



## أثر سلطة الفاعلين الإداريين لجامعة الجلفة على فعاليتها أدائها

(دراسة ميدانية لجامعة زيان عاشور - الجلفة-)

*The impact of the authority of the administrative actors of the University of Djelfa on the effectiveness of its performance  
(A field study for Ziane Ashour University - Djelfa-)*

أ.د. عز الدين بوكربوط

جامعة الجلفة ( الجزائر)

[aboukerbout@yahoo.fr](mailto:aboukerbout@yahoo.fr)

طوير فتيحة

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله (الجزائر)

مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت

[Fatiha.touer@univ-alger.dz](mailto:Fatiha.touer@univ-alger.dz)

| المعلومات المقال   | الملخص:  |
|--|--|
| تاريخ الارسال:<br>11 جانفي 2022<br>تاريخ القبول:<br>14 مارس 2022             | تعتبر الجامعة أحد الأنساق الفاعلة في تنمية وتقديم المجتمعات لذلك كان لزاما عليها السعي لتحقيق فعاليتها أدائها بإرساء سياسات تسييرية متطورة وفي ظل سلطة رشيدة، حيث أن الدور الأكبر يكون للموظف الإداري وما يملكه من سلطة، لذلك ستهدف هذه الدراسة للتعرف على مظاهر سلطة الموظف الإداري لجامعة الجلفة والعوامل الأكثر تأثيرا عليها والبحث في العلاقة بين سلطة الموظف الإداري لجامعة الجلفة وما تحمله من انحرافات تنظيمية وسلوكية وقانونية، جماعية وفردية وفعاليتها أداء الجامعة.  |
| <b>الكلمات المفتاحية:</b><br>✓ السلطة.<br>✓ الموظف الإداري.<br>✓ الجامعة.    |  |
| <b>Article info</b>  | <b>Abstract :</b>  |
| Received<br>11 January 2022<br>Accepted<br>14 March 2022                     | <p>The university is considered one of the active forms in the development and progress of societies, so it had to strive to achieve the effectiveness of its performance by establishing sophisticated management policies and under rational authority, as the greatest role is played by the Administrative Officer and his authority. therefore, this study will aim to identify the manifestations of the authority of the Administrative Officer of the University of djelfa and the most influential factors and to research the relationship between the authority of the Administrative Officer of the University of djelfa and its organizational, behavioral and legal deviations, collective and individual and the effectiveness of the University's performance.</p> |
| <b>:Keywords</b><br>✓ Authority,<br>✓ administrativeemployee<br>✓ University |  |

مقدمة:

وهنا تكون سلطة رسمية وسلطة أخرى غير رسمية أو كما يمكن القول منتخبة أو مختارة لاعتبارات أخرى غير المنصب قد تكون مثلاً الرتبة العلمية، أو القبيلة أو الأصل الجغرافي... إلخ وقد يتقاطع أو يتصادم هذا النسق في أحيان كثيرة.

هذه الإزدواجية في السلطة فيالنسق الجامعي لم تأت من فراغ بل هي نتاج واستمرارية لسلوكات شائعة وغالبة في مجتمعنا والتي من شأنها أن تخلق وضعاً معقداً في الجامعة على جميع المستويات، هذا الوضع الذي سيجرم في ممارسات للسلطة وسلوكات خارجة عن الأطر والأهداف المنوطة بها والتي تعد انحرافات صريحة وسوء استغلال لسلطة المنصب الإداري والتي سيكون لها الأثر البالغ على فعالية أداء الجامعة وهذا ما سنحاول البحث فيه من خلال هذه الدراسة.

1. الإشكالية:

كون الجامعة كباقي المؤسسات تسعى لتحقيق فعالية أدائها والمساهمة في تنمية المورد البشري والبلد، وهذا الهدف لن يتم الوصول إليه إلا بسلطة رشيدة للكفاءات المسيرة للجامعة والتي ستبدأ من الانتقاء الصحيح للأفراد أثناء عملية التوظيف للأساتذة والإداريين والتي يجب أن تكون بصفة عقلانية خدمة لأهداف الجامعة وفقط بانتقاء أفراد قادرين على تحمل المسؤولية، الجدية، الاحتفاظ بأسرار العمل، أداء العمل المطلوب في آجاله، احترام الوقت، الاستعمال الصائب للسلطة، الحفاظ على كرامة وسمعة الوظيفة... إلخ من المميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف حتى يصل بالجامعة إلى تحقيق فعالية أدائها المطلوبة وأي خروج عن هذه السلوكات أو القيام بعكسه هو انحراف لسلطة الموظف.

والدور السلطوي والانحراف فيه لا يقتصر على فئة الإداريين كما يشاع أن الفساد والتسيب في فئة الإداريين فقط، بل يمس كل موظف من أعلى الهرم السلطوي إلى أدناه وبذلك

لقي موضوع السلطة وبنائه ومشروعيته إهتماماً كبيراً في الحقل الاجتماعي والسياسي وظاهرة السلطة أكثر من ضرورة للبشرية لاستمرارها وتنظيمها وأمنها، ومن المعروف أن السلطة ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمظاهر القهر والعنف والنفوذ والتسلط والسيطرة خاصة فيما يتعلق باتصالها بالأجهزة السياسية. وبهذا تكون السلطة هي كل ممارسة قادرة على فعلى الاكراه والإجبار، حيث تركز على كونها تنصب على علاقات غير متكافئة بين من يمتلك القوة والنفوذ وبين من يمارس عليه فعل السيطرة والهيمنة وقد اهتم علماء الاجتماع أكثر بالبحث في مسألة شرعية أفعال وممارسات السلطة أو ما يعزز دائرة نفوذها وهنا نصل إلى الشرعية التي لها القدرة على جعل القرارات الأكثر تسلطاً وهيمنة مقبولة ومعترف بها من قبل الآخرين.

وكون هذا الموضوع واسع ومتشعب فالسلطة تشمل مختلف مجالات الحياة من أعلى الهرم السلطوي للدولة إلى سلطة أصغر خلية في المجتمع وهي العائلة، فموضوعنا سيتكلم عن السلطة في المؤسسة ونخص بذلك الجامعة والتي تعتبر إحدى المؤسسات الفاعلة في تنمية وتقديم المجتمعات وتحديد مستقبلها ومعالجة مشكلاتها. والجامعة كغيرها من المؤسسات تتميز بتنظيم وهيكل وأهداف خاصة، فالتنظيم بمفهومه المطلق والعام يعمل على توفير نوع من التعاون والتنسيق بين مجموع أعضائه في ظل سلطة وقيادة وبارساء سياسات ومناهج تسييرية متطورة لتنظيم تسيير المورد البشري والاعتناء به والحفاظة عليه من خلال التكوين والترقية وتوفير جو اجتماعي يسوده التعاون والتضامن والتكيف والتأقلم بين أعضائه وهذا يوصل لفعالية الأداء المرجوة من الجامعة.

وظاهرة السلطة في المؤسسة الجامعية تتميز بخاصية وجود نسقين من السلطة وهما السلطة الإدارية التي يمتلكها أصحاب الإدارة العليا والمستمدة من الهيكل الهرمي للتنظيم

- التعرف على العوامل الأكثر تأثيرا على سلطة الموظف الإداري لجامعة الجلفة.
- التعرف ورصد مدى انتشار الانحراف في سلطة الموظف الإداري لجامعة الجلفة.
- الكشف عن نمط السلوك السائد للموظفين الإداريين لجامعة الجلفة.
- إيجاد تفسير للعلاقة بين سلطة الموظف الإداري لجامعة الجلفة وفعالية أدائها.
- محاولة إثراء الحقل العلمي ولو بقدر بسيط من التفسيرات السوسولوجية.

### 3. المنهج المستخدم في الدراسة:

في إطار الدراسات العلمية يعتبر البحث " كل محاولة اقتراب من موضوع معين هدفه التعمق في المعرفة وتقصي الحقيقة واستخلاص فكرة صادقة عن جوهر الموضوع"<sup>1</sup>. كما أن قيمة هذا الاقتراب بصفته يشكل دراسة علمية تكمن بالدرجة الأولى في حصر جوانب الموضوع والأبعاد الأساسية له، وتلك هي بداية الإجراءات المنهجية الصحيحة، وفي هذا الصدد تقول مادلين قرافيتس Madleine Grawitz " كل بحث أو ممارسة تمتاز بأنها علمية في العلوم الاجتماعية (...)" تقتضي اتخاذ إجراءات صارمة ومحددة"<sup>2</sup>. وتتمثل هذه الإجراءات في تحديد مجال الدراسة، تحديد العينة، إنجاز مرحلة استطلاعية وأخيرا تحديد التقنيات المستعملة لجمع المعلومات وكل هذه الإجراءات هو ما نعبر عنه بالجانب الميداني. ونظرا لطبيعة موضوعنا التي تستدعي البحث في العلاقة الموجودة بين سلطة الموظف الإداري لجامعة الجلفة وفعالية أدائها فإن المناهج التي رأينا أنها تناسب هذه الدراسة كانت المنهج الوصفي والمنهج الكمي ويعرف المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفيا وتوضيح خصائصها"<sup>3</sup> أما المنهج الكمي فهو "يهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وهو بذلك يمكننا من

يطال حتى الأساتذة وكل من يملك سلطة بشكل ما، سواء كانت سلطة منصب قانونية أو غيرها. ولهذا أصبحت الجامعة الجزائرية اليوم أمام واقع وتحديات وتحولات كبرى على الصعيدين الداخلي والخارجي، وجامعة الجلفة هي إحدى هذه الجامعات حديثة النشأة والأکید أنها مزيج فكري وذهنيات مختلفة نتاج مجتمع تقليدي عصبي، وانطلاقا من معايير ومقاييس النجاح والتطور ومعطيات مجتمعنا والعلاقات التي تحكمه والمظاهر السلوكية التي تسوده من فساد وانحراف في استعمال السلطة، كان تساؤل إشكاليتنا كما يأتي:

### - ما مدى تأثير سلطة الفاعلين الإداريين في جامعة الجلفة على فعالية أداءها؟

وللتوضيح أكثر قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل هناك علاقة بين الانحرافات التنظيمية الناتجة عن سلطة الموظفين الإداريين لجامعة الجلفة وفعالية أدائها؟
- هل هناك علاقة بين الانحرافات السلوكية الناتجة عن سلطة الموظفين الإداريين لجامعة الجلفة وفعالية أدائها؟

#### الفرضيات:

#### فرضية عامة:

◀ سوء استغلال الموظفين الإداريين لسلطتهم بجامعة الجلفة يحول دون الوصول لفعالية أدائها.

#### فرضيات جزئية:

- تحد الانحرافات التنظيمية الناتجة عن سوء استغلال الموظفين الإداريين لسلطتهم من تحقيق فعالية أداء جامعة الجلفة.
- تعيق الانحرافات السلوكية الناتجة عن انحراف في استعمال الموظفين الإداريين لسلطتهم تحقيق فعالية أداء جامعة الجلفة.

### 2. أهداف الدراسة:

- التعرف على مظاهر سلطة الموظف الإداري بجامعة الجلفة.

#### 5. تقنيات جمع البيانات: الاستمارة:

يتطلب منا أي بحث ميداني الاستعانة بتقنيات لجمع البيانات وتحليل الظاهرة، والاستمارة إحدى هذه التقنيات وأكثرها شيوعاً في البحوث الاجتماعية والتي يعرفها مورييس أنجرس "بأنها تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية ومقارنات كمية"<sup>5</sup>.

#### 6. أساليب المعالجة وتحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتسهيل عملية التفرغ والتبويب والجداول، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (spss) إصدار رقم (22) لتحليل جداول البيانات تحت نظام النوافذ، حيث يسمح للمحلل بتخزين البيانات من أجل إجراء التحويلات على البيانات وتكوين الجداول التكرارية والجداول المركبة وذلك بعد القيام بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ثم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.

- الكاي 2 ومستوى المعنوية ودرجة الحرية.

ومن هنا نكون نتكلم عن التحليل الكمي للمعطيات في مقابل ذلك استعملنا التحليل الكيفي والذي مكننا من قراءة الترابطات بين المتغيرات وفق فرضيات البحث وصولاً إلى التحليل السوسولوجي.

إعطاء صيغ إحصائية للواقع باستعمال النسب، المتوسطات، الأدوات التي يوفرها الإحصاء عموماً<sup>4</sup> وبالتالي المنهج الوصفي والكمي يكملان بعضهما في هذه الدراسة الأولى يصف الظاهرة ويحدد خصائصها من كل الجوانب والثاني يكتم مقدار الظاهرة بدقة في واقع الدراسة وتبقى مهمة الباحث إيجاد الترابطات والتفسيرات بين التراث النظري والواقع المعطى.

#### 4. العينة وطريقة اختيارها:

بما أن موضوع بحثنا يخص سلطة الموظف الإداري بجامعة الجلفة فإن قاعدة دراستنا الميدانية هي الموظفين الإداريين بذات الجامعة، لكن خصوصية التحليل تطلبت منا إشراك الأساتذة المكلفين بالإدارة كفاعلين في الدراسة إلى جانب احتكاكهم المباشر بالطلبة كشركاء أيضاً وكطرف مستفيد من خدمات الموظف الإداري هذه الخصوصية قلصت قاعدة الدراسة إلى الموظفين الإداريين على مستوى ستة كليات ومعهد والأساتذة المكلفين بالإدارة بهذه الكليات، بذلك نكون استثنينا الموظفين الإداريين المتواجدين برئاسة الجامعة وكذا المكتبة المركزية.

والموظفون الإداريون والأساتذة المكلفون بالإدارة على مستوى الست كليات ومعهد يبلغ عددهم الإجمالي 344 يتوزعون كالتالي: 88 أستاذ مكلف بالإدارة و256 موظف إداري هذا العدد يمثل مجتمع البحث الكلي للدراسة.

وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة، وعلى هذا الأساس تم الانطلاق في العمل الميداني وتوزيع الاستمارات لكن نظراً لظاهرة المكاتب المغلقة والغيابات بالجملة للموظفين الإداريين رغم زيارتنا المتكررة لم نتمكن سوى من توزيع 147 استمارة، حيث أربعة استمارات كانت ملغاة، الباحثين لم يجيبوا على أغلب الأسئلة وبالتالي عدد الاستمارات الصالحة للاستعمال هو 143 استمارة.

7-تحليل بعض النتائج الميدانية:

الجدول رقم(01): رأي المبحوثين حول بذل الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة

| النسب | التكرارات | رأي المبحوثين  |
|-------|-----------|--|
| 25.87 | 37        | الموظف لا يبذل فقط الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة                        |
| 18.88 | 27        | الموظف يبذل الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة لتجنب الإنذار واللوم          |
| 47.55 | 68        | الموظف يبذل الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة تجنباً للخصم                  |
| 07.69 | 11        | الموظف يبذل الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة بسبب شخصيته والتراخي في العمل |
| 100   | 143       | المجموع  |

سلوك سلطوي وبيروقراطي يركز حول المراقبة والإقصاء والجزاء، وفي هذا الجو المشحون يعجز الموظفون عن التعبير عن كفاءاتهم وأفكارهم ويجتهدون ليس لتقديم الفضل بل لتفادي العمل، رادعهم الوحيد لتنفيذ العمل المطلوب هو العقوبة أو الخصم من الراتب، وعند تقرينا من المبحوثين اتضح فعلا تسليمهم بأن العمل سواء بالحد الأدنى أو الأقصى ليس عاملا مهما لتغيير وضعهم ومنصبهم في المؤسسة فيما يخص الترقية وسناقش ذلك لاحقا، وبناء على مؤشرات متعددة أخرى أكدوا أن تقديم الحد الأدنى من العمل يكون أحسن حالا من الذين لا يقدمون شيئا فعليا وعند أخذ رواتبهم والمكافآت الدورية (المردودية) لا ينتقص لهم منها شيء، ويعبر أحد الموظفين قائلا: (...أنا بعلمي المتراخي هذا أقدم ما عليا وأشفي غليلي في من لا يبذلون جهدا ويقضون وقتهم في مكتب الرئيس لتبادل أطراف الحديث وأنا انتظر اللحظة التي ينتقدني فيها أحدهم أو يوجه لي اللوم حتى أهاجمه بحقيقة وعينا وإدراكنا للتمييز في المعاملة بين الموظفين).

هذا المبحوث قد أجاب ولفت انتباهنا لنقطة لم نكن نتوصل إليها من المعطيات الإحصائية للجدول المستخرجة من الاستمارة، وهي أن الموظف يتعمد التراخي في العمل وكأنه ينتقم من المؤسسة ومن رئيسه المباشر بسبب التمييز بين الموظفين فهو إذا عمل بجد وبطاقة كبيرة سيحس أنه ضحية وأن العمل كله ملقى على عاتقه مما سيعطيه طاقة

يتضح من الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين يبذلون الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة تجنباً للخصم يمثلون نسبة (47.50%) مقدرين بـ (68) مفردة، ثم نسبة (26%) (47.50%) الموظفين الذين لا يبذلون فقط الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، ونسبة (18.88%) الموظفين الذين يبذلون الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة لتجنب الإنذار واللوم، في حين نجد أن أدنى نسبة (08%) تمثل الموظفين الذين يبذلون الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة مرجعين سبب ذلك لشخصية الفرد المتراخي في العمل.

على اعتبار أن التراخي في العمل وبذل الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة أحد مؤشرات الانحراف التنظيمي، وبناء على المعطيات الإحصائية السابقة الذكر من الاتجاهات العامة للمبحوثين يتأكد تواجد هذا المظهر للانحراف بقوة في عينة الدراسة، وهذه النقطة هي ما يبرر عدم انجاز المهام في وقتها إلى جانب أنه لا مجال للإبداع والابتكار، فالموظف الإداري لا يكلف نفسه عناء الاجتهاد ويكتفي في أحسن الأحوال بالحد الأدنى من متطلبات وظيفته وبذلك هو يتجنب الخصم من الراتب، كما يتجنب الإنذار واللوم من رئيسه المباشر، وهذا ما ينطبق تماما مع ما اقترحه ماك غريغور في تصوره للموظف في نظرية<sup>6</sup>(X)، بأن الموظفين ينفرون بالفطرة من العمل ويفضلون أن يسيروا ويتفادون في الوقت نفسه التحلي بالمسؤولية ولا يبالون بالطموح مما يرغب الجهة الأعلى منهم والمسؤولة على تطوير



الجدول رقم (02): علاقة الأصل الجغرافي بالتعيين في الوظيفة عن طريق العلاقات الشخصية

سلبية في العمل، فيلجأ للخروج من هذا المشكل إلى تضييع الوقت والتجول في المكاتب لاحتساء القهوة والاكنتفاء بالحد الأدنى فقط من متطلبات الوظيفة.

| المجموع | الأغواط | الجزائر | بوسعادة | تيارت | المدينة | من داخل ولاية الجلفة | الأصل الجغرافي |         |
|---------|---------|---------|---------|-------|---------|----------------------|----------------|---------|
|         |         |         |         |       |         |                      | ت              | لا      |
| 98      | 03      | 05      | 02      | 01    | 06      | 81                   | ت              | نعم     |
| 68.53   | 02.09   | 03.49   | 01.39   | 0.69  | 04.19   | 56.64                | %              |         |
| 45      | -       | 02      | 02      | 01    | 02      | 38                   | ت              | لا      |
| 31.46   | -       | 01.39   | 01.39   | 0.69  | 01.39   | 26.57                | %              |         |
| 143     | 03      | 07      | 04      | 02    | 08      | 119                  | ت              | المجموع |
| %100    | 02.09   | 04.89   | 02.79   | 01.39 | 05.59   | 83.21                | %              |         |

| مستوى المعنوية | درجة الحرية | قيمة كا2 المحسوبة  |
|----------------|-------------|--------------------|
| 0.000          | 1           | <sup>a</sup> 19.64 |

في التوظيف في أي مجال كان في الجزائر عموما وجامعة الجلفة خصوصا إلا بوجود ثقل في علاقات النفوذ، وهذا يدل على أن تأهيل الفرد للعمل في إدارة جامعة الجلفة وتعيينه لم يبنى على متغير الكفاءة ولا الشهادة التي تطلب شكليا ولا متغير الخبرة ولا على أي متغير آخر قد يدل على موضوعية عملية انتقاء الموظفين، بقدر ما يتم على أساس متغير العلاقات الشخصية الذي أصبح يمثل معيارا فعالا يمكن من خلاله تحقيق كل الأهداف والطموحات وتحديد المواقف والتصورات للموظفين على أساسه وليس من السهل بمكان اختراق أو إسقاط هذا المعيار أو تجاوزه.

ويبدو أن الموظفين باختلاف أصلهم الجغرافي من داخل الولاية أو خارجها يحملون نفس التصور عن طرق التوظيف وهو اعتمادها على علاقات النفوذ من داخل الجامعة أو خارجها للحصول على الوظيفة أما بالنسبة للفئة التي نفت أن يكون قد تم تعيينهم عن طريق العلاقات الشخصية فهم صادقين في ذلك وتعيينهم إلى جانب توفرهم على عنصر الكفاءة كان نوعا من المصادفة وهم بذلك يتحدثون عن حالات فردية وتجارب شخصية في الحصول على الوظيفة حيث أنه بالحديث والتقرب من أطراف فاعلة في عمليات

من الجدول يتضح أن أغلبية الباحثين بنسبة (68.50%) ممثلين بـ (98) مفردة أكدوا أن تعيين الموظفين يتم عن طريق العلاقات الشخصية، تدعمها نسبة (57%) لمن أصلهم الجغرافي من داخل ولاية الجلفة، ونسبة (04%) لمن أصلهم الجغرافي ولاية المدينة، ونسبة (03.50%) لمن أصلهم الجغرافي ولاية الجزائر، ونسبة (02%) لمن أصلهم الجغرافي ولاية الأغواط، ثم نسبة (01.50%) لمن أصلهم الجغرافي مدينة بوسعادة، وأخيرا نسبة (0.70%) من إجمالي الباحثين أصلهم الجغرافي ولاية تيارت.

في المقابل نسبة (31.50%) من إجمالي الباحثين مقدرين بـ (45) مفردة نفوا أن يكون تعيين الموظفين عن طريق العلاقات الشخصية، موزعين بأكبر نسبة (27%) لمن أصلهم الجغرافي ولاية الجلفة، وبنفس النسبة (01.50%) لمن أصلهم الجغرافي من كل من المدينة، بوسعادة، الجزائر، وأخيرا نسبة (0.70%) من إجمالي الباحثين ممن أصلهم الجغرافي من ولاية تيارت.

بناء على المعطيات الإحصائية الأنفة الذكر من الاتجاهات العامة للباحثين نجد أن تعيين الموظفين يتم عن طريق العلاقات الشخصية وبرروا ذلك أنه لا توجد طريقة أخرى

إلى أعلى المناصب بنفس الطريقة وهو ما أوصل الجامعة إلى الانحدار الذي تعيشه اليوم أقل ما يقال عنها أنها أصبحت مكانا للانحراف المقنن.

إذا بناء على التطبيقات الإحصائية التي تؤكد لنا مدى ارتباط المتغيرين التعيين في الوظيفة عن طريق العلاقات الشخصية والأصل الجغرافي للمبشرين وجدنا قيمة  $\alpha=2$   $19.64^a$  بمستوى معنوية قيمتها  $\alpha=0.000$  وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي قبول الفرضية  $H_1$  القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين السابقين.

الجدول رقم (03): علاقة الاجتماعات الدورية التي تقام لمناقشة المهام المنجزة والمسطر لها بالتكتلات بين الموظفين

داخل الجامعة

| المجموع | توجد تكتلات بين الموظفين المصلحة المشتركة بحسب |       | توجد تكتلات بين الموظفين بحسب القرابة والنسب |       | لا توجد تكتلات بين الموظفين |       | رأي المبحوثين حول وجود التكتلات بين الموظفين في الجامعة رأي المبحوثين حول الاجتماعات الدورية التي تقام لمناقشة المهام المنجزة والمسطر لها |
|---------|--|-------|--|-------|-----------------------------|-------|---|
|         | ت  | %     | ت  | %     | ت                           | %     |   |
| 79      | 25   | 31.63 | 13   | 16.50 | 15                          | 19.13 | نعم   |
| 55.24   | 17.48  | 22.52 | 09.09  | 11.33 | 10.48                       | 13.27 | لا  |
| 64      | 22   | 34.38 | 09   | 14.06 | 24                          | 37.50 | المجموع   |
| 44.75   | 15.38  | 22.52 | 06.29  | 9.38  | 16.78                       | 21.13 |   |
| 143     | 47   | 32.86 | 22   | 15.38 | 39                          | 27.27 |   |
| 100     | 32.86  | 15.38 | 27.27  |       | 24.47                       |       |   |

| قيمة كا2 الحسوبة   | درجة الحرية | مستوى المعنوية |
|--------------------|-------------|----------------|
| 6.796 <sup>a</sup> | 1           | 0.009          |

حسب الانتماء الجغرافي، وأخيرا نسبة (09%) أرجعت أساس التكتلات بين الموظفين للقرابة والنسب. في المقابل نسبة (45%) من المبحوثين مقدرة بـ (64) مفردة نفت إجراء أي اجتماعات دورية وفي الوقت نفسه يؤكدون وجود تكتلات بين الموظفين مرجعين سبب التكتلات وفقا للنسب الآتية: (17%) أرجعوا سبب التكتلات بين الموظفين للانتماء الجغرافي، و(15%) أرجعوا ذلك إلى المصلحة المشتركة بين الموظفين، و(06%) من

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (55%) من المبحوثين ممثلين بـ (79) مفردة يؤكدون أن الاجتماعات الدورية التي تقام لمناقشة المهام المنجزة والمسطر لها تتم بشكل عادي، تدعمها نسبة (18%) الفئة التي نفت وجود تكتلات بين الموظفين، وبنسبة (17.50%) أكدت وجود التكتلات بين الموظفين حسب المصلحة المشتركة، ثم نسبة (10.50%) أيضا أكدت وجود تكتلات بين الموظفين

المكانة الأعلى وتمكنه من الانتقال برأي الأغلبية إلى سلطة المنصب القانونية بعد أن بدأ بسلطة تقليدية.

هنا يبدأ من زكوه وناصره بالمطالبة بالمقابل وهو له الخيار إما أن يخضع لطلباتهم ويصبح المنصب الذي يشغله في خدمة جماعته وبذلك ينحرف عن المعايير الموضوعية وعن الدور المتوقع منه من طرف النسق الجامعي حيث يصبح أداة للمحاباة والتحيز ويمتنع تغطية انحرافات من ولوه لهذا المنصب والخيار الثاني أن يتنكر لجماعته ويجد لنفسه سبيلا آخر بما يجدم مصالحه أكثر وهنا يحدث الصراع الداخلي في التكتل نفسه لتعارض المصالح، لكن هذا الصراع لا يخرج عن دائرة التكتل حيث أن تلك العصبية التي منحت لذلك المسؤول السلطة تلزم البقية التعاون عند الأخطار، مثلا إذا تكلمنا عن الجهاز الإداري للجامعة وتعرض أحد الرؤساء للمساءلة ولو عن طريق الإشاعات، مع ابتعاد من زكوه عنه في وقت سابق لكن تعصبهم له سيدفعهم لتشكيل الحماية وسيدافعون عنه بكل الطرق حتى لا يقع لأن ذلك تهديد لمصالحهم ومن هنا شكلت التكتلات بين الموظفين في إدارات الجامعة تنظيما غير رسمي موازي وأكبر سلطة من التنظيم الرسمي.

ومن الجدول يتضح كذلك أن الباحثين ربطوا وجود التكتلات بالاجتماعات الدورية التي تجرى لمناقشة المهام المنجزة والمسطر لها وكانت نسبهم متقاربة بين من علموا وأقروا بهذه الاجتماعات وبين من نفوا الأمر، في حين أنه هناك فئة قليلة نفت وجود التكتلات بين الموظفين مع إقرارهم بالأغلبية منهم بعقد هذه الاجتماعات وهذا دليل على أن هذه الفئة القليلة أعطت وجهة نظرها بحسب ما يملكه القانون وتحتفظ شديد لا يعكس الواقع أما إذا عدنا لتحليل رأي الفئة المهيمنة المعلنة بوجود التكتلات بين الموظفين وانقسامها بين من كان يعلم بالاجتماعات الدورية التي تعقد على مستوى الإدارة العليا وبين من نفوا ذلك، وهذا يفسر من عدة نواحي وكلها تصب في قالب التعصب فإما أن من يعلمون بالاجتماع ويحضره ينتمون لتكتل

المبوهين أرجعوا سبب التكتلات بين الموظفين للقرابة والنسب، وأخيرا نسبة (06%) أيضا من الباحثين نفت وجود تكتلات بين الموظفين.

بناء على المعطيات الإحصائية الأنفة الذكر من الاتجاهات العامة للمبوهين يمكن القول أن أغلبية الباحثين أكدوا وجود تكتلات بين الموظفين وقد برروا هذه التكتلات بالتعصب لطرف ما، إما بسبب قرابة الدم، أو المصاهرة، أو الانتماء الجغرافي، أو حتى التعصب للطرف الذي يمكنه تحقيق مصلحة أكبر لذلك الموظف، وفي أحيان كثيرة هذه العناصر مجتمعة لتكوين تكتل ما، ولعل هذه هو السبب وراء الصراعات الموجودة في أجهزة الجامعة وأكبر صراع هو ذلك الذي بين أغلبية الموظفين (أولاد البلاد) والأقلية (البرانية) حيث يشكل التكتل الأول عصبية أساسية أو محورية وهي التي يجب أن تبنى على أسس قوية كقرابة الدم والانتماء لنفس المنطقة وقوة النفوذ والعلاقات في المدينة بشكل عام وفي الجامعة بشكل خاص مما يوسع نطاق نفوذها في مقابل الفئة التي تتحد وتتعب لتعدد انتماءاتها الجغرافية وتشكل بذلك عصبية ثانوية هامشية لا تملك في الجامعة أي نفوذ سوى ما يسخره المنصب لها والوزن العلمي، هذا المؤشر الذي يسقط في الجامعة أمام اعتبارات أخرى كالعصبية لتولي المناصب العليا.

لكن هذا لا يعني أن هذه التكتلات تتحد إلى الأبد، فأحيانا تحدث تصدعات داخل التكتل نفسه، هذا التكتل الذي كان باختيار الموظفين للسلطة التي تحكمهم وتسيرهم قد تكون كارزمانية مميزة لشخص القائد أو قانونية بحكم المنصب الذي يشغله إلى جانب اعتبارات أخرى وأحيانا تكون سلطة تقليدية كقرابة الدم أو رأس المال العائلي للفرد الذي يدعم نفوذه ويعزز سلطته، أي أنه في البداية يكون المتمركز في سلطة القرار منتجا بإرادة جماعية واختيار حر، لكن قد يتحول إلى سلطة مستبدة يعمل فيها ذلك المسؤول لمصلحته الشخصية ويتنكر لمن منحوه الترقية من أقربائه وأنصاره، هذه الترقية التي قد تضع الفرد غير الكفاء في



الثانوية تهميشا أكبر واستثناء من أي امتيازات والاجتهاد لأن يكون كل شيء بالقانون أو يبدو وكأنه قانوني. إذا بناء على التطبيقات الإحصائية التي تؤكد لنا مدى ارتباط المتغيرين الاجتماعات الدورية التي تعقد على مستوى الإدارة العليا لمناقشة المهام المنجزة والمسطر لها كمؤشر عن فعالية أداء الجامعة والتكتلات بين الموظفين داخل الأجهزة الإدارية للجامعة كمؤشر عن الانحراف السلوكي وجدنا قيمة  $\alpha=0.009$  وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي قبول الفرضية  $H_1$  القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين السابقين.

واحد وعلموا بالطريقة غير الرسمية والمستثنون منه لا يتمون لهذا التكتل وتعمدت الإدارة تهميشهم حتى لا يشكلوا تعارضا بين الموضوعية في القرارات وما يريد التكتل الأول الوصول إليه أو أن الفئة المهمشة تعمدت عدم الحضور لأنها تعلم أن رأيها لا يشكل فرقا أمام رأي الأغلبية، حتى وإن حضرت هذه الأغلبية فغالبا ما تلجأ للصمت وللنفاق الإداري لأن إخبارها عن التجاوزات والانحرافات التي تحدث من باقي الموظفين لن يفيد بشيء بحكم أن السلطة في يد الأغلبية بل سيزيد العلاقة بين الطرفين سوءا وستزيد الفئة

الجدول رقم (04): علاقة رضا الشركاء من أساتذة وطلبة عن الخدمات المقدمة وسياسة الكليات بتسخير الموظفين

سلطة مناصبهم خدمة لمصالحهم الشخصية

| الموظف لا يسخر سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية | الموظف يسخر سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية | الموظف يسخر سلطة منصبه خدمة للاستفادة من الوظيفة قدر الإمكان | الموظف يسخر سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية | الموظف لا يسخر سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية | أي المبحوثين حول تسخير الموظف سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية رضا الشركاء من الأساتذة والطلبة عن الخدمات المقدمة وسياسة الكليات |
|--|---|--|---|--|---|
| ت %  | ت %   | ت %  | ت %   | ت %  | ت %   |
| 23   | 03  | 03   | 03  | 23   | نعم   |
| 16.08  | 02.09                                       | 02.09  | 02.79                                       | 0.69   |   |
| 21   | 22  | 06   | 37  | 22   | لا  |
| 14.68  | 15.38                                       | 04.19  | 25.87                                       | 15.38  |   |
| 44   | 25  | 09   | 41  | 23   | المجموع   |
| 30.76  | 17.48                                       | 06.29  | 28.67                                       | 16.08  |   |

| قيمة كا2 المحسوبة   | درجة الحرية | مستوى المعنوية |
|---------------------|-------------|----------------|
| 28.478 <sup>a</sup> | 1           | 0.000          |

سبب ذلك للضغوط الممارسة على الموظف، وبنفس النسبة أي (15%) أرجعوا سبب تسخير الموظف سلطة منصبه خدمة لمصالحه الخاصة لضعف الوازع الديني، ثم نجد كذلك نسبة (15%) نفوا تماما تسخير الموظف سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية، وأخيرا نسبة (04%) أرجعوا

يتضح من الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة (76%) مقدرين ب (109) مفردة يؤكدون عدم رضا الشركاء من الأساتذة والطلبة عن الخدمات المقدمة وسياسة الكليات، تدعمها نسبة (26%) الذين أكدوا بالمقابل تسخير الموظف سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية للاستفادة من خدمة مقابل خدمة، ، ثم نسبة (15%) لمن أرجعوا

استغلال علاقاته من خلال منصبه في علاقة تبادلية لتحقيق رغباته واحتياجاته وهذا ما يبرر وضع الباحثين سبب تسخيرهم لسلطة مناصبهم بالدرجة الأولى في الاستفادة من خدمة مقابل خدمة، ونسب متقاربة أرجعوا سبب ذلك إلى الضغوط الممارسة على الموظف وضعف الوازع الديني وهما في الحقيقة مترابطان فمن لا يملك وزعا دينيا قويا يخضع بسرعة للضغوط الممارسة عليه، والمقصود بالضغوط الممارسة على الموظف إما إخراجهم من طرف الزملاء وإذا رفض تقديم الخدمة سيعود منبؤذا في جماعته ولا فائدة منه وإما ضغوط ممارسة على الموظف من طرف العائلة ودون اعتبار ما يسببه له تقديم هذه الخدمة في العمل وأي رفض منه هو خيانة للعائلة وللانتماء العشائري بمقابل ذلك هو سيكون مدينا للطرف المستفيد بخدمة مقابل ما قدمه من خلال منصبه وكأنه ملك له يحق له التصرف فيه، لا ملكا للصالح العام، وهناك أيضا من الباحثين من أرجع سبب الانحراف بسلطة المنصب إلى محدودية دوام المنصب وأن عليهم الاستفادة منه قدر الإمكان، خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالمناصب العليا في إدارة الجامعة وما يتاح لهم من صلاحيات وتوسيع نطاق سلطة، ويستند هنا الموظف ثقل شرعية منصبه انطلاقا من الزبائن الأكثر حاجة له، وسيتعين لمن وصلوا إلى هذه المناصب محاولة الاحتفاظ بها بكل الطرق حتى غير المشروعة منها وهذا ما يشكل أرضية خصبة لتبادل الخدمات والمنافع وبذلك يكون الموظف لا يتصرف على أساس ما يفرضه المنصب والتنظيم الرسمي والقوانين والإجراءات البيروقراطية والمتمثلة في قواعد العمل والتزاماته، وإنما وفق ما تمليه عليه حاجاته وتطلعاته الشخصية حتى لو تعارضت مع أهداف الجهاز الإداري الجامعي ومن هنا ينشأ الصراع بين الموظفين الإداريين كمالكين للسلطة بحكم مناصبهم والشركاء والطلبة كزبائن ومتطلعين لهذه السلطة والعامل الأساسي المغذي لهذا الصراع هو غياب الرقابة وضعف الرادع القضائي، لذلك الموظف لا يجد من يحاسبه على انحرافه وبالتالي الخلل في

سبب تسخير الموظف سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية للاستفادة من الوظيفة قدر الإمكان. في مقابل ذلك نجد نسبة (24%) من إجمالي الباحثين أكدوا رضا الشركاء من الأساتذة والطلبة عن الخدمات المقدمة وسياسة الكليات، تدعمها نسبة (16%) الفئة التي نفت تسخير الموظف سلطة منصبه لمصالحه الشخصية وبنفس النسبة (2%) أرجعوا تسخير الموظف سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية للأسباب الآتية: الضغوط الممارسة على الموظف، الاستفادة من الوظيفة قدر الإمكان، للاستفادة من خدمة مقابل خدمة، وأخيرا نسبة (1%) من الباحثين أرجعت سبب تسخير الموظف سلطة منصبه خدمة لمصالحه الشخصية ضعف الوازع الديني.

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة الذكر من الاتجاهات العامة للباحثين يفسر سوسيولوجيا تسخير أغلب الموظفين سلطة مناصبهم خدمة لمصالحهم الشخصية، وبما أن الموظف هو أداة الدولة في تنفيذ المهام والواجبات العامة والشرط الأساسي في ذلك هو الحياد والتقيد بالمعايير الموضوعية لضمان فعالية المرفق العام واستمراره، ولأن الوظيفة هي أمانة أوتمن عليها الموظف عليه تأديتها دون محاباة لفئة على حساب أخرى والتقيد التام بمبدأ الحياد، وما هو أماننا من إحصائيات عن إقرار الباحثين تسخيرهم سلطة مناصبهم خدمة لمصالحهم الشخصية حتما ينافي تماما ما قلناه وبالتالي هو انحراف سلوكي وظيفي واضح لموظفي إدارة الجامعة، وتسخير المنصب لمصلحة شاغله هو خرق للقوانين الذي يمكن أن يصل إلى حد التجريم إذا ما ثبت استغلال الموظف لمنصبه هذا الاستغلال الذي قد يكون عن طريق السلطة التقديرية التي تُترك لصاحب المنصب في تقرير أمر ما، أو عن طريق نظام الاستثناءات كالتسامح في أمور لأفراد معينين وتعقيدها للبعض الآخر، وهنا تنتعش الوساطة والمحاباة من خلال العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والتي تتحول إلى عناصر قوة لكل فرد حيث يفكر كل موظف في

الخدمات المقدمة وسياسة الكليات ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية كمؤشر عن فعالية أداء الجامعة وتسخير الموظفين سلطة مناصبهم خدمة لمصالحهم الشخصية كمؤشر عن الانحراف السلوكي وجدنا قيمة  $\alpha=0.000$   $28.478^a = 2$  بمستوى معنوية قيمتها وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي قبول الفرضية  $H_1$  القائلة بوجود ارتباط بين المتغيرين السابقين.

هذا الوضع يكون في أجهزة الرقابة وسكوت الجهات العليا وتماؤها في معالجة حالات الانحراف كاستغلال المنصب يؤدي إلى الإحباط بين باقي الموظفين والنظرة للسلوك المنحرف على أنه سلوك سوي ولا ضرر من ممارسته دون قلق خاصة إذا اجتهد الموظف في جعل الأمر في قالب يبدو وكأنه قانوني وإلا لما صرح أغلبية الموظفين بتسخيرهم سلطة مناصبهم لمصلحتهم الشخصية بسهولة.

إذا بناء على التطبيقات الإحصائية التي تؤكد لنا مدى ارتباط المتغيرين رضا الشركاء من الأساتذة والطلبة عن

الجدول رقم (05): رأي المبحوثين حول فرص الترقية والتكوين

| النسب | التكرارات | رأي المبحوثين  |
|-------|-----------|--|
| 27.30 | 39        | تم الترقية وفق القانون                                     |
| 26.57 | 38        | الترقية لا تخضع لمقاييس موضوعية                            |
| 35.66 | 51        | الترقية تخضع لقوة العلاقات الشخصية                         |
| 10.48 | 15        | الترقية لا تتم بعدالة لأن ذلك يعرض مصالح أطراف آخرين للخطر |
| 100   | 143       | المجموع  |

يقصدون الترقيات الآلية في السلم الإداري التي تتم بطريقة قانونية لأنه لا نقاش فيها لكنها طويلة المدى ولا تشكل فارقا كبيرا في قيمة الوظيفة بل يتكلمون عن المناصب الإدارية العليا خاصة منها ما يتم باقتراح من الرئيس، فهناك ما يتم عن طريق سلطة رئاسة الجامعة ومنها ما يكون على مستوى رئاسة الكلية، كذلك الأمر بالنسبة للتكوين والترخيص بالخارج الذي يسعى ويتنافس عنه الكثيرين لأنه زيادة في المؤهل العلمي للموظف وينظر إليه الكثيرين من الموظفين وحتى الأساتذة أنه فرصة للسياحة أيضا.

وإذا تفحصنا مبررات المبحوثين في إقصائهم من فرص الترقية والتكوين نجد أن النسبة الأكبر منهم أرجعت ذلك إلى قوة العلاقات الشخصية، فكما أكدت إحدى المبحوثات ساخرة أنك قد تأتي للعمل صباحا لتفاجأ بفلان أو فلانة أصبح رئيسك المباشر، رئيس مصلحة، نائب رئيس قسم... الخ، مما يولد للموظف المجتهد حالة إحباط وانعدام ثقة في الرؤساء وفي نفسه وإن كان هو على خطأ وما يتبعه الآخرون من تسبب هو الصواب، وهناك من أرجع السبب

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (36%) من المبحوثين تؤكد أن فرص الترقية والتكوين تتحكم بها قوة العلاقات الشخصية، تليها نسبة (27%) من المبحوثين ترى أن فرص الترقية والتكوين تتم بالشكل القانوني، ثم نسبة (26.5%) من المبحوثين ترى أن فرص الترقية والتكوين لا تخضع لمقاييس موضوعية، وآخر فئة من المبحوثين بنسبة (10.50%) كان رأيها حول فرص الترقية والتكوين مخالفا لما سبق وترى بأن الترقية لا تتم وفق القانون لأن ذلك يعرض مصالح أطراف أخرى للخطر.

بناء على المعطيات الإحصائية الأنفة الذكر من الاتجاهات العامة للمبحوثين حيث الفئة الأولى أكدت أن الترقية تتم وفق القانون وهذا يفسر سوسيولوجيا بأنها تنظر نظرة إيجابية للسياسة المعتمدة في التسيير ولا تجد تعارضا بين أهدافها وأهداف التنظيم الجامعي طالما تأخذ فرصها في الترقية والتكوين بشكل عادي.

في مقابل الأغلبية الباقية من المبحوثين يتدمرون من عدم أخذ فرصهم في الترقية والتكوين بعدالة حيث أكدوا أنهم لا

-أغلب الموظفين يبذلون فقط الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة تجنبا للخصم من الراتب وهو ما ينعكس سلبا على فعالية الأداء وسرعته.

-الإناث أقل عرضة للانحراف الوظيفي من الذكور خاصة فيما تعلق بتنفيذ أوامر الرؤساء في العمل.

-توجد علاقة طردية بين التعيين في الجامعة عن طريق العلاقات الشخصية وجدوى الاجتماعات الدورية التي تقام لمناقشة ما أنجز بما هو مسطر له.

-يتسم المحيط الجامعي بافتقاده للسرية في العمل حيث يتم إفشاء الأسرار عن طريق شبكة قنوات الاتصال غير الرسمية.

-العنف بين الموظفين والطلبة في الجامعة نتاج خارج عن أطر التنشئة الاجتماعية وتدني القيم الدينية والمجتمعية إلى جانب الظروف المعيشية وهو منتج داخلي من البيروقراطية السلبية الممارسة من طرف موظفي إدارة الجامعة وهو يرتبط عكسيا برضا الشركاء من أساتذة وطلبة عن سياسة الجامعة والخدمات المقدمة.

-تسخير الموظفين سلطة مناصبهم خدمة لمصالحهم الشخصية تحركه إشباع حاجاتهم التي عجز التنظيم عن إشباعها وهي ترتبط طرديا مع عدم رضا الشركاء من الأساتذة والطلبة عن الخدمات المقدمة وسياسة الكليات ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

-تتعايش في الجامعة مجموعة من التكتلات التي تبنى على أساس التعصب لقراءة الدم أم المصاهرة أو الانتماء الجغرافي أو المصلحة المشتركة ووجود التكتلات يرتبط طرديا مع جدوى الاجتماعات الدورية التي تقام لمناقشة ما أنجز بما سطر له.

-عدم وجود عدالة في نظام الترقيات وفرص التكوين يرتبط طرديا بعدم استقرار الموظفين في وظائفهم الحالية في إدارة الجامعة.

-عبث الموظف وإهماله للمعدات التي من شأنها أن تساعد في انجاز العمل في وقته حول عنصر التكنولوجيا إلى عنصر غير مهم في فعالية أداء الجامعة وتغييره.

بنسبة مقارنة للعلاقات الشخصية في أن فرص الترقية والتكوين لا تخضع لمعايير موضوعية إطلاقا فقد نجد موظفا لا يملك قوة علاقات، يملك شخصية ضعيفة ولكنه ترقى إلى منصب أعلى وهذا تخطيطا على اعتبار أنه يخضع بسهولة وربما يكون خدوما مقابل امتنانه لمن رشحه لذلك المنصب، وفئة قليلة من الباحثين أعربت عن استياءها من نظم الترقية وهي تأخذ منحى غير عادل لأنها إذا تمت بحسب الكفاءة وبالشكل المطلوب ستعرض مصالح أطراف أخرى للخطر وهذا دليل على وجود الانحراف الوظيفي في منح الترقيات والتكوين اللذان هما من حقوق جميع الموظفين لكن تعامل المسؤولين على أن المناصب العليا لهم ولجماعتهم أدى إلى هذا الوضع الذي تعيشه الجامعة اليوم والسبب الذي نكره في كل مرة هو غياب الرقابة ولجان التدقيق وسكوت الأطراف المستضعفة يزيد الفئة القوية قوة والفئة المهمشة ضعفا وقد يكون هذا الانحراف في الترقيات سببا في وضع من لا يملكون الكفاءة في المناصب العليا وهذا سيؤثر حتما سلبا على نمط التسيير وفعالية أداء الجامعة.

## 7. نتائج الدراسة:

من خلال عرضنا وتحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية يتضح صحة الفرضيات إلى حد كبير وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها بعد ربط مؤشرات المتغيرين والتي سنذكر أهمها فيما يأتي:

-توجد علاقة طردية بين عدم التزام الموظفين بالوقت المحدد للعمل وعدم رضا الشركاء من الأساتذة والطلبة عن الخدمات المقدمة وسياسة الكليات ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

-توجد علاقة طردية بين عدم التزام الموظفين بالوقت المحدد للعمل وصعوبة التكيف مع حجم العمل المتزايد كل سنة.

-توجد علاقة طردية بين رفض الموظفين أداء العمل المكلفين به والتغيب عن العمل بطريقة غير مباشرة.

4- بن اشنهو مراد، نحو الجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.

5- فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، الجزائر، 1995.

6- Madleine Grawitz : les Méthodes en Sciences Sociales, 7eme éd, Paris, Dalloz, 2008.

7- إياد فؤاد عبد الحي، مظاهر انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى- دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة، 2008.

8- عبد المالك همال، توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر -باتنة-، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013/2014.

9- بوخمخ عبد الفتاح، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

10- ناصر جابي، أستاذ علم الاجتماع السياسي، مقال منشور، الموقع الإلكتروني: [www.akhbareloum.dz](http://www.akhbareloum.dz)، تاريخ الاطلاع: 30 أكتوبر 2017، وقت التصفح: 16:45.

#### الهوامش

<sup>1</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص4.

<sup>2</sup> Madleine Grawitz : les Méthodes en Sciences Sociales, Dalloz, Paris, 7eme éd, p361.

<sup>3</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000، ص183.

<sup>4</sup> موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص100.

<sup>5</sup> موريس أنجوس، مرجع سابق، ص99.

<sup>6</sup> بوخمخ عبد الفتاح، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص10.

<sup>7</sup> ناصر جابي، أستاذ علم الاجتماع السياسي، مقال منشور، الموقع الإلكتروني: [www.akhbareloum.dz](http://www.akhbareloum.dz)، تاريخ الاطلاع: 30 أكتوبر 2017، وقت التصفح: 16:45.

-تدني الأجر بالنسبة للموظفين الإداريين في الجامعة كان السبب الرئيسي في تفكير الكثيرين في ترك أو تغيير مكان العمل نظرا لعجز الجامعة عن توفير متطلباتهم وتحسين ظروفهم المعيشية.

#### خاتمة:

لقد تم التأكد من خلال هذه الدراسة أن سوء استغلال الموظف الإداري لسلطته يؤثر سلبا على فعالية أداء الجامعة حيث أن استغلال سلطة المنصب هو خروج عن مقتضيات الوظيفة وتقصير في الواجبات وهو أمر ساهمت فيه عدة أطراف سواء منها ما يخص شخصية الفرد وتنشئته وقيمه الدينية أو تنظيمية تخص المؤسسة، كضبابية المهام وغياب اللوائح ومدونات أخلاق المهنة وضعف الجهاز الرقابي وتساهل المسؤولين كل هذه العناصر مجتمعة أدت إلى تفشي ظاهرة انحراف سلطة الموظف الإداري في الجامعة .

ومن كثرة تفشي هذه الظاهرة المرضية في الجامعة تحول استغلال الموظف الإداري لسلطة منصبه من فعل منبوذ إلى ظاهرة مألوفة لا ينجل الفرد من ممارستها، مما أفقد الجهاز الإداري مصداقيته وغيب المؤسسات، والوضع الذي وصلت إليه الجامعة الجزائرية اليوم من انحطاط في المستوى سواء من ناحية كفاءة الجهاز الإداري أو من ناحية كفاءة التكوين والمخططات والبرامج يتطلب تظافر جهود كل الأطراف الفاعلة ويتطلب إرادة سياسية قوية لتحسين أوضاعها والخروج بها من مسألة الكم إلى النوع واللاحق بركب الدول، وما تعيشه الجامعة ليس وليد اليوم " بل إن الانحراف في الجامعة نتيجة سيورة طويلة لم تقم فجأة ولم تعد هناك جامعة بل شبه جامعة"<sup>7</sup>. (ناصر جابي، 2017)

#### قائمة المراجع:

1- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.

2- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000.

3- موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006.