيد صلاحياتي الإدارية.	Corrélation de Pearson	,680*	1	,583**	-.252	.316	.298	-.158
	Sig. (bilatérale)	.001		.006	.270	.163	.189	.494
	N	21	21	21	21	21	21	21
تقتصر القرارات الاستراتيجية للكلية على الإدارة العليا دون إشراك الأساتذة الإداريين.	Corrélation de Pearson	,727**	,583**	1	-.119	.429	.382	-.343
	Sig. (bilatérale)	.000	.006		.608	.052	.087	.128
	N	21	21	21	21	21	21	21
تمارس إدارة الكلية رقابة صارمة ومكررة على أنشطة الأساتذة الإداريين.	Corrélation de Pearson	.114	-.252	-.119	1	-.485	-.369	.347
	Sig. (bilatérale)	.623	.270	.608		.026	.100	.124
	N	21	21	21	21	21	21	21
يقيد النمط البيروقراطي السائد قدرتي على الابتكار والمبادرة في أداء مهام الإدارية.	Corrélation de Pearson	,443	.316	.429	-.485	1	.171	-.286
	Sig. (bilatérale)	.044	.163	.052	.026		.457	.209
	N	21	21	21	21	21	21	21
يؤثر غياب المشاركة في صنع القرار سلباً على مستوى رضاي الوظيفي.	Corrélation de Pearson	.385	.298	.382	-.369	.171	1	-.343
	Sig. (bilatérale)	.085	.189	.087	.100	.457		.128
	N	21	21	21	21	21	21	21
أشعر بالانتماء للكلية والرغبة في الاستمرار فيها رغم صرامة الأسلوب الإداري المتبع.	Corrélation de Pearson	.158	-.158	-.343	.347	-.286	-.343	1
	Sig. (bilatérale)	.494	.494	.128	.124	.209	.128	
	N	21	21	21	21	21	21	21

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

## Remarques

## Corrélations

		تأثير الانماط التنظيمية على الرضا الوظيفي	تتخذ القرارات المهمة في الكلية بشكل جماعي مع الاستماع الفعال لآراء الأساتذة الإداريين.	تمتلك إدارة الكلية رؤية ملهمة وتنتج في تحفيز الأساتذة الإداريين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.	تتسم إدارة الكلية بقلّة المستويات الهرمية مما يتيح التواصل المباشر بين مختلف الأطراف.	تتميز الإدارة بسرعة اتخاذ القرارات والاستجابة الفورية للمستجدات دون تعقيد.	تتحمل فرق العمل مسؤولية كاملة عن نتائج مهامها دون تدخل مستمر من الإدارة.	تلتزم إدارة الكلية بالقيم المعلنة وتجسدها فعلياً في سلوكها اليومي أمام الأساتذة الإداريين.	أشعر بالرضا عندما تشاركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	يرتفع شعوري بقيمة عملي عندما تكون للإدارة أهداف واضحة وتسعى لتحفيزي على تحقيقها.	أشعر بالراحة والرضا عندما يكون التواصل مع مسؤولي مباشراً وبعيداً عن التعقيد الإداري.	يزداد رضاي عن عملي عندما أتحمل المسؤولية الكاملة عن مهامي وأرى نتائجها.
تأثير الانماط التنظيمية على الرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	1	.213	,789**	,654**	,855**	,789**	,896**	,468*	,505*	. <sup>a</sup>	.033
	Sig. (bilatérale)		.354	.000	.001	.000	.000	.000	.032	.020	.	.887
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
تتخذ القرارات المهمة في الكلية بشكل جماعي مع الاستماع الفعال لآراء الأساتذة الإداريين.	Corrélacion de Pearson	.213	1	.158	.141	.194	.158	.194	-.141	-.091	. <sup>a</sup>	-.073
	Sig. (bilatérale)	.354		.494	.541	.400	.494	.400	.541	.694	.	.755
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
تمتلك إدارة الكلية رؤية ملهمة وتنتج في تحفيز الأساتذة الإداريين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.	Corrélacion de Pearson	,789**	.158	1	,447*	,612**	,571**	,816**	.224	.289	. <sup>a</sup>	-.115
	Sig. (bilatérale)	.000	.494		.042	.003	.007	.000	.330	.204	.	.621
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

تتسم إدارة الكلية بقلّة المستويات الهرمية مما يتيح التواصل المباشر بين مختلف الأطراف.	Corrélation de Pearson	,654**	.141	,447*	1	,517*	,447*	,517*	.167	.258	. <sup>a</sup>	-.154
	Sig. (bilatérale)	.001	.541	.042		.016	.042	.016	.470	.258	.	.505
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
تتميز الإدارة بسرعة اتخاذ القرارات والاستجابة الفورية للمستجدات دون تعقيد.	Corrélation de Pearson	,855**	.194	,612**	,517*	1	,612**	,806**	.335	.354	. <sup>a</sup>	-.047
	Sig. (bilatérale)	.000	.400	.003	.016		.003	.000	.138	.116	.	.840
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
تتحمل فرق العمل مسؤولية كاملة عن نتائج مهامها دون تدخل مستمر من الإدارة.	Corrélation de Pearson	,789**	.158	,571**	,447*	,612**	1	,612**	.224	.289	. <sup>a</sup>	.229
	Sig. (bilatérale)	.000	.494	.007	.042	.003		.003	.330	.204	.	.317
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
تلتزم إدارة الكلية بالقيم المعنوية وتجسدها فعلياً في سلوكها الإداري اليومي أمام الأساتذة الإداريين.	Corrélation de Pearson	,896**	.194	,816**	,517*	,806**	,612**	1	.335	.354	. <sup>a</sup>	-.047
	Sig. (bilatérale)	.000	.400	.000	.016	.000	.003		.138	.116	.	.840
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
أشعر بالرضا عندما تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	Corrélation de Pearson	,468*	-.141	.224	.167	.335	.224	.335	1	.344	. <sup>a</sup>	-.205
	Sig. (bilatérale)	.032	.541	.330	.470	.138	.330	.138		.126	.	.372
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
يرتفع شعوري بقيمة عملي عندما تكون أهداف الإدارة واضحة وتسعى لتحفيزي على تحقيقها.	Corrélation de Pearson	,505*	-.091	.289	.258	.354	.289	.354	.344	1	. <sup>a</sup>	-.132
	Sig. (bilatérale)	.020	.694	.204	.258	.116	.204	.116	.126		.	.567
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

أشعر بالراحة والرضا عندما يكون التواصل مع مسؤولي مباشرة وبعيداً عن التعقيد الإداري.	Corrélacion de Pearson	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (bilatérale)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
يزداد رضاي عن عملي عندما أتحمل المسؤولية الكاملة عن مهمي وأرى نتائجها.	Corrélacion de Pearson	.033	-.073	-.115	-.154	-.047	.229	-.047	-.205	-.132	. <sup>a</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	.887	.755	.621	.505	.840	.317	.840	.372	.567	.	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

a. Calcul impossible car au moins une variable est une constante.

## Corrélations

	يرتبط الراتب و الترقية في الكلية بالاقدمية و الاجراءات الادارية لا بالجودة الاداء الفعلي	تحظى الادعاءات المتميزة للاستاذين الاداريين بمكافأة مالية معتبرة	لا يحظى الاستاذ الاداري بتقدير معنوي كاف من الادارة رغم جهوده المبذولة	يغيب الاعتراف بمبادرات الاساتذة الاداريين و ابداعاتهم في ظل الاسلوب الاداري المتبع	يؤثر غياب التقدير المعنوي في الكلية على مستوى التزامي وانخراطي في العمل	يؤثر غياب التقدير المعنوي في الكلية على المستوى التزامي و انخراطي في العمل	اشعر بالرضا الوظيفي عندما يقابل ادائي المتميز بحوافز مادية و معنوية مناسبة	تأثير الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي
--	--	--	--	--	---	--	--	--

يرتبط الراتب و الترقية في الكلية بالاقتصادية و الاجراءات الادارية لا بالجودة الاداء الفعلي	Corrélation de Pearson	1	-,500*	-.139	-.139	.289	-.224	-.289	.000
	Sig. (bilatérale)		.021	.549	.549	.204	.330	.204	1.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
تحظى الاداءات المتميزة للاستاذة الاداريين بمكافأة مالية معتبرة	Corrélation de Pearson	-,500*	1	,693**	,693**	-,577**	,671**	,577**	,715**
	Sig. (bilatérale)	.021		.000	.000	.006	.001	.006	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
لا يحظى الاستاذ الاداري بتقدير معنوي كاف من الادارة رغم جهوده المبذولة	Corrélation de Pearson	-.139	,693**	1	1,000**	-.240	,589**	.240	,885**
	Sig. (bilatérale)	.549	.000		.000	.294	.005	.294	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
يغيب الاعتراف بمبادرات الاساتذة الاداريين و ابداعاتهم في ظل الاسلوب الاداري المتبع	Corrélation de Pearson	-.139	,693**	1,000**	1	-.240	,589**	.240	,885**
	Sig. (bilatérale)	.549	.000	.000		.294	.005	.294	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
يؤثر غياب التقدير المعنوي في الكلية على مستوى التزامي وانخراطي في العمل	Corrélation de Pearson	.289	-,577**	-.240	-.240	1	-.344	-.222	-.149
	Sig. (bilatérale)	.204	.006	.294	.294		.126	.333	.519
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
يؤثر غياب التقدير المعنوي في الكلية على المستوى التزامي و انخراطي في العمل	Corrélation de Pearson	-.224	,671**	,589**	,589**	-.344	1	,645**	,791**
	Sig. (bilatérale)	.330	.001	.005	.005	.126		.002	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
اشعر بالرضا الوظيفي عندما يقابل ادائي المتميز بحوافز مادية و معنوية مناسبة	Corrélation de Pearson	-.289	,577**	.240	.240	-.222	,645**	1	,551**
	Sig. (bilatérale)	.204	.006	.294	.294	.333	.002		.010
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
تأثير الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	.000	,715**	,885**	,885**	-.149	,791**	,551**	1
	Sig. (bilatérale)	1.000	.000	.000	.000	.519	.000	.010	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

## Effectifs

## Statistiques

		الجنس	الاقدمية
N	Valide	21	21
	Manquante	0	0

## Tableau de fréquences

## الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	42,9	42,9	42,9
	انثى	12	57,1	57,1	100,0
Total		21	100,0	100,0	

## الاقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5-0 سنوات	10	47,6	47,6	47,6
	10-5 سنوات	2	9,5	9,5	57,1
	أكثر من 10 سنوات	9	42,9	42,9	100,0
Total		21	100,0	100,0	

## Tableau de fréquences

تتفرد عمادة الكلية باتخاذ جميع القرارات المهمة دون تفويض الاساتذة الإداريين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ايدا	10	47,6	47,6	47,6
احيانا	11	52,4	52,4	100,0
Total	21	100,0	100,0	

تتركز السلطة في أيدي عدد محدود من المسؤولين مما يقيد صلاحياتي الإدارية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	16	76,2	76,2	76,2
لا	5	23,8	23,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

تقتصر القرارات الاستراتيجية للكلية على الإدارة العليا دون اشراك الاساتذة الإداريين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	17	81,0	81,0	81,0
لا	4	19,0	19,0	100,0
Total	21	100,0	100,0	

تمارس إدارة الكلية رقابة صارمة ومتكررة على أنشطة الاساتذة الإداريين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	8	38,1	38,1	38,1
لا	13	61,9	61,9	100,0
Total	21	100,0	100,0	

يقيد النمط البيروقراطي السائد قدرتي على الابتكار والمبادرة في أداء مهامى الإدارية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	66,7	66,7	66,7
لا	7	33,3	33,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

تؤثر مشاركتي في صنع القرار على مستوى رضاي الوظيفي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	17	81,0	81,0	81,0
لا	4	19,0	19,0	100,0
Total	21	100,0	100,0	

أشعر بالانتماء للكلية والرغبة في الاستمرار فيها رغم صرامة الأسلوب الإداري المتبع.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	66,7	66,7	66,7
لا	7	33,3	33,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

تتخذ القرارات المهمة في الكلية بشكل جماعي مع الاستماع الفعال لآراء الأساتذة الإداريين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	20	95,2	95,2	95,2
لا	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

تمتلك إدارة الكلية رؤية ملهمة وتنتج في تحفيز الأساتذة الإداريين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	33,3	33,3	33,3
لا	14	66,7	66,7	100,0
Total	21	100,0	100,0	

تتسم إدارة الكلية بقلّة المستويات الهرمية مما يتيح التواصل المباشر بين مختلف الأطراف.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	6	28,6	28,6	28,6
لا	15	71,4	71,4	100,0
Total	21	100,0	100,0	

تتحمل فرق العمل مسؤولية كاملة عن نتائج مهامها دون تدخل مستمر من الإدارة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	نعم	7	33,3	33,3	33,3
	لا	14	66,7	66,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

تتميز الإدارة بسرعة اتخاذ القرارات والاستجابة الفورية للمستجدات دون تعقيد.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	42,9	42,9	42,9
	لا	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

تلتزم إدارة الكلية بالقيم المعلنة وتجسدها فعلياً في سلوكها اليومي أمام الأساتذة الإداريين.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	42,9	42,9	42,9
	لا	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

أشعر بالرضا عندما تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	71,4	71,4	71,4
	لا	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

يرتفع شعوري بقيمة عملي عندما تكون للإدارة أهداف واضحة وتسعى لتحقيقها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	85,7	85,7	85,7
	لا	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

أشعر بالراحة والرضا عندما يكون التواصل مع مسؤولي مباشرة وبعبء عن التعقيد الإداري.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	نعم	21	100,0	100,0	100,0
--------	-----	----	-------	-------	-------

يزداد رضاي عن عملي عندما أتحمّل المسؤولية الكاملة عن مهامى وأرى نتائجها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	90,5	90,5	90,5
	لا	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

يرتبط الراتب و الترقية في الكلية بالأقدمية و الاجراءات الادارية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	66,7	66,7	66,7
	لا	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

تحظى الأداءات المتميزة للأساتذة الإداريين بمكافأة مالية معتبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	66,7	66,7	66,7
	لا	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

تحظى جهود الأستاذ الإداري بتقدير معنوي كاف من الإدارة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	13	61,9	61,9	61,9
	لا	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

تعترف الإدارة بمبادرات الاساتذة الإداريين في اطار الأسلوب الاداري المتبع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	13	61,9	61,9	61,9
	لا	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

تؤثر الحوافز المادية في المؤسسة الجامعية على مستوى رضاي الوظيفي.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	3	14,3	14,3	14,3

لا	18	85,7	85,7	100,0
Total	21	100,0	100,0	

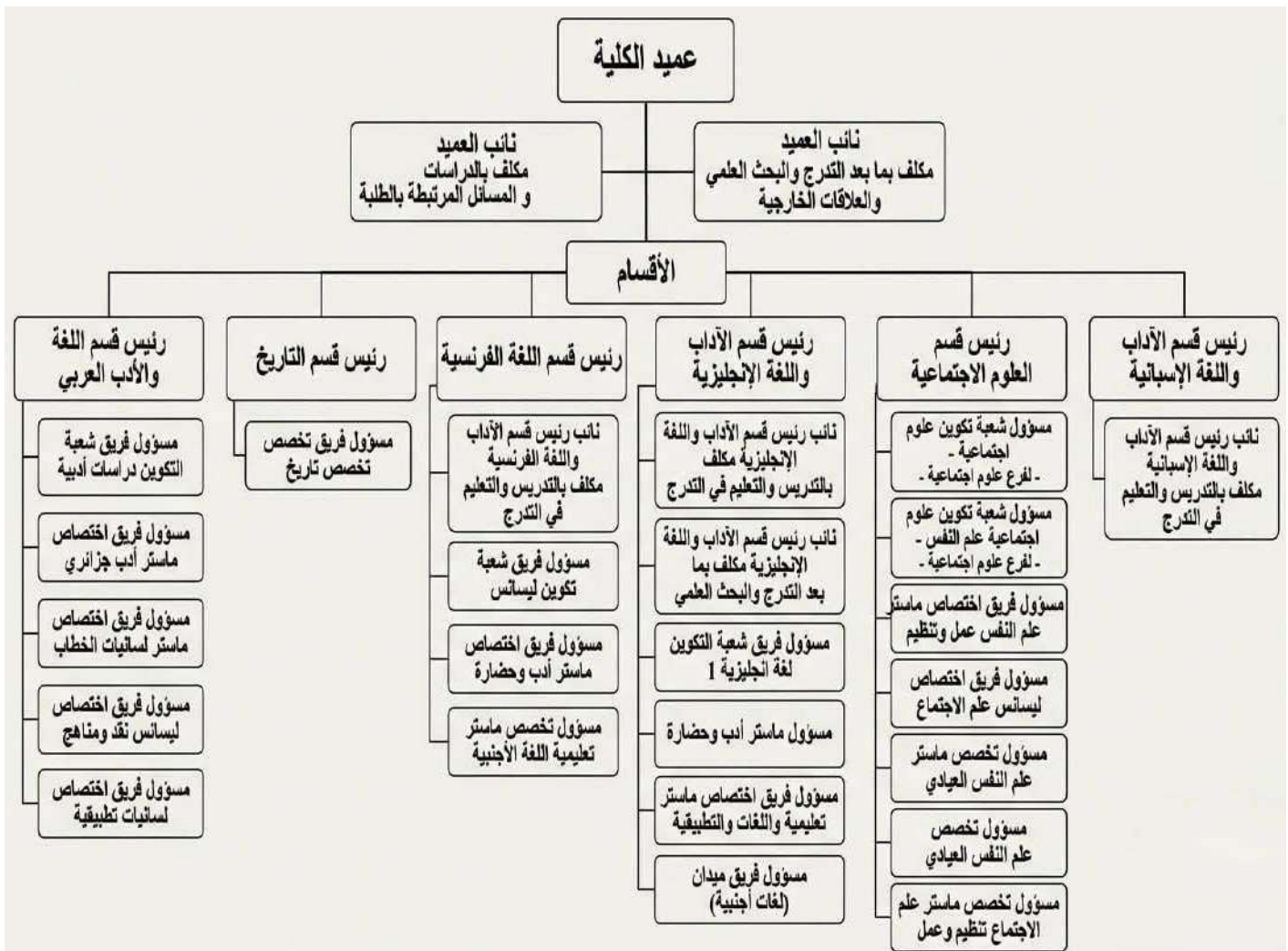
يسهم التقدير الذي تمنحه الكلية إلى رفع مستوى التزامي واتخراطي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	15	71,4	71,4	71,4
لا	6	28,6	28,6	100,0
Total	21	100,0	100,0	

اشعر بالرضا الوظيفي عندما يقابل ادائي المتميز بحوافز مادية و معنوية مناسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	18	85,7	85,7	85,7
لا	3	14,3	14,3	100,0
Total	21	100,0	100,0	

## الملحق (03): هيكل تنظيمي لأساتذة الإداريين بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية







## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن النموذج الإداري السائد في الجامعة الجزائرية، وقياس مدى رضا العاملين عنه، من خلال دراسة العلاقة بين النمط البيروقراطي في القيادة والرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وحُللت البيانات باستخدام برنامج "SPSS"، على عينة قصدية من 21 أستاذاً يشغلون مهام إدارية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.

توصلت الدراسة إلى أن البيروقراطية السائدة تُؤد شعوراً بالاغتراب المؤسسي وتُهمّش دور الفرد في القرار، وأن نظام الحوافز غير فعّال، وأن جوهر المشكلة يكمن في اختلال توازن السلطة لا في نقص الموارد.

**الكلمات المفتاحية:** البيروقراطية، الرضا الوظيفي، الحوافز.

### Abstract:

This study aims to identify the dominant administrative model in Algerian universities and assess the level of employee satisfaction with it by examining the relationship between bureaucratic leadership and job satisfaction. The study adopted a descriptive research approach and employed a questionnaire as the primary data collection instrument. Data were analyzed using SPSS software based on a purposive sample of 21 faculty members holding administrative positions at the Faculty of Letters, Languages, and Social Sciences, University of Ain Temouchent Belhadj Bouchaib.

The findings revealed that the prevailing bureaucratic system fosters a sense of organizational alienation and limits individuals' participation in decision-making. The study also found that the incentive system is ineffective and that the root of the problem lies in an imbalance of power rather than in a lack of resources.

**Keywords:** Bureaucracy, Job Satisfaction, Incentives.