



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم : العلوم الإجتماعية .

مسار : علم النفس .

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم والأرغوميا .

رقم التسجيل :

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغوميا  
موسومة بـ : — :

المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات الأساتذة الجامعيين  
نحو مبادئ ضمان الجودة .  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .  
جامعة ابن خلدون تيارت .

إشراف الأستاذ:

مرزوقي محمد

إعداد الطالب:

مصطفى محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة
بن موسى سمير ..... رئيسا
مرزوقي محمد ..... مشرفا
عرقوب محمد ..... مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

## الشكر والتقدير.

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعانني على انجاز هذا العمل المتواضع

ويسر لي أمري وأمدني بالعزيمة .

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى:

إلى صاحب الهدف النبيل، والرأي الحكيم، والفكر السليم، والعقل المنير.

إلى أستاذاي الفاضل محمد مرزوقي .

الذي لم يبخلي بنصائحه القيمة طيلة فترة انجاز هذا العمل منذ كان مجرد فكرة إلى أن أصبح ما هو عليه .

الأساتذة الأفاضل الذين شرفونا بتحكيم الاستبيان الخاص بالموضوع البحث .

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام، أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على

تخصيصهم الوقت والجهد في قراءة وتقييم فحوي هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى:

جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية على التسهيلات المقدمة من أجل انجاز

هذا العمل .

إلى الأصدقاء الذين لم يبخلوا علي المساعدة:

"جمال، خالد، إلياس، رشيد، مصطفى، وليد ."

و إلى كل من وسعهم صدري ولم تسعهم ورقتي هذه.

شكرا جزيلا



إهداء.

قال الله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "  
إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، إلى التي حملتني وهنا على وهن.  
ورأتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها  
إلى " الوالدة الكريمة"أطال الله في عمرها.  
إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلي، إلى من كان ولا يزال سندا لي في  
الحياة، إلى "والدي" أطال الله في عمره.  
إلى كل أخواتي كل واحدة باسمها فشكرا على الدعم والمساندة طيلة المشوار الدراسي من  
المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية .  
إلى الذين وقفوا بجاني فكانوا سندا لي، فدعوا الله أن يوفقني في هذا العمل  
إلى جميع أفراد العائلة الكبيرة كل واحد باسمه.  
إلى الصديق العزيز الذي قضيت معه أجمل الأوقات خلال المشوار الدراسي الجامعي "خالد"  
إلى الأصدقاء الأعزاء"عبد الهادي، عابد، سفيان  
عبد الوهاب، جمال، مهدي، أحمد، طه، كريم "  
إلى جميع طلبة دفعة علم النفس العمل والتنظيم  
و الأروغونوميا 2017/2016 .  
إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

محمد أمين مصطفى

الصفحة	الموضوع	
أ	الشكر	
ب	الإهداء	
ج	الفهرس	
و	قائمة الجداول	
ز	قائمة الملاحق	
ح	ملخص الدراسة	
1	مقدمة	
<b>الفصل الأول: تقديم الدراسة</b>		
4	الإشكالية	1
5	الفرضيات	2
6	أسباب اختيار الموضوع	3
6	أهمية الدراسة	4
7	أهداف الدراسة	5
7	تحديد مفاهيم الدراسة	6
8	الدراسات السابقة	7
18	التعقيب على الدراسات السابقة	3.7
<b>الأبعاد النظرية للدراسة.</b>		
<b>المناخ التنظيمي</b>		
20	تمهيد	--
20	ماهية المناخ التنظيمي	1.8
20	تعريف المناخ التنظيمي	1.1.8
21	أهمية المناخ التنظيمي	2.8
22	نماذج المناخ التنظيمي	3.8
23	أبعاد المناخ التنظيمي	4.8
25	أنواع المناخ التنظيمي	5.8
25	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	6.8
27	طرق تحسين المناخ التنظيمي	7.8
<b>الاتجاهات</b>		
29	تمهيد	--
29	ماهية الاتجاه	1.9
29	تعريف الاتجاه	1.1.9
30	خصائص الاتجاهات	2.9
31	مكونات الاتجاه	3.9
31	أنواع الاتجاه	4.9
32	وظائف الاتجاه	5.9
32	العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاه	6.9

## الفهرس

33	النظريات المفسرة لتكوين الاتجاه	7.9
35	طرق قياس الاتجاه	8.9
<b>إدارة الجودة</b>		
38	تمهيد	--
38	تعريف إدارة الجودة	1.10
39	التطور التاريخي لإدارة الجودة	2.10
40	رواد إدارة الجودة	3.10
42	مفهوم نظام ضمان الجودة في التعليم العالي	4.10
42	مبررات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي	5.10
43	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	6.10
43	متطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي	7.10
44	مبادئ نظام ضمان الجودة في التعليم العالي	8.10
44	أهداف إدارة الجودة في التعليم العالي	9.10
45	أهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي	10.10
46	تجارب الجامعات والدول في تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي	11.10
50	خلاصة	--
<b>الفصل الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة</b>		
52	تمهيد	--
52	مجالات الدراسة	1.
52	المنهج المستخدم في الدراسة	2.
53	الدراسة الاستطلاعية	3.
55	أدوات الدراسة الاستطلاعية	2.3
66	الدراسة الأساسية	5.
67	مجتمع البحث وعينة الدراسة	1.5
71	خلاصة	--

الفصل الثالث : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
70	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
76	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
83	3. استنتاج عام للدراسة
84	-- الاقتراحات
85	-- خاتمة
المراجع	
الملاحق	

## فهرس الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وظائف الاتجاهات.	32
02	خطوات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة ويسكنسون.	45
03	خطوات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرفث الاسترالية .	46
04	تخصصات العلوم الإنسانية.	54
05	تخصصات العلوم الاجتماعية.	54
06	السلم الخماسي ليكرت.	57
07	أبعاد المناخ التنظيمي.	57
08	توزيع العبارات السالبة والموجبة لأداة المناخ التنظيمي.	57
09	العبارات قبل وبعد التحكيم .	58
10	صدق الاتساق الداخلي لبعد العدالة في التعامل.	59
11	صدق الاتساق الداخلي لبعد الإجراءات التنظيمية.	60
12	صدق الاتساق الداخلي لبعد الاتصال التنظيمي.	61
13	صدق الاتساق الداخلي لبعد ظروف العمل.	62
14	نتائج ثبات أداة المناخ التنظيمي .	63
15	نتائج ثبات أبعاد المناخ التنظيمي .	63
16	توزيع العبارات السالبة والموجبة لأداة اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.	64
17	صدق الاتساق الداخلي لأداة اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.	64
18	نتائج ثبات أداة اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .	65
19	أداة الدراسة في شكلها النهائي .	66
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	67
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	68
22	العلاقة بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.	70
23	العلاقة بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.	71
24	العلاقة بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.	72
25	العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.	73
26	العلاقة بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان جودة	74
27	نتائج إختبار ANOVA.	75
28	نتائج الدراسة النهائية.	83

## فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
ترخيص التربص بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .	01
الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.	02
استبيان الدراسة في شكله النهائي.	03
الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة.	04
صدق الاتساق الداخلي لبعء للعدالة في التعامل .	05
صدق الاتساق الداخلي لبعء الإجراءات التنظيمية .	06
صدق الاتساق الداخلي لبعء الاتصال التنظيمي .	07
صدق الاتساق الداخلي لبعء ظروف العمل .	08
صدق الاتساق الداخلي لمتغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .	09
ثبات أداة المناخ التنظيمي.	10
ثبات بعء العدالة في التعامل .	11
ثبات بعء الإجراءات التنظيمية .	12
ثبات بعء الاتصال التنظيمي.	13
ثبات بعء ظروف العمل.	14
ثبات متغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .	15
توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .	16
نتائج الفرضية العامة.	17
نتائج الفرضية الجزئية الأولى.	18
نتائج الفرضية الجزئية الثانية .	19
نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .	20
نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.	21
نتائج الفرضية الجزئية الخامسة .	22

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت، وأيضا التعرف ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة؟ وإذا ما كانت هناك فروق في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة تعزى لمتغير الأقدمية؟

وتمثل مجتمع البحث في الأساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية اعتمدت الدراسة على عينة قصدية شملت 100 أستاذ جامعي من أصل 160 أستاذ جامعي بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلائم مع دراستنا، وتم استخدام استبيان في هذه الدراسة مقسم إلى محورين الأول (المناخ التنظيمي بأبعاده المتمثلة في العدالة في التعامل، الإجراءات التنظيمية، الاتصال التنظيمي، ظروف العمل).

والثاني (اتجاهات الأساتذة نحو مبادئ ضمان الجودة) وذلك بعد التأكد من صدق والثبات بعد معالجة البيانات عن طريق الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. Spss

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- ❖ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تعزى لمتغير الأقدمية.

مقدمة

## مقدمة:

يعتمد تقدم المجتمع الإنساني على ما يحرزه من إنجازات في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ولا يقتصر الأمر على هذه الجوانب فحسب بل وتعتمد أيضا على نوعية الموارد المعرفية والتقنية التي تتلقى تكوينها في مخابر متخصصة وتمثل الجامعة أهم منبر لذلك في المؤسسة وجدت لغرض البحث العلمي وتكوين إطارات يتوزعون على اختصاصات معرفية وأكاديمية مختلفة تتحقق من خلالها أهداف المجتمع ككل .

وعليه فالجامعة وباعتبارها المصدر الأساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، فهي تعمل على تطوير وخدمة المجتمع على قواعد ومعايير عملية سليمة، فهي من ناحية تقوم بإعداد القوي البشرية المؤهلة من علماء ومثقفين وباحثين تأهيلا علميا، اللازمة للعمل في شتى قطاعات المجتمع، ومن ناحية أخرى وضع خطط التنمية للنهوض بالمجتمع، ويتطلب ذلك مجموعة من المدخلات المتمثلة في الإمكانيات المادية (مخابر البحث العلمي والمكتبات والمدرجات والإدارة .. الخ) والموارد البشرية (الأساتذة، مؤطرين، إداريين .. الخ) فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية للقيام أي منظمة، وتعمل الجامعة على توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد هذه الموارد على القيام بدورها على أكمل وجه. (أيمن، 2007، ص 28).

فالمناخ التنظيمي يمثل مجموعة القوانين والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنه يتميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، كما تحدد جودة التنظيم وآلياته وفق ما يتمتع به من مناخ ديمقراطي أو ديكتاتوري تبعا للخصائص المتوفرة فيه لتحقيق هدفها بشتى الوسائل . (الصفار، 2009، ص 70).

وبما أن الجامعة تعتبر منظمة، فهي تسعى لضمان الجودة وذلك بالتركيز على الابتكار وفعالية التعليم والتنمية المهنية للبقاء في ذروة الأداء المتميز، كما تسعى لضمان بيئة التعلم الملائمة للطلبة لتحسين دافعيتهم للتعلم وتحسين نتائج تعلمهم باستمرار وعلاقات أفضل مع أعضاء هيئة التدريس. (رقاد، 2014، ص 71).

وبالتالي فإن الجامعة تساهم في خلق مزيج من الثقافات المتعددة، فتتكون لدى أفرادها اتجاهات نحو نوعية الثقافة السائدة سواء كانت هذه الاتجاهات سلبية أو ايجابية حيث أنها تجسد موقف الفرد حيال قضية معينة فهي تلعب دور كبيرا في تحديد اطر التنظيم. (عبلة، 2007، ص 03).

ونظرا للأهمية التي أعطيت لكل من المناخ التنظيمي واتجاهات ونظام ضمان الجودة في الحقل الإداري جاءت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.

وقد ارتأينا تطبيق هذه الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة  
إبن خلدون بولاية تيارت .

وتم الاختيار بناء على اعتبارات تتعلق بمحيط الباحث من جهة وأيضا بالإعتماد  
على قدرته على مواكبة أفراد الدراسة بشكل مباشر نظرا لصفته طالب في المؤسسة  
الجامعية وقد جاء مضمون الدراسة مقدا وفق ما يلي :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول تحت عنوان تقديم الدراسة وفيه نجد مجموعة من العناصر وهي:  
أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، ومفاهيم  
الدراسة، الدراسات السابقة، ثم التعقيب عنها، والأبعاد النظرية للدراسة.

الفصل الثاني تحت عنوان الإجراءات المنهجية وفيه نجد مجموعة من العناصر وهي:

مجالات الدراسة ( المكانية، الزمنية، البشرية ) . أدوات الدراسة، وعينة الدراسة.  
والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

الفصل الثالث تحت عنوان عرض وتحليل ومناقشة النتائج وفيه نجد مجموعة من  
العناصر وهي:

عرض وتحليل بيانات الدراسة، مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.  
واستنتاج عام للدراسة .

اقتراحات المقدمة أثناء الانتهاء من الدراسة.

خاتمة.

قائمة المراجع .

ملخص الدراسة .

# الفصل الأول

- الإشكالية
- الفرضيات
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة
- الأبعاد النظرية للدراسة

## 1. إشكالية الدراسة :

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين صورتها وخلق ميزة تنافسية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية وكذلك تهتم بتوفير جو مريح لأفرادها، بمعنى خلق مناخ تنظيمي ملائم، إذ يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من القوانين والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين. (الصفار، 2009، ص70).

فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة من شأنه أن يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل التنظيم مما يؤدي إلى تفسير السلوك والتحكم فيه وهذا ما جاء في دراسة الشنطي (2006) أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

وعليه يظهر أن المناخ التنظيمي من شأنه أن يهيئ للأساتذة الأراضية المناسبة للنزوع لنظام ضمان الجودة باعتباره مجموعة الأدوات والأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والحفاظ على إستمراريتها داخل المؤسسة التعليمية. (رقاد، 2014، ص71).

حيث أن نظام ضمان الجودة يساعد القائمين على التسيير بتوفير معلومات واضحة للمتعلم، وأرباب العمل وغيرهم من المعنيين بالعملية التعليمية والتربوية حول أهداف البرامج الدراسية، وبأنها توفر الشروط اللازمة لإنجاحها. (أبو الفل، 2012، ص54).

وهذا من شأنه أن يؤدي بالأساتذة الجامعيين إلى تكوين اتجاه الذي يمثل موقفهم أو استجاباتهم اتجاه شيء معين إما بالقبول أو الرفض، نتيجة مرورهم بخبرة أو موقف يعكس استجاباتهم التي تترجم في سلوك معين. وهذا ما جاء في دراسة مبروكة (2014) بعنوان اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو استراتيجية المقاربة بالكفاءات.

ومن خلال الطرح السابق تتضح الأهمية التي يكتسبها كل من المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة في الحقل الإداري كونها أصبحت محل الاهتمام من قبل القائمين على المؤسسات الجامعية التي تحاول اللحاق بالتطور الحاصل في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

و عليه جاءت الدراسة الحالية بهدف الكشف عن ما إذا كانت هناك علاقة بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.

وإلى هنا استقرت رؤية الدراسة على تساؤل أساسي يمكن صياغته كالتالي:  
 ➤ هل توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ؟

وتحت هذا التساؤل الرئيسي ندرج بعض التساؤلات الجزئية هي:  
 ➤ هل توجد علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ؟  
 ➤ هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ؟  
 ➤ هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ؟  
 ➤ هل توجد علاقة ارتباطية بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ؟  
 ➤ هل توجد فروق في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة تعزى لمتغير الأقدمية ؟

## 2. فرضيات الدراسة :

### الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- توجد علاقة ارتباطية بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- توجد فروق في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة تعزى لمتغير الأقدمية.

**3. أسباب إختيار الموضوع :**

إن وقوع إختيار أي باحث على موضوع ما من بين المواضيع الجديرة بالدراسة لا يتم بمحض الصدفة بل تتحكم فيه مجموعة من الأسباب .ومن هذا المنطلق يمكن إيجاز هذه الأسباب الكامنة وراء اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الموضوع جديرا بالدراسة ويتناسب مع التخصص.
- ندرة الدراسات في هذا الموضوع على مستوى قسم العلوم الاجتماعية على حد اطلاع الطالب .
- محاولة إفادة المؤسسة الجامعية بأهمية المناخ التنظيمي في تكوين الاتجاه للأستاذ الجامعي نحو مبادئ ضمان الجودة .
- أن يكون هذا الموضوع منطلق لدراسات وبحوث ميدانية أخرى تثري وتعمق في مختلف جوانب مبادئ ضمان الجودة مع متغيرات أخرى.
- الرواج الذي عرفه موضوع إدارة الجودة في مختلف المؤسسات العالمية مما يدفع إلى البحث في هذا المجال.

**4. أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي :

**1.4. إسهامه بالنسبة للمؤسسة الجامعية :**

- إن اهتمام هذه المؤسسات بالمناخ التنظيمي، يعكس رغبتها في توفير بيئة العمل المناسبة للعمل يتجلى ذلك في معرفة توجه الأستاذ الجامعي نحو مبادئ ضمان الجودة.
- إمكانية مساعدة مسؤولين في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على رسم السياسات والإستراتيجيات التي من شأنها توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يرغب الأستاذ الجامعي في مبادئ ضمان الجودة.

**2.4. إسهامه العلمي:**

- إثراء المكتبة الجامعية من خلال الاعتماد على هذا الموضوع وتبنيه كالدراسة سابقة بغية الاستفادة منه في مختلف الدراسات اللاحقة التي تتناول موضوع نظام ضمان الجودة مع متغيرات أخرى.

**3.4. إسهامه الشخصي :**

- الفضول الشخصي كون الموضوع من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة.

➤ الإطلاع على مختلف الأدبيات المتعلقة بكل من: (المناخ التنظيمي. الاتجاهات. ضمان الجودة.)

5. أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين كل من:
- معرفة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .
  - معرفة العلاقة الموجودة بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .
  - معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .
  - معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .
  - معرفة العلاقة الموجودة بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
  - معرفة إذا كانت هناك فروق في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة تعزي لمتغير الأقدمية.

## 6. المفاهيم الإجرائية :

1.6. **المناخ التنظيمي** : هو عبارة عن مجموعة من الظروف التي يعمل بها الفرد داخل تنظيم معين والمعبر عنه من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة في إستبيان المناخ التنظيمي .

2.6. **العدالة في التعامل**: هي عبارة عن شعور الأفراد بعدالة المكافآت والتحفيزات التي يحصلون عليها في المؤسسة التي يعملون بها.

3.6. **الإجراءات التنظيمية** : وهي السياسة المنتهجة من طرف الإدارة في تسيير والتعامل مع مختلف المواقف التي تصادف المورد البشري أثناء أداء المهام الموكلة له.

4.6. **الاتصال التنظيمي** : ويقصد به الوسيلة التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة في جميع الاتجاهات.

5.6. **ظروف العمل**: وهو مجموع الظروف التي يعمل بها الفرد من المدرجات والقاعات للأعمال الموجهة وحتى السكنات الوظيفية .

6.6. **الاتجاهات**: هي استجابة مكتسبة من فرد نحو موضوع معين، حيث يتصف الاتجاه بالنسبية نتيجة تغير العوامل المؤثرة فيه والمعبر عنه من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة في إستبيان الإتجاهات .

**7.6. مبادئ ضمان الجودة :** هي مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحسين التعليم العالي في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم، ويعتبر بمثابة المرجعية التي يعود إليها القائمين على البرنامج ضمان الجودة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

**7. الدراسات السابقة :**

**1.7. دراسات المناخ التنظيمي .**

**1.1.7. الدراسات العربية :**

• **خالد محمد أحمد الوزان (2006م):**

تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والدراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قدر عدد أفراد العينة بـ 114 فرد و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أهمية الدراسة:

في عدم وجود الدراسة سابقة للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وأيضا إتاحة فرصة للإدارة العليا فرصة للتعرف على انطباعات واتجاهات العاملين لتستطيع تحقيق الأهداف المسطرة من طرفها.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- وجود علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والالتزام التنظيمي .
- أثبتت النتائج أن حوالي نصف أفراد العينة يرون بأن الجوانب المتعلقة بالعمل جيدة .
- نمط الاتصال السائد يساعد الموظفين على القيام بالأعمال المطلوبة منهم .
- نصف أفراد العينة يرون بأن ضوابط المسائلة والعقاب موضوعية .
- اعتماد الإدارة على سياسة المكافآت والتحفيز لموظفيها .

• **محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي (2006م):**

تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية في قطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغ عدد أفراد العينة 620 فرد واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية مما يوفر بيانات واقعية عن ماهية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة و أيضا الاستفادة من نتائج الدراسة مستقبلا من اجل اتخاذ القرارات من شأنها أن ترتقي بالموارد البشرية من حيث أدائها على مستوى الوزارة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- توجهات أفراد العينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية .
- وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وان هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الموارد البشرية .
- عدم تناسب طبيعة المهام وواجبات الوظائف التي يشغلها الموظفين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها .

#### • إيهاب محمود عايش الطيب (2008م):

تحت عنوان: اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بشركة الاتصالات الفلسطينية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة بلغ عددها 249 فرد و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أهمية الدراسة:

مساعدة صناع القرار في شركة الاتصالات الفلسطينية والقائمين على إدارة الموارد البشرية على التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في الشركة الرضا الوظيفي للعاملين بها على تهيئة المناخ المناسب فتقوم بتصويب ما يحتاج لتصويب أو تعزيز ما هو ايجابي .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- هناك توجهات ايجابية نحو المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود توجهات سلبية لأفراد عينة البحث حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب، حيث تجدر الإشارة إلى أنه رغم حداثة وعصرنة تصاميم المكاتب في شركة الاتصالات الفلسطينية إلا أنها لم تحقق للعاملين الشعور بالراحة النفسية .

### • شامي صليحة (2010م):

تحت عنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقره ببومرداس، جامعة أحمد بوقره.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تمثلت عينة الدراسة من 123 فرد و استخدم الاستبيان و المقابلة كأداة لجمع البيانات .

أهمية الدراسة:

تقديم المعلومات، اقتراحات والتوصيات التي ستسهم في إفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير المناخ التنظيمي والذي نأمل أن ينعكس ايجابيا على مستوى أدائهم الوظيفي .

من بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة من هيكل تنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل والعمل ضمن المجموعة ونمط الاتصال .
- وجود توجهات سلبية نحو جميع محاور المناخ التنظيمي لدى أفراد العينة الدراسة الأساتذة معتبرين أن نمط الاتصال السائد يؤدي إلى ضعف أدائهم الوظيفي.

### • هواين فوزية (2014م):

بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، على عينة قوامها 123 موظف مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أهمية الدراسة:

أهمية المتغيرين اللذين تناولتهما إذ من المهم دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي داخل المؤسسة على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضائها والانتهاه إلى توصيف وتوظيف الادراكات والتصورات أعضاء المنظمة ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط قوة وضعف الأداء لديهم وإجراء التعديلات اللازمة حسب نتائج المتوصل إليها .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها مايلي :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية .

• **حمد علي عبد الله عيسى (2014 م):**

بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، في حين بلغ عدد أفراد العينة 227 فرد و استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أهمية الدراسة :

أن اهتمام المؤسسات بالمناخ التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة عمل ملائمة. وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء بالنسبة للموظفين و مساعدة متخذي القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية من اتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء ما يرسيه هذا البحث.

ومن النتائج المتوصل إليها في هذا البحث ما يلي:

➤ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة من الهيكل التنظيمي، والاتصال التنظيمي، ونظام الحوافز والتكنولوجية المستخدمة في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.

• **دريس سامية وحاشل عائشة (2016):**

تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، على عينة قوامها 90 موظف بمؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي بولاية تيارت مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أهمية الدراسة :

الاطلاع على الأهمية الكبيرة التي يكتسبها كل من المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في المؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي والحاجة إلى ترسيخ مثل هذه المفاهيم في المؤسسات الجزائرية للاستفادة والاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة .

ومن النتائج المتوصل إليها في هذا البحث ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النظم وإجراءات العمل والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي .

### 2.1.7. الدراسات الأجنبية:

#### • بروجان (1992 , brogan)

وهي بعنوان "آثار المناخ التنظيمي والتعليمي والتغيرات في إدراكات البيئة على معرفة المتعلمين واتجاهاتهم بعد الإشتراك في برنامج تدريب"

وهدفت الدراسة لمعرفة كيفية حصول المتعلمين البالغين على المعرفة، وتغير الإتجاهات والسلوك أثناء العمل وتأثرها بالمناخ التنظيمي، والتغيرات التي تحدث بمرور الوقت في إدراكهم حول البيئة.

وقد بلغت العينة (136) عاملاً يتقاضون أجورهم بالساعة أو الراتب يعملون في شركة كبيرة لصناعة السيارات بـ ألمانيا.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن للبيئة أثر واضح على نتائج التدريب.
- لقد تأثرت درجة الدعم الذي تلقاه المعلمين من بيئة التعلم ومن السلوك التشكيلي لزملائهم في نتائج التعلم.
- لقد أثر التدريب على المتعلمين بغض النظر عن العمر، أو المستوى التعليمي، أو خبرة العمل، أو الخبرة التدريبية السابقة.
- إدراك المتعلمين للكمبيوتر كأداة تسلية قلل من اكتساب المعرفة.
- إدراك المتعلمين للكمبيوتر كأداة مفيدة عزز اكتساب المعرفة.
- خبرات التدريب السابقة أثرت في المعرفة والإتجاهات والسلوك.

• بوتل بلقة (Betül Balka) 2010.

بعنوان العلاقات بين المناخ التنظيمي والسلوك المبتكر والأداء الوظيفي للمعلمين. إن المناخ التنظيمي مهم في خلق الظروف الأساسية لضمان الأداء المرتفع للمعلمين وتشجيعهم على إظهار السلوك المبتكر في كل من الفصول الدراسية وعلى مستوى المدرسة.

ارتفاع الأداء الوظيفي يمكن ملاحظته للمعلمين نتيجة تناسب المناخ التنظيمي والسلوك المبتكر.

والهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقات بين المناخ التنظيمي تتميز الدعم والتماسك والإنصاف والضغط، الأداء الوظيفي والسلوك المبتكر من المعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من 398 معلما في المدارس الابتدائية والثانوية يعملون في محافظة أضنة في تركيا. واستخدمت ثلاثة مقاييس تتعلق بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والسلوك المبتكر لجمع البيانات. تم إجراء نمذجة المعادلات الهيكلية (سيم) لتحليل آثار المناخ التنظيمي على السلوك المبتكر وجب فضلا عن تأثير السلوك المبتكر على الأداء الوظيفي. ووفقا للنتائج؛ وكانت للمجالس التي تتميز بالدعم والإنصاف والضغط آثار على الأداء الوظيفي من المعلمين. وكانت للمجالس التعليمية التي تتميز بالدعم والضغط آثار على المكتب الدولي للمعلمين، وكان السلوك المبتكر للمعلمين تأثير على الأداء الوظيفي من المعلمين.

• دراسة ايدريك سبرول (Edric Spruill) (2008)

تحليل ارتباطي للعلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين : دراسة حالة جامعة فونيكس- أمريكا- 2008.

تم إجراء دراسة الحالة الحالية لتحديد العوامل الترابطية بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف في قسم واحد معين من المنظمة. وكان الهدف هو تحديد ما إذا كانت العوامل هي التي تحدد المناخ التنظيمي. ويمكن ربط أداء الموظف بدرجة ذات دلالة إحصائية.

سيوضح بعد ذلك الحاجة إلى القادة لفهم ما الذي يمكن أن يؤثر على الكفاءة التنظيمية والإنتاجية للموظفين.

وقد استخدمت لجمع ردود الاستقصاء من المشاركين مسح إلكتروني على شبكة الإنترنت تتكون الديموغرافيا من الموظفين دون مستوى المديرين الرئيسيين ضمن القسم المحدد. النتائج تشير إلى أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطا كبيرا بأداء الموظفين.

**2.7. الدراسات المتعلقة باتجاهات :****1.2.7. الدراسات العربية :****• خليل أحمد خضر خليل (2003م):**

بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في المؤسسات السلطوية الفلسطينية شمال الضفة الغربية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ عدد أفراد العينة 380 و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

أهمية الدراسة :

من خلال أن التغيير في المؤسسات والمنظمات يقود إلي التنمية والتطوير داخل هياكلها المختلفة، ويعتمد التغيير بالدرجة الأولى على العنصر البشري تعود هذه الدراسة بالأهمية على المنظمة من خلال القدرة على التعرف على اتجاهات العاملين والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطوية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

**• مساعد عبد العزيز مفلح الحربي (2004م):**

بعنوان اتجاهات العاملين نحو سياسة التنقلات في الأجهزة الأمنية . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ عدد أفراد العينة 184 مع استخدام الاستبيان كأداة لجمعه البيانات .

أهمية الدراسة:

من خلال أنها تستطيع التعرف عن الآثار السلبية الناتجة عن رغبة العاملين في الانتقال من إدارة إلى أخرى، أو التسرب من العمل الأمني ككل. فالحل لا يكمن في التنقل بين القطاعات الأمنية، بل في العمل عن الكشف عن السلبيات التي تجعل الأفراد يفكرون في الانتقال والعمل على حلها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في اتجاهاتهم نحو سياسة التنقلات، وهذا يعني أن لدى أفراد عينة البحث رؤية مشابهة نحو سياسة التنقلات مهما اختلفت سنوات الأقدمية في العمل، وهذا يشير إلى أن الأقدمية في العمل لا تؤثر في اتجاهات الأفراد نحو سياسة التنقلات .

#### • بوساحة عبلة ( 2007م):

بعنوان اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي لنظرية Z. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، على عينة قوامها 66 أستاذ جامعي ، والاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات . أهمية الدراسة :

مدى إمكانية تطبيق نموذج ثقافي جديد لفت الانتباه إلى نوع النموذج الثقافي التنظيمي الذي يتناسب وطموحات الأساتذة الجامعي وأن هذه المؤسسات على المستوى العالمي صارت تسعى لتحقيق الحكم الراشد في تسييرها. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- هناك تأثير للجنس على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي لنظرية Z.
- هناك تأثير للمستوى التعليمي على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي لنظرية Z.
- هناك تأثير للأقدمية على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي لنظرية Z.
- هناك تأثير لبلد التكوين على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي لنظرية Z.

#### • عواطف زبيدي وآخرون (2012م):

تحت عنوان اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو التكوين أثناء الخدمة ومقترحاتهم لتطويره.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، على عينة قوامها 150 معلم بالمرحلة الابتدائية مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

## أهمية الدراسة :

الاستفادة من هذه الدراسة في بناء صورة جديدة في التكوين بالنسبة للمعلمين قد تساهم هذه الدراسة في تحسين أداء المعلمين واتجاهاتهم نحو مهنة التعليم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو التكوين أثناء الخدمة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو التكوين أثناء الخدمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

• **كباح مختارية ومسلم حسنية ( 2013م):**

تحت عنوان اتجاهات العمال نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، على عينة قوامها 70 عامل مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

## أهمية الدراسة :

تساعد هذه الدراسة على استكشاف الوضع داخل المنظمة في الوقت الراهن بالإضافة إلى محاولة تقديم بعض التوصيات المنبثقة عن النتائج هذه الدراسة بغية تسهيل تطبيق إدارة الجودة في المنظمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود فروق بين الإطارات والعاملين في اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- للأقدمية في المؤسسة أثر على اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

• **مبروكة ساري نصر (2014م):**

بعنوان اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو إستراتيجية المقاربة بالكفاءات . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، على عينة قوامها 40 أستاذ في التعليم الثانوي مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أهمية الدراسة:

قد تسهم نتائج هذا البحث في إزالة بعض الغموض حول اتجاهات أساتذة نحو إستراتيجية المقاربة بالكفاءات بالاهتمام بالدراسة اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي لتأكيد أهمية الأستاذ في العملية التربوية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- إن اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو إستراتيجية المقاربة بالكفاءات تتسم بالإيجابية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو إستراتيجية المقاربة بالكفاءات تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو إستراتيجية المقاربة بالكفاءات تعزى لمتغير التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو إستراتيجية المقاربة بالكفاءات تعزى لمتغير الأقدمية.

### 2.2.7. الدراسات الأجنبية:

- براين مايرز (Brian E. Myers)، جيمس داير (James E. Dyer) جامعة فلوريدا (2010).

بعنوان الاتجاهات، والقيمة، وإعداد كليات الجامعة ومديريها لتقديم المشورة.

إن دور أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات يتغير باستمرار، ويبدو أن المطالب التي طرحت على أعضاء هيئة التدريس وجُهودهم آخذة في الازدياد في حين أن النضال من أجل برنامج متوازن للمنهج الدراسية يصبح أكثر صعوبة. ويعتبر تقديم المشورة للطلاب عنصراً هاماً من عناصر هذا البرنامج.

ووظيفة تقديم المشورة من طرف هيئة التدريس لها تأثير مباشر على الاستقرار المالي المؤسسي والاحتفاظ بالطلاب، ورضا الطلاب بشكل عام. وكانت أهداف هذه الدراسة التعرف على قيمة تقديم المشورة، كما يتصور من قبل أعضاء هيئة التدريس والإداريين. ومواقف وتصورات أعضاء هيئة التدريس نحو تقديم المشورة والكفاءة المتصورة ومستوى إعداد أعضاء هيئة التدريس لتقديم المشورة للطلاب. وشارك في الدراسة ما مجموعه 222 مشاركاً من 31 جامعة. اتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن هناك قيمة في تقديم المشورة للطلاب، فضلاً عن المنظمات الطلابية. وقد رأى معظم أعضاء هيئة التدريس تقديم المشورة كنشاط تعليمي، وأشاروا إلى أنه ينبغي أن يكون

عنصرا في تعزيز ومراجعة الحيازة. وأفادوا بأن تقديم المشورة لكل من طلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليا كان استخداما جيدا لوقتهم، على الرغم من أن مستوى الاتفاق كان أعلى لتقديم المشورة لطلبة الدراسات العليا.

وأفاد معظم المجيبين أيضا بأنهم مختصون ومستعدون لتقديم المشورة للطلاب بشأن المسائل الأكاديمية. غير أن معظم المجيبين لم يتلقوا سوى قدر ضئيل من التطوير المهني في مجال تقديم المشورة. كما أعرب المستجيبون عن الحاجة إلى المساعدة في تقديم المشورة للمنظمات الطلابية وفي تقديم المشورة في المسائل الشخصية.

### 3.7. التعقيب على الدراسات السابقة :

استعرضنا من خلال هذه الدراسة (17) دراسة، منها (13) دراسة عربية و (4) دراسات أجنبية.

من خلال التطرق للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها هي دراسات مشابهة لدراستنا الحالية وذات علاقة مباشرة بها حيث تشترك معها في المتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي والمتغير التابع اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.

وبالرغم من اتفاق هذه الدراسات في نقاط إلا أنها تختلف في نقاط أخرى، ويمكن تلخيص أهم هذه النقاط فيما يلي:

#### - من حيث المنهج المستخدم:

فقد استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي مثل دراسة (الوزان، 2006) (الشنطي 2006)، (الطيب، 2008)، (صليحة، 2010)، (هواين، 2014) (عيسى، 2014) (دريس وحاشل، 2016)، (خليل، 2003)، (الحربي، 2004) (بوساحة، 2007)، (الزبيدي وآخرون، 2012)، (كباع ومسلم، 2013)، (ساري نصر 2014) .

#### - من حيث أدوات جمع البيانات:

فقد اعتمدت هذه الدراسات على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة.

في حين اختلفت هذه الدراسات مع دراسة (صليحة، 2010) التي اعتمدت في دراستها على الاستبيان بالإضافة إلى المقابلة لجمع البيانات.

أما دراسة (Edric 2008) فقد اعتمدت على المسح الإلكتروني على شبكة الانترنت.

## - من حيث حجم عينة الدراسة:

فقد اختلفت في حجمها والمجال المكاني للدراسة من دراسة إلى أخرى مثلا الدراسات الأجنبية كدراسة (Betun 2010) شملت (398) معلم بمجموعة من المدارس الابتدائية بتركيا.

أما دراسة (Brogan 1992) استهدفت (136) عامل في احدي الشركات الكبيرة لصناعة السيارات بألمانيا.

أما دراسة (Brian 2010) تم اخذ عينة تتمثل في (222) أستاذ من كلية فلوريدا بأمريكا.

أما بالنسبة للدراسات العربية فقد تشابهت من حيث حجم العينة ولكنها اختلفت في المجال المكاني مثل دراسة (زبيدي وآخرون، 2012) تم أخذ عينة قدرها معلم (150) بالجزائر، ودراسة (هواين، 2014) أخذ عينة تمثلت في (123) موظف بالإدارة بالجزائر، ودراسة (صليحة، 2010) تمثلت عينة الدراسة في (123) فرد بالجزائر.

أما دراسة (الوزان، 2006) وتم سحب عينة قدرها (114) ضابط عامل بالإدارة بالبحرين.

أما دراسة (الحربي 2004) بلغت عينة الدراسة (184) ضابط من ضباط الأجهزة الأمنية بالسعودية.

أما دراسة (حاشل وإدريس، 2016) بلغت عينة الدراسة (90) موظف بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بالجزائر، ودراسة (كباع وحسنية، 2013) بلغت عينتها (70) عامل بمؤسسة ألات للسباكة بالجزائر.

وجل هذه الدراسات السابق ذكرها اختلفت مع دراستنا الحالية المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة من حيث عينة الدراسة المتمثلة في (100) أستاذ، إلا أنها اتفقت مع دراستنا في المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات.

ضمن السياق المعرفي لمفاهيم الدراسات السابقة الخاصة المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة فقد أفادتنا هذه الدراسات في بناء إشكالية وأداة الدراسة الحالية، وأيضا توظيفها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

## الأبعاد النظرية : 8. المناخ التنظيمي:

### تمهيد:

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلا كبيرا بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية، ومن خلال عرضنا لموضوع المناخ التنظيمي سوف نحاول أن نحيط بكل جوانب المتعلقة بهذا المصطلح.

### 1.8. ماهية المناخ التنظيمي :

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. (الشنطي، 2006، ص23).

#### 1.1.8. تعريف المناخ التنظيمي:

عرفه الطيب (2008، ص11) بأنه التعبير المجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، نمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز.

عرفه عيسى (2014، ص61) بأنه مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة، وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين فيها مما يدفعهم إلى تحقيق أهدافها.

وعرفه الشنطي (2006، 24) بأنه عبارة عن مجموعة المميزات التي يمكن إدراكها عن المنظمة بشكل عام أو عن أنظمتها الفرعية. ويمكن استقراء هذه المميزات عن طريق تعامل المنظمة وأنظمتها مع بيئتها ومع الأفراد العاملين بها.

ومن خلال عرض التعاريف السابقة يتضح أن المناخ التنظيمي هو عبارة تكوين يضم كل من نمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز بحيث تتميز كل منظمة عن غيرها ويكتشف ذلك عن الممارسة والاحتكاك المباشر للفرد العامل داخل المنظمة .

**2.8. أهمية المناخ التنظيمي :**

إن أهمية المناخ التنظيمي تنبع من انه يستطيع التأثير على معظم الأنشطة التنظيمية والإدارية داخل المنظمة ومنها:

حيث انه يضمن الاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين اتجاه أعمالهم وعمل زملائهم، والإدارة العليا، ويلعب المناخ التنظيمي كذلك دورا مهما في المخرجات التنظيمية، فقد أشار لتوين وسترنج أن المناخ التنظيمي يؤدي دورا مهما في تحديد مستوي المنظمة في المدى البعيد لتأثيراته في الكثير من الظواهر السلوكيات الإدارية . (الدوسري، 2011، ص23).

- إن المنظمات التي يسودها المناخ التنظيمي المعتدل والدعم لأنها ستحافظ على افضل العناصر من العاملين وتساعدهم علي تقديم أفضل الأعمال. (الطيب، 2008، ص14).
- ويرى عيسي (2014، ص62) إن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصا للتطوير الذاتي، لأنه يتوفر نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع
- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل علي تفسير هذا السلوك والتحكم به كما إن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح نجاح الإدارة الفعالة. (الشنطي، 2006، ص33).
- وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة المتغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل المتكامل .
- المساعدة على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة. (مامش : 2015، ص06).

ومما سبق الذكر فان المناخ التنظيمي قد يكون السبب في ارتقاء الخدمات التي تقدمها المنظمات، إذا كان متفق عليه من طرف الأفراد العاملين داخل التنظيم بأنه يوفر لهم حرية تصرف إزاء الأعمال الإدارية. وقد يكون أيضا سبب في تدني خدمات التي تقدمها المؤسسة.

**3.8. نماذج المناخ التنظيمي :**

لقد تطرق الباحثين إلى العديد من النماذج المتعلقة بالمناخ التنظيمي وفي ما يلي بعض النماذج التي سنتطرق لها وهي:

**1.3.8. نموذج كامبل وزملائه (Campbell et al 1974):**

يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات وهذه العناصر هي:

- **الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة:** درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.
- **المكافأة والعقاب:** الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- **مركز القرارات:** درجة تفويض السلطة.
- **التدريب والتطوير:** مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.
- **المخاطرة والأمان:** مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.
- **الانفتاح والسلوك الدفاعي:** العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- **الروح المعنوية:** درجة إحساس الفرد بالأهمية.
- **التقدير:** إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.
- **القدرة التنظيمية العامة والمرونة:** درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- **تأكيد الإنجاز:** التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة. (شامي ، 2010 ، ص 22).

**2.3.8. نموذج بيرسون وببسون (Peterson- Bass):**

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسة في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها على الآتي:

- الثقة.
- المشاركة.
- الصدق والصراحة.
- المساندة والتشجيع.
- الاتصالات الصاعدة.
- الأداء الوظيفي. (البقي، 2011 ، ص 26).

**3.3.8. نموذج كويز وتوماس ( Koys et Tomas ):**

و قد حدد عناصر المناخ التنظيمي في ما يلي :

- **الاستقلالية :** وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتته فيما يتعلق بإجراءات العمل .
  - **درجة التماسك:** وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
  - **الثقة:** وتعني إدراك الفرد لمدي قدرته علي الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر علي مستقبله الوظيفي .
  - **ضغط العمل :** ويعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه .
  - **الدعم:** ويعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
  - **التقدير:** ويعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل التقدير من قبل الإدارة.
  - **العدالة :** ويعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات .
  - **الإبداع:** ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.
- (شامي ، 2010 ، ص44).

**4.8. أبعاد المناخ التنظيمي:**

هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات المتداخلة فيما بينها تمثل البيئة الداخلية للتنظيم وهي كما يلي:

**1. الهيكل التنظيمي:**

إن الهيكل التنظيمي يضمن تحديد المسؤوليات التي تعكس مجموعة من الأعمال ذات العلاقة والخاصة بكل فرد يعمل في المنظمة. (ضيايف، 2006، ص144).

**2. السياسات:**

أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلائم مع التغيرات الداخلية والخارجية وأن تعطي تأثيرا ايجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها. (المغربي، 2008، ص306)

**3. تدريب العاملين:**

أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفائته. وذلك عن طريق التدريب المتواصل على كل ما هو جديد الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنشأة. (المغربي، 2008، ص307)

**4. وسائل وأنماط الاتصال :**

يسعى العامل إلى تحقيق ذاته، ولا يتم ذلك من دون حصوله علي المعلومة . ولا شك أن استخدام أنواعا متعددة من الاتصال ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليتة.(المغربي، 2008، ص309).

**5. مشاركة العاملين في صنع القرارات:**

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي من أفكار واقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع.(صليحة، 2010، ص48).

**6. نظام الحوافز :**

التحفيز من بين العمليات المعقدة إذ نلاحظ أنه يوجد اختلاف في اعتماد السياسات التحفيزية وفقا للقواعد المعرفية والنظرية التي يعتقدون بصحتها أي على أساس نظريات التحفيز . فهناك من يركز على التحفيز بالوسائل المادية في حين يركز قسم آخر على التحفيز المعنوي وآخرون على كلا النوعين من الحوافز. (الفارس، 2011، ص74).

**7. نظم وإجراءات العمل :**

هي التي تحدد وتنظم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتنسق بين جميع الأعمال، وكيفية تعامل الأقسام فيما بينها وذلك بالشكل الذي يؤدي إلي تسهيل انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.(الوزان: 2006، ص33).

**8. القيادة :**

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي علي مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في حدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي ومهام القائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ علي روحهم المعنوية العالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.(صالح، 2008، ص22).

**9. الاستقرار والأمن الوظيفي :**

وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية، حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرار نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (الطاهر، ص79).

**5.8. أنواع المناخ التنظيمي:**

**1. المناخ المفتوح:** يتميز هذا المناخ بارتفاع درجة انتماء العاملين للمسؤولية وأيضا انخفاض درجة اهتمام الإدارة بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا وهدفها هو الإنتاج.

**2. المناخ الاستقلالي:** ارتفاع درجة انتماء العاملين للعمل، ويكون المدير قدوة حسنة، ارتفاع درجة اهتمام المدير بتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا.

**3. المناخ الموجه:** ويتم بارتفاع درجة انتماء العاملين للمؤسسة، وكثرة الإعاقات من الإدارة، وأن الإدارة تهتم بالإنتاج دون الاستفادة برأي العمال.

**4. المناخ الأبوي:** يتميز بارتفاع درجات التباعد بين العاملين عن بعضهم بالإضافة إلى تركيز الإدارة على الإنتاج دون الاستفادة من رأي العمال.

**5. المناخ العائلي:** يتميز بارتفاع درجة الألفة أي توفر العلاقات الطيبة، كما تنخفض معوقات الإدارة ونزوعها إلى الشكلية في العمل أي اهتمامها بتطبيق اللوائح والقوانين.

**6. المناخ المغلق:** كثرة معوقات الإدارة، وتباعد العاملين عن العمل كفريق. ويهتم المدير بتطبيق اللوائح والقوانين والتركيز على الإنتاج دون الاهتمام بأداء العاملين. (عويضة، 1996، ص 16).

**6.8. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:**

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلي ثلاث مجموعات وهي كما يلي:

**1.6.8. العوامل الخارجية:****نذكر منها :**

**1. العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في مجموعة العوامل الداخلية من رأس المال و الموارد الاقتصادية والعوامل الاقتصادية مثل الأسعار المنافسة، تغيير الأسواق المحلية والعالمية.

2. **العوامل الاجتماعية:** وهي المتمثلة في العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية، مما له دور في تفعيل دور المنظمة الإنتاجي.

3. **العوامل التكنولوجية:** وهي العوامل المتمثلة في التغيرات التكنولوجية التي يستمدّها العالم اليوم من أنظمة المعلومات وأساليب الإنتاج والاتصالات. (الجيوسي، جاد الله، 2008، ص110).

### 2.6.8. العوامل التنظيمية:

#### نذكر منها:

1. **الهيكل التنظيمي:** هو الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليها. (الجيوسي، جاد الله، 2008، ص110).

2. **النمط القيادي المتبع:** يجب أن تكون هناك قيادة مهتمة بالعمل وهي التي تحدد أهدافا لمرووسياها وتتوقع منهم أن يتصرفوا علي أحسن مستوي، وأن يكونوا ساعين دائما إلى تحسين الأداء، كذلك فإنها تظهر الثقة في تحمل المرؤوسين المسؤوليات أن يصبوا اهتمامهم علي إنجاز الأهداف السامية. (قنديل، 2010، ص64).

3. **نظام الأجور والحوافز:** فان أهمية الأجر تظهر على مستويين وهما:

أ. **المستوي الأول المتعلق بالأفراد:** بحيث يعتبر الأجر وسيلة لإشباع احتياجات العامل المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه. أو شعوره بالأمان والاندماج في المجتمع. (عبد الرحمان، 2010، ص218).

ب. **المستوي الثاني المتعلق بالمنظمة:** بحيث يعتبر الأجر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها، وأيضا يعتبر وسيلة لإبقاء الكفاءات العاملة بها. (عبد الرحمان، 2010، ص218).

4. **نظام الحوافز:** يجب أن يكون نظام الحوافز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالا في توفير الفرص للجميع، وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي. (الحلابي، 2012، ص61).

5. **الصراع التنظيمي:** كذلك فإن الصراع الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة، وإضافة إلى ذلك فهو يشتم الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. (الشلابي، 2011، ص120).

6. **الثقافة التنظيمية:** تلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها. وبالتالي التغلب على الولاءات الشخصية والمصالح الذاتية للعاملين التي قد تتعارض مع أهداف العامة للمنظمة. وتعتبر أيضا مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد علي قيم معينة مثل ثقافة الابتكار والتميز و التغلب علي المتنافسين. (منصور، 2007، ص30).

### 3.6.8. العوامل الشخصية :

#### نذكر منها :

1. **قدرات الفرد :** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به قد يسبب له نوع من الإحباط وذلك يؤدي إلي انخفاض الإنتاجية . (الوزان، 2006، ص 43)

2. **تناقض القيم :** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع القيم والأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بالحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه. (الوزان، 2006، ص43).

3. **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة المعتدلة المحسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء . (الوزان، 2006، ص43).

### 7.8. طرق تحسين المناخ التنظيمي:

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي أصبح من أولويات التي تشغل المسؤولين في أية مؤسسة وعليه فإنه يتم خلق مناخ تنظيمي جيد من خلال العمل على الاهتمام بالعناصر التالية:

1. **الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كل من أهداف التنظيم وأهداف العاملين. (صليحة، 2010، ص 53).

2. **الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:** يجب أن يكون الاتصال له أهداف في محيط العمل وهي كما يلي:

- إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة .
- إعطاء معلومات حول مجريات الأمور في المنظمة .
- إبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى والوحدات ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة. (عسكر، 2009، ص144).

**3. أساليب الرقابة:** لاشك أن الرقابة أمرا ضروريا من اجل التأكيد بان الأهداف المطلوبة قد حقت. إلا أن الرقابة التقليدية عادة ما تدفع العاملين إلي ابتداع الوسائل المختلفة لاختراقها الأمر الذي يؤدي إلى تشديد الرقابة. إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين الرقابة الذاتية تنبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أم لا. (المغربي، 2008، ص 307-308).

**4. الاهتمام بالسياسات:** يجب أن لا تكون السياسات عرضة للتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا؛ سياسة التوظيف. الترقية والنقل، وإنهاء الخدمة. (شامي، 2010، ص 53).

**5. الإهتمام بالتكوين:** فالتدريب من شأنه أن يحقق عدة فوائد منها متعلق بالفرد والمنظمة. (الموسوي، 2008، ص 190).

#### أ. فوائد التكوين المتعلقة بالمنظمة :

- تحسين ربحية المنظمة .
- تنمية مناخ مناسب والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة .
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية (الموسوي، 2008، ص 190).

#### ب. فوائد التدريب المتعلقة بالفرد :

- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي .
- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة .
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات.
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن. (السالم، 2014، ص 273).

**6. العدالة في التعامل :** يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب . الأمر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم على زيادة إنتاجيتهم. وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل على مبدأ سليم وثابت (المغربي، 2008، ص 307).

**9. الاتجاهات:****تمهيد:**

إن الأفراد يحملون بداخلهم عددا كبيرا من الاتجاهات نحو العديد من الموضوعات والقضايا التي تصادفهم في حياتهم اليومية من القضايا في مجال العمل إلى السياسات المنتهجة في التسيير الإداري .

**1.9. ماهية الاتجاه:**

لقد ظهر مصطلح الاتجاهات في مجالات علم النفس الاجتماعي ما بين سنة (1909 / 1910م). وتعددت التعاريف منذ ذلك الحين، وكان هناك شبه اتفاق على أن الاتجاه هو ميل مؤيد أو معارض إزاء موضوع من الموضوعات المعينة (عبلة، 2007، ص17).

**1.1.9. تعريف الاتجاه:**

عرفه برغل (2012، ص23) بأنه موقف الفرد إزاء قضية، أو فرد، أو جماعة معينة، كما يعكس هذا الموقف من حيث الإيجاب أو السلب أو الحيادية والاتجاه سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة فهو يتضمن عملية تقييم أو إصدار حكم معين.

وعرفه صديق (2012، ص305) بأنه الشعور بالتأييد أو المعارضة إزاء موضوع معين كجماعة معينة أو فكرة أو فلسفة أو قضية كالاتجاه نحو المرأة أو القومية العربية ويتكون بالخبرة الاكتساب ويمكن تعديله.

وعرفه البلوي (2000، ص28) بأنه الاستعداد المسبق للاستجابة لبواعث معينة من (مواقف، أحداث أفراد، مواضيع، شئى بطريقة ما).

يعرف ألبورت Allport الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية تؤثر تأثيرا فعالا على استجابة الفرد اتجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها. (عبد الرحمان، 2010، ص10).

من خلال عرض التعاريف السابقة يتضح انه مجموعة من الأفكار والمشاعر والإدراكات والمعتقدات حول موضوع ما، بحيث توجه سلوك الفرد وتحدد موقفه من ذلك الموضوع .

**2.9. خصائص الاتجاه:**

- الاتجاهات متعلمة ومكتسبة وهي قابلة للتعديل والتطوير.
- تتميز الاتجاهات بالخاصية الثبات والاستقرار النسبي.
- الاتجاهات متدرجة من الإيجابية الشديدة إلى السلبية الشديدة.
- تتعدد الاتجاهات وتتنوع ذلك حسب المثيرات والمتغيرات المرتبطة بها.
- ترتبط الاتجاهات بثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتختلف من بيئة اجتماعية إلى أخرى .
- قابلة للقياس والتقويم.(صديق، 2012، ص307).

**3.9. مكونات الاتجاه:**

ينقسم الاتجاه إلى أربع مكونات:

**أ. المكون المعرفي:**

فهو عبارة عن مجموعة من المعارف والمعلومات والخبرات، التي تتصل بموضوع الاتجاه والتي انتقلت إلى الفرد عن طريق الممارسة المباشرة. بالإضافة إلى المعتقدات التي يعتنقها الفرد حول موضوع معين، وتتضمن هذه المعتقدات أساسا بعض الأفكار حول المثير، وعلى هذا فان قنوات التواصل الثقافية والحضارية تكون مصدرا رئيسيا في تحديد هذا المكون المعرفي، بالإضافة إلى مصدر هام آخر وهو مؤسسات التربية والتنشئة التي يتعرض من خلالها الفرد للخبرات المباشرة .(عبله، 2007، ص19).

**ب. المكون السلوكي:**

يعبر عن مجموعة من العمليات الجسمية التي تعد الفرد للتصرف بطريقة ما فالمكون السلوكي هو الجانب النزوعي، بمعنى مجموعة الاستجابات الواضحة التي يقدمها الفرد بعد إدراكه ومعرفة انفعالاته .(كنزة، 2014، ص23).

**ج. المكون الوجداني (الانفعالي):**

يتأثر الاتجاه بالتعزيز والتدعيم النفسي الذي يتمثل في درجة الانشراح أو الانقباض التي تنتاب الفرد أثناء تفاعله مع المواقف المختلفة، وهذه الانفعالات تشكل الشحنة الانفعالية التي تصاحب التفكير النمطي حول موضوع الاتجاه بما يميزه عن غيره. أي هو كل ما يكتنه الفرد من عاطفة أو شعور نحو موضوع سواء كان ايجابيا أو سلبيا. (برغل، 2012، ص45).

**د. المكون الإدراكي :**

وهو مجموعة العناصر التي تساعد الفرد علي إدراك المثير الخارجي. ويكون الإدراك حسيا عندما تكون الاتجاهات نحو الماديات، وقد يكون الإدراك اجتماعيا عندما تكون الاتجاهات نحو المثيرات الاجتماعية والأشياء المعنوية . (بلبول، 2009، ص42).

**4.9. أنواع الاتجاهات:**

تنقسم الاتجاهات إلي عدة أنواع وهي:

**1.4.9. على أساس شمولي :****• اتجاهات فردية أو جماعية:**

الجماعية هي التي تتفق عليها جماعات معينة مثل اتجاهات الجالية المسلمة في المهجر كالحجاب أو المشاركة السياسية. الفردية وهي المتعلقة بأفراد مثل اتجاهاتهم نحو قائد معين (ساري نصر، 2014، ص58).

**2.4.9. على أساس الهدف:****• اتجاهات موجبة واتجاهات سالبة:**

فالإيجابية هي التي تلقي الرضا والقبول من الفرد باعتناقها نظرا لتحقيق رغبة لدي الفرد. أما الاتجاه السلبي هو الذي تلقي الرفض وعدم القبول من الفرد. (بو عمر، 2014، ص43).

**3.4.9. على أساس درجة الظهور :****• الاتجاه العلني والسري:**

فالعلني هو الذي لا يجد الفرد حرجا في إظهاره والتحدث عنه أمام الآخرين. بمعنى انه ليس من الضروري أن يكون متفقا مع معايير الجماعة. والسري وهو الاتجاه الذي يحاول الفرد إخفائه عن الآخرين والاحتفاظ به في قرارة نفسه وغالبا لا يتفق مع القيم الاجتماعية التي تسود المجتمع أو تتعارض مع القوانين الشرعية أو الوضعية. (بلبول، 2009، ص44).

#### 4.4.9. على أساس الموضوع :

- اتجاه عام واتجاه خاص:

الاتجاه العام هو الذي يكون معمما نحو موضوعات متعددة وتكون أكثر ثباتا واستقرارا من الاتجاه الخاص، والاتجاه الخاص الذي يكون محددًا نحو موضوع نوعي. (بو عمر، 2014، ص 42).

#### 5.9. وظائف الاتجاه:

تقوم الاتجاهات بعدة وظائف وهي :

الجدول رقم (1) يمثل وظائف الاتجاهات.

وظائف الاتجاهات			
وظيفة دفاعية	وظيفة تعبيرية	وظيفة تنظيمية	وظيفة منفعية
يستعملها الفرد لتبرير صراعاته الداخلية حيال أوضاع معينة .	توفر للفرد فرصة للتعبير عن ذاته وتسمح له بالاستجابة على نحو فعال.	تجعل الفرد يستجيب لجماعة من الأفكار أو الأشياء وذلك باستخدام قواعد بسيطة ومنظمة.	تساعد الفرد على تحقيق أهداف معينة وتمكنه من التكيف مع الجماعة.

(ساري نصر، 2014، ص 60).

من خلال الاطلاع على وظائف الاتجاهات فنلاحظ أنها تعمل على توفير الراحة النفسية للأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة للأفراد من تحقيق المنافع وتنظيم العمل وأيضا إثبات وجهات النظر من خلال التعبير عن الآراء في مختلف المواضيع وحتى استعمالها كالميكانيزمات دفاعية من خلال تبرير بعض التصرفات التي يقدم عليها الأفراد .

#### 6.9. العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاه :

هناك عوامل كثيرة تؤثر في تكوين الاتجاه وندرجها في :

- تأثير الوالدين.
- تأثير الأقران.
- تأثير التعليم.
- تأثير وسائل الإعلام.
- تأثير الخبرات الشخصية. (النفاح، 2008، ص 129).

من خلال التطرق إلى العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاه فنلاحظ أن اغلب العوامل تكتسب من خلال التنشئة الاجتماعية أو التعامل أو الإحتكاك المباشر مع مختلف المواقف الحياتية التي يعيشها الفرد خلال ممارساته اليومية.

## 7.9. النظريات المفسرة لتكوين الاتجاهات :

### 1.7.9. نظرية التحليل النفسي:

ترى نظرية التحليل النفسي أن الاتجاه هو ما يحرك السلوك، فإذن يعتبر الاتجاه عبارة عن عمليات نفسية تتكون نتيجة الخبرة والميل نحو موضوع معين، وبالتالي يتبلور الاتجاه وقد يكون الاتجاه مكبوت (سري). تحت تأثير المعايير الخلقية والدينية والاجتماعية.

وتستند هذه النظرية إلى المنطق التحليل النفسي في تفسير السلوك الإنساني بدوافع داخلية تحدد الحاجات الأساسية ضمن البنية الشخصية وان الفرد يقمع مشاعر الكراهية ضد جماعته ويبلور مشاعر الانتماء لها، مع توجيه مشاعر الكراهية والمقت للجماعات الأخرى لذا يرى البدري انه يمكن لاتجاهات الفرد أن تتغير في حالة دراسة ميكانيزمات الدفاع لديه.

والحلول التي يقدمها، وكذلك الأعراض التي من خلالها يخفض الفرد من توتراته من خلال التحليل النفسي الذي يسعى إلى تفسير الفرد بأساس توقعاته المصطنعة وما يصاحبها من وجود اتجاهات القبول والرفض، وذلك في ضوء الثنائية عند فرويد، حيث يرى بأن هناك قوتين متعارضتين في حياة الإنسان وهما عنصر الموت والحياة والصواب والخطأ كما أن الفرد يواجه في حياته مواقف مختلفة تجعله يتخذ قرارات معينة، وان المرء حين يقترب من القطب الموجب تكتسب لديه خصائص وتصبح لديه شحنة ايجابية، فالأعمال الموجبة التي يقوم بها الفرد يكتسب خصائصها، حيث يصبح لديه شحنة ايجابية نحوها بشكل اكبر، ومن ثمة يزداد اتجاهه نحوها . (بلبول، 2009، ص، 46، 47).

### 2.7.9. نظرية التنافر المعرفي:

وهي النظرية التي وضعها (ليون فستنجر 1957) ومفادها أن ما دفع الفرد إلى تعديل أو تغيير اتجاهه هو وجود حالة من التنافر المعرفي، أي اعتناق الفرد لفكرتين أو اتجاهين لا يمكن الجمع بينهما من الناحية النفسية، أي إنهما على طرفي نقيض. ويؤدي هذا التنافر إلى ضيق نفسي لدى الفرد يدفعه إلى محاولة التقليل منه أو القضاء عليه، وهي فكرة منقولة عن نظرية دوافع السلوك التي تقرض أن حالة الجوع مثلا تخلق توترا عند المرء حيث يسعى للحصول على الطعام، ولكن وجه الاختلاف أن القوة المحركة في حالة التنافر المعرفي دافع نفسي بينما هي دافع فيسيولوجي بالنسبة للحالة الأولى (بو عمر، 2014، ص58).

**3.7.9. نظرية التعلم الاجتماعي:**

يؤكد علماء هذا الاتجاه (باندورا ووالترز) على أن الاتجاهات متعلمة، وان تعلمها هذا يتم من خلال النموذج الاجتماعي، ومن المحاكاة فالطفل يحاكي سلوك والديه، ويعتبرهما النموذج الذي يتوحد معه في مراحل العمر المبكرة .

وقد فسّر " البورت باندورا" عملية تكوين الاتجاهات، وفقا لعملية التعلم بالملاحظة فعند ملاحظة شخص يثاب على سلوكه فمن المحتمل أن نكرر سلوكه، وإما إذا عوقب على سلوكه فان احتمال أن لا نقوم بتكراره أو تقليده، كما يركز " البورت باندورا" على دور الأسرة والجماعة، جماعة الأقران ووسائل الإعلام في تكوين الاتجاهات، من خلال ما تقدمه من مواقف الاجتماعية، وتعتبر تعلم الاتجاهات عن طريق القدوة والمحاكاة والتقليد من أهم الاستراتيجيات المستخدمة في تكوين الاتجاهات . (كنزة، 2014، ص33-34).

**4.7.9. نظرية الباعث :**

والتي تتلخص في أن تكوين الاتجاهات عملية تقدير ووزن لكل من التأييدات والمعارضات لجوانب عدة، واختيار أحسن البدائل وهناك صورتان شائعتان لمنحى الباعث في مجال الاتجاهات وهي:

أ. **نظرية الاستجابة المعرفية:** تري النظرية أن الاستجابة المعرفية تتم في ضوء معالجة المعلومات التي يستقبلها الفرد عن رسالة معينة تقدم إليه لان الشخص ليس مستقبل سلبي للرسائل التي يتعرض لها الأشخاص يستجيبون من خلال التخاطب لبعض الأفكار الايجابية والسلبية . (البلوي، 2000، ص26)

ب. **منحى وقع القيمة :** يتبنى الأشخاص المواقف التي تؤدي إلى أكثر الآثار الايجابية المحتملة، ويرفضون الموضوعات التي تؤدي بهم إلي الآثار السلبية غير المرغوبة، فالناس دائما يحاولون أن يزدوا من تحقيق الفائدة الذاتية لهم والفائدة الذاتية لأي موقف هو نتاج لكل من: قيمة الناتج النهائي. والتوقع أن هذا الموقف سوف يقدم هذا الناتج (البلوي، 2000، ص26).

من خلال طرح النظريات التي تطرقت لموضوع الاتجاهات يتضح لنا أن كل منها تناول الاتجاه من منظوره الخاص. فالنظرية التحليل النفسي تري أن الاتجاه يكون وليد خبرات طفولية تم تحويرها وفقا لمتطلبات المرحلة الحالية، وقد يكون الاتجاه مكبوت غير مصرح به لأنه يتعارض مع مبادئ المجتمع الذي يعيش فيه، أما نظرية التعلم الاجتماعي فهي ترجمة لتأثر الفرد بالمحيط الذي يعيش فيه فيجعله يتبنى مواقف قد حدثت أمامه وقد تكون من أفراد أسرته أو أقرانه، في حين تناولت موضوع الاتجاهات

من منظورين الأول يمثل استجابة الفرد لمعلومات من طرف مجموعة من الأفراد حيث قد تكون ذات طابع سلبي أو ايجابي فيتأثر بها، أما الثاني فهي تعبر عن رفض الفرد المستقبل للرسائل كل ما هو سلبي ومن شأنه أن يؤثر عليه بالسلب .

### 8.9. طرق قياس الاتجاه :

أن فائدة الاتجاهات تظهر من أنها وسيلة لتفسير والتنبؤ، تتوقف علي قدرتنا علي بدقة. وقياس الاتجاهات لا بد وأن يتم بطريقة غير مباشرة، حيث أن تحديدها لاسبيل لقياسها مباشرة. وعلي ذلك فإن الاتجاهات يمكن قياسها بطريق الاستنتاج من السلوك الشخص الظاهر، أو من خلال لإبدائه لأرائه ومعتقداته حبال موضوع أو شخص معين (السلمي، ص160).

المقاييس التي تطرقت إلي كيفية قياس الاتجاهات فيما يلي عرض لبعض المقاييس التي من شأنها أن تستخدم في قياس الاتجاهات وهي :

### 1.8.9. طريقة التدرج التجميحي لجثمان Gutman :

حاول جثمان (1947/1950م) إنشاء مقياس تجميحي متدرج يحقق فيه شرطا هاما إذا وافق المفحوص على العبارة معينة لا بد أن يعني هذا أنه وافق على العبارات التي تلوها وفيما يلي مثال يوضح:

- نهاية المستوى الجامعي لا يعتبر كافيا لتعليم الفرد نعم ( ) لا ( )
- نهاية المستوى الثانوي لا يعتبر كافيا لتعليم الفرد نعم ( ) لا ( )
- نهاية المستوى الإعدادي لا يعتبر كافيا لتعليم الفرد نعم ( ) لا ( )
- نهاية المستوى الابتدائي لا يعتبر كافيا لتعليم الفرد نعم ( ) لا ( )
- ينبغي أن يزيد الفرد من مجرد القراءة والكتابة نعم ( ) لا ( )

ودرجة الشخص هي نقطة التي تفصل بين كل العبارات السفلي التي وافق عليها وهكذا لا يشترك فردان في درجة واحدة على هذا المقياس إلا إذا اختارا نفس العبارات. (بوعمر، 2014: ص68، 69).

### 2.8.9. مقياس بوجارديس Bogardas :

ويطلق عليه مقياس المسافة الاجتماعية أو البعد الاجتماعي، ويعتبر هذا المقياس أول مقياس وضع لقياس الاتجاه، ويبني مقياس بوجارديس على أساس مستقيم يتألف من سبع وحدات حيث أن الطرف الأول فيها يمثل أقصى درجة من درجات التقبل الاجتماعي، أما بينما يمثل الطرف السابع أقصى درجة التبعاد الاجتماعي .

وقد طبق "بوجارديس" هذا المقياس على عينة قوامها (1725) أمريكي لقياس اتجاههم نحو (39) جماعة قومية عنصرية. (بوت، 2011، ص72).

### 3.8.9. طريقة ليكارت Likert:

يستخدم هذا المقياس على نطاق واسع في البحوث النفسية والاجتماعية ويتكون هذا المقياس من مجموعة بنود ( عبارات ) يستجيب الأفراد المراد قياس اتجاهاتهم بدرجات متفاوتة، إذ يندرج المقياس ذو الخمس مسافات من أوافق بشدة، أوافق. غير متأكد. لا أوافق، لا أوافق بشدة. (الصقور، 2003، ص32).

### 4.8.9. الاختبارات الاسقاطية :

يتم طبقا لهذه الطريقة إخضاع الفرد المفحوص لبعض المثيرات الاجتماعية الغامضة في شكل جمل أو لعب أو صور أو قصص ناقصة، ويطلب منه ذكر أو كتابة ما تعبر عنه هذه المثيرات بالنسبة له ومن أمثلة هذه الاختبارات الاسقاطية .

➤ الاختبارات المصورة.

➤ تمثيل الأدوار الاجتماعية.

➤ الأساليب اللفظية، مثل تكلمة الجمل الناقصة. (القرني، 2010، ص29).

### 8.9. أدوات قياس الاتجاهات:

#### 1.8.9. سبر الآراء :

وهي استطلاعات للرأي العام التي تتضمن عددا قليلا من الأسئلة حول موضوع معين تصاغ بطريقة لا تسمح بالتحيز في الإجابة وعادة ما تأخذ شكل (نعم /لا) أو (موافق / غير موافق). ( مرزوقي، 2014، ص20).

#### 2.8.9. الاستبيان:

يعد أسلوب استخدام الاستبيان من أفضل أساليب جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف لما يتميز به من سرعة وسهولة في التطبيق. (الحربي، 2004، ص32).

### 3.8.9. الملاحظة المباشرة:

يفيد هذا الأسلوب في الوظائف التي تتكون من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها. (الحربي، 2004، ص32).

**4.8.9. المقابلات:**

تهدف المقابلات إلى الوصول لشكل النهائي لوصف الوظائف وتنقسم إلى عدة أنواع:

- المقابلات الفردية.
- مقابلات جماعية مع مجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- مقابلات المشرفين مع الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل. (الحربي، 2004، ص33).

وعليه فان طرق ومقاييس الاتجاهات تعددت بتعدد مواضيع التي تناولت موضوع الاتجاهات، وعلى الباحث استخدام الطريقة أو المقياس الذي يساعده في الوصول إلى أدق النتائج ومراعاة حجم العينة محل الدراسة.

**10. إدارة الجودة****تمهيد:**

إدارة الجودة الشاملة تعتبر من بين الإدارات التي تتميز بالإلتقان الأعمال وسعيها إلى التحسين المستمر، بحيث استحوذت على فكر المسيرين وأصبحت من بين المعايير التي تحكم علي فعالية الإدارة وكفاءتها.

**1.10. تعريف إدارة الجودة:**

عرفها لعويسات (2003،ص14) على أنها مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات وظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة متتابعة.

عرفها كاظم وروان (2010،ص25) على أنها مدخل أو الطريقة الأداء العمل وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع و الخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وتبيان عملها.

عرفها الحراشة (2014،ص28) على أنها المنهج تطبيقي يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات يقوم بها مجموعة من الأفراد المسؤولين لتسيير شؤون المنظمة بغرض التغلب على المشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق نتائج المرجوة في ضوء حاجا وتوقعات العميل.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الجودة هي منهج إداري حديث يهدف إلى الرقي بالخدمات التي تقدمها المنظمات بمختلف نشاطاتها، وذلك في سبيل تحقيق الاحتياجات الفعلية للزبون، و أيضا تعمل على الاستثمار في الموارد البشرية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة .

**2.10. التطور التاريخي لإدارة الجودة:**

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل وهي :

**1.2.10. مرحلة التفتيش والفحص (1940/1900م):**

يعتبر التفتيش من أول وأقدم نظم مراقبة جودة الإنتاج والعمليات وبمقتضاه يقوم المفتشون متخصصون بمراقبة أعمال الجودة من خلال استخدام أجهزة القياس خاصة بذلك ويقصد بالعمليات فحص الإنتاج إجراء مقارنات بين المواصفات المنتجات في كل أو بعض مراحل الإنتاج أو مقارنة مواصفات المخرجات النهائية بالمواصفات المقررة سلفا وتحديد درجة الاختلاف بينهما ثم إبلاغها إلى القائمين على إدارة الإنتاج والعمليات بالمنظمة، يعتمد

الفحص على استخدام أجهزة أدق ويتم في معامل القياس، كما انه يتم في معظم المراحل الإنتاجية ويعتبر أعم وأشمل من عمليات التفتيش. (حميدي، 2014، ص32).

### 2.2.10. مرحلة المراقبة الإحصائية علي الجودة (1970/1940م):

يقصد بالمراقبة الجودة الأنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستخدمة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة. إن التركيز علي الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور أساليب الإحصائية وتطوير استخدامها في مجال مراقبة الجودة، فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير ومواصفات لتطبيق مراقبة الجودة في مجال صناعة الأسلحة في الولايات المتحدة الأمريكية. (بوزيد، 2011:ص19).

### 3.2.10. مرحلة التأكيد أو ضمان الجودة (1980/1970م):

هو مفهوم يشير إلى التأكد من تنفيذ وإنجاز الضبط الكلي وبكفاءة لجميع عمليات الإنتاج.

إن مرحلة أو ضمان الجودة تؤكد على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة وضمن المنتج وفق احتياجات المستهلك . وان هذه الأنشطة هي مستمرة في نظام ضبط الجودة وأساسها منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية وذلك بوضع تأكيدات على مصادر الأنشطة اللازمة لمنع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات. (علوان، 2009، ص28).

### 4.2.10. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن):

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين الذي يتضمن جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. (بوحنه، 2010: ص163).

من خلال عرض لمراحل المختلفة لإدارة الجودة الشاملة يتضح ما يلي :

- إن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ "الوقاية خير من العلاج" .
- مفهوم وضبط الجودة "السيطرة الإحصائية" تدرج من منظور المنتج إلى منظور الزبون.
- الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات .

➤ دور الدارة انتقل من الحرفي، رئيس العمال، قسم الجودة، إلى الدور الاستراتيجي للجودة تتولاه الإدارة العليا. (بن عيشاوي، 2006، ص04).

### 3.10. رواد إدارة الجودة الشاملة:

يتضح بجلاء عند الحديث عن تطور ومفهوم الجودة الشاملة إن ذلك يقودنا للوقوف أمام ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم كل من:

- ادوارد ديمينج .
- جوزيف جوران .
- فليب كروسبي . ( الكحلوت، 2013، ص16).

### 1.3.10. ادوارد ديمينج E. Deming:

ولد "ادوارد ديمينج " (في 14 أكتوبر 1900م) في الولايات المتحدة الأمريكية، حصل على الدكتوراه في الإحصاء والفيزياء من جامعة "بيل". (زقزوق، 2008، ص49).

بنيت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق المبادئ الأربعة عشر . والتي تمثل العمود الفقري لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- إيجاد وخلق هدفا ثابتا لتحسين المنتجات والخدمات.
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات .
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفنيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط.
- التحسين المستمر الدائم لكل نظم الإنتاج والخدمات من اجل رفع جودة والإنتاجية.
- الاهتمام بالتدريب في العمل مع الاعتماد طرق حديثة في التدريب .
- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة والاهتمام بالقيادة بهدف زيادة تفاعل وأداء العنصر البشري.
- طرد الخوف حتى يتمكن الجميع من العمل بفعالية من اجل نجاح المؤسسة.
- إزالة عوائق التنظيمات والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة.
- التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للعاملين لأنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية
- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة .

- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر من العمل، والتخلص من النظام التقويم السنوي والجدارة.
- تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التطور التكنولوجي .
- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب علي أن يخصص جهده من اجل التطوير المستمر. (منصور، 2005، ص120).

### 2.3.10. جوزيف جوران Jospa Juran:

مهندس أمريكي ولد في البلقان، تخرج من جامعة "مانيسوتا" الأمريكية عام (1924م) . التحق بجامعة نيوروك للعمل كأستاذ وفي الوقت نفسه عمل في إدارة التفتيش والمعايينة التابعة لشركة هوثورن الكهربائية . (القحطاني، 2011، ص32).

ومن أهم إسهاماته وضع عشر خطوات هامة لايد للمؤسسة أن تتبعها عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وهي:

- نشر الوعي بضرورة الحاجة إلى تحسين وتطوير الجودة.
- تحديد أهداف التحسين المستمر.
- توفير التدريب لكل فرد .
- تبني أسلوب حل المشكلات .
- تقدير الجهود المتميزة.
- تدوين نتائج والعلاقات التي يحصل عليها الفرد والاحتفاظ بها كاليانات .
- توثيق ما ينجز من أعمال.
- إدخال تحسينات مستمرة علي الأنظمة المعتادة .
- بناء تنظيم لتحقيق الأبعاد من خلال تأسيس مجلس الإدارة.
- الاعتراف بالانجاز (منصور، 2005، ص 124).

### 3.3.10. فيليب كروزبي Philip Crosby:

يعد "كروزبي" من أشهر الرواد في مجال أساليب التطوير، حيث ركز علي إدارة الجودة الشاملة في التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء . وهو أول من نادي بالفكرة العيوب الصفرية. ( بدر، 2009، ص33).

وأكد " كروزبي" على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة، وتحقيق مستوي عال فيها .

وقد قسم "كروزبي" العيوب إلى فئتين وهما :

- التكاليف المقبولة: وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة.
- التكاليف غير المقبولة: وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب. (بدر، 2009، ص33).

#### 4.10. مفهوم نظام ضمان الجودة في التعليم العالي:

عرفه عبد العظيم (2014، ص57) بأنه تصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة والتي تضمنها المعايير التي تضعها منظمات الاعتماد.

عرفه عجال (2010، ص71) بأنه جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها، المطبقة ضمن نظام ضمان الجودة، ويتم إثباتها عند الحاجة، لدعم الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة، كما أن نظام ضمان الجودة يعتمد على الوقاية أو منع حدوث العيوب بدل من الكشف عنها.

عرفته رقاد (2014، ص71) بأنه ذلك النظام الذي يقوم بالتحقيق على أن ما يقوم به من الأعمال يتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قمت بكتابتها واعتمادها.

#### 5.10. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

لقد تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لعدة اعتبارات نذكر منها:

- معدلات البطالة مرتفعة فالإنتاج لا يوفر عدد المناصب العمل الكافية.
- العجز التعليمي وهو الاستثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.
- إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيات المتقدمة .
- إمداد القطاعات المختلفة بخريجين قادرين على تحسين جودة الأداء في كافة المجالات .
- الحاجة لتغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسات التعليمية الارتقاء بجودة الأداء في منظومة البحث العلمي، لأن البحث العلمي هو الوجه الآخر للتعليم. (يزيد، 2012، ص42).

**6.10. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :**

توجد عدة مبادئ الإدارة الجودة الشاملة من بينها :

- **الإهتمام بالمستفيد:**

في التعليم الجامعي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية، وان تحقق رغباته هي مهمة أساسية للمؤسسة الجامعية، وينبغي علي الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم. لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المهارات والمعارف والاتجاهات، حيث إن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية. (لقرط، 2009، ص45).

- **التركيز علي جودة هيئة التدريس :**

يعتبر المعلم الأساس في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في القسم والمختبرات إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط ومقدار ما يمتلكه من التمكن في مادته العلمية والقدرة على إيصالها والرغبة في إعطائها. (يزيد، 2012، ص43).

- **الإهتمام بالعمل الجماعي :**

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشتركة تمثل توجهها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير الصلاحيات والسلطة المناسبة. (عبد العظيم، 2014، ص21).

- **جودة المباني التعليمية ومرافقها وتجهيزاتها:**

يجب أن تتوفر المباني الكافية والأمنة والمرافق الصحية والملاعب والتجهيزات والمختبرات ومصادر التعليم اللازمة من مكاتب وأجهزة الحاسوب. (يزيد، 2012، ص43).

**7.10. متطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي :**

إن تحقيق الجودة الشاملة في المنظومة الجامعية، يحتاج إلى فهم وتقبل مفاهيم الجودة. ومن بين هذه المتطلبات ما يلي:

- الاتفاق على دور الزبون ودوره في المؤسسات التعليمية .
- نظم الحوافز التي تشجع على التحسين المستمر في العملية التنظيمية.

- تعميق دور فرق العمل والمجموعات في العملية التعليمية.
- الاهتمام بالجانب البشري في نظم إدارة الجودة الشاملة .
- تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية .
- الشمولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات .(مشنان، 2016، ص45).

### 8.10. مبادئ نظام ضمان الجودة في التعليم العالي:

يقوم هذا النظام علي سبعة مبادئ وهي:

- **التنظيم:** ويقصد به تحديد المسؤوليات كل شخص وصلاحياته .
  - **توثيق نظام الجودة:** وتشمل إعداد دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل
  - **ضبط وثائق نظام الجودة:** والهدف منه تجنب القيام بالأنشطة بطرق مخالفة لما هو معتمد، المصادقة علي الوثائق قبل إصدارها.
  - **الاحتفاظ بسجلات الجودة:** وذلك بهدف تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حالة ظهور أي مشكلة.
  - **التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة:** التحقق من النشاطات والتصاميم.
  - **تحديد حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية :** وذلك لمنع حدوث المشاكل في المرات القادمة .
  - **تحسين التواصل والتفاهم والتعاون في الأقسام وضمن القسم الواحد:** والهدف منه التأكد من إن كل شخص في المؤسسة يؤدي ما هو مطلوب منه.
- (رقاد، 2014، ص68، 69).

### 9.10. أهداف الجودة في التعليم العالي:

- تحرص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية علي تحقيق عدة أهداف منها وضوح البرامج الأكاديمية ومحتوياتها.
  - توفير معلومات واضحة للمتعلم، وأرباب العمل وغيرهم من المعنيين بالعملية التعليمية والتربوية حول أهداف البرامج الدراسية، وبأنها توفر الشروط اللازمة لإنجاحها.
  - التأكد من أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تتفق مع المعايير العالمية ومتطلبات التخصصات وكذلك حاجات المؤسسة والطلبة والمجتمع والدولة.
  - توفير آلية المساءلة لجميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
  - الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع.
- (أبوالفلفل، 2012، ص54).

### 10.10. أهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- رفع مستوى أداء هيئة التدريس .
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات .
- تحسين مخرجات التعليم العالي .(الصريرة، العساف، 2008: ص16).
- الحفاظ علي سمعة الجامعات في ضوء العملية التعليمية والمعايير الموضوعية .
- تحقيق درجة عالية من المحاسبة العامة، وخصوصا لإشباع حاجات كل: من الطالب والأفراد العاملين .
- تحسين جودة العمليات والمخرجات على المستوى المؤسسة الواحدة
- وتحديد الممارسات الجيدة التي تحقق ذلك وتؤدي بالتالي إلى تحسن النظام ككل . (إدريس وآخرون، 2012، ص13).

### 11.10. تجارب الدول والجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

#### 1.11.10. تجارب الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

##### أ. تجربة جامعة ويسكنسون Wiscnsin Uninersity:

قامت جامعة ويسكنسون في عام (1990م) بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة، وقد عرفت هذه الخطة " قيادة الجودة الشاملة " .  
وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثماني مجموعات موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (02): يوضح خطوات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة ويسكنسون**

المهام	الخطة
تتلخص مسؤولياته في تطوير رؤية القيادة في الجودة الشاملة من حيث الأهداف والمعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع	فريق القيادة
وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمساعدة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة	مكتب الجودة
ويتكون من أعضاء هيئة التدريس، وذوي الخبرة والمعرفة	فريق التنفيذ
وتشمل الأقسام التي تطبق عليها إدارة الجودة الشاملة من طرف أعضاء الخبرة والمعرفة	أقسام التحول
وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في مجال بهدف تدريب الأفراد .	الشبكة الداخلية

فريق النصح	وهو فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، ويلتقون مرتين في كل عام.
فريق المومنين	ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتكون هذه الإعانات (مادية، تدريبية، استشارية). من جهات لديها خبرات سابقة في التطبيق
الشبكة الخارجية	وتتمثل في مواصلة مكتب الجودة في الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى التي تطبق الجودة، وكذلك بالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية على مستوى الدولة.

(الصريرة، العساف، 2008، ص33).

### ب. تجربة جامعة جرفث الاسترالية Griffith University :

تأسست جامعة جرفث عام (1970م)، وهدفت نحو الاستجابة للمحاسبة الخارجية وفي نفس الوقت صممت إستراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة أما تطبيق إدارة الجودة فقد شمل الخطوات التالية:

الجدول رقم (03): يوضح خطوات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة جرفث الاسترالية.

المهام	الخطوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أن يأخذ نائب رئيس الجامعة وكبار المسؤولين مسؤولية قيادة برنامج تطوير الجودة .</li> <li>✓ الالتزام بتطبيق الجودة في جميع الوحدات بالجامعة .</li> <li>✓ التحسين المستمر مسؤولية الجميع .</li> <li>✓ توظيف المناسب لجمع مصادر لدعم إدارة الجودة .</li> <li>✓ مسؤولية إدارة الجودة تمنح للمستويات العملية .</li> <li>✓ تشجيع تنوع أنماط إدارة الجودة.</li> <li>✓ تطوير العاملين لمواكبة إدارة الجودة .</li> <li>✓ فاعلية إدارة الجودة تصنف بالأتي: الفاعلية، الاستجابة، التخطيط والإبداع.الاتصال استخدام المعايير للحكم على الأداء، التقويم للتحسين، إدارة نظم المعلومات خطة لتطبيق التغيير، فاعلية التكلف.</li> </ul>	خطة إدارة الجودة
<p>اعتمدت كمحرك للتحسين، وبناء أفضل ممارسات لعملية التعليم والتعلم في جميع أرجاء الجامعة، وتطالب الخطة مراجعة تلك العمليات من قبل أعضاء والأقسام كخطوة أولية لتحديد مواطن القوة والضعف والفاعلية والكفاءة المتعلقة بجميع المقررات من أجل التحسن</p>	خطة إدارة جودة التعليم والتعلم

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الخطوط العريضة لعمليات البحث .</li> <li>✓ فرض التنافس الوطني لنيل تمويل ودعم مراكز البحث .</li> <li>✓ طرح مقررات الدراسات العليا .</li> <li>✓ التقويم والملاحظة والمراجعة.</li> </ul>	<p><b>خطة إدارة جودة البحث العلمي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ كل كلية شكلت لجنة للجودة لتوفير القيادة لرفع وتحسين الجودة في الكلية، وتحديد مسؤوليات المسؤولين فيها .</li> <li>✓ تأكيد تحقيق الأهداف حسب الوقت المحدد.</li> <li>✓ البرنامج كان واضحا لجميع أعضاء الجامعة.</li> <li>✓ خطة تطبيق إدارة الجودة في جامعة جرفث وضعت بمشاركة المستفيدين من خدمات الجامعة</li> </ul>	<p><b>تنفيذ تطبيق الجودة</b></p>

(الصرايرة، العساف، 2008، ص33-34).

### 2.11.10 تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال ضمان جودة التعليم العالي:

#### أ. تجربة بريطانيا:

تقدم بريطانيا نموذجا جيدا للفكر الأوروبي، حيث أنشأت في سنة 1997 وكالة ضمان الجودة (QAA) Quality Assurance Agency وهي تهدف إلى وضع نظام ومعايير تضمن جودة التعليم العالي.

نظام ضمان الجودة ويشمل عمليات المراجعة الداخلية لضمان الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.

مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية والبرامج الأكاديمية بواسطة وكالة ضمان الجودة الاعتماد بواسطة وكالة ضمان الجودة؛ تقويم أبحاث المؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة عن طريق الجهة المانحة. (رقاد، 2012، ص113).

#### ب. تجربة اليابان .

لقد تأثرت اليابان كثيرا بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية من خلال نظامين :

النظام الأول هو الاعتماد والنظام الثاني هو إعادة الاعتماد.

ففي النظام الأول، يمنح الاعتماد للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد .

وفي النظام الثاني، يمنح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد (الأول) بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح كل 07 سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل ولا بد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة. (طعيمة، 2010، ص 229).

### 3.11.10. تجارب الدول العربية في مجال ضمان جودة التعليم العالي:

#### أ. تجربة مصر:

عمدت إلى إنشاء اللجنة القومية لضمان الجودة وكان ذلك في أكتوبر عام (2001م). كما قامت اللجنة عام (2002 م) بإعداد خطة تنفيذية وأنشطة تضم الآتي:

- إعداد الدراسات الذاتية من قبل الجامعات وتقييمها.
- إنشاء وحدات لتقويم الأداء الجامعي وضمان جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية.
- إعداد حملة توعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد.
- تنمية مشاريع الجودة والاعتماد وبناء القدرة التنافسية للجامعات.
- إقامة علاقات دولية مع كل من أوروبا وأمريكا والدول العربية، لتبادل الخبرات في مجال ضمان الجودة والاعتماد. (رقاد، 2012، ص 113).

#### ب. تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي، تم تشكيل مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في عام (2000م). وقد حدد لهذا المجلس الأهداف التالية:

- وضع معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي.

- مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي والتأكد من التزامها بالأسس والمعايير النافذة.
- التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها وانسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة.
- التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها وانسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة.
- العمل على انسجام العملية التعليمية مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية.
- استمرارية الارتقاء بجودة التعليم العالي.
- تعزيز شفافية ومصداقية الشهادات الممنوحة.
- تعزيز مقررات مؤسسات التعليم العالي على مواجهة تحديات المعرفة على مستوى عالمي. (رقاد، 2012، ص 114).

### ج. التجربة الجزائرية في ضمان الجودة بالتعليم العالي:

تعتبر حديثة النشأة إذ تمخضت الفكرة عن توصيات المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ (19 و20 ماي 2008 م) والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ (01 و02 جوان 2008م) بالجزائر، وبصدور القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في (31/05/2010 م) المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي، ومنه تعيين مسؤولين عن ضمان الجودة في التعليم العالي على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. (بوعناق، 2012، ص30).

#### • تأسيس أجهزة التقييم وضمان جودة التعليم العالي:

إن الجزائر كباقي عدد كبير من الدول النامية أدركت أهمية هذه المسألة وشرعت منذ سنوات في تطوير أنظمتها للتعليم العالي والبحث العلمي بما يتطابق ومتطلبات النوعية المعمول بها دوليا اعتمادا على مؤشرات النجاعة من أجل ضمان التعليم ومر دودية أحسن للجامعة الجزائرية على الصعيدين الإقليمي والدولي وعلى هذا الأساس اعتمد القطاع إجراءات تنظيمية متكاملة لتقييم المؤسسات الجامعية وعلى هذا الأساس تم تأسيس أجهزة للتقييم وضمان الجودة سنة (2010م) .  
وتم تأسيس جهازين تابعين لها :

#### • اللجنة الوطنية لتقويم مؤسسات التعليم العالي :

وتتمثل مهامها في تقييم نشاطات وأعمال مؤسسات التعليم العالي والتكوين العالين بصفة منتظمة . (مشنان، 2016، ص188).

#### • المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتطور التكنولوجي :

يعمل على تقييم الاستراتيجيات والوسائل التي يتم وضعها في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. (مشنان، 2016، ص188).

#### • تأسيس خلايا ضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

في إطار توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق نظام ضمان الجودة، وبعد اعتماد هيئات وطنية، تم اعتماد أدوات ووسائل سميت (بخلايا ضمان الجودة) .كلفت بالمساهمة ببناء وتطوير هذا النظام على مستوي كل مؤسسة. (مشنان، 2016، ص188) .

**خلاصة الفصل :**

من خلال عرض الإطار النظري للمناخ التنظيمي وعلاقته بالاتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ نظام ضمان الجودة.

يتضح لنا من خلال المعرفة النظرية وحسب الاطلاع على أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسة أن من شأنه أن يؤثر بالإيجاب أو السلب على المورد البشري من حيث إمكانية تطبيق نظام جديد يساعد في الرقي بالمنظمة إن كان المناخ التنظيمي ايجابيا أو الركود والانطواء على السياسات التقليدية والعمل ضمن الروتين اليومي ويكون ذلك نتيجة المناخ التنظيمي السلبي داخل المؤسسة.

وهذا ما نحاول التعرف عليه من خلال هذه الدراسة بحيث نحاول الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية واتجاهات الأساتذة نحو مبادئ نظام ضمان الجودة التي أصبحت من ضروريات التعليم العالي والبحث العلمي وخاصة في ضوء الطلب المتزايد على التعليم العالي وظهور تخصصات جديدة تفرضها سوق العمل ففي هذه الحالة وجدت الجامعة نفسها مطالبة بضرورة اللحاق بالمعطيات والتطورات الخارجية من خلال تبني نظام ضمان الجودة الذي يقدم خدمات من بينها توفير أحسن تكوين للطلبة من اجل تمكينهم للحصول على مناصب عمل وتطبيق ما اكتسب من مهارات خلال فترة التعليم بالجامعة .

وعليه في ضوء الافتراضات النظرية نستطيع القول أن المناخ التنظيمي الجيد بمختلف أبعاده يساعد الأستاذ الجامعي علي تكوين اتجاه ايجابي نحو مبادئ نظام ضمان الجودة وهذا ما سوف يؤكد الجانب التطبيقي للدراسة أو يفنده .

# الفصل الثاني

## الإجراءات المنهجية للدراسة

- المنهج المستخدم في الدراسة .
- الدراسة الاستطلاعية.
- أدوات وأساليب الدراسة.
- الدراسة الأساسية.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

**تمهيد :**

الدراسة الميدانية من الوسائل التي يتخذها الباحث للتحقق من فرضيات الدراسة والتي تحتاج إلى طريقة إحصائية تضبط بدقة نتائج هذه الدراسة، وفي هذا الفصل سيتم عرض الجانب المنهجي المعتمد عليه في الدراسة الميدانية، وذلك وصفا لمنهجية الدراسة الاستطلاعية والأدوات المستخدمة ونتائجها، كذلك الدراسة الأساسية عينتها وطريقة إجرائها والوسائل المستخدمة في البحث، وأخيرا الطرق الإحصائية المستخدمة .

**1. مجالات الدراسة :**

تمثل مجالات الدراسة أهمية بالغة أثناء الدراسة الميدانية وهي المجال المكاني. المجال الزماني، والمجال البشري.

**1.1. المجال المكاني:**

أجريت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت .

**2.1. المجال الزمني:**

إستغرقت فترة إجراء الدراسة 04 أشهر وذلك من 05 ديسمبر إلى شهر 15 مارس 2017، وذلك للحصول على كل المعلومات عن الكلية، تم تقديم استبيان الدراسة للأساتذة في شهر فيفري 2017. وتم استرجاع الاستبيانات التي قسمت على الأساتذة بعد حوالي شهر وقد استغرقت مدة تفرغ البيانات حوالي يومين.

**3.1. المجال البشري:**

يبلغ عدد الأساتذة علي مستوي كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجميع التخصصات (160) أستاذ.

**2. المنهج المستخدم في الدراسة :**

يعتبر المنهج المستخدم في أي دراسة علمية، من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في بحثه عن الحقيقة بمراحل متعددة. ومما لا شك فيه أن منهج الدراسة يرتبط إرتباطا وثيقا بإشكالية وفرضيات الدراسة، فطبيعة البحث وأهدافه تلزم الباحثين على إتباع منهج معين يسمح لهم بالوصول إلى الأهداف المسطرة .

وفي بحثنا الحالي الذي جاء تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة " تم استخدام المنهج

الوصفي الذي يعرف على أنه منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها. ( تاوريريت، 2006، ص 174).

### 3. الدراسة الإستطلاعية :

#### 1.3. مكان وزمان إجراء الدراسة الإستطلاعية :

##### 1.1.3. مكان إجراء الدراسة الإستطلاعية :

أجريت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت .  
و في ما يلي المراحل التاريخية لنشأة جامعة ابن خلدون تيارت :

في سنة 1980م بفتح مركز جامعي تحول بفعل الخارطة الجامعية الجديدة في سنة 1984م إلى معهدين وطنيين لتعليم العالي .

وفي سنة 2001م التحقت لصف الجامعة وتطور عدد الشعب بها من ثلاث شعب سنة 1980م إلى أكثر من أربعين شعبة في محلي التدرج وما بعد التدرج.

في حين تحتوي جامعة ابن خلدون علي 08 كلية، من بينها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تأسست في سنة 2003م .وكانت دراستنا بقسم العلوم الاجتماعية بحكم كوننا نزاول دراستنا بهذا القسم ما سهل علينا اكتشاف ميدان الدراسة بسرعة وريح الوقت.

#### ➤ من حيث الموقع:

تقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لولاية تيارت في شرق مدينة تيارت يحدها من :

- الشمال : كلية العلوم الطبيعية والحياة بالإضافة إلي الإقامة الجامعية كارمان 01 .
- الشرق: حي كارمان والمساحات الزراعية .
- الغرب : الإقامة الجامعية كارمان 02.
- الجنوب: مساحة زراعية.

- من حيث النشاط : يتمثل نشاط كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتيارت تقديم تكوين عالي في الميادين التالية :
- ميدان التكوين في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية :
- شعبة العلوم الإنسانية :

الجدول رقم (04) : يوضح التخصصات في العلوم الإنسانية .

السنة الأولى	علوم إنسانية جذع مشترك
السنة الثانية	علم المكتبات
	إعلام واتصال
	تاريخ

➤ شعبة العلوم الاجتماعية :

الجدول رقم (05) : يوضح التخصصات في العلوم الاجتماعية .

السنة الأولى	علوم اجتماعية جذع مشترك
السنة الثانية	علم النفس
	علم اجتماع
	فلسفة

➤ الأفاق المستقبلية:

مواصلة التكوين في طور الماستر :

العلوم الاجتماعية:

- ✓ علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا .
- ✓ علم النفس العيادي .
- ✓ علم النفس المدرسي .
- ✓ علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية .
- ✓ علم الاجتماع الاتصال .
- ✓ علم الاجتماع الحضري .
- ✓ فلسفة التأويل .
- ✓ فلسفة إسلامية .

## ➤ العلوم الإنسانية :

- ✓ تاريخ وحضارة المغرب الإسلامي .
- ✓ تاريخ المغرب الحديث والمعاصر .
- ✓ تاريخ الحضارات القديمة .

## ➤ مواصلة التكوين في طور الدكتوراه ل-م-د

- ✓ دكتوراه الأنثروبولوجيا الاجتماعية والصحة النفسية .
- ✓ دكتوراه تاريخ وحضارة المغرب الإسلامي .

## 2.1.3. زمان إجراء الدراسة الإستطلاعية :

لقد تمت الدراسة الإستطلاعية في 05 ديسمبر 2016 كانت البداية تتمثل في الحصول على الموافقة قصد إجراء الدراسة، وبعد الحصول على الموافقة تم الإنطلاق في إجراء الدراسة الإستطلاعية التي استغرقت 15 يوم .

## 3.1.3. ظروف إجراء الدراسة الإستطلاعية :

قبل التطرق إلي أي دراسة ميدانية يجب على الباحث القيام بدراسة استطلاعية للمؤسسة التي ستجري فيها دراسته الأساسية.  
أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على مجتمع الدراسة .
- الاتصال المباشر بعينة الدراسة وذلك من أجل كسب ثقتهم من طرف الباحث.
- تحديد أدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة .
- التعرف على الصعوبات التي من شأنها أن تعيق البحث.
- قياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من صدق وثبات للأداة المعدة للدراسة الحالية .

## ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية :

## (Statistical package for social sciences)-spss

- النسب المئوية .
- المتوسط الحسابي : قصد إستخراج متوسطات الدراسة الأساسية .
- معامل الارتباط بيرسون : لقياس صدق المقاييس وأبعادها والدرجة الكلية .

- طريقة (ALFA CRONBACH'S ET GUTTMAN SPILT HALF) : لحساب قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية.
- معامل الارتباط بيرسون : لحساب العلاقة بين المتغيرين .
- إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

### 4.1.3. عينة الدراسة الاستطلاعية :

تكونت عينة البحث في الدراسة الاستطلاعية من 30 أستاذ جامعي من مجموع الكلي للأساتذة، حيث تم توزيع الاستبيان على الأساتذة بطريقة عشوائية وذلك لمعرفة الخصائص السيكومترية للأداة .

عينة الدراسة	→ 30	→ X
مجتمع الدراسة	→ 160	→ 100 %

$$X = \frac{100 \times 30}{160}$$

$$X = 18.75 \%$$

### 2.3. إعداد وتصميم أدوات البحث:

قام الباحث ببناء أداة الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة و في ما يلي أداة الدراسة في صيغتها الأولية قبل عرضها على الأساتذة من أجل تحكيمها.

#### • الأداة الأولى: استبيان المناخ التنظيمي

لإجراء هذه الدراسة وقصد إختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها قام الباحث ببناء استبيان خاص بالمناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

حيث اعتمد الباحث على مقياس ليكرت السلم الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح الأوزان والبدائل للاستجابات مقياس ليكرت .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	الفقرات الإيجابية
5	4	3	2	1	الفقرات السلبية

(ساري نصر، 2014: ص85).

والجدول رقم (07) : يوضح عبارات كل من المناخ التنظيمي واتجاهات الاساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

المناخ التنظيمي.	
رقم العبارات .	الأبعاد.
من 01 إلى 08 .	العدالة في التعامل .
من 09 إلى 17 .	الإجراءات التنظيمية .
من 18 إلى 25 .	الاتصال التنظيمي.
من 26 إلى 33.	ظروف العمل.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع العبارات الموجبة والسالبة .

العبارات الموجبة.	العبارات السالبة.	الأبعاد
06/05/02/03/01	08/07/04	العدالة في التعامل .
17/16/14/13/11/10/09	15/12	الإجراءات التنظيمية.
23/21/20/19/18	25/24/22	الاتصال التنظيمي.
33/29/27	32/31/28/26	ظروف العمل

#### 1.2.4. الخصائص السيكومترية لإستبيان المناخ التنظيمي :

ما يضيف على البحث العلمي الدقة هو إستفتاء أدوات جمع البيانات شرطي الصدق والثبات وذلك من اجل الوصول إلي نتائج موضوعية وهي:

أ. الصدق :

تم التحقق من صدق الأداة على النحو التالي :

#### • الصدق الظاهري :

مدى مطابقة العبارة مع المتغير حيث تم عرض الأداة على 5 محكمين مختصين في جامعة ابن خلدون لولاية تيارت وذلك لإبداء رأيهم حول مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي وضعت فيه ومدى الدقة العلمية واللغوية لل فقرات ومدى وضوحها واقتراح ما يرونه مناسب سواء بالحذف أو التعديل وقد تم إجراء التعديلات المناسبة واللازمة بناء على اقتراحات المحكمين.

الجدول رقم(09) : يوضح العبارات قبل وبعد التعديل بناء على رأي الأساتذة المحكمين.

رقم	العبارة قبل التعديل .	العبارة بعد التعديل .
01	ساعات ومواعيد العمل مناسبة لبرنامجي اليومي .	الحجم الساعي يتماشى والبرنامج التدريسي .
02	لا تغلب الأعمال الروتينية على نشاطي البيداغوجي .	نشاطي البيداغوجي لا تغلب عليه الأعمال الروتينية.
03	يتم عقد اجتماعات دورية مع الأساتذة من اجل الأداء وكيفية تفعيله .	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار آرائي حول الأمور الإدارية والبيداغوجية.
04	توجد امتيازات لبعض الأساتذة في الحصول علي لوازم التدريس .	توجد امتيازات لبعض الأساتذة في الحصول علي الوسائل التدريسية .
05	نظام ضمان الجودة يساعد في تحقيق أهدافي وأهداف المؤسسة الجامعية بسبب وجود دليل الجودة .	نظام ضمان الجودة يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.
06	تؤمن إدارة الجامعة التأمين الاجتماعي لجميع الأساتذة .	توفر إدارة الجامعة مختلف التأمينات الاجتماعية للأستاذ.
07	لا تطبق إدارة القسم جميع القرارات علي جميع الأساتذة	تتخذ إدارة القسم في اتخاذ القرارات.

08	يملك الأستاذة الرغبة في تقديم اقتراحات جديدة في العمل.	تمنح لي الفرصة في تقديم اقتراحات جديدة في العمل.
09	الاجتماعات واحدة من بين الوسائل الاتصال الفعالة داخل القسم.	تعتمد الإدارة علي الاجتماعات كوسيلة للاتصال .
10	مبادئ ضمان الجودة من شأنها أن تحدد كيفية العمل بكفاءة	مبادئ ضمان الجودة تساهم في العمل بكفاءة .

• صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الأدوات عن طريق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معاملات الارتباط بين الفقرة مع البعد، علاقة البعد مع الدرجة الكلية، علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية.

الأداة الأولى: استبيان المناخ التنظيمي.

➤ صدق الاتساق الداخلي للعدالة في التعامل :

الجدول رقم (10): يوضح معامل ارتباط البعد الأول (العدالة في التعامل) .

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	مستوى الدلالة	العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية	العلاقة بين الفقرة والبعد	الفقرة	البعد
0.72**	0.01	0.45**	0.70**	01	العدالة في التعامل
	غير دالة	0.09	0.34	02	
	غير دالة	0.01	0.58**	03	
	غير دالة	0.40	0.43*	04	
	غير دالة	0.54*	0.22	05	
	0.01	0.44*	0.60**	06	
	0.01	0.55**	0.65**	07	
	غير دالة	0.28	0.61**	08	

يوضح الجدول رقم (10) معامل ارتباط الفقرات (من 01 إلى 08) ببعد العدالة في التعامل وارتباط الفقرة ببعد وأيضاً ارتباط البعد بالدرجة الكلية، وقد تبين أن الفقرات رقم (01، 06، 07) تنتمي لبعد العدالة في التعامل حيث تراوح معامل الارتباط من (0.60 إلى 0.70) عند مستوى الدلالة 0.01، كما بين الجدول ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية وتراوح بين (0.45 إلى 0.55) عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تم حذف العبارات رقم (02، 03، 04، 05، 08) وبذلك تعتبر الفقرات رقم (01، 06، 07) صادقة لما وضعت لقياسه أما قيمة ارتباط البعد بالدرجة الكلية بلغ (0.72) عند مستوى الدلالة 0.01.

➤ صدق الاتساق الداخلي للإجراءات التنظيمية :

الجدول رقم (11): يوضح معامل ارتباط البعد الثاني (الإجراءات التنظيمية) .

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	مستوى الدلالة	العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية	العلاقة بين الفقرة والبعد	الفقرة	البعد
0.72**	0.01	057.**	0.69**	09	الإجراءات التنظيمية
	0.01	0.57**	0.69**	10	
	0.01	0.60**	0.69**	11	
	0.01	0.65**	0.55**	12	
	غير دالة	0.34	0.34*	13	
	0.01	0.38*	0.40*	14	
	0.01	0.49*	0.56**	15	
	0.01	0.42*	0.57**	16	
	0.01	0.40*	0.49**	17	

يوضح الجدول رقم (11) معامل ارتباط الفقرات رقم (09 إلى 17) ببعد الإجراءات التنظيمية وإرتباط كل فقرة بالدرجة الكلية، و تبين أن كل الفقرات تنتمي للبعد حسب قيمة معاملات الارتباط التي تراوحت من (0.34 إلى 0.69) وذلك عند مستوى الدلالة 0.01. ما عدا الفقرة رقم (13) فهي غير دالة. كما وضح الجدول ارتباط الفقرة بالدرجة

الكلية وتراوحت بين ( 0.38 إلى 0.65 ) وذلك عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تم حذف العبارة رقم (13) وتم الاحتفاظ بالعبارات رقم (09، 10، 11، 12، 14، 15، 16، 17).

وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه، أما قيمة ارتباط البعد بالدرجة الكلية فهي (0.72) عند مستوى الدلالة 0.01.

➤ صدق الاتساق الداخلي للاتصال التنظيمي :

الجدول رقم (12): يوضح معامل ارتباط البعد الثالث (الاتصال التنظيمي) .

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	مستوى الدلالة	العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية	العلاقة بين الفقرة والبعد	الفقرة	البعد
0.72**	0.01	0.71**	0.83**	18	الاتصال التنظيمي
	0.01	0.62**	0.75**	19	
	0.01	0.47**	0.58**	20	
	غير دالة	0.11	0.74	21	
	0.01	0.43*	0.74**	22	
	0.01	0.52**	0.48**	23	
	0.01	0.58**	0.59**	24	
	0.01	0.43**	0.60**	25	

يوضح الجدول رقم (12) معامل ارتباط الفقرات رقم (18 إلى 25) ببعد الاتصال التنظيمي وإرتباط كل فقرة بالدرجة الكلية، و تبين أن كل الفقرات تنتمي للبعد حسب قيمة معاملات الارتباط التي تراوحت من (0.48 إلى 0.83) وذلك عند مستوى الدلالة 0.01. ماعدا الفقرة رقم (21) فهي غير دالة. كما وضح الجدول إرتباط الفقرة بالدرجة الكلية وتراوحت بين ( 0.43 إلى 0.71 ) وذلك عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تم حذف العبارة رقم (21) وتم الاحتفاظ بالعبارات رقم (18، 19، 20، 22، 23، 24، 25).

وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه، أما قيمة ارتباط البعد بالدرجة الكلية فهي (0.72) عند مستوى الدلالة 0.01.

➤ صدق الاتساق الداخلي لظروف العمل :

الجدول رقم (13): يوضح معامل ارتباط البعد الرابع (ظروف العمل) .

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	مستوى الدلالة	العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية	العلاقة بين الفقرة والبعد	الفقرة	البعد
0.72**	0.01	0.74**	0.42*	26	ظروف العمل
	0.01	0.47**	0.48**	27	
	0.01	0.52**	0.60**	28	
	0.01	0.66**	0.68**	29	
	0.01	0.42*	0.53**	30	
	0.01	0.41*	0.71**	31	
	0.01	0.43*	0.75**	32	
	0.01	0.40*	0.64**	33	

يوضح الجدول رقم (13) معامل ارتباط الفقرات رقم (26 إلى 33) ببعد ظروف العمل وإرتباط كل فقرة بالدرجة الكلية، و تبين أن كل الفقرات تنتمي للبعد حسب قيمة معاملات الارتباط التي تراوحت من (0.42 إلى 0.75) وذلك عند مستوى الدلالة 0.01.

كما وضح الجدول إرتباط الفقرة بالدرجة الكلية وتراوحت بين ( 0.40 إلى 0.74) وذلك عند مستوى الدلالة 0.01 وتم الاحتفاظ بالعبارات رقم (26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33).

وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه، أما قيمة ارتباط البعد بالدرجة الكلية فهي (0.72) عند مستوى الدلالة 0.01.

ب. ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات الأداة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ وقوتمان سبيلت هالف وذلك لاستخراج معاملات الثبات حيث تم الحساب علي عينة قوامها 30 أستاذ .  
الجدول رقم (14) يمثل ثبات أداة دراسة المناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي.		الأداة
قوتمان سبيلت هالف	ألفا كرومباخ	
0.86	0.89	

• ثبات أبعاد المناخ التنظيمي:

الجدول رقم (15) يمثل ثبات أبعاد المناخ التنظيمي.

الثبات		الأبعاد.	الأداة الأولى.
قوتمان سبيلت هالف	ألفا كرومباخ		
0.58	0.49	العدالة في التعامل .	المناخ التنظيمي.
0.63	0.72	الإجراءات التنظيمية.	
0.68	0.78	الإتصال التنظيمي	
0.68	0.75	ظروف العمل.	

من خلال الجدول رقم (14) و(15) نستنتج أن معامل ثبات أداة المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة، باستخدام ألفا كرونباخ بلغ **0.89** أما باستخدام وقوتمان سبيلت هالف بلغ **0.86** في حين بلغ معامل ثباته بعد العدالة في التعامل باستخدام ألفا كرونباخ **0.49** في حين بلغ **0.58** باستخدام قوتمان سبيلت هالف.

أما ثبات بعد الإجراءات التنظيمية فقد بلغ **0.72** باستخدام ألفا كرونباخ في حين بلغ **0.63** باستخدام قوتمان سبيلت هالف، وثبات بعد الإتصال التنظيمي فقد بلغ ألفا كرونباخ **0.78** في حين بلغ **0.68** باستخدام قوتمان سبيلت هالف فيما يخص بعد ظروف العمل فقد ثباته بـ **0.75** باستخدام ألفا كرونباخ أما باستخدام قوتمان سبيلت هالف فقدرت بـ **0.68**.

• الأداة الثانية: اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة

الجدول رقم(16) يوضح توزيع عبارات استبيان اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو ضمان الجودة. ( موجبة- سالبة).

العبارات السالبة.	العبارات الموجبة.	رقم العبارة .
05	/10/09/08/07/06/04/03/02/01 /19/18/17/16/15/14/13/12/11 22/21/20	إتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

2.2.4. الخصائص السيكومترية لإستبيان المناخ التنظيمي

أ. صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (17): يوضح معامل ارتباط متغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة :

العلاقة بين البعد و الدرجة الكلية.	مستوى الدلالة	العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية	الفقرة
0.67**	0.01	0.52**	01
	0.01	0.57**	02
	0.01	0.46**	03
	غير دالة	0.01	04
	غير دالة	0.01	05
	0.01	0.78**	06
	0.01	0.63**	07
	غير دالة	0.19	08
	0.01	0.52**	09
	غير دالة	0.26	10
	0.01	0.53**	11
	غير دالة	0.23	12
	0.01	0.61**	13
	0.01	0.58**	14
	0.01	0.66**	15
	0.01	0.61**	16
	0.01	0.61**	17

<b>0.67**</b>	<b>0.01</b>	<b>0.53**</b>	<b>18</b>
	<b>0.01</b>	<b>0.55**</b>	<b>19</b>
	<b>0.01</b>	<b>0.66**</b>	<b>20</b>
	<b>0.01</b>	<b>0.70**</b>	<b>21</b>
	<b>0.01</b>	<b>0.69**</b>	<b>22</b>

يوضح الجدول رقم (17) معامل ارتباط الفقرات رقم (01 إلى 22) لمتغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة وإرتباط كل فقرة بالدرجة الكلية، وتبين أن كل الفقرات تنتمي لمتغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة حسب قيمة معاملات الارتباط التي تراوحت من (0.46 إلى 0.78) وذلك عند مستوى الدلالة 0.01. ماعدا الفقرات رقم (04،05،08،10،11) فهي غير دالة .

و تم الاحتفاظ بالعبارات رقم (01، 02، 03، 06، 07، 09، 11، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22).

وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه، أما قيمة ارتباط البعد بالدرجة الكلية فهي (0.67) عند مستوى الدلالة 0.01.

ب. ثبات الأداة الثانية:

الجدول رقم (18) يمثل ثبات أداة اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.

إتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.		الأداة الثانية
قوتمان سبيلت هالف	ألفا كرومباخ	
0.56	0.60	

من خلال الجدول رقم (18) : يتضح أن معامل ثبات ادلة اتجاهات الاساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بلغت 0.60 باستخدام ألفا كرونباخ في حين بلغت 0.56 باستخدام قوتمان سبيلت هالف.

### 3.4. أداة الدراسة في شكلها النهائي :

بعد التعديلات التي أجريت على أداة الدراسة الاستطلاعية تم بناءها في شكلها النهائي كما هو مبين في الملحق رقم (03) وذلك من اجل توزيعها على عينة الدراسة الأساسية.

وبعد ذلك يتم جمعها من أجل التحليل والمناقشة وهي كما يلي:

الجدول رقم (19): يوضح أداة الدراسة الأساسية في شكلها النهائي .

عدد الفقرات .	الأبعاد .	محاور الاستبيان .
من 01 إلى 05.	العدالة في التعامل .	المناخ التنظيمي.
من 06 إلى 13.	الإجراءات التنظيمية .	
من 14 إلى 20.	الاتصال التنظيمي.	
من 21 إلى 28.	ظروف العمل .	
من 01 إلى 18.	إتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة	

### 5. الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من سلامة أدوات القياس التي أثبتت النتائج المتحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية أمكن لنا تطبيقها في الدراسة الأساسية .

### 1.5. مجتمع البحث وعينة الدراسة :

#### 1.1.5. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة كما سبق ذكره في المجال البشري لها من جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة ابن خلدون تيارت – والبالغ عددهم 160 أستاذ جامعي .

## 2.1.5. العينة:

هي جزء من المجتمع يختار ويدرس بهدف تقرير معالم هذا المجتمع. (عباري، 2012، ص39).

## 3.1.5. حجم العينة :

بما أن المجتمع الكلي لهاته الدراسة قدر بـ 160 أستاذ جامعي تم إختيار العينة بطريقة عشوائية قدر عددها بـ 100 أستاذ جامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت وكانت إجابة أفراد العينة على إستبيان الدراسة كاملة ومستوفية لكل البيانات اللازمة للدراسة، حيث أن عينة الدراسة تمثل : % 62.5 من مجتمع الدراسة الكلي.

$$\begin{array}{l} \text{عينة الدراسة} \longrightarrow 100 \longrightarrow X \\ \text{مجتمع الدراسة} \longrightarrow 160 \longrightarrow 100\% \end{array}$$

$$X = \frac{100 \times 100}{160} \quad X = 62.5\%$$

## 4.1.5. وصف العينة:

الجدول رقم(20): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

المجموع.	أكثر من 10 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الأقدمية .
100	22	40	38	توزيع العينة.
%100	%22	%40	%38	النسب المئوية .

من خلال الجدول رقم (20): نلاحظ أن توزيع العينة حسب متغير الأقدمية بلغ عدد الأساتذة ذوي الأقدمية أقل من 05 سنوات بلغ 38 أستاذ جامعي أي بنسبة 38%، فيما بلغ عدد الأساتذة ذوي الأقدمية من 05 إلى 10 سنوات بلغ 40 أستاذ جامعي أي بنسبة 40%. في حين بلغ عدد الأساتذة ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات 22 أستاذ جامعي أي بنسبة 22%.

الجدول رقم (21) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس .	الذكور	الإناث	المجموع.
توزيع العينة.	69	31	100
النسب المئوية .	%69	%31	%100

من خلال الجدول رقم (21) إن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بلغ عدد الذكور 69 أي بنسبة قدرت ب %69 في حين بلغ عدد الإناث 31 بنسبة %31.

#### خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى منهج المستخدم في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي.

ثم الدراسة الاستطلاعية بتحديد الحدود المكانية والزمانية، كما تم التطرق لحجم العينة وبناء أداة البحث وفي الأخير من خلال دراستنا الاستطلاعية التي قمنا بها وتأكدنا من صدق وثبات الأداة انتقلنا إلى الدراسة الأساسية وقمنا باختبار حجم العينة المتكونة من 100 أستاذ جامعي ثم تم تحديد الأساليب الإحصائية التي سوف يقوم بها الباحث بمناقشة الفرضيات وسوف يتم عرض وتحليل النتائج المتحصّل عليها في الفصل القادم .

# الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

- عرض نتائج الدراسة.
- مناقشة نتائج الدراسة.

## تمهيد :

شمل هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ثم تحليلها، وتفسيرها وذلك من خلال التعرف على استجابات أفراد العينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت، نحو المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة، وكذلك الفروق في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة على حسب متغير الاقدمية .

### 1. عرض وتحليل نتائج الفرضيات .

#### 1.1. عرض نتائج الفرضية العامة :

تنص الفرضية العامة على أنه توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط "ر بيرسون" مابين الدرجة الكلية لمتغير المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لمتغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها .

**الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.**

مستوى الدلالة	"ر بيرسون"	الانحراف المعياري.	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	العينة	النتائج
						المتغيرات
0.01	0.26**	13.65		93.49	100	المناخ التنظيمي.
		13.14	54	73.01		اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

من خلال الجدول رقم (22) : نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي بلغ (93.49) في حين بلغ الانحراف المعياري (13.65)، أما المتوسط الحسابي لاتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بلغ (73.01) في حين بلغ المتوسط النظري (54) و هذا ما يوضح أن المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط النظري ومنه نستنتج أن اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة ايجابية،أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري

فقد بلغ (13.14). أما قيمة معامل الارتباط "ر بيرسون" بين المتغيرين فقد قدرت ب  $0.26^{**}$ .

وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

## 2.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه توجد علاقة ارتباطية بين العدالة في التعامل و اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط "ر بيرسون" مابين الدرجة الكلية لبعده العدالة في التعامل والدرجة الكلية لمتغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها .

**الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.**

مستوى الدلالة	"ر بيرسون"	الانحراف المعياري.	المتوسط الحسابي	العينة	النتائج
					المتغيرات
0.01	0.30**	3.16	17.52	100	العدالة في التعامل .
		13.14	73.01		اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

من خلال الجدول رقم (23) : نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده العدالة التنظيمية بلغ (17.52) في حين بلغ الانحراف المعياري (3.16)، أما المتوسط الحسابي لاتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بلغ (73.01) في حين بلغ الانحراف المعياري (13.14). أما قيمة معامل الارتباط "ر بيرسون" بين المتغيرين فقد قدرت ب  $0.30^{**}$  . وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

### 3.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط "ر بيرسون" ما بين الدرجة الكلية لبعث الإجراءات التنظيمية والدرجة الكلية لمتغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والجدول التالي يوضح النتائج المتحصلة عليها .

الجدول رقم (24) : يوضح العلاقة بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

مستوى الدلالة	"ر بيرسون"	الانحراف المعياري.	المتوسط الحسابي	العينة	النتائج المتغيرات
0.01	0.27**	5.18	27.93	100	المناخ التنظيمي.
		13.18	73.01		اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

من خلال الجدول رقم (24) : نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجراءات التنظيمية بلغ (27.93) في حين بلغ الانحراف المعياري (5.18)، أما المتوسط الحسابي لاتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بلغ (73.01) في حين بلغ الانحراف المعياري (13.18). أما قيمة معامل الارتباط "ر بيرسون" بين المتغيرين فقد قدرت ب 0.27\*\* . وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

#### 4.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط "ر بيرسون" مابين الدرجة الكلية لبعء الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية لمتغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها .

الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.

مستوى الدلالة	"ر بيرسون"	الانحراف المعياري.	المتوسط الحسابي	العينة	النتائج
					المتغيرات
0.01	0.26**	4.90	23.84	100	الاتصال التنظيمي.
		13.14	73.01		اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

من خلال الجدول رقم (25) : نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاتصال التنظيمي بلغ (23.84) في حين بلغ الانحراف المعياري (4.90)، أما المتوسط الحسابي لاتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بلغ (73.01) في حين بلغ الانحراف المعياري (13.14). أما قيمة معامل الارتباط "ر بيرسون" بين المتغيرين فقد قدرت ب 0.26\*\* . وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

### 5.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على أنه توجد علاقة ارتباطية بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط "ر بيرسون" مابين الدرجة الكلية لبعده ظروف العمل والدرجة الكلية لمتغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها .

الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة.

مستوى الدلالة	"ر بيرسون"	الانحراف المعياري.	المتوسط الحسابي	العينة	النتائج
					المتغيرات
غير دالة	0.007	4.92	24.20	100	ظروف العمل.
		13.14	73.01		اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

من خلال الجدول رقم (26) : نلاحظ أن المتوسط الحسابي لظروف العمل بلغ (24.20) في حين بلغ الانحراف المعياري (4.92)، أما المتوسط الحسابي لاتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بلغ (73.01) في حين بلغ الانحراف المعياري (13.14). أما قيمة معامل الارتباط "ر بيرسون" بين المتغيرين فقد قدرت ب 0.007 . وهي غير دالة إحصائياً وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباطية بين ظروف العمل و اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

### 6.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة :

تنص الفرضية الجزئية الخامسة على أنه توجد فروق في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة تعزى لمتغير الأقدمية، و لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي. *ANOVA*.

والجدول التالي يبين النتائج التالية :

الجدول رقم (27): يوضح توزيع النتائج حسب متغير الأقدمية .

النتائج الأقدمية	العينة.	مصدر التباين.	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية.
أقل من 05 سنوات .	38	بين المجموعات	151.479	2	75.740	0.43	0.65
من 05 إلى 10 سنوات .	40	داخل المجموعات	16965.511	97	174.902		
أكثر من 10 سنوات .	22	/	17116.990	99	/		
المجموع.	100						

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 27 ) : نلاحظ أن قيمة قدرت (F)

بـ 0.43 وهذا يعني أنها غير دالة إحصائياً، لان القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية 0.65 . وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة تعزى لمتغير الأقدمية.

## 2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات:

## 1.2. مناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

واستنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(22) التي تظهر أن معامل الارتباط "ر بيرسون" بلغ  $0.26^{**}$  بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث أن توفير مناخ تنظيمي جيد يعكس لنا توجه الأساتذة نحو مبادئ ضمان الجودة، فهو ترجمة لطبيعة الاتصال الفعال بحكم هذا الأخير يعتبر وسيلة من وسائل إدارة الأنشطة داخل المنظمات.

وأیضا من خلال الاتصال التنظيمي يتم تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، ويتم من خلاله التعرف على المشاكل وسبل حلها، و أيضا العدالة في التعامل والإجراءات التنظيمية التي تسمح للأساتذة بالمبادرة بحكم إتباع الإدارة سياسة ترك المبادرة للأساتذة حول طريقة العمل والمبادرة بالأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وبالعودة إلى نتائج الدراسات السابقة نجد هناك إتفاقا إلى حد ما بين دراستنا الحالية التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة واتجاهات أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية نحو مبادئ ضمان الجودة. ودراسة محمود عبد الرحمان الشنطي (2006م) بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية خلصت نتائج الدراسة أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية.

وجاءت أيضا نتائج دراستنا متوافقة مع دراسة عيسي (2014م) بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين حيث تظهر أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصا للتطوير الذاتي، لأنه يتوفر نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع .

يمكن القول أن المناخ التنظيمي الموجود في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية يتوافق وتوجهات الأساتذة مما تجسده بشكل واضح نتائج الدراسة الحالية حيث أن الأساتذة

يمارسون مهامهم بما يتوافق وتوجهاتهم ويمكن أن نلاحظ أن نتائج الدراسة قابلة للتعميم في محيط المؤسسة بالنظر إلى حجم العينة ومدى توافقها مع كافة أفراد المجتمع الأصلي .

## 2.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

نصت الفرضية الجزئية الأولى على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

واستنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (23) التي تظهر أن معامل الارتباط ر بيرسون بلغ  $0.33^{**}$  بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.01$ .

ومنه نستنتج انه توجد علاقة بين كل من العدالة في التعامل واتجاهات أساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ويرجع ذلك إلى أن إدارة كلية تدرك بان عدالة التعامل تدفع الأساتذة إلى العمل بشعور مسبق بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف إدارة الكلية وعليه فإن إقناع الأساتذة بوجود عدالة في التعامل في منظماتهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الفعال من أجل تقديم أداء متميز وأيضا من خلال العدالة في منح التربصات الخارجية يؤدي بالأساتذة الشعور بالتساوي في التعامل فيما بينهم على أسس موضوعية، إن عدالة في التعامل تقلل من مستوى الصراع داخل المنظمة سواء كان هذا الصراع فردي أو جماعي كونه يعيق أهداف الأساتذة ومصالحهم، كما أن تمكين الأساتذة من المشاركة في إتخاذ القرار أنواع جديدة من الحوافز المعنوية التي يمكن أن يحصل عليها الأساتذة ولها دور كبير في إستعاب الأساتذة للإجراءات المتبعة في تقرير حصوله على الحوافز هو ما يحقق العدالة في التعامل .

وعليه من خلال ما سبق يظهر انه توجد علاقة بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة. حيث أن الإدارة تعتمد على استخدام المكافأة لتحفيز موظفيها مما يؤدي إلى إدراك الفرد لعدالة السياسة المنتهجة من طرف المنظمة التي يعمل فيها بشأن التحفيز المقدم للأفراد من (التربصات ومختلف القرارات المتعلقة به)، فهذا يعني بان التحفيز المقدم له سوف يؤثر بالإيجاب عليه ويسمح له بان ينجز المهام الموكلة له بفعالية .

وهذا ما توافقت معه دراسة محمد أحمد الوزان (2006م) تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. حيث تظهر نتائج الدراسة توجهات ايجابية لدى أفراد

العينة البحث نحو محاور المناخ التنظيمي المختلفة (إجراءات العمل جيدة حسب استجابات أفراد العينة، و أيضا نمط الاتصال السائد في الإدارة يساعد الأفراد علي ممارسة مهامهم بشكل عادي).

### 3.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

نصت الفرضية الجزئية الثانية على وجود علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (24) التي تظهر أن معامل الارتباط "ر بيرسون" بلغ  $0.27^{**}$  بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات أساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.01$ .

وذلك راجع إلى أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تهتم بالإجراءات التنظيمية وذلك من خلال إشراكها لأساتذتها في وضع خطط متعلقة بالكلية وأيضا الحرص على العمل ضمن روح المجموعة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف الإدارة .

وحتى مشاركة الأفراد في عملية إتخاذ القرار تمنحهم شعورا أكبر بالانتماء للمنظمة حيث أنه يصبح جزءا هاما في منظومتها الحركية وهو ما ينعكس وفق آلية سببية على شعوره بالإرتياح في مناخه التنظيمي.

كما تعد المشاركة في اتخاذ القرار معبرة عن قناعات الأفراد الذين يعملون في المنظمة وعند الأخذ بأرائهم في مثل هذه الأمور فان هذه الفئة التي شاركت في اتخاذ القرار فإنها سوف تعمل على تطبيقه والحرص على تنفيذه في الأجل المحددة له .

وتتبع أهمية إشراك الأساتذة في اتخاذ القرار بحكم أن المشرف على موضوع القرار ليس له جميع المعطيات الكافية إلا أن مشاركة أفراد آخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها. وذلك ينعكس على نوعية القرارات وفعاليتها.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن دراستنا الحالية توافقت مع دراسة محمود عبد الرحمان الشنطي (2006م) بعنوان أثر الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية حيث خلصت إلى أن تطوير حصيلة العاملين من المعارف والمهارات التي تساعدهم في اتخاذ القرار مما يؤدي بالموارد البشري إلى الشعور بأهميته في المنظمة حيث أن اتخاذ القرار محور كل العمليات التنظيمية فضلا عن أنها جماعية داخل المنظمة، و إن إشراك

المورد البشري في اتخاذ القرار سوف يرفع من الروح المعنوية للموظف وتجعله يشعر بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها مما يساهم في مواجهة المشاكل والتصدي لها.

كما أنها تتوافق مع دراسة هواين فوزية(2014) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين طرق اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي حيث أن السياسة المنتهجة من طرف المسيرين في المنظمة وطريقة تعاملهم مع الموظفين وما يتفرع عنه من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملا هاما في نشر الثقة والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، فإدارة التي تمنح لموظفيها الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتبدي اهتماما بأوضاعهم واهتماماتهم وتصغي لأفكارهم وتأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار كل ذلك يؤدي بالعامل إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها .

#### 4.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

واستنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25) التي تظهر أن معامل الارتباط "ر بيرسون" بلغ  $0.26^{**}$  بين الاتصال التنظيمي واتجاهات أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية نحو مبادئ ضمان الجودة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

وذلك من خلال السياسة المنتهجة من طرف إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي لها وعي بأن الاتصال التنظيمي هو نشاط توجيهي إذ يمكن المشرف على العملية الاتصالية بتسيير مختلف النشاطات، كما يعتبر الاتصال أيضا جوهر العملية الإدارية فهو يسري في كامل الهياكل التنظيمية ويساهم في حل المشاكل المتعلقة بالجانب العملي للأستاذ من خلال المشاكل التي تصادفه أثناء قيامه بالمهام المسندة إليه من طرف الإدارة .

والاتصال الفعال هو بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وله تأثير بالغ في البعد النفسي للأساتذة، وعليه فإن وجود نمط اتصال فعال داخل التنظيم مؤشر هام على وجود مناخ تنظيمي جيد وعليه فإن نمط الاتصال له علاقة بالاتجاهات الأساتذة نحو مبادئ ضمان الجودة . وأيضا الفضل للاتصال التنظيمي في أنه يمكن الأساتذة من الحصول على مختلف المعلومات الخاصة بالإدارة الكلية من تنظيم ملتقيات والأيام الدراسية، كما إن اعتماد الإدارة على الاجتماعات كوسيلة للاتصال تمكنها من توضيح التغيرات وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال، بحيث أن الاجتماعات تعمل على إشراك جميع الأساتذة في لقاء

لمناقشة موضوع ما بغية الوصول إلى نقاط مشتركة تخدم كل من الإدارة والأساتذة وتتم هذه الاجتماعات في شكل أسبوعي أو شهري أو سنوي، وفي إطار هذه الاجتماعات تتوج بمجموعة من التوصيات تنفذ من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد إن دراستنا الحالية لم تتوافق مع دراسة شامي صليحة (2010م) بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين حيث أظهرت الدراسة وجود توجهات سلبية نحو جميع أبعاد المناخ التنظيمي بما فيها نمط الاتصال وذلك كون نمط الاتصال السائد بالكلية يؤدي إلى ضعف أدائهم الوظيفي .

وهو ما يخالف المناخ التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذي يتسم بالمرونة والدينامية وجاءت دراسة أحمد الوزان (2006م) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي موافقة لدراستنا الحالية التي تنص على أفراد العينة لهم توجه ايجابي نحو نمط الاتصال حيث أنهم يحصلون على المعلومات الضرورية لإتمام العمل في الوقت المناسب وأيضاً فعالية الاجتماعات كوسيلة للاتصال حيث تتم بالسرعة والدقة المطلوبة وأيضاً جاءت دراسة دريس سامية وحاشل عائشة (2016م) موافقة لدراستنا الحالية حيث أن مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي تعتمد على جميع الاتصالات لتنفيذ الأوامر والتوجيهات باعتبار أن الاتصال التنظيمي يساعد العمال على أداء المهام الموكلة لديهم من طرف الإدارة في الوقت المناسب.

## 5.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على وجود علاقة ارتباطية بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

واستناداً إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (26) التي تظهر أن معامل الارتباط ر بيرسون بلغ 0.007 بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية وهي غير دالة إحصائياً.

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن أساتذة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية غير راضون عن الظروف التي يمارسون فيها نشاطهم حيث أن توفير بيئة عمل مناسبة يندرج ضمن العناصر التي تعود بالنفع على الأستاذ الجامعي لذلك تسعى المؤسسة الجامعية على إيجاد ظروف عمل في بيئة مناسبة تحقق للأستاذ الجامعي تكيفه داخل المنظمة التي يعمل بها. ولكن في ظل غياب ظروف عمل مناسبة يتعذر على الأستاذ الجامعي القيام بالواجبات على أكمل وجه حيث إن التصميم الحالي للمنظمة الجامعية ممثلة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا يساعد الأساتذة على إبراز اتجاهاتهم في نطاق

ظروف العمل مع مبادئ ضمان الجودة حيث إن التصاميم الهندسية الحالية (حجم والطاقة الإستيعابية للقاعات، موقع مكتبة الكلية ومدرج المحاضرة غير متناسبين ) لا تحقق أدنى مستوى ممكن من الرضا وهذا يتجاوز الأساتذة ليمس شريحة الإداريين والطلبة وهم فئة لم تتناولها الدراسة. و بالرجوع إلى الدراسات السابقة فإن دراسة محمد أحمد الزان (2006م) تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لم تتفق مع دراستنا الحالية بسبب أن معظم أفراد عينة البحث يتفقون على أن ظروف العمل مرضية من المكاتب والإضاءة والتهوية على خلاف البيئة في الدراسة الحالي والتي تفتقد إلى مقومات الرفاهية في حدها الأدنى مما خلق نوعا من التبرم لدى الأساتذة وأثر بشكل محدود على توجهاتهم داخل المنظمة وهذا في إطار البيئة داخل المؤسسة.

كما أن دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008م) بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، جاءت مشابهة لنتائج الدراسة الحالية حيث أن معظم أفراد العينة يحملون توجهها سلبيا حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب وتجدر الإشارة بأنه رغم حداثة المكاتب وعصرنتها في شركة الاتصالات الفلسطينية .

إلا أنها لا تحقق الراحة للموظفين وهو ما يتوافق إلى حد ما مع بيئة الدراسة الحالية.

## 6.2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة :

تنص الفرضية الجزئية الخامسة على أنه توجد فروق في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تعزى لمتغير الأقدمية قدرت  $F$  و من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 27): نلاحظ أن قيمة  $b$  0.43 وهذا يعني أنها غير دالة إحصائيا، لان القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية 0.65. وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة تعزى لمتغير الاقدمية .

وفي اعتقادنا انه لا توجد فروق في اتجاهات أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نحو مبادئ ضمان الجودة تعزى لمتغير الأقدمية، حيث أنه مع التفاوت في سنوات الأقدمية لدى الأساتذة الجامعيين لا يعكس وجود فروق في اتجاهاتهم نحو مبادئ ضمان الجودة، إذ نجد الأساتذة الذين لديهم سنوات قليلة من العمل في الجامعة لديهم نفس الاتجاه مع الأساتذة الذين لديهم الأقدمية أكثر، ومنه فإن اتجاه نحو مبادئ ضمان الجودة قد يؤثر في متغيرات أخرى غير الأقدمية.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة جاءت دراسة خليل أحمد خضر خليل (2003م) بعنوان اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية مشابهة لدراستنا الحالية

حيث أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل وذلك راجع إلى تعيين نسبة كبيرة من العمال في أوقات متقاربة مما يعني أن الأقدمية تكون متقاربة زمنياً تبعاً للتعين . ومن خلال هذا يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل. وأيضاً دراسة مساعد عبد العزيز مفلح الحربي (2004م) بعنوان اتجاهات العاملين نحو سياسة التنقلات في الأجهزة الأمنية مشابهة للدراسة الحالية حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو سياسة التنقلات تعزى لمتغير الأقدمية.

وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث لهم رؤية مشابهة نحو سياسة التنقلات مهما كان الاختلاف في سنوات الأقدمية وهذا ما يثبت أن متغير الأقدمية لا يؤثر في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .

في حين جاءت دراسة كباع مختارية ومسلم حسنية (2013م) بعنوان اتجاهات العمال نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مخالفة لنتائج دراسة الحالية حيث أظهرت انه يوجد تأثير لمتغير الأقدمية على اتجاهات العمال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 3. نتائج الدراسة :

بعد عرض ومناقشة نتائج الدراسة نستنتج بأن أراد عينة الدراسة والتي تضمنت 100 أستاذ جامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون بتيارت .

حيث أظهرت النتائج البحث بأن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمناخ تنظيمي جيد من خلال أبعادة المختلفة مما يولد لديهم اتجاه نحو مبادئ ضمان الجودة

وفي ما يلي نتائج الدراسة المتوصل إليها.

#### الجدول رقم (28): يوضح النتائج النهائية للدراسة .

النتائج	الفرضيات	الرقم
تحققت	توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .	01
تحققت	توجد علاقة ارتباطية بين العدالة في التعامل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .	02
تحققت	توجد علاقة ارتباطية بين الإجراءات التنظيمية واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .	03
تحققت	توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .	04
لم تتحقق	توجد علاقة ارتباطية بين ظروف العمل واتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .	05
لم تتحقق	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تعزى لمتغير الأقدمية.	06

من الجدول رقم (28): يتضح إن إدارة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تهتم بتوفير مناخ تنظيمي ملائم من الإجراءات تنظيمية ، العدالة في التعامل الاتصال التنظيمي .

إلا أن إدارة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بحاجة إلى توفير ظروف عمل تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للأستاذ الجامعي مما يؤدي الى ارتفاع مستوى أدائه .

### مقترحات الدراسة:

استنادا إلى ما تم التوصل إليه وعلى ضوء النتائج السابقة سنقدم مجموعة من المقترحات التي ستساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد الأساتذة من ممارسة المهام الموكلة لهم من طرف إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتي يمكن إيجازها في ما يلي:

- ❖ من الأفضل الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وعناصره باعتباره النقطة المحورية في حصول الأستاذ الجامعي على المقومات التي تجعله قادرا على تأدية المهام الموكلة له من طرف إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- ❖ من الأفضل الحرص على العمل ضمن فرق وذلك من أجل إحساس الأساتذة بأنهم فاعلون في الإدارة التي ينتمون إليها وبالتالي تترجم أفكارهم إلى خطط ملموسة في الواقع.
- ❖ من الأفضل العمل على تحسين ظروف العمل من مكاتب العمل وقاعات ومدرجات التدريس، وأيضا الحرص على توفير السكنات الوظيفية التي من شأنها أن تساهم في إحساس الأستاذ الجامعي بالاستقرار الوظيفي .
- ❖ إجراء العديد من الدراسات حول اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة مع متغيرات أخرى .

**خاتمة:**

تطرقنا في هذه الدراسة إلى موضوع على مستوى عالي من الأهمية حيث تناولنا المناخ التنظيمي ومدى العلاقة التي تربطه باتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة وقد خرجنا بإستخلاصات مهمة حول واقع الموضوع في الإطار الذي قام به للباحث بالدراسته،التراجع خصوصا على مستوى البيئة والتي تتسم بالجمود والرجعية ولكنها لا تعيق المسار الأساسي لتوجهات الأساتذة نحو مبادئ ضمان الجودة بحكم أنه أحد المحاور المهمة في تطور المنظومة المهنية التي تؤكد على دور الموظف ومدى تلائمه مع الظروف العامة للوظيفة التي يمارسها كما يمكن إعتبار الدراسة الحالية تقصيا للواقع المحلي ممثلا في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية لجامعة ابن خلدون تيارت وخلصت إلى وجود صعوبات على مستوى التجهيز المعماري داخل المنظمة.

والتي إنعكست سلبا بشكل جزئي وإن كانت النتيجة العامة متوافقة إلى حد كبير مع التصور النظري للباحث قبل الشروع في الدراسة. وفي الأخير يمكن القول أن التوجهات التي يتبناها الأساتذة اتجاه مبادئ الجودة تخضع للتحيين المستمر بالنظر إلى ديناميكية المؤسسة وكيفيات التسيير وفق كل مستوى على حدة ومدى التوافق بين مختلف المكونات داخلها مما يعكس في الأخير تطور وصيرورة المنظمة بإعتبارها قطب للعلم والمعرفة التي لن تتحقق بالفعل إلا بمجهود الأساتذة والذين إحتلو الموضوع الأساسي في الدراسة الحالية.

ويظل هذا الموضوع قابلا للتوسع بالتطرق إلى متغيرات جديدة لم تتناولها هذه الدراسة ليس لقصور فيها وهو أمر مرجح وإنما لاتساع المجال المفاهيمي وامتداده على تخصصات معرفية مختلفة.

فائِمة المر ابع

قائمة المراجع :

1. إبراهيم أبو فلل، (2012)، معوقات تطبيق معايير الجودة في النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة.
2. إبراهيم عباس الحلابي، (2012)، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي، مصر.
3. أحمد بن عيشاوي، (2006)، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدماتية مجلة الباحث، العدد 07.
4. إلهام يحيواوي، بركان مشنان، (2014)، أهمية إستخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان مخرجات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01.
5. أمل محمد سلامة إحسان عباري، (2012)، طرائق الإحصاء الاجتماعي – التطبيقات العلمية في علوم الاجتماعية – دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر .
6. أيمن يوسف (2007)، تطور التعليم العالي، الإصلاح والأفاق السياسية، رسالة رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر .
7. إيهاب محمود عايش الطيب، ( 2008)، أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
8. بزار حسين، جعفر النفاخ، (2008)، إتجاهات طلبة الأقسام الأخرى من غير اختصاص التربية الرياضية، مجلة العلوم الرياضية، العدد 07، المجلد 01.
9. بوبكر منصور، (2007)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة الجزائر
10. بوحنه قوي، ( 2010)، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن .
11. بوزيد نصيرة، ( 2011)، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
12. بوساحة عبلة، (2010)، إتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي لنظرية Z، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر.
13. بن عنتر عبد الرحمان (2010): إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن .
14. بو عمر سهيلة، (2014)، الاتجاهات النفسية الاجتماعية للطلبة الجامعيين نحو شبكة التواصل الاجتماعي فايسبوك، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

15. جبار كنزة، (2014)، إتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الكتابات الجدرانية، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
16. جعفر عبد الله إدريس، عبد الرحمان عبد الله الاخر، (2012)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول علي الاعتمادية .
17. جمال الدين لعويسات، (2003)، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
18. حسين صديق، (2012)، الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق . العدد 4+3، المجلد 28.
19. حسين محمد الحراشنة، (2010)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، مجلس جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن .
20. حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن .
21. حمد علي عبد الله عيسى، (2014)، تأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية البحرين.
22. حنان بوسدره، (2013)، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، رسالة ماستر في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
23. خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد 01، جامعة مؤته، الأردن .
24. خالد بن جميل مصطفى الزقزوق، (2008)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة جامعة أم القري السعودية .
25. خالد محمد أحمد الوزان، (2008)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
26. رشاد محمود بدر، (2009)، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.
27. رشدي أحمد طعيمة، (2010)، الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات - دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن.

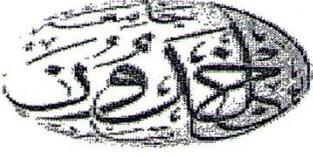
28. زهير بوجمعة الشلابي، (2011)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار يازوري للنشر والتوزيع، الأردن .
29. سميرة صالح، (2008)، أسلوب القيادة الإدارية وأثره علي الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر .
30. سنان الموسوي، (2008)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن .
31. شامي صليحة، ( 2010)، المناخ التنظيمي وأثره علي الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر .
32. صلاح بن فلاح البلوي، (2005)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية .
33. صليحة رقاد، ( 2014)، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة سطيف 01، الجزائر .
34. صليحة رقاد، (2012)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .
35. ضرفان ناصر الصقور، (2003)، إتجاهات العاملين في قطاع الدفاع المدني نحو العمل الميداني، رسالة ماجستير في التحقيق والبحث الميداني غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية .
36. ضياف زين الدين، (2006)، السلوك الإشرافي وعلاقته بالمقاومة التغيير التنظيمي أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر .
37. طاهر احمد محمد علي، اثر المناخ التنظيمي علي ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية.
38. عاصم شحادة علي، (2010)، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد 07، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.
39. عبد الخالق بن علي القحطاني، (2011)، مدي توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البرنامج التدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية .
40. عبد الرزاق حميدي، ( 2014)، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر .

41. عجال مسعودة، (2010)، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم النفس والسلوك التنظيمي غير منشورة. جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر.
42. علاء محمد سيد قنديل، (2010)، القيادة الإدارية وطرق الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
43. علي عسكر، (2009)، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت.
44. عمر متعب المبارك الدوسري، (2011)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية .
45. فهد نعيم راجح سلمى، (2012)، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية .
46. قاسم نايف علوان، (2009)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
47. كامل محمد المغربي، (2010)، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم - ط 4، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
48. كامل محمد عويضة، (1996)، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان .
49. لقرط علي، (2009)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير في علوم التربية غير منشورة. جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر .
50. مامش أمينة، (2015)، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة رسالة ماستر في العلوم التسيير غير منشورة، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة الجزائر .
51. مبارك بوغلاق، (2012)، مؤشر قياس مستوى الخدمة المقدمة للطالب .
52. مبروكة ساري نصر، (2014)، اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو استراتيجية المقاربة بالكفاءات، رسالة ماستر في علم الاجتماع التربوية غير منشورة، جامعة الوادي .
53. محمد أمزيان برغل، (2012)، اتجاهات أساتذة علوم الإعلام والاتصال في الجزائر نحو تقنية النشر الالكتروني، رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة الجزائر 03.
54. محمد بن محسن بن محمد القرني، (2010)، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

55. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، ( 2008)، الإدارة علم وتطبيق ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن .
56. محمد محمود الكحلوت، (2013)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
57. محمود عبد الرحمان الشنطي، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة .
58. محمود يوسف عبد الرحمان، (2010)، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
59. مرزوقي أحمد، (2014)، إتجاهات العمال نحو العمل في الإشعاعات المؤنفة، رسالة ماجستير في علم الهندسة البشرية وتصميم العمل غير منشورة، جامعة وهران الجزائر.
60. مزغيش عبد الحليم، ( 2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر .
61. مشنان بركة، ( 2016 )، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير غير منشورة جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر .
62. مصلح حمدان البقمي، ( 2010)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية .
63. موسى بلبول، (2009)، إتجاهات بعض الأنماط الجسمية نحو إدراك الذات البدنية في حصة التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير في العلوم البيو طبية الرياضية غير منشورة، جامعة الجزائر.
64. مؤيد السعيد السالم، (2014)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
65. نعيمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، ( 2008)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
66. نوال بوتة، ( 2011)، إتجاهات الأساتذة والطلبة نحو إستخدام الانترنت كمصدر للمعلومة التعليمية والبحثية، رسالة ماجستير في علوم التربية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر .
67. نوردين تاويرت، (2006)، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : يوضح ترخيص التربص لإجراء الدراسة الميدانية .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 37... / ق ع إ ج / 2016

إلى السيد المحترم: عميد كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تثمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم

الترخيص للطلاب:

- مصطفى محمد أمين

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية الدراسة  
في مستوى الماستر للسنة الجامعية 2016/2017 تحت عنوان: \_\_\_\_\_

المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة

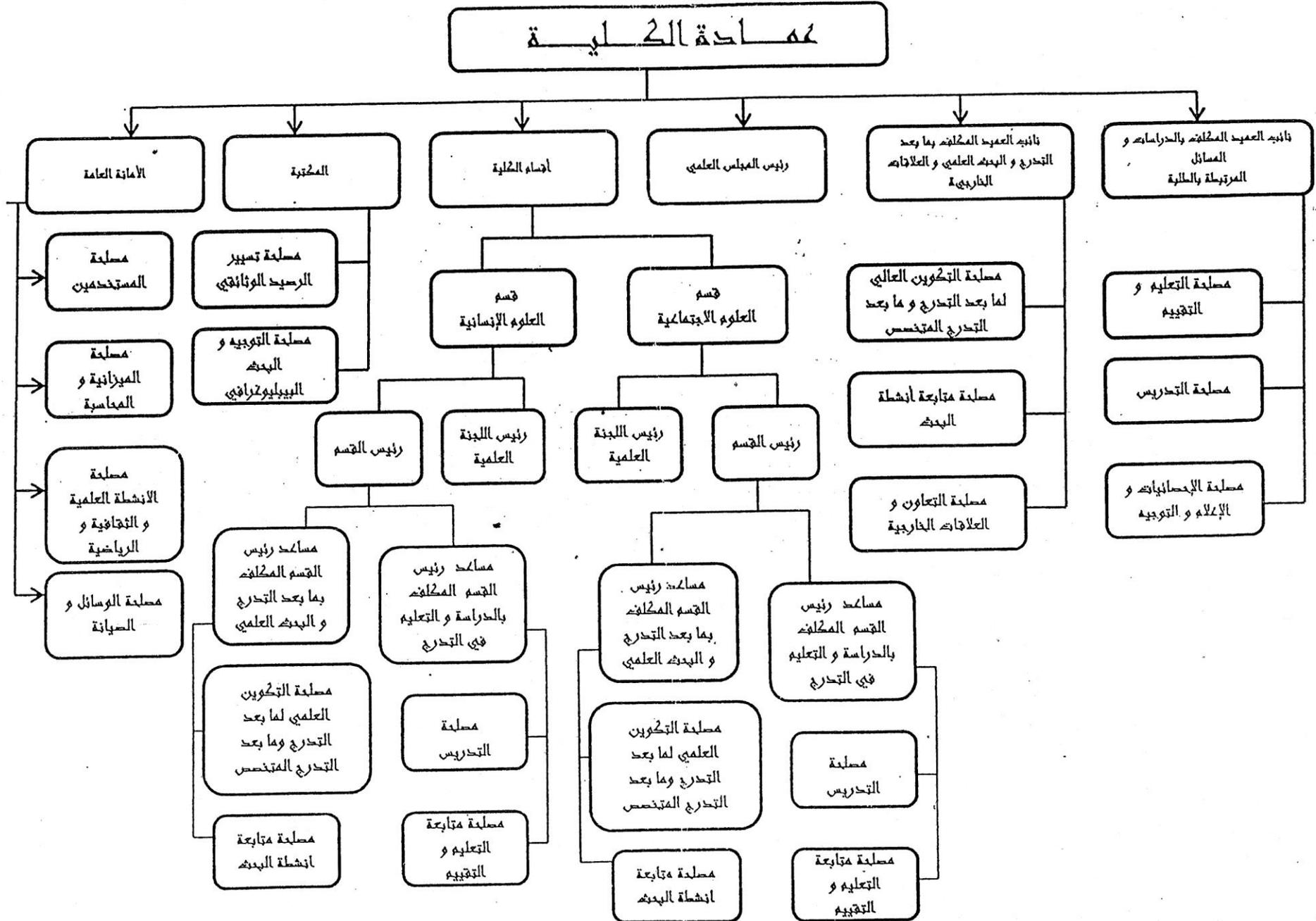
وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

05 ديسمبر 2016

عميد الكلية



الملحق رقم (02) : يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية .



الملحق رقم (03) :يوضح أداة الدراسة في شكلها النهائي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية.



الاستبيان.

بعد التحية :

أستاذي (تي) الفاضل(ة):

في إطار الإعداد لإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس عمل والتنظيم  
و الأرغونوميا الموسومة بـ:

المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان  
الجودة .

(دراسة ميدانية بقسم العلوم الاجتماعية وقسم الهندسة الكهربائية).  
جامعة ابن خلدون - تيارت -

يرجى منك أستاذي (تي) الفاضل (ة) التكرم بقراءة عبارات الإستبيان، ثم الإجابة  
عليها من خلال وضع (x) داخل الخانة التي تعتقد أنها مناسبة .  
إجابتك هي محل السرية التامة، واستخدامها موجه لغرض الدراسة والبحث العلمي

فقط.

لكم مني جزيل الشكر علي تعاونكم .

البيانات الشخصية :

الجنس:

ذكر

أنثى

الأقدمية:

(اقل من 05 سنوات).

(من 05 إلى 10 سنة).

(أكثر من 10 سنة).

إعداد الطالب : مصطفى محمد أمين - إشراف الأستاذ : مرزوقي محمد

السنة الجامعية: 2017/2016.

الرقم	العبارات .	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
<b>المناخ التنظيمي</b>						
01	هناك عدالة في التعامل مع الأساتذة فيما يخص التربصات الخارجية.					
02	أعتقد أن الراتب الشهري لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله.					
03	توفر إدارة الجامعة مختلف التأمينات الإجتماعية للأستاذ.					
04	تتسم قرارات المسؤول المتعلقة بالعمل بالموضوعية .					
05	تتحيز إدارة القسم في اتخاذ القرارات .					
06	تأخذ الإدارة بعين الإعتبار آرائي حول الأمور الإدارية والبيداغوجية .					
07	تمنح لي الفرصة في تقديم اقتراحات جديدة في العمل.					
08	تشجعتني إدارة القسم علي استخدام طرق وأفكار جديدة في عملي .					
09	لا يتم إعلامي مسبقا بالمهام المسندة لي من طرف الإدارة.					
10	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم.					
11	لا يتم اتخاذ القرار من طرف المسؤولين في الوقت المناسب.					
12	تحرص إدارة القسم علي العمل بروح الفريق .					
13	المشاكل المتعلقة بعمل الأستاذ يتم مناقشتها بشكل جماعي .					
14	توجد سهولة في الاتصال بين الأساتذة لتبادل المعلومات .					
15	تحرص الإدارة علي نقل المعلومات حول الملتقيات في الوقت المناسب.					
16	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال.					
17	أجد صعوبة في الاتصال بإدارة القسم .					
18	تعتمد إدارة القسم علي الاجتماعات كوسيلة للإتصال .					
19	لا تصلني المعلومات الصادرة من طرف إدارة القسم في الوقت المناسب.					
20	تتصل بي إدارة القسم بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.					
21	لا توفر لي الإدارة الجامعية السكن الوظيفي.					
22	الحجم الساعي يتماشي والبرنامج الدراسي .					
23	أجد صعوبة في التنقل إلي الأماكن المخصصة للتدريس.					
24	نشاطي البيداغوجي لا تغلب عليه الأعمال الروتينية.					
25	أعتقد أن المهام الموكلة لي من طرف إدارة القسم تناسبني.					
26	لا توجد التدفئة في بعض المدرجات المخصصة للتدريس.					

					27	يوجد نقص في الإضاءة علي مستوى القاعات المخصصة للتدريس.
					28	تحرص إدارة القسم علي توفير وسائل الأمن والسلامة المهنية.

الرقم	العبارات.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
<b>اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة .</b>						
01	نظام ضمان الجودة يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.					
02	نظام ضمان الجودة يساعد في تدارك الأخطاء بصفة مستمرة.					
03	نظام ضمان الجودة يمكن الأساتذة من مسايرة باقي الجامعات في تقييم مدى التقدم في الأنشطة المقدمة.					
04	نظام ضمان الجودة من شأنه أن يحسن ترتيب مؤسسات التعليم العالي في التصنيف الأكاديمي للجامعات.					
05	نظام ضمان الجودة يسمح لأعضاء هيئة التدريس بتحديث المناهج الدراسية .					
06	توجد خلايا ضمان الجودة علي مستوي جميع الكليات.					
07	نظام ضمان الجودة يساهم في توفير المناهج التدريسية التي تتلائم واحتياجات سوق العمل.					
08	مبادئ ضمان الجودة تساهم في العمل بكفاءة.					
09	نظام ضمان الجودة من شأنه أن يقوي العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل.					
10	نظام ضمان الجودة يساعد الأساتذة في رفع التحصيل الأكاديمي للطلبة.					
11	نظام ضمان الجودة يساعد الأستاذ في تنويع أساليب إيصال المعلومة للطلبة.					
12	نظام ضمان الجودة يساعد الأستاذ الجامعي في الابتعاد عن التلقين، ويوجهه إلى التجديد في نقل المعلومة					
13	نظام ضمان الجودة يهيئ الأستاذ للالتزام باللوائح التنظيمية.					
14	يسعي نظام ضمان الجودة إلي تبني أسلوب العمل الجماعي بإعتبار الجودة مسؤولية الجميع.					
15	نظام ضمان الجودة يعتمد علي تقييم بيداغوجي فعال.					
16	نظام ضمان الجودة يركز علي تقييم جميع الفاعلين في العملية التعليمية.					
17	نظام ضمان الجودة ينظر إلي العملية التعليمية كنسق متكامل.					
18	نظام ضمان الجودة يوفق بين مخرجات الجامعة والعالم الاقتصادي.					

الملحق رقم ( 04 ): يوضح الأساتذة المحكمين.

الدرجة العلمية	التخصص	الأساتذة
دكتوراه	علم النفس التربوي	سعد الحاج
دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	ماريف منور
دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	صدقاوي كمال
دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	بن موسى سمير
ماجستير	علم النفس العمل والتنظيم	سماتي حاتم

الملحق رقم (05): يمثل صدق بعد العدالة في التعامل .

Corrélations

		1	2	3	4	5	6	7	8	التعامل في العدالة	total1	total_gen
1	Corrélation de Pearson	1	,462*	,458*	,105	,062	,219	,194	,350	,708**	,459*	,404*
	Sig. (bilatérale)		,010	,011	,581	,744	,244	,305	,058	,000	,011	,027
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2	Corrélation de Pearson	,462*	1	,192	,062	-,121	,163	-,033	,035	,348	,097	,138
	Sig. (bilatérale)	,010		,309	,744	,525	,391	,864	,855	,059	,610	,468
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3	Corrélation de Pearson	,458*	,192	1	,133	-,333	,315	,123	,496**	,582**	,014	,264
	Sig. (bilatérale)	,011	,309		,483	,073	,090	,519	,005	,001	,940	,158
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
4	Corrélation de Pearson	,105	,062	,133	1	-,072	,113	,302	,175	,438*	,440*	,108
	Sig. (bilatérale)	,581	,744	,483		,706	,554	,104	,355	,015	,015	,571
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5	Corrélation de Pearson	,062	-,121	-,333	-,072	1	,219	,291	-,209	,223	,547**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,744	,525	,073	,706		,246	,119	,268	,237	,002	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
6	Corrélation de Pearson	,219	,163	,315	,113	,219	1	,434*	,217	,601**	,444*	,554**
	Sig. (bilatérale)	,244	,391	,090	,554	,246		,016	,249	,000	,014	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
7	Corrélation de Pearson	,194	-,033	,123	,302	,291	,434*	1	,455*	,654**	,551**	,362*
	Sig. (bilatérale)	,305	,864	,519	,104	,119	,016		,012	,000	,002	,050
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
8	Corrélation de Pearson	,350	,035	,496**	,175	-,209	,217	,455*	1	,617**	,283	,161
	Sig. (bilatérale)	,058	,855	,005	,355	,268	,249	,012		,000	,130	,394
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التعامل في العدالة	Corrélation de Pearson	,708**	,348	,582**	,438*	,223	,601**	,654**	,617**	1	,693**	,627**
	Sig. (bilatérale)	,000	,059	,001	,015	,237	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total1	Corrélation de Pearson	,459*	,097	,014	,440*	,547**	,444*	,551**	,283	,693**	1	,727**
	Sig. (bilatérale)	,011	,610	,940	,015	,002	,014	,002	,130	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total_gen	Corrélation de Pearson	,404*	,138	,264	,108	,595**	,554**	,362*	,161	,627**	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,027	,468	,158	,571	,001	,002	,050	,394	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

ملحق رقم ( 06 ): يمثل صدق بعد الإجراءات التنظيمية .

Corrélations

		9	10	11	12	13	14	15	16	17	التنظيمية_الإجراءات	total1	total_gen
9	Corrélation de Pearson	1	,808**	,631**	,306	,409*	,054	,210	,324	,034	,693**	,572**	,258
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,100	,025	,776	,266	,081	,859	,000	,001	,168
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
10	Corrélation de Pearson	,808**	1	,726**	,198	,407*	,177	,064	,349	,083	,694**	,577**	,327
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,293	,026	,351	,739	,058	,663	,000	,001	,078
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
11	Corrélation de Pearson	,631**	,726**	1	,341	,383*	,262	,009	,239	,200	,698**	,606**	,314
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,065	,037	,163	,963	,204	,290	,000	,000	,091
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
12	Corrélation de Pearson	,306	,198	,341	1	-,003	,198	,405*	,388*	-,046	,550**	,656**	,387*
	Sig. (bilatérale)	,100	,293	,065		,988	,293	,026	,034	,809	,002	,000	,035
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13	Corrélation de Pearson	,409*	,407*	,383*	-,003	1	-,249	,151	-,031	,182	,421*	,346	,181
	Sig. (bilatérale)	,025	,026	,037	,988		,185	,425	,869	,336	,021	,061	,339
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
14	Corrélation de Pearson	,054	,177	,262	,198	-,249	1	,200	,041	,200	,403*	,388*	,263
	Sig. (bilatérale)	,776	,351	,163	,293	,185		,289	,831	,290	,027	,034	,161
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15	Corrélation de Pearson	,210	,064	,009	,405*	,151	,200	1	,319	,237	,560**	,495**	,442*
	Sig. (bilatérale)	,266	,739	,963	,026	,425	,289		,086	,208	,001	,005	,014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
16	Corrélation de Pearson	,324	,349	,239	,388*	-,031	,041	,319	1	,355	,574**	,427*	,469**
	Sig. (bilatérale)	,081	,058	,204	,034	,869	,831	,086		,054	,001	,019	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
17	Corrélation de Pearson	,034	,083	,200	-,046	,182	,200	,237	,355	1	,492**	,403*	,539**
	Sig. (bilatérale)	,859	,663	,290	,809	,336	,290	,208	,054		,006	,027	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التنظيمية_الإجراءات	Corrélation de Pearson	,693**	,694**	,698**	,550**	,421*	,403*	,560**	,574**	,492**	1	,886**	,650**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,021	,027	,001	,001	,006		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total1	Corrélation de Pearson	,572**	,577**	,606**	,656**	,346	,388*	,495**	,427*	,403*	,886**	1	,727**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,000	,061	,034	,005	,019	,027	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total_gen	Corrélation de Pearson	,258	,327	,314	,387*	,181	,263	,442*	,469**	,539**	,650**	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,168	,078	,091	,035	,339	,161	,014	,009	,002	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

الملحق رقم ( 07 ): يمثل صدق بعد الاتصال التنظيمي .

Corrélations

		18	19	20	21	22	23	24	25	التنظيمي_الاتصال	total1	total_gen
18	Corrélation de Pearson	1	,635**	,461*	-,131	,549**	,305	,490**	,477**	,839**	,714**	,512**
	Sig. (bilatérale)		,000	,010	,491	,002	,101	,006	,008	,000	,000	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
19	Corrélation de Pearson	,635**	1	,292	,000	,476**	,426*	,348	,328	,757**	,624**	,449*
	Sig. (bilatérale)	,000		,117	1,000	,008	,019	,059	,077	,000	,000	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
20	Corrélation de Pearson	,461*	,292	1	-,094	,429*	,233	,269	-,031	,580**	,477**	,493**
	Sig. (bilatérale)	,010	,117		,623	,018	,215	,150	,871	,001	,008	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
21	Corrélation de Pearson	-,131	,000	-,094	1	-,042	-,082	-,044	,152	,074	,118	,067
	Sig. (bilatérale)	,491	1,000	,623		,827	,667	,819	,423	,697	,534	,726
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
22	Corrélation de Pearson	,549**	,476**	,429*	-,042	1	,202	,301	,526**	,741**	,439*	,203
	Sig. (bilatérale)	,002	,008	,018	,827		,285	,106	,003	,000	,015	,282
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
23	Corrélation de Pearson	,305	,426*	,233	-,082	,202	1	,128	,068	,483**	,520**	,245
	Sig. (bilatérale)	,101	,019	,215	,667	,285		,499	,720	,007	,003	,192
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
24	Corrélation de Pearson	,490**	,348	,269	-,044	,301	,128	1	,336	,594**	,582**	,314
	Sig. (bilatérale)	,006	,059	,150	,819	,106	,499		,070	,001	,001	,091
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
25	Corrélation de Pearson	,477**	,328	-,031	,152	,526**	,068	,336	1	,601**	,435*	,139
	Sig. (bilatérale)	,008	,077	,871	,423	,003	,720	,070		,000	,016	,465
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التنظيمي_الاتصال	Corrélation de Pearson	,839**	,757**	,580**	,074	,741**	,483**	,594**	,601**	1	,830**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,697	,000	,007	,001	,000		,000	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total1	Corrélation de Pearson	,714**	,624**	,477**	,118	,439*	,520**	,582**	,435*	,830**	1	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008	,534	,015	,003	,001	,016	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total_gen	Corrélation de Pearson	,512**	,449*	,493**	,067	,203	,245	,314	,139	,527**	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,013	,006	,726	,282	,192	,091	,465	,003	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

الملحق رقم (08): يمثل صدق بعد ظروف العمل .

Corrélations

		26	27	28	29	30	31	32	33	العمل_ظروف	total1	total_gen
26	Corrélation de Pearson	1	,131	,050	,258	,005	,266	,216	,243	,428*	,470**	,509**
	Sig. (bilatérale)		,490	,792	,168	,981	,156	,252	,195	,018	,009	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
27	Corrélation de Pearson	,131	1	,134	,400*	,136	-,015	,068	,495**	,481**	,471**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,490		,480	,028	,474	,938	,720	,005	,007	,009	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
28	Corrélation de Pearson	,050	,134	1	,380*	,418*	,270	,298	,271	,601**	,520**	,126
	Sig. (bilatérale)	,792	,480		,039	,022	,149	,110	,148	,000	,003	,509
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
29	Corrélation de Pearson	,258	,400*	,380*	1	,120	,446*	,447*	,337	,687**	,665**	,391*
	Sig. (bilatérale)	,168	,028	,039		,529	,013	,013	,068	,000	,000	,032
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
30	Corrélation de Pearson	,005	,136	,418*	,120	1	,367*	,399*	,129	,535**	,423*	,216
	Sig. (bilatérale)	,981	,474	,022	,529		,046	,029	,497	,002	,020	,252
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31	Corrélation de Pearson	,266	-,015	,270	,446*	,367*	1	,866**	,270	,716**	,411*	,286
	Sig. (bilatérale)	,156	,938	,149	,013	,046		,000	,149	,000	,024	,126
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
32	Corrélation de Pearson	,216	,068	,298	,447*	,399*	,866**	1	,375*	,758**	,437*	,211
	Sig. (bilatérale)	,252	,720	,110	,013	,029	,000		,041	,000	,016	,264
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
33	Corrélation de Pearson	,243	,495**	,271	,337	,129	,270	,375*	1	,645**	,408*	,417*
	Sig. (bilatérale)	,195	,005	,148	,068	,497	,149	,041		,000	,025	,022
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العمل_ظروف	Corrélation de Pearson	,428*	,481**	,601**	,687**	,535**	,716**	,758**	,645**	1	,779**	,537**
	Sig. (bilatérale)	,018	,007	,000	,000	,002	,000	,000	,000		,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total1	Corrélation de Pearson	,470**	,471**	,520**	,665**	,423*	,411*	,437*	,408*	,779**	1	,727**
	Sig. (bilatérale)	,009	,009	,003	,000	,020	,024	,016	,025	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
total_gen	Corrélation de Pearson	,509**	,502**	,126	,391*	,216	,286	,211	,417*	,537**	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,005	,509	,032	,252	,126	,264	,022	,002	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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



الملحق رقم (10) :يمثل ثبات المناخ التنظيمي بإستعمال طريقة باسعمال طريقة ألفا كرونباخ وقوتمان سبيلت هالف .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	28

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,811
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,807
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	28
		Corrélation entre les sous-échelles	,762
Coefficient de Spearman-		Longueur égale	,865
Brown		Longueur inégale	,865
		Coefficient de Guttman split-half	,863

- a. Les éléments sont : 1, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18.  
b. Les éléments sont : 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33.

الملحق رقم (11): يمثل ثبات بعد العدالة في التعامل باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وقوتمان سبيلت هالف .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,492	5

Statistiques de fiabilité

	Partie 1	Valeur	,102
		Nombre d'éléments	3 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,603
		Nombre d'éléments	2 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	5
		Corrélation entre les sous-échelles	,441
Coefficient de Spearman-		Longueur égale	,612
Brown		Longueur inégale	,619
		Coefficient de Guttman split-half	,584

a. Les éléments sont : 1, 4, 5.

b. Les éléments sont : 5, 6, 7.

الملحق رقم (12) يمثل ثبات بعد الإجراءات التنظيمية باستعمال طريقة ألفا كرونباخ وقوتمان سبيلت هالف .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	8

Statistiques de fiabilité

	Partie 1	Valeur	,106
		Nombre d'éléments	4 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,865
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	8
		Corrélation entre les sous-échelles	,497
Coefficient de Spearman-		Longueur égale	,664
Brown		Longueur inégale	,664
		Coefficient de Guttman split-half	,630

a. Les éléments sont : 9, 10, 11, 12.

b. Les éléments sont : 14, 15, 16, 17.

الملحق رقم ( 13 ) يمثل ثبات بعد الاتصال التنظيمي باستعمال طريقة ألفا كرونباخ وقوتمان سبيلت هالف .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	7

Statistiques de fiabilité			
	Partie 1	Valeur	,776
		Nombre d'éléments	4 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,388
		Nombre d'éléments	3 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	7
		Corrélation entre les sous-échelles	,605
Coefficient de Spearman-		Longueur égale	,754
Brown		Longueur inégale	,757
		Coefficient de Guttman split-half	,688

a. Les éléments sont : 18, 19, 20, 22.

b. Les éléments sont : 22, 23, 24, 25.

الملحق رقم (14): يمثل ثبات بعد ظروف العمل باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وقوتمان سبيلت هالف .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,754	8

Statistiques de fiabilité

	Partie 1	Valeur	,524
		Nombre d'éléments	4 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,731
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	8
		Corrélation entre les sous-échelles	,526
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,690
		Longueur inégale	,690
		Coefficient de Guttman split-half	,684

a. Les éléments sont : 26, 27, 28, 29.

b. Les éléments sont : 30, 31, 32, 33.

الملحق رقم (15) : يمثل ثبات بعد ظروف العمل باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وقوتمان سبيلت هالف .

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	28

**Statistiques de fiabilité**

	Partie 1	Valeur	,811
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,807
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	28
		Corrélation entre les sous-échelles	,762
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,865
		Longueur inégale	,865
		Coefficient de Guttman split-half	,863

a. Les éléments sont : 1, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18.

b. Les éléments sont : 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33.

الملحق رقم (16): يمثل ثبات متغير اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو مبادئ ضمان الجودة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وقوتمان سبيلت هالف .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,604	17

Statistiques de fiabilité

	Partie 1	Valeur	,323
		Nombre d'éléments	9 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,905
		Nombre d'éléments	8 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	17
		Corrélation entre les sous-échelles	,479
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,648
		Longueur inégale	,648
		Coefficient de Guttman split-half	,568

a. Les éléments sont : 1, 2, 3, 6, 7, 9, 11, 13, 14.

b. Les éléments sont : 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22.

الملحق رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	69	69,0	69,0	69,0
أنثى	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الملحق (18): يوضح نتائج الفرضية العامة.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التنظيمي_المناخ	93,4900	13,65779	100
الجودة_ضمان	73,0100	13,14910	100

Corrélations

	التنظيمي_المناخ	الجودة_ضمان
Corrélation de Pearson	1	,269**
التنظيمي_المناخ Sig. (bilatérale)		,007
N	100	100
Corrélation de Pearson	,269**	1
الجودة_ضمان Sig. (bilatérale)	,007	
N	100	100

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

الملحق (19) يوضح : يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى .

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
_التعامل_في_العدالة	17,5200	3,16062	100
الجودة_ضمان	73,0100	13,14910	100

Corrélations

	_التعامل_في_العدالة	الجودة_ضمان
Corrélation de Pearson	1	,300**
_التعامل_في_العدالة Sig. (bilatérale)		,002
N	100	100
Corrélation de Pearson	,300**	1
الجودة_ضمان Sig. (bilatérale)	,002	
N	100	100

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

الملحق (20): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
تنظيمية_إ	27,9300	5,18595	100
الجودة_ضمان	73,0100	13,14910	100

Corrélations

	تنظيمية_إ	الجودة_ضمان
Corrélation de Pearson	1	,273**
Sig. (bilatérale)		,006
N	100	100
Corrélation de Pearson	,273**	1
Sig. (bilatérale)	,006	
N	100	100

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

الملحق (21): يوضح : يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية .

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التنظيمي_الإتصال	23,8400	4,90252	100
الجودة_ضمان	73,0100	13,14910	100

Corrélations

	التنظيمي_الإتصال	الجودة_ضمان
Corrélation de Pearson	1	,262**
Sig. (bilatérale)		,009
N	100	100
Corrélation de Pearson	,262**	1
Sig. (bilatérale)	,009	
N	100	100

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

الملحق (22): يوضح : يوضح نتائج الفرضية الجزئية الرابعة .

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
العمل_ظروف	24,2000	4,92161	100
الجودة_ضمان	73,0100	13,14910	100

Corrélations

	العمل_ظروف	الجودة_ضمان
العمل_ظروف		
Corrélation de Pearson	1	,007
Sig. (bilatérale)		,947
N	100	100
الجودة_ضمان		
Corrélation de Pearson	,007	1
Sig. (bilatérale)	,947	
N	100	100

الملحق رقم (23): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

Descriptives

الجودة ضمان

	Statistique	Bootstrap <sup>a</sup>				
		Biais	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%		
				Inférieur	Supérieur	
سنوات 5 من أقل	N	38	0	5	29	48
	Moyenne	74,5789	,1005	2,5731	69,7583	79,7735
	Ecart-type	16,49346	-,40520	3,23850	10,19095	22,54706
	Erreur standard	2,67559				
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	69,1577 80,0002			
	Minimum	38,00				
	Maximum	136,00				
	N	40	0	5	31	50
	Moyenne	71,9750	-,0734	1,6083	68,6572	74,9988
	Ecart-type	10,09820	-,11532	1,08997	7,68979	11,98031
سنوات 10 الى سنوات 5 من	Erreur standard	1,59667				
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	68,7454 75,2046			
	Minimum	49,00				
	Maximum	86,00				
	N	22	0	4	14	30
	Moyenne	72,1818	,1445	2,5769	67,3930	77,2363
	Ecart-type	11,79845	-,36415	1,42377	8,56386	14,20613
	Erreur standard	2,51544				
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	66,9507 77,4130			
	Minimum	48,00				
Maximum	90,00					
سنوات 10 من أكثر	N	100	0	0	100	100
	Moyenne	73,0100	,0362	1,2703	70,5705	75,6890
	Ecart-type	13,14910	-,07493	1,63329	10,26049	16,36473
	Erreur standard	1,31491				
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	70,4009 75,6191			
	Minimum	38,00				
	Maximum	136,00				
	Total					

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 bootstrap samples

**ANOVA à 1 facteur**

الجودة\_ضمان

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	151,479	2	75,740	,433	,650
Intra-groupes	16965,511	97	174,902		
Total	17116,990	99			