



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



Université Mohamed El bachir El-Ibrahimi –
BBA Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département: Sciences de gestion

جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريش
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي

عنوان

دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

إشراف الأستاذة:

بلعربي غنية

إعداد الطالب:

بلعربي مصطفى

لجنة المناقشة		
رئيسا	أستاذ محاضر – أ	مهديد فاطمة الزهراء
مناقشا	أستاذ محاضر – أ	بن قطاف أحمد
مشرفا	أستاذ محاضر – ب	بلعربي غنية

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشُّكْرُ وَتَقْدِيرُ

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل
كما يشرفنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان
للأستاذة الكريمة "لعربي غنية"، التي قبلت وبدون تردد الإشراف
على هذه المذكرة، وذلك بكثير من التشجيع والحرص على إتمام
العمل وإتقانه، حيث لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها الثمينة.
وأخيرا وليس آخرا، أشكر جزيل الشكر كل الأصدقاء والأصدقاء اللذين
شجعوني على إتمام هذا العمل، دون أن ننسى من قدم لنا يد العون من
أهل الخير في سبيل تشجيع العلم والمعرفة، فلمم جميل الشكر والعرفان
والتقدير...

إهداء

الحمد لله وكفء والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى

أما بعد

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي
الدراسية في مذكرتي هاته ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

مهداة إلى

روح أبي الصاهرة

وأمي أدامها الله وأصلها في عمرها

وإخوتي وأختي وابن أخي

"هيثم"

وإلى كل العائلة الكريمة

وإلى كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي

وإلى كل أساتذة وعمال جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج

بوغديريج -

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما	
	المبحث الأول: مدخل عام حول المناخ التنظيمي
7	تمهيد
8	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
8	المطلب الثاني: أهمية وعناصر المناخ التنظيمي
10	المطلب الثالث: خصائص وأنواع المناخ التنظيمي
12	المطلب الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي
14	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي
14	تمهيد
14	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء الوظيفي
17	المطلب الثالث: محددات وأنواع الأداء الوظيفي
20	المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
23	المطلب الخامس: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي برج بوعريبيج
23	أولا: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية حول تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي - جامعة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريبيج-	
	تمهيد
27	أولا : وصف عينة الدراسة
29	ثانيا : تحليل استجابة عينة الدراسة تجاه المحور الثاني
35	ثالثا : تحليل استجابات عينة الدراسة تجاه المحور الثالث
37	رابعا : تحليل استجابات عينة الدراسة تجاه المحور الرابع
39	خامسا : تحليل استجابة عينة الدراسة تجاه المحور الخامس
30	خاتمة :
32	قائمة المصادر والمراجع
-	ملاحق
-	فهرس

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	01
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
28	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	03
28	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	04
29	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	05
29	الشعور بالارتياح أثناء أداء الأستاذ لعمله	06
30	القيام بأعمال إضافية أكثر مما تتطلبه الوظيفة	07
30	متابعة إدارة الكلية انضباط الأساتذة في العمل البيداغوجي	08
30	عقد عميد الكلية اجتماعات مفتوحة مع الأساتذة للنقاش وتبادل الآراء في مواضيع مختلفة	09
31	توفر الكلية على مناخ آمن من الأخطار والأضرار الصحية	10
31	يسود الكلية جو من التعاون بين الأقسام المختلفة	11
32	الهيكل التنظيمي الحالي للكلية يساعد على إنجاز المهام بكفاءة	12
32	لجوء إدارة الكلية إلى التعديل من هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة	13
33	تفويض إدارة الكلية بعض من صلاحيتها للمستويات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العمل	14
33	حرص المدير على إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات	15
33	مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار من زيادة اهتمام وحماس الأستاذ للعمل	16
34	توافق العمل مع القدرات والمهارات التي يمتلكها الأستاذ	17
34	الشعور بالرضا عن عدد أيام العمل في الأسبوع	18
35	الاعتقاد بإمكانية عدد ساعات العمل في اليوم التحسين من الأداء الوظيفي	19
35	التقيد بأوقات العمل	20
35	مساهمة العمل بروح الفريق الجماعي على رفع الجهد المبذول في أداء العمل في الجامعة	21
36	اتاحة المسؤول للأساتذة الحرية في العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	22
36	اعتماد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال بالأساتذة	23
37	تشجيع العميد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	24

37	سهولة تواصل الأساتذة بالإدارة	25
37	سعي الإدارة لإزالة المعوقات التي تعيق عملية الاتصال بها	26
38	توظيف كل الخبرات والمؤهلات العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية	27
38	بذل جهد إضافي لإكمال بعض مهام الوظيفة	28
38	تقديم أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع الكلية	29
39	شمول نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير واضحة وعادلة	30
39	وجود الاستعداد والقدرة على التكيف مع الحالات والأزمات الطارئة (أزمة كورونا نموذج)	31
39	مستوى الأداء الحالي راجع إلى المناخ السائد بالكلية	32

مقدمة

مقدمة

مقدمة

باعتبار الجامعة عبارة عن منظمة وهي جزء لا يتجزأ من المجتمع فهي تضع من بين أولوياتها وانشغالها النهوض بمعارف ومهارات وخبرات موردها البشري من خلال الاهتمام به وتنميته والاستثمار فيه، لأنه يعد أهم المداخل الفعالة لرفع جودتها وتفجير طاقاتها الإبداعية بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهداف الجامعة وخدمة المجتمع والرقي به، إضافة إلى كون الجامعة تمثل صرحا علميا ومعرفيا وتكوينيا تراهن عليه الدولة باعتبارها الفضاء المناسب للاستثمار البشري ليس هذا فحسب، بل معيارا يقاس به تقدم الدولة، عن طريق تحسين الأداء الجامعي والرقي بمستوياته لا سيما في ظل البيئة التنظيمية المتغيرة التي تعيشها الجامعة والتي تفرض عليها مواكبة التطورات والتكيف مع المستجدات الراهنة.

ولعل أداء الجامعة بالذات إنما يرتبط بالدرجة الأولى بكفاءة أساتذتها باعتبارهم 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 الإداري.

وباختصار فإن أداء الجامعة لن يتأتى إلا من خلال نخبة من الأساتذة تؤدي مهامها الأكاديمية على أكمل وجه في ظل مناخ عمل مدعوم بموارد مادية ومعنوية محفزة مريحة تعمل على رفع روحهم المعنوية وتزيد من رضاهم وترفع من أدائهم من خلال توفير المناخ العلمي والعملية، والأجواء التنظيمية المناسبة لتأدية مهام أساتذتها بارتياح إلى جانب توفير هياكل ووسائل تعليمية وبخثية مطابقة للمواصفات المطلوبة ومجهزة بالتكنولوجيات الحديثة، إضافة إلى السهر على تدريب وتنمية مهارات أساتذتها لمواكبة المستجدات العلمية والعملية والاستفادة من خبراتها، كما عليها العمل جاهدة على توفير فرص لتنمية العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام والثقة والحوار وأن تكون بذلك مستقبلية التوجه، ديمقراطية المنحى، مشجعة على العمل والتفاعل الإيجابي بين أساتذتها وإداريتها وطلبتها.

إن الأساتذة الباحثين في مختلف الجامعات الجزائرية يعانون من مشكلات تعترضهم أثناء أداء مهامهم التدريسية والبحثية وتقلل من رضاهم ومن مستويات أدائهم فمنها ما يتعلق أساسا بغياب مناخ تنظيمي إيجابي مشجع على العمل، في حين يبدو جليا الدور الأساسي الذي يلعبه المناخ التنظيمي السائد بالجامعات الجزائرية بمختلف مكوناته في التأثير على العديد من المتغيرات التنظيمية على غرار الأداء الوظيفي لأساتذتها.

لذا ارتأينا أن نسلط الضوء على وجود هذا التأثير ودرجته من خلال واقع مناخ العمل السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريرج.

فتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمريح للأستاذ هو مفتاح النجاح للجامعة ككل، كما أنه متغير ديناميكي ونظام مفتوح يتفاعل جدليا مع المعطيات المحيطة بالمنظمة، من هنا فإن الاهتمام الجدي بالتعرف على واقع المناخ التنظيمي

والعمل على تحسينه وتطويره إيجابيا بشكل مستمر يساعد في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة بكفاية وعناية باعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء .

من هذا المنحى وعلى ضوء ما تقدم تتبلور أبعاد الإشكالية التي نطرحها في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي؟

ويتفرع عن هذا الإشكال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- 2- هل يساعد نظام الاتصال المطبق بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على تدفق المعلومات اللازمة؟
- 3- ماهي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي؟

فرضيات الدراسة:

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث وتوجيهه التوجيه السليم فقد اعتمدنا في دراستنا على فرضية عامة مفادها:

يساهم المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بكلية:

للإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات التي يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- يتناسب الهيكل التنظيمي السائد بكلية مع طبيعة مهام وواجبات الأساتذة الجامعيين.
- 2- يساعد نظام الاتصال التنظيمي المطبق في الكلية على تدفق المعلومات اللازمة لأداء الأعمال.
- 3- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث

من بين الأسباب الذاتية والموضوعية التي وقع عليها اختيارنا نجد:

- 1- الموضوع من بين اهتمامات تخصصنا.
- 2- قلة الدراسات في هذا الموضوع.

3- محاولة لفت انتباه إدارة الجامعة للمشاكل التي يعاني منها الأستاذ الجامعي والبحث عن إيجاد الحلول الكفيلة لذلك.

4- تحسيس الجامعات بأهمية الأستاذ الجامعي بالنسبة للبحث والتحصيل العلمي وبالتالي توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في رفع أدائه.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع يعد الأهم في الفكر التنظيمي الحديث والمتمثل في المناخ التنظيمي، الذي أصبح ضروريا نظرا للتغيرات السريعة في محيط البيئة الداخلية والخارجية وضرورة أن يتم تطوير هذه المؤسسات وبالخصوص مؤسسات التعليم العالي بشكل يساير حركة هذا التغيير بمختلف مستويات مجالاته سواء على مستوى الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال واتخاذ القرار وحتى الثقافة التنظيمية لتمكين من الوصول إلى تحقيق أهدافها بشكل موفق.

كما أن الدراسة تعالج موضوعا مهما يرتبط بمؤسسات البحث العلمي والتطوير ألا وهي الجامعة هذا الصرح العلمي الذي يشهد تذبذبا بين الضعف والقوة من ناحية فعاليتها ومساهمتها في التحصيل العلمي نتيجة البيئة التنظيمية التي ينشط فيها الأستاذ لذلك فإن الاهتمام بهذا المحيط يعد كمحرك رئيسي لرفع من مستوى البحث العلمي.

فإذا استطاعت الجامعات تحسين وتطوير المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الأساتذة بنجاح تمكنت من استغلال مواردها البشرية لما يخدم مصلحتها وتمكنت من الحفاظ عليهم وتحقيق انتمائهم وولائهم لها، والتقليل من نسبة دوران العمل (ترك العمل) لأن لكل مؤسسة أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية تحاول تحقيقها داخل التنظيم، والتغيير الذي تقوم به المؤسسة تتأثر بها البيئة الداخلية ومنها استقرار الأستاذ في مكان عمله، وبالتالي يستمد الموضوع أهميته من أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية لما له من دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لكل بحث علمي هو الوصول إلى الحقيقة العلمية، التي تختلف باختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث من أجل تقديم إضافات جديدة، من هنا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- محاولة معرفة وجهة نظر الأساتذة في البيئة التنظيمية للجامعة التي يعملون فيها "جامعة محمد البشير الإبراهيمي وبالتحديد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" وعلاقتها بأدائهم الوظيفي.

- محاولة إبراز دور الوضعية الاجتماعية للأستاذ و مكانته داخل جامعته لبحثه عن الاستقرار الوظيفي إلى جانب تشخيص المعوقات التي تعترضه في سبيل تحقيق أهدافه و طموحاته المهنية وبالتالي أهداف الجامعة ككل و الوصول إلى أداء متميز.

- تبيين وتمكين دور الأساتذة في الجامعة مع محاولة الكشف عن أسباب ونتائج ارتفاع أو انخفاض أدائهم الوظيفي.
- محاولة تحليل الواقع الذي يعيشه الأستاذ الجامعي عن طريق عرض أهم المعوقات الناجمة عن العمل التي يتعرض لها داخل وسط المهني أو خارجه والتي من شأنها التأثير على أدائهم الوظيفي.
- فتح الآفاق لدى الباحثين الجامعيين للبحث في العلاقة بين أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- إثراء مجال البحث العلمي

المنهج المتبع:

بما أن طبيعة الموضوع تحدد لنا نوع المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمعالجة موضوع المناخ التنظيمي ، كما نستخدمه لوصف وتفسير وفهم واقع البيئة التنظيمية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي وبالتالي نصل إلى وصف الهيكل التنظيمي وكيف تتم العملية الاتصالية وصفا دقيقا كما وكيف ذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ثم تصنيفها وتحليلها للوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات البحث .

" فالدراسة الوصفية تقوم على دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة معينة، ومن ثم وصفها في فترة زمنية معينة بغية التوصل إلى امتيازات جديدة لمحاولة تفسيرها وتحليلها، ويمكن للباحث استخدام الأسلوب الإحصائي في هذا النمط من البحث "(1).

حدود الدراسة :

الإطار المكاني: جرت الدراسة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعرييج وبالتحديد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أين تم توزيع الاستمارة على 50 مبحوثا يمثلون التمثيل النسبي لمجتمع البحث .

¹ محمد العزيز نحاحي: البحوث والرسائل الجامعية قواعد ومناهج وتقنيات ، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة ، تونس ، 1993 ، ص 31.

1. الإطار الزمني : تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2020-2021 وذلك ابتداء من شهر أفريل

إلى غاية شهر سبتمبر .

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت جانب من جوانب موضوع الدراسة وأخرى تتقاطع معه في بعض النقاط منها:

الدراسة الأولى : " تحت عنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية

الجزائرية العامة " دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم

الإنسانية ، جمعة الحاج لحضر باتنة 2009، حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي

السائد وأساليب إدارة الصراع حسب وجهة نظر هيئة التدريس ، وقد توصلت إلى وجود هذه العلاقة وأن المناخ

التنظيمي المفتوح هو السائد

الدراسة الثانية: دراسة البدر إبراهيم بن حمد، تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية

على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2006، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وخصائص المناخ

التنظيمي وعلاقته بضغط العمل لدى الضباط العاملين للوقاية من المشاكل ، وقد توصلت إلى وجود علاقة عكسية

بين توافر مناخ تنظيمي صحي ومستوى ضغوط العمل.

الدراسة الثالثة :المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة احمد بوقرة

بومرداس من إعداد الطالبة شامي صليحة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات

وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أن هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد

فيها، هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها .

كما أن هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم

أساتذة.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة

بينهما

تمهيد

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من بين المواضيع التي استحوذت على جزء مهم من جهود الباحثين نظرا لارتباطه بعناصر تنظيمية عديدة ويرجع هذا الاهتمام من الباحثين إلى أهمية مفهوم وتأثيرات المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمات ولقد أكدت الدراسات على وجود عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي تحدد مستوى المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات، فالهيكل التنظيمي ونمط الاتصال السائد في المنظمة يحددان مستوى المناخ التنظيمي السائد منها وكذلك في المنظمة وطرق استخدامها دورا فعالا في توفير متطلبات العمل وجو العمل المناسب، وسنعرض في هذا الفصل: أنواع المناخ التنظيمي، أبعاده، أهدافه وخصائصه.

المبحث الأول: مدخل عام حول المناخ التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يرى العديد من الباحثين أن المناخ التنظيمي من المفاهيم التي من الصعب الاتفاق على تحديد تعريف علمي وموحد لها حيث استحوذ على العديد من التعريفات التي جاء بها الباحثون تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية ودراساتهم. وفيما يلي نورد بعضا منها:

● يعرف مالين وكروفت holpinet.croft المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص والمميزات الداخلية التي تصف المنظمة وتميز بينها وبين منظمة أخرى وتؤثر في سلوكيات موظفيها. إذ يتم قياس هذا المناخ من خلال مدى إدراك وفهم الموظفين فيها لهذه الخصائص الداخلية بها.¹

● أما سلوكيم و... solicimand.hellriegel فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من الصفات المدركة عن تنظيم مهني وأنظمة الفرعية التي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المناخ التنظيمي:

أولا: أهمية المناخ التنظيمي

● يلعب المناخ تنظيم دورا كبيرا في... السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.

ويتسم المناخ التنظيمي بثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها وتعديلها أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية الأسعار والتغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات وهي تستدعي العمل دوما إلى الملائمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.²

● فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمة المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 148.

² لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008، ص 305.

- وان خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها بعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.
- يساعد المناخ التنظيمي على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين.
- يساهم في التصرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل لتفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي.
- يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عنصر لازم لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.¹

ثانيا: عاصر المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي عناصر تتمثل في:

1. **الهيكل التنظيمي:** فهو العنصر الذي يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والوحدات الإدارية وأقسامها المختلفة، وكذلك أنماط الاتصال والمستويات الوظيفية فالمنظمات الحديثة تعمل بموجب هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة.
2. **أسلوب القيادة:** وتعرف القيادة بقدرة القائد في التأثير على سلوك المرؤوسين، هذا التأثير يعتمد على أشكال عدة، منها الموقع الوظيفي، المعلومة، الخبرة والخصائص الشخصية، فكل شكل يترتب عليه اتباع نمط سلوكي معين في التعامل مع الأفراد، فهناك السلوك القيادي الديمقراطي القائم على المشاركة، وتفويض الصلاحيات والاتصال المتبادل، فهذا النمط من الممارسات القيادية يشجع الأفراد على المشاركة وإبداء الرأي وزيادة الأداء ومن ثم تحسين جودة القرارات.
3. **أسلوب الاتصال:** فالاتصال له أشكال عدة، ولكن النمط المفضل يعتمد على أسلوب القيادة، فإذا كانت القيادة ديمقراطية، فإنها سوف تعمل بموجب الاتصال الذي يعطي للعاملين فرصة المشاركة وإبداء الرأي.

¹ خطير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط01، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م، ص 258.

4. المشاركة في اتخاذ القرار: فالمشاركة في اتخاذ القرار وإبداء رأي العاملين والأخذ بأفكارهم يعزز جودة القرار الإداري.

5. طبيعة العمل: إن العمل القائم على استخدام أساليب قديمة وغير ملائمة يؤدي إلى الملل والبطء في أنت الآن تدخل بصفة ضيف (تسجيل الدخول) نادره على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيصة.

6. مستوى التكنولوجيا: إن استخدام التكنولوجيا في العمل وبصورة مكثفة يترتب عليه انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، ويؤدي إلى البطالة والعزلة.

المطلب الثالث: خصائص وأنواع المناخ التنظيمي:

أولاً: خصائص المناخ التنظيمي:

توصل الباحثون إلى عدد من التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي هي:¹

- أن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية، بمعنى أن خصائصه تتسم بدرجة من استقرار إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن المنظمة عملية مكتسبة و تتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.
- أن المناخ التنظيمي في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.
- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
- ومن الخصائص التي أوردها إبراهيم بن محمد البدر ما يلي:
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.²
- يعكس المناخ التنظيمي التعامل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.

¹ إيهاب محمد: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة في شركة الشغالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة العلوم الإسلامية بغزة فلسطين، 2008، ص 15.

² محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 305.

- إننا نتعامل مع عامل إدراكي بمعنى أن مناخ منظمة معينة كما يراها الموظفون فيها وفقا لإدراكهم الخاص وليس البيئة تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم.
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- المناخ لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.
- تكمن أهمية المناخ التنظيمي بتأثيره على العاملين في المنظمة، فهو يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات وحاجات الفرد.
- المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.

ثانيا: أنواع المناخ التنظيمي:

- قدم الباحثون أنواع المتباينة من المناخ التنظيمي التي عبرت بشكل أو بآخر عن اختلاف صريح في طبيعة تلك الأنواع وفيما يؤثر فكره موجزه عن بعض التصنيفات الكتاب لتلك الأنواع:¹
1. تصنيف السالم صالح يقسم المناخ التنظيمي إلى ستة أنواع:
 1. **المناخ المفتوح:** الذي يحقق حالة المشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم، وبين الإدارة
 2. **المناخ الاستقلالي:** الذي يحقق الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين بما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.
 3. **المناخ المسيطر عليه:** الذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإنتاج للعاملين نظرا للأهمية التي تعطى للعملية الإنتاجية.
 4. **المناخ المألوف:** الذي يشجع على ظهور بعض السلوكيات غير المرغوب بها كالكذب والاحتيال وهو مناخ معتدل وشخصي جدا والعاملين فيه يشبعون حاجاتهم اجتماعيا.
 5. **المناخ الآسيوي:** الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية ويكون فيه القائد هو المبادر وبالتالي يحدد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها

¹الخليل عوض القيسي: المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراف النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار البازوري العلمية، عمان،

6. **المناخ المغلق:** الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وشيوع سلوكيات غير أصلية ومزيفة وبالتالي تكون المنظمة... ساكنة وراكدة.

المطلب الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي

منذ أن بدأ الكتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي و الخلاف قائم بينهم حول تحديد مفهومه و نماذجه من جهة، وحتى توحيد عدد و نوعية الأبعاد المكونة له من جهة أخرى . ولعل هذا الخلاف سببه اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين في هذا المجال وتباين تصوراتهم لتلك الظواهر الادارية. يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها، تفاعلاتها، تشير الى أن كل دراسة تناولت المناخ التنظيمي الا ونجدها قد اشارت في نفس الوقت الى أبعاده و الى طريقة قياسه، لذا نستعرض في هذا المطلب أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي كالآتي:

أولاً: الهيكل التنظيمي: إذ أن الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك بين الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة ويشكل نتيجة لفلسفة الإدارة وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل وكذلك درجة تركيز العمل، وكما يهتم بمدى تعامل الرئيس مع مرؤوسين ومدى تشجيعه لهم فضلاً عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين، و الهيكل التنظيمي قد يكون له تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، و اعاقا القدرات الابداعية للعاملين، و النظرة السلبية الى الرؤساء او النظرة السلبية للعاملين من قبل الرؤساء وعدم الاتصال ويعود ذلك إلى أسباب منها المناخ غير السليم في المنظمة¹.

ثانياً: نمط القيادة: أن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه وقد صنف كورت لوين أساليب القيادة إلى أربعة أساليب هي:

- 1- **الأسلوب الديكتاتوري:** ويقوم هذا على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محبط للمرؤوسين.
- 2- **الأسلوب التسلطي:** وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الديكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد والقائد يثق بنفسه ويعتز بها ولا يثق بالمرؤوسين.²

¹ نفس المرجع ، ص 84.

² محمد الفاتح محمود يشير المغربي: السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكاتب المجتمعي، مصر، ط. ص 130 - 131 .

3- **الأسلوب الديمقراطي:** ويشار لها بالقيادة المتنورة وفي هذا الأسلوب فإن تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي.

4- **القيادة المتساهلة:** هذا الأسلوب هو أسلوب الأندية الاجتماعية و المنظمات التطوعية حيث أن القائد يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب وهذا الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة، فوجود نمط قيادي تسلطي استبدادي في المنظمة يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء و الإنتاجية ويقتل روح الخلق و الإبداع أما إذا كان نمط القيادة ديمقراطي تشاركي فإنه يتيح للأفراد حرية الفكر و النقد البناء ومناقشة القرارات قبل اتخاذها مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد و يساعد على الانتماء وزرع الثقة في نفوس العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية ومستوى الأداء.

ثالثا: حوافز العمل ومكافآته: تعتبر الحوافز من الوسائل المهمة التي يمكن القيادات من تنظيم وتوجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة بكفاءة وفعالية وتؤثر درجة عدالة نظام الحوافز والمكافآت وارتباطه بالأداء المستند إلى معايير مفهومة وواضحة وموضوعية في خلق مناخ تنظيمي يشجع على التنافس والابداع بين العاملين مما يحقق مصلحة المنظمة اولا واخيرا.

رابعا: رضا العاملين: ويشير هذا المفهوم إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق وتلبية حاجات عاملها وهناك عدة مؤشرات القياس رضا العاملين مثل معدل دورات العمل الزائد وكثرة الغياب وفتور العلاقة بين الزملاء كل هذا يدل على عدم رضا العاملين داخل التنظيم.

خامسا: نمط الاتصالات: يؤثر نمط الاتصالات السائد داخل المؤسسة على طبيعة المناخ التنظيمي فيها حيث أن الاتصال قد يكون من أعلى إلى أسفل وفي اتجاه واحد إلى جمود المنظمة وخلق مناخ تنظيمي غير صحي وقد يكون هناك نمط اتصال مفتت للعاملين الاتصال أفقيا وعموديا مما يخلق جو و مناخ تنظيمي جيد مشجعا على الانتماء وزيادة الأداء وتحسينه ويساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.¹

سادسا: المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.

سابعاً: طبيعة العمل: إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ذو أهمية.

ثامنا: التكنولوجيا: تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تؤدي إلى مأخذ منها البطالة والانعزالية لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة له انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية.

¹احمد محمد عوض بني أحمد: الاختراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2007، ص

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام إدارة والباحثين في مجال الإدارة لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري، الذي يعتبر أهم مورد تحتاجه المؤسسة وتتسابق من أجل الحصول عليه فرغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، وبالتالي تصبح هذه الرغبة إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد العامل والسلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب، فقد أصبحت دراسة الأداء الوظيفي وتقييمه أحد... المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية باعتباره واحدة من الوظائف الإدارية الفردية الأساسية فيها كونه يتوسط مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، ويعد تقييم الأداء الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة عملية مستمرة ومصاحبه لتنفيذ الأنشطة والمهام والواجبات المكلفين بها، فهو ضروري لتقدير الجهود المبذولة من طرفهم والوقوف على نقاط القوة، وتعزيزها، ونقاط الضعف لتصحيحها للوصول إلى معدلات الأداء مرضية ومقبولة لا يرفع من مستوى أداء العاملين أصبح يشكل هاجسا وتحديا كبيرا ومشاركا بين المنظمات على اختلاف أحجامها ومهامها، للوقوف على حقيقة هذا الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى تتمكن من تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

يقصد بالأداء إتمام العامل أو الموظف للمهام التي تم تحديدها ويمكن النظر للأداء أيضا على أنه استعداد للعمل والنتيجة المترتبة من هذا التشغيل.¹

أولا: التعريف اللغوي:

كلمة الأداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي ليس بالسرير ولا بالبطيء وأدى الشيء، قام، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاء وأدى فلان الصلاة أي قام بها في وقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإن المعنى الوثيق في اللغة العربية لكلمة أدى هو قضاء الشيء أو القيام به.²

ثانيا: التعريف الاصطلاحي:

عرف جمال الأداء على أنه نشاط يمكن الأفراد من إنجاز مهامه أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، وأثار عاشور إلى أنه يقصد بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام

¹توفيق جميل: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1985،

²عقلة محمد المبيطين التدريب الإداري الموجه للأداء والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص41.

المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد أو معايير هي كمية الجهد المبذول، نمط الأداء، نوعية الجهد فكمية الجهد تعنى بمقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة.¹ كما يرى حمادي أن الأداء هو تصور المخرجات أو الأهداف ظهورها وهو ناتج لمعدلات معطاة، ولكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموضوعية داخل المنظمة لتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه، كذلك للأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدرات وإدراك الدور أو المهام.² ويمثل الأداء المقياس الأساسي الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف فيها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء الوظيفي

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

تتألف أي عملية من عدة مراحل لكي تخرج للوجود، وتشجع المخرجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما تحتاج لعدة موارد لتتفاعل هذه الأخيرة مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون هذه العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو الغير ملموسة مثل: عمليات تقديم الخدمات في مجالات مختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يثير العملية، ويجول المواد الخام والموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها ببقية أعلى من قيمة الموارد التي استخست فيها، وقيمة وجهد العنصر البشري ويلك تحقق الربح، وعليه فإن تيات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فاعلية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً، وهذا أحد المحاور الرئيسية التي تدور حولها فكرة الأداء البشري وكيفية تحسينه من حيث الارتقاء بقيمة عمل العنصر البشري في مواقع العمل لأعلى مستوى سكن لزيادة قيمته بالعمالية الإنتاجية، مما ينعكس رداً على المنتج النهائي للمنظمة

إن التركيز على الأداء في العملية الإنتاجية بفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به مثل أسس التنظيم المنظمة نفسها والإدارات والأقسام، وكل ما يتعلق بالعامل نفسه في موقع العامل، ينفعنا إلى التركيز على تحسين هذا الأداء التميته وتطويره عن طريق التدخل والتحكم في بعض العوامل المحركة الطاقة الكامنة به خاصة من الناحية العاطفية والنفسية والمعنوية، لأنها المحرك الرئيسي للقيام بالأعمال واستغلال الطاقة لمخرجات التعليم والتدريب لأقصى حد ممكن ضمن المعايير المناسبة التي تحافظ على كيان الفرد وتعطينا في نفس الوقت أفضل مردوداً³

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية

¹المعشر عيسى إبراهيم عيسى، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، 2009، ط...، ص 15.
²بن عمر عثمان: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2002، ط1، ص 2000.
³- فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2021، ص 98-99.

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية أو خماتية، وفي أي مجال كانت، لا يمكن أن تكون

عملية إنتاج أو تقشير خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية

- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة واكتساب خبرة والاستفادة منها لتقديم

عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي لشخص أو يمكنه من الحصول على الكفاءة المهنية

- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من الفراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤنيه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء

يساهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد أساليب جديدة تمكنه من بناء مهارات تؤدي إلى الإنتاج.

- استغلال الفترات، وامكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة

لعمله، وذلك بإستثمار الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل إنتاج يكون في صالح العامل.

استثمار الوقت وذلك بإنضباط الموظف والإلتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه

عمله، ويتفانى في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

ثانيا: أهداف الأداء الوظيفي

ينبغي أن يتم من خلال عملية الأداء التوصل إلى النتائج التالية¹:

- وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف. تكامل

أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين. ضمان قدر أكبر من الوضوح

بشأن أهداف المنظمة وما تطمح إلى تحقيقه.

- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المنظمة

مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.

- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير

الأفراد:

- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن

ذلك من تطوير للثقافة التعليمية.

- جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج. التشجيع على التطوير

الذاتي.

¹باري كشواي، مرجع سابق، ص: 92

من ناحية أخرى، على الرغم من أن النتائج السابقة تبدو وكأنها دريا من الكمال ولن يتم تحقيقها جميعا إلى المستوى الأمثل فإنها تمثل جزئيات يمكن من خلالها تحقيق بعض التطورات الملموسة في حالة ما إذا تم تنفيذ العملية على وجه صحيح كما تهدف كذلك إدارة الأداء إلى توفير وسائل يمكن من خلالها تحقيق نتائج أفضل للمنظمة عن طريق فهم وإدراك إدارة الأداء داخل إطار عمل متوافق مع الأهداف التي تم التخطيط لها من خلال مقاييس ومتطلبات الكفاءة المطلوبة. يتضمن ذلك تطوير عمليات تأسيس الفهم المشترك عما يراد تحقيقه ومفهوم الإدارة وتطوير الأفراد بأسلوب يزيد من الاحتمالات التي يمكن تحقيقها على المدى البعيد والقصير. وذلك من خلال الإدارة المباشرة¹.

المطلب الثالث: محددات وأنواع الأداء الوظيفي

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعليم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لأداء العاملين، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة إن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية لا بد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة التالية²:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الدعم التنظيمي}$$

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً.

الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "مثير السلوك ووقود الأداء وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والغوري لأداء هذه المهام".

إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والغوري لأداء هذه

¹مايكل أرمسترونج، مرجع سابق، ص: 197.

²Robbins, S., & Judge, T., (2013), "Organizational Behavior", 15th Edition, Pearson, New Jersey, USA

المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

كما أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة على ظروف العمل المادية)، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.
القدرة:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الاتصال التحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والتهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها¹.

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دعم وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

الدعم التنظيمية:

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاعية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حال ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا. فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ متفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة. وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطا².

¹عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال (2013)، (أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، المجلة العلمية القطاع كليات التجارة جامعة الأزهر، العدد (10)، مصر، ص 213.

²Saragih, S., (2011), "The effects of job autonomy on work outcomes: self-efficacy as an intervening variable", International Research Journal of Business Studies, Vol. 4 No. 3, P. 203

كما أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمتلك كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي، وعليه يمكن القول أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة القوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية الفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وأن المقدره والرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدره على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدره الشخص على القيام بالعمل.

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي

وحسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي¹.

أ/الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس ما يلي:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فاعلية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كارتفاع سعر البيع وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذ يتعلق الأمر بمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثارها.

وحسب ميار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1- عادل علي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002، ص5-6.

أ/الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية والرياح والنمو.

ب-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أنه ينقسم حسب معيار الوظيفة إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

4- العوامل المؤثرة في الأداء

ان المؤسسة تؤثر وتتأثر بعناصر وعوامل داخلية تكون ضمن سيطرة الإدارة وأخرى خارجية تكون خارج نطاقها تلك السيطرة ويمكن ذكر أهم هذي العوامل فيمايلي:

4-1 طبيعة الإدارة:

تختلف طبيعة إدارة المؤسسة حسب طبيعة الملكية فاذا كان من يشير المؤسسة وهو نفسه صاحب رأس مالها فان المؤسسة تحقق عائدا على الاستثمار الأعلى

المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

وتعني بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، "ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاده، بسبب تعدد مجالات الدراسة التي تناولته والاستبانات التي طورت من أجل ذلك من جهة ومن جهة أخرى لكونه مستمد من تقاطع علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي بالإضافة إلى السلوك التنظيمي².

إن كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي أمثال بحوث organ وزملائه أدت إلى خروج الأداء الوظيفي من مقارنته القائمة على الإنجاز الآني للمهمة إلى مقارنة أكثر شمولية وتوسعا وعلى هذا الأساس فقد اتفقت العديد من الدراسات والأبحاث على أن الأداء الوظيفي قد يقسم إلى قسمين

وهما Motowidlo وBorman³:

¹ - عمر محمد التومي، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

² Audrey charbonnier et autres, " versunemesure de la performance contextuelle au travail de l'individuétudeexploratoire «. Université de Toulouse, pl

³ korkaewjankingthnong and suthineeRurkkhum, op. cit. p 116

أداء المهمة والأداء السياقي والتي طالما اعتبرهما العديد من الباحثين أنهما يمثلان في حد ذاتهما أبعاد الأداء الوظيفي.

أولاً: بعد أداء المهمة *la performance a la tache*:

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

عرفه Motowildo بانه: " يتضمن سلوك الأفراد أو مجموعة من الأنشطة الجوهرية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم وذلك من خلال الأنشطة الإنتاجية (التنفيذية) أو من خلال الأنشطة المساعدة كالتمويل والتوزيع أو باقي الخدمات بغرض تحقيق أهداف المنظمة " كما يقصد به " ذلك الأداء الذي يشمل أنماط معينة من سلوك الفرد والتي تساهم مباشرة في إنتاج السلع والخدمات والأنشطة التي تدعم بطريقة مباشرة العمليات التنظيمية الأساسية للمنظمة"¹ "ويشير Befort و hatrup إلى أن أداء المهمة يتضمن ثلاثة جوانب من السلوكيات²: الجانب الأول يعكس الأنشطة التحويلية الأساسية كالقيام بالواجبات المتعلقة بالعمل (الوظيفة) مثلاً، والجانب الثاني يعكس الجوانب التي تخدم الأنشطة التحويلية الأخرى كقلة أخطاء العمل مثلاً، وأما الجانب الثالث فيتعلق بالاتصالات المكتوبة و الشفهية التي توصل معلومة لتأدية مهمة.

من خلال التعاريف السابقة لبعد أداء المهمة نستنتج أنه : يمثل المهارة بصفة عامة التي يتمتع بها الموظفون لأداء أنشطتهم الرسمية و التي تشكل جزءاً من وظيفتهم، و التي تساهم في العمليات الرئيسية للمنظمة سواء كان ذلك بشكل مباشر مثل العمليات التقنية و الإنتاجية الرئيسية للمنظمة، كعمليات البيع والإنتاج و تقديم الخدمة أو بشكل غير مباشر مثل الأنشطة المساعدة كعمليات الإمداد بالمواد الخام أو التوزيع او التنسيق أو التسيير أو الادارة وقد يعكس أداء المهمة بكل اختصار، كيف يؤدي الموظفون نشاطاتهم المخصصة لهم، اي انه يشير إلى ما يسمى بالدور الداخلي والجوانب الجوهرية لوظيفة الفرد. وبذلك فهو يتعلق 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.

¹محمد السعيد مرسي، "أثر الشعور والمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط، مجلة دراسات العلوم الإدارية.

²سعد علي العنزي وعامر العطوي، فهم الهيكل الكامل لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 31،

2012 جامعة كربلاء العراق، ص 06.

ثانيا: بعد الأداء السياقي: la performance contextuelle

"تنطلق أهمية هذا البعد من ملاحظة CATZ التي أشارت إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام الأفراد بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة و غير قادرة على الصمود في الأجل الطويل"¹ حيث غالبا ما تحتاج إلى قيام الأفراد بمهام تتجاوز دورهم الرسمي و هو ما أطلق عليه الباحثين الأداء السياقي.

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

يرى Motowildo و Borman أنه يمثل: « تلك الجهود و السلوكيات الفردية المبذولة من أجل تحقيق أنشطة المنظمة بفعالية، و التي تعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة و زملاء العمل"² القدر حدد 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
- الإلتزام بالإجراءات التنظيمية المعمول بها.
- الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة والدفاع عنها.

وقد يشير الأداء السياقي إلى³: " مجموعة الجهود الفردية والتي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرسمية (لا تعد جزءا من المهمة الرسمية)، ولكنها تحظى بأهمية بالغة نظرا لأنها تشكل السياق أو الإطار النفسي والاجتماعي والتنظيمي والذي يعتبر كعامل محفز مهم و اساسي للعمليات والأنشطة التي تنطوي عليها المهمة "، و يضم مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي ترتبط بالتعاون بين الزملاء، الاحترام المتبادل، تقديم أعمال تطوعية، الإلتزام بالإنباط في العمل، الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة وسمعتها.

كما نجد أن organ عرفه على أنه: " السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليتها و كفاءتها"⁴ كذلك يشير Motowildo و Borman إلى أن " أداء المهمة المتمثل في الأنشطة الرئيسية المرتبطة مباشرة بالمهمة الرسمية الموكلة للموظف، يعبر بالضبط عن الأنشطة التحويلية، التنفيذية، الإنتاجية، لذلك فقد يختلف أداء المهمة من مهنة إلى أخرى، في حين الأداء السياقي نوعا ما ضمني، كونه يعبر عن السلوكيات وتصرفات والأنشطة الاختيارية والتطوعية التي يبديها الموظف أثناء ممارسته لمهمته ولا تندرج ضمن المهمة الرسمية، التي يشغلها الموظف، وعليه فهذه السلوكيات متشابهة ضمن جميع المهن والوظائف التي قد يشغلها الموظف"⁵.

¹سعد علي العنزي وعامر العطوي، فهم الهيكل الكامل لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المرجع السابق ، ص 07

² Audrey charbonnier et autres," op. Cite. P 06

³Sylvie saint Ongeet Victor haines. Op. cit, p 110

⁴korkaewjankingthong and suthineeRurkkhum, op. cit. p 117

⁵سعد علي العنزي وعامر علي العطوي، مرجع سابق، ص7.

من خلال التعارف السابقة نجد أن Motowlido أشار من خلال تعريفه للأداء السياقي على أنه يضم في طبيعته اتجاهين :

الفرد: اتجاه يشكل جانب السياق النفسي للعمل والذي يتجسد من خلال سلوكيات وتصرفات الفرد على القيام بالأعمال التطوعية والجهود الإضافية لإتمام المهام ومساعدة الزملاء والتعاون معهم، من أجل تحقيق الهدف العام، واتجاه آخر يتمثل في الجانب النفسي الاجتماعي للعمل: والذي يتجسد من خلال تصرفات وسلوكيات التعاون نحو المنظمة بما في ذلك احترام القوانين المعمول بها والاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة وسمعتها.

المطلب الخامس: العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

سنقوم في هذا المطلب بدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال دراسة تأثير العناصر التالية (الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات وطرق اتخاذ القرار)

ويعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط اجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل و معدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة و درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، وكلما أسهم المناخ التنظيمي ايجابيا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة، و لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في انجاز المهام، لا بد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الاشراف و خطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة حاجة الهياكل التنظيمية الى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية الى جانب قدرة الهياكل التنظيمية على استشرف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تربك العمل.

أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماة والخصائص السابقة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية. ويمكن من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية والاستفادة من طاقات الأفراد وولائهم، فمثلا يمكن تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد أو عضو في جماعة أو أكثر تتسم بالانسجام وتميز بدرجة عالية من التفاعل الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين.

ثانيا: تأثير نمط الاتصالات على الأداء الوظيفي:

وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا هاما في المناخ التنظيمي.

إن الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، إن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابيا في فاعلية الأداء الوظيفي فوجود نمط اتصالات فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار، لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، إن كفاءة الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تؤثر وتتأثر به ، كما أن أنماط الاتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة. إن أنماط الإتصال الجيد والذي يؤثر في اتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الآراء والتعلم والتطور، أما الاتصال في إتجاه واحد (تنازل) فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، ولأن العاملين يسعون إلى تحقيق ذاتهم وذلك لا يتمدون حصولهم على المعلومات. ومما لا شك منه أن استخدام أنواع متعددة من الإتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليتته وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالا من الحرية تشجع العاملين على الإبتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء. وهذه المرونة تتيح قدرا واسعا من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز وتتفوق الأنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي يدفعهم إلى التكيف مع متغيرات البيئة، الخارجية والتعامل معها بقدرة عالية ومتوازنة لتساهم في تحسين الأداء¹.

ثالثا: تأثير طرق إتخاذ القرار على الأداء الوظيفي:

إن لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأثيرا واضحا في تحسين طرق العمل وتقليل الصراع و رفع الروح المعنوية للعاملين و رفع مستوى الانسجام في بيئة العمل. وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المنظمة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري تتطلب رؤية واضحة في اتخاذ القرار وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم

¹أفليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص298.

في العمل إذ أن بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تزيد من سبل الإلتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات وتبنيها، وإنطلاقاً من كون القوى العاملة تعد في مجموعها مصدر الحركة التحمد وإنخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية.

ظهر الاهتمام بقضايا القوى العاملة، وكانت العناية بتدبير الأساليب الكفيلة بحسن إستخدامها وتدريبها وتنميتها. إن إهتمام المناخ التنظيمي في المنظمات بتوفير بيئة عمل مناسبة تحفز أفراد القوى العاملة على النمو والتطور وتعمل على الإستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإستكشاف طاقاتهم الإبداعية سوف يؤدي إلى تنمية قدرات جميع العاملين، ويوفر الثقة والطمأنينة لهم ويحفزهم على الأداء المتميز.

إن كثيراً من نتائج الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة ونمط المناخ التنظيمي السائد فيها. كما يؤكد العلماء أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى ملائمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة.

الفصل الثاني

تأثيرها التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -



الجدول رقم-01- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	
58.0	29	ذكر
34.0	17	أنثى
8.0	4	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS(الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -01- بأن 58 % من أفراد العينة ذكور وهي النسبة الأعلى؛ تليها فئة الاناث بنسبة 34 % . كما امتنع 08% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-02- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
4.0	2	أقل من 30 سنة
60.0	30	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
30.0	15	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
2.0	1	أكثر من 50 سنة
4.0	2	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS(الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -02- بأن 60% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بنسبة 30 % . كما بلغت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 04% . أما الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة بلغت نسبتهم 02% . كما امتنع 04% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-03- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	
22،0	11	ماجستير
66،0	33	دكتوراه
4،0	2	أستاذ التعليم العالي
8،0	4	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -03- بأن 66 % من أفراد العينة حاصلون على شهادة الدكتوراه وهي النسبة الأعلى؛ تليها فئة الأفراد الحاصلون على شهادة الماجستير بنسبة 22 % . كما بلغت نسبة أساتذة التعليم العالي 4 % . أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد بمستوى أستاذ التعليم العالي بنسبة 02 % . كما امتنع 08 % الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-04- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	
4،0	2	أستاذ تعليم عالي
40،0	20	أستاذ محاضر أ
26،0	13	أستاذ محاضر ب
18،0	9	أستاذ مساعد قسم أ
8،0	4	أستاذ مساعد ب
4،0	2	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -04- بأن 40 % من أفراد العينة برتبة "أستاذ محاضراً"؛ وهي النسبة الأعلى . تليها فئة الأساتذة المحاضرين قسم ب بنسبة 26 % . كما بلغت نسبة الأساتذة المساعدين قسم أ 18 % . أما فئة الأساتذة المساعدين قسم ب بلغت 08 % . تم تسجيل أقل نسبة على مستوى أساتذة التعليم العالي بنسبة 04 % . كما امتنع 04 % الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-05- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
4,0	2	أقل من سنة
20,0	10	من 1 سنة إلى 5 سنوات
30,0	15	من 6 سنة إلى 10 سنوات
38,0	19	أكثر من 10 سنوات
8,0	4	بدون إجابة
100,0	51	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -05- بأن 38% من أفراد العينة تجاوزت خبرتهم 10 سنوات؛ وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 06 و 10 سنوات. كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 01 و 05 سنوات 20%. أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن سنة. كما امتنع 08% الإجابة عن هذا السؤال.

ثانياً؛ تحليل استجابات عينة الدراسة تجاه المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم-06- الشعور بالارتياح أثناء أداء الأستاذ لعمله

النسبة المئوية	التكرار	
76,0	38	نعم
20,0	10	لا
4,0	2	بدون إجابة
100,0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -06- بأن 76% من العينة يشعرون بالارتياح أثناء أداءهم لعملمهم؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 20% من أفراد العينة لا يشعرون بالارتياح أثناء أداءهم لعملمهم؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 04% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-07- القيام بأعمال إضافية أكثر مما تتطلبه الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
64،0	32	نعم
32،0	16	لا
4،0	2	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -07- بأن 64% من العينة يقومون بأعمال إضافية أكثر مما تتطلبه الوظيفة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 32% من أفراد العينة لا يقومون بأعمال إضافية أكثر مما تتطلبه الوظيفة؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 04% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-08- متابعة إدارة الكلية انضباط الأساتذة في العمل البيداغوجي

النسبة المئوية	التكرار	
58،0	29	نعم
34،0	17	لا
8،0	4	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -08- بأن 58% من العينة صرحوا بأن إدارة الكلية تتابع انضباط الأساتذة في العمل البيداغوجي؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 34% من أفراد العينة صرحوا بأن إدارة الكلية لا تتابع انضباط الأساتذة في العمل البيداغوجي؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 08% الإجابة عن هذا السؤال.

رقم-09- عقد عميد الكلية اجتماعات مفتوحة مع الأساتذة للنقاش وتبادل الآراء في مواضيع مختلفة

النسبة المئوية	التكرار	
20،0	10	نعم
74،0	37	لا
6،0	3	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -09- بأن 74% من العينة صرحوا بأن عميد الكلية لا يعقد اجتماعات مفتوحة مع الأساتذة للنقاش وتبادل الآراء في مواضيع مختلفة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 20% من أفراد العينة صرحوا بأن

الفصل الثاني ————— تأثيرها التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي - جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوغريبرج - عميد الكلية لا يعقد اجتماعات مفتوحة مع الأساتذة للنقاش وتبادل الآراء في مواضيع مختلفة؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 06% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-10- توفر الكلية على مناخ آمن من الأخطار والأضرار الصحية

النسبة المئوية	التكرار	
40، 0	20	نعم
52، 0	26	لا
8، 0	4	بدون إجابة
100، 0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -10- بأن 52% من العينة لا يرون توفر الكلية على مناخ آمن من الأخطار والأضرار الصحية؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 40% من أفراد العينة يرون توفر الكلية على مناخ آمن من الأخطار والأضرار الصحية؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 08% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-11- يسود الكلية جو من التعاون بين الأقسام المختلفة

النسبة المئوية	التكرار	
60، 0	30	نعم
36، 0	18	لا
4، 0	2	بدون إجابة
100، 0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -11- بأن 60% من العينة يرون بأنه يسود بالكلية جو من التعاون بين الأقسام المختلفة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 36% من أفراد العينة لا يرون بأنه يسود بالكلية جو من التعاون بين الأقسام المختلفة؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 04% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-12- الهيكل التنظيمي الحالي للكلية يساعد على انجاز المهام بكفاءة

النسبة المئوية	التكرار	
42، 0	21	نعم
54، 0	27	لا
4، 0	2	بدون إجابة
100، 0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

الفصل الثاني ————— تأثيرها التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي- جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعريبيج-

يتبين من الجدول رقم -12- بأن 54% من العينة يرون بأن الهيكل التنظيمي الحالي للكلية لا يساعد على إنجاز المهام بكفاءة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 42% من أفراد العينة يرون بأن الهيكل التنظيمي الحالي للكلية يساعد على إنجاز المهام بكفاءة؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 04% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-13- لجوء إدارة الكلية إلى التعديل من هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع التغيرات في البيئة

المحيطة

النسبة المئوية	التكرار	
32، 0	16	نعم
64، 0	32	لا
4، 0	2	بدون إجابة
100، 0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -13- بأن 64% من العينة لا يرون بأن إدارة الكلية تلجأ إلى التعديل من هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 32% من أفراد العينة يرون بأن إدارة الكلية تلجأ إلى التعديل من هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 04% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-14- تفويض إدارة الكلية بعض من صلاحيتها للمستويات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات

العمل

النسبة المئوية	التكرار	
50، 0	25	نعم
42، 0	21	لا
8، 0	4	بدون إجابة
100، 0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -14- بأن 50% من العينة يرون إدارة الكلية تفوض بعض من صلاحيتها للمستويات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العمل؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 42% من أفراد العينة يرون بأن إدارة الكلية لا تفوض بعض من صلاحيتها للمستويات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العمل؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 08% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-15- حرص المدير على إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	
28،0	14	نعم
70،0	35	لا
2،0	1	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -15- بأن 70% من العينة يرون بأن المدير حريص على إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 28% من أفراد العينة يرون بأن المدير ليس حريص على إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 02% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-16- مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار من زيادة اهتمام وحماس الأستاذ للعمل

النسبة المئوية	التكرار	
92،0	46	نعم
8،0	4	لا
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 02)

يتبين من الجدول رقم -16- بأن 92% من العينة يشعرون بالارتياح أثناء الأداء للعمل؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 08% من أفراد العينة لا يشعرون بالارتياح أثناء الأداء للعمل؛ وهي النسبة الأقل.

ثالثاً؛ تحليل استجابات عينة الدراسة تجاه المحور الثالث: محتوى وساعات العمل

الجدول رقم-17- توافق العمل مع القدرات والمهارات التي يمتلكها الأستاذ

النسبة المئوية	التكرار	
76،0	38	نعم
22،0	11	لا
2،0	1	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 03)

الفصل الثاني ————— تأثيرها التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي- جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعربريج-
يتبين من الجدول رقم -17- بأن 76% من العينة يرون بأن عملهم يتوافق مع القدرات والمهارات التي يمتلكونها؛
وهي النسبة الأعلى. مقابل 22% من أفراد العينة يرون بأن عملهم لا يتوافق مع القدرات والمهارات التي يمتلكونها؛
وهي النسبة الأقل. كما امتنع 02% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-18- الشعور بالرضا عن عدد أيام العمل في الأسبوع

النسبة المئوية	التكرار	
80،0	40	نعم
18،0	9	لا
2،0	1	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 03)

يتبين من الجدول رقم -18- بأن 80% من العينة يشعرون بالرضا عن عدد أيام العمل في الأسبوع؛ وهي النسبة
الأعلى. مقابل 18% من أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن عدد أيام العمل في الأسبوع؛ وهي النسبة الأقل. كما
امتنع 02% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-19- الاعتقاد بإمكانية عدد ساعات العمل في اليوم التحسين من الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
82،0	41	نعم
18،0	9	لا
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 03)

يتبين من الجدول رقم -19- بأن 82% من العينة يعتقدون بإمكانية عدد ساعات العمل في اليوم التحسين من
الأداء الوظيفي؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 18% من أفراد العينة لا يعتقدون بإمكانية عدد ساعات العمل في اليوم
التحسين من الأداء الوظيفي؛ وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم-20- التقيد بأوقات العمل

النسبة المئوية	التكرار	
96،0	48	نعم
4،0	2	لا
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 03)

الفصل الثاني ————— تأثيرها التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي - جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوغريج -

يتبين من الجدول رقم -20- بأن 96% من العينة يعتقدون بأنهم متقيدون بأوقات العمل؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 04% من أفراد العينة لا يعتقدون بأنهم متقيدون بأوقات العمل؛ وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم-21- مساهمة العمل بروح الفريق الجماعي على رفع الجهد المبذول في أداء العمل في

الجامعة

النسبة المئوية	التكرار	
88،0	44	نعم
10،0	5	لا
2،0	1	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 03)

يتبين من الجدول رقم -21- بأن 88% من العينة يعتقدون بأن العمل بروح الفريق الجماعي يساعد على رفع الجهد المبذول في أداء العمل في الجامعة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 10% من أفراد العينة لا يعتقدون بأن العمل بروح الفريق الجماعي يساعد على رفع الجهد المبذول في أداء العمل في الجامعة؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 02% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-22- إتاحة المسؤول للأساتذة الحرية في العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة

النسبة المئوية	التكرار	
66،0	33	نعم
32،0	16	لا
2،0	1	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 03)

يتبين من الجدول رقم -22- بأن 66% من العينة يعتقدون بأن المسؤول يتيح للأساتذة الحرية في العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 32% من أفراد العينة لا يعتقدون بأن المسؤول يتيح للأساتذة الحرية في العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 02% الإجابة عن هذا السؤال.

رابعاً؛ تحليل استجابات عينة الدراسة تجاه المحور الرابع: القيادة الإدارية والاتصال

الجدول رقم-23- اعتماد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال بالأساتذة

النسبة المئوية	التكرار	
60، 0	30	نعم
34، 0	17	لا
6، 0	3	بدون إجابة
100، 0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 04)

يتبين من الجدول رقم -23- بأن 60% من العينة يرون بأن الإدارة تعتمد الوسائل الحديثة في الاتصال بالأساتذة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 34% من أفراد العينة يرون بأن الإدارة لا تعتمد الوسائل الحديثة في الاتصال بالأساتذة؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 06% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-24- تشجيع العميد المناقشة الجماعية لأساليب العمل

النسبة المئوية	التكرار	
30، 0	15	نعم
64، 0	32	لا
6، 0	3	بدون إجابة
100، 0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 04)

يتبين من الجدول رقم -24- بأن 64% من العينة لا يرون تشجيع العميد المناقشة الجماعية لأساليب العمل؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 30% من أفراد العينة يرون تشجيع العميد المناقشة الجماعية لأساليب العمل؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 06% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-25- سهولة تواصل الأساتذة بالإدارة

النسبة المئوية	التكرار	
84، 0	42	نعم
16، 0	8	لا
100، 0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 04)

الفصل الثاني _____ تأثيرها التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي - جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوغريبيج -

يتبين من الجدول رقم -25- بأن 84% من العينة يجدون سهولة في تواصل بالإدارة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 16% من أفراد العينة لا يجدون سهولة في تواصل بالإدارة؛ وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم-26- سعي الإدارة لإزالة المعوقات التي تعيق عملية الاتصال بها

النسبة المئوية	التكرار	
46،0	23	نعم
50،0	25	لا
4،0	2	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 04)

يتبين من الجدول رقم -26- بأن 50% من العينة يرون عدم وجود مجهودات من قبل الإدارة لإزالة المعوقات التي تعيق عملية الاتصال بها؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 46% من أفراد العينة يرون وجود مجهودات من قبل الإدارة لإزالة المعوقات التي تعيق عملية الاتصال بها؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 04% الإجابة عن هذا السؤال.

خامسا؛ تحليل استجابات عينة الدراسة تجاه المحور الخامس: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

الجدول رقم-27- توظيف كل الخبرات والمؤهلات العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية

النسبة المئوية	التكرار	
86،0	43	نعم
14،0	7	لا
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 05)

يتبين من الجدول رقم -27- بأن 86% من العينة يوظفون كل الخبرات والمؤهلات العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 14% من أفراد العينة يوظفون كل الخبرات والمؤهلات العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية؛ وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم-28- بذل جهد إضافي لإكمال بعض مهام الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
84،0	42	نعم
16،0	8	لا
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 05)

الفصل الثاني ————— تأثيرها التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي- جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوغريبيج-
يتبين من الجدول رقم -28- بأن 84% من العينة صرحوا بأنهم يبذلون جهد إضافي لإكمال بعض مهامهم البيداغوجية؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 16% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يبذلون جهد إضافي لإكمال بعض مهامهم البيداغوجية؛ وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم-29- تقديم أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع الكلية

النسبة المئوية	التكرار	
70،0	35	نعم
30،0	15	لا
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 05)

يتبين من الجدول رقم -29- بأن 70% من العينة يقدمون أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع الكلية؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 30% من أفراد العينة لا يقدمون أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع الكلية؛ وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم-30- شمول نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير واضحة وعادلة

النسبة المئوية	التكرار	
12،0	6	نعم
82،0	41	لا
6،0	3	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 05)

يتبين من الجدول رقم -30- بأن 82% من العينة يرون بأن نظام تقييم الأداء الوظيفي لا يشمل معايير واضحة وعادلة؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 12% من أفراد العينة يرون بأن نظام تقييم الأداء الوظيفي يشمل معايير واضحة وعادلة؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 06% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-31- وجود الاستعداد والقدرة على التكيف مع الحالات والأزمات الطارئة (أزمة كورونا نموذج)

النسبة المئوية	التكرار	
88،0	44	نعم
8،0	4	لا
4،0	2	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

الفصل الثاني ————— تأثيرها التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي - جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوغريبيج -

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 05)

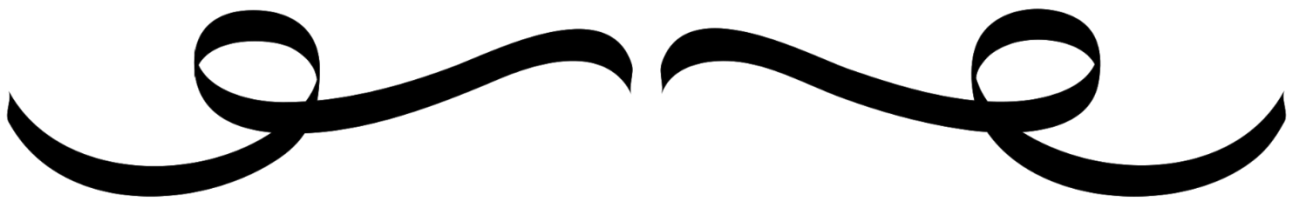
يتبين من الجدول رقم -31- بأن 88% من العينة صرحوا بوجود الاستعداد والقدرة على التكيف مع الحالات والأزمات الطارئة (أزمة كورونا نموذج)؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 08% من أفراد العينة صرحوا بعدم وجود الاستعداد والقدرة على التكيف مع الحالات والأزمات الطارئة (أزمة كورونا نموذج)؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 04% الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم-32- مستوى الأداء الحالي راجع إلى المناخ السائد بالكلية

النسبة المئوية	التكرار	
40،0	20	نعم
58،0	29	لا
2،0	1	بدون إجابة
100،0	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 05)

يتبين من الجدول رقم -32- بأن 58% من العينة يعتقدون بأن مستوى الأداء الحالي ليس راجع إلى المناخ السائد بالكلية؛ وهي النسبة الأعلى. مقابل 40% من أفراد العينة يعتقدون بأن مستوى الأداء الحالي راجع إلى المناخ السائد بالكلية؛ وهي النسبة الأقل. كما امتنع 02% الإجابة عن هذا السؤال.



خاتمة



خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بان لبيئة العمل وجماعة العمل وعلاقات العمل تأثير على المناخ التنظيمي، بحيث أن الأفراد العاملين بحاجة إلى أجواء عمل جديدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة وتمثل هاته الأجواء في تحسين نوعية المناخ التنظيمي من توفير بيئة مادية وفيزيائية مناسبة للعمل وهذا من أجل كسب العمال للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها ونجاحها، وهذا ما تبين لنا في الجداول.

كذلك بالنسبة لجماعة العمل فهي تجعل العامل يتعلق بالعمل أكثر وتدفعه إلى بذل جهود كبيرة في العمل والرضا عنه.

ضف إلى ذلك، إن علاقات العمل سواء كانت بين العمال فيما بينهم أو بين العمال ومسؤولهم فهي تؤثر بشكل كبير في سلوك العامل والتزامه نحو المؤسسة كذلك الامتثال للقوانين المؤسسة وتبنيها والشعور بالواجب والمسؤولية اتجاهها.

وبالتالي فإن المناخ التنظيمي الملائم يعد من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأفراد مما ينعكس إيجابا على المنظمة، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطوير في اجواء العمل ليست نهائية، فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، وعليه فإنه كلما كان المناخ التنظيمي جيدا كان العمال أكثر التزاما للمؤسسة ويعملون على ضمان بقائها واستمرارها ونجاحها وتحقيق أهدافها وأهدافهم معا وبهذا توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج :

- يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية، إذ يشجع الأساتذة على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في زيادة أدائهم الوظيفي.
- تلعب الاتصالات دورا هاما داخل محيط الجامعة، فهي تعمل على تدفق وانسياب المعلومات، وترتفع كفاءة الأداء الوظيفي كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المسؤولين في الجامعة عالية.
- المشاركة في صنع القرارات تتيح للأساتذة فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل بتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأساتذة إذ أن هذا الإسهام في المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الأساتذة يجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب منوط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجمة في الوقت الحاضر.

التوصيات:

ضرورة أن تتبنى الجامعة النظرة للأستاذ لديها على أنه طاقة إبداعية غير محدودة، وهذا بعيدا عن كل الاعتبارات المتعلقة بخبرة هذا الأستاذ أو تكوينه أو مركزه الوظيفي، كما يجب أن تؤمن بقدراته وثقافته.

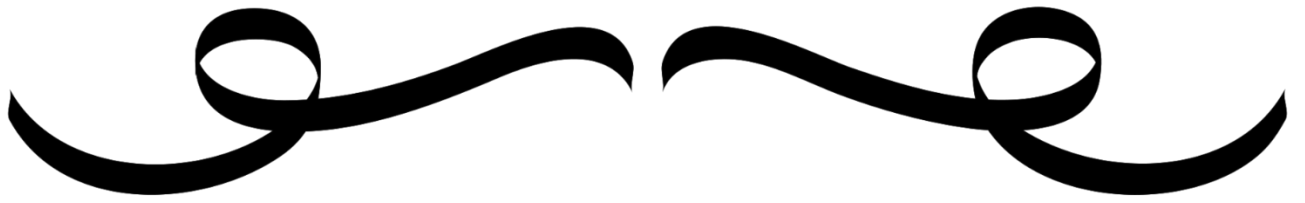
● منح الثقة وإعطاء الفرصة للأساتذة لإظهار مهاراتهم إلى جانب تفويض بعض من صلاحياتهم لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبنقطة الإدارة فيهم وبالتالي يتضاعف نشاطهم ويؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي

● الاهتمام بالجانب المهني والاجتماعي للأستاذ.

إجراء العديد من الدراسات حول المناخ التنظيمي وتأثيره على توجيه سلوك العاملين لأداء وظيفي فعال.

آفاق الدراسة: لقد أثار انتباهنا ونحن نحتتم هذه المذكرة عدة مواضيع أخرى حبذا لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتمثل فيما يلي:

- دور المناخ التنظيمي في تحقيق الإبداع والابتكار لدى الأساتذة الجامعيين.
- المناخ التنظيمي وأثره على الحراك المهني للأساتذة الجامعيين.
- أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع

1. احمد محمد عوض بني أحمد: الاختراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007.
2. إيهاب محمد: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة في شركة الشغالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة العلوم الإسلامية بغزة فلسطين، 2008.
3. بن عمر عثمان: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2002، ط1
4. توفيق جميل: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1985،
5. خطير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط01، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م
6. الخليل عوض القيسي: المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراف النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019
7. سعد علي العنزي وعامر العطوي، فهم الهيكل الكامل لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 31، 2012 جامعة كربلاء العراق
8. سعد علي العنزي وعامر العطوي، فهم الهيكل الكامل لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المرجع السابق
9. عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال (2013)، (أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، المجلة العلمية القطاع كليات التجارة جامعة الأزهر، العدد (10)، مصر
10. عقلة محمد المبيطين التدريب الإداري الموجه للأداء والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص41.
11. عمر محمد التومي، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988
12. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق
13. فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2021
14. لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008
15. محمد السعيد مرسي، "أثر الشعور والمسؤولية الوظيفي على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيوط، مجلة دراسات العلوم الإدارية.
16. محمد العزيز نجاحي: البحوث والرسائل الجامعية قواعد ومناهج وتقنيات، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1993
17. محمد الفاتح محمود يشير المغربي: السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكاتب المجتمعي، مصر .
18. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002.

19. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمة المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،
20. المعشر عيسى إبراهيم عيسى، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Audrey charbonnier et autres," versunemesure de la performance contextuelle au travail de l'individuétudeexploratoire «. Université de Toulouse, pl
2. korkaewjankingthnong and suthineeRurkkhum, op. cit.
3. Robbins, S., & Judge, T., (2013), "OrganizationalBehavior", 15th Edition, Pearson, New Jersey, USA
4. Saragih, S., (2011), "The effects of job autonomy on workoutcomes:selfefficacy as an intervening variable", International Research Journal of Business Studies, Vol. 4 No. 3, P. 203
5. Sylvie saint Ongeet Victor haines. Op. cit,

ملاحق

ملاحق

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



استمارة بحث حول

دور المناخ التنظيمي
في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال أود منكم المشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وبكل موضوعية سعياً منا لمعرفة وجهة نظركم كأساتذة حول موضوع " المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي " ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم مؤكداً لكم أن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكراً جزيلاً لتعاونكم

إعداد الطالب

• بلعربي مصطفى

المحور الأول: بيانات شخصية

1-الجنس :

ذكر أنثى

2-السن:

- أقل من 30 سنة
- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي :

- الماجستير
- دكتوراه
- أستاذ التعليم العالي

4-الرتبة العلمية:

- أستاذ تعليم عالي
- أستاذ محاضر أ
- أستاذ محاضر ب
- أستاذ مساعد قسم أ
- أستاذ مساعد ب

5. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من سنة
- من 1 سنة إلى 5 سنوات
- من 6 سنة إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

6. هل تشعر بالارتياح أثناء أدائك للعمل ؟ نعم لا7. هل تقوم بأعمال أكثر مما تتطلبه وظيفتك ؟ نعم لا8. هل تتابع إدارة الكلية انضباط الأساتذة في العمل البيداغوجي ؟ نعم لا

9. هل يعقد عميد الكلية اجتماعات مفتوحة مع الأساتذة للنقاش و تبادل الآراء في مواضيع مختلفة ؟

نعم لا 10. هل تتوفر الكلية على مناخ آمن من الأخطار والأضرار الصحية ؟ نعم لا11. هل يسود الكلية جو من التعاون بين الأقسام المختلفة؟ نعم لا12. هل الهيكل التنظيمي الحالي للكلية يساعد على انجاز المهام بكفاءة ؟ نعم لا

13. هل تلجأ إدارة الكلية إلى التعديل من هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة ؟

نعم لا

14. هل تفوض إدارة الكلية بعض من صلاحيتها للمستويات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العمل ؟

نعم لا

15. هل يحرص المدير على إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات ؟ نعم لا

16. هل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من اهتمامك و حماسك للعمل ؟ نعم لا

المحور الثالث : محتوى وساعات العمل .

17. هل يتوافق عملك مع القدرات والمهارات التي تمتلكها ؟ نعم لا

18. هل تشعر بالرضا عن عدد الأيام في الأسبوع نعم لا

19. هل تعتقد بأن عدد ساعات العمل في اليوم تحسن من أدائك الوظيفي نعم لا

20. هل تتقيد ب أوقات العمل ؟ نعم لا

21. هل العمل بروح الفريق الجماعي يساعدك على رفع الجهد المبذول في أداء العمل في الجامعة ؟

نعم لا

22. هل المسؤول يعطي للأساتذة الحرية في العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ؟ نعم لا

المحور الرابع: القيادة الإدارية والاتصال

23. هل تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال بالأساتذة ؟ نعم لا

24. هل يشجع العميد المناقشة الجماعية لأساليب العمل ؟ نعم لا

25. هل يجد الأساتذة سهولة في الاتصال بالإدارة؟ نعم لا

26. هل تبذل الإدارة جهدا لإزالة المعوقات التي تعيق عملية الاتصال بها؟ نعم لا

المحور الخامس: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

27. هل توظف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية؟ نعم لا

28. هل تبذل جهد إضافي لإكمال بعض مهام وظيفتك ؟ نعم لا

29. هل تقدم أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع الكلية ؟ نعم لا

30. هل يشمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير واضحة و عادلة ؟ نعم لا

31. هل لك الاستعداد و القدرة على التكيف مع الحالات و الأزمات الطارئة (أزمة كورونا نموذج) ؟

نعم لا

32. هل تعتقد بأن رضاك على مستوى أدائك الحالي راجع إلى المناخ السائد بالكلية التي تعمل بها ؟

نعم لا

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	الرتبة العلمية	سنوات الخبرة
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	58,0	58,0	58,0
	أنثى	17	34,0	34,0	92,0
X		4	8,0	8,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	4,0	4,0	4,0
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	30	60,0	60,0	64,0
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	15	30,0	30,0	94,0
	أكثر من 50 سنة	1	2,0	2,0	96,0
X		2	4,0	4,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	11	22,0	22,0	22,0
	دكتوراه	33	66,0	66,0	88,0
	أستاذ التعليم العالي	2	4,0	4,0	92,0
	X	4	8,0	8,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

الرتبة العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ تعليم عالي	2	4,0	4,0	4,0
	أستاذ محاضر أ	20	40,0	40,0	44,0
	أستاذ محاضر ب	13	26,0	26,0	70,0
	أستاذ مساعد قسم أ	9	18,0	18,0	88,0
	أستاذ مساعد ب	4	8,0	8,0	96,0

X	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من سنة	2	4,0	4,0	4,0
من 1 سنة إلى 5 سنوات	10	20,0	20,0	24,0
من 6 سنة إلى 10 سنوات	15	30,0	30,0	54,0
أكثر من 10 سنوات	19	38,0	38,0	92,0
X	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Table de fréquences

هل تشعر بالارتياح أثناء أدائك للعمل؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	38	76,0	76,0	76,0
لا	10	20,0	20,0	96,0
X	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تقوم بأعمال أكثر مما تتطلبه وظيفتك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	32	64,0	64,0	64,0
لا	16	32,0	32,0	96,0
X	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تتابع إدارة الكلية انضباط الأساتذة في العمل البيداغوجي؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	58,0	58,0	58,0
لا	17	34,0	34,0	92,0
X	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل يعقد عميد الكلية اجتماعات مفتوحة مع الأساتذة للنقاش وتبادل الآراء في مواضيع مختلفة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	نعم	10	20 ،0	20 ،0	20 ،0
	لا	37	74 ،0	74 ،0	94 ،0
	X	3	6 ،0	6 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل تتوفر الكلية على مناخ آمن من الأخطار والأضرار الصحية؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	40 ،0	40 ،0	40 ،0
	لا	26	52 ،0	52 ،0	92 ،0
	X	4	8 ،0	8 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل يسود الكلية جو من التعاون بين الأقسام المختلفة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	60 ،0	60 ،0	60 ،0
	لا	18	36 ،0	36 ،0	96 ،0
	X	2	4 ،0	4 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل الهيكل التنظيمي الحالي للكلية يساعد على إنجاز المهام بكفاءة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	42 ،0	42 ،0	42 ،0
	لا	27	54 ،0	54 ،0	96 ،0
	X	2	4 ،0	4 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل تلجأ إدارة الكلية إلى التعديل من هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	16	32 ،0	32 ،0	32 ،0
	لا	32	64 ،0	64 ،0	96 ،0
	X	2	4 ،0	4 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل تفوض إدارة الكلية بعض من صلاحياتها للمستويات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العمل؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	50 ،0	50 ،0	50 ،0
	لا	21	42 ،0	42 ،0	92 ،0
	X	4	8 ،0	8 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل يحرص المدير على إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	28,0	28,0	28,0
لا	35	70,0	70,0	98,0
X	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	46	92,0	92,0	92,0
لا	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Table de fréquences

هل يتوافق عملك مع القدرات والمهارات التي تمتلكها؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	38	76,0	76,0	76,0
لا	11	22,0	22,0	98,0
X	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تشعر بالرضا عن عدد الأيام في الأسبوع؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	40	80,0	80,0	80,0
لا	9	18,0	18,0	98,0
X	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تعتقد بأن عدد ساعات العمل في اليوم تحسن من أدائك الوظيفي؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	41	82,0	82,0	82,0
لا	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تتقيد بأوقات العمل؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	نعم	48	96 ،0	96 ،0	96 ،0
	لا	2	4 ،0	4 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل العمل بروح الفريق الجماعي يساعدك على رفع الجهد المبذول في أداء العمل في الجامعة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	44	88 ،0	88 ،0	88 ،0
	لا	5	10 ،0	10 ،0	98 ،0
	X	1	2 ،0	2 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل المسؤول يعطي للأساتذة الحرية في العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	66 ،0	66 ،0	66 ،0
	لا	16	32 ،0	32 ،0	98 ،0
	X	1	2 ،0	2 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

Table de fréquences

هل تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال بالأساتذة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	60 ،0	60 ،0	60 ،0
	لا	17	34 ،0	34 ،0	94 ،0
	X	3	6 ،0	6 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل يشجع العميد المناقشة الجماعية لأساليب العمل؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	30 ،0	30 ،0	30 ،0
	لا	32	64 ،0	64 ،0	94 ،0
	X	3	6 ،0	6 ،0	100 ،0
	Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل يجد الأساتذة سهولة في الاتصال بالإدارة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	42	84 ،0	84 ،0	84 ،0

لا	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تبذل الإدارة جهداً لإزالة المعوقات التي تعيق عملية الاتصال بها؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	46,0	46,0	46,0
لا	25	50,0	50,0	96,0
X	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Table de fréquences

هل توظف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ الأهداف البيداغوجية؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	43	86,0	86,0	86,0
لا	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تبذل جهداً إضافياً لإكمال بعض مهام وظيفتك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	42	84,0	84,0	86,0
لا	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل تقدم أعمال تطوعية إضافية في إطار التعاون مع الكلية؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	35	70,0	70,0	70,0
لا	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل يشمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير واضحة وعادلة؟

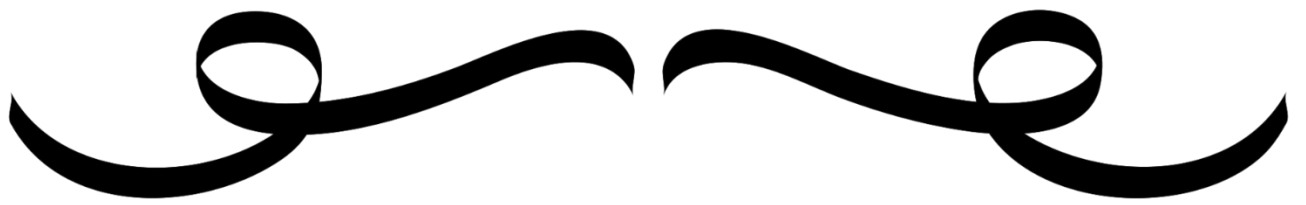
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	6	12,0	12,0	12,0
لا	41	82,0	82,0	94,0
X	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هل لك الاستعداد والقدرة على التكيف مع الحالات والأزمات الطارئة (أزمة كورونا نموذج)؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	44	88 ،0	88 ،0	88 ،0
لا	4	8 ،0	8 ،0	96 ،0
X	2	4 ،0	4 ،0	100 ،0
Total	50	100 ،0	100 ،0	

هل تعتقد بأن رضاك على مستوى أدائك الحالي راجع إلى المناخ السائد بالكلية التي تعمل بها؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	20	40 ،0	40 ،0	40 ،0
لا	29	58 ،0	58 ،0	98 ،0
X	1	2 ،0	2 ،0	100 ،0
Total	50	100 ،0	100 ،0	



فهرس المحتويات



الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما
	المبحث الأول: مدخل عام حول المناخ التنظيمي
7	تمهيد
8	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
8	المطلب الثاني: أهمية وعناصر المناخ التنظيمي
8	أولاً: أهمية المناخ التنظيمي
9	ثانياً: عناصر المناخ التنظيمي
10	المطلب الثالث: خصائص وأنواع المناخ التنظيمي
10	أولاً: خصائص المناخ التنظيمي:
11	ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي:
12	المطلب الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي
12	أولاً: الهيكل التنظيمي:
12	ثانياً: نمط القيادة:
13	ثالثاً: حوافز العمل ومكافآته
13	رابعاً: رضا العاملين:
13	خامساً: نمط الاتصالات
13	سادساً: المشاركة في اتخاذ القرارات
13	سابعاً: طبيعة العمل
13	ثامناً: التكنولوجيا:
14	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي
14	تمهيد
14	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
14	أولاً: التعريف اللغوي:
14	ثانياً: التعريف الاصطلاحي:
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء الوظيفي
15	أولاً: أهمية الأداء الوظيفي
16	ثانياً: أهداف الأداء الوظيفي

17	المطلب الثالث: محددات وأنواع الأداء الوظيفي
17	أولاً: محددات الأداء الوظيفي
19	ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي
20	المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
21	أولاً: بعد أداء المهمة la performance a la tache:
22	ثانياً: بعد الأداء السياقي: la performance contextuelle
23	المطلب الخامس: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي برج بوعريريج
23	أولاً: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:
24	ثانياً: تأثير نمط الاتصالات على الأداء الوظيفي:
25	ثالثاً: تأثير طرق إتخاذ القرار على الأداء الوظيفي:
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية حول تأثيرها التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي -جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-	
تمهيد	
27	أولاً : وصف عينة الدراسة
29	ثانياً : تحليل استجابة عينة الدراسة تجاه المحور الثاني
35	ثالثاً : تحليل استجابات عينة الدراسة تجاه المحور الثالث
37	رابعاً : تحليل استجابات عينة الدراسة تجاه المحور الرابع
39	خامساً : تحليل استجابة عينة الدراسة تجاه المحور الخامس
30	خاتمة :
32	قائمة المصادر والمراجع
-	ملاحق
-	فهرس
-	ملاحق
-	فهرس
-	ملخص

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وشملت الدراسة على التمثيل النسبي لعينة البحث المقدر بـ 50 مبحوث من 103 أستاذ. وزعت عليهم الاستمارة المعدة خصيصا لتشمل مختلف أبعاد المناخ التنظيمي: بعد الثقافة التنظيمية، بعد الاتصالات واتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي. وقد صمم الباحث الاستمارة التي شملت قسمين، الأول منها يشمل البيانات الشخصية والثاني محاور الاستمارة الموزعة على أبعاد المناخ التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن جامعة محمد البشير الإبراهيمي تولي أهمية بالغة لتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة من خلال توفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل تفجير طاقاتهم والمساهمة في الرقي بالجامعة والبحث العلمي، كما أن غالبية أساتذة الجامعة يعملون على احترام قوانين العمل بالانضباط في عملهم البيداغوجي، كما يلحون أيضا على توفير تكنولوجيات عالية التطور خاصة مع الأوضاع الراهنة (أزمة كورونا) أين تطلب التعليم عن بعد .

وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات الهادفة إلى تحسين المناخ التنظيمي وتقوية الارتباط بالمؤسسة الجامعية وأهمها:

- الاهتمام بمشكلات الأساتذة الجامعيين.
- إفساح المجال أمام المشاركة في صنع القرار.
- تحديث التنظيم المحكم للتحكم في انفلات الجامعة.

Summary:

The study aimed to identify the reality of the organizational climate at Muhammad Al-Bashir Al-Ibrahimi University from the point of view of the professors of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences. Organizational culture, after communication and decision-making, organizational structure.

The researcher designed the form, which included two parts, the first of which includes personal data and the second of the questionnaire's axes distributed on the dimensions of the organizational climate.

The results of the study showed that Muhammad Al-Bashir Al-Ibrahimi University attaches great importance to improving the job performance of professors by providing the appropriate organizational environment in order to explode their energies and contribute to the advancement of the university and scientific research. To provide highly developed technologies, especially with the current conditions (the Corona crisis), where distance education is required.

The study reached a set of recommendations aimed at improving the organizational climate and strengthening the connection with the university institution, the most important of which are:

- Paying attention to the problems of university professors.
- Allow space for participation in decision-making.
- Updating the tight organization to control the university's chaos.