

تأثير البعد الإداري للثقافة التنظيمية في ممارسة العنف بالمؤسسة الجامعية.
قراءة نظرية للفكر الإداري للمستخدم الجزائري

The impact of the administrative dimension of organizational culture on
the practice of violence in the university institution.

Read the theory of administrative thought of the Algerian user

لخضر بلعيدوني^{1*}، مراد مولاي الحاج²

¹ جامعة وهران 2 محمد بن أحمد-الجزائر. lakhdar_79@outlook.fr

² جامعة وهران 2 محمد بن أحمد-الجزائر. mhmourad@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/04/28 تاريخ القبول: 2021/05/31 تاريخ النشر: 2021/06/23

ملخص:

تواجه معظم المؤسسات العمومية ويجدر بالذكر المؤسسة الجامعية صعوبة في تشكيل ثقافة تنظيمية داخل حرمها الوظيفي، بسبب سياسة التوظيف التي تستقطب عدة ثقافات متنوعة، ترسخت بفعل البيئة الاجتماعية التي ترعرع فيها طالب الوظيفة، لذا تلجأ إلى تبني عدة إستراتيجيات لإعادة خلق ثقافة لدى مستخدميها، من أجل تفادي الصراعات والخلافات والعنف القائم على نوع الإيديولوجيات الثقافية، ولأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في البعد الإداري والتنظيمي والإنساني، دور كبير في ترسيخ الثقافة الجيدة والبناءة التي من شأنها أن تحافظ على سمعة وديمومة هذه المؤسسة. وفي ورقتنا البحثية هذه التي تهدف إلى التركيز على البعد الإداري للثقافة التنظيمية. لمعرفة مدى تأثيره على سلوكيات المستخدمين الإداريين في ممارسة العنف من عدمه. كلمات مفتاحية: المؤسسة الجامعية، الثقافة التنظيمية، المستخدمين الإداريين، البعد الإداري، العنف.

Abstract:

Most public institutions have difficulty forming a regulatory culture within their campuses. Because of the employment policy that attracts many diverse cultures, entrenched by the social environment in which the job seeker grew up, Therefore, it resorts to adopting several strategies to re-create a culture among its users, In order to avoid conflicts, differences and violence based on the type of cultural ideologies, And to the dimensions of

the organizational culture of the administrative, organizational and humanitarian dimension, A major role in establishing a good and constructive culture that will maintain the reputation and permanence of this institution, In this research paper, which aims to focus on the administrative dimension of organizational culture, To see how it affects the behaviors of administrative users in the practice of violence or not.

Keywords: University Institution; Organizational Culture; Administrative Users; Administrative Dimension; Violence.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تمر معظم المؤسسات العمومية خاصة الخدماتية منها، أزمة داخلية داخل حرمها الوظيفي، ونشوب خلافات وصراعات وعنف بين مستخدميها، نتيجة وجود إيديولوجيات ثقافية متنوعة كانت البيئة الإجتماعية سببا في تطبع الفرد عليها، وانتقلت تلك الذهنيات إلى البيئة المهنية أين ولدت التصادم بين الموظفين في بيئة عملهم، فإنبثقت ثقافة تنظيمية سلبية، شكلت تباعدا بين المصالح وبين الأفراد في المعاملات الإدارية ومردودية العمل في الإنجاز، أثر سلبا على سمعة المؤسسة التي كرست جهودا كبيرة لزرع ثقافة تنظيمية بناءة تبعث على الرضا والإستقرار الوظيفي، بإتباع إستراتيجية مقننة لإعادة ترسيخ تلك الثقافة، مركزة على أبعادها ممثلة في البعد التنظيمي والبعد الإداري والبعد الإنساني، هذه الأبعاد تحمل مؤشرات من شأنها التأثير وبقوة في خلق نوع معين من الثقافة التنظيمية(قوية أو ضعيفة)، يكون لها صدى في ذهنيات كل موظف إداري، خاصة القائمين على تسيير الموارد البشرية، وأصحاب سلطة إتخاذ القرار، لذا ومن أجل خلق ثقافة تنظيمية تساهم في تقدم ورفي مستقبل الجامعة لابد من إعطاء الأولوية لتلك المؤشرات الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية، ونظرا لأهميتها إرتأينا إلى معالجة هذه

المشكلة البحثية، كقراءة نظرية على الفكر الإداري للموظف في البيئة الجامعية الجزائرية، بطرحنا للتساؤل التالي: إلى أي مدى يؤثر البعد الإداري للثقافة التنظيمية في خلق العنف داخل البيئة الجامعية بين المستخدمين الإداريين؟

وعليه إستنبطنا الفرضية القائلة أنه: يؤثر البعد الإداري للثقافة التنظيمية في ممارسة العنف بالمؤسسة الجامعية.

وإعتمدنا طريقة المسح المكتبي للتعريف أكثر بموضوع البحث وتبيان خصائصه وصفاته، من أجل الوصول إلى بعض النتائج حول أهمية البعد الإداري للثقافة التنظيمية ومدى تأثيره في خلق العنف داخل الجامعة، إنطلاقا من دراسة مؤشرات التنظيمية، لإيجاد الحلول المناسبة في كيفية تبني ثقافة تنظيمية قوية من شأنها التقليل أو القضاء على ظاهرة العنف في الجامعات الجزائرية، كما أنها ستعطينا إضافة وقراءة جديدة لهذا الموضوع وإثراء علميا ونظريا للمكتبة.

2. الثقافة التنظيمية بالجامعة:

1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية بالجامعة: تعد الجامعة مؤسسة ووسيطا إجتماعيا وثقافيا متميزا لها ثقافتها الفرعية التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، حيث أنها تتضمن مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي تؤثر في سلوك مستخدميها، وترسم لهم مستقبلا وظيفيا واعداداً نحو الهدف، عن طريق ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، "حيث تعد الثقافة بمثابة إستجابة للحاجات الخاصة والمتنوعة للجماعات البشرية، ومع تنوع هذه الحاجات تتنوع الإستجابات وتظهر البدائل من بعض الأفراد لتصبح خصوصيات لعدد معين، وإذا كانت هذه الإستجابات قد ظهرت نظرا لحاجة المجتمع، فتنقل هذه الخصوصيات لعموميات ثقافية، كما تمثل هذه الثقافة قاعدة معلومات أساسية لمتخذي القرار في المؤسسات الجامعية، وتعتبر أحد المحددات التي تؤثر في المناخ السلوكي العام ومن ثم تؤثر في مخرجات النظام التعليمي ككل، وتعتبر الثقافة التنظيمية ثقافة

فرعية تخص كافة العاملين بالعملية التعليمية، وتتسم ببعض سمات الثقافة العامة كالتكامل، والتراكم، والإستمرارية، والتغير، والتطور كما أنها تجمع بين المعرفة الإدارية، والمعرفة الإنسانية العامة، وعلى الإدارة القيام بوظيفة الرقابة لضمان الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف وتصحيح الأفعال والسلوك غير المرغوب، والعمل على تعديل المعتقدات التي قد تقف عائقا يحول دون تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، لذا وجب على الإدارة تفعيل دورها لضمان عدم حدوث صراع تنظيمي داخل الجامعة أو ضعف قدرة العاملين على التوافق مع سياسة الجامعة وفلسفتها". (الألفي، 2014:142)، كما تعرف على أنها: "منظومة من الأنساق الفكرية، والإجتماعية، والعينية، والبيئية التي تشكل العادات، والقيم والمعتقدات للعاملين بالجامعة وردود أفعالهم والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من الجامعة، وفي سلوك الأفراد، وتحدد الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في قراراتها وإدارتها وتعاملها مع كافة العاملين بالجامعة". (الألفي، نفس المرجع:145)، كما يرى البعض الآخر أن الثقافة التنظيمية هي: "نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء الجامعة والتي توضح معنى وقيمة الجامعة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الإنسجام والتجانس فيما بينهم". (متولي، 2006:67)

فكل مؤسسة لها ثقافتها التنظيمية الخاصة تؤثر على أنساقها، "وإرتبط مفهوم ثقافة المؤسسة بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الإنتشار الحالي لثقافة المؤسسة، وتعرف الثقافة على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعة الأفراد وكذلك اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام سلوكيات مكتسبة". (داداي عدون وقويدر الواحد، دس:188)، فتعددت الثقافات داخل الجامعة بحكم عملية التوظيف التي تشبعت بالكثير من الخصوصيات الإجتماعية والثقافية والمهنية لطالبي الوظيفة، والتي أثرت على عملية التسيير والتحكم في تلك الموارد البشرية، فتوافد وتوظيف تلك القوى البشرية وتوزيعها حسب الهيكل التنظيمي

للمؤسسة يعتبر تحدي آخر للقائمين على مصلحة تسيير المستخدمين الإداريين، لكن تأقلم الموظف مع زميله الآخر أو مع رئيسه يعتبر أكبر تحدي سيواجهه المستخدم بحكم تعيينه في منصب عمله، فيتأثر بنوع التنظيم الذي يحكمه، وطريقة العمل في الفريق وقوته، ومدى تقبل الزملاء للوافد الجديد وعلاقته معهم ومع الرئيس، ونظرتهم للإنتماء الإجتماعي ورتبته الوظيفية ودرجة ترتيبه في المجموعة وتأثيرها عليها بالخضوع أو المجاهبة، لذا فأى تغيير قد يهدد مستقبل الفرد أو جماعة العمل من موظف آخر، ينشب عنه جو مشحون بالصراعات والنزاعات والسلوكيات العنيفة، من أجل فرض الوجود بالقوة أو بأي أسلوب يمكن الموظف من الظهور في مركز القوة، إنطلاقاً من الرتبة الوظيفية، التخصص الوظيفي، أهمية المصلحة، الموارد المادية والبشرية، هيكل العملية الإتصالية المناسبة للتقرب من المدراء والرؤساء، العلاقات والوساطات، "هذا العنف الإداري لا يستمد قوته من شيء سوى هو أن الضحية وخضوعها أحيانا يكون مقابل حفنة من الإمتيازات والصلاحيات والمناصب وأحيانا يكون بلا مقابل، وهنا نجد الفئتين تعانيان من مرض يؤكد على مركب النقص الذي يحاول الأول تعويضه ويكفي الضحية ما تحمله من مذلة وكآبة". (ياسر مدخلي، 2016، العنف الإداري: <https://yassermadkhli.com/onfedare>)

2.2 أبعاد الثقافة التنظيمية: يجب الإشارة إلى أبعاد الثقافة التنظيمية وهي تمثل المحاور الكبرى، كمدخل مفاهيمي توضيحي، وسنركز على البعد الأساسي الذي نحن بصدد إعداد مسح مكتبي بخصوصه، والمتمثل في البعد الإداري ومدى تأثيره على السلوك الإنساني في ممارسة العنف داخل المؤسسة الجامعية.

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

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

البعد الإداري: هو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط والتوقع والفكر الإداري بشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل". (مركمال، 2004:60)

3. مؤشرات البعد الإداري: إن البعد الإداري للثقافة التنظيمية له مؤشرات، تؤثر على سلوكيات الموظف الذي يبحث عن الاستقرار والأمن الوظيفي، والتي في غيابها، تغيب الكفاءة والقدرة على التسيير، مما يخلق جوا يبعث على النفور والتسبب والعنف، ومنها المؤشرات (المادية التنظيمية، والمعنوية التنظيمية).

1.3 المؤشرات المادية التنظيمية:

درجة الغموض في المهام ومدى توفر الموارد: "تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، فالمهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، وعلى هذا يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحداها إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار". (سيزلاقي وبي ولاس، 1991:272)، "ويتطور النزاع داخل المؤسسات في شكله العلني، ليصبح سلوكا عنيفا تستخدمه جماعات أو فرق العمل، للمطالبة بالموارد التي تحتاجها لأداء مهامها وتحقيق أهدافها، لذا يتوجب على القائمين على تسيير ما يعرف بـ "مصلحة الوسائل العامة والجرد" في أي مؤسسة بالتوزيع العادل للموارد والمعدات المتاحة والمتوفرة، كما أن القائمين بتسيير "مصلحة المستخدمين" أيضا على عاتقهم مسؤولية توزيع الموارد البشرية على كليات الجامعة ومصالح أخرى، بمراعاة حجم الكلية، التخصصات وأهمية المصالح وحجم الأعمال والمهام الموكلة لإنجازها، بالصورة التي ترى أنها قد غطت النقائص، لكن قد تختلف رؤية جماعات العمل (فرق الكليات) في كيفية

تقسيم تلك الموارد المادية منها والبشرية، فتكون نظرتها سلبية كون التوزيع غير عادل، خاصة الجماعات الضاغطة التي تحبذ السيطرة وإمتلاك أكبر حجم من الموارد، كإحتراز أو لتقليل عبء الأعمال التي تقوم بها لكسب الوقت في الإنجاز وتقليل الجهد، فتزداد العدائية داخل الحرم الجامعي، وقد ينشأ الصراع أو العنف داخل البيئة التنظيمية للجامعة بسبب عدم تكافؤ الفرص في الإمتيازات وغياب العدالة في تقسيم المهام وفقا للتخصصات والكفاءة، لتنبثق مظاهر جديدة كدليل على غياب التنظيم ونذكر على سبيل المثال التسبب الإداري الذي يعتبر من أكبر وأكثر المظاهر جد إنتشارا داخل التنظيمات المؤسسية، كما لا ننسى أيضا غياب التحديث والتجديد في الموارد المتاحة بين الموظفين، وبوجود التطور التكنولوجي الذي أصبح يستحدث تطبيقات جد متطورة وتساعد على العمل الإداري وكسب الجهد والوقت، خاصة ما يظهر في الآونة الأخيرة بعد إنتشار(فيروس كوفيد19) مما حتم على مختلف المؤسسات ضرورة الإستعمال الأمثل للوسائط التكنولوجية والرقمنة والتطبيقات المساعدة على ذلك، فنجد في المؤسسات الجامعية على سبيل المثال حصول بعض الطبقة من الموظفين على معدات تكنولوجية حديثة ومتطورة بالرغم من عدم ضرورة الحاجة إليها وحتى المدراء الذين تقتصر مهامهم وأدوارهم على المراقبة والمتابعة، أي أن أعمالهم تنجز من طرف السكرتيرة الخاصة بهم، فتكمن حاجتهم لهذه الوسائط والمعدات في عدد قليل منها لا يتجاوز موردين ماديين، في حين نرى بمكاتهم معدات كثيرة دون الحاجة إلى إستعمالها يكسوها الغبار فقط، في حين الموظفين الذين لهم الأولوية في تلك التجهيزات المكتبية وغيرها يكادون يفتقرونها، رغم الحاجة الملحة إليها وتمتاز معداتهم بالقدم والتسارع البطيء كما لا ننسى عرضتها للإتلاف والتوقف، مما يفرض على هؤلاء الموظفين إعادة إنجاز أعمالهم مرة أخرى في إستنفاد للوقت والجهد، وعملية تقسيم المهام والموارد داخل المؤسسة الجامعية قد تختلف من مصلحة لأخرى وحسب الإختصاص والمهام، أي أن ما يحتاجه الموظف أو مجموعة العمل

في مصلحة معينة ليس بالضرورة نفسه الذي يجب أن يتوفر في مصلحة أخرى، وعليه فالإختلاف في الحصول على الموارد يختلف حسب أولوية ونوع العمل، وكذا تقسيم المهام الذي يكون في أغلب الأحيان عن طريق تكليف أو مقرر تعيين، لذا فعدالة التقسيم والإستفادة بين الموظفين ليس محفزا وإنما للضرورة الملحة وحجم العمل وما يتطلبه من مواد ومعدات حديثة وسهلة الإستعمال، لتوفير الجهد والوقت لإنجاز الأعمال.

عمالة المعرفة Knowledge Workers (إستعمال التكنولوجيا الحديثة): تعتبر الوسائل والآلات التكنولوجية الحديثة والمتطورة بإستمرار، وسيلة للموظف الإداري من أجل تطوير مهاراته المعرفية والأدائية في وظيفته مما يسمح له ويتيح فرصة الترقية والتقدم الوظيفي، فقدرة الموظف على الإستعداد للتعلم والإستيعاب ومواكبة العصرنة التكنولوجية تفتح أمامه مجالا واسعا للمنافسة والنمو الوظيفي، كما أن حداثة إستعمال التجهيزات التكنولوجية والرقمنة بالجامعة، هدفها كسب الوقت والريادة، ومسايرة نظام المعلومات المستحدث في كل الجامعات سواء على التراب الوطني أو العربي أو الأجنبي، ويسهل على الجامعة إمكانية إنشاء إتفاقيات مع تلك الجامعات في التخصصات وإستفادة من الخبرة المعروضة على أرضيتها، والتعرف على طرق التكوين والتدريس وإستعمالات الرقمنة بالطريقة التي تضمن الإستمرارية في الظروف الصعبة وحالات الكوارث والأمراض الوبائية المستعصية وهذا ما حدث أثناء إنتشار (فيروس كورونا) الذي حد من المعاملات والإتصالات عن قرب وأدى إلى الركود الإقتصادي والتجاري والتباعد الإجتماعي، وعليه فوجود تلك التجهيزات والآليات يساعد إلى حد بعيد في تدارك التأخر بل وفي تفاديه، لذا نجد كل الجامعات قد خصصت ميزانية كبيرة خاصة بعد جائحة (فيروس كورونا) لإرساء قاعدة بيانات إلكترونية قوية تعزز بها عملها عن بعد، سواء ما تعلق بالعمل الإداري أو التدريس، فالجامعة تعتمد معيار المرافق والتجهيزات والذي يقصد به " كيف تدير الهيئة الإدارية تطور معارف ومهارات وقدرات العاملين(الموظفين) إلى أقصى ما تمكثهم قدراتهم على المستوى الفردي، وعلى مستوى عمل الفريق وعلى

مستوى المؤسسة ككل، وكيف يخطط لهذه الأنشطة لتدعيم سياساتها ولتحقيق التنفيذ الفعال لعملياتها" (موسى إدريس، 2015:76)

متطلبات الوظيفة: "ثمة حاجة إلى تحديد متطلبات الوظيفة بين العمال بأسلوب متوازن للوقاية من (العنف) في العمل ينبغي تفادي متطلبات العمل المفرطة المؤثرة على بعض العمال، ينبغي تفادي ضغط الوقت غير الضروري الناجم عن صعوبة تحقيق المواعيد النهائية، يعتمد الأداء الجيد والرفاه على عبء العمل الموائم للعمال ضمن الفريق؛ يتطلب ذلك تعاوناً وطيداً بين المدراء والعمال، من الممكن أن تشمل التدابير العملية التي يمكن أن تتخذ لتحقيق التحسينات في هذا المجال على ما يلي:

تعديل عبء العمل الإجمالي، الوقاية من المتطلبات المفرطة، تخطيط المواعيد النهائية القابلة للتحقيق، تفادي الإستعمال الجزئي لمقدرات العمال، التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات". (منظمة الصحة العالمية، 2016:33)، فمتطلبات الوظيفة تعني بالضرورة كفاءة وتخصيص الموظف الشاغل للوظيفة، أي تماشي القدرات والمؤهلات العلمية والعقلية والجسدية مع ما تتميز به الوظيفة من خصائص معينة لا تتطابق مع وظائف أخرى، لذا فتعيين الموظف المناسب في العمل المناسب الذي يتطابق مع مؤهلاته وقدراته العلمية والأدائية يزيد من رضاها الوظيفي ويترسخ لديه حب العمل، وبالتالي يتحقق الإستقرار وتقل الأخطاء ويزيد الأداء والمردودية، وتسمى هذه العملية بتحليل العمل الذي هو "عبارة عن تحديد الواجبات التي يتكون منها العمل، والمهارات والمعارف والقدرات والمسؤوليات المطلوب توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح والتي تميز العمل عن غيره من العمال الأخرى". (المشعان، 1994:44)، كما أن الإدارة العليا والقائمين على تسيير مصلحة المستخدمين هم على دراية كافية وكفاءة عالية بضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، لتجنب عدم وجود التوافق المهني الذي يزيد من ضغط وعبء العمل، وعدم القدرة على الأداء والإلتقان وعدم الرضا المهني، الذي يؤدي في النهاية إلى التدمير والإحباط

وخلق العنف، لأنه" لا يمكن تحديد مواصفات شاغلي الوظائف أو الأعمال إلا بعد أن ينتهي التوصيف الذي يقدم لنا النتائج الكاملة التي على ضوءها نتمكن من تحديد الأفراد(الموظفين) المناسبين لشغل الأعمال داخل المنظمة، إذ تساعد نتائج التوصيف في تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد ليتمكن من أداء العمل المناط به بنجاح، ويشبع من خلاله حاجاته ورغباته، وفي نفس الوقت يسهم في تحقيق أهداف المنشأة في تخفيض التكلفة وتحقيق إنتاجية مرتفعة، وبوجه عام تتضمن محددات العمل عادة عدة عناصر أهمها: المؤهل العلمي، الخبرة، المهارات، القدرات، الحالة الصحية، العمر، الجنس، الحاجات والرغبات... إلخ التي تعتبر جميعها ضرورة لأداء واجبات العمل أو الوظيفة بنجاح"(خليل،2018:44)، كما أن القصور في الوظيفة يرجع إلى بعض الأحيان إلى عدم قدرة بعض الموظفين على مسايرة هذه الوظيفة رغم تماشها مع مؤهلاتهم العلمية، لكن لا ننسى قيام الإدارة في بعض الأحيان بتعيينها لبعض الموظفين وتكليفهم بأداء بعض الوظائف التي لا تتماشى مع تخصصاتهم، تعسفا منها وفي حالة وجود وظائف شاغرة وقلة تعداد الموظفين، وفي نفس الوقت إستقالة البعض الآخر، أو عدم إلتحاق الموظفين الجدد، وعلى هذا الأساس أوجد مدخل ملائمة العمل لخصائص الفرد.

1.3 المؤشرات المعنوية التنظيمية:

التكوين وتحسين المستوى: يمثل التكوين "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"(عبد الرحمان،1975:205)، لذا فالتكوين هو تحسين مهارات الموظفين وتطوير أدائهم في نوع الوظيفة التي يؤديونها في عملهم، من أجل ضمان المردودية المرتفعة وتحقيق الرضا الوظيفي، والقضاء على مختلف أشكال العنف في إيجاد سلوكيات بناءة في التعامل مع المواقف الحرجة، عن طريق إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، كما أن عملية التكوين ترافقها عملية

تحسين المستوى (إعادة التكوين) أو الرسكلة، " وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل" (Schiou,1993:313)، ويجدر الإشارة أن الجامعة هي المؤسسة الوحيدة التي يمتلك مستخدموها الحق الأوفر ولكل الرتب والأصناف في الحصول على إمتياز التكوين أثناء ممارسة العمل، كما أن تحسين المستوى يكون أيضا وفقا لتريصات ميدانية غير تلك التي تجرى في مكان العمل عن طريق مكونين من نفس المؤسسة، أو في مؤسسات التكوين المختصة، إلا أن الملاحظ في بعض الجامعات أنه يستفيد من التكوين وتحسين المستوى بعض الموظفين فقط، ويستثنى الآخرون، رغم أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية قد حدد عن طريق مراسيم وقوانين تنظيمية، شروط الإستفادة من التريصات والتكوين خاصة تحسين المستوى بالخارج، وإجحاف حق الموظف هو في نفس الوقت عنف رمزي إداري، لذا فالتكوين يهدف إلى رفاهية الموظفين، وإحساسهم بالإنتماء والمكانة والولاء والإستقرار والأمن الوظيفي في محيط المؤسسة الجامعية.

الحوافز والمكافآت في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية: تلعب الحوافز سواء المادية أو المعنوية دورا أساسيا في إحساس الموظف بالإنتماء الوظيفي، فيرى من المؤسسة التي يعمل بها هي مستقبله الوظيفي، وعند إشباع حاجاته المادية والمعنوية تدفعه إلى بذل مجهود أكبر إضافي في عمله، فيرتفع أداءه الوظيفي ودافعيته للعمل، وفي نفس الوقت تؤثر في التقليل من ضغوط العمل والتوتر ومختلف الردود السلبية "والإداري أيضا بطبيعته يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي والذي بدوره يحقق إشباعا لحاجة نفسية أو إجتماعية، فإن الحافز يعد دافعا مرة أخرى للإداري ويحفزه للإقبال على سلوك أفضل للحصول على نتائج إيجابية للأداء، و"المكافأة في ضوء الإنجاز

والإبداع في الأداة تشجع على إستمرارية الأداء الوظيفي بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يسهم بإستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والإلتناء، كما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم والمكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي، فالحوافز المادية تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحفاظ على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. (عبد الفتاح، 2009:297)، كما أن عدم إحساس الموظف بالإستقرار الوظيفي يدفعه إلى ترك العمل أو تغييره والتحول إلى وظائف أو مؤسسات أخرى.

النظم واللوائح في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية: "تعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير إحترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم وإلتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها بإستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات." (العوامل، 20:2009)، "كما أنها من العناصر التي تجعل الأداء عاليا أو متدنيا، حيث يتضح أن مرونة الأنظمة واللوائح والإجراءات القانونية في الإدارة يخلق مجالا من الحرية ويشجع على الإبداع والإبتكار، وتجعل الإداريين يبحثون عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات والمشكلات، مما يخلق جوا للثقة يحفزهم للإبداع، وبذلك تجعل كل فرد يقدم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج المترتبة على تفوق المنظمة" (فليه وعبد المجيد، 2009:298-299)، فللقوانين واللوائح التنظيمية في كل مؤسسة دور هام في إرساء قاعدة الإستقرار الوظيفي والانضباط، فتحدد متطلبات العمل لدى الموظف وظروف عمله المناسبة، من أجل الحرص على إنجازه، بمعنى آخر لا تترك المؤسسة الجامعية فرصة للموظف للإزدراء والتهمك أو أي سبيل لمقاومة التغيير أو التمرد أو الإضراب، ضف إلى ذلك

يجب أن يكون القائمين على تسيير الموارد البشرية والمدراء ورؤساء الأقسام والوحدات على دراية كافية وذوي كفاءة عالية، لإمكانية شرح تلك القوانين وتبسيطها للموظفين، والقدرة على التعامل مع تلك المواقف الحرجة ومعالجتها بطريقة تستند على أرضية قانونية وليس وفقا لأهوائهم، كما لا يمكن الإعتماد على تلك القوانين الجامدة، لأنها تحد من حرية الموظفين وإبداعهم، لذا وجب تكييف قوانين ولوائح مرنة تساعد على الحيوية والنشاط والتجديد، حيث أشارت في هذا الصدد "بن رحمون" أن " للنظم واللوائح والقواعد دورا أيضا في تحديد طبيعة بيئة العمل الداخلية إن كانت إيجابية أو سلبية فشرحها وتباينها للإداريين وكذا مرونتها يسهل العمل وبالتالي تسهم في تشجيعهم على الإبداع والإبتكار والتجديد ومواجهة التغيرات التي تحدث سواء خارج الجامعة أو داخلها وكذلك مرونتها ووضوحها يساعد المؤسسة على تنفيذ مهامها". (بن رحمون. 2009: 210)

مشاركة العمال في تحسين ظروف العمل والإنتاجية: تزداد إمكانية حدوث الكرب لدى العمال عندما تكون متطلبات العمل كبيرة وتحكمهم بعملهم محدود أو معدوم، ومن الممكن أن يكون شعور العمال أكبر في التحكم بالعمل إذا ما كانوا قادرين على المشاركة في عملية إتخاذ القرار، من المرجح أن يكون العمال هم الأكثر دراية بشأن مواقع عملهم ومهامهم، إن مشاركتهم في التخطيط وإجراء التغييرات لتلك الظروف يمكن أن تفضي إلى تحسينات مفيدة في الإنتاجية التي لا يمكن تحقيقها بأساليب أخرى" (منظمة الصحة العالمية، مرجع سابق: 33)، فالبيئة الداخلية للعمل تلعب دورا كبيرا في التأثير على إستقرار الموظفين داخل هذا الصرح العلمي (الجامعة)، لذا فهي تشتمل على مجموع القوانين والتشريعات، التخطيط والتنظيم لأهداف المؤسسة الجامعية ومواردها المادية والبشرية، والقيادة بالرقابة والتوجيه، من أجل التحكم الجيد وعدم إستنزاف قوتها البشرية وتنميتها نحو الأفضل، فالبيئة الداخلية يجب أن توفر جوا تنظيميا يبعث على الأمن والإستقرار الوظيفي، بعيدا عن الصراعات والنزاعات، كما يمكن أن نعتبر البيئة الداخلية للجامعة

كونها نظام مركب من مجموعة من العمليات الإدارية وتفويض السلطة لتخفيف المركزية للرقابة الإدارية على الموارد خاصة البشرية منها، لزيادة الثقة بينها وبين الإدارة للإحساس بنوع من الحرية في العمل، وتقليل عبء العمل والضغط، فإستقرار البيئة الوظيفية الداخلية للعمل، كنتاج للمجهودات التي يقوم بها سواء المدير أو عمداء الكليات أو رؤساء مصلحة المستخدمين وتسيير الموارد البشرية، تفضي إلى التسيير الجيد والقدرة على التحكم العالي في سياسة رسم الأهداف وكسب ثقة الموظفين، فالتنظيم يلعب دورا أساسيا في الضبط والتحكم، فمناخ العمل يشجع الموظف ويدفعه على العمل أكثر إن كان إيجابيا ويبعث على الإستقرار والعكس سيسبب له نفوا وإحباطا وظيفيا إذا كان سلبيا، إن "ظروف العمل Work Conditions تعني أن "يحلم كثير من العاملين بالعمل في مكتب جميل، ومريح، وهادئ، ومزود بأحدث المعدات التقنية، لكن العمل-في معظم الأحيان- يتم في ظروف أقل مثالية، وربما يجري- في حقيقة الأمر – في ظل ظروف ضارة بصحة العاملين وسعادتهم، يتعرض فيها العاملون لأوضاع مناخية قاسية للغاية، ويتعاملون مع آلات خطيرة، يصدر عنها ضجيج صاخب يصم الأذان، وليس من النادر أن يتعرض العاملون لمواد كيميائية ضارة، وتعرق كل هذه الظروف أداء العمل بكفاءة عالية، وتحول دون نجاحه، لكن ومنذ فترة ليست بالقصيرة، إهتم المتخصصون في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي بجوانب بيئة العمل كافة، وبخاصة بمدى تأثير الظروف الفيزيكية على أداء العامل، وصحته، ورضاه المهني" (Osborne & Grunberg)

عدم وضوح الأهداف: إن التضارب في الأهداف يجعل من الموظفين يسعون إلى تحقيق مآربهم وأهدافهم الشخصية على حساب الأهداف العامة لمنظمتهم، فيسود الركود والتماطل في إنجاز الأعمال كما تكثر نسبة الغيابات وتلقي الهدايا والرشوة في مكان العمل، لذا يجب أن تركز المنظمة على تسطير تلك الأهداف وفقا لبرنامج مخطط له مسبقا يظهر في تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف ومصلحة، وضرورة الإلتزام في العمل وإحترام الوقت من أجل الوصول إلى "وحدة الهدف، إن أحد أهم مسؤوليات المدير يكمن في

تحديد رسالة المنظمة بشكل واضح ودقيق وبشكل يفهمه كافة الموظفين، ويستطيعون الإلتزام به، وعندما يكون هناك وحدة في الهدف، فإن كافة الموظفين يستطيعون أن يعملوا معا لتحقيق هذا الهدف" (سكارنة، 2009:142)، فالمؤسسة المحددة المعالم في أهدافها والتي رسمت خطة منهجية بتخطيط وتنظيم وتنسيق محكم بالضرورة ستصل إلى تحقيق أهدافها، لأنها وفي بداية برمجة وتخطيط عملية التوظيف، قامت بدراسة أهداف الموظفين الخاصة وتحديد العملية الوظيفية لكل عنصر منها، وجعلتها جزءا لا يتجزأ من أهداف المؤسسة، "فكلما كانت الأهداف واضحة داخل المؤسسة زادت درجة الإنتماء الوظيفي عند العاملين (الموظفين)، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الإنتماء عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من إستقرار وتجنب للصراع في مجال التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماما من ذلك يمكن أن يجلب الغموض في الأدوار إلى الصراع في المنظمة وبداخلها دوامة الخلافات وعدم الإستقرار" (عورتاني، 2003:46)، لذا يلجأ المدراء ورؤساء المصالح إلى القيام بعملية المراقبة والتوجيه وبرمجة إجتماعات لفك الغموض عن المعاملات والمهام الإدارية للموظفين، وتفادي المشاكل المهنية، ومسببات النزاع والصراع في العمل.

تنظيم الإجتماعات لمعالجة المشاكل المهنية: " يستطيع العمال توفير قدر كبير من المدخل الإيجابي لحل المشاكل وممارسة دور هام في تطبيقه العملي، تميل الحلول التي يقترحها العمال إلى أن تكون قليلة التكلفة وعملية وسهلة التنفيذ، حيثما يوجد نص بشأن إجتماعات فرق المهام، فإن شعور العمال بالتحكم يكون أكبر، مما يؤدي إلى كرب أقل وإنتاجية أكبر، لدى العمال خبرة لتقديم الوقت والموارد اللازمة لإنجاز الوظيفة أو المهمة، في حال وجود قيود ومشاكل، فإن العمال مستعدون لتقديم حلول واقعية، إن تنظيم مجموعة تضم عمالا ومشرفين لمعالجة مشكلة معينة هو ذو مردود وسيعالج المشكلة من

وجهات نظر مختلفة، إذا ما علم العمال أنه من الممكن أن يكونوا قادرين على المشاركة في مجموعة العمل بشأن مشكلة متعلقة بعملهم، فإنهم قد يكونون أكثر استعداداً لتقديم تقارير عن مشاكل العمل والبحث عن الحلول، ينبغي أن تكون مجموعة العمل على استعداد لإلتماس النصح من الآخرين ذوي الخبرة في حل المشاكل المشابهة". (منظمة العمل الدولية، 2016:34)، كما أنه لا يمكن الجزم على الإطلاق بعدم وجود مشاكل ونزاعات وصراعات في العمل، لذا أوجد قانون العمل الذي يفصل في طرق فك وحل هذه النزاعات، وهناك قانون يختص بدراسة تلك النزاعات في البيئة المهنية الإدارية والذي أ صطلح عليه (قانون النزاعات أو المنازعات الإدارية)، ويكون السبب في إفتعال الصراع، الفئة التي تمثل رؤساء المصالح والوحدات والأقسام، أي الفئة المسؤولة على المتابعة والتوجيه وسلطة إصدار الأوامر، مما يفسر عدم مراعاة الحالة النفسية للموظف وحجم عبء العمل، إذ أنهم يعطون أهمية لإنجاز العمل ويستغلون قدرات الموظفين لأغراضهم الشخصية للتباهي بسيرورة العمل في ظرف قياسي، وعليه يستطيع الموظف الإداري أن يدخل في نزاعات وصراع مع هؤلاء المسؤولين للتقليل من تلك الضغوطات، وفي عدم مبالاتهم والإكتراث بمظاهر التعب والإرهاق تستخدم الصراعات، لذا "تنشأ في مكان العمل مشاكل مختلفة، تشمل على المشاكل المتعلقة بعملية العمل، ومسائل إدارة الموظفين، وسلامة العمال وصحتهم، بالإضافة إلى الصراعات الشخصية والمسائل المرتبطة بالكرب، من الهام إيجاد مناخ في مكان العمل للتعامل على الفور مع تلك المشاكل" (منظمة العمل الدولية، نفس المرجع، 10)، وهناك حقيقة عدم إعطاء أولوية لتنظيم الإجتماعات المتعلقة بمعالجة مشاكل العمل والوقوف على الظروف المتسببة في ذلك، كما أن السلطة المخول لها صلاحية البث في مثل هذه الأحداث لا تراعي كرامة الموظف، وإنما أنشأت مصلحة المنازعات بالمؤسسة الجامعية ومختلف المؤسسات الأخرى للنظر في هذه الأمور على أساس عقد جلسات عمل ممثلة في مجلس تآديبي، والذي دائماً يسفر على نتائج جليها عقوبات تآديبية (توبيخ، إنذار، تحويل، تجميد، توقيف...إلخ) في حق الموظف، أي عدم

إنصاف الموظف وجعله في تبعية دائمة لذوي السلطة والتقليل من حريته وإستقلاليته في العمل، لذا وجب معالجة مشاكل العمل على الفور ودعم الموظفين نفسيا وبطريقة إحترافية، كما يجب "مناقشة الخيارات ممكنة التنفيذ لحل المشاكل مع الأشخاص الرئيسيين، كالمشرفين المسؤولين، والعمال المعنيين وممثلهم، وموظفي السلامة والصحة المهنيين، من الضروري مراعاة التغذية المرتدة التي يتم الحصول عليها من ما ورد أعلاه". (منظمة العمل الدولية، نفس المرجع، 10)

4. خاتمة: إن ميزة الموارد البشرية المتنوعة في ثقافتها وتنشئتها الإجتماعية أوجبت وجود إختلافات في التفكير والرؤية التنظيمية لهذه المؤسسات، والتي ولدت العنف داخل البيئة الجامعية، فالتنظيم الإداري في المؤسسات الجامعية وسائر المؤسسات الأخرى هو التكتاف والتعاون والتآزر بين القوى البشرية المتواجدة بهذه المؤسسة وفقا لعملية إتصالية ناجحة من أجل تحقيق ميزة التكاملية والتنسيق بين الأقسام والمصالح، وبتظافر هذه الجهود تكون المنظمة قد قللت من التكاليف والمجهود الفردي والوقت، لتحقق الأهداف المنشودة، كما أن الإدارة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف تتجلى في وضع نمط إشراف عادل ومنصف، وتقسيم المهام والأدوار الإدارية، يضفي عملية إتصالية عبر هرم السلطة بإتجاهيه العمودي والأفقي، ويخلق بعدا إنسانيا ينمي روح الولاء والإنتماء إلى المؤسسة ويعزز الإستقرار الوظيفي. ويرى أسلوب من أهم أساليب التدريب، حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي والقضاء على كل ما من شأنه أن يكون سببا في خلق العنف داخل البيئة الجامعية، مما يؤثر على الرضا والأمن الوظيفي، فالتنظيم له دور في ضبط المهام والأدوار داخل المؤسسة الجامعية، ويبعث على الإستقرار وتفادي الصراعات والإتكال والروتين، لذا فالبعد الإداري الذي يظهر في شكل اللوائح والتعليمات والأوامر والقوانين الملزمة يساعد على وحدة وتكامل وتناسق وترابط مختلف الأنساق المتواجدة بالمؤسسة، كما أنه يحفز الموظفين ويزرع فيهم الروح المعنوية ووحدة الفريق، لذا أوجد المشرع الجزائري في المجال الإداري وتسيير وتنمية الموارد البشرية مجموعة من النظم واللوائح والتعليمات والقوانين

والإجراءات التي تضبط تسيير هذه الموارد البشرية وتفادي تلك الإختلافات الثقافية والعرقية والدينية والإجتماعية، وأصطلح عليها (القانون الإداري) كدليل قانوني لضبط السلوكيات في العمل، وتفادي كل أشكال العنف وخلق ثقافة تنظيمية جيدة، فالبعد الإداري للثقافة التنظيمية يؤثر إلى حد كبير في خلق العنف داخل البيئة الجامعية إذا لم تطبق مؤشراتته بطريقة صحيحة وواضحة وهادفة.

5. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- الألفي، طارق أبو العطا، (2014)، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية "تحديات وطموحات"، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- أندرو سيزلاقي، ومارك جي والاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة.
- بلال خلف سكارنه، (2009)، أخلاقيات العمل، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بن رحمون سهام، (2012)، العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، الأردن، دار إبن بطوطة.
- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، (د.س)، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، الجزائر، دارالمحمدية العامة.
- عويد سلطان المشعان، (1994)، علم النفس الصناعي، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عويد سلطان المشعان، (1994)، علم النفس الصناعي، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد خليل، (2018)، إدارة الموارد البشرية، الجمهورية العربية السورية، الجامعة الإفتراضية السورية.
- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، (1975)، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس.

- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، (2009)، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتبة المصرية.
- فليح فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار المسيرة.
- منظمة العمل الدولية، (2016)، نقاط تحقق بشأن الوقاية من الكرب (الإجهاد) في العمل، ترجمة بسام أبو الذهب، دمشق، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية.
- منظمة الصحة العالمية، (2016)، مسودة خطة العمل العالمية بشأن العنف: ملحق رقم (9/138)، تقرير المديرية العامة.
- متولي السيد متولي، (2006)، السلوك التنظيمي-المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- نائل عبد الحفيظ العواملة، (2009)، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن، دار زهران.
- ناصر داداي عدون، (2003)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، كدراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دارالمحمدية العامة.
- *Oborne, D, J. & Grunberg, M, M. (E.Ds.), the physical environment at work, Chichester, England: John Wiley & Sons*
- *Lakhdar Schiou, (1993), Gestion du personnel, Les éditions de l'organisation Québec, 4eme édition.*

• الأطروحات:

- عبد الستار مر كمال، (2004)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل إستطلاعي لمعلمي الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم

والعمل، جامعة زيان عاشور، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية،
قسم علوم إجتماعية.

• عورتاني مأمون، (2003)، العلاقة بين الولاء الوظيفي والنمط القيادي لدى الإداريين في
وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، نابلس، جامعة
النجاح الوطنية.

• المقالات:

• جعفر عبد الله موسى إدريس، (2015)، مدى إلمام وإسهام أعضاء هيئة التدريس في ظل
تطبيق المعايير الوطنية لجودة خدمات التعليم العالي بالجامعات السعودية: دراسة
تحليلية لفرع جامعة الطائف برنية، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا،
مجلد6، ع16، ص76.

• مواقع الانترنت:

• ياسر مدخلي (2016/02/07) العنف الإداري <https://yassermadhli.com/onfedare> تم
إسترجاعه عليه يوم: 2021/01/17 على الساعة/10:13.