

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل : DG/13/12

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

في: علوم التسيير

تخصص: علوم تسيير

العنوان

تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة

- دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين -

من إعداد:

بكوش لامية

تاريخ المناقشة: 2019/ 02/07

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
فرحات عباس	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة	رئيسا
بوقرة رابح	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً و مقررًا
بومجان عادل	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة	ممتحنا
بن واضح الهاشمي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة	ممتحنا
بودرامه مصطفى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سطيف 1	ممتحنا
نوي طه حسين	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الجلفة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلي برحمتك في عبادك الصالحين "
النمل-19-

أولا أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأطلي وأسلم على
خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه. ثم أتقدم بخالص عبارات
الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذه الأطروحة وأخص
بالذكر:

- الأستاذ المشرفه رابع بوقرة الذي كان لي نعم الناصح والمرشد والمعين،
فجزاه الله كل خير.
- إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة
- إلى الأساتذة المحكمين على مساعدتهم لإنجاز إستبيان الدراسة.
- إلى كل من ساعدني في توزيع الإستبيانات، وكل من تكرم بالإجابة عليها.

الفهم ارس

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - س	مقدمة
89 - 17	الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي
	تمهيد
29-17	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
17	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه
23	المطلب الثاني: أهداف وأهمية المناخ التنظيمي
24	المطلب الثالث: الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية
27	المطلب الرابع: تصنيفات المناخ التنظيمي
40-30	المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده ومناهج قياسه
30	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي
36	المطلب الثاني: مناهج قياس المناخ التنظيمي
38	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي حسب بعض الدراسات
48-40	المبحث الثالث: مستويات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه
40	المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي
42	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
46	المطلب الثالث: معوقات فاعلية المناخ التنظيمي وعوامل تميته وتحسينه
89-48	المبحث الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي
48	المطلب الأول: الهيكل التنظيمية والقيادة الإدارية بالمنظمة
60	المطلب الثاني: الإتصال والتكنولوجيا المستخدمة
67	المطلب الثالث: صنع القرارات والمشاركة في اتخاذها
74	المطلب الرابع: نظام الأجور والحوافز، تدريب العاملين
89	خلاصة
167-91	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي
	تمهيد
92	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

92	المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء الوظيفي وعناصره
108	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
114	المطلب الثالث: أسباب ضعف الأداء الوظيفي وطرق تحسينه
134-118	المبحث الثاني: أساسيات قياس وتقييم الأداء الوظيفي
118	المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي، المفهوم، الأهداف
124	المطلب الثاني: سيورة تقييم الأداء الوظيفي
128	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي والأخطاء الناجمة عنها
146-134	المبحث الثالث: أداء الأستاذ الجامعي
134	المطلب الأول: ماهية الأستاذ الجامعي
140	المطلب الثاني: ماهية أداء الأستاذ الجامعي
143	المطلب الثالث: تقييم أداء الأستاذ الجامعي
164-147	المبحث الرابع: المناخ التنظيمي بالجامعة وتأثيره على الأداء الوظيفي للأستاذ
147	المطلب الأول: أثر القيادة الإدارية وظروف العمل بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ
154	المطلب الثاني: أثر الإتصال وتكنولوجيا العمل بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ
159	المطلب الثالث: أثر الحوافز والتدريب بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ
165	خلاصة
230-167	الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على أداء أساتذة كليات العلوم الاقتصادية ببعض الجامعات الجزائرية
	تمهيد
179-167	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
167	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
171	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي
176	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها
209-180	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاوور الإستبيان
182	المطلب الأول: وصف البيانات وفقا لمتغيرات الدراسة
188	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمحاوور الاستبيان
232-210	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة
210	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشة نتائجها
218	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشة نتائجها
225	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها
231	خلاصة

233	الخاتمة العامة
239	الملاحق
241	المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	القوى المدعمة والمعوقة للمناخ التنظيمي	01
85	أساليب التدريب	02
96	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	03
99	أبعاد الأداء الثمانية حسب Campbell	04
168	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعات	05
170	الإستمارات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة، القابلة للتحليل	06
173	توزيع عبارات الإستبيان على مختلف محاوره	07
174	مقياس الإجابة على العبارات	08
177	الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان مع المحور الكلي	09
178	معامل ألفا كرونباخ للإستبيان الإستطلاعي	10
178	معامل ألفا كرونباخ للإستبيان الميداني	11
180	إختبار توزيع الطبيعي للبيانات كوجحروف سميرنوف	12
180	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس للسنة الجامعية 2018/2017	13
181	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر للسنة الجامعية 2018/2017	14
183	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة للسنة الجامعية 2018/2017	15
184	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية للسنة الجامعية 2018/2017	16
185	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير تقلد المنصب الإداري للسنة الجامعية 2018/2017	17
187	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الإنتماء إلى مخبر للسنة الجامعية 2018/2017	18
187	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مكان الإقامة للسنة الجامعية 2018/2017	19
189	قاعدة إتخاذ القرار حول درجة الموافقة حسب المتوسطات الحسابية	20
190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور الممارسات القيادية والإدارية	21
193	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور ظروف العمل	22
196	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة	23

199	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور حوافز العمل	24
202	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور التدريب والتنمية المهنية	25
205	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور أداء المهمة	26
207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور الأداء السياقي	27
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل محور من محاور المناخ التنظيمي	28
213	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الإحصائية للمناخ التنظيمي حسب الجامعة	29
214	نتيجة إختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد الممارسات القيادية و الإدارية	30
215	نتيجة إختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد الإتصال والتكنولوجيا	31
216	نتيجة إختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد الحوافز	32
217	نتيجة إختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد التدريب والتنمية المهنية	33
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل محور من محاور الأداء الوظيفي	34
221	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الإحصائية للأداء الوظيفي حسب الجامعة	35
222	نتيجة إختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد أداء المهمة	36
223	نتيجة إختبار T-test للكشف عن وجود فروق في الأداء الوظيفي حسب تقلد المنصب الإداري	37
225	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي	38

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ن	المهكل العام للدراسة	01
41	المستويات الإدارية للمناخ التنظيمي	02
45	علاقة التأثير والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات	03
51	المهكل التنفيذي	04
51	المهكل التنظيمي الوظيفي	05
52	مهكل تنفيذي إستشاري	06
52	نمذج المصفوفة التنظيمية	07
53	المهكل الشبكي	08
61	عناصر عملية الإتصال	09
63	أنواع الاتصالات	10
79	أنواع الحوافز	11
94	معايير الأداء	12
95	العلاقة بين الملائمة والفعالية والكفاءة	13
97	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	14
113	محددات الأداء البشري وتسير الموارد البشرية	15
114	العوامل المؤثرة على الأداء	16
115	أسباب ضعف الأداء	17
117	علاقة التأثير والتأثير بين الأداء والرضا والعوامل المحددة لهما	18
127	طريقة التقييم 360°	19
173	نمذج الدراسة	20
183	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	21
184	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	22
185	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة	23
187	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية	24
188	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير تقلد المنصب الإداري	25
189	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الإلتناء إلى مخبر	26
190	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير مكان الإقامة	27



تمهيد:

رَكَزَت أديبات التسيير والفكر الإداري على التوجّه الحديث للمنظمات المعاصرة في بداية الثمانينات والقاضي بضرورة الإهتمام بالموارد البشري وتوجيه النظرة بإتجاهه وإعتباره أصلا إستراتيجيا وشريكا أساسيا في إستراتيجيات المنظمة.

فبإمتلاك المنظمات للمورد البشري ذو الكفاءات والمهارات العالية يُمكنُها من التسيير الجيد والفعال لباقي مواردها، ويُشكّل بذلك الرأسمال الحقيقي لها والمصدر الأول لخلق القيمة فيها. لذا فإهتمامها بالموارد البشري اليوم إنّما تفرضه التطورات والتغيرات السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتائجها تطور وتقدّم المجتمعات الحديثة.

والجامعة بإعتبارها منظمة كباقي المنظمات في المجتمع فهي بدورها تضع في أولى أولوياتها وأهمّ إنشغالاتها النهوض بمعارف ومهارات وخبرات موردها البشري من خلال الإهتمام به وتنميته والإستثمار فيه. لأنّ تنميتها لموردها البشري يُعدّ أحد أهمّ المداخل الفعّالة لرفع جودته وتفجير طاقاته الإبداعية بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهداف الجامعة وخدمة المجتمع والرقى به من جهة، ومن جهة أخرى لأنّها تمثّل ركيزة المنظومة التعليمية وأولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة ونشرها وإستغلالها. إضافة إلى كون الجامعة تمثّل صرحا علميا ومعرفيا وتكوينيّا تُراهنُ عليه الدولة بإعتبارها الفضاء المناسب للإستثمار البشري ليس ذلك فحسب، بل معيارا يُقاس به تقدّم الدولة.

ومن هذا المنطلق فإنّ أسمى هدف تسعى الجامعة عموما والجامعة الجزائرية خصوصا إلى تحقيقه من إهتمامها بالموارد البشري هو تحسين الأداء الجامعي والرقى بمستوياته، لاسيما في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيشها الجامعة والتي تفرض عليها مواكبة التطورات ومحاولة التكيف مع المستجدات الحاصلة، وهذا ما أكّدت عليه معظم دراسات الجودة في التعليم العالي من خلال تقاريرها والتي ربطت جودة منظومة التعليم العالي في الجزائر بجودة أداء جامعاتها.

ولعلّ أداء الجامعة بالذات إنّما يرتبط هو كذلك بدوره بالدرجة الأولى بكفاءة أساتذتها بإعتبارهم محور العملية التعليمية وأساس نجاحها وجوهر النشاط العلمي والأكاديمي بها. إذ يتحمل الأستاذ الجامعي في الجامعات المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وتبليغ رسالتها وخدمة المجتمع، فيقع بذلك على كاهله تحقيق الأهداف التدريسية والبحثية وحتى الإدارية. وبإختصار فإنّ أداء الجامعة لن يتأتى إلّا من خلال نخبة من الأساتذة تؤدي

مهامها الأكاديمية على أكمل وجه في ظل مناخ عمل مدعوماً بموارد مادية مجزية ومعنوية محفزة ومُريجة تعمل على رفع روحهم المعنوية وتزيد من رضاهم وترفع من أدائهم.

ولمّا كان أداء الجامعة ومكانتها يرتبطان بمكانة ومستوى أداء أساتذتها ومن منطلق أن قوة الجامعات تقاس بارتفاع وإنخفاض أداء أساتذتها وباحتثها، كان لزاماً على الجامعات العربية والجزائرية خصوصاً العمل على توفير المناخ العلمي والعملية والأجواء التنظيمية- من خلال الإدارة المسؤولة بها - المناسبة لتأدية مهام أساتذتها بإرتياح. وذلك من خلال توفير إدارة سليمة عملية ورشيّدة في إتخاذ قراراتها لا تعترضها شوائب التّراخي والفساد، وتوفير هياكل ووسائل تعليمية وبجّثية مطابقة للمواصفات المطلوبة ومجهّزة بالتكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى السهر على تدريب وتنمية مهارات أساتذتها لمواكبة المستجدات العلمية والعالمية والإستفادة من خبراتها، كما عليها العمل جاهدة على توفير فرص لتنمية العلاقات الإيجابية القائمة على الإحترام والثقة والحوار بين مسؤولي طاقمها الإداري (عمداء ورؤساء الأقسام) وبين أساتذتها، وزيادة تفعيل مشاركتهم في صنع قراراتها. وأن تكون الجامعة الجزائرية بذلك مستقبلية التوجه، ديمقراطية المنحى، مُشجّعة على العمل والتفاعل الإيجابي بين أساتذتها وإداريتها وطلبتها.

إنّ الأساتذة الباحثين في مختلف الجامعات الجزائرية يعانون من مشكلات تعترضهم أثناء أداء مهامهم التدريسية والبحثية وتقلّل من رضاهم ومن مستويات أدائهم، فمنها مايتعلق بتعليمات الوزارة الوصية من جهة، ومنها مايتعلق أساساً بغياب مناخ تنظيمي إيجابي مشجع على العمل من جهة أخرى. ومن هنا يبدو جلياً الدور الأساسي الذي يلعبه المناخ التنظيمي السائد بالجامعات الجزائرية بمختلف مكوناته في التأثير على العديد من المتغيرات التنظيمية على غرار الأداء الوظيفي لأساتذتها. لذا إرتأينا أن نسلط الضوء على وجود هذا التأثير ودرجته من خلال واقع مناخ العمل السائد بكلّيات العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببعض الجامعات الجزائرية.

إشكالية البحث

إنطلاقاً مما سبق ومن أجل الوقوف على المناخ التنظيمي السائد بالجامعة وتأثير أبعاده على مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة كلّيات العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات محمد بوضياف "المسيلة"، جامعة فرحات عباس "سطيف"، محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج"، محمد خيضر "بسكرة". وعليه يمكن تصوّر إشكالية الدراسة من ثلاثة جوانب، الأول من مدى توقّر المناخ التنظيمي المشجع للعمل بهذه الكليات، والثاني من مستوى أداء أساتذتها، أما الثالث فمن درجة تأثير مختلف أبعاده على الأداء الوظيفي لأساتذتها، لتبلور بذلك في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية على الأداء الوظيفي لأساتذتها؟

سيتم تحليل إشكالية هذا البحث من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر أساتذتها؟
- هل تختلف آراء أساتذة كليات العلوم الاقتصادية حول أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بكلياتهم وفقا للجامعة المنتمين إليها؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظرهم؟
- هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة وفقا لتقدمهم منصب إداري ووفقا للجامعة المنتمين إليها؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى أداء أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة؟

فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة المطروحة أعلاه فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** مستوى المناخ التنظيمي السائد بكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة متوسط مع وجود فروق دالة إحصائية في آراء الأساتذة تعزى للجامعة. وتتفرع عنها الفرضيتين:
- مستوى المناخ التنظيمي السائد بكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة متوسط؛
 - توجد فروق دالة إحصائية في تصور الأساتذة لمستوى المناخ التنظيمي تعزى للجامعة؛
- الفرضية الرئيسية الثانية:** مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة مرتفع، مع وجود فروق دالة إحصائية في آراء الأساتذة تعزى للجامعة ولتقلد المنصب الإداري. وتتفرع عنها الفرضيات:
- مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة مرتفع؛
 - توجد فروق دالة إحصائية في آراء الأساتذة حول مستوى أدائهم تعزى للجامعة؛
 - توجد فروق دالة إحصائية في آراء الأساتذة حول مستوى أدائهم تعزى لتقلد المنصب الإداري للجامعة.
- الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي في كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة والأداء الوظيفي لأساتذتها.

أهداف البحث

- في إطار إشكالية البحث وفرضياته تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف، يمكن صياغتها وفقا للنتائج المراد تحقيقها على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كمايلي:
- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي في الجامعة ومختلف أبعاده، وكذا أداء الأستاذ الجامعي؛
 - التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بكليات الإقتصاد بالجامعات محل الدراسة، والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذتها؛
 - إختبار ما إذا كانت إجابات أساتذة كليات الإقتصاد بالجامعات محل الدراسة تتجه في إتجاه واحد بالنسبة لوصفها أبعاد المناخ حسب الجامعة محل العمل؛
 - إختبار ما إذا كانت إجابات أساتذة كليات الإقتصاد بالجامعات محل الدراسة تختلف في وصفها لمستوى أدائها الوظيفي حسب الجامعة التي ينتمون إليها وحسب تقلدّهم للمنصب الإداري من عدمه؛
 - الوصول إلى تبيان درجة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (المتغير المستقل) في الأداء الوظيفي للأساتذة بالكليات محل الدراسة؛
 - محاولة الوقوف على العناصر السلبية للمناخ التنظيمي السائد بكليات الإقتصاد بالجامعات محل الدراسة والتي قد تعترض أداء الأساتذة.
 - محاولة إقتراح حلول للنقائص الموجودة على مستوى المناخ التنظيمي بكليات الإقتصاد المعنية وتبصير القائمين على هذه الجامعات بنتائج الدراسة المتوصل إليها.

أهمية البحث

- تتضح أهمية البحث أكثر من خلال مكانة الموضوع تحديدا على المستويين النظري والميداني، وذلك كمايلي:
- يحضى موضوع المناخ التنظيمي بالمنظمات بإهتمام بالغ ضمن الأدبيات النظرية للسلوك التنظيمي والإدارة من جهة، ومن أهميته في الجامعة خصوصا من جهة أخرى، بإعتبارها صرحا علميا ومعرفيا وتكوينيا يراهن عليه قطاع التعليم العالي خصوصا والدولة عموما.
 - تندرج الدراسة ضمن الإشكاليات الرئيسية التي تواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر خصوصا بعد إقدام جهته الوصية على تحسين جودة أداء جامعاتها التي تعتمد بدورها على تحسين أداء أساتذتها بالدرجة الأولى.

- محدودية الدراسات التي تتناول موضوع المناخ التنظيمي بمختلف لأبعاده ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعات الجزائرية مقارنة مع بعض البلدان العربية التي قطعت شوطا كبيرا في هذا المجال من حيث التنظير وحتى التطبيق الميداني في الجامعات الحكومية والخاصة. لذا نأمل أن يُعتبر هذا البحث مُساهمةً علميةً تُبرز أهمية الإهتمام بتهيئة مناخ سليم بالجامعة الجزائرية، لما له من تأثير على أداء الأستاذ وعلى تحسينه والرفع منه. إنطلاقاً من تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وكذا أهمية الدراسة يمكن أن تظهر مبررات إختيار الموضوع أدناه.

مبررات إختيار موضوع البحث

- يرجع إختيار هذا الموضوع تحديداً للأسباب الذاتية والموضوعية التالية:
- الإهتمام بموضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمة؛
- الميول الشخصي مثل هذه المواضيع المتعلقة بالسلوك التنظيمي وإدارة الأعمال ومحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال؛
- نقص الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع وتحديدًا بالمناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية على حد علم الباحثة؛
- الإهتمام بمعالجة إحدى إشكاليات الجامعة الجزائرية بإعتبار الباحثة أحد أفرادها (طالبة ثم أستاذة)؛ والتوجه نحو إقتراح حلول وتوصيات بخصوص تحسين المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية وتحسين أداء أساتذتها؛
- الفضول لمعرفة نظرة الأساتذة بإعتبارهم أهم عنصر في العملية التعليمية لكليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، حول مستوى المناخ التنظيمي السائد بكلياتهم وإنعكاس ذلك على مستوى أدائهم؛
- الأهمية النظرية والميدانية لموضوع المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ الجامعي، خصوصاً وأنّ تحسين جودة أدائه تمثل الحلقة الرئيسية في تحسين أداء الجامعة، إضافة إلى كونه العنصر الفاعل وحجر الزاوية في المنظومة التعليمية.
- محاولة التأكيد على العلاقة التأثيرية النظرية والميدانية بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي المدرجة والأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، والتي نأمل أنّها لم تدرس من قبل الأبحاث والدراسات السابقة خصوصاً وأنّ معظمها يركّز على دراسة بعض أبعاد المناخ التنظيمي دون جميعها أو تتناول أبعاد غير تلك التي تناولناها أو حتى غير الجامعات التي إختارناها لدراستنا الميدانية.

الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في كونها المؤشر والموجه للباحثة والتي تمكّنها من تحديد تموضع دراستها بالنسبة لهذه الدراسات، والتي ستكّز عليها حتى لا يكون بحثها إعادة لأعمال غيرها من الباحثين كما أنّها تستعين بها نظريا وميدانيا من حيث الإجراءات المنهجية والأدوات التي يستخدمها في دراسته الميدانية. وفي حدود إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة لموضوع البحث، قامت برصد أهم الدراسات* فيما يلي:

1- دراسة Joseph.B.Holloway (2012) تحت عنوان:

"Leadership behavior and organizational climate, an empirical study in a non- profit organization"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إرتباط السلوك القيادي بنوعيه (القيادة الموجهة للمهام والقيادة الموجهة للعلاقات)، بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمات غير الربحية وتحديد وجود علاقة إرتباط بين السلوك القيادي بنوعيه بأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، العلاقات، الصراع، المكافأة. أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لكلا من السلوك القيادي الذي يركز على المهمات والذي يركز على العلاقات في إدراك وتصور الموظفين لأبعاد المناخ التنظيمي بالمنظمة، ووجود فروق حسب الجنس والمستوى التعليمي.

2- دراسة زياد يوسف المعشر (2001)، تحت عنوان: "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية"²، هدفت

هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد الذي تضمن الأبعاد التالية: إتخاذ القرارات، البيئة التنظيمية، الإلتواء، العلاقات الاجتماعية، في الجامعات الأردنية الرسمية والجامعات الخاصة من وجهة نظر الإداريين. وتوصّلت إلى أنّ المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية في مجمله متوسط وأقل من المتوقع، ووجود فروق بين أبعاد المناخ التنظيمي ومتغير الوظيفة لصالح الجامعات الخاصة، كما تبين وجود فروق معنوية بين المناخ التنظيمي وكل من متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولم تبين أية فروق بين المناخ التنظيمي والجنس.

* تشير الباحثة إلى أنّ أغلب الدراسات السابقة التي تم إدراجها ضمن القائمة تمّ الإعتماد عليها في البحث سواء في جزءه النظري (إقتباس) أو في جانبه التطبيقي (من خلال التدعيم بنتائجها مقارنة بنتائج دراستنا الحالية). غير أن هناك القليل منها ما إطلعت عليه الباحثة فقط ولم تقتبس منها بسبب إختصارها (هي مجرد مقالات أو مداخلات مختصرة). كما نشير إلى أن الدراسات جاءت مرتبة حسب تناولها لمتغيرات الدراسة، فجاءت في المراتب الأولى تلك المتعلقة بالمناخ التنظيمي، تليها المتعلقة بالأداء الوظيفي ثم أخيرا تلك التي تربط بين المتغيرين.

¹ Joseph.B.Holloway, " leadership behavior and organizational climate : an empirical study in a non- profit organization", emerging leadership journeys , vol5, 2012, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship, pp 9-35

² زياد يوسف المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ السائد"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، 2001، جامعة دمشق، دمشق، ص ص 299-337.

3- دراسة لينة حسام الدين المحتسب (2017): "واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين"¹، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي و المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإتصال، نمط القيادة، تنمية الموارد البشرية) من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل. وتوصّلت إلى أنّ سرعة إنجاز المهام يمثل أهم جانب في الهيكل، وفيما يتصل بالثقافة وجود شعار خاص بالجامعة يُعبّر عنها وعن قيمها، وجود علاقات إيجابية بين العاملين يسهل الإتصال، أما في نمط القيادة، فأهمّ عنصر يتمثل في الدعم والمساندة من المسؤولين، في حين على مستوى تنمية الموارد البشرية فظهر مبدأ التعيين على أساس الكفاءة كأهم عنصر. ووجود فروق بين إبتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ ومتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وتبين عدم وجود فروق بين إبتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي ومتغير المسمى الوظيفي.

4- دراسة محمد عبد القادر عابدين ومحمود أحمد أبو سمرة (2000): "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها"²، هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وعلى أثر متغيرات الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس الناطقين بالعربية خلال العام الجامعي 1999/1998، وأظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام وتفاوتت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ المحددة في الأداة والمتمثلة في: الأسلوب الإداري والقيادي، العلاقات والإتصالات، إتخاذ القرارات والصلاحيات، الإجراءات والسياسات، التقدم والنمو المهني، حوافز العمل. وأظهرت النتائج إختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف (الجنس، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

5- دراسة الوناس مزياني (2016): "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية"³، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد المناخ التنظيمي الجامعة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين من بين خمسة وعشرون بعداً، حدّدها الباحث مع زملاء المهنة وإحتكاكه بعينة الدراسة المتمثلة في 320 أستاذ، ثم صنّف الأبعاد حسب الأهمية ليكتفي بعد ذلك بأربعة أبعاد وهي: الإتصال، إتخاذ

¹ لينة حسام الدين المحتسب، "واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 7، كانون الثاني 2017، جامعة القدس، فلسطين، ص 105-123
² محمد عبد القادر عابدين ومحمود أحمد أبو سمرة: "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 15، 2001، جامعة القدس، فلسطين، ص 278-309.
³ الوناس مزياني، "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإجتماعية و الإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص 83-90.

القرارات، الإلتزام الوظيفي، العقد النفسي. كونها حظيت بإهتمام فاق 70% من أفراد عينة الدراسة وقارنها بنماذج المناخ التنظيمي لأغلب باحثي الإدارة أمثال هالبن وكوفت، كامبل وزملائه، فورهاندي وجيلمر.

6- دراسة Korkaew. J and Suthinee. R (2012): بعنوان

" Factors affecting job performance : a review of literature " ¹

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات الموجودة حول تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري ببعض المنظمات. وتوصلت إلى أنّ كل من العدالة التنظيمية وإشراك العاملين، والتحفيز على العمل لها تأثيرات مباشرة على الأداء الوظيفي (المهمة والأداء السياقي)، في حين أنّ القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء المهمة والأداء السياقي.

7- دراسة خالد أحمد الصرايرة (2011): "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات

الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"² هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

وبيّنت نتائج الدراسة أنّ مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفع، ودلّت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية. وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية بها، وأن تتعرف على حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها وأنّ توفر نظام حوافز تشجيعية مادية ومعنوية له أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

8 - دراسة رضوان بواب (2015) تحت عنوان: "الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام

الأمدي (LMD)"³، هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، إذ أنه يعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس جودة التعليم العالي في الجامعات، ويتفق الكثير من المختصين أن زيادة وتحسين فاعليته وحنكة المدرس الجامعي عامل حاسم في نجاح الجهود التي تبذل من أجل رفع مستوى العملية التدريسية في الجامعة ومن أجل إصلاح النظم التعليمية. ويبدو واضحاً الآن أنّ الأستاذ اليوم أصبح مطالب بتطوير أدائه بالتكوين المستمر على المهارات الأدائية والقدرة على متابعة التكوين المستمر والتكوين الذاتي، إضافة إلى القدرة على التدبير البيداغوجي لجماعة الصف للحفاظ على جودته في أداء العمليات التكوينية والتعليمية.

¹Korkaew.Jankingthong and Suthinee Rurkkhum, "Factors affecting job performance a review of literature", Journal of Social Sciences humanities and Arts, Vol12, 2012, Silpakorn university,Thailand ,p115-127

² خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، دمشق، صص 601-652

³ رضوان بواب، "الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الأمدي (LMD)"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2015، صص 71-86

9 - دراسة Syed Ahmed Raza (2010) تحت عنوان:

"Relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of PUNJAB"¹

تمثلت هذه الدراسة في إيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة بالكليات العامة والخاصة بمقاطعة "بنجاب" بباكستان، وتهدف إلى تحديد مواطن القوة والضعف في درجة المناخ التنظيمي للكليات العامة والخاصة كما يراها الرؤساء والمعلمين والجامعة والطلاب. وقياس أداء المعلمين كما يراه رؤسائهم، والطلاب ومن ثمّ تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء معلمي الكلية. وقامت الدراسة باستقصاء 70 كلية عامة و30 كلية خاصة و100 رئيس و500 أستاذ و1500 طالب عبر ثلاث إستبيانات.

تمّ التوصل إلى أنّ: أغلبية رؤساء الكليات العامة والخاصة يوافقون على أنّ المناخ المفتوح يرتبط إيجابياً مع أداء الأساتذة على عكس المناخ الأبوي والمناخ المغلق اللذان يؤثران سلباً على أداء الأساتذة. كما أنّ أغلبية أساتذة الكليات العامة والخاصة يفضلون المناخ المغلق وأنظمة السلوك الدافعة لرؤسائهم. في حين يقيّم كل من طلبة الكليات العامة والخاصة أساتذتهم بالاتجاه السلبي من ناحية شرح المحاضرات بالطرق الملائمة وعدم اعتمادهم على الطرق البيداغوجية الفعالة لإيصال العملية التعليمية.

10 - دراسة Naomi W. Githinji and Hazel Gachunga (2017) تحت عنوان:

"Influence of organizational climate on employee performance in state corporations in Kenya : a case of industrial estates limited"²

كان الهدف العام من هذه الدراسة هو تحديد تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظف في الشركات الحكومية في كينيا، ثمّ استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد لوحظ وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. حددت الدراسة المتغيرات بإعتبارها العوامل الحاسمة للمناخ التنظيمي التي أثرت على أداء الموظف في الشركات الحكومية. وأظهرت النتائج أن توازن الحياة العملية، وإستقلالية العمل مرتبطان بشكل إيجابي بأداء الموظف في الشركات الحكومية. وأوصت الدراسة بأن تحترم الإدارة في مكان العمل الموظفين وأنّ تعاملهم بإنصاف من خلال تقدير مدخلاتهم لضمان أنّهم يشعرون بأنهم مُقيّمون من قبل المنظمات التي يعملون بها.

¹Syed Ahmed Raza, **relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of PUNJAB**, doctor of philosophy in education, University of education and Research, Pakistan, 2010

² Naomi W. Githinji and Hazel Gachunga, **"Influence of organizational climate on employee performance in state corporations in Kenya industrial estates limited"**, the strategic journal of business and change management, Vol 4, 2017, Kenya, pp 376–395

11-دراسة Betul Balkar (2015): تحت عنوان

" The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers"¹

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقات بين المناخ التنظيمي الذي يتميز بالدعم والتماسك والإنصاف وبين الأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي للمدرّسين. تكونت عينة الدراسة من 398 من مدرسي المدارس الابتدائية والثانوية والعاملين في محافظة أضنة في تركيا، حيث تمّ استخدام ثلاثة مقاييس متعلقة بـ المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والسلوك الإبداعي لجمع البيانات. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ النتائج كانت لصالح المدارس التي تتميز بالدعم والإنصاف أكثر تأثيراً على أداء المعلمين وعلى سلوكهم الإبداعي.

12- دراسة الوناس مزباني (2016)، تحت عنوان: "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة

التعليم الجامعي"²، هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي (الإلتصال وإتخاذ القرارات والعقد النفسي بين الفرد والتنظيم، الإلتزام الوظيفي) والرضا والأداء الوظيفي لأساتذة الكليات محل الدراسة، توصلت إلى أنّ مستوى الرضا مرتفع ومستوى المناخ مقبول ومستوى الأداء مرتفع حسب تقديرات عينة الدراسة إلا أنّ العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وردت غير دالة إحصائياً، وعليه فإنّ الأداء مرتبط بمتغيرات أخرى غير المناخ والرضا، أو بتعبير آخر فإنّ المناخ التنظيمي يعتبر متغيراً وسيطاً بين الرضا والأداء الوظيفي.

13-دراسة زهرة خلوف(2015) بعنوان: "الثقافة التنظيمية بين رهانات الإلتناء وديناميكية الأداء"دراسة

حالة جامعة الجزائر³، استهدفت الدراسة التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر³ والمتثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الإلتناء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مكونات الثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها علاقة إيجابية بين كل من الإلتناء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة، إلا أنّ تأثيرها عليهما يتراوح بين المتوسط والضعيف. كما توصلت الدراسة إلى أنّ درجة الإلتناء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفعان، في حين أنّ الثقافة التنظيمية

¹Betul Balkar, "The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers",International Journal online of Educational sciences, vol7,N2, 2015,faculty of education of Gaziantep University,Turkey,pp81-92

²الوناس مزباني، "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعات: الجزائر- وهران-ورقلة-قسنطينة"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد16، 2016، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة ورقلة،الجزائر، ص ص 101-114.

³ زهرة خلوف،الثقافة التنظيمية بين رهانات الإلتناء وديناميكية الأداء:دراسة حالة جامعة الجزائر،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي،الشلف، الجزائر،2014- 2015.

السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسطة، مما يعني أن هناك عوامل إذا أولتها الجامعة إهتمام أكبر لزدادت من درجة تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

14- دراسة صبرينة مانع (2015) بعنوان: "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في

الجامعات- دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية-¹، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في جامعات محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي". وقد توصلت الدراسة إلى أنّ كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين. وأنه على الرغم من أهمية كل من إستراتيجيات التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أدائه؛ إلا أنّ هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها.

أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

- من خلال عرض الإشكاليات التي حاول الباحثون معالجتها في الدراسات السابقة اللآنفة الذكر يتبين مايلي:
- تعتبر بعض الأبحاث الواردة سابقا بمثابة دراسات مرجعية، خاصة وأنها تسهم وتساعد في تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؛
- يلاحظ أن بعض الدراسات السابقة تحلل العلاقة بين المناخ والأداء في قطاعات أخرى غير قطاع التعليم العالي، في حين إهتمت دراستنا هذه بإسقاط تلك العلاقة على التعليم العالي والجامعة الجزائرية بالذات؛
- ركزت أغلب الدراسات السابقة على جانب واحد (متغير) سواء المناخ أو الأداء فقط، كما عالج بعضها متغير واحد أو اثنين فقط للمناخ التنظيمي وإغفال المتغيرات الأخرى، أما دراستنا هذه فجمعت بين المتغيرين مع المناخ والأداء وتناولت في نفس الوقت أكثر من متغير واحد لوصف المناخ التنظيمي.
- ركزت أغلب الدراسات على الأداء الوظيفي في شكله الإجمالي، في حين دراستنا حاولت إدراج مفهومي الأداء السياقي والمهمة ضمن الأداء الوظيفي؛
- كما تشير الباحثة إلى أنها إستعانت بالدراسات السابقة كذلك في بناء الإستبيان الخاص بالدراسة.

¹صبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

حدود البحث

تُبيّن حدود الدراسة إتساع البحث ومحدودية قدرات الباحثة في تغطية جميع جوانبه خصوصا من الناحية الميدانية، وذلك كمايلي:

الحدود المكانية: إقتصر البحث على الجامعة الجزائرية، والدراسة الميدانية بالتحديد على كليات العلوم الإقتصادية لجامعات من محمد بوضياف "المسيلة"، جامعات فرحات عباس "سطيف"، محمد البشير الابراهيمي "برج بوعريريج"، محمد خيضر "بسكرة" كنموذجا.

الحدود الزمنية: إقتصرت الدراسة الميدانية على إحصائيات السنة الجامعية 2018/2017 التي تمّ من خلالها تحديد حجم العينة المستهدفة بالدراسة (عينة من أساتذة كليات العلوم الإقتصادية بالجامعات محل الدراسة).
الحدود البشرية: إستقصاء آراء الأساتذة الدائمين بكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة حيث ضمت العينة 384 أستاذ وأستاذة.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على إختبار مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأساتذة العينة المدروسة من خلال إدراكهم لواقع المناخ التنظيمي السائد بكلياتهم ومستوى أدائهم.

منهج البحث

نظرا لطبيعة موضوع البحث، إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، بإعتباره مناسبا لهذا النوع من البحوث، بحيث يعتمد على وصف الظاهرة بعد جمع المعلومات المتعلقة بها، وتحليل أبعادها. بالإطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، إضافة إلى الأبحاث والملتقيات والندوات ذات الصلة بموضوع البحث هذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي إتبعنا أسلوب دراسة الحالة بإستخدام الإستبيان لجمع البيانات الأولية المتعلقة بآراء أساتذة كليات الاقتصاد بالجامعات محل الدراسة.

وفيما يخص إختبار صحة فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها فقد تمّ الإستعانة بمجموعة من أدوات الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي التي يتيحها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

SPSS V. 23 الخاص بالتحليل الإحصائي، وذلك بناء على واقع البيانات المعبر عنها من خلال إجابات الأساتذة المبحوثين على أسئلة الإستبيان.

وبعد تقديم إشكالية الدراسة، وعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتوضيح أهمية دراستنا مقارنة بها، تم توضيح المعالجة المنهجية المستخدمة في الدراسة، نتساءل عن هيكلية الدراسة وصعوباتها على المستوى النظري والميداني.

تقسيمات البحث

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة المطروحة والإجابة عليها تمت هيكلية الدراسة من خلال تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كمايلي:

الفصل الأول: تضمن الإطار النظري للمناخ التنظيمي، حيث تمّ تقسيمه إلى أربعة مباحث:

تطرق المبحث الأول منه إلى ماهية المناخ التنظيمي من مفهوم وأهمية، كما تناول المبحث الثاني عرض لمختلف نماذج المناخ التنظيمي ومناهج قياسه والعوامل المؤثرة فيه، في حين تطرق المبحث الثالث إلى تبيان أهم مستويات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينها، أما في المبحث الرابع فقد تم التطرق بنوع من التفصيل إلى أبعاد المناخ التنظيمي.

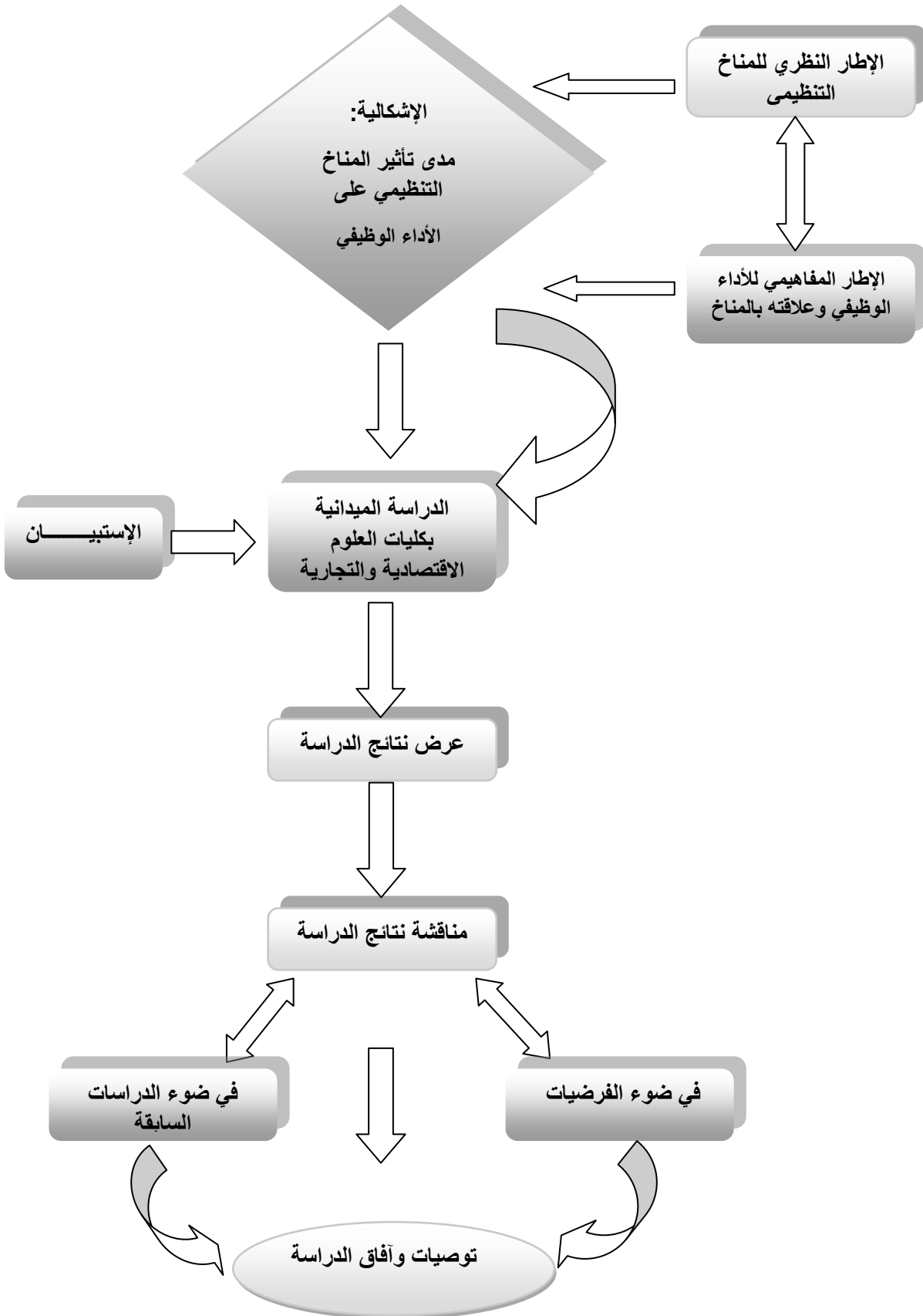
الفصل الثاني: تناول الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، وقد تمّ تقسيمه إلى أربع مباحث:

خصص المبحث الأول منه لتحديد ماهية الأداء الوظيفي، وتضمن المبحث الثاني قياس وتقييم الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لماهية أداء الاستاذ الجامعي، في حين تناولنا في المبحث الرابع تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل الجزء التطبيقي لدراستنا والذي جاء بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء أساتذة كليات العلوم الإقتصادية ببعض الجامعات الجزائرية، حيث تضمن إسقاط لما جاء في الجزء النظري وذلك من خلال التعرف على واقع المناخ التنظيمي بكليات العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات مسيلة، سطيف، برج بوعريش، بسكرة، وعلى مستوى أداء عينة من أساتذتها وقد تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث:

خصص المبحث الأول لتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميداني وأسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة، والمبحث الثاني تناول وصف البيانات من خلال التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان، أما المبحث الثالث فقد تمّ فيه إختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، مناقشة وتقييم نتائج الدراسة والوصول إلى النتائج النهائية للبحث. والشكل الموالي يوضح التصميم العام للدراسة:

شكل رقم (01): الهيكل العام للدراسة



تعريف إجرائية لمصطلحات البحث

يعتبر تحديد المفاهيم من أساسيات البحث العلمي، فهي بمثابة المفاتيح التي يعتمد عليها الباحث لإزالة الغموض الذي يشوب المصطلحات سواء الرئيسية منها أو الثانوية للبحث، لذا سنحاول تحديد أهمها فيما يلي:

المناخ التنظيمي: يقصد به مختلف الظروف والعناصر المحيطة بالأستاذ داخل الجامعة عموماً والكلية التي يعمل بها خصوصاً (بيئة العمل) والمتمثلة أساساً في: الممارسات القيادية والإدارية المعتمدة وظروف العمل المادية والمعنوية، الإتصال التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة، نظام الحوافز المتوفر وبرامج التدريب المتاحة.

الأداء الوظيفي: يقصد به درجة قيام الأستاذ الجامعي بالمهام الموكلة إليه والعمل على تنفيذ أهداف الجامعة التي ينتمي إليها عبر وظائف التدريس والبحث العلمي والإشراف على الطلبة وتوجيههم وقيامه بالمهام الإدارية، لتحقيق مستوى معين من الجودة.

كما يمكن القول أن الأداء يمثل ذلك الإلتزام من طرف الأستاذ بمتطلبات وظيفته التي أُسندت إليه مهامها من تدريس، توجيه الطلاب علمياً وخلقياً، الإشراف على بحوث الطلبة ونشاطاتهم العلمية، القيام بواجبه العلمي في ميادين البحث والتوجيه الإداري وكذا الإلتزام بأنظمة الجامعة ولوائحها.

الجامعة: هي إحدى مؤسسات التعليم العالي تقوم بوظائف أساسية هي إنتاج ونشر المعرفة من خلال البحث العلمي، إعداد القوى البشرية التي يحتاجها المجتمع من خلال التكوين الجامعي الذي يشارك فيه بشكل رئيسي أساتذة الجامعة، من خلال تدريسهم وإشرافهم وتوجيههم للطلبة، وتتمثل في دراستنا الحالية في كليات العلوم الإقتصادية بجامعة محمد بوضياف "المسيلة"، جامعة فرحات عباس "سطيف"، جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريش"، جامعة محمد خيضر "بسكرة".

الأستاذ الجامعي: يسمى أيضاً "عضو هيئة التدريس" وهو كل شخص يقوم بمهام أكاديمية من تدريس وإشراف وبحث علمي، إضافة إلى ممارسته لبعض المهام الإدارية الأخرى بالجامعة كرئيساً للجامعة/نائبه أو عميداً لكلية/نائبه أو رئيس قسم/مساعدته، مسؤول تخصصي،..... وغيرها من المناصب الإدارية بالجامعة، وهو ممن يحملون شهادة الماجستير أو الدكتوراه أو ما يعادلها. والأستاذ الجامعي في دراستنا هو الأستاذ الدائم الذي يزاول مهامه بكليات العلوم الإقتصادية بالجامعات محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد:

إن التنافس الشديد بين المنظمات في ظل التحولات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أزم عليها أن تولي إهتمامها بالعنصر البشري بالدرجة الأولى، كونه المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف. إذ تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على كفاءة وفعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه من خلال بناء وتنمية مناخ تنظيمي ملائم يُعمق الإلتزام الوظيفي ويُثمي مهارات الإبداع لدى الموظفين. إذ يعد المناخ التنظيمي أحد أهم محددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وذلك لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات واتجاهات الموظفين بها وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظمة. ومن ثمّ قدرة المنظمة على إستخدام إمكانياتها لتحقيق البقاء والإستقرار والنمو.

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي إنتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين وحظيت بالإهتمام الكبير من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة. ومن هذا المنطلق وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده ومناهج قياسه

المبحث الثالث: مستويات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه

المبحث الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

ترجع فكرة ظهور مفهوم المناخ التنظيمي إلى حركة العلاقات الإنسانية التي أشارت بشكل واضح وصريح إلى أنّ العوامل المادية ليست كل شيء في حياة المنظمات، فالأفراد لا يعملون كآلات والأدوات وإنما هم عبارة عن جماعات من العاملين لهم أنماط من التفاعلات الاجتماعية والإنسانية تؤثر إيجاباً أو سلباً على إنتاجيتهم¹. إلا أن البدايات الحقيقية لدراسة المناخ التنظيمي فكانت في أواسط الخمسينات من القرن الماضي، وقد أسهم علماء وكُتّاب علم النفس والاجتماع² في مجال الإدارة في دراسة وتطوير هذا المفهوم أمثال ليكرت وسترينجر وليون (Likert, Stringer, Lewin). غير أنّ (Cornel) هو أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) عام 1955 في دراسة أجراها على المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية³.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه

تباينت نظرة الباحثين والكتّاب لمفهوم المناخ التنظيمي عبر العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وذلك لتباين إختصاصاتهم وإتجاهاتهم الفكرية، فمنهم من ينظر إلى المناخ كمناخ إداري ومنهم من ينظر إليه كمناخ نفسي⁴. كما تعددت وإختلفت تعريفاتهم للمناخ التنظيمي، فبعضهم يُضيق من نطاقه ويركّز على خصائص البيئة الداخلية فقط في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وبعضهم الآخر يُوسّع من نطاقه ويتطرق بذلك إلى البيئة الخارجية للمنظمة إضافة إلى البيئة الداخليّة في تحديد طبيعته.

الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

قبل التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي، تجدر بنا الإشارة إلى التعريف الإصطلاحي لكلمة "مناخ".

أولاً: إصطلاحاً

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي لمفهوم جغرافي يتعلق عادة بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والرطوبة في أوقات أو فصول السنة المختلفة. ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت

¹ الهاشمي لوكيا و مراد بومنقار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 40.

² Jianwei Zang, "organisational Climate and its effects on organisational variable -An Ampirical study", international Journal of psychological studies, vol2, N 2, 2010,P 189

³ واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 25.

⁴ Paul-Phoenix et Agondjo Mibonwa, "climat organisationnel et implication dans l'Emploi-" Cas des enseignants chercheurs de la faculté de lettres et sciences humaines de l'université Omar Bongo, Gabon,2007,page 01. <http://www.Mémoire online. Com/01/09/1896/m climat. Consulter Le 24/03/2015>.

أوحيوانية. وبالتالي فإنّ إستعمال مصطلح "مناخ" يقصد به: "التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به تأثيراً وتأثراً"¹.

إنّ إستخدام هذا المفهوم إدارياً يراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المنظمة والتفاعل مع البيئة المحيطة بها تأثراً وتأثيراً. وقد طُبّق هذا الإصطلاح على مكان العمل بإعتبار أنّ المنظمة "كيان" تتفاعل عناصره البشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض. وبالتالي فالمناخ التنظيمي في المنظمة يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

ثانياً: مختلف التعاريف المقدمة للمناخ التنظيمي

يرى العديد من الباحثين أنّ المناخ التنظيمي من المفاهيم التي من الصعب الإتّفاق على تحديد تعريف علمي وموحد لها²، حيث إستحوذ على العديد من التعريفات التي جاء بها الباحثون تبعاً لإختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية ودراساتهم. وفيمايلي نورد بعضاً منها:

يعرّف هالبن وكروفت Halpin et Croft المناخ التنظيمي بأنه: " مجموعة الخصائص والمميزات الداخلية التي تصف المنظمة وتميّز بينها وبين منظمة أخرى، وتؤثر في سلوكيات موظفيها. إذ يتم قياس هذا المناخ من خلال مدى إدراك وفهم الموظفين فيها لهذه الخصائص الداخلية بها"³.

وفي نفس السياق السابق يعرفه المعشر على أنّه: " مجموعة الخصائص الإجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكّل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها"⁴.

أما سلوكيم وهيلرايجل (Solicim and Helliege) فقد عرفوا المناخ التنظيمي بأنه: " مجموعة من الصفات المدركة عن تنظيم معين وأنظمتها الفرعية والتي تتولّد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة"⁵.

تشير التعاريف السابقة إلى أنّ المناخ التنظيمي يتمثل في مجموعة الخصائص الرئيسية المميزة لبيئة العمل والمدركة من قبل الموظفين في المنظمة، والتي يمكن إستنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها ومع

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص148.

² Siroos Ghabari and Asghar Eskandari, " Organizational climate, job motivation and organizational citizenship behavior", international journal of management perspective, Vol1, N3, p 3

³ Hashemi Jalil and Delkash Sadeqi, "The relationship between job satisfaction and organizational climate - acase study of government departments in Divandarreh", World Scientific News, 2016, p376 vu online à: www.worldscientificnews.com consultrer : 13-09-2015

⁴ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 25.

⁵ محمد قاسم القريوني، " المناخ التنظيمي في الجامعة الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 05، 1994، الأردن، ص72.

البيئة المحيطة بها، وما قد يترتب عليها من تأثيرات وانعكاسات على سلوكهم ودوافعهم. كما تُظهر هذه التعاريف كذلك الدور الرئيسي لعملية إدراك الأفراد العاملين بالمنظمة للظروف والمتغيرات بشكل عام التي يتم من خلالها تحديد المواقف والاتجاهات والسلوك. أي أنّ المناخ يمثل نتاج التفاعل الإدراكي من قبل الأفراد لمجموعة من الخصائص التي تميّز بيئة المنظمة وتُصِفُها وتُميزُها عن غيرها من المنظمات.

وقد عرف المغربي المناخ بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل بها الفرد وتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة من الإستقرار والثبات النسبي"¹. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الإتصال وغيرها.

أما القريوتي فيعرفه ب: "مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات أو الإستقرار، والتي يفهمها الموظفون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم"².

من خلال تعريف القريوتي والمغربي فإنّ المناخ التنظيمي يشير إلى خصائص البيئة الداخلية للمنظمة دون الخارجية والتي تتمتع بالثبات النسبي والإستقرار. إضافة إلى ذلك فإنّ المغربي قد أشار في تعريفه إلى أهمّ عناصر المناخ التنظيمي التي تميّز بيئة المشروع الداخلية.

لقد إعتبر بعض الباحثين أنّ المناخ قد يتعدّى خصائص البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية وذلك من خلال التعريف الموالي:

يرى ذنبيات أن المناخ التنظيمي هو: "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك الموظفين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به والحوافز المتاحة، وبعض خصائص البيئة الخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك الموظفين داخل المنظمة"³.

من خلال تعريف ذنبيات فإنّ المناخ التنظيمي يمثل مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين وغيرها من مؤثرات البيئتين الداخلية والخارجية. هذا يعني أنّ البيئة الخارجية تتماثل معظم خصائصها بالنسبة لجميع المنظمات في مجتمع معين، بينما تختلف بيئة العمل الداخلية بالنسبة لكل منظمة وذلك لإحتوائها على مكونات المناخ التنظيمي الأكثر وصفاً لذلك المناخ (البيئة). بالإضافة إلى أنّ المناخ التنظيمي لا يعبر فقط عن البيئة الداخلية بل الخارجية أيضاً وأنّ خصائصه تتمثل في أهم المكونات التالية: الهيكل، القيادة، الحوافز.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 303.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص 149.

³ الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص 42.

في حين ذهب العميان إلى أنّ المناخ التنظيمي هو عبارة عن: "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة الموظفين في التنظيم الواحد. أي أنّه يشتمل على كل من الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تساعد على تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات وتؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة"¹.

لقد أضاف وتوسّع العميان في تعريفه هذا ليصبح بذلك المناخ التنظيمي يضم عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية والعادات والقيم السائدة وما لها من تأثير على السلوك داخل المنظمة.

أما فاروق فليبه وعمران فقد إقتصرا تعريفهما للمناخ التنظيمي في شخصية المنظمة، حيث عرفاه كمايلي: تعريف فاروق فليبه وعمران: "يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه وأدائه"².

تعريف عمران: "عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاء المنظمة وكذلك ما يعتقدونه العاملون (الموظفون) بشأن ما يجب أن يتواجد ويتوقّر في منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثّل ما هو متواجد (متوقّر) بالفعل بل يمثّل ما يدركه هؤلاء العاملين"³.

من خلال إطلاع الباحثة على أهم التعاريف ترى أن المناخ التنظيمي يمثّل: "كافة الظروف والعناصر والعوامل المحيطة بالفرد داخل المنظمة، والتي تؤثر على نفسيته وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به، والتي تنعكس بدورها على درجة رضاه عن العمل وولائه ومستوى أدائه الوظيفي نحو المنظمة".

يتضح من التعاريف السابقة أنّ تعدد المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي ترجع إلى تعدد الدراسات التي تناولته وإلى إختلاف الغرض منها، غير أنّ وجهات النظر معظمها تلاقحت حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميّز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها. وبذلك فالمناخ يعكس الإنطباع العام لدى الموظفين نتيجة إدراكهم لمختلف العوامل التي يتعاملون بها مع المنظمة ويركّز على الجانب الإدراكي، لأنّ سلوكيات وإتجاهات الأفراد تتحدد في ضوء إدراكهم لعناصر البيئة المحيطة.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص305.
² فاروق فليبه عبده والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص291.
³ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 34.

الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

من أجل تبيان مفهوم المناخ التنظيمي أكثر فأكثر يتطلب الأمر التطرق إلى بعض خصائص المناخ، إذ توصل الباحثون إلى العديد من السمات التي تحدد هذه الخصائص وتمثل فيمايلي:

- 1- أننا نتعامل مع عالم إدراكي¹؛ ونعني بذلك أن مناخ أية منظمة هو ما يراه أو يُحسّ به الأفراد العاملين بها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً.
 - 2- إن المناخ التنظيمي يمتاز بثباته النسبي²: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الثبات النسبي وعدم التغيير السريع، إلا أنه قد يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة. وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.
 - 3- إن المناخ التنظيمي هو مزيج من تفاعل بعدين: بعد "كيفية القيادة الإدارية" في المنظمة، وبعد "سلوك الموظفين" فيها³.
 - 4- مكونات المناخ التنظيمي متعددة الأبعاد⁴؛
 - 5- المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً مباشراً وفعالاً على السلوك التنظيمي للموظفين في المنظمة وعلى تحديد أنماط سلوكهم الوظيفي⁵.
- كما توجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في⁶:
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الانسانية؛
 - المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية؛
 - العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً؛
 - المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتها وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

¹ المرجع نفسه، ص 34.

² فاروق فليبه عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 295.

³ محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص 35.

⁴ Jalil Hashemi and Delkash Sadeqi ,op.cit,p 377

⁵ Idem

⁶ فاروق فليبه عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 295

وباختصار فإن خصائص المناخ التنظيمي تتمثل في النقاط الآتية:

- تعبّر خصائص البيئة الداخلية للمنظمة (المادية وغير المادية) بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، طبيعة العمل، التكنولوجيا.
- تعبّر عن خصائص المنظمة حسب ما يدركه موظفيها، أي بتعبير آخر تعكس التفاعل بين المميزات الشخصية للأفراد والتنظيمية للمنظمة.
- المناخ لايعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج التنظيم وداخله على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية المناخ التنظيمي

لقد أجمعت العديد من الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي، حيث إعتبرته قائما بذاته وله تأثير في إستقرار وإستمرار التنظيم.

الفرع الأول: أهداف المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي عدة أهداف نذكر منها¹:

- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة؛
- تسهيل الإلتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لأي منظمة؛
- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة؛
- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها؛
- تحقيق إستقرار النظام الإجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة؛
- تميّز المنظمات المختلفة بعضها عن البعض؛
- تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا؛
- تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفّره المناخ من معلومات عن عملياتها.

¹ أثير حسو إسحاق، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2012، ص 98.

الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

يكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظرا لتأثيراته المباشرة وغير المباشرة في جميع أنشطة المنظمة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد، وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة¹.

وقد تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد والمتغيرات التنظيمية الأخرى² مثل: أسلوب القيادة، السياسات التنظيمية، وخصائص الموظفين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة. حيث يؤثر المناخ التنظيمي على أداء ودافعية الموظفين ومن ثم على أداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. كما تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال علاقته بالتجديد، إذ تظهر بشكل فاعل في عملية التطوير الإداري الناتج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء وإهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل، إذ يسهم المناخ التنظيمي في تحسين إبداع العاملين³؛

في حين تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها؛ ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها⁴. ترى الباحثة من خلال ما سبق أنه قد تتضح الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي وضرورة دراسته والإهتمام به من كونه:

- محدد أساسي للربط بين الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة؛
- من خلال تأثيره على سلوكيات العاملين وأدائهم وكفاءتهم داخل المنظمة؛
- كما تزداد أهميته في ظل التحديات العالمية الجديدة (العولمة والمنافسة الشديدة) والتغير التكنولوجي السريع وما يفرضه على المنظمة من إنفتاح وتجديد وإبداع إن أرادت البقاء.

المطلب الثالث: الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

قبل الحديث عن الفرق والتكامل الموجود بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، تجدر بنا الإشارة أولا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية.

¹ المرجع نفسه، ص79.

² فاروق فليبه عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 294.

³ أثير حسو اسحاق، مرجع سابق، ص98.

⁴ فاروق فليبه عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 295.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي طرقت أدبيات الإدارة من بابها الواسع، إذ أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية يحظى بإنشغال وإهتمام العديد من الباحثين مع بداية الثمانينات¹.

لقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم الثقافة التنظيمية بتعدد وجهات نظر المهتمين في مجال السلوك التنظيمي على إعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها.

ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

عرّف القريوتي الثقافة التنظيمية: "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها وإتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والإفتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والإلتفاف حولها أعضاء التنظيم"².

كما تعرّف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة"³.

إنّ الثقافة التنظيمية هي: "نموذج وإفتراض أساسي يقوم بإكتشافه وتطويره جماعة معينة من أجل التعامل والتكيف مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والذي يتم إختبار صلاحيته ومن ثم الإتفاق عليه وعلى ضرورة تعليمه للموظفين الجدد في التنظيم، بإعتباره الطريق الصحيح من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة لحل المشاكل وخدمة الأهداف الرسمية"⁴.

كما يعرفها Kossen بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة"⁵.

إنطلاقاً من وجهات النظر المتنوعة والمتعددة والمقدّمة لتعريف الثقافة التنظيمية، يمكن القول أنّ جملها تشترك في عنصر مميز واحد وهو "القيم". إذ تمثل القيم، "القاسم المشترك" بين التعاريف السالفة الذكر. حيث تشير هذه القيم إلى مجموعة الأفكار والمعتقدات والمدركات المشتركة والسائدة في منظمة معينة والتي تميّزها عن باقي المنظمات

¹Alma Hafsi, **conditions de travail- qualité de vie et santé psychologique chez les enseignants des collèges du Grand Tunis**, thèse du doctorat publiée, , faculté des sciences humaines et sociale, école doctorale structure de Tunis, Tunisie, 2013, p 81.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص 151.

³ مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة – مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص406.

⁴Alma Hafsi,op.cit, p 82.

⁵ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص311.

الأخرى، والتي تُشكّل إنطباعات وتُرسّخ إتجاهات وتُمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد فيها وتشكل القواعد الأساسية لأدائهم. وبالتالي فالثقافة التنظيمية مشتركة بين جميع الموظفين في المنظمة وتمثّل جانباً مهماً من البيئة الداخلية، يمكن أن تُكتسب أو تُورث أو تُنقل من جيل إلى آخر، كما يمكن أن تتغيّر ببطء.

الفرع الثاني: الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

لم يصل الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية إلى الاختلاف فقط في المفهوم والتعريف وطرق ومناهج التحليل أو حتى الاختلاف في وجهات النظر، وإنما وصل إلى نزاعات نظرية بين العلماء والباحثين في أدبيات المناخ والثقافة. فقد يذهب بعض الباحثين إلى عدم التفريق بينهما وإعتبارهما متكاملان، بينما يرى الأكثرية منهم أنّ ثمة فرقا بينهما¹. ولفك الإشتباك بين هذين المصطلحين، إرتأينا الإشارة إلى أوجه التشابه والاختلاف بينهما إنطلاقاً من آراء الباحثين المختلفة.

أولاً: أوجه التشابه

- يرى بعض الباحثين أن مفهوم المناخ التنظيمي قد يكون مشابهاً إلى حد بعيد لمصطلح الثقافة التنظيمية، كونهما يمثلان أحد المكونات الرئيسية للتنظيم². بالإضافة إلى ذلك قد نلمس أوجه التشابه بينهما من خلال مايلي:
- أشار القريوتي إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي مرادفاً للثقافة التنظيمية حيث أنّ كل منهما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد³؛
- كليهما يتشكّلان ويمكن تعلّمهما من خلال الإحتكاك الإجماعي ببيئة العمل⁴ (مكان العمل)؛
- يعتبر كلّ من مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفهومًا مجازياً ذلك لأن: مفهوم الثقافة يتصل أصلاً بالناس ومفهوم المناخ مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة والمناخ العام⁵.
- يضيف Moran وTaguiri أنّ كليهما يعتبران الموجه للسلوك التنظيمي في المنظمة⁶.
- يضيف Moran وTaguiri أنّ كلاهما يتميزان بالاستقرار النسبي⁷، غير أنّ الثقافة أكثر إستقراراً ورسوخاً.

¹ عبد الله البريدي، أفاق في السلوك التنظيمي - لماذا شخص الثقافة التنظيمية؟، مجلة التدريب والتقنية، العدد 73، الرياض، مارس 2005 موجودة على الموقع: <http://www.drber.com/ar/article/scientific/content-983.aspx> اطلع عليه بتاريخ 22 ديسمبر 2015.

² Genviere Roch, **impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier**, thèse du doctorat en philosophie, faculté des sciences infirmières, Université de Montréal, 2008, p20

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص148.

⁴ Genviere Roch, op .cit, p20

⁵ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص148.

⁶ Genviere Roch, op.cit, p21

⁷ Idem .

ثانياً: أوجه الاختلاف

هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي أفترت بوجود إختلافات طفيفة وأخرى جوهرية بين المصطلحين، ويوجز الباحثون أهمها فيمايلي:

- أقر الباحث إيكفل Ekavall أنّ المناخ التنظيمي يعكس الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة والتي تصف الحياة في المنظمة، في حين أن الثقافة تجسّد الأسس الأكثر عمقا للمنظمة¹؛
- المناخ يتشكل بسرعة عبر الزمن ويمكن تغييره، أما الثقافة فهي تتشكل كذلك عبر الزمن لكن مع طول المدة ولا يمكن تغييرها أو بالأحرى يصعب تغييرها²؛
- يشير بعض الباحثين في تمييزهم بين الثقافة والمناخ، إلى أنّ الثقافة تدوم وتصمد عبر الزمن في حين أن المناخ هو تقييم للعناصر والخصائص المميزة للمنظمة في وقت معين من عمر المنظمة³؛
- أشار البعض من الباحثين إلى أنّ الثقافة تشير إلى السلوك والمعايير والإفتراضات والمعتقدات السائدة في المنظمة، في حين يشير المناخ إلى تصورات الأشخاص في المنظمة التي تعكس تلك المعايير والمعتقدات⁴؛
- غير أن بعض الكُتاب والباحثين إعتبروا أن هناك تكامل بين مصطلحي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في تعريف المنظمة، إذ تعبّر الثقافة عن هوية المنظمة بينما يمثل المناخ جو وطبيعة ومزاج العمل فيها⁵.
- هناك من يُقرّ على أنّ كلا المفهومين مرتبطين ومتكاملين، كونهما عنصرين معبرين عن أبعاد المنظمة من خلال العمليات الإتصالية الإجتماعية، وكون أنّ المعاني التي تشتملها الثقافة هي محددات وعناصر لمناخها التنظيمي.
- خلاصة القول أن: المناخ التنظيمي يعبر عن جو العمل في المنظمة، أما الثقافة فتمثّل هوية المنظمة، فكلاهما يعبران عن تأثير البيئة الإجتماعية المحيطة بالمنظمة.

المطلب الرابع: تصنيفات المناخ التنظيمي

لقد تعدّدت الآراء حول ماهية ومكونات المناخ التنظيمي، مما أدى إلى تعدد تصنيفاته وأنواعه. فبعض الكُتاب والدراسات يميّزون بين مناخين أساسيين هما المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميّز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق⁶.

¹ الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص44.

²Monia L castro et Nico Martins, " the relationship between organizational climate and employee satisfaction in South African information and technology organisation, Journal of industrial Psychology, V.36, No1, 2010, p 3 vu à <http://www.sajib.co.za> consulter le 02/08/2015

³ عبد الله جاه فودة ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، مقال منشور على الرابط التالي:

<http://imranyat.Blogspot.Com/2009/07/blogs-post.html> consulter le 23/11/2015

⁴Syed Ahmed Raza, op.cit, p30.

⁵ Alma Hafsi,op.cit, p91.

⁶ الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص98.

في حين يرى هالبن وكروفت (Halpin et Croft) (1963) وألفي وجاهاندري (Alvi et Jahanadri) (2005) أن المناخ التنظيمي يتدرج ويمتد من المناخ المفتوح من طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل¹، وعلى إمتداد هذا التدرج تتواجد عدة أنواع للمناخ التنظيمي.

يصنّف الباحثين المناخ التنظيمي إلى عدة تصنيفات، نذكر أهمها وأكثرها إستعمالاً:

الفرع الأول: المناخ المفتوح

إنّ المناخ المفتوح هو المناخ الذي يتميز فيه العاملون بروح معنوية عالية² وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم، وبذلك يكون كل من الرئيس والمرؤوسين أحرار في سلوكهم. وتكون القيادة فيه من خلال نموذج يتوفر فيه مزيج من التعليمات والتوجيهات.

وبذلك فإنّه يحقّق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم من جهة وبينهم وبين القيادة من جهة أخرى³.

الفرع الثاني: المناخ المستقل (الإستقلالي، الذاتي)

يدعى أيضا بالمناخ الذاتي إذ يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية (حرية شبه كاملة في ممارسة متطلبات إنجاز أدوارهم وإشباع حاجاتهم الإجتماعية المختلفة⁴).

وعليه فإنّ القائد ضمن هذا النمط، يتعد قدر الإمكان عن ممارسة السيطرة الرسمية، ويعتمد على درجة عالية من المرونة⁵ في إدارة مجموعته من خلال خلق التنسيق في النشاطات وترك أفراد المجموعة يمارسون عملهم بدرجة عالية من الإستقلالية وحصر حالة التدخل على الإستثناء فقط.

الفرع الثالث: المناخ المنضبط (المراقب)

في هذا النوع يتم الإهتمام أساساً بإنجاز العمل الرسمي بالدرجة الأولى على حساب الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية والإنسانية للعاملين. أي أنّ التعامل مع العاملين بطابع رسمي وموجه من قبل الرئيس نحو أداء المهام الموكلة لهم دون أي إعتبار لحاجاتهم النفسية و الإجتماعية⁶.

¹ إرجع إلى:

-Abdulkader Danlami Sani, " Strategic humain Resource management and organisationnel performance in the Nigerian insurance industry -the impact of organizational climate", Business intelligence journal, vol 5, No 1, 2012, p11 .

-Cynthia Ann Reynoldes, **Perceptions of organizational climate and job satisfaction among full- time and part- time community college faculty**, Thesis of doctor of education, university of Florida, 2006, p8

² Syed Ahmed Raza, op.cit, p37

³ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، دار العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، بدون سنة نشر، ص 233.

⁴ الهاشمي لوكيا و مراد بومنقار ، مرجع سابق، ص 99.

⁵ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 233

⁶ Frederic J. Gratto, **The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants**, doctor of phylosophy, university of Florida, 2001, p27

كما يعرفه آخرون على أنه: "التركيز والتأكيد القوي على واجبات الأفراد والقليل من التركيز على علاقاتهم ببعضهم ومشاعرهم"¹. وعليه فإنه يشير إلى التأكيد على عمل الأفراد الجاد على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم وفي إطار سيطرة مباشرة من قبل المسؤول. أي بتعبير آخر إعطاء الأهمية الكبيرة للعملية الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية للموظف خاصة في المراحل الأولى.

الفرع الرابع: المناخ العائلي

يسمى أيضا بالمناخ المعتاد والمألوف يتميز بسيادة علاقات إجتماعية أصلية بين الموظفين تشير إلى حميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالإلتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في المنظمة². وإنطلاقا من الألفة الشديدة بين الموظفين جميعا في هذا النوع من المناخ، فإن الرئيس لا يقوم بتوجيه نشاط الأفراد كما أنه لا يرهقهم معه بالأعمال الروتينية، بل يُسَيِّر لهم كافة الأعمال بدرجة تمكنهم من تكوين صداقة فيما بينهم.

الفرع الخامس: المناخ الأبوي

يُتَّسَم هذا المناخ بأن الرئيس أو القائد يعمل على تركيز السلطة في يده، وهذا يحول بين الأعضاء وبين إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين المبادرات للرئيس الذي يمارس دور الأب والدكتاتور في المنظمة، والذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من إهتمامه بالموظفين. وبذلك فإن سلوكه لا يؤدي إلى التوجيه الكافي للموظفين كما أنه لا يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الإجتماعية³.

كما يبدو من أنّ القائد في ظل هذا النوع هو المبادر الأول لجميع الفعاليات التي يعتقد أنها ضرورية محاولا بذلك تحديد المهام وإلزام الجماعة العاملة معه بتنفيذها، ولا يفسح المجال لمن دونه من القياديين بممارسة مهام أخرى يعتقد أنها من إختصاصه حتى وإن بقي البعض من الفعاليات القيادية دون تنفيذ. وعليه فقد يؤدي هذا إلى إنخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية لديهم.

الفرع السادس: المناخ المغلق

يسود هذا النمط المناخي الإحساس بإهتزاز في بُعْدَيْ "الإنجاز والرضا" عن العمل في المنظمة، ويتصف الإداري (القائد) بالمركزية في إتخاذ القرارات⁴، وغالبا ما يعيش المسؤول الأول في المنظمة في عزلة، دون أن يولي

¹ Abdulkadir Danlami Sani, op.cit, p11

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 24.

³ الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص 100.

⁴ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 35

الموظفين معه إهتمام. وقد يصفه عبد القادر دانلاني ساني¹ على أنه مناخ تسوده الروح المعنوية المنخفضة لدى الموظفين ودرجة عالية من التسيب واللامبالاة وخيبة الأمل مما ينعكس سلبا على معدلات نمو المنظمة وتطورها.

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي، مناهج قياسه وأبعاده حسب مختلف الدراسات

تختلف نماذج المناخ التنظيمي ومناهج قياسه والعوامل المؤثرة فيه باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين له.

المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

تتعدد نماذج المناخ التنظيمي تبعا لتعدد وإختلاف المداخل التي ينتجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي، وكذا لتباين تصوراتهم لظروف بيئة العمل المدروسة، وبذلك فقد يتضمن كل نموذج من نماذج المناخ التنظيمي التي سيتم التطرق لها على مجموعة من العناصر والأبعاد الأساسية، التي تختلف بدورها وتتعدد من نموذج لآخر. أو بتعبير آخر أن كل نموذج يحتوي على أبعاد معينة خاصة به تقترن بدورها بظروف تلك الدراسة. لذا لا يوجد تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ من قبل الباحثين بسبب إختلاف أهمية المتغيرات المشكّلة للمناخ التنظيمي وإختلافها من منظمة لأخرى.

وسنحاول فيما يلي تقديم بعض هذه النماذج بما في ذلك مختلف أبعادها:

الفرع الأول: نموذج هالين وكروفت (1966)

يعود الفضل للباحثان هالين وكروفت في ميلاد أول إستبيان يصف وقيس المناخ التنظيمي والذي يدعى:

"استبيان وصفي للمناخ التنظيمي"² (Organizational Climate Description questionnaire.(OCDQ)

طور هالين وكروفت 1966 من خلال هذا النموذج الذي يهدف إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، إستعملا أسلوب إستبيانهما لقياس ووصف واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس.

إن هالين وكروفت طورا إسبيانهما ليضم 64 سؤالاً مجتمعة في مجموعتين رئيسيتين ضمن كل منها أربعة أبعاد رئيسية، مجموعة خاصة بسلوك المدير وأخرى بسلوك المعلمين وهي كمايلي³:

أولا: أبعاد سلوك المدير

__ العزلة: تعني إبتعاد المسؤول نفسيا وفعليا عن الموظفين معه مع الحفاظ على مستوى من العلاقات الرسمية؛

__ تأكيد الإنتاج: تعني تركيز المسؤول على الإنتاج والإشراف بشيء من الحزم وكمّ من الأداء؛

¹ Abdulkadir Danlami Sani, op.cit, p11

² Luc Brunet, **Climat organisationnel et efficacité scolaire**, faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal, 2001, p4 <http://www.forres.ch/documents/climat-efficacité-brunet.html> **consulter** le 25-10-2015.

³ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص33

__ الدافع المحرك: يتميز هذا المسؤول بالحيوية والحماسة؛

__ المراعاة للآخرين: يتميز بالإهتمام بالموظفين معه.

ثانيا: أبعاد سلوك المعلمين

تحدد سلوك العاملين فيمايلي:

__التحرر من العمل والتباعد (الإنفصال): وهي تشير إلى عدم الإندماج النفسي والمادي الذي يسود جماعة

العمل في النظام؛

__العائق: تزايد ثقل أعباء الموظفين بمهام ومسؤوليات ليس لها علاقة بطبيعة الدور في العمل (شعور الموظفين

بأنهم قد عُرقَلوا)؛

__الألفة الحميمة في العمل: العلاقات الإجتماعية السائدة بين الموظفين ودرجة تشاركتهم واندماجهم؛

__الذكاء المتولد في العمل: ويشير إلى حيوية ونشاط الموظفين وإرتفاع معنوياتهم مما ينعكس أثره على الإلتزام

بالعمل.

الفرع الثاني: نموذج ليكرت

يعد ليكرت من أوائل الباحثين 1967 الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، حيث قام بدراسة

مسحية مشابهة لتلك التي قام بها هالين وكروفت، فتوصل من خلال دراسته هذه إلى نموذج يركز على سبعة أبعاد

تتمثل في¹: عمليات القيادة (أسلوب القيادة)، قوى الدافعية، الإتصالات وإتخاذ القرارات (صنع القرار)، تحديد

الأهداف، عملية الرقابة، التدريب، التفاعل والتأثير.

وقد إستخدم ليكرت هذه الأبعاد الثمانية لرسم الصورة المختصرة لكل منظمة من خلال الوقوف على طبيعة

المناخ التنظيمي السائد فيها، كما يؤكد "نموذج ليكرت" على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط

القيادي المستخدم، سواءا كان نمط قيادي متسلط (متسلط إستغلالي أو متسلط عادل) أو ديمقراطيا أو مشاركا².

الفرع الثالث: نموذج كامبل وزملائه(1974)

يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية وهي³:

1_ الهيكل التنظيمي: درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية في إتخاذ القرارات؛

2_ المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين؛

¹ Luc Brunet,op.cit,p4

² فاروق فليبه عبده و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص304.

³ عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، المجلة المحكمة للأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، العدد المزدوج7 و8، الدورية العلمية 2010، ص 279 على الموقع التالي: <http://www.ao.academy.org/docas> أطلع عليه يوم 2014-04-04

- 3_ مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة؛
- 4_ التدريب والتطوير: إهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية؛
- 5- المخاطرة والأمان: درجة المخاطرة في حالة إستمرار في العمل بالمنظمة؛
- 6- الإنفتاح: يقصد به درجة تقارب العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛
- 7- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل؛
- 8- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الفرد لرأي رئيسه فيه ومدى مسانده له؛
- 9- القدرة التنظيمية والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة وتوقع المستقبل؛
- 10- تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الرابع: نموذج تاغيري Taguiri

لقد حدد الباحث تاغيري أبعاد المناخ التنظيمي ولخصها في اربعة أبعاد أساسية وهي¹:

- البيئة: تشير إلى كل العوامل الفيزيائية والمادية في المنظمة، كحجم المنظمة وعمرها، وكل المرافق الموجودة بداخلها، بالإضافة أيضا إلى التكنولوجيا المستخدمة فيها؛
- الوسط (المكان): ويمثل البعد الاجتماعي في المنظمة ويشمل تقريبا كل ما يتعلق بالعاملين في المنظمة، مثل الروح المعنوية والحوافز ومستوى رواتبهم؛
- النظام الاجتماعي: ويشير النظام الاجتماعي إلى الهيكل التنظيمي والإداري السائد في المنظمة، وكيفية إتخاذ القرارات وإنسياب المعلومات (وسائل الإتصالات) فيها؛
- الثقافة: وقد تشير إلى القيم ونظام الإعتقاد وطرق التفكير التي يتميز بها العاملين في المنظمة.

الفرع الخامس: نموذج ليتوين وسترنجر Stringer et Littwin

إستخدم الباحثان ليتوين وسترنجر الإستقصاء الأساسي لهما في قياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، وقد إحتوت قائمة الإستقصاء 50 سؤالا تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التالية²:

الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفء، الدعم والتشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر(التعارض)، الإلتناء. كما قاما بعد ذلك بتطويره وإجراء التعديلات اللازمة عليه بغية إستخدامه في قياس المناخ التنظيمي السائد في منظمات أخرى. وقد لقي إستقصاءهما نجاحا ولم يتعرض لإنتقادات حادة من قبل النقاد.

¹ Syed Ahmed Raza, op.cit, pp 35-36

²فاروق فليبه عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 304 .

ولقد خُلص مضمون هذا النموذج إلى أنّ أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وأنّ لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والإنجاز والرضا عند الموظفين.

الفرع السادس: نموذج تيم وبيترسن (Timm et Peterson)

يحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الآتي¹:

— الثقة: يشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانت بين الفرد وزملائه أو بين الفرد ومرؤوسيه؛
— المشاركة: يهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة؛

— الصدق والصراحة: يتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة، فيما عدا الحالات الإستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات؛

— المساندة والتشجيع: يتمثل في مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم؛
— الإتصالات الصاعدة: يصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ومدى إهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين، وإستفادتها منها لتطوير المنظمة؛

— الأداء الوظيفي: ويتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهام الوظيفة، كذلك مدى إهتمامهم ببعضهم البعض.

الفرع السابع: نموذج فورهان وجلمر (Gilmel et Forehand)

إختصر الباحثان فورهان وجلمر المناخ التنظيمي في مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميّزها عن غيرها وهي ثابتة نسبيا عبر الزمن وتؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة. وقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في²:

— الهيكل التنظيمي: يتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند إتخاذ القرارات؛

¹ الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص 56-57.

² إرجع إلى:

- المرجع نفسه، ص 55.

__ درجة تعقد التنظيم: تعبر عن عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية، وطبيعة تداخل العلاقات بينهما؛
 __ إتجاهات الأهداف: تشير إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة
 والعامّة؛

– نمط القيادة: يعني إن كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء أثناء المواقف.

الفرع الثامن: نموذج كوزولوسكي ودوهيرتي Kozolowski et Doherty

ويقوم هذا النموذج على إحدى عشر بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين (خصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم)، ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي¹:

- هيكل العمل: ويوضح مدى إعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل؛
- فهم الوظيفة: مدى فهم العاملين لأهداف العمل وبالتالي وضوح مهامهم؛
- المساءلة الشخصية: مدى إعتقاد العاملين بأنهم محاسبون عن تصرفاتهم؛
- المسؤولية: مدى تحملهم مسؤولية إتخاذ القرار دون رجوعهم الى المشرف؛
- تركيز المشرف على العمل: مدى إحساسهم بضغط العمل بسبب المشرف؛
- المشاركة: مدى إحساسهم بأنهم قد يشاركوا في إتخاذ القرار؛
- الإشراف المساند أو الدعم: مدى مساندة المشرف للعاملين؛
- العمل الجماعي: إدراكهم بأن العمل يتسم بالتعاون والصدقة بين الافراد؛
- التعاون بين المجموعات؛
- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: أي أن الادارة توليهم الإهتمام والرعاية؛
- إنسياب الإتصالات: مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات في المنظمة.

إضافة إلى أبعاد المناخ التنظيمي التي ظهرت ضمن نماذج المناخ التنظيمي السابقة الذكر، نجد أن هناك بعض

الباحثين في مجال السلوك التنظيمي قد أشاروا إلى أبعاد المناخ ضمن دراستهم المختلفة، فنذكر منهم:

دراسة الباحثان كوزيز و دوكتيس: Koys et De Cotus اللذان لخصا الإطار العام للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة في ثمانية أبعاد رئيسية وهي²:

¹ الهاشمي لوكيا ومراد يومنقار، مرجع سابق، ص 58.

² Abdulkadir Danlami Sani, opcit, p 11.

- الإستقلالية: بمعنى استقلالية المنظمة قراراتها واجراءاتها؛
 - التماسك: يشير إلى العمل الجماعي والمشاركة في إعداد وإتخاذ القرارات في التنظيم؛
 - الثقة (المسؤولية): يشمل هذا البعد الثقة المتبادلة والحرية في التواصل بين أفراد المنظمة وبينهم وبين مرؤوسيه؛
 - الموارد: يشير هذا البعد إلى الوعي اللازم تطبيقه من أجل توافق متطلبات الوقت مع معايير أداء المهام والمنافسة في المنظمة؛
 - الدعم والمساندة: إدراك الموظفين درجة التسامح والتقدير من قبل رؤسائهم والتسامح مع أخطائهم في غياب روح الإنتقام؛
 - الإعتراف والتقدير: الإعتراف بأن مساهمات الموظفين معترف بها في المنظمة؛
 - العدالة: الإعتراف بأنّ السياسات التنظيمية في المنظمة غير تعسفية؛
 - الإبداع والإبتكار: تشجيع الإبداع والتغيير وكذلك مدى تحمل المخاطرة.
- وقد أشار **المغربي** إلى أنّ أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بالعوامل البيئية الداخلية للمنظمة والتي يمكن تلخيصها فيمايلي¹:

- مرونة التنظيم وقدرته على التأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية؛
- متطلبات العمل: تتمثل في مدى روتينيته (يحدُّ من الإبداع) أو مدى إثارته للتحدي (يُدفع للإبتكار والإبداع)؛
- التركيز على الإنجاز والتأكيد عليه كأساس للمكافأة والترقية؛
- أهمية التنمية والتدريب: درجة الإهتمام والإستثمار في العنصر البشري في المنظمة؛
- أنماط السلطة: من كونها مركزية أو لامركزية ومدى مرونتها؛
- أسلوب التعامل بين الإدارة والموظفين؛
- أنماط الثواب والعقاب؛
- الأمن الوظيفي.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 303.

المطلب الثاني: مناهج قياس المناخ التنظيمي

إنّ مناهج قياس المناخ التنظيمي شغلت بال العديد من الباحثين حتى شكّلت مصدر خلاف بينهم، وذلك نتيجة لتعدد الأبحاث والدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي من جهة، وإلى طبيعة الخصائص التي يتضمنها المناخ من جهة أخرى، بالإضافة إلى تعدّد الطرق التي يمكن من خلالها تقييم هذه الخصائص.

وفيمايلي سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهمّ هذه المناهج:

الفرع الأول: المناهج الحديثة لقياس المناخ التنظيمي

كشفت الدراسات الحديثة العربية والأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي عن وجود ثلاثة مداخل أكثر شيوعاً وشمولاً لقياس المناخ التنظيمي وهي¹:

- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية؛
- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية؛
- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

أولاً: مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية

يعمل هذا المدخل على تقييم وقياس المناخ التنظيمي إنطلاقاً من محيط المنظمة²، وذلك من خلال حصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها ك: حجم المنظمة، هيكلها التنظيمي، نمط القيادة فيها، مستويات السلطة... وغيرها، ومعرفة مدى تأثير هذه الصفات التنظيمية على نسبة تغيب الموظفين عن عملهم وإنعكاس ذلك على إنتاجيتهم.

ثانياً: مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية

يعتمد هذا المدخل في تعريفه للمناخ التنظيمي على الخصائص الشخصية للموظفين ك: القيم والصفات، الحاجات الشخصية اللازمة لإشباع رغبتهم في المنظمة³. وبذلك فإنّ هذا المدخل يقيس المناخ التنظيمي إنطلاقاً من تصورات الأفراد الشخصية لمناخ عملهم وليس اعتماداً على ما يُوصف لهم من قبل الغير.

ويُلخّص فاروق فليبه عملية قياس المناخ التنظيمي حسب هذا المدخل من خلال مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محدّدة لدى الأفراد⁴، وبذلك فإنّ هذا المدخل يرى المناخ التنظيمي على أنّه "صفة في الفرد" أكثر ممّا هو "صفة في التنظيم".

¹ Paul-Phoenix et Agondjo Mibonwa , op.cit, p2.

² Luc Brunet, Op cit, p 2.

³Idem .

⁴ فاروق فليبه عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص303

ثالثاً: مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية

يعتبر هذا المدخل المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، و يتمّ قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات وإدراكات الأفراد عن المنظمة التي يعملون بها¹. من خلال المدخل السالفة الذكر والمتعلقة بدراسة وقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، يمكن ملاحظة مايلي:

- المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية): يكتفي بقياس المناخ التنظيمي من خلال المتغيرات الهيكلية للمنظمة ويتجاهل الموظفين فيها وتصوراتهم.
- المدخل الثاني (الإدراكي للصفات الشخصية): يركز فقط على تصورات الموظفين في المنظمة ويتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي منفصل وخارج عن تصورات الأفراد.
- في حين نجد أنّ المدخل الثالث² (الإدراكي للصفات التنظيمية) يربط بين تصورات الفرد و صفات ومميزات المنظمة، وبذلك فهو "وَسْطِيّ الإِتْجَاه" يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول (تجاهل الأفراد وتصوراتهم) والذاتية الصارمة للمدخل الثاني (تجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي منفصل وخارج عن تصورات الأفراد). يعدّ من أكثر المدخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي بسبب إتّجَاه العديد من الأبحاث التي انتهجته وللمكونات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ كدالة لتصورات الفرد من ناحية، وما تتمتع به المنظمة من خصائص من ناحية أخرى.

الفرع الثاني: المناهج التقليدية لقياس المناخ التنظيمي

لقد إتّجهت وإكتفت جل الدراسات الكلاسيكية في مجال قياس المناخ التنظيمي إلى إستخدام نوعين فقط من المقاييس وهما³:

أولاً: المقاييس الموضوعية

تعتمد في قياسها للمناخ التنظيمي على الخصائص التنظيمية للمنظمة والمعبر عنها كمياً والمتمثلة في: حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، ومعدل الإنتاجية وعمر التنظيم.

¹ الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص 90.

² هيفاء بنت فهد المبيرك، ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتفكير الناقد وعلاقته بمتغيرات البيئة الجامعية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص 1428، ص 72.

³ فاروق فليح والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 304.

ثانيا: المقاييس الوصفية

تتمثل المقاييس الوصفية في إستعمال إستمارات إستقصاء تهتم بوصف الجوانب والخصائص الشخصية المتعلقة بظروف وحياة الأفراد العاملين في المنظمة، وقد إستعملتها مختلف الدراسات التي تناولت نماذج المناخ التنظيمي. نجد مثلا دراسة¹ لتوين وسترنجر (1968) قد إستخدمت الإستقصاء لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، كما إستخدم الباحثان كوزير وكوتيس (1991) Koys et Cotus إستبياننا تضمّن كذلك 8 أبعاد للمناخ التنظيمي² تعمل على قياس المناخ من خلال هذه المتغيرات: الإستقلالية في إجراءات العمل، العمل الجماعي، الثقة والتواصل بين الأعضاء، إستعمال الموارد المتاحة، الدعم والتشجيع، الإنصاف والعدالة بين الأعضاء، الإبتكار والإبداع، تحمل المسؤولية. كما نشير إلى أنّ كل الدراسات الخاصة بنماذج المناخ التنظيمي لمختلف الباحثين والتي سبق الإشارة إليها، هي كذلك إعتمدت في قياسها للمناخ على المقاييس الوصفي وذلك من خلال الإستقصاء.

من خلال ما جاء ضمن المناهج الكلاسيكية والحديثة لقياس المناخ التنظيمي نجد:

- هناك تشابه بين المنهجين في قياس المناخ التنظيمي؛
- تعتبر المناهج الحديثة أشمل وأوسع من الكلاسيكية، وذلك بإضافتها لأهم مدخل للقياس والمتمثل في المدخل الإدراكي للصفات التنظيمية.

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي حسب بعض الدراسات

منذ أن بدأ الكتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي والخلاف قائم بينهم حول تحديد مفهومه ونماذجه من جهة، وحتى توحيد عدد ونوعية الأبعاد المكونة له من جهة أخرى. ولعلّ هذا الخلاف مرّده إختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين في هذا المجال وتباين تصوراتهم لتلك الظواهر الإدارية. نشير إلى أنّ كل دراسة تناولت المناخ التنظيمي إلّا ونجدها قد أشارت في نفس الوقت إلى أبعاده وإلى طريقة قياسه، لذا سنستعرض في هذا المطلب أبعاد المناخ التنظيمي حسب ما جاء في مختلف الدراسات والأبحاث التي تناولته. بشكل مختصر ، إلى أن يتم التفصيل فيها ضمن المبحث الرابع من هذا الفصل.

¹Joseph B. Holloway, op.cit, p14

²Abdulkadir Danlami Sani, op.cit.p 12.

أشارت دراسة كوبلمان عام 1990 Kopelman إلى صعوبة تحديد أبعاد¹ المناخ التنظيمي وإلى إيجاد مقياس عام دقيق لها. غير أنّ ذلك لا ينفى وجود محاولات جادة من قبل الباحثين بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي يمكن التمثيل عليها من خلال الدراسات التالية:

الفرع الأول: أبعاد المناخ حسب دراسة تاجيري (1968)

لقد حصر تاجيري من خلال دراسته لسنة أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد عامة وهي²: بيئة المنظمة تضم: الهيكل، العمر، الحجم والوسط الاجتماعي للمنظمة يضم كل ما يتعلق بالأفراد في المنظمة من الروح المعنوية، الحوافز، الرضا الوظيفي، الأجور والنظام الاجتماعي للمنظمة يضم كل ما يتعلق ب: إجراءات سير العمل، نمط الاتصالات، نمط إتخاذ القرارات وكيفية تسيير المنظمة هيكلية وإدارية، والثقافة تشير إلى كل ما هو قيم وعادات وإعتقادات وحتى طرق التفكير وعمليات التفاعل والتأثير.

الفرع الثاني: أبعاد المناخ حسب المغربي

لقد حدّد المغربي أبعاد المناخ التنظيمي بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية وهي³: مرونة التنظيم وقدرته على الإستجابة للمتغيرات، متطلبات العمل من حيث طبيعته التي من شأنها الحد من إبداع أو إثارة التحدي، التركيز على الإنجاز كأساس للمكافأة والترقية، أنماط السلطة، أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة، أنماط الثواب والعقاب، الأمن الوظيفي للعاملين.

الفرع الثالث: أبعاد المناخ حسب دراسة فيلد وزملائه

يرى فيلد وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن حصرها في تلك العوامل المؤثرة فيه ويجملها في⁴: عوامل خارجية ك: البيئة المادية، البيئة الثقافية والاجتماعية، وعوامل داخلية (كالمركزية، الحجم، نمط القيادة، الرقابة، طرق التحفيز) وعوامل شخصية.

الفرع الرابع: أبعاد المناخ حسب دراسة فاروق فليه وزميله

حصر فاروق فليه أبعاد المناخ التنظيمي في 8 عوامل وهي⁵: الهيكل التنظيمي للمنظمة، نظم الإتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق وكيفية صنع القرارات في المنظمة، نوع العلاقة الداخلية بين المرؤوسين والرؤساء، نظام الحوافز المعتمد عليه، تكنولوجيا العمل المستخدمة وحتى البيئة الخارجية.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية- دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 19، 2005، السعودية، ص13.

²Syed Ahmed Raza, opcit, pp 35-36

³ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص 303-304.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص13.

⁵ فاروق فليه عبده و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص 296-302.

كما أشار ليكرت ضمن نموذجه إلى أنّ أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة أبعاد تتمثل في (نمط الاتصال وإتخاذ القرارات، التدريب، وعمليات القيادة، وقوى الدافعية(التحفيز)، وعمليات التفاعل والتأثير وتحديد الأهداف)¹. وقد حصر كذلك فورهانند وجلمر(Forehand and Gilmer) أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة (الهيكلي التنظيمي، درجة تعقيد التنظيم، إتجاهات الأهداف، نمط القيادة)².

وبعد عرض أهم أبعاد المناخ التنظيمي حسب مختلف آراء الباحثين تجدر بنا الإشارة إلى أنّ: _ لا يوجد تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، ولا تزال الجهود في هذا الجانب إستكشافية في أغلب عناصرها. ويرجع ذلك أساسا إلى إختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى ومن بيئة لأخرى.

_ من الباحثين من ربط أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل البيئة الداخلية، ومنهم من إختصرها في العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي في حين تجاوز آخرون تلك العوامل الداخلية إلى عوامل البيئة الخارجية، وكل ذلك بسبب إختلاف نظرتهم ومدخلهم الدراسية.

وستتطرق لبعض أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تداولاً بين الباحثين لاحقاً بنوع من التفصيل.

المبحث الثالث: مستويات المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه

إنّ خلق وتهيئة مناخ تنظيمي ملائم في المنظمة يتوقف على توفير وتحسين ظروف العمل المناسبة على مستوى الفرد والمجموعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وذلك لا يتم إلاّ بعد تحديد العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي للمنظمة تحديداً دقيقاً خاصة وأنّ كافة المنظمات تعمل في بيئة مفتوحة تتأثر بها وتؤثر فيها هي الأخرى.

المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي

تتعدد مستويات المناخ التنظيمي بتعدد آراء الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، فمنهم من يرى أنّ المناخ التنظيمي يتواجد ويختلف من مستوى إداري إلى آخر، ومنهم من يصنّف مستوياته حسب تواجده سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة.

¹ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 34.

² محمد قاسم القريوني، "المناخ في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مرجع سابق، ص 73.

الفرع الأول: المستويات الإدارية للمناخ التنظيمي

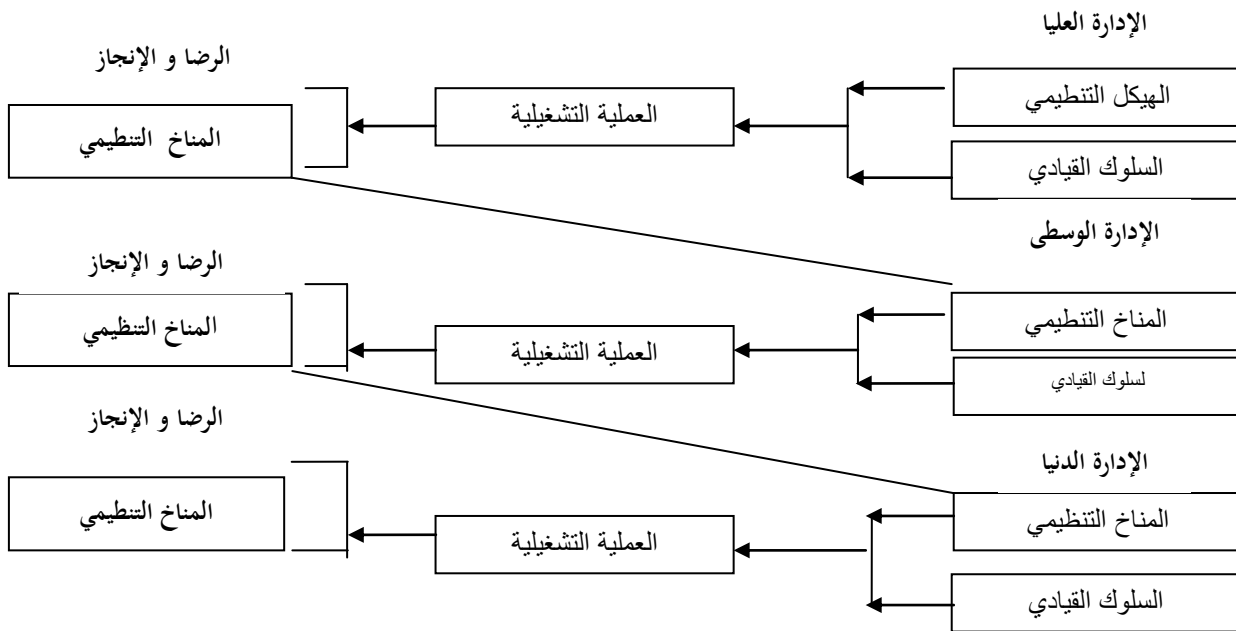
يتعلق المناخ التنظيمي في المنظمة بمختلف المستويات الإدارية¹ فيها، حيث يوجد مناخا لكل مستوى إداري وكل مناخ يختلف عن الآخر، أي أنّ المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه، وذلك كمايلي:

• **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا:** هو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة وذوي المناصب العليا في المنظمة.

• **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى:** هو ذلك المناخ المفروض من قبل الإدارة العليا، ويتعلق بالأفراد ذوي المناصب الوسطى، أي الذين يأتون مباشرة بعد الإدارة العليا.

• **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا:** هذا المناخ مفروض أيضا من طرف الإدارة الوسطى، و هو يتعلق بأدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، أي أنه خاص بالموظفين التنفيذيين. وقد بين ليكرت (Rensis Likert) ذلك في النموذج التالي:

شكل رقم (02): المستويات الإدارية للمناخ التنظيمي



المصدر: كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 302.

يبين هذا الشكل أن المناخ التنظيمي الذي يدركه الأفراد في المنظمة يختلف من مستوى إداري إلى آخر، وذلك من منطلق أنّ قيادة كل مستوى إداري أعلى تفرض مناخ المستوى الإداري الأقل منه وهكذا. لذا فأفراد كل مستوى يدركون مناخهم بطريقة تختلف عن مستوى آخر.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 301 بتصرف.

الفرع الثاني: المستويات العامة للمناخ التنظيمي

يشير البعض من الباحثين إلى أن هناك ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي، وهي¹:

• **المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:** يتم إدراك هذا المناخ بشكل متماثل بين جميع الأفراد داخل المنظمة، وذلك من خلال إدراكهم جميعاً لخصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، مما يؤدي إلى التأثير على دوافعهم وسلوكهم بشكل متماثل إلى حد كبير.

• **المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:** يتكون هذا المناخ عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من ناحية إدراكهم للمناخ. وبما أنّ الأفراد من خلفية إجتماعية واحدة فستكون لديهم إتجاهات وقيم مشتركة إتجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين. أي أنّ كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم من أقسام المنظمة تدرك المناخ التنظيمي بشكل مختلف عن مجموعة أخرى، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو في طبيعة العمل.

• **المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:** يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم، موقع الفرد داخل الهرم التنظيمي، وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤثر بشكل مباشر على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة.

نستنتج أنّ نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة، تتحدد بدءاً بتعرفه على خصائص منظمته ثم قيامه بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته التي تمثل بدورها خصائصه وقيمه ومن ثمّ يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد إلى آخر نتيجة التفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

لقد أكّد العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على تحديد العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، لأنّ مناخ أي منظمة يمثّل نظاماً مفتوحاً على البيئة التي يعمل فيها فيؤثر فيها ويتأثر بها.

أشار بعضهم إلى أهمّ عامل من العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي هو نمط القيادة²، والمتمثل في سلوك القائد وماله من تأثير على الأفراد الموظفين بصفة خاصة والمناخ التنظيمي بصفة عامة. في حين أكّدت دراسة لتوين

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 13 بتصرف.

² Syed Ahmed Raza, op. cit, p34.

وستنجر¹ على مجموعة من العوامل التي تؤثر هي الأخرى في سلوك الموظفين وفي المناخ التنظيمي (كنمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي، و المفاهيم الإدراكية...)

أما الدراسات الحديثة فقد أجمعت جلّها على تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات عوامل تنظيمية، عوامل بيئية خارجية، عوامل شخصية وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: العوامل التنظيمية المؤثرة في المناخ التنظيمي

تتمثل العوامل التنظيمية في كل العوامل المنبثقة من داخل التنظيم والتي تؤثر مباشرة في الموظفين والمناخ التنظيمي وهي:

أولاً: القيم الإدارية والنمط القيادي المتبع

تتمثل في معتقدات وأخلاقيات طاقم الإدارة وقيم المديرين ونمطهم القيادي الذي قد يكون له تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين، وقد تؤثر على صنع القرارات من خلال إدراك العاملين لطبيعة العلاقات داخل المنظمة². إذ أنّ درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم قد تخلق مناخاً تنظيمياً منتجاً والعكس.

ثانياً: طبيعة الهيكل التنظيمي

إنّ البناء التنظيمي غير المرن قد يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة وذلك لأنّ له تأثيراً واضحاً على المناخ التنظيمي، فكلّما زادت هيكلية التنظيم كالمركزية والسلطات الرسمية والقواعد والإجراءات المكتوبة...، كلّما أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى الموظفين ويجعلهم يفهمونه ويدركونه على أنّه غير محفز للأداء المثمر ولزيادة الإنتاجية³.

ثالثاً: نظام الأجور والحوافز والاتصالات

إنّ تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل جهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة، كما يعتبر نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي، فلا بد من وجود تكامل وتنسيق بينه وبين باقي النظم في المنظمة بغية زيادة فاعليته⁴. لأنّ زيادة فاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة يؤدي بدوره إلى تحسين المناخ التنظيمي فيها.

¹Idem

² أحمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي-نظرة معاصرة لسلوك الناس، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 408.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 22، بتصرف.

⁴ الهاشمي لوكيا وبومنقار مراد، مرجع سابق، ص 78، بتصرف.

كما تشير العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أنّ هناك بعض العوامل التنظيمية الأخرى التي قد تؤثر في المناخ التنظيمي بالمنظمة ك¹: خصائص أعضاء التنظيم، درجة النشاط النقابي فيها، طبيعة نشاط المنظمة وحجمها ونظم إتخاذ القرارات بها.

الفرع الثاني: العناصر البيئية المؤثرة في المناخ التنظيمي

تتمثل العوامل البيئية في تلك القيود الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على ظروف العمل بها، والتي نوجزها فيما يلي²:

أولاً: البيئة الاقتصادية

تلعب الظروف الاقتصادية السائدة والمحيط بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي لها، ففي حالات الأزمات الاقتصادية أو الفترات التحولية للمنظمات كمراحل الخصخصة مثلاً، قد ينعكس ذلك على المناخ التنظيمي فيسوده جو من القلق وعدم الإستقرار.

ثانياً: البيئة الثقافية

يقصد بها ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم والمبادئ التي يعتقدونها، وكذا ثقافتهم التنظيمية المتمثلة في المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية أدائهم والتي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم. وبذلك فإن مناخ المنظمات يختلف باختلاف البيئة الثقافية السائدة ويتأثر بها.

ثالثاً: البيئة الاجتماعية

للبيئة الاجتماعية أثر على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب كمستوى الدافع على الإنجاز وطريقة التفكير والميل نحو التسلسل وعدم التفويض، كونها مجموعة من القيم والعادات التي تؤثر على مدى فهم وإستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل المنظمة وذلك ما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

رابعاً: البيئة التكنولوجية

إنّ الإعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في المنظمة يؤدي إلى زيادة الثقة والإبداع وتجديد المهارات لدى الأفراد العاملين بها ومن ثمّ توجيه نظرهم إلى المناخ على أنّه إيجابي.

كما قد تضمّ العناصر البيئية المؤثرة في المنظمة إضافة إلى البيئات الأربعة السالفة الذكر، مختلف الظروف القانونية والسياسية السائدة والتي من شأنها كذلك التأثير على المناخ التنظيمي.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 410.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 26-27 بتصرف.

الفرع الثالث: العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة في المناخ التنظيمي

تتمثل في تلك العوامل المتعلقة بشخصية وسلوك الفرد العامل وهي¹:

أولاً: العناصر الشخصية

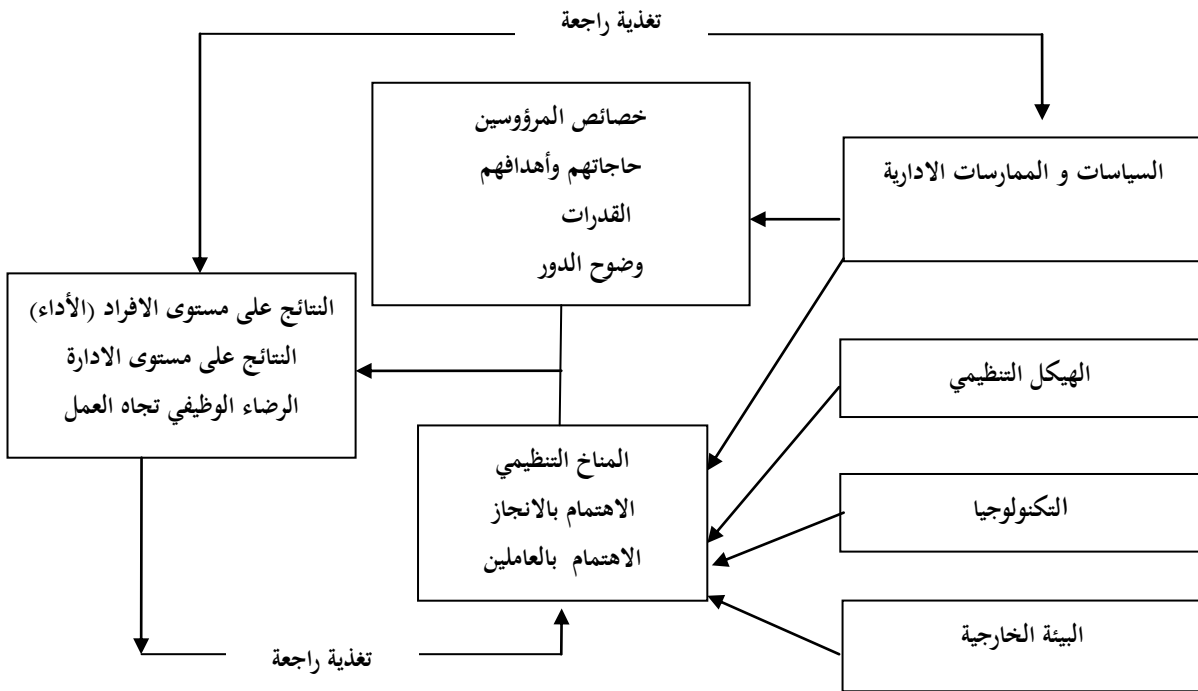
إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد تختصر في جنس الفرد العامل ومستواه العلمي وعدد سنوات خبرته في العمل، وكذا مدى حصوله على دورات تدريبية في مساره المهني، قد تؤثر كلها بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي.

ثانياً: العوامل النفسية

تتمثل العوامل النفسية في الضيق والقلق المتولدان لدى الشخص والنابعان من ترجمة أحاسيسه الداخلية لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، بالإضافة إلى الصراع النفسي الذي ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي.

و يمكن تلخيص ورسم علاقات التأثير والتأثير لكل من العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي السالفة الذكر سواءا البيئية منها أو الشخصية والنفسية في الشكل الموالي:

شكل رقم(03): علاقة التأثير والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق ، ص21.

¹ المرجع نفسه، ص24.

يتضح من هذا الشكل، أن كل العناصر البيئية تؤثر مجتمعة على تكوين وتشكيل فاعلية المناخ التنظيمي للمنظمة، لتؤثر بدورها على رضا الفرد وإنتاجيته وأدائه ومن ثم أداء المنظمة ككل.

المطلب الثالث: معوقات فاعلية المناخ التنظيمي وعوامل تهيئته وتحسينه

حتى تتمكن إدارة المنظمة من الوصول إلى تهيئة المناخ التنظيمي السائد بها، وجب عليها التعرف على جانبيين هامّين من العوامل هما: العوامل المدعّمة والمعوّقة لفاعلية المناخ التنظيمي، من أجل تفعيل عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي الفعالة وتحسين أو تقويم العناصر المعرّقة لتفعيله.

الفرع الأول: العوامل المدعّمة والمعوّقة لفاعلية المناخ التنظيمي

يقصد بالعوامل المدعّمة تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي على أن يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة، في حين تمثّل العوامل المعوّقة لفاعلية المناخ تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ. و يمكن حصرها وتلخيصها ضمن الجدول الموالي كمايلي:

جدول رقم (01): القوى المدعّمة والمعوّقة للمناخ التنظيمي

القوى المدعّمة لفاعلية المناخ التنظيمي	القوى المعوّقة لفاعلية المناخ التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - عدم التعارض بين أهداف العمل العامة (المنظمة) وأهداف الموظفين من خلال وضوح دور كل فرد داخل المنظمة. - الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة. - الإعتماد على نظم واضحة في تحديد الأجور والحوافز. - وضوح أهداف المنظمة للأفراد وقابليتها للقياس ومرونة القواعد واللوائح المعمول بها في المنظمة. - مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات. - فعالية وسائل الإتصال في المنظمة. - تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية. - عدم تشجيع الإدارة للأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم وعدم إشراكهم في إتخاذ القرارات. - عدم التشجيع على الإبداع والابتكار داخل المنظمة. - سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد. - عدم وضوح نظم الحوافز والترقية.

المصدر: من إعداد الباحثة إعمادا على: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص ص 27-28.

الفرع الثاني: عوامل تحسين وتهيئة المناخ التنظيمي

يُعدّ إيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة أداء المنظمة، لذا على الإدارة العليا التحكم في العديد من الجوانب لإيجاد المناخ التنظيمي الملائم والتي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

أولاً: الهيكل التنظيمي والنمط القيادي

من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم وجب على الإدارة القيام بتعديل هيكلها التنظيمي، من حيث تقسيم المهام وإيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة و في إتخاذ القرارات، وكذا تبني فلسفة إشراك موظفيها في إتخاذ قراراتها وحل مشكلات العمل وإسهامهم في تحقيق الأهداف. بالإضافة إلى تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والإبتكار.

ثانياً: السياسات المنتهجة

يجب على المنظمة الإعتماد على السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الإستجابة الكبيرة للتغيرات والظروف البيئية الداخلية. خاصة فيما يخص أهم السياسات المتمثلة في: سياسة التوظيف، الأجور، الترقية، النقل والفصل من المنصب. غير أنه لا يجب أن تكون تلك السياسات عرضة للتغيير السريع، بل تتصف بنوع من الثبات والإستقرار والوضوح لأنها هي التي تدعم وتعزز الثقة والإرتياح لدى الموظفين ورفع روحهم المعنوية.

ثالثاً: نمط الإتصالات

يجب توفير قنوات إتصال عنكبوتية لإنسياب المعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة وفي مختلف الإتجاهات من أجل تنسيق الجهود وتبادل الأفكار والآراء، بالإضافة إلى توفير نظام للمعلومات يحقق إنسياب وتدفق المعلومات بين جميع أقسام المنظمة لتسهيل عملية إتخاذ القرارات.

رابعاً: تدريب العاملين

ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد وتدريب الموظفين وإهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي لهم، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية مما يشجع ثقتهم بالنفس وزيادة ولائهم وإتئامهم للمنظمة.

كما يمكن للإدارة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب من خلال مراعاة عوامل أخرى تتمثل في²:

- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة لموظفيها؛

¹ارجع الى:

-الهاشمي لوكيا و بومنقار مراد، مرجع سابق، ص ص 77-78 بتصرف.

- كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص 306-307 بتصرف.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 20-21 بتصرف.

² المرجع نفسه، ص 21.

- ضرورة الربط بين أجر الموظف وبين الوظيفة التي يشغلها؛
- تطبيق عدالة التعامل مع الموظفين من حيث المكافآت، الأجور والعقوبات، الترقيات، التدريب؛
- مساعدة الأفراد على إشباع إحتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة؛
- وهناك من يضيف عوامل أخرى، التي بإمكانها أن تحسّن من المناخ التنظيمي وتمثل في¹ :
 - الثقة المتبادلة بين جميع الموظفين في المنظمة؛
 - المشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - صدق الإدارة وصراحتها مع الموظفين عدا الجوانب السرية والأمنية فيها؛
 - المساندة والتشجيع بين الموظفين جميعهم دون تفریق في الرتبة؛
 - الإصغاء للاتصالات الصاعدة من إقتراحات وتقارير خاصة بالمنظمة.

المبحث الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي

أكد الباحثون على وجود صعوبة وجدل كبير حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، إذ أن هناك من حصرها في ستة أبعاد وهي: نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، استخدام التكنولوجيا والحوافز، ظروف وطبيعة العمل. وأجملها آخر في عوامل خارجية وهي: البيئة الثقافية، الإجتماعية، الإقتصادية والسياسية وعوامل داخلية وهي: المركزية، حجم المنظمة وعوامل شخصية. في حين إقتصر آخر على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف.

يتضح أنّ أبعاد المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تشكل في مجملها عناصر البيئة الداخلية للمنظمة والتي تضم الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصالات، التكنولوجيا المستخدمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز والأجور... و التي سيتم التطرق لها بنوع من التفصيل.

المطلب الأول: الهيكلية التنظيمية والقيادة بالمنظمة

يعد نوع الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والقيادة الإدارية والإشراف المعتمد في المنظمة من العوامل الرئيسية التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي فيها. خاصة وأنّ الهيكل التنظيمي يعبر على جميع المستويات الإدارية وأنماط السلطة في المنظمة وطرق إتخاذ القرارات فيها. في حين تمثّل القيادة وأنماط القيادة الإدارية المتبعة ذلك التفاعل الإنساني اللازم في حركية الجماعات ومرؤوسيهام داخل الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

¹ هيفاء بنت فهد المبيريك، مرجع سابق، ص 75.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمية

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

يعرّف اصطلاحاً على أنّه: "تمثيل أو رسم بياني توضيحي لبنية المنظمة وللعلاقات التي تربط مختلف مستوياتها الإدارية"¹.

ويعرّف أيضاً على أنّه: "مجموعة من الطرق تُورّج بها المنظمة أفرادها لشغل مهمّات متميزة عن بعضها البعض ثمّ التنسيق بينها، ويمكن أن يُصوّر الهيكل التنظيمي على شكل خارطة توضح كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينهما"².

كما يعرف Stonner Feedman الهيكل التنظيمي ب: "الطريقة التي يتمّ بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها"³.

أما Robinns يصفه بنوع من التعقيد ويعرّفه على أنّه: "إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ومركزيته ورسميته"⁴. إذ يقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عمودياً أو أفقياً والذي قد يترتّب عليه صعوبة في التنسيق، أما الرسمية فتتمثّل درجة اعتماد التنظيم على القواعد الشرعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للموظفين، في حين تشير المركزية إلى درجة تركيز سلطة إتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا.

إنطلاقاً من التعاريف السابقة نخلص إلى أنّ الهيكل التنظيمي يتألف من عناصر رئيسية هي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛
- التخصص في العمل بوجود مهام محددة؛
- مواقع إتخاذ القرار قد تتسم بالمركزية أو اللامركزية.

إنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنّه نظام يُحدّد في إطاره المهام والعلاقات

بين الوحدات المختلفة المشكلة للمنظمة تربطها روابط الإتصالات المختلفة بين أجزائه.

¹ CNRSMS et Primitiva Santos, **Lire et réaliser des organigrammes**, documents realiser par CNR SMS, édition du 20/06/2001, p03 sur le site :nrnsms ac-creteil.fr/Spip/IMG/rtf/bi-orgtf.consilté **consulter le 10/11/2016**.

² هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 79.

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 45.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعده، ادارة المنظمات- منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 171.

ثانيا: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

إنّ محددات تصميم الهيكل التنظيمي بالمنظمة، تتمثل في تلك العوامل التي من شأنها أن تؤثر على إختيار الهيكل التنظيمي المناسب وهي¹:

- حجم المنظمة: كلما كان حجم المنظمة صغير كلما أدى إلى صعوبة وتعقيد عملية تقسيم المهام وكان هيكلها بسيط، والعكس عندما يكبر حجمها فتسهل عملية تقسيم المهام نظرا لتنوع الأنشطة مما يؤدي إلى الإعتماد على هيكل معقد.

- دورة حياة المنظمة (عمرها): إن كانت حياة المنظمة مؤقتة (منظمة حديثة النشأة)، فإن هذا يستدعي أن يكون هيكلها التنظيمي بسيطا وغير معقد في عناصره ومهامه، في حين العكس إذا كانت المنظمة قديمة النشأة.

- التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة: كلما إزداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي.

- البيئة الخارجية: تؤثر درجة إستقرار وعدم إستقرار البيئة الخارجية على الهيكل التنظيمي، ففي الحالة الأولى يكون الهيكل بسيطا وغير معقد، في حين يكون في الحالة الثانية أكثر تعقيدا.

ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية

تختلف المنظمات في إعداد هياكلها التنظيمية تبعا لحجمها ونوع نشاطها، ويمكن تصنيف الهياكل التنظيمية إلى مجموعتين رئيسيتين، ونشير إلى أن هذا التقسيم يندرج أساسا ضمن الهياكل التنظيمية الرسمية*.

1- الهياكل التنظيمية الكلاسيكية: تنقسم الهياكل التنظيمية الكلاسيكية بدورها إلى ثلاثة أنواع:

1-1 الهيكل التنظيمي التنفيذي:

يعتمد على تسلسل السلطة الرئيسية التي تربط المستويات الإدارية المختلفة ببعضها البعض²، وشكله يشبه

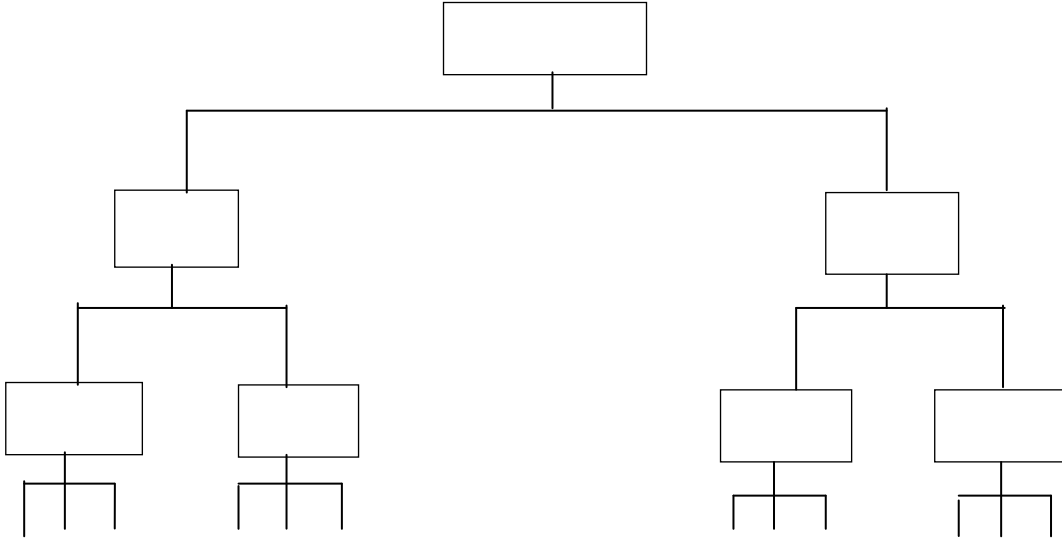
الهرم ويتمتع بالمركزية في اتخاذ القرارات. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Patrick Monassier, **cours Entreprise.- organisation et fonctionnement**,-p8 sur le site <http://patrick Monssier.free.Fr/cours etreprise/ entreprise/organisation et fonctionnement/entreprise.pdf> consulter le10/11/2016.

² نشير إلى أن الهياكل التنظيمية الرسمية: هي تلك الهياكل المعتمدة من قبل الإدارة وتحتوي على العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها. في حين تكون الهياكل التنظيمية غير الرسمية خلف الهياكل الرسمية وتمثل ظلها، وهي مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، إذ أنها لاتدخل ضمن دراستنا.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص178.

شكل رقم (04): يمثل الهيكل التنفيذي

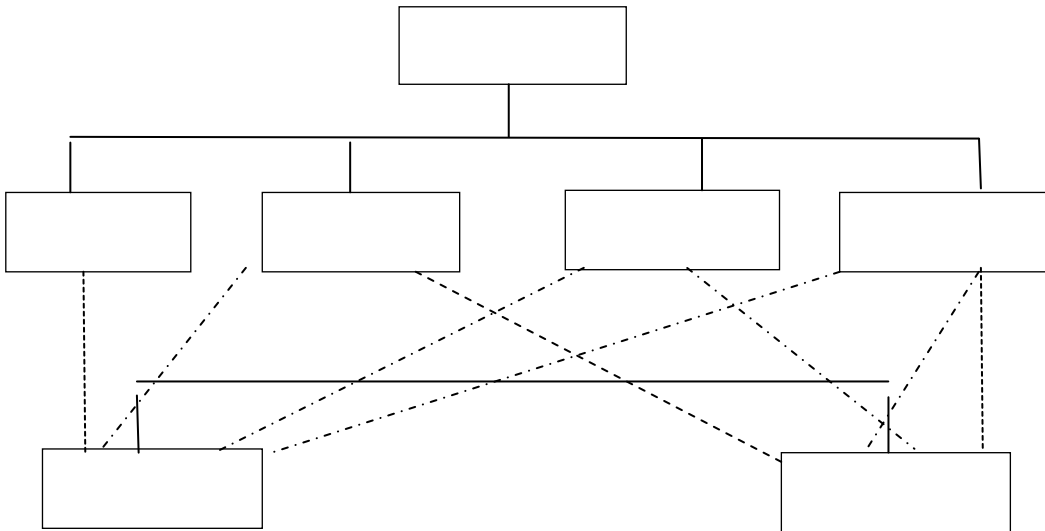


المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص178.

1-2 الهيكل التنظيمي التوظيفي:

يركز الهيكل التنظيمي التوظيفي على تقسيم العمل والتخصيص، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل¹، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص214.

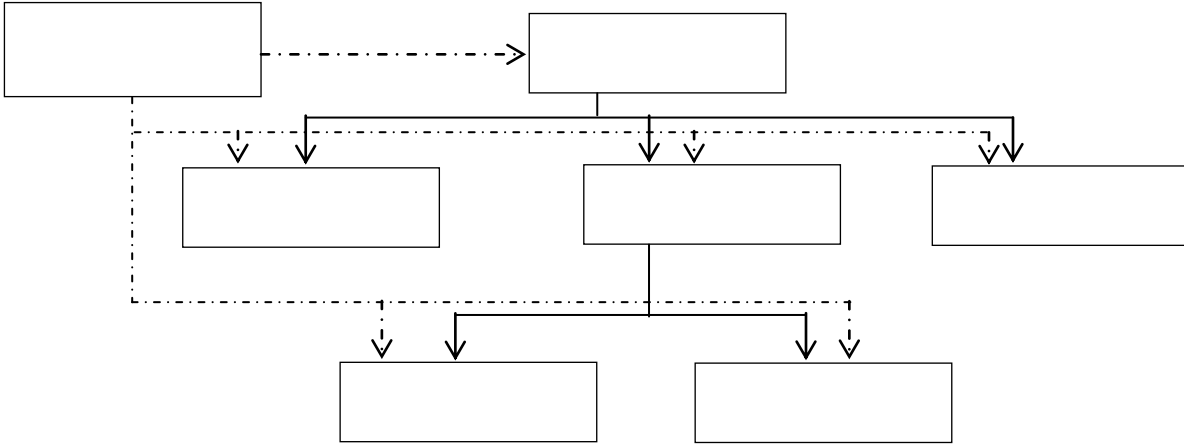
1-3- الهيكل التنظيمي التنفيذي الإستشاري:

يعتمد هذا النموذج على الإستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية مهامها تقديم النصح والمشورة الإدارية الفنية (التنفيذية) لمساعدتها على إنجاز عملها²، والشكل يوضح ذلك:

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص213.

² Patrick Monassier , op.cit , p7

شكل رقم(06): هيكل تنفيذي إستشاري



Source : Patrick Monassier,op,cit ,p7

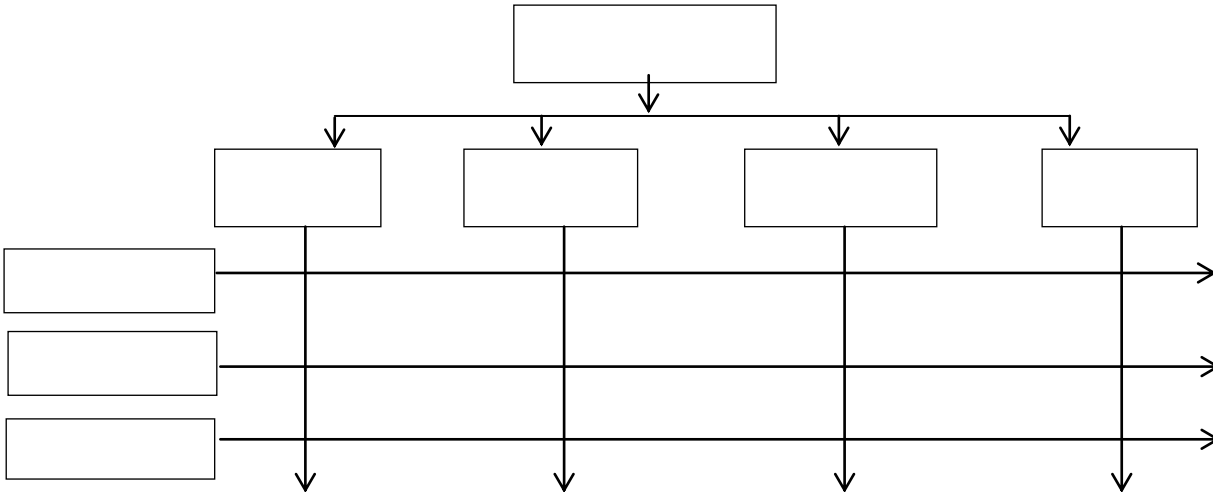
2 - الهياكل التنظيمية الحديثة:

جاءت الهياكل التنظيمية الحديثة استجابة إلى التحولات التكنولوجية في بيئة المنظمات الحديثة، وهي نماذج متطورة عن الكلاسيكية تضم كذلك بدورها نوعين من النماذج:

2-1- الهيكل العضوي:

تسمى أيضا بالمصفوفة التنظيمية، تعطي المنظمة لكل مدير أهدافا محددة لتنفيذها خلال مدّة معينة وحرية في اتخاذ القرارات، وميزانية خاصة ينفقها على وحداته الإدارية¹.

شكل رقم (07): نموذج المصفوفة التنظيمية



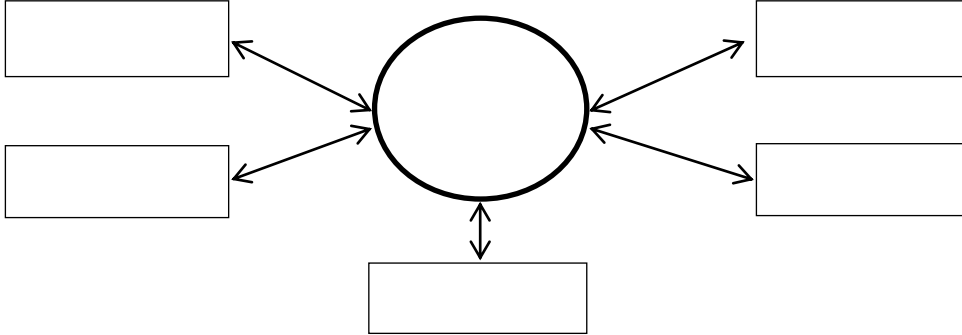
المصدر: علي عباس، مرجع سابق ، ص134

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص134.

2-2- الهيكل التنظيمي الشبكي:

تقوم المنظمة من خلال هذا الهيكل بإحالة وظائف رئيسية من أنشطتها إلى شركات أخرى مستقلة على أساس التعاقد معها، ويقوم المديرين التنفيذيين من خلال تكنولوجيا المعلومات فقط بالإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة وتنسيق العلاقات في المنظمات الأخرى الفرعية¹. والشكل الموالي يظهر ذلك

شكل رقم (08): الهيكل الشبكي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة-مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص131.

رابعاً: أهمية الهيكل التنظيمي في المنظمة

رغم تعدد مفاهيم الهيكل التنظيمي من قبل الباحثين، إلا أنّ معظمهم يعتبرونه وسيلة هادفة مصممة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال المجالات التالية²:

- يُسهّل تدفق وإنسياب المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات داخل المنظمة؛
- يُساهم في تحقيق التنسيق والإنسجام بين مختلف الأنشطة والوحدات والأدوار؛
- يساهم في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق المرونة في اتخاذ القرارات والتوجيهات من المستوى الإداري الأعلى نزولاً إلى المستوى الأدنى بغية تحقيق أهداف المنظمة؛
- يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- يمكّن المنظمة من الإستجابة للتغيرات داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

¹ المرجع نفسه، ص132.

² إرجع إلى:

- حسين محمود حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص105.

- نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص109.

الفرع الثاني: القيادة والقيادة الإدارية بالمنظمة

قد أشرنا سابقا إلى أن كلا من الهيكل التنظيمي والقيادة في المنظمة يؤثران في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد. ومن هذا المنطلق وجب علينا التطرق باختصار إلى القيادة والقيادة الإدارية والأنماط القيادية السائدة بالمنظمة، إذ تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية جماعة العمل و نشاط المنظمة¹، وفي خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة على حد سواء.

أولا: القيادة وأنماطها

يمكن تعريف القيادة على أنها: "العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف ما وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا ويقوم القائد بتنفيذ هذه العملية من خلال تطبيق معارفه ومهاراته القيادية"². وتعرف أيضا: "عملية تزويد جماعة العمل بمجال واضح الرؤية يتضمن شرح عملي للإنجازات المطلوبة والمخطط لها"³.

أما Koontz يعرفها على أنها: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق هدف معين"⁴. كما تعبر عن: "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين و دفعهم و تمكينهم من المساهمة في تحقيق النجاح والفعالية لمنظمتهم"⁵.

تعبّر القيادة باختصار عن مجموعة النشاطات الإدارية التي يمارسها القائد والتي تمكنه من التأثير على الموظفين (المروؤسين التابعين له)، ودفعهم للعمل برغبتهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. يكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، حيث يمتلك الفرد في الأثر القيادي إمكانية التأثير في الآخرين من خلال دوره كقائد لهم وهم تابعين له.

¹ خليل محمد حسن الشماغ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2005، ص221.
² Manoj Kumar Sharma and Shilpa Jain, "Leadership Management-Principles, Models and Theories", global journal of management and business studies vol 3, N3,2013, research india publications, p310 .

³Samir Trigui, **Management et leadership-le savoir faire de la gestion moderne**, centre de publication universitaire, Tunis, Tunisie, 2004,p64

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص257

⁵ Sid Ahmed Benraouane, **le management des ressources humaines**, office des publications universitaires ,alger, algerie,2010 ,p215

ويتبع القائد الإداري العديد من الأساليب القيادية التي تمكنه من قيادة مرؤوسيه وتحفيزهم على أداء مهامهم وهي¹: القيادة الأوتوقراطية* والقيادة الحرة** والقيادة المشاركة***.

إذ نجد أن الإشراف التسلسلي يحد من مبادرات الموظفين ومساهماتهم ويخلق مناخا سيئا بالمنظمة، في حين أن الإشراف الديمقراطي يخلق جو من الثقة بين القائد ومرؤوسيه وتسود العلاقات الإنسانية بينهم مما يؤدي إلى خلق مناخ من التعاون فيما بينهم وإشباع حاجاتهم عن طريق التحفيز والتآلف بين الموظفين في المنظمة، أما الإشراف الحر والغير موجه، فقد يخلق مناخا فوضويا إلى حد ما لعدم إتسامه بالجدية والرقابة من قبل القائد لمرؤوسيه وذلك من خلال إعطاء هذا الأخير الحرية الكاملة لمرؤوسيه في إنجاز مهامهم ودون تدخل منه.

ثانيا: القيادة الإدارية*

تمثل القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككا وعاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة من أجلها، وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الإهتمام بين الموظفين. لقد عرّف معجم المصطلحات الإدارية القيادة الإدارية على أنها: "نسق التأثير الاجتماعي التي ينشأ من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المنظمة"².

1- الفرق بين القيادة والإدارة

إنّ مصطلح القيادة الإدارية يجمع بين مفهومي القيادة والإدارة، وعليه سوف نتطرق أولا بشكل مختصر لهذين المفهومين والمقارنة بينهما.

تعد القيادة عملية شبيهة بالإدارة من نواحي عديدة، فكل من القيادة والإدارة تتضمن التأثير وتتطلب العمل

¹ إرجع إلى:

- Frédérique Alexandre-Bailly et autres, **Comportements humains et management**, 2eme édition, Pearson education , France, 2006, p236

- S.Shajahan and Linu Shajahan, **Organization Behaviour**, new age international limited publishers ,New Delhi, India ,2004 ,P138

* القيادة الأوتوقراطية أو التسلسلية: يعتمد فيها على تركيز السلطة في يد القائد وحده-تتميز بالمركزية- وكثيرا ما يلجأ الى التهديد و التخويف والعقاب دون التركيز على العلاقات الإنسانية. أي أن سلوك القائد يتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.

** تسمى بالقيادة غير الموجهة: حيث يتم فيها التنازل أو تخلي القائد عن السلطة لمجموعة العمل - المرؤوسين-، حيث يقوم بتحديد الأهداف وارشادات العمل للمجموعة وإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل مرة أخرى إلا بناءا على طلب الجماعة. أي يعطي القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه واتجاهه إلى تفويض السلطة على نطاق واسع. وهناك من يقول أن هذا النوع يستعمل مع المثقفين والخبراء وأصحاب التخصصات الفنية العالية، إلا أنه يعاب عليها أنها تفقد فيها الادارة دور التوجيه الفعال و تنقص العلاقات بين القائد و المرؤوسين وتسود نوع من الفوضى.

*** تسمى بالقيادة الديمقراطية والإستشارية: وتعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ومشاركتهم في بعض القضايا و حتى في صياغة القرارات وهذا ما يخلق مناخ متعاون يشجعهم و يحفزهم- أي تعتمد على المشاركة القائمة على اللامركزية و تفويض جزئي للسلطة.

* تشير إلى أن القيادة الإدارية سيتم التطرق لها بنوع من التفصيل ضمن القيادة الإدارية بالجامعة، في الفصل الموالي.

² باديس بوخلوة وسهيلة قمو، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقרת بولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الأول، 2015، ص 212

مع الناس وتعنى بتحقيق الأهداف بفاعلية، وبصفة عامة تعد العديد من وظائف الإدارة بمنزلة أنشطة تنسجم مع تعريف القيادة¹.

هناك العديد من الباحثين يؤكدون على وجود إختلاف وتمايز بين القيادة والإدارة، إذ يرى Macormick أنّ الفرق بينهما يكمن في كون أنّ الإدارة تشير إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي أنّها ترتبط بالجوانب الفنية والتنظيمية للمنظمة، في حين أنّ القيادة تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية من خلال إهتمامها بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء ومرؤوسيه². وهناك من يرى أن الفرق بين القيادة والإدارة يتمثل في أن القادة يركزون على توسع المنظمة في المستقبل والتخطيط الإستراتيجي لمهامها على المدى الطويل، في حين أنّ الإداريين يهتمون بإنجاز وتوجيه الأنشطة الروتينية في المنظمة والتنسيق بينها من أجل أداء العمل، والتنبؤ بالمهام والتخطيط لها على المدى القصير والمتوسط فقط³.

كما يقول أحد الباحثين في المقارنة بين وظائف القيادة ووظائف الإدارة، أنّ الإدارة تسعى إلى توفير الإستقرار للمنظمة والمحافظة على النظام الحالي لها مع حد أدنى من التغيير، في حين تسعى القيادة إلى إحداث التغيير البناء والتجديد. وقد ذهب البعض الآخر إلى أبعد من ذلك بقولهم إنّ المديرين هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح وتبعا للقواعد والإجراءات الموضوعة. أما القادة هم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة⁴. أي أن القادة هم أشخاص مبدعون ومبتكرون وهم صنّاع القرار في حين المدراء هم أشخاص مقلدون. ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن الفرق بينهما يكمن في أنّ الإداري يهتم بمواجهة المشكلات الآنية وإيجاد حلول لها في أقرب وقت، أما القائد يدرس المشكلات ويحدد الأسباب ويشجّع المرؤوسين على التغلب عليها بوضع حلول جذرية⁵.

ويضيف البعض الآخر أن الفرق قد يرجع إلى⁶:

- القائد يخلق الإستراتيجيات، أما المدير فيطبق نتائج هذه الإستراتيجيات؛
- سلطة القائد غير رسمية فالجماعة هي مصدرها، حيث يركز القائد على التأثير الإيجابي وعلى قبول أفراد

¹ المرجع نفسه، ص 212.

² ريمة خلوة، دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع: دراسة مقارنة بين بعض مؤسسات إنتاج الخزف بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015، ص 82.

³ S.Shajahan and Linu Shajahan, op.cit,p136

⁴ باديس بوخلوة و سهيلة قمو، مرجع سابق، ص 212

⁵ Richard Bolden, "What is leadership ?",research report1, regional development agency, university of Exeter centre for leadership studies ,south west of England,july 2004 , p6

⁶ ريمة خلوة، مرجع سابق، ص 83

الجماعة لهذا التأثير، أما المدير فسلطته رسمية إذ أن التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة، فهو بالتالي يركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان الأفراد لهذه السلطة؛

-يحاول القائد جلب الثقة وإستقطابها، في حين يعتمد المدير على ممارسة رقابة يمكن وصفها بالضيق؛

2- أنماط القيادة الإدارية: ظهرت حديثا مفاهيم جديدة لأنماط القيادة بصفة عامة وللقيادة الإدارية* بصفة خاصة و هي: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية (التفاعلية) وقيادة عدم التدخل.

2-1: القيادة التحويلية

إن أكثر القادة نجاحا- في ظل المحيط التنافسي الحالي والبيئة السريعة التغير - هم أولئك الذين يقومون بإعادة بعث الحياة وتحويل منظماتهم إلى منظمات جديدة. وبالتالي توجههم هذا يسمى بقيادة ما بعد التغيير أو القيادة التشغيلية (القيادة التحويلية). ويعتبر هذا المفهوم جديدا في مجال القيادة، ويركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير، وتلك التي تمارس من أجل تحقيق الإستقرار¹.

تعرف القيادة التحويلية على أنها: "نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وذلك بإستعمال أساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة"².

كما يشير نمط القيادة التحويلية إلى ذلك النمط الذي يقوم فيه القائد بإستشارة إبداعات وتخيالات الآخرين من خلال المهوبة والجاذبية، لمساعدة التنظيمات والأفراد على إحداث تغيرات إيجابية فهو القائد الذي يحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية، ويستفيد من الموارد المتاحة، ويتابع التغيرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية ليواجه التهديدات المحتملة ويستفيد من الفرص المتاحة³.

من خلال التعريفات السابقة، فإن القيادة التحويلية تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها. ويركز القائد من خلال القيادة التحويلية على أهمية المستقبل والرغبة المستمرة في التحدي والسعي وراء كل ما هو جديد.

* تشير إلى أنّ القيادة الإدارية قد تتضمن أساليب القيادة السالفة الذكر و المتمثلة في القيادة الديمقراطية و الأوتوقراطية و القيادة الحرة، كما قد تعتمد على الأنماط الثلاثة الجديدة، وعليه فقد اكتفينا في هذا المقام التطرق للأنماط الجديدة فقط تفاديا للتكرار.

¹ المرجع نفسه، ص 135.
² أمين وادي، "مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها- دراسة ميدانية بجامعة عنابة"، مجلة أفاق للعلوم، العدد السابع، مارس 2017 جامعة ورقلة، ص 146.
³ باديس بوخلوة و سهيلة قمو، مرجع سابق، ص 212.

وتتحقق القيادة التحويلية من خلال تميّز القائد بسلوكيات القيادة التحويلية وممارسته لها وهي تضم أربعة عوامل تتمثل في¹: التأثير المثالي (الكاريزما) والدافعية الإلهامية (الحفز الإلهامي)، التشجيع الإبداعي والإعتراف الفردي (الإهتمام الفردي).

- **التأثير المثالي**: حسب هذا العامل، يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والإحترام والثقة، فيكونون على إستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، ويتمتعون بالأخلاق والسلوكيات المعنوية العالية، ويستخدمون القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم. ومتى توفرت هذه الصفات المثالية يعمل التابعون على محاكاتهم فتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم.

- **الدافعية الإلهامية**: يعمل القادة التحويليون على تحفيز ودفع مرؤوسيتهم، وذلك بإظهار المعاني والتحديات في الأعمال التي يقوم بأدائها مرؤوسيتهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل عن المستقبل، ودفع المرؤوسين وإثارتهم نحو المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ورسم الرؤية المستقبلية.

التشجيع الإبداعي: يعمل القائد الذي يروّج الحفز العقلي والتشجيع الإبداعي بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية. ولا يعتمد القائد المروّج للحفز العقلي على الإنتقاد الهدّام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحدث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل.

الإعتراف الفردي: وفقاً لهذا العامل الرابع من العوامل التحويلية يعطي القائد التحويلي إهتماماً خاصاً بمشاعر المرؤوسين وباحتياجاتهم لتطوير والارتقاء بمستوى أدائهم، من خلال التشجيع والتوجيه والنصح والإستماع إليهم والإهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم بتبني إستراتيجية التقدير وإعتماد الإتصال المفتوح معهم.

2-2: القيادة التبادلية (التفاعلية) إن هذه القيادة مبنية على علاقة تبادل بين القائد وأتباعه، فيعمد هذا الأول إلى إستخدام المكافآت من أجل تشجيع الأتباع على التوحد والإتساق مع المنظمة².

ولما كان همُّ القائد الوحيد النتائج، نجد هذا الأخير يركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه، وضبط أعمالهم ليتبعوا ما يريده القائد منهم، مستخدماً المكافآت أو العقوبات ومعتداً على كفاءة مرؤوسيه.

¹ إرجع إلى:

-S .Shajahan and Linu Shajahan, op.cit,p138

-أمين وادي، مرجع سابق، ص146
- باديس بوخلوة و سهيلة قمو، مرجع سابق، ص213.

² ريمة خلوطه، مرجع سابق، ص134.

لذلك نجد أن القيادة التبادلية تختلف عن القيادة التحويلية في أن القائد التبادلي لا يهتم بإحتياجات الأتباع الفردية ولا يركز على تطورهم الشخصي، فالقادة التبادليون يتبادلون الأشياء القيّمة مع الأتباع للحصول على مكاسب شخصية.

هذا النمط من القيادة يأخذ في الإعتبار عملية التفاعل الإجتماعية بين القائد ومرؤوسيه، حيث يربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل بين أعضاء المجموعة وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. تشمل سلوكيات القيادة التبادلية عاملين هما¹:

المكافأة المشروطة: حيث يشير هذا العامل إلى عملية المبادلة بين القادة والأتباع، التي يتم فيها مبادلة جهود الأتباع بمكافآت معينة، وفي هذا النوع من القيادة يحاول القائد الحصول على موافقة الأتباع على الحاجات التي يتعين القيام بها والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك الحاجات.

الإدارة بالإستثناء: وهو العامل الثاني من عوامل القيادة التبادلية، وفيها يبدي القائد تدخلاً إذا رأى أن الأمور تسير بشكل غير صحيح أو غير سليم من خلال التعزيز السلبي والعقاب. وتأخذ الإدارة بالإستثناء شكلين، أحدهما نشط والآخر ساكن. فالقائد الذي يستعمل الشكل النشط للإدارة بالإستثناء نجده يراقب أتباعه عن قرب للبحث عن الأخطاء أو المخالفات للقواعد، ومن ثمّة يتخذ الإجراءات التصحيحية اللازم. أما القائد الذي يستخدم الشكل الساكن فتدخّله يكون فقط أثناء عدم تحقيق المعايير المطلوبة أو بعد ظهور المشكلات. وفي واقع الأمر أن كلا الشكلين للإدارة بالإستثناء يستخدم أنماطا تعزيزية أكثر سلبية من نمط التعزيز الإيجابي الخاص بالمكافأة المشروطة.

2-3 : قيادة عدم التدخل (الطليقة)

هذا النمط من القيادة يشمل عاملاً واحداً وهو مبدأ عدم التدخل الذي يمثل غياب القيادة، حيث يتبنى مبدأ دع الأمور تسير وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية ويؤخر القرارات ولا يقدم تغذية عكسية ويبدل مجهوداً قليلاً لمساعدة الأتباع على إشباع حاجاتهم، ولا يتفاعل مع الأتباع أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور².
فبينما يتصف القادة التحويليون والتبادليون بأنهم قادة نشطون، يتصف القادة الطليقون بعدم النشاط حيث يتجنبون المسؤولية واتخاذ القرار. هذا النمط من القيادة فعال في ظروف معينة مثل: مجموعة من العلماء أو دكاترة الجامعات، إلا أنه في بعض الحالات وصف بأنه غياب للقيادة، لذلك تم إعتباره نمط غير مناسب.

¹ باديس بوخلوة و سهيلة قمو، مرجع سابق، ص214.

² المرجع نفسه، ص214.

المطلب الثاني: الإتصال والتكنولوجيا المستخدمة

يعتبر الإتصال والتكنولوجيا أحد أهم العوامل المؤثرة في العملية التنظيمية بالمنظمة، وإحدى الوسائل الرئيسية التي تستخدم لتحقيق أهدافها بشكل عام.

وفيما يلي إشارة مختصرة لمفهومها وأهميتها بالنسبة للمنظمة وللأفراد العاملين بها.

الفرع الأول: الإتصال

يعد الإتصال عصب الحياة لأنه يلعب دور حيوي في شتى المجالات وبصفة خاصة في مجال الإدارة، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بدون عملية الاتصال.

أولاً : مفهوم الاتصال ومكوناته وأهميته

1_1 مفهوم الإتصال

لم يتفق الباحثون والمتخصصون بشأن تحديد مفهوم الاتصال بشكل دقيق، فقد عُرف من قبل البعض على أنه: "إستعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير في السلوك"¹.

ويعرف وليام نيومان (William Newman) الإتصال على أنه: "تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين فأكثر"².

وقد يعرف الإتصال على أنه: "العملية التي تركز على تفاعل وتبادل بين شخصين أو أكثر باستعمال رموز وعبارات وحركات تجعل من المعلومة الرسمية وغير الرسمية مفهومة، وتعمل على إنتقالها من المرسل إلى المستقبل"³.

كما يعرف أيضا على أنه: "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم و تفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة إتصال مناسبة بهدف ضمان إستمرارية العمل في المنظمة"⁴.

أما Herbert A.Simon يعرفه بأنه: " كل عملية يتم من خلالها نقل القرارات المتخذة من طرف إلى آخر في المنظمة"⁵.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 202

² هاني خلف الطراونة، مرجع سابق،ص133

³ Sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, edition De boeck ,Paris,2004 ,p462

⁴ علي عباس، مرجع سابق ، ص 153.

⁵ S .Shajahan and Linu Shajahan, op.cit,p183

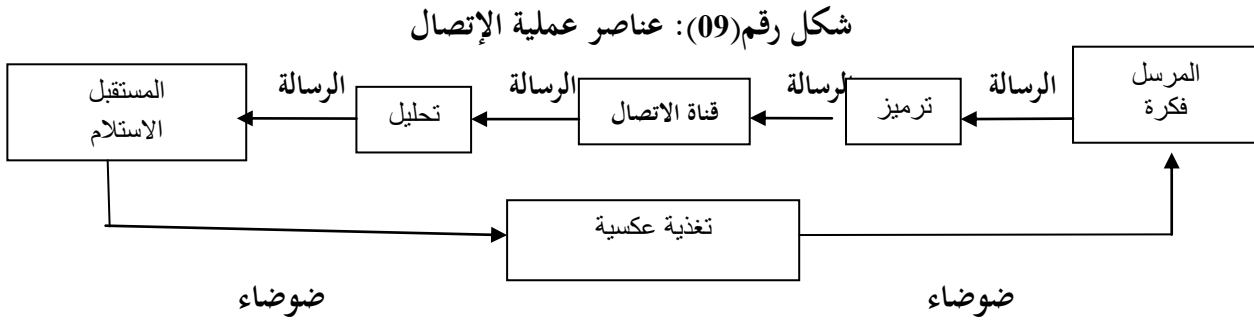
من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ هدف الإتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافها.

وبشكل مختصر يمكن تعريف الإتصال في المنظمة على أنه: العملية التي تضمن نقل المعلومات من طرف إلى آخر ثم التأكد من فهم الطرف الآخر لها وذلك بهدف التأثير في سلوك الموظفين (المروؤسين) من قبل القادة (الرؤساء).

1- 2 عناصر عملية الإتصال:

تتكون عملية الإتصال من سبعة عناصر أو أجزاء رئيسية تتمثل في¹:

المرسل ومستقبل الرسالة والرسالة وقناة الاتصال بالإضافة إلى ترميز الرسالة وفك ترميز الرسالة أو ما يسمى بالتحليل، والتغذية العكسية . والشكل الموالي يوضح ذلك:



Source: Stephen P. Robbins et autres ,**Management -L'essentiel des concepts et des pratiques**, 7ème édition, pearson education,Paris, France, 2011,p392

من خلال هذا الشكل يتضح أن سيرورة عملية الإتصال تتم بين طرفين رئيسيين بالمنظمة عبر قناة الإتصال المناسبة، من خلال رسالة تنقل المعلومة من المرسل إلى المستقبل بعد ترميزها وتحليلها لتصل واضحة ومفهومة للطرف الثاني. كما قد تصل إشارات للمرسل دليل على إستلامها من قبل المستقبل وفهمه لها.

1- 3 أهمية الإتصال:

تعتبر الإتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة. حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل مايقارب 75 % من نشاط المنظمة، وذلك لأنه يقضي الرئيس والمسؤولين في المنظمة مايقارب 80 % من وقتهم في الاتصال بمن يحيطون بهم من مروؤسين².

¹ Idem

² Frédérique Alexandre Bailly et autres, Op. cit.,p105

ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة من خلال مايلي¹:

- يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات عبر القنوات المختلفة بما يسهم في إتخاذ القرارات وتحقيق نجاح المنظمة؛

- تلعب الإتصالات دورا حيويا في المنظمة، ليس فقط من خلال إيصال ونشر المعلومة وفهمها من قبل المستقبلين لها بل كذلك من خلال توجيه سلوكهم؛

- تمثل الطريق أو العصب الناقل للأفكار، القيم، البيانات والآراء؛

- يتم من خلالها إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، فهي بذلك تمثل وسيلة رقابية وإرشادية؛

- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في تغيير وتوجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

ثانيا: أشكال الإتصالات

تتم الإتصالات من خلال شكلين أساسيين هما:

1_2 **الإتصالات الرسمية:** تتم الاتصالات الرسمية من خلال إتباع الخطوط التنظيمية للهيكل داخل المنظمة، والتي تخضع لقواعد وإجراءات محددة رسميا، وقية تتدفق البيانات بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والإختصاصات الوظيفية².

وتنقسم الإتصالات الرسمية بدورها إلى أربعة أنواع³:

1_1_2 **الإتصالات العمودية :** وتضم بدورها نوعين من الإتصالات هي:

الاتصالات النازلة (أي بين الرئيس ومرؤوسيه)، إذ يحقق هذا النوع من الإتصالات تعريف الموظفين بطبيعة العمل وكيفية أدائه والتي تكون على شكل أوامر، تعليمات، قرارات... الخ. بالإضافة إلى الاتصالات الصاعدة (من المرؤوسين إلى الرئيس) التي تضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح معوقات وصعوبات التنفيذ ومختلف الملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس. والتي تكون على شكل شكاوى، إقتراحات، تقارير... الخ

2_1_2 **الإتصالات الأفقية (الجانبية):** تمثل الإتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، أي يمثل علاقات التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة.

¹ ارجع الى:

- زيد منير عبوي ، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص82.
- S .Shajahan and Linu Shajahan, Op.Cit,p183

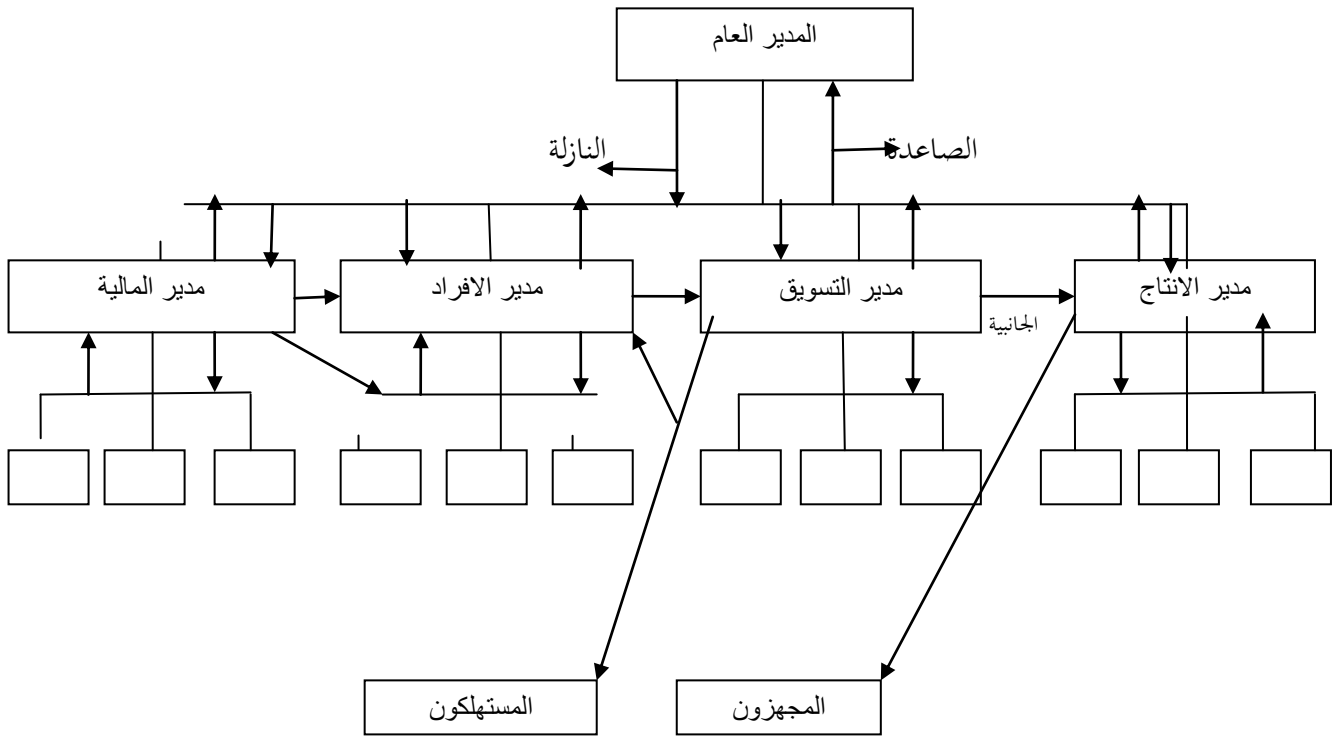
²Sekiou et autres, op. cit , p471

³ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص ص 209_208.

2_1_3 الاتصالات القطرية (المحورية): تشمل الإتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة وتكون لغايات التنسيق والتعاون فقط.

2_2 الاتصالات غير الرسمية: هي الاتصالات التي يقوم بها الأفراد ليس بحكم وظائفهم ومواقعهم داخل الهيكل التنظيمي وهي تتم بدون قواعد محددة وواضحة، وتأخذ الطابع الشخصي وفق علاقاتهم الشخصية وصدقاتهم وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية¹. أي أنها تتم بين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية. و الشكل الموالي يلخص ذلك:

شكل رقم (10): أنواع الإتصالات



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 209

يتضح من خلال هذا الشكل أنه يمكن للمنظمة الإعتماد على أكثر من قناة* أو طريقة إتصال وذلك لتسهيل عملية الإتصال بشتى أشكالها السابقة بغية تحقيق أهداف المنظمة.

¹ هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص 135.
* يقصد بطرق أو قناة الاتصال الوسيلة التي يتم من خلالها إيصال المعلومة أي عن طريق اتصالات مكتوبة أو شفوية أو غير لفظية وحتى الطرق الحديثة كالانترنت و الفيديو...

ثالثا: عوامل زيادة فعالية الإتصال في المنظمة

- من أجل العمل على تطوير وزيادة فعالية الإتصال تتوفر مجموعة من الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعمل على إزالة العوائق التي تواجه عملية الإتصال وهي:
- وضوح لغة الإتصال (تبسيط عبارات لغة المتصل)، وذلك باستعمال رموز واضحة وسهلة التحليل أو حتى الإعتماد على الإتصال المباشر إن إقتضى الأمر¹؛
 - متابعة المعلومة للتأكد من وصول الرسالة و كذا من وصول المعنى المستهدف²؛
 - تحديد الغرض من الإتصال بوضوح، ومن ثمّ تنظيم تدفق المعلومات لضمان وصول المعلومة الصحيحة وفي الوقت المناسب³؛

- الإستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الإتصال⁴.

كما يضيف محمود سلمان العميان العوامل التالية⁵:

- اختيار وسيلة الإتصال المناسبة؛
- تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل؛
- تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الإتصال.

الفرع الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في العمل

يعتبر إستخدام تكنولوجيا العمل من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات الإدارية، فالتغيرات والتحولت العالمية في أداء الأعمال تدفع المنظمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها وإستمرارها.

أولا: مفهوم التكنولوجيا وتكنولوجيا العمل

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم الأساسية التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين، واختلفوا في نظرهم له بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها.

¹ Sekiou et autres, op .cit, p 468

² جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، القاهرة، مصر، 2000، ص639.

³ Sekiou et autres, op .cit, p 468

⁴ هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص 141.

⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص254

فمصطلح تكنولوجيا مركب من مقطعين¹: الأول (techno) ويعني في اللغة اليونانية " الفن " أو صناعة، أما المقطع الثاني (logie) يشير إلى علم أو نظرية، وينتج عن تركيب المقطعين معنى "علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة" أو العلم التطبيقي.

نشير إلى أنّ مصطلح تكنولوجيا ليس لديه مقابل أصيل في اللغة العربية بل عزّيت بنسخ لفظها حرفياً "تكنولوجيا".

كما عرف بيرو التكنولوجيا على أنّها: "الاجراءات التي يؤدّيها الفرد على شيء ما باستعمال أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو بدونها لغرض إحداث تغيير في هذا الشيء"².

ثانياً: تعريفات تكنولوجيا العمل

لقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق وواضح لمفهوم تكنولوجيا العمل.

فقد عرفها Dalt على أنّها: "الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات"³. كما يقصد بها: "المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، ولا يشير فقط إلى تطور المعدات والآلات كما هو متعارف عليه، وإنما يشير إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا"⁴.

ويشير مفهوم تكنولوجيا العمل كما حدده Kast et Rosenzweig إلى أنّها ترتبط بمفهوم إنتاج السلع والخدمات بواسطة المكين والآلات. كذلك حدد Woodward ثلاث مستويات للتكنولوجيا وهي الإنتاج حسب الطلب، والإنتاج الكبير، والإنتاج الواسع⁵.

بناءً على التعاريف السابقة فإن تكنولوجيا العمل تشير إلى تلك الوسائل والأدوات والطرق التي يستخدمها الأفراد في منظمات الأعمال والتي يتم من خلالها تحويل المتغيرات المحيطة بهم (المدخلات) إلى مخرجات يتم إستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: دور وآثار تكنولوجيا العمل في المنظمات

لقد تناول الكثير من الكتاب والمفكرين دور التكنولوجيا في المنظمة، فقد أشار بعضهم إلى آثارها الإيجابية، في حين أشار بعضهم الآخر إلى آثارها السلبية سواء على الفرد أو المنظمة.

¹ نور الدين زمام وصباح سليمان، "تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 11، 2013، جامعة محمد خبضر بسكرة، الجزائر، ص 165.

² مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة- الهيكل والتصميم - الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 100.

³ موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2002، ص 146.

⁴ الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص 64.

⁵ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 147.

الآثار الإيجابية¹:

- تحدد العلاقات التنظيمية بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية داخل بيئة العمل؛
- خلق شبكة اتصالات فعالة تربط أجزاء المنظمة بعضها مع بعض بصورة فعالة؛
- تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية من حيث تطوير مهارات الأفراد العاملين عليها بشكل يؤدي الى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية؛
- تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة.
- كما حصر كل من ترست Trist وبامفورت Bamforth الآثار السلبية للتكنولوجيا على المنظمة في²:
- زيادة نسبة التغيب لدى العاملين وانخفاض الروح المعنوية لديهم وذلك لشعورهم بأنهم مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية؛
- تجعل العامل قابل للإستبدال وغير قادر على إستبزاز المنظمة، خاصة في حالة التكنولوجيا المستخدمة التي تقوم على التقسيم الدقيق للعمل؛
- تسريح العمال وإرتفاع البطالة، خاصة في المنظمات التي تتسارع فيها وتيرة التكنولوجيا المستخدمة.

ثالثا: الأساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل

تلعب تكنولوجيا العمل دورا مهما في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، فهي بذلك تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك في حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والإستمرارية ومواكبة المستجدات المحيطة.

من بين أدوات تكنولوجيا العمل، نجد على رأسها الكمبيوتر الذي أصبح الأداة الرئيسية المستخدمة في قطاع الأعمال من خلال قدرته الفائقة على التخزين والحفظ وإسترجاع المعلومات.

إنّ من أهم الأساليب والأنماط المستخدمة في تكنولوجيا العمل نذكر مايلي³:

- **الشبكات العصبية:** تتمثل في إستخدام برمجيات تطبيقية وأنظمة محددة تقوم بتحليل كميات كبيرة من البيانات المعقدة والتخطيط لها والتنبؤ المستقبلي لها وحتى تصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت كاستخدام ما يعرف بالحاسبة العصبية مثلا؛

¹ المرجع نفسه، ص 148.

² الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص 64.

³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 153-154 بتصرف

• **البطاقات الذكية:** بطاقات بلاستيكية مزودة بمعالجات صغيرة (ميكرو بروتورات) ولها ذاكرة ذات قدرات عالية، وقد استخدمت في أوروبا لتخزين السجلات المالية والسيولة النقدية، وقد يستخدم كذلك بشكل رئيسي كصرافات آلية، (بطاقات السيولة النقدية) واستخدمت أيضا في مجالات الضمان الاجتماعي والمواصلات وباقي الأمور المالية وكذلك للاستغناء عن الوثائق الورقية؛

• **مكاتب الولوج عن بعد:** في ظل هذا الأسلوب يستطيع الأفراد العمل من منازلهم وتأدية واجباتهم بشكل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبذلك يتم تجنب ضياع الوقت، إذ يدخل الكمبيوتر بمختلف أنواعه وكذلك أجهزة الهاتف في أداء الأعمال ومختلف شبكات ووسائل الإتصال لنقل المعلومة؛ ولنجاح تطبيق واستخدام تكنولوجيا العمل في المنظمات بمختلف وسائلها يتطلب تمتع المنظمة بمدخلات عصرية* بالإضافة إلى استعمال أساليب أخرى تكنولوجية تساعدها على توفير المعلومات اللازمة في وقتها وكذلك تسريع تبادلها فمنها شبكة الإنترنت (الإنترنت والإكسترنات) ولوحة الإعلانات الإلكترونية والبريد الإلكتروني، التواصل عن بعد... وغيرها.

المطلب الثالث: صنع القرارات والمشاركة في اتخاذها

إن صنع القرارات واتخاذها هي عملية جوهرية في أي إدارة وأي منظمة وتقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فهي بذلك تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها خاصة وأنه يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على جودة ونجاعة القرارات المتخذة من جهة، وعلى مشاركة الموظفين والمؤوسين في صنعها من جهة أخرى. وذلك لأن المشاركة تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات وبذلك رفع معنويات الموظفين وتحقيق الإنسجام في بيئة العمل.

الفرع الأول: صنع القرارات

قبل التطرق إلى مفهوم صنع القرارات وأنواعها ومراحل صنعها تجدر بنا الإشارة إلى توضيح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار. لأن القرار هو تحديد ما يجب عمله إتجاه مشكلة معينة أو موقف معين.

* تتمتع المنظمة بمدخلات عصرية في مواردها المادية والتكنولوجية وحتى البشرية، بما في ذلك الآلات والمعدات، بالإضافة إلى إدارة عصرية في وظائفها كالخطيط الإستراتيجي والتنسيق الفعال والرقابة الإدارية والاتصالات الحديثة. كما يتطلب منها مهارات بشرية وإدارية قادرة على التعامل مع هذه التكنولوجيا ومعرفة خصائصها وذلك للاستفادة منها.

إن صنع القرار: "عملية متسلسلة بدءاً بمواجهة مشكلة ما إلى غاية إختيار بديل مناسب من البدائل المختلفة المتعلقة بتسيير الموارد أو تحديد الأهداف اعتماداً على معايير محددة ومن ثمّ تنفيذ ذلك البديل ومراقبته"¹.
 قد يعرف صنع القرار على أنه: "العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الإختيار البديل المناسب وما يليها"².
 في حين أنّ إتخاذ القرار يأتي كمرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار وغالباً ما يشار إليه بمرحلة إختيار البديل المناسب فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها. ويتضح الفرق أكثر بين المفهومين من خلال إستعراض مراحل عملية صنع القرارات.

تمر عملية صنع القرارات بالمراحل التالية³.

1. مواجهة المشكلة أو الإختلال؛
2. جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمسكلة (تحديد الإنحرافات ومعرفة أسبابها)؛
3. تشخيص وتحديد المسكلة؛
4. تحديد القيود المتعلقة بالمسكلة؛
5. وضع الحلول الممكنة؛
6. جمع البيانات المتعلقة بالحلول وتقييمها؛
7. إختيار الحل المناسب من بين هذه الحلول (اتخاذ القرار)؛
8. تنفيذ الحل المناسب؛
9. مراقبة ومتابعة تنفيذ القرار.

أولاً: أنواع القرارات

إن المسؤول أو المدير في المنظمة يسعى إلى حل المشكلات سواءً باختيار بديل من بين البدائل المتاحة أو البحث عن بدائل أخرى مبتكرة، وهو بذلك يسعى لإتخاذ قرار مناسب يحل المشكلة.
 وقد تختلف القرارات الإدارية المتخذة باختلاف معايير تصنيفها، فمنهم من يصنفها إلى⁴:

¹ Michel Darbelet et autres, **l'essentiel sur le management**, 5ème édition, Foucher édition, Paris, 2006, p340.
² عزيزو راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت- 2010، ص2 موجودة على الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%consulter%le%2011/2016>

³ Lasary , **tout sur le management**, 2dition , édition Dar el Othmania, Alger ,Algerie, 2007, p121-122.
⁴ جمال الدين محمد المرسي و ثابت عيد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص650 بتصريف

● **قرارات مبرمجة/غير مبرمجة:** إنّ القرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي تتميز باستخدام حلول وإجراءات نمطية متكررة للتعامل معها، ويتم برمجتها خلال مزاوله النشاطات اليومية للمنظمة. في حين تلك غير المبرمجة فتشير إلى تلك الحلول للمشكلات غير التقليدية أو النمطية والتي قد تواجه المسؤول للمرة الأولى وتنطوي على درجة من التعقيد والأهمية وعادة ما تكون من داخل المنظمة، كقرار تقديم منتج جديد للسوق.

● **قرارات متوقعة/قرارات غير متوقعة:** فالمتوقعة تستمد مباشرة من الخطة أو كنتيجة تحويل الخطة إلى برنامج تنفيذي محدد أما القرارات غير المتوقعة فهي لا تعطي الوقت الكافي لمتخذ القرار وتضعه تحت الضغط، كاتخاذ قرار مفاجئ لمواجهة أزمة مفاجئة كتخفيض سعر الفائدة مثلا.

● **قرارات إبتكارية:** تتمثل في تلك الأفكار الجديدة والخلاقة لدى المدير أو المسؤول والمتأتية من خبرته ونظراته التحليلية الواسعة والتي يتم ترجمتها الى قرارات لمواجهة موقف معين كقرار منتج جديد أو تعديل برنامج حالي، فهي بذلك قد تعبر غير متوقعة، لكنها تختلف عن سابقتها في كونها تحمل فرصة طيبة للمنظمة ولا تعكس أزمة أو مشكلة مفاجئة.

هناك من يصنّفها حسب **المستوى التنظيمي** إلى ثلاثة أنواع كمايلي¹:

اقترح هذا المعيار للتصنيف من قبل الباحث I. Ansoff، حيث يصنف من خلاله القرارات إلى:

- **قرارات استراتيجية:** هي تلك القرارات الأكثر أهمية في المنظمة والتي تحدد الاتجاه العام للمنظمة وتتعلق أيضا بعلاقة المنظمة بمحيطها وتمثل في القرارات المتواجدة في أعلى مستوى تنظيمي (الهرم).
- **قرارات تكتيكية (تسييرية) إدارية:** وهي تلك القرارات المتعلقة بتسيير موارد المنظمة.
- **قرارات عملياتية (تشغيلية):** هي تلك القرارات التسييرية الجارية واليومية والمتعلقة بالعمليات التشغيلية والمتكررة كتسيير المخزون مثلا.

ومن الباحثين من يصنف القرارات حسب **المدى الزمني** الذي ترتبط به إلى²:

- **قرارات قصيرة الأجل:** هي تلك القرارات التي تتسم بقصرها (أسبوعية، شهرية، سنوية) وتتخذ على المستويات الإدارية الدنيا ويمكن تعديلها وتصحيحها بسهولة كقرار إختيار الموارد التموينية وقرار تهيئة مخطط الإنتاج.

¹ Lasary, op.cit, p 100.

² Michel Darbelet et autres, op.cit. p341.

• **قرارات متوسطة الأجل:** هي القرارات التي تتعلق بتقديم منتج جديد أو خلق وحدة إنتاجية جديدة، فهي قرارات قابلة للتعديل وللتصحيح لكنها تعديلها مكلف وبطيء.

• **قرارات طويلة الأجل:** هي قرارات استثنائية، وهي تتعلق بحياة المنظمة كقرار إجراءات إنشاء منظمة وكل ما يتعلق بها من ثقافة المنظمة ورأس مالها وأهدافها الطويلة المدى وانتهاء حياتها. وهذه القرارات صعبة التعديل والتصحيح.

وهناك من يصنف القرارات حسب مصدر إتخاذها إلى¹:

• **قرارات فردية:** هي قرارات يقوم بإصدارها واتخاذها المدير أو المسؤول في المنظمة بمفرده ووفقا لما يتاح له من سلطات وصلاحيات.

• **قرارات جماعية:** هي قرارات يقوم بإتخاذها مجموعة أفراد مجتمعين ومشاركين بالرأي والدراسة والتحليل والتصويت على القرار أو حتى التوصية به كقرار مجلس علمي لإحدى الكليات الجامعية مثلا.

ثانيا: أساليب صنع القرارات

هناك نوعان من الأساليب عند إتخاذ القرارات وهما²: الأسلوب الفردي والأسلوب الجماعي.

1- **الأسلوب الفردي:** فهو يتمثل في قيام المدير بإتخاذ القرار نفسه دون مشاركة الآخرين في ذلك.

2- **الأسلوب الجماعي:** يتم في مشاركة الجماعة في عملية إتخاذ القرار فهو بذلك يعبر عن النمط الديمقراطي في الإدارة.

وهناك العديد من الوسائل الحديثة التي تستخدم في إدارة الأسلوب الجماعي في عملية إتخاذ القرارات والتي من أبرزها: العصف الذهني* والمجموعات الإسمية** وأسلوب دلفي***.

لا تخلو عملية إتخاذ أي قرار كان نوعه من القيود والقوى المؤثرة سلبا على فاعليتها، وتتمثل تلك القيود في مجموعة من المعوقات التي قد تعرقل سير العملية: كالسياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا، الإمكانيات المالية المتاحة، عدم توفر الكفاءات الإدارية المتمكنة من التحكم في الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات؛ نقص وعدم

¹ أحمد ماهر، التنظيم- البديل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 554 .

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص 661.

*العصف الذهني: وسيلة من وسائل اتخاذ القرارات الجماعية، تقوم على تشجيع الأفراد في الجماعة لتبادل الافكار و الآراء بحرية تامة لمناقشة مشكلة ما

**المجموعات الاسمية: تعتبر امتداد للطريقة السابقة، لكنها تسمح للأعضاء بتقديم أفكارهم بشكل مستقل ويتم على الورق لذا تسمى كذلك. إذ لا يوجد نقاش بين الاعضاء لا شفوي و لا كتابي.

***أسلوب دلفي أو الاجتماع عن بعد: يعتمد على استقصاء الرأي حول المشكلة، ويستبعد التفاعل بين الاعضاء و ذلك بعدم جلوسهم وجها لوجه لمناقشة الافكار والآراء وكذا تشجيع الاعضاء على الاجابة دون ضغوط نفسية و اجتماعية. بالإضافة إلى هذه الأساليب يوجد أسلوب فليبس المتمثل في تقسيم الجماعة المشاركة الى مجموعات فرعية تبدأ كل مجموعة بتقديم أفكار لحل المشكلة ثم تقديم أفكار كل مجموعة للمناقشة و اختيار الحل المناسب من قبل الجماعة الكبرى.

دقة المعلومات المتعلقة بإتخاذ القرار. بالإضافة إلى معوقات القوى الخارجية ذات الصيغة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.

وقد أشار كذلك العديد من الباحثين إلى أنه إضافة إلى الأسلوبين الفردي والجماعي في صنع القرار، بل توجد كذلك العديد من الأساليب الكمية المساعدة على إتخاذ القرارات الإدارية نذكر منها: بحوث العمليات، أسلوب شجرة القرارات، نظرية المباريات، نظرية الاحتمالات.

ثالثاً: عوامل زيادة فعالية صنع القرارات

توجد العديد من العوامل التي تعمل على زيادة فعالية إتخاذ القرارات في المنظمة نذكر منها¹:

- ضرورة إتباع أسلوب معين لحل المشاكل عند ممارسة عملية إتخاذ القرار؛
- الإعتماد على قاعدة كافية ودقيقة من البيانات حول المشكلة؛
- الإستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية إتخاذ القرارات؛
- الإهتمام بالأسلوب الجماعي عند صنع القرار للإستفادة من الخبرات المتنوعة وتحقيق المشاركة في القرار؛
- يجب متابعة تنفيذ القرار بعد إتخاذه وكشف المعوقات التي قد تحول دون تطبيقه؛
- تعديل القرار إن تمّ إكتشاف عدم فاعليته في معالجة المشكلة المعنية.

الفرع الثاني: المشاركة في صنع القرارات

إن المشاركة في إتخاذ القرارات تتيح للموظفين فرصة إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم وترشيد القرارات، كما يؤدي إلى تحسين طرق العمل ويرفع من مستوى الإنسجام في بيئة العمل.

أولاً: مفهوم وأهمية مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات

يعد مفهوم مشاركة العاملين من المفاهيم التقليدية والحديثة، ذلك لظهوره مع حركة الإدارة العلمية لتايلور وزيادة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء الموظفين في الستينات. وكانت أول ممارسة حقيقية لمشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف ومناقشة مختلف قضايا العمل من خلال ما يعرف بالإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج.

1- مفهوم مشاركة الموظفين في صنع القرار: لقد أقرّ العديد من الباحثين خاصة في علم الاجتماع على أنه من الصعب إعطاء أو إيجاد مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة في حد ذاته، وكذا مصطلح مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار.

¹ المرجع نفسه، ص 682.

فقد يشير مصطلح المشاركة حسب J.R.P French إلى: " عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف الأفكار والآراء لوضع مخططات عمل معينة أو رسم لسياسات المنظمة واتخاذ قرارات بشأنها، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار"¹.

وقد يعبر مفهوم مشاركة الموظفين في صنع القرار على: " إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الادارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ"².

كما يقصد بمشاركة الموظفين: " الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في أي منظمة نحو دمج الموظفين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة"³.

من خلال التعاريف السابقة، تتمثل المشاركة في صنع القرار في إعطاء الموظفين فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والإستفادة من الخبرات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

تجدر بنا الإشارة إلى أنّ المشاركة في صنع القرار تبدو متشابهة مع القرارات الجماعية، حيث نجد أنّ القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذها بعد ما يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل. في حين أنّه في المشاركة في صنع القرار، نجد أن المدير (المسؤول) هو الذي يتخذ القرار وينحصر دور الموظفين المشاركين فقط في إمداد المسؤول بآراء ومعلومات تساعد في حل المشكلة وتحديد البدائل.

2- أهمية المشاركة

تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من خلال جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولاً للتنفيذ لمن يشارك في صنعها، فضلاً عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. وتتمثل فيما يلي⁴:

- تلطيف الجو (الأوتوقراطي) الذي يسود العديد من المنظمات، أي المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق أكثر ديمقراطية؛

- زيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم، وتنمية قدراتهم على الإبداع؛

¹ العربي بن داود، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ص 173.

² عزيزو راشدة، مرجع سابق، ص2.

³ سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء- الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص268.

⁴ فيصل بن فهد محمد ابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة للموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم-مسححية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص24-25.

- تحسين نوعية القرارات الإدارية، فالمشاركة تكسب القرار قوة وأهمية من جهة، وتقي المدير والمرؤوسين والمنظمة ككل من الإنحراف؛
 - تشكل حافزا معنويا وإيجابيا، يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الإنتماء إلى المنظمة بما يعزز حالة المحافظة على المنظمة والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.
 - وقد يترتب على تطبيق أسلوب المشاركة في عملية صنع القرارات العديد من المزايا¹:
 - الحصول على أفكار واقتراحات إبداعية وابتكارية تساعد على تحسين نوعية القرارات الإدارية المتخذة؛
 - زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنتاج بسبب زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال تنفيذهم لأهداف شاركوا في وضعها ؛
 - تحقيق درجات عالية من الرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين؛
 - كما لا تخلو عملية المشاركة في صنع القرار من بعض العيوب والسلبيات التي نذكر منها²:
 - نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرار مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار؛
 - الإنحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض الموظفين أو ممثليهم لاسيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء أو الرؤساء البيروقراطيين، كأن يحيطوا أنفسهم بإجراءات شكلية وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ؛
 - تعد أحيانا أسلوب غير عملي فقد يتعذر إستخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية.
- ثانيا: أنماط (أساليب) مشاركة العاملين**
- قبل الحديث عن أهم أساليب مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، نشير إلى أهم أشكال أو مستويات مشاركتهم في القرارات فعادة ما تأخذ المشاركة ثلاثة صيغ هي³:
- صيغة أولى:** يقوم المدير بإعلام المجموعة بالمشكلة والقرارات المتخذة وتوضيح أسبابها ودوافع تفضيله لهذه القرارات تمهيدا لإقناعهم وتحفيزهم على قبولها وتنفيذها لها.
- صيغة ثانية:** يفرض المدير المشكلة على أعضاء فريق المناقشة وتقدم البدائل ويؤجل أخذ القرار إلى حين سماع آراء الأعضاء.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص269.

² محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الادارة، جامعة سانت كليما نتس العالمية بريطانيا، 2009، ص36.

³ العربي بن داود ، مرجع سابق، ص ص 174-175.

صيغة ثالثة: تمارس فيها الديمقراطية المطلقة، حيث يفوض المدير سلطة صناعة القرار للمجموعة بدءاً من المشكلة إلى إختيار الحل، ويكون دوره توجيهياً فقط.
أما أساليب مشاركة العاملين* تتمثل في:

- 1- أساليب مباشرة: تتم عن طريق تمثيل وإنتخاب الموظفين من خلال نقابات عمالية أو من خلال أبسط شكل للمشاركة المتمثل في نظم الإقتراحات وذلك لإبداء رأي الموظفين عن طريق وضع الإقتراحات في صندوق الإقتراحات الخاص بالمنظمة، أو إبداء رأيهم في مناسبات معينة كالإجتماعات التي تسبق مرحلة إتخاذ القرار¹.
- 2- أساليب أخرى: تتمثل هذه الأساليب في كل الأنماط العادية لمشاركة الموظفين في أي منظمة من خلال: الإجتماعات واللجان والمجالس، المقابلات الشخصية للمدير مع بعض مرؤوسين المتخصصين، الإتصال الهاتفي لحل المشاكل العاجلة أو مع المرؤوسين أو حتى بسبب تباعد نواب المرؤوسين عن المدير².

ثالثاً: الإحتياجات الواجب إتخاذها عند مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات

نشير إلى أنّ الإحتياجات الواجب إتخاذها تتمثل في³:

- إشراك الموظفين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون مهارات تمكّنهم من المساهمة فيها؛
- تهيئة المناخ الملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها؛
- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية، و يترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي تمّ إتخاذه عن طريق المشاركة. وعليه فإن من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على تلبية دوافع ورغبات المرؤوسين، وتحفيز قدراتهم جزءاً من المسؤولية بناءً على رغبتهم، هو دعوتهم للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

المطلب الرابع: نظام الأجور والحوافز، تدريب الموظفين

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمة، ويعدّ بمثابة المحرك الأساسي لكل نشاطاتها، إذ ترتبط فعالية المنظمة بالنوعية المهنية والقدرات الأدائية للموظفين بها ويمدى إستقرارهم ورضاهم عنها. ويتوقف ذلك على مدى

* تشير إلى أن أساليب مشاركة العاملين لا تقتصر فقط على الأساليب المذكورة آنفاً، بل يشير البعض من الباحثين إلى أن أساليب إتخاذ القرارات الجماعية كالعصف الذهني وأسلوب دلفي وأسلوب الجماعات الاسمية تعتبر كذلك من ضمن أنماط مشاركة العاملين. رغم أن هناك اختلاف بين القرارات الجماعية ومشاركة العاملين في القرارات وقد تم التطرق لها سابقاً.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 271.

² عزيزو راشدة، مرجع سابق، ص 5-6.

³ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 36.

إحساسهم بالتكامل مع المنظمة وإرتباطهم بأهدافها. وهذا لا يتحقق إلا من خلال إهتمام المنظمة وإتباعها لسياسات الأجور والتحفيز الملائمة والمناسبة والمرضية للجميع وكذا متابعتها للعاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم عن طريق تكثيف الدورات التدريبية.

الفرع الأول: نظامي الأجور والحوافز

تلعب الأجور والحوافز دورا بارزا في حياة الأفراد في المنظمة وتعدّ من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بينها وبين الموظفين بها. وقد إرتأينا معالجة نظام الأجور في المنظمة ضمن الحوافز على إعتبار أن الأجر يساهم بصورة مباشرة في تنمية الجانب المادي للموارد البشرية، ويحفزها على أدائها من أجل الترقية.

أولا: نظام الأجور

تحتل الأجور جانبا كبيرا من إهتمام العاملين والمنظمة، إذ تعتبر وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية.

1- تعريف الأجور

يقصد بالأجور: "ذلك التعويض الذي يدفع للعامل مقابل جهده ونشاطه المبذول وفقا لعقد العمل"¹. قد يشمل مصطلح الأجر بمعناه الواسع: "كافة المبالغ النقدية والعينية التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المنظمة، وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي مضاف إليه كافة التعويضات المالية والامتيازات كالرعاية الصحية مثلا"².

يضع علماء القانون الأجر في إطار عام يشمل: " نصيب العامل أو الموظف من الدخل القومي، وهو يتحدد بما يضمن مستوى من الحياة لائقا طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري للبلد، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يساهم به العامل في تكوين من الدخل القومي"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن: الأجر* هو ذلك المقابل النقدي أو العيني الذي يدفع للعامل مقابل جهده المبذول وهو يمثل في نفس الوقت التكلفة التي تتحملها المنظمة من جهة، والدخل (العائد) الذي يحصل عليه لسداد حاجاته من جهة أخرى.

¹ Bernard Martory et Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines - pilotage social et performance-**, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2001,p107.

² علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص71
³ علي غربي و اخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص223
* لقد شهد مفهوم الأجر تفسيرات عديدة من قبل علماء الاجتماع، حيث ضم مفهومه كل المظاهر الاجتماعية كالعلاوات المقدمة والمنح العائلية وحق الضمان الاجتماعي والحالة المدنية للعامل، إضافة إلى علماء القانون الذين اعتبروه نصيب العامل من الدخل القومي.
كما عرف اجرائيا على أنه القيمة الاقتصادية التي يقرها المجتمع في تداول العامل لأي فعل مشروع، سواء كان ذهنيا أو عقليا أو كليهما معا ومتفق عليه بين الطرفين.

2- أهمية الأجرور في المنظمة والهدف من تصميمها

تخلى الأجرور بالإهتمام البالغ من طرف كل من الإدارة والموظفين على حد السواء، فبالنسبة للموظف فيمثل الأجرور دخلا يسعى للحفاظ على مستواه أو الرفع منه لزيادة مستوى معيشته وإشباع حاجاته، أما بالنسبة للإدارة فإن الأجرور يمثل نفقة من نفقات الإنتاج.

كما تهدف المنظمة من تصميم هيكل الأجرور إلى¹:

- جذب العاملين والحصول على القوى العاملة المؤهلة؛
- الحفاظ على القوى العاملة داخل المنظمة، ومن ثم تقليل دوران العمل؛
- تحقيق العدالة في تحديد ودفع الأجرور بما يتناسب مع العمل؛
- تشجيع وتحفيز العاملين لمزيد من الأداء المتميز؛
- زيادة رضا العاملين والمنظمة ورفع الروح المعنوية لهم.

3- المعايير الواجب وضعها عند تصميم الأجرور

قبل الحديث عن المعايير، نشير إلى أن المنظمة تتبع ثلاثة مبادئ رئيسية في تصميمها للأجرور وهي²:

- مبدأ العدالة: المتمثل في الاعتماد على أسس موضوعية دون تفرقة؛
- مبدأ المساواة: أي المساواة بين الأجرور المحدد ومقدار العمل بواجباته ومسؤولياته؛
- مبدأ الكفاية: أن تكون الأجرور كافية لتلبية رغباته وحجته المعيشية.

توجد العديد من المعايير والإعتبارات يجب وصفها عند تصميم الأجرور، والتي تعتبر بمثابة العوامل المؤثرة، ونذكر منها³:

- الأجرور السائدة في السوق؛
- المقدرة المالية للمنظمة وقدرتها على دفع الأجرور؛
- الظروف الاقتصادية الطارئة كحالات الكساد و الراج؛
- ربط الإنتاجية العامل بالأجرور؛
- مستوى المعيشة السائد ومستوى الأسعار؛

¹ علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص72.

² المرجع نفسه، ص73.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص340 بتصرف.

- الأداء والجهد الذي يقدمه العامل أي الربط بين مستوى الأجور وبين متطلبات أداء العمل أو الوظيفة؛
- التشريعات والقوانين العمالية.

ثانياً: الحوافز

إنّ الإهتمام بتحفيز الموظفين وخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال، يمثل هدفاً من أهداف المنظمة، باعتبار أن سياسة الحوافز تلعب دوراً فعالاً في معالجة مشاكل الكفاية الإنتاجية.

1- تعريف الحوافز

يعرف الحافز بأنه "مؤثر خارجي يحرك شعور الفرد ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل"¹. كما يقصد بالحوافز: " مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته، التي تحركه"². ومن التعاريف السابقة نجد أن: الحوافز تمثل المثير الخارجي الذي يشبع الحاجات والرغبات المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وبذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع* والحوافز. تشير الدوافع إلى: "العوامل التي تدفع الفرد للقيام بعمل معين، والتي تنبع من داخله"³. كما يقصد بها أيضاً: " تلك الرغبة في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية وتلبية الإحتياجات الفردية"⁴.

2- أهداف سياسة الحوافز

- يتمثل الهدف الرئيسي لنظام الحوافز في تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء، وبالتالي فإن سياسة الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة.
- وتهدف المنظمة من وضع نظام حوافز ملائم يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة من أهمها⁵:
 - زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح؛
 - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها؛

¹ علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص78.

² علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص207.

*الدوافع: هي مؤثر داخلي يحرك شعور الفرد ويحدد سلوكه نحو عمل معين، على عكس الحوافز التي تمثل مؤثر خارجي يؤثر على سلوك الفرد.

³ Frédérique Alexandre Bailly et autres, op.cit,p143.

⁴ S .Shajahan and Linu Shajahan, op.cit,p89

⁵ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص184 بتصرف.

- السماح للموظفين بزيادة دخلهم مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد؛
- شعور الموظفين بروح العدالة داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء؛
- تساعد الحوافز على جذب العناصر المؤهلة، باعتبارها تؤثر في دافعية الفرد؛
- المساهمة في استقطاب أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وتحقيق أفضل النتائج؛
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

3- أنواع الحوافز

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة لعمالها وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتها وطرق إدارتها، وعليه فيمكن القول أنه بقدر ما توجد من دوافع وحاجات عند الأفراد بقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة تلك الدوافع. فهناك عدة تصنيفات تصنف بموجبها الحوافز نذكر منها¹:

3-1 حسب طبيعتها تقسم إلى:

- حوافز مادية: وتمثل في الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام والحوافز النقدية أكثرها شيوعاً؛
- حوافز معنوية: وتمثل في الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للموظفين مثل فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير؛

3-2 حسب اتجاه أثرها على الفرد تقسم إلى:

- حوافز إيجابية: وتمثل في الحوافز التي تجذب الموظفين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية والمتمثلة في الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، الترقى، إشراك الموظفين في الإدارة، تفويض الصلاحيات، ضمان واستقرار العمل؛

- حوافز سلبية: تمثل تلك الحوافز التي تدفع للموظفين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة وتتضمن الحوافز المادية والمعنوية أيضاً التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين، بالأخص تتمثل في الإجراءات الرادعة بحق من يقصر في عمله كتنزيل درجة الموظف، توقيف العلاوة، العزل المؤقت، تعليق أسماء المهملين والمقصرين على قوائم الإعلانات، حرمان الفرد من نشر اسمه.

كما قد تصنف حسب المستفيدين منها إلى²:

¹ خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص186.

² علي محمد ربايعه، مرجع سابق، ص79.

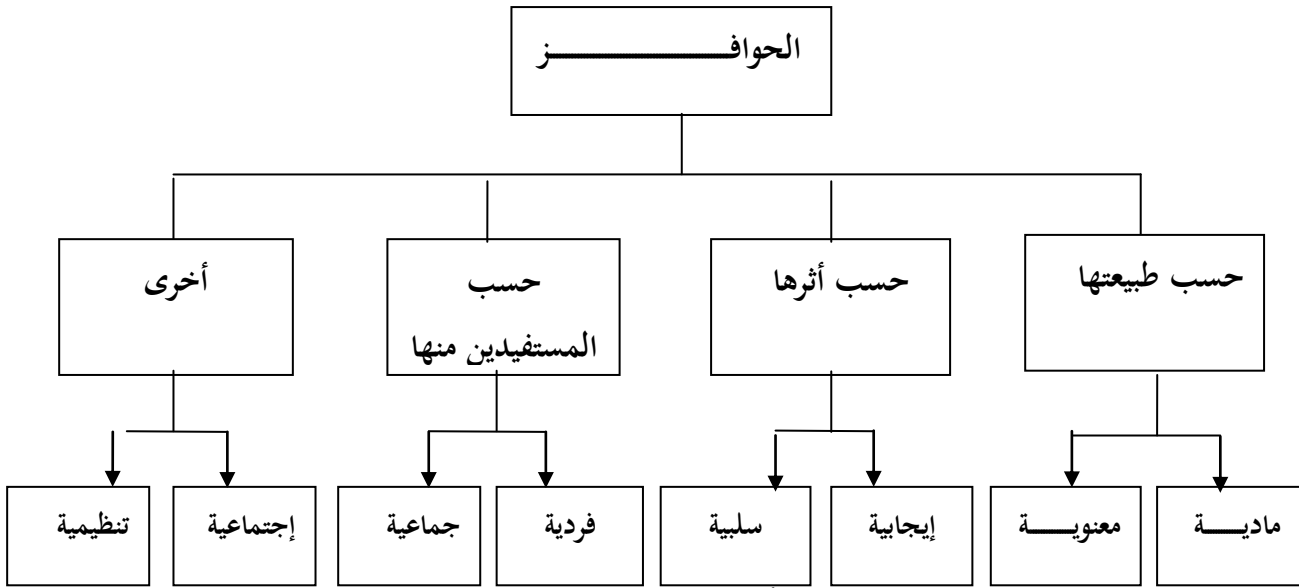
- **حوافز فردية وجماعية:** فالحوافز الفردية هي التي تتعلق بالأداء الفردي وقد تكون مادية أو معنوية، أما الحوافز الجماعية فتقدم للجماعة لأنها تتعلق بمجهود المجموعة نتيجة لتعاونهم معا وتخصص لكل فرد وفقا لما يقدمه ضمن المجموعة.

- **حوافز أساسية واجتماعية وذاتية:** مثل الزيادة الدورية على الأجر الإضافي: الإجازات بأجر، إنشاء جمعيات تعاونية، إنشاء صندوق الإدخار، التأمين الصحي، إقامة الحفلات، تنظيم الرحلات...

بالإضافة إلى هذه الأنواع من الحوافز هناك نوع آخر يدعى **بالحوافز التنظيمية¹** وهي التي يتم دفعها بناء على أداء المنظمة ككل، كتخفيض التكاليف مثلا. وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق التعاون بين الموارد البشرية على جميع المستويات. وغالبا ما تقدم في شكل علاوة نهاية السنة للأفراد اعتمادا على أرباح المنظمة، أو في شكل مشاركة في الأرباح أو حتى ملكية الأفراد لأسهم المنظمة.

والشكل الموالي يلخص أهم أنواع الحوافز حسب ماجاء سابقا:

شكل رقم (11): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الأنواع السالفة الذكر.

من خلال الشكل السابق، يتضح أن المنظمة تنتهج أنواع الحوافز التي تراها مناسبة لطبيعة عملها وتمكنها من تحقيق رضا موظفيها بالدرجة الأولى وفي إطار تحقيق أهدافها ثانيا.

¹ على غربي وآخرون، مرجع سابق، ص222.

4- متطلبات نجاح نظام الحوافز في المنظمة

إنّ نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين، ويرتبط نجاح هذا النظام بالجوانب التالية¹:

- أن تكون أهداف المنظمة واقعية وترتبط بسياسات توفر لها امكانية التنفيذ وبنظام حوافز يوفر الإشباع للموظفين؛
- أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور الموظفين بالفردية وتأكيد الذات والرغبة في العمل وتحقيق أفضل مستويات الاداء.
- أن يرتبط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء؛
- أن يتناسب الحافز مع مهارة الموظف ومقدار الجهد الذي يبذله؛
- أن تكون بنوده وصياغته وحساباته واضحة؛
- عدالة الحافز بين الافراد في المنظمة؛
- أن يكون نظام الحوافز مختصرا وواضحا و مفهوما، أي أن تكون بنوده و صياغته و حساباته واضحة؛
- كفاية الحافز مع احتياجات الموظف؛
- أن يكون الحافز مجدي أي أن يكون له منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها ونواتجها؛
- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع؛
- أن لاتدخل الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية في تحديد أسلوب الحوافز.

الفرع الثاني: التدريب

يعتبر التدريب من الدعائم الأساسية للاستثمار البشري ومن أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات على اختلافها، إذ يمكنها من تكييف مواردها البشرية مع المتغيرات الحاصلة بإكسابهم المستويات المطلوبة لمواجهة تلك المتغيرات.

أولا: مفهوم وأهمية التدريب

1- تعريف التدريب: تعددت آراء ووجهات نظر المفكرين في تعريفهم للتدريب إلا أنّهم اتفقوا فيما بينهم على أن التدريب وسيلة لتنمية المهارة لدى الافراد بغرض تحسين الأداء الحالي والمستقبلي.

¹ إرجع الى:

- محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص، 185
- الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص، 111.

يقصد بالتدريب: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء المهمة أو تنمية المهارات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءة الموظف الحالية والمستقبلية"¹.

كما يعرف التدريب على أنه: "مجموعة الإمكانيات البيداغوجية المقدمة للموظفين لتمكينهم من التكيف مع التغيرات الهيكلية والتعديلات الحاصلة في نظام العمل الناتجة عن التحولات التكنولوجية الإقتصادية من أجل تحسين وتنمية أدائهم الحالي"².

أما فليبو Flippo، فيعرف التدريب على أنه: " العملية التي من خلالها يتم تزويد الموظفين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"³

كما يعرف التدريب أيضا: "مجموعة من الإجراءات والوسائل التقنية والبرامج المخططة التي يتم من خلالها تشجيع الموظفين على تحسين مهاراتهم ومعارفهم و قدراتهم العقلية وسلوكياتهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية و الإجتماعية قصد التكيف مع بيئتهم وأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بشكل ملائم"⁴.

هناك من يعرفه على أنه: "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الموظفين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد"⁵.

ويعرف أيضا على أنه: " نشاط مخطط ومنظم لإحداث تغيير في سلوك الأفراد، من خلال برامج وأنشطة تؤدي إلى إكتساب المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لانجاز المهام بفعالية"⁶.

يمكن القول أنّ التدريب يمثل تلك العملية المصمّمة أساسا لتغيير سلوك الموارد البشرية، يجعلهم يستخدمون أساليب وطرق جديدة ومختلفة تساعدهم على اكتساب معارف ومهارات وتقنيات جديدة قصد ممارستها في أعمالهم الحالية والمستقبلية لجعل أدائهم أكثر فعالية.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ادارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،الأردن، 2003، ص 223.
²Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi, **les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines**, support de cours préparé, Tunisie, version 2008 ,p44 sur le site http://pf-mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf consulter le 13/05/2017

³محمد فالق صالح، ادارة الموارد البشرية- عرض وتحليل، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن 2004، ص 101 .
⁴ Sekiou et autres, op.cit.,p 336

⁵عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 106

⁶ Aidah Nassazi, **Effects of training on employee performance**, evidence from Uganda,Business Economics and Tourism, university of Applied sciences, 2013 , p21 sur le site <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67401/THESIS.pdf?sequence=1> consulter le 16/09/2017

نشير إلى أنّ هناك فرق بين مصطلح التدريب¹ ومصطلح تنمية وتطوير الموارد البشرية، حيث يشير البعض من المفكرين إلى أن التدريب ينحصر في تطوير مهارات الفرد الحالية واكساب مهارات وسلوكيات تساعده في تحسين مستوى أدائه للعمل، بينما تتضمن عملية التنمية تطوير مهارات ومعارف جديدة للفرد وتؤهله لعمل وظيفي أعلى في المستقبل أو تجعله أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة يكلف بها.

2- أهمية التدريب:

يساهم التدريب في خلق ظروف عمل مدعومة بالتعليم المستمر في المنظمات، تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها ومسايرة التقدم العلمي والتطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها. ونبين فيما يلي أهمية التدريب على مستوى كل من المنظمة والموارد البشري (الأفراد) وفي تطوير العلاقات الإنسانية.

● بالنسبة للموظفين (الأفراد)

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للموظف القديم من خلال²:

— تمكينه من مواكبة التطورات الجديدة والتعرف على المهارات والمعارف، كما يزود الموظف الجديد بالكفاءة المطلوبة لأبجاز مهامه ومساعدته على فهم دوره بوضوح ومن ثم تخفيض نسبة حوادث العمل؛

— يزيد التدريب من التزام الموظفين وولائهم للمنظمة، وبالتالي التقليل من دوران العمل وكذا تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم؛

— يساهم في تحقيق المواءمة بين الفرد وعمله والفرد ومنظّمته.

— يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لديهم؛

— يساعد في تقليل التوتر الناجم عن عدم المعرفة والمهارة بالعمل و ضعف الأداء؛

— يساهم في تنمية القدرات الذاتية ويحقق الرفاهية لدى الموارد البشرية في المنظمة؛

● بالنسبة للمنظمة: قد يؤدي إلى³:

— زيادة الانتاجية الكلية للمنظمة والأداء التنظيمي لها، من خلال تحسين ومعالجة نقاط ضعف الاداء سواء كان الاداء الحالي أو المستقبلي المتوقع؛

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص224.

² ارجع الى:

- صبرينة مانع، مرجع سابق، ص119.

- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 226 بتصرف

- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج Tindal المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 34.

³ الهاشمي لوكيا و مراد بومنقار، مرجع سابق، ص113.

__ يساهم في ربط أهداف الافراد بأهداف المنظمة؛
 __ يعمل على تخفيض التكاليف الانتاجية فبتدريب العامل يتم التقليل من هدر المال والوقت ومضاعفة المبيعات بدلا من الإستغناء عن العامل غير المدرب.

● بالنسبة للعلاقات الإنسانية ويتجلى ذلك في¹:

__ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
 __ يطور إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة ؛
 __ تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين؛
 __ تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
 كما يمكن إضافة أهداف أخرى للتدريب تتمثل في²:
 __ ضمان تطابق بين مهارات و معارف الموظفين؛
 __ التأقلم مع متطلبات المحيط المتغير؛
 __ خلق شعور الإنتماء لدى الموظفين نحو منظماتهم وتشجيعهم والسماح لهم بتصوير أحسن وأفضل لمحيط عملهم؛

__ السعي لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب؛
 __ تمكين الادارة من تحديد الموظفين الأنسب للترقية؛
 -يساهم في زيادة الشعور بالأمان للفرد و التقليل من معدل دورانه؛
 __ يساعد على تحسين مهارات الافراد لتحمل مهام مستقبلية جديدة؛

ثانيا: أنواع وأساليب التدريب

1- أنواع التدريب:

إن نشاط التدريب يأخذ أشكال وأنواع مختلفة ومسميات تختلف من باحث لأخر حسب تصنيف كل واحد ونذكر أهمها³:

¹ الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص 34.

² Sekiou et autres, op.cit., p337 et Aidah Nassazi, op-cit,p 22

³ارجع الى:

- محمد صالح فالج، مرجع سابق، صص108-109

-Toumsin Chritophe, "La formation en entreprise : enjeux et stratégie", seminaire d'échanges des pratiques, 2éme passerelle a horaire desalle , management international, mai 2005 .

• **التدريب من حيث الفترة:** ينقسم الى ثلاثة فترات

- تدريب قصير الأجل: فترة التدريب لا تتجاوز الأيام أو الأسابيع وتمثل في عقد دورات تدريبية مركزة؛
- تدريب متوسط الأجل: وهنا الفترة لا تتجاوز ستة أشهر على الأكثر؛
- تدريب طويل الأجل: هو التدريب الذي يتفرغ فيه الفرد الى ستة أشهر فأكثر أي سنة كاملة أو أكثر.

• **التدريب من حيث نوعية أفراد التدريب:**

وفي هذا النوع من التدريب إما أن يكون فردي أو جماعيا سواء داخل بيئة العمل أو خارجها.

• **التدريب من حيث الموقع:** وينقسم بدوره إلى نوعين

- تدريب داخل المنظمة أي داخل موقع العمل بشكل فردي أو جماعي؛
- تدريب خارج المنظمة أي خارج موقع العمل ويكون بمراكز أو هيئات متخصصة للتدريب أو ضمن هيئات خارج المنظمة أو حتى خارج البلدان.

• **التدريب من حيث توقيته**

- التدريب قبل الخدمة: ويتم فيه إعداد الأفراد علميا وعمليا ليكونوا مؤهلين للقيام بالأعمال الموكلة اليهم عند التحاقهم بوظائفهم؛
- التدريب أثناء العمل(خلال الخدمة): هو إلحاق الأفراد بالتدريب في إحدى قطاعات التدريب كالمعاهد، ومراكز التدريب لتنمية قدراتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية.

• **التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي:** ينقسم بدوره إلى عدة أنواع:

- التدريب الإشرافي والإداري الذي يهدف الى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم وتنمية مهاراتهم القيادية.
- التدريب التخصصي: ويهدف إلى تدريب الفرد على تخصص معين وتطوير أدائه في نفس مجال التخصص.
- التدريب الإرشادي والتثقيفي: يستعمل مع الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.
- التدريب المهني: تأهيل المتدرب لإكتساب مهنة معينة عن طريق مراكز التدريب الصناعية أو المهنية كالسكرتارية والطباعة.

2- أساليب (وسائل) التدريب

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، وقد تتعدد هذه الأساليب بتعدد انواعه وأهدافه ويمكن حصر أهمها مع تقديم تعريف وجيز لكل أسلوب، ضمن الجدول الموالي¹:

جدول رقم(02):أساليب التدريب

دور المتدرب	الأساليب التدريبية
يتمثل دور المتدرب في الاستماع للمحاضرة الخاصة بالبرنامج التدريبي.	المحاضرات
وهي مشاركة مجموعة من المتدربين مع عدد من المتخصصين لمناقشة موضوع محدد وحلوله ومشاكله.	الندوات أو المناقشات الجماعية
إجتماع منظم، له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، يتم من خلاله تنمية التفكير الجماعي والفردى للمتدرب من خلال ما يعرض من تجارب وأداء حول مشكلة معينة أو اقتراحات بشأن خبرات جديدة عن طريق تبادل المعلومات.	المؤتمرات أو حلقات البحث
يستخدم هذا الاسلوب لمواجهة موقف عملي معين (من خلال قراءة لحالة ادارية معينة واقعية بشكل مختصر وعرضها على المتدرب لمناقشتها)	دراسة الحالة (اي عرض حالة معينة على المتدرب)
يعتبر التدريب من خلال الزيارات الميدانية ربطا لما تعلمه المتدرب نظريا مع ماهو موجود في الواقع العملي ويتمثل في الزيارات الاولية والإطلاع المباشر على الواقع العملي للتعرف على المشكلة وتحليلها.	الزيارات الميدانية
يقسم المتدربون الى مجموعات صغيرة تمثل ادارات او منظمات معينة تم تقوم كل واحدة منها باتخاذ قرار معين.	المباريات الادارية (المهارات الادارية)
يقوم المتدرب بتقمص أو تمثيل دور الشخص الذي يمثل الحالة المعروضة للمناقشة أو البحث، من واقع تصوره اتجاه كل شخصية ودورها عمليا، بعد عرض الموقف العملي عليه، واستيعابه له، وتمثل أكثر في الأشخاص الذين يتولون ادارة المقابلات الشخصية والتدريب على حل المشاكل والعلاقات العامة.	المحاكاة (تقمص تمثل الأدوار أو لعب الأدوار التطبيقية)

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على: رجاء جاسم محمد وابتسام أحمد فتاح، مرجع سابق، ص265

¹ رجاء جاسم محمد وابتسام أحمد فتاح، " اثر البرامج التدريبية في تطوير اداء العاملين-دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"-مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرون، 2011 ، بغداد، العراق، ص265 بتصرف.

إضافة إلى وسائل وأساليب التدريب السابقة، يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التدريبية المساعدة لإيصال المعلومة التدريبية والتي نذكر منها¹:

— وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: مكبرات الصوت، آلات عرض الأشرطة آلات التسجيل البصري، السبورات، العاكس الخلفي للكمبيوتر، فيديو التلفزيون؛

— الوسائل التكنولوجية: (الكمبيوتر، الإعلام الالي وكل هذه الوسائل المستعملة في التدريب قد تدخل ضمن نوع آخر من التدريب والذي يدعى ب: التدريب عن بعد.

نشير إلى وجود أساليب أخرى للتدريب تتمثل في:

— التدريب العملي أو التدريب في الورش والممثل في تلقين المتدرب لكيفية إستعمال آلة معينة أو إنجاز مهارة يدوية معينة أو حرفة ما؛

— التدريب من خلال التنقل بين الوظائف: يعد من أساليب الادارة في التدريب حيث يتم إكساب المتدرب خبرات ووظائف أخرى وتأهيله لأداء وظيفة جديدة وذلك قصد تمكينه من شغل وظيفة أخرى حالة الحاجة إليه كغياب صاحب الوظيفة الأصلية مثالا.

— أسلوب الفرق الطائفة: الخاص بالموظفين المرشحين لتسلم مناصب عليا، حيث يتوفر لهم المجال للإطلاع على الأمور المختلفة للمنظمة في وقت سابق وبشكل عام، يتضمن المنهج التدريبي بهذا الأسلوب كشفا عاما لنشاطات المنظمة كافة حيث تعطى الفرصة للمتدرب للإطلاع عليها بشكل عام ويتزود بفكرة عامة عن طبيعة العمل في المنظمة ونشاطاتها إلى حين يستقر في المنصب.

ثالثا: مشكلات التدريب وعوامل نجاح البرامج التدريبية

قد يواجه التدريب في الواقع العملي بعض المشكلات التي تؤثر عليه وبالتالي على نجاح البرامج التدريبية في المنظمة أهم المشكلات التي تواجه التدريب: نذكر منها²:

- صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- عدم وجود تخطيط تدريبي يتميز بالتكامل والشمول في المنظمة؛
- عدم اقتناع القيادات الادارية بأهمية التدريب؛
- انعدام أو نقص استخدام الأساليب العلمية الحديثة للتدريب مما يؤثر على كفاية وفعالية التدريب؛

¹ وفيق حلمي الاغا، البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، بحث بجامعة الازهر، غزة، 2005، ص 80 موجودة على الموقع: بتاريخ <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/arado/unpan024140.pdf> 18/03/2017

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص154

- صعوبة تصميم موازنة للتدريب تتناسب مع حجم ومستوى المنظمة لتغطية الإحتياجات التدريبية اللازمة.
- 2- عوامل نجاح البرامج التدريبية وفعاليتها¹:
- أن يكون المشتركين في البرامج التدريبية لديهم الرغبة في التغيير، أي شعور الأفراد بالحاجة للتدريب؛
 - أن يكون الهدف الأسمى للبرنامج التدريبي هو معالجة المشاكل التي يعاني منها المتدربون؛
 - العمل على مساعدة المتدربين في تحليل الأفكار والمعلومات التي يستقبلونها من المدرب وذلك لمعرفة مدى استخدامها في حل المشاكل التي يعانون منها؛
 - النظر إلى المشاكل التي يعالجها التدريب من عدة محاور وهذه المحاور تتمثل في اعطاء الحرية للمتدربين في إبداء آرائهم ووجهات نظرهم حيال هذه المشاكل وهذا ما يفتح للمتدربين المجال في التفكير والتحليل؛
 - أن تكون البرامج التدريبية مرنة؛
 - الإعتماد على أساليب حديثة للبرامج التدريبية.
- نشير إلى أنّ عناصر المناخ التنظيمي قد تختلف وتعدد من باحث لأخر، هناك من يضيف بعض العناصر والأبعاد ويعتبرها من العناصر الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي لأي منظمة نذكر منها²:
- نظم وإجراءات العمل:** تتمثل في الأوامر والتعليمات والقرارات التي تنظم تنفيذ مختلف المهام في المنظمة، ككيفية انتقال المعلومات بين أقسام وإدارات المنظمة وشؤون المعاملين، وعليه فإن مرونة هذه الأنظمة والإجراءات تخلق مجالاً من الحرية على الإبداع والإبتكار ويفسح المجال أمام الموظفين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات للبيئة مما يخلق مناخاً للثقة في توسيع قدرات العاملين؛
- البيئة الخارجية:** تعد البيئة الخارجية من العوامل المؤثرة على سياسة المنظمة، فالظروف الإقتصادية والمحلية والدولية والتشريعات والسياسات المالية، لا بد من أخذها في الإعتبار لضمان توفر مناخ تنظيمي إيجابي بالمنظمة؛
- طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في حفز العاملين وإحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل والإهمال نحو تطوير المنظمة، أما العمل الذي يتميز بالتحسين والتطوير فإنه يزيد من تشجيع العاملين على الاسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- العلاقات الداخلية:** تمثل العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة كالعلاقات بين الرئيس و المرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين ببعضهم بعضاً، وقد تختلف من منظمة إلى أخرى وتكون إما صاعدة أو نازلة، إيجابية أو

¹ وفيق حلمي الاغا، مرجع سابق، ص 87.

² إرجع إلى:

- لوكيا الهانمي ويونفار مراد، مرجع سابق، ص 65
- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 298.

سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية وذلك حسب الهيكل التنظيمي والنمط القيادي المتبع، فإنها تؤثر في تكوين المناخ السلبي أو الايجابي بالمنظمة.

وقد أضاف بعض الباحثين أبعاد أخرى وإعتبرها أنها تتحدد بعوامل البيئة الداخلية وتمثل فيمايلي¹:

__ مرونة التنظيم ومدى قدرته على الإستجابة والتكيف مع الظروف المحيطة؛

__ أنماط الثواب والعقاب المعتمدة من قبل الإدارة في المنظمة؛

__ الأمن الوظيفي، أي مدى استقرار الموظف في وظيفته؛

__ أنماط السلطة المتبعة بالمنظمة.

أما البعض الآخر من الباحثين من إعتبر الأبعاد التالية من مكونات المناخ التنظيمي و المتمثلة في²:

الدفء و الدعم في المنظمة، عدالة نظام المكافآت، روح الجماعة، درجة التأييد التي يشعر بها الفرد في المنظمة، الإحترام المتبادل بين الأفراد، والثقة، المساواة والعدل.

كما إعتبر البعض أن مكان العمل وكل ظروفه المادية³ والمعنوية المحيطة بالفرد بما في ذلك إجراءات العمل وقوانين سير العمل وحتى العلاقات الاجتماعية السائدة.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 306

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 19-20

³ Nathalie Delobbe et autres, **comportement organisationnel**, vol 1, 1^{ère} édition, de boeck, Paris, 2005, p 235

خلاصة :

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على إهتمام الباحثين في مجال الإدارة. وقد تباينت مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع لتباين إختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية. حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي للمنظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته ونماذج وعناصره، وأنواعه وطرق تحسينه نوعيته لتتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال والملائم.

بعد دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي، إتضح لنا ما لهذا المناخ بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغه في التأثير على العديد من المتغيرات التنظيمية للأفراد في المنظمة سواء الولاء أو الرضا وحتى أدائهم الوظيفي. إذ تبين من مختلف الدراسات أن المناخ التنظيمي المناسب والمشجع للعمل يزيد من مؤهلات الأفراد في المنظمة، ويسمح لهم بتفجير طاقاتهم وزيادة مساهمتهم في تنميته وتطوير المنظمات. في حين يعرقلهم المناخ التنظيمي السلبي ويخفف من كفاءتهم. وهذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثاني الذي سيتناول الأداء الوظيفي للأفراد وعلاقته بالمناخ التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وعلاقته
بالمناخ التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الأداء أحد المصطلحات التفسيرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات علوم التسيير والإدارة بسبب تداولته الكبير من قبل معظم الكتاب والباحثين، خاصة وأنه يعكس مستوى النجاح الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه، كما يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء والمسيرين في أي منظمة كانت. إتفق العديد من الممارسين والباحثين وغيرهم من المهتمين على أن تحقيق فعالية الأداء في المنظمة لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد مادية، مالية، فنية، تنظيمية أو بشرية إنما يتحدد أداء المنظمة أساساً بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة. فلم يعد المورد البشري يوازي الأصول الحقيقية فحسب بل أصبح عامل أساسي محدد لأداء المنظمة.

وبالتالي فالحديث عن الأداء الكلي للمنظمة يقود إلى التحدث بالخصوص عن أداء العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لأداء المنظمة، والموجه الرئيسي لها ويمثل مصدراً حقيقياً لخلق القيمة، كونه يحقق في آن واحد وعلى المدى البعيد الإبداع الإستراتيجي وقدرة المنظمة على التكيف. وعليه فإنّ جوهر الإهتمام بأداء العنصر البشري هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف، وقياس أدائه المحقق ومن ثم تقييمه وتحديد أسباب ضعفه.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي وأساسيات قياسه وتقييمه والتعريف بأداء الأستاذ الجامعي، إضافة إلى علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أساسيات قياس وتقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أداء الأستاذ الجامعي

المبحث الرابع: المناخ التنظيمي بالجامعة وتأثيره على الأداء الوظيفي للأستاذ

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، ولتداخل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتنوعها من جهة أخرى.

كما يعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الموظفين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

لقد خضع مفهوم الأداء الوظيفي في المنظمة كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى إلى تطورات عديدة انسجمت في مجملها مع التطورات التي مسّت الفكر الإداري والتنظيمي. إذ أصبحت النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة مفادها أن هذا الأداء يُحرّكه ويُشكّله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة المستويات الإدارية، إذ لا يمكن تصور أداء بدون أفراد.

وعليه تسعى الباحثة من خلال هذا المبحث التطرق إلى كل من الأداء والأداء الوظيفي من جوانبهما الأساسية المتمثلة في: مفهوم، أهمية، عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده، محدداته والعوامل المؤثرة فيه، طرق تحسينه، وعلاقته بالمناخ التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء الوظيفي وعناصره

أشرنا سابقاً أنّه قبل الحديث عن الأداء الوظيفي وحتى تكتمل معرفتنا بمفهومه، لا بد من التطرق أولاً إلى الأداء كمفهوم وذلك بتناول مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء وبعض المصطلحات التي توحى في مجملها إلى الأداء.

الفرع الأول: تعريف الأداء والمصطلحات المرتبطة به

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً بسبب تميّز محتوياته بالديناميكية من جهة ولتغيّر وتطور ظروف المنظمات وتغيّر عوامل بيعتها من جهة أخرى. وقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود إتّفاق بين الكُتّاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص تحديد المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء الذي تناولته الكثير من البحوث والدراسات، ويرجع ذلك إلى إختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء والمتبناة من قبل الدارسين له.

أولاً: تعريف الأداء

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى: "الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز"¹.

¹ الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص 217.

إن الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To perform) والتي أُشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (performer) والتي تعني تنفيذ مهمة ما أو تأدية عمل ما¹.

وقد وردت عدة تعاريف متعلقة بمفهوم الأداء كما يلي:

● حسب القاموس الفرنسي (Petit Robert) فإن الأداء يمثل²:

- النتيجة العددية المحققة من طرف حصان سباق أو رياضي في التجمعات العامة؛

- النتيجة المثلى التي تستطيع آلة تحقيقها.

من خلال تعريفي القاموس الفرنسي للأداء، فإن الأداء لا يرتبط بتحقيق الأهداف المسطرة فقط-إنجاز أو إنتاج ما كان منتظر أو متوقع- (الربط بالأهداف = الفعالية)، وإنما يطرح وسيلة تحقيق النتائج- تحقيق النتائج المسطرة في ضوء الموارد المستخدمة- (الكفاءة).

● حسب Miller et Bromly، فإن الأداء يمثل: "إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³. إذ نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في إستعمال موارد المنظمة (الكفاءة) والنتائج المحققة (الأهداف) من ذلك الإستخدم (الفعالية). كما نستشف من خلال هذا التعريف أنّ الحكم على أداء المنظمة يتمثل في مدى تحقيقها لأهدافها ومدى إلتزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك.

● حسب Ph-Lorrino يتمثل الأداء في: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتُسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمنظمة"⁴. نستنتج أن الأداء يتمثل في هوامش مراكز الربح ناقص تكاليف مراكز التكلفة.

● حسب P.Druker ينظر إلى الأداء على أنه: "قدرة المنظمة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والموظفين"⁵.

¹ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 104.

² Dimitri Weiss, les ressources humaines, 3ème tirage, éditions d'organisation, paris, France, 2001, p 230.

³ سناء جبيرات، تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 145.

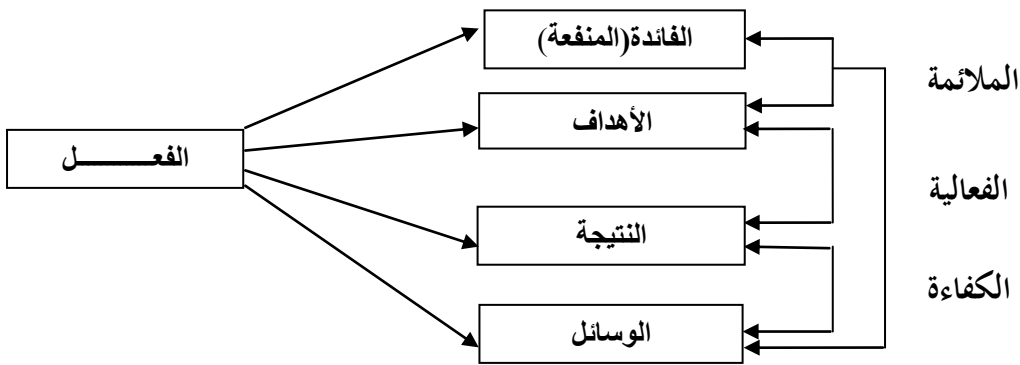
⁴ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 218

⁵ ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 105.

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي وإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ويُمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والموظفين. كما أكد P.Druker على أن مفهوم الأداء بصفة عامة لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن كذلك الإختيار الجيد لها.

وقد أكد أن الحكم على أداء شيء ما (فعل ما أو مجموعة أفعال) يتم في ضوء ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة: الملائمة، الفعالية، الكفاءة¹، ويتضح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (12): معايير الأداء



Source : Dimitri Weiss,op.cit ,p232

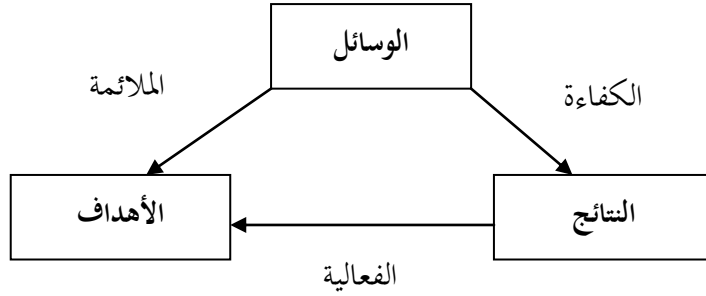
من الشكل أعلاه فإن Druker لخص الحكم على "أداء فعل ما" بأنه يرتبط بالمؤشرات التي جاءت بها مختلف التعاريف السابقة والمتمثلة في الكفاءة* والفعالية**، إضافة إلى عنصر ثالث وهو الملائمة، الذي يعني تكييف أهداف الأداء تماشياً مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية، إذا لا يمكن وضع أهداف خيالية لا تتوفر المنظمة على وسائل كفيلة بتحقيقها.

¹ Dimiti weiss, op.cit, p231

* ان مصطلح الكفاءة يسمى كذلك بالكفاية
** مصطلح الفعالية قد يعبر عنه بالفاعلية

كما يمكن تمثيل العلاقة المختصرة بين كل من الفعالية والملائمة والكفاءة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (13): العلاقة بين الملائمة والفعالية والكفاءة



Source :Christian Batal, **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, tome2, édition d'organisation, Paris, France, 2002, p65.

ثانيا: بعض المصطلحات المرتبطة بالأداء

من خلال التعريفات السابقة للأداء نلاحظ أن مفهومه يتداخل ببعض المفاهيم الأخرى، إذ يرى بعض الباحثين أنه يرتبط بمصطلحي الكفاءة والفعالية، ومنهم من يرى أن الأداء هو مجموع ومحصلة كل من الكفاءة والفعالية، وعليه نشير إلى هذه المصطلحات فيما يلي:

1- **الفعالية**: يقصد بها "درجة تحقيق الأهداف المسطرة بغض النظر عن الوسائل المستعملة في ذلك"¹. ويعبر عنها

بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}} = \text{الفعالية}$$

نستنتج أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي أن يمثل الفرق بين النتائج المحققة والمتوقعة.

إن تعريف الأداء وفقا لمفهوم الفعالية يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها.

2- **الكفاءة**: "تمثل نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة"². كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة.

أي أن الكفاءة: "ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف، أي دون حصول أي هدر يذكر"³.

وتعطى بالعلاقة التالية:

¹ Bernard martory et Daniel Crozet , **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 4ème édition ,édition Dunod, paris 2001,p149

² علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 129.

³ Dimitri Weiss ,op cit,p231

$$\frac{\text{المخرجات (النتيجة المحققة)}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

يتضح لنا من تعريف الكفاءة أنها صفة ملازمة لكيفية استخدام المنظمة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، وعلى هذا الأساس فيعرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة. نشير إلى أنّ مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية، يتميز بعدم الإتفاق بين الكتّاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثمّ فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية...).

يمكن التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات:	كيفية الوصول	الموارد	الوسيلة	الكفاءة
العمل، المعلومات، المواد، المعدات، التكنولوجيا	نقطة الوصول	النتائج	الهدف	الفعالية
المخرجات: الانتاج، الارباح، العائد، رقم الاعمال				

المصدر: صبرينة مانع، مرجع سابق، ص 209.

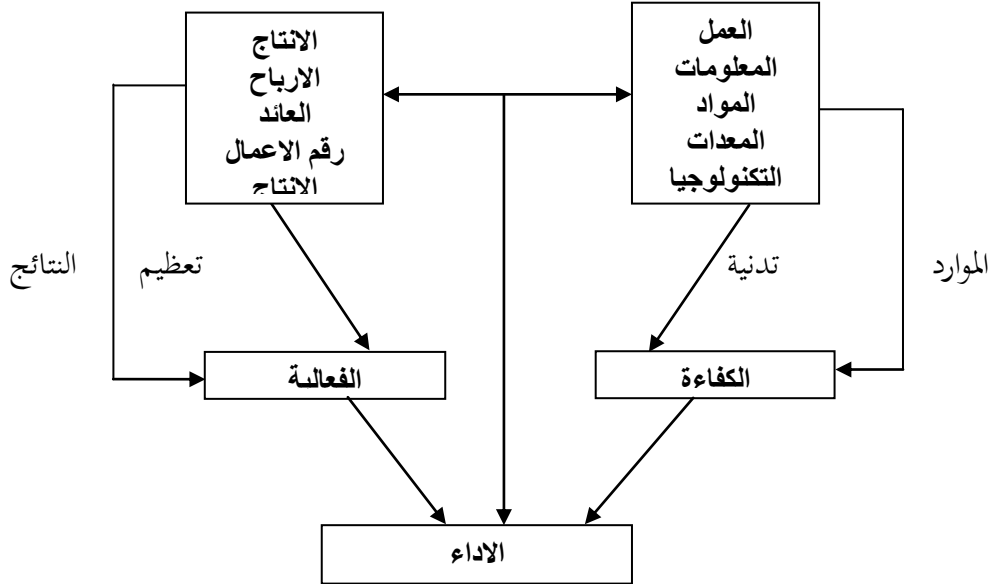
من الجدول أعلاه يتبين أن الفروقات الأساسية بين مصطلحي الكفاءة والفعالية التي تشمل مجالات الإهتمام والمعالجة والتحليل وكذا معايير القياس، إنما تُعبّر في ذات الوقت عن التكامل بينهما (المصطلحين) في سبيل الوصول إلى المعنى الحقيقي للأداء والمتمثل في الإستغلال الأمثل للموارد بغية تحصيل النتائج المسطرة. هناك من ركّز على تعريف الأداء بالإعتماد على الكفاءة فقط، ومنهم من إعتد على مصطلح الفعالية، في حين ذهب آخرون إلى الجمع بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في تعريف الأداء على أنه:

"العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو بذلك يتمثل في "معلومة كمية" في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبّعة من طرف المنظمة"¹.

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، 2001، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 87.

من منطلق أن الأداء يربط بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في الوصول إلى أهداف المنظمة بأقل الوسائل يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (14): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على الجدول أعلاه

نشير من خلال الشكل السابق أن: مصطلحي الكفاءة والفعالية يعبران عن المعنى الحقيقي للأداء إذ يعكسان التوجه الذي يُعرّف الأداء إنطلاقاً من العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول. فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تُمكن من بلوغ الأهداف. في الحقيقة إنّ التعامل مع مفهوم الأداء من منطلق الكفاءة والفعالية يعني المعالجة الضيقة له حتى وإن كانت تؤدي إلى مستويات مقبولة في الأجل القصير والمتوسط، فهي غير مضمونة في الأجل الطويل.

إضافة إلى وجهات النظر السابقة للأداء فإنّ هناك من الباحثين من أضفى عليه الطابع الإستراتيجي، أي اعتبر أنّ الأداء يتمثل في " قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكينها من مواجهة القوى التنافسية"¹.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وتصنيفاته

يعتبر الأداء بصفة شاملة محصلة لكل من أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمنظمة، وأيضاً أداء المنظمة في إطار بيئتها الإقتصادية والإجتماعية.

¹ المرجع نفسه، ص 88.

لكن غالبا مايربط معظم الباحثين مفهوم الأداء بأداء المورد البشري أو الأداء الوظيفي للموظف دون غيره من الموارد الأخرى، وذلك لأنّ أداء المورد البشري يساهم بشكل أساسي¹ في تحديد الأداء الكلي للمنظمة.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي*

رغم الإتفاق الموجود بين الباحثين في مجال الإدارة حول مكانة الأداء الوظيفي للعنصر البشري في المنظمة، إلا أنّ الأمر لا يُعدّ كذلك بالنسبة لتحديد مفهومه. إذ نجد أنّ تحديد مفهومه عرف نفس الإشكال الذي طُرِح سابقاً مع مصطلح الأداء، وذلك لكونه يمثل هدفاً معقداً يصعب الإلمام به فضلاً عن تركيز الأعمال الأكاديمية على دراسة معايير تقييمه والعوامل المفسرة له على حساب ضبط مفهومه ومجاله الدلالي الذي يغطيه.

ومن هذا المنطلق سنورد أهم التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي فيما يلي:

- حسب معجم المصطلحات الإجتماعية: يُعرّف أداء المورد البشري من الناحية الإدارية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما"².

- حسب Motowildo: فإنّ أداء الموظف يمثل "القيمة الإجمالية المنتظرة من قبل المنظمة لمراحل التصرفات أو السلوكات التي يمارسها الفرد خلال فترة زمنية معينة"³.

نستنتج أنّ تعريف Motowildo يشير إلى أنّ الأداء يمثل:

- النتيجة الإجمالية المتوقعة؛

- مجموعة التصرفات الممارسة من قبل الفرد والمنتظرة من قبل المنظمة؛

- أنّ الفرد قد يكون أداءه مرتفع بالنسبة لمهام معينة على حساب أخرى.

وعليه يشير Motowildo إلى أنّ الأداء الوظيفي للفرد يتغير عبر الزمن، فقد يرتفع نتيجة بعض المهام وقد ينخفض بالنسبة لأخرى. كما نلمس أيضاً من خلال ما سبق من التعاريف أنّ أداء الفرد يُقاس ويمكن الحكم عليه من خلال كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء.

¹ Joseph Noone , A propos de la performance humaine en entreprise,

<http://www.gregoriae.com/dmdocuments/1999-15pdf> consulter le 04-04-2017

* نشير الى أن مصطلح الاداء الوظيفي المشار اليه في هذه الاطروحة قد تعددت تسمياته من باحث لأخر واعتبرت مرادفة لبعضها البعض، فقد يسمى بأداء المورد البشري، أداء العاملين، و الاداء الوظيفي للمورد البشري وكذا أداء الافراد، أداء الموظف. كما ننوه الى أننا اكتفينا باستخدام مصطلح الاداء الوظيفي فقط بدلا من باقي التسميات وذلك للدلالة على الاداء الوظيفي للمورد البشري.

² ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق، ص 108.

³Sylvie Saint -Onge et victor Haine, **Gestion des performances au travail** ,1ere édition, de boeck, Paris, 2007, p99

أما **Campbell** فيعرفه على أنه يمثل: "مجموعة السلوكيات أو الأفعال الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة، والتي يمكن قياسها في شكل مستوى المهارات المساهمة في تحقيق الأهداف"¹.

أشار Campbell من خلال تعريفه إلى أن الأداء الوظيفي يمثل التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة للإنتاج التي يملكها الفرد وبين مدى انجازه للوظيفة في إطار تحقيق الأهداف. وحدّد كامبل المهارات التي تجعل الفرد ذو أداء معين في نموذج يدعى "بالنموذج المتعدد العوامل"^{*} وحصّرها في ثمانية أبعاد هي موجزة في الجدول الموالي²:

جدول رقم (04): أبعاد الأداء الثمانية لـ **Campbell**

الأبعاد	مفهومها
مهارات المهمة الخاصة بالعمل	تعبّر عن مستوى المهارة التي من خلالها ينفذ الفرد المهام التنفيذية الخاصة بالعمل.
مهارات المهمة غير الخاصة بالعمل	تمثل قدرة التحكم في مهمات مشتركة بين مختلف أعمال المنظمة، وهذا ما يمثل وبين درجة التكيف مع مهمات أخرى.
الاتصال الشفهي والكتابي	يتعلق بالقدرة على الإتصال بوضوح وفعالية سواء كتابيا أو شفويا.
الجهد المبذول في العمل	يشير إلى نوعية إلتزام الفرد بالجهد الفردي ودافعه للقيام بعمله و القدرة على إظهار جهود إضافية والعمل بفعالية في الظروف الصعبة (الدافع لأداء المهام المؤكدة بطاقة وكثافة ومثابرة)
الحفاظ على الانضباط الشخصي	القدرة على تجنب السلوك السلبي والنتائج العكسية المتوقعة مثل (خرق القوانين الداخلية ، الغيابات ، والتأخر عن العمل...).
المساهمة في تسهيل اداء الفريق والزملاء	يمثل قدرة إستعداد الفرد على دعم ومساعدة الآخرين ومشاركته في تطويرهم وتسهيل عملهم وانجازه بفعالية وكذا تعزيز مشاركة الاعضاء .
الإشراف	يمثل القدرة على التأثير إيجابيا على أداء المرؤوسين في العمل (تحديد الأهداف، التأثير على تبني السلوك المتوقع ، المكافأة او المعاقبة.
التسيير	القدرة على أداء وتسيير الفريق (المجموعة) من خلال:التحكم في مهمات تخصيص الموارد، التنظيم، ورقابة فعالية الفريق وتطوير الخدمات من خلال: زيادة الموارد، المالية، البشرية، المادية.

المصدر : من إعداد الباحثة إعتتماد على:

-Sylvie Saint -Onge et victor Haine,op.cit, p100

- Isabelle Achte et autres op.cit,p42

¹ Isabelle Achte et autres , **comment concilier la performance et le bien-etre au travail?**, Memoire MBA du RH; Université Paris Dauphine,2010,p40 sur le :[http:// mba-rh.dauphne.fr/fileagmin/mediatheque/site/mba-rh/pdf travaux-anciens/bien-etre-et-la-performance-au-travail-pdf_04/04/2017](http://mba-rh.dauphne.fr/fileagmin/mediatheque/site/mba-rh/pdf travaux-anciens/bien-etre-et-la-performance-au-travail-pdf_04/04/2017)

^{*} نشير إلى أن Campbell هو أول الباحثين الذي تمكّن من تحديد مجموعة السلوكيات والتصرفات التي تمكن للفرد من أن يكون ذو أداء معين وجمعها في النموذج المتعدد العوامل .

² Isabelle Achte et autres,op.cit,p42 et Sylvie Saint -Onge et victor Haine op.cit, p100

من خلال الأبعاد الثمانية لـ Campbell فإنّ الأداء الوظيفي يمثل البناء الشامل الذي ينطوي على الكثير من المفاهيم السابقة-المتوفرة في الفرد-والتي تؤدي إلى نتيجة واحدة وهدف معين. أي أنّ الأداء الوظيفي يشتمل على السلوكيات السالفة الذكر: كفاءة أداء المهمة، الاتصالات المكتوبة والشفوية، تقديم الجهد، الإنطباع الشخصي، مساعدة الزملاء وأداء الفريق، الإشراف والقيادة (التفاعل مع المرؤوسين)، الإدارة (مراقبة تقدم الأهداف) التي يمتلكها الفرد لأداء مهامه.

- حسب (Mc Namara) فإنّ الأداء هو "السلوك الملاحظ الذي يقوم به الافراد لتأدية العمل، إضافة إلى النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"¹.

من خلال هذا التعريف نستطيع القول بأنّ الأداء الوظيفي هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهذا ما لم يتوفر في التعاريف السابقة التي لم تجمع بين السلوك والنتائج في تعريفها للأداء. فهو يعبر بذلك عن مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز (النتائج).

قد أشار **Thomas Gilbert**² إلى أنّه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وقد حدد السلوك على أنّه كل مايقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو إتخاذ قرار... ، أما الإنجاز فهو مايبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل (السلوك)، أي أنه مخرج أو النتائج أو النتائج. كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما.

وعليه فإنّ الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

أما **Robert Bacal**³ يعرفه على أنّه "درجة بلوغ العامل(الموظف) أهداف وحدة العمل والمنظمة كنتيجة لسلوكه باستخدام مهاراته، قدراته، ومعارفه".

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن هذا المفهوم يقترب جدا من مفهوم الفعالية مما جعل البعض يقر بعدم التمييز بين الأداء والفعالية.

كما عرفه **سيزلاقي ووالاس** بأنه: "مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن

¹Naomi W. Githinji and Hazel Gachunga ,op.cit, p 378

² ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص105.

³Robert Bacal, **Manager's guide to performance reviews** , the Mc graw – Hil companies , USA, 2004, p 39

الإلتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية¹.

كما يمكن تعريفه على أنه: "نتاج ثلاث عوامل وهي المهارات/ الإمكانيات والجهد وطبيعة شروط (قيود) العمل (إدراك الدور) التي تؤدي إلى إنجاز عمل أو مهمة معينة"².

فحسب هذا التعريف فإن الجهد هو مقدار الإسهام الذي يقدمه الأفراد في إنجاز المهمة. أما الإمكانيات فتعني مقدار ما يتمتع به الأفراد من صفات لغرض إنجاز الأهداف، في حين إدراك الأدوار يعني الإتجاه أو السلوك الذي يتبناه الأفراد في توجيه جهودهم نحو إنجاز أعمالهم.

كما يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي المبسط التالي للأداء الوظيفي بأنه يمثل الأنشطة والمهام والسلوك التي يزاولها ويسلكها الفرد (العامل) في المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (الإنجاز) وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والطرق المحددة للعمل.

من خلال التعاريف السابقة لمصطلح الأداء الوظيفي، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

إنّ مفهوم الأداء الوظيفي لم يلق تعريفه الإجماع بين الباحثين والمختصين شأنه شأن مفهوم الأداء، فمنهم من يعبر عن الأداء الوظيفي على أنه النتائج النهائية المحصل عليها، ومنهم من يعرفه على أنه السلوك الذي يتحقق من ورائه النتائج. غير أن هناك من الباحثين من جمعوا بين السلوك والنتائج وخلصوا إلى أنّ الأداء الوظيفي للمورد البشري هو التفاعل بين السلوك والإنجاز.

رغم عدم الإتفاق الحاصل بين الباحثين حول تحديد مفهوم موحد للأداء الوظيفي للمورد البشري، إلا أننا نلمس من خلال مختلف التعاريف السالفة الذكر أنّ هناك نقاط إتفاق بينها يمكن استخراجها، والتي تتمثل في أن الأداء الوظيفي يتكون من ثلاث عناصر وهي الفرد والوظيفة والموقف (البيئة التنظيمية) والتي سنتطرق لها لاحقاً.

إنّ الأداء الوظيفي بالتعبير المختصر هو عبارة عن: "النتائج المحققة من قيام الشخص (الفرد) بمجموعة من السلوك الهادفة عند ممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها وذلك بغية تحقيق هدف معين والمتمثل في اشباع حاجة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما، باستخدام موارد متاحة (معينة)".

يجب أن ننبه في الأخير أنّ الأداء الوظيفي ليس مرادفاً للأداء الإجتماعي، بل أنّ الأداء الإجتماعي له علاقة أكثر بأداء المنظمة ككل بما يمكن أن توفره من مزايا إلى أفرادها.

¹ خالد أحمد الصرايرة، مرجع سابق، ص608.

² Naomi W. Githinji and Hazel Gachunga ,op.cit, p 378

فإلى جانب الهدف الاقتصادي تسعى المنظمات إلى تحقيق الهدف الاجتماعي وذلك بالإهتمام بالمنافع التي يحصل عليها الأعضاء والمتمثلة أساسا في ضرورة تحقيق هدف الرضا الإقتصادي والاجتماعي والنفسي في مكان العمل، التحرر من السلوك غير الملائم والمتقلب للمشرفين والحصول على حصة من المنافع الإضافية وحرية الإنضمام للنقابة والمشاركة في التفاوض الجماعي والحرية الفردية في عرض الخدمات من خلال عقد العمل وحق العمل في ظل ظروف عمل ملائمة¹.

ثانيا: تصنيفات الأداء الوظيفي

لقد صنّف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى²:

- **الأداء المتميز:** هو الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وهو يعبر عن مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة، بحيث تمكنهم من إنجاز أعمالا تتجاوز حدود معايير المنظمة، أي أنها تتسم بالحدثة والإبداع والتميز؛
- **الأداء الجيد جدا:** هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحدد ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببه جهود ومهارات الموظف (العامل)؛
- **الأداء الجيد:** هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، ويعود إلى جهود ومهارات الموظف نفسه؛
- **الأداء دون الجيد:** هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، ويعود إلى نقص في جهود ومهارات الموظف وأحيانا إلى بيئة العمل؛
- **الأداء غير المرض:** هو ذلك الأداء الذي لا يحقق توقعات العمل أو متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر أو إلى تكرار العمل عدة مرّات لإنجازه، وسببه ضعف جهود ومهارات العامل أو بيئة العمل.

الفرع الثالث: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي

أولا: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ولعلّ أبرزها يتلخص في ثلاث عناصر كما ذكرها Haynes وهي كمايلي³:

¹ عبد الفتاح بوخمخ، "تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية -دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى و الدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد18، 2002، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ص 129.

² رشيد مناصرية وفريد بن ختو، "سلوك المواطنة التنظيمية واهمية في تحسين اداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 220.

³ عامر أبو دية، "الرضا الوظيفي واثره في تحسين اداء العاملين بالجامعات"، مؤتمر استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، الجامعة الهاشمية، افريل 2012، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، مصر، 2013، ص 91 بتصرف.

- 1- **الوظيفة (المعرفة بمتطلبات الوظيفة):** تشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات، كما تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي تتطلبها وظيفة من الوظائف، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة؛
- 2- **الموظف:** تعني ما يمتلكه الموظف من قدرات معرفية ومهارات وإهتمامات و إتجاهات وقيم ودوافع خاصة بالعمل وهي تمثل خصائصه الأساسية؛
- 3- **الموقف (بيئة التنظيم):** ويقصد به ما تتصف به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، نظام الإتصالات، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب و العقاب.

هناك من يشير إلى وجود عناصر أخرى إضافة إلى العناصر الثلاثة السالفة الذكر يمكن إستخلاصها كذلك من خلال التعاريف السابقة للأداء وتتمثل في¹:

- نوعية العمل:** تشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، النظام، الإتقان والبراعة، والتّمكن الفنيّ من هذا العمل والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وعدم الوقوع في الأخطاء؛
- كمية العمل:** يقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز؛
- المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

غير أن هناك من الباحثين من تحدّث بالتفصيل عن عناصر الأداء الوظيفي، وصنّفها إلى مايلي²:

1- العناصر التنفيذية: وتتمثل في:

- القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وإنجاز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية؛
- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية؛

¹ فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس والجزائر والمغرب، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف، الجزائر، 2012-2013، ص 87 .

² موسى اللوزي وعمر عطية الزهراني، "العوامل المؤثرة في الداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد1،، 2012، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، ص7

- القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة وتعالج مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي؛
- المهارة في تنفيذ العمل بشكل سليم، ووفق ما حُدِّد له من إجراءات؛
- إنجاز العمل في الوقت المحدد؛
- القدرة على المراجعة والتدقيق ومراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوّه من الأخطاء.

2-العناصر الأكاديمية:

- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته؛
- المعرفة بأهداف ومهام العمل؛
- المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

3-العناصر التطويرية:

- المتابعة لما يستجد في مجال العمل؛
- تقديم الأفكار والمقترحات؛
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى؛
- المشاركة الفعالة في الاجتماعات؛
- تقبل التوجيهات.

4-العناصر الأخلاقية:

- المحافظة على أوقات الدوام؛
- القدرة على الحوار وعرض الرأي؛
- الاهتمام بالمظهر؛
- تقدير المسؤولية؛
- حسن التصرف.

5-العناصر الإجتماعية:

- العلاقة مع الرؤساء؛
- العلاقة مع الزملاء؛

-العلاقة مع المراجعين؛

-القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

نلاحظ أنّ عناصر الأداء الوظيفي تشتمل على أهم المتغيرات التي تربط الفرد بالوظيفة، أي أنّها مزيج من قدرات الفرد من ناحية وخصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى، وكذا متطلبات الوظيفة في حد ذاتها.

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي بسبب تعدد مجالات الدراسة التي تناولته والاستبانات التي طوّرت من أجل ذلك من جهة، ومن جهة أخرى لكونه مُستمد من تقاطع علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي بالإضافة إلى السلوك التنظيمي¹.

إنّ كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي أمثال بحوث Organ وزملائه، أدت إلى خروج الأداء الوظيفي (أداء المورد البشري) من مقارنته القائمة على الإنجاز الآني للمهمة إلى مقارنة أكثر شمولية وتوسّعاً ليضم بذلك سلوكيات وتصرفات الأفراد المبدولة داخل المنظمة لإنجاز الأنشطة والمهام غير الرسمية، كسلوكيات المواطنة والتعاون مع الآخرين وغيرها².

وعلى هذا الأساس فقد اتفقت العديد من الدراسات والأبحاث على أن الأداء الوظيفي قد يُقسّم إلى قسمين حسب ما قرّره كذلك Motowidlo وBorman وهما³: أداء المهمة والأداء السياقي والتي طالما إعتبرهما العديد من الباحثين أنّهما يمثلان في حد ذاتهما أبعاد الأداء الوظيفي.

1- بعد أداء المهمة la performance à la tâche

يعتبر هذا البعد مؤشر واضح إيجاباً قابلية ومهارة الأفراد من خلال معرفة مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته.

عرفه Motowidlo بأنّه: "يتضمن سلوك الأفراد أو مجموعة من الأنشطة الجوهرية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم وذلك من خلال الأنشطة الإنتاجية (التنفيذية) أو من خلال الأنشطة المساعدة كالتموين والتوزيع أو باقي الخدمات بغرض تحقيق أهداف المنظمة"⁴.

¹Audrey Charbonnier et autres, " Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : etude exploratoire", Université de Toulouse, p1

² Assaad el Akremi et autres, **comportement organisationnel**, vol2, 1ère édition, De boeck, Paris ,2006, p74

³Korkaew Jankingthong and Suthinee Rurkkhum, op,cit,p116

⁴ Sylvie Saint Onge et Victor Haines, op.cit .p101

كما يقصد به: "ذلك الأداء الذي يشمل أنماط معينة من سلوك الفرد والتي تساهم مباشرة في إنتاج السلع والخدمات أو الأنشطة التي تدعم بطريقة مباشرة العمليات التنظيمية الأساسية للمنظمة"¹.

وقد يعرف على أنه: "الدور الذي يشمل مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تساهم مباشرة في إنجاز المهمة الرسمية الموكلة للموظف والتي تمثل إنتاجيته بالضبط"².

ويشير Hatstrup و Befort إلى أنّ أداء المهمة يتضمن ثلاثة جوانب من السلوكيات³: الجانب الأول يعكس الأنشطة التحويلية الأساسية كالقيام بالواجبات المتعلقة بالعمل (الوظيفة) مثلاً، والثاني يعكس الجوانب التي تخدم الأنشطة التحويلية الأخرى كقلة أخطاء العمل مثلاً، وأما الجانب الثالث فيتعلق بالإتصالات المكتوبة والشفهية التي توصل المعلومة لتأدية المهمة.

من خلال التعاريف السابقة لبعدها أداء المهمة نستنتج أنه: يمثل المهارة بصفة عامة التي يتمتع بها الموظفون لأداء أنشطتهم الرسمية والتي تشكل جزءاً من وظيفتهم، والتي تساهم في العمليات الرئيسية للمنظمة سواء كان ذلك بشكل مباشر مثل: العمليات التقنية والإنتاجية الرئيسية للمنظمة كعمليات البيع والإنتاج وتقديم الخدمة أو بشكل غير مباشر مثل الأنشطة المساعدة كعمليات الإمداد بالمواد الخام أو التوزيع أو التنسيق أو التسيير أو الإدارة.

وقد يعكس أداء المهمة بكل إختصار، كيف يؤدي الموظفون نشاطاتهم المخصصة لهم. أي أنه يشير إلى ما يسمى بالدور الداخلي والجوانب الجوهرية لوظيفة الفرد. وبذلك فهو يتعلّق بإكمال الواجبات المحددة للفرد العامل وإنجاز المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي للوظيفة والقيام بالمتطلبات الرسمية لأداء الوظيفة والتي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أداء الموظف داخل المنظمة.

2- بعد الأداء السياقي: la performance contextuelle

تنطلق أهمية هذا البعد من ملاحظة KATZ التي أشارت إلى أنّ المنظمات التي تعتمد على قيام الأفراد بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل⁴، حيث غالباً ما تحتاج إلى قيام الأفراد بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، وهو ما أطلق عليه الباحثين الأداء السياقي*.

¹ مرفت محمد السعيد مرسي، "اثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الاداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط"، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 2013، 02، الجامعة الاردنية، الاردن، ص 240.

² Assaad el Akremi et autres, op.cit, 74.

³ سعد علي العنزي وعامر علي العطوي، "فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الاداء الوظيفي الشامل"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 31، 2012، جامعة كربلاء، العراق، ص 6.

⁴ المرجع نفسه، ص 7

* نشير الى أن مصطلح الأداء السياقي قد يسمى من قبل بعض الباحثين حالياً بأداء المواطنة.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء السياقي، ولعل من أهمّها:

يرى Motowildo و Borman أنّه يمثل: "تلك الجهود والسلوكيات الفردية المبذولة من أجل تحقيق أنشطة

المنظمة بفعالية، والتي تعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل"¹.

لقد حدّد بعض الباحثين خمس جوانب للأنشطة التي تشكل بعد الأداء السياقي وهي:²

— بذل جهود إضافية لإكمال المهام بنجاح؛

— المبادرة للقيام بالأنشطة التطوعية الإضافية التي لا تدخل ضمن المهمة الرئيسية؛

— التعاون ومساعدة الزملاء؛

— الالتزام بالإجراءات التنظيمية المعمول بها؛

— الإهتمام بتحقيق أهداف المنظمة والدفاع عنها.

وقد يشير الأداء السياقي إلى: "مجموعة الجهود الفردية والتي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرسمية (لا

تعدّ جزءاً من المهمة الرسمية)، ولكنّها تحظى بأهمية بالغة نظراً لأنها تشكل السياق أو الإطار النفسي والاجتماعي

والتنظيمي والذي يعتبر كعامل محفّز مهم وأساسي للعمليات والأنشطة التي تنطوي عليها المهمة."³ ويضم

مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي ترتبط بالتعاون بين الزملاء، الإحترام المتبادل، تقديم أعمال تطوعية، الإلتزام

بالإنضباط في العمل، الإهتمام بتحقيق أهداف المنظمة وسمعتها.

كما نجد أنّ Organ عرفه على أنّه: "السلوك التطوعي الإختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي

في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها"⁴.

كذلك يشير Motowildo و Borman إلى أنّ أداء المهمة المُتمثّل في الأنشطة الرئيسية المرتبطة مباشرة

بالمهمة الرسمية الموكّلة للموظّف يُعبّر بالضبط عن الأنشطة التحويلية، التنفيذية، الإنتاجية. لذلك فقد يختلف أداء

المهمة من مهنة إلى أخرى، في حين الأداء السياقي نوعاً ما ضمنيّ، كونه يُعبّر عن السلوكيات والتصرفات

والأنشطة الإختيارية والتطوعية التي يبديها الموظّف أثناء ممارسته لمهنته ولا تندرج ضمن المهمة الرسمية التي يشغلها

الموظّف، وعليه فهذه السلوكيات متشابهة ضمن جميع المهن و الوظائف التي قد يشغلها الموظّف⁵.

¹ Sylvie Saint Onge et Victor Haines ,op.cit ,p101

² Audrey Charbonnier et autres, op.cit ,p6

³Korkaew Jankingthong and Suthinee Rurkkhum, op.cit ,p117

⁴ سعد علي العنزي وعامر علي العطوي، مرجع سابق ، ص 7

⁵Melissa Cormier, **la performance de citoyenneté des équipes de travail**, thèse du doctorat en psychologie, université du Québec à Montréal , 2008, p6

من خلال التعاريف السابقة نجد أن:

- Motowildo قد أشار من خلال تعريفه للأداء السياقي على أنه يضم في طياته إتجاهين لتصرفات الفرد، إتجاه يشكل الجانب (السياق) النفسي للعمل والذي يتجسد من خلال سلوكيات وتصرفات الفرد على القيام بالأعمال التطوعية والجهود الاضافية لإتمام المهمة ومساعدة الزملاء والتعاون معهم، من أجل تحقيق الهدف العام. وإتجاه آخر يتمثل في الجانب النفسي الإجتماعي للعمل والذي يتجسد من خلال تصرفات وسلوكيات التعاون نحو المنظمة، بما في ذلك إحترام القوانين المعمول بها والإهتمام بتحقيق أهداف المنظمة وسمعتها.

- من خلال تعريف Organ نجد أن الأداء السياقي يمثل سلوك إختياري بطبيعته وليس جزء من متطلبات الدور الرئيسي الرسمي (سلوك يتجاوز متطلبات العمل الأساسية والواجبة). فمن خلال هذا السلوك يظهر الفرد رغبته في المحافظة على علاقات إيجابية وطيبة مع الجهة المستهدفة (زملاء العمل أو المنظمة في حد ذاتها)، أي تحقيق المنفعة للآخرين وبدون مكافأة بشكل مباشر.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

بما أنّ الأداء الوظيفي للفرد يعدّ من العوامل الرئيسية المحدّدة للأداء العام للمنظمة¹، فإن معرفة محدداته والعوامل المؤثرة فيه تعتبر من الأمور الضرورية الواجبة على المنظمة.

قبل التطرق إلى محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، تجدر بنا الإشارة إلى أنّ تحقيق أفضل أداء عام في المنظمة لن يتأتى من الأداء الوظيفي للمورد البشري لوحده، بل هو تكامل بين أداء التنظيم والأداء الإستراتيجي إضافة إلى أداء المورد البشري. وعليه فضمن هذا الإطار نجد أنّ العديد من الباحثين لخصّوا أهمّ المقاربات النظرية التي قدّمت مساهمات كل أداء على حدى.

الفرع الأول: مقاربات الأداء

تتمثل أهمّ المقاربات النظرية للأداء فيمايلي²:

أولاً: مقارنة الأداء عن طريق التنظيم

تجسّدت نظرة مُفكّريها وعلى رأسهم صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل F.Taylor في أنّ أداء المنظمة يتوقّف على نوعية تنظيمها الذي يفرض شروطه على النظام الإجتماعي بالمنظمة عبر هيكله العمل ومجموع المهام التي تُحدّد القدرات المهنية المطلوبة.

¹ Joseph Noone ,op.cit, p2

² Dimitri wess,op.cit ,pp249,251

ثانيا: مقارنة الأداء عن طريق الإستراتيجية

إنّ النتائج السلبية التي حققتها المقاربة السابقة بعدم أخذها بعين الإعتبار متغير السوق إستدعت الضرورة وجود مقارنة جديدة تأخذ في الحسبان التطورات التي يشهدها محيط المنظمات عند تحديد مفهوم الأداء. وعليه فتمثّل الحلّ لهذه المشكلة في ضرورة ربط الأداء بالإستراتيجية بدلا من التنظيم. بحيث يكون الأداء في هذه المقاربة متغير تابع للإستراتيجية، أي أنّه على ضوء الإستراتيجية المتبقاة يتم تحديد الهيكله المناسبة.

ثالثا: مقارنة الأداء عن طريق الأفراد

ظهرت هذه المقاربة مع بداية الثمانيات من خلال المنظمات اليابانية التي فرضت وجودها في الأسواق العالمية منافسةً بذلك المنظمات الأمريكية، إذ حققت تفوقها دون إمتلاكها لإستراتيجية جديّة. غير أنّ تفوقها جاء من داخل المنظمات في حد ذاتها وبالأحرى من نوعية وأسلوب عمل مواردها البشرية. وذلك من خلال تشجيعها وحثّها لعمّالها وموظّفيها على أن يكونوا عناصر فاعلة وناشطة تبرهن على قدراتها وإبداعاتها وليس فقط تنفيذ الأوامر مثلما جاء في مقارنة التنظيم، بإعتبار أنّ البشر هم صانعو الاختلاف.

وعليه فقد نستنتج من خلال المقاربات الثلاثة السابقة أنه لاجابة للحكم على أداء المنظمة من خلال معيار معين، بل من خلال معيار المحددات ثلاثي الأبعاد الذي يتضمّن الفعالية الإستراتيجية والتنظيمية والبشرية لتكون هذه الأخيرة ركيزته الأساسية.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

إنطلاقا من أنّ الأداء الوظيفي يمثّل ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأنّ ذلك يعتبر سلوكا. فإنّ هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الأداء والتي يُطلق عليها بمحددات الأداء، والتي وجد الباحثون صعوبة في تحديدها. فقد حُدِّدت حسب بعض الدراسات التي نذكر منها:

• حسب نموذج Porter et lawler فإنّ محددات الأداء الوظيفي تتمثل في عوامل أساسية هي¹:

- الجهد المبذول: المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله، ويقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات والخصائص الفردية: تمثل قدرات وخبرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله، كما تعبر عن تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة.

¹ رشيد مناصرية وفريد بن ختو، مرجع سابق، ص 220.

- إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى إطلاع الموظف على عمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والإنطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكوّن منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يُمارس بها دوره في المنظمة. أي بمعنى آخر المعرفة الذاتية بمتطلبات الوظيفة.

وبالتالي من خلال نموذج بورتر و لولر فإنّ الأداء الوظيفي هو:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الجهد المبذول} \times \text{القدرات والخصائص} \times \text{إدراك الدور}$$

كما تأخذ أغلب الدراسات على أنّ الأداء الوظيفي هو ذلك النموذج الذي يحاول ضبط مختلف العوامل وحصرها في عاملين رئيسيين هما: المقدرة والرغبة في العمل ليصبح الأداء البشري دالة لمتغيرين يعبر عنه بالعلاقة التالية¹:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

من خلال هذه العلاقة نستنتج أنّ الأداء الوظيفي هو تفاعل بين الرغبة والمقدرة، أي أنّ أداء الفرد لا يعتمد على قدراته فقط وإنما في نفس الوقت على ما لديه من دافعية والتي تعتمد بدورها على جزء من ظروف العمل المادية بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية التي تتفاعل مع حاجات الفرد. إذ تشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، أمّا الرغبة فتشير إلى مدى دافعية الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل.

إضافة إلى التصنيف السابق، هناك من يرى أنّ الأداء الوظيفي يتحدد نتيجة تفاعل ثلاث عوامل مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، تشمل التحفيز والمهارات والثقافة.

• حسب J.M.Descarpentrie لقد إستوحى معادله من المعادلة الشهيرة لـ Einstein (أينشتاين)

والمتمثلة في²:

$$Eh = M . C . C$$

حيث أنّ:

Eh: الفعالية البشرية

M: التحفيز

¹ عامر أبو دية، مرجع سابق، ص 92.
² علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 132.

C : المهارات (الكفاءة)

C: الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة)

فإضافة إلى ترابط هذه العوامل مع بعضها البعض، فإنها تربطهم علاقات ثنائية تتجلى فيما يلي¹:

- المهارات/ التحفيز: إستقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الإستراتيجية وتحقيق الفعل الذي ينشط حاجة

الإكتمال عند الفرد، فالشخص المحفز يرغب في إكتساب المزيد من المهارات؛

- المهارات/ الثقافة: إن تنمية المهارات لها أثر إيجابي على ثقافة المنظمة، وذلك لأنها تمكن من رفع المستوى

المعرفي للفرد؛

- الثقافة/ التحفيز: الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة إلى الإعتراف والانتماء، كما تدفع إلى العمل

الجماعي المنتج.

تتأثر محددات الأداء الوظيفي بنظام تسير الموارد البشرية الذي يعمل على تطويرها وتنميتها وتوفير جو العمل

المناسب. إذ يمكن التعبير عن فلسفة التكامل بين محددات الأداء إنطلاقاً من أنّ الأداء لا يمكن تحقيقه إلا إذا

كان المورد البشري في المنظمة يملك مجموعة من المؤهلات والمهارات التي تعكس متطلبات وظيفته، وللحفاظ على

هذه المؤهلات والمهارات وكذا تنميتها واكتساب الجديد منها لا بد أن تعمل المنظمة على تحفيز مواردها البشرية

كترقيتهم لمناصب أعلى أو الزيادة في مردودية الأداء لديهم. بالإضافة إلى الإعتراف بجهودهم وإنجازاتهم كحافز

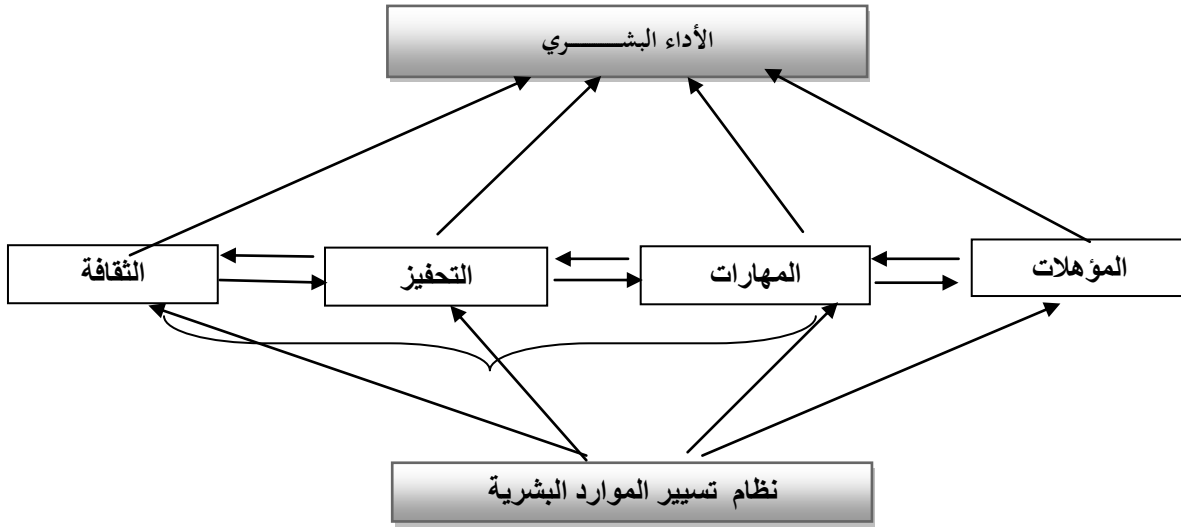
معنوي، هذا يؤدي إلى خلق ثقافة قوية ومشاركة تفعل الانتماء وتزيد الولاء وترفع من المستوى المعرفي للموارد

البشرية لديها.

ويمكن التعبير عن محددات الأداء وفق هذه الفلسفة مثلما هو موضح بالشكل الموالي:

¹ Dimitri wess,op.cit, pp249-252

شكل رقم (15): محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية



Source : Dimitri Weiss,op,cit ,p 252

من خلال هذه المحددات يتضح أنه رغم أهمية المؤهلات في الأداء الوظيفي (البشري) إلا أنها غير كافية لوحدها، ولا ينتج عنها بالضرورة أداء معين، وإنما يجب أن تكون الموارد البشرية محفزة مما يشجعها على اكتساب المهارات أكثر فأكثر في ظل تواجدها ضمن إطار عمل أكثر ملاءمة (بيئة عمل معينة)، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مناسبة مشتركة أين يكون المورد البشري معنا بالأهداف التنظيمية.

وغير بعيد عن هذا التصنيف، هناك من يضيف إلى محددات الأداء السابقة ويُعوّض بعض عناصرها بأخرى وذلك كما توضحه المعادلة التالية¹:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times \text{المهارات} \times \text{تنظيم العمل} \times \text{الموارد المستعملة}$$

$$\text{Perf} = M \times C \times O \times R$$

Perf : الأداء البشري (الوظيفي)

M : التحفيز .

C : المهارات .

O : تنظيم العمل .

R : الموارد المستعملة .

¹ سهيل زغدود، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - نموذج مقترح - حالة مؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2014، ص 132.

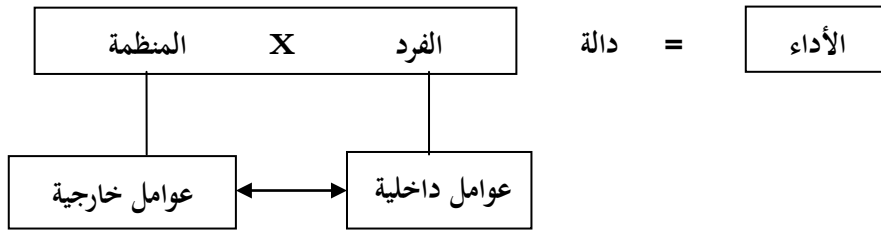
فمن خلال المعادلة أعلاه فإنّ الأداء البشري يتكون من بعض المحددات التي تتعلق بالفرد وأخرى بالمنظمة، كتنظيم العمل الذي يُعبّر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الأفراد، الموارد المستعملة والمتاحة لتنفيذ المهام والتحفيز بالإضافة إلى تلك المحددات التي تتعلق بالفرد والمتمثلة في المهارات.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

بما أنّ الأداء الوظيفي يمثل أداء الفرد، وأداء هذا الأخير يعبّر عن السلوك الذي يسلكه، وهو في حد ذاته دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من جهة وبخصائص المنظمة التي يعمل بها من جهة أخرى.

فالأداء الوظيفي يمثل دالة لخصائص الفرد و المنظمة كما يوضّحه الشكل الموالي:

شكل رقم (16): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: مدحت محمد أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر 2012، ص 64.

على قدر أهمية العوامل التي قد تؤثر في الأداء سلبيًا أو إيجابيًا ومعرفة مدى التفاعل بينهما، يجد الباحثون صعوبة في تحديدها. ولعل أهم هذه العوامل المؤثرة في الأداء تنشأ من خلال العوامل المكونة له أو محدداته في حد ذاتها التي سبق وأن أشرنا إليها آنفاً، أي أنّها قد ترجع إلى الفرد وإلى المنظمة.

ويمكن تلخيصها في عوامل داخلية وأخرى خارجية ما يلي¹:

● عوامل داخلية مرتبطة بالفرد تتمثل في:

الحاجات، الدوافع، الحالة المزاجية، الاتجاهات، المعارف، المهارات، الخصائص الجسمية.

● عوامل خارجية مرتبطة بالمنظمة تتمثل في:

أهداف المنظمة، ثقافة المنظمة، نظم الثواب والعقاب، الهيكل التنظيمي للمنظمة، عوامل مرتبطة بالمواقف، نمط القيادة في المنظمة.

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق، ص ص 64-65 .

وغير بعيد عن التصنيف السابق هناك من الباحثين من يُعبّر عن هذه العوامل من خلال عوامل فردية وأخرى بيئية¹:

• **عوامل فردية:** يقصد بها تلك العوامل التي تتعلق بالموارد البشري والتي تحدد سلوكه وطريقة أدائه للعمل والمتمثلة في الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهمة.

• **عوامل بيئية:** عوامل تخرج عن سيطرة الفرد العامل وتؤثر عن أداءه إيجاباً أو سلباً وتتمثل في:

- **متطلبات العمل:** كل من الطرق والوسائل والمعدات المستخدمة لأداء الوظيفة.

- **البيئة التنظيمية:** تتمثل في أسلوب القيادة، الإشراف الأنظمة الإدارية، الهياكل التنظيمية، الإتصال، الحوافز.

بالإضافة إلى عوامل البيئة الخارجية (المجتمع): والتي تشمل كل المؤثرات الاجتماعية والحضارية والسياسية والقانونية والثقافية المتواجدة خارج المنظمة.

المطلب الثالث: أسباب ضعف الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

أكد الكثير من الباحثين في مجال الإدارة على تحديد أسباب ضعف الأداء الوظيفي للعامل في المنظمة لكي يتسنى لهذا الأخير العمل على تحسينه وإتباع الطرق والإجراءات اللازمة للرفع من إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

الفرع الأول: أسباب ضعف الأداء

أرجع الباحثون أسباب ومظاهر ضعف الأداء الوظيفي للفرد العامل إلى ثلاثة أسباب رئيسية، أولها مرتبطة بالموظف في حد ذاته وأخرى إلى سياسات وبرامج المنظمة، في حين ترجع الثالثة إلى المحيط الخارجي للمنظمة وذلك كمايلي²:

• **أسباب راجعة إلى الموظف:** تتمثل في:

- عدم الإنسجام بين مؤهلات الموظف ومواصفات المنصب؛
- ترتبط بالتحفيز: عند عدم الإعتماد على نظام تحفيز عادل ومكثف حسب ظروف الموظف؛
- الظروف الاجتماعية التي قد تواجه الموظف وتؤثر على أداءه لوظيفته (ظروف عائلية، ...).

¹ ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 113-114.

² Dominique Lamaute et Bernard Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines à l'ère d'une GRH en transition**, 3ème edition, Chenelière education, Québec, France, 2009, p 258

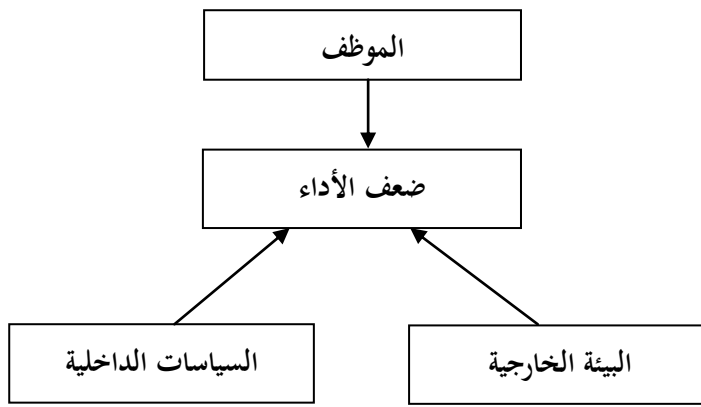
• أسباب راجعة إلى سياسات المنظمة:

تؤثر السياسات المتبعة من قبل المنظمة على أداء الفرد، إذ أنّها قد تعيق جهود الفرد، وذلك من خلال سياسات تعويض العمل وإجراءات العمل المتبعة والقيادة السائدة .

• أسباب خارجة عن قدرات الموظف: ترجع إلى السياسات الإقتصادية والظروف البيئية الخارجية والقانونية والإقتصادية وحالات التضخم والبطالة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (17): أسباب ضعف الأداء



Source :Dominique Lamaute et Bernard Turgeon,Op,cit ,p 258

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعامل في المنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري في حد ذاته، الآلات المعدات، والتكنولوجيا المستخدمة ومن تلك الوسائل مايلي¹:

- تنمية القوى البشرية؛
- خلق الدوافع والحوافز لدى الموظفين؛
- المشاركة والعمل الجماعي؛
- تصميم العمل (الوظيفة)؛
- الإدارة بالأهداف؛
- استخدام أساليب العمل الجيدة.

¹ عامر أبو دية، مرجع سابق، ص 94

إنّ هذه الوسائل والأساليب ماهي إلاّ أمثلة لوسائل وطرق كثيرة. وعليه فإنّ تحسين الأداء الوظيفي يتطلب تحسين ثلاث مداخل على النحو التالي¹:

• مدخل أول: تحسين الموظف

يتمثل تحسين الموظف كمرحلة أولى في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله بعد إتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها. ثم تركيز جهود التحسين في الأداء على ما يملك الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة فيتمّ تنميتها. ثم بعد ذلك في مرحلة ثانية وثالثة يكون التركيز على المرغوب من بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بإمتياز، ثم ربطه بالأهداف الشخصية للأفراد لكي تكون مجهودات تحسين الأداء مُنصّبة ومرتبطة بأهداف وإهتمامات الموظف.

• مدخل ثاني: تحسين الوظيفة

لعلّ من وسائل تحسين الوظيفة، زيادة مستوى الدافعية لدى الموظف وذلك من خلال التدريب والتدوير الوظيفي على بعض الوظائف الأخرى لتفادي الملل. وكذا إتاحة الفرصة للموظف من وقت لآخر المشاركة في فرق دراسة معينة أو مجموعات أو لجان وتوفير له طرق المساهمة في حل مشاكل المنظمة.

• مدخل ثالث: تحسين الموقف (البيئة)

إنّ تحسين الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، تُعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة المستويات التنظيمية للهيكل، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الإتصال والمسؤولية والقيادة ومدى فاعلية التبادل مع الإدارات الأخرى.

الفرع الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

إرتأينا أن نتناول هذا العنصر والتمثل في علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وذلك إنطلاقاً من خلال ما رأيناه في العناصر السابقة والتي تطرقت إلى ضعف أداء الموظف وطرق تحسينه. ومن منطلق ما أشارت إليه البحوث والدراسات في مجال الفكر الإداري إلى أنّ السلوك الذي يديه الفرد في المنظمة والذي ينتج عن تفاعل خصائص الفرد ببيئة عمله قد يشعره بالرضا عن عمله وبالتالي يكون أدائه جيد والعكس.

إنّ تحديد العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي ليس بالأمر السهل، إذ أنّ هناك تبايناً في الآراء والإتجاهات بسبب عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر في إتجاه ودرجة العلاقة. وتتلخص في ثلاث إتجاهات أساسية:

¹ المرجع نفسه، ص 93 .

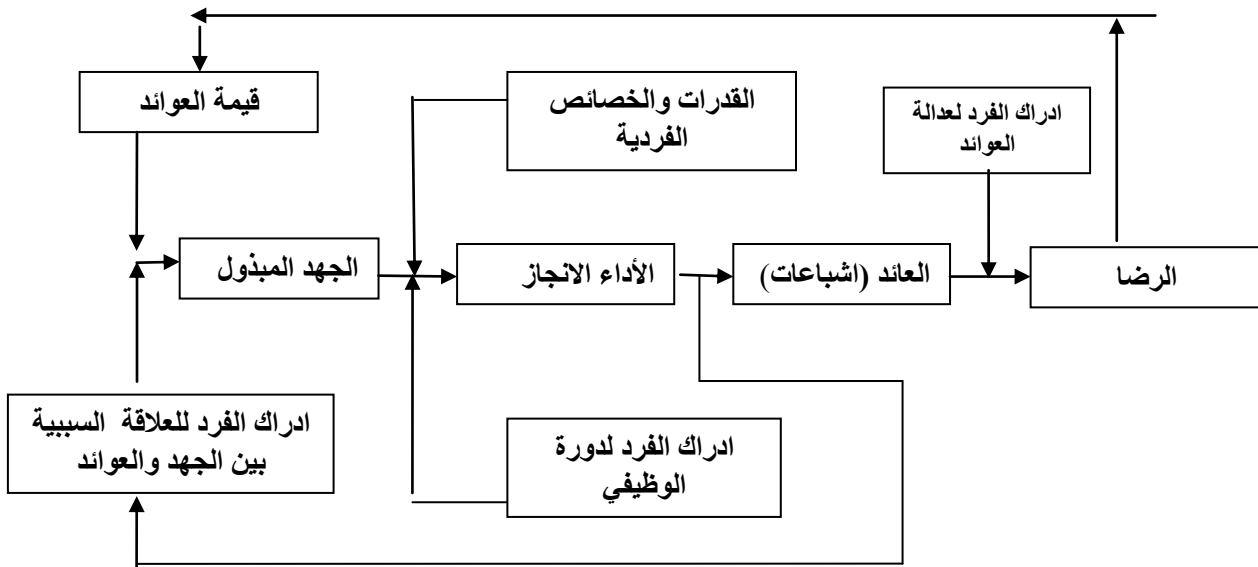
الاتجاه الأول¹: يرى أنّ الموظف الراض هو الأكثر أداءً، وبذلك يكون الرضا الوظيفي المرتفع مؤدياً إلى زيادة الأداء. معناه أنّ هذا الاتجاه يقوم على فكرة أنّ الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل وإمتهانه لوظيفته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه.

الاتجاه الثاني²: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنّه لا توجد علاقة بين الرضا والأداء، وأنّ العلاقة ليست ارتباطية، فيمكن أحياناً زيادة إنتاجية الموظف بالضغط والتهديد أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة، وبذلك يكون الأداء مرتفعاً مع وجود حالة من عدم الرضا.

الاتجاه الثالث³: حسب هذا الاتجاه يكون الرضا نتيجة لتحسن مستوى الأداء، أي أنّ رضا الفرد يتأثر بأدائه من خلال ما يعطى له من عوائد نتيجة لأدائه، وبالتالي فقد يتم ذلك من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته والتي تؤدي بدورها إلى تحسين أدائه.

ووفقاً لهذا الاتجاه فقد حدد نموذج لولر وبورتر علاقة الرضا الوظيفي الإيجابي تكون نتيجة للأداء الذي يتحدد بناءً على ما يحصل عليه من عوائد إيجابية أو مكافآت مادية أو معنوية ك (الأجر، الترقية، التقدير، الاستقرار الوظيفي). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم: (18) علاقة التآثر والتأثير بين الأداء والرضا والعوامل المحددة لهما



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 229.

¹ عامر أبو دية، مرجع سابق، ص 102

² المرجع نفسه، ص 102

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 229

يتضح من خلال هذا الشكل أنّ العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ليست بالبسيطة وإنما تتمثل تفاعل محددات الأداء من (جهد مبذول، قدرات، إدراك الدور) ومختلف العوائد (المتغير الوسيط) التي تؤدي إلى تحسينه وبالتالي الوصول إلى رضاه.

المبحث الثاني: أساسيات قياس وتقييم الأداء الوظيفي

يعتبر قياس وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، لأن نجاح أي منظمة يتوقف على أداء مواردها البشرية. وبالتالي فهي تمثل أحد المدخلات اتجاه القرارات المتعلقة بالأفراد، فتمكن بذلك المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها من استقطاب وتدريب ومتابعة لمواردها البشرية.

بناءً على الأهمية التي تحتلها عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، إرتأت الباحثة التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء وأهدافه، ومعايير وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى أهم الطرق والأساليب المستخدمة في التقييم والجهة المسؤولة عن العملية.

المطلب الأول: تقييم الأداء الوظيفي، المفهوم، الأهداف

قبل التطرق إلى تعريف تقييم الأداء الوظيفي، تجدر بالباحثة الإشارة إلى تحديد معنى بعض المصطلحات أو المفاهيم التي طالما اعتبرت مرادفة لمفهوم تقييم الأداء*.

الفرع الأول: تحديد معنى بعض المصطلحات (تقييم، قياس، تقويم)

أستخدم في مجال تقييم الأداء الوظيفي أكثر من مصطلح أو مفهوم بصفة الترادف وأحيانا ببعض الفرق بينهم، ولعل أهم هذه المصطلحات تتمثل في القياس، التقويم، التقييم. لذلك فلا بد من الإشارة إلى دلالتها بهدف تجنب التداخل أو الخلط بينها. ونتيجة لانتشار استخدام مفهومي قياس وتقييم الأداء ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام هذه المصطلحات للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء) بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

* تشير إلى أن تقييم الأداء المقصود هنا هو تقييم أداء الموارد البشرية أو ما يسمى بالأداء الوظيفي للعاملين أو أداء الافراد العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية وليس بأداء المنظمة.

أولاً: القياس

يشير هذا المفهوم إلى "التعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة إذا كان تصنيفياً أو رتبياً أو فئوياً أو نسبياً، وذلك من خلال استخدام أدوات قياس معروفة ومعينة . وبذلك فهو يشير إلى مستوى الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة"¹. من خلال هذا التعريف نستخلص أن القياس يتمثل في الحكم على أداء الموظفين وإعطاء قيمة لهذا الأداء وبالتالي فالقياس ضروري لكل من التقييم والتقييم.

ثانياً: التقييم

هو عبارة عن " تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، أي تحديد الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته ومقارنته بالإنتاج المتوقع من أداءه، فهو بذلك يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد"². نستخلص أن تقييم الأداء يركز على معرفة وتحليل الفروقات بين الأداء الفعلي والأداء النمطي، أي بين ما أنجزه الفرد فعلاً وبين ما كان من المفروض أن ينجزه وذلك بالإعتماد على مقدار قيمة الأداء التي توفرها له عملية القياس.

ثالثاً: التقويم

هو أسلوب يمكن من " إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أدائه واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وذلك بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف"³. نلاحظ أن التقويم هو أعم وأشمل من القياس والتقييم، وأنه مقترن بعملية اتخاذ القرار المناسب حول أداء الفرد من خلال (تحسين أدائه أو ترقيته أو تدريبه)، وكذلك أن تقويم الأداء عملية متكاملة وتتضمن كل من القياس والتقييم.

من خلال ما سبق فإن التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة يقود إلى الإستنتاج بأن العملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن كل من القياس والتقييم كمايلي⁴:

1- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة (القياس)؛

¹ ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 115.

² محمد صالح فالج ، مرجع سابق ، ص 137.

³ ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق، ص 116

⁴ ارجع الى:

- خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، مرجع سابق ، ص 198

- ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 102.

- 2- تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة (التقييم)؛
3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق.

نشير إلى أنه سنعمد في هذا المبحث على كلمة تقييم الأداء كونها المرحلة الوسطية، والتي تعتبر أهم المراحل إذ تعتمد على المرحلة التي تسبقها من جهة وهي (القياس) وتبنى عليها المرحلة الموالية من جهة أخرى وهي (التقويم). وبالتالي فهي عملية متكاملة كما سبق وأن أشرنا.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على عملية تقييم الأداء بالتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها. فقد وردت عدة تعاريف تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها. ونشير فيما يلي إلى بعض تعريفات عملية تقييم الأداء الوظيفي:

التعريف الأول:

إن تقييم الأداء يمثل: " نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي من خلاله يمكن إصدار حكم موضوعي وهادف على قدرة الموظف حول أداء مهامه خلال فترة معينة في المنظمة، اعتماد على معايير محددة"¹.

يشير هذا التعريف إلى أن عملية تقييم الأداء:

- تابعة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- تتمثل في إصدار قرار أو حكم على أداء الموظف؛
- تخضع لمعايير أداء وأسس للمقارنة.

التعريف الثاني:

يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليحري مكافأهم بقدر ما يعملون وينجزون، وذلك استنادا إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"².

من خلال هذا التعريف تبرز خاصيتين هما:

- تتمثل في إصدار حكم عادل ودون تحيز على أدائهم؛
- تقييم الأداء يستند إلى مرجعية للمقارنة والحكم.

¹ Sekiou et autres , op.cit,p 304

² علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 86.

التعريف الثالث:

يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير، الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية¹.

ما يلاحظ على هذا التعريف أن تقييم الأداء الوظيفي يتمثل في مقارنة الأهداف مع النتائج.

التعريف الرابع:

يقصد به أيضا: " تلك العملية الدورية التي تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطّطت له المنظمة مسبقا"².

التعريف الخامس:

"هو تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد"³.

نستخلص من هذين المفهوم أنّ:

- عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا وهي دورية؛
 - إنها عملية إيجابية لا تسعى لكشف العيوب فقط بل تهتم كذلك بنقاط القوة؛
 - أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه.
- ويضيف البعض أنّ: "عملية تقييم الأداء تضم مرحلتين، مرحلة ملاحظة الوضعية الحالية لمستوى أداء الموظف، ومرحلة مقارنة نتائج أداءه مع الأهداف المتوقعة مسبقا"⁴.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمّة دورية ورسمية، يتم من خلالها تحديد مستوى أداء الفرد والسلوك المتعلق بالعمل ومقارنته مع مهمات وواجبات الوظيفة، اعتمادا على معايير محددة، من أجل تحديد نقاط الضعف المنوطة به ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة، لجعله يؤدي واجباته بكفاءة أعلى مستقبلا.

¹ فاروق فليح عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 265.

² مؤيد سعيد سالم وعادل حرجوش صالح، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 102.

³ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 137.

⁴Petit André et autres, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, morin gaetan édition, Canada, 1993, p376

إنطلاقاً من التعاريف السابقة لتقييم الأداء، يبدو أن معظم المنظمات تقرّياً تولي أهمية قصوى لهذه العملية، وعليه فيمكن تلخيص أهميتها في¹:

- 1- تحديد مستوى الأداء الفعلي والتعرف على نقاط القوة والضعف؛
 - 2- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين؛
 - 3- يساعد المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والمساعدة على تخطيط مساهمهم الوظيفي؛
 - 4- يضمن المعاملة العادلة والموضوعية وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية ، علاوة ، مكافأة ...)؛
 - 5- إرجاع الأثر (التغذية العكسية) للمرؤوسين عن كيفية أدائهم لأعمالهم واقتراح التغييرات المطلوبة؛
 - 6- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
 - 7- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك لتحسينه إلى الأفضل.
- بالإضافة إلى الأهمية التي لا يمكن تجاهلها و المتمثلة في²:
- __ إكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم وتخصيصهم؛
 - __ خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين وتحسين العلاقات بينهم.

الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي بصفة عامة إلى³:

- __ مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
 - __ تزويد الموظفين بالبيانات اللازمة حول أداءهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم؛
 - __ تزويد الإدارة (المديرين) بالكفاءات والمهارات من الموظفين وتحديد الاحتياجات للحوافز والترقيات.
- وبالتالي فإنّ عملية تقييم الأداء الوظيفي تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف تقع على ثلاث مستويات:
- الفرد (الموظف)، المسؤول (المديرين)، المنظمة.

أولاً: أهداف على مستوى الفرد⁴

- __ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى الموظف؛

¹ ارجع الى : - مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سابق ، ص ص 126-127.

- علي غربي وآخرون، مرجع سابق ، ص 139.

- مؤيد اسماعيل السالم و عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 103 .

² Joel Cauden, Adérito Alain Sanches, **Gestion des ressources humaines**, Berger-Levrault edition, 1998, p154

³ Mark A Stiffler, **Performance: creating the performance- driving organization**, John Wiley edition, Canada, 2006, p90

⁴ Sekiou et autres, op;cit,p 307

- __ تتبع أداء الموظف ومراقبته على الدوام؛
- __ تزويد الموظف بتغذية راجعة حول أداءه بمقارنة مستوى أداءه بتوقعات المنظمة؛
- __ توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة للموظف لتطوير أداءه وسلوكاته؛
- __ جعل الموظف على تواصل مستمر بمسؤوليه؛
- __ الكشف عن العوامل المؤثرة سلبا على أداء الفرد (الموظف)؛
- __ التعرف على نواحي السلوك غير المقبول والذي يُقلل من كفاءة الموظف من نظر الإدارة.

ثانيا: أهداف على مستوى المديرين (المسؤولين)

يهدف المديرين باعتبارهم مشرفين ومقيمين على أداء الموظف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص فيمايلي¹:

- تنمية قدرات المديرين على إتخاذ القرارات بالمتعلقة بالعاملين في المنظمة؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملین تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم؛
- زيادة التعاون وتنمية العلاقات الاتصال بين الموظف والمديرين لرفع الكفاءة الانتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛
- اعتماد نتائج التقييم في اتخاذ العديد من القرارات الترقية والحوافز والنقل والترشح للدورات التدريبية؛
- __ جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة.

ثالثا: أهداف على مستوى المنظمة

- من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها على مستوى المنظمة مايلي²:
- __ الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات الموظفين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية؛
- __ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، لأنّ عملية التقييم تستخدم كمؤشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الادارة،
- __ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة؛

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 122.

² ارجع الى:

- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 201.

- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 120.

- تمكن المنظمة من التحقيق من فعالية عملية التقييم المعمول بها؛
- تضمن للمنظمة اليد العاملة المؤهلة التي تمكنها من المنافسة في قطاعات عملها؛
- رفع مستوى أداء الموظفين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطوير.

المطلب الثاني: سيرة تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وإجراءات محددة ويشترك في إنجاز أطراف متعددة، كما يعتمد على معايير ومؤشرات موضوعية لتحديد أداء الموارد البشري.

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء الوظيفي

لم يتفق الباحثون على تحديد معايير موحدة لتقييم الأداء الوظيفي للأفراد بسبب إختلاف المهام التي يشغلونها بالمنظمة الواحدة ومن منظمة لأخرى هذا من جهة، ومن منطلق أنّ المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف بإختلاف مواصفات وشروط العمل من جهة أخرى. وعليه فقد قُسمت المعايير إلى نوعين أساسيين هما: معايير تهتم بسلوك وشخصية الموظف وتسمى بالعناصر، ومعايير تهتم بنتائج الموظف وتدعى بمعدلات الأداء وهي كما يلي:

أولاً: العناصر

تمثل: " مجموعة الصفات والسلوك التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيّد وفعال"¹. وتنقسم إلى عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة ويمكن ملاحظتها وتتعلق بسلوك الفرد أثناء قيامه بمهامه كالقدرة على إتخاذ القرارات، إحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، الإتصالات والعلاقات الشخصية التخطيط، القيادة. وعناصر غير ملموسة يصعب قياسها تتعلق بالصفات الشخصية للفرد كالقابلية والسرعة في التعلم، الإستعداد، المهارات، الإلتزام، القيم، الأمانة،...

ثانياً: معدلات الأداء (كفاءة أداء الموظف أو النتائج)

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الموظف على مستوى الوظيفة وهي الهدف الأول من التقييم ومن السهل قياسها من حيث الكمية، الجودة (النوعية)، التكلفة، الوقت وهي كما يلي²:

- الكمية: حجم الإنجاز الحالي مقارنة بالمتوقع؛

¹ ارجع الى:

- خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، مرجع سابق، ص203.
- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص149.
² إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 129.

- النوعية: نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة؛
- الوقت: يتمثل في الوقت المحدد المطلوب من الموظف لإنجاز عمله فيه؛
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج وذلك بمقارنة التكلفة الفعلية مع المتوقعة.
- وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط نذكر منها¹:
- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن كافة الأبعاد التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.
- الثبات: معناه الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المعيار لنفس الحالة ولمرات متكررة، أي أنّ المعيار يضم جانبا من الاستقرار.
- التمييز: ونعني بها حساسية المعيار وقدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في تحديد الأجور والرواتب وغيرها.
- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الموظفين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- سهولة الاستخدام : تتمثل في وضوح المعيار وسهولة تطبيقه من قبل الرؤساء في العمل.

الفرع الثاني: الجهة المسؤولة عن التقييم (مصادر تقييم الأداء)

- حتى تنجح عملية تقييم الأداء الوظيفي لا بد من مشاركة العديد من الأطراف للإشراف عليها، وبصفة عامة توجد خمسة أطراف يمكنها القيام بالعملية، حيث يتفاوت الاعتماد على أيّ منها حسب مدى الاعتقاد في أهمية كل مصدر من مصادر التقييم وقيّمته، وهي²:
- أولا: تقييم المسؤول (المشرف) المباشر**
- هو الأسلوب الأكثر إنتشارا، إذ يقوم المشرف المباشر بتقييم الموظفين ضمن مسؤوليته وتسجيل نتائج أعمالهم من ثم مراجعة ومناقشة نتائج التقييم.

¹ ارجع الى:

- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 204.
- علي محمد الربابعة، مرجع سابق، ص 88.

- Petit André et autres, op.cit,pp 389-390.

² ارجع الى:

-Dominique Lamaute et Bernard Turgeon, op,cit ,pp 260-263.

- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 132 - 133.
- زهرة خلوف، مرجع سابق، ص 162.

ثانيا: تقييم الزملاء

يقوم زملاء العمل بتقييم أداء زملائهم الموظفين في نفس المستوى الإداري، وذلك من خلال الإتصال المباشر والدائم ببعضهم البعض. وتتميز طريقة تقييم الزملاء بمعدّل ملائمة أكثر وأفضل من سابقتها التي تُحدّد من فرد واحد (تقييم المسؤول لوحده)، وذلك في الكثير من المواقف نظرا لتعدد الآراء حول المقيّم.

ثالثا: تقييم الفرد لنفسه (التقييم الذاتي)

يتم فيه إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتقييم أنفسهم، لكونهم يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة ويمتلكون كافة النواحي عن الأداء ونتائجه. ويُفضّل إستخدامه في الحالات التي تستخدم فيها معلومات الأداء للأغراض الإدارية كتخطيط المسار الوظيفي للفرد وقرارات الترقية ورفع الأجور والعلاوات، بسبب ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية كعدم تعاون الزملاء أو سوء جودة المواد... وغيرها.

رابعا : تقييم العملاء (الزبائن)

يتم إستخدامه أكثر في مجال الخدمات على وجه الخصوص، أين تقل الفرصة للمشرفين والمرؤوسين والزملاء بملاحظة سلوك الفرد (الموظف)، إذ يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه. إلا أنه قد يعاب عليه بإرتفاع تكلفته، حيث قد يحتاج الأمر إلى إستخدام الإتصال التليفوني أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين أو متخصصين وهذا ما يتطلب وقتا وتكلفة.

خامسا: تقييم المرؤوسين

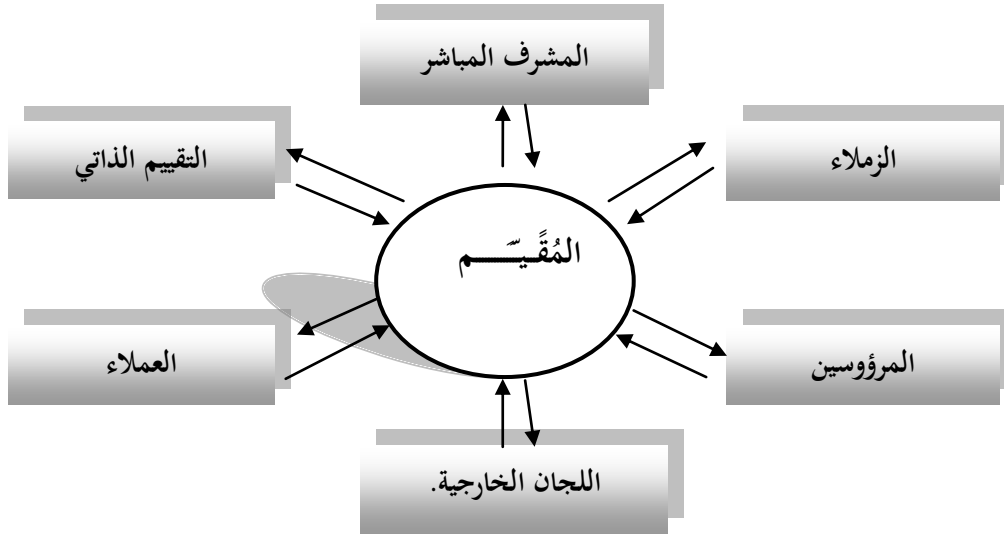
قد يسمى أيضا بالتقييم التصاعدي ويتمثل في تقييم الموظفين للمرؤوسين عنهم مباشرة، خاصة إذا توقّرت الفرصة للتعبير عن آراءهم بدون خوف حول كفاءة رئيسهم في قيادتهم وتواصلهم معه لكونهم على صلة مباشرة مع رؤسائهم. وقد يتم في بعض المنظمات فقط كالمستشفيات والجامعات والمدارس مثلا، غير أنه ما يؤخذ على هذا التقييم أنه قد تنشأ مشكلات من إستخدامه، كأن يميل الرؤساء إلى تدعيم رضا الموظفين على حساب العمل لكي يكون التقييم جيد، أو قد يرفض المسؤولون التقييم أساسا.

هناك من يضيف طرف آخر للتقييم وهو التقييم عن طريق لجان خارجية (التقييم الخارجي)¹ يستخدمها معظم أصحاب الأعمال لتقييم الموظفين، وهي مؤلفة من مراقب ومشرف وثلاثة أو أربعة آخرين. وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي، ولذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وأكثر عدالة.

¹ جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 2003، ص342.

إضافة إلى ماسبق، توجد جهة أخرى للتقييم تتسم بالشمول وإرتفاع جودة المعلومات المتوافرة عن الأداء فيها، يطلق عليها عملية التقييم بـ360 درجة¹ وهي تهدف إلى إمداد الموظفين بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أدائهم من كافة الزوايا: المشرف المباشر، الزملاء، المرؤوسين، العملاء، التقييم الذاتي، واللجان الخارجية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (19): طريقة التقييم 360°



Source : Dominique Lamaute et Bernard Turgeon,op.cit ,p 261

من خلال طريقة التقييم هذه، يتحصل الموظف على معلومات مرتدة عن أدائه (تغذية عكسية) من جميع الأطراف المشاركة في التقييم ما يجعله ويسهل عليه تحسين أدائه.

الفرع الثالث: آلية تقييم الأداء الوظيفي

تتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي من القائمين على تنفيذها خطوات متسلسلة، بغية تحقيق أهداف المنظمة، نوردها باختصار فيما يلي²:

أولاً: تحديد معايير الأداء

يتم فيها تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك بإختلاف مواصفات العمل وشروطه.

¹ Geneviève Krebs, **Ressources humaines :nouvelles pratiques selon l'ISO 9001**, 2ème tirage, édition Afnor, france, 2007, p65

² إرجع إلى:

- علي محمد ربابعة ، مرجع سابق ، ص ص 88-89.

_Comité sectorial de main d'œuvre, **évaluer la performance de ses employés**,guide de gestion des ressources humaines, p3sur le site [http://www.eaoutchou,qc.ca/pdf/module-08Evaluer performance consulter](http://www.eaoutchou,qc.ca/pdf/module-08Evaluer%20performance%20consulter%20le31/12/2017)

ثانيا: نقل توقعات الأداء للأفراد

يتم في هذه الخطوة توضيح المعايير المعتمدة في التقييم للأفراد العاملين (الموظفين)، حيث يتم نقل المعلومات من المشرفين إلى الموظفين ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم معرفة ردود فعلهم حول ذلك (التغذية العكسية).

ثالثا: قياس الأداء

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للموظفين إما عن طريق الملاحظة المباشرة للأفراد العاملين، التقارير الإحصائية والتقارير الشفوية أو المكتوبة.

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري (التقييم)

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري وبذلك يتوصل المقيّم إلى نتيجة التقييم.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين

يتم فيها مناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية بين المشرفين والموظفين.

سادسا: إتخاذ القرارات الإدارية

يتم فيها إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة كالترقية، والنقل والتعيين، الفصل وكذا تصحيح الانحرافات الناتجة ووضع خطط لتطوير الأداء مستقبلا.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي والأخطاء الناجمة عنها

توجد عدة طرق وأساليب لتقييم الأداء الوظيفي تتفاوت فيما بينها من حيث سهولة إستخدامها وتكلفة تطبيقها ومن حيث جوانب إهتمامها، فمنها ما تركّز على النتائج النهائية للعمل الذي يؤديه الموظف ومنها ما تركّز على سلوكه وخصائصه. بالإضافة إلى إستناد بعض الطرق إلى أسس منهجية سليمة للتقييم وغياب ذلك في طرق أخرى. كما تباينت طرق التقييم فمنها التي تعتمد على المقارنة ومنها التي تعتمد على المعايير المطلقة ومنها ما تُصنّف إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

رغم تعدد طرق التقييم وتباين الأطراف المشاركة في العملية، إلا أنه لا يمكن الجزم على خلوّ العملية من بعض الإشكاليات الناجمة خاصة تلك المتعلقة بأخطاء وأفخاخ التقييم.

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد وتختلف طرق تقييم الأداء الوظيفي، فمنها الحديثة ومنها التقليدية، ومنها التي تركّز على السلوكيات والتصرفات ومنها ما تركّز على النتائج ونوجز أهمها فيمايلي:

أولاً: طريقة الترتيب البسيط

هي طريقة بسيطة لمقارنة الموظفين، يقوم فيها كل رئيس مباشر بترتيب الموظفين لنفس الوحدة ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً وفقاً للمستوى العام للأداء لكل موظف، حيث يختار أفضلهم ليأخذ رقم 1 ضمن قائمة الأفراد الأفضل أداءً وأضعفهم أداءً ليأخذ رقم n ضمن قائمة الأفراد الأقل أداءً، ثم يختار الفرد الثالث ليأخذ رقم 2 ضمن أفضل الأفراد والفرد الرابع أقلهم أداءً ليصنف ضمن قائمة الأقل أداءً ويأخذ رقم n-1 وهكذا إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين، إذ يتم حذف إسم كل موظف قد تمّ تصنيفه¹.

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية)

يتم مقارنة كل فرد مع باقي أفراد نفس المجموعة أو الوحدة بمقارنة زوجية (بشكل ثنائي) وليس دفعة واحدة، بحيث تحدد رتبة الموظف الأفضل من بين الباقي على أساس عدد المرات التي أختير فيها الفرد أفضل في الثنائية². رغم بساطة وسهولة استخدام هاتين الطريقتين، إلا أنّ ما يعاب على الطريقة الأولى هو عدم موضوعيتها واعتمادها على التقرير الشخصي للمقيّم، لعدم وجود معايير محددة للتقييم. بالإضافة إلى أنّها تقيّم مستوى الأداء العام للفرد، كما أنّها لا تُقيّم أفراد من مجموعات مختلفة، وبالتالي يصعب تطبيقها كلّما زاد عدد الأفراد في المجموعة.

أما الطريقة الثانية، فيعاب عليها من حيث أنّها تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، وطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية وصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

ثالثاً: طريقة التوزيع الإجمالي

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم وفقاً لمنحى التوزيع الطبيعي للظواهر (la loi normale) أي أنّ الأفراد (الموظفين) يتركزون حول الوسط، ويقل تركيزهم عند الأطراف، وبناءً على ذلك يقوم المقيّم بتقسيم موظفيه إلى فئات تُعدّ مسبقاً (إجبارياً)، وترتب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحى التوزيع الطبيعي³. رغم سهولة وبساطة هذه الطريقة إلا أنّها يعاب عليها أنّها تقوم على تقييم الفرد وفقاً لمعيار الأداء العام وليس على مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم. بالإضافة إلى عدم عدالة التقييم من خلال الافتراض الذي تقوم عليه والذي يُلزم المقيّم على تصنيف الأفراد وفق ثلاث مستويات⁴ ضعيف، متوسط، جيد وهو افتراض قد لا

¹ Petit André et autres, op.cit,p392

² Dominique Lamaute et Bernard Turgeon, op.cit, p 265

³ Sekiou et Autres,op.cit, p 320

⁴ Petit André et autres, op.cit,p392

يكون صحيحا وذلك بتقسيم الأفراد مثلا إلى مجموعات: 10% ذوي الأداء الممتاز و 20% ذوي الأداء الجيد، 40% ذوي الأداء المتوسط، 20% ذوي الأداء المقبول، 10% ذوي الأداء الضعيف. كما أنّها تتناسب فقط مع المجموعات الكبيرة (الأعداد الكبيرة) التي يمكن إخضاعها إحصائيا للتوزيع الطبيعي.

رابعا: طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من السمات (الصفات أو الخصائص) التي تتعلق بالوظيفة المراد تقييمها وتساهم في الأداء، ثم ترقيم هذه السمات بشكل متسلسل ككمية الإنتاج، نوعيته، الإبداع، التعاون وغيرها، ثم تقييم كل فرد (موظف) وفقا لدرجة إيمتلاكه لهذه الخصائص ومن ثم تحديد وضع له (رتبة) على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا¹.

رغم سهولة تصميمها وتكيفها حسب طبيعة الوظيفة المراد تقييمها وإستخدامها في حالة الأعداد الكبيرة والصغيرة، غير أنّ ما يعاب عليها أنّها لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، كما أنّ الفرد يتم تقييمه وفقا لأحكام المشرف فيما يتعلق بالكمية ونوع العمل مما يؤدي إلى تحييز في عملية التقييم².

خامسا: طريقة المواقف (الوقائع الحرجة)

يتم ملاحظة وتسجيل سلوك الموظف بشكل مستمر من قبل المقيّم لمعرفة الحوادث والأفعال التي يؤديها الموظف أثناء عمله والتي تساهم في أداء العمل بالإيجاب أو السلب خلال فترة معينة، ثم يتم إعطاء كل منها وزن حسب أهميتها³.

من ميزاتّها أنّها تركز على السلوك الوظيفي القائم وليس على صفات الفرد، وتفيد الفرد في توفير التغذية العكسية له عن أداءه. في حين يعاب عليها أنّها تتطلب جهدا ووقتا كبيرين من أجل المتابعة المستمرة وإنخفاض الموضوعية في عملية التقييم خاصة في حالة تقييم وتسجيل بعض المواقف السلبية المؤقتة عن الموظف ضمن قائمة التقييم، والتي قد تتلافى من قبل الموظف فيما بعد. إضافة إلى خلق شعور بالضغط لدى الفرد من إستمرار متابعته من قبل المقيّم.

¹ علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 145.

² علي محمد الربابعة، مرجع سابق، ص 91.

³Robert Bacal, **Manager's guide to performance reviews**, The Mc Graw-hill companies, Copyright, USA,2004, p71

سادسا: طريقة التقرير المكتوب (المقال)

تعتمد على صياغة التقارير التفصيلية عن أداء الموظف من قبل المشرف المباشر يصف فيها سلوكيات وخصائص الموظف وتحديد جوانب القوة والضعف والمهارات التي يمتلكها والفرص التي يمكن تطويرها في المستقبل. وهي طريقة كيفية يمكن دمجها مع طرق أخرى كمية لإعطاء فكرة دقيقة عن أداء الموظف¹. رغم بساطتها إلا أنه يؤخذ عليها أنها لا تعتمد على مواصفات معيارية متفق عليها، إضافة إلى الوقت الطويل الذي تتطلبه، كذلك قد يكون الحكم على الموظف إيجابا أو سلبا إما مبالغ فيه أو متساهل وغير جاد من قبل المقيّم.

سابعا : طريقة التدرج السلوكي

تعتمد هذه الطريقة على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك أوصفة مستمدة من واقع العمل الفعلي، وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ليتم التقييم بناء على مدى إمتلاك الموظف للصفات ولسلوكة المتوقع في العمل، حيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل (الوظيفة)².

تتميز هذه الطريقة بموضوعيتها نتيجة التحديد الدقيق لأبعاد العمل (الأداء) وهي مقنعة لكل من الفرد (الموظف) والمقيّم فبدلك تقلل من الصراعات. أما مايعاب عليها إرتفاع تكلفتها والوقت والجهد لتنفيذها، بالإضافة إلى أنها تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل.

ثامنا: طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة هي أكثر إستعمالا من الطرق السابقة، تهتم بالأداء المستقبلي إلى جانب الأداء في الماضي، تعتمد على مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها سواء أهداف يومية أو شهرية أو سنوية، كما يجب أن يكون هذا التحديد للأهداف واقعيًا وقابلا للقياس ويتمشى مع قدرات ومهارات الموظفين، ليتم بعد ذلك تقييم الأفراد على أساس مقارنة بين نتائج الأداء المحقق وبين ما تم تحديده من أهداف (الأهداف المرغوبة والموضوعة مسبقا)³. وعلى هذا الأساس يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة فعلا وتحديد القصور لمواجهته مستقبلا.

¹ Sid Ahmed Benraoune, op,cit, pp108-109

² علي محمد الربابعة، مرجع سابق، ص95.

³ ارجع الى:

- فاروق فليبه عبده و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 276

من مزاياها أنها: تركز على الأداء الحالي والمستقبلي للفرد، تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي، والأخذ بمبدأ مشاركة الموظف، كما أنها تتناسب مع أنواع معينة من الوظائف مثل المستويات الإدارية العليا والوسطى. وما يعاب عليها أنها غير صالحة لجميع الأعمال إضافة إلى تركيزها على النتائج وإهمالها لكيفية تحقيقها.

تاسعا: طريقة 360°

إنّ طريقة التقييم ب 360° من بين طرق تقييم أداء الموظف والتي أشرنا لها سابقا ضمن مصادر التقييم (الجهات المسؤولة عن التقييم). وهي طريقة تقييم جماعي يشترك فيها العديد من الأطراف لإنجاز عملية التقييم وأشتقت فكرتها من بحوث التسويق¹، ومن مميزاتا أنها تمكّن من الحصول على نتائج دقيقة وهادفة لمشاركة العديد من الأطراف، إضافة إلى مشاركة العميل في عملية التقييم العنصر المهم في المجموعة. كما تعمل على تحسين أداء الموظف من خلال التغذية العكسية التي يحصل عليها عن أداءه. غير أنه ما يعاب عليها أنها عملية معقدة تتطلب جهد ووقت وتكلفة كبيرة.

إنطلاقا مما سبق يمكن القول أنّ نجاح طريقة ما على مستوى إداري أو وظيفة معينة لا يعني نجاح تطبيقها بالضرورة على جميع المستويات التنظيمية للمنظمة الواحدة، لذا فالأمر يتطلب من القائمين على التقييم بدراسة بيئة العمل والمنظمة ثمّ اختيار الطريقة الأنسب من أجل الحصول على أكبر قدر من الصدق في نتائج التقييم.

الفرع الثاني: الأخطاء الناجمة عن عملية التقييم

بسبب الطبيعة البشرية للقائمين على عملية تقييم الأداء الوظيفي والخاضعين لها، فإنّه من المتوقع أن تعترض عملية التقييم والأحكام الصادرة عنها لبعض المشكلات، تتمثل في أخطاء التقييم والتي قد ترجع إلى أنظمة التقييم أو إلى طبيعة التقييم وتدعى بالمشاكل الموضوعية، ومنها ما ترجع إلى المقيمين أنفسهم وتدعى بالمشاكل الذاتية. وستتناولها باختصار فيما يلي:

أولا: خطأ الهالة

هو خطأ كلاسيكي شائع يتمثل في بناء المقيّم إنطباعا معيناً على بعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها الموظف (سواء إيجابية أو سلبية) ليتم بعد ذلك تقييم باقي الصفات الأخرى للموظف إنطلاقاً من هذه الأخيرة². أي تقييم جانب معين فقط (صفة واحدة) للموظف ثمّ الحكم على أداءه الكلي إنطلاقاً من هذا الجانب.

¹ Robert Bacal, op.cit, p 77

² Christian Batal, op.cit, p 67

باختصار فهو يعكس الزاوية التي ينظر بها المقيّم إلى الموظف سواء إيجابية أم سلبية لتبني عليها عملية التقييم، وبذلك تفقد معايير التقييم جانب العدالة.

ثانيا: خطأ الحدائة والأولية

يظهر هذا النوع من الأخطاء عادة في عملية التقييم طويلة المدة، وتمثل في إعتقاد المقيّم أثناء عملية التقييم في الحالة الأولى (الحدائة) على الأخذ بالأحداث أو الإنجازات الأخيرة للفرد على حساب الأعمال المنجزة في الفترات السابقة للحكم على مستوى أداءه. أي يتم إهمال أداء الفرد السابق. أما في الحالة الثانية (الأولية) فيتم الأخذ بالأداء الأولي للموظف دون الأخذ بعين الإعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم¹، وفي كلتا الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة وعادلة.

ثالثا: خطأ التساهل / التشدد والنزعة المركزية

يتمثل في ميل المقيّم إلى التساهل في التقييم وذلك بإعطاء تقديرات عالية، فيمنح معظم الموظفين تقديرات عالية ويعتبرهم ذوي أداء جيد. أو يتشدد فيعطي الموظفين تقديرات منخفضة ويعتبرهم ذوي أداء مقبول أو حتى ضعيف. وهذا ما يُخفي النتائج الحقيقية للعملية ويبعد عن الهدف المسطر. أما المقيّم ذو النزعة المركزية فقد يتسم بإعطاء أحكام متوسطة وعامة أثناء التقدير على عكس المقيّم المتساهل والمتشدد²، وهذا ما يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج وعلى مصداقية نظام التقييم وعدالة المقيمين.

رابعا: خطأ التشابه مع المقيّم

يقصد به ذلك التشابه بين المقيّم والموظف المراد تقييم أدائه في بعض الخصائص، والذي قد يرجع إلى أنّ المقيّم قد درس سابقا مع الموظف أو ينحدر من نفس المنطقة أو يحمل نفس تصرفات وسلوكات المقيّم³، هذا ما يؤدي إلى تقييم الموظف إنطلاقا من تصورات المقيّم عن ذاته فيسقط ما يحمله من صفات على الموظف (المراد تقييمه).

خامسا: خطأ التحيز الشخصي

يظهر بسبب إنحياز المقيّم لصالح الموظف الذي يقيّم أداءه على حساب موظفين آخرين بسبب العلاقات الشخصية أو القرابة أو الصداقة أو الجنس وغيرها من الأسباب، وهذا ما يجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية⁴.

¹ Dominique Lamaute et Bernard Turgeon, op.cit, p 278

² Petit André et autres, op.cit,p400

³ Christian Batal, op.cit, p 68

⁴ Petit André et autres, op.cit,p398

سادسا: أخطاء تتعلق بنظام التقييم

تختلف هذه الأخطاء عن سابقتها التي كانت ترجع إلى المقيّم في حد ذاته، فهي تتعلق بنظام التقييم المعتمد في عملية التقييم ونذكر منها¹:

— غياب نظام للتقييم موضوعي (مُصمّم بطريقة سليمة)؛

— عدم التحديد الواضح لأهداف عملية التقييم؛

— عدم الإختيار الدقيق لمعايير التقييم وللتوقيت المناسب؛

— عدم وضوح إجراءات التقييم وسوء اختيارها؛

— عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل منهما.

نظرا لتعرض عملية التقييم إلى العديد من الأخطاء والتي تنقص من مصداقية نتائجها، توجه الباحثون إلى إنتهاج منهج شامل وأوسع يعرف بتسيير الأداء الوظيفي الذي لا يقتصر فقط على تقييم الأداء الفردي، بل يرتقي إلى تقييم أداء المنظمة. ومن جهة أخرى يكون أكثر مرونة وقدرة على إنتاج معايير تدل على مستوى الأداء وتطوراته المستقبلية والتي يمكن مقارنتها بالأداء المعياري.

المبحث الثالث: أداء الأستاذ الجامعي

إن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتوقف ويقترن بكفاءة أداء موظفيها بصفة عامة وأداء أعضاء هيئة التدريس* (أساتذتها) بصفة خاصة، إذا يمثل الأستاذ الجامعي الدعامة والركيزة الأساسية للجامعة. ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأستاذ الجامعي ووظائفه وأدائه الوظيفي بالجامعة وكذا أساليب تقييمه.

المطلب الأول: ماهية الأستاذ الجامعي

يعد الأستاذ الجامعي محور وأساس العملية التعليمية في الجامعة وحجر الزاوية في البناء الجامعي نظرا للدور الذي يلعبه، إذ يعتبر العنصر الفعال القادر على تبليغ رسالة الجامعة وغاياتها.

الفرع الأول: مفهوم الأستاذ الجامعي

نظرا لأهمية الأستاذ الجامعي، فقد أحيط بالعديد من التعريفات نذكر منها:

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 167-168 بتصرف
* يقصد بأعضاء هيئة التدريس : الأساتذة الجامعيين مهما كانت درجاتهم العلمية.

- تعريف جون ديوي: "الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس هو الذي يتعلم بالنيابة عنهم، فهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة"¹.
- تعريف محمد حسنين: "محور الإرتكاز في منظومة التعليم العالي بحثاً وتعليمياً وخدمةً للمجتمع ومشاركةً في التطوير الشامل، وهو العمود الفقري في تقدّم الجامعة ومفتاح كل إصلاح و أساس كل تطور، وعلى كفاءته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة"².

من هذين التعريفين يمكن القول أن الأستاذ الجامعي هو المنتسب للجامعة والقائم على التدريس وهو المحرك الأول لعجلة التنمية في كل مجالاتها من خلال إعداده وتكوينه لإطارات المجتمع.

كما يعرف الأساتذة الجامعيون على أنهم: "مجموعة الأشخاص الناقلين للمعرفة والمسؤولين على السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائمين بوظائف وواجبات مختلفة مثل التدريس والتوجيه العلمي للطلاب وإجراء البحوث العملية والإشراف عليها"³.

أما ماكينزي ورفاقه يرى أن الأستاذ الجامعي: "هو ذلك الشخص الذي لا بد أن تتوافر فيه كفاءات التدريس الجامعي، متابعة البحث و الاهتمام بالأمور الإدارية و التأليف في مجال إختصاصه وقدرته على توجيه طلبته وتقديم المشورة للحكومة"⁴.

تعددت وتنوعت تعريفات الأستاذ الجامعي لكنّها ركزت في مجملها على خصائصه ووظائفه وأهميته في العملية التعليمية، فهو الشخص القائم بمهام التدريس والإشراف والبحث العلمي والإنتاج العلمي والمهام العلمية التي تسهم في تطوير التعليم والبحث العلمي بالجامعة.

يمكن تعريف الأستاذ الجامعي على أنه: "العضو الفعّال في العملية التعليمية، والحامل لشهادة معينة ماجستير أو دكتوراه أو مايعادلها له أدوار ومهام عدة داخل الجامعة وخارجها، يقدم المعرفة مهما كان شكلها للطلبة الجامعيين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم".

الفرع الثاني: وظائف ومهام الأستاذ الجامعي

¹ فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، ص93.
² رضوان بواب، الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من جهة نظر الطلبة: طلبية جامعة جيجل-انموذجا - أطروحة دكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013/2014، ص 140.
³ رضوان بواب، الاداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام LMD، مرجع سابق، ص72.
⁴ عبد الناصر سناني، صعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبيد في سنواته الأولى من مسيرته المهنية- دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة باجي مختار عنابة، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العيادي، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص 57

عادة ما ترتبط وظائف الأستاذ الجامعي بوظائف الجامعة المتمثلة في إعداد الإطارات والكوادر (التدريس) وإثراء المعرفة (البحث العلمي) وخدمة المجتمع، والمبنيّة على جانبين رئيسين جانب عملي معرفي وجانب إجتماعي كونها المكان الذي يدرس أوضاع المجتمع ومشكلاته ويعمل على إيجاد الحلول لها.

أولاً: وظائف الأستاذ الجامعي

رغم صعوبة حصر الوظائف الأساسية للأستاذ الجامعي، إلا أنّه يمكن إشتقاقها من وظائف الجامعة السالفة الذكر. وقد إتفق معظم الباحثون على أنّ هناك ثلاث مهام أو وظائف أساسية يؤديها الأستاذ الجامعي وأطلقوا عليها "التاج المثلث للأكاديمية" وهي¹:

- إثراء المعرفة وتنميتها (البحث العلمي)؛
- نقل المعرفة والمحافظة عليها (التدريس)؛
- الاستفادة من المعرفة (تنمية المجتمع وتطويره).

كما يعتبر الباحثون أنّ وظيفة الأستاذ الجامعي تتمثل أساساً في إعداد الإطارات والكوادر (التدريس)، البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته. كل هذا يعرف عند الأستاذ بالوظيفة الأكاديمية، إضافة إلى الوظيفة الإدارية. وكل هذه الأنشطة والوظائف تتكامل فيما بينها لتبيّن مدى فاعلية هذا العضو في العملية التدريسية. واختصار لما ذكره فإن وظائف الأستاذ الجامعي تتمثل في:

1- وظيفة التدريس

تعد وظيفة التدريس من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته، وهي تتمثل: " ذلك النشاط الذي يتمكن من تحقيق عملية التعلّم عن طريق نقل المعارف والخبرات وتنمية المهارات واكتساب القيم واكتشاف المواهب والإطلاع على كل جديد يدعمها"².

إن عملية التدريس الحديثة هي عملية تقديم المعارف باستخدام تقنيات حديثة تساعد على القيام بالأنشطة التعليمية وفق أسس عملية ومعالجة نظرية وتطبيقية، وتتطلب عملية التدريس³:

- التخطيط لإعداد الدروس وإلقاءها على مستوى التدرّج أو الدراسات العليا، وكل ما تتضمنه من طرق التدريس، وسائل التدريس، ما يقوم به الطالب، أساليب التقييم، التحكّم في سلوك الطلبة (...).

¹ دلال سلامي وإيمان عزي، "تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والافاق"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، لعدد 3، ديسمبر 2013، جامعة الوادي، ص 152.

² سليمة حفيظي، ازواجية الدور لدى الاستاذ الجامعي بين الأكاديمي والإداري وانعكاساته على جودة ادائه : دراسة ميدانية بجامعة محمد خضير بسكرة، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2012/2013، ص 123.

³ دلال سلامي وإيمان عزي، مرجع سابق، ص ص 153 - 154 بتصرف.

- تطوير المناهج الدراسية في التخصص الذي يدرّسه؛
- إتقان اللغة التي يدرّس بها.

2 - وظيفة البحث العلمي

يمثل البحث العلمي أحد الوظائف الأساسية للأستاذ الجامعي وهي التي تميّز الجامعة عن باقي المؤسسات التعليمية الأخرى. ويتم ذلك من خلال قيام الأستاذ الجامعي بإجراء البحوث وتطوير المعرفة من أجل تقصي الحقائق بشأن مشكلة معينة تسمى مشكلة البحث، وتتضمن وظيفة البحث العلمي عددا من المهام أهمها¹: إنجاز البحث العلمي ونشره والمشاركة في المنتديات العلمية وكذا الإشراف على الرسائل العلمية، والتدريب على البحث العلمي وأساليبه وذلك أثناء إعداداته الماجستير والدكتوراه، والتأليف في ميدان البحث وتقنياته، حضور المنتديات والندوات العلمية والوطنية والدولية، تأليف الكتب ونشر المقالات.

- 3 - وظيفة خدمة المجتمع: تتمثل في مساهمة الأستاذ في خدمة مجتمعه سواء كان تكميلا أو تطوعا في مجال تخصصه وحسب إمكانياته وذلك من خلال المساعدة على حل المشكلات الإجتماعية التي يتعرض لها المجتمع سواء كانت إجتماعية أو اقتصادية أو سياسية... وإيجاد حلول مناسبة لها². وتتضمن هذه الوظيفة مهمتين أساسيتين:

أ- داخل الجامعة: من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية غير الدراسية (الثقافية والفنية، الرياضية، وإلقاء المحاضرات والندوات في موضوعات متنوعة.

ب- خارج الجامعة وتتضمن مايلي:

- القيام ببحوث تعالج المشكلات الإجتماعية وإيجاد حلول لها؛
- تقديم الخبرة والمشورة إلى المؤسسات والجمعيات ذات النفع العام؛
- تأليف كتب في ميدان التخصص تكون موجهة للمثقف بصفة عامة.
- المشاركة في الندوات العلمية التي تنظم في قطاعات غير جامعية.

4 - الوظيفة الإدارية:

يمارس الأستاذ الجامعي بعض الأعمال الإدارية من أجل تسيير الجامعة على اختلاف هياكلها باعتباره جزء من النظام الإداري الجامعي، وتختلف إختصاصات ومسؤوليات الأستاذ في المجال الإداري تبعا لإختلاف المناصب

¹ أحمد فلوح ، مواصفات أساتذة الجامعة من جهة نظر الطلبة: دراسة ميدانية بجامعة مستغانم ، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس والتربية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013/2012، ص ص 53 - 54 .
² رضوان بواب، الكفايات المهنية الإلزمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة ، مرجع سابق ، ص ص 146-147.

الإدارية التي يعتليها من: رئيس جامعة، عميد كلية، رئيس قسم، مسؤول شعبة (ميدان)، مسؤول تخصص... وغيرها¹، وتمثل مهامه الإدارية في التخطيط، التنظيم والرقابة والإشراف والإتصال والتواصل بطريقة سليمة مشجعا على حرية الرأي والتعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين، وإحترام وتقدير شعور الطلبة، وكسب ثقة الإدارة العليا والإداريين والمزلاء والعمال.

ثانيا: مهام الأستاذ الجامعي

إضافة إلى مهام الأستاذ الجامعي التابعة لكل وظيفة من الوظائف الموكلة إليه والتي سبق الإشارة إليها، نورد فيمايلي أهم مهام الأستاذ الجامعي التي حددها المشرع الجزائري في²:

- تدريس الحجم الساعي المرجعي المحدد في المادة 06 من القانون الأساسي* الخاص بالأستاذ الجامعي الباحث.
 - المشاركة في أشغال اللجان العلمية؛
 - مراقبة الامتحانات والتأكد من حسن سيرها؛
 - تصحيح نسخ الإمتحانات؛
 - تحضير الدروس وتحديثها؛
 - تأطير الرسائل والأطروحات من الدرجة الأولى والثانية من الدراسات العليا؛
 - تنشيط أشغال الفرق البيداغوجية التي يتكفل بها؛
 - المشاركة في أشغال اللجان الوطنية في مؤسسة أخرى تابعة للدولة التي يرتبط موضوعها بمجال تخصصه؛
 - إستقبال الطلبة لتقديم النصائح لهم وتوجيههم؛
 - المشاركة في الجلسات التنسيقية واللجان البيداغوجية والجمعيات المختلفة في الجامعات؛
 - المشاركة بالدراسات والأبحاث في حل المشاكل التي تطرحها التنمية.
- إن المهام الموكلة والمحددة من قبل المشرع الجزائري للأستاذ الجامعي تختلف نوعا ما عن الوظائف التي يعتليها، فهي تبدو في شكل واجبات وهي بذلك أكثر خصوصية وأكثر إلزامية وإجبارية من الوظائف.
- مما سبق يتبين أن للأستاذ الجامعي جملة من الوظائف والمهام تتكامل وتتباين فيما بينها، لتساهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة وفي رُقّي وتقديم المجتمع.

¹ رضوان بواب ، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام LMD ، مرجع سابق ، ص ص 76-77- بتصرف

²Dècret executive n°08 -130 au 03 mai 2008 portant statut particulier de l'enseignant chercheur .Journal officiel de la République algérienne.

* للمزيد من بالتفصيل راجع المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 04 ماي 2008 من الجريدة الرسمية الجزائرية للعدد 23 والذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث .

الفرع الثالث: خصائص الأستاذ الجامعي الناجح في الأداء

بما أنّ أستاذ الجامعة يعدّ من أهمّ مقومات العملية التعليمية التربوية في التعليم الجامعي وأحد دعائمها الرئيسية والعنصر الفعال فيها، فخصائصه الشخصية والإنفعالية، الإجتماعية والمهنية لها دور مهم في تحقيق الفعالية في العملية التعليمية. لأنّه مهما كان مستوى المناهج الدراسية والتجهيزات ونوعية الطلبة بالجامعة لا يمكن الوصول إلى تلك الدرجة من الفعالية ما لم يتواجد فيها الأستاذ الكفء تدريسا وبمحا والذي يتمتّع بجملة من الخصائص ندرجها فيمايلي¹:

- **الخصائص الشخصية:** هناك جملة من الصفات الشخصية التي يتعيّن على أستاذ الجامعة التحلي بها ومنها:
 - كفايات علمية: الإلمام بمجال تخصصه ومتابعة الجديد والمعاصر وحرصه على التطوير الذاتي ومواكبة التطورات العلمية والاستفادة منها.
 - كفايات فنية مهنية: امتلاك مهارات التدريس الجيد من مهارة تقديم الموضوعات إلى مهارة وضوح الشرح... وغيرها.
 - كفايات لغوية: الإتقان للغة والأداء اللغوي السليم.

● الخصائص الإنفعالية

تتمثل في الثقة بالنفس والتحمّس لتنفيذ العمل، حسن التصرف في المواقف الحساسة (الاحتفاظ بكمّ انفعالي مناسب فلا يدع فرصة للغضب أن يتملّكه ولا يُقدّم أحكاما سريعة للمواقف المختلفة)، إضافة إلى تحلّيه بالموضوعية الدافعة للعمل والإنجاز (الإخلاص في العمل وإنجاز الأعمال والمسؤوليات بجدّية) والمرونة التلقائية وعدم الجمود.

● الخصائص المهنية (الأكاديمية العلمية)

تتمثل في التمكن العلمي للأستاذ من المادة العلمية، المهارة التدريسية، عدالة التقييم ومهارته، الإلتزام بالمواعيد، التفاعل مع الطلبة داخل القاعة الدراسية، القدرة على جمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها، العلم والإلمام بقواعد البحث العلمي، المشاركة في القيادة الفكرية للمجتمع، والتي تتمثل في نشر المعرفة من كتب ومجلات وكذلك من خلال المحاضرات والندوات العلمية التي تتناول قضايا المجتمع بصفة عامة.

¹ إرجع إلى:

- زهرة خلوف ، مرجع سابق، ص 210 .
- سليمة حفيطي، مرجع سابق، ص 132

كما يضيف البعض الآخر من الباحثين الخصائص الإجتماعية¹، والتي تشمل: النظام والدقة في الأفعال والأقوال، العلاقات الإنسانية الجيدة منها (التواضع، الصداقة، روح الديمقراطية)، القيادة، التعاون التمسك بالقيم الدينية والخلقية والإهتمام بالمظهر اللائق والتحلي بصفة روح المرح والبشاشة.

المطلب الثاني: ماهية أداء الأستاذ الجامعي

من منطلق أنّ الأستاذ الجامعي مُطالب بالقيام بوظيفة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى المهّمات الإدارية الأخرى بالجامعة، فإنّ أداءه مرتبط بالمجهود الذي يقّدمه لإنجاح هذه المهّمات الموكلة إليه. خاصة وأنّ أهمية الأستاذ الجامعي تبرز من خلال الوظيفة التي يؤديها والأداء الذي يحقّقه داخل جامعته وخارجها. يتمثل أداء الأستاذ الجامعي في: "قيام عضو هيئة التدريس (الأستاذ) في الجامعة بالواجبات الأكاديمية والإدارية الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على مقياس الأداء الوظيفي"².

من خلال هذا التعريف يتّضح أنّ الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي هو تعبير عن المستوى الذي يحققه الأستاذ عند قيامه بمهامه من حيث الكمية وجودة العمل المقّدم من طرفه. ويتمثل بإختصار في الجهود (الواجبات والأدوار) التي يبذلها الأستاذ الجامعي والسلوك الصادر عنه لإتمام المهام التدريسية والبحثية (الأكاديمية) والإدارة الموكلة إليه في ضوء أهداف جامعته.

الفرع الأول: الأداء التدريسي للأستاذ

تناول العديد من الباحثين والمهتمين بالأداء التدريسي على أنّه "الأداء الظاهر الذي يؤديه المعلم (الأستاذ) أثناء الموقف التعليمي، والذي يقوم على التفاعل بين كل من المعلم والطلاب بالقدر الذي يستثير تفكير الطلاب ودافعيتهم نحو التعلم"³.

كما يعرف على أنّه: "كل مايقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ومسؤوليات داخل قاعات المحاضرات أو في أي موقف أو نشاط تعليمي، ويراها أقرانه أو رؤسائه أو طلابه لإحداث تغييرات مرغوبة في شخصية طلابه وذلك في ضوء أهداف وتوقعات جامعته ومجتمعها"⁴.

¹ يوسف أمحمد صالح، " تنمية اداء الاستاذ الجامعي وتقييمه في ظل الجودة الشاملة للتعليم العالي"، مداخلة ضمن أبحاث الندوة الثالثة حول الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الاسلامي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010، ص320.

² خالد أحمد الصرايرة، مرجع سابق، ص605.

³ صبرينة مانع، مرجع سابق، ص 237.

⁴ يوسف أمحمد صالح، مرجع سابق، ص312.

فالأداء التدريسي يتمثل في الممارسات التي يؤديها الأستاذ أثناء الموقف التعليمي والتي تقتضي وجود تفاعل مباشر بينه وبين طلابه وتؤثر على القدرة الإستيعابية لهم وأسلوب تفكيرهم.

ولكي يمارس الأستاذ الجامعي أداءه التدريسي على أكمل وجه ينبغي أن يكون¹:

- متمكنا في مجال تخصصه، واسع الإطلاع بأحدث النظريات والتطبيقات في مجال تخصصه.
- مُتمكنا من عرض المحاضرات بطريقة واضحة، يتقبل الأراء العملية المعارضة ويثير حماس الطلاب للمنافسة، يستخدم تقنيات معلومات حديثة ووسائل تعليمية متنوعة، يُدير الموقف التعليمي والبرامج التعليمية، يخطط بطريقة جيّدة لعملية التقييم.

الفرع الثاني: الأداء البحثي للأستاذ الجامعي

سبق وأشرنا إلى أنّ البحث العلمي هو الوظيفة التي تميّز الجامعة على باقي المؤسسات التعليمية الأخرى، لذا فقد أصبح ضرورة مُلحّة لأي مجتمع حديث من أجل استخدامه في التحليل والدراسة وحل المشكلات الموجودة. فالتعليم الجامعي يُعدّ مبتور وناقص في ظل غياب العلاقة التكاملية بين التدريس والبحث العلمي، فالنشاط البحثي يساعد على تطوير وتحسين المحتوى العلمي والمعرفي للأستاذ. إذ يشير الأداء البحثي للأستاذ الجامعي إلى: " مجموع الأنشطة التي يقوم بها الأستاذ من أجل إكتشاف معارف جديدة ومفيدة وتوزيعها وتخزينها"².

كما يعرف أيضا على أنه: " سلوك إنساني منظم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو حادثة هامة توضّح موقف أو ظاهرة معينة أو الوصول إلى حل ناجح لمشكلة أكاديمية أو اجتماعية تمه الفرد والمجتمع"³.

نستنتج أنّ الأداء البحثي هو نشاط منظم وطريقة في التفكير وأسلوب لتقصي الحقائق من قبل الأستاذ الجامعي اعتماد على مناهج موضوعية، لتحقيق إضافات نوعيّة أو كميّة إلى المعرفة العملية.

ولكي يُدعم ويعزّز الأستاذ الجامعي أداءه البحثي لابد أن يحقق⁴:

- يُعدّ أبحاثا علمية مبتكرة في مجال تخصصه؛
- يستخدم نتائج أبحاثه في تطوير العملية التعليمية؛
- يلتزم بأداب وأخلاقيات البحث العلمي؛
- يشارك في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بتخصصه؛

¹ سليم صيفور، "أهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي بالجزائر كمحدد للأداء الوظيفي - دراسة نظرية"، بمجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6، العدد رقم 16، جامعة الجلفة، ص313.

² صبرينة مانع، مرجع سابق، ص239.

³ المرجع نفسه، ص 239.

⁴ سليمة حفيظي، مرجع سابق، ص ص 137-138.

- ممارسة الإشراف العلمي على الطلبة؛

- ينشر أبحاثه في الدوريات المتخصصة محليا ودوليا؛

- يمتلك مهارات كتابة التقارير العلمية.

ونشير إلى أنه لا يمكن تحقيق أداء بحثي فعال للأستاذ إلا من خلال ممارسته الإشراف العلمي على درجتي الماجستير والدكتوراه وحضور الملتقيات العلمية والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية في ميدان تخصصه للتمكن من التعرف على أفكار الآخرين والاستفادة من الإنتقادات الموجهة لبحوثه، الإستمرار في ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي، التأليف في مناهج البحث وتقنياته إن أمكن ذلك.

الفرع الثالث: الأداء الإداري للأستاذ الجامعي

يتمثل الأداء الإداري للأستاذ الجامعي في مختلف الأنشطة العلمية الإدارية التي يمارسها حسب المنصب الإداري الذي يشغله والمتمثلة أساسا في التخطيط، التنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتي سبق وأشرنا إليها في الوظيفة الإدارية للأستاذ الجامعي. كما يشير الأداء الإداري إلى مدى تمكن الأستاذ الجامعي من قيادة المناصب الإدارية التي يعتليها في الجامعة بكفاءة وفعالية، والمتمثلة في عميد كلية، رئيس قسم، مسؤول شعبة (ميدان)، مسؤول تخصص... وغيرها. كما نشير إلى أنه غالبا ما تشغله كثيرا المناصب الإدارية التي يتولاها الأستاذ في جامعته عن الواجب الأكاديمي (التدريس والبحث) الذي يعتبر الوظيفة الأهم والأساسية للأستاذ في الجامعة.

تجدد بنا الإشارة إلى وجود بعض المعوقات والصعوبات التي تحول بين الجامعة وتحقيق أهدافها بنجاح من جهة، وبين الأستاذ الجامعي وتحقيق أداءه بكفاءة سواء التدريس أو البحثي أو الإداري من جهة أخرى، فتعرقله بذلك على أداء مهامه بالجامعة نذكر منها مايلي¹:

البيروقراطية وأثرها على عمل الأساتذة، نقص المراجع الحديثة والخدمات المكتبية الالكترونية، وصعوبة الإتصال بمراكز معلومات خارجية عبر شبكات إلكترونية، قلة المجلات العلمية للنشر، قلة حضور المؤتمرات والندوات العلمية، عدم الاستفادة من بحوث الأساتذة، الإعتماد على أبسط أساليب التدريس التقليدية، العبء التدريسي الكبير، عدم استقرار فلسفة التعليم العالي والجامعات، نقص كفاءة الملتحقين بالجامعة من الطلاب، نقص وسائل التدريس... وغيرها.

¹ المرجع نفسه، ص 150 .

المطلب الثالث: تقييم أداء الأستاذ الجامعي

أكد العديد من الباحثين أنّ الأستاذ الجامعي يمثّل قلب العملية التعليمية وعمود الفقري للجامعة، إذ تتأثر جودة التعليم بأداء أستاذهما أكثر من تأثرها بأي من العناصر الأخرى.

وإنطلاقاً من المكانة التي يحتلها الأستاذ الجامعي بجامعته جعلت من عملية تقييم أدائه ذات أهمية كبيرة في التقييم الجامعي ومن الضرورات الملحّة خاصة وأنّ عملية تقييم الأستاذ الجامعي تُعدّ معياراً تُتخذ في ضوءه بعض القرارات المتعلقة بمسارات تنميته المهنية وتطويره الأكاديمي.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الأستاذ الجامعي

لقد حظي مفهوم تقييم أداء الأستاذ الجامعي بالعديد من التعريفات من قبل الباحثين نذكر منها مايلي:

التعريف الأول: "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة"¹.

التعريف الثاني: " عبارة عن تقرير دوري يبيّن مستوى أداء الأستاذ ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الأستاذ"².

يتضح من خلال التعريفين السابقين أنّ عملية تقييم أداء الأستاذ تقوم على تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي له والكشف عمّا يعتره من جوانب قصور أو ضعف والتي لها تأثير سلبي، كما يتمّ تحديد جوانب القوة لإعتمادها وتعزيزها. كما يركّز على تحديد مستوى الأداء الفعلي للأستاذ في ظل متطلباته وظيفته ومقارنة ذلك بالإنجاز المتوقع.

إنّ عملية تقييم أداء الأستاذ تشجّع وتنبه له الطريق من أجل تعزيز الجوانب الإيجابية في أدائه وتنشيط مهامه في مجال البحث العلمي الذي يعتبر أساساً مكملاً للعملية التعليمية.

وتكمن أهمية تقييم أداء الأستاذ الجامعي بصفة عامة من خلال مايلي³:

- تنمية أساتذة متميزون في كافة التخصصات والمحافظة عليهم؛
- ضمان بقاء الأساتذة بالجامعة (تنمية الإلتزام التنظيمي)؛
- رفع كفاءة العملية التعليمية والبحثية؛

¹ محمد النبهاني ومحمود اسماعيل، " مستوى أداء عضو الهيئة التدريسية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الطلبة في الجامعة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد التاسع، العدد 26، 2016، المملكة العربية السعودية، ص 194.

² يوسف محمد صالح، مرجع سابق، ص 313.

³ زهرة خلوف، مرجع سابق، ص 211 بتصرف.

- تحقيق جو فعال من الإستمرار والتقدير والإحترام للعلاقة بين الأساتذة والطلبة، وبين الأساتذة والإدارة .
- توفير مناخ مناسب وحوافز أدبية ومعنوية ومادية مشجعة للأستاذ.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الأستاذ الجامعي

نشير إلى أنّ تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي حضي باهتمام الدارسين والباحثين ومتخذي القرار في الجامعات وإدارات التعليم العالي لسببين أساسيين هما¹:

- __ إتخاذ القرار من قبل الأساتذة لغايات تحسين أدائهم الوظيفي والممارسات التدريسية؛
 - __ إتخاذ القرار من قبل مسؤولي الجامعة بشأن الأساتذة من حيث ترقيتهم وتثبيتهم ومكافأهم.
- وقد يعتبر تقييم أداء الأستاذ الجامعي من الأمور المهمة في التعليم العالي فمن خلاله تُتخذ الكثير من الإجراءات والقرارات التي تخدم مسيرة التعليم، إذ تهدف الجامعة من وراء عملية تقييم أساتذتها إلى²:
- الكشف عن نواحي القوة في الأداء لتعزيزها والإستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف لوضع حلول لها ولتحسين مستوى أداء الأساتذة والجامعة؛
 - تساعد على توفير قاعدة بيانات للإستفادة منها في إتخاذ القرارات بكل تفاصيلها وعلى كل مستوياتها (على مستوى الجامعة وكلياتها)؛
 - تزويد صانعي القرار بتغذية عكسية عن كل ما يريدونه من معلومات تُعتمد في ترشيد القرارات الجامعية؛
 - تعميق الشعور بالمسؤولية والإلتزام الذاتي لدى الأستاذ؛
 - إيجاد قناة دائمة ومنتظمة للاتصال بين الأساتذة وإدارة الجامعة؛
 - الإرتقاء بمستوى الأداء التعليمي على مستوى الجامعة؛
 - تعريف الأساتذة بسياسات أقسامهم العملية من خلال المعايير التي يخضعون لها في التقييم، بما يمكنهم من إكتشاف متطلبات تطوير قدراتهم والتجاوب مع تلك المعايير التي تُقرّر فرص ترقيتهم.

¹ خالد احمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 610.

² ارجع الى :

زهره خلوف، مرجح سابق ، ص 212.

- ندى على سالم الهويد ، مساهمة تقويم اداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي ، دراسة ميدانية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس والطالبات في جامعة ام القرى، مذكرة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2014، ص 26.

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء الأستاذ الجامعي

تشير بعض الدراسات إلى أهمية استخدام عدد من الوسائل العلمية لتقييم أداء الأستاذ الجامعي مع التأكيد على عدم الاعتماد على وسيلة واحدة في ذلك كالإكتفاء بتقييم الطلبة للأستاذ ومدى بلوغه لأهداف المقرر الدراسي. بل لابد من اللجوء إلى أكثر من طريقة ومشاركة أكثر من جهة في العملية لجمع معلومات دقيقة ومتنوعة بغية التوصل إلى حكم أكثر دقة وشمولية على أدائه. كأن يشارك جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية من زملاء ورؤساء القسم والطلبة وحتى الأستاذة ذواتهم. وسيتمّ التطرق لأهم هذه الطرق والأساليب فيمايلي:

أولاً: التقييم الذاتي (تقييم الأستاذ لنفسه)

يقوم به الأستاذ بنفسه بهدف جمع معلومات عن أدائه وتدريبه ومحاولة الاستفادة منها في تطوير نفسه، كأن يسجل فعاليات المحاضرات على شريط فيديو ثم يعيد عرضها على نفسه لتحديد مواطن القوة والضعف¹. وقد تصمم نماذج موجهة للقيام بذلك تتضمن النقاط والعناصر التي توضع في الإعتبار عند إجراء عملية التقييم الذاتي. غير أنه ما يعاب على هذه الطريقة أنه لا يمكن إستخدامها لترقية الأستاذ، بالإضافة إلى ميل الأستاذ إلى إعطاء تقديرات عالية.

كما ينبغي على الأستاذ إتخاذ طرق يُغيّر بها محتوى دروسه ومحاضراته ويُعدّلها ويجدّدّها بإستمرار ويشريها من سنة إلى أخرى، بالإضافة إلى تنويع المقاييس المدرسة.

ثانياً: تقييم الأستاذ من قبل الزملاء

يتم هذا النوع من التقييم بهدف العمل الجماعي المنظم الذي يُقيّم الأساتذة من خلال بعضهم بعضاً، فيستفيد الأستاذ المبتدئ من صاحب الخبرة وينتفع غير المتخصص من المتخصص. ويمكن إجراء هذا النوع من التقييم عن طريق لقاءات بيداغوجية دورية تتلى فيها تقارير الأساتذة الذين يشرفون على تدريس مادة مشتركة، وتحمل هذه التقارير قراءات نقدية شهرية أو ثلاثية أو سداسية أو سنوية للمقرر الدراسي، وتكون بمثابة المحطّات التي يتدرب من خلالها الأساتذة على ضبط المشكلات وإقتراح الحلول وتبادل الخبرات والتنسيق فيما بينهم². إلاّ أنّه ما يعاب على هذه الطريقة أنه قد يرفض بعضهم هذا النوع من التقييم ويتعالى عليه بحجة من يُقيّم من ؟

* تشير إلى أن تقييم أداء الأستاذ الجامعي يعتمد على طرق وأساليب متعددة ، لكن نكتفي بذكرها باختصار لأن دراستنا الحالية لاتهتم بتقييم وقياس أداء الأستاذ الجامعي أكثر من أنها تهتم بمعرفة مستوى أدائه فقط.

¹ يوسف محمد صالح ، مرجع سابق ،ص 320.

² محمد صاري، "التقويم واثره في تحسين اداء الاستاذ الجامعي" ،مجلة مخبر ابحاث في اللغة والأدب الجزائري ، العدد 2 ، 2005،جامعة بسكرة ، الجزائر، ص 76 بتصرف.

ثالثا: تقييم الأستاذ من قبل الإدارة أو اللجنة العملية المؤهلة

يرجع تقييم الأستاذ من قبل الإدارة أو اللجنة العلمية للقسم الذي ينتمي إليه الأستاذ أساسا إلى رئيس القسم كونه المسؤول الأول والمباشر للأستاذ، فالمفترض أن يكون على علم ودراية بمستوى أدائه بالإضافة إلى الكفاءة ومدى تعاونه ونشاطه في العمل¹. وذلك من أجل تحقيق موضوعية أفضل تساعد على إتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بالوضع الوظيفي كالترقية والتثبيت ومنح الحوافز وغيرها من الأمور المتعلقة بالجانب الإداري.

رابعا: تقييم الأستاذ من قبل الطلبة

يتم هذا النوع عن طريق ملء الطلبة لإستمارة تُقدّمها له الإدارة أو أستاذ المقياس في نهاية السداسي أو السنة الجامعية، وتشتمل على معلومات تخص الجوانب العلمية والمنهجية والبيداغوجية والنفسية لأستاذ مقياس معين².

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعا على إعتبار أنّ الطلبة هم الأكثر تعاملًا وبشكل مباشر ويومي مع الأستاذ، وبالتالي فهم أكثر أهمية وموضوعية ودقة في التقييم والحكم على جودة الأداء الأكاديمي للأستاذ. ورغم ما يميّز هذا الأسلوب من درجة ثبات عالية وذو نتائج موضوعية، غير أنّه تعثره بعض العيوب نذكر منها:

- قد تكون غالبية الطلبة ليس لديهم الخبرة الكافية والموضوعية التي تمكنهم من تقييم أداء الأستاذ؛
- قد يركّز الطلبة على السمات والصفات الشخصية على حساب النواحي العلمية والمهارات التدريسية؛
- قد يؤدي تقييم الطلبة إلى زعزعة الثقة والتقليل من مكانة الأستاذ في الجامعة.

نشير إلى أنّ تقييم أداء الأستاذ الجامعي لا يقتضي الإعتماد على طريقة أو أسلوب معين فقط، بل يستوجب إعتماد معايير علمية وأكاديمية دقيقة لمختلف الجوانب المتصلة بالأداء الأكاديمي والخدمات التعليمية والبحثية المعمول بها في معظم الجامعات العالمية والعربية والتي تستند إلى أسس الجودة ومعايير الإعتماد الأكاديمي المطبقة عالميا وإقليميا ومحليا.

ولتقييم الأداء الوظيفي توجد ثلاث معايير أساسية تستند إليها الجامعة في الحكم على أداء أساتذتها وهي³:

- الجهد الذي يبذله الأستاذ من خلال القيام بالأعمال المطلوبة؛
- الإهتمام بجودة الخدمة المقدمة؛
- الموقف اتجاه العمل.

¹ ندى على سالم الهويد ، مرجع سابق، ص 31.

² إرجع إلى:

- محمد صاري ، مرجع سابق، ص 77

- ندى علي سالم الهويد ، مرجع سابق، ص 30 بتصرف .

³ خالد أحمد الصرايرة ، مرجع سابق ، ص 611.

المبحث الرابع: المناخ التنظيمي بالجامعة وتأثيره على الأداء الوظيفي للأستاذ

يحاط الفرد في المنظمة بالعديد من المتغيرات الفردية والعوامل التنظيمية التي قد تساهم في التأثير على أدائه الوظيفي من حيث تحفيزه وتحسينه أو حتى تقويمه. تتلخص هذه المتغيرات في بعض عوامل البيئة الخارجية للمنظمة وبعضها الآخر يشمل خصائص الفرد والوظيفة وتجاربه، وتتعلق أساسا بطبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة كونه يمثل وسيطا بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

لذا إرتأينا التطرق في هذا المبحث إلى دراسة بعض أبعاد المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية والمتمثلة في الممارسات القيادية والإدارية بالجامعة، ظروف العمل، الحوافز والتدريب، التكنولوجيا المستعملة ووسائل الإتصال. والتعرف على مدى مساهمتها في رفع أو خفض مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة. فالمناخ التنظيمي المشجع للعمل يرفع من مستوى أداء الأساتذة ويزيد درجات ولائهم وإنتمائهم لجامعاتهم، والعكس بالنسبة للمناخ التنظيمي المعرقل للعمل أو بالأحرى غير الملائم فيترتب عليه انخفاض مستوى أدائهم وولائهم.

المطلب الأول: أثر القيادة الإدارية وظروف العمل على الأداء الوظيفي للأستاذ

مما لا شك فيه أن القيادة الإدارية وظروف العمل سواء المادية أو المعنوية السائدة بالجامعة بصفة عامة والمتبعة مع الأفراد العاملين بها سواء إداريين كانوا أم أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة)، لها تأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى أدائهم لوظائفهم ومدى إنجازهم للأهداف المطلوب تحقيقها.

الفرع الأول: أثر القيادة الإدارية بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ

تعتبر قيادات الجامعات بصفة عامة والجامعات الجزائرية بصفة خاصة العنصر المحوري في تحقيق أهدافها وغاياتها التي تحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة.

إنّ القيادة الإدارية كعنصر إداري لبيئة العمل الداخلية لها تأثير كبير على دافعية الأفراد لأدائهم الوظيفي ورضاهم عن العمل، فهي التي تستطيع بنمطها الديمقراطي توفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق بنسب متفاوتة، ذلك أن روح الفريق يساعد على خلق علاقات تتميز بالثقة والإحترام وبالتالي ترتفع الكفاءة وتزيد الإنتاجية ويكون الأداء الوظيفي إيجابيا¹ والعكس.

¹ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 107 بتصرف

قبل الحديث عن التأثير الذي تحدثه القيادة الإدارية الجامعية في أداء الأستاذ الجامعي، تجدر بنا الإشارة أولاً إلى مفهوم القيادة الإدارية الجامعية.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية الجامعية

تمثل القيادة الإدارية أهم المقومات التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أية منظمة وأي مؤسسة تعليمية، إذ أنّ كفاءة وخبرة القيادة الإدارية تنعكس في نجاح المهام الإدارية للمؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة¹.

1- القيادة الإدارية:

يعرفها **Harold Koontz** على أنّها: "عملية إنسانية تسعى للتأثير في أفعال المرؤوسين (الأفراد) وسلوكهم و إيجاباتهم نحو العمل لتحقيق أهداف التنظيم"².

كما تُعرف أيضاً على أنّها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والإستمالة من أجل تحقيق هدف معين"³.

يتبين من خلال تعريفات القيادة الإدارية السالفة الذكر أنّه إضافة إلى توافر القيادة الإدارية على عناصر القيادة من جماعة وهدف مشترك وتنسيق وقدرة على التأثير، نجدها أيضاً تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطاتها ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم. كما أنّها تتطلب أيضاً الإلمام بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد الإداري في التأثير على مرؤوسيه.

إذن يمكن القول أنّ القيادة الإدارية هي عملية إنسانية تمثل نشاط إداريا يمارسه قائدا مُكلف بالإشراف والتأثير على مجموعة من العاملين باستخدام السلطة بالقدر المناسب وإستمالتهم للتعاون من أجل تحقيق هدف معين.

¹ صالحة عبد الله عيسان و علي عبد جاسم الزامل، "السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين"، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 12، العدد 02 يونيو 2011، ص 160 بتصرف

² هاشم فوزي دباس العيادي و آخرون، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الظروف الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 168.

³ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 191

2 - القيادة الإدارية بالجامعة:

تعتبر القيادة الإدارية محور العملية الإدارية¹، وتأتي أهميتها في كونها تؤدي دورا فاعلا في جميع جوانب الإدارة وعملياتها لتجعلها أكثر فاعلية إلتجاه تحقيق الأهداف. وبما أن الجامعة تنظيم إجتماعي شأنها شأن أي تنظيم آخر في المجتمع فهي بحاجة لقيادة إدارية تشرف وتخطط وتراقب جميع مهامها وعملياتها الإدارية. تعرف القيادة الإدارية بالجامعة على أنها: "تولي القائد الإداري لسمات الشخصية المتوازنة والقدرة على التأثير في الآخرين ومسؤولية تطوير عمليات التفاعل بين أعضاء الجامعة والحفاظ على تماسكها والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن ذلك التفاعل"².

فالقيادة الإدارية بالجامعة الجزائرية تتمثل أساسا في الجهاز الإداري الذي يشترك فيه كل من الإداريين والأكاديميين وينقسم بدوره على مستوى الكليات إلى وحدات إدارية تحت إشراف وقيادة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. وهذه الوحدات زيادة على أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة)، هي المسؤولة عن كل الممارسات الإدارية والفنية والإشرافية داخل الكلية والقسم بالجامعة.

ثانيا: علاقة القيادة الإدارية الجامعية بأداء الأستاذ

إن نجاح عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في تأدية رسالتهم مرتبط بمدى نجاحهم كإداريين وقادة. وهذا الأخير بدوره مرتبط بنمط القيادة الذي يمارسونه ومدى عدالتهم في التعامل مع الأساتذة والعمال ومدى توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص الجامعة وتفويضهم للسلطة، خاصة في ظل القواعد واللوائح التنظيمية الواجب إتباعها.

يمكن تلخيص تأثير القيادة الإدارية بالجامعة على أداء الأساتذة من خلال ما يلي:

1- يعد النمط القيادي من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك المرؤوسين، فالقائد المناسب في الجامعة سواء (عميد أو رئيس القسم...) هو ذلك الذي ينفرد بالسلطة واتخاذ القرارات ويعتبر المرؤوسين أدوات لتحقيق أهداف العمل. فبهذا الأسلوب الأوتوقراطي، فإن القائد يفقد ولاء المرؤوسين من موظفين وأساتذة ويجعل مشاعر الإستياء تنتشر بينهم وهذا بالتأكيد يؤثر سلبا على أداء الأستاذ الجامعي تحديدا³.

أما النمط القيادي الذي من خلاله يتم إشراك الجميع في اتخاذ القرارات وعلى رأسهم الأستاذ الجامعي، ويجعلهم محور إهتمامه ويحاول تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبينهم ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم

¹ هاشم فوزي دباس العيادي وآخرون، مرجع سابق، ص 181.

² صالحة عيسان وعلي الزاملي، مرجع سابق، ص 158.

³ سليمة حفيظي، مرجع سابق، ص 137، بتصرف

وآرائهم ومشكلاتهم يؤدي إلى زيادة شعورهم بالإرتياح في تأدية مهامهم وتزداد بذلك درجة ولاءهم للجامعة التي ينتمون إليها ويتحسن أداءهم الوظيفي؛

2 - إن مجموعة الممارسات القيادية والإدارية التي يقوم بها عميد الكلية أو رئيس القسم والتي تجعلهم قدوة ونموذجاً يحتذى به، من شأنها أيضاً أن تؤثر على مستوى أداء الأستاذ. فإن إظهار القادة لمستويات عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي والالتزام به ووضوح رؤيتهم وأهدافهم وتجنب استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية يجعلهم مصدر ثقة لمرؤوسيهم فتزيد من ولائهم وتحسن من أدائهم¹؛

3 - أما فيما يخص عدالة التعامل مع الموظفين فإنه يجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع الموظفين سواء أساتذة أو إداريين من حيث المكافآت والعقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب... الخ الأمر الذي يبعث بالإرتياح في نفوسهم وتحفيزهم إلى زيادة إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل وتحسين مستوى أداءهم الوظيفي. وهذا يعني معاملة المرؤوسين بعدالة²؛

4 - مشاركة الأساتذة في صنع القرار الجامعي ونعني بها: "مدى مساهمة الأساتذة مع الإدارة الجامعية ممثلة في العميد و رئيس القسم في إيجاد الحلول للمشكلات التربوية أو مناقشة قرارات اللجان البيداغوجية وقرارات اللجنة العلمية و قرارات المجلس العلمي، قرارات مجلس الكلية"³؛

كما أنّ مشاركة الأساتذة في صنع القرارات تتمثل في تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من القرارات، وأن تكون مشاركتهم جوهرية و إيجابية لا أن تكون شكلية.

إن مشاركة الأساتذة في إتخاذ القرارات الجامعية من شأنه أن يُنمي لديهم درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام بتطبيقه، كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الإتجاهات المتعلقة بأهداف الجامعة⁴. للمشاركة مزايا كثيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي⁵:

- إن إشراك الأساتذة في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صناعة القرار تتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل القضايا التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم؛

- تساعد على تسيير وتحسين سبل الإتصال بين الإدارة الجامعية والأساتذة في التنظيم؛

¹ أمين وادي، مرجع سابق، ص 147

² الهاشمي لوكيا و مراد بومنقار، مرجع سابق، ص 70 بتصرف.

³ محمد رريب الله، " واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية " ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 11، 2013، ص 11، جامعة العلوم و التكنولوجيا بالإشتراك مع الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ص 48.

⁴ خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 235 بتصرف

⁵ محمد رريب الله، مرجع سابق، ص 51.

- تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة الجامعية والأساتذة في الجامعة؛
 - إن المشاركة في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار ذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار؛
 وعليه فإن القرارات الجماعية تجعل الأساتذة يشعرون أنهم شاركوا الإدارة في صنعها ووقعوا على ظروف وأسباب إصدارها.

5 - إن علاقات التعامل الداخلية بالجامعة والتفاعلات سواء بين المرؤوسين وبعضهم أو بين الرؤساء والأساتذة تمثل عنصراً هاماً من عناصر القيادة الإدارية، فضلاً عن درجة تأثيرها الإيجابي أو السلبي في سلوك الأساتذة وبالتالي في رضاهم وأدائهم الوظيفي لمهامهم بالجامعة¹.
 فإذا كانت علاقات العمل بين الأساتذة والإدارة تمتاز بالتوتر وعدم التعاون، ستؤثر لاجتماعاً على سلوكيات الأساتذة وولاءهم للجامعة وبالتالي على أدائهم الوظيفي.

الفرع الثاني: أثر ظروف العمل بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ

تعد ظروف العمل من بين عناصر بيئة العمل الداخلية بالجامعة التي تقع خارج نطاق سيطرة الفرد العامل (الأستاذ) والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه (الجهد، القدرة، الخبرة) بالسلب أو بالإيجاب، فعلى سبيل المثال نجد أن أي نقص أو عطل في إحدى الوسائل التعليمية بالجامعة يمكن أن يؤثر بسهولة على جهده المبذول.
 قبل الحديث عن التأثير الذي قد تحدثه ظروف العمل بالجامعة على مستوى أداء الأستاذ نتوقف عند مفهومها.

أولاً: مفهوم ظروف العمل بالجامعة

يقصد بها: "تلك العناصر التي تُشكّل جو العمل الداخلي للمنظمة"².
 كما تعرف أيضاً على أنها: "بيئة العمل المادية من أثاث، مكاتب وقاعات ووسائل، ضوضاء، تهوية، أمن.. التي يعمل بها الأفراد في الجامعة (الأساتذة، الموظفين، الإداريين) والتي تؤثر على سلوكهم أثناء العمل سلباً أو إيجاباً. إذ يؤثر عدم توافر البيئة السليمة والظروف الملائمة على سلوك الأفراد مباشرة و ربما يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي قد يؤثر بدوره سلباً على إنتاجيتهم وأدائهم سواء البحية أو التعليمية"³.
 من خلال التعريفين السالفين يمكن وصف ظروف العمل بالجامعة على أنها كل الهياكل البيداغوجية والعناصر المادية التي تشكل جو العمل والمتمثلة في قاعات التدريس، مخابر البحث والمكتبة والإضاءة

¹ فاروق فليبه عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 301 بتصرف

² عبد الفتاح علاوي، مرجع سابق، ص 157.

³ الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، مرجع سابق، ص 76.

والنظافة والتهوية ومختلف الوسائل التعليمية وغيرها من التسهيلات المشابهة التي تُمكن الأستاذ وتساعد على إنجاز مهامه داخل الجامعة.

يمكن إيجاز أهم العناصر المشكّلة لجو العمل بالجامعة (ظروف العمل) فيما يلي:

1 - الوسائل التعليمية:

يقصد بها: "المواد التعليمية والأدوات والأجهزة وقنوات الإتصال التي تُنقل من خلالها المعرفة من الأساتذة إلى الطلاب"¹.

تعرف الوسائل التعليمية على أنّها: "مواد يستخدمها المعلم (الأستاذ) لتساعده على إيصال مادته التعليمية بصورة جيدة قد تكون نموذج صورة، رسومات، أجهزة، أو الموضوع نفسه"².

يمكن تعريف الوسائل التعليمية على أنّها مختلف الأدوات التي يستخدمها الأستاذ لتُحسّن من أدائه التدريسي وترفع من فاعليته وتُعمّق من درجة إستفادة المتعلمين منه.

2 - الهياكل (المباني التعليمية، التجهيزات)

يقصد بالهياكل: "تلك العناصر المتصلة بإمكانات العمل العلمي كالمباني التعليمية والمكتبية وغيرها من العناصر المادية التي تترك بصماتها على أداء الأستاذ الجامعي أثناء تأدية مهامه وحتى على إنتاجه العلمي والبحثي"³.

يمكن إختصار مفهوم الهياكل الجامعية في تلك المباني التعليمية المتوفرة بالجامعة (الكلية، المعهد، القسم...) وبجميع تجهيزاتها والتي وُجدت من أجل أن تتفاعل فيما بينها لتُوفّر جو العمل المناسب الذي يُمكن الأستاذ من إيصال معلوماته وتفعيل أدائه التدريسي والبحثي.

إضافة إلى المباني التعليمية المختلفة المتمثلة في قاعات التدريس والنوادي والمكتبة وقاعات الاجتماعات، نجد أنّ المختبرات (المخابر) تعتبر هي أيضا الأرضية الحقيقية لإنجاز البحث العلمي وإنتاج المعارف، خاصة وأن هذا الأخير يستوجب توفير مختبرات مجهزة بالأجهزة اللازمة له وفي مختلف الميادين وبجميع الموارد التي يحتاجها سواء أكانت مادية أو بشرية.

¹ الزهرة الأسود، الممارسات التدريسية الإبداعية للأستاذ الجامعي و علاقتها ببعض متغيرات الشخصية: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم التدريس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 48.

² نور الدين زمام و صباح سليمان، مرجع سابق، ص 164.

³ سليمة حفيظي، مرجع سابق، ص 136. بتصرف

الجدير بالذكر أن المباني التعليمية تتطلب إضافة إلى التجهيزات والوسائل، الإضاءة الكافية والتهوية اللازمة والنظافة لكي تؤدي الغرض الذي وُجدت من أجله.

ثانياً: علاقة ظروف العمل بأداء الأستاذ

من البديهي أن ترتفع معنويات الأستاذ الجامعي و يزداد ولاؤه عندما تُهيء له ظروف العمل المناسبة مادياً ومعنوياً (نفسياً) واجتماعياً ويُوفّر له مناخ عمل صحي يستطيع في رحابه أن ينتج و يبدع. وفيما يلي نوجز تأثير ظروف العمل على أدائه من خلال:

- 1- إنّ توفر الجامعة/ الكلية على إمكانيات العمل العلمي والبحثي الملائمة والتي تُعدّ همّزات وصل بين الباحثين والعلماء في بحوثهم من شأنها رفع إنتاجية وكفاءة الأستاذ¹؛
- 2- إنّ الوسائل العلمية والبحثية ليست مجرد أدوات وهياكل بل إنّها وظيفة ثلاثية الأبعاد والتأثير فهي تؤثر على أداء الأستاذ لمهامه وأداء الطالب مثلما تؤثر على أهداف الجامعة²، فهي مهمّة في جعل الأستاذ يرتقي بأدائه إلى أعلى المستويات بدأً بأبسط وسيلة ألا وهي الطباشير والسبورة ووصولاً إلى أحدث الوسائل التعليمية العلمية والتكنولوجية ووسائل الإتصال الحديثة كالحاسب والانترنت... وغيرها؛
- 3- إنّ حيازة الكلية أو الجامعة على مكتبة عامة شاملة تحوي أحدث الكتب والمراجع لجميع التخصصات، مع تسهيل الاستعارة وتوفير أماكن المطالعة وجلسات مريحة للأستاذ، كل ذلك من شأنه أن يُفعل أداء الأستاذ³؛
- 4- إنّ إشتمال المباني التعليمية (قاعات التدريس، المحاضرات، الاجتماعات، المكتبة، المخابر...) على الإضاءة والتهوية والنظافة والمقاعد والصوت، وإحتواء الجامعة/ الكلية على المرافق الأخرى كالنوادي والحدايق ومواقف لسيارات الأساتذة وغيرها، سيؤثر على جودة التعليم ومخرجاته. فكلّما تحسّنت هذه المباني واشتملت على المتطلبات السالفة الذكر كلما أتر ذلك على قدرات (الأستاذ والطلبة معا)⁴. خاصة وأنّ الإضاءة والتهوية والنظافة والحرارة تعدّ من عناصر بيئة العمل الداخلية فهي إما مُفعلّة لها أو مُثبّطة. كما أنّ الإضاءة الجيدة تعتبر من عوامل زيادة إنتاجية الفرد وأدائه الوظيفي. كما تلعب الضوضاء دوراً هاماً خاصة في المكتبة الجامعية وقاعات المطالعة التي تحتاج للتركيز أكثر لأنّها تسبب الإجهاد العصبي الذي يقلل بدوره من أداء الأستاذ عن المستوى المطلوب؛

¹ المرجع نفسه، ص 136 بتصريف

² ليلي زرقان، اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 2 نموذجاً، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة تربوية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2012-2013، ص 134 بتصريف

³ المرجع نفسه، ص 134.

⁴ هاشم فوزي دباس العبادي و آخرون، مرجع سابق، ص 530.

5- تتواجد عوامل أخرى بالجامعة الجزائرية قد تعتبر من المعوقات التي تؤثر سلبا على الأداء التدريسي أو البحثي للأستاذ ومن ثم على تحقيق أهداف الجامعة (توليد المعرفة ونشرها وتقديم إشارات جيدة التكوين)، وهي ظروف العمل داخل الفصل كالإكتظاظ في عدد الطلبة بالأقسام الدراسية وبالمدرجات وضعف مستوى الطلبة الملتحقين بالجامعة وتشتت الأستاذ بين التدريس والبحث وكذا جمود المناهج وعدم التجديد والتطوير في مضامينها.

نشير إلى أننا في هذه الدراسة إكتفينا بظروف العمل المادية لأن المعنوية منها قد تتمثل في مشاركة الأساتذة في إتخاذ القرار أو الحوافز المعنوية الممنوحة للأستاذ وغيرها، وكل ذلك قد تطرقنا له ضمن المحاور الأخرى للمناخ التنظيمي المتمثلة في: محور الحوافز والقيادة والتدريب. وتجدر الإشارة إلى أنّ ظروف العمل بالجامعة ليست دوما العامل المؤثر الوحيد أو الأكثر تأثيرا على أداء الأستاذ بل على العموم يمكن استخلاص نقطتين أساسيتين:

أ - ظروف العمل المادية تؤثر على راحة الأفراد (الأساتذة) وبالتالي على معنوياتهم وأدائهم، هذا وإن كانت هناك أمثلة لأفراد يعملون في ظروف سيئة ومع ذلك فهم يتمتعون بروح معنوية عالية، وأفراد يعملون في ظروف جيدة ومع ذلك روحهم المعنوية منخفضة. فالأساس هنا هو أنه إذا كان الأفراد يعرفون أن ظروف العمل هي سيئة بطبيعتها وأنّ الإدارة تبذل ما في وسعها لتحسينها، فإن هذه الظروف لن تؤدي بالضرورة لانخفاض معنوياتهم وأدائهم؛

ب- أن هناك مستوى محدد للظروف المادية الكفيل بأن يُمكن الأفراد من أن يؤدّوا أعمالهم بكفاءة، وأنّ أيّ تحسين للظروف المادية عن هذا المستوى لا يعني بالضرورة إرتفاع كفاءة الأفراد الإنتاجية وتحسين أدائهم.

المطلب الثاني: أثر الإتصال وتكنولوجيا العمل بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ

تؤدي وسائل الإتصال والتكنولوجيا المستخدمة في مختلف المجالات عامة والمنظمات الإقتصادية والتعليمية خاصة على إختلاف أحجامها ودرجات تطورها دورا هاما، من خلال تأثيرها على الأفراد داخل فضاء العمل وخارجه سواء من حيث تحقيق التكيف والتفاعل مع غيرهم كالمسؤولين عليهم أو مرؤوسيهم الذين يخضعون لسلطتهم أو من حيث تمكينهم من أداء مهامهم وإنجاز أعمالهم بكفاءة وإتقان مما ينعكس إيجابا على نجاح الأفراد والمنظمة معا في تحقيق الأهداف المحددة.

الفرع الأول: أثر الإتصال على الأداء الوظيفي للأستاذ

أولاً: مفهوم الإتصال بالجامعة

نشير إلى أنّ الإتصال الذي نقصده في دراستنا هذه هو الإتصال الداخلي السائد بالجامعة الجزائرية لأن هذا الأخير هو الذي يدخل ضمن أبعاد المنح التنظيمي من جهة، ولأهمية التي يكتسيها كعنصر تفعيل وتدعيم لنشاط الجامعة وأدائها من جهة أخرى، على عكس وسائل الإتصال الخارجي للجامعة كالعلاقات العامة والعلاقات الخارجية مع مراكز البحث والجامعات الأخرى وحتى العلاقات مع الصحافة التي لا تدخل ضمن إهتمام دراستنا.

تتمثل وسائل الإتصال الجامعية في: " تلك الأجهزة والوسائل الإتصالية المستخدمة لتوفير ما تحتاجه الإدارة الجامعية من معلومات من الإدارة إلى الأستاذ والموظف الإداري ومن الأستاذ إلى الإدارة¹.

إن وسائل الإتصال في الجامعة الجزائرية كثيرة نذكر منها المحاضرات والخطب والمقابلات والهاتف سواء الثابت أو النقال، البريد المباشر والإلكتروني، الإنترنت واللافتات الإعلامية واللوائح والملصقات الإرشادية بالإضافة إلى التعليمات والمذكرات المصلحية والإجتماعات التي تعطى فيها غالباً الأوامر والتعليمات شفويًا.

وباختصار يمكننا القول بأنّ أي جامعة لا يمكنها العمل بدون وسائل إتصال داخلية التي قد تكون لفظية كالمقابلات والإجتماعات والمناقشات والمفاوضات والمؤتمرات والخطب، ومكتوبة مثل الرسائل والمذكرات والتقارير والاستبيان وغيرها.

ثانياً: علاقة الإتصال بأداء الأستاذ

تعتبر الإتصالات بمثابة الجهاز العصبي في المنظمة فهي تتولى نقل الأوامر والطلبات داخلها فهي بذلك تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى.

تتلخص علاقة الإتصال في الجامعة بأداء الأستاذ في النقاط التالية²:

- يتم نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكياتهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة بالشكل الذي يحقق أداء فعال؛

¹ الطاهر أجيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية: جامعة منتوري وباجي مختار نموذجا، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة 2005-2006، ص 581 بتصرف.
² إرجع إلى:

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 200
- الهاشمي لوكيا و مراد بومنقار، مرجع سابق، ص 68 بتصرف

- تعزز عملية الإتصالات الدافعية لدى الأساتذة لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيفية تحسين أدائهم؛
- إن شبكات الإتصال والتفاعل السائدة من شأنها أن تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، خاصة إذا اتّسمت وسائل الإتصال المتعمدة بفاعلية تزويد المعلومات ودقّتها. فغالبا ما تحقق درجة عالية من الإنسجام والتقارب بين الإدارة والأساتذة وبذلك تدعم سبل ولأهم التنظيمي ورضاهم وترفع من مستوى أدائهم الوظيفي. كما يمكن إختصار تأثير الإتصال الفعّال بالجامعة على مستوى أداء الأستاذ من خلال ما يلي¹:
- أنماط الإتصال السائدة بالجامعة من شأنها التأثير في خلق بيئة عمل داخلية ملائمة للإبداع و الابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات؛
- الإتصال الفعّال هو الذي يرتبط بجماعات العمل الرسمية وكذا أنماط العلاقات غير الرسمية، ومن شأنه أن يخلق بيئة عمل داخلية ملائمة ويجعل العلاقات الإجتماعية بين الأستاذ والإدارة الجامعية هادفة ومن ثمّ يُنشّط دورهم وأدائهم الوظيفي؛
- الإتصال في الجامعة يساهم في تقاسم المعلومات بين أقسام الإدارة الجامعية والأساتذة والإداريين؛
- بالاتصال الإداري الجيد وبكفاءة المسؤولين العالية في الإتصالات يتم المحافظة على تدفق المعلومات وإنسيابها بشكل فعال داخل الجامعة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل.
- كما أنّ الإتصال الفعال يتم من خلال نقل وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة داخل الجامعة و يتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحريّة، الأمر الذي يشعرهم بقيمتهم وينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي².
- كما أشارت الأبحاث العلمية أنّ عدم وجود نظام للإتصالات المستمر وبأكثر من اتجاه في البيئة الجامعية، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وإنعزالية الأساتذة وعدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات وبالتالي انخفاض الأداء الوظيفي لديهم.
- استنتاجا مما سبق نرى أنّه من الضروري جدا وجود نظام إتصال فعّال داخل الجامعة وذلك من أجل التواصل البتّاء داخلها بين العاملين والإدارة وبين الأساتذة والإدارة أو حتى بين الأساتذة بعضهم البعض وبين الأقسام والإدارات والكلليات المختلفة.

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص 113-114.

² يوسف عبد بحر و أيمن سليمان أبو سويرح، " اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد الثاني، 2010، غزة، فلسطين، ص 1156.

الفرع الثاني: أثر تكنولوجيا العمل بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ

أولاً: تكنولوجيا العمل بالجامعة

إنطلاقاً من تنامي عدد الجامعات في ظل البيئة التنافسية الحالية خاصة في ظل إهتمام الدول بجودة أنظمة التعليم العالي بها، فإنّ إدارة الجامعة معنيّة بتحسين مستوى الجودة لخدماتها التعليمية ولوسائلها ومناهجها الدراسية وذلك بمواكبة واستخدام التكنولوجيات الحديثة بمختلف أشكالها.

لا يوجد مجال اليوم في الحرم الجامعي إلاّ وقد أثّرت فيه التكنولوجيا أثراً بالغاً وأمثلة ذلك كثيرة نذكر منها:

- التجهيزات التكنولوجية لقاعات التدريس كشاشات العرض ومختلف الوسائل التعليمية الأخرى؛
- تجهيزات المخابر ووحدات البحث؛
- آلات الطباعة الحديثة والناسخات وغيرها.

إضافة إلى ذلك إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في مختلف البرمجيات والإنترنت والإكستراينيت والبريد الإلكتروني وغيرها.

ثانياً: تعريف تكنولوجيا الإتصال والمعلومات

تعرف تكنولوجيا الإتصال والمعلومات بأنها: " مجموعة الوسائل والأدوات أو التقنيات أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة لمضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال الإتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي والتي يتم من خلالها جمع البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المرئية أو المطبوعة أو الرقمية (من خلال الحاسبات الالكترونية) ثم تخزينها ليتم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم نشر هذه المواد الإتصالية أو الرسائل ونقلها من مكان إلى آخر ومبادلتها"¹. و قد تكون تلك التقنية يدوية أو آلية أو إلكترونية حسب مرحلة التطور التاريخي لتقنيات الإتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور.

من التعريف السابق يمكن القول أنّ تكنولوجيا المعلومات والإتصال هي مجموعة الوسائل أو التقنيات التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون المراد توصيله إلى مختلف الجهات المعنيّة، إعتقاداً بشكل أساسي على تقنيات برامج الحاسب الآلي مروراً بمراحل محددة.

تتمثل مخرجات تكنولوجيا المعلومات في ظهور العديد من مجالات التطور كظهور البرامج المتطورة والتي تتضمن الذكاء الإصطناعي وقواعد البيانات والإنترنت والبريد الإلكتروني وتكنولوجيا الإتصالات البعيدة.

¹ إلهام يحيوي و ليلي بوحديد، "أهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، 2017، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 323.

إضافة إلى التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة بالجامعة عموماً وفي العمليات الإدارية خصوصاً، يمكن الإشارة كذلك إلى وجود تكنولوجيا تستخدم في العملية التعليمية وبالذات يطلق عليها تكنولوجيا التعليم و يقصد بها: "التقنيات الفنية العلمية والعملية التي يعتمد عليها الأستاذ للقيام بواجباته المهنية على نحو أفضل"¹.

يتضح من التعريف السابق أنّ تكنولوجيا التعليم تتمثل في جميع الوسائل أو الوسائط التي تستخدم أو يستعان بها في العملية التربوية سواء كانت بسيطة أو معقدة يدوية أو آلية فردية أم جماعية وتشمل مجموعة متنوعة ومتباينة من الآلات والأجهزة والمعدات والمستلزمات ابتداءً من السبورة التقليدية وإنهاءً بالتقنيات التربوية الحديثة.

ثالثاً: العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وأداء الأستاذ

تعتبر التكنولوجيا من العوامل الهامة في التأثير على السلوك التنظيمي، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة إتجه المناخ العام نحو السلبية مما يؤثر سلباً على روح الثقة وضعف الحماس والإبداع، في حين تساهم التكنولوجيا المتجددة في تسهيل وتوزيع المهام والواجبات بشكل سليم بين الأفراد والجماعات وتبادل الخبرات مما يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين وعلى روحهم المعنوية. لذا نرى أنّ العلاقة القائمة ما بين استخدام التكنولوجيا بالجامعة والأداء الوظيفي على النحو التالي²:

- الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء المهام بشكل مناسب ومميز؛
- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل بما يتلائم مع تحقيق أعلى كفاءة للأداء؛
- تساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر في الوقت و ضياع الجهد البشري والمادي والمالي مثلاً: كاستخدام "المحاضرة عن بعد" أو ما يسمى "بالجامعات المفتوحة المدعومة بالكمبيوتر" وتبادل المعلومات إلكترونياً وباستخدام المقرر الإلكتروني؛
- تسبب إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تحطّي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليها من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة، كعمليات نشر العلامات الطلبة

¹ نور الدين زمام و صباح سليمان، مرجع سابق، ص 166.
² إرجع إلى:

- إلهام يحيوي و ليلي بو حديد، مرجع سابق، ص 323.
- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. دراسة ميدانية، جامعة ورقلة(الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 325.

وتوجيههم، توزيع المقاييس، والمقررات الدراسية، نشر المحاضرات والدروس على الخط للطلبة على المواقع الإلكترونية للكليات وغيرها من خدمات باقي شبكات الإنترنت الخاصة بالجامعات الجزائرية؛

- تتسبب في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وإنتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل ومما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛
- تمكن من تقديم أفضل خدمة للأستاذ والطالب وفي أسرع وقت ممكن وذلك عن طريق إدخال جميع البيانات التي يحتاجها جميع الأفراد المشاركين في الحركة التعليمية.

يتضح من كل ماسبق بأن استخدام التكنولوجيا في الجامعة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ورفع كفاءته وإطلاق روح الإبداع الذاتية لديه.

المطلب الثالث: أثر الحوافز والتدريب بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ

يعتبر التحفيز والمهارات من بين أحد المحددات الأربعة للأداء الوظيفي للمورد البشري سواء في المنظمات بصفة عامة أو في المؤسسات الجامعية بصفة خاصة، إذ تشير المهارة إلى تلك المعارف المكتسبة من قبل الفرد أثناء خضوعه للبرامج التدريبية المستمرة طوال مساره الوظيفي، أما التحفيز فيتمثل في كل من أنظمة الأجور والمكافآت التشجيعية والتعويضية والاجتماعية المتوفرة بالجامعة.

الفرع الأول: أثر الحوافز بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ

تعتبر الأجور والمكافآت التشجيعية و/أو التحفيزية التي يحصل عليها الفرد من عمله ذات قيمة مباشرة عليه، إضافة لكونها وسيلة لإشباع حاجاته الفيزيولوجية فهي تخلق له الأمن وتوفّر له المكانة الاجتماعية. لذا فإن للأجور والحوافز أهمية بالغة في تفعيل أداء الأستاذ الجامعي وجعله أكثر إنتاجية سواء من ناحية التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع.

أولاً: الحوافز بالجامعة

الحوافز والمكافآت الوظيفية لا يمكن إغفالها، فهي عنصر من عناصر بيئة العمل لأي منظمة وللجامعة خاصة، فهي تترك بلا شك أثرا على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي مهما كان نوعها إيجابية أو سلبية، معنوية أو مادية.

يعرف الحافز بأنه: "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالأستاذ التي تُهيء له وتُؤدّي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه"¹.

إنطلاقاً من التعريف فإن الحافز يعبر عن تلك الوسيلة التي يحقق من خلالها الفرد (للأستاذ) الإشباع المطلوب. تشتمل الحوافز على كل ما يدفع في شكل نقدي أو عيني في شكل مباشر أو غير مباشر وفي شكل مادي أو معنوي، كما تضم كل ما يُقدّم للأستاذ داخل الجامعة من علاوات دورية زيادات في الأجور، خدمات إجتماعية خدمات غذائية، الخدمات الصحية والتأمين، خدمات النقل والإسكان وفرص الترقية والتقدم. إضافة إلى الحوافز المعنوية المتمثلة في الأمن والإستقرار في الجامعة والاعترافات الشفهية أو الكتابية المقدمة من قبل الإدارة للأستاذ المتميز والمكافآت التشجيعية والمشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية... الخ.

كما نشير أيضاً إلى أنّ الأجور تصنف ضمن حوافز العمل الممنوحة للأستاذ الجامعي، إذ نجد أن المادة الأولى من إتفاقية العمل الدولية رقم 1949/95 عرّفت الأجر على أنه: "كل ما يُقدّر نقداً وتُحدّد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين واللوائح القومية أو ما يستحق الدفع بموجب عقد مكتوب أو غير مكتوب أُبرم بين صاحب العمل والعامل نظير عمل أُنجز أو يُجرى إنجازه أو نظير خدمات قُدمت أو يجري تقديمها"².

رغم أن الأجر يعتبر من أهم حوافز العمل، إلا أنّ انخفاض أجر الأستاذ الجامعي الجزائري مقارنة بموظفي قطاعات أخرى بالجزائر أو مقارنة بأساتذة التعليم العالي بالجامعات العربية الأخرى أو حتى باقي دول العالم، يحزّم الأستاذ الجامعي الجزائري من إشباع أدنى حاجياته المادية والإجتماعية.

ثانياً: علاقة الحوافز بأداء الأستاذ

للحوافز دور فعّال في تعزيز العلاقات فيما بين المنظمة والموظفين فيها فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف المنظمة وتولّد طاقة إضافية لدى الموظف وتوجّه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز. ويتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية لدى الفرد وتعزيز حماسه وثقته بالمنظمة وولائه لها، ومن ثمّ زيادة الشعور بالمسؤولية والرضا وتحقيق الذات.

تبرز علاقة الحوافز بأداء الأستاذ من خلال ما يلي³:

¹ فريدة زيني، مرجع سابق، ص 23 بتصرف

² زرقان ليلي، مرجع سابق، ص 135.

³ إرجع إلى:

- سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص 115.
- زرقان ليلي، مرجع سابق، ص 135-136.
- فريدة زيني، مرجع سابق، ص 23 بتصرف

- إن الأستاذ شأنه شأن أي عامل في المنظمة، فإن توفر الأجر* المناسب له يشعره بالرضا عن عمله والتمسك به والسعي منه إلى تقديم أعلى الأداء؛
- إن الأجر المنخفض للأستاذ لا يعكس المكانة الاجتماعية الحقيقية ولا الجهد المبذول ولا يغطي مطالبه وإحتياجاته (مصاريف الأبحاث والدراسات ومتطلباته من الكتب والمراجع... وغيرها)، ويهدد الإستقرار النفسي له ويضعه تحت طائلة من الضغوط ويجعله ينشغل بانخفاضه ويُبعده عن البحث العلمي، مما يؤثر على عطائه كأستاذ وباحث ويشكل بذلك عائقا أمامه في تحقيق أهداف الجامعة عموما وأهدافه على وجه الخصوص؛
- انخفاض الأجر يؤدي إلى ولادة مشاكل أخرى، تتمثل في حرمانه من أن يكون له بيتا وتتوفر فيه كل وسائل الراحة العصرية التي تزوّده بجو القدرة على العمل أكثر؛
- رغم سعي الجامعة الجزائرية لتوفير سكنات للأساتذة على غرار باقي الدول إلا أن الكثير لا يزال يعاني من هذا المشكل؛
- إن مكافأة الأستاذ في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجّع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبته بالحصول على مستوى رضا معين بين زملائه بالعمل، مما يساهم في تدعيم فاعلية الولاء والانتماء للجامعة؛
- إن اعتماد الجامعة على الأساليب الشخصية وغير الموضوعية في الترقية والتقييم و مكافأة الأستاذ من شأنها التأثير على زيادة دوران العمل من خلال لامبالاة الأستاذ وتغيّبه المستمر وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي؛
- إن تبني الجامعة لنظام حوافز مادية، معنوية مرضي، وإدراكها لأهمية تطبيقه بصورة عادلة من شأنه أن يدفع الأستاذ للأداء الجيد المرغوب فيه و تشجيعه على الإستمرار؛
- إهتمام الجامعة بمشاركة الأستاذ وتقبل اقتراحاته وأفكاره لحل المشكلات وتطبيق أنظمة عادلة للثواب والعقاب (الحوافز السلبية)، يدعم من ولاءه وانتمائه للجامعة ويحسن من أداءه الوظيفي.

الفرع الثاني: أثر التدريب بالجامعة على الأداء الوظيفي للأستاذ

يعدّ التدريب في المنظمات المعاصرة على رأسها الجامعة إستراتيجية تساعد على توجيه قراراتها وتفعيل ممارستها، من خلال تزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعارف والخبرات التي تخلق لديهم القدرة على ممارسة مهامهم بفعالية من جهة وتمكّن المنظمة من مجابهة ومسايرة التغيرات البيئية المحيطة من جهة ثانية.

* نشير إلى أن أجر الأستاذ الجامعي محدد وزاريا و معدل حسب قرار تعديل الأجور المؤرخ في سنة 2008

أولاً: ماهية التدريب بالجامعة وأساليبه

يحتاج الأستاذ الجامعي كغيره من الموظفين وكنعصر فاعل في العملية التعليمية إلى التدريب لتطوير مهاراته وفقاً لحاجاته التدريبية وتماشياً مع متطلبات جودة التعليم المعاصر.

1- مفهوم التدريب

يطلق مفهوم التدريب بالجامعة على: " تلك العمليات التكوينية المستمرة التي يتلقاها الأستاذ أثناء الخدمة لضمان مواكبة التطور الذي يطرأ على البرامج الدراسية والمناهج وطرق التدريس وتقنياته والبحث العلمي نتيجة للتطور الإجتماعي و التقني المستمر"¹.

يشير التعريف السابق إلى أنّ تدريب الأستاذ الجامعي يكمن في إضافة معارف جديدة وتنمية مهاراته المهنية من خلال وقوفه على أحدث طرق التدريس و الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم وكيفية تطبيقها ميدانياً وأكاديمياً ومهنياً وبحثياً، قصد مواكبة التطورات العلمية والعملية والعالمية في مجال العلوم والتكنولوجيا الحديثة.

2- أساليب التدريب بالجامعة

تعدد أساليب تدريب الأستاذ الجامعي وتنوع فمناها ما يقع مسؤولية تنفيذها على الأستاذ نفسه (أساليب ذاتية) والمتمثلة أساساً في: طموحه الشخصي وقابليته للتقدم وتطوير نفسه ذاتياً وإطلاعه الواسع على مجالات تخصصه وحتى مجالات الثقافة المختلفة. ومنها ما يقع تنفيذها على عاتق الجامعة محل عمل الأستاذ (أساليب مهنية) أو بالأحرى تلك التي تقرّها الوزارة الوصية . وتمثل أهم أساليب التدريب فيما يلي²:

- عقد اتفاقيات علمية تعاونية مع هيئات ومخابر علمية عالمية بغية تبادل الخبرات والإستفادة منها من خلال تبادل الزيارات؛
- عقد سلسلة من الإتفاقيات بين الجامعات الوطنية ونظيراتها الأجنبية بهدف إعطاء فرص تدريب أكبر للمتربصين من الأساتذة؛
- إقامة ندوات وملتقيات علمية مع أساتذة ذوي سمعة علمية عالمية؛
- تزويد المكتبات الجامعية بأحدث المراجع والمقنتيات وبروابط إتصال بالشبكة العنكبوتية العالمية؛

¹ ليلي زرقان ، مرجع سابق، ص 133 .

² إرجع إلى:

- زرقان ليلي، مرجع سابق، ص ص 166-167 بتصرف
- سليم صيفور، مرجع سابق، ص 8 بتصرف

- تقديم تسهيلات للأساتذة الباحثين بتبادل الزيارات بين الجامعات العربية والغربية في إطار المنتقيات والمؤتمرات؛
- التدريب من خلال أسلوب المحاضرات لإيصال المعلومة الحديثة للأستاذ حول موضوع معين أو حول كيفية إستعمال وسائل تعليمية حديثة تكنولوجيا؛
- إقامة حوار مشترك بين أساتذة مختلف الجامعات الوطنية حول الأمور التي تهم التعليم الجامعي عموماً.

3- بعض المصطلحات الشبيهة بالتدريب

قبل الحديث عن مدى تأثير التدريب على أداء الأستاذ الجامعي، يستوقفنا مصطلحين قريبين من التدريب هما: النمو المهني للأستاذ والتنمية المهنية.

يشير الكثير من الخبراء على أنّ هناك اختلافاً بينهما فالنمو المهني: ذاتي الطابع والمضمون ويقوم به عضو هيئة التدريس (الأستاذ) عن طواعية وعن إختيار شخصي له، لأنه يرى فيه إستمرارية لكفاءته ولشخصه الإعتباري وولائه لمهنته. بينما التنمية المهنية: تمثل جهود تأخذ في مجملها الطابع المؤسسي الذي تعمّد بموجبه الجهات التي يعمل فيها الأستاذ أو جهات أخرى خارجية إلى تنظيم برامج تعليمية تأهيلية من شأنها أن ترتقي بالجوانب المهارية في الأداء للمهنة بالدرجة الأولى¹.

ثانياً: علاقة التدريب بأداء الأستاذ

إن تحسين أداء الجامعة ينطلق من منطلق تحسين أداء مواردها البشرية ولعلّ تبني الجامعة لاستراتيجيات تطوير وتنمية مهارات أساتذتها يمكنها من تحقيق الأداء الجيد والفعال.

يتم إبراز علاقة التدريب بمحددات الأداء وكذا مختلف عناصر إدارته من خلال الدور والأثر الإيجابي للتدريب على أداء الموارد البشرية في الجامعة بصفة عامة وعلى أساتذتها بصفة خاصة وذلك من خلال ما يلي²:

- إن تبني الجامعة لإستراتيجيات تدريبية هادفة وواضحة لأساتذتها من شأنها أن تؤثر إيجابياً على أدائهم؛
- إن توافر برامج تدريبية موضوعية ودورية يحسّن أدائهم؛
- إن التدريب يمكن أن يزيد من إلتزام الأساتذة وولائهم للجامعة ويعزز إلتئامهم لها؛
- إن وضع برامج تدريبية جديدة ومناسبة يحسن من أداء الأستاذ؛

¹ ليلي زرقان، مرجع سابق، ص 136.

² إرجع إلى:

- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، مرجع سابق، ص 226.
- صبرينة مانع، مرجع سابق، ص 260-261 بتصرف

- إن تسهيل الجامعة لِلجِرَاك الأكاديمي لأساتذتها على المستوى الوظيفي والإقليمي والدولي يُحسِّن من أدائهم؛
- إن إنشاء شبكات تعاون بين أساتذتها لتطوير الخبرات خاصة في مجال التقنيات والتكنولوجيا الحديثة يعزِّز أدائهم الوظيفي.

وعليه فكلما كانت البرامج التدريبية التي يخضع لها الأساتذة نابعة من واقع إحتياجاتهم كلما قلَّت من ضغوط العمل لديهم وكانت حافزا للرفع من أدائهم.

رغم أنَّ التدريب هو العامل المهم لاستمرار النمو المهني والرفع من كفاءته فإن تدريب الأستاذ الجامعي الجزائري لم يحظ باهتمام كبير، فالتدريب يفتقد إلى الدعم الإداري وغياب ميزانية خاصة به وإنعدام الموضوعية في الترشيح له، و هذا ما يؤثر سلبا على الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي الجزائري¹.

رغم الجهود المتواضعة التي تبذلها بعض الجامعات في إقامة دورات تدريبية موجهة للأساتذة كالتعليم عن بعد وكيفية الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة في البحث والإتصال، ولكنها تبقى بعيدة عن البرامج التدريبية المصممة بالطرق العلمية والمستقاة من حاجات المتدربين ومتطلبات جودة الأستاذ الجامعي والبحث العلمي، لغياب المختصين في المجال ومراكز للتدريب بالجامعات كما هو معمول به في الكثير من الدول العربية والغربية حسب قراءاتي.

إضافة إلى عدم تلاؤم البرامج التدريبية مع ظروف الأستاذ (التوقيت، المكان، البرنامج)، إضافة إلى عوامل أخرى قد ترجع إلى الأستاذ نفسه الذي لا يسعى لتطوير ذاته ومسايرة المستجدات (غياب الدافعية لتنمية نفسه).

¹ ليلي زرقان، مرجع سابق، ص 133.

خلاصة:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي لإتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المنظمات، كما يعدّ من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين في مجال الإدارة.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف. ولكي يؤدي هذا المورد مهامه بكفاءة وفعالية ويحقق بذلك أهداف المنظمة بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة، لا بد من توفر بيئة عمل مناسبة ومناخ تنظيمي إيجابي ومشجّع من شأنه زيادة رضاه وولائه.

وبالنظر إلى العلاقة التي أقرت بها العديد من الأدبيات النظرية والتي تربط المناخ التنظيمي بأداء المورد البشري في المنظمة وبأداء الأستاذ الجامعي في الجامعة، سنحاول من خلال الفصل الموالي (التطبيقي) دراسة وتحليل مدى تأثير مختلف أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأساتذة كليات العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، سطيف و برج بوعرييج، بسكرة.

الفصل الثالث

أثر المناخ التنظيمي على أداء أساتذة كليات
العلوم الاقتصادية ببعض الجامعات الجزائرية

تمهيد:

بعد إستعراضنا لأهم المداخل النظرية والمفاهيمية الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين بالمنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، والتي أكدت لنا في مجملها أهمية المناخ التنظيمي السائد بالمنظمات ومدى تأثيره على العديد من المتغيرات التنظيمية وعلى الأداء الوظيفي خصوصا. قامت الباحثة في إطار رسم العلاقات وتحديد ذلك الأثر بإسقاط الدراسة على الجامعة الجزائرية والأساتذة الجامعي من خلال إختيار عينة من أساتذة كليات العلوم الإقتصادية ببعض الجامعات الجزائرية المتمثلة في جامعة محمد بوضياف مسيلة، جامعة فرحات عباس سطيف1 وجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، جامعة محمدخضر بسكرة، وذلك بإستطلاع آراء أساتذة كليات العينة المختارة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد بكلياتهم والوقوف على أدائهم، ليتمّ على أساسها إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يتم على أساسها تقديم الإقتراحات والتوصيات المناسبة والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع مايجري في الجامعات. وقد جاء هذا الفصل تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء أساتذة كليات العلوم الإقتصادية ببعض الجامعات الجزائرية، متضمنا المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاوور الإستبيان

المبحث الثالث: إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي لدراستنا الميدانية والذي قسمناه إلى ثلاث مطالب، حيث يتناول المطلب الأول مجتمع الدراسة وعينتها، بينما يتطرق المطلب الثاني إلى أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي، في حين يتناول المطلب الثالث صدق وثبات أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

قبل الحديث عن مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف

"مسيلة"، فرحات عباس "سطيف1"، محمد البشير الابراهيمي "برج بوعرييج"، محمد خيضر "بسكرة"، يتم الإشارة باختصار لمفهوم الجامعة.

أولاً: تعريف الجامعة

عرف محمد العربي ولد خليفة الجامعة على أنّها: "الحلقة الأخيرة في المنظومة التعليمية، فإن طريقة أدائها لهذه الوظيفة تتوقف على مجموعة من العوامل يرجع بعضها إلى الهياكل والتنظيمات التي تسوده ويتصل بعضها الآخر بالمضمون"¹.

كما تعرف على أنّها: "مكان التحصيل الخلاق للمعرفة في مجالاتها النظرية والتطبيقية وتهيئة الظروف الموضوعية بتنمية حقيقية في الميادين الأخرى"².

تعرف الجامعة حسب التشريع الجزائري بأنّها: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد"³.

ومنه فالجامعة هي الفضاء الجامع لمختلف التخصصات ويتم عن طريقها الحصول على الشهادات، وهي المكان الذي يقوم بوظيفة التدريس وإعداد البحث العلمي ونشر الثقافة والمعرفة، وتكوين الإطارات اللازمة للتنمية وخدمة المجتمع.

ثانياً: مبررات اختيار الجامعات محل الدراسة

لقد وقع إختيارنا على عينة من أساتذة كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالضبط بجامعات: المسيلة، سطيف1، برج بوعرييج، بسكرة للإعتبرات التالية:

¹ زهرة خلوف، مرجع سابق، ص202.

² رضوان بواب، الأداء الوظيفي و الاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمي، مرجع سابق، ص 73.

³ الجريدة الرسمية لسنة1983، المرسوم رقم 83_544، المؤرخ في 1983 09/24

- كبر حجم مجتمع الدراسة (العدد الكبير للجامعات والمعاهد الجزائرية)، وبالتالي صعوبة إختيار عينة عشوائية من أساتذتها؛

__ القرب الجغرافي لهذه الجامعات من الباحثة؛

__ بسبب التقارب الحاصل بين تخصص هذه الكليات و"موضوع البحث" وهذا مانعتقد أنه قد يُسهّل على أساتذتها المبحوثين التجاوب مع موضوع بحثنا من خلال الفهم الجيّد لمصطلحات ومفاهيم الإستبيان، ومن ثمّ مساعدتنا في الحصول على إجابات واضحة ودقيقة عن الأسئلة المطروحة؛

__ إكتفينا فقط بدراسة كلية واحدة (كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) من كل جامعة على مستوى الجامعات محل الدراسة وذلك من خلال التركيز على تخصص واحد، لتفادي خطأ عدم التجانس الذي قد يعود للإختلاف في تخصص الكليات فمنها الكليات التابعة للعلوم الإنسانية ومنها الكليات العلمية؛

__ كونها من نفس التخصص، ليسهّل علينا تفسير الفروق في المناخ التنظيمي وحتى في الأداء، لأنّه من الصعب إيجاد وتفسير الفروق بين مناخ لأساتذة من تخصصات مختلفة؛

- الباحثة تنتمي إلى إحدى هذه الكليات.

ثالثا: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعات

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الأساتذة الدائمين التابعين لكليات العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعات محمد بوضياف "مسيلة"، فرحات عباس "سطيف1"، محمد البشير الابراهيمي "برج بوعريريج"، محمد خيضر "بسكرة" للموسم الجامعي 2017/2018، والذين بلغ عددهم 768 أستاذ وأستاذة باستثناء الأساتذة الملتحقين بتوظيف الموسم الحالي وموزعين على مختلف الكليات محل الدراسة كما يظهره الجدول الموالي:

جدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعات

عدد الأساتذة	كلية العلوم الاقتصادية/ الجامعة
173	محمد بوضياف "مسيلة"
306	فرحات عباس "سطيف"
94	محمد البشير الابراهيمي "برج بوعريريج"
195	محمد خيضر "بسكرة"
768	عدد أساتذة مجتمع الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة إعتتماد على إحصائيات ووثائق الجامعات محل الدراسة

الفرع الثاني: عينة الدراسة

نظرا لصعوبة تحديد الحجم الأمثل للعينة بطريقة إحصائية دقيقة بسبب عدم توفر المعالم الأساسية لذلك، و المتمثلة في الحصول على القوائم الإسمية الإجمالية للأساتذة من كل الكليات التابعة للجامعات محل الدراسة من أجل إستخراج عينة عشوائية أو عنقودية احتمالية هذا من جهة، وبسبب ضيق الوقت وتكلفة التنقل من جهة أخرى. وسعياً منّا لخدمة أهداف الدراسة تمّ الإعتماد على الطريقة التجريبية في تحديد عينة الدراسة والتي مفادها أخذ مانسبته 5% على الأقل من حجم المجتمع. ومن هذا المنطلق تمّ إختيار عينة من 384 أستاذ وأستاذة من مجتمع الدراسة المقدّر ب 768 أستاذ أي ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة.

لقد تمثّلت حصة كل كلية من كليات العلوم الإقتصادية حسب الجامعات الأربعة كما هو موضح فيمايلي:

$n_1 = \frac{N_1}{N} n = \frac{306}{768} 384 \cong 153$	● كلية العلوم الإقتصادية بجامعة سطيف 1
$n_2 = \frac{N_2}{N} n = \frac{173}{768} 384 \cong 87$	● كلية العلوم الإقتصادية بجامعة مسيلة
$n_3 = \frac{N_3}{N} n = \frac{195}{768} 384 \cong 97$	● كلية العلوم الإقتصادية بجامعة بسكرة
$n_4 = \frac{N_4}{N} n = \frac{94}{768} 384 \cong 47$	● كلية العلوم الإقتصادية بجامعة برج بوعريّيج

تمّ توزيع 384 إستبيان على أساتذة الجامعات محل الدراسة، وقد تمّ إسترجاع 337 إستبيان بنسبة إسترجاع تقدر ب: 87.76%.

بعد تفحص الإستبيانات المسترجعة تمّ إستبعاد 26 إستبيان منها لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي نظرا لعدم إستفائها للشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان (عدم إستكمالها للإجابات على كل فقرات الإستبيان أو لعدم جدّية المستجوب في الإجابة عليها)، ليصبح بذلك مجموع الإستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي يقدر ب: 311 إستبيان ما نسبته 80,89% من الإستبيانات الموزعة ومانسبته 40,49% من مجتمع الدراسة وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي وممثلة للمجتمع. والجدول الموالي يوضح وصف لعينة الدراسة.

جدول رقم (06): الإستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة، القابلة للتحليل

عينة الدراسة 384				مجتمع الدراسة
الاستبيانات القابلة للتحليل	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	
130	10	140	153	جامعة سطيف
76	6	82	87	جامعة مسيلة
45	0	45	47	جامعة برج بوعرييج
60	10	70	97	جامعة بسكرة
311	26	337	384	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثالث: مجالات الدراسة

نشير إلى أنه سبق وأن تطرقنا في مقدمة البحث إلى حدود البحث، وعليه فقد يمكننا حصر مجالات الدراسة الميدانية في مجالين إثنين فقط.

أولاً: المجال البشري

لقد سبقت الإشارة إلى أنّ دراستنا إشملت على عينة من 384 أستاذ وأستاذة التابعين لكليات العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعات مسيلة، سطيف، برج بوعرييج، بسكرة.

ثانياً: المجال الزمني

يمكننا تلخيص هذا المجال الزمني في المدة التي إستغرقتها دراستنا الميدانية، بدءاً من مرحلة إعداد الإستبيان إلى مرحلة تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج وذلك كمايلي:

أ - مرحلة إعداد الإستمارة: قامت الباحثة في هذه المرحلة بالإعداد و التصميم الجيد للإستبيان وعرضها على الأساتذة من ذوي الإختصاص بغية تحكيمها علمياً. وقد دامت فترة تصميمها وتعديلها وإخراجها في شكلها النهائي المقبول حوالي أربعة أشهر (بداية شهر جانفي إلى بداية شهر أفريل 2017).

ب- مرحلة الدراسة الإستطلاعية: خلال هذه المرحلة تمّ توزيع الإستبيان على عينة إستطلاعية عشوائية مكونة من 30 أستاذ من مجتمع الدراسة، أين تمّ تسليمه لهم شخصياً من طرف الباحثة وتعريفهم بموضوع الدراسة وأهم بنود الإستبيان، وقد دامت هذه المرحلة قرابة الشهر (بداية شهر أفريل إلى أواخره).

ج- مرحلة الدراسة الميدانية: وفيها تمّ توزيع الإستبيان على أساتذة وأستاذات عينة الدراسة بالجامعات محل الدراسة وجمعه، وقد إستغرقت خمسة أشهر (من بداية شهر سبتمبر 2017 إلى أواخر شهر جانفي 2018).

د- مرحلة تحليل البيانات ومناقشة النتائج: قامت الباحثة في هذه المرحلة بتفريغ و جدولة البيانات، ثمّ عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، ودامت هذه المرحلة من أواخر شهر جانفي 2018 إلى أواخر شهر أفريل 2018.

المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي

نتناول في هذا المطلب توضيح لأداة جمع البيانات ومختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل محاور الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: أسلوب جمع البيانات (أداة الدراسة)

بناء على طبيعة البيانات التي تمّ جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبيان، خاصة مع كبر حجم العينة وصعوبة الوصول إلى كل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة.

وقصد إتمام الدراسة التطبيقية إستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة حول موضوع الدراسة وهي تضم عددا كافيا من الأسئلة التي تُغطّي جُلّ جوانب الموضوع. وقد أعدّ الإستبيان وصيغَت فقراته بلُغَة واضحة وسليمة إعتمادا على ماجاء في الجانب النظري لموضوع البحث، فيما يتعلق بمفاهيم المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، إلى جانب الإسترشاد ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث مراعية في ذلك مايلي:

- تحديد الهدف الدقيق من الإستبيان والذي يستمد أساسا من هدف الدراسة، إذ تمّ إستخدام الإستبيان لجمع البيانات اللازمة من أساتذة كليات العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعات محل الدراسة والهادفة إلى إبراز تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد بها على الأداء الوظيفي لأساتذتها؛
- إستشارة العديد من الأساتذة من أجل تحديد محاور ومجالات الإستبيان وفقراته؛
- تحديد الفقرات التي تقع ضمن كل مجال (محور)؛
- تصميم الإستبيان في صورته الأولية؛
- عرض الإستبيان على الأستاذ المشرف، والأخذ بنصائحه وتعديلاته التي رآها ضرورية؛
- عرض الإستبيان على مجموعة من المحكّمين وهم مجموعة من الأساتذة المتخصّصين بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية وكذا بأساتذة من كلية العلوم الإجتماعية من بعض الجامعات الجزائرية؛
- تعديل ما أشار له المشرف والمحكّمين من: حذف/ إضافة وتحسين لغوي/ دمج للفقرات؛

— إخراج الشكل النهائي للإستبيان*، الذي تمّ تقسيمه إلى محاور مرتّبة ترتيباً منطقياً تصبّ مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات وفرضيات الدراسة وفي شكل بيانات تعكس ما يُراد تجميعه من العينة المبحوثة. إشتملت أداة الدراسة على سبعة محاور تضم 70 عبارة (فقرة) موزعة على جزأين، يضم الأول منها محاور المناخ التنظيمي بينما يحتوي الجزء الثاني على محاور الأداء الوظيفي. كما تمّ تقسيم الإستبيان إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: إشتمل على بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة، الجامعة، الإنتماء إلى مخبر، تقلد المنصب الإداري من عدمه، الإقامة بولاية العمل أم خارجها).
القسم الثاني: إشتمل هذا القسم على محاور الإستبيان الرئيسية المتمثلة في محوري المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وقد تمّ تقسيمه بدوره إلى جزأين كما يلي:

• **الجزء الأول:** يضم مجموعة من العبارات التي تهدف إلى التعرف على إتجاهات أساتذة الجامعات محل الدراسة نحو واقع المناخ التنظيمي السائد بها خلال الموسم الجامعي 2017-2018، ويتكون هذا الجزء من 51 عبارة موزّعة على خمسة محاور كما يلي:

- محور الممارسات القيادية والإدارية: يضم العبارات من 1 إلى 11.
 - محور ظروف العمل: يضم العبارات من 12 إلى 23.
 - محور الإتصال و التكنولوجيا المعتمدة: يضم العبارات من 24 إلى 32.
 - محور حوافز العمل المتاحة: يضم العبارات من 33 إلى 42.
 - محور التدريب و التنمية المهنية: يضم العبارات من 43 إلى 51.
 - **الجزء الثاني:** يضم مجموعة من العبارات التي تهدف إلى معرفة مستوى أداء أساتذة الجامعات محل الدراسة، ويتكون من 19 عبارة موزّعة على محورين كما يلي:
 - محور أداء المهمة: يضم العبارات من 52 إلى 60.
 - محور الأداء السياقي: يضم العبارات من 61 إلى 70.
- والجدول الموالي يوضح توزيع عبارات الإستبيان على مختلف محاورها:

* أنظر الإستبيان النهائي المعتمد في الدراسة الملحق رقم 02

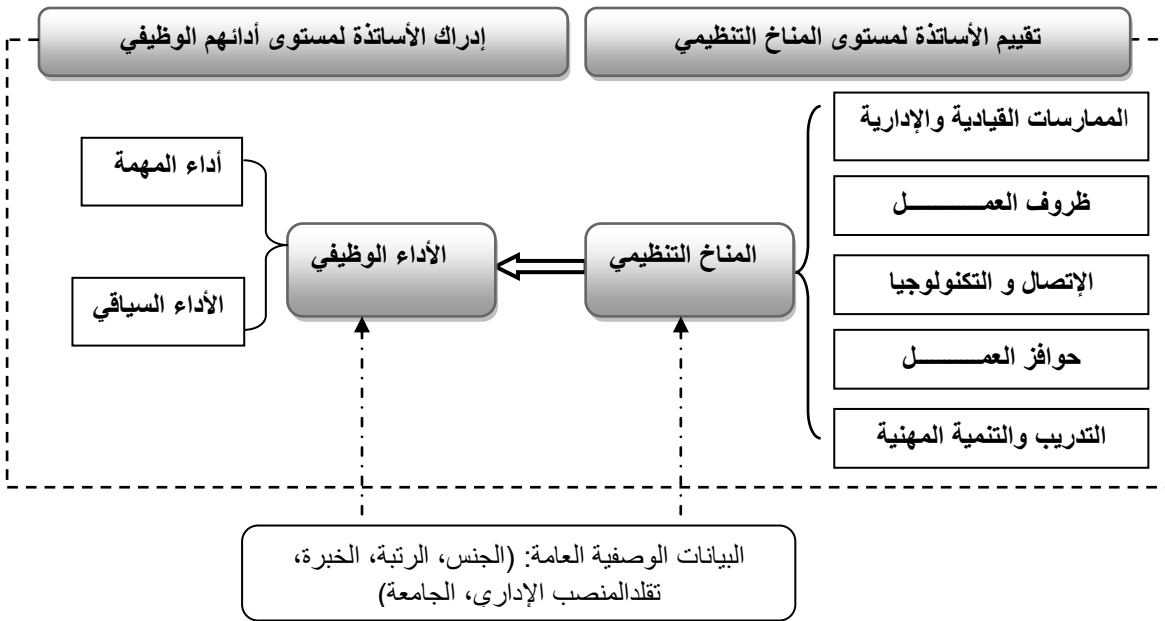
جدول رقم (07): توزيع عبارات الإستبيان على مختلف محاوره

الرقم	المحور	أرقام العبارات
01	الممارسات القيادية والإدارية	11 - 1
02	ظروف العمل	23 - 12
03	الاتصال و التكنولوجيا المعتمدة	32 - 24
04	حوافز العمل المتاحة	42- 33
05	التدريب و التنمية المهنية	51- 43
06	مستوى أداء المهمة	60 - 52
07	مستوى الأداء السياقي	70-61

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الإستبيان

والشكل الموالي يلخص نموذج الدراسة من خلال توزيع محاور الإستبيان على كل من المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير المفسر (المناخ التنظيمي).

شكل رقم (20): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تمّ إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كميّة وذلك باستخدام الأوزان التالية للمقياس: دائما(5)، غالبا(4)، أحيانا(3)، نادرا(2)، أبدا(1) وعلى المستجوب وضع إشارة X أمام الإجابة المناسبة التي توافق إختياره.

جدول رقم(08): مقياس الإجابة على العبارات

التصنيف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على سلم ليكرت.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الاحصائي

إستخدمت الباحثة عند إجراء التحليل الإحصائي مجموعة من الأدوات و الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الإنحرافات المعيارية، ...، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي والانحدار المتعدد،... وغيرها، وإستعانت في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار 23 (SPSS*.V23) والذي يُوفّر هذه الإختبارات ويمكنّ من إختبار فرضيات الدراسة ومن ثم تحقيق أهدافها.

1- إختبار ألفا-كرونباخ Alpha de Cronbach¹: يستعمل لحساب معاملات ثبات أداة الدراسة المستعملة على مرحلتين: هما ثبات المقياس في الدراسة الإستطلاعية وثبات المقياس في الدراسة الميدانية، وهو من بين الإختبارات الأكثر إستعمالا ودقة. فكلما تجاوز معامل ألفا كرونباخ نسبة 70% (وهي القيمة المعيارية المعتمدة في العلوم الإجتماعية)، دلّ ذلك على مصداقية الأداة وثباتها وإمكانية اعتمادها في الدراسة.

2- إختبار كولموكروف سمير نوف "Kolmogorov-Smirnov"²: وهو إختبار ضروري قبل البدء في إختبار فرضيات الدراسة، يُستعمل من أجل تحديد طبيعة التوزيع الإحصائي الذي تخضع له بيانات الدراسة. لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار إذا كان مستوى المعنوية للاختبار أكبر من 0.05 (sig > 0.05).

كما تمّ الإعتماد على مؤشرات الإحصاء الوصفي التالية³:

1- التكرارات والنسب المئوية: يتم الإعتماد عليها في تحليل البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة (أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة).

2- الرسومات البيانية: يتم إستعمال الأعمدة البيانية من أجل توضيح خصائص أفراد العينة.

* Statistical Package For Social Sciences

¹ Pierre Ghewy,guide pratique de l'analyse de données avec applications sous spss et excel, De boeck edition,Paris France,2010 ,p182

² سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، الجهاز المركزي للإحصاء، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، جمهورية العراق، 2003، ص 94

³ Pierre-Cherles Pupion, Statistiques pour la gestion :applications avec Excel et Spss,édition Dunod,Paris, 2004 , pp24-25

3- المتوسط الحسابي: يستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثمّ تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي.

4- المتوسط الفرضي: يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للعبارات والمتغيرات معه من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، وفي هذه الدراسة تقدر قيمته ب(03)، فكل عبارة تُنقَط من (01) إلى (05) وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة $[5/(5+4+3+2+1)]$.

5- الإنحراف المعياري: يتم الاعتماد عليه في تحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان.

والإعتماد على مؤشرات الإحصاء الإستدلالي من خلال الإختبارات التالية:

1- إختبار "ت" T لعينة واحدة¹ (One Sample T-Test): يُستعمل من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي لعبارات محاور الاستبيان مع المتوسط الفرضي و تحديد إتجاه إجابات المبحوثين (مرتفعة-منخفضة-متوسطة).

2- إختبار ت T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): يستعمل هذا الإختبار من أجل إخبار الفرق بين متوسطي عيّنتين مستقلتين.

3- إختبار تحليل التباين الأحادي² F لعدة عينات مستقلة (One Way ANOVA): هدفه تحديد مدى وجود فروق في إجابات المبحوثين حول محاور الإستبيان حسب متغير يحتوي على ثلاثة بدائل أو أكثر. أي إختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

4- إختبار "بون فروني" "Bonferroni"³: يعتبر أحد إختبارات المقارنات البعدية Post Hoc التي تُكَمّل إختبار تحليل التباين "ف" و يُعرض إختبار "بون فروني" ضمن برنامج SPSS على شكل مصفوفة لفئات المقارنة المراد إعتمادها من قبل الباحث، وذلك من خلال ظهور نجمات بهذا الشكل(*) فوق الأرقام الموافقة للمتغير الذي توجد به فروق ، كما يرافق النجمة ظهور إشارة قد تكون سالبة أو موجبة**.

¹ ربيع المسعود وإيمان يوسف، دليل الطالب إلى برنامجي Spss, Eviews، السلسلة الأولى، دار الهدى للطبع و النشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة، ص 53.

² Manu Carricano et Fanny Poujol, *Analyses de données avec Spss :synthèse de cours*, Pearson Education, France, 2008,P108

³ محمد خير سليم أبوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2018.

* ظهور نجمة واحدة يعني الفروق طفيفة نوعا ما، أما نجمتين تعني أن الفروق كبيرة جدا، في حين عدم ظهور النجمة تعني لا توجد فروق.
** إن الإشارة تُحدد إتجاه و مصدر الفروق، فإذا كانت موجبة (+): فالفروق لصالح الفئة الأولى وإذا كانت سالبة (-) فإنّ الفروق لصالح الفئة الثانية.

وقد إعتمدت عليه الباحثة لعدم تساوي حصص العينة في الكليات محل الدراسة بدلا من إختبار شيفيه **scheffe** الذي يستخدم عندما تكون حصص العينة متساوية.

5-أسلوب الإنحدار المتعدد¹

يستخدم لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويتم تحليله من خلال:

- المعنوية الكلية للنموذج من خلال نتيجة إحصائية ف **F-Test** التي تظهر ضمن جدول تحليل التباين، فإذا كانت نتيجة الإختبار غير معنوية، فإن ذلك يعني أنه لا يوجد أي متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع، وإذا كانت معنوية، فإن ذلك يعني أنه يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وفي هذه الحالة ننتقل إلى اختبار **T-Test** الذي يمكننا من معرفة معنوية المتغيرات المفسرة "إحصائيا"، وذلك من خلال تحديد أي المتغيرات المستقلة يؤثر على المتغير التابع وأيها لا يؤثر.

- القوة التفسيرية للنموذج: وذلك من خلال قيمة معامل التحديد R^2 الذي يبين نسبة التباين المفسر، أي نسبة التباين في المتغير التابع التي تُفسرها المتغيرات المستقلة المتضمنة في نموذج الإنحدار.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يعتبر صدق و ثبات الإستبيان من الأمور التي يجب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراته على قياس ما وضعت لقياسه، ولذلك قامت الباحثة بتأكيد الصدق الظاهري للإستبيان بعرضه على المحكمين ثم التحقق من الصدق الإستطلاعي وأخيرا التأكد من صدق الإتساق الداخلي لمحاوره.

أولا: صدق المحكمين² (الصدق الظاهري)

قامت الباحثة بعرض الإستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في موضوع البحث، وفي مجال تصميم الإستبيانات للتأكد من مدى قياسها لما ينبغي قياسه فعلا و مدى تطابقها مع موضوع الدراسة. وذلك بغرض الإستفادة من ملاحظاتهم وتوجهاتهم و آرائهم فيما يخص شكل ومحتوى وتناسق عباراتها وترابط محاورها، ومدى إنتماء العبارات إلى كل بعد من الأبعاد السبعة للإستبيان وكذا وضوح وسلامة صياغته اللغوية. لقد تمثّلت معظم ملاحظاتهم في: (كثرة عدد الأسئلة، التركيب في صيغة بعض الأسئلة، تداخل بعض الأسئلة في المعنى، طول بعض العبارات)

¹ Louisme Martin, **Analyse et traitement de données avec SPSS**, 2ème édition, les éditions SMG, Canada, 1996, p273

² انظر قائمة المحكمين بالملحق رقم 01

بناءً على مقترحات وآراء الأساتذة المحكّمين تمّ تعديل إستبيان التحكيم بإستبعاد بعض العبارات، ودمج بعض الفقرات في فقرة واحدة لإكتمال المعنى، بالإضافة إلى تبسيط وإعادة صياغة بعضها الأخر لتظهر بذلك في صورتها النهائية، قصد توزيعه على العينة الإستطلاعية المكونة من 30 مفردة من مجتمع الدراسة، ومعرفة مدى إستجابة أساتذتها لبنوده ومدى إستيعابهم لعباراته.

ثانياً: صدق الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

من أجل التحقق من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان، قمنا بحساب الإتساق الداخلي للعبارات من خلال حساب معاملات الإرتباط بيرسون لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية.

جدول رقم (09): الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان مع المحور الكلي

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الإرتباط الإتساق الداخلي
محور الممارسات القيادية و الإدارية	11	0.83	0.83
محور ظروف العمل	12	0.81	0.83
محور الاتصال و التكنولوجيا المستخدمة	9	0.82	0.76
محور حوافز العمل	10	0.70	0.73
محور التدريب و التنمية المهنية	9	0.84	0.84
محور أداء المهمة	9	0.81	0.87
محور الأداء السياقي	10	0.79	0.90

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تبرز معطيات الجدول السابق درجة الإتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الدراسة وإنسجامها مع بعضها، مما يدعّم مصداقية إعتقاد الإستبيان كأداة لجمع المعلومات الضرورية للتحليل وإختبار الفرضيات الموضوعية، فأغلب معاملات الثبات لكل محور كانت تفوق الحدود المقبولة 70% كما أنّ معاملات الصدق كانت في مستوى مقبول و تعكس قدرة الأداة على قياس المتغيرات المحددة في الدراسة وشموليتها لمختلف الجوانب المدروسة للموضوع.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الإعتقاد على معامل الإرتباط (بيرسون) المستعمل في الإتساق الداخلي، كان لابد من التأكد من ثباتها بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's. والذي يقصد به ثبات الأداة ومدى إستقرار المقياس، أو حتى عدم تناقضه مع نفسه في الحصول على ذات النتائج

فيما لو أعيد استخدامه مرات متتالية وفي نفس الظروف وعلى نفس العينة. ولأجل ذلك قامت الباحثة بتطبيق معامل ألفا كرونباخ على مرحلتين:

أولاً: تطبيق معامل ألفا كرونباخ على الإستبيان الإستطلاعي

لقد تمّ توزيع إستبيان إستطلاعي على عينة أولية مكوّنة من 30 أستاذ من مجتمع الدراسة (كليات العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة، سطيف1، بسكرة، برج بوعريّيج)، ليتمّ حساب معامل الثبات لمختلف محاوره. وكانت النتيجة موضحة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ للإستبيان الإستطلاعي

معامل الثبات	محاور الاستبيان
0,943	المناخ التنظيمي
0,853	الأداء الوظيفي

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS الملحق رقم (3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات كانت أكبر من 70% حيث قُدّرت ب: 0,943، 0,853 على التوالي لكلّ من محوري المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، ما يدلّ على ثبات الإستبيان في صورته النهائية وهو قابل للتوزيع. هذا ماجعلنا نستخدمه كونه يشير إلى أنّ إجابات المبحوثين ستكون متقاربة إذا ما وُزعت عليهم في فترتين متباعدتين.

ثانياً: تطبيق معامل ألفا كرونباخ على الإستبيان الميداني

بعد التّأكد من ثبات الأداة على مستوى الدراسة الإستطلاعية تمّ توزيع الإستبيان على عينة الدراسة المتكوّنة من 384 أستاذ وأستاذة بكليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعات محل الدراسة، ثمّ قامت الباحثة بالتّأكد ثانية من ثبات الأداة بعد إسترجاعها للإستبيانات الموزعة والقابلة للتحليل من خلال حساب معامل الثبات في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ للإستبيان الميداني

معامل الثبات	محاور الاستبيان
0,934	المناخ التنظيمي
0,869	الأداء الوظيفي

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS الملحق رقم (4)

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ معاملات الثبات كانت أكبر من 70%، وهذا مايدل كذلك على تمتّع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال، هذا ما يؤكد لنا إمكانية اعتمادها في الدراسة الميدانية وشموليتها لمختلف الجوانب المدروسة للموضوع وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

الفرع الثالث: إجراءات تطبيق الأداة

تمّ توزيع 384 إستانيان على أساتذة كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لكل من جامعات: محمد بوضياف "المسيلة"، فرحات عباس "سطيف1"، محمد البشير الابراهيمي "برج بوعرييج"، محمد خيضر "بسكرة" الدائمين بإعتبارهم المستهدفين من الدراسة. حيث قامت الباحثة بتوزيع الإستانات على المستجوبين وحرصت على أن تكون إجاباتهم بمصدقية على مختلف محاورها وعباراتها، وذلك بغية الحصول على أكبر قدر ممكن من الإستانات الصالحة للتحليل قصد الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصدقية يمكن أخذها بعين الإعتبار من قبل الجهات المعنية في هذه الجامعات.

وبعد إسترجاع الإستانات القابلة للتحليل، تمّ تجهيز البيانات بعد ترميزها وإدخالها في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومعالجتها إحصائيا بالإستعانة بالأدوات الإحصائية اللازمة ومن ثمّ تحليل ومناقشة النتائج لإستخلاص نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الإستان

تطرق هذا المبحث إلى التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الإستان من خلال التعرف على خصائص وتوزيع العينة المدروسة (أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بجامعات مسيلة، سطيف1، بسكرة، برج بوعرييج) حسب متغيرات المراقبة (الشخصية والوظيفية)، وتوزيع إجابات أفرادها على مختلف محاور الإستان اعتمادا على أدوات الإحصاء الوصفي.

تجدد بنا الإشارة إلى أنّه قبل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لابد من التأكيد أولا من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حتى يتسنى لنا إستخدام الإختبارات الإحصائية المعلمية السالفة الذكر. أثبت إختبار كوجروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي، أنّ بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي كما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم(12): إختبار توزيع الطبيعي للبيانات كولمجراف سميرنوف

الأداء الوظيفي	المناخ التنظيمي	
0,978	0,645	قيمة كولمجراف سميرنوف
0,295	0,800	مستوى المعنوية
غير دال (التوزيع طبيعي)	غير دال (التوزيع طبيعي)	القرار

المصدر : اعتمادا على مخرجات SPSS من الملحق رقم (5)

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لمجاوز الإستهيبان أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. بالتالي يمكن إستخدام الإختبارات الإحصائية المعلمية لتحليل وإختبار فرضيات الدراسة السالفة الذكر.

المطلب الأول: وصف البيانات وفقا لمتغيرات الدراسة

تهدف من خلال هذا الوصف إلى معرفة خصائص وسمات عينة الدراسة وكذا توزيعها وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية التي تضمّنها إستبيان الدراسة في جزءها الأول والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

الفرع الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

تمّ إعتداد التكرارات والنسب المئوية والمدرجات التكرارية للتعبير عن خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس.

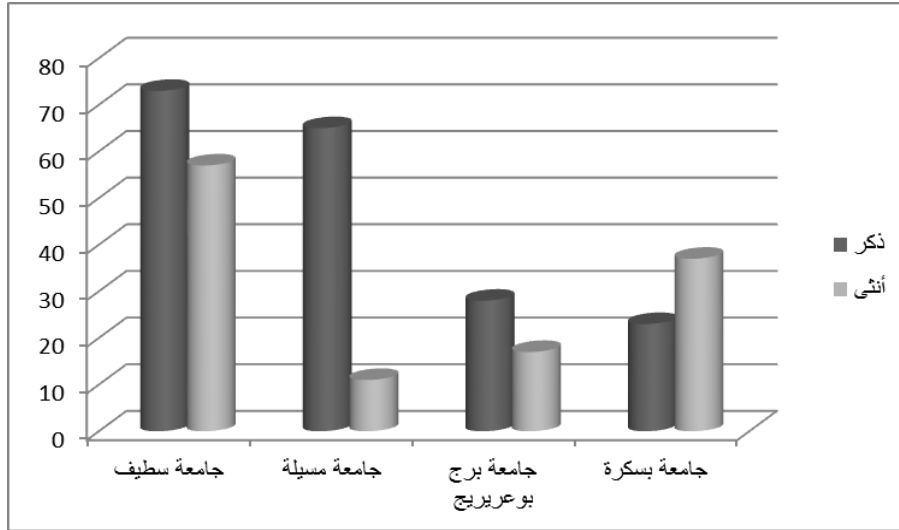
جدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس للسنة الجامعية 2018/2017

المجموع	الجنس		تكرار	جامعة سطيف	الجامعة
	أنثى	ذكر			
130	57	73	%		
100,0%	43,8%	56,2%	%		
76	11	65	%	جامعة مسيلة	
100,0%	14,5%	85,5%	%		
45	17	28	%	جامعة برج بوعريبيج	
100,0%	37,8%	62,2%	%		
60	37	23	%	جامعة بسكرة	
100,0%	61,7%	38,3%	%		
311	122	189	%	المجموع	
100,0%	39,2%	60,8%	%		

المصدر: إعتداد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة (الأساتذة) كانت من الذكور و البالغ عددهم 189 أستاذ أي ما نسبته 60,8% من إجمالي أفراد العينة، في حين قُدِّر عدد الإناث ب122 أستاذة أي بنسبة 39,2% من إجمالي أفراد العينة. ويمكن تفسير ذلك بأنّه غالبا ما يكون الدور الأكبر للذكور (الأساتذة) من حيث العدد في تمثيل الجامعات محل الدراسة. والمدرج التكراري الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(21): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

جدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر للسنة الجامعية 2017/2018

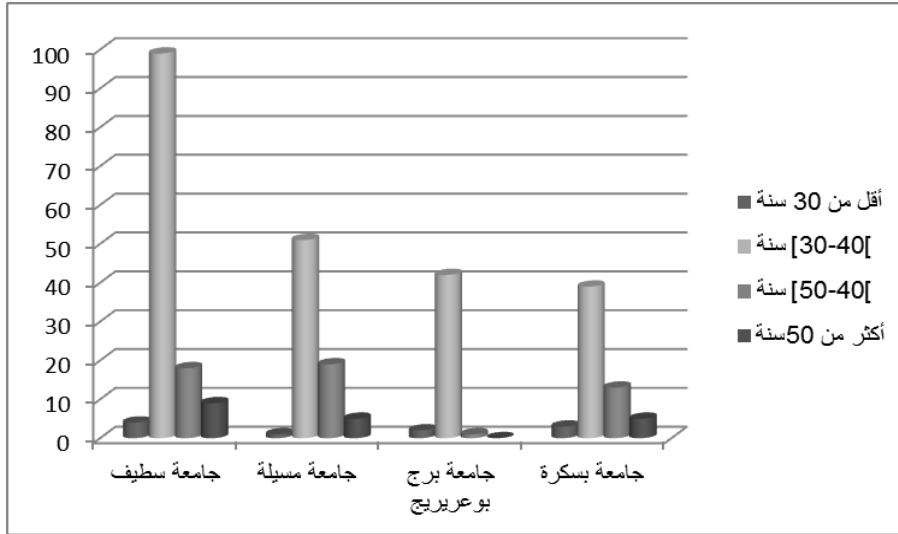
المجموع	العمر				تكرار	الجامعة
	أكثر من 50 سنة	[40-50] سنة	[30-40] سنة	أقل من 30 سنة		
130	9	18	99	4	تكرار	الجامعات
100,0%	6,9%	13,8%	76,2%	3,1%	%	
76	5	19	51	1	تكرار	
100,0%	6,6%	25,0%	67,1%	1,3%	%	
45	0	1	42	2	تكرار	
100,0%	0,0%	2,2%	93,3%	4,4%	%	
60	5	13	39	3	تكرار	
100,0%	8,3%	21,7%	65,0%	5,0%	%	
311	19	51	231	10	تكرار	المجموع
100,0%	6,1%	16,4%	74,3%	3,2%	%	

المصدر: إعتما على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة، أي 231 أستاذ تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، ما يمثل نسبة 74,3%. تليها الفئة العمرية الثالثة [40-50 سنة ب 51 أستاذ بنسبة 16,4%، أما ثالث فئة فكانت من نصيب الفئة العمرية الرابعة أكثر من 50 سنة ممثلة ب 19 أستاذ وذلك بنسبة 6,1%، وأخيرا تأتي الفئة العمرية الأولى ذات العمر الأقل من 30 سنة والتي تمثل 10 أساتذة بنسبة 3,2%.

يمكن إرجاع إستحواذ الفئتين العمريتين الوسطيتين والتي تتراوح أعمارها بين 30 و 40 سنة، و40 و50 سنة على أكبر النسب من حيث التوزيع أساسا لخصوصية العينة المختارة. إضافة إلى أن هذا السن هو الذي قد يضمّ أهم رُتب الأساتذة المساعدين والمحاضرين. في حين الفئة الأكثر من 50 سنة قلّما نجدها بالجامعة فربما لشغلها مناصب إدارية عليا على مستوى رئاسات الجامعة أو لِقَلَّةِ ساعات عملها أو لإنشغالها بالمخابر والبحث. أما الفئة الأقل من 30 سنة فقد يرجع إحتلالها المرتبة الأخيرة لكون أن الباحثة إستثنت الأساتذة غير الدائمين من العينة وذلك بداعي عدم إهتمامهم لما يجري بالمناخ التنظيمي في الجامعة ولِقَلَّةِ خبرتهم. والمدرج التكراري الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(22): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثالث: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة (الدرجة العلمية)

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة (الدرجة العلمية).

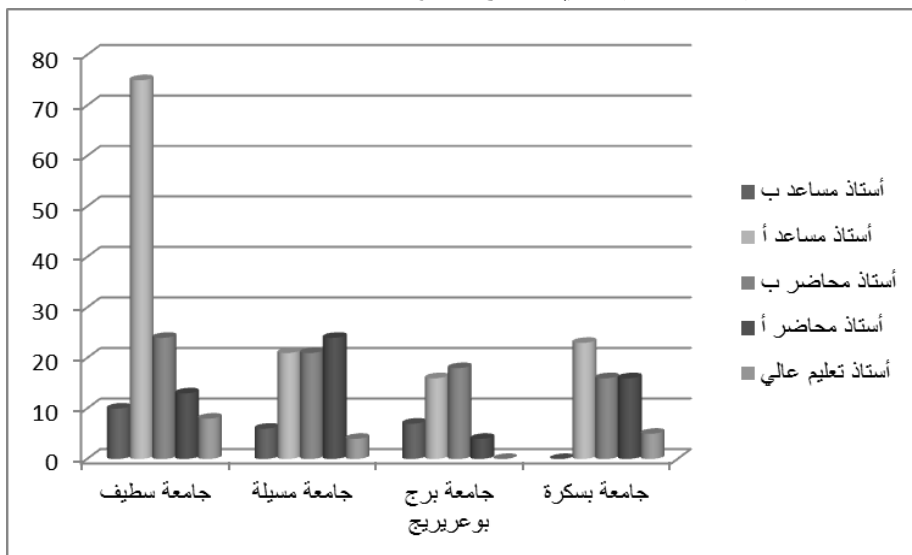
جدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة للسنة الجامعية 2017/2018

المجموع	الرتبة					ت	جامعة سطيف	الجامعات
	أستاذ تعليم عالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب			
130	8	13	24	75	10	ت	جامعة سطيف	
100,0%	6,2%	18,5%	10,0%	57,7%	7,7%	%		
76	4	24	21	21	6	ت	جامعة مسيلة	
100,0%	5,3%	31,6%	27,6%	27,6%	7,9%	%		
45	0	4	18	16	7	ت	جامعة برج بوعرييج	
100,0%	0,0%	8,9%	40,0%	35,6%	15,6%	%		
60	5	16	16	23	0	ت	جامعة بسكرة	
100,0%	8,3%	26,7%	26,7%	38,3%	0,0%	%		
311	17	68	68	131	23	ت	المجموع	
100,0%	5,5%	21,9%	21,9%	42,1%	7,4%	%		

المصدر: إعتقاد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن رتبة أستاذ مساعد "أ" تحتل المرتبة الأولى ب 131 أستاذ و بنسبة 42,1% ، ثم تليها رتبتي كل من أستاذ محاضر "ب" و "و" "أ" بنسبتي 21,9% و 21,9% على التوالي ، في حين تحتل المرتبتين الأخيرتين كل من رتبة أستاذ مساعد "ب" وأستاذ "التعليم العالي" ب 7,4% و 5,5% على التوالي. ويرجع ذلك لطبيعة العينة المختارة أساسا ولطبيعة وواقع مجتمع الدراسة في حد ذاته. والمدرج التكراري الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(23): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة



المصدر: إعتقاد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الرابع: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

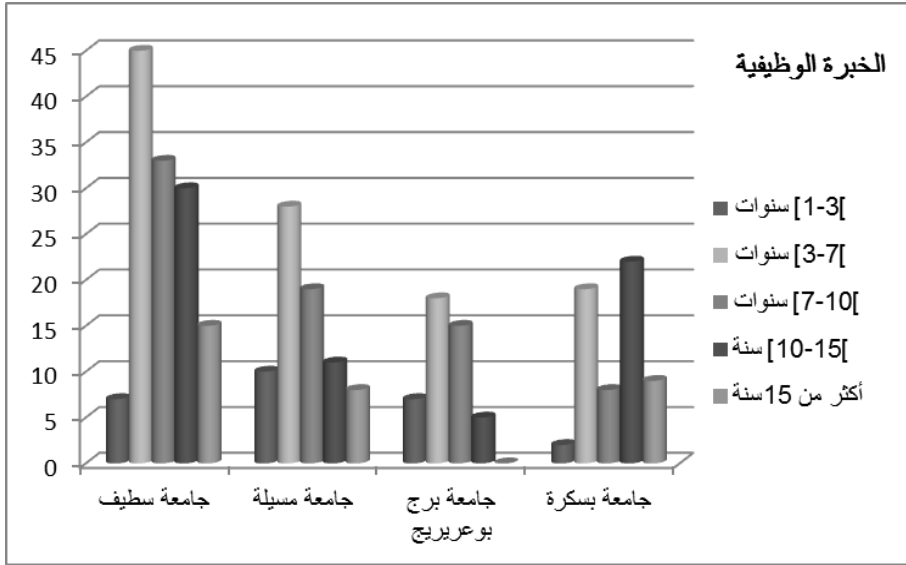
جدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية للسنة الجامعية 2018/2017

المجموع	الخبرة الوظيفية					ت	جامعة سطيف	الجامعات
	أكثر من 15 سنة	[15-10] سنة	[10-7] سنوات	[7-3] سنوات	[3-1] سنوات			
130	15	30	33	45	7	ت	جامعة سطيف	الجامعات
100,0%	11,5%	23,1%	25,4%	34,6%	5,4%	%		
76	8	11	19	28	10	ت	جامعة مسيلة	
100,0%	10,5%	14,5%	25,0%	36,8%	13,2%	%		
45	0	5	15	18	7	ت	جامعة برج بوعريش	
100,0%	0,0%	11,1%	33,3%	40,0%	15,6%	%		
60	9	22	8	19	2	ت	جامعة بسكرة	
100,0%	15,0%	36,7%	13,3%	31,7%	3,3%	%		
311	32	68	75	110	26	ت	المجموع	
100,0%	10,3%	21,9%	24,1%	35,4%	8,4%	%		

المصدر: إعتداد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة بالجامعات محل الدراسة، كان على النحو التالي: إحتلت كل من فئة [7-3] سنوات و فئة [10-7] سنوات و فئة [15-10] سنة المراتب الثلاثة الأولى بنسب متقاربة على التوالي: 35,4% ، 24,1% ، 21,9%. ثم تلتها فئة الخبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 10,3% ما يمثل 32 أستاذ، وفي الأخير كان أصغر توزيع من نصيب الفئة ذات الخبرة الأقل من 3 سنوات بنسبة 8,4%. ترى الباحثة أن هناك توافق إلى حد ما بين ما جاء سابقا في توزيع أفراد العينة من حيث الرتبة وتوزيعها من حيث سنوات الخبرة. إذ نجد أنّ الأساتذة الذين تتراوح خبرتهم بين ثلاث سنوات وسبعة وبين سبعة وعشر سنوات فيمثلون غالبا فئة الأساتذة المساعدين "أ" و المحاضرين "ب" وأحتي جزء من فئة المحاضرين "أ" وذلك مايمثل الفئات العمرية التي غالبا ماتكون في طور إعداد الدكتوراه أو ممن خالصوا من تحضيرها وهم بصدد التأهيل العلمي. كما تلتها فئة الأكثر من خمسة عشر سنة خبرة التي تمثل أساسا فئة الأساتذة التعليم العالي وحتى جزء من الأساتذة المحاضرين "أ". في حين جاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأساتذة الأقل من ثلاث سنوات خبرة وهو ما يوافق تقريبا رتبة الأساتذة المساعدين "ب". والمدرج الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(24): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر: إعتقاد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الخامس: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير تقلد المنصب الإداري

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تقلد المنصب الإداري

جدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تقلد المنصب الإداري للسنة

الجامعية 2017/2018

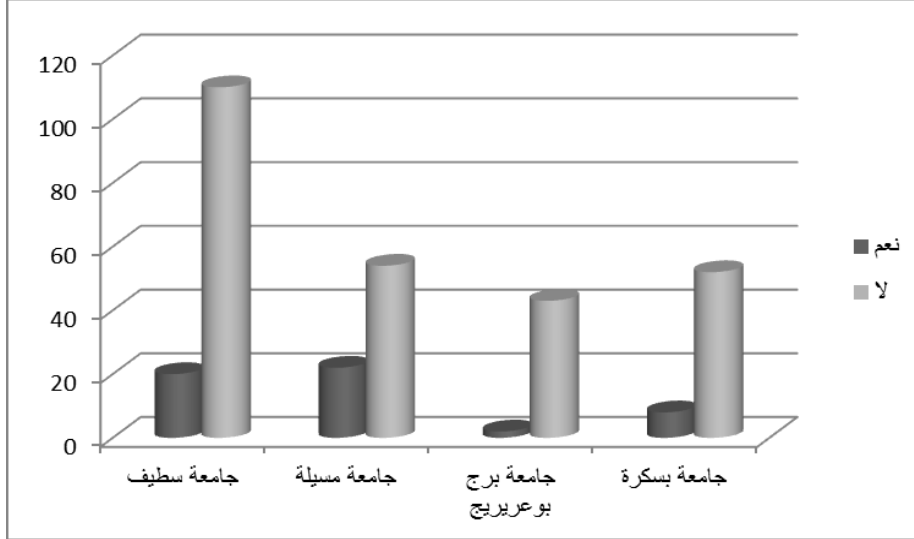
المجموع	تقلد المنصب الإداري		ت	الجامعة
	لا	نعم		
130	110	20	ت	الجامعة
100,0%	84,6%	15,4%	%	
76	54	22	ت	
100,0%	71,1%	28,9%	%	
45	43	2	ت	الجامعة
100,0%	95,6%	4,4%	%	
60	52	8	ت	الجامعة
100,0%	86,7%	13,3%	%	
311	259	52	ت	المجموع
100,0%	83,3%	16,7%	%	

المصدر: إعتقاد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن 52 أستاذ وأستاذة من حجم عينة الدراسة فقط يتقلدون مناصب إدارية بالجامعات محل الدراسة أي ما يمثل نسبة 16,7% في حين أنّ أغلبية أفراد العينة 83,3% لا يتقلدون مناصب إدارية بالجامعة وهذا ما يعبر عن المجتمع المأخوذة منه العينة، كما تُرجع الباحثة ذلك إلى محدودية عدد المناصب

الإدارية بالجامعات فمن غير الممكن أن يتقلد أغلبية الأساتذة مناصب إدارية. وكل ذلك هو ملخص ضمن الشكل الموالي.

شكل رقم (25): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير تقلد المنصب الإداري



المصدر: إعتقاد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع السادس: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإنتماء إلى مخبر

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإنتماء إلى مخبر

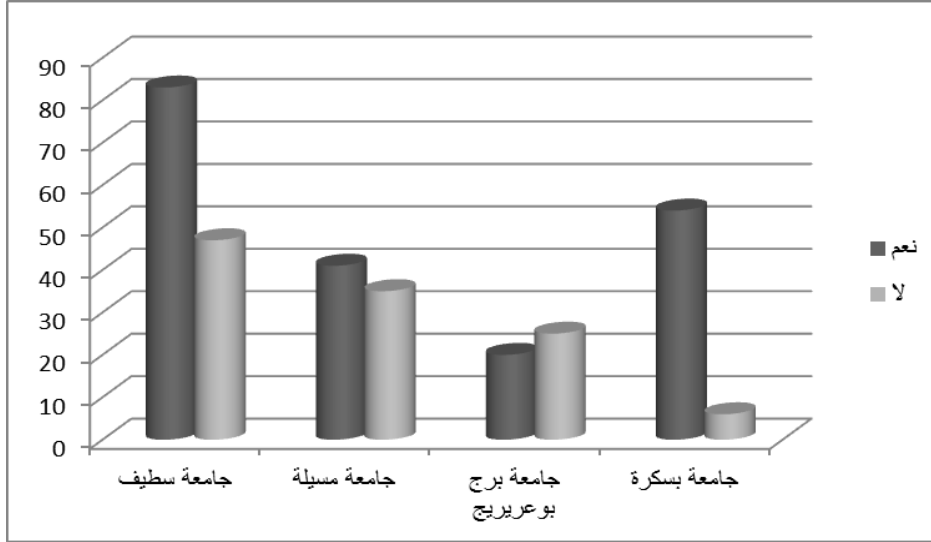
جدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإنتماء إلى مخبر للسنة الجامعية 2017/2018

المجموع	الانتماء لمخبر		ت	جامعة سطيف	الجامعات
	لا	نعم			
130	47	83	ت	جامعة سطيف	
100,0%	36,2%	63,8%	%	جامعة مسيلة	
76	35	41	ت	جامعة برج بوعريش	
100,0%	46,1%	53,9%	%	جامعة بسكرة	
45	25	20	ت	المجموع	
100,0%	55,6%	44,4%	%		
60	6	54	ت		
100,0%	10,0%	90,0%	%		
311	113	198	ت		
100,0%	36,3%	63,7%	%		

المصدر: إعتقاد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ 198 أستاذ وأستاذة من حجم عينة الدراسة ينتمون إلى مخابر ووحدات البحث بالجامعات محل الدراسة أي ما يمثل نسبة 63,7%. في حين 113 أستاذ من مجموع أفراد العينة لا ينتمون إلى مخابر. هذا ما يدل على أن العينة المختارة نشطة وتعمل على تطوير أدائها البحثي والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(26): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الإنتماء إلى مخبر



المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع السابع: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة

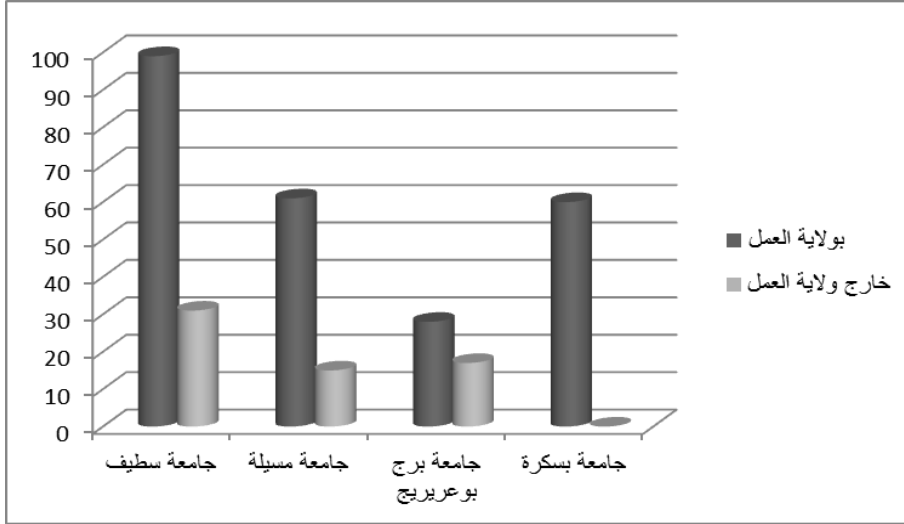
جدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة للسنة الجامعية 2017/2018

المجموع	مكان الإقامة		ت	جامعة سطيف	الجامعات
	خارج ولاية العمل	بولاية العمل			
130	31	99	ت	جامعة سطيف	
100,0%	23,8%	76,2%	%	جامعة مسيلة	
76	15	61	ت	جامعة مسيلة	
100,0%	19,7%	80,3%	%	جامعة برج بوعريش	
45	17	28	ت	جامعة برج بوعريش	
100,0%	37,8%	62,2%	%	جامعة بسكرة	
60	0	60	ت	جامعة بسكرة	
100,0%	0,0%	100,0%	%	المجموع	
311	63	248	ت	المجموع	
100,0%	20,3%	79,7%	%		

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ أغلبية أساتذة العينة بالجامعات محل الدراسة يُقيّمون بولاية العمل، أي ما يقارب 248 أستاذ ما يمثل نسبة 79,7%، في حين 63 أستاذ من مجموع أفراد عينة الدراسة يقيمون خارج ولاية العمل، ما يمثل 20,3%. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (27): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير مكان الإقامة



المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة (تحليل عبارات محاور الإستبيان)

تمّ التّطرق في هذا الجزء إلى تحليل البيانات الخاصة بكل من متغيّري الدراسة المستقل والتّابع، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل من محور المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي التي تضمنها الإستبيان الموجه لعينة من أساتذة كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعات محل الدراسة. يتمّ تحليل وتفسير إجابات الأساتذة المبحوثين اعتمادا على أدوات الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و إحصائية "ت" الموافقة لها ومستوى دلالة وذلك اعتمادا على المتوسط الفرضي 3 وعلى مستوى دلالة أقل أو يساوي من 0,05.

نشير إلى أنّه قد تمّ الاعتماد على قاعدة مقارنة المتوسط الحسابي بالفرضي وقيمة إحصائية "ت" المقابلة لها وكذا مستوى الدلالة الموافق لذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(20): يمثل قاعدة إتخاذ القرار حول درجة الموافقة حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة الكلية	درجة الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة ت	المتوسط الحسابي
منخفضة	أبدا	0.01 / 0.00 (دالة)	سالبة	المتوسط الحسابي أصغر من الفرضي
	نادرا	0.05 / 0.02 (دالة)	سالبة	
متوسطة	أحيانا	أكبر من 0.05 (غير دالة)		المتوسط الحسابي يقارب جدا أو يساوي الفرضي
مرتفعة	غالبا	0.05 / 0.02 (دالة)	موجبة	المتوسط الحسابي أكبر من الفرضي
	دائما	0.01 / 0.00 (دالة)	موجبة	

المصدر : من إعداد الباحثة

الفرع الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محاور المناخ التنظيمي

سيتمّ تحليل عبارات كل محور من محاور المناخ التنظيمي الخمسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيمة إحصائية T ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور، اعتمادا على مخرجات SPSS وتلخيصها في الجداول الموالية.

أولا: محور الممارسات القيادية والإدارية

لقد تمّ جمع البيانات عن المحور الأول عن طريق (11) عبارة في الإستبيان الذي تم توزيعه، وقد ظهرت نتائج

التحليل لهذه العبارات في الجدول التالي:

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور الممارسات القيادية والإدارية

محور الممارسات القيادية والإدارية					
القرار*	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس
دال (دائما)	0,000	7,950	1,12699	3,5080	يتجنب الطاقم الإداري (مسؤولي القسم /الكلية) أسلوب الأمر والنهي عند توجيه تعليماته للأساتذة
دال (دائما)	0,000	10,606	1,19766	3,7203	يتجنب مسؤولي(القسم/ الكلية) سلطتهم لتحقيق مكاسب شخصية على حساب مصالح باقي الأساتذة
دال (أبد)	0,000	-9,226	1,11248	2,4180	يعقد عميد الكلية إجتماعات مفتوحة مع الأساتذة للنقاش وتبادل الآراء في مواضيع مختلفة
دال (دائما)	0,000	3,926	1,24203	3,2765	يستمتع مسؤولي القسم لإنشغالات الأساتذة المتعلقة بالعمل (نظام التغذية العكسية)
دال (دائما)	0,000	13,487	,97539	3,7460	تنسق إدارة قسمك مع باقي أقسام الكلية أثناء تسيير مهامها الإدارية
دال (دائما)	0,000	6,960	1,14874	3,4534	تبحث إدارة القسم/الكلية على تجسيد العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف النشاطات (الإجتماعات التنسيقية، اللجان البيداغوجية..)
دال (أبد)	0,000	-4,486	1,18810	2,6977	مشاركة الأساتذة في قرارات الهيئات الإدارية والعلمية كافية لتمثيل مختلف فئات الأساتذة في الكلية
دال (دائما)	0,000	16,831	,99722	3,9518	تتابع إدارة القسم إنضباط الأساتذة في العمل البيداغوجي (رقابة الحضور/الغياب/التأخر)
دال (دائما)	0,000	7,243	1,00212	3,4116	تتمكن إدارة القسم من حل إنشغالات الأساتذة بسهولة (دون الجوء الأساتذة إلى المستويات العليا)
دال (دائما)	0,000	13,614	1,07459	3,8296	توجد ثقة متبادلة بين الأساتذة ومسؤولي القسم
دال (دائما)	0,000	4,499	1,15951	3,2958	تتعامل إدارة القسم بمساواة مع جميع الأساتذة عند تسيير شؤونهم البيداغوجية (دون تمييز)
دال (دائما)	0,000	10,142	0,68109	3,3917	محور الممارسات القيادية والإدارية ككل

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [5/(5+4+3+2+1)].

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة حول محور الممارسات القيادية والإدارية المتوفرة بالكليات محل الدراسة تقدر بـ(3,3917) بانحراف معياري قدره (0,68109) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الأساتذة وافقوا بدرجة مرتفعة على عبارات هذا المحور، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المقدرة بـ(10,142) وهي دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، أي أن تقييم الأساتذة للممارسات القيادية والإدارية بالكليات محل الدراسة كان مرتفع، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجاباتهم حول مختلف عباراته و التي جاءت في مستويين:

المستوى الأول عبارات متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة وفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) وبمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق الأساتذة على توفرها بشكل دائم وهي:

- تتابع إدارة القسم إنضباط الأساتذة في العمل البيداغوجي (رقابة الحضور /الغياب/التأخر)، بمتوسط حسابي (3,9518) وانحراف معياري (0,99722).

- توجد ثقة متبادلة بين الأساتذة ومسؤولي القسم، بمتوسط حسابي (3,8296) وانحراف معياري (1,07459).

- تنسق إدارة قسمك مع باقي أقسام الكلية أثناء تسيير مهامها الإدارية، بمتوسط حسابي (3,7460) وانحراف معياري (0,97539).

- يتجنب مسؤولي القسم سلطتهم لتحقيق مكاسب شخصية على حساب مصالح باقي الأساتذة، بمتوسط حسابي (3,7203) وانحراف معياري (1,19766).

- يتجنب الطاقم الإداري (مسؤولي القسم /الكلية) أسلوب الأمر والنهي عند توجيه تعليماته للأساتذة، بمتوسط حسابي (3,5080) وانحراف معياري (1,12699).

- تتمكن إدارة القسم من حل إنشغالات الأساتذة بسهولة، بمتوسط حسابي (3,4116) وانحراف معياري (1,00212).

- تحث إدارة القسم/الكلية على تجسيد العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف النشاطات. (الاجتماعات التنسيقية، اللجان البيداغوجية)، بمتوسط حسابي (3,4534) وانحراف معياري (1,14874).

- تتعامل إدارة القسم بمساواة بين جميع الأساتذة عند تسيير شؤونهم البيداغوجية، بمتوسط حسابي (3,2958) وانحراف معياري (1,15951).

- يستمع مسؤولي القسم لإنشغالات الأساتذة المتعلقة بالعمل (نظام التغذية العكسية)، بمتوسط حسابي (3,2765) وانحراف معياري (1,24203).

المستوى الثاني: عبارات متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي عارض الأساتذة توفرها بشدة، أي لا يوافقون عليها وهي:

- مشاركة الأساتذة في قرارات الهيئات الإدارية والعلمية كافية لتمثيل مختلف فئات الأساتذة في الكلية، بمتوسط حسابي (2,6977) وانحراف معياري (1,18810).

- يعقد عميد الكلية إجتماعات مفتوحة مع الأساتذة للنقاش وتبادل الآراء في مواضيع مختلفة، بمتوسط حسابي (2,4180) وانحراف معياري (1,11248).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن تقييم الأساتذة لمستوى الممارسات القيادية والإدارية كان مرتفع، خاصة فيما يتعلق بوجود ثقة متبادلة بين الأساتذة ومسؤولي القسم وتنسق إدارة القسم مع باقي أقسام الكلية* أثناء تسيير مهامها الإدارية وكذا تحت إدارة القسم/الكلية على تجسيد العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف النشاطات كالإجتماعات التنسيقية واللجان البيداغوجية، وأن إدارات الكلية تتمكن من حلّ إنشغالات الأساتذة بسهولة، كما أنها تتعامل بمساواة بين جميع الأساتذة عند تسيير شؤونهم البيداغوجية وتعتمد نظام التغذية العكسية من خلال إستماع مسؤولي القسم لإنشغالات الأساتذة المتعلقة بالعمل، كما يتجنب مسؤولي القسم/الكلية إستخدام أسلوب الأمر والنهي عند توجيههم لتعليماتهم للأساتذة .

ثانيا: ظروف العمل

لقد تمّ جمع البيانات عن المحور الثاني عن طريق (12) عبارة في الإستبيان، وقد ظهرت نتائج التحليل لهذه العبارات في الجدول التالي:

*ننبه إلى أن مصطلح "الكلية" الوارد في شرح مستوى كل محور بصفة عامة، يقصد به مستوى "الكليات إجمالاً (مجتمعة). أي أنه المستوى العام الذي يتم شرحه في كل محور من قبل الباحثة يعتبر عن ماهو موجود بالكليات الأربعة مجتمعة، لكن ذلك لاينفي وجوده في كلية وغيابه في أخرى.

جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T، مستوى الدلالة لكل عبارة من

عبارات محور ظروف العمل

محور ظروف العمل					
القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس
غير دال (أحيانا)	0,497	0,679	1,16864	3,0450	تهيئ الكلية هيكلها البيداغوجية (المدرجات، القاعات، المراكز) وفقا لمعايير الصحة، السلامة، الأمن
دال (دائما)	0,000	6,819	1,02289	3,3955	توفر الكلية مختلف الوسائل التعليمية (أدوات ولوازم التدريس) التي يحتاج إليها الأساتذة
دال (أبد)	0,000	-4,836	1,07881	2,7042	تتلقى مستلزمات وهياكل البحث (المخبر، الورشات....)
دال (أبد)	0,000	-30,712	,84931	1,5209	توفر الكلية هياكل مخصصة لإستراحة الأساتذة بالكلية (نوادي /كافيتيريا/ مطاعم /مصلى....)
دال (أبد)	0,000	-4,802	1,29900	2,6463	توفر الكلية قاعات مناسبة للإشراف
دال (دائما)	0,000	4,586	1,11291	3,2894	توفر مكتبة الكلية مراجع تلي احتياجات الأساتذة
دال (أبد)	0,000	-4,323	1,18042	2,7106	توفر مكتبة الكلية فضاء مناسب للأساتذة
دال (أبد)	0,000	-14,570	1,16759	2,0354	توفر الكلية مكاتب مناسبة للأساتذة
غير دال (أحيانا)	0,349	,938	1,08800	3,0579	توزع إدارة الكلية مختلف النشاطات البيداغوجية على الأساتذة وفقا لتخصصاتهم العلمية
دال (أبد)	0,000	-14,717	1,02106	2,1479	يتحمل الأساتذة أعباء بيداغوجية مناسبة (التدريس، الإشراف والتأطير)
دال (أبد)	0,000	-12,219	1,08127	2,2508	هناك اكتظاظ في توزيع الطلبة داخل الصف الدراسي (المجموعات والأفواج)
دال (دائما)	0,016	2,424	1,14621	3,1576	يشعر الأساتذة بارتياح أثناء تأدية مهامهم بالكلية (لا مضايقات ولا ضغوطات)
دال (أبد)	0,000	-9,435	0,62904	2,6635	محور ظروف العمل ككل

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة حول محور ظروف العمل المتوفرة بالكليات محل الدراسة تقدر بـ(2,6635) بانحراف معياري قدره (0,62904) وهي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الأساتذة لم يوافقوا على عبارات هذا المحور أي أنهم عارضوا جل عبارات المحور بشدة، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المقدرة بـ(-9,435) وهي سالبة و دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، أي أن تقييم الأساتذة لظروف العمل بالكليات كان منخفض جدا، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجاباتهم حول مختلف عباراته التي جاءت في ثلاث مستويات:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة وفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق الأساتذة على توفرها بشكل دائم وهي:

-توفر الكلية مختلف الوسائل التعليمية (أدوات ولوازم التدريس) التي يحتاج إليها الأساتذة، بمتوسط حسابي (3,3955) وانحراف معياري (1,02289).

- توفر مكتبة الكلية مراجع تلي احتياجات الأساتذة، بمتوسط حسابي (3,2894) وانحراف معياري (1,11291).

- يشعر الأساتذة بإرتياح أثناء تأدية مهامهم بالكلية، بمتوسط حسابي (3,1576) وانحراف معياري (1,14621).

المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها الأساتذة بدرجة متوسطة أي بتوفرها أحيانا وهي:

- توزع إدارة الكلية مختلف النشاطات البيداغوجية على الأساتذة وفقا لتخصصاتهم العلمية، بمتوسط حسابي (3,0579) وانحراف معياري (1,08800).

- تهيئ الكلية هياكلها البيداغوجية (المدرجات، القاعات، المراكز...) وفقا لمعايير الصحة، السلامة، الأمن، بمتوسط حسابي (3,0450) وانحراف معياري (1,16864).

المستوى الثالث: متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها بدرجة منخفضة والتي عارضها بشدة، أي عدم توفرها إطلاقا وهي:

- توفر مكتبة الكلية فضاء مناسب للأساتذة، بمتوسط حسابي (2,7106) وانحراف معياري (1,18042).

- توفر الكلية قاعات مناسبة للإشراف، بمتوسط حسابي (2,6463) وانحراف معياري (1,29900).

-تلي مستلزمات وهياكل البحث (المخابر، الورشات المتاحة) بالكلية متطلبات البحث العلمي، بمتوسط حسابي (2,7042) وانحراف معياري (1,07881).

- يوجد اكتظاظ في توزيع الطلبة داخل الصف الدراسي (المجموعات والأفواج)، بمتوسط حسابي (2,2508) وانحراف معياري (1,08127).

- توفر الكلية مكاتب مناسبة للأساتذة، بمتوسط حسابي (2,0354) وانحراف معياري (1,16759).
- يتحمل الأساتذة أعباءً بيداغوجية مناسبة (التدريس، الإشراف والتأطير)، بمتوسط حسابي (2,1479) وانحراف معياري (1,02106).
- توفر الكلية هياكل مخصصة لإستراحة الأساتذة بالكلية نوادي /كافيتيريا/ مطاعم /مصلى.... بمتوسط حسابي (1,5209) وانحراف معياري(0,84931).
- إذا بصفة عامة فإن تقييم الأساتذة لمحور **ظروف العمل** كان منخفض، وذلك للغياب شبه التام لقاءات مناسبة للإشراف ومكاتب للأساتذة والهياكل المخصصة لإستراحة الأساتذة بالكلية نوادي /كافيتيريا/ مطاعم /مصلى... بالإضافة إلى عدم تلبية مستلزمات وهياكل البحث (المخابر، الورشات) المتاحة بالكلية لمتطلبات البحث العلمي، وحتى غياب فضاء مناسب للأساتذة بمكتبة الكلية، وكذا تحمل الأساتذة لأعباءً بيداغوجية كثيفة (التدريس، الإشراف والتأطير) رغم عدم وجود إكتظاظ في توزيع الطلبة داخل الصف الدراسي. أي أن عموماً جل الكليات ظروف العمل تعاني من نقص ملحوظ في (الهياكل والمباني والتجهيزات) رغم توفرها في بعض الكليات، وغيابها في أخرى.

ثالثاً: الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة

لقد تمّ جمع البيانات عن المحور الثالث عن طريق (9) عبارات، وقد ظهرت نتائج التحليل لهذه العبارات في الجدول التالي:

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة

محور الإتصال و التكنولوجيا المعتمدة					
القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس
دال (دائما)	0,000	13,811	1,01414	3,7942	يتم إعلام الأساتذة بالتعليمات واللوائح التنظيمية المعمول بها في القسم /الكلية
دال (دائما)	0,000	16,232	0,96768	3,8907	تنقل المعلومة للأساتذة من إدارات الكلية عبر مختلف وسائل الإتصال
دال (دائما)	0,000	13,100	0,98261	3,7299	تصل المعلومة للأساتذة من إدارة القسم /الكلية في الوقت المناسب
دال (دائما)	0,000	8,708	0,98980	3,4887	تتميز خطوط الإتصال الأفقية بين الأساتذة ومسؤولي القسم بالكلية بالوضوح
دال (دائما)	0,000	9,004	1,10209	3,5627	تتم عملية إتصال الأساتذة بالمستويات الإدارية العليا للكلية بسهولة
دال (دائما)	0,000	5,028	1,13904	3,3248	يعتمد الأساتذة على الموقع الالكتروني للقيام بمهامهم البيداغوجية
دال (دائما)	0,000	4,421	1,16726	3,2926	يوفر موقع الكلية خدمات تماشي مع طبيعة مهام الكلية
دال (دائما)	0,000	5,080	1,20549	3,3473	يتم تحديث المعلومات على الموقع الالكتروني للكلية
دال (أبد)	0,000	-14,207	1,15346	2,0707	توفر الكلية شبكات معلوماتية داخلية للتواصل بين الأساتذة (شبكات انترانت، أكسترنات، منتديات)
دال (دائما)	0,000	9,812	0,69926	3,3891	محور الإتصال و التكنولوجيا المعتمدة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [5/(5+4+3+2+1)].

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة حول محور الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة بالكليات محل الدراسة تقدر بـ(3,3891) بانحراف معياري قدره (0,69926) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الأساتذة وافقوا على عبارات هذا المحور بدرجة مرتفعة، وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المقدرة بـ(9,812) وهي دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، أي أن تقييم الأساتذة لمحور الإتصال والتكنولوجيا بالكليات محل الدراسة مرتفع، أي أن الأساتذة يؤكدون على توفر التكنولوجيا والإتصال بشكل دائم، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجاباتهم حول مختلف عباراته التي جاءت في مستويين:

المستوى الأول: عبارات متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق الأساتذة على توفرها بدرجة دائمة، وهي:

- تنقل المعلومة للأساتذة من إدارات الكلية عبر مختلف وسائل الإتصال، بمتوسط حسابي (3,8907) وانحراف معياري (0,96768).

- يتم إعلام الأساتذة بالتعليمات واللوائح التنظيمية المعمول بها في القسم /الكلية، بمتوسط حسابي (3,7942) وانحراف معياري (1,01414).

- تصل المعلومة للأساتذة من إدارة القسم /الكلية في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي (3,7299) وانحراف معياري (0,98261).

- تتم عملية إتصال الأساتذة بالمستويات الإدارية العليا للكلية بسهولة، بمتوسط حسابي (3,5627) وانحراف معياري (1,10209).

- تتميز خطوط الإتصال الأفقية بين الأساتذة ومسؤولي القسم بالكلية بالوضوح و السهولة ، بمتوسط حسابي (3,4887) وانحراف معياري (0,98980).

- يتم تحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني للكلية، بمتوسط حسابي (3,3473) وانحراف معياري (1,20549).

- يعتمد الأساتذة على الموقع الإلكتروني للقيام بمهامهم البيداغوجية، بمتوسط حسابي (3,3248) وانحراف معياري (1,13904).

- يوفر موقع الكلية خدمات تتماشى مع طبيعة مهام الكلية، بمتوسط حسابي (3,2926) وانحراف معياري (1,16726).

المستوى الثاني: عبارات متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات سالبة وفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي عارضها الأساتذة، أي عدم توفرها بالكليات محل الدراسة.

_ توفر الكلية شبكات معلوماتية داخلية للتواصل بين الأساتذة (شبكات انترانت، اكسترنات، منتديات..)، بمتوسط حسابي (2,0707)، وانحراف معياري (1,15346).

إذا بصفة عامة يمكن القول أنّ تقييم الأساتذة لمستوى الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة كان مرتفع، خاصة فيما يتعلق بتنقل المعلومة للأساتذة من إدارات الكلية عبر مختلف وسائل الإتصال، أي أن الكلية تقوم بإعلام الأساتذة عن كل التعليمات واللوائح التنظيمية المعمول بها في القسم /الكلية وتعتمد على وسائل إتصال مختلفة في سبيل إيصال المعلومة للأساتذة وفي الوقت المناسب، كما أن هناك وضوح وسهولة في خطوط الإتصال الأفقية بين الأساتذة ومسؤولي القسم بالكلية، بالإضافة إلى سهولة إتصال الأساتذة بالمستويات الإدارية العليا للكلية، كما أنّ أغلب الكليات تمتلك لمواقع إلكترونية خاصة بها وتوفر من خلالها خدمات تتماشى مع طبيعة وحجم مهام الكليات وتسهّل بها تأدية مهام إدارتها وأساتذتها وتقلّص الجهد والوقت، وتعمل على تحديث وتحسين المعلومات على مواقعها الإلكترونية باستمرار لإطلاع الأساتذة والطلبة عن كل ماهو جديد عن مهامهم البيداغوجية وغيرها. أي أن الكليات التي تطلق وتعتمد على الموقع الإلكتروني لخدماتها قد سهلت الكثير على أساتذاتها، في حين نجد الكليات التي يغيب فيها الموقع قد أجهدت أساتذتها و طلبتها وحتى الإدارة.

رابعاً: حوافز العمل المتاحة

لقد تم جمع البيانات عن المحور الرابع عن طريق (10) عبارات، وقد ظهرت نتائج التحليل لهذه العبارات كمايلي في الجدول التالي:

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور حوافز العمل المتاحة

حوافز العمل المتاحة					
القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس
دال (أبد)	0,000	-9,556	1,17493	2,3633	تتلاءم أجور الأساتذة مقارنة بأهمية حجم العمل (الجهد المبذول)
دال (غالباً)	0,035	2,121	1,20280	3,1447	تقوم الكلية بصرف رواتب وعلاوات ومنح الأساتذة وفقاً للبرنامج المحددة
غير دال (أحياناً)	0,423	-0,802	1,13191	2,9486	تقوم الكلية بتسيير إجراءات التثبيت والترقية للأساتذة في آجالها القانونية المحددة و دون تأخير
غير دال (أحياناً)	0,328	0,979	1,04257	3,0579	تقوم الكلية بتنفيذ العقاب من خلال الخصم المباشر من الرواتب و/أو منحة المردودية
دال (أبد)	0,000	-13,004	1,18609	2,1254	تمنح الكلية شهادات تحفيزية للأساتذة على المشاركة في الأعمال الإضافية (اعدد/تصحيح مختلف المسابقات المنظمة بها مثلاً)
دال (أبد)	0,000	-6,979	1,10501	2,5627	تقدم الكلية المنح، العلاوات للأساتذة الراغبين بالمشاركة في النظائر العلمية بشفافية
دال (أبد)	0,000	-14,103	0,95692	2,2347	تحفز الكلية الأساتذة من خلال الأخذ بأفكارهم الإبداعية المقترحة لحل المشكلات
دال (أبد)	0,000	-10,706	1,00631	2,3891	تمنح إدارة القسم تسهيلات للأساتذة من أجل ضبط برامجهم
دال (أبد)	0,000	-17,562	1,04938	1,9550	تناسب قائمة إمتيازات الخدمات الاجتماعية مع متطلبات الأساتذة (المنح بأنواعها، الخدمات الصحية، السكن....)
دال (أبد)	0,000	-15,861	1,04394	2,0611	تقوم لجنة الخدمات الاجتماعية بمنح إمتيازاتها للأساتذة في أجالها
دال (أبد)	0,000	-16,076	0,56578	2,4842	محور حوافز العمل المتاحة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V. 23

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة حول محور حوافز العمل المتاحة بالكليات محل الدراسة يقدر بـ(2,4842) بانحراف معياري قدره (0,56578) وهو أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الأساتذة لم يوافقوا على عبارات هذا المحور وعارضوا أغلبها بشدة ، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المقدرة بـ(-16,076) وهي سالبة ودالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، أي أن تقييم الأساتذة لحوافز العمل المتاحة بالكليات كان منخفض، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجاباتهم حول مختلف عباراته التي جاءت في ثلاث مستويات:

المستوى الأول: عبارات متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يتراوح من (0.02) إلى (0.05) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الأساتذة، أي أنها غالبا ما تتواجد بالكليات وهي:

- تقوم الكلية بصرف رواتب وعلاوات ومنح الأساتذة وفقا للبرنامج المحددة، بمتوسط حسابي (3,1447) وانحراف معياري (1,20280).

المستوى الثاني: عبارات متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها الأساتذة بتواجدها أحيانا في الكليات وهي:

- تقوم الكلية بتنفيذ العقاب من خلال الخصم المباشر من الرواتب و/أو منحة المردودية، بمتوسط حسابي (3,0579) وانحراف معياري (1,04257).

- تقوم الكلية بتسيير إجراءات التثبيت والترقية للأساتذة في آجالها القانونية المحددة ودون تأخير، بمتوسط حسابي (2,9486) وانحراف معياري (1,13191).

المستوى الثالث: عبارات متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي عارض الأساتذة توفرها بكلياتهم وهي:

- تقدم الكلية المنح، العلاوة للأساتذة الراغبين بالمشاركة في التظاهرات العلمية بشفافية، بمتوسط حسابي (2,5627) وانحراف معياري (1,10501).

- تتلاءم أجور الأساتذة مقارنة بأهمية حجم العمل (الجهد المبذول)، بمتوسط حسابي (2,3633) وانحراف معياري (1,17493).

- تمنح إدارة القسم تسهيلات للأساتذة من أجل ضبط برامجهم، بمتوسط حسابي (2,3891) وانحراف معياري (1,00631).

- تمنح الكلية شهادات تحفيزية للأساتذة على المشاركة في الأعمال الإضافية (إعداد/تصحيح مختلف المسابقات المنظمة بها مثلا)، بمتوسط حسابي (2,1254) وانحراف معياري (1,18609).

- تحفز الكلية الأساتذة من خلال الأخذ بأفكارهم الإبداعية المقترحة لحل المشكلات، بمتوسط حسابي (2,2347) وانحراف معياري (0,95692).

- تقوم لجنة الخدمات الإجتماعية بمنح إمتيازاتها للأساتذة في أجالها، بمتوسط حسابي (2,0611) وانحراف معياري (1,04394).

- تتناسب قائمة إمتيازات الخدمات الإجتماعية مع متطلبات الأساتذة (المنح بأنواعها، الخدمات الصحية، السكن)، بمتوسط حسابي (1,9550) وانحراف معياري (1,04938).

إذا بصفة عامة فإن تقييم الأساتذة لمحور **حوافر العمل المتاحة** كان منخفض، وذلك لأنهم يؤكدون على عدم تناسب أجورهم مقارنة بجهدهم المبذول أي عدم رضاهم عن أجورهم بصفة عامة سواء بالنسبة لأساتذة الجامعات المعنية بمنحة الجنوب أو أساتذة الجامعات المحرومة من حق منحة المضاب، إضافة إلى غياب شبه التام للتسهيلات المقدمة من قبل الإدارة إتحاه الأساتذة سواء ماتعلق بتسهيلات حول ضبط برامجهم التدريسية أو توقيت حصصهم، زيادة على غياب التحفيز المادي، نجد كذلك نقص في التحفيز المعنوي للأساتذة فيما يخص المشاركة في الأعمال الإضافية (اعدد/تصحيح مختلف المسابقات المنظمة بما مثلا)، لا شهادات تقدير وعرفان تمنح على الأعمال الإضافية ولا تشجيع يُقدّم على الأفكار الابداعية المقترحة لحل المشكلات التي تواجه الكلية. بالإضافة إلى غياب الشفافية في تقديم المنح والعلاوات للأساتذة الراغبين بالمشاركة في التظاهرات العلمية، وعدم تناسب قائمة امتيازات الخدمات الإجتماعية مع متطلبات الأساتذة (المنح بأنواعها، الخدمات الصحية، السكن...)، وعدم الإلتزام في منحها ضمن الآجال القانونية.

خامسا: التدريب والتنمية المهنية

لقد تم جمع البيانات عن المحور الخامس عن طريق (9) عبارات في الإستبيان، وقد ظهرت نتائج تحليل هذه

العبارات في الجدول التالي:

جدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل عبارة من

عبارات محور التدريب و التنمية المهنية

محور التدريب و التنمية المهنية					
عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تحدد الكلية إحتياجات الأساتذة اللازمة لدورات التدريب بناء على تقييم أداءهم	1,9260	0,93204	-20,320	0,000	دال (أب)
تعتمد الكلية على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الإستفادة من التريصات بالخارج	3,0868	1,22692	1,248	0,213	غير دال (أحيانا)
تستقصي الكلية الأساتذة المستفيدين من التريص حول مدى استفادتهم من برنامج التريص	1,8682	1,01853	-19,597	0,000	دال (أب)
تنظم الكلية دورات تكوين داخلية للأساتذة لتنمية مهاراتهم في استعمال التكنولوجيا الحديثة	1,8232	0,95254	-21,788	0,000	دال (أب)
تشجع الكلية الأساتذة على تنظيم مؤتمرات وندوات علمية متخصصة	2,6977	1,05584	-5,048	0,000	دال (أب)
تنوع الكلية في اختصاص المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية التي تنظمها	2,9164	1,01573	-1,451	0,148	غير دال (أحيانا)
توفر الكلية فرص عادلة لمشاركة أساتذتها في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية التي تنظمها	2,9228	1,10446	-1,232	0,219	غير دال (أحيانا)
يتم نشر مقالات الأساتذة في المجلات العلمية التابعة للكلية بشفافية	2,4823	1,15515	-7,903	0,000	دال (أب)
تدعم الكلية البحث العلمي بوضع كل مخابرها وامكانياتها في خدم الأساتذة والباحثين	2,4469	1,11424	-8,753	0,000	دال (أب)
محور التدريب والتنمية المهنية	2,4634	0,70860	-13,355	0,000	دال (أب)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة حول محور التدريب والتنمية المهنية بالكليات محل الدراسة تقدر بـ (2,4634) بانحراف معياري قدره (0,70860) وهي أصغر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الأساتذة أجابوا على عبارات هذا المحور بدرجة منخفضة، أي وجود نقص في التدريب والتنمية المهنية المتوفر بالكليات محل الدراسة، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المقدرة بـ (-13,355) وهي سالبة ودالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، أي أن تقييم الأساتذة لمحور التدريب والتنمية المهنية بالكليات محل الدراسة كان منخفض، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في إجاباتهم حول عباراته التي جاءت في مستويين:

- المستوى الأول:** عبارات متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها الأساتذة بدرجة متوسطة وذلك بتواجدها أحيانا في الكليات وهي:
- تعتمد الكلية على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من التبرصات بالخارج ، بمتوسط حسابي (3,0868) وانحراف معياري (1,22692).
 - توفر الكلية فرص عادلة لمشاركة أساتذتها في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية التي تنظمها، بمتوسط حسابي (2,9228) وانحراف معياري (1,10446).
 - تنوع الكلية في إختصاص المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية التي تنظمها، بمتوسط حسابي (2,9164) وانحراف معياري (1,01573).
- المستوى الثاني :** عبارات متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها الأساتذة بدرجة منخفضة ، أي أنّ الأساتذة عارضوا توفرها في كلياتهم، وهي:
- تشجع الكلية الأساتذة على تنظيم مؤتمرات وندوات علمية متخصصة، بمتوسط حسابي (2,6977) وانحراف معياري (1,05584).
 - يتم نشر مقالات الأساتذة في المجلات العلمية التابعة للكلية بشفافية، بمتوسط حسابي (2,4823) وانحراف معياري (1,15515).
 - تدعم الكلية البحث العلمي بوضع كل مخبرها وإمكاناتها في خدمة الأساتذة والباحثين، بمتوسط حسابي (2,4469) وانحراف معياري (1,11424).
 - تستقصي الكلية الأساتذة المستفيدين من التبرص حول مدى استفادتهم من برنامج التبرص، بمتوسط حسابي (1,8682) وانحراف معياري (1,01853).
 - تحدد الكلية احتياجات الأساتذة اللازمة لدورات التدريب بناء على تقييم أداءهم، بمتوسط حسابي (1,9260) وانحراف معياري (0,93204).
 - تنظم الكلية دورات تكوين داخلية للأساتذة لتنمية مهاراتهم في استعمال التكنولوجيا الحديثة، بمتوسط حسابي (1,8232) وانحراف معياري (0,95254).

إذا بصفة عامة فإن تقييم الأساتذة لمحور التدريب والتنمية المهنية كان منخفض هو كذلك، إذ يتضح ذلك من خلال نقص تشجيع الكلية للأساتذة على تنظيم مؤتمرات وندوات علمية متخصصة، ونقص في تنظيم دورات التكوين الداخلية للأساتذة قصد تنمية مهاراتهم في استعمال التكنولوجيا الحديثة واستعمال برمجيات إعلام آلي ونماذج تقنية حديثة التطبيق في مجال الاقتصاد، إضافة إلى نقص الدعم الموجه للبحث العلمي بها، وكذا عدم تحديد الكلية احتياجات الأساتذة اللازمة لدورات التدريب والتربصات القصيرة والطويلة الأجل بناء على تقييم أداءهم، وغياب الشفافية في نشر مقالات الأساتذة في المجالات العلمية التابعة للكلية.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الأداء الوظيفي

سيتم تحليل عبارات كل محور من محاور مستوى الأداء الوظيفي لأستاذة الكليات محل الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيمة إحصائية T ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور اعتمادا على مخرجات SPSS، وتلخيصها في الجداول الموالية.

أولا: أداء المهمة

لقد تمّ جمع البيانات عن المحور الأول عن طريق (9) عبارات، وقد ظهرت نتائج التحليل لهذه العبارات في الجدول الموالي:

جدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات محور أداء المهمة

محور أداء المهمة					
القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس
دال (دائما)	0,000	27,810	0,77279	4,2186	تُوَظَّف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية لوظيفتك
دال (دائما)	0,000	10,924	0,93956	3,5820	تُوَظَّف وسائل التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامك البيداغوجية (التدريس، الإشراف، التأطير)
دال (دائما)	0,000	19,522	0,82203	3,9100	تسعى لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال إختصاصك (تُقدِّم كل ماهو جديد في مجال التدريس، التأطير، الإشراف)
دال (دائما)	0,000	21,621	0,87334	4,0707	تراقب مدى بلوغك أهداف مهامك البيداغوجية (أهداف المقاييس المدرسة: تغطية محتوى المقررات، نسبة نجاح الطلبة ...)
دال (دائما)	0,000	22,231	0,87235	4,0997	تبذل جهد إضافي لإكمال بعض مهام وظيفتك
دال (دائما)	0,000	20,580	0,88997	4,0386	تستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى بالكلية (الطلبة، الزملاء، الإدارة)
دال (دائما)	0,000	9,776	1,05569	3,5852	لديك دافعية لتعزيز إنتاجيتك البحثية. (من خلال المشاركة في النظواهر العلمية، نشر مقالات، تأليف كتب)
دال (دائما)	0,000	42,063	0,66191	4,5788	تتقيد بأداب وأخلاقيات مهنة التدريس
دال (دائما)	0,000	22,328	0,81268	4,0289	تمتلك قدرة التكيف مع ظروف العمل الإستثنائية التي قد تعترض تأدية مهامك
دال (دائما)	0,000	32,544	0,54867	4,0125	أداء المهمة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [5/(5+4+3+2+1)].

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة المبحوثين حول محور أداء المهمة تقدر بـ(4,0125) بانحراف معياري قدره (0,54867) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن المبحوثين وافقوا بدرجة مرتفعة على عبارات هذا المحور، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المقدرة بـ(32,544) وهي دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، أي أن تقييم الأساتذة لمحور أداء المهمة كان مرتفع مع عدم وجود تباين في إجابات الأساتذة حول عباراته والتي جاءت في مستوى واحد. المستوى الأول: كل العبارات متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة وفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى خطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل

أويساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها الأساتذة بدرجة مرتفعة ووافقوا بذلك على توفرها بشكل دائم، وهي:

- _ تتقيد بأداب وأخلاقيات مهنة التدريس، بمتوسط حسابي (4,5788) وانحراف معياري (0,66191).
 - توظّف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية لوظيفتك، بمتوسط حسابي (4,2186) وانحراف معياري (0,77279).
 - تمتلك قدرة التكيف مع ظروف العمل الإستثنائية التي قد تعترض تأدية مهامك، بمتوسط حسابي (4,0289) وانحراف معياري (0,81268).
 - تبذل جهد إضافي لإكمال بعض مهام وظيفتك، بمتوسط حسابي (4,0997) وانحراف معياري (0,87235).
 - تراقب مدى بلوغك أهداف مهامك البيداغوجية (أهداف المقاييس المدرسة تغطية محتوى المقررات، نسبة نجاح الطلبة...)، بمتوسط حسابي (4,0707) وانحراف معياري (0,87334).
 - تستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى بالكلية الطلبة، الزملاء، الإدارة، بمتوسط حسابي (4,0386) وانحراف معياري (0,88997).
 - تسعى لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال اختصاصك (تقديم كل جديد في مجال التدريس، التأطير، الإشراف)، بمتوسط حسابي (3,9100) وانحراف معياري (0,82203).
 - توظف وسائل التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامك البيداغوجية (التدريس، الإشراف، التأطير...)، بمتوسط حسابي (3,5820) وانحراف معياري (0,77279).
 - لديك دافعية لتعزيز إنتاجيتك البحثية المشاركة في التظاهرات العلمية، نشر مقالات، تأليف كتب، بمتوسط حسابي (3,5852) وانحراف معياري (1,05569).
- بصفة عامة يمكن القول أن تقييم الأساتذة لمستوى أداء المهمة كان مرتفع، مما يدل على أن الأستاذ أثناء أدائه لمهمة التدريس أو البحث أو حتى الإشراف يتقيد بأداب وأخلاقيات مهنة التدريس ويوظف كل خبراته ومؤهلاته العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية لوظيفته، كما يبذل جهد إضافي لإكمال بعض مهام وظيفته بالإضافة إلى أنه يستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى بالكلية سواء الطلبة، الزملاء، الإدارة. وبالتالي فهو يراقب مدى بلوغه لأهداف مهامه البيداغوجية (أهداف المقاييس المدرسة :تغطية محتوى المقررات، نسبة نجاح الطلبة...) من خلال مايقدمه ضمن اللجان البيداغوجية الدورية التي يتم عقدها.**

كما يوظف وسائل التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامه البيداغوجية (التدريس، الإشراف، التأطير...)، هذا ما يدل على نشاط الأستاذ المستمر والمتواصل من أجل تأدية مهامه على أكمل وجه وهذا ما يتجسد من خلال سعيه أيضا لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال إختصاصه (تقديم كل جديد في مجال التدريس، التأطير، الإشراف). كما لا ينسى الأستاذ أنه قبل كل شيء هو باحث، ويظهر ذلك جليا من خلال دافعيته القوية لتعزيز إنتاجيته البحثية ومشاركته في مختلف التظاهرات العلمية، نشر مقالات، تأليف كتب.

ثانيا: الأداء السياقي

لقد تم جمع البيانات عن المحور الثاني عن طريق (10) عبارات، وقد ظهرت نتائج التحليل في الجدول التالي:
جدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T ، مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات

محور الأداء السياقي

محور الأداء السياقي					
القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس
دال (دائما)	0,000	4,463	1,15615	3,2926	تقدم أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع الكلية (اقترح ومناقشة مواضيع مذكرات، فتح تخصصات)
دال (دائما)	0,000	5,467	1,04758	3,3248	تقدم أعمال إضافية لجعل أداء مهامك متميزة
دال (دائما)	0,000	15,150	0,90205	3,7749	تبادر لتقديم المساعدة لزملائك الأساتذة في العمل (تعويض أستاذ في حالة مرضه، سفر، غيابه).
دال (دائما)	0,000	7,645	1,02354	3,4437	تشارك في النقاشات الجماعية والتواصل مع زملائك الأساتذة
غير دال (أحيانا)	0,321	-0,9950	1,13977	2,9357	تشارك في اقتراح حلول لبعض مشكلات الكلية
دال (دائما)	0,000	18,306	1,04392	4,0836	تقوم بإعلام إدارة قسمك مسبقا بغيابك عن العمل (المحافظة على الالتزام والانضباط في العمل)
دال (دائما)	0,000	50,410	0,60743	4,7363	تحافظ على ممتلكات الكلية
دال (أبدا)	0,000	-4,349	1,22552	2,6977	تحضر المناسبات والحفلات التكريمية التي تقام بالكلية
دال (دائما)	0,000	20,846	0,97927	4,1576	تهتم بسمعة الكلية
دال (دائما)	0,000	9,392	1,33435	3,7106	تحب العمل بالكلية
دال (دائما)	0,000	17,131	0,63386	3,6158	الأداء السياقي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05)، إستنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [5/(5+4+3+2+1)].

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة حول محور أدائهم السياقي تقدر بـ(3,6158) بانحراف معياري قدره (0,63386) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الأساتذة وافقوا بدرجة مرتفعة على عبارات هذا المحور، وما يؤكد ذلك قيمة "t" المقدرة بـ (17,131) وهي دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، أي أن تقييم الأساتذة لمحور أدائهم السياقي كان مرتفع، مع وجود تباين في إجابات الأساتذة حول عباراته و التي جاءت في ثلاث مستويات:

المستوى الأول: عبارات متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة وفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى دلالة (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق الباحثين على توفرها بشكل دائم، وهي:

- تحافظ على ممتلكات الكلية، بمتوسط حسابي (4,7363) وانحراف معياري (0,60743).
- تهتم بسمعة الكلية، بمتوسط حسابي (4,1576) وانحراف معياري (0,97927).
- تقوم بإعلام إدارة قسمك مسبقا بغيابك عن العمل (الالتزام والانضباط في العمل)، بمتوسط حسابي (4,0836) وانحراف معياري (1,04392).
- تبادر لتقديم المساعدة لزملائك الأساتذة في العمل (تعويض أستاذ في حالة مرضه، سفر، غيابه....)، بمتوسط حسابي (3,7749) وانحراف معياري (0,90205).
- تحب العمل بالكلية، بمتوسط حسابي (3,7106) وانحراف معياري (1,33435).
- تشارك في النقاشات الجماعية والتواصل مع زملائك الأساتذة، بمتوسط حسابي (3,4437) وانحراف معياري (1,02354).
- تقدم أعمال إضافية لجعل أداء مهامك متميزة، بمتوسط حسابي (3,3248) وانحراف معياري (1,04758).
- تقدم أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع الكلية (كاقترح ومناقشة مواضيع مذكرات، فتح تخصصات)، بمتوسط حسابي (3,2926) وانحراف معياري (1,15615).

المستوى الثاني: عبارات متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي أجاب الأساتذة عليها بدرجة متوسطة، أي القيام بها أحيانا وهي:

- تشارك في إقتراح حلول لبعض مشكلات الكلية، بمتوسط حسابي (2,9357) وانحراف معياري (1,13977).

المستوى الثالث: عبارات متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) و بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي أحاب الأساتذة عليها بدرجة منخفضة ، أو عارض الأساتذة القيام بها وهي:

- تحضر المناسبات والحفلات التكريمية التي تقام بالكلية، بمتوسط حسابي (2,6977) وانحراف معياري (1,22552).

بصفة عامة يمكن القول أن تقييم الأساتذة المبحوثين لمستوى أدائهم السياقي كان مرتفع خاصة وأنه يتمثل في مختلف سلوكيات الأستاذ المتعلقة بمدى ولاءه ومواطنته إتجاه الكليات محل الدراسة التي يؤدي مهامه بها. ويتعلق ذلك بمدى مبادرته لتقديم المساعدة لزملائه الأساتذة في العمل (تعويض أستاذ في حالة مرضه، سفر، غيابه....)، و بالتزامه وإنضباطه في العمل من خلال إعلامه المسبق لإدارة قسمه بغيابه عن العمل، والمشاركة في الأعمال الإضافية لجعل أداء مهامه متميزة، وكذا في تقديم أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع الكلية كاقتراح و مناقشة مواضيع مذكرات، فتح تخصصات والنقاشات الجماعية، والتواصل مع زملائه الأساتذة. بالإضافة إلى مدى مواطنته وحبّه للكلية والإهتمام بسمعتها فأحيانا ما تكون سمعة الجامعة السبب في إنضمام الأستاذ للجامعة فمن الممكن أن تبعث السمعة الطيبة راحة نفسية لدى الأستاذ وتكون مصدر فخر واعتزاز له، فضلا عن محافظته على ممتلكاتها لأن المحافظة على ممتلكاتها تعتبر أمانة بين أيدي الأستاذ للأجيال المقبلة.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

تعتمد الباحثة من خلال هذا المبحث إلى إختبار فرضيات الدراسة* من أجل التأكيد من تحققها أو عدم تحققها ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المعتمدة والتأصيل النظري والدراسات السابقة إن وُجِدَتْ.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشة نتائجها

لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والتي مفادها أن:

" مستوى المناخ التنظيمي متوسط مع وجود فروق تعزى للجامعة محل الدراسة"

يتم إختبار الفرضيتين الفرعيتين المشكلة لها:

الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

يتم قياس الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في "مستوى المناخ التنظيمي السائد بالكليات محل الدراسة متوسط"، من خلال الإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإحصائية "ت" ومستوى الدلالة لمحور المناخ التنظيمي ككل من خلال مقارنة المتوسط الحسابي الإجمالي لكل محور من محاوره مع المتوسط الفرضي المعتمد (03) للحُكم على المستوى العام للمناخ التنظيمي وقد تم إختصار ذلك في الجدول الموالي.

إنّ هذا الجدول الذي يُلخّص لنا نتائج الجداول رقم (21) و(22) و(23) و(24) و(25) الخاصة بآراء الأساتذة حول كل محور من محاور المناخ التنظيمي التي سبق الإشارة لها ضمن التحليل الوصفي لمحاور الإستبيان. جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T، مستوى الدلالة لكل محور من

محاور المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي					
المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
01 الممارسات القيادية و الإدارية	3,3917	0,68109	10,142	0,000	دال (دائما)
02 ظروف العمل	2,6635	0,62904	-9,435	0,000	دال (أبد)
03 الإتصال و التكنولوجيا	3,3891	0,69926	9,812	0,000	دال (دائما)
04 حوافز العمل المتاحة	2,4842	0,56578	-16,076	0,000	دال (أبد)
05 التدريب و التنمية المهنية	2,4634	0,70860	-13,355	0,000	دال (أبد)
المناخ التنظيمي ككل	2,8784	0,52747	-4,067	0,000	دال (أبد)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

* تشير الباحثة إلى أنها إعتمدت على إختبار كل فرضية و تقديم التفسير المباشر لنتائجها .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة المبحوثين حول محور المناخ التنظيمي تقدر بـ (2,8784) بانحراف معياري قدره (0,52747) وهي أقل من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن إجابات الأساتذة كانت بدرجة منخفضة على محاور المناخ التنظيمي السائد بكلياتهم، وما يؤكد ذلك قيمة "t" السالبة و المقدرة بـ (-4,067) وهي دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدرها (0.00). أي أنّ تقييم الأساتذة للمناخ التنظيمي السائد بكلياتهم كان منخفض وذلك راجع للتقييم المنخفض لمعظم محاوره من طرف الأساتذة والمتمثلة في ظروف العمل بمتوسط حسابي قدره (2,6635) وحوافز العمل المتاحة بمتوسط حسابي قدره (2,4842) وكذا التدريب والتنمية المهنية بمتوسط حسابي قدره (2,4634) ولكن هذا لا ينفي تقييم الأساتذة الذي جاء بدرجة مرتفعة لكل من محور الممارسات القيادية والإدارية بمتوسط حسابي قدره (3,3917) وكذا محور الإتصال والتكنولوجيا بمتوسط قدره (3,3891).

ومما سبق نستنتج أن: مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات محل الدراسة منخفض خاصة فيما يتعلق بظروف العمل وحوافز العمل المتاحة وبالتدريب والتنمية المهنية.

وبالتالي يمكن القول أن: الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى غير محققة.

يمكن أن ترجع الباحثة تفسير هذه النتائج إلى الغياب أو النقص الملحوظ في توفر بعض أساسيات بيئة العمل التي تميز هذه الكليات كالنقص في بعض مستلزمات وهياكل البحث من مخابر وورشات متخصصة، وقاعات الإشراف المناسبة وقاعات للمطالعة بالمكتبات. أوحى نقص في تواجد نوادي وفضاءات متخصصة لإستراحة الأساتذة. بالإضافة إلى نقص التحفيز بهذه الكليات خاصة مايتعلق بشفافية تقديم المنح والعلاوات للمشاركة في التظاهرات العلمية والتماطل الحاصل في تسيير إجراءات التثبيت والترقية في آجالها القانونية، كذلك نقص في التحفيز المعنوي الذي يتجسد في التسهيلات الممنوحة من إدارات الأقسام لأساتذتها في تسيير أمورهم البيداغوجية كضبط برامجهم مثلا، أو حتى من نقص التحفيز على الأعمال الإضافية أو على الأفكار الإبداعية.

قد تُفسّر أيضا هذه النتيجة من خلال النقص الحاصل في برامج التدريب سواء ما تعلق بتنظيم دورات لتنمية مهارات ومعارف الأساتذة والإطلاع على ماهو جديد، أو ماتعلق بالتشجيع على تنظيم ندوات ومؤتمرات متخصصة والتنوع في إختصاصاتها والشفافية في نشر المقالات.

كما يمكن أن تعود أسباب ذلك إلى خصوصية بيئة كليات العلوم الإقتصادية بهذه الجامعات في حد ذاتها. أو إلى شخصية الفرد من خلال أنّ الأستاذ الجامعي الجزائري غالبا ما ينظر إلى مناخ جامعتة بنظرة سلبية لكونه يقارن ذلك مع ماهو متاح في جامعات أجنبية وحتى عربية قد زارها مثلا. أو إلى خصوصية الأبعاد التي تمّ

إختيارها كمحاور للمناخ في حد ذاتها ومدى أهميتها في تكوين المناخ. وعلى العموم فإن المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية متوسط إلى متدني.

وفي هذا الصدد أشارت كذلك بعض الدراسات إلى مستوى المناخ التنظيمي ببعض الجامعات الأخرى سواءا جزائرية أو عربية نذكر منها:

- دراسة **الوناس مزياي** التي تناولت علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي - دراسة عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعات الجزائر، وهران، ورقلة، قسنطينة، والتي توصلت إلى مستوى متوسط للمناخ التنظيمي السائد بها.
- دراسة **زياد يوسف المعشر** في دراسته التي تناولت المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة-والتي تميّز المناخ التنظيمي بها بمستوى متوسط وأقل من المتوقع ولصالح الجامعات الخاصة.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

يتم قياس هذه الفرضية والمتمثلة في " وجود فروق دالة إحصائية في تقييم الأساتذة للمناخ التنظيمي تعزى للجامعة" باستخدام إختباري تحليل التباين الأحادي "ANOVA à 1 facteur" للكشف عن وجود فروق في تقييم الأساتذة للمناخ التنظيمي بإختلاف الجامعة التي ينتمون إليها، وإختبار "بون فروني" Bonferroni للكشف عن مصدر أو إتجاه هذه الفروق بين الجامعات. وقد جاءت نتائج هذين الإختبارين ممثلة في الجداول رقم (29) و (30) و(31) و(32) و (33) التي تؤكد على وجود فروق في المناخ التنظيمي موزعة على مختلف أبعاده من جهة وتحدّد إتجاهها حسب الجامعات محل الدراسة من جهة أخرى.

جدول رقم (29): تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الإحصائية للمناخ التنظيمي حسب الجامعة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المحور
دال (توجد فروق)	0,036	2,887	1,315	3	3,945	بين المجموعات
			0,456	307	139,859	داخل المجموعات
			/	310	143,805	المجموع
غير دال (لا توجد فروق)	0,208	1,526	0,601	3	1,803	بين المجموعات
			0,394	307	120,861	داخل المجموعات
			/	310	122,663	المجموع
دال (توجد فروق)	0,000	20,793	8,533	3	25,598	بين المجموعات
			0,410	307	125,979	داخل المجموعات
			/	310	151,577	المجموع
دال (توجد فروق)	0,000	19,539	5,303	3	15,909	بين المجموعات
			0,271	307	83,324	داخل المجموعات
			/	310	99,233	المجموع
دال (توجد فروق)	0,002	5,207	2,512	3	7,537	بين المجموعات
			0,482	307	148,117	داخل المجموعات
			/	310	155,654	المجموع
دال (توجد فروق)	0,004	4,571	1,229	3	3,688	بين المجموعات
			0,269	307	82,560	داخل المجموعات
			/	310	86,248	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

يتضح هذا الجدول أن قيمة إحصائية (F) للمناخ التنظيمي تقدر ب(4,571) وهي دالة إحصائيا عند درجات الحرية داخل المجموعات (307)* وبين المجموعات (3) بمستوى دلالة قدره (0,004). هذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي بين الجامعات محل الدراسة، وهو ما تشير إليه قيم (F) ومستويات الدلالة الخاصة بمعظم أبعاد المناخ التنظيمي على التوالي: الممارسات القيادية والإدارية 2,887 بمستوى دلالة 0,036 والاتصال والتكنولوجيا المعتمدة 20,793 بمستوى دلالة 0,000 وحوافز العمل المتاحة 19,539 بمستوى دلالة 0,000 و التدريب و التنمية المهنية 5,207 بمستوى دلالة 0,002 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (307) و بين المجموعات (3) . ما عدا بُعد ظروف العمل الذي قُدرت قيمة (F) الخاصة به: ب 1,526 بمستوى دلالة 0,208 وهو بذلك غير دال إحصائيا.

ومما سبق يمكن القول أنه: "توجد فروق في المناخ التنظيمي بين الجامعات محل الدراسة".

*تم حساب درجات الحرية بين المجموعات 3 = 4-1 (عدد الجامعات)، و داخل المجموعات 307 = (1-60) + (1-130) + (1-45) + (1-76)

ويمكن تفسير نتيجة وجود فروق في المناخ التنظيمي السائد بكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة عموماً إلى:

الإختلاف في تكوين بيئة الكليات محل الدراسة من جامعة إلى أخرى، وإختلاف القيادة الإدارية الممارسة بها ونظامها الداخلي المعمول به، حجم الكلية من حيث عدد طلبتها وأساتذتها وكذا إلى حدّة نشأتها أو قدمها وحتى إلى توقعها الجغرافي. كما لاننسى إختلاف ميزانياتها التسييرية الممنوحة وزارياً.

ولمعرفة الأسباب أكثر نحاول معرفة مصدر الفروق في كل محور حسب كل جامعة من الجامعات الأربعة، وذلك بإستخدام إختبار "بون فروني" الموضح في الجداول الموالية للمحاور¹ الأربعة السالفة الذكر التي وردت فيها فروق.

جدول رقم (30): نتيجة اختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد الممارسات القيادية الإدارية

مستوى الثقة		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	الجامعة	الجامعة	المتغير التابع
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
0,876	-4,300	0,480	,09746	-,17116	جامعة مسيلة	جامعة سطيف	الممارسات القيادية و الإدارية
0,4950	-,1250	0,684	,11674	,18500	برج بوعريرج		
0,1870	-,3725	1,000	,10534	-,09277	جامعة بسكرة		
0,4300	-,0876	0,480	,09746	,17116	جامعة سطيف	جامعة مسيلة	
0,6933	,0190	0,032	,12696	,35617*	برج بوعريرج		
0,3879	-,2311	1,000	,11656	,07839	جامعة بسكرة		
0,1250	-,4950	0,684	,11674	-,18500	جامعة سطيف	جامعة برج بوعريرج	
-,0190	-,6933	0,032	,12696	-,35617*	جامعة مسيلة		
0,0757	-,6312	0,226	,13310	-,27778	جامعة بسكرة		
0,3725	-,1870	1,000	,10534	,09277	جامعة سطيف	جامعة بسكرة	
0,2311	-,3879	1,000	,11656	-,07839	جامعة مسيلة		
0,6312	-,0757	0,226	,13310	,27778	برج بوعريرج		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss v. 23

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الممارسات القيادية والإدارية لصالح

كلية العلوم الاقتصادية بمسيلة على حساب كلية العلوم الاقتصادية ببرج بوعريرج¹، بمعنى أن الممارسات القيادية

¹ تشير إلى أنّ النتائج أظهرت عدم وجود فروق في محور ظروف العمل، وهذا مايدل على أنّ كل أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة يُقيّمونه بدرجة منخفضة، أي أن هناك تقارب شديد بين الكليات الأربعة من حيث ظروف العمل.

* تشير إلى أنه في كل الجداول الموالية و المتعلقة بوجود فروق في أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي بين مختلف الجامعات محل الدراسة، ظهرت النتائج بنجمة واحدة دليل على وجود فروق طفيفة بين مختلف الكليات بالجامعات محل الدراسة.

والإدارية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة أفضل بقليل من تلك المتواجدة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة برج بوعرييج، أما باقي الجامعات لا توجد فروق بينها فيما يخص بعد الممارسات القيادية والإدارية .
 قد يمكن تفسير ذلك من خلال التحسينات التي تمخضت عن التغيير الجديد الذي مسّ الطاقم الإداري بها، أو للتسهيلات والإنفتاح الذي يميّز هذا الطاقم من خلاله معاملاته مع الأساتذة، إضافة إلى الجوانب الإيجابية الأخرى السالفة الذكر لهذا المحور التي ظهرت حسب آراء الأساتذة المبحوثين.

جدول رقم (31): نتيجة اختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد الإتصال والتكنولوجيا

المتغير التابع	الجامعة	الجامعة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الثقة	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
التكنولوجيا المعتمدة الإتصال و التكنولوجيا المعتمدة	جامعة سطيف	جامعة مسيلة	*,32686	,09250	0,003	,0812	,5725
		برج بوعرييج	*,85973	,11080	0,000	,5655	1,1539
		جامعة بسكرة	*,33134	,09998	0,006	,0658	,5968
	جامعة مسيلة	جامعة سطيف	*,32686	,09250	0,003	-,5725	-,0812
		برج بوعرييج	*,53288	,12049	0,000	,2129	,8528
		جامعة بسكرة	,00448	,11063	1,000	-,2893	,2983
	جامعة برج بوعرييج	جامعة سطيف	*,85973	,11080	0,000	-1,1539	-,5655
		جامعة مسيلة	*,53288	,12049	0,000	-,8528	-,2129
		جامعة بسكرة	*,52840	,12633	0,000	-,8638	-,1929
	جامعة بسكرة	جامعة سطيف	*,33134	,09998	0,006	-,5968	-,0658
		جامعة مسيلة	-,00448	,11063	1,000	-,2983	,2893
		برج بوعرييج	*,52840	,12633	0,000	,1929	,8638

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

يتضح من الجدول أعلاه أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الإتصال و التكنولوجيا المعتمدة لصالح لكلية سطيف على حساب باقي الكليات (مسيلة و بسكرة ثم برج بوعرييج) بهذا الترتيب"، بمعنى أنّ الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف هو أفضلهم، تليه جامعة مسيلة أفضل من كل من بسكرة و برج بوعرييج، أما بسكرة أفضل من برج بوعرييج، في حين برج بوعرييج أفضلهم .

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى خدمات الموقع الإلكتروني والتفاعلي لكلية سطيف الذي يشهد له الجميع، والتسهيلات التي أضفها على الإدارة والأساتذة وحتى الطلبة وتماشيه مع كبر حجم مهامها (العدد الهائل للأساتذة والطلبة) مقارنة بباقي الكليات. إضافة إلى اعتمادها على مختلف وسائل الإتصال بين الأساتذة وأقسام الكلية، ووصول المعلومة في الوقت المناسب وسهولة ووضوح خطوط الإتصال الأفقية بين الأساتذة ومسؤولي القسم. في حين غياب الموقع الإلكتروني بكلية العلوم الاقتصادية لبرج بوعرييج أظهر نقص واضح في

وصول المعلومة لأساتذتها وحتى تسهيل باقي المهام الإدارية التي تربط الطالب بالأستاذ وحتى الإعتماد على الإعلان عبر اللوحات الإعلانية في قاعات الأساتذة .

جدول رقم (32): نتيجة اختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد حوافز العمل

المتغير التابع	الجامعة	الجامعة	الفرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الثقة	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
حوافز العمل المتاحة	جامعة سطيف	جامعة مسيلة	-46144*	07523	,000	-6612	-2617
		برج بوعرييج	-25205*	09011	,033	-4913	-0128
		جامعة بسكرة	-52038*	08131	,000	-7363	-3045
	جامعة مسيلة	جامعة سطيف	46144*	07523	,000	2617	6612
		برج بوعرييج	20939	09799	,200	-0508	4696
		جامعة بسكرة	-05895	08997	1,000	-2979	1800
	جامعة برج بوعرييج	جامعة سطيف	25205*	09011	,033	0128	4913
		جامعة مسيلة	-20939	09799	,200	-4696	0508
		جامعة بسكرة	-26833	10274	,057	-5411	0045
	جامعة بسكرة	جامعة سطيف	52038*	08131	,000	3045	7363
		جامعة مسيلة	05895	08997	1,000	-1800	2979
		برج بوعرييج	26833	10274	,057	-0045	5411

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

يتضح من الجدول أعلاه أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حوافز العمل المتاحة لصالح كليات مسيلة، بسكرة و برج بوعرييج على حساب كلية بسطيف"، بمعنى أنّ حوافز العمل المتاحة بكلية العلوم الاقتصادية بمسيلة وبسكرة وبرج بوعرييج أفضل نوعا ما من كلية سطيف. أي أنّ كلية سطيف أقلهم.

يمكن تفسير هذه النتيجة أساسا إلى وجود منحة المنطقة بكليتي مسيلة وبسكرة وغياها في جامعة سطيف من جهة، والتي طالما طالب بها أساتذة الهضاب العليا الوزارة المعنية. خاصة وأنّ الشغل الشاغل الوحيد للأستاذ الجامعي هو أجره المتدني، لاسيما في الجزائر فقط بل هو الأجر الأدنى مقارنة بباقي جامعات الدول العربية.

في حين نجد أنّ الحوافز في كلية الإقتصاد ببرج بوعرييج أفضل من كلية الإقتصاد بسطيف، قد يرجع إلى السّير الجيد لمختلف إجراءات التثبيت والترقية للأساتذة في آجالها القانونية دون تأخير وقيام الكلية بصرف رواتب وعلاوات ومنح الأساتذة وفقا للبرنامج المحددة نظرا صغر حجم كلية برج بوعرييج على حساب كلية الإقتصاد بسطيف بسبب كبر حجمها. أو قد يرجع لبعض الحوافز المعنوية التي قد تغيب في كلية سطيف حسب آراء أساتذتها، أو قد يرجع إلى إختلاف الميزانيات الممنوحة لكلية على أخرى.

جدول رقم (33): نتيجة اختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد التدريب والتنمية المهنية

المتغير التابع	الجامعة	الجامعة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	مستوى الثقة	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
التدريب والتنمية المهنية	جامعة سطيف	جامعة مسيلة	,10030	[*] -,31455	0,011	-,5809
		برج بوعريبرج	,12014	,05546	1,000	-,2636
		جامعة بسكرة	,10841	-,27293	0,074	-,5608
	جامعة مسيلة	جامعة سطيف	,10030	[*] ,31455	0,011	,0482
		برج بوعريبرج	,13065	[*] ,37001	0,030	,0231
		جامعة بسكرة	,11996	,04162	1,000	-,2769
	جامعة برج بوعريبرج	جامعة سطيف	,12014	-,05546	1,000	-,3745
		جامعة مسيلة	,13065	[*] -,37001	0,030	-,7170
		جامعة بسكرة	,13698	-,32840	0,103	-,6921
	جامعة بسكرة	جامعة سطيف	,10841	,27293	0,074	-,0149
		جامعة مسيلة	,11996	-,04162	1,000	-,3602
		برج بوعريبرج	,13698	,32840	0,103	-,0353

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد "فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب و التنمية المهنية لصالح كلية العلوم الاقتصادية بمسيلة على حساب كليات سطيف و برج بوعريبرج"، بمعنى أن التدريب والتنمية المهنية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة أفضل نوعا ما من كليات الإقتصاد بسطيف و برج بوعريبرج.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال آراء المبحوثين الذين أكدوا على نقص التسهيلات الممنوحة بكلية الإقتصاد بسطيف و برج بوعريبرج حول الإستفادة من التبرصات قصيرة أو طويلة المدى أو بالأحرى التشدد في سلم تنقيط الإستفادة منها، والذي قد يرجع إلى إنخفاض الميزانيات الممنوحة لكلا الكليتين. بالإضافة إلى إنخفاض فرص مشاركة الأساتذة في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية التي تنظمها الكليتين وحتى نقص الشفافية في نشر المقالات في المجلات العلمية مقارنة بما هو عليه في كليات الإقتصاد بمسيلة. دون أن نتجاهل السعي الجاد والمستمر لكلية الإقتصاد بمسيلة على تنشيط وتنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات أساتذتها مقارنة بكلية الإقتصاد بسطيف و برج بوعريبرج اللتان تعرفان نقص ملحوظ في هذا الجانب.

ومما سبق يمكن القول أنه: توجد فروق في المناخ التنظيمي بين الجامعات محل الدراسة خاصة بين كلية الإقتصاد بجامعة مسيلة وكلية الإقتصاد بجامعة برج بوعريبرج لصالح كلية الإقتصاد بجامعة مسيلة في الممارسات القيادية والإدارية، أما في الإتصال والتكنولوجيا فتوجد فروق بين كلية الإقتصاد بجامعة سطيف وكلية الإقتصاد لكل من جامعة مسيلة و بسكرة و برج بوعريبرج لصالح كلية الإقتصاد بجامعة سطيف، كما توجد فروق في حوافز

العمل المتاحة بين كلية الإقتصاد لكل من جامعة مسيلة ويسكرة وبرج بوعريرج وكلية الإقتصاد بجامعة سطيف لصالح الكليات الثلاثة، أما في التدريب والتنمية المهنية فتوجد فروق بين كلية الإقتصاد لكل من جامعة سطيف وبرج بوعريرج وكلية الإقتصاد بجامعة مسيلة لصالح هذه الأخيرة.

وبما أنّ هناك فروق في مستوى المناخ التنظيمي بين الجامعات محل الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن:

" الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى محققة "

ومن خلال نتائج الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية للفرضية الرئيسية الأولى التي تؤكد على:

- أن المناخ التنظيمي في الجامعات محل الدراسة منخفض؛

- أنه توجد فروق في المناخ التنظيمي بين الجامعات محل الدراسة؛

يمكن القول أنّ: "الفرضية الرئيسية الأولى محققة جزئيا"، بمعنى أنّ مستوى المناخ التنظيمي بكليات العلوم

الإقتصادية بالجامعات محل الدراسة منخفض مع وجود فروق بين تلك الجامعات.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشة نتائجها

لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة والتي مفادها أنّ:

"مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة الكليات محل الدراسة مرتفع مع وجود فروق تعزى لمتغير الجامعة و تقلد المنصب الإداري "

يتم إختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها وإختبار كل واحدة منها كمايلي:

الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

يتم قياس الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في: "مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة الكليات محل الدراسة عال"، من

خلال الإعتماد على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإحصائية "ت" ومستوى الدلالة لمحور الأداء الوظيفي

ككل من خلال مقارنة المتوسط الحسابي الإجمالي لكل محور من محاوره مع المتوسط الفرضي المعتمد (03) للحكم

على المستوى العام للأداء والتي تم إختصارها في الجدول الموالي.

إن هذا الجدول الذي يُلخّص لنا نتائج الجدولين: رقم (26) و(27) الخاصة بآراء الأساتذة حول كل محور من

محاور الأداء الوظيفي التي سبق الإشارة لها ضمن التحليل الوصفي لمحاور الإستبيان.

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة T، مستوى الدلالة لكل محور من محاور الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي						
المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار	
01 أداء المهمة	4,0125	0,54867	32,544	0,000	دال (دائما)	
02 الأداء السياقي	3,6158	0,63386	17,131	0,000	دال (دائما)	
الأداء الوظيفي ككل	3,8141	0,52827	27,178	0,000	دال (دائما)	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لآراء الأساتذة الباحثين حول محور الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي تقدر بـ (3,8141) بانحراف معياري قدره (0,52827) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن إجابات الأساتذة كانت بدرجة مرتفعة حول محور أدائهم الوظيفي، وما يؤكد ذلك قيمة "t" الموجبة و المقدرة بـ (27,178) وهي دالة عند درجات الحرية (310) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدرها (0.00)، أي أنّ تقييم الأساتذة لمستوى أدائهم الوظيفي كان مرتفع. وذلك راجع للتقييم المرتفع لكلا من محوريه من طرف الأساتذة الباحثين، والمتمثلة في محور أداء المهمة بمتوسط حسابي قدره (4,0125) وانحراف معياري قدره (0,54867) ومحور الأداء السياقي بمتوسط حسابي قدره (3,6158).

ومما سبق نستنتج أن: مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة الباحثين في الجامعات محل الدراسة مرتفع وذلك فيما يتعلق بأداء المهمة والأداء السياقي. وبالتالي يمكن القول أن:

"الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية محققة."

يمكن أن تُرجع الباحثة ذلك إلى الحرص الجادّ والمستمر من طرف الأساتذة على توظيف كل مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية لبلوغ أهدافهم البيداغوجية ومواكبتهم لتطور العلمي والعمل على تعزيز إنتاجتهم العلمية والبحثية خاصة في إطار التنافس الحاصل حول مناقشة الدكتوراه والتأهيل العلمي. إضافة إلى مبادراتهم البناءة في إطار المشاركة في المناقشات والحوارات العلمية التي من شأنها مساعدة الكليات على حلّ مشكلاتهم المطروحة وحتى من خلال مشاركتهم في تفعيل الأعمال التطوعية الإضافية في إطار التعاون مع كلياتهم للرفع من سمعتها.

كما يمكن تفسير مستوى الأداء المرتفع للأساتذة كذلك من منطلق أن أداء الأستاذ يُعَدُّ "رهاناً" بالنسبة له، مما يدفعه إلى العمل والمثابرة باستمرار وجدّية سواء في مجال التدريس أو البحث للإمتثال في أعلى المستويات مقارنة بزملائه من جهة، ولتتمكن من الإرتقاء برتبته العلمية وسمعته المهنية والبحثية من جهة أخرى. وفي نفس الوقت يمكن تفسير هذه النتائج إلى أن معظم أساتذة عينة الدراسة هم من فئة الأعمار الوسيطة وهي الفئة النشيطة بالجامعة والقادرة على العطاء أكثر (من خلال تحضيراتها للدكتوراه والتأهيل وإشرافها المكثف على طلبتي الماجستير و الليسانس) وبديل ذلك إلتناء معظم أساتذة عينة الدراسة إلى مخابر ووحدات البحث. وفي هذا الصدد أشارت كذلك بعض الدراسات إلى مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة ببعض الجامعات سواءا جزائرية أو عربية نذكر منها:

- دراسة **الوناس مزياني** التي تناولت علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي دراسة عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعات الجزائر، وهران، ورقلة، قسنطينة، والتي توصلت إلى مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لأساتذتها.
- دراسة **زهرة خلوف** التي تناولت الثقافة التنظيمية بين رهانات الإلتناء وديناميكية الأداء- دراسة حالة أساتذة جامعة الجزائر- التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذتها مرتفع.
- دراسة **صبرينة مانع** التي تناولت أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات-دراسة حالة:عينة من الجامعات الجزائرية (أم البواقي، خنشلة، بسكرة) التي توصلت كذلك إلى مستوى مرتفع لأداء أساتذتها.
- دراسة **خالد أحمد الصرايرة** التي تناولت الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية-من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها- التي أثبتت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعا.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

يتم قياس هذه الفرضية والمتمثلة في "وجود فروق دالة إحصائية في متوسط آراء الأساتذة حول أدائهم الوظيفي تعزى للجامعة"، بإستخدام إختباري تحليل التباين الأحادي "ANOVA à 1 facteur" للكشف عن وجود فروق في تقييم الأساتذة لأدائهم الوظيفي حسب الجامعة، وإختبار "بون فروني Bonferroni" للكشف عن إلتجاه هذه الفروق بين الجامعات. وقد جاءت نتائج هذين الإختبارين ممثلة في الجدولين رقم (35) و (36) التي تؤكد على

وجود فروق في الأداء الوظيفي موزعة على مختلف أبعاده من جهة وتحدّد إتجاهها حسب مختلف الجامعات محل الدراسة من جهة أخرى.

جدول رقم(35): تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية للأداء الوظيفي حسب الجامعة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المحور	
دال (توجد فروق)	0,045	2,711	,803	3	2,408	بين المجموعات	
			,296	307	90,913	داخل المجموعات	
			/	310	93,322	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,165	1,708	,682	3	2,045	بين المجموعات	
			,399	307	122,508	داخل المجموعات	
			/	310	124,553	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,225	1,460	,406	3	1,217	بين المجموعات	
			,278	307	85,293	داخل المجموعات	
			/	310	86,510	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات برنامج spss v. 23

يوضح لنا الجدول أن قيمة (F) لمحور الأداء الوظيفي تقدر ب (1,460)، وهي غير دالة إحصائيا عند درجات الحرية داخل المجموعات (307) وبين المجموعات (3) بمستوى دلالة قدره (0,225). هذا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي ككل*. وهو ما تشير إليه قيمة (F) ومستوى الدلالة على التوالي: 1,708، 0,165 لمحور الأداء السياقي. لكن هذا لا ينفي وجود فروق طفيفة جدا في محور أداء المهمة الذي جاءت قيمة (F) التابعة له 2,711 بمستوى دلالة قدره 0,045 .

ومما سبق يمكن القول أنه: "توجد فروق في الأداء الوظيفي للأساتذة بين الجامعات محل الدراسة".

ويمكن تفسير نتيجة وجود فروق في الأداء الوظيفي للأساتذة بين الجامعات محل الدراسة والتي ترجع أساسا إلى الفروق الطفيفة التي ظهرت في محور أداء المهمة (التدريس والبحث) بالضبط لكونه العنصر الأساسي الذي يدخل في تكوين الأداء الوظيفي ككل وكذا لكونه يُعبّر عن الجزء الأساسي من الأداء. والذي يتغير ويتباين حسب مناخ العمل من جامعة إلى أخرى. في حين أن الأداء السياقي لم تظهر فيه فروق، أي أنّ الأداء السياقي متماثل بجميع الكليات، قد يعود ذلك إلى أنّ الأداء السياقي يختلف عن أداء المهمة، لكونه يرتبط بالمهام

*نشير إلى أنه لم تظهر فروق في محور الأداء الوظيفي العام (الإجمالي) بسبب غياب هذه الفروق في محور الأداء السياقي و ظهورها بشكل طفيف في محور أداء المهمة. لكن رغم ذلك فإننا نحكم على الفرضية بوجود فروق وبديل ذلك نتأكد فعلا من وجود هذه الفروق في اختبار بون فروني في أداء المهمة وبين كليتين من جامعتين.

الإضافية التي تخرج نوعا ما عن المهام الرئيسية الموكلة إليه مباشرة أي يمثل المهام الإضافية وحتى الثانوية. كما أنه يُعبّر أكثر عن مدى التعاون والتطوع والمواطنة وجزء من الولاء المقدم من طرف الأستاذ اتجاه جامعته.

و لمعرفة الأسباب أكثر نحاول معرفة مصدر هذه الفروق في المحور الوحيد الذي ظهرت فيه فروق طفيفة ألا وهو محور أداء المهمة. وذلك بإستخدام إختبار "بون فروني" الموضح في الجدول الموالي :

جدول رقم (36): نتيجة إختبار "بون فروني" لتحديد مصدر الفروق في بعد أداء المهمة

مستوى الثقة		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	الجامعة	الجامعة	المتغير التابع
الحد الأعلى	الحد الأدنى						
,0594	-,3579	,350	,07858	-,14928	جامعة مسيلة	أداء المهمة	
,2102	-,2896	1,000	,09412	-,03970	برج بوعرييج		
,0074	-,4436	,044	,08493	*,21809	جامعة بسكرة		
,3579	-,0594	,350	,07858	,14928	جامعة سطيف		
,3814	-,1622	1,000	,10236	,10958	برج بوعرييج		
,1807	-,3184	1,000	,09398	-,06881	جامعة بسكرة		
,2896	-,2102	1,000	,09412	,03970	جامعة سطيف		
,1622	-,3814	1,000	,10236	-,10958	جامعة مسيلة		
,1066	-,4634	,585	,10731	-,17840	جامعة بسكرة		
,4436	-,0074	,044	,08493	*,21809	جامعة سطيف		
,3184	-,1807	1,000	,09398	,06881	جامعة مسيلة		
,4634	-,1066	,585	,10731	,17840	برج بوعرييج		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد "فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المهمة لصالح كلية العلوم الاقتصادية ببسكرة على كلية العلوم الاقتصادية بسطيف"، بمعنى أنّ مستوى أداء المهمة للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة أفضل نوعا ما من مستوى أداء المهمة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف.

يمكن تفسير إرتفاع مستوى أداء المهمة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ببسكرة مقارنة بأساتذة سطيف من خلال إرتياح الأساتذة أثناء تأدية مهامهم من حيث قلة الأعباء والضغوطات الممارسة عليهم بسبب صغر حجم الكلية وعدد طلبتها وأساتذتها مقارنة بسطيف، أو بسبب إرتفاع أجورهم (منحة الجنوب) مقارنة بسطيف، خاصة وأنّ أساتذة الهضاب غالبا مايشكون من هذه المنحة، أو لأنّ أغلبية الأساتذة المبحوثين يُقيّمون بولاية العمل مايقبلّ عليهم عناء التنقل والسفر أو بسبب إلتناء معظم أساتذة العينة المبحوثة إلى مخابر ووحدات بحث ما يزيد من جدية عملها التدريسي والبحثي .

ومما سبق يمكن القول أنه: توجد فروق في أداء المهمة بين الجامعات محل الدراسة خاصة بين كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة وكلية العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف لصالح كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة. وبما أنّ هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة بين الجامعات محل الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن: "الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية محققة".

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

يتم قياس هذه الفرضية والمتمثلة في "وجود فروق دالة إحصائية في آراء الأساتذة حول أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير تقلد المنصب الإداري"، بإستخدام إختبار "ت" T-Test " لمتوسط عینتين مستقلتين، للكشف عن وجود فروق في تقييم الأساتذة لأبعاد الأداء الوظيفي حسب متغير تقلد المنصب الإداري من عدمه بالجامعة. وقد جاءت نتائجه ممثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (37): نتيجة إختبار "ت" T-Test " للكشف عن وجود فروق في الأداء الوظيفي حسب تقلد المنصب الإداري

إختبار "ت" T-Test							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	تقلد المنصب الإداري	
أداء المهمة	0,005	2,805	0,38765	4,2051	52	يتقلد منصب إداري	
			0,56836	3,9738	259	لا يتقلد منصب إداري	
الأداء السياقي	0,152	1,436	0,45094	3,7308	52	يتقلد منصب إداري	
			0,66285	3,5927	259	لا يتقلد منصب إداري	
الأداء الوظيفي	0,021	2,317	0,31537	3,9679	52	يتقلد منصب اداري	
			0,55671	3,7832	259	لا يتقلد منصب اداري	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v. 23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي للأساتذة الذي يتقلدون منصب إداري يقدر ب(3,9679) بإنحراف معياري (0,31537) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي للأساتذة الذين لا يتقلدون منصب إداري والذي يقدر ب (3,7832) بإنحراف معياري يقدر ب(0,55671). وما يؤكد ذلك قيمة إحصائية "t" الموجبة والمقدرة ب (2,317) وهي دالة عند درجات الحرية (309) و بمستوى دلالة قدره (0,021)،

وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي ككل للأساتذة حسب تقلدهم للمنصب الإداري لصالح المتقلدين للمناصب الإدارية على حساب الأساتذة الذين لا يتقلدون مناصب.

وقد ترجع هذه الفروق أساسا إلى أداء المهمة حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لأداء المهمة للأساتذة الذي يتقلدون منصب إداري يقدر ب (4,2051) بانحراف معياري (0,38765) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لأداء المهمة للأساتذة الذين لا يتقلدون منصب إداري والذي يقدر ب (3,9738) وبانحراف معياري يقدر ب (0,56836) وما يؤكد ذلك قيمة إحصائية " t " الموجبة والمقدرة ب (2,805) وهي دالة عند درجات الحرية (309) و بمستوى دلالة (0,005). وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لأداء المهمة للأساتذة حسب تقلدهم للمنصب الإداري لصالح المتولين للمناصب الإدارية على حساب الأساتذة الذين لا يتقلدون مناصب.

وما سبق يمكن القول أنه: "توجد فروق في الأداء الوظيفي للأساتذة حسب تقلد المنصب الإداري".

ويمكن تفسير نتيجة وجود فروق في أداء المهمة بين الأساتذة المتقلدين لمناصب إدارية وغير المتقلدين ولصالح المتقلدين إلى: كونهم هم الأدرى والأعلم بسير الأمور البيداغوجية وتسيير شؤون الطلبة وبرامج التدريس وغيرها من القوانين والتعليمات أكثر وعلى إحتكاك دائم بالقيادة في الجامعة من خلال عضويتهم في المجالس واللجان وتقلدهم لتسيير الأقسام، كما يمكن تفسير ذلك من منطلق أنهم يُتَمَمون أنفسهم على أنهم أكثر خبرة وأداء من باقي الأساتذة بحكم تقلدهم لهذه المناصب.

وبما أنّ هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة حسب تقلد المنصب الإداري، وبالتالي يمكن القول

أن: "الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية محققة".

ومن خلال نتائج الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة للفرضية الرئيسية الثانية التي تؤكد على:

- أن الأداء الوظيفي لدى الأساتذة في الجامعات محل الدراسة مرتفع؛
 - أنه توجد فروق في الأداء الوظيفي لدى الأساتذة تعزى للجامعات محل الدراسة؛
 - أنه توجد فروق في الأداء الوظيفي لدى الأساتذة تعزى لتقلد المنصب الإداري.
- يمكن القول أن: "الفرضية الرئيسية الثانية محققة"، بمعنى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفع مع وجود فروق بين تلك الجامعات وبين الأساتذة المتقلدين لمناصب إدارية وغير المتقلدين.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها

لإختبار الفرضية الثالثة للدراسة والتي مفادها أن:

"تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعات محل الدراسة "

لقياس هذه الفرضية نلجأ إلى إستخدام الإنحدار المتعدد الذي أشارت له الباحثة ضمن أدوات التحليل الإحصائي الإستدلالي والذي يتم تطبيقه من خلال إختبار المعنوية الكلية للنموذج ككل اعتمادا على إحصائية "F- Test" المستخرجة من جدول تحليل التباين، ومن خلال إحصائية "t" التي تحدد معنوية كل متغير مستقل على حدى ليتم تحديد أي المتغيرات المستقلة يؤثر على المتغير التابع و أيها لا تؤثر. بالإضافة إلى الإعتماد على القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 الذي يبين نسبة التباين المفسر، أي نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة المتضمنة في نموذج الإنحدار المتعدد. وكل هذه الإختبارات مستخرجة من الجداول الثلاثة المدرجة في الملحق رقم (6). وقد جاءت نتائج إختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول الموالي:

جدول رقم(38): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

القرار	اختبار (T-Test)		معاملات بيتا "Beta"	معادلة الانحدار		المتغيرات المفسرة
	مستوى الدلالة	قيمة t		الخطأ المعياري	المعاملات " B "	
دال يؤثر إيجابا	0,000	13,518	-	0,104	1,408	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال يؤثر إيجابا	0,000	3,697	0,177	0,037	0,138	الممارسات القيادية والإدارية
دال يؤثر إيجابا	0,000	4,410	0,215	0,041	0,180	ظروف العمل
دال يؤثر إيجابا	0,000	5,084	0,228	0,034	0,172	الاتصال و التكنولوجيا المعتمدة
دال يؤثر إيجابا	0,000	5,626	0,253	0,042	0,236	حوافز العمل المتاحة
دال يؤثر إيجابا	0,001	3,236	0,158	0,036	0,118	التدريب و التنمية المهنية
126,904 0.00						المعنوية الكلية للنموذج: قيمة F المحسوبة (F) المعنوية (Sig)
0.675 0.82						القوة التفسيرية: معامل التحديد (R^2) معامل الارتباط المتعدد (R)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss v. 23 أنظر الملحق رقم(6)

يمكن تفسير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للمتغيرات المفسرة للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة

المبينة في الجدول أعلاه كمايلي:

الفرع الأول: معنوية نموذج الإنحدار

نلاحظ من نتائج هذا الجدول أنّ إحصائية "F" تُقدّر ب(126,904) وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدره (0.00). ما يؤكد أن النموذج ككل معنوي ومقبول إحصائياً، وبذلك يوجد على الأقل متغير مفسر واحد من بين المتغيرات المفسرة له تأثير معنوي على المتغير التابع. أي وجود تأثير للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) للأساتذة بالجامعات محل الدراسة.

بما أن إحصائية "F" للنموذج ككل أثبتت أنه معنوي، فيتم الانتقال إلى إختبار معنوية معلمة كل متغير مفسر على حدى بالإعتماد على إحصائية "t".

الفرع الثاني: القدرة (القوة) التفسيرية للنموذج

تتحلى القدرة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ 0.675 والتي تدلّ على أنّ (67,5%) من التباين في المتغير التابع هو مُفسَّر من طرف المتغير المستقل و(32,5%) الباقية من التباين في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج. وما يؤكد ذلك الدلالة الإحصائية لقيمة "t" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00) ما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الأداء الوظيفي.

وبذلك يمكن القول أنّ المتغيرات التفسيرية المتضمنة في النموذج (الممارسات القيادية و الإدارية - ظروف العمل حوافز العمل المتاحة - الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة - التدريب والتنمية المهنية) إستطاعت أن تفسّر (67,5%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعات محل الدراسة و(32,5%) الباقية ترجع إلى عوامل أخرى.

وبلغت قيمة معامل الارتباط (0,82) هي تشير إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج -مجتمعة- والمتغير التابع.

الفرع الثالث: معنوية المتغيرات المستقلة

تحدد معنوية كل معلمة من عدمها من خلال قيم إحصائية "t" ومستويات دلالتها المقابلة لكل متغير مُفسَّر. فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0,05) فالمعلمة دالة إحصائياً، وبذلك يكون المتغير المفسر المقابل لتلك المعلمة معنوي و يؤثر في النموذج. والعكس إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

بفحص نتائج إختبار **T-Test** (لإختبار معنوية كل متغير مستقل على حدى) تبين مايلي:

- توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (الممارسات القيادية و الإدارية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث قُدرت قيمة إحصائية " **t** " بـ (3,697) وبمستوى معنوية قدره (0.00) وهي موجبة، فتشير بذلك إلى أن العلاقة بين المتغيرين طردية.

- توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (ظروف العمل) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث قُدرت قيمة إحصائية " **t** " بـ (4,410) وبمستوى معنوية قدره (0.00) وهي موجبة، فتشير بذلك إلى أن العلاقة بين المتغيرين طردية.

- توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (الإتصال و التكنولوجيا المعتمدة) والمتغير التابع (الأداء

الوظيفي)، حيث قُدرت قيمة إحصائية " **t** " بـ (5,084) وبمستوى معنوية قدره (0.00) وهي موجبة، فتشير بذلك إلى أن العلاقة بين المتغيرين طردية.

- توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (حوافز العمل المتاحة) و المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث قُدرت قيمة إحصائية " **t** " بـ (5,626) وبمستوى معنوية قدره (0.00) وهي موجبة، فتشير بذلك إلى أن العلاقة بين المتغيرين طردية.

- توجد علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (التدريب والتنمية المهنية) و المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث قُدرت قيمة إحصائية " **t** " بـ (3,236) وبمستوى معنوية قدره (0.00) وهي موجبة، فتشير بذلك إلى أن العلاقة بين المتغيرين طردية

ومما سبق نستنتج أنّ: أنّ كل المتغيرات المفسرة للمناخ التنظيمي تؤثر إيجابا في الأداء الوظيفي للأساتذة. ويمكن تفسير درجة تأثير كل متغير من خلال قيم معاملات " **B** " الإنحدار لكل متغير مفسر.

الفرع الرابع: تفسير قيم معاملات الإنحدار " **B** " لكل متغير متغير

تشير قيم المعاملات " **B** " إلى التغير الحاصل في قيمة كل متغير من المتغيرات المستقلة (الممارسات القيادية الإدارية، ظروف العمل، الإتصال التكنولوجيا المعتمدة، حوافز العمل المتاحة، التدريب والتنمية المهنية) بوحدة واحدة وما يقابله من تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

و يمكن تفسير قيم معاملات الإنحدار لكل متغير مفسر كمايلي:

● $B_1 = 0,138$: أنّ التوجّه إلى (التحسين) في الممارسات القيادية الإدارية بوحدة واحدة (نقطة واحدة)

سيقابلة تغير (الرفع ، تحسين) الأداء الوظيفي للأساتذ ب 0,1380 وحدة أو ب(13,8%).

- $B_2 = 0,180$: أنّ التوجّه إلى (التحسين) في ظروف العمل بوحدة واحدة (نقطة واحدة) سيقابله تغير (الرفع ، تحسين) الأداء الوظيفي للأستاذ ب 0,180 وحدة أو ب(18%).
 - $B_3 = 0,172$: أنّ التوجّه إلى (التحسين) في الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة بوحدة واحدة (نقطة واحدة) سيقابله تغير (الرفع ، تحسين) الأداء الوظيفي للأستاذ ب 0,1720 وحدة أو ب(17,2%).
 - $B_4 = 0,236$: أنّ التوجّه إلى (التحسين) في حوافز العمل المتاحة بوحدة واحدة (نقطة واحدة) سيقابله تغير (الرفع ، تحسين) الأداء الوظيفي للأستاذ ب 0,236 وحدة أو ب(23,6%).
 - $B_5 = 0,118$: أنّ التوجّه إلى (التحسين) في التدريب والتنمية المهنية بوحدة واحدة (نقطة واحدة) سيقابله تغير (الرفع ، تحسين) الأداء الوظيفي للأستاذ ب 0,118 وحدة أو ب(11,8%).
- كما تشير الباحثة إلى أنه ومن خلال قيم معاملات " بيتا " يمكن ترتيب المتغيرات المفسرة المعنوية من حيث الأهمية النسبية كمايلي:

1- حوافز العمل المتاحة (بيتا = 0,253)

2 - الإتصال و التكنولوجيا المعتمدة (بيتا= 0,228)

3 - ظروف العمل (بيتا=0,215)

4- الممارسات القيادية الإدارية (بيتا=0,177)

5- التدريب والتنمية المهنية (بيتا=0,158)

من خلال هذا الترتيب يمكن القول أنّ أهم متغيرات المناخ التنظيمي بكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة تأثيرا على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بما هي الحوافز المتاحة والإتصال وظروف العمل وذلك بإحتلالها المراتب الأولى تليها الممارسات القيادية و التدريب والتنمية المهنية في المراتب الأخيرة. بناء على نتائج تحليل الإنحدار السالفة الذكر والتي أكدت على معنوية النموذج ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة بكليات العلوم الاقتصادية محل الدراسة.

وبالتالي يمكن القول أن: الفرضية الثالثة للدراسة محققة". بمعنى أنّ كل أبعاد المناخ التنظيمي المدرجة في النموذج تؤثر على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعات محل الدراسة.

يمكن تفسير نتائج تحليل الإحذار المتعدد كمايلي:

إنطلاقاً من قيمة معامل التحديد التي أشارت إلى أنّ هناك 67,5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعات محل الدراسة تُفسّرُها حوافز العمل المتاحة والإتصال والتكنولوجيا المستخدمة في هذه الكليات وظروف العمل المادية والمعنوية السائدة، إضافة إلى الممارسات القيادية والإدارية المتّبعة من قبل الطاقم الإداري بها وكذلك إلى سياسة برامج التدريب والتنمية المهنية المنتهجة. أما (32,5%) الباقية من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج وقد تتمثل في: (المراسيم والقوانين التي تحددها وتتحكم فيها الوزارة الوصية، عوامل البيئة الخارجية والسياسية والإجتماعية أو حتى إلى بعض عناصر المناخ التنظيمي التي لم ندخلها ضمن محاور الدراسة).

إضافة إلى ذلك فقد أشارت النتائج إلى أنّ أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر بشكل طردي على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، هذا مايدل على أنّ بتوجّهها نحو الأحسن سوف يُحسّن من أداءهم البحثي والتدريسي ويزيد من درجة ولائهم ومواطنتهم للكليات التي يعملون بها وبالتالي إلى جامعاتهم، وهذا ما أشارت إليه الأدبيات النظرية الإقتصادية التي تم التطرق لها سابقاً ضمن الجزء النظري.

وفي هذا الصدد قد أشارت بعض الدراسات إلى أنه:

- إنتهاج الجامعات للقيادة التحويلية مثلاً من خلال مشاركة الأساتذة جماعياً في إتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات وتبنيّ تغيير وتعديل الوضع الراهن، من شأنه أن يزيد من ماثرة الأستاذ و يزيد من رضاه و يُحسّن من أدائه. وهذا ماجاء من خلال دراسة "أمين وادي" التي تناولت مدى ممارسة القيادة الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها.

- بتحسين ظروف العمل المادية من هياكل بحثية و بيداغوجية ونوادي وفضاءات لإستراحة الأساتذة سيزيد من مردود الأستاذ في جميع الجوانب.

- إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجامعة والإعتماد عليه بشكل مستمر يؤدي إلى تحسن مستوى التعليم والتحسين المستمر لدور الأستاذ وأساليب التدريس وبالتالي رفع أدائه، ومن ثمّ الحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية. وهذا ما جاء من خلال دراسة "إلهام يحياوي" و "ليلي بوحميد" التي تناولت أهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية.

- بتكثيف البرامج و الدورات التدريبية في الجامعة وتبنيها لإستراتيجيات التدريب والتطوير التنظيمي ستؤدي إلى الرفع من مستوى أداء أساتذتها والموظفين الإداريين بها. وهذا ماجاء من خلال دراسة "صبرينة مانع" التي تناولت أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات.

وعموما يمكن القول أنّ المناخ التنظيمي الذي ميّز كليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة، فيه من المحاور مظاهر منخفض ومنها مظاهر مرتفع، غير أنه بشكل عام يتحكّم في الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بنسبة 67,5% هذا ما يؤكد أن الأستاذ الجامعي يعمل في ظل المناخ السائد والمعطيات المتوفرة فمنها مايساعده ويسهل عليه تأدية مهامه ومنها مايعرقله في ذلك. وبحكم أنّ أداء الأستاذ يُمثّل رهان بالنسبة له وأنّ سمعته على المحك ما يدفعه إلى المشاركة والجدية والإعتماد على نفسه في تكوينه الذاتي وتطوير نفسه للوصول إلى المستوى ليعوّض النقص الواضح في المناخ التنظيمي السائد بكلياته. وهذا ما يؤكد فعلا أنّه ينبغي على الجامعات محل الدراسة بصفة خاصة والجامعة الجزائرية بصفة عامة إعطاء الأهمية والأولوية لمناخها التنظيمي من خلال العمل على تحسينه وتهيئته وجعله على الأقل يتلائم ويتماشى مع متطلبات أداء الأستاذ الجامعي الجزائري سواء البحثية أو التدريس هذا من جهة. و الإرتقاء بمستويات أدائه إلى مستوى أداء أساتذة الجامعات العربية والعالمية والإلتحاق بركب هذه الدول خاصة في ظل متغيرات جودة التعليم العالي التي تطالب بها الهيئات الدولية والجهات المختصة من جهة أخرى. وبالتالي فإنّ تحسين وتهيئة المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية يعد الإنطلاقة الرئيسية والحجر الأساسي لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة للتعليم العالي في الجزائر ككل.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل من البحث دراستنا الميدانية التي تضمنت تطبيقا للمفاهيم النظرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأساتذة كليات العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف "مسيلة"، فرحات عباس "سطيف1"، محمد البشير الابراهيمي "برج بوعريبيج"، محمد خيضر "بسكرة"، بهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة وإختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على آراء عينة من أساتذة كليات العلوم الاقتصادية بهذه الجامعات.

لقد تضمنت الإستبيان خمس أبعاد تُلخص محور المناخ التنظيمي وتتمثل في الممارسات القيادية والإدارية، ظروف العمل، حوافز العمل المتاحة، الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة، التدريب والتنمية المهنية، وبتعيين يُلخص محور الأداء الوظيفي وهما بعد أداء المهمة والأداء السياقي. وقد تم إختبار الفرضيات ومعالجتها بإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة لذلك بالإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية افجتماعية SPSS، والإجابة على الفرضيات، حيث تم إثبات تحقق الفرضية الرئيسية الأولى جزئيا والتمثلة في مستوى المناخ التنظيمي السائد بالكليات محل الدراسة متوسط مع وجود فروق تعزى للجامعة، كما تم إثبات تحقق الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي للأساتذة والذي كان مرتفع مع وجود فروق تعزى للجامعة محل الدراسة ولتقلد المنصب الإداري. والتأكيد على صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر على الأداء الوظيفي للأستاذ.

كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تم في ضوئها تقديم أهم الإقتراحات.

الخاتمة

تمهيد:

لطالما مثل المناخ التنظيمي أحد الموضوعات التي حظيت بإهتمام كبير لدى الباحثين في الدراسات السلوكية والإدارية، على اعتبار أن تحسين الأجواء التنظيمية هو مؤشر لتحسين مستويات الرضا والأداء الوظيفي لدى الموظفين في كافة المجالات. فبتوفر مناخ تنظيمي سليم من شأنه زيادة شعورهم بالإستقرار والرفع من روحهم المعنوية وخلق فرصا للتطوير الذاتي.

وإيماناً بأهمية المناخ التنظيمي وإنعكاساته وتأثيراته على عدة جوانب للموظف في المنظمة سواءا متعلق برضاه وولائه لمنظمتة أو حتى بمستوى أدائه. جاءت دراستنا هذه لتتناول درجة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية وتحديدًا بكليات العلوم الإقتصادية محل الدراسة على أداء أساتذتها، وذلك من خلال الوقوف على واقع المناخ التنظيمي السائد بها والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذتها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي على أساسها قدّمت الباحثة جملة من الإقتراحات المناسبة التي تخص الجوانب الإيجابية للمناخ التنظيمي قصد تعزيزها والجوانب السلبية للعمل على تحسينها، بغية المحافظة على الأقل على المستوى الحالي للأداء لدى أساتذتها أو زيادة الإرتقاء به إن أمكن ذلك.

نتائج الدراسة

تناول هذا البحث في جانبه التطبيقي سير آراء لعينة من 384 أستاذ وأستاذة من أساتذة كليات العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعات محل الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد بكلياتهم ومستوى أدائهم الوظيفي. وذلك من خلال الإجابة على الإستبيان الذي تضمن 70 عبارة موزعة على جزأين جزء يضم المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) بمحاوره الخمسة وجزء ثان يضم المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وتوصّل إلى جملة من النتائج منها ماهي مستمدة من الجزء الأول الخاص بالمناخ التنظيمي ومنها مايتعلق بالجزء الثاني (الأداء الوظيفي)، بالإضافة إلى نتائج إختبار فرضيات الدراسة وهي كالآتي:

◀ نتائج مستمدة من التحليل الوصفي لمحاور الإستبيان: لقد تضمنت هذه النتائج جزء يتعلق بمحاور المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي وجزء يتعلق بمحاور المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي وهي:

1 - نتائج جزء المناخ التنظيمي

جاءت نتائج هذا الجزء الخاص بالمناخ التنظيمي مرتبة حسب ترتيب محاوره الخمسة التي تناولها الإستبيان كمايلي:

✓ مستوى الممارسات القيادية الإدارية المنتهجة بكليات العلوم الإقتصادية بالجامعات محل الدراسة مرتفع، وذلك من خلال سيادة نوع من الديمقراطية في القيادة والتي تتجلى في تجنب الطاقم الإداري (مسؤولي القسم/ الكلية) لأسلوب الأمر والنهي عند توجيه تعليماته للأساتذة وإبتعاده عموماً عن تحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة للأساتذة والتنسيق في تسيير مهامه الإدارية بين مختلف أقسامه وكذا تجسيد العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف النشاطات والاجتماعات التنسيقية واللجان البيداغوجية، بالإضافة إلى تمكّن هذه الكليات من حسم الأمور العالقة بسهولة من خلال معالجتها لإنشغالات الأساتذة وسيادة الإحترام المتبادل بين الأساتذة ومسؤولي القسم وتطبيق إدارات أقسامها للمساواة بين جميع أساتذتها عند تسيير شؤونهم البيداغوجية.

✓ مستوى ظروف العمل (المادية والمعنوية منها) تميّز بالإخفاض وذلك للغياب شبه التام لقاعات مناسبة للإشراف ومكاتب مناسبة والهياكل المخصصة لاستراحة الأساتذة بالكليات نوادي/كافيتيريا/ مطاعم/ مصلى، وفضاء مناسب للأساتذة بالمكتبة (مكان مخصص للمطالعة)، إضافة إلى عدم تلبية مستلزمات وهياكل البحث (المخابر، الورشات) المتاحة لمتطلبات البحث العلمي. زيادة على ذلك تحمّل الأساتذة لأعباء بيداغوجية كثيفة (التدريس، الإشراف والتأطير). لكن هذا لا ينفى توفر بعض الأساسيات اللازمة لتأدية المهام (الوسائل التعليمية، مراجع تلي الاحتياجات).

✓ مستوى الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة بالكليات محل الدراسة جاء مرتفع خاصة فيما يتعلق بتنقل المعلومة للأساتذة من إدارات الكليات عبر مختلف وسائل الإتصال، وإعلام الأساتذة بالتعليمات واللوائح التنظيمية المعمول بها في القسم/الكليات، وكذا وصول المعلومة للأساتذة من إدارة القسم/الكليات في الوقت المناسب ووضوح خطوط الإتصال الأفقية بين الأساتذة ومسؤولي القسم بالكلية، بالإضافة إلى سهولة إتصال الأساتذة بالمستويات الإدارية العليا، كما أنّ إمتلاك أغلب الكليات لمواقع إلكترونية خاصة بها وتوفرها على خدمات تتماشى مع طبيعة وحجم مهام الكليات وتحديثها لمعلوماتها بصفة دورية سهّل على الأساتذة القيام بمهامهم البيداغوجية. هذا لا ينفى وجود نقائص تتمثل في عدم توفر الكليات على شبكات معلوماتية داخلية للتواصل بين أساتذتها (شبكات انترانت، أكسترانت، منتديات..).

✓ مستوى حوافز العمل المتاحة بهذه الكليات منخفض فيما يخص إنخفاض أجورهم وعدم رضاهم عنها من جهة ونقص التحفيز المعنوي (شهادات التقدير والعرفان) الممنوح لهم على المشاركة في الأعمال الإضافية (اعداد/تصحيح مختلف المسابقات المنظمة بها مثلاً) من جهة أخرى، وكذلك نقص التشجيع المقدم لهم على أفكارهم الابداعية المقترحة لحل المشكلات، ونقص التسهيلات المقدمة من قبل الإدارة إتجاه الأساتذة سواءاً

ماتعلق بتسهيلات حول ضبط برامجهم التدريسية أو توقيت حصصهم، وغياب الشفافية في تقديم المنح والعلاوات للأساتذة الراغبين بالمشاركة في التظاهرات العلمية، وعدم تناسب قائمة امتيازات الخدمات الاجتماعية مع متطلبات الأساتذة (المنح بأنواعها، الخدمات الصحية، السكن...).

✓ مستوى التدريب والتنمية المهنية بهذه الكليات جاء منخفض من خلال نقص تشجيع هذه الكليات للأساتذة على تنظيم مؤتمرات وندوات علمية متخصصة، ونقص تنظيم دورات تكوين داخلية لتنمية مهاراتهم في استعمال التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات المختلفة، وكذا نقص الدعم الموجه للبحث العلمي بها، إضافة إلى عدم اعتماد هذه الكليات على تقييم أداء أساتذتها من أجل تحديد إحتياجات الأساتذة اللازمة لدورات التدريب والتربص القصير والطويل المدى، وغياب الشفافية في نشر مقالات الأساتذة في المجالات العلمية التابعة للكليات. لكن هذا لاينفي اعتماد البعض منها على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الإستفادة من التربصات بالخارج، وتنويعها في تخصصات المؤتمرات والندوات والمكتبيات العلمية التي قد تنظمها وكذا توفر نوع من العدالة على مستوى البعض من الكليات في مشاركة أساتذتها في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية المنظمة بها.

2 - نتائج جزء الأداء الوظيفي

جاءت نتائج هذا الجزء الخاص بالأداء الوظيفي مرتبة حسب ترتيب محوريه كما ظهرها في الإستبيان كمايلي:

✓ مستوى أداء المهمة لدى الأساتذة مرتفع، ويرجع ذلك لتقيد الأستاذ بأداب وأخلاقيات مهنة التدريس، وتوظيفه لكل خبراته ومؤهلاته العلمية قصد بلوغ الأهداف البيداغوجية لوظيفته، وعليه فإنه يبذل جهد إضافي لإكمال بعض مهام وظيفته ويستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى بالكلية الطلبة، الزملاء، الإدارة ويراقب مدى بلوغه أهداف مهامه البيداغوجية (أهداف المقاييس المدرسة: تغطية محتوى المقررات، نسبة نجاح الطلبة...، كما يوظف وسائل التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامه البيداغوجية (التدريس، الإشراف، التأطير...)، بالإضافة إلى سعيه لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال اختصاصه (تقديم كل جديد في مجال التدريس، التأطير، الإشراف)، وتعزيز إنتاجيته البحثية والمشاركة في التظاهرات العلمية، نشر مقالات، تأليف كتب.

✓ مستوى الأداء السياقي لدى الأساتذة بالكليات محل الدراسة مرتفع، لقد اتضح ذلك جلياً من خلال مواظبتهم لكلياتهم فيبادرون لتقديم المساعدة لزملائهم الأساتذة في العمل (تعويض أستاذ في حالة مرضه، سفر، غيابه...)، وإلتزامهم وإنضباطهم في العمل، والمشاركة في الأعمال الإضافية لجعل أداء مهامهم متميزة وكذا في

تقدم أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع كلياتهم كاقترح ومناقشة، مواضيع مذكرات، فتح تخصصات والنقاشات الجماعية والتواصل مع الزملاء والمحافظة على ممتلكات كلياتهم والاهتمام بسمعتها.

نتائج مستمدة من إختبار فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة ببناء مجموعة من الفرضيات، التي تم إختبارها خلال الدراسة التطبيقية اعتمادا على جملة من الإختبارات الإحصائية المناسبة لذلك. حيث استخدمت في إختبار الفرضيتين الأولى والثانية إختبار "T" للعينة الواحدة، في الشرط الأول لكل منهما، أما في شرطها الثاني الخاص بوجود فروق من عدمها، فتم الإعتماد على إختبار تحليل التباين الأحادي *Anova à 1 facteur* وإختبار T-Test لعينتين مستقلتين، إضافة إلى إختبار "بون فروي" لتحديد إتجاه الفروق. أما بالنسبة للفرضية الثالثة فقد إستخدمت الباحثة أسلوب الإنحدار المتعدد ومختلف الإختبارات التي تدخل في إطاره والمتمثلة في: إختبار F- Test لتحديد معنوية النموذج ككل، ومعامل التحديد R^2 لقياس القوة التفسيرية للنموذج وإختبار T لتحديد معنوية المتغيرات المفسرة على حدى. وقد ثبت تحقق بعض فرضيات الدراسة وعدم تحقق البعض منها وكانت نتائج إختبار الفرضيات كمايلي:

✓ فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى والتي كان مضمونها: " مستوى المناخ التنظيمي بكليات العلوم الإقتصادية محل الدراسة متوسط مع وجود فروق تعزى للجامعة محل الدراسة"، فقد ثبت عدم تحققها جزئيا، حيث إتضح من خلال إتجاهات الأساتذة المبحوثين أنّ مستوى المناخ التنظيمي السائد بكلياتهم منخفض، وذلك لإنخفاض مستوى جل مكوناته وغياب أو وجود نفائض على مستوى ظروف العمل المادية وحوافز العمل وكذا التدريب. وبالتالي فالمناخ التنظيمي هو سلبي على العموم في هذه الكليات، لكن لاينفي وجود فروق من جامعة لأخرى وقد ظهر ذلك جليا من خلال وجود عنصر من عناصر المناخ في جامعة وغيابه في أخرى وعليه تم إثبات الفرضية الجزئية المتفرعة عنها والمتعلقة بوجود فروق في مستويات المناخ التنظيمي من جامعة إلى أخرى.

✓ فيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية والتي كان مضمونها: " مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة كليات العلوم الإقتصادية محل الدراسة مرتفع مع وجود فروق تعزى للجامعة محل الدراسة" و"التقلد المنصب الإداري"، فقد ثبت تحققها كليا، حيث إتضح من خلال إتجاهات الأساتذة المبحوثين أن مستوى أدائهم الوظيفي كان مرتفع، والذي يرجع أساسا إلى أنّ الأساتذة بهذه الكليات يتأبرون لتأدية مهامهم رغم ظروف العمل المتوفرة، كما أنّهم متيقنون أنّ إدارات كلياتهم تعمل جاهدة على تحسين وتهيئة مناخها التنظيمي، إضافة إلى أن أداءهم يعتبر رهان حقيقي بالنسبة لهم خاصة في ظل الوضع الحالي المتمثل في تشدد قوانين المناقشات والتأهيل الجامعي

والمراسيم التي تنص عليها الوزارة الوصية فيما يخص تحسين مستوى البحث العلمي بالجامعة الجزائرية، هذا مادفع بهم أكثر للعمل جاهدين على رفع مستوى أدائهم اعتمادا على أنفسهم. كما تم إثبات الفرضيتين الجزئيتين المتفرعتين عنها والمتعلقتان بوجود فروق في مستويات الأداء الوظيفي حسب الجامعة وحسب تقلد المنصب الإداري. أي أن أداء الأستاذ يختلف نوعا ما من جامعة إلى أخرى وقد يرجع ذلك أساسا إلى الفروق الطفيفة الحاصلة في ظروف العمل. كما قد يختلف أداءه عن الأستاذ الإداري من ناحية أن الإداري يعتبر نفسه هو الأفضل لكونه الأدرى بأمور وتعليمات الجامعة وبأهدافها.

✓ فيما يخص الفرضية الثالثة التي مفادها أن " تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعات محل الدراسة"، فقد ثبت تحققها وذلك من خلال وجود تأثير معنوي لكل المتغيرات المستقلة للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. وبديل ذلك قيمة معامل التحديد للنموذج التي بلغت 0.675 والتي تدل على أنّ متغيرات المناخ التنظيمي استطاعت تفسير 67,5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعات محل الدراسة و32,5% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى. كما أكدت نتائج النموذج على معنوية كل المتغيرات المفسرة في النموذج وذلك من خلال مايلي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي بين الممارسات القيادية الإدارية والأداء الوظيفي؛
- وجود تأثير معنوي إيجابي بين ظروف العمل والأداء الوظيفي؛
- وجود تأثير معنوي إيجابي بين الإتصال / التكنولوجيا والأداء الوظيفي؛
- وجود تأثير معنوي إيجابي بين حوافز العمل والأداء الوظيفي؛
- وجود تأثير معنوي إيجابي بين التدريب/التنمية المهنية والأداء الوظيفي.

وهذا مايدل على أن كل المتغيرات المدرجة في النموذج تؤثر على أداء الأستاذ الجامعي، رغم توفر بعضها بشكل جيد ونقص أو غياب بعضها الآخر. وهذا دليل على أن أداء الأستاذ يختلف نوعا ما عن أداء الموظف بالمنظمة الذي بمجرد غياب أو بإنخفاض عوامل وظروف العمل السائد ينخفض أداءه. أي أنّ الأستاذ قد تجده دوما يسعى لتنمية وتكوين نفسه رغم الظروف السائدة وذلك للإرتقاء بمستوى أفضل لأدائه أمام زملاءه ولتحسين سمعته وإنتاجيته البحثية والعمل جاهدا لإعتلاء أعلى المناصب بالجامعة.

إقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها والمستمدة من آراء الباحثين ومن إختبار فرضيات البحث. يمكن تقديم أهم الإقتراحات المستمدة من أهمية المناخ التنظيمي في الجامعة ومن الدور الذي يلعبه في التأثير على مستوى أداء الأستاذ الجامعي بدرجة أولى (خاصة وأنّ نموذج الإنحدار أكّدت معنوية كل متغيرات المناخ التنظيمي المدرجة وأنها تتحكم في 67,5% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي)، ومن إقتراحات الأساتذة الباحثين المقدمة ضمن السؤال المفتوح الذي وُجّه لهم في ثنايا الإستبيان بدرجة ثانية، والتي نرى أنها تخدم أغراض البحث وتساعد على الإهتمام أكثر بالعناصر المشكلة للمناخ التنظيمي خاصة منها التي جاءت بمستويات منخفضة وغير مشجعة على العمل، وذلك من خلال مايلي:

- العمل على إيجاد حل لمشكلة عدم إستقرار الطاقم الإداري؛
- زيادة إعتداد النقاشات المفتوحة بين الأساتذة ومسؤولي الكليات لتبادل الآراء فيما يخص مشكلات المطروحة والعمل في إطار نظام التغذية العكسية على مستوى كل كلية من الكليات الأربعة؛
- تهيئة فضاءات ونوادي لراحة الأساتذة على مستوى كل كلية وعدم الإكتفاء بتلك المتوفرة على مستوى الجامعة ككل. خاصة مع توسع عمران بعض الجامعات الجزائرية الحالية، مما يشكل مشكل عدم توفر الوقت الكافي لتنقل الأستاذ إلى النادي الوحيد المتمركز على مستوى الجامعة ككل؛
- توفير مكاتب مناسبة ومهيئة بالإنترنت وقاعات للإشراف ملائمة؛
- إيجاد قاعات للمطالعة مخصصة للأساتذة بمكتبات الكليات و توفير الخدمات المكتبية والطباعة بها؛
- خلق موقع إلكتروني لكلية العلوم الإقتصادية بجامعة برج بوعريريج؛
- إثراء زاوية للحوار من خلال خلق موقع تواصل إلكتروني داخلي خاص بالأساتذة وبمساهمات جادة على مستوى كل كلية من الكليات الأربعة؛
- تشجيع الأساتذة من خلال منحهم المكافآت التحفيزية والشهادات التقديرية والعرفان مقابل مشاركتهم في الأعمال الإضافية والتطوعية والتعاونية إبتجاه كلياتهم؛
- تشجيع الأساتذة معنويا على العمل بهذه الكليات من خلال منح تسهيلات في تسيير أمورهم وضبط برنامجهم التدريسي؛
- الحد من التماطل والتأخير الحاصل على مستوى تسيير إجراءات التثبيت والترقية للأساتذة ببعض الكليات؛
- تزويد الكليات محل الدراسة بمخابر بحث متخصصة وتجهيزها بما يلزم .

توصيات

من خلال نتائج دراستنا هذه إرتأينا أن نقدم توصيات للكليات المعنية بضرورة المحافظة على عوامل المناخ التنظيمي السائدة بها والتي جاءت إيجابية ومشجعة على العمل من جهة، والعمل على تحسين وتهيئة تلك العوامل السلبية من جهة أخرى.

كما نوصي الجامعة الجزائرية بصفة خاصة والوزارة الوصية بصفة عامة على تحسين ظروف الأستاذ الجامعي ليخلو ذهنه من مشاغل الحياة العادية ويتفرغ لدوره كأستاذ ناجح من خلال (التدريس - البحث - خدمة المجتمع) وذلك من خلال مايلي:

- التحلي على طريقة التعيين بالنسبة لرؤساء الأقسام والنواب بالكليات والإعتماد على طريقة الانتخاب؛
- محاولة إنشاء شبكات تواصل مع جامعات علمية وعربية في إطار التعاون والشراكة مع مخابرها قصد إستفادة أساتذتها من خبراتهم؛
- ضرورة تحسين أجر الأستاذ الجامعي والنظر في منحة المضاب؛
- تحسين نوعية الخدمات الإجتماعية المقدمة للأساتذة وتسييرها وفق الرزنامة اللازمة (صحية، ترفيهية، تخصيص روضات لأطفال الأساتذة....)؛

آفاق الدراسة

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادف الباحثة العديد من المواضيع والتي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية لباحثين مهتمين ومختصين للإضافة في هذا المجال ولعل أهمها مايلي:

- المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الأستاذ الجامعي الجزائري من وجهة نظر الطلبة أو من وجهة نظر رؤساء الأقسام؛
- دور المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية في تعزيز أداء الأستاذ الجامعي الجزائري؛
- أثر المناخ التنظيمي على الإنتماء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي الجزائري؛
- محاولة دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي ثم على أدائه، أي يجعل الرضا الوظيفي في المعادلة الثلاثية الأطراف على شكل متغير وسيط؛
- محاولة دراسة أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي غير تلك التي تضمنتها دراستنا ومدى تأثيرها على أداء الأستاذ الجامعي الجزائري.
- دور العدالة التنظيمية بالجامعات في التأثير على أداء الأستاذ الجامعي.



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
عبد الوهاب بلمهدي	أستاذ	جامعة سطيف 1
ساعد بن فرحات	أستاذ	جامعة سطيف 1
زين الدين باروش	أستاذ	جامعة سطيف 1
عباس فرحات	أستاذ	جامعة مسيلة
توفيق برباش	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 1
فاروق يعلى	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 2
ليندة رقام	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 1

الملحق رقم (02): إستيبيان

إستيبيان موجه للأساتذة الجامعيين حول تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

أستاذي المحترم؛ أستاذتي المحترمة...

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بتحضير رسالة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة في الجامعة" - دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين-، تهدف من خلال هذا الاستبيان الوقوف على واقع المناخ التنظيمي السائد بالكلية التي تعملون بها ومدى تأثيره على أدائكم الوظيفي. نرجوا من سيادتكم المحترمة، الإدلاء برأيكم بصراحة تامة اتجاه محاور هذا الاستبيان الذي سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مصطلحات الإستبيان:

المناخ التنظيمي: يقصد به كافة الظروف والعناصر المحيطة بالأستاذ داخل الجامعة و الكلية التي يعمل بها كنمط القيادة، والأساليب الإدارية و ظروف العمل، و نظام الحوافز و الاتصال و التكنولوجيا المستخدمة ...
الأداء الوظيفي: يمثل ذلك الإلتزام من طرف الأستاذ بمتطلبات الوظيفة التي أسندت إليه مهامها سواء بيداغوجية أو بحثية، كساعات التدريس، توجيه الطلبة، الإشراف على بحوثهم ونشاطاتهم العلمية، و ذلك في إطار أنظمة الجامعة و لوائحها.

شاكرة لكم تعاونكم

السنة الجامعية: 2017-2018

الجزء الأول: بيانات عامة

من فضلك نرجو تعبئة البيانات التالية:

1. جامعة: كلية: قسم:

2. الجنس: ذكر أنثى

3. العمر:

أقل من 30 سنة [40-30]
 [50-40] أكثر من 50 سنة

4. الرتبة:

أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ
 أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ
 أستاذ تعليم عالي

5. الخبرة: بالسنوات

[3-1] [7-3] [10-7]
 [15-10] أكثر من 15 سنة لا
 نعم لا

6 هل تقلد حالياً منصب إداري؟

إذا كانت الإجابة بنعم، حدد اسم المنصب؟

7 هل تنتمي إلى مخبر و/أو وحدة بحث؟ نعم لا

8 هل تقيم بالولاية التي تعمل بها؟ نعم لا

الجزء الثاني: المناخ التنظيمي le climat organisationnel

فيما يلي مجموعة من المحاور التي تهدف إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي بالكلية التي تعمل بها خلال الموسم الجامعي الحالي، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة وضع دائرة في الخانة المناسبة التي تعكس درجة إجابتك على مختلف العبارات

درجة الإجابة					العبارات التي تصف المناخ التنظيمي السائد بكليةك	
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
المحور الأول: الممارسات القيادية والإدارية بالقسم/ الكلية						
					1 يتجنب الطاقم الإداري (مسؤولي القسم/ الكلية) أسلوب الأمر و النهي عند توجيه تعليماته للأساتذة	
					2 يتجنب (مسؤولي القسم) سلطتهم لتحقيق مكاسب شخصية على حساب مصالح باقي الأساتذة	
					3 يعقد عميد الكلية إجتماعات مفتوحة مع الأساتذة للنقاش وتبادل الآراء في مواضيع مختلفة	
1	2	3	4	5	4 يستمع مسؤولي القسم لانشغالات الأساتذة المتعلقة بالعمل (نظام التغذية العكسية)	
1	2	3	4	5	5 تنسق إدارة قسمك مع باقي أقسام الكلية أثناء تسيير مهامها الإدارية	
1	2	3	4	5	6 تحت إدارة القسم/الكلية على تجسيد العمل الجماعي بين الأساتذة في مختلف النشاطات (الاجتماعات التنسيقية، اللجان البيداغوجية،.....)	
1	2	3	4	5	7 مشاركة الأساتذة في قرارات الهيئات الإدارية والعلمية (مجلس الإدارة/العلمي، اللجنة العلمية/المتساوية الأعضاء) كافية لتمثيل مختلف فئات الأساتذة في الكلية	
1	2	3	4	5	8 تتابع إدارة القسم إنضباط الأساتذة في العمل البيداغوجي (رقابة الحضور/ الغياب/التأخر)	
1	2	3	4	5	9 تتمكن إدارة القسم من حل انشغالات الأساتذة بسهولة (دون لجوء الأساتذة إلى المستويات العليا)	
1	2	3	4	5	10 توجد ثقة متبادلة بين الأساتذة و مسؤولي القسم	
1	2	3	4	5	11 تتعامل إدارة القسم بمساواة مع جميع الأساتذة عند تسيير شؤونهم البيداغوجية	

الملاحق

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المحور الثاني: ظروف العمل في القسم/ الكلية	
					تهيئ الكلية هيكلها البيداغوجية (المدرجات، القاعات، المراكز...) وفقا لمعايير الصحة، السلامة، الأمن	12
					توفر الكلية مختلف الوسائل التعليمية (أدوات ولوازم التدريس) التي يحتاج إليها الأساتذة	13
					تلي مستلزمات وهيكل البحث (المخابر، الورشات). المتاحة بالكلية متطلبات البحث العلمي	14
					توفر الكلية هيكل مخصصة لاستراحة الأساتذة بالكلية (نوادي/ كافيتيريا / مصلى...)	15
					توفر الكلية قاعات مناسبة للإشراف	16
					توفر مكتبة الكلية مراجع تلي احتياجات الأساتذة	17
					توفر مكتبة الكلية فضاء مناسب للأساتذة	18
					توفر الكلية مكاتب مناسبة للأساتذة	19
					توزع إدارة الكلية مختلف النشاطات البيداغوجية على الأساتذة وفقا لتخصصاتهم العلمية	20
					يتحمل الأساتذة أعباء بيداغوجية مناسبة (التدريس، الإشراف والتأطير)	21
					هناك اكتظاظ في توزيع الطلبة داخل الصف الدراسي (المجموعات والأفواج)	22
					يشعر الأساتذة بارتياح أثناء تأدية مهامهم بالكلية (لا مضايقات ولا ضغوطات)	23

الملاحق

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المحور الثالث: الإتصال والتكنولوجيا المعتمدة في القسم/ الكلية	
1	2	3	4	5	يتم إعلام الأساتذة بالتعليمات و اللوائح التنظيمية المعمول بها في القسم/ الكلية	24
1	2	3	4	5	تنقل المعلومة للأساتذة من إدارات الكلية عبر مختلف وسائل الاتصال	25
1	2	3	4	5	تصل المعلومة للأساتذة من إدارة القسم/ الكلية في الوقت المناسب	26
1	2	3	4	5	تتميز خطوط الاتصال الأفقية بين الأساتذة و مسؤولي القسم بالكلية بالوضوح	27
1	2	3	4	5	تتم عملية إتصال الأساتذة بالمستويات الإدارية العليا للكلية بسهولة	28
1	2	3	4	5	يعتمد الأساتذة على الموقع الالكتروني للقيام بمهامهم البيداغوجية	29
1	2	3	4	5	يوفر موقع الكلية خدمات تتماشى مع طبيعة مهام الكلية	30
1	2	3	4	5	يتم تحديث المعلومات على الموقع الالكتروني للكلية	31
1	2	3	4	5	توفر الكلية شبكات معلوماتية داخلية للتواصل بين الأساتذة (شبكات انترانت، اكسترانت، منتديات.....)	32

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المحور الرابع: حوافز العمل المتاحة بالكلية/ الجامعة	
1	2	3	4	5	تتلائم أجور الأساتذة مقارنة بأهمية حجم العمل (الجهد المبذول)	33
1	2	3	4	5	تقوم الكلية بصرف رواتب وعلاوات ومنح الأساتذة وفقا للرزنامة المحددة	34
1	2	3	4	5	تقوم الكلية بتسيير إجراءات التثبيت و الترقية للأساتذة في آجالها القانونية المحددة ودون تأخير	35
1	2	3	4	5	تقوم الكلية بتنفيذ العقاب من خلال الخصم المباشر من الرواتب و/أو منحة المردودية	36
1	2	3	4	5	تمنح الكلية شهادات تحفيزية للأساتذة على المشاركة في الأعمال الإضافية (اعدد/تصحيح مختلف المسابقات المنظمة بها مثلا)	37
1	2	3	4	5	تقدم الكلية المنح (العلاوة) للأساتذة الراغبين بالمشاركة في التظاهرات العلمية بشفافية	38
1	2	3	4	5	تحفز الكلية الأساتذة من خلال الأخذ بأفكارهم الإبداعية المقترحة لحل المشكلات	49
1	2	3	4	5	تمنح إدارة القسم تسهيلات للأساتذة من أجل ضبط برامجهم	40
1	2	3	4	5	تناسب قائمة امتيازات الخدمات الاجتماعية مع متطلبات الأساتذة (المنح بأنواعها، الخدمات الصحية، السكن...)	41
1	2	3	4	5	تقوم لجنة الخدمات الاجتماعية بمنح امتيازاتها للأساتذة في أجالها	42

الملاحق

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
المحور الخامس: التدريب والتنمية المهنية للأستاذ بالكلية						
1	2	3	4	5	تحدد الكلية إحتياجات الأساتذة اللازمة لدورات التدريب بناء على تقييم أداءهم	43
1	2	3	4	5	تعتمد الكلية على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الإستفادة من التربصات بالخارج	44
1	2	3	4	5	تستقصي الكلية الأساتذة المستفيدين من التربص حول مدى إستفادتهم من برنامج التربص	45
1	2	3	4	5	تنظم الكلية دورات تكوين داخلية للأساتذة لتنمية مهاراتهم في استعمال التكنولوجيا الحديثة	46
1	2	3	4	5	تشجع الكلية الأساتذة على تنظيم مؤتمرات وندوات علمية متخصصة	47
1	2	3	4	5	تنوع الكلية في إختصاص المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية التي تنظمها	48
1	2	3	4	5	توفر الكلية فرص عادلة لمشاركة أساتذتها في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية التي تنظمها	49
1	2	3	4	5	يتم نشر مقالات الأساتذة في المجالات العلمية التابعة للكلية بشفافية	50
1	2	3	4	5	تدعم الكلية البحث العلمي بوضع كل مخابرها وامكانياتها في خدمة الأساتذة والباحثين	51

سؤال: حسب رأيك، ماهي عناصر المناخ التنظيمي الأخرى بالجامعة التي قد تراها أنها تؤثر في أداء الأستاذ؟ حددها:

.....

.....

.....

.....

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي la performance au travail

فيما يلي مجموعة من المحاور تهدف إلى معرفة مستوى أداءك الوظيفي في ظل المناخ التنظيمي السائد بكليتك خلال الموسم الجامعي الحالي، نرجو منك أن تعبر عن رأيك الصريح بوضع دائرة في الخانة المناسبة.

درجة الإجابة					العبارات التي تصف مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ	
أبد 1	نادرا 2	أحيانا 3	غالبا 4	دائما 5		
المحور الأول: أداء المهمة la performance de la tache						
1	2	3	4	5	توظف كل خبراتك و مؤهلاتك العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية لوظيفتك	52
1	2	3	4	5	توظف وسائل التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامك البيداغوجية (التدريس، الإشراف، التأطير....)	53
1	2	3	4	5	تسعى لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال اختصاصك (تُقدّم كل جديد في مجال التدريس، التأطير، الإشراف)	54
1	2	3	4	5	تراقب مدى بلوغك أهداف مهامك البيداغوجية (أهداف المقاييس المدرسة: تغطية محتوى المقررات، نسبة نجاح الطلبة.....)	55
1	2	3	4	5	تبذل جهد إضافي لإكمال بعض مهام وظيفتك	56
1	2	3	4	5	تستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى بالكلية (الطلبة، الزملاء، الإدارة)	57
1	2	3	4	5	لديك دافعية لتعزيز إنتاجيتك البحثية (المشاركة في التظاهرات العلمية، نشر مقالات، تأليف كتب	58
1	2	3	4	5	تتقيد بأداب وأخلاقيات مهنة التدريس	59
1	2	3	4	5	تمتلك قدرة التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية التي قد تعترض تأدية مهامك	60

الدرجة الإجابة					العبارات التي تصف مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ	
أبدا 1	نادرا 2	أحيانا 3	غالبا 4	دائما 5		
المحور الثاني: الأداء السياقي la performance contextuelle						
1	2	3	4	5	تقدم أعمال تطوعية (إضافية) في إطار التعاون مع الكلية (اقتراح مواضيع مذكرات، فتح تخصصات)	61
1	2	3	4	5	تقدم أعمال إضافية لجعل أداء مهامك متميزة	62
1	2	3	4	5	تبادر لتقديم المساعدة لزملائك الأساتذة في العمل (تعويض أستاذ في حالة مرضه، سفر، غيابه..)	63
1	2	3	4	5	تشارك في النقاشات الجماعية و التواصل مع زملائك الأساتذة	64
1	2	3	4	5	تشارك في اقتراح حلول لبعض مشكلات الكلية	65
1	2	3	4	5	تقوم بإعلام إدارة قسمك مسبقا بغيابك عن العمل (الالتزام والانضباط في العمل)	66

الملاحق

1	2	3	4	5	تحافظ على ممتلكات الكلية	67
1	2	3	4	5	تحضر المناسبات والحفلات التكريمية التي تقام بالكلية	68
1	2	3	4	5	تهتم بسمعة الكلية	69
1	2	3	4	5	تحب العمل بالكلية	70

شاكراً لكم حسن تعاونكم

Merci de votre collaboration

الملحق رقم (3): إختبار الثبات باستعمال قانون "ألفا كرونباخ" للدراسة الإستطلاعية

1- محور: المناخ التنظيمي

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	المجموع	30	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,943	51

2- محور: الأداء الوظيفي

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	المجموع	30	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,853	19

الملحق رقم(4): إختبار الثبات بإستعمال قانون "ألفا كرونباخ" للدراسة الميدانية

1- محور: المناخ التنظيمي

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	311	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	المجموع	311	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,934	51

2- محور: الأداء الوظيفي

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	311	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	المجموع	311	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,869	19

الملحق رقم (5): إختبار كولموغروف سميرنوف للتوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			
		التنظيمي المناخ	الوظيفي الأداء
N		311	311
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,8784	3,8141
	Ecart-type	,52747	,52827
Différences les plus extrêmes	Absolue	0,037	0,055
	Positive	0,030	0,034
	Négative	-,037	-,055
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,645	0,978
Signification asymptotique (bilatérale)		0,800	0,295
القرار		غير دال (التوزيع طبيعي)	غير دال (التوزيع طبيعي)
a. La distribution à tester est gaussienne.			
b. Calculée à partir des données.			

الملحق رقم (6): مخرجات البرنامج المتعلقة بنموذج الإنحدار المتعدد

جدول القوة التفسيرية والإرتباطية للنموذج

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,822 ^a	,675	,670	,30345
a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب و التنمية المهنية ,الاتصال و التكنولوجيا المعتمدة , حوافز العمل المتاحة , الممارسات القيادية والإدارية , ظروف العمل				

جدول تحليل التباين

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	58,426	5	11,685	126,904	,000 ^b
	Résidu	28,084	305	,092		
	Total	86,510	310			
a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي						
b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب و التنمية المهنية ,الاتصال و التكنولوجيا المعتمدة , حوافز العمل المتاحة , الممارسات القيادية والإدارية , ظروف العمل						

جدول المعاملات

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,408	0,104		13,518	,000
الممارسات القيادية والإدارية	0,138	0,037	0,177	3,697	,000
ظروف العمل	0,180	0,041	0,215	4,410	,000
الاتصال و التكنولوجيا المعتمدة	0,172	0,034	0,228	5,084	,000
حوافز العمل المتاحة	0,236	0,042	0,253	5,626	,000
التدريب و التنمية المهنية	0,118	0,036	0,158	3,236	,001
a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي					

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي- نظرة معاصرة لسلوك الناس، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2005
- 3- أحمد ماهر، التنظيم- البديل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004
- 4- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003
- 5- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة، القاهرة، مصر، 2000
- 6- حسين محمود حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003
- 7- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 8- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ادارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 9- خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- خليل محمد حسن الشماغ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2005
- 11- ربيع المسعود وإيمان يوسف، دليل الطالب إلى برنامجي Spss, Eviews، السلسلة الأولى، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة
- 12- زيد منير عبوي ، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 13- سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، الجهاز المركزي للإحصاء، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، جمهورية العراق، 2003.
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
- 16- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

- 17- علي غربي وبلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 18- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 19- فاروق فليح عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 20- فضيل دليو والهاشمي لوكيا وميلود سفاري، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 21- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 22- ماجد عبد المهدي مساعده، ادارة المنظمات - منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 23- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، دار العبيكان للنشر، الرياض السعودية، بدون سنة نشر.
- 24- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 25- محمد خير سليم أبوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 26- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 27- محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 28- محمد قاسم القريوبي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
- 29- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 30- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 31- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

- 32-مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 33-موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن 2002.
- 34-مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة- الهيكل والتصميم - الطبعة2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 35-مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006.
- 36-نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة-مدخل التصميم، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 37-هاشم فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم الطائي وأفان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم الجامعي - مفهوم حديث في الظروف الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 38-الهاشمي لوكيا ومراد بومنتقار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 39-هاني خلف الطراونة ، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 40-واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 2-الأطروحات:**
- 1-أحمد فلوح، مواصفات أساتذة الجامعة من جهة نظر الطلبة:دراسة ميدانية بجامعة مستغانم ، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس والتربية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة وهران ،الجزائر، 2012/2013.
- 2-رضوان بواب، الكفايات المهنية للزمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من جهة نظر الطلبة :طلبة جامعة جيجل- انموذجا أطروحة دكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2 ، 2013/2014،
- 3-رعمة خلوطة، دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع: دراسة مقارنة بين بعض مؤسسات إنتاج الخزف بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015
- 4-زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء:دراسة حالة جامعة الجزائر،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف، الجزائر، 2015/2014
- 5-سليمة حفيظي، ازدواجية الدور لدى الاستاذ الجامعي بين الاكاديمي والاداري وانعكاساته على جودة أدائه: دراسة ميدانية بجامعة محمد خضير بسكرة، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر 2012/2013.

- 6- سناء جبيرات، تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 7- سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 8- سهيل زغدود، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - نموذج مقترح - حالة مؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014/2015.
- 9- صبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015 .
- 10- عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2012 / 2013
- 11- عبد الناصر سناني، صعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبيد في سنواته الأولى من مسيرته المهنية- دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باجي مختار عنابة، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العيادي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011 / 2012
- 12- فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس والجزائر والمغرب، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر، 2012/2013.
- 13- فيصل بن فهد محمد ابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة للموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم: مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 14- ليلي زقان، اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 2 نموذجا، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة تربوية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2012/2013.

15- ندى على سالم الهويد ، مساهمة تقييم اداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي : دراسة ميدانية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس والطالبات في جامعة ام القرى، مذكرة ماجستير، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2014

16- الزهرة الأسود، الممارسات التدريسية الإبداعية للأستاذ الجامعي وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية:دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم التدريس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2014

17 -الطاهر أجييم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية:جامعة منتوري وباجي مختار نموذجاً، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة 2005/2006

18-الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج Tindal المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2008/ 2009

3-المجلات:

1-لينة حسام الدين المحتسب، "واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد7، 2017، جامعة القدس، فلسطين.

2-أثير حسو إسحاق، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد8، العدد 26، 2012.

3-إلهام بجاوي وليلي بوحديد، "أهمية إستخدام تكنولوجيا المعومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، جامعة زيان عاشور، الحلقة الجزائر، 2017

4-أمين وادي، "مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها- دراسة ميدانية بجامعة عنابة"، مجلة آفاق للعلوم، العدد السابع ، مارس 2017، جامعة ورقلة.

5-باديس بوخلوة وسهيلة قمو، "آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقרת بولاية ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الأول، 2015

6-خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، دمشق

7-دلال سلامي وإيمان عزي، "تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3 ،ديسمبر 2013، جامعة الوادي، الجزائر

8- رجاء جاسم محمد، ابتسام أحمد فتاح، " اثر البرامج التدريبية في تطوير اداء العاملين-دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"-مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرون، 2011 بغداد ، العراق .

- 9-رشيد مناصرية وفريد بن ختو، "سلوك المواطنة التنظيمية واهمية في تحسين اداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- 10-رضوان بواب، "الأداء الوظيفي والإجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألميدي(LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2015 .
- 11-زيد يوسف المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ السائد"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، 2001، جامعة دمشق، دمشق
- 12-سعد علي العنزي وعامر علي العطوي، "فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الاداء الوظيفي الشامل"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 31، 2012، جامعة كربلاء، العراق.
- 13-سليم صيفور، "أهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي بالجزائر كمحدد للأداء الوظيفي - دراسة نظرية"، بمجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6، العدد رقم 16، جامعة الخلفة.
- 14-سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء- الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار للنشر الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 15-صالحه عبد الله عيسان وعلي عبد جاسم الزالمي، "السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 02 يونيو 2011.
- 16-عبد الفتاح بوخمحم، "تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية -دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، 2002، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة.
- 17-عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية -مفهوم وتقييم-"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، 2001، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 18-العربي بن داود، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 19-العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية، جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، جامعة ورقلة، الجزائر
- 20-محمد النهاني محمود اسماعيل، "مستوى أداء عضو الهيئة التدريسية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الطلبة في الجامعة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد التاسع، العدد 26، 2016، المملكة العربية السعودية.
- 21-محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الادارة، جامعة سانت كليمانتس العالمية بريطانيا، 2009

- 22- محمد ربيب الله، " واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية " ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 2013، 11، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالإشتراك مع الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- 23 - محمد صاري، "التقويم واثره في تحسين اداء الاستاذ الجامعي" ،مجلة مخبر اجاث في اللغة والأدب الجزائري ،العدد 2 ، 2005،جامعة بسكرة ، الجزائر.
- 24- محمد عبد القادر عابدين ومحمود أحمد أبو سمرة: "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 15، 2001، جامعة القدس، فلسطين.
- 25- محمد قاسم القريوني، " المناخ التنظيمي في الجامعة الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 05، 1994، الأردن.
- 26- مرفت محمد السعيد مرسي، " اثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الاداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط "، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد 40 ، العدد 2013، 02، الجامعة الاردنية ، الاردن
- 27- موسى اللوزي وعمر عطية الزهراني، "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 1، 2012، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 28- نادر أحمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية- دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، المجلد 2005، 19، السعودية.
- 29- نور الدين زمام وصباح سليمان، " تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 11، 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
- 30- هيفاء بنت فهد الميرك، ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتفكير الناقد وعلاقته بمتغيرات البيئة الجامعية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1428 هـ.
- 31- لونس مزياي، "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإجتماعية والإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016
- 32- لونس مزياي، "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعات: الجزائر- وهران-ورقلة-قسنطينة"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 16، 2016، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 33- يوسف عبد بحر وأيمن سليمان أبو سويرح، " اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد الثاني، 2010، غزة، فلسطين.

4-المؤتمرات:

- 1- عامر أبودية، "الرضا الوظيفي واثره في تحسين اداء العاملين بالجامعات"، مؤتمر استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية ، الجامعة الهاشمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية ، مصر، 2013.
 - 2- يوسف أحمد صالح ، " تنمية اداء الاستاذ الجامعي وتقييمه في ظل الجودة الشاملة للتعليم العالي"، مداخلة ضمن أبحاث الندوة الثالثة حول الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الاسلامي ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، 2010.
- ثانيا: باللغة الأجنبية

A-**Les ouvrages ,les livres :**

- 1- Assaad el Akremi et Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, **comportement organisationnel**, vol2, 1ère édition, De boeck, Paris, 2006
- 2- Bernard martory et Daniel Crozet , **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 4ème édition ,édition Dunod, paris 2001
- 3- Christian Batal, **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, tome2, édition d'organisation, Paris, France, 2002
- 4- Dimitri Weiss, **les ressources humaines**, 3ème tirage, éditions d'organisation, paris, France, 2001
- 5- Dominique Lamaute et Bernard Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines à l'ère d'une GRH en transition** ,3ème edition, Chenelière education, Québec, France, 2009
- 6- Frédérique Alexandre-Bailly, Denis Bourgeois, Jean-Pierre Gruère et Nathalie Raulet, **Comportements humains et management**, 2eme édition, Pearson education , France, 2006
- 7- Geneviève Krebs, **Ressources humaines :nouvelles pratiques selon l'ISO 9001**, 2ème tirage, édition Afnor, france, 2007
- 8- Joel Cauden, Adérito Alain Sanches, **Gestion des ressources humaines**, Berger-Levrault edition, 1998
- 9- Lasary , **tout sur le management**, 2dition , édition Dar el Othmania, Alger ,Algerie, 2007
- 10- Louisme Martin, **Analyse et traitement de donées avec SPSS**, 2ème édition, les éditions SMG, Canada, 1996
- 11- Manu Carricano et Fanny Poujol, **Analyses de données avec Spss :synthèse de cours**, Pearson Education, France, 2008
- 12- Mark A Stiffler, **Performance: creating the performance- driving organization**, John Wiley edition, Canada, 2006
- 13- Michel Darbelet et Laurant Izard et Michel Scaramuzza, **l'essentiel sur le management** ,5ème édition, Foucher édition, Paris, 2006
- 14- Nathalie Delobbe Olivier Herrbach, Delphine Lacaze et Karim Mignonac, **comportement organisationnel**, vol 1, 1^{ère} édition, de boeck, Paris, 2005
- 15- Petit André et Laurent Bélanger et Roland Foucher, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, morin gaetan édition, Canada, 1993

16- Pierre Ghewy, **guide pratique de l'analyse de données avec applications sous spss et excel**, De boeck edition, Paris France, 2010

17- Pierre-Cherles Pupion, **Statistiques pour la gestion : applications avec Excel et Spss**, édition Dunod, Paris, 2004

18- Robert Bacal, **Manager's guide to performance reviews**, the Mc graw – Hil companies, USA, 2004

19- Shajahan.S and Linu Shajahan, **Organization Behaviour**, new age international limited publishers, New Delhi, India, 2004

20- Samir Trigui, **Management et leadership-le savoir faire de la gestion moderne**, centre de publication universitaire, Tunis, Tunisie, 2004

21- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis et Chevalier, **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, édition De boeck, Paris, 2004

22- Sid Ahmed Benraouane, **le management des ressources humaines**, office des publications universitaires, alger, algerie, 2010

23- Stephen P. Robbins, David Decenzo, Mary Coulter et Charles- Clemens Ruling, **Management- L'essentiel des concepts et des pratiques**, 7^{ème} édition, pearson education, Paris, France, 2011

24- Sylvie Saint -Onge et victor Haines, **Gestion des performances au travail**, 1^{ere} édition, de boeck, Paris, 2007

B- Thèses :

1- Alma Hafsi, **conditions de travail- qualité de vie et santé psychologique chez les enseignants des collèges du Grand Tunis**-thèse du doctorat publiée, école doctorale structure, faculté des sciences humaines et sociale de Tunis, Tunisie, 2013

2- Cynthia Ann Reynoldes, **Perceptions of organizational climate and job satisfaction among full-time and part-time community college faculty**, Thesis of doctor of education, university of Florida, 2006

3- Genviere Roch, **impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier**, thèse du doctorat en philosophie, faculté des sciences infirmières, Université de Montréal, 2008

4- Melissa Cormier, **la performance de citoyenneté des équipes de travail**, thèse du doctorat en psychologie, université du Québec à Montréal, 2008

5- Syed Ahmed Raza, **relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of PUNJAB**, doctor of philosophy in education, University of education and Research, Pakistan, 2010

C-Les Revues :

1- Abayomi Olarewaju Adeoye, Ibukum Olorunisola and olajide Clement Jongbo, **"The impact of organizational climate on business performance in Lagos Metropolis"**, European Scientific Journal, Vol 7, N 26, South Africa.

2-Abdulkader Danlami Sani," **Strategic humain Resource management and organisationnel performance in the Nigerian insurance industry-the impact of organizational climate-**" ,Business intelligence journal, vol 5,No 1, january 2012, Nigeria.

3- Audrey Charbonnier et Caroles Andrés Silva et Patrice Roussel, **Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : etude exploratoire**, Université de Toulouse.

4- Betul Balkar, "**The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers**",International Journal online of Educational sciences, vol7,N2, 2015,faculty of education of Gaziantep University,Turkey.

5- Frederic J. Gratto,**The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants**, doctor of phylosophy, university of Florida, 2001

6- Jalil Hashemi and Delkash Sadeqi, "**The relationship between job satisfaction and organizational climate -acase study of government departments in Divandarreh**", World Scientific News, 2016.

7- Jianwei Zang, "**organisational Climate and its effects on organisational variable -An Ampirical study**", international Journal of psychological studies, vol2, N 2, 2010

8- Joseph.B.Holloway, "**leadership behavior and organizational climate - an empirical study in a non- profit organization**", emerging leadership journeys , vol5, 2012, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship

9- Korkaew J ankingthong and Suthinee Rurkkhum, "**Factors affecting job performance a review of literature**", Journal of Social Sciences humanities and Arts, Vol12, 2012, Silpakorn university,Thailand

10- Manoj Kumar Sharma and Shilpa Jain, "**Leadership Management-Principles, Models and Theories**", global journal of management and business studies vol 3, N3,2013, research india publications,India.

11- Naomi W. Githinji and Hazel Gachunga ,"**Influence of organizational climate on employee performance in state corporations in Kenya industrial estates limited**",the strategic journal of business and change management, Vol 4, 2017, Kenya.

12- Richard Bolden, "**What is leadership ?**",research report N1, 2004 regional development agency, university of Exeter centre for leadership studies ,south west of England.

13- Siroos Ghabari and Asghar Eskandari," **Organizational climate, job motivation and organizational citizenship behavior**", international journal of management perspective,Vol1, N3

14- Toumsin Chritophe, "**La formation en entreprise : enjeux et stratégie**", seminaire d'échanges des pratiques, 2éme passerelle a horaire desalle , management international, mai 2005 .

مواقع الإنترنت:

-عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، المجلة المحكمة للأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، العدد المزدوج7و8، الدورية العلمية 2010 على الموقع التالي: <http://www.ao.academy.org/docas> أطلع عليه يوم 04-04-2014

- Paul-Phoenix et Agondjo Mibonwa, **climat organisationnel et implication dans l'Emploi-** Cas des enseignants chercheurs de la faculté de lettres et sciences humaines de l'université Omar Bongo, Gabon,2007. [http://www.Mémoire.online.Com/01/09/1896/m climat.](http://www.Mémoire.online.Com/01/09/1896/m%20climat) **Consulter Le** 24/03/2015.

- Monia L castro et Nico Martins," **the relationship between organizational climate and employee satisfaction in South African information and technology organisation**, Journal of industrial Psychology, V.36 , No 1, 2010, p 3 <http://www.sajib.co.za> **consulter** le 02/08/2015

- Luc Brunet, **Climat organisationnel et efficacité scolaire**, faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal , Novembre 2001. <http://www.forres.ch/documents/climat-efficacité-brunet.html> **consulter** le 25-10-2015.

- عبد الله جاه فودة ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، مقال منشور على الرابط التالي:

<http://imranyat.Blogspot.Com/2009/07/blogs-post.html> **consulter** le 23/11/2015

- عبد الله البريدي، آفاق في السلوك التنظيمي - لماذا شخص الثقافة التنظيمية؟-، مجلة التدريب والتقنية، العدد 73، الرياض ، مارس 2005 موجودة على الموقع: <http://www.drber.com/ar/article/scientific/content-983.aspx>: **consulter** le 22 ديسمبر 2015.

-CNRSMS et Primitiva Santos, **Lire et réaliser des organigrammes**, documents réaliser par CNR SMS , édition du 20/06/2001 sur le site : rnrms.ac-creteil.fr/Spip/IMG/rtf/bi-orgtf.consilté **consulter** le 10/11/2016.

- Patrick Monassier, **cours Entreprise,- organisation et fonctionnement-** sur le site http://patrickMonssier.free.Fr/cours/entreprise/entreprise/organisation_et_fonctionnement/entreprise.pdf **consulter** le 10/11/2016.

- عزيزو راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارات- 2010، ص2 موجودة على الموقع <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%> **consulter** le 20/11/2016

وفيق حلمي الاغا، البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، بحث بجامعة الازهر، غزة، على الموقع: بتاريخ

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan024140.pdf> **consulter** le 18/03/2017

-Joseph Noone , **A propos de la performance humaine en entreprise**, <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/1999-15pdf> **consulter** le 04-04-2017

-Isabelle Achte et autres , **comment concilier la performance et le bien-etre au travail?**, Memoire MBA du RH; Université Paris Dauphine,2010 sur le : <http://mba-rh.dauphne.fr/fileagmin/mediatheque/site/mba-rh/pdf/travaux-anciens/bien-etre-et-la-performance-au-travail-pdf>. **consulter** le 04/04/2017

-Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi, **les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines**, support de cours préparé, Tunisie, version 2008 sur le site http://pf-mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf **consulter** le 13/05/2017

-Aidah Nassazi, **Effects of training on employee performance**, evidence from Uganda,Business Economics and Tourism, university of Applied sciences, 2013 sur le site <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67401/THESIS.pdf?sequence> **consulter** le 16/09/2017

-Comité sectorial de main d'œuvre, **évaluer la performance de ses employés**,guide de gestion des ressources humaines, p3sur le site <http://www.eaoutchou.qc.ca/pdf/module-08Evaluer> **consulter** le 31/12/2017

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير مختلف أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، من خلال تشخيص واقع المناخ التنظيمي السائد بالجامعة والمتضمن للأبعاد التالية: الممارسات القيادية والإدارية، ظروف العمل، الإتصال والتكنولوجيا، حوافز العمل المتاحة والتدريب، إضافة إلى وقوف الباحثة على مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي. وقد إتمدت الباحثة على الإستبان كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال آراء عينة الدراسة المتمثلة في 384 أستاذ دائم بكليات العلوم الإقتصادية بجامعة محمد بوضياف "المسيلة" وجامعة فرحات عباس "سطيف"، جامعة محمد البشير الابراهيمى "برج بوعريريج"، جامعة محمد خيضر "بسكرة" للموسم الجامعي 2017/2018. وبعد إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى أنّ مستوى المناخ التنظيمي السائد بكليات العلوم الإقتصادية بالجامعات محل الدراسة منخفض في حين أن مستوى الأداء الوظيفي لأساتذتها مرتفع وذلك وفقاً لآراء الأساتذة المبحوثين، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده السالفة الذكر والأداء الوظيفي للأساتذة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الجامعة الجزائرية، الأستاذ الجامعي.

Résumé

L'étude visait à identifier le degré d'influence des différentes dimensions du climat organisationnel sur le niveau de performance du professeur d'université, en diagnostiquant la réalité du climat organisationnel dominant dans l'université, qui comprend les dimensions suivantes: Pratiques de leadership et de gestion, conditions de travail, technologie et communication, incitations à l'emploi et formation disponibles, En plus de la position du chercheur sur le niveau de performance du professeur universitaires. Un questionnaire a été mis au point comme outil de collecte de données primaires sur l'échantillon de 384 professeurs permanents des facultés de sciences économiques des universités : Mohamed Boudiaf, Masila, Université Farhat Abbas, Sétif, Université Mohammed Al-Bashir Al-Ibrahimi, Bordj Bou Arreridj, Pour l'année universitaire 2017/2018.

Après avoir utilisé les méthodes statistiques appropriées pour analyser les données, L'étude a révélé que le climat organisationnel prévalant dans les facultés de sciences économiques des universités étudiées est faible, tandis que le niveau de performance de ses professeurs est élevé, selon l'opinion des enseignants. En outre, il existe un effet statistiquement significatif entre le climat organisationnel dans ses dimensions susmentionnées et la performance des enseignants.

Mots-clés: climat organisationnel, performances des professeurs, université algérienne, professeur d'université.

Summary:

The study aimed at identifying the degree of influence of different dimensions of the organizational climate on the level of the job performance of the university professor, by diagnosing the reality of the prevailing organizational climate in the university, which includes the following dimensions: Leadership and Administrative practices, working conditions, technology and communication, incentives for employment and training. In addition to the researcher's position on the level of performance of the university professor. A questionnaire was developed as a tool for collecting primary data from the sample of 384 permanent professors in the faculties of economic sciences at the universities of Mohammed Boudiaf "Masila", Farhat Abbas University "Setif", Mohammed Al Bashir El Ibrahimy, University "Borj Bouaareridj", Mohammed khider University "Biskra".

After using the necessary statistical methods to analyze the data, the study found that the level of the organizational climate prevailing in the faculties of economic sciences in the universities under study is low, while the level of performance of its professors is high according to the opinions of the studied teachers. In addition, there is a statistically significant effect between the organizational climate in its dimensions and the teachers' performance.

Keywords: organizational climate, job performance, Algerian university, university professor

