

## تحديات تبني سلوك المواطنة التنظيمية في مهنة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية

<sup>1</sup>كريمة ميري

1. مخبر دراسات وتحليل السياسات العامة في الجزائر، جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، miri.karima@univ-alger3.dz

أُشر في: 2021-01-27

قُبِل في: 2020-11-09

استلم في: 2020-09-10

### الملخص:

نطرح في هذه الدراسة إشكالية تتعلق بنوعية التحديات التي تواجه مهنة الأستاذ الجامعي في الجزائر وتحول دون تبنيه لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكبر، وتم لهذا الغرض نشر استبيان احتوى على محاور مرتبطة بحوافز سلوك المواطنة التنظيمية شارك فيه 385 أستاذاً من مختلف الرتب ينتمون لـ 72 مؤسسة جامعية جزائرية. توصلت الدراسة إلى أن الأستاذ الجامعي الجزائري يميل لتبني سلوك المواطنة التنظيمية بمستويات متوسطة وهذا بالنظر لتوفر بعض العوامل المحفزة من جهة، لكن مع وجود مجموعة من العوائق على عدة مستويات من جهة ثانية، حيث تم تقديم مجموعة من التوصيات من أجل تجاوزها.

**الكلمات المفتاحية:** سلوك المواطنة التنظيمية؛ الثقافة التنظيمية؛ الجامعة الجزائرية.

رموز تصنيف JEL: M14، D23.

## The Challenges of Adopting the Organizational Citizenship Behavior in the Teaching Profession at the Algerian Universities

MIRI Karima <sup>1\*</sup>

1. Laboratoire d'études et d'analyse des politiques publiques en Algérie, Algiers 3 University, (Algeria),  
miri.karima@univ-alger3.dz

**Received :** 10/09/2020

**Accepted :** 09/11/2020

**Published :** 27/01/2021

### Abstract :

In this study, we address the issue related to the challenges that oppose the profession of university teaching in Algeria in order to adopt more the organizational citizenship behavior (OCB), for this purpose, a questionnaire was published containing themes related to the incentives to OCB, in which 385 teachers of different degrees belonging to 72 Algerian university institutions participated. We have found that the Algerian university teacher tends to adopt the OCB but at average levels, this is due to the availability of certain enabling factors but with a multitude of obstacles at several levels, we have presented a set of recommendations to overcome them.

**Keywords:** organizational citizenship behavior; organizational culture; Algerian university.

**JEL classification codes :** M4, D23.

---

\* : *Corresponding author*

## مقدمة

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أو العمل التطوعي داخل المؤسسة بشكل عام مظهرا مثيرا للاهتمام يميز العلاقة بين فئة من الموظفين مع مؤسساتهم، وتختلف الأسباب الدافعة لذلك باختلاف طبيعة المؤسسة وأهدافها، فهي قد تسعى لتحسين أدائها أو تسعى للتعامل مع ظروف طارئة، وكذلك باختلاف طبيعة الأفراد العاملين لديها ودرجة اندماجهم مع توجهاتها وإيمانهم برسالتها.

بالنظر لأهميته، نال هذا المظهر المتعلق بمجال الموارد البشرية حقه من الدراسة عند المجتمع العلمي، وهذا يبرز بشكل جلي من خلال الدراسات العلمية التي تطرقت إليه منذ أكثر من ثلاثة عقود، لا سيما عند مؤسسات الوظيف العمومي التي تتميز بتراجع الولاء الوظيفي مقارنة بالمؤسسات الخاصة.

كغيرها من المؤسسات، تعتبر المؤسسة الجامعية الجزائرية بيئة مناسبة تتعدد وتنتشر فيها مظاهر الأعباء المهنية للأستاذ الجامعي التي تندرج في خانة سلوك المواطنة التنظيمية، بل أن مظهرا من هذه المظاهر برزت أهميته بشكل واضح عندما واجهت الجامعة ظروفًا أعاقَت السير الطبيعي لعملها وعطلت بشكل كلي سير الدروس الحضرورية العادية بالنظر للتهديدات الصحية.

لكن في الوقت الذي شهد فيه هذا الظرف تناميا ملحوظا لثقافة العمل التطوعي عند فئة من الأساتذة الذين سعوا بصفة إرادية لمواكبة الظرف الطارئ عن طريق المساهمة في تسيير العملية البيداغوجية عبر وسائل إلكترونية، شهد بالمقابل تسجيل غياب واسع لكثير من الأساتذة في هذه العملية الاستثنائية، حيث ظل الأستاذ الجامعي الجزائري في مرتبة ضمن الأضعف حتى بين الدول العربية من حيث المشاركة في نشر الدلائل الإلكترونية، وهذا يعطي انطباعا بأن الأشكال الأخرى للعمل التطوعي داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية قد تعاني من نفس الضعف وبأن سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المنظمة الهامة والحساسة يواجه عراقيل كثيرة.

**إشكالية الدراسة:** من خلال ما تقدم، نصل إلى طرح إشكالية الدراسة على شكل السؤال الرئيسي التالي: "ما هي التحديات التي تواجه مهنة الأستاذ الجامعي الجزائري في شتى أنحاء البلاد، والتي تحول دون تبنيه لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل كاف، وهذا من وجهة نظر الأستاذ الجامعي بمختلف رتبته؟"

للإجابة عن هذا السؤال الرئيسي، نجيب عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي نظرة الأستاذ الجامعي الجزائري لسلوك المواطنة التنظيمية وما مدى اندماجه فيه؟
- هل يعتبر متغير الرضا الوظيفي معيقا لرغبته في تبني سلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل يعتبر متغير الولاء التنظيمي معيقا لرغبته في تبني سلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل يعتبر متغير النمط القيادي والعدالة التنظيمية معيقا لرغبته في تبني سلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل يعتبر متغير الثقافة التنظيمية معيقا لرغبته في تبني سلوك المواطنة التنظيمية؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن السؤال الأساسي لإشكالية الدراسة نقدم الفرضية الأساسية الآتية: يواجه الأستاذ الجامعي الجزائري مجموعة من التحديات تحول دون تبنيه بشكل كامل لسلوك المواطنة التنظيمية، بعضها متعلق بجوانب ذاتية ومعظمها مرتبط بالبيئة الجامعية الجزائرية.

نقترح من أجل التحقق من صحة الفرضية الأساسية اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- يميل الأستاذ الجامعي الجزائري بشكل عام لتبني سلوك المواطنة التنظيمية لكن بمستويات متوسطة.
- لا يعد الرضا الوظيفي عائقا أمام رغبة الأستاذ الجامعي الجزائري لتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.
- لا يعد الولاء التنظيمي عائقا أمام رغبة الأستاذ الجامعي الجزائري لتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.
- يعاني النمط القيادي والعدالة التنظيمية من بعض الاختلالات التي تمثل عائقا أمام رغبة الأستاذ الجامعي الجزائري لتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.
- تعاني الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية من بعض الاختلالات التي تمثل عائقا أمام رغبة الأستاذ الجامعي الجزائري لتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

**أهمية الدراسة وأهدافها:** تكمن أهمية هذه الدراسة في ارتباطها بمؤسسة بالغة الأهمية والحيوية وهي الجامعة، حيث لم نقف خلال أبحاثنا على دراسات كافية تخصها وقد تم لهذا الغرض الحصول على آراء 385 أستاذا جامعيًا من مختلف الرتب ينتمون إلى 72 مؤسسة جامعية جزائرية من شتى أنحاء البلاد، حيث سعينا من خلال هذه الدراسة لتحقيق نتائج منها:

- معرفة نظرة الأستاذ الجامعي الجزائري لسلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسته الجامعية؛
  - الوقوف على حجم الحوافز والمعوقات لسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأستاذ الجامعي الجزائري؛
  - تقديم توجيهات وتوصيات لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي الجزائري؛
  - تقديم مرجعية لدراسات مستقبلية حول نفس الموضوع.
- منهجية الدراسة:** تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وصفي باعتبار تطرق الدراسة لجوانب متعلقة بمفهوم المواطنة التنظيمية وبمهنة الأستاذ الجامعي الجزائري، وتحليلي بالنظر لاعتماد الدراسة على معطيات ناتجة عن استبيان، تم تحليلها إحصائيا بأدوات متخصصة للإجابة على فرضيات الدراسة.

**الدراسات السابقة:** تتعلق الإشكالية المطروحة بمؤسسة وبوظيفة لها خصوصيات تميزها عن غيرها بما في ذلك مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يكتسب أشكالا مغايرة، لذلك حرصنا على استقصاء بعض الدراسات التي بحثت في مسألة المواطنة التنظيمية لكن مع الاقتصار على المؤسسة الجامعية، باعتبار أن الإسقاط قد يكون غير صالح إذا تم الاعتماد على نماذج لمؤسسات من نوع مختلف، وقد وقفنا على شح الدراسات التي تكلمت في هذا الموضوع على المستوى العربي والوطني على حد سواء وهي نفس الملاحظة التي وقف عليها (آل زاهر، 2011، صفحة 336)، وهذه قائمة لبعض الدراسات التي اطلعنا عليها وهي على صلة بالموضوع:

- دراسة (زروخي و قطاف، 2020) بعنوان: أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، هدفت الدراسة إلى إبراز أثر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها على مستوى الأداء التدريسي والبحثي لأساتذة الكلية من خلال معالجة 43 استمارة صالحة تم استرجاعها من عينة البحث. توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مستويات ممارستهم للمواطنة التنظيمية ومستويات أدائهم التدريسي والبحثي مرتفعة، وكشفت عن وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بينهما.

- دراسة (ضبع و بن كحول، 2019) بعنوان: قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي الجزائري، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، وكيفية تنميته لديه بتجاوز معوقاته، من خلال تقديم مقترحات، واستخدمت المنهج الوصفي في سرد المعلومات لكنها أغفلت الجانب الميداني واقتصرت على الإطار النظري.

- دراسة (باصور و عبد الله، 2019) بعنوان: التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة فيها، واختبار تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال إجراء استبيان على عينة مكونة من 52 فردا، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط وأن بُعْي الثقة والممارسات الإدارية يؤثران بشكل أكبر من أجل رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (نقبيل و خلادي، 2017) بعنوان: تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي، دراسة اعتمدت على المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن بتوزيع استبيان على عينة من 53 أستاذا تم اختيارهم بطريقة عرضية من بين أساتذة جامعة ورقلة، هدفت لمعرفة مستوى ممارسة الأستاذ الجامعي لسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يؤكدون ممارسته بوتيرة مرتفعة.

- دراسة (مشمش، 2016) بعنوان: واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عند هذه الفئة، حيث استخدمت المنهج الوصفي من خلال استبيان لعينة مكونة من 289 فردا وكشفت أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية متوفرة بدرجة كبيرة لديهم.

ما يلاحظ من خلال هذه الدراسات أن بعضها يقتصر على التنظير بينما حاولت أخرى القيام بدراسات ميدانية، وقد سعت للإحاطة بمدى ممارسة الأستاذ والموظف بصفة عامة للسلوكيات التطوعية إلا أنها لا ترتقي لأن تكون إجابة مقنعة وإسقاطا صحيحا على الحالة الجزائرية بشكل عام بما في ذلك الدراسات التي أجريت في الجامعات الجزائرية والتي نعتقد أنها أعطت نتائج قابلة للجدل.

## الإطار النظري للدراسة

## المواطنة التنظيمية:

**مفهومها:** تطور مفهوم المواطنة التنظيمية في نهاية السبعينيات بفضل **Dennis Organ** وقد بين أن الرضا عن العمل يؤثر في رغبة الأفراد لمساعدة الزملاء والشركاء في العمل وفي ميولهم للتعاون، وعرفها (Organ, 1988) بأنها: "سلوك تطوعي يقوم به الفرد خارج حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته، ولا تشمل قوانين المنظمة الخاصة بالمكافآت والترقيات"، بينما ذكر (Robbins, 2001) أنها: "سلوك غير اعتيادي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي، وهو يؤدي إلى فاعلية المؤسسة".

من التعريفين السابقين وغيرهما مما تم اقتراحه في مجتمع الدارسين، يتبين أن المواطنة التنظيمية هي: سلوك زائد عن المهام الرسمية لا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، فهي سلوك تطوعي يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذه المؤسسة، لا يحصل على مكافأة حيال قيامه به، كما أنه لا يعاقب إذا لم يفعله.

**أهميتها:** وفقا لما ذكره المؤلفان (Podsakoff & MacKenzie, 1989) يترتب عن سلوك المواطنة التنظيمية:

- زيادة مستوى الحماس في الأداء وفي الإنتاجية مما يقود لتخفيف العبء المادي عن المؤسسات؛
- رفع مستوى الرضا الوظيفي وشعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة والتقليل من مستوى التسرب الوظيفي؛
- إتاحة شكل من أشكال الحرية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب في المشاركة فيه؛
- توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس ايجابيا على الأداء.

**العوامل المؤثرة في دعمها وتنميتها:** حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إيجاد محركات لهذه الظاهرة لتفسير أسباب تطورها أو تراجعها، وقد حصل شبه إجماع بين مجتمع الدارسين على العوامل الآتية:

1. **الرضا الوظيفي:** هو الحماس الذي ينشأ لدى العامل من شعور إيجابي تجاه وظيفته، ورضا الفرد في المنظمة ينشأ من عوامل عديدة غير أن العامل الأساسي هو حجم الجزاء الذي يحصل عليه بشكليه المادي والمعنوي، فإذا كان الجزاء الذي يحصل عليه مساويا أو يفوق ما ينتظره، فإن الفرد يكون راضيا والعكس بالعكس.
2. **الولاء التنظيمي:** عرفه (الصحاف، 1997) بأنه: "إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، والتزامه بتحقيق أهدافها، ينتج عنه الالتزام بالسلوك الوظيفي المثالي، فالولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه".
3. **النمط القيادي والعدالة التنظيمية:** تسمح القيادة الإدارية الصحيحة ببناء سياسة تنظيمية قائمة على العدالة وإعطاء الأسوة وتشجيع سلوكيات التطوع في كل المستويات ودعم الموظفين، فسلوك المواطنة التنظيمية عند الرؤساء ينعكس حتما على المرؤوسين بالاستلham، وإحساس الموظف بدعم منظمته له يحفزها للعطاء.
4. **الثقافة التنظيمية:** يغطي هذا المفهوم مجموع القيم والمعتقدات والمبادئ والممارسات والقواعد السائدة داخل المنظمة، وهي تؤثر بشكل عام على جميع السلوكيات بين أعضائها، بما في ذلك المواطنة التنظيمية، وذكر (آل زاهر، 2011، صفحة 336): "أصبح واضحا أن الثقافة التنظيمية شرط مهم لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالمؤسسات ذات قيم قوية في التعاون والعمل المشترك تشجع الأفراد على العمل بشكل تلقائي".

كذلك أضاف باحثون من بينهم (ضبع و بن كبحول، 2019، صفحة 20) عوامل مؤثرة أخرى مثل السن والأقدمية والعوامل الذاتية المرتبطة بالفرد كالعوامل الثقافية والعوامل النفسية وحب إثبات الذات.

**المعوقات والمشاكل التي تواجه سلوك المواطنة التنظيمية:** قد تعاني المنظمة من عوائق تحول دون تبني سلوكيات المواطنة (مناصرية و بن ختو، 2016، صفحة 224) وهذا حين نفقر الإدارة إلى:

- العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المنظمة، مما يولد لدى الفرد شعورا بالظلم؛
- حسن التسيير، مما يؤثر في نفسية العاملين ويقود للتهرب من المسؤولية وقلة الرضا الوظيفي؛
- الحوافز المادية والمعنوية وعدم إشباع حاجات العمال الفردية والشخصية والاجتماعية مع تجاهل ظروف العامل وعدم التكفل الصحي والاجتماعي؛
- الأمان داخل التنظيم، حيث العامل مهدد في أية لحظة بالعزل والتوقيف دون سابق إنذار؛
- التجانس بين الأفراد لعدة اعتبارات، كاختلاف القيم، العادات، المستوى التعليمي، نمط الشخصية؛
- روح التعاون والتشارك، وعدم الشعور بأن المنظمة بمثابة الأسرة التي تربطهم بها أوامر تنظيمية قوية.

### الأستاذ الجامعي الجزائري

**صفته القانونية:** من وجهة نظر القانون الجزائري يحمل الأستاذ الجامعي الجزائري الموظف بشكل دائم مسمى رسمي وهو الأستاذ الباحث أو الأستاذ الباحث الاستشفائي بالنسبة للمتخصصين في تدريس العلوم الطبية كما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 3 مايو سنة 2008 المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، والرسوم التنفيذية رقم 08-130 الصادر في نفس التاريخ المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الاستشفائي.

أما الأستاذ الجامعي غير الدائم فنجد إطاره القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 01-293 والرسوم التنفيذية رقم 01-294 المؤرخين في 13 رجب عام 1422 الموافق لـ 1 أكتوبر سنة 2001 وهما يحددان شروط توظيف الأساتذة المؤقتين والمشاركين والمدعويين، هذه الصيغ تتيح الاستفادة من خدمات متدخلين في العملية البيداغوجية تهدف بشكل أساسي لتغطية العجز في التأطير البيداغوجي، كما تسمح بالاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة في صورة طلبة الدكتوراه وحاملي الشهادات تحسبا لتوظيفهم مستقبلا وتتيح كذلك الاستفادة من الخبرات الموجودة خارج السلك الجامعي أو تلك التابعة لمؤسسات جامعية خارجية.

**رتبه:** ذكر المرسوم سابق الذكر سبع رتب للأستاذ الباحث منها رتبة آيلة للزوال، وخمسا بالنسبة للأستاذ الباحث الاستشفائي. أما المتعلقة بالأستاذ الباحث فهي: الأستاذ المساعد بصفته ب ثم أ والأستاذ المحاضر بصفته ب ثم أ والأستاذ (البروفيسور) والأستاذ المميز إضافة لرتبة الأستاذ المعيد التي تؤول تدريجيا للزوال، وأما رتب الأستاذ الباحث الاستشفائي، فنجد فيها جميع المذكورة آنفا، يستثنى منها الأستاذ المعيد، في حين لا تنقسم رتبة الأستاذ المساعد لصفين، وترتبط الرتبة بالدرجة العلمية للأستاذ وبحجم نشاطه العلمي، يستفيد منها الأساتذة الدائمون فقط.

**أعباءه:** وقد حددها كذلك المرسوم الخاص بالقانون الأساسي للأستاذ الباحث، إضافة إلى مراسيم أخرى إضافية فصلت في طبيعة بعض الأعباء منها المتعلقة بالإشراف والمتابعة البيداغوجية للطلبة الجدد وهو المرسوم التنفيذي 09-03 المؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق لـ 3 يناير سنة 2009. وبصرف النظر عن الفروقات النسبية الناتجة عن اختلاف الرتب، يشترك كل الأساتذة الدائمون في:

- ضمان حجم ساعي أسبوعي لتقديم الدروس يتراوح بين 6 و 9 ساعات أسبوعيا حسب الرتبة، يمكن تمديدها بنظام الساعات الإضافية الذي يعد من الأعمال الثانوية التي يترتب عليها تعويض مالي؛
  - تصحيح أوراق الامتحانات وحراسة الامتحانات؛
  - حضور الاجتماعات البيداغوجية ولجان المداولات؛
  - الإشراف على مذكرات التخرج مع استقبال الطلبة من أجل التوجيه والإرشاد لمدة 3 ساعات أسبوعيا؛
  - المتابعة البيداغوجية للطلبة الجدد بحجم 4 ساعات للأسبوع وهي عملية اختيارية مدفوعة الأجر.
- يضاف لما سبق، مهام أخرى يزيد حجمها بزيادة رتبة الأستاذ، منها إنشاء المقررات البيداغوجية وتسيير مخابر البحث والفرق البيداغوجية، أما الأساتذة غير الدائمون فهم يتقاسمون كل الأعباء المشتركة، ما عدا الإشراف على المذكرات الذي يقتصر على الأستاذ المشارك لأنه أستاذ دائم لكن في مؤسسة خارجية.
- ينظم كذلك القانون الأساسي للأستاذ الجامعي كفايات التحاق الأساتذة بمناصب الإدارة في الجامعة ومناصب التسيير البيداغوجي وهي تضمن في الغالب تخفيضا للأعباء البيداغوجية وتعويضا ماديا.

**حوافز متعلقة بالوظيفة:** إضافة للحقوق التي يستفيد منها الأستاذ الجزائري الدائم بصفته موظفا في مؤسسة عمومية كالراتب ومنحة المردودية والتغطية الاجتماعية والترقية في الدرجة وتريصات تحسين المستوى، يستفيد من مزايا تتعلق أساسا بنظام الترقية في الرتب الذي قد يعطي حافزا جيدا لتحسين المردود العلمي، كما تعتبر وظيفة الأستاذ الجامعي في الجزائر من الوظائف التي تعطي الحق في طلب السكن الوظيفي لكن في نطاق جد محدود، كذلك تضمن الاستفادة من المنحة الإضافية المتعلقة بالعمل في المناطق النائية، وهذا أدى إلى تنامي ظاهرة **الاغتراب الوظيفي** التي تؤثر بشكل واضح على مردود الأستاذ بشكل عام. أما الأستاذ غير الدائم، فتقتصر تعويضاته على الجانب المادي التي تحسب بالنظام الساعي، غير أنها لا تعد محفزة بالنظر لعدم تحيينها منذ المرسوم التنفيذي 01-294 لسنة 2001.

يظهر مما سبق أن مكونات مهنة الأستاذ الجامعي مرتبطة بشكل أساسي مع عنصر الطالب، لذلك لا يصح إغفال العلاقة بين الأستاذ والطالب في أية دراسة تخص هذه المهنة في تخصص تسيير الموارد البشرية.

## الدراسة الميدانية

**أداة الدراسة:** تم استعمال طريقة الاستبيان الذي أرسل بشكل إلكتروني عبر البريد الخاص لأفراد العينة المستهدفة، ومن مميزات هذه الأداة فضلا عن سهولة استعمالها، أنها تضمن سرية تامة لهوية المشاركين وهذا انعكس بصورة واضحة على طبيعة الإجابات التي ابتعدت عن المثالية ولا مست الواقع بشكل أقرب، كما سمحت بتجاوز مشكلة الاستبانة غير المكتملة بتفعيل خاصية إجبارية الرد على 32 عبارة من إجمالي 35.

أما العبارات فتوزعت كما يظهر في الجدول (1) بين التي تتعلق بالمعلومات الشخصية وعددها 06 عبارات وبين التي تتعلق بمتغيرات حوافز المواطنة التنظيمية الأربع التي تم قياسها في الدراسة وعددها 26 عبارة ذات خيارات محددة، في حين تم اعتماد 03 عبارات مفتوحة الإجابة لإثراء التحليل.

### الجدول (1)

#### تقسيم محاور الاستبيان وعدد العبارات

|                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| معلومات شخصية                    | 6 عبارات |
| الرضا الوظيفي                    | 8 عبارات |
| الولاء التنظيمي                  | 5 عبارات |
| النمط القيادي والعدالة التنظيمية | 5 عبارات |
| الثقافة التنظيمية                | 8 عبارات |
| عبارات ذات إجابات مفتوحة         | 3 عبارات |
| المجموع                          | 35 عبارة |

المصدر: من إنجار الباحثة

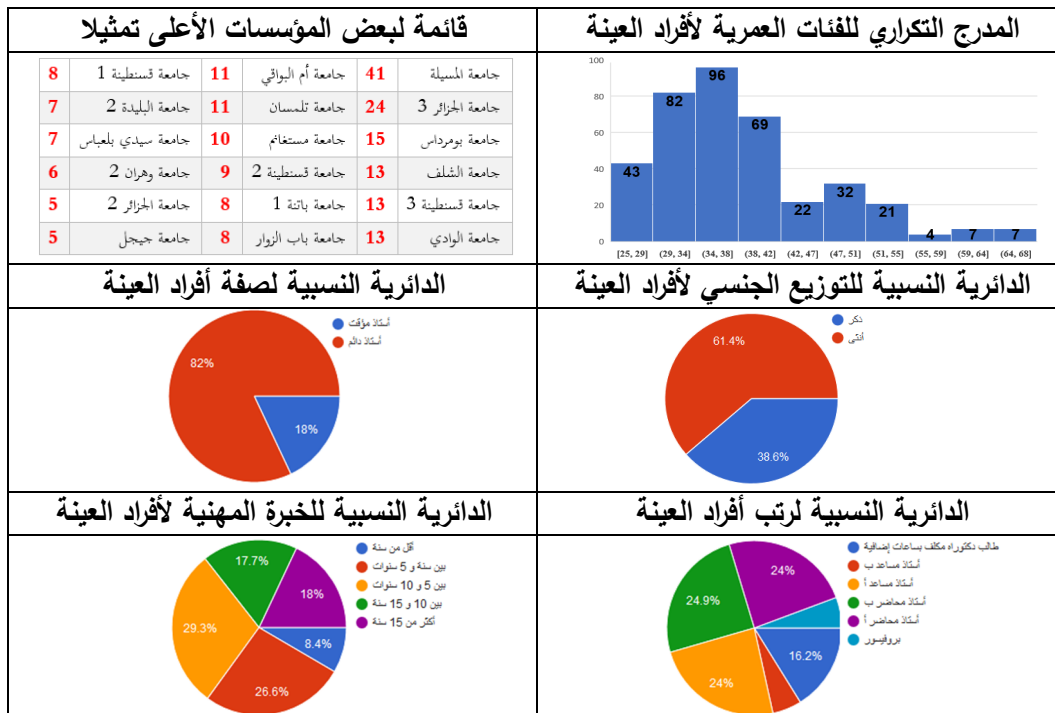
تتوافق خيارات العبارات مع مقياس ليكرت الثلاثي مع اتخاذ أوزان للخيارات:

- 1 = "لا أتفق" مع مجال اتجاه العينة [1-1.66]؛
- 2 = "محايد" مع مجال اتجاه العينة [1.67-2.33]؛
- 3 = "أتفق" مع مجال اتجاه العينة [2.34-3].

**عينة الدراسة:** بالنظر للإشكالية المطروحة فإن كل متدخل في العملية البيداغوجية في المؤسسات الجامعية الجزائرية سواء كان دائما أو مؤقتا يعتبر فردا مستهدفا في الدراسة، أي ما مجموعه حوالي 60 ألف أستاذ من مختلف الرتب والصيغ، هؤلاء يمثلون التعداد الإجمالي للأساتذة حسب (الوزارة، 2018) ويشكلون مجتمع الدراسة N، مع الحرص في هذه النقطة على تحقيق التوافق بين العينة وبين حقيقة الميدان التي يمثل فيها الأستاذ الدائم النسبة الأكبر، كما ينبغي الوصول إلى حجم عينة تمثيلية n لا يقل عن 382 فردا تم حسابها باستعمال قانون قياس العينة العشوائية مع مستوى ثقة 95% وهامش خطأ قدره  $\pm 5\%$  وعلى هذا الأساس، تم إرسال استبيان إلكتروني عبر عناوين البريد المهني بشكل عشوائي لأكثر من 3000 أستاذ ينتمون لـ 106 مؤسسة جامعية جزائرية، وتم استرجاع 385 استبانة ينتمي أصحابها لـ 72 مؤسسة جامعية من كل مناطق البلاد، كلها خضعت للدراسة بالنظر لانعدام الاستبانة غير المكتملة كما سبق الإشارة إلى ذلك.

فيما يلي بعض خصائص العينة الخاضعة للدراسة:

الجدول (2)  
خصائص عينة الدراسة



المصدر: من إنجاز الباحثة

يظهر مما سبق أن 81 بالمائة من أعمار أفراد العينة تتراوح بين 25 و 47 سنة، ومعدل عمر إجمالي في حدود 38.3 سنة، لكننا نتوقع، وفي ظل غياب إحصائيات رسمية، أن متوسط العمر الفعلي للأستاذ الجامعي الجزائري يربو عن ذلك بقليل، وقد يزيد بهامش لا يتعدى سنتين، وهذا مرده أن الإقبال على الاستبيان الإلكتروني يقل عند بعض الفئات العمرية ولعله من عيوبه. في حين تنوعت مؤسسات الانتماء بشكل كبير، حيث وصل العدد إلى 72 مؤسسة، مما يعطي قيمة أكبر للعينة، لكن مع فروقات واضحة في الاستجابة، وجاءت أكثر المشاركات من المؤسسات اللتين أرسل إليهما أكبر عدد من الطلبات (مسيلة والجزائر 3)، كذلك تميزت العينة بوجود فارق معتبر من المشاركين لجنس الإناث مقارنة بالذكور والعينة في هذا المعيار لا تتوافق مع ملاحظتنا الميدانية، ولا مع المعطيات المنشورة في الموقع الرسمي لوزارة القطاع، وجاء في (الوزارة، 2018) أن: "الإناث يمثلن 47% من مجموع المدرسين في الجامعة الجزائرية"، وفرضيتنا لتفسير هذا التباين هو ميل الأساتذة من الإناث للمشاركة في الاستبيانات العلمية أكثر من الذكور، وقد يعد هذا مؤشرا لوجود ميل نحو سلوك التطوع مرده متغير الجنس. أما خصائص الصفة والخبرة لأفراد العينة فجاءت بشكل لا يحيد عن الملاحظات الميدانية، في حين تميزت العينة بوجود نسبة 55% برتبة أستاذ محاضر ب وأكثر وهذا وإن كان لا يعكس الواقع بشكل دقيق إلا أنه لا يعد في نظرنا عاملا مؤثرا على تمثيلية العينة.

**ثبات الأداة:** يذكر الباحثون (Hulin, Netemeyer, & Cudeck, 2001) أن: "هناك تضاربا في آراء الأكاديميين حول المقياس الأفضل لقياس ثبات ومصادقية الأداة التي تحتوي على عبارتين، فبينما يعتبر البعض أن مقياس ألفا كرونباخ هو الأكثر تناسبا، يعتبر آخرون أنه لا ينبغي الاعتماد عليه، ويجب التوجه نحو استخدام مقاييس أخرى". وقد أشارت نتائج دراسة (Bourque, Doucet, LeBlanc, Dupuis, & Nadeau, 2019) إلى أنه في حال

احتواء الأداة على خمسة عناصر، فإن المقياس الأفضل هو مقياس أوميغا مكدونالد أما إذا احتوى على أكثر من ذلك العدد فالمقياس الأفضل هو الحد الأدنى الكبير **Greatest Lower Bound**، في حين أن مقياس ألفا كرونباخ يعتبر المقياس الذي يخفض على الدوام من قيمة الاتساق الداخلي ويجب تجنبه.

بصرف النظر عن الأداة، فإن القاعدة العامة المقبولة في الأوساط العلمية تعتبر أن القيم التي تتراوح بين 0.6 و0.7 تشير إلى مستوى مقبول من الموثوقية، أما قيم 0.8 أو أعلى فتشير إلى مستوى جيد جداً، لكنها إذا وصلت أو تجاوزت قيمة 0.95 فلا تعتبر جيدة بالضرورة، لأنها قد تكون مؤشراً على وجود التكرار في المعطيات كما نبه إليه (Hulin, Netemeyer, & Cudeck, 2001).

جاءت نتائج حساب الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور باستعمال برنامجين للحزم الإحصائية لثلاث مقاييس مختلفة على النحو الآتي:

### الجدول (3)

معاملات الاتساق الداخلي بين عناصر كل محور

| المحور \ الأداة             | Greatest Lower Bound | Cronbach's $\alpha$ | McDonald's $\omega$ |
|-----------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| محور الرضا الوظيفي          | 0.898                | 0.715               | 0.818               |
| محور الولاء التنظيمي        | 0.777                | 0.663               | 0.745               |
| محور النمط القيادي والعدالة | 0.783                | 0.624               | 0.718               |
| محور الثقافة التنظيمية      | 0.823                | 0.694               | 0.813               |

المصدر: من إنجار الباحثة استنادا إلى نتائج برامج SPSS v.22 و JASP 0.13.1.0

يتضح من الجدول السابق أن كل المحاور تجاوزت الحد الأدنى المطلوب وهو 0.6 فيما وصل الاتساق الداخلي لمجمل العبارات إلى 0.713 بمقياس ألفا كرونباخ و 0.884 بمقياس GLB، فيما يعتبر مقياس مكدونالد غير صالح عند وجود عدد كبير من العبارات.

هذه النتائج تدعم صحة الأداة المستخدمة وثبتت تَنَاسُبُ العبارات المختارة لكل محور.

**التحليل الإحصائي للمحاور:** نتعرض في هذا الجزء للتحليل الكمي والكيفي لكل محور من محاور الاستبيان.

### الجدول (4)

التحليل الكمي لمحور الرضا الوظيفي

| العبارات                                                           | م. حسابي | إ. معياري | الاتجاه |
|--------------------------------------------------------------------|----------|-----------|---------|
| 1 أنت راض بشكل كبير عن وظيفتك                                      | 2.751    | 0.494     | اتفق    |
| 2 علاقتك حالياً طيبة بشكل عام مع زملاء العمل                       | 2.838    | 0.415     | اتفق    |
| 3 لم يسبق لك أن تعرضت لمواقف سلبية مع زملائك أثرت جذريا على مردودك | 2.409    | 0.830     | اتفق    |
| 4 أنت تحس أنك بصفتك أستاذ تعتبر مهم داخل المؤسسة الجامعية          | 2.743    | 0.584     | اتفق    |
| 5 لم يسبق لك أن تعرضت لمواقف سلبية مع الطلبة أثرت جذريا على مردودك | 2.612    | 0.686     | اتفق    |
| 6 لم تجد عائقا للتوفيق بين مكونات مهنتك: التدريس والبحث العلمي     | 1.923    | 0.802     | محايد   |
| 7 تعويضات الساعات الإضافية مقبولة                                  | 1.728    | 0.836     | محايد   |
| 8 راتب الأستاذ مقبول مقارنة بمعظم الوظائف الأخرى                   | 1.884    | 0.796     | محايد   |

المصدر: من إنجار الباحثة استنادا إلى نتائج برنامج SPSS v.22

تُبين نتائج التحليل الكمي لمحور الرضا الوظيفي الظاهرة في الجدول (4) عن توجه عام نحو الموافقة بمتوسط حسابي عام قدره 2.35 وهو يربو بقليل عن عتبة الحياد، وجاء ترتيب العبارات حسب مخرجة المتوسط الحسابي كالآتي: العبارة 2، العبارة 1، العبارة 4، العبارة 5، العبارة 3، العبارة 6، العبارة 8، ثم العبارة 7 مع متوسطات حسابية عالية لمعظم عبارات المحور، وهي العبارات الخاصة بالعلاقة بين الأستاذ الجامعي وبين زملائه من جهة وبينه وبين الطالب من جهة ثانية، وهذا متوقع بالنظر لكون التركيبة البشرية الجامعية تشتمل على أعلى طبقات المجتمع تعليمياً، كما أن الأستاذ راض بشكل عام عن مهنته، لما تنتجه من مزايا، كما أنه يحس بأهميته داخل مؤسسته، لكن معظم المشاركين في الدراسة عبروا عن تحفظهم فيما يخص مستوى الرواتب، وكذا عدم قدرتهم على التوفيق بين مكونات مهنة الأستاذ الباحث، هذه العوامل تعتبر بلا شك مقللة من درجة الرضا الوظيفي لكنها ذات تأثير محدود نسبياً. دلالة الانحراف المعياري من جهتها، بينت عن تقارب نسبي في آراء المستجوبين في العبارات 1، 2 في حين تشتت الآراء في بقية العبارات.

### الجدول (5)

#### التحليل الكمي لمحور الولاء التنظيمي

| العبارات                                                                                                          | م. حسابي | إ. معياري | الاتجاه |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|---------|
| 1 أنت تواظب على حضور الاجتماعات في إطار عملك                                                                      | 2.853    | 0.462     | أُتفق   |
| 2 أنت تعتقد أنك تبذل الجهد المطلوب في إطار عملية التدريس                                                          | 2.954    | 0.234     | أُتفق   |
| 3 أنت تمضي وقتاً إضافياً في الجامعة خارج أوقات العمل الرسمية                                                      | 1.941    | 0.724     | محايد   |
| 4 أنت تبادر إلى العمل التطوعي لصالح الزملاء: توفير الدروس والمراجع، تقديم النصائح والتوجيهات، تعويض الغياب... إلخ | 2.188    | 0.731     | محايد   |
| 5 أنت تبادر إلى العمل التطوعي لصالح الطلبة: تأطير غير رسمي، متابعة بيداغوجية، دروس إضافية، دروس على النت... إلخ   | 2.329    | 0.673     | محايد   |

المصدر: من إنجار الباحثة استناداً إلى نتائج برنامج SPSS v.22

يظهر من نتائج التحليل الكمي لمحور الولاء التنظيمي الظاهرة في الجدول (5) عن وجود توجه عام نحو الموافقة دون أن يكون شديداً بمعدل متوسط حسابي قدره 2.45، وقد جاء ترتيب العبارات استناداً إلى مخرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي: العبارة 2، العبارة 1، العبارة 5، العبارة 4، ثم العبارة 3 وهذا يحمل دلالة أن الأستاذ الجامعي الجزائري يعتقد أنه يقوم بواجباته تجاه مؤسسته وملتزم بحضور الاجتماعات كما أنه يميل بشكل متحفظ إلى تلبية دعوات العمل التطوعي، سواء لصالح الزملاء أو لصالح الطلبة، بينما كان تحفظه صريحاً حول البقاء في الجامعة خارج أوقات العمل. أما الانحراف المعياري فكشف عن تشتت الآراء في العبارات 3 و4 و5 وتقاربت في العبارة 1 والعبارة 2.

## الجدول (6)

## التحليل الكمي لمحور النمط القيادي والعدالة التنظيمية

| العبارة                                                               | م. حسابي | إ. معياري | الاتجاه |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|-----------|---------|
| 1 الإدارة تسعى لإعلام الأساتذ بالقوانين، خاصة المتعلقة بالحقوق        | 2.018    | 0.648     | محايد   |
| 2 الإدارة لا تسمح بالتجاوزات من طرف الطلبة                            | 2.442    | 0.400     | أنتق    |
| 3 علاقتك برئيس القسم/عميد الكلية/مدير المعهد يسودها التقدير والاحترام | 2.887    | 0.370     | أنتق    |
| 4 إدارتك تتعامل مع الأساتذة حسب معايير مهنية بحتة بعيدة عن المجاملات  | 1.951    | 0.476     | محايد   |
| 5 قرارات الإدارة واضحة في الغالب                                      | 2.380    | 0.613     | أنتق    |

المصدر: من إنجار الباحثة استنادا إلى نتائج برنامج SPSS v.22

يظهر من نتائج التحليل الكمي لمحور الولاء التنظيمي الظاهرة في الجدول (6) عن وجود توجه عام نحو الحياد بمتوسط حسابي عام قدره 2.33، وقد جاء ترتيب العبارات استنادا إلى مخرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي: العبارة 3، العبارة 2، العبارة 5، العبارة 1، ثم العبارة 4 والدلالة من ذلك أن الأستاذ الجامعي الجزائري يعتقد أن الإدارة تحافظ على علاقات جيدة مع الأساتذ وتحميه من تجاوزات الطلبة، كما تبدو قراراتها واضحة، لكنه بالمقابل يعتقد أن الإدارة تعاني من بعض الاختلالات في توزيع الامتيازات بين الأساتذة، وعدم قيامها بالمجهود المطلوب لإعلام الأساتذة بحقوقهم. أما الانحراف المعياري فعبّر عن تقارب الآراء في معظم العبارات.

## الجدول (7)

## التحليل الكمي لمحور الثقافة التنظيمية

| العبارة                                                                 | م. حسابي | إ. معياري | الاتجاه |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|---------|
| 1 ثقافة الطالب الجزائري تميل للمثابرة والاجتهاد في التحصيل العلمي       | 1.722    | 0.583     | محايد   |
| 2 ثقافة الطالب الجزائري تتميز بروح الاعتراف بالمجهودات التطوعية للأستاذ | 2.193    | 0.726     | محايد   |
| 3 تتميز الإدارة في الجامعة بثقافة الاعتراف بمستوى للأستاذ بشكل عام      | 2.550    | 0.666     | أنتق    |
| 4 تسود ثقافة الاعتراف بمجهودات الأستاذ التطوعية من طرف زملائه وإدارته   | 1.789    | 0.701     | محايد   |
| 5 تسود في الجامعة الجزائرية ثقافة تشجيع الطلبة على الدراسة              | 1.846    | 0.740     | محايد   |
| 6 تسيطر روح التعاون والتنافس بين الأساتذة في إنجاز المهام               | 2.566    | 0.677     | أنتق    |
| 7 تسيطر روح التكافل والتآزر على علاقات الأساتذة فيما بينهم              | 2.692    | 0.473     | أنتق    |
| 8 تسود ثقافة العمل التطوعي في الجامعة الجزائرية بشكل كبير               | 1.419    | 0.611     | لا أنتق |

المصدر: من إنجار الباحثة استنادا إلى نتائج برنامج SPSS v.22

يظهر من نتائج التحليل الكمي لمحور الثقافة التنظيمية الظاهرة في الجدول (7) عن وجود توجه عام نحو الحياد بمتوسط حسابي عام قدره 2.10، وقد جاء ترتيب العبارات استنادا إلى مخرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي: العبارة 7، العبارة 6، العبارة 3، العبارة 2، العبارة 5، العبارة 4، العبارة 1، ثم العبارة 8 والدلالة من ذلك أن من أهم مميزات الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الجزائرية هي العلاقات الإيجابية بشكل عام بين الأساتذة، متمثلة في انتشار مظاهر التعاون والتنافس والتكافل، كما تسود ثقافة الاعتراف بالأستاذ إذا كان يقدم المستوى المطلوب، لكن الاتجاه تحول في معظم العبارات نحو الحياد ونحو عدم الموافقة فيما يتعلق بثقافة الاجتهاد في التحصيل العلمي أو التشجيع عليه وكذلك بالمساهمة بأعمال تطوعية أو التشجيع عليها، ولعل العامل الأول قاد نحو الثاني، أما الانحراف المعياري فعبّر عن تشتت الآراء في معظم عبارات المحور، بما في ذلك العبارة 8 التي جاء فيها الاتجاه بعدم الموافقة.

**إختبار الفرضيات:** بالاعتماد على اختبار **One sample TTest** للعينات الأحادية وبتحديد قيمة اختبارية عند مستوى **2.34** التي تمثل أقل قيمة في مجال اتجاه الموافقة لمحاول الدراسة، وبالتغاضي عن اختبار اعتدال التوزيع بالنظر لحجم العينة الكبير نسبيا، جاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (8)  
اختبار العينة الأحادية

| Sigma  | df  | t      |                    |
|--------|-----|--------|--------------------|
| 0.508  | 388 | 0.662  | المحور 1           |
| < .001 | 388 | 6.192  | المحور 2           |
| 0.78   | 388 | -0.279 | المحور 3           |
| < .001 | 388 | -14.39 | المحور 4           |
| 0.06   | 388 | -2.766 | المواطنة التنظيمية |

المصدر: من إنجاز الباحثة استنادا إلى نتائج برنامج JASP 0.13.1.0

**إختبار الفرضية الفرعية الأولى:** يظهر من الدراسة الإحصائية لمحاول حوافز المواطنة التنظيمية أن التوجه الإجمالي لأفراد العينة هو الحياد مع متوسط إجمالي قدره **2.31** وهو يقترب كثيرا من عتبة الموافقة (**2.34**) مما يدل على توفر الحوافز إجمالاً لحد الأستاذ الجامعي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما تأكد في اختبار **TTest** الذي أعطى قيمة لـ sigma أعلى من مستوى المعنوية **0.05** مما ينفي وجود دلالة إحصائية ويؤكد الفرضية الصفرية التي تقول بتناسب مستوى سلوك مواطنة تنظيمية عند الأستاذ الجامعي الجزائرية مع المستوى المقبول. لكن ينبغي التنبيه إلى أن وجود الحوافز بالإجمال لا يقود بالضرورة لسلوك المواطنة التنظيمية لأن اختلال أحد الحوافز قد يؤثر بشكل جذري على السلوك بشكل عام حتى بتوفر الحوافز الأخرى، والأفراد يختلفون كذلك من حيث كيفية التأثير بكل حافز من الحوافز عليهم، وقد جاءت نتائج إحدى العبارات لتؤكد هذا الأمر وهي العبارة **8** لمحور الثقافة التنظيمية التي استجوبت المشاركين حول حجم العمل التطوعي في الجامعة الجزائرية حيث أقر **62%** منهم أن حجم العمل التطوعي لا يعتبر كبيرا في الجامعة الجزائرية، لذلك قمنا في هذه الدراسة من باب إثراء التحليل بطرح ثلاث عبارات مفتوحة جاءت على الشكل الآتي:

1. إن سبق أن قدمت اقتراحات للإدارة خلال الاجتماعات مثلا، كيف كانت التجربة؟
2. لماذا لا تمضي وقتا أطول داخل الجامعة لممارسة نشاطات علمية أو ثانوية؟
3. حسب رأيك، ما هي أهم الدوافع التي تشجع بعض الأساتذة على تقديم أعمال تطوعية، بالمقابل، ما هي أهم العوائق التي تقف أمام آخرين لتعزيز ثقافة العمل التطوعي داخل الجامعة؟

وقد توصلنا من خلال الاطلاع على آراء المستجوبين إلى تحديد عوامل مؤثرة أخرى يصعب قياسها، أغلبها يتعلق بالظروف الاجتماعية والاغتراب الوظيفي الناجم عن البحث عن منحة المنطقة، وكذلك قلة التحكم بالأدوات التكنولوجية مما يقود لقلّة المساهمة في الدعم البيداغوجي عبر هذه الوسائل، كما اعتبر عدد من المستجوبين أن ضعف مستوى فئة من الأساتذة يقود حتما لقلّة العمل التطوعي.

من المؤشرات السابقة يمكننا أن نؤكد على صحة الفرضية وهي أن: الأستاذ الجامعي الجزائري يميل بشكل عام لتبني سلوك المواطنة التنظيمية لكن بمستويات متوسطة.

**إختبار الفرضية الفرعية الثانية:** اتضح من خلال التحليل الإحصائي لمحور الرضا الوظيفي أنه لا يعد حاجزا مؤثرا لرغبة الأستاذ الجامعي الجزائري من أجل تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديه، حيث تحصل هذا المحور على متوسط حسابي قدره 2.35 وهو قريب جدا من عتبة الموافقة (2.34) مما يدل على توفر عناصر الرضا الوظيفي إجمالا. لحث الأستاذ الجامعي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما تأكد في اختبار **TTest** مع قيمة  $\sigma$  أعلى من المستوى المعنوي 0.05 مما ينفي وجود دلالة إحصائية ويؤكد الفرضية الصفرية التي تقول بتقارب مستوى الرضا الوظيفي مع المتوسط المقبول، ومال الاتجاه العام نحو الموافقة رغم أن بعض العبارات اتجهت نحو الحياد وهي العبارات التي تتعلق بالحوافز المادية، حيث عبر معظم المشاركين في الاستبيان عن عدم رضاهم عن مستوى الرواتب خاصة المتعلقة بالساعات الإضافية، كذلك عبر بعض المستجوبين في الأسئلة المفتوحة للاستبيان عن عدم رضاهم بمستوى الهياكل، بالتحديد تلك المخصصة للأستاذة، لكن هذا لم يؤثر عن الرضا العام للأستاذ بممارسة وظيفته كما تقدم، وهذا يجد تفسيره في كون كل هذه العوامل ذات صحة نسبية فقط، فمسألة ضعف الراتب مثلا صحيحة إذا ما تم طرحها في سياق إقليمي أو دولي، وخاطئة إذا ما تم طرحها في سياق وطني حيث يعد راتب الأستاذ مقبولا إلى حد بعيد.

من المؤشرات السابقة يمكننا أن نؤكد على صحة الفرضية وهي أن: الرضا الوظيفي لا يشكل عائقا أمام رغبة الأستاذ الجامعي الجزائري لتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

**إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** كشفت دراستنا كذلك أن الولاء التنظيمي لا يصنف ضمن العوائق التي تقف ضد رغبة الأستاذ الجامعي الجزائري في تطوير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان الاتجاه العام للمحور الخاص به نحو الموافقة، مع متوسط حسابي قدره 2.45، بينما أشارت قيمة  $\sigma$  في اختبار **TTest** إلى وجود دلالة إحصائية ويُفهم من ذلك أن مستوى الولاء التنظيمي للأستاذ الجامعي يعتبر أعلى من المستوى المتوسط الذي قام على أساسه الاختبار، لكن حملت أكثر عبارات المحور تحفظات بسيطة، وهي التي تستجوب الأستاذ حول الرغبة في البقاء وقتا إضافيا في الجامعة والتطوع من أجل الزملاء والطلبة، وهذه النتائج كانت منتظرة بالنسبة إلينا.

من المؤشرات السابقة يمكننا أن نؤكد على صحة الفرضية وهي أن: الولاء التنظيمي يعتبر مقبولا نسبيا عند الأستاذ الجامعي الجزائري ولا يشكل عائقا كبيرا أمام تبنيه سلوك المواطنة التنظيمية.

**إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** جاء محور النمط القيادي والعدالة التنظيمية بتوجه عام نحو الحياد لكن مع متوسط حسابي عام قدره 2.33 وهو قريب جدا من عتبة الموافقة، أما اختبار **TTest** فقد أعطى قيمة لـ  $\sigma$  أعلى من المستوى المعنوي 0.05 مما ينفي وجود دلالة إحصائية ويؤكد الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود دلالة إحصائية وتؤكد تقارب مستوى النمط القيادي والعدالة التنظيمية مع المستوى المقبول، وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن الإدارة في

الجامعة لا تعرقل رغبة الأستاذ من أجل تبني سلوك المواطنة التنظيمية لكن الأستاذ يتوقع من الإدارة القيام بمجهودات أكبر ولا سيما في مجال تحقيق العدل والمساواة.

من المؤشرات السابقة اتضح خطأ فرضية أن: عامل النمط القيادي والعدالة التنظيمية يشكل عائقا أمام تبني الأستاذ لسلوك المواطنة التنظيمية بالشكل اللازم، وهذا على الرغم من وجود بعض الاختلالات.

**إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** جاء المتوسط الحسابي العام لمحور الثقافة التنظيمية الذي بلغ 2.10 في المرتبة الأخيرة بين كل محاور الدراسة، مع توجه عام نحو الحياد، وتميز عن غيره كذلك باحتوائه على العبارة الوحيدة التي حصلت على عدم الموافقة بين كل عبارات الاستبيان وهي العبارة الثامنة التي سبق الحديث عنها، وتحمل دلالة صريحة حول تأثير العمل التطوعي سلبيا بالثقافة السائدة بشكل عام داخل الجامعة، كما عبر معظم أفراد العينة عن وجود اختلالات تتعلق أساسا بغياب الحوافز للحصول العلمي عند الطلبة، وأعطى اختبار **TTest** قيمة  $\sigma$  لـ 0.05 مما يشير لوجود دلالة إحصائية وتؤكد الفرضية البديلة التي تقول بعدم تقارب مستوى محور الثقافة التنظيمية مع قيمة الاختبار، بمعنى أنه يقل عنه بشكل محسوس.

من المؤشرات السابقة يمكننا أن نؤكد على صحة الفرضية وهي أن: الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية تعاني من اختلالات تشكل عائقا أمام تبني الأستاذ لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل كاف.

**إختبار الفرضية الأساسية:** ينبني على صحة معظم الفرضيات الفرعية صحة الفرضية الأساسية المطروحة في دراستنا حيث تبين أن الأستاذ الجامعي الجزائري يواجه مجموعة من التحديات بمستويات متفاوتة تحول دون تبنيه بشكل كامل لسلوك المواطنة التنظيمية، بعضها متعلق بجوانب ذاتية كالحالة الاجتماعية وبعضها متعلق بالجامعة ونخص بالذكر الثقافة التنظيمية السائدة فيها والتي لم تتبنى بعد سلوك المواطنة التنظيمية بالشكل المطلوب.

## خاتمة

أردنا من خلال الدراسة إبراز مختلف التحديات التي تواجه مهنة الأستاذ الجامعي في الجزائر، وتعرقل سلوك المواطنة التنظيمية لديه، ولجأنا من أجل ذلك إلى نشر استبيان احتوى على محاور مرتبطة بحوافز سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تحصلنا على 385 مشاركة لأساتذة من مختلف الرتب ينتمون لـ 72 مؤسسة جامعية جزائرية، وتم التوصل إلى أن الأستاذ يميل لتبني سلوك المواطنة التنظيمية بمستويات متوسطة وهي نفس النتيجة التي توصل إليها (باصور و عبد الله، 2019) بينما تباينت مع بقية الدراسات التي اطلعنا عليها، وقد وقفنا على وجود مستوى مقبول لكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والنمط القيادي للإدارة، لكن الثقافة التنظيمية السائدة في البيئة الجامعية من جهة، والعوامل الاجتماعية للأساتذة وكذا الفجوة الرقمية التي تعاني منها فئات معتبرة من جهة ثانية، كلها تمثل عراقيل مهمة تحول دون انتشار سلوك المواطنة التنظيمية بالشكل المطلوب، وعلى هذا الأساس نقدم التوصيات الآتية:

- رفع درجة الرضا الوظيفي عند الأستاذ الجامعي عن طريق: إعادة النظر في سلم الرواتب خاصة المتعلقة بالأعمال الثانوية الذي يمس بالدرجة الأولى الأساتذة غير الدائمين، التفكير في طرق أكثر نجاعة لتوجيه الطلبة نحو التخصصات الدراسية المناسبة لتحقيق التوازن بين مستوى الطالب ومتطلبات الشعبة.

- رفع درجة الولاء التنظيمي عند الأستاذ الجامعي عن طريق: تحسين الهياكل الخاصة بالأستاذ لتوفير الجو الملائم في المؤسسة الجامعية، الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، تكثيف النشاطات الثانوية ذات البعد العلمي والثقافي، السعي لتحسين مستوى الأساتذة في استعمال الأدوات التكنولوجية.
- تحسين النمط القيادي عن طريق: تحقيق العدالة في تطبيق القوانين وتوزيع الامتيازات، العناية بشكل أكبر بالطلبة وحثهم على الدراسة، تشجيع ومكافأة الأساتذة ذوي السلوك والمردود المثاليين، الدعوة إلى السلوكيات التطوعية وتشجيع أصحابها، الوقوف على مشاكل الأساتذة ومتابعتها.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: وهذا بالسعي على المدى المتوسط والبعيد بشتى الطرق المتاحة وبالداعية اللازمة لتغيير الذهنيات والسلوكيات ونشر ثقافة قائمة على حب العمل.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع العربية:

- أشرف محمد زيدان مشمش. (2016). واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*, ع. 4، الصفحات 34-1.
- الوزارة. (25 05, 2018). نشاطات الوزير. تاريخ الاسترداد 2020 08 21، من الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث: [https://www.mesrs.dz/accueil/-/journal\\_content/56/21525/52816](https://www.mesrs.dz/accueil/-/journal_content/56/21525/52816)
- حبيب الصحاف. (1997). *معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين*. بيروت، ط1: مكتبة لبنان ناشرون.
- رشيد منصورية، و فريد بن ختو. (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، مج. 4، ع. 8، الصفحات 221-231.
- شفاء محمد علي حسون العزاوي. (2009). تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسيي جامعة بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج. 15، ع. 55، الصفحات 86-102.
- عبد المليح نقبيل، و يمينة خلادي. (2017). تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية*، مج. 9، ع. 31، الصفحات 471-484.
- عقيلة باصور، و علي عبد الله. (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، مج. 9، ع. 5، الصفحات 554-572.
- علي ناصر شتوي آل زاهر. (2011). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل : العلوم الإنسانية والإدارية*. مج. 12، ع. 1، الصفحات 331-393.
- فيروز زروخي، و عبد القادر قطاف. (2020). أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 12، العدد 01، الصفحات 153-161.
- مريم ضيع، و محمد بن كيحول. (2019). قيم المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعي. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية*، مج. 11، ع. 3، الصفحات 15-24.

### المراجع الأجنبية:

- Bourque, J., Doucet, D., LeBlanc, J., Dupuis, J., & Nadeau, J. (2019). L'alpha de Cronbach est l'un des pires estimateurs de la consistance interne : une étude de simulation. *Revue des sciences de l'éducation*, 45 (2), pp. 78-99.
- Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). Can a Reliability Coefficient Be Too High? *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 10, Nr. 1, pp. 55-58.
- Organ, W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books D. C. Heath and Com.
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1989). *A Second Generation Measure Of Organizational Citizenship Behavior*. Bloomington: Unpublished manuscript, Indiana University.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior 9th ed*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

### المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

- Al Zaher , A. N. (2011). Organizational Citizenship Behavior in King Khalid University. *Scientific Journal Of King Faisal University :Humanities and Management sciences*. Vol.12, No. 1, pp. 331-393.
- Al-Azzawi, S. M. (2009). Analyzing the dimensions of organizational citizenship behaviors for a sample of Baghdad University teachers. *journal of Economics And Administrative Sciences* Vol. 15, Issue 55, pp. 1-17.
- Bassour, A., & Abdellah, A. (2019). Effects of Some Dimensions of Organizational Culture in the Behavior of Organizational Citizenship: A Field Study of the Opinions of a Sample of the Professors of the faculty of Economic Sciences at the University of Medea. *strategy and development review*, Vol. 9, Issue 5, pp. 554-572.
- Debaa, M., & Ben kaihou, M. (2019). The organizational citizenship values of the university professor. *Journal El-Bahith in Human and Social Sciences*, Vol. 11, Issue 3, pp. 15-24.
- Menasria, R., & Benkhetou, F. (2016). The importance of the Organizational citizenship behavior in employees' performance improvement: A case study Mobilis -Unit Ouargla-Algeria. *algerian business performance review* Vol. 4, Issue 8, pp. 221-231.
- Meshmesh, A. M. (2018). organizational citizenship behavior of the top management members from the employees' perspective in the supervisory position in the Palestinian universities in Gaza. *Journal of Palestine Technical College for Research & Studies*, Vol. 4, pp. 1-34.
- MESRS. (2018, 05 25). *Minister's activities*. Retrieved 08 21, 2020, from official website of the Algerian Ministry of Higher Education and Scientific Research: [https://www.mesrs.dz/accueil/-/journal\\_content/56/21525/52816](https://www.mesrs.dz/accueil/-/journal_content/56/21525/52816)
- Nakbil, A., & Khalladi, Y. (2017). Evaluating the behavior of organizational citizenship in university professors: an exploratory study on a sample at Ouargla University. *Journal El-Bahith in Human and Social Sciences*, Vol. 9, Issue 31, pp. 471-484.
- Sahhaf, H. (1997). *Dictionary of human resource management & personnel policy, English - Arabic*. Beirut: Lubnan Nashiroon.
- Zerroukhi, F., & Guettaf, a. (2020). the impact of organizational citizenship behaviors on the performance of a university teacher: field study at the faculty of economic, business and Management Sciences at the University of BBA. *academic review of social and human studies*, Vol. 12, Issue 1, pp. 153-161.