

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

علوم الإعلام و الاتصال
الإعلام والاتصال
اتصال و علاقات عامة

رقم:

إعداد الطالب:

أحمد بوطي

عماد العمري

يوم: 13/07/2021

دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	د. محمود عياد
رئيسا	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	د. قوراري صونيا
ممتحنا	محمد خيضر بسكرة	أ. ت. ع	أ. د. جفافة داود

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

علوم الإعلام و الاتصال
الإعلام والاتصال
اتصال و علاقات عامة

رقم:

إعداد الطالب:

أحمد بوطي

عماد العمري

يوم: 13/07/2021

دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	د. محمود عياد
رئيسا	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	د. قوراري صونيا
ممتحنا	محمد خيضر بسكرة	أ. ت. ع	أ. د. جفافة داود

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبينا محمد صل الله عليه وسلم.

نحمد الله عزوجل على تيسيره لنا في إعداد هذا العمل وتوفيقه في إنجازه.

أما بعد نتقدم بشكرنا الجزيل لمشرفنا " الدكتور محمود عياد " على حرصه وتفانيه في أداء عملية الإشراف والمتابعة، الذي استفدنا منه سواء من الجانب المعرفي والمنهجي، أو من حيث الخلق الحسن والرفيع، تحية احترام وتقدير لك، أدامك الله في خدمة العلم والسعي في تحصيله.

خالص الشكر والامتنان لعينة الدراسة والمتمثلة في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية على مساعدتهم البحثية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

كل عبارات الاحترام والتقدير لأساتذتنا الأفاضل على مستوى شعبة علوم الإعلام والاتصال جامعة بسكرة كل بإسمه ومقامه العلمي الذين لم ييخلوا علينا بالنصائح طيلة مشوارنا الدراسي.

الشكر موصول لكل زملاء الدراسة دفعة ماستر اتصال وعلاقات عامة 2021 اللذين لطالما كانوا لنا نعم الأخوة والأحبة، كما لا ننسى الترحم على أختنا الغالية على قلوبنا "مريم بديري" وأن يجمعها الله بالنبيين والصالحين وحسن أولئك رفيق.

إهداء

أهدي عملي هذا في المقام الأول إلى أبي وأمي

وإلى اخوتي: بدر الدين، عبد العزيز، كلثوم، سمية، زينب السعدية،

مسعودة

وإلى أصدقائي الأعزاء: عقبة مزغيش، ناصر قريشي، اسلام شنية،

رياض حليس، طارق لعياضي، دراجي زكري، صخر قطاري، شافعي منسول، تناني

زيان، صلاح بن خراة، شمس الدين حليس، زيان برباص، أمين رحيم

إلى كل من تذكره قلبي ولم يتذكره قلبي الى جميع من عرفته في مشواري

الدراسي وإلى أصدقاء الإقامة الجامعية شتمة 03 الكل باسمه.

وإلى كل أصدقائي الواقعيين والافتراضيين

عماد

إهداء

أهدي هذا العمل الى والديا العزيزين اللذان سهرا على تعليمي حتى وصلت لما انا عليه الآن.

والى إخوتي الأعزاء الذين كانوا لي الدعم والحافز في مشواري الدراسي.

إلى كل الأساتذة الذين قاموا بتدريسي وأخص بالذكر الأستاذ بدري عمر.

والى كل زملاء الدراسة وأصدقائي وأعز أصحابي وأخص بالذكر منهم: عبد الرحمان

عبد اللاوي، البار جمال الدين، حليس شمس الدين

عبد الرحمان برباص، رحيم أمين، عماد العمري، عقبة مزغيش، طارق بدري

أحمد

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية كقوة دافعة لتوحيد الطاقات الإبداعية والإمكانات نحو تحقيق الأداء المتميز وبالتالي تحقيق الأهداف وكذلك التعرف على أهم اتجاهات الأساتذة نحو هذه الثقافة والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، وقد تم اختيار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة كمكان لإجراء الدراسة الميدانية حيث تضمنت عينة الدراسة 80 أستاذ ، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات منهم، وقد أوضحت الدراسة الى أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعتمد على نظام قيادي تشاركي ديموقراطي قائم على بناء العلاقات الإنسانية ومشاركة الأساتذة الآراء واعتبارهم جزء من عملية اتخاذ القرار معتمدة في ذلك أنماط اتصالية ، وهذا ما تمثل بأثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، النمط القيادي، أنماط الاتصال.

Study summary: The study aimed to identify the availability of the basic components of organizational culture prevalent in the Collège of Humanities and Social Sciences and to highlight the importance of organizational culture as a driving force to unify energies and creative capacities with a view to " achieve exceptional performance and thus achieve objectives, as well as to identify the most important tendencies of professors towards this culture represented in organizational values, beliefs, norms and expectations, And its relation to the level of work performance of teachers, The Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Biskra, was chosen as the location to conduct the field study, The study sample included 80 professors, The questionnaire tool was used to collect data from them ,The study indicated that the Faculty of Humanities relies on a

participatory democratic leadership system , It is based on the establishment of human relations and the participation of the professors in the opinions and to consider them as part of the decision-making process based on communication models, and this is what represented a positive impact of the organizational culture on the performance level of faculty members, given the importance of the vital role played by the elements of organizational culture, and its effective role in the embodiment and development of modern management thinking in raising the level of performance at work.

Keywords: organizational culture, work performance, leadership style, communication styles

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرهان إهداء ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة	
أولاً: الجانب المفاهيمي للدراسة:	
6-5-4	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
6	أسباب اختيار الموضوع
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
10-8	تحديد المفاهيم
11	الدراسات السابقة
ثانياً: الجانب المنهجي للدراسة:	
19-18	منهج الدراسة وأدواته
21-20	مجتمع البحث والعينة
21	مجالات الدراسة

الفصل الثاني: الأطر النظرية والمرجعية للدراسة	
الصفحة	المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية
24	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
32	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية
40	المطلب الثالث: القيم المكونة للثقافة التنظيمية ووسائل تطويرها
المبحث الثاني: مدخل للأداء الوظيفي	
46	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
49	المطلب الثاني: عناصر ومحددات مستوى الأداء الوظيفي
55	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي
المبحث الثالث: أثر أنماط الاتصال والانماط القيادية على الأداء الوظيفي	
62	المطلب الأول: أثر أنماط الاتصال على الأداء الوظيفي
67	المطلب الثاني: أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي

الصفحة	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
	المبحث الأول: تحليل نتائج الجداول
77-75	تفريغ وتحليل بيانات المطلب الأول
104-78	تفريغ وتحليل بيانات المطلب الثاني
122-105	تفريغ وتحليل بيانات المطلب الثالث
152-123	تفريغ وتحليل بيانات المطلب الرابع
170-153	تفريغ وتحليل بيانات المطلب الخامس
173-171	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
175	خاتمة الدراسة
186-177	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق العامة للدراسة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عناوين الجداول المطلب الأول: البيانات الشخصية	رقم الجدول
75	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع	جدول رقم 01
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	جدول رقم 02
76	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	جدول رقم 03
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول رقم 04
77	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة:	جدول رقم 05

المطلب الثاني: طبيعة أنماط الاتصال المعتمدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		
78	يوضح الجدول اعتبار الوقت عامل مهم في إيصال المعلومة من قبل الإدارة الى الأساتذة.	جدول رقم 01
81	يبين الجدول اعتماد ادارة الكلية على نظام اتصالي مرن في تداول المعلومات وتبادل الأفكار بين الاساتذة والإدارة	جدول رقم 02
84	يوضح الجدول اعتماد إدارة الكلية على الاجتماعات في تبليغ التعليمات للأساتذة	جدول رقم 03
87	يبين الجدول تمثيل الاعلانات على اللوحات الادارية كأسرع وسيلة لإيصال المعلومات	جدول رقم 04
90	يوضح الجدول لجوء الإدارة إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتبليغ القرارات والتعليمات	جدول رقم 05
93	يوضح الجدول اهتمام الادارة بالمقترحات المقدمة من طرف الأساتذة في اتخاذ القرارات	جدول رقم 06
96	يوضح الجدول لجوء الادارة اليك لطلب رأيك حول مسائل تخص العمل البيداغوجي	جدول رقم 07
99	يبين الجدول مساهمة البرامج التكوينية داخل مؤسستك في أداء عملك بكفاءة.	جدول رقم 08
102	يوضح الجدول أن النقاشات حول المسائل البيداغوجية تزيد من إخلاصك في العمل	جدول رقم 09

المطلب الثالث: طبيعة النمط القيادي السائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		
105	يبين الجدول أن القائد يحفز الاساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل البيداغوجي	جدول رقم 10
108	يوضح الجدول تشجيع الإدارة على إيجاد البدائل البيداغوجية المناسبة خاصة في حالة الأزمات	جدول رقم 11
111	يبين الجدول مراعاة الكفاءة العلمية في توزيع المهام البيداغوجية.	جدول رقم 12
114	يوضح الجدول أن أساليب العمل البيداغوجي تناقش خلال الاجتماعات	جدول رقم 13
117	يوضح الجدول تشجيع القائد الأساتذة على إبداء آرائهم في تصميم العمل	جدول رقم 14
120	يوضح الجدول رضا القائد بالأساليب التي يختارها الاساتذة لممارسة مهامهم.	جدول رقم 15
المطلب الرابع: اتجاهات الأساتذة نحو الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		
123	يوضح الجدول التقاطع مع زملائك الاساتذة في الشعور بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	جدول رقم 16
126	يبين الجدول اعتقاد الأساتذة بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.	جدول رقم 17
129	يوضح الجدول اعتقاد الأساتذة بأهمية تطور علاقات العمل بين الاقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية.	جدول رقم 18

132	يبين الجدول توجه الاساتذة نحو تعزيز قدراتهم ومهارتهم من أجل القدرة على الأبداع وتطوير نظام العمل	جدول رقم 19
135	يمثل الجدول مساهمة برامج التكوين المتواصل للأساتذة في الدفع نحو مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة	جدول رقم 20
138	يوضح الجدول قيام الإدارة العليا في الكلية باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة	جدول رقم 21
141	يبين الجدول خضوع عمليات الترقية التي استفدت منها إلى المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات.	جدول رقم 22
144	يوضح الجدول اهتمام الكلية بأرائكم وتطلعاتكم فيما يخص التغييرات التي ترغبون في حدوثها.	جدول رقم 23
147	يوضح الجدول سيطرة العلاقات الشخصية على طبيعة المقترحات التي تقدم في الاجتماعات	جدول رقم 24
150	يمثل الجدول توقع الرؤساء بأن الأساتذة يقومون بكافة مهامهم وواجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للكلية	جدول رقم 25

المطلب الخامس: تأثير النمط القيادي السائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على الأداء الوظيفي.

153	يوضح الجدول أن اهتمام المسؤولين بمجهودات الأستاذ وتقديرها ال يدفع للارتقاء بأدائهم الوظيفي.	جدول رقم 26
156	يبين الجدول أن ضعف المنافسة بين الأساتذة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.	جدول رقم 27
159	يوضح الجدول أن الشعور بالرضا الوظيفي يدفع الى بذل مزيد من الجهد في العمل.	جدول رقم 28
162	يبين الجدول حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية في العمل يزيد من ادائكم الوظيفي.	جدول رقم 29
165	يمثل الجدول أن حرص المسؤولين على الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة يسرع من سيرورة العمل.	جدول رقم 30
168	يوضح الجدول أن تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي	جدول رقم 31

مقدمة

مقدمة:

في ظل التطور الكبير والمشاريع الذي شهده العالم في وقتنا الحالي تعيش منظمات الأعمال تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تحكم مصيرها.

ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو زيادة شدة المنافسة بين المنظمات والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية إضافة إلى إمكانية الاندماج في المنافسة الخارجية والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات لذلك تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى وإيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة.

ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل، حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في المنظمات كونها تؤثر على السلوك ، لذا أصبحت المنظمات اليوم تسعى الى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة من أجل زيادة المستوى العلمي للموظفين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء حيث أن الإدارة التي أصبحت تبذل في إيجاد وتحسين وتطوير أدائها.

ومن أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية التي أصبحت لها دورها في تميز المنظمات من خلال تأكيدها لقيم الابتكار والابداع وتمكن أعضائها بالالتزام والانضباط واتباع استراتيجيات اتصالية من شأنها زيادة فعالية المنظمة سواءا من الجانب الإداري أو البيداغوجي، حيث أصبحت قيمة الثقافة التنظيمية كبيرة في النهوض بجميع المنظمات ومن بينها قطاع التعليم العالي.

فوجود ثقافة تنظيمية سائدة في الجامعة تعتبر بمثابة نقطة انطلاق تعتمد عليها الجامعة للقيام بوظائفها وتنفيذ أهدافها خاصة في التعليم البيداغوجي والتكوين، خاصة في تطوير قدرات الأساتذة من جهة واستخدام التقنيات الاتصالية الحديثة لأنها مرتبطة بالعملية التعليمية البحثية في الجامعة.

وبما أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة، فإن الجامعات تعد من أهم المؤسسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية التي تشكل اتجاهات وقيم وأفكار ومبادئ العاملين فيها، إذ أن الوعي بالثقافة التنظيمية من قبل الإداريين والاساتذة في الجامعات أصبح ضرورة يعطي صورة واضحة لأنماط التفاعل الإداري والبيداغوجي داخل قنوات الجامعة، ويعبر عن قيم واتجاهات ومبادئ ومعايير سلوكية يمارسها أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين تشكل ثقافتهم التنظيمية داخل الجامعات، كما أن الثقافة التنظيمية تمثل جانبا مهما في البيئة الداخلية للجامعات، لأنها تسهم إسهاما واضحا بوحدة التنظيم وتكامله وذلك من خلال التفاف العاملين حول عناصرها، كالتقييم، المعتقدات.

وقد قسمت هذه الدراسة الى ثلاث فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة تناولنا فيه الإشكالية وتساؤلات الفرعية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الأطر النظرية والمرجعية للدراسة، حيث قسم الفصل الى ثلاث مباحث: المبحث الأول تناولت فيه الثقافة التنظيمية (مفهومها وخصائصها ومكوناتها وأهميتها وأنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها وعناصرها والقيم المكونة للثقافة ووسائل تطويرها) أما المبحث الثاني بعنوان مدخل للأداء الوظيفي وتناولنا فيه (مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وعناصر ومحددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه والتحفيز والرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي) أما المبحث الثالث فكان بعنوان أثر أنماط الاتصال والانماط القيادية على الأداء الوظيفي ويندرج تحته مجموعة من العناصر وهي مفهوم وأنواع أنماط الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، والعنصر الثاني يتمثل في مفهوم وأنواع القيادة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة، وتم فيه عرض ومناقشة الدراسة التطبيقية وفي الأخير أهم النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والمنهجي

للدراسة

أولاً: الجانب المفاهيم للدراسة:1-الإشكالية:

التنظيم هو الحيز الذي يتم فيه التنسيق والتخطيط لكافة الأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة متأثراً بمدى اندماج المورد البشري في العمل وتقبله للقيم والمعتقدات الإدارية التي تسعى إدارة الجامعة العمل وفقها، بالإضافة إلى تلاؤم القيم التنظيمية مع معتقدات وتصورات الأساتذة والتي من شأنها أن تخلق لنا مناخ اتصالي ايجابي فعال ومحفز على العمل.

كما أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم ملامح الإدارة الحديثة المعاصرة للنظم التربوية، لما لها من دور في تطوير الأداء والمخرجات التعليمية ورفع لإنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعات، وتشجيع روح ثقافة العمل الجماعي وأساليب الرقابة الذاتية.

وبما أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة، فإن الجامعات تعد من أهم المؤسسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية التي تشكل اتجاهات وقيم وأفكار ومبادئ العاملين فيها، إذ أن الوعي بالثقافة التنظيمية من قبل الإداريين في الجامعات أصبح ضرورة يعطي صورة واضحة لأنماط التفاعل الإداري والتربوي داخل قنوات الجامعة، ويعبر عن قيم واتجاهات ومبادئ ومعايير سلوكية يمارسها أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين تشكل ثقافتهم التنظيمية داخل الجامعات.

وتتأثر الثقافة التنظيمية بعدة عوامل من بينها الاتصال الذي يعد شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها، دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة ، بل من الصعب جدا أن يتصور الفرد وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين، فهناك مجموعة من العلاقات منها الرسمية وغير الرسمية، فالتنظيم الرسمي يتكون من مجموعة العلاقات الرسمية التي تربط بين الإدارة العليا والأساتذة أما التنظيم غير الرسمي فتحكمه مجموعة من القواعد والعلاقات غير الرسمية، فتكون هذه العلاقات بين القادة والأساتذة أو بين الأساتذة بعضهم ببعض أو بين القادة فيما بينهم.

ويعتبر الأداء ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بحيث يرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، وباعتبار المؤسسة الجامعية تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تحسين أداء موظفيها فهي في حاجة إلى ثقافة تنظيمية فعالة تقوم على التعاون والمبادرة والمشاركة والالتزام وغيرها من العوامل التي تحقق الأداء الوظيفي المرغوب.

وعليه فالثقافة التنظيمية هي العامل الأول والأساسي لنجاح أي منظمة أو فشلها، إذ أن هناك علاقة تربط بين نجاح المنظمة والقيم التنظيمية السائدة فيها، ولا يتحقق الأداء الوظيفي الجيد إلا بتوفر محيط يتميز بالتغيير الدائم لذا أصبح لزاما على مسؤولي المنظمات أن يدركوا أننا نعيش فترة تحولات اجتماعية وتنظيمية لذا يجب إعطاء أهمية لمن لهم القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

إن الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة هو حصيلة استثمار حقيقي من قبل المنظمة لقدرات ومهارات ومعارف ودافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها، مما لا شك فيه أن مستوى الأداء للأساتذة والجامعة كمنظمة على حد سواء يمثل مقياسا حقيقيا لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية ترتكز على الإبداع والابتكار في الأداء.

وتمثل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في الحياة الوظيفية في الجامعة نظرا لان حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها وانعكاساتها الكبيرة على أداء أعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين في الجامعة، والحفاظ على أداء العاملين في الجامعة يمثل هدف استراتيجي للجامعات.

التساؤل الرئيسي للدراسة كالاتي: ما هو دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة؟

التساؤلات الفرعية:

- 1) ماهي طبيعة أنماط الاتصال المعتمدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
- 2) ماهي طبيعة النمط القيادي السائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
- 3) ما هي اتجاهات الأساتذة اتجاه الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
- 4) كيف يؤثر النمط القيادي السائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على الأداء الوظيفي للأساتذة؟

2-أسباب اختيار الموضوع:

- 1/ لفت انتباه الطلبة أكثر للبحث في الجانب الاجتماعي والثقافي وأوجه تأثيره على الجانب الإداري والبيداغوجي وإعطاءه بعدا اتصاليا.
- 2/ الرغبة في التعرف على نوع النمط القيادي لكونه يتحكم في العملية الاتصالية داخلها ويؤثر بدوره في ممارسة الأداء.
- 3/ إبراز أهمية الثقافة التنظيمية الاتصالية في المنظمات ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات.
- 4/ انتشار ثقافة تنظيمية مشوهة في الوسط الجامعي كالجهوية واللامبالاة وغياب الالتزام والتي تؤثر على الأداء الوظيفي.

3- أهداف الدراسة:

- الغاية من دراسة هذا الموضوع هو تحقيق بعض الأهداف التي تبرز أهمية الدراسة وتعطينا قيمة علمية ومن بين هذه الأهداف:
- 1) إبراز أهمية الثقافة التنظيمية كقوة دافعة ومحركة لتوحيد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
 - 2) التعرف على اتجاهات الأساتذة نحو الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
 - 3) التعرف على مدى تأثير الاتصال الرسمي والغير الرسمي على ممارسة الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين.
 - 4) التعرف على مدى تأثير النمط القيادي على ممارسة الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين.

4- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية التحديات التي تواجه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي تفرض عمليا تبني قيم وأساليب تساعدنا على الرفع من فعالية الأداء الوظيفي ومواكبة التطورات التي تشهدها العصر الحالي.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث ان دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة على مستوى الوطن، حيث نتوقع ان تكون هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال السلوك الإداري والتنظيمي كما نأمل بأن تكون هذه الدراسة مرجعا للطلبة والباحثين والاستفادة من نتائجها في البحوث العلمية القادمة، كما انه يمكن الاستفادة منها على الرفع من فعالية الأداء الوظيفي وتحسينه وتطويره سواء على مستوى الكلية او الجامعة، كذلك يمكن التعرف على القيم السائدة للثقافة التنظيمية الامر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على تحسين الأداء الوظيفي.

5- تحديد المفاهيم:

تحتكم الدراسة بمدى علميتها بقدر استخدامها للمفاهيم والمصطلحات، وعليه فتحديد المفاهيم هي مركز المنهج العلمي الذي تنظم عليه كل المعارف، فسنحاول في دراستنا إعطاءها تعريفاً إجرائياً بما يخدم بحثنا وطبيعتها.

1- الثقافة التنظيمية:

أ- التعريف الاصطلاحي

منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في ادراكها والتعبير عنها والايامن بها كل افراد التنظيم بغض النظر عن الوظيفية والمستوى الإداري.¹

ويعرفها Edgard Schien:

هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام او التكامل الداخلي هذه المبادئ الأساسية التي يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك على انها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والاحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي اذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة او رموز وعادات وغيرها من العناصر.² وتعرف أيضا بأنها: منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.³

ب- التعريف الاجرائي:

ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها مجموعة القيم والأفكار والتصورات والعادات والتقاليد التي يؤمن بها الافراد داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي تحكم سلوكهم وتؤثر في أداء أعمالهم سواء بالسلب او الايجاب.

¹ رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والعلوم الإنسانية في الجامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص7.

² زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة فرحات عباس، سطيف، جوان 2007، ص55.

³ عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، العدد، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، 2010، ص123.

2- الأداء الوظيفي:

أ- التعريف الاصطلاحي

- هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منه عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية.¹

ويعرف أيضا بالأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²

ب- التعريف الاجرائي:

يمكن القول ان الأداء الوظيفي ذلك الالتزام من طرف الأستاذ بمتطلبات وظيفته التي أسندت اليه مهامها مثل ساعات العمل، التدريس، توجيه الطلاب علميا وخلقيا، الاشراف على بحوث الطلبة ونشاطاتهم العلمية، القيام بواجبه العلمي في ميادين البحث والتوجيه الإداري، وكذا الالتزام بأنظمة الجامعة ولوائحها.

3-الاتصال التنظيمي:

أ-التعريف الاصطلاحي

هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الافراد، لمعنى التأثير في دافعية الافراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.³

هو كل العمليات التي يتم من خلالها ابلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات او افراد داخل التنظيم الرسمي او الغير الرسمي ولا يمكن ان نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من اجل تحقيق اهداف معينة وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الافراد

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001، ص86.

² بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص72.

³ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، ص 46.

داخل التنظيم حتى انه يعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة وحالة التفاعل الوحيدة التي يمكن ان تتشكل هي تفاعل العاملين مع مضمون الرسالة.¹

4- الصورة الذهنية:

أ-التعريف الاصطلاحي

يعرفها د. علي عوجة في (كتاب العلاقات العامة والصورة الذهنية) هي الصورة الفعلية التي تتكون في اذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة او غير مباشرة وقد تكون عقلانية او غير رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق او الاشاعات والاقوال غير الموثقة لكنها في النهاية تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم.²

كما تعرف: عملية معرفية نسبية ذات أصول ثقافية تقوم على إدراك الافراد الانتقائي المباشر وغير المباشر لخصائص سمات موضوع ما (شركة، مؤسسة، فرد، جماعة، مجتمع...) وتكون اتجاهات عاطفية نحوه إيجابية او سلبية وما ينتج عن ذلك من توجهات سلوكي (ظاهرة، باطنة) في إطار مجتمع معين وقد تأخذ هذه المدركات والاتجاهات والتوجهات شكلا ثابتا دقيقا أو غير دقيق.³

ب-التعريف الاجرائي:

هي مجموعة المعارف والمعتقدات والأفكار والانطباعات التي تتكون في اذهان كل من الأساتذة والاداريين حول موضوع ما ويتم اكتساب هذه المعارف من خلال تفاعلهم واحتكاكهم بالمحيط الذي يتواجدون فيه غالبا ما تصبغ هذه المدركات بطابع الذاتية لكونها عملية داخلية لها ابعاد شعورية وتظهر هذه الابعاد من خلال تصرفات الافراد وسلوكهم في أداء الاعمال داخل الكلية.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص ص8، 9.

² صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية لشركات ودور العلاقات العامة فيها، رسالة ماجستير، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009، ص15.

³ أيمن منصور ندا، الصورة الذهنية والإعلامية: عوامل تشكيل واستراتيجيات تغيير، المدينة برس، القاهرة، 2004، ص 29.

6- الدراسات السابقة:

تعد الأدبيات السابقة مدخلا ضروريا لأي دراسة وبحث علمي فهي التأسيس النظري الذي يعتمد عليه الباحث أو ينطلق منه في تثمين رؤى بحثه، وهي عبارة عادة عن الاجتهادات السابقة التي أجراها الباحثون في مواضيع معينة، والتي يستعين بها الباحث للإطلاع على الزوايا التي تم التطرق لها ثم يجعل من هذه الدراسات أساس وقاعدة نظرية يبني عليها الخطوط العريضة لبحثه، إما بأخذ زاوية معينة لم تدرس من قبل أو يقوم بإضافة إسهامات جديدة تكمل ماتوصل إليه سابقوه في دراساتهم.¹

1- الدراسات الجزائرية:

1- دراسة نسيم بومعراف²:

وتبلورت إشكالية هذه الدراسة في دور الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للموظفين، ومن بين اهم التساؤلات التي تضمنتها الدراسة ما يلي:

- 1) ماهي عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة؟
- 2) ما مدى تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة؟
- 3) هل توجد علاقة بين تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة ومستوى التوافق النفسي الاجتماعي للموظفين؟

وسعت الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- 1) محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال الادبيات المتوفرة.
- 2) محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها ومكوناتها في جامعة بسكرة.
- 3) محاولة التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة والتعرف على مدى تأثير هذه الأنماط الثقافية على التوافق النفسي الاجتماعي للموظفين.

¹ هشام عبادة، أبعاد التناص وامتداداته في الخطاب البصري، دراسة تحليلية على عينة من الأساق الثابتة، رسالة ماجستير كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 16.

² نسيم بومعراف، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي والاجتماعي للعمال، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي،

واستعانت الدراسة بالاستمارة للوصول للبيانات والمعلومات وقد توصلت الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1) توصلت الدراسة الى تحقيق الفرضية الأولى والتي مفادها ان للثقافة التنظيمية دورا إيجابيا في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية وتم التأكد من ذلك بوجود علاقة ارتباطية بين التوافق النفسي الاجتماعي بأبعاده الأربعة والثقافة التنظيمية بأبعاده الستة (المعايير، القواعد، قيم الاحترام، الانتماء، التعاون، العدالة).

2) تم التوصل الى تحقيق الفرضية الجزئية الثانية والتي تتضمن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وابعاد التوافق النفسي الاجتماعي لموظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة.

3) كما توصلت الى تحقيق الفرضية الثانية المتضمنة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق النفسي الاجتماعي والثقافة التنظيمية بأبعاده الستة.

4) كما توصلنا الى تحقيق الفرضية الثالثة التي تنص انه توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بمستوى التوافق النفسي الاجتماعي للموظفين لصالح المتقبلين.

5) كما توصلت الى انه كلما زاد تقبل الثقافة التنظيمية كلما كان مستوى توافق العامل أكبر.

2-دراسة سهام بن رحمون¹:

حيث تبلورت إشكالية هذه الدراسة حول ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة، وتضمنت الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكر من بينها:

1) ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة؟

2) ما مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية؟

ووضعت الباحثة مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1) معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكونة لها والمتمثلة في نمط

القيادة الإدارية وطبيعة النظم والقوانين واللوائح المنظمة للعمل.

¹سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

- 2) معرفة مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها المادية المكونة لها والمتمثلة في الإضاءة الجديدة والتهوية والحرارة والتجهيزات الملائمة والمساعدة للعمل.
- 3) معرفة مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم او عدم رضاهم عنها وفق مؤشرات محددة للأداء الوظيفي.
- 4) معرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، واستعانت الدراسة بأداة الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات وتوصلت الى مجموعة من

النتائج:

1. استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66.50 بالمئة وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات، المعاهد).
2. مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية (الإدارية، المادية) لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج التالية: رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلي الإدارية والمادية هو رضا نسبي 46 بالمئة أما عناصر بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي بشكل متوسط بنسبة 63.26 بالمئة اما بالنسبة لمؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين ان نسبة التزام الإداريين بها نسبي جدا بنسبة 60.83 بالمئة بشكل دائم.
- ومن هنا نستنتج ان مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا لأنها اثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وفي أداء وظائفهم بالشكل المطلوب.

2- الدراسات العربية:

1- دراسة حمد بن فرحان الشلوي¹:

تبلورت إشكالية هذه الدراسة في ان الثقافة دور مهم في التأثير في سلوك العالمين في المنظمات وانتائمهم التنظيمي لذا سعى الباحث وبحكم انتسابه للعمل بكلية الملك خالد العسكرية من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبها علاقة الثقافة بالانتماء التنظيمي ومن بين اهم التساؤلات الفرعية التي تضمنتها الدراسة:

-ما مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبها من المدنيين والعسكريين؟
سعت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف وهي:
-التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السادة في كلية الملك خالد العسكرية.
-تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية بين المدنيين والعسكريين.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ومن أبرز النتائج التي تم التوصل اليها:

-إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائدة بدرجة مرتفعة نسبياً، كما لا توجد علاقة طردية موجهة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف ابعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

¹ احمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين 2005، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

2- دراسة اسعد أحمد محمد عكاشة¹:

تبلورت إشكالية الدراسة حول ما هو دور الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، ووضع الباحث مجموعة من الأهداف نذكر منها

- 1) معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات paltel
- 2) التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 3) تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

واستخلص الباحث مجموعة من النتائج نذكر منها:

1) هناك أثر إيجابي لثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

2) ان الأنماط السلوكية السائدة في الشركة تساهم في انجاز الاعمال المطلوبة وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة مع الشركة وهذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية إتباع السلوك الإيجابي الذي يساهم في انجاز الاعمال المطلوبة ويعمل على تعزيز مكانة الشركة داخل المجتمع.

3) هناك رغبة بزيادة حجم المكافأة والحوافز ومنح الترقية والدرجات الوظيفية وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في الشركة وتعزيز مستوى الانتماء والولاء للشركة.

¹ اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Paltel) في فلسطين دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

4) ان العاملين بحاجة لتطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك والتي تعمل على تنمية وتطوير الجوانب الابتكارية لدى العاملين والتي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل الشركة.

2-3 دراسة مفتاح احمد مفتاح احواس¹:

حيث تبلورت إشكالية هذه الدراسة حول الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والاداريون ووضع الباحث مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1) الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

2) مقارنة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

3) الكشف عن دور الثقافة التنظيمية السائدة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والوقوف على المعوقات بين النسق الثقافي العام والنسق الثقافي في المؤسسات الخاصة.

وتوصل الباحث الى جملة من النتائج نذكر من بينها:

أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميون والاداريون لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وجاء مجال المعتقدات التنظيمية في المرتبة الأولى تليها مجال السياسات والإجراءات وبدرجة تقدير كبيرة ثم مجال الاتجاهات التنظيمية في المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير كبيرة، وجاء مجال الأنظمة والتعليمات والقيم التنظيمية في المرتبة الرابعة وبدرجة تقدير كبيرة، وجاء مجال التوقعات التنظيمية في المرتبة الخامسة والأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وعي القادة الأكاديميون والاداريون لأهمية الثقافة التنظيمية حيث تعمل بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها في عملهم.

¹مفتاح احمد مفتاح احواس، الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والاداريون، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، قسم الإدارة واصول التربية، كية التربية، جامعة اليرموك، الأردن

2-4 دراسة ناصر محمد يوسف أبو شمالة¹

حيث تبلورت إشكالية الدراسة حول: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وما أثرها على جودة الحياة الوظيفية؟ ويتفرع هذا السؤال الى مجموعة الأسئلة الفرعية وهي:

- 1) ما مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات)؟
 - 2) ما مستوى توفر ابعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية، العوامل المالية، بيئة العمل الصحية)؟
 - 3) ما مدى جودة علاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟
- ووضع الباحث مجموعة من الأهداف:

- 1) التعرف على مستوى توفر ابعاد الثقافة التنظيمية.
- 2) التعرف على مستوى ابعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- 3) الكشف على مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.
- 4) التعرف على أثر ابعاد الثقافة التنظيمية في جودة الحياة الوظيفية.
- 5- حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفدت من هذه الدراسات فيما يلي:

- مكنتني من التعرف على أهداف كل دراسة واهم النتائج التي توصلت اليها.
- الاستفادة من المنهجية هذه البحوث في كيفية استخدامها للاستبانات والاسئلة والأدوات.
- ولدرستي هذه اسلوبها ومسارها في معالجة موضوع دور الثقافة التنظيمية والاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتحقيق الأهداف المنشودة من البحث من خلال رفع التوصيات والمقترحات اللازمة للمسؤولين والأساتذة كي يتسنى لهم رفع كفاءة العمل بالإدارات التي يعملون فيها.

¹ ناصر محمد يوسف أبو شمالة، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة

ولهذا استعرضت 06 دراسات يتضح تشابهها في أحد المتغيرات واختلافها في التناول والتطبيق الى حد كبير.

ثانيا: الجانب المنهجي للدراسة:

1- منهج وأداة الدراسة:

يتبع الباحث العلمي في إطار إعداده لمشروعه البحثي جملة من الخطوات التي تصوب وترسم حدود ومعالم البحث.

المنهج هو الإجراءات والطرق التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة في دراسته ويعرفه موريس أنجرس "بأنه طريقة تصور وتنظيم بحيث ينص المنهج على اتباع خطوات وتصور لدراسة ما.¹

المنهج المستخدم:

اعتمدت في دراستي على منهج دراسة حالة لأنه المنهج الأكثر ملائمة بموضوع البحث وذلك لأنه يمكنني من التعرف على موضوع الدراسة من حيث العوامل المكونة لها وتحديد العلاقات بين المسؤول الإداري والهيئة التدريسية لدى الأساتذة بعضهم ببعض داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتحليلها وتفسيرها كما في الواقع وضمن ظروفها الطبيعية والوقوف على دورها في تحسين الأداء الوظيفي، حيث عرفها أحمد بن مرسل في كتابه مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال هي البحث المعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه²

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 1996، ص 36.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزائر، 2010، ص 202.

1-2- أدوات الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة ومجتمع البحث تم اختيار الاستمارة التي نعتقد بأنها تخدمنا للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لكل من الأساتذة والاداريين.
الاستمارة:

وتعرف الاستمارة بأنها: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو الموقف، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الافراد، وتتميز الاستبانة بأنها توفر الوقت والجهد على الباحث¹.

وهو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم ارساله الى المبحوثين بطريقة أو بأخرى ليجيبوا على هذه الأسئلة ثم إعادته ثانيا الى الى هيئة المشرفة على البحث ويتم ذلك دون مساعدة الباحث المبحوثين في فهم الأسئلة وتدوين الإجابة عليها.²
وتحقيق الهدف المطلوب.

*الهيكل العام لاستمارة البحث:

لقد اعتمدنا في تصميمنا لإستمارة البحث على ثلاث محاور أساسية بحيث يتشكل كل محور من مجموعة أسئلة ذات أصناف متعددة متمثلة في:
-البيانات الشخصية: النوع، السن، الرتبة العلمية، الخبرة، الوظيفة
المحور الأول: طبيعة أنماط الاتصال المعتمدة في كلية العلوم الإنسانية.
المحور الثاني: طبيعة النمط القيادي السائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
المحور الثالث: اتجاهات الأساتذة نحو الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

¹ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 77.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندري 2007 ص 329.

المحور الرابع: تأثير النمط القيادي السائد على الأداء الوظيفي.

2- إجراءات تطبيق استمارة الدراسة:

تم تصميم الاستمارة في شكلها الورقي الإلكتروني، وقد تم إخضاع استمارة الاستبيان على عينة من المحكمين* .

2- مجتمع البحث والعينة:

1-مجتمع البحث: يعرف مجتمع البحث: ويقصد به جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون مشكلة البحث.¹ بناء على صغر حجم التنظيم في الكلية وبناء على استخدام منهج دراسة الحالة، فقد اعتمدت على الهيئة الإدارية والتدريسية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة حيث يشمل مجتمع البحث جميع أساتذة برتبة: أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ مساعد أ، أستاذ مساعد ب، أستاذ متربص، وقد بلغ عددهم 202.

2-عينة الدراسة:

وتماشيا مع طبيعة الدراسة واختيار منهج دراسة حالة فقد اخترنا العينة القصدية لان مجتمع البحث معروف ويمكن الوصول اليه.

وتعرف العينة القصدية بأنها العينة التي يعتمد الباحث أن تكون من حالات معينة أو وحدات معينة لأنها تمثل المجتمع الأصلي.²

تعرف تحت أسماء متعددة مثل: الغرضية: العمدية أو النمطية، يقوم فيها الباحث باختيار المفردات بطريقة تحكمية لا مجال للصدفة فيها، وفق إدراك مسبق ومعرفة جيدة لمجتمع

* أسماء المحكمين هشام عيادة: أستاذ محاضر أ، جامعة بسكرة، نبيل لحر: أستاذ محاضر أ، جامعة بسكرة، رحمانى أمال: أستاذ مساعد أ جامعة بسكرة).

¹ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2000، ص 130.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 2011، ص 364.

البحث ولعناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا، وبالتالي لا يوجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة.¹

وقد بلغ حجم العينة 80 مفردة من أصل 202 من مجتمع البحث.

مجالات الدراسة:

المجال البشري

يتمثل المجال البشري للدراسة في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة، ونظرا لكبر حجم هذا المجتمع المستهدف، تم اعتماد أسلوب المعاينة واخذ جزء منه ليكون المجتمع السهل المنال الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية حيث اشتمل على 80 مفردة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المجال الزمني:

يقصد به الفترة التي استغرقتها الدراسة بمختلف مراحلها، وقد انطلقت الدراسة في مرحلتها الأولى من يوم تم الموافقة على الموضوع للدراسة، من خلال جمع المعطيات الأولية المعتمدة على الملاحظة والاطلاع على المراجع، بما سمح لتكوين فكرة عامة حول الموضوع قادت لصياغة الإشكالية، وكذلك في المرحلة الثانية تم التطرق للجانب الميداني للدراسة من خلال تصميم الاستبيان، وتم التعديل والتصحيح ليوزع على أفراد العينة، وبعدها يتم دخول مرحلة تفرغ البيانات والقيام بالعمليات الإحصائية والتحليل والتفسير وصولا إلى النتائج النهائية.

المجال المكاني:

يقصد به المكان الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية، أي هو المجتمع الكلي المستهدف الذي سيتم اخذ عينة الدراسة منه، تمثل في اختيار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

¹ أحمد بن مرسل، المرجع السابق، ص 198.

الفصل الثاني

الأطر المرجعية والنظرية للحراسة

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما أكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها من غيرها من المنظمات، ولإستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات، سيتطرق في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالعمل وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة:

الثقافة عند العرب:

عرفها مالك ابن نبي: مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه.¹

وتعرف الثقافة أيضا: النشاط الفكري والفني بمعناها الواسع وما يتصل بهما من مهارات او يعين عليهما من وسائل فهي موصولة الروابط بجميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى متأثرة بها معينة عليها مستعينة بها.²

في المعجم الفلسفي الثقافة هي كل ما فيه استنارة للذهن وتهذيب للذوق وتنمية لمملكة النقد والحكم لدى الفرد او المجتمع، وتشمل على المعارف والمعتقدات والفن والأخلاق وجميع القدرات التي يسهم بها الفرد في مجتمعه.³

الثقافة عند الغرب:

عرفها ادوارد تايلور: هي ذلك الكل المركب المشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والتقاليد وكل القابليات والعادات الأخرى التي يكتسبها الانسان كعضو في مجتمع.

عرفها روشيه: الثقافة هي مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل، وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة والتي اكتسبها وتعلمها وشارك فيها جمع من الأشخاص.

تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن واحد معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جماعة خاصة ومميزة.⁴

¹ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، دمشق، سوريا، ص 84

² جميلة بنت عبادة الشمري، مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، ماجستير في الثقافة الإسلامية، جامعة الامام محمد بن سعود، شبكة الالوكة، د، ص.

³ جورج طرابيشي، معجم الفلاسفة، 2010، ص 35.

⁴ عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والاشكاليات من الحداثة الى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ص 28.

2. مفهوم الثقافة التنظيمية

يركز هيجان في تعريفه للثقافة التنظيمية على بعد قيم الطبقة المؤثرة في الإدارة العليا حيث يقول " الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الافراد ذوي نفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الافراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الافراد في قراراتهم وادارتهم لمروسيهم ومنظمتهم."

كما تعرف بأنها: نظام مشترك للفهم والادراك والسلوك والعادات والقيم والقواعد والأشياء الرمزية المتعلقة بالطريقة التي يتفاعل من خلالها مجموعة من الناس في بيئتهم الاجتماعية والمادية.¹

كما تعني: مجموعة من المعتقدات والقناعات والممارسات الإدارية التي تسود المؤسسة في تعاملها مع العاملين فيها ومع كل من له علاقة بها وتؤثر بدورها في جميع الجوانب التنظيمية وفي سلوك العاملين فيها، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المسؤولون في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم.²

وعرف Gibson وزملائه الثقافة التنظيمية بأنها: تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الانسان وأنماط سلوكية مشتركة، ان ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الافراد.³

وتعبر الثقافة التنظيمية على مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها.⁴

ويرى جيرالد جيرينج أن الثقافة التنظيمية هي: إطار مرجعي معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.⁵

¹ عبد الله البريدي، دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: بالتطبيق على كليات العلوم التقنية في السعودية، العدد الثاني، المجلة العلمية للإدارة، الرياض، 2008، ص 14.

² إبراهيم احمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والابداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 6.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر، الأردن، 2003، ص 261.

⁴ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006، ص 80.

⁵ جيرالد جيرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ص 627.

تعرف أيضا: بأنها تتكون من مجموعة القيم والمعتقدات ومعايير السلوك وترتبط في نشأتها وشكلها بتاريخ المؤسسة وتظهر في الإنتاج المادي والرمزي، وإذا كان تشكلها عبر التاريخ الطويل للمؤسسة يمثل في الواقع استجابة للمشكلات والضغوط التي تواجهها، فإن ثقافة المؤسسة تعبر في هذه الحالة عن الحقائق التي تكون السمات الثقافية لمؤسسة ما وتشكل نموذجا أو نظرة الى العالم.¹

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتضمن ثقافة المنظمة أبعادا وخصائص رئيسية ترتبط بعضها ببعض وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يلي الأبعاد والخصائص الرئيسية التي قد تختلف من منظمة لأخرى وهي:

المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الافراد.

التسامح مع المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة.²

التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.

التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.

الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الاشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.³

الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها.

التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على اظهار اعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

¹ بلقاسم السلطانية، إسماعيل قيرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة**، التصور والمفهوم، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 32.

² جمال الدين المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص15.

³ عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، أشراف: فايز علي الأسود، محمد الهاشم أغا، دراسة للحصول على درجة ماجستير، تخصص أصول التربية، غزة، 2012، ص ص 85-86.

أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي وتضيف ماجدة العطية لم سبق خصائص أخرى للثقافة التنظيمية وهي:

الابداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الابداع والمخاطرة.

الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الافراد داخل المنظمة.

التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الافراد.

الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

الانتظام في السلوك والتقاليد: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة و

مصطلحات وعبارات و طقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف

المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل و الواجب إنجازه (كانتشار

معايير لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا).¹

وهناك خصائص أخرى للثقافة التنظيمية نذكر منها:

تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الافراد

في بيئة العمل.

ثقافة المنظمة عملية إنسانية ، حيث يعتبر الانسان هو المصدر الرئيسي لها وبدونه لا تكون

هناك ثقافة.²

القيم المتحركة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها

مثل : جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب و الانصياع للأنظمة و التعليمات.

الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة

التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر عمى قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم، و ذلك لأنها تتمتع

بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص من بينها:

¹ عبد العزيز محمد عسكر، المرجع السابق، 86.

² الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 19.

الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال. **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.¹

ويرى محمد زايد أن هناك خاصيتان أساسيتان هما العمق الثقافي والتكامل الثقافي ويشير مفهوم العمق الثقافي إلى قوة الثقافة من حيث مدى القبول واقتناع أعضاء وحدة تنظيمية معنية بمجموعة من المعايير والقيم والمكونات الثقافية الأخرى التي تنشأ داخل تلك الوحدة، ومثال ذلك عندما تسود قيمة الجودة في إدارة الإنتاج إحدى الشركات أو التوجه بالمستهلك في إدارة التسويق وكلما سادت مثل هذه القيم دل ذلك على الثقافة التنظيمية² ويميل العاملون في المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من القوة الثقافية بإظهار سلوك تنظيمي ثابت يعكس تلك القيم.³

4. أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة على كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، حيث إن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحوّل هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وتعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأمريكية.⁴

¹ عبد العزيز محمد عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص 86.

³ عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 86.

⁴ شطي امينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدنامكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمرانى العابد، اشراف: فريجة أحمد، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014، ص 38.

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها باعتبارها عاملا مستقلا والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم واللغة المشتركة والرموز والطبوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت وتؤكد هذه النظرة على أهمية الاجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنب الى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من : الأفراد والاهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، ووفقا لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى اليها التنظيمات.¹

ولذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة ومن المعلوم أن للمنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة وأن هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الاعمال التي توجد فيها المنظمة حيث الثقافة الديناميكية والثقافة الأكثر استقرارا ثم المدراء الاستراتيجيون والقادة وممارستهم التي تتجسد بسلوكيات يراد نشرها في إطار المنظمة. ولكن الثقافة التنظيمية مفردة من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة فإن لها أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها.

وتلعب الثقافة دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:²

بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

¹ شطي امينة، المرجع السابق، ص 39.

² عبد العزيز محمد عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 82.

زيادة التبادل بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والافراد.

- تحديد أسلوب وسرعة استجابة افراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.¹

ويمكن ايجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الافراد والمنظمات كما يلي:²

- تعمل على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة او العمل بعكسها سيواجه الرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع الى اخر.

-تعمل الثقافة عللا توسيع افق ومدارك الافراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ان ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

-تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

-تقوم بدور مساند لدور الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وفي إحداث التغيير، كما توفر أداة رقابية تستطيع الإدارة من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي في المؤسسة.

تساعد في تعزيز التماسك الاجتماعي بل إن البعض ينظر الى الثقافة التنظيمية على انها أداة رقابية اجتماعية، وهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

-هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

¹ ناصر بن جمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملينة نوميديا، قسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، ص 37.

² عبد العزيز محمد عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- ويرجع جمال الدين مرسي أهمية وجود الثقافة التنظيمية الى العديد من المزايا أهمها: تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، تحقيق الاستقرار التنظيمي، تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.¹

الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها، على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها واحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والقادة فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.²

وتنبع أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها على الجوانب الآتية:³

التأثير على الحالة المعنوية للعاملين: حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يحصل توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى.

التأثير في الأداء: ترتبط الثقافة التنظيمية برابطة قوية للغاية بالأداء الكلي للشركة من خلال إحداث تغيير فيه.

المساعدة في تنفيذ استراتيجية المنظمة: لا يمكن تنفيذ أي استراتيجية طالما انها تتعارض مع ثقافة المنظمة لأنها تلعب دورا كبيرا في المبادرة وتوجيه الاحداث داخل المنظمة.

منح المنظمة هوية مميزة: حيث اثبتت دراسة "هنجر ودافيد" بأن ثقافة المنظمة تعكس هويتها وتمنحها الإحساس بالشعور والأهمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

التأثير في السلوك الفردي والجماعي: تعتبر الثقافة قوة مؤثرة الى حد كبير على السلوك الفردي أو الجماعي فإنها تحفز وتنشط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمة.

¹ جمال الدين مرسي، المرجع السابق، ص 19.

² أسماء مزروع، دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تنمية الوظيفة الإبداعية، دراسة مسحية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، إشراف: بوزيد رملي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، بسكرة، 2014، ص 49.

³ عبد العزيز محمد عسكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-85.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

1. أنواع الثقافة التنظيمية:

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على ان تعكس الاحتياجات الحقيقية الخاصة بالتنظيم سعت الباحثة الى تحليل الثقافة التنظيمية الى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى اخر حسب التقسيم الذي اعتمده الباحثين:

أولاً: تصنيف (handy) يصنف الثقافة التنظيمية استنادا الى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على ان تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم:

- **ثقافة القوة:** اذ تعني ان عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد غير محدد من الافراد البارزين في المنظمة.¹

- **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالأنظمة والقواعد كما انها توفر الامن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. وتعتمد هذه النوعية على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.²

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. وترتكز ثقافة المهمة على أداء المهام، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع على المرونة والتكيف وتفويض السلطة لتحقيق أهداف المنظمة.³

- **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق فتنتشر الحيلة والحذر بين الافراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً واهتماماً بتفاصيل عمله.⁴

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² مفتاح احمد مفتاح احواس، الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والاداريون، اشراف: محمد علي عشور، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2013، ص 24.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴ بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الأردن، ص، ص 12، 13.

ثانياً: تصنيف (wallach) الذي صنف الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإداري إلى:¹

- الثقافة البيروقراطية: هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة: تتميز ببيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثاً: تصنيف (Jones) صنف الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

- ثقافة إنتاجية: يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم لما يوفره العمل من ضمانات كافية.
- ثقافة مهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة إذ تعتمد على قيادة متبادلة بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.²

تصنيف الثقافة حسب القوة: صنفها (Hadg Anthony) حسب هذا النوع إلى:³

- الثقافة القوية: والمقصود بها أنها شاملة وممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال درجة ثبات هذه القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها البعض، بالإضافة إلى درجة انسجامها مع قيم الشخص ومعتقداته، فتساهم في الترابط الاجتماعي، وفعالية نظام الاتصال والاتفاق على نفس المبدئ والقيم، وهو ما أكد عليه كل من (Tom Peter Robert H-Waterman)

¹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، إشراف: زوزو رشيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2015، ص 85.

² بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، المرجع السابق، ص 13.

³ هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، إشراف: عبد الرحمان بوقوق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2015، ص 73.

في دراستهما، فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة هي الأكثر ابداعا في كل المجالات، وهي التي تركز على الكيف اكثر من الكم، وتهتم بالفرد العامل. تركز الثقافة التنظيمية على عنصرين اساسين:

* **عنصر الشدة:** ويرمز الى القوة وشدة تمسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات، فكلما زاد التمسك بهما زادت قوة الثقافة.

* **عنصر الاجماع:** أي المشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل العاملين في المنظمة وهذا لا يأتي الا من خلال:

- تعريف العاملين بالقيم والمعتقدات والاهداف التنظيمية.

- مكافئة من يلتزم بهذه القيم، مما يحفز الاخرين على الالتزام بها.

- **الثقافة الضعيفة:** يكون هناك اتفاق قليل وتمسك اقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بانها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع على الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية فآثارها يكون ضئيلا في أداء وفاعلية المنظمة.

تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث الرسمية:¹

الثقافة الرسمية: ويستند هذا النوع الى علاقات العمل التي تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الافراد، وتكون مبنية على علاقة تعاقدية، محكومة بشروط التعاقد بينهما، والالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة على الأداء، وتقدم المنظمة محفزات للأفراد يحصلون عليها عند تحقيق زيادة في الأرباح.

الثقافة غير الرسمية: وتستند الى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية، يشعر بها الفرد بالتزامه الأخلاقي اتجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل غير الرسمية أي دون عقود أو شروط، مما يعزز الولاء ونشوء علاقات غير مصلحية.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 361.

2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية عدة أدوار تقوم بها، ولها تأثيرها بعيد المدى، ويتعلق ببناء العلاقات المشتركة بين أفراد المؤسسة، وعند الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية يعني ذلك أننا نبحث في تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن من جهة أخرى، وبهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية، فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع نذكر منها:

بعد القيادة: يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المؤسسة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها.

البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية: يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمؤسسة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.

البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه: تشمل قيمة وعناصر الراتب الشهري وهي أحد العناصر المهمة في الثقافة التنظيمية المؤدية الى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان، كما أن عدالة الطريقة التي يتم فيها تقييم أداء العاملين سوف يؤدي الى رضاهم واستقرار ولن يسبب ذلك مشاكل داخل المنظمة، وكذلك نجد أنه إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه سيسود المؤسسة ثقافة تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم وهذا سيثير عدة مشاكل، بالتالي لابد من وجود شعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.¹

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء سلوك التنظيم في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 56.

يوجد هناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية على أساس أن المؤسسة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس، التسيير والتغيير والتحفيز وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وكل هذه العناصر هي بعد هام من مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية يمكن توضيح كل بعد فيما يلي:¹

البعد التحفيزي لثقافة المنظمة: بما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية المشتركة بين أعضاء المؤسسة التي تكون لديهم شعور خاص اتجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب، وترك ما هو غير مرغوب، ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المؤسسة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين، بمعنى آخر فالثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم ويوجه السلوك اليومي في بيئة العمل، وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافأة والحوافز، فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة للإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المؤسسة.

البعد التسييري للثقافة التنظيمية: إن التسيير في المؤسسة يمس جوانب التنظيم المادية والبشرية ومرتبطة بمكونات الفرد العامل، وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات، وبالتالي توجد علاقة وثيقة بين الثقافة والتسيير، وفي هذا السياق يفرق كاتز بين ثلاث مهارات تسييرية، وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والفكرية التصورية، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل.

البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية: إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المؤسسة صورة استراتيجية وقدرة

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، 2016، ص 89.

حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة.

للمنظمة، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الاضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى الإدارة، ومن جانب آخر فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المؤسسة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على انجاز الاستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بين إدارة الثقافة الاستراتيجية من المهام الرئيسية للإدارة، على اعتبار ان القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري.

البعد التنافسي للثقافة التنظيمية: تعطي الثقافة التنظيمية للمنظمة ميزة تنافسية وتؤثر على سلوك أفرادها وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم طريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية التعامل مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة الزبون، ما تبرز مكانة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الثقة التي تنشأ بين أفراد المؤسسة والقدرة على إنجاز الأعمال بشكل جيد وبالتالي تعزيز روح الإبداع والمساهمة في تقاسم المعلومات والأفكار المبدعة والتي هي مصدر التفوق التنافسي.

البعد التغيير للثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها، إضافة الى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل وهذا نتيجة الزيادة في المستويات المهنية والتقدم التقني في برامج الجودة والهندرة والمنافسة السياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير.¹

¹ محمد شنشونة، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 13، جوان 2013، ص 97.

3. عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة وتتمثل هذه العناصر في الاساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والابطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والقيم والأعراف، والتي تتبناها المؤسسة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد الموظفين عن طريق تصرفات المسؤولين.¹

***القيم التنظيمية:** القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.²

***المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.³

***التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.⁴

¹ اسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بجزء، فلسطين، 2008، ص 13.

² محفوظ لعريبي، عبد القادر بن مرزوق، واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلاني بونعامة، خميس مليانة، ص 9.

³ عمر حمداوي، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2014، ص 36.

⁴ اسعد محمد عكاشة، المرجع نفسه، ص 14.

***الاساطير والقصص:** عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة، والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية اداها او شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها وتروي لأعضاء المنظمة الجديد ليتعرفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تميزها، مع الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية او تكون مجرد أحداث مفبركة.

***الأبطال:** يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم: المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للأداء والانضباط.

***الطقوس:** هي مجموعة من الأنشطة التي تعبر عن قيم المنظمة وقوتها وهي أيضا أحداث مخططة تنظمها الإدارة في مناسبات معينة لصالح العاملين لتعزيز بعض القيم والمعتقدات كتكريم الأشخاص المتميزين و توزيع المعونات، ويرى هوفستيد وزملاؤه أن الرموز والأبطال والطقوس التنظيمية يمكن جمعها تحت عنوان واحد هو الممارسات لأنها تبدو ظاهرة في شكل ملموس للمراقب الذي يلاحظ ثقافة المنظمة.¹

***الرموز:** هي الكلمات والأشكال والأشياء التي تحمل معاني معينة ضمن ثقافة المنظمة ومن أمثلة ذلك: تعليق شارة على زي الافراد، وهناك منظمات تعبر عن رموزها من خلال توفير سيارات لنقل مدراءها، تصميم مكاتبهم وحجمها وغيرها من الأمور الخاصة بكل منظمة.

***اللغة:** عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها.²

¹ مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية، مذكر ماجستير تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010، ص

² أسعد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

*فريق العمل: في ظل التطورات الحالية في حجم منظمات الأعمال وتعدد مهامها فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائماً، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمراً حيوياً فمن أسباب نجاح اليابانيين في تحقيق التفوق هو بناء فريق العمل وتنفيذ المشاركة من جانب المديرين التنفيذيين.

*المعايير: هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.

الاتصالات: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات.¹

المطلب الثالث: القيم المكونة للثقافة التنظيمية ووسائل تطويرها:

أولاً: القيم المكونة للثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، وقد اتضح أن كلا من فرانسيس وود كوك أفضل من تناول هذا الجانب، لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم التي تناولها هذان الباحثان:

أ- القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية والمعلومات والجاذبية والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام.²

¹ أسعد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² أسماء مزروع، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ب- الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية الفعالة مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً التي تتوفر في الصفوة، لذا تعد الصفوة كقيمة خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات واستخدام المعايير الموضوعية وتقصي سجل السلوك والتعرف على قيم المترشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح واستكشاف دوافع المرشح.¹

ت - المكافأة:

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفيع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز الإمكانيات المناسبة وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ث - الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التواصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفعالية البناء التنظيمي وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لها.²

ج - الكفاءة:

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة واكتساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، والمنظمات ليس لديها خيار، إذا اردت النجاح وتحقيق الأهداف إلا ان تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا³

¹ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، اشراف: مازن فارس رشيد، قدمت الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك سعود، السعودية، ص28.

² أسماء مزروع، مرجع سبق ذكره، ص65.

³ بسام بن مناور العنزي، المرجع السابق، ص 29

التزاما تاما بقيمة الكفاءة من اجل الأداء الفاعل وتوجيه الافراد الى تحسين العمل وإتقانه مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات.

حيث ثبت القرار أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.
ح- العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة ان رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافأة يعد حافزا للأداء الفاعل، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم من اجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافق فيها العدالة والمساواة.

خ- فرق العمل:

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة اهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة او مجموعة من الافراد العاديين، لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل)، انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الاجماع والالتزام واثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وترو، من اجل الصالح العام للمنظمة ومن أجل تلاحم مجموعة الافراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

د- القانون والنظام:

تطور كل جماعة إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، وتمارس المنظمات نفوذا كبيرا على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاما مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين، لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.¹

¹ بسام بن مناور العنزي، المرجع السابق، ص 29، 30.

ونرى ان القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيرا بالغا في أداء الأساتذة، حيث ان قيم القوة والضعف والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة القادة للصلاحيات والسلطات أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر في بوضوح في أداء المهمات والواجبات، بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأساتذة وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة.

ثانيا: وسائل تطوير وتكوين الثقافة التنظيمية:

هناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة وتطويرها:

- مشاركة العاملين:

أن أول وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر للمشاركين العاملين، فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل ما ينمي إحساسا بالمسؤولية إزاء نتيجة الاعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.¹

- الإدارة عمل رمزي:

إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافة يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية، حيث يتطلع العاملون أي أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الافراد يصدقون ما تقوله²

- المعلومات من الاخرين:

ان كانت الرسائل الواضحة من القادة تعتبر عاملا مهما في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء، فشعور الفرد مثلا بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعا من الرقابة على الفرد وهذا ما يؤدي الى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.³

¹ أسماء مزروع، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 26.

³ بسام بن مناور العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

نظم العوائد الشاملة:

ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول كما انها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.¹

وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في اخلاقيات العمل، القيم التنظيمية، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم، الأنماط السلوكية، توقعات أعضاء التنظيم، فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.

وعليه فإن اهتمام الكلية بدراسة ومراجعة ثقافتها التنظيمية امارا ضروريا اذ تساعدنا على فهم وتفسير سلوك الأساتذة والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، الحماس، حب العمل، وضوح قنوات الاتصال، العمل في شكل فريق كلها سمات ضرورية للنجاح وتشجيع من فعالية أي منظمة، فالثقافة التنظيمية لها تأثير على نشاط الأساتذة وعلى الجهد الذي يبذله الأستاذ في العمل والطريقة التي يتعامل بها مع زملائه ورؤسائه داخل الكلية.²

¹ محمد بن غالب العوفي، المرجع السابق، ص 26.

² بسام بن مناوور العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المبحث الثاني: مدخل للأداء الوظيفي

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة على تحقيق أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة، ومن خلال الوصول لتلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواءا كان محليا أو إقليميا أو دوليا، حيث تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات من خلال إدراك القادة أنه من المحددات الرئيسية في جميع الأنشطة والاعمال في المنظمة، فهو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أو صله والاسم. الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹

المعنى الاصطلاحي:

ويعني النتائج العلمية أو الإنجازات أو ما يقوم به الافراد من أعمال أو تنفيذ الاعمال. تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء: هو تنفيذ امر واجب او عمل ما استند الى شخص أو مجموعة أشخاص للقيام به.

ويعرف الأداء الوظيفي على انه درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة للوظيفة وهو يعكس التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

الأداء: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون كمها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية والكمية والكيفية.³

الأداء: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁴

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 11، ص 26.

² حماني عيبر، دغوش رانيا، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص 16.

³ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقسيم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 86.

⁴ حماني عيبر، دغوش رانيا، المرجع نفسه، ص 16.

-كما يمكن ان تعرف على عملية او مجموعة عمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل.¹

وتعريف أيضا: محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة واي خلل في أي منها لابد ان يؤثر في الأداء والذي يعد مرآة المؤسسة.²

ويعرف الأداء الوظيفي: كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، وتساعده في التأثير في الافراد او المشاركين الاخرين.³

ويعرف الأداء أيضا: هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة، وهذا نتيجة للمعارف والكفاءات التي يمتلكها الأفراد.⁴

كما تعرف: بانها جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة.⁵

ويعرف الأداء: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات.⁶

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 43.

² عثمان ليلي واخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، عرض بعض التجارب في القيادة الأداء المتميز لبعض المؤسسات، اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد الخامس، 2018، ص 24.

³ بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسن الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد الثامن، جوان 2017، ص 367.

⁴ شنافي نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، جانفي 2021، بسكرة، ص 107.

⁵ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية لقيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 34.

⁶ صالح مسعودي، الاتصال الغير رسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورود كوين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018، ص 48.

ويعرف أيضا: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.¹

أما ولسن ووسترن فقد عرفه: المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة.²

2. أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها، وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.³

➤ الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية أو في أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الافراد لأعمالهم وانشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.

➤ الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء دون قيمة، أي انه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.

➤ استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العمل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

➤ تستطيع المنظمة من خلال عملية تقويم الأداء الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

➤ مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة، إذا ارتكزت على أسس سليمة.⁴

¹ خلود زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديدة، العدد 09، سبتمبر 2013، ص 269.

² محمودي كمال، محمودي شهرزاد، الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة، المربي، العدد 23، 2020، ص 95.

³ طلال عبد الله الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 82.

⁴ بغالية مليكة، خيرات عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات مستوى الأداء الوظيفي

1. عناصر الأداء الوظيفي:

المعرفة لمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتسيير العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني عن العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹

التميز في الأداء: وهو حالة الابداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.²

¹ عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، إشراف: علوطي عشور، دراسة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص 77.

² أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 35.

- وترى ان أداء الفرد يأتي كمحصلة للعوامل التالية:¹
- الرغبة: حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وتتألف من:
- اتجاهات وحاجات التي يسعى لإشباعها.
 - المواقف التي يتعامل معها في العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- القدرة: هي مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء وتتألف بدورها في محصلة:
- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في أداء عملي او مهارة استخدام المعرفة.
 - مدى وضوح الدور أي الأداء او السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون.
- كما يرى أبو شيخة أن القدرة تعبر أيضا عن قدرة الفرد على الإنجاز، والتي يمكن تحقيقها من خلال:
- تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الاشراف ونظم الاتصالات وسلطات الوظيفية (تحليل الوظيفة).
 - بيان معلومات وقدرات ومهارات وخبرات الافراد (تحليل شخصية الفرد).
 - تعيين الافراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
 - مواءمة العاملين بالتدريب والتطوير.
 - تنظيم جهود العاملين والرقابة على أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء الأفضل.

¹ أحمد محمد الدمرداش، المرجع السابق، ص 36.

بيئة العمل: وتتمثل واضحة في الملامح المادية للبيئة مثل: الإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة وأخرى معنوية، مثل: ساعات العمل والعلاقات بالرؤساء وزملائه العمل وكذلك نمط الإشراف

وبصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي:

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل فيه تحدي ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منها.
3. **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف وما تتضمنه من مناخ للعمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.¹

2. محددات الأداء الوظيفي:

إذا اعتبرنا أن الأداء ما هو إلا محصلة لنشاط الفرد أثناء قيامه بعمل ما فإنه لا يمكن أن نلمس نتائج تلك العملية إلا من خلال معرفة محددات تتفاعل فيما بينها لنحصل على أثر تلك العملية، ومن هذه المحددات ما يلي:

- **الدافعية:** وهذا يتوجب ان يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد²، وهي تعتبر على مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن ان تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.³
- **مناخ او بيئة العمل:** يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي الى اشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
- **قدرة الفرد على أداء العمل:** يجب ان تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضى عن العمل او الاستياء العام منه.⁴

¹ عطابي عصام، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² صالح مسعودي، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

³ ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الحاجات الفلسطينية وأثره في الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والازهر، دراسة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 45.

⁴ صالح مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة، لقياس الدافعية ومناخ العمل والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات لتدعيم نقاط القوة، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد.

يمكن ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، ويمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

(1) كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

(2) نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات معينة، ففي بعض أنواع الاعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجود الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والابداع والابتكار في الأداء.

(3) القدرات والخصائص الفردية: يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.¹

(4) نمط الأداء: المقصود به الأسلوب او الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وانشطة معينة، ومزيج هذه الحركات او الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة، او الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان ذا طابع ذهني.²

¹ محمد حازم أبو السعود، واقع تطبيق الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 49.

² صالح مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي:

أ. **غياب الأهداف المحددة:** حيث ان المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز او محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج، والأداء الجيد فعندما يتساوى الموظف ذو أداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف، فإنه لا يعطي سمعة حسنة للمؤسسة كما أنه لا مجال للحديث عن الأداء الذي ينبغي أن يكون مختلفا من موظف لآخر.

ب. **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو الحلول للمشاكل التي يوجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.¹

ت. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب المرتبطة بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول والموظف الغير المنتج.²

¹ الخليفة زياد سعيد، **الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 43.

² ذهبية سيد علي، **الاستقرار الاجتماعي للأستاذ الجامعي وتأثيره على أدائه الوظيفي**، دراسة لعينة من أساتذة جامعة الجزائر (1،2،3) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر، ص 174.

ث. **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف وإنتاجه أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف كالعوامل الاجتماعية مثل السن والمؤهل التعليمي والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات، الواجبات، نظام الترقيات والحوافز في المنظمة.¹

وهناك بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي من بينها:

أ. **المناخ التنظيمي:** يعرف بأنه تعبير يدل على مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية وغيرها من العوامل والابعاد، إذ يؤثر المناخ التنظيمي في العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين.

ب. **الروح المعنوية لدى الموظف:** يظهر موقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزادا الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح ان الروح المعنوية للموظفين تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي كما تؤثر القيادات الإدارية وبشكل كبير على الموظفين سلبا أو إيجابا وهذا ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي.

ت. **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عن الدوريات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لابد أن يشغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة من الصعوبات التي تكون ناتجة عن عمله فإذا كانت هناك نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها.²

¹ الخليفة زياد سعيد، المرجع السابق، ص 44.

² بغالية مليكة، خيرات عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

1. أثر التحفيز على الأداء الوظيفي

إن التحفيز حالياً أصبح يشكل أحد الوسائل الهامة في استراتيجيات تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية لا سيما بعد أن أثبتت التجارب والدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، إذ يعتبر التحفيز أداة فعالة لها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتمييزها، والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها وكسب ثقتها لضمان استمرارها وولائها وذلك من خلال انتهاج تحفيز فعال.

1- تعريف التحفيز:

يمكن تعريف عملية التحفيز من خلال التعارف التالية:

التعريف الأول: في عمله". تعرف عملية التحفيز بأنها عبارة عن " كل قول أو فعل أو أفكار تؤدي لسلوك أفضل للفرد وتجعله يسعى للاستمرار في عمله.

التعريف الثاني: التحفيز هو " العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها؛ وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج للإشباع.¹

التعريف الثالث: المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجياتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.²

التعريف الرابع: مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.³

¹ محفوظ لعريبي، عبد القادر بن مرزوق، **مرجع سيق نكرة**، ص 35.

² غازي حسن عودة الحلايبة، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن**، دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة للحوال على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 9.

³ بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين**، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 256.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن التحفيز هو ممارسة الإدارة لمهمة التأثير في مجموعة من الرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، وهذا وفق نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المؤثرة فيهم (الحوافز).

2 - علاقة التحفيز بالأداء:¹

يمكن استخدام الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز في المؤسسة وذلك بمعرفة الأداء المحقق نتيجة هذا النظام وكذا العلاقة بين الأهداف التنظيمية. من خلال معرفتنا لمفهوم الأداء فيما سبق في كونه الرغبة في العمل والقدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، إذ ترجع القدرة وإتاحة الفرصة من خلال الاختيار السليم لأعضاء المنظمة.

إلا أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمنظمة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن لا بد أن يتم ذلك بإدراك العلاقة بين الحاجات ذاتها لأنه قد تعجز الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤشر الفعال على كفاءة الإنتاجية والأداء، وبهذا برزت أهمية إدارة الأفراد الحديثة كإدارة فعالة في توجيه الأفراد للعمل لزيادة أداؤهم، وذلك بدراسة ما يؤدي إلى تنمية رغبات الأفراد ومعرفتها بملاءمة نوع العمل لميول العاملين واتجاهاتهم.

عندما يقوم العاملون بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة وهي تحقيق الأهداف من خلال الأداء المناسب، فمتلما يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، تمتلك المنظمات حاجات غير مشبعة هي الأخرى والتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الحاجات لن تتحقق إلا من خلال جهود العاملين وأداؤهم.

فإذا كان أداء الفرد غير كاف لتحقيق أهداف المنظمة فإنها سوف تكون أقل مقدرة على مكافأته؛ بالإضافة إلى أن المنظمة تشبع حاجات الأفراد من أجل تمكينهم من الأداء بشكل جيد وبالتالي تحقيق أهدافها

¹ محفوظ لعريبي، عبد القادر بن مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ترتبط الحوافز بعلاقة وثيقة بأداء العاملين، حيث أفاد (العليش محمد الحسن ووسام علي حسين، 2016) بأن المنظمات تسعى إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الانتاجية.

إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة. وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والوثوق بعملة لتحقيق الكفاءة العالية. إضافة إلى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يؤدي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم.¹

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.²

¹ هناء عبد الرحمان النجار، الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي، <https://mqqa.com/?p=247913> تم الدخول يوم 2021/06/06 على الساعة 12:30 .

² محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21 ص 639.

3- تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي:¹

ينعكس التحفيز على فعالية المنظمة وذلك سواء على صعيد الأفراد العاملين، أو على صعيد المنظمة، فهو يحظى باهتمام كبير من قبلها، حيث يساهم تطبيق التحفيز بصفة فعالة في التأثير على أداء الأفراد العاملين في مختلف مستوياتهم، وفي فعاليتهم وأدوارهم وفق ما يلي:

- إشباع حاجات العاملين وتحقيق رضاهم: يؤدي التحفيز الفعال إلى إشباع حاجات العاملين وذلك بتوفير التركيبة الملائمة من الحوافز المادية والمعنوية والتي تتوافق مع أغلبية العاملين وبالتالي تحقيق أهدافهم، ومن خلال إشباع حاجاتهم يتحقق رضاهم.

- التأثير على سلوك العاملين ورفع ولائهم للمنظمة: ويتمثل ذلك في شعور العامل أن المنظمة لا تستغله لتحقيق أهدافها فقط بل تحرص على إرضائه وبهذا يصبح أكثر تطلعا للعمل؛ ويتجنب بذلك التأخير والتغيب، وعندما يجد العاملون التحفيز الكافي، فإنهم سيميلون للاستمرار والاستقرار في عملهم أي رفع روح الولاء والانتماء للمنظمة.

- زيادة صلاحيات الأفراد: يؤدي التحفيز الفعال إلى إغناء محتوى الوظائف وزيادة الصلاحيات للأفراد العاملين، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالأهمية حين إنجازهم لأعمال والمهام المتعددة، كما يؤدي إلى إثارة روح التحدي وتنفيذ المهام الصعبة وتطوير مهاراتهم للتمكن من تنفيذ العمل المتنوع والموسع، بالإضافة إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية وتوسيع دائرة المشاركة.

- تشجيع الإبداع والابتكار: ويتم ذلك من خلال كون أن التحفيز يساهم في تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها، ويتم ذلك من خلال تشجيع التنافس بين العاملين خلال العمل من أجل الحصول على الحوافز وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وتوفير مناخ التطوير والابتكار لجميع الأفراد.

¹ محفوظ لعريبي، عبد القادر بن مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2. أثر الرضا الوظيفي على الأداء

للرضا الوظيفي أهمية في التأثير على أداء الأفراد وهذا ما يفسر اهتمام العديد من الباحثين به وفيما يلي سيتم تقديم تعاريف لهذا المصطلح والتعرف على علاقته بالثقافة التنظيمية والأداء.

1- تعريف الرضا الوظيفي

يعرفه ستون بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.¹

ويرى ادوين لوك ان الرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.²

أما هيربرت فيري: أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.³

ويرى العديلي: ان الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل.⁴

¹ برياح محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 4.

² شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 4.

³ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص، 211.

⁴ إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه، عوامله، نظرياته ومقاييس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 17.

2- علاقته بالثقافة التنظيمية والأداء

هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، إذ أن هذه الأخيرة تعتبر فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل كما أن نجاح المنظمة ومستويات أدائها المرتفع يعود للثقافة التنظيمية، ورفع أدائها يأتي نتيجة لتكامل هذه الثقافة مع عوامل أخرى فأداء المنظمة يتشكل من أداء جميع الأفراد حيث تدعم الرابطة بينهم وبينها وتكون أكثر صلابة.¹

وقد كشفت الدراسات وجود علاقة معقدة وليست باتجاه واحد بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث أن العامل الراضي بعمله عامل منتج، ومن جهة أخرى الأداء يسبب الرضا، فالعامل ذو الأداء المتفوق يحصل على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، كذلك الأداء والرضا يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، ويصبح أكثر رضا. وقد تم أيضا ربط موضوع الرضا الوظيفي مع دوران العمل والتغيب والتأخر فهي عوامل تؤثر سلبا على الأداء وأشارت الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين الرضا ومعدل دوران العمل، فالعامل الراضي لا يميل إلى ترك عمله، أما الأقل رضا فله ميل لذلك، وبينت الدراسات أيضا وجود علاقة حية بين التغيب والتأخر وبين الرضا الوظيفي، فالعامل غير الراضي يظهر عدم رضاه عن الظروف القائمة من خلال التغيب والتأخر.²

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، حالة وحدة الحمامات والمضخات، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص، 159.

² محفوظ لعريبي، عبد القادر بن مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المبحث الثالث: أثر أنماط الاتصال والانماط القيادية على الأداء الوظيفي

تمهيد:

تعتبر القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تكاملية نحو تحقيق أهداف محددة ولا غنى عنها في المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات بشتى أنواعها وتتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات فكلما كانت القيادة ذات فعالية آتت ثمارها و أكلها، والعنصر البشري يلعب الدور الأهم في تفعيل ونجاح العملية الإدارية والتي تحتاج إلى قيادات حكيمة ومؤهلة ومبدعة من أجل تسيير وتنمية قدرات وكفاءات العاملين وتحقيق أهدافها، وكثيرا ما يؤثر النمط القيادي المتبع في جودة المنظمة بسبب خصائص القائد الذي يجب أن يكون مؤثرا في نشاط العاملين، ولا يحدث ذلك ما لم يتصف القائد بالعديد من الصفات والسمات المميزة والذي تختلف من قائد لآخر وذلك تبعا لاختلاف النمط الذي يستخدمه القائد مع مرؤوسيه. وفي حين أن بعض الأنماط القيادية تشجع العاملين على الإبداع وتنمي قدراتهم وتؤسس بيئة خصبة وجو ملائم لذلك نجد أن هناك في المقابل أنماطا أخرى تقتل ذلك وتقضي عليه.

المطلب الأول: أثر أنماط الاتصال على الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم وأنواع أنماط الاتصال:

1. مفهوم الاتصال الرسمي والغير الرسمي

الاتصال التنظيمي الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل التنظيم، حسب ما تقره اللوائح التنظيمية، وداخل الهيكل التنظيمي الرسمي هو اتصال رسمي لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة.¹

* كذلك هو الطريقة أو القناة التي تحدد مسبقاً بصفة رسمية، ملزمة بجميع العاملين في المنظمة الإدارية، من أجل إتباعها في جميع اتصالاتهم أثناء أدائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة.²

* كذلك يعرف: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.³

* هي الاتصالات التي تنساب بين خطوط السلطة الرسمية، وقد تكون شفوية من خلال المقابلات الشخصية المباشرة وجهاً لوجه، عبر المقابلات الجماعية خلال المؤتمرات والاجتماعات أو عبر أجهزة الاتصال الهاتفي، وقد تكون مكتوبة عبر الرسائل والكتابات والمراسلات المتبادلة بين الإدارات والجهات المختلفة⁴

¹ صالح مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² رضوان بلخير، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 40.

³ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2009. ص 39.

⁴ ايمان محمد الصرايرة، أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2010، ص 15.

*يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال الخطوط السلطة الإشراف تأخذ المعلومات التي تداول في شكل أوامر، تعليمات والاستشارات في نطاق التساؤلات، من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل أو على شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد.¹

الاتصال الغير رسمي:

*هو الاتصال الذي يتم بين الافراد والجماعات، ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، تتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية.

*ويعرف أيضا بأنه اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة دون ان تحدد الإدارة موضوعه او طريقته.²

2.أنواع أنماط الاتصال:

الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. وتتم هذه الاتصالات النازلة بواسطة وسائل عديدة من بينها ما هو مكتوب مثل النشرات والدوريات والتقارير ومنها ما هو شفوي مثل اللقاءات والاجتماعات والمناقشات.³

¹ فتحة برباش، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الإدارية، دراسة حالة بمقر الولاية المسيلة أنموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 7.

² بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ ايمان محمد الصرايرة، المرجع السابق، ص 17.

الاتصال المساعد:

تتدفق المعلومات في هذا النوع من الاتصالات من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي، وفي هذه الاتصالات يعطي المرؤوس رئيسه بيانات عن عمله وعن المشاكل التي يواجهها، وتشمل هذه الاتصالات الملاحظات والمعلومات والأفكار والشكاوى والاقتراحات، وهذا النوع من الاتصالات يرفعها العاملون للإدارة التي توفر لهم فرص التحدث للرؤساء عن الأمور التي تهمهم والتي يصعب طرحها في تقارير أو اجتماعات.¹

الاتصال الأفقي:

هذا النوع من أنواع الاتصال الرسمية يحدث في اتجاه أفقي، ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي الإنجازي الواحد، بهدف تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، وفي كثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي، ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.² وعملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية، يعتبر من الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان، وخصوصاً عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصالات إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصالات بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة تعتبر ضرورية لعملية التنسيق والتكامل، بين الوظائف التنظيمية المتنوعة.

¹ إيمان محمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² عمر عبد الرحيم نصر الله، أنواع الاتصالات داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة، موسوعة مقالات مهارات النجاح <https://sst5.com/>

* -اتصال الخطوط المائلة

هي نوع آخر من أنواع الاتصال الرسمية والتي تكون فجائية، وغير متوقعة أو معتادة، أي أنها تحدث في مواقف وأحوال خاصة جدا التي لا يمكن استعمال أي نوع من أنواع الاتصال الأخرى فيها، أي أن هذا النوع يعتبر أقل وسائل وطرق الاتصالات استخداما داخل المنظمات، والمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالاتها واهتماماتها وعملها، إلا أنها تعتبر ذات أهمية خاصة في المواقف والأحداث التي لا يمكن للأفراد القيام فيها بكفاءة ونجاح من خلال وسائل الاتصال الأخرى.

فمثلا عندما يكون المدير أو المسؤول الأعلى مجبرا أو مضطرا للقيام بالاتصال المباشر مع الأفراد أو الأعضاء الذين لديهم المعلومات الضرورية والمطلوبة في تلك اللحظة، والتي لا يوجد أي طريقة للوصول إليها إلا عن طريق القيام بمثل هذا الاتصال المباشر، حتى لو لم يكن مقبولا القيام به، ولهذا الاتصال ميزة خاصة، وهي توفيره للوقت والجهد والسرعة في الوصول إلى ما هو مطلوب وهام¹.

وفي عملية الاتصالات الرسمية يجب أن تكون شبكة هذا الاتصال قادرة على إيجاد السرعة بنقل المعلومات، بالإضافة إلى وجود الدقة في المعلومات أو الأخبار والأوامر والقرارات التي تنتقل والتي تؤدي إلى تحقيق الفاعلية في الأداء².

ثانيا: دور أنماط الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي

أن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء³.

تم الدخول إليه يوم: 2021/06/18 على الساعة: 20.30 <https://almerja.com/reading.php?idm=51282>¹

² عمر عبد الرحيم نصر الله، المرجع السابق.

³ بوعطي جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 02.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين¹.

كما أن للاتصال الرسمي والغير رسمي جانب خفي تبرز مظاهره في العلاقات بين العمال والتعاون وكل ما له بالجماعات داخل وخارج التنظيم، أما الفاعلية وان كان للجماعة دور في تفعيلها إلا أنها ترجع لطبيعة أو شخصية كل فرد، فهناك من له القدرة على ربط العلاقات والتفاعل مع الجميع لكنه بالمقابل لبس له فاعلية في الأداء نتيجة لدوافع أخرى فالتحيز بنوعيه المعنوي والمادي².

¹ بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 02.

² صالح مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

المطلب الثاني: أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي

1. مفهوم وأنواع القيادة:

أولاً: مفهوم القيادة: يعرفها جيب في موسوعة علم النفس الاجتماعي: وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية.¹

وتعرف القيادة: مهارة سلوكية في ممارسة التأثير والتوجيه، التنسيق بين الجهود والرؤى ووجود تصور لهدف يراد تحقيقه.²

وتعرف أيضاً: بأنها قدرة المشرف على فهم السلوك الإنساني لمؤوسيه لغرض توجيه ذلك السلوك توجيهها يؤدي الى قيام المرؤوسين بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً الى تحقيق اهداف منشودة.³

ثانياً: أنواع القيادة:

1- القيادة الاوتوقراطية: 4

توجد هناك أنماط متعددة لسوك القائد الاوتوقراطي تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الاوتوقراطية:

أ- القيادة الاوتوقراطية التسلطية: يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، اما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها.

¹ هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن طريق تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنس شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص 21.

² العياشي زينوني، عادل بغزة، إمكانات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 7 العدد: 01، 2019، ص 223.

³ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في غدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 10.

⁴ واعر وسيلة-موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعاليتها صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية، بسكرة، ص 4.

كما لا يتصل بمروسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل أما سلوكه اثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا وافتقاد بعد النظر وهذا ما يؤدي الى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفعالية.

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مروسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، فهو في تعامله مع مروسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على العمل غير انه يفضل ان يتصرف معهم أولاً عن طريق الاقناع، كما انه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها.

- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استناداً واقربها الى السلوك الديموقراطي، حيث يعتقد القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو الاقناع لديهم بما يريد.

2- النمط القيادي الديموقراطي:

ويعتمد نمط القيادة الديموقراطية على بذر روح المسؤولية في المرؤوسين، وذلك عن طريق عملية صنع القرارات، وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها والتزامهم بمسئولياتهم، وتوكيد ذواتهم كأفراد، وعملاً بهذا النمط، فإن القائد يعرض المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة، ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك. وتتفرع عن هذا النمط أنماط شتى تتفاوت مبادئها بين الديمقراطية وبين الديمقراطية المعتدلة.¹

¹ ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2008، ص 23.

والقائد الديمقراطي حريص دائماً على مراعاة احتياجات مرؤوسيه إذ أن توزيع المسؤوليات بين العاملين، كل حسب قدراته وإمكاناته، يشعرهم بتقدير الإدارة لهم، وثقتها فيهم، مما يزيد من بذلهم وعطائهم في جو من الألفة والمحبة يؤدي إلى بذل المزيد من العمل بجد وإخلاص، وقد كشفت البحوث المرتبطة بالقيادة الديمقراطية، والتي تهتم بأساليب مشاركة العاملين، عن درجة كبيرة من الارتباط بين عدد من النتائج المرغوب فيها، ومن بينها ظهور الاتجاهات الإيجابية بين أفراد الجماعة تجاه القائد، ووجود درجة عالية من القبول تجاه أي تغيير يتم، وانخفاض معدلات الغياب، وارتفاع الروح المعنوية للجماعة وتشجيعهم على التطوير، والابتكار، وانتظام سير العمل حتى عندما يكون القائد غائباً.¹

وتقوم القيادة الديمقراطية على الثقة وفي المرؤوسين الاستقادة من آراءهم، وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.²

3- النمط القيادي الحر:

أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتساهلة، ويتميز هذا النوع أن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة.³

¹ ناصر محمد إبراهيم مجمعي، المرجع السابق، ص 23.

² وهيبة زواني-عقيلة نزلي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءة العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 40.

³ زوند يونس- العافر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017، ص 36.

2. دور أنماط القيادة في تحسين الأداء الوظيفي:

القيادة الإدارية لها دور فعال في تحقيق النجاح والفعالية للمؤسسات وتحسين أداء العمال بداخلها، ولهذا يرى كثير من علماء الاجتماع وعلم النفس والإدارة أن تحقيق الأداء الفعال للعمال مرهون ومرتبب بالنمط القيادي المتبع من طرف الرؤساء الإداريين وبمدى ما يحققه هذا النمط القيادي من إشباع لحاجيات ورغبات العمال من الناحية النفسية والمادية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم وتطويره، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمال، كالتدريب الوظيفي للعمال، الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، التسيير الجماعي للمؤسسة و الرقابة.¹

وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المنظمة.²

وبما أنه لا يمكن للعمال وخاصة الجدد منهم الإحاطة بمتطلبات الأداء الفعال تقوم هذه القيادة بتدريبهم على الأداء الجيد للعمل وإثارة دافعيتهم بالحوافز المادية والمعنوية، ومشاورتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات خاصة التي لها علاقة بوظائفهم، مما يسمح ذلك بتحسين أدائهم وتحقيق الرضا عن العمل بدون إهمال عملية الرقابة لما لها من أهمية في إيجاد حلول لكثير من المشكلات والعوائق التي تكون سببا في عدم تقدم العمل وإنجاز المهام والأهداف، فحسن استخدام هذه العوامل يؤدي إلى تحقيق أداء جيد وفعال للعمال على العكس في حالة عدم الاهتمام بها الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء العمال والمؤسسة معا.³

¹ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص 19.

² طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 18.

³ توفيق درويش، المرجع نفسه، ص 20.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد إتمام جميع الإجراءات المنهجية للدراسة، انطلقا من بناء الإشكالية إلى بناء استمارة الاستبيان، وتبعاً لنوع الدراسة والتي تستخدم منهج دراسة الحالة من خلال استبيان موزع على أساتذة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين بلغ عددهم 80 مفردة، بحيث نسعى من خلال هذه الفصل بتحويل المعطيات الكيفية والمتمثلة في أسئلة الاستبيان التي وجهت لعينة الدراسة عبر ثلاث محاور وتحويلها إلى بيانات كمية، من أجل الوصول إلى معطيات دقيقة وحسابات صحيحة، قمنا بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss.

التعريف بمؤسسة موضع التطبيق " كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية":

1-النشأة:

أسست كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-09 الصادر في 21 صفر 1430 الموافق 17 فبراير 2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 الصادر في 13 ربيع الأول 1419 هـ الموافق 7 يوليو. 1998 م بشأن إنشاء جامعة بسكرة. يقع موقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في القطب الجامعي بمدينة شتمة ويضم قسمين: قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية.

عميد هذه الكلية: البروفيسور ميسوم بلقاسم

تحتوي الكلية على قسمين: القسم الأول العلوم الإنسانية والتي تحتوي على ثلاث شعب نذكرها: شعبة التاريخ/ شعبة المكتبات / شعبة الاعلام والاتصال
أما القسم الثاني: كلية العلوم الاجتماعية والتي تحتوي على علم النفس/ علم اجتماع/ علوم التربية/ فلسفة / أنثروبولوجيا.

حيث يبلغ عدد أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 177 أستاذ وبتعداد طلابي يبلغ

2/ الهياكل البيداغوجية:

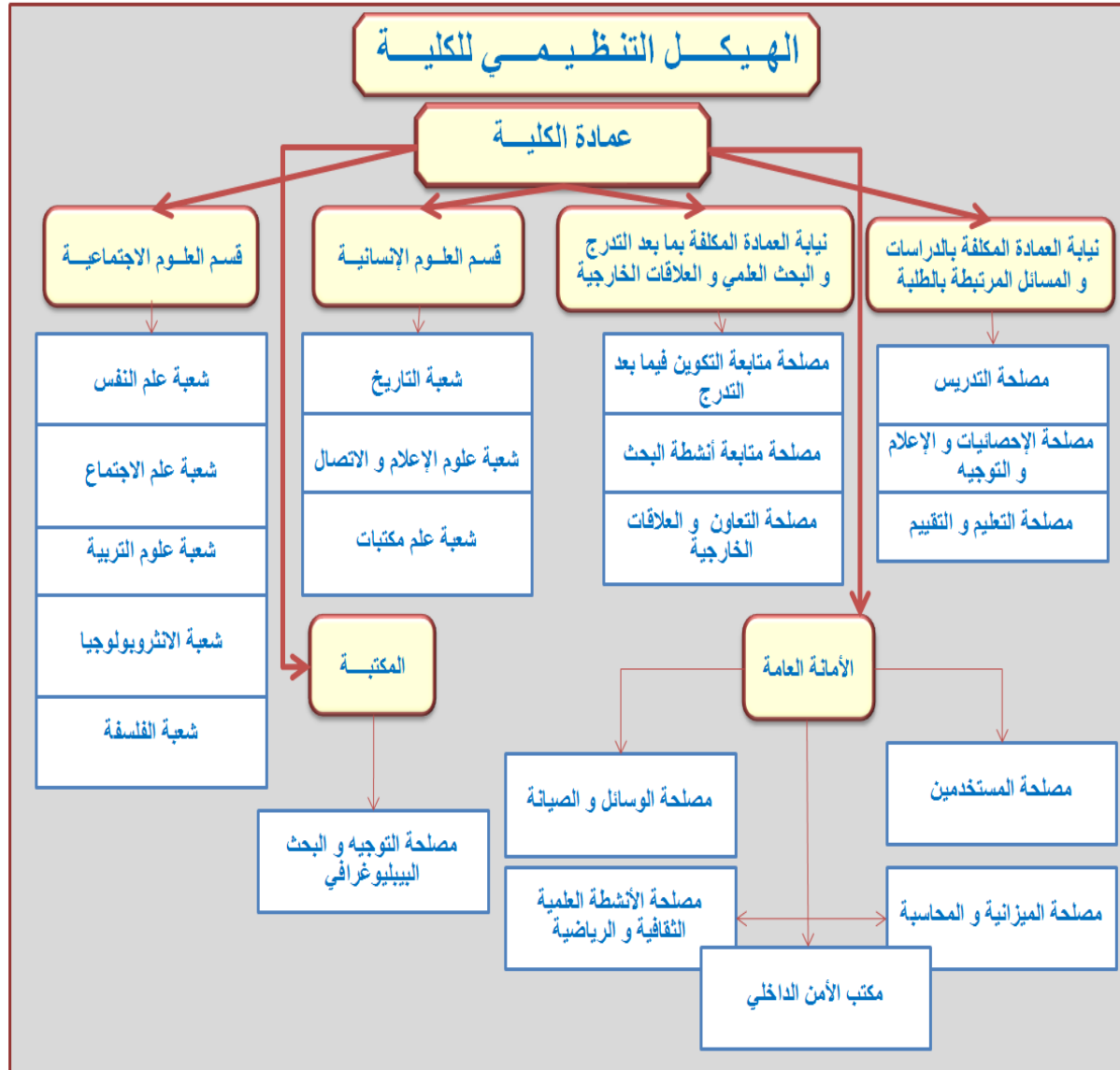
فضاء الأنترانت: فضاء لطلبة الليسانس وطلبة الماستر وآخر للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.
المكتبة: 600 طالب طاقة استيعاب المكتبة المركزية للكلية التي بها المصالح الآتية: مصلحة المقنتيات، مصلحة بنك الإعارة ومصلحة الرسائل الأكاديمية، بالإضافة إلى مبنى يتألف من ثلاث طوابق مخصص للمطالعة كل طابق به بنك للإعارة الداخلية وبقدرة استيعاب 160 طالب
المدرجات: 04 مدرجات بسعة استيعاب 200 مقعد ومدرجان بسعة استيعاب 300 مقعد.

قاعات الدراسة: 64 قاعة للأعمال الموجهة، 07 قاعات للمحاضرات.

قاعات الإعلام الآلي: 03 قاعات للإعلام الآلي (للأعمال التطبيقية)

قاعات ومكاتب للأساتذة: 72 مكتب للأساتذة مخصص لاستقبال الطلبة، مكتب للمداولات، قاعة للأساتذة، 04 قاعات للاجتماعات، قاعة للمناقشات وقاعة لاستقبال اللجان.

3/ الهيكل التنظيمي للكلية: 1



المبحث الأول: تحليل نتائج الجداول:

المطلب الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع:

المتغيرات	التكرار	النسبة%
ذكر	47	58.8%
أنثى	33	41.3%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه الذي يمثل نوع العينة أن نسبة الذكور تقدر ب 58.8% من عينة الدراسة التي بلغت 80 أستاذ بتكرار 47 مقارنة بالإناث الذي بلغ عددهم 33 أستاذة أي بنسبة قدرت 41.3%.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

المتغيرات	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	11	13.8%
من 30-40	38	47.5%
أكثر من 40	31	38.7%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه والذي يمثل السن ان عدد الأساتذة الذين بلغت أعمارهم 30-40 38. أستاذ أي بنسبة بلغت 47.5% وأن عدد الأساتذة الذين أعمارهم أكثر من ثلاثين سنة بلغ عددهم 31 مفردة أي بنسبة 38.7% وبلغ عدد الأساتذة لأقل من 30 سنة 11 مفردة أي بنسبة قدرت ب 13.8% من حجم العينة الذي بلغ عددهم 80 مفردة.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

المتغيرات	التكرار	النسبة%
أستاذ	70	87.5%
أستاذ وإداري	10	12.5%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه متغير الوظيفة: حيث بلغ عدد الأساتذة 70 أستاذ بنسبة قدرت 87.5% وبلغ عدد أستاذ وإداري 10 مفردات بنسبة قدرت ب: 12.5%
جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغيرات	التكرار	النسبة%
من سنة إلى 5 سنوات	26	32.5%
من 6 إلى 10 سنوات	24	30%
أكثر من 10	30	37.5%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه متغير الخبرة المهنية: حيث بلغ عدد الأساتذة الذين خبرتهم المهنية من سنة إلى 5 سنوات 26 مفردة أي بنسبة بلغت 32.5% وبلغ عدد الأساتذة الذين خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات 24 مفردة أي بنسبة قدرت ب: 30% في حين بلغ عدد الأساتذة الذين تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات 30 مفردة أي بنسبة 37.5%.

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة:

المتغيرات	التكرار	النسبة%
أستاذ مساعد أ	4	5%
أستاذ مساعد ب	3	3.7%
أستاذ محاضر أ	33	41.3%
استاذ محاضر ب	11	13.7%
استاذ التعليم العالي	5	6.3%
أستاذ مستخلف	24	30%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول أعلاه متغير الرتبة: حيث بلغ عدد الأساتذة برتبة أستاذ محاضر أ 33 مفردة أي بنسبة بلغت 41.3% ورتبة أستاذ محاضر ب بلغت 11 مفردة أي بنسبة 13.7% أما رتبة أستاذ تعليم العالي بلغ عددهم 5 مفردات أي بنسبة قدرت 6.3% في حين بلغ عدد الأساتذة المستخلفين 24 مفردة أي بنسبة بلغت 30% أما رتبة أستاذ مساعد -أ- وأستاذ مساعد -ب- بلغ عددهم على التوالي 4 مفردات و3 مفردات أي بنسبة قدرت ب: 5% و3.7%.

المطلب الثاني: طبيعة أنماط الاتصال المعتمدة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
جدول رقم 01: يوضح الجدول اعتبار الوقت عامل مهم في إيصال المعلومة من قبل الإدارة الى الأساتذة.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	2	2.5%	0	0%	45	56.3%	ذكر
33	41.3%	2	2.5%	1	1.3%	30	37.5%	أنثى
80	100%	4	5%	1	1.3%	75	93.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	1	1.3%	9	11.3%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	0	0%	0	0%	38	47.5%	من 30-40
31	38.7%	3	3.8%	0	0%	28	35%	أكثر من 40
80	100%	4	5%	1	1.3%	75	93.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	3	3.8%	1	1.3%	66	82.5%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	0	0%	9	11.3%	أستاذ إداري
80	100%	4	5%	1	1.3%	75	93.8%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	1	1.3%	1	1.3%	24	30%	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	2	2.5%	0	0%	22	27.5%	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	1	1.3%	0	0%	29	36.3%	أكثر من 10
80	100%	4	5%	1	1.3%	75	93.8%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	0	0%	3	3.8%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	1	1.3%	0	0%	32	40%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	2	2.5%	0	0%	9	11.3%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	0	0%	5	6.3%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	1	1.3%	22	27.5%	أستاذ مستخلف
80	100%	4	5%	1	1.3%	75	93.8%	المجموع

تحليل الجدول رقم 01:

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور الذين بلغ عددهم 45 والانات الذي بلغ عددهم 30 أي بنسبة بلغت بين الذكور والانات 93.8 % أجابوا بموافق واعتبروا أن الوقت عامل مهم في إيصال المعلومة من قبل الإدارة الى الأساتذة في حين أن هناك مفردتين غير موافقتين بأن الوقت عامل مهم لإيصال المعلومة من قبل الإدارة إليهم.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة والذين بلغوا 38 مفردة أن عامل الوقت مهم في إيصال المعلومة من قبل الإدارة إليهم، أما الأساتذة الذين تفوق أعمارهم 40 سنوات والذين بلغ عددهم 28 مفردة فكانت اجابتهم بموافق في حين ان هناك ثلاث أساتذة عمرهم أكثر 40 سنة كانت إجابتهم بغير موافق.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ وبلغ عددهم 66 مفردة أن الوقت عامل مهم في إيصال المعلومة من قبل الإدارة اليكم وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ وإداري وبلغ عددهم 9 مفردات أجابوا بموافق كذلك.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة الذين خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات وبلغ عددهم 22 مفردة وعدد الأساتذة الذين تفوق تتجاوز خبرتهم المهنية 10سنوات 29 مفردة وعدد الأساتذة الذين خبرتهم المهنية من سنة الى 5 سنوات أن عامل الوقت مهم في إيصال المعلومات من قبل الإدارة اليكم كانت إجابتهم بموافق.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة الذين برتبة محاضر أ والذين بلغ عددهم 32 وأستاذ محاضر ب وبلغ عددهم 9 وأستاذ التعليم العالي الذي بلغ عددهم 5 أما أستاذ مساعد أ وأستاذ مساعد ب على التوالي والأساتذة المستخلفين أن عامل الوقت مهم في إيصال المعلومة ن قبل الإدارة فكانت إجابتهم بموافق.

انطلاقاً من إجابات المبحوثين في العبارة الأولى وهي يعتبر الوقت عامل مهم في إيصال المعلومة من قبل الإدارة الى الأساتذة وبلغت نسبة الإجابات بموافق 93.8 % نرى أن الإدارة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة تهتم بعامل الوقت وسرعة وصول المعلومات وهذا راجع الى الاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة للحفاظ على سيرورة العمل وفرض الانضباط وتقيدتها بعامل الزمن خاصة في هذه الظروف ومع تفشي وباء كورونا حافظت الإدارة على نظامها الإداري في إيصال جميع المعلومات للأساتذة بثتى الطرق من أجل الحفاظ على التوازن بين الهيئة الإدارية والتدريسية وتخفيف ضغوط ومخلفات هذا الوباء الذي عصف بالإدارة الجزائرية ككل وإدارة الجامعة خاصة مع نظام التدريس الجديد الذي زاد العبء على الإدارة والأساتذة.

جدول رقم 02: يبين الجدول اعتماد ادارة الكلية على نظام اتصالي مرن في تداول

المعلومات وتبادل الأفكار بين الاساتذة والإدارة

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	10	12.5%	18	22.5%	19	23.8%	ذكر
33	41.3%	6	7.5%	6	7.5%	21	26.3%	أنثى
80	100%	16	20%	24	30%	40	50%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	5	6.3%	5	6.3%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	8	10%	10	12.5%	20	25%	من 30-40
31	38.7%	7	8.8%	9	11.3%	15	18.8%	أكثر من 40
80	100%	16	20%	24	30%	40	50%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	13	16.3%	21	26.3%	36	45%	أستاذ
10	12.5%	3	3.8%	3	3.8%	4	5%	أستاذ وإداري
80	100%	16	20%	24	30%	40	50%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	4	5%	9	11.3%	13	16.3%	من سنة الى 5سنوات
24	30%	7	8.8%	5	6.3%	12	15%	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	5	6.3%	10	12.5%	15	18.8%	أكثر من 10
80	100%	16	20%	24	30%	40	50%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	1	1.3%	1	1.3%	2	2.5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	3	3.8%	0	0%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	5	6.3%	9	11.3%	19	23.8%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	4	5%	2	2.5%	5	6.3%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	1	1.3%	1	1.3%	3	3.8%	استاذ التعليم العالي
24	30%	5	6.3%	8	10%	11	13.8%	أستاذ مستخلف
80	100%	16	20%	24	30%	40	50%	المجموع

تحليل الجدول رقم 02:

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 50 % أجابوا بموافق على أن الإدارة تعتمد على نظام اتصالي مرن في تداول المعلومات وتبادل الأفكار بين الأساتذة والإدارة، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب غير موافق 20 %، أما عدد المبحوثين الذين أجابوا بمحايد 30 %.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أن الإدارة تعتمد على نظام اتصالي مرن في تداول المعلومات وتبادل الأفكار بين الأساتذة والإدارة والذين اجابتهم بموافق 50 % أما الأساتذة الذين كانت اجابتهم غير موافق بلغت نسبتهم 20 %، مفردة في حين بلغت نسبة الأساتذة المحايدين 30 %.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن الإدارة تعتمد على نظام اتصالي مرن في تداول المعلومات وتبادل الأفكار بين الأساتذة والإدارة وبلغت نسبتهم 50 % وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق 20 %، أما الأساتذة المحايدون بلغت نسبتهم 30 %.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن الإدارة تعتمد على نظام اتصالي مرن في تداول المعلومات وتبادل الأفكار بين الأساتذة والإدارة حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 50 % أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق 20 %، أما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد 30 %.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن الإدارة تعتمد على نظام اتصالي مرن في تداول المعلومات وتبادل الأفكار بين الأساتذة والإدارة، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 50 % أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 20 % في حين بلغت نسبة الإجابة بمحايد 30 %.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نرى أن الإدارة تعتمد على نظام اتصالي مرن في تداول المعلومات وتبادل الأفكار بين الأساتذة والإدارة فكانت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين بموافق وصلت إلى 50% نرى أن إدارة الكلية تعمل على فلسفة اتصالية والتي تشمل الممارسات الاتصالية داخل الكلية وكذلك التكنولوجيا والكوادر البشرية والإمكانات المادية تعمل على خلق جو وبيئة عمل نموذجية وهذا لتعزيز روح التعاون بين الإدارة العليا ومختلف الفئات الوظيفية الأخرى مع تعزيز وجهات النظر بين الإدارة والأساتذة وتذليل العقبات والمعوقات الوظيفية عن طريق اتصال تنظيمي فعال يعتمد على شبكة اتصالات رسمية وغير رسمية تربط بين الإدارة والأساتذة سواء في تداول المعلومات أو في تبادل الأفكار.

جدول رقم 03: يوضح الجدول اعتماد إدارة الكلية على الاجتماعات في تبليغ التعليمات للأساتذة

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	6	7.5	10	12.5	31	38.8	ذكر
33	41.3%	6	7.5	2	2.5	25	31.3	أنثى
80	100%	12	15%	12	15%	56	70%	المجموع
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	2	2.5	4	5	5	6.3	أقل من 30 سنة
38	47.5%	5	6.3	5	6.3	28	35	من 30-40
31	38.7%	5	6.3	3	3.8	23	28.7	أكثر من 40
80	100%	12	15%	12	15%	56	70%	المجموع
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	11	13.8	10	12.5	49	61.3	أستاذ
10	12.5%	1	1.3	2	2.5	7	8.8	أستاذ إداري
80	100%	12	15%	12	15%	56	70%	المجموع
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	3	3.8	7	8.8	16	20	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	4	5	4	5	16	20	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	5	6.3	1	1.3	24	30	أكثر من 10
80	100%	12	15%	12	15%	56	70%	المجموع
المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	1	1.3	1	1.3	2	2.5	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0	0	0	3	3.8	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	5	6.3	2	2.5	26	32.5	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	3	3.8	1	1.3	7	8.8	استاذ محاضر ب
5	6.3%	1	1.3	0	0	4	5	استاذ التعليم العالي
24	30%	2	2.5	8	10	14	17.5	أستاذ مستخلف
80	100%	12	100%	12	100%	56	100%	المجموع

تحليل الجدول الثالث:

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 70 % أجابوا بموافق على أن الإدارة تعتمد على الاجتماعات في تبليغ التعليمات للأساتذة في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب غير موافق 15 %.

حسب متغير السن: انطلاقاً من متغير السن يرى الأساتذة أن الإدارة تعتمد على الاجتماعات في تبليغ التعليمات للأساتذة والذين اجابتهم بموافق 70 % أما الأساتذة الذين كانت اجابتهم غير موافق بلغت نسبتهم 15 %.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقاً من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن الإدارة تعتمد على الاجتماعات في تبليغ التعليمات للأساتذة وبلغت نسبتهم 70 % وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق 15 %.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقاً من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن الإدارة تعتمد على الاجتماعات في تبليغ التعليمات للأساتذة حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 70 % أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق 15 %.

حسب متغير الرتبة: انطلاقاً من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن الإدارة تعتمد على الاجتماعات في تبليغ التعليمات للأساتذة، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 70 % أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 15 %.

انطلاقاً من المعطيات الكمية وإجابات المبحوثين نجد أن الإدارة تعتمد على الاجتماعات في تبليغ التعليمات للأساتذة حيث بلغت أعلى نسبة بـ موافق وصلت الى 70 % حيث تعد الاجتماعات من وسائل الاتصال الشفوي وهي من الوسائل الهامة التي تستخدمها إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتي تلجأ إليها الإدارة من أجل مناقشة الأمور الهامة بالجانب البيداغوجي والإداري وإعطاء التعليمات الضرورية لضمان السير الحسن وتصويب الأمور العالقة سواء الخاصة بالأساتذة أو الطلبة، كما تعتبر الاجتماعات ذات أهمية كبيرة في إتاحة الفرصة للقادة والاداريين والأساتذة للتنسيق بين مختلف الأنشطة والجهود بين الإدارات والاقسام من أجل التوصل الى قرارات جماعية بناء على تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء.

جدول رقم 04: يبين الجدول تمثيل الاعلانات على اللوحات الادارية كأسرع وسيلة لإيصال المعلومات

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	27	33.8%	8	10	12	15	ذكر
33	41.3%	20	25	4	4	9	11.3	أنثى
80	100%	47	58.8%	12	15%	21	26.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	6	7.5	1	1.3	4	5	أقل من 30 سنة
38	47.5%	23	28.7	5	6.3	10	12.5	من 30-40
31	38.7%	18	7.5	6	7.5	7	8.8	أكثر من 40
80	100%	47	58.8%	12	15%	21	26.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	42	52.5	10	12.5	18	22.5	أستاذ
10	12.5%	5	6.3	2	2.5	3	3.8	أستاذ وإداري
80	100%	47	58.8%	12	15%	21	26.3%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	13	16.3	4	5	9	11.3	من سنة الى 5سنوات
24	30%	16	20	3	3.8	5	6.3	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	18	22.5	5	5	7	8.8	أكثر من 10
80	100%	47	58.8%	12	15%	21	26.3%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	2	2.5	1	1.3	1	1.3	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	2	2.5	0	0	1	1.3	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	17	21.3	8	10	8	10	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	9	11.3	0	0	2	2.5	استاذ محاضر ب
5	6.3%	4	5	0	0	1	1.3	استاذ التعليم العالي
24	30%	13	16.3	3	3.8	8	10	أستاذ مستخلف
80	100%	47	58.8%	12	15%	21	26.3%	المجموع

تحليل الجدول رقم 04:

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والإناث الذي بلغت نسبتهم 58.8% أجابوا بغير موافق على أن الاعلانات على اللوحات الإدارية تمثل أسرع وسيلة لإيصال المعلومات في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب موافق 26.3%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أن الإعلانات على اللوحات الإدارية تمثل أسرع وسيلة لإيصال المعلومات والذين اجابتهم غير موافق بموافق 58.8% أما الأساتذة الذين كانت اجابتهم موافق بلغت نسبتهم 26.3%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن الإعلانات على اللوحات الإدارية تمثل أسرع وسيلة لإيصال المعلومات وبلغت نسبتهم 58.8% وكانت اجابتهم بغير موافق اما الأساتذة الذين أجابوا موافق 26.3%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن الإعلانات على اللوحات الإدارية تمثل أسرع وسيلة لإيصال المعلومات حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق 58.8% أما الأساتذة الذين أجابوا موافق 26.3%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن الإعلانات على اللوحات الإدارية تمثل أسرع وسيلة لإيصال المعلومات، حيث بلغت نسبة الإجابة بغير موافق 58.8% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم موافق بلغت نسبة 26.3%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية في الجدول وإجابة المبحوثين نلاحظ أن الإعلانات على اللوحات الإدارية لا تمثل أسرع وسيلة لإيصال المعلومات حيث كانت إجابة الأساتذة الأغلبية بغير موافق حيث توجد وسائل أخرى حديثة تعتمد على الإدارة لإيصال المعلومات على غرار الوسائل التقليدية فمع التطور التكنولوجي في الأجهزة والوسائل الاتصالية أصبحت المعلومات تنتقل إلكترونياً عبر وسائط متعددة كالصفحات الرسمية الخاصة بالكلية أو عبر الإيميل لأنه يعد أسرع للوصول إلى أكبر عدد من الأساتذة وإيصال المعلومات إليهم، وهناك نسبة من أفراد العينة أجابوا بموافق وهذا راجع إلى أهمية الإعلانات على اللوحات الإدارية في ظل عدم اعتماد بعض أفراد العينة على هذه الوسائط بصفة دائمة لأنها تعتبر جزءاً من التنظيم الرسمي داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

جدول رقم 05: يوضح الجدول لجوء الإدارة إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتبليغ القرارات والتعليمات

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	7	8.8%	6	7.5%	34	42.5%	ذكر
33	41.3%	0	0%	3	3.8%	30	37.5%	أنثى
80	100%	7	8.8%	9	11.3%	64	80%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	2	2.5%	8	10%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	3	3.8%	2	2.5%	33	41.3%	من 30-40
31	38.7%	3	3.8%	5	6.3%	23	28.7%	أكثر من 40
80	100%	7	8.8%	9	11.3%	64	80%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	6	7.5%	7	8.8%	57	71.3%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	2	2.5%	7	8.8%	أستاذ إداري
80	100%	7	8.8%	9	11.3%	64	80%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	1	1.3%	4	5%	21	26.3%	من سنة الى 5سنوات
24	30%	3	3.8%	3	3.8%	18	22.5%	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	3	3.8%	2	2.5%	25	31.3%	أكثر من 10
80	100%	7	8.8%	9	11.3%	64	80%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	0	0%	2	2.5%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	3	3.8%	4	5%	26	32.5%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	2	2.5%	1	1.3%	8	10%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	0	0%	5	6.3%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	4	5%	19	23.8%	أستاذ مستخلف
80	100%	7	8.8%	9	11.3%	64	80%	المجموع

تحليل الجدول رقم 05:

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 80% أجابوا بموافق على أن الإدارة تلجأ إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتبليغ القرارات والتعليمات في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بغير موافق 8.8%.

حسب متغير السن: انطلقاً من متغير السن يرى الأساتذة أن الأساتذة أن الإدارة تلجأ إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتبليغ القرارات والتعليمات والذين اجابتهم موافق بموافق 80% أما الأساتذة الذين كانت اجابتهم بغير موافق بلغت نسبتهم 8.8%.

حسب متغير الوظيفة: انطلقاً من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن الإدارة تلجأ إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتبليغ القرارات والتعليمات وبلغت نسبتهم 80% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق 8.8%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلقاً من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن الإدارة تلجأ إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتبليغ القرارات والتعليمات حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 80% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق 8.8%.

حسب متغير الرتبة: انطلقاً من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن الإدارة تلجأ إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتبليغ القرارات والتعليمات، حيث بلغت نسبة الإجابة موافق 80% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 8.8%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية واجابات المبحوثين نلاحظ أن الإدارة تلجأ الى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتبليغ القرارات والتعليمات حيث بلغت نسبة الأساتذة الموافقين على هذه العبارة 80%، أي أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تستخدم وسائل حديثة وهذا للخروج من الوسائل التقليدية في ضل التطور التكنولوجي وتطور أساليب التدريس، حيث اتجهت أغلب الجامعات الى الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهذا لما توفره من سرعة ودقة وجودة لخلق التفاعل بين الإدارة والوحدات الأخرى، وإعطاء نوع من الراحة للأستاذ الجامعي من خلال توفير أجهزة حديثة لتسهيل عملية التدريس وكذلك لتبليغ القرارات والتعليمات للأساتذة لتسهيل الوصول اليهم وتقريب المسافات عبر استخدام شبكة الانترنت ورقمنة البيانات وذلك لسهولة تخزينها وسهولة الوصول اليها والرجوع اليها في أي وقت حيث ظهرت تكنولوجيا الاتصال الحديثة كاستجابة لتطورات العصر حيث أصبحت عنصر أساسي في الإدارة أو المنظومة التعليمية.

جدول رقم 06: يوضح الجدول اهتمام الإدارة بالمقترحات المقدمة من طرف الأساتذة في اتخاذ القرارات

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	12	15	25	31.3	10	12.5	ذكر
33	41.3%	9	11.3	13	16.3	11	13.8	أنثى
80	100%	21	26.3%	38	47.5%	21	26.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	2	2.5	6	7.5	3	3.8	أقل من 30 سنة
38	47.5%	10	12.5	15	18.8	13	16.3	من 30-40
31	38.7%	9	11.3	17	21.3	5	6.3	أكثر من 40
80	100%	21	26.3%	38	47.5%	21	26.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	19	23.8	33	41.3	18	22.5	أستاذ
10	12.5%	2	2.5	5	6.3	3	3.8	أستاذ إداري
80	100%	21	26.3%	38	47.5%	21	26.3%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	5	6.3	15	18.8	6	7.5	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	4	5	11	13.8	9	11.3	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	12	15	12	15	6	7.5	أكثر من 10
80	100%	21	26.3%	38	47.5%	21	26.3%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	1	1.3	1	1.3	2	2.5	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3	1	1.3	1	1.3	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	10	12.5	16	20	7	8.8	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	2	2.5	5	6.3	4	5	استاذ محاضر ب
5	6.3%	2	2.5	1	1.3	2	2.5	استاذ التعليم العالي
24	30%	5	6.3	14	17.5	5	6.3	أستاذ مستخلف
80	100%	21	26.3%	38	47.5%	21	26.3%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 06

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 47.5% كانوا إجابتهم محايد أن الإدارة تهتم بالمقترحات المقدمة من طرف الاساتذة في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بغير موافق وموافق نفس النسبة 26.3%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أن الإدارة تهتم بالمقترحات المقدمة من طرف الاساتذة والذين اجابتهم محايد 47.5% أما الأساتذة الذين كانت اجابتهم بغير موافق وموافق بلغت نفس النسبة 26.3%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن الإدارة تهتم بالمقترحات المقدمة من طرف الاساتذة وبلغت نسبتهم 47.5% وكانت اجابتهم محايد اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق وموافق بلغت نفس النسبة 26.3%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن الإدارة تهتم بالمقترحات المقدمة من طرف الاساتذة حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بمحايد 47.5% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق وموافق بلغت نفس النسبة 26.3%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن الإدارة تهتم بالمقترحات المقدمة من طرف الاساتذة، حيث بلغت نسبة الإجابة بمحايد 47.5% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق وموافق بلغت نفس النسبة 26.3%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية واجابات المبحوثين نلاحظ أن اغلبية الأساتذة كانت اجابتهم محايدة حيث بلغت نسبتهم 47.5 % أي ان الإدارة تعتمد على ضوابط وقوانين صارمة في وضع القرارات ومراعاة اقتراحات الأساتذة واجابة الأساتذة توضح انهم يتبعون اخلاقيات العمل وتمنعهم من افشاء اسرار العمل الخاصة بيهم أو بالإدارة سواء المتعلقة بالجانب البيداغوجي أو الإداري حيث ان الأساتذة يقدمون مقترحاتهم لكن تبقى هذه المقترحات حسب رؤية المسؤولين وتقديراتهم، لان الإدارة تعتمد على الاجتماعات في مناقشة أساليب العمل وتأخذ برأي الأغلبية في اتخاذ القرارات.

جدول رقم 07: يوضح الجدول لجوء الإدارة اليك لطلب رأيك حول مسائل تخص العمل البيداغوجي

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	16	20	14	17.5	17	21.3	ذكر
33	41.3%	12	15	10	12.5	11	13.8	أنثى
80	100%	28	35%	24	30%	28	35%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	6	6.3	5	6.3	1	1.3	أقل من 30 سنة
38	47.5%	14	17.5	7	8.8	17	21.3	من 30-40
31	38.7%	9	11.3	12	15	10	12.5	أكثر من 40
80	100%	28	35%	24	30%	28	35%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	27	33.8	20	25	23	28.7	أستاذ
10	12.5%	1	1.3	4	5	5	6.3	أستاذ إداري
80	100%	28	35%	24	30%	28	35%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	11	13.8	11	13.8	4	5	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	7	8.8	6	7.5	11	13.8	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	10	12.5	7	8.8	13	16.3	أكثر من 10
80	100%	28	35%	24	30%	28	35%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0	0	0	4	5	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0	2	2.5	1	1.3	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	11	13.8	7	8.8	15	18.8	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	3	3.8	3	3.8	5	6.3	استاذ محاضر ب
5	6.3%	3	3.8	1	1.3	1	1.3	استاذ التعليم العالي
24	30%	11	13.8	11	13.8	2	2.5	أستاذ مستخلف
80	100%	28	35%	24	30%	28	35%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 07

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 35% كانوا إجابتهم موافق ونفس النسبة بغير موافق أن الإدارة تلجأ اليك لطلب رأيك حول المسائل البيداغوجية في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا محايد كانت نسبتهم 30%.

حسب متغير السن: انطلاقاً من متغير السن يرى الأساتذة أن الإدارة تلجأ اليك لطلب رأيك حول المسائل البيداغوجية والذين اجابتهم موفق 35% ونفس النسبة بغير موافق أما إجابة الأساتذة المحايدة بلغت نسبة 30%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقاً من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن الإدارة تلجأ اليك لطلب رأيك حول المسائل البيداغوجية وبلغت نسبتهم 35% وكانت اجابتهم موافق ونفس النسبة غير موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد بلغت نسبة 30%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقاً من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن الإدارة تلجأ اليك لطلب رأيك حول المسائل البيداغوجية حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 35% ونفس النسبة بغير موافق أما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد بلغت نسبة 30%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقاً من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن الإدارة تلجأ اليك لطلب رأيك حول المسائل البيداغوجية، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 35% ونفس النسبة بغير موافق أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بمحايد بلغت نسبة 30%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن الإدارة تلجأ للأساتذة أصحاب الخبرة في المسائل البيداغوجية خاصة الأساتذة الذين يملكون أكثر من عشر سنوات خبرة وأصحاب الرتب أستاذ محاضر أ وأساتذة التعليم العالي، وتعتبر الخبرة عنصر مهم وركيزة أساسية باعتباره المسؤول عن تنفيذ وظائف الجامعة وتحقيق أهدافها والاستفادة من تجاربهم في المجال العلمي وتكوينهم الأكاديمي لدراسة المناهج ووسائل التدريس المناسبة، كذلك يمكن الاستعانة بهم كفريق عمل خاص بتكوين طلبة الدكتوراه ومتابعة مسارهم والإشراف عليهم، والاستفادة من خبرتهم كذلك في الازمات باعتبارهم عنصر فعال ولديهم كفاءة عالية، حيث تشمل وظيفة الأستاذ الدور الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار ورسم السياسة وتخطيط البرامج والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان وتمثيل الجامعة في المحافل الرسمية.

جدول رقم 08: يبين الجدول مساهمة البرامج التكوينية داخل مؤسستك في أداء عملك بكفاءة.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	10	12.5%	18	22.5%	19	23.8%	ذكر
33	41.3%	4	5%	12	15%	17	21.3%	أنثى
80	100%	14	17.5%	30	37.5%	36	45%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	2	2.5%	4	5%	5	6.3%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	8	10%	13	16.3%	17	21.3%	من 30-40
31	38.7%	4	5%	13	16.3%	14	17.5%	أكثر من 40
80	100%	14	17.5%	30	37.5%	36	45%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	13	16.3%	27	33.8%	30	37.5%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	3	3.8%	6	7.5%	أستاذ إداري
80	100%	14	17.5%	30	37.5%	36	45%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	5	6.3%	10	12.5%	11	13.8%	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	4	5%	8	10%	12	15%	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	5	6.3%	12	15%	13	16.3%	أكثر من 10
80	100%	14	17.5%	30	37.5%	36	45%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	1	1.3%	1	1.3%	2	2.5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	4	5%	13	16.3%	16	20%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	4	5%	3	3.8%	4	5%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	1	1.3%	1	1.3%	3	3.8%	استاذ التعليم العالي
24	30%	3	3.8%	11	13.8%	10	12.5%	أستاذ مستخلف
80	100%	14	17.5%	30	37.5%	36	45%	المجموع

تحليل الجدول رقم:08

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 45% كانوا إجابتهم موافق في أن البرامج التكوينية داخل الكلية تساهم في أداء عملك بكفاءة في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 17.5%.

حسب متغير السن: انطلاقاً من متغير السن يرى الأساتذة أن البرامج التكوينية داخل الكلية تساهم في أداء عملك بكفاءة والذين اجابتهم موافق 45% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 17.5%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقاً من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن البرامج التكوينية داخل الكلية تساهم في أداء عملك بكفاءة وبلغت نسبتهم 45% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 17.5%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقاً من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن البرامج التكوينية داخل الكلية تساهم في أداء عملك بكفاءة حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 45% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 17.5%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقاً من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن البرامج التكوينية داخل الكلية تساهم في أداء عملك بكفاءة، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 45% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 17.5%.

انطلاقاً من العطيات الكمية نلاحظ أن البرامج التكوينية داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تساهم في أداء العمل بكفاءة، حيث كانت أغلب الإجابات بموافق أي أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لديها برنامج عمل مخطط ومنظم قائم على متخصصين وأصحاب الكفاءات وذوي الخبرة لتحسين سيرورة العمل وتحسين كفاءة المورد البشري، حيث تولي الكلية اهتماماً كبيراً بهذه البرامج التي من خلالها يزود الأفراد بالمعلومات والمهارات الجديدة والمطلوبة لتحقيق استراتيجية والأهداف المطلوبة وفق بيئة العمل، إذ إن التغيرات التي تعيشها مؤسسات التعليم العالي سواءاً تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الأساتذة مع هذه التغيرات، فلا يكفي اختيار الأساتذة وتوظيفهم وتعيينهم، إنما يجب أعدادهم وتكوينهم وفق برامج تحددها المؤسسة من تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

جدول رقم 09: يوضح الجدول أن النقاشات حول المسائل البيداغوجية تزيد من إخلاصك في العمل

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	6	7.5%	13	16.3%	28	35%	ذكر
33	41.3%	2	2.5%	9	11.3%	22	27.5%	أنثى
80	100%	8	10%	22	27.5%	50	62.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0%	3	3.8%	8	10%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	5	6.3%	11	13.8%	22	27.5%	من 30-40
31	38.7%	3	3.8%	8	10%	20	25%	أكثر من 40
80	100%	8	10%	22	27.5%	50	62.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	7	8.8%	21	26.3%	42	52.5%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	1	1.3%	8	10%	أستاذ إداري
80	100%	8	10%	22	27.5%	50	62.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	2	2.5%	7	8.8%	17	21.3%	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	3	3.8%	5	6.3%	16	20%	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	3	3.8%	10	12.5%	17	21.3%	أكثر من 10
80	100%	8	10%	22	27.5%	50	62.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	0	0%	2	2.5%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	4	5%	10	12.5%	19	23.8%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	2	2.5%	1	1.3%	8	10%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	3	3.8%	2	2.5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	8	10%	15	18.8%	أستاذ مستخلف
80	100%	8	10%	22	27.5%	50	62.5%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 09

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 62.5% كانوا إجابتهم موافق في أن النقاشات حول المسائل البيداغوجية تزيد من اخلاصهم في العمل في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 10%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أن النقاشات حول المسائل البيداغوجية تزيد من اخلاصهم في العمل والذين اجابتهم موافق 62.5% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 10%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن النقاشات حول المسائل البيداغوجية تزيد من اخلاصهم في العمل وبلغت نسبتهم 62.5% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 10%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن النقاشات حول المسائل البيداغوجية تزيد من اخلاصهم في العمل حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 62.5% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 10%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن النقاشات حول المسائل البيداغوجية تزيد من اخلاصهم في العمل، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 62.5% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 10%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن النقاشات في المسائل البيداغوجية تزيد من اخلاص الأساتذة في العمل، حيث بلغت نسبة إجابة المبحوثين بموافق 62.5% أي ان الإدارة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعتمد على الاجتماعات من اجل مناقشة المسائل البيداغوجية، فيقوم الأساتذة بطرح انشغالاتهم وآراءهم، وإعطاء الحرية للأساتذة في أسلوب النقاش وطرح الأفكار، عن طريق أسلوب اتصالي فعال في تبادل الآراء والأفكار بين الأساتذة بطريقة راقية فيحترم فيها كل طرف الآخر دون التعصب لرأي احدهم أو منهجه استعمال لغة حوار هادفة الى اقناع بوجهة نظر أو الاقناع بأفكار الآخر دون عاطفة، فالنقاشات بين الأساتذة اثناء اطار رسمي او غير رسمي يخلق جو من التفاعل والاهتمام تزيد من الروابط الإنسانية والاجتماعية بين الأساتذة وتبادل الاحترام وتعتبر حافز للعمل بطريقة جدية ومخلصة.

المطلب الثالث: طبيعة النمط القيادي السائد في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

جدول رقم 10: يبين الجدول أن القائد يحفز الاساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة

بالعمل البيداغوجي

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	15	12	18.8	15	25	20	ذكر
33	41.3%	10	8	12.5	10	18.8	15	أنثى
80	100%	25	20	31.3%	25	43.8%	35	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	3.8	3	2.5	2	7.5	6	أقل من 30 سنة
38	47.5%	12.5	10	10	8	25	20	من 30-40
31	38.7%	8.8	7	18.8	15	11.3	9	أكثر من 40
80	100%	25	20	31.3%	25	43.8%	35	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	22.5	18	27.5	22	37.5	30	أستاذ
10	12.5%	2.5	2	3.8	3	6.3	5	أستاذ إداري
80	100%	25	20	31.3%	25	43.8%	35	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	8.8	7	6.3	5	17.5	14	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	6.3	5	11.3	9	12.5	10	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	10	8	13.8	11	13.8	11	أكثر من 10
80	100%	25	20	31.3%	25	43.8%	35	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	1.3	1	1.3	1	2.5	2	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0	1.3	1	2.5	2	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	8.8	7	13.8	11	18.8	15	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	5	4	5	4	3.8	3	استاذ محاضر ب
5	6.3%	1.3	1	3.8	3	1.3	1	استاذ التعليم العالي
24	30%	8.8	7	6.3	5	15	12	أستاذ مستخلف
80	100%	25	20	31.3%	25	43.8%	35	المجموع

تحليل الجدول رقم 10:

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 43.8% كانوا إجابتهم موافق في أن القائد يحفز الأساتذة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل البيداغوجي في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 25%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أن القائد يحفز الأساتذة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل البيداغوجي والذين اجابتهم موافق 43.8% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 25%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن القائد يحفز الأساتذة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل البيداغوجي وبلغت نسبتهم 43.8% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 25%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن القائد يحفز الأساتذة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل البيداغوجي حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 43.8% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 25%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن القائد يحفز الأساتذة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل البيداغوجي، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 43.8% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 25%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن القائد يحفز الأساتذة على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالعمل البيداغوجي حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 43.8 % أي أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعتمد على نظام قيادي تشاركي ديموقراطي يقوم على بناء العلاقات الإنسانية و مشاركة الأساتذة آراءهم وطرح أفكارهم واعتبارهم جزء من عملية اتخاذ القرار باعتبار الأستاذ هو الركيزة التي تقوم عليها الجامعة لتحقيق أهدافها، وهذا من أجل منح الأساتذة الثقة وتبادل الخبرات بين الهيئة الإدارية والتدريسية، حيث يقوم القائد بوظيفته في توجيه وغرس روح التعاون والإخلاص وخلق التنافس الإيجابي بين الأساتذة والاداريين لزيادة الفعالية والثقة وإتاحة الفرصة لمبادرتهم وخلق جو من الانفتاح والتجاوب الحر بين الأساتذة في النقاشات والحوار المتعلق بالأمر البيداغوجية .

جدول رقم 11: يوضح الجدول تشجيع الإدارة على إيجاد البدائل البيداغوجية المناسبة خاصة في حالة الأزمات

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	11	13.8%	12	15%	24	30%	ذكر
33	41.3%	7	8.8%	12	15%	14	17.5%	أنثى
80	100%	18	22.5%	24	30%	38	47.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	2	2.5%	5	6.3%	4	5%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	8	10%	8	10%	22	27.5%	من 30-40
31	38.7%	8	10%	11	13.8%	12	15%	أكثر من 40
80	100%	18	22.5%	24	30%	38	47.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	15	18.8%	22	27.5%	33	41.3%	أستاذ
10	12.5%	3	3.8%	2	2.5%	5	6.3%	أستاذ وإداري
80	100%	18	22.5%	24	30%	38	47.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	4	5%	9	11.3%	13	16.3%	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	7	8.8%	5	6.3%	12	15%	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	7	8.8%	10	12.5%	13	16.3%	أكثر من 10
80	100%	18	22.5%	24	30%	38	47.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0%	1	1.3%	3	3.8%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	3	3.8%	0	0%	0	0%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	5	6.3%	9	11.3%	19	23.8%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	6	7.5%	2	2.5%	3	3.8%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	1	1.3%	2	2.5%	2	2.5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	3	3.8%	10	12.5%	11	13.8%	أستاذ مستخلف
80	100%	18	22.5%	24	30%	38	47.5%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 11

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والإناث الذي بلغت نسبتهم 47.5% كانوا إجابتهم موافق في أن الإدارة تشجعكم على إيجاد البدائل البيداغوجية المناسبة خاصة في حالة الازمات في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 22.5%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أن الإدارة تشجعكم على إيجاد البدائل البيداغوجية المناسبة خاصة في حالة الازمات والذين اجابتهم موافق 47.5% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 22.5%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن الإدارة تشجعكم على إيجاد البدائل البيداغوجية المناسبة خاصة في حالة الازمات وبلغت نسبتهم 47.5% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 22.5%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن الإدارة تشجعكم على إيجاد البدائل البيداغوجية المناسبة خاصة في حالة الازمات حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 47.5% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 22.5%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن الإدارة تشجعكم على إيجاد البدائل البيداغوجية المناسبة خاصة في حالة الازمات، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 47.5% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 22.5%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ ان الإدارة تشجع الأساتذة على إيجاد البدائل البيداغوجية خاصة في حالة الازمات وبلغت نسبة الإجابة بموافق 47.5 % أي أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعمل على الاستفادة من آراء وأفكار الأساتذة في الاجتماعات البيداغوجية من أجل الرفع من كفاءة الإدارة والتسيير الحسن خاصة اثناء الازمات وإعطاء الأساتذة الوسائل الازمة والحرية في اختبار ما يتناسب مع الأوضاع الراهنة خاصة في ازمة كورونا التي عصفت بقطاع التعليم العالي وأثرت في سير المهام البيداغوجية لهذا أعطت الإدارة الحرية للأساتذة في اختيار البدائل اللازمة من أجل مزولة الطلبة أعمالهم عن بعد، وهنا يظهر القائد الإداري في تخفيف الضغط على الأساتذة وإعطاء التعليمات اللازمة ومناقشة كيفية سير العمل البيداغوجي وطرح الأساتذة لاقتراحاتهم من أجل التخفيف من حدة الازمة.

جدول رقم 12: يبين الجدول مراعاة الكفاءة العلمية في توزيع المهام البيداغوجية.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	14	17.5%	18	22.5%	15	18.8%	ذكر
33	41.3%	12	15%	9	11.3%	12	15%	أنثى
80	100%	26	32.5%	27	33.8%	27	33.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	5	6.3%	5	6.3%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	13	16.3%	12	15%	13	16.3%	من 30-40
31	38.7%	12	15%	10	12.5%	9	11.3%	أكثر من 40
80	100%	26	32.5%	27	33.8%	27	33.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	23	28.7%	24	30%	23	28.7%	أستاذ
10	12.5%	3	3.8%	3	3.8%	4	5%	أستاذ إداري
80	100%	26	32.5%	27	33.8%	27	33.8%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	7	8.8%	9	11.3%	10	12.5%	من سنة إلى 5 سنوات
24	30%	6	7.5%	6	7.5%	12	15%	من 6 إلى 10 سنوات
30	37.5%	13	16.3%	12	15%	5	6.3%	أكثر من 10
80	100%	26	32.5%	27	33.8%	27	33.8%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	1	1.3%	2	2.5%	1	1.3%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	2	2.5%	0	0%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	11	13.8%	12	15%	10	12.5%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	4	5%	1	1.3%	6	7.5%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	3	3.8%	1	1.3%	1	1.3%	استاذ التعليم العالي
24	30%	6	7.5%	9	11.3%	9	11.3%	أستاذ مستخلف
80	100%	26	32.5%	27	33.8%	27	33.8%	المجموع

تحليل الجدول رقم:12

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم كانوا إجابتهم متفاوتة ومقاربة بين الخيارات حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 33.8% في تراعى الكفاءة العلمية في توزيع المهام البيداغوجية حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 32.5%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أنها تراعى الكفاءة العلمية في توزيع المهام البيداغوجية والذين اجابتهم موافق 33.8% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 32.5%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أنها تراعى الكفاءة العلمية في توزيع المهام البيداغوجية وبلغت نسبتهم 33.8% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 32.5%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أنها تراعى الكفاءة العلمية في توزيع المهام البيداغوجية حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 33.8% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 32.5%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أنها تراعى الكفاءة العلمية في توزيع المهام البيداغوجية، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 33.8% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 32.5%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن النسب متفاوتة في إجابات المبحوثين حول مراعاة عامل الكفاءة العلمية في توزيع المهام البيداغوجية فكانت النسبة متساوية بين موافق ومحايد، ومن هنا نلاحظ أن اختيار الكفاءات في توزيع المهام البيداغوجية يختلف مفهومه من أستاذ لآخر باعتبار الكفاءات تعتبر من مخرجات الجامعة وجودة التعليم في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث يعتبر التعليم الجامعي أحد مرتكزات التنمية البشرية ذلك لأنه يتعلق بإعداد الكفاءات، لذا فإن الكفاءات المهنية والمعرفية والسمات الشخصية للأستاذ تلعب دوراً هاماً في فعالية وكفاءة العملية التعليمية.

جدول رقم 13: يوضح الجدول أن اساليب العمل البيداغوجي تناقش خلال الاجتماعات

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	6	7.5%	13	16.3%	28	35%	ذكر
33	41.3%	5	6.3%	8	10%	20	25%	أنثى
80	100%	11	13.8%	21	26.3%	48	60%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0%	5	6.3%	6	7.5%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	5	6.3%	8	10%	25	31.3%	من 30-40
31	38.7%	6	7.5%	8	10%	17	21.3%	أكثر من 40
80	100%	11	13.8%	21	26.3%	48	60%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	10	12.5%	18	22.5%	42	52.5%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	3	3.8%	6	7.5%	أستاذ وإداري
80	100%	11	13.8%	21	26.3%	48	60%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	1	1.3%	11	13.8%	14	17.5%	من سنة الى 5سنوات
24	30%	3	3.8%	4	5%	17	21.3%	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	7	8.8%	6	7.5%	17	21.3%	أكثر من 10
80	100%	11	13.8%	21	26.3%	48	60%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	0	0%	2	2.5%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	5	6.3%	7	8.8%	21	26.3%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	3	3.8%	1	1.3%	7	8.8%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	2	2.5%	1	1.3%	2	2.5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	0	0%	12	15%	12	15%	أستاذ مستخلف
80	100%	11	13.8%	21	26.3%	48	60%	المجموع

تحليل الجدول رقم:13

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 60% كانوا إجابتهم موافق في أن تناقش أساليب العمل البيداغوجي في الاجتماعات في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 13.8%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أن تناقش أساليب العمل البيداغوجي في الاجتماعات والذين اجابتهم موافق 60% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 13.8%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن تناقش أساليب العمل البيداغوجي في الاجتماعات وبلغت نسبتهم 60% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 13.8%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن تناقش أساليب العمل البيداغوجي في الاجتماعات حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بموافق 60% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 13.8%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن تناقش أساليب العمل البيداغوجي في الاجتماعات، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 60% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 13.8%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن أساليب العمل البيداغوجي تناقش أثناء الاجتماعات، حيث كانت نسبة 60% أي أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعتمد على الاجتماعات مع الأساتذة لمناقشة أساليب العمل البيداغوجي، فأعتباها وسيلة وفضاء لطرح الانشغالات وتبادل الأفكار ومناقشتها بين الأساتذة والإدارة، أي ان هناك نظام اتصالي رسمي تعتمد عليه إدارة الكلية من الاجل الخروج بقرارات رسمية تأخذ بعين الاعتبار رأي الأغلبية في اتخاذ القرار وتحديد أساليب العمل البيداغوجي وخلق نوع من التفاعل ومنح الحرية للأساتذة في طرح أفكارهم دون ضغوط أو تعصب فالالاتصال الرسمي يمنح الإدارة جو تفاعلي قائم على تبادل الآراء والأفكار بأسلوب راقى ومنظم وتقبل أفكار الآخرين.

جدول رقم 14: يوضح الجدول تشجيع القائد الأساتذة على إبداء آرائهم في تصميم العمل

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	10	12.5%	22	27.5%	15	18.8%	ذكر
33	41.3%	7	8.8%	10	12.5%	16	20%	أنثى
80	100%	17	21.3%	32	40%	31	38.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0%	6	7.5%	5	6.3%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	8	10%	11	13.8%	19	23.8%	من 30-40
31	38.7%	9	11.3%	15	18.8%	7	8.8%	أكثر من 40
80	100%	17	21.3%	32	40%	31	38.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	16	20%	26	32.5%	28	35%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	6	7.5%	3	3.8%	أستاذ إداري
80	100%	17	21.3%	32	40%	31	38.8%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	2	2.5%	12	15%	12	15%	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	65	7.5%	7	8.8%	11	13.8%	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	9	11.3%	13	16.3%	8	10%	أكثر من 10
80	100%	17	21.3%	32	40%	31	38.8%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0%	1	1.3%	3	3.8%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	2	2.5%	1	1.3%	0	0%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	6	7.5%	14	17.5%	13	16.3%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	6	7.5%	2	2.5%	3	3.8%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	2	2.5%	2	2.5%	1	1.3%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	12	15%	11	13.8%	أستاذ مستخلف
80	100%	17	21.3%	32	40%	31	38.8%	المجموع

تحليل الجدول رقم:14

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 40% كانوا إجابتهم محايد في أن القائد يشجع الأساتذة على إبداء آراءهم في تصاميم العمل في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 21.3%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أن القائد يشجع الأساتذة على إبداء آراءهم في تصاميم العمل والذين اجابتهم محايد 40% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 21.3%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن القائد يشجع الأساتذة على إبداء آراءهم في تصاميم العمل وبلغت نسبتهم 40% وكانت اجابتهم محايد اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 21.3%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن القائد يشجع الأساتذة على إبداء آراءهم في تصاميم العمل حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا محايد 40% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 21.3%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن القائد يشجع الأساتذة على إبداء آراءهم في تصاميم العمل، حيث بلغت نسبة الإجابة بمحايد 40% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 21.3%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن القائد يشجع الأساتذة على ابداء آراءهم في تصاميم العمل البيداغوجي حيث كانت نسبة الإجابات متفاوتة بين موافق ومحايد ومعارض أي أن هناك تحفظ لدى الأساتذة حول هذه العبارة بسبب سرية العمل واخلاقيات المهنة التي لا تسمح لهم بإفشاء أسرار العمل البيداغوجي، أي أن الإدارة تعطي الأساتذة الحرية في ابداء آراءهم في تصاميم العمل لكن القرارات التي يتخذها القائد لا تتماشى مع تطلعاتهم وهذا نظراً لثقافة السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي لا تتماشى مع أفكار الأساتذة حول العمل البيداغوجي، وقد تكون بيئة العمل الداخلية غير مناسبة لبعض الأساتذة التي لديهم آراء جديدة في تصاميم العمل البيداغوجي، لكن قد تكون رؤية القائد اعمق وانسب من رؤية الأساتذة حول سيرورة العمل البيداغوجي للحفاظ على مكانة المؤسسة ومبادئها.

جدول رقم 15: يوضح الجدول رضا القائد بالأساليب التي يختارها الاساتذة لممارسة مهامهم.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	14	17.5%	12	15%	21	26.3%	ذكر
33	41.3%	5	6.3%	14	17.5%	14	17.5%	أنثى
80	100%	19	23.8%	26	32.5%	35	43.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	6	7.5%	4	5%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	6	7.5%	13	16.3%	19	23.8%	من 30-40
31	38.7%	12	15%	7	8.8%	12	15%	أكثر من 40
80	100%	19	23.8%	26	32.5%	35	43.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	16	20%	23	28.7%	31	38.8%	أستاذ
10	12.5%	3	3.8%	3	3.8%	4	5%	أستاذ وإداري
80	100%	19	23.8%	26	32.5%	35	43.8%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	2	2.5%	12	15%	12	15%	من سنة الى 5سنوات
24	30%	6	7.5%	5	6.3%	13	16.3%	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	11	13.8%	9	11.3%	10	12.5%	أكثر من 10
80	100%	19	23.8%	26	32.5%	35	43.8%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0%	2	2.5%	2	2.5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	2	2.5%	0	0%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	10	12.5%	10	12.5%	13	16.3%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	4	5%	0	0%	7	8.8%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	2	2.5%	0	0%	3	3.8%	استاذ التعليم العالي
24	30%	2	2.5%	12	12.5%	10	12.5%	أستاذ مستخلف
80	100%	19	23.8%	26	32.5%	35	43.8%	المجموع

تحليل الجدول رقم:15

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 43.8 % كانوا إجابتهم موافق في أن القائد يرضى بأساليب التي يختارها الأساتذة لممارسة مهامهم في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 23.8 %.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أن القائد يرضى بأساليب التي يختارها الأساتذة لممارسة مهامهم والذين اجابتهم موافق 43.8% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 23.8%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن القائد يرضى بأساليب التي يختارها الأساتذة لممارسة مهامهم وبلغت نسبتهم 8.43 % وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 23.8%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن القائد يرضى بأساليب التي يختارها الأساتذة لممارسة مهامهم حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 8.43 % أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 23.8 %.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن القائد يرضى بأساليب التي يختارها الأساتذة لممارسة مهامهم، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 43.8 % أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 23.8%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ ان القائد يرضى بالأساليب التي يختارها الأساتذة في ممارسة مهامهم حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق نسبة 43.8 % أي ان القائد يعطي الحرية للأساتذة في اختيار الأسلوب الذي يناسبهم في ممارسة مهامهم البيداغوجية، وهذا دليل على الاتفاق بين الهيئات العليا للإدارة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بحيث أن الأسلوب الذي يختاره الأساتذة يتماشى مع بيئة العمل داخل الكلية ومع الوسائل المتاحة، لكن هناك بعض الأساتذة التي لديهم أساليب جديدة قد لا تتوافق حالياً مع الوسائل والموارد المادية والبشرية المتاحة لهذا نرى بعض الأساتذة محايدين في هذه العبارة أي أن الإدارة تسمع وتولي اهتمام بهذه الأساليب لكن لم يتم العمل بها وفق الظروف سواء مادية أو بشرية، لهذا فالقائد يتخذ القرارات بعد الاخذ بعين الاعتبار جميع انشغالات وأراء الأغلبية من الأساتذة.

المطلب الرابع: اتجاهات الاساتذة نحو الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية رقم 16: يوضح الجدول التقاطع مع زملائك الاساتذة في الشعور بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	6.3	5	15	12	37.5	30	ذكر
33	41.3%	6.3	5	10	8	25	20	أنثى
80	100%	12.5%	10	25%	20	62.5%	50	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1.3	1	5	4	7.5	6	أقل من 30 سنة
38	47.5%	6.3	5	12.5	10	28.7	23	من 30-40
31	38.7%	5	4	7.5	6	26.3	21	أكثر من 40
80	100%	12.5%	10	25%	20	62.5%	50	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	11.3	9	22.5	18	53.8	43	أستاذ
10	12.5%	1.3	1	2.5	2	8.8	7	أستاذ إداري
80	100%	12.5%	10	25%	20	62.5%	50	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	3.8	3	12.5	10	16.3	13	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	5	4	3.8	3	21.3	17	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	3.8	3	8.8	7	25	20	أكثر من 10
80	100%	12.5%	10	25%	20	62.5%	50	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0	1.3	1	3.8	3	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1	0	0	2.5	2	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	5	4	10	8	26.3	21	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	2.5	2	0	0	11.3	9	استاذ محاضر ب
5	6.3%	1.3	1	1.3	1	3.8	3	استاذ التعليم العالي
24	30%	2.5	2	12.5	10	15	12	أستاذ مستخلف
80	100%	12.5%	10	25%	20	62.5%	50	المجموع

تحليل الجدول رقم: 16

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 62.5 % كانوا إجابتهم موافق في أنك تتقاطع مع زملائك الأساتذة في الشعور بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 12.5 %.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة أنك تتقاطع مع زملائك الأساتذة في الشعور بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات والذين اجابتهم موافق 62.5% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 12.5 %.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظيفتهم أستاذ واستاذ إداري أن تتقاطع مع زملائك الأساتذة في الشعور بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات وبلغت نسبتهم 62.5 % وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 12.5 %.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة أن تتقاطع مع زملائك الأساتذة في الشعور بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 62.5 % أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 12.5 %.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة أن تتقاطع مع زملائك الأساتذة في الشعور بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 62.5 % أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 12.5 %.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن الأساتذة يتقاطعون فيما بينهم في الشعور بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبلغت نسبة الإجابة 62.5 % هذا يدل على أن أفراد العينة لديهم قناعات بشأن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ونرى أن هناك ضرورة بأن يكون للأساتذة دور في صناعة القرار من أجل تعزيز مكانة الفرد داخل التنظيم الإداري، وهذا بدوره يؤثر على مستوى إنتاجية الفرد والجماعة داخل المنظمة، وأعتبر أن مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات أصبحت من سمات الإدارة الحديثة، لذا وجب إدراج الأستاذ في عملية اتخاذ القرارات باعتباره جزء من التنظيم واحد أعمدة الكلية لما له من أدوار فعالة في الجانب البيداغوجي فهو يعتبر حجر أساس داخل نظام التعليم العالي وجوهره فهو يتمتع بصفات مهنية وشخصية تمكنه من تحديد الطرق والوسائل الأنسب لممارسة مهامه البيداغوجية.

جدول رقم 17: يبين الجدول اعتقاد الأساتذة بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	4	5	9	11.3	34	42.5	ذكر
33	41.3%	2	2.5	3	3.8	28	35	أنثى
80	100%	6	7.5%	12	15%	62	77.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0	2	2.5	9	11.3	أقل من 30 سنة
38	47.5%	3	3.8	5	6.3	30	37.5	من 30-40
31	38.7%	3	3.8	5	6.3	23	28.7	أكثر من 40
80	100%	6	7.5%	12	15%	62	77.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	5	6.3	11	13.8	54	67.5	أستاذ
10	12.5%	1	1.3	1	1.3	8	10	أستاذ إداري
80	100%	6	7.5%	12	15%	62	77.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	2	2.5	5	6.3	19	23.8	من سنة إلى 5 سنوات
24	30%	3	3.8	3	3.8	18	22.5	من 6 إلى 10 سنوات
30	37.5%	1	1.3	4	5	25	31.3	أكثر من 10
80	100%	6	7.5%	12	15%	62	77.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0	0	0	4	5	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3	0	0	2	2.5	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	1	1.3	7	8.8	25	31.3	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	3	3.8	1	1.3	7	8.8	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0	0	0	5	6.3	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3	4	5	19	23.8	أستاذ مستخلف
80	100%	6	7.5%	12	15%	62	77.5%	المجموع

تحليل الجدول رقم:17

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 77.5% كانوا إجابتهم موافق في اعتقاد الأساتذة بان الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة بكفاءة في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 7.5%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يرى الأساتذة اعتقاد الأساتذة بان الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة بكفاءة والذين اجابتهم موافق 77.5% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 7.5%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يرى الأساتذة الذين وظفتهم أستاذ واستاذ إداري اعتقاد الأساتذة بان الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة بكفاءة وبلغت نسبتهم 77.5% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 7.5%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يرى الأساتذة اعتقاد الأساتذة بان الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة بكفاءة حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 77.5% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 7.5%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يرى الأساتذة اعتقاد الأساتذة بان الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة بكفاءة، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 77.5% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 7.5%

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة بكفاءة حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 77.5 % أي أن شعور الاساتذة بالرضا الوظيفي يدفعهم نحو مزيداً من الإنجاز والعطاء، ويزيد من درجة الدافعية لدى الاستاذ نحو إنجاز الأعمال المطلوبة، ونلاحظ بأن كثير من الجامعات تمنح موظفيها العديد من المزايا والحوافز من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لديهم لذا يرتبط الرضا الوظيفي بمدى توافق ما يقدمه وما ينجزه مهام وما يحصل عليه كمقابل سواء مادياً أو معنوياً لذا فعامل الرضا الوظيفي مهم بالنسبة لعملية الرفع من الكفاءة والإنتاجية بالنسبة للكلية أو للجامعة ككل يجب إدارة الكلية الاخذ بعين الاعتبار هذا الجانب من أجل ضمان استمرارية العمل بالكفاءة والجودة المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم 18: يوضح الجدول اعتقاد الأساتذة بأهمية تطور علاقات العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	2	2.5%	8	10%	37	46.3%	ذكر
33	41.3%	3	3.8%	3	3.8%	27	33.8%	أنثى
80	100%	5	6.3%	11	13.8%	64	80%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	1	1.3%	9	11.3%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	1	1.3%	4	5%	33	41.3%	من 30-40
31	38.7%	3	3.8%	6	7.5%	22	27.5%	أكثر من 40
80	100%	5	6.3%	11	13.8%	64	80%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	4	5%	10	12.5%	56	70%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	1	1.3%	8	10%	أستاذ إداري
80	100%	5	6.3%	11	13.8%	64	80%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	1	1.3%	3	3.8%	22	27.5%	من سنة إلى 5 سنوات
24	30%	3	3.8%	3	3.8%	18	22.5%	من 6 إلى 10 سنوات
30	37.5%	1	1.3%	5	6.3%	24	30%	أكثر من 10
80	100%	5	6.3%	11	13.8%	64	80%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	0	0%	3	3.8%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	1	1.3%	6	7.5%	26	32.5%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	3	3.8%	1	1.3%	7	8.8%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	1	1.3%	4	5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	3	3.8%	20	25%	أستاذ مستخلف
80	100%	5	6.3%	11	13.8%	64	80%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 18

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 80 % كانوا إجابتهم موافق في يعتقد الاساتذة بأهمية تطور علاقات العمل بين الاقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 6.3 %.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يعتقد الاساتذة بأهمية تطور علاقات العمل بين الاقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية الذين اجابتهم موافق 80 % أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 6.3 %.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يعتقد الاساتذة بأهمية تطور علاقات العمل بين الاقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية وبلغت نسبتهم 80 % وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 6.3 %.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يعتقد الاساتذة بأهمية تطور علاقات العمل بين الاقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 80 % أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 6.3 %.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يعتقد الاساتذة بأهمية تطور علاقات العمل بين الاقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 80 % أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 6.3 %

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن الأساتذة يعتقدون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية وكانت نسبة الإجابة بموافق كبيرة بلغت 80% أي أن هناك ضرورة لتطوير علاقات العمل السائدة بين الاساتذة، وزيادة درجة التنسيق المستمر بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، ونرى أن تطوير علاقات العمل تسهم في إتباع أسلوب العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل لإنجاز بعض المهام الوظيفية، بهدف تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق، وهذا التعاون يزيد الروابط بين الأساتذة بأهمية العمل الجماعي وربط الوحدات مع بعضها وهذا لتعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء وهذا الأسلوب ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للأساتذة ويزيد من فعاليته.

جدول رقم 19: يبين الجدول توجه الاساتذة نحو تعزيز قدراتهم ومهارتهم من أجل القدرة على الأبداع وتطوير نظام العمل

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	7	8.8%	13	16.3%	27	33.8%	ذكر
33	41.3%	3	3.8%	7	8.8%	23	28.7%	أنثى
80	100%	10	12.5%	20	25%	50	62.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0%	4	5%	7	8.8%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	7	8.8%	5	6.3%	26	32.5%	من 30-40
31	38.7%	3	3.8%	11	13.8%	17	21.3%	أكثر من 40
80	100%	10	12.5%	20	25%	50	62.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	8	10%	16	20%	46	57.5%	أستاذ
10	12.5%	2	2.5%	4	5%	4	5%	أستاذ وإداري
80	100%	10	12.5%	20	25%	50	62.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	3	3.8%	6	7.5%	17	21.3%	من سنة الى 5سنوات
24	30%	5	6.3%	6	7.5%	13	16.3%	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	2	2.5%	8	10%	20	25%	أكثر من 10
80	100%	10	12.5%	20	25%	50	62.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	1	1.3%	2	2.5%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	4	5%	8	10%	21	26.3%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	3	3.8%	3	3.8%	5	6.3%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	2	2.5%	3	3.8%	استاذ التعليم العالي
24	30%	3	3.8%	6	7.5%	15	18.8%	أستاذ مستخلف
80	100%	10	12.5%	20	25%	50	62.5%	المجموع

تحليل الجدول رقم:19

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 62.5 % كانوا إجابتهم موافق في يعتقد الاساتذة هناك توجه لدى الاساتذة نحو تعزيز قدراتهم ومهارتهم من أجل القدرة على الأبداع وتطوير نظام العمل في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 12.5 %.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن يعتقد الاساتذة هناك توجه لدى الاساتذة نحو تعزيز قدراتهم ومهارتهم من أجل القدرة على الأبداع وتطوير نظام العمل الذين اجابتهم موافق 62.5 % أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 12.5 %.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة يعتقد الاساتذة هناك توجه لدى الاساتذة نحو تعزيز قدراتهم ومهارتهم من أجل القدرة على الأبداع وتطوير نظام العمل وبلغت نسبتهم 62.5 % وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 12.5 %.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة يعتقد الاساتذة هناك توجه لدى الاساتذة نحو تعزيز قدراتهم ومهارتهم من أجل القدرة على الأبداع وتطوير نظام العمل حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 62.5 % أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 12.5 %.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة يعتقد الاساتذة هناك توجه لدى الاساتذة نحو تعزيز قدراتهم ومهارتهم من أجل القدرة على الأبداع وتطوير نظام العمل، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 62.5 % أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 12.5 %

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن هناك توجه لدى الاساتذة نحو تعزيز قدراتهم ومهارتهم من أجل القدرة على الأبداع وتطوير نظام العمل حيث كانت أعلى نسبة من الإجابات بموافق، أي أن الاساتذة بحاجة إلى مزيد من تطوير القدرات والمهارات بهدف تعزيز القدرات العقلية، لأن الابداع على مستوى المنظمة أصبح ضرورة في المنظمات المعاصرة حيث يجب على القائد الإداري ان يكون واعياً بشكل جيد في أختار الأشخاص المناسبين في الوظيفة المناسبة حيث أصبحت المنظمات بحاجة لطرق جديدة في الإدارة تستند فيها على إعادة تشكيل المنظمة لتعمل وفق القدرات الإبداعية التي تعمل على دمج وتجميع الموارد البشرية والمادية والمعارف والمهارات من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية.

جدول رقم 20: يمثل الجدول مساهمة برامج التكوين المتواصل للأساتذة في الدفع نحو

مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	5	6.3%	14	17.5%	28	35%	ذكر
33	41.3%	2	2.5%	15	18.8%	16	20%	أنثى
80	100%	7	8.8%	29	36.3%	44	55%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	4	5%	6	7.5%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	2	2.5%	13	16.3%	23	28.7%	من 30-40
31	38.7%	4	5%	12	15%	15	18.8%	أكثر من 40
80	100%	7	8.8%	29	36.3%	44	55%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	5	6.3%	26	32.5%	39	48.8%	أستاذ
10	12.5%	2	2.5%	3	3.8%	5	6.3%	أستاذ وإداري
80	100%	7	8.8%	29	36.3%	44	55%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	1	1.3%	10	12.5%	15	18.8%	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	4	5%	6	7.5%	14	17.5%	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	2	2.5%	13	16.3%	15	18.8%	أكثر من 10
80	100%	7	8.8%	29	36.3%	44	55%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0%	2	2.5%	2	2.5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	0	0%	3	3.8%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	3	3.8%	12	15%	18	22.5%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	3	3.8%	2	2.5%	6	7.5%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	2	2.5%	3	3.8%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	11	13.8%	12	15%	أستاذ مستخلف
80	100%	7	8.8%	29	36.3%	44	55%	المجموع

تحليل الجدول رقم:20

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 55 % كانوا إجابتهم موافق في تساهم برامج التكوين المتواصل للأساتذة في الدفع نحو مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 8.8 %.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن تساهم برامج التكوين المتواصل للأساتذة في الدفع نحو مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة الذين اجابتهم موافق 55% أما إجابة الأساتذة بغير موافق بلغت نسبة 8.8 %.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة تساهم برامج التكوين المتواصل للأساتذة في الدفع نحو مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة وبلغت نسبتهم 55% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 8.8 %.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة تساهم برامج التكوين المتواصل للأساتذة في الدفع نحو مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 55% أما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبة 8.8 %.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة تساهم برامج التكوين المتواصل للأساتذة في الدفع نحو مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 55% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم بغير موافق بلغت نسبة 8.8 %.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن برامج التكوين المتواصل للأساتذة تساهم في الدفع نحو مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة حيث كانت اغلب إجابات المبحوثين موافق حيث تعتبر برامج التكوين أهم عوامل للنهوض بالعنصر البشري وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الاساتذة وتنمية مهاراتهم حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على جودة خدماتها ومنح الأساتذة الفرصة في تحسين مستواهم العلمي مما يؤهلهم للترقيات وذلك للحصول على الاستقرار والفعالية، لذا نجد المنظمة تولي اهتماماً معتبراً بعناصر تحسين أداء الأساتذة وذلك عن طريق وضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى لهم الحصول على أساتذة ذوي مهارات عالية.

جدول رقم 21: يوضح الجدول قيام الإدارة العليا في الكلية باستمرار في عملية التطوير

المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	10	12.5%	18	22.5%	19	23.8%	ذكر
33	41.3%	1	1.3%	19	23.8%	13	16.3%	أنثى
80	100%	11	13.8%	37	46.3%	32	40%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0%	7	8.8%	4	5%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	6	7.5%	17	21.3%	15	18.8%	من 30-40
31	38.7%	5	6.3%	13	16.3%	13	16.3%	أكثر من 40
80	100%	11	13.8%	37	46.3%	32	40%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	8	10%	35	43.8%	27	33.8%	أستاذ
10	12.5%	3	3.8%	2	2.5%	5	6.3%	أستاذ وإداري
80	100%	11	13.8%	37	46.3%	32	40%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	2	2.5%	14	17.5%	10	12.5%	من سنة الى 5سنوات
24	30%	6	7.5%	8	10%	10	12.5%	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	3	1.3%	15	18.8%	12	15%	أكثر من 10
80	100%	11	13.8%	37	46.3%	32	40%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0%	3	3.8%	1	1.3%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	5	6.3%	11	13.8%	17	21.3%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	4	5%	4	5%	3	3.8%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	3	3.8%	2	2.5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	15	18.8%	8	10%	أستاذ مستخلف
80	100%	11	13.8%	37	46.3%	32	40%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 21

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 40 % كانوا إجابتهم موافق في تقوم الإدارة العليا في الكلية باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا محايد كانت نسبتهم 46.3 %.

حسب متغير السن: انطلقا من متغير السن تقوم الإدارة العليا في الكلية باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة الذين اجابتهم موافق 40% أما إجابة الأساتذة محايد بلغت نسبة 46.3 %.

حسب متغير الوظيفة: انطلقا من متغير الوظيفة تقوم الإدارة العليا في الكلية باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة وبلغت نسبتهم 40% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا محايد بلغت نسبة 46.3 %.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلقا من متغير الخبرة تقوم الإدارة العليا في الكلية باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 40% أما الأساتذة الذين أجابوا محايد بلغت نسبة 46.3 %.

حسب متغير الرتبة: انطلقا من متغير الرتبة تقوم الإدارة العليا في الكلية باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 40% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم محايد بلغت نسبة 46.3 %.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن إجابات المبحوثين متفاوتة حيث أن اغلب الأساتذة كانوا محايدين في الإجابة وهذا راجع الى ان الإدارة العليا تتبنى مخطط وبرنامج لتطوير العمل المؤسسي من أجل تعزيز الموقع التنافسي ويظهر ذلك من خلال البرامج والنشاطات الاتصالية التي تقوم بها ال كلية في إطار تكويني للأساتذة من أجل الزيادة من مهارتهم وفتح المجال من أجل الابداع وتطوير القدرات للنهوض وزيادة الفعالية وتكوين أساتذة ذوي كفاءة وفكر يتماشى مع التطورات التكنولوجية في مجال البحث العلمي، وخلق جو من التنافسية من أجل النهوض وتعزيز الموقع التنافسي للكلية، لكن هذه البرامج قد لا ترقى لبعض تطلعات الأساتذة ورؤياهم في تطوير العمل سواء إداريا او بيداغوجيا لان القرارات تأخذ بعد سماح اراء وتطلعات أغلبية الأساتذة ،لأن كل له منهجه وفلسفته الخاصة، وقد لا تتماشى هذه الفلسفة مع الثقافة التنظيمية الاتصالية في الكلية.

جدول رقم 22: يبين الجدول خضوع عمليات الترقية التي استفدت منها إلى المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	7	8.8%	14	17.5%	26	32.5%	ذكر
33	41.3%	4	5%	15	18.8%	14	17.5%	أنثى
80	100%	11	13.8%	29	36.3%	40	50%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	7	8.8%	3	3.8%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	6	7.5%	13	16.3%	19	23.8%	من 30-40
31	38.7%	4	5%	9	11.3%	18	22.5%	أكثر من 40
80	100%	11	13.8%	29	36.3%	40	50%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	10	12.5%	27	33.8%	33	41.3%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	2	2.5%	7	8.8%	أستاذ إداري
80	100%	11	13.8%	29	36.3%	40	50%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	4	5%	13	16.3%	9	11.3%	من سنة إلى 5 سنوات
24	30%	5	6.3%	8	10%	11	13.8%	من 6 إلى 10 سنوات
30	37.5%	2	2.5%	8	10%	20	25%	أكثر من 10
80	100%	11	13.8%	29	36.3%	40	50%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	0	0%	3	3.8%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	3	3.8%	10	12.5%	20	25%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	5	6.3%	2	2.5%	4	5%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	3	3.8%	2	2.5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	3	3.8%	14	17.5%	7	8.8%	أستاذ مستخلف
80	100%	11	13.8%	29	36.3%	40	50%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 22

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 50 % كانوا إجابتهم موافق في تخضع عمليات الترقية التي استفدتم منها إلى المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 13.8 %.

حسب متغير السن: انطلاقاً من متغير السن تخضع عمليات الترقية التي استفدتم منها إلى المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات الذين اجابتهم موافق 50% أما إجابة الأساتذة غير موافق بلغت نسبة 13.8 %.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقاً من متغير الوظيفة تخضع عمليات الترقية التي استفدتم منها إلى المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات وبلغت نسبتهم 50% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 13.8 %.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقاً من متغير الخبرة تخضع عمليات الترقية التي استفدتم منها إلى المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 50% أما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 8.13 %.

حسب متغير الرتبة: انطلاقاً من متغير الرتبة تخضع عمليات الترقية التي استفدتم منها إلى المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 50% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 13.8 %.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن عمليات الترقية التي استفدتم منها تخضع إلى المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات حيث أن أغلب الإجابات كانت بموافق أي أن الإدارة تعتمد على معايير عند إجراء الترقيات وهذه المعايير مستمدة من قوانين الترقية في الوظيف العمومي، حيث يستفيد الموظف خلال مساره المهني من مجموعة من الحقوق أثناء تأدية مهامه وبالمقابل يترتب عليه مجموعة من الواجبات منصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية والقوانين الأساسية الخاصة، وتعتبر الأقدمية من بين شروط الترقية في قانون الترقيات الخاص بالوظيف، حيث يخضع كل موظف أثناء مساره المهني على تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة حيث نصت المادة 98 من القانون الأساسي العام للوظيفة إلى تقييم الأداء يهدف إلى الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، حيث يساعد تقييم الأداء الوظيفي في متابعة وتوجيه الموظفين نحو الالتزام بتنفيذ القوانين والتعليمات، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وإنتاجهم.

جدول رقم 23: يوضح الجدول اهتمام الكلية بأرائكم وتطلعاتكم فيما يخص التغييرات التي ترغبون في حدوثها.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	12	15	23	28.7	12	15	ذكر
33	41.3%	10	12.5	15	18.8	8	10	أنثى
80	100%	22	27.5%	38	47.5%	20	25%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	2	2.5	9	11.3	0	0	أقل من 30 سنة
38	47.5%	10	12.5	14	17.5	14	17.5	من 30-40
31	38.7%	2	2.5	15	18.8	6		أكثر من 40
80	100%	22	27.5%	38	47.5%	20	25%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	20	25	33	41.3	17	21.3	أستاذ
10	12.5%	2	2.5	5	6.3	3	3.8	أستاذ إداري
80	100%	22	27.5%	38	47.5%	20	25%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	5	6.3	16	20	5	6.3	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	6	7.5	10	12.5	8	10	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	11	13.8	12	15	7	8.8	أكثر من 10
80	100%	22	27.5%	38	47.5%	20	25%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	2	2.5	2	2.5	0	0	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0	2	2.5	1	1.3	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	9	11.3	12	15	12	15	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	4	5	5	6.3	2	2.5	استاذ محاضر ب
5	6.3%	2	2.5	1	1.3	2	2.5	استاذ التعليم العالي
24	30%	5	6.3	16	20	3	3.8	أستاذ مستخلف
80	100%	22	27.5%	38	47.5%	20	25%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 23

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 47.5% كانوا إجابتهم محايد في تهتم الكلية بأرائكم وتطلعاتكم فيما يخص التغيرات التي ترغبون في حدوثها في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا موافق كانت نسبتهم 25%.

حسب متغير السن: انطلاقاً من متغير السن تهتم الكلية بأرائكم وتطلعاتكم فيما يخص التغيرات التي ترغبون في حدوثها الذين اجابتهم محايد 47.5% أما إجابة الأساتذة موافق بلغت نسبة 25%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقاً من متغير الوظيفة تهتم الكلية بأرائكم وتطلعاتكم فيما يخص التغيرات التي ترغبون في حدوثها وبلغت نسبتهم 47.5% وكانت اجابتهم محايد اما الأساتذة الذين أجابوا موافق بلغت نسبة 25%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقاً من متغير الخبرة تهتم الكلية بأرائكم وتطلعاتكم فيما يخص التغيرات التي ترغبون في حدوثها حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا محايد 47.5% أما الأساتذة الذين أجابوا موافق بلغت نسبة 25%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقاً من متغير الرتبة تهتم الكلية بأرائكم وتطلعاتكم فيما يخص التغيرات التي ترغبون في حدوثها، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 47.5% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم موافق بلغت نسبة 25%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن الكلية تهتم بأرائكم وتطلعاتكم فيما يخص التغييرات التي ترغبون في حدوثها حيث كانت أعلى نسبة إجابات بمحايد أي أن الإدارة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعطي الأساتذة الحرية إبداء آرائهم وتطلعاتهم وهذا نوع القيادة الأوتوقراطية الخيرة التي يجعل فيها القائد مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون يخلق لديهم شعور بالاستياء، فهو يتعامل معهم باستخدام الإقناع كما أنه يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من أجل الحصول على موافقتهم وقبولهم لقراراته قل اتخاذها، أي ان اشراك الأساتذة في اتخاذ القرار وابداء الآراء يكون فقط من أجل خلق نوع من الأهمية لدى الأستاذ بأنه جزء من القرار لكن وعن طريق أساليب اتصالية ومهارات يتمتع بها القائد يقنعهم بأفكاره وقراره.

جدول رقم 24: يوضح الجدول سيطرة العلاقات الشخصية على طبيعة المقترحات التي تقدم في الاجتماعات

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	7	8.8%	19	23.8%	21	26.3%	ذكر
33	41.3%	4	5%	11	13.8%	18	22.5%	أنثى
80	100%	11	13.8%	30	37.5%	39	48.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	3	3.8%	6	7.5%	2	2.5%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	4	5%	12	15%	22	27.5%	من 30-40
31	38.7%	4	5%	12	15%	15	18.8%	أكثر من 40
80	100%	11	13.8%	30	37.5%	39	48.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	10	12.5%	25	31.3%	35	43.8%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	5	6.3%	4	5%	أستاذ إداري
80	100%	11	13.8%	30	37.5%	39	48.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	3	3.8%	13	16.3%	10	12.5%	من سنة إلى 5 سنوات
24	30%	4	5%	7	8.8%	13	16.3%	من 6 إلى 10 سنوات
30	37.5%	4	5%	10	12.5%	16	20%	أكثر من 10
80	100%	11	13.8%	30	37.5%	39	48.8%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	0	0%	3	3.8%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	2	2.5%	14	17.5%	17	21.3%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	5	6.3%	2	2.5%	4	5%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	1	1.3%	2	2.5%	2	2.5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	3	3.8%	12	15%	9	11.3%	أستاذ مستخلف
80	100%	11	13.8%	30	37.5%	39	48.8%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 24

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 48.8 % كانوا إجابتهم موافق في تسيطر العلاقات الشخصية على طبيعة المقترحات التي تقدم في الاجتماعات في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 13.8 %.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن تسيطر العلاقات الشخصية على طبيعة المقترحات التي تقدم في الاجتماعات الذين اجابتهم موافق 48.8 % أما إجابة الأساتذة غير موافق بلغت نسبة 13.8 %.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة تسيطر العلاقات الشخصية على طبيعة المقترحات التي تقدم في الاجتماعات وبلغت نسبتهم 48.8 % وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 13.8 %.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة تسيطر العلاقات الشخصية على طبيعة المقترحات التي تقدم في الاجتماعات حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 48.8 % أما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 13.8 %.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة تسيطر العلاقات الشخصية على طبيعة المقترحات التي تقدم في الاجتماعات، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 48.8 % أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 13.8 %.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن العلاقات الشخصية تسيطر على طبيعة المقترحات التي تقدم في الاجتماعات، وكانت نسبة الإجابة بموافق 48.8 % أي ان المسؤول الإداري يتأثر باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرارات عند عرض الأساتذة لاقتراحاتهم في الاجتماعات لهذا يسعى القائد الى تشكيل علاقات شخصية عن طريق مهارات يتمتع بها القائد للتأثير في الآخرين وتكوين علاقات خارج الإطار الرسمي تجمعهم نفس الميول والرغبات والمعتقدات، وتتميز هذه العلاقات بارتباطه بالشخصيات البارزة في التنظيم والتي لها تأثير في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعل هذه العلاقات تأثر بشكل كبير في طبيعة المقترحات المقدمة في الاجتماعات وبالتالي خدمة مصالح شخصية دون شفافية في اتخاذ القرارات واستغلال العلاقات الغير رسمية في الاطار الرسمي.

جدول رقم 25: يمثل الجدول توقع الرؤساء بأن الأساتذة يقومون بكافة مهامهم وواجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للكلية

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	6	7.5%	18	22.5%	23	28.7%	ذكر
33	41.3%	5	6.3%	6	7.5%	22	27.5%	أنثى
80	100%	11	13.8%	24	30%	45	56.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	4	5%	6	7.5%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	6	7.5%	9	11.3%	23	28.7%	من 30-40
31	38.7%	4	5%	11	13.8%	16	20%	أكثر من 40
80	100%	11	13.8%	24	30%	45	56.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	11	13.8%	21	26.3%	38	47.5%	أستاذ
10	12.5%	0	0%	3	3.8%	7	8.8%	أستاذ إداري
80	100%	11	13.8%	24	30%	45	56.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	1	1.3%	8	10%	17	21.3%	من سنة الى 5سنوات
24	30%	4	5%	7	8.8%	13	16.3%	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	6	7.5%	9	11.3%	15	18.8%	أكثر من 10
80	100%	11	13.8%	24	30%	45	56.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0%	2	2.5%	2	2.5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	1	1.3%	2	2.5%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	4	5%	10	12.5%	19	23.8%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	5	6.3%	2	2.5%	4	5%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	1	1.3%	1	1.3%	3	3.8%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	8	10%	15	18.8%	أستاذ مستخلف
80	100%	11	13.8%	24	30%	45	56.3%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 25

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 56.3% كانوا إجابتهم موافق في يتوقع الرؤساء بأن يقوم الاساتذة بكافة مهامهم وواجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للكلية في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 13.8%.

حسب متغير السن: انطلاقاً من متغير السن يتوقع الرؤساء بأن يقوم الاساتذة بكافة مهامهم وواجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للكلية الذين اجابتهم موافق 56.3% أما إجابة الأساتذة غير موافق بلغت نسبة 13.8%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقاً من متغير الوظيفة يتوقع الرؤساء بأن يقوم الاساتذة بكافة مهامهم وواجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للكلية وبلغت نسبتهم 56.3% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 13.8%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقاً من متغير الخبرة يتوقع الرؤساء بأن يقوم الاساتذة بكافة مهامهم وواجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للكلية حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 56.3% أما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 13.8%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقاً من متغير الرتبة يتوقع الرؤساء بأن يقوم الاساتذة بكافة مهامهم وواجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للكلية، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 56.3% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 13.8%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن الرؤساء يتوقعون بأن يقوم الأساتذة بكافة مهامهم وواجباتهم طالما أنهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للكلية حيث كانت اغلبية إجابات المبحوثين بموافق أي ان الأساتذة يقومون بواجبهم ويحترمون القوانين والأنظمة الداخلية للكلية وهذا يدل على حرص الإدارة والأساتذة بتطبيق القوانين المسطرة والقيام بواجبهم وهذا يخلق نوع من الالتزام اثناء تأدية المهام الوظيفية، وهنا تحرص الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية للأساتذة من أجل زرع الثقة وتبادل الاحترام وضبط السلوك وترسيخ فكرة الالتزام بالقانون الداخلي واحترام اخلاقيات العمل والشعور بالمسؤولية، حيث يعتبر الأستاذ مرجعاً من حيث الكفاءة والأخلاق والنزاهة من أجل يجسد صورة الجامعة.

المطلب الخامس: تأثير النمط القيادي السائد في على الأداء الوظيفي

جدول رقم 26: يوضح الجدول أن اهتمام المسؤولين بمجهودات الأستاذ وتقديرها ال يدفع للارتقاء بأدائهم الوظيفي.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	13.8	11	15	12	30	24	ذكر
33	41.3%	3.8	3	8.8	7	28.7	23	أنثى
80	100%	17.5%	14	23.8%	19	58.8%	47	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0	5	4	8.8	7	أقل من 30 سنة
38	47.5%	7.5	6	10	8	30	24	من 30-40
31	38.7%	10	8	8.8	7	20	16	أكثر من 40
80	100%	17.5%	14	23.8%	19	58.8%	47	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	16.3	13	22.5	18	48.8	39	أستاذ
10	12.5%	1.3	1	1.3	1	10	8	أستاذ إداري
80	100%	17.5%	14	23.8%	19	58.8%	47	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	2.5	2	8.8	7	21.3	17	من سنة الى 5سنوات
24	30%	6.3	5	6.3	5	17.5	14	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	8.8	7	8.8	7	20	16	أكثر من 10
80	100%	17.5%	14	23.8%	19	58.8%	47	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0	1.3	1	3.8	3	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1.3	1	0	0	3.5	2	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	10	8	8.8	7	22.5	18	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	5	4	2.5	2	6.3	5	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0	3.8	3	2.5	2	استاذ التعليم العالي
24	30%	1.3	1	7.5	6	21.3	17	أستاذ مستخلف
80	100%	17.5%	14	23.8%	19	58.8%	47	المجموع

تحليل الجدول رقم: 26

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 58.8% كانوا إجابتهم موافق في اهتمام المسؤولين بمجهوداتكم وتقديرها يدفع للارتقاء بأدائكم الوظيفي في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 17.5%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن اهتمام المسؤولين بمجهوداتكم وتقديرها يدفع للارتقاء بأدائكم الوظيفي الذين اجابتهم موافق 58.8% أما إجابة الأساتذة غير موافق بلغت نسبة 17.5%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة اهتمام المسؤولين بمجهوداتكم وتقديرها يدفع للارتقاء بأدائكم الوظيفي وبلغت نسبتهم 58.5% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 17.5%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة اهتمام المسؤولين بمجهوداتكم وتقديرها يدفع للارتقاء بأدائكم الوظيفي حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 58.5% أما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 17.5%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة اهتمام المسؤولين بمجهوداتكم وتقديرها يدفع للارتقاء بأدائكم الوظيفي، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 58.5% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 17.5%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن اهتمام المسؤولين بمجهوداتكم وتقديرها يدفع للارتقاء بأدائكم الوظيفي وهذا ما أكده المبحوثين في اجابتهم بموافق بنسبة وصلت الى 58.5 بالمئة أي ان على المسؤولين الاهتمام بتحسين أداء الأساتذة وهذا عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، وأصبحت الحاجة ملحة للأساتذة من أجل الارتقاء بأدائهم وهذا عن طريق وضع برامج تكوين يشرف عليها مختصون من الأساتذة ذوي الخبرة، يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن الجامعة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

جدول رقم 27: يبين الجدول أن ضعف المنافسة بين الأساتذة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	5	6.3%	8	10%	34	42.5%	ذكر
33	41.3%	5	6.3%	8	10%	20	25%	أنثى
80	100%	10	12.5%	16	20%	54	67.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	2	2.5%	8	10%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	7	8.8%	7	8.8%	24	30%	من 30-40
31	38.7%	2	2.5%	7	8.8%	22	27.5%	أكثر من 40
80	100%	10	12.5%	16	20%	54	67.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	9	11.3%	14	17.5%	47	58.8%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	2	2.5%	7	8.8%	أستاذ إداري
80	100%	10	12.5%	16	20%	54	67.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	4	5%	6	7.5%	16	20%	من سنة إلى 5 سنوات
24	30%	3	3.8%	3	3.8%	18	22.5%	من 6 إلى 10 سنوات
30	37.5%	3	3.8%	7	8.8%	20	25%	أكثر من 10
80	100%	10	12.5%	16	20%	54	67.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	1	1.3%	0	0%	3	3.8%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	0	0%	2	2.5%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	3	3.8%	7	8.8%	23	28.7%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	2	2.5%	1	1.3%	8	10%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	1	1.3%	4	5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	3	3.8%	7	8.8%	14	17.5%	أستاذ مستخلف
80	100%	10	12.5%	16	20%	54	67.5%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 27

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 67.5% كانوا إجابتهم موافق في ضعف المنافسة بين الاساتذة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 12.5%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن ضعف المنافسة بين الاساتذة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي الذين اجابتهم موافق 67.5% أما إجابة الأساتذة غير موافق بلغت نسبة 12.5%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة ضعف المنافسة بين الاساتذة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وبلغت نسبتهم 67.5% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 12.5%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة ضعف المنافسة بين الاساتذة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 67.5% أما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 12.5%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة ضعف المنافسة بين الاساتذة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 67.5% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 12.5%.

انطلاقاً من إجابات المبحوثين نلاحظ أن ضعف المنافسة بين الأساتذة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وهذا ما أكدته نسبة الإجابة بموافق التي وصلت إلى 67.5 بالمائة أي أن مستوى الأداء الوظيفي مرتبط بقوة المنافسة، حيث تسعى إدارة الكلية إلى تنمية مهارات الأساتذة وخلق ميزة تنافسية بينهم عن طريق برامج تكوين تقوم بها الكلية لتحسين أداء الأساتذة، حيث أن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المنظمات، وأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وخلق ميزة تنافسية لتطوير الفكر الإبداعي لديهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

جدول رقم 28: يوضح الجدول أن الشعور بالرضا الوظيفي يدفع الى بذل مزيد من الجهد في العمل.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	2	2.5%	2	2.5%	43	53.8%	ذكر
33	41.3%	1	1.3%	2	2.5%	30	37.5%	أنثى
80	100%	3	3.8%	4	5%	73	91.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0%	0	0%	11	13.8%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	2	2.5%	1	1.3%	35	43.8%	من 30-40
31	38.7%	1	1.3%	3	3.8%	27	33.8%	أكثر من 40
80	100%	3	3.8%	4	5%	73	91.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	3	3.8%	3	3.8%	64	80%	أستاذ
10	12.5%	0	0%	1	1.3%	9	11.3%	أستاذ إداري
80	100%	3	3.8%	4	5%	73	91.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	1	1.3%	2	2.5%	23	28.7%	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	2	2.5%	0	0%	22	27.5%	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	0	0%	2	2.5%	28	35%	أكثر من 10
80	100%	3	3.8%	4	5%	73	91.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	1	1.3%	2	2.5%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	0	0%	2	2.5%	31	38.8%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	2	2.5%	0	0%	9	11.3%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	0	0%	5	6.3%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	1	1.3%	22	27.5%	أستاذ مستخلف
80	100%	3	3.8%	4	5%	73	91.3%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 28

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 91.3% كانوا إجابتهم موافق في الشعور بالرضا الوظيفي يدفع الى بذل مزيد من الجهد في العمل في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 3.8%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن الشعور بالرضا الوظيفي يدفع الى بذل مزيد من الجهد في العمل الذين اجابتهم موافق 91.3 % أما إجابة الأساتذة غير موافق بلغت نسبة 3.8%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة الشعور بالرضا الوظيفي يدفع الى بذل مزيد من الجهد في العمل وبلغت نسبتهم 91.3% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 3.8%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة الشعور بالرضا الوظيفي يدفع الى بذل مزيد من الجهد في العمل حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 91.3% أما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 3.8%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة الشعور بالرضا الوظيفي يدفع الى بذل مزيد من الجهد في العمل، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 91.3 % أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 3.8%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن الرضا الوظيفي بالنسبة للأساتذة يمثل حافزاً لبذل المزيد من الجهد، و لهذا فإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل، وتحقيق رغبات وطموحات الأفراد و اشباع حاجاتهم الضرورية هو السبيل لاستمرارية المنظمة، و نجاحها و تحقيق أهدافها، لأن ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد لتفجير الطاقات الابداعية الكامنة لديهم و الارتقاء بمستوى أدائهم.

جدول رقم 29: يبين الجدول حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية في العمل يزيد من أدائكم الوظيفي.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	5	6.3%	13	16.3%	29	36.3%	ذكر
33	41.3%	2	2.5%	9	11.3%	22	27.5%	أنثى
80	100%	7	8.8%	22	27.5%	51	63.7%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0%	1	1.3%	10	12.5%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	4	5%	11	13.8%	23	28.7%	من 30-40
31	38.7%	3	3.8%	10	12.5%	18	22.5%	أكثر من 40
80	100%	7	8.8%	22	27.5%	51	63.7%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	6	7.5%	19	23.8%	45	56.3%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	3	3.8%	6	7.5%	أستاذ وإداري
80	100%	7	8.8%	22	27.5%	51	63.7%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	1	1.3%	7	8.8%	18	22.5%	من سنة الى 5سنوات
24	30%	4	5%	7	8.8%	13	16.3%	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	2	2.5%	8	10%	20	25%	أكثر من 10
80	100%	7	8.8%	22	27.5%	51	63.7%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0%	1	1.3%	3	3.8%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	0	0%	1	1.3%	2	2.5%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	3	3.8%	9	11.3%	21	26.3%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	3	3.8%	4	5%	4	5%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	1	1.3%	4	5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	6	7.5%	17	21.3%	أستاذ مستخلف
80	100%	7	8.8%	22	27.5%	51	63.7%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 29

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 63.7% كانوا إجابتهم موافق في حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية يزيد من أدائكم الوظيفي في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 8.8%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية يزيد من أدائكم الوظيفي الذين اجابتهم موافق 63.7% أما إجابة الأساتذة غير موافق بلغت نسبة 8.8%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية يزيد من أدائكم الوظيفي وبلغت نسبتهم 63.7% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 8.8%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية يزيد من أدائكم الوظيفي حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 63.7% أما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 8.8%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية يزيد من أدائكم الوظيفي، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 63.7% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 8.8%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن القيادة تحرص على تنمية الرقابة الذاتية من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي للأساتذة، حيث يحرص القائد على زيادة الشعور بالمسؤولية حتى يشعر الأستاذ أنه مكلف بالعمل المطلوب منه، وأن يلتزم بالعقد المتفق عليه، وأن يؤدي عمله على أكمل وجه دون رقيب، وأن يزيد لديه الشعور بالاهتمام من أجل المصلحة العامة فإذا راعى الأستاذ ضميره واجتهد حتى يحسن من أداءه من خلال وظيفته، ومن أجل تنمية الرقابة الذاتية يحرص القائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على إعطاء الحرية في ممارسة الأساتذة لوظيفتهم حسب ضميرهم المهني والأخلاقي ويجعل الأستاذ رقيب نفسه في عمله وإخلاصه لعمله ويبقى التعامل والمتابعة فقط من خلال إرسال التقارير الدورية حول سيرورة العمل.

جدول رقم 30: يمثل الجدول أن حرص المسؤولين على الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة يسرع من سيرورة العمل.

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	5	6.3%	9	11.3%	33	41.3%	ذكر
33	41.3%	2	2.5%	7	8.8%	24	30%	أنثى
80	100%	7	8.8%	16	20%	57	71.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	0	0%	1	1.3%	10	12.5%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	4	5%	7	8.8%	27	33.8%	من 30-40
31	38.7%	3	3.8%	8	10%	20	25%	أكثر من 40
80	100%	7	8.8%	16	20%	57	71.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	6	7.5%	14	17.5%	50	62.5%	أستاذ
10	12.5%	1	1.3%	2	2.5%	7	8.8%	أستاذ وإداري
80	100%	7	8.8%	16	20%	57	71.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الخبرة المهنية
26	32.5%	2	2.5%	5	6.3%	19	23.8%	من سنة الى 5 سنوات
24	30%	2	2.5%	5	6.3%	17	21.3%	من 6 الى 10 سنوات
30	37.5%	3	3.8%	6	7.5%	21	26.3%	أكثر من 10
80	100%	7	8.8%	16	20%	57	71.3%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرتبة
4	5%	0	0%	0	0%	4	5%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	0	0%	2	2.5%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	3	3.8%	7	8.8%	23	28.7%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	2	2.5%	3	3.8%	6	7.5%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	0	0%	0	0%	5	6.3%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	6	7.5%	17	21.3%	أستاذ مستخلف
80	100%	7	8.8%	16	20%	57	71.3%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 30

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 71.3% كانوا إجابتهم موافق في حرص المسؤولين على الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة يسرع من سيرورة العمل في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 8.8%.

حسب متغير السن: انطلاقا من متغير السن حرص المسؤولين على الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة يسرع من سيرورة العمل الذين اجابتهم موافق 71.3 % أما إجابة الأساتذة غير موافق بلغت نسبة 8.8%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقا من متغير الوظيفة حرص المسؤولين على الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة يسرع من سيرورة العمل وبلغت نسبتهم 71.3% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 8.8%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقا من متغير الخبرة حرص المسؤولين على الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة يسرع من سيرورة العمل حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 71.3% أما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 8.8%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقا من متغير الرتبة حرص المسؤولين على الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة يسرع من سيرورة العمل، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 71.3 % أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 8.8%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن حرص المسؤولين على الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة يسرع من سيرورة العمل حيث كانت أغلبية إجابات المبحوثين بموافق أي أن الإدارة في كلية العلوم الإنسانية تأخذ بعين الاعتبار في خططها التنموية الرفع من الكفاءات المهنية للأساتذة عبر وضع مخطط لبرامج عمل وتكوين تتماشى مع التطورات التكنولوجية في وسائل الاتصال لتسهيل سيرورة العمل ومواكبة هذه التطورات وتحقيق طفرة نوعية في المجال البيداغوجي والإداري.

إضافة إلى أن القائد في الكلية يشجع الموظفين على تقاسم الأفكار والتجارب وهذا من خلال المنتديات، الملتقيات، الأيام الدراسية التي تنظمها الكلية أو التي تشارك فيها وطنياً أو إقليمياً أو دولياً فالتعليم المتواصل وتقاسم الأفكار والخبرات هي القيم الأساسية التي تتبناها الكلية ومن خلالها يعطي أصحاب الخبرة الفرصة للأساتذة من أجل تكوينهم وزيادة كفاءتهم المهنية من أجل تسهيل سيرورة العمل البيداغوجي وتحضير تكوين أساتذة كفاء للمستقبل وتحقيق الاستمرارية والفعالية.

جدول رقم 31: يوضح الجدول أن تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي

المجموع		غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	النوع
47	58.8%	6	7.5%	14	17.5%	27	33.8%	ذكر
33	41.3%	4	5%	10	12.5%	19	23.8%	أنثى
80	100%	10	12.5%	24	30%	46	57.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
11	13.8%	1	1.3%	4	5%	6	75%	أقل من 30 سنة
38	47.5%	4	5%	11	13.8%	23	28.7%	من 30-40
31	38.7%	5	6.3%	9	11.3%	17	21.3%	أكثر من 40
80	100%	10	12.5%	24	30%	46	57.5%	المجموع
ن	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الوظيفة
70	87.5%	10	12.5%	23	28.7%	37	46.3%	أستاذ
10	12.5%	0	0%	1	1.3%	9	11.3%	أستاذ إداري
80	100%	10	12.5%	24	30%	46	57.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الخبرة المهنية
26	32.5%	2	2.5%	9	11.3%	15	18.8%	من سنة الى 5سنوات
24	30%	5	6.3%	6	7.5%	13	16.3%	من 6 الى 10سنوات
30	37.5%	3	3.8%	9	11.3%	18	22.5%	أكثر من 10
80	100%	10	12.5%	24	30%	46	57.5%	المجموع
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الرتبة
4	5%	0	0%	1	1.3%	3	3.8%	أستاذ مساعد أ
3	3.7%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	أستاذ مساعد ب
33	41.3%	1	1.3%	10	12.5%	22	27.5%	أستاذ محاضر أ
11	13.7%	5	6.3%	1	1.3%	5	6.3%	استاذ محاضر ب
5	6.3%	2	2.5%	1	1.3%	2	2.5%	استاذ التعليم العالي
24	30%	1	1.3%	10	12.5%	13	16.3%	أستاذ مستخلف
80	100%	10	12.5%	24	30%	46	57.5%	المجموع

تحليل الجدول رقم: 31

حسب متغير النوع: أبانت النتائج المتحصلة من المبحوثين الذكور والاناث الذي بلغت نسبتهم 57.5% كانوا إجابتهم موافق في تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا غير موافق كانت نسبتهم 12.5%.

حسب متغير السن: انطلاقاً من متغير السن تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي الذين اجابتهم موافق 57.5% أما إجابة الأساتذة غير موافق بلغت نسبة 12.5%.

حسب متغير الوظيفة: انطلاقاً من متغير الوظيفة تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي وبلغت نسبتهم 57.5% وكانت اجابتهم موافق اما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 12.5%.

حسب متغير الخبرة المهنية: انطلاقاً من متغير الخبرة تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي حيث بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا موافق 57.5% أما الأساتذة الذين أجابوا غير موافق بلغت نسبة 12.5%.

حسب متغير الرتبة: انطلاقاً من متغير الرتبة تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت نسبة الإجابة بموافق 57.5% أما نسبة الأساتذة الذين إجابتهم غير موافق بلغت نسبة 12.5%.

انطلاقاً من المعطيات الكمية نلاحظ أن تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي، أي القيادة في الكلية تتقيد بالقوانين واللوائح المعمول بها ولا تسمح بالنشاطات الغير قانونية والممارسات الشخصية، أي ان الأساتذة مقيدون في ممارسة مهامهم بالقوانين ومكلفون بالالتزام بها، وبالتالي غياب التشاركية في المهام مع الأساتذة، مما يؤدي غياب أهم عامل تجعل من أي منظمة في الريادة وهو الابداع الذي من خلاله يجعل الموظف يقدم آرائه وأفكاره التي لا نجد لها عند القائمين على الإدارة العليا بحد ذاتهم، وبالتالي يعتبر الاتصال الشخصي داخل المنظمة أهم نوع من أنواع الاتصال الذي يجعل من أداء ومهام العاملين أداء مرنا ومنفتحا بين الأقسام والمصالح، وكون أن التقيد يؤثر على مبادرة الأساتذة مما يعكس فعل التقيد الممارس شخصية القائمين على الإدارة العليا لأن سمة القائد هو الانفتاح والاستماع للموظفين لا تقييدهم والمطالبة بأداء واجباتهم المهنية فقط.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة:

انطلاقاً من تحليلنا للجداول والقراءة الكمية والكيفية لها خلصت الدراسة إلى النتائج التالية والتي سنقسمها حسب المحاور التالية:

المطلب الأول: طبيعة أنماط الاتصال المعتمدة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

هناك التزام من قبل أعضاء هيئة التدريس برزنامة التوقيت الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد، وهذا يدل على مدى حرص الأساتذة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، وهذا يشير إلى مدى اهتمامهم وشعورهم بأهمية عنصر الوقت واستغلاله بشكل فعلي، كما تعتمد الإدارة العليا في الكلية على الاتصال الأفقي والنازل وهذا من خلال الاعتماد على الاجتماعات في تبليغ التعليمات والقرارات للأساتذة، ووسائل الاتصال الحديثة لإيصال المعلومات على غرار الوسائل التقليدية فمع التطور التكنولوجي في الأجهزة والوسائل الاتصالية أصبحت المعلومات تنتقل إلكترونياً عبر وسائط متعددة كالصفحات الرسمية الخاصة بالكلية أو عبر الإيميل.

كما أن إدارة كلية لديها برنامج عمل مخطط ومنظم قائم على متخصصين وأصحاب الكفاءات وذوي الخبرة لتحسين سيرورة العمل وتحسين كفاءة المورد البشري، حيث تولي الكلية اهتماماً كبيراً بهذه البرامج التي من خلالها يزود الأفراد بالمعلومات والمهارات الجديدة لتحقيق الاستراتيجية والأهداف المطلوبة وفق بيئة العمل، إذ إن التغيرات التي تعيشها مؤسسات التعليم العالي سواءً تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الأساتذة مع هذه التغيرات، فلا يكفي اختيار الأساتذة وتوظيفهم وتعيينهم، إنما يجب إعدادهم وتكوينهم وفق برامج تحددها المؤسسة من تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

المطلب الثاني: طبيعة النمط القيادي السائد في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

إن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعتمد على نظام قيادي تشاركي ديموقراطي يقوم على بناء العلاقات الإنسانية و مشاركة الأساتذة آراءهم وطرح أفكارهم واعتبارهم جزء من عملية اتخاذ القرار باعتبار الأستاذ هو الركيزة التي تقوم عليها الجامعة لتحقيق أهدافها، وهذا من أجل منح الأساتذة الثقة وتبادل الخبرات بين الهيئة الإدارية والتدريسية، حيث يقوم القائد بوظيفته في توجيهه وغرس روح التعاون والإخلاص وخلق التنافس الإيجابي بين الأساتذة والاداريين لزيادة الفعالية والثقة وإتاحة الفرصة لمبادرتهم وخلق جو من الانفتاح والتجاوب الحر بين الأساتذة في النقاشات والحوار المتعلق بالأمر البيداغوجية،

كذلك القائد يعمل على الاستفادة من آراء وأفكار الأساتذة أثناء الإزمات وإعطائهم الحرية في اختيار الوسائل اللازمة في الجانب البيداغوجي، لكن هذا النمط يظهر فقط ظاهريا فقط لأن تتدخل في عملية اتخاذ القرار العلاقات الشخصية بين الأساتذة والقادة لخدمة المصالح الشخصية المشتركة بينهم ويتم ذلك من خلال كسب التأييد في عملية اتخاذ القرارات، حيث أظهرت الدراسة بأنه توجد طبقيه وعوائق عنصرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهو ما يؤثر في تعزيز الولاء والانتماء للجامعة وخلق شعور بالمسؤولية، وهذا من خلال العلاقات الشخصية التي تغطي على عملية اتخاذ القرارات في الاجتماعات والتي يستفيد منها المسؤول الأول لخدمة بعض المصالح وكسب التأييد في القرار لخدمة المصالح الشخصية.

المطلب الثالث: اتجاهات الاساتذة نحو الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، أما بخصوص السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل أعضاء هيئة التدريس بسياسات وإجراءات العمل.

وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة الجامعة في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام، وهناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقية والدرجات الوظيفية حسب القوانين واللوائح المعمول ها داخل الكلية وحسب قانون الوظيف، وهذا بدوره يساهم في رفع الأداء الوظيفي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة، ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة التعليمية في الجامعة ويعزز الولاء الانتماء للجامعة.

المطلب الرابع: تأثير النمط القيادي السائد في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية على الأداء الوظيفي

تسعى إدارة الكلية الى تنمية مهارات الأساتذة وخلق ميزة تنافسية بينهم عن طريق برامج تكوين تقوم بها الكلية لتحسين أداء الأساتذة، حيث أن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، إذا أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المنظمات، وهذا ما يزيد من كفاءة الأساتذة وزيادة المنافسة بينهم من أجل خلق جو تنافسي يثمر عنه زيادة في المهارة والابداع وبتالي تحرص الإدارة على تنمية الرقابة الذاتية من أجل منح الأساتذة الثقة وبعث روح التعاون بينهم وشعور الأساتذة بالمسؤولية الموكلة إليهم وإحياء الضمير المهني وبتالي زيادة الكفاءة والارتقاء بالأداء.

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للجامعة والتي تؤثر على سلوك وأداء أعضاء هيئة التدريس وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية اداء أعضاء هيئة التدريس والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأساتذة من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تسهم بشكل فعال في تحقيق اندماجهم وانتمائهم للجامعة مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف، كما أن معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يسمح بمعرفة الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي تحدد السلوك التنظيمي، ويمثل المسؤول الإداري في الكلية العنصر الرئيسي لنجاحها أو فشلها فهو الذي يحرك ما حوله ويستغل ما لديه من إمكانيات مادية وبشرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويتمتع المسؤول الإداري بمجموعة من المهارات الاتصالية التي تمكنه من التأثير في المرؤوسين وكسب ثقتهم وتوحيد جهود وخبرات الهيئات الإدارية والتدريسية من أجل خلق جو من التنافسية ودفع الأساتذة الى مزيد من العطاء والجهد وتحمل المسؤولية وتحسين أدائهم وكسب المهارات اللازمة لمتطلبات الوظيفة، كذلك عامل التحفيز مهم من أجل الرفع من المعنويات والارتقاء لما هو أفضل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المعاجم والقواميس:

- 1/ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 11.
- 2/ جورج طرابيشي، معجم الفلاسفة، 2010.

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

- 3/ عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندري 2007 ص 329.
- 4/ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزائر، 2010.
- 5/ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6/ ايمن منصور ندا، الصورة الذهنية والإعلامية: عوامل تشكيل واستراتيجيات تغيير، المدينة برس، القاهرة، 2004
- 7/ إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه، عوامله، نظرياته ومقاييس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014
- 8/ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 9/ بلقاسم السلطانية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 10/ جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.

- 11/ جيرالد جيرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية.
- 12/ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر، الأردن، 2003
- 13/ رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 14/ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 15/ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006
- 16/ عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والاشكاليات من الحداثة الى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان
- 17/ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، دمشق، سوريا
- 18/ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 19/ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، الجزائر، 1996.
- 20/ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- ب/ المقالات:
- 21/ عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، العدد، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، 2010.
- 22/ إبراهيم احمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والابداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.

- 23/ بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد الثامن، جوان 2017.
- 24/ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديدة، العدد 09، سبتمبر 2013.
- 25/ رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والعلوم الإنسانية في الجامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
- 26/ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة فرحات عباس، سطيف، جوان 2007.
- 27/ شنافي نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، جانفي 2021، بسكرة.
- 28/ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.
- 29/ عبد الله البريدي، دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: بالتطبيق على كليات العلوم التقنية في السعودية، العدد الثاني، المجلة العلمية للإدارة، الرياض، 2008.
- 30/ عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001 .
- 31/ عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001 .
- 32/ عثمان ليلي وآخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، عرض بعض التجارب في القيادة الأداء المتميز لبعض المؤسسات، اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد الخامس، 2018.
- 33/ محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21.

- 34/ محمد شنشونة، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 13، جوان 2013.
- 35/ محمودي كمال، محمودي شهرزاد، الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة، المربي، العدد 23، 2020.
- ج/ الرسائل والأطروحات:
- 36/ أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بعزة، فلسطين، 2008،
- 37/ أسماء مزروع، دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تنمية الوظيفة الإبداعية، دراسة مسحية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، إشراف: بوزيد رملي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، بسكرة، 2014.
- 38/ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 39/ إيمان محمد الصرايرة، أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2010.
- 40/ برباح محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016،

- 41/ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، اشراف: مازن فارس رشيد، قدمت الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 42/ بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الأردن.
- 43/ بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017
- 44/ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء سلوك التنظيم في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007
- 45/ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2009.
- 46/ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009،
- 47/ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.
- 48/ جميلة بنت عيادة الشمري، مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، ماجستير في الثقافة الإسلامية، جامعة الامام محمد بن سعود، شبكة الألوكة.
- 49/ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في غدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 50/ حماني عبير، دغوش رانيا، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.
- 51/ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 52/ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية لقيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 53/ ذهبية سيد علي، الاستقرار الاجتماعي للأستاذ الجامعي وتأثيره على أدائه الوظيفي، دراسة لعينة من أساتذة جامعة الجزائر (1،2،3) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر.
- 54/ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 55/ زنود يونس- العافر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017.
- 56/ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.

- 57/ شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد، اشرف: فريجة أحمد، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014.
- 58/ صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية لشركات ودور العلاقات العامة فيها، رسالة ماجستير، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009.
- 59/ صالح مسعودي، الاتصال الغير رسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورود كونين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018.
- 60/ طلال عبد الله الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003 .
- 61/ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 62/ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، اشرف: زوزو رشيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2015.
- 63/ عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، أشرف: فايز علي الأسود، محمد الهاشم أغا، دراسة للحصول على درجة ماجستير، تخصص أصول التربية، غزة، 2012.
- 64/ عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، إشراف: علوطي عشور،

- دراسة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
- 65/ عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، إشراف: علوطي عشور، دراسة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
- 66/ عمر حمداوي، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2014.
- 67/ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، حالة وحدة الحمامات والمضخات، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 68/ غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة للحول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 69/ فتيحة برباش، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الإدارية، دراسة حالة بمقر الولاية المسيلة أنموذحا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 70/ ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الحاجات الفلسطينية وأثره في الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والازهر، دراسة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 71/ محفوظ لعربي، عبد القادر بن مرزوق، واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم

التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلاني بونعامة، خميس مليانة.

72/ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

73/ محمد حازم أبو السعود، واقع تطبيق الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

74/ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، 2016.

75/ مفتاح أحمد مفتاح احواس، الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والاداريون، اشراف: محمد علي عشور، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2013.

76/ مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية، مذكرة ماجستير تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010.

77/ ناصر بن جمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا، قسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة.

78/ ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، قدمت هذه الرسالة

استكمالاً لمتطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2008.

79/ هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن طريق تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.

80/ هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، أشرف: عبد الرحمان برقوق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2015.

81/ هشام عبادة، أبعاد التناص وامتداداته في الخطاب البصري، دراسة تحليلية على عينة من الأنساق الثابتة، رسالة ماجستير كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2014.

82/ واعر وسيلة-موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية، بسكرة.

83/ وهيبة زواني-عقيلة نزلي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءة العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

رابعاً: المواقع:

تم الدخول اليه يوم: <https://almerja.com/reading.php?idm=51282>

20.30 على الساعة: 2021/06/18

عمر عبد الرحيم نصر الله، أنواع الاتصالات داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة،

<https://sst5.com/> موسوعة مقالات مهارات النجاح

هناك عبد الرحمان النجار، الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي،

<https://mqqa.com/?p=247913> تم الدخول يوم 2021/06/06 على الساعة

. 12:30

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال



استمارة الاستبيان

دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال: تخصص اتصال
وعلاقات عامة

إشراف الدكتور:

محمود عياد

إعداد الطالبين:

عماد العمري

أحمد بوطي

السنة الجامعية: 2021/2020

البيانات الشخصية			النوع
أنثى	ذكر		
أكثر من 40	من 30-40	أقل من 30	السن
أستاذ إداري	أستاذ		الوظيفة
أكثر من 10	من 6-10	من سنة 1-5	الخبرة المهنية
أستاذ محاضر	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي	الرتبة
أستاذ مربيص	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	

المحور الأول: طبيعة أنماط الاتصال المعتمدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

العبارات	الخيارات	موافق	محايد	غير موافق
1/ يعتبر الوقت عامل مهم في إيصال المعلومة من قبل الإدارة الى الأساتذة.				
2/ تعتمد إدارة الكلية على نظام اتصالي مرن في تداول المعلومات وتبادل الأفكار بين الأساتذة والإدارة.				
3/ تعتمد إدارة الكلية على الاجتماعات في تبليغ التعليمات للأساتذة.				
4/ تمثل الإعلانات على اللوحات الإدارية أسرع وسيلة لإيصال المعلومات				
5/ تلجأ الإدارة الى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتبليغ القرارات والتعليمات والتعليمات.				
6/ تهتم الإدارة بالمقترحات المقدمة من طرفكم في اتخاذ القرارات.				
7/ تلجأ الإدارة اليك لطلب رأيك حول مسائل تخص العمل البيداغوجي				
8/ تساهم البرامج التكوينية داخل مؤسستك في أداء عملك بكفاءة.				
9/ تزيد النقاشات حول المسائل البيداغوجية من إخلاصك في العمل.				

المحور الثاني: طبيعة النمط القيادي السائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

غير موافق	محايد	موافق	الخيارات العبارات
			10/ يحفز القائد الاساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل البيداغوجي
			11/ تشجعكم الإدارة على إيجاد البدائل البيداغوجية المناسبة خاصة في حالة الازمات.
			12/ تراعى الكفاءة العلمية في توزيع المهام البيداغوجية.
			13/تناقش أساليب العمل البيداغوجي خلال الاجتماعات.
			14/يشجع القائد الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم العمل.
			15/يرضى القائد بالأساليب التي يختارها الموظفين لممارسة مهامهم.

المحور الثالث: اتجاهات الأساتذة نحو الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

غير موافق	محايد	موافق	الخيارات العبارات
			16/ تتقاطع مع زملائك الأساتذة في الشعور بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
			17/ يعتقد الأساتذة بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة
			18/ يعتقد الأساتذة بأهمية تطور علاقات العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة لتجسيد روح التعاون اثناء تأدية المهام الوظيفية.
			19/ هناك توجه لدى الاساتذة نحو تعزيز قدراتهم ومهارتهم من اجل القدرة على الابداع وتطوير نظم العمل.
			20/ تساهم برامج التكوين المتواصل للأساتذة في الدفع نحو مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة.
			21/ تقوم الإدارة العليا بالكلية باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة.
			22/ تخضع عمليات الترقية التي استفدت منها الى المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء الترقيات ومنح العلاوات.
			23/ تهتم الكلية بأرائكم وتطلعاتكم فيما يخص التغيرات التي ترغبون في حدوثها.
			24/ تسيطر العلاقات الشخصية على طبيعة المقترحات التي تقدم في الاجتماعات.
			25/ يتوقع الرؤساء بأن يقوم الاساتذة بكافة مهامهم وواجباتهم طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للكلية.

المحور الرابع: تأثير النمط القيادي السائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على الأداء الوظيفي.

غير موافق	محايد	موافق	الخيارات العبارات
			26/ يهتم المسؤولون بمجهوداتكم وتقديرها يدفع للارتقاء بأدائكم الوظيفي.
			27/ ضعف المنافسة بين الأساتذة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
			28/ الشعور بالرضا الوظيفي يدفع إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.
			29/ حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية في العمل يزيد من أدائكم الوظيفي.
			30/ حرص المسؤولين على الرفع من الكفاءة المهنية للأساتذة يحسن من أدائكم الوظيفي.
			31/ تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات يعيق المبادرة الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي.

