

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قطب هتمة
قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة على عينة من الإداريين بولايات ومعاهد جامعة باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم - علم الاجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية

إعداد

سهام بن رحمون

إشراف:

أ. د/ نور الدين زمام

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة بسكرة	أ.د. العالي	أ.د. برفوق عبد الرحمان
مشرفاً ومقرراً	جامعة بسكرة	أ.د. العالي	أ.د. زمام نور الدين
عضواً مناقشا	جامعة سطيف	أ.د. العالي	أ.د. النوي الجمعي
عضواً مناقشا	جامعة باتنة	أ.د. العالي	أ.د. عوفوي مصطفى
عضواً مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	د. بوقرة كمال
عضواً مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د. حميدي سامية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والديّ العزيزين وحفظهما الله عز وجل
إلى إخوتي وأخواتي
إلى زوجي وابنتي الغالية

إلى كل من أمضى أيامه ولياليه يسعى إلى تحقيق فكرة
نافعة، أو عمل مجد، ليرفد الإنسانية بعطاء يعمّق حب
الإنسان لأخيه الإنسان، بدلاً من اقتيادها إلى هاوية
التردي والسقوط.

إلى رواد العلم في بلدنا الحبيب

سهام بن رحمون

شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى على جوده، ومنّه، وفضله، وإحسانه بتوفيقه

لي بإنجاز هذا العمل المتواضع

وأتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان

لوالديّ

ورفيق دربي

لكل من امتدت يده الخيرة للإطلاع على هذه الأطروحة

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى أ.د/ زمام نور الدين الذي كان لي خير مشرف من خلال ما قدمه

من أفكار وأراء سديدة وتوجيهات طائبة

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للإداريين بجامعة باتنة الذين ساعدوني في إنجاز هذا

العمل خاصة التسميات التي قدموها لي لانجاز الجانب الميداني للدراسة

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم من قريب أو بعيد، في إخراج هذا العمل في

صورته النهائية....

إلى كل هؤلاء جميعا أوجه خالص الشكر وعظيم الامتنان، وأسأل الله العليّ القدير أن يجزيهم

عني خير الجزاء

سماح بن رحمون

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
.	إهداء.....
.	شكر وتقدير.....
.	فهرس الأشكال.....
.	فهرس الجداول.....
أ-ج	مقدمة.....
28-1	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة.....
2	أولاً-تحديد المشكلة.....
6	ثانياً- مبررات اختيار الدراسة.....
7	ثالثاً- أهمية الدراسة.....
8	رابعاً-أهداف الدراسة.....
09	خامساً- تساؤلات الدراسة.....
12	سادساً-مفاهيم الدراسة.....
17	سابعاً-الدراسات السابقة.....
62-29	الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية مفهومها، أنواعها، عناصرها.....
30	أولاً-مفهوم بيئة العمل.....
32	ثانياً-أنواع بيئة العمل.....

33	1-بيئة العمل العامة.....
33	2-بيئة العمل الخاصة.....
34	3-بيئة العمل الخارجية.....
34	4-مفهوم بيئة العمل الداخلية.....
37	ثالثا-عناصر بيئة العمل الداخلية.....
40	1-العناصر الإدارية.....
51	2-العناصر المادية.....
55	رابعا-نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية.....
62	استخلاصات الفصل.....
95-63	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي مفهومه، محدداته، أساليب قياسه.....
64	أولا-ماهية الأداء الوظيفي.....
64	1-تعريف الأداء الوظيفي.....
69	2-المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي.....
71	ثانيا-محددات ومظاهر الأداء الوظيفي.....
78	ثالثا- أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي.....
79	1-أهداف وأهمية قياس وتقييم الأداء الوظيفي.....
81	2-معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي.....
85	3-طرق قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات.....

90	رابعاً-الاتجاهات النظرية لأداء الوظيفي.....
95	استخلاصات الفصل.....
124-96	الفصل الرابع: بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي.....
98	أولاً-الإدارة الجامعية.....
98	1-مفهوم الجامعة.....
100	2-مفهوم الإدارة الجامعية.....
102	3-وظائف الإدارة الجامعية.....
107	ثانياً-بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.....
107	1-العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية للجامعة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.....
116	2-العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية للجامعة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.....
123	استخلاصات الفصل.....
147-125	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
126	أولاً-منهجية الدراسة.....
126	1-المنهج المستخدم في الدراسة.....
129	2-أدوات جمع البيانات.....
131	4-مجالات الدراسة.....
131	المجال المكاني.....
132	المجال البشري.....

134المجال الزمني
136ثانيا:التعريف بجامعة الحاج لخضر باتتة مجال الدراسة
1371-لمحة تاريخية عن الجامعة
1382-الإمكانات المادية للجامعة
1403-الهيكل الإداري للجامعة
233-148الفصل السادس: عرض تحليل البيانات والنتائج العامة للدراسة
149أولا-عرض وتحليل البيانات
207ثانيا-النتائج العامة للدراسة
230الخاتمة
235قائمة المراجع والمصادر
▪الملاحق
▪ملخص البحث

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
42	يبين أسلوب القيادة الإدارية وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية.	1
56	هنري فايول ومبادئه الإدارية.	2
82	يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 1.	3
84	يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 2.	4
105	يوضح مخطط وظائف الإدارة الجامعية.	5
121	يوضح العلاقة الترابطية بين بيئة العمل الداخلية وعناصرها بالأداء الوظيفي للعمال الإداريين.	6
139	يوضح عدد كليات ومعاهد جامعة باتنة.	7

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
40	يبين عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها.	1
108	يبين العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.	2
133	يبين توزيع أفراد العينة من العمال الإداريين في الكليات والمعاهد.	3
134	يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبها المئوية.	4

مقدمة

تسعى المؤسسات والمنظمات اليوم جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أُسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك تجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي، من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة، بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أية مؤسسة في القرن الحادي والعشرين، فصناعة بيئة عمل داخلية جيدة تصنع فوائد جمة تعود على المؤسسة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الأداء الوظيفي فيها وتحسينه.

والجامعة منظمة خدماتية كغيرها من المنظمات الأخرى، تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية، والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم وإبداعاتهم والجامعة الجزائرية مؤسسة تتكون من هيكل إداري ينظم أعمالها و وظائفها بشكل فعال، هذا الهيكل الذي يتضمن بيئة عمل داخلية يعمل فيها الإداريين ويسهرون لأداء وظائفهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، حيث أن الأداء الوظيفي لهؤلاء مرهون من جهة بقدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم ومن جهة أخرى بتوافر بيئة عمل داخلية مقبولة وملائمة للعمل وما تتضمنه من عناصر إدارية كالقيادة الإدارية الفعالة، والنظم واللوائح والقواعد المنظمة للعمل واضحة، التخصص العلمي المناسب مع الوظيفة، والرقابة الإدارية الناجعة والاتصال الإداري الانسيابي، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية الجيدة، ونظام الحوافز والمكافآت العادل والعناصر المادية من إضاءة جيدة وتهوية وحرارة مناسبة وتجهيزات مكتبية ملائمة.

ويعتبر توفير بيئة عمل داخلية مثالية في الإدارة الجامعية الجزائرية ضرورة لانطلاق القوة الكامنة التي مكنت البشرية من التقدم من عصر الكهوف إلى عصر الذرة والفضاء، فترتفع معنويات الإداري والتي تنتشر فيه الشعور بالصفاء الذهني وتدفعه إلى العمل وتحسين مستويات أدائه الوظيفي، لأن هذا الأخير يرتبط بمدى التزام الإداري في الجامعة بأداء وظائفه واحترامه للوقت المحدد لها وببذل الجهد من طرفه وبارتفاع دافعيته وشعوره بالارتياح في العمل والذي

يعكس الرضا عن بيئة العمل الداخلية وعناصرها المكونة لها، وبالتالي فإن لبيئة العمل الداخلية تأثير على الأداء الوظيفي.

وكمثال لشركة كان لإهتمامها ببيئة العمل الداخلية أثر كبير على زيادة أدائها وقدرتها التنافسية واستمرارها شركة فيديكس، حيث كان لمؤسس الشركة فريدريك سميث F. Smith فلسفة تقول: "الناس أولاً، ثم الخدمة المميزة، ثم الربح"، ومما يؤكد على ذلك قوله: "منذ نشأة شركتنا، والعاملون يشغلون صدر قائمة أولوياتها؛ لأن هذه هي السياسة السليمة"، مما جعل موظفي الشركة يحبونه حباً شديداً، ويتقنون به ثقة بالغة حتى أن هاينز آدم H.ADAM مدير خدمة العملاء في فيديرال إكسبريس يقول: "لو طلب فريدريك سميث من موظفيه، والبالغ عددهم 13000 أن يصطفوا على جسر هرناندو دو سوتر في ممفيس، وأن يقفزوا من أعلى الجسر، وأكد لكم أن 99.99% من الموظفين سيقفزون، إلى هذه الدرجة يؤمن موظفو الشركة بمؤسسها الفذ" (القطار، 2010م، ص2)، فتتقن الموظفين في رئيسهم يعكس مدى اهتمام هذا الأخير بهم وبتحسين ظروف عملهم وبيئته.

وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى التأثير بين بيئة العمل الداخلية وعناصرها والأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية بالكليات والمعاهد، حيث تطرقنا في الشق الأول من الدراسة للجانب النظري، وفي الشق الثاني تطرقنا للجانب التطبيقي والميداني، وذلك وفقاً للخطة الآتية:

الفصل الأول يمثل الإطار المنهجي تناول مشكلة البحث وأهدافه وميررات اختياره

وأهميته، وكذا مفاهيم الدراسة، ثم تعرضنا لأهم الدراسات السابقة والمشابهة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

الفصل الثاني يدور حول بيئة العمل الداخلية، بالتطرق إلى مفهومها وأنواعها وكذا

التطرق إلى نظريات الإدارة التي اهتمت بها، وعناصرها المكونة لها.

الفصل الثالث يدور حول الأداء الوظيفي بالتطرق إلى مفهومه وكذا محدداته من

خلال العوامل والمظاهر التي يظهر فيها ومن خلالها يمكن التعرف على مستواه، وكذا معرفة

معنى تقييم الأداء ومعايير تقييمه وتطرقنا إلى طرق قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات وفي الأخير تناولنا الإتجاهات النظرية التي اهتمت بالأداء الوظيفي.

الفصل الرابع يدور حول بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي، بالتطرق إلى ماهية الجامعة والإدارة الجامعية ووظائفها وهيكلها التنظيمي والإداري والعناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الفصل الخامس فهو يمثل الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم تحديد المنهج المناسب وكذا الأدوات المنهجية ، ومجالات الدراسة بما فيها العينة، والتعريف بجامعة باتنة مجال الدراسة.

الفصل السادس تمثل في فصل عرض وتحليل البيانات والنتائج العامة للدراسة.

ثم **الخاتمة** وما تتضمنه من خلاصة للدراسة وتوصيات للبحث.

وأخيرا عرض ملخص عام للدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

للدراسة

أولاً- تحديد المشكلة:

الاهتمام بتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي أصبح ضرورة لأي مؤسسة أو منظمة لأنه يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة، حيث نجده يأخذ عدة أشكال واتجاهات والتي من بينها الاهتمام بالموظف وتهيئته علمياً وعملياً، إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة مادياً ومعنوياً تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء وظائفه وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفعالية.

حيث يقول الدكتور أحمد ماهر: "لا يمكنك أن تدير أي منظمة بدون ناس ، هذه حقيقة لا يُمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير ، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين ، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات فإن الناس هم الذين يشغلونها"، وليس ذلك فحسب، بل إن حقل الموارد البشرية قد شهد في الآونة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً بشكل عام، وخاصة في الاتفاق الكبير على عمليات التنمية والتطوير، وإنما يرجع ذلك للفنعة الشديدة من الإدارة بأن المنظمة أو المؤسسة لا يُمكن أن تحقق أهدافها من خلال أصولها المادية دون تركيز جزء كبير من اهتمامها على الأصول البشرية.

ولهذا المورد البشري أثر فعال ، حيث أصبح يُمثل جزءاً هاماً من رأس المال الفكري الممثلة في المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد، ورأس المال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم وخبرة الأفراد، وكذلك ينعكس من خلال مهارات محددة يكتسبها الأفراد (القطار، 2007م، ص2).

لذا نجد الكثير من القيادات الإدارية في المنظمات والمؤسسات الناجحة تسعى جاهدة إلى تحقيق هذه الاتجاهات إيماناً منها بأن كفاءة الأداء الوظيفي لل موظفين لا تتوقف على مقدرتهم الذاتية ومهاراتهم العلمية والمهنية فحسب وإنما تتوقف على عمل قوى إيجابية وعوامل قوى سلبية في بيئة العمل الداخلية، وبالتالي فإن أي جهاز إداري لن يتمكن من تحقيق أهدافه بالشكل المطلوب والمتوقع مهما توفر له من إمكانيات خاصة المادية ما لم يهتم بتنمية العنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه الوظيفي إلى أعلى مراتبه والعمل على تشجيعه وتحفيزه مادياً

ومعنويا والسعي إلى توفير بيئة عمل داخلية مناسبة له تساعده على تحقيق الأهداف بكفاءة وأداء وظيفي جيد.

يقول **لايل سوسمان** مخاطبًا مسؤولي الشركات: "لست في حاجة إلى دليل لتدرك أن الناس يحبون التعامل مع المؤسسات التي يحترمونها، وحين تتم ترجمة هذا الارتباط العاطفي إلى أرقام وحسابات، يطلق عليه اسم السمعة الطيبة، وعندما تتم مراجعة حسابات الشركات لمعرفة قيمتها في السوق، تكون السمعة الطيبة إحدى العوامل لتقييم ذلك".

بل إن **جراهام داوولينج** يؤكد ذلك المعنى بقوله: "إن بيئة العمل هي بمثابة مرآة للشركة فكما أن اللسان يستدل به على معرفة ما يدور داخل النفس البشرية فبيئة العمل على نفس المنوال يستدل بها على الشركة وطريقتها في التعامل مع الموظفين ..."، ولذلك فإن بيئة العمل المثالية والفعالة هي عامل أساسي لبناء خبرات فنية وإدارية، ومسيرة بناء بيئة العمل الداخلية الفعالة هي مسيرة لا بد أن يؤمن بها جميع العاملين في المؤسسات، مدراء وموظفين على حد سواء، كما أنها لا تتوقف عند حد بل هي مسيرة متكاملة من التطوير المستمر (القطار، 2007م، ص2).

بات تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية ضرورة اجتماعية واقتصادية وذلك من خلال تحسين الظروف الداخلية للعمل وتقديم أفضل الخدمات والاهتمام بالموظفين من الإداريين لأنه أصبح معلوم أن المؤسسات والمنظمات تؤثر في سلوك الموظفين في أدائهم الوظيفي بما توفره من عوامل وإمكانات تُوجه لهم والتي تشمل أسلوب القيادة الإدارية وطبيعة العمل والتخصص والنظم واللوائح والقوانين والتفويض وقيمة الأجور ومدى توفر فرص الترقية وكذا نوع العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تتبعها المؤسسة بما فيها العلاقات الإنسانية كالتأخي والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين، وفيما بين المرؤوسين، وكذلك الظروف المادية كالإضاءة الجيدة وطبيعة حرارة وتهوية مكان العمل وغيرها، فكل هذه العناصر تشكل وتمثل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر بشكل أو بآخر في سلوك الأفراد العاملين وعلى مدى رضاهم ومستوى أدائهم الوظيفي في الجهاز الإداري الذي يعملون فيه.

دراسة بيئة العمل الداخلية في مؤسسة التعليم العالي-الجامعة الجزائرية خاصة في إدارات كلياتها ومعاهدها يؤدي إلى فهم وتصور واضح لتطوير الأداء الوظيفي للإداريين بالجامعة باعتبار العمل الإداري بالجامعة يهتم بالأمر الإداري والبيداغوجية والعلمية وغيرها، فإن هذا يستدعي منا الاهتمام بهذا الهيكل الإداري الضخم، ومدى توفره على بيئة عمل داخلية مناسبة وملئمة للإداريين ، لأنهم يتأثرون بها وتؤثر في أدائهم الوظيفي، حيث أن الإدارة الجامعية بمثابة هيكل إداري منظم فهي تمثل الوعاء الذي يتفاعل فيه الأشخاص بعضهم ببعض وبالأجهزة والقوانين وبأسلوب القيادة وبغيرها من العناصر المشكلة لبيئة العمل الداخلية وباعتبارها أيضا من أهم عوامل نجاح مؤسسة التعليم العالي-الجامعة الجزائرية في بلوغها لأهدافها، فإن الاهتمام ببيئتها الداخلية أمر ضروري، بشكلٍ تتوافق مع العنصر البشري في أدائه وقدراته ومهاراته فاهتمام الإدارة الجامعية ببيئتها الداخلية للعمل وتوفير كل عناصرها بشكل محفز للأداء الوظيفي فإنه يعني الاهتمام بالإداريين، وهذا قد يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم داخل المؤسسة وكذا زيادة رغبتهم ودافعيتهم في الأداء الوظيفي، فالإدارة الكفوة لا تتحدد بمدى قدرتها على السيطرة في المشروع بصفة عامة ومدى إنجازه بل بقدرتها في السيطرة على الأداء الوظيفي للإداريين لديها في الوقت الحاضر، لأن الرغبة في العمل والإنجاز والإبداع دليل على الرضا التام أو الجزئي وكذا الارتياح اللذان يشكلان أحد أهم عوامل كفاءة الأداء الوظيفي، كما أثبتت الدراسات أن قدرة الجسم في التكيف تزداد إنتاجية بشكل كبير في ظل الظروف الجدية والحسنة لبيئة العمل الداخلية (النعيمي، جلال محمد، 2009م، ص 21).

وعدم اهتمام الإدارة الجامعية بتهيئة بيئة عمل داخلية ملئمة نوعا ما وإهمال العناصر المكونة لها وعدم إعطائها الاهتمام الكافي يعتبر أحد المشكلات الرئيسية في الإدارة الجامعية الجزائرية التي تؤدي إلى عدم التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين الإداريين وقد تؤدي إلى تدني مستوى أدائهم الوظيفي بسبب عدم الرضا وعدم الارتياح والتوتر وبالتالي قد تنفذ الجامعة في تحقيق أهدافها، لأن الإداريين يتفاعلون مع ظروفهم المحيطة بهم بصفة عامة ويتأثرون ببيئة

عملهم الداخلية، فهي قد تكون عاملا مهما في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم وقد تكون سببا في تدني مستوى أدائهم الوظيفي خاصة عندما تكون غير واضحة المعالم والحدود، لأن وفاء بيئة العمل لاحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ومساهمتها في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلسلة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإشرافية والتنفيذية وكذا انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين إلى الإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، تؤثر وتساهم إيجابا في الأداء الوظيفي للإداريين، وإذا كانت تسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنها بذلك تعتبر عنصرا معيقا.

إن اهتمام الإدارة الجامعية الجزائرية ببيئة عملها الداخلية هو اهتمام بالإداريين الذين يعتبرون همزة وصل بين الأهداف الجامعية والأساتذة المدرسين والطلبة، لأنهم يقومون بتسهيل وتوفير الظروف المناسبة للعمل والدراسة على السواء من أجل تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي، فتوفير بيئة عمل مناسبة يعني توفير بيئة عمل منظمة وداعمة ودافعة لأن ما توفره من عناصر كالقيادة الجيدة والملائمة والعلاقات الجيدة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية يعتبر المحفز للتجديد والتغيير والإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية والثقة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الوظيفي وضمان جودته وإتقانه، فتطوير وتحسين الأداء الوظيفي يمكن أن يتم من خلال التحليل الدقيق والتمحيص في مكونات بيئة العمل الداخلية كعوامل مؤثرة فيه وتفعيلها بشكل إيجابي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لدى الإداريين في الإدارة الجامعية على مستوى الكليات والمعاهد الجامعية، فكثيرا من الدراسات عن بيئة العمل الداخلية أو عن الأداء الوظيفي في منظمات صناعية وخدمائية أثبتت ذلك.

نظرا لأهمية الدراسة كونها تمس المؤسسة الأكثر أهمية في المجتمع فإنها جاءت لتبحث في العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية على مستوى الكليات والمعاهد بمعرفة مدى ملائمة هذه البيئة للعمل ومدى توافرها للشروط المناسبة وبالتالي أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، وعلى ذلك نطرح التساؤل الرئيس كالاتي:

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

ثانياً- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- 1- تم اختيار هذه الدراسة من خلال الإطلاع على دراسة سابقة بعنوان "البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء في الأجهزة الأمنية " دراسة تطبيقية على رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي في الرياض بالمملكة السعودية العربية، ورغبة منا في معرفة بيئة العمل الداخلية في بعض إدارات مؤسساتنا والتي من بينها الإدارة الجامعية ومعرفة درجة تأثيرها في الأداء الوظيفي وكذلك معرفة واقعها ومعرفة بنية هذه البيئة.
- 2- تطور الإدارة بصفة عامة والإدارة الجامعية وبيئتها الداخلية بسبب التطورات التي حدثت في الأدوار والعلاقات وكذلك التغير الناتج عن تدفق الطلاب وتنوع التعليم والنمو المعرفي، كما أن من المبادئ العامة للسياسة التعليمية سواءً في الجامعة أو المدارس هو العمل على جعل الإدارة مواكبة للعصر من حيث تسييرها الإداري والتربوي، لأن لها تأثير على الأداء الوظيفي للإداريين بمختلف مجالاتهم.
- 3- رغبة منا في القيام بدراسة في مؤسسة خدماتية وهي الجامعة وجهازها الإداري، لأن كثيراً من الدراسات في هذا المجال تتم في المؤسسات الصناعية والمنظمات، وباعتبار الجامعة المؤسسة التي تهتم بالبحث العلمي في شتى المجالات والتخصصات، وأحد أهم مؤسسات إعداد الموارد البشرية وتنميتها.
- 4- بيئة العمل الداخلية جديرة بالدراسة في الإدارة الجامعية و لما لها من تأثير في الموارد البشرية وأدائهم.
- 5- الأداء الوظيفي جدير بالبحث والتشخيص للوقوف على متطلباته ليتحقق بشكل إيجابي ويحقق معه متطلبات قطاع الموارد البشرية.
- 6- اعتبار المورد البشري الممثل في الإداري في المؤسسة الجامعية جوهر العملية الإدارية وفعالية الجامعة التي يعمل فيها هي من فعالية أدائه الوظيفي الذي هو نتاج فعاليات عوامل عدة من أهمها بيئة عمله الداخلية في الإدارة الجامعية.

- 7- قلة الدراسات في هذا الموضوع بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية مثل الجامعة.
- 8- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية وخاصة الجامعات بدراسة واقعية تمس بعضاً من مشاكلها خاصة في مستويات تذبذب أو تدهور الأداء الوظيفي.
- 9- تحسيس المؤسسات الجزائرية بشتى مجالاتها بأهمية المورد البشري وبالتالي الإهتمام به بتوفير بيئة عمل داخلية مناسبة للعمل وظروف عمل ملائمة، بحيث تساهم في الرفع من مستوى أدائه الوظيفي.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

- 1- تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المتمثل في تأثير بيئة العمل الداخلية وعناصرها على الأداء الوظيفي للإداريين، حيث يكمن انعكاسها سواءً المباشر أو غير المباشر على الإداريين وأدائهم في الإدارة الجامعية، بتوجيهها لهم نحو تحقيق التطوير في الأداء وبالتالي الاستمرارية في النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة.
- 2- تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء المعرفي الذي يمكن أن تضيفه إلى المكتبة الجامعية في مجال عناصر ومكونات بنية بيئة العمل الداخلية وإيجابية الأداء الوظيفي في الإدارة الجامعية، إلى جانب الدراسات المشابهة لها والسابقة التي تناولت الأداء الوظيفي وعناصر بيئة العمل الداخلية التي تشكل المنظمات والمؤسسات وتؤثر إيجاباً أو سلباً في الأداء الوظيفي للإداريين وحتى قياداتها.
- 3- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة مسؤولي الجهاز والهيكل الإداري الجامعي من النتائج التي توصلنا إليها -إن شاء الله- والتغلب على معوقات الأداء الوظيفي وإعادة تشكيل بيئة العمل الداخلية بشكل تكون داعمة ومحفزة للإداريين وبالتالي الشعور بالرضا وبذل مزيداً من الجهد والعطاء مما يؤثر إيجاباً في أدائهم الوظيفي.

- 4- تعتبر الجامعة أحد أهم مؤسسات إعداد الموارد البشرية وتتميتها معرفيا وفنيا ونفسيا لتتماشى مع تطلعات المجتمع، فهي بمثابة مصنع للبشر.
- 5- نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتحقق من خلال فعالية إدارتها وبيئتها الداخلية للعمل وفعالية عناصرها المكونة لها مثل: فعالية القيادة الإدارية والنظم واللوائح والقوانين والعلاقات الرسمية وغير الرسمية والرقابة والاتصال الإداري، وفعالية العناصر المادية من إضاءة وحرارة وتهوية وغيرها.
- 6- بيئة العمل الداخلية جديرة بالبحث والتنقيب والتشخيص للوقوف على متطلباتها لتحقيق متطلبات قطاع الموارد البشرية.
- 7- إيجاد ما يفعل بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي إذا كانا سلبيين وتدعيمهما.
- 8- تقديم معلومات واقتراحات وتوصيات بحول الله تسهم في استفادة مسؤولي الإدارات الجامعية وغيرها من المؤسسات لتفعيل وتطوير بيئة العمل الداخلية بحيث تنعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين بمختلف مستوياتهم.

رابعاً-أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه الإيجاب أم في اتجاه السلب، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف العلمية والعملية والمتمثلة في الآتي:

1-الأهداف العلمية:

- 1 معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكونة لها والمتمثلة في: نمط القيادة الإدارية، طبيعة النظم والقوانين واللوائح المنظمة للعمل، ملائمة طبيعة التخصص في العمل، طبيعة الرقابة الإدارية، طبيعة الاتصالات الإدارية وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء، نظام الحوافز والمكافآت.

2 معرفة مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها المادية المكونة لها والمتمثلة في:

الإضاءة الجيدة، التهوية والحرارة المناسبين، التجهيزات المكتبية الملائمة والمساعدة للعمل.

3 معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية بمعرفة مدى رضاهم عن عناصرها المكونة لها الإدارية والمادية.

4 معرفة مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها وفق مؤشرات محددة للأداء الوظيفي.

5 معرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة.

2-الأهداف العملية:

1 السعي للوصول إلى بيئة عمل داخلية إيجابية تسود كل المؤسسات تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

2 السعي للتوصل إلى بيئة عمل داخلية تضع المورد البشري ضمن أولى أولوياتها ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

خامسا-تساؤلات الدراسة:

تمثل التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في الآتي: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على

الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

وقد تم تحديد تساؤلين فرعيين لهذا التساؤل الرئيس، وذلك لتغطية جوانب تتعلق ببيئة العمل الداخلية وأخرى بالأداء الوظيفي، فللتعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تأثيرها على الأداء الوظيفي يستوجب التعرف على وجودها واستيفاء عناصرها ومكوناتها ومدى الاهتمام بها والتعرف على مدى ملائمتها للإداريين في أداء وظائفهم من خلال الاستقراء على العناصر

الإدارية من طبيعة القيادة الإدارية وطبيعة النظم واللوائح والقوانين المنظمة للعمل وطبيعة التخصص الخاصة بالعمال أنفسهم، وبطبيعة الرقابة الإدارية والاتصال الإداري وكذا طبيعة التحفيز والعلاقات الرسمية وغير الرسمية والعناصر المادية من إضاءة وتهوية وحرارة وتجهيزات مكتبية، ولمعرفة مستوى الأداء الوظيفي الخاص بالإداريين في ظل تلك العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية استوجب معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية وعناصرها المكونة لها وكذا معرفة مستوى أدائهم الوظيفي في ظل تلك العناصر الخاصة ببيئة عملهم من وجهة نظر أفراد العينة، ومن خلال تقييمه م لأدائهم، وبالتالي فإنه من خلال معرفة الرضا ومستوى الأداء من وجهة نظر أفراد العينة يمكننا معرفة مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام ومعرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية بشكل خاص، وقد

تم تحديد جملة من المؤشرات لكل تساؤل، وتتمثل التساؤلات الفرعية في الآتي:

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

حيث يشمل المؤشرات الآتية:

أ- تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة لعناصرها الإدارية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت) بشكل إيجابي وفَعَال ملائم للأداء الوظيفي.
ب- تستوفي بيئة العمل الداخلية لعناصرها المادية (الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية) بشكل إيجابي وفَعَال ملائم للأداء الوظيفي.

ثانياً- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية

(الإدارية والمادية) ؟ ويشمل هذا التساؤل الفرعي الثاني ثلاث تساؤلات فرعية أخرى وهى:

1- ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟

حيث يشمل على المؤشرات الآتية:

أ- الموظف الإداري راض عن العناصر الإدارية المكونة لبيئة عمله الداخلية والمتمثلة في: القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت، بشكل يلائمه لأداء وظائفه.
ب- الموظف الإداري راض عن العناصر المادية المكونة لبيئة عمله الداخلية والمتمثلة في: الإضاءة، التهوية والحرارة، التجهيزات المكتبية، بشكل يلائمه لأداء وظائفه.

2- ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في الأداء الوظيفي

للإداريين؟

حيث يشمل المؤشرات الآتية:

- أ- تؤثر العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت) في الأداء الوظيفي للإداريين تأثيراً قوياً.
- ب- تؤثر العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية (الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية) في الأداء الوظيفي للإداريين تأثيراً قوياً.

3- ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات

الأداء؟

حيث يشمل المؤشرات الآتية:

- أ. يلتزم الإداريون باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم بشكل دائم.
- ب. يبذل الإداريون الجهد في أداء وظائفهم بشكل دائم.
- ج. يتقيد ويلتزم الإداريون بأوقات دوام العمل بشكل دائم ومنتظم.
- د. ينجز الإداريون وظائفهم في الأوقات المحددة بشكل دائم.
- هـ. ترتفع دافعية الإداريين في العمل في بيئة عملهم الداخلية بشكل دائم.
- و. يشعر الإداريون بالارتياح في عملهم في بيئة العمل الداخلية بشكل دائم.

سادساً- مفاهيم الدراسة:

المفاهيم مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها كما تعتبر اللغة العلمية التي يتناولها المتخصص في فرع من الفروع العلمية (رشوان،

2003م، ص 215)

1- بيئة العمل:

بالإطلاع على التراث النظري نجد العديد من تعريفات بيئة العمل مختلفة ومتنوعة وثرية أيضاً، ومع ذلك لا ضير من تحديدها، حيث حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام بالغ من قبل المختصين في الفكر التنظيمي المعاصر على غرار رواد الفكر التقليدي، وإغفالهم للتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة أو المؤسسة حيث يرى الكبيسي : أن قلة الاهتمام بهذا التأثير

يعود إلى تركيز المنظمات على الربح وعدم مراعاتها لمطالب العاملين بها والمتعاملين معها، وبالتالي عدم تحسين علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، ولقد اعتبر القريوتي المؤسسات الإدارية كائن عضوي، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.

وتعرف بيئة العمل بأنها: كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل (الحمامي، 1993م، ص 24) وتعرف أيضا بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه (الشنواني، 1994م، ص 24) فهذين التعريفين يعتبران بيئة العمل الظروف المحيطة -الداخلية والخارجية- بالعامل والتي تعمل على التأثير في تصرفاتهم ونظرتهم لوظيفتهم وبالتالي التأثير في أدائهم.

يمكن تعريف بيئة العمل إجرائيا كالآتي:

بيئة العمل هي المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به، وتشمل:- المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمالة، الموارد المادية والبشرية، الإدارة وجماعات العمل وغيرها.

2-بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات (رحاحلة، 2010م، ص 11-36) فهذا التعريف يحدد بيئة العمل الداخلية في بعدين أساسيين، البعد التنظيمي الداخلي وما يشمله من نظام داخلي خاص بالمؤسسة وبعد إداري داخلي بما يشمله من مستويات إدارية عليا ووسطى وتنفيذية، والعلاقات القائمة بين هذه المستويات.

وتعني القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم نفسه، الأهداف وطبيعة المنتج، وشبكات الاتصال الداخلية ومستوى التعليمي والثقافي للقوى العاملة وتعرف بيئة العمل الداخلية أيضا بأنها: تلك البيئة التي تشمل هيكل المؤسسة وثقافة العمل والعمليات، حيث يعبر هيكل المؤسسة

عن الأسلوب الذي صممت به المؤسسة والذي يوضح تدفق العمل السلطة، قنوات الاتصال، عملية صنع القرار (شاندا و كوبرا، 2002م، ص 86) فالتعريفين الأخيرين يحددان البيئة الداخلية بأنها ذلك الهيكل أو القوى الداخلية المتمثلة في السلطة - الإدارة وأسلوبها - الأهداف المخططة والاتصال وشبكاته.

وتعرف أيضا بأنها: البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل. هذا التعريف حدد بيئة العمل الداخلية في ذلك المحيط والحيز الذي يعمل فيه الأفراد وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها بيئة اجتماعية وبيئية وظيفية، أما البيئة الاجتماعية تعبر عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد والقوانين التنظيمية في المؤسسة، كما تعبر عن الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الأفراد، أما البيئة الوظيفية فتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المؤسسة، ومدى مناسبة برامج التخطيط للقوى العاملة وتحديد الوظائف وتبيان المسؤوليات والعلاقات ورفع مستويات وقدرات الأفراد (الظاهري، 2007م، ص 18) فبيئة العمل الداخلية هي تلك البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل، والإدارة الناجحة هي التي توفر بيئة عمل مناسبة لطبيعة أعمالها لكي يتوفر للجميع جو ملائم للعمل وبالتالي تكون الإنتاجية فعالة من خلال ما يقدم من عطاء وبيدل من جهد.

وخلاصة لما سبق من تعريفات لبيئة العمل الداخلية يمكن تعريفها إجرائيا في هذه الدراسة كالتالي: " بيئة العمل الداخلية هي ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل منهم والتقنيات (الآلات والمعدات) وعمليات الإنتاج والخدمة والتشريعات (النظم واللوائح والقوانين) والسياسات والأهداف المرسومة وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية والاتصال ونظم الحوافز المادي والمعنوي والظروف المادية (الإضاءة والتهوية والتجهيزات) مجتمعة لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتحقيق حاجات الأفراد العاملين والمجتمع".

3- الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، لأجر، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي" (P, Lorino ,1991,p 56) ويعرفه بروسكت R. Brosquet بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة" (R. Brosquet , 1989 ,P11) فهذه التعاريف تنظر للأداء من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة أو المؤسسة، كون أهداف المؤسسة المختلفة تتحقق بجميع مواردها وبالرغم من ذلك فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثيرين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى من منطلق أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام وهذا ما سنجده في بعض التعاريف الآتية:

حيث يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: "السلوك أو الممارسة التي يقوم بها الفرد لتنفيذ واجبات أو مهمات معينة في العمل" يبين هذا التعريف أن الأداء سلوك وممارسة لأعمال معينة ويعني السلوك ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها أي الجهد المبذول، ويعرف أيضا بأنه: " نتيجة مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيقدم الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله" (chevalier et autres ,1993 ,p333) وفي السياق يعبر ماتوري Martory عن الأداء بكونه: "عبارة عن نتائج إقتصادية تعبر عن جهد الأفراد ويُحلل الأداء من خلال النتيجة المحصلة من قبل الأفراد في مناصب العمل في مجموعة، قسم أو وحدة بأكملها" (B. Martory, 1988, P142)

ويُعرف الأداء الوظيفي بأنه: "سجلٌ بالنتائج المحققة، سِجِلٌ يُجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة -درجة الإنجاز- بكفاءة وفعالية، أما الكفاية فهي القدرة على الإستخدام الكفاء للموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة (مصطفى، 2004م، ص317) فهذا التعريف جمع في تعريفه للأداء الوظيفي بين السلوك والإنجاز بمعنى

أن السلوك ناتج الجهد المبذول المدخلات والإنجاز الذي يعني النتائج أي المخرجات، فالأداء الوظيفي بذلك تفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً. ويعرف أيضا بأنه: "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت وأقل تكلفة (شامي، 2010م، ص 61) فهذا التعريف يبين أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية وبيئة العمل الملائمة إضافة إلى الإمكانيات والقدرات لدى العاملين كالمهارات والخبرات.

وخلاصة لما سبق يمكن التوصل إلى **تعريف إجرائي** وليس بالعام وذلك حسب ما يناسب الدراسة وهو كالتالي:

« الأداء الوظيفي سلوك وظيفي هادف يقوم به الإداري لإنجاز الأعمال المكلف بها، وهو كنتيجة يعبر عن مستوى قيامه بالعمل، وهو يتوقف على مدى ملائمة بيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر إدارية التي تشمل نمط القيادة والتشريعات (النظم واللوائح والقوانين) والسياسات والأهداف المرسومة، والرقابة والاتصال والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العمل والتخصص ونظم الحوافز والمكافآت، والعناصر المادية (الإضاءة والتهوية)، التي تعمل على تنمية قيم الإلتزام بالعمل والقوانين واللوائح لدى الإداري وكذا بذله للجهد وتقيدته بأوقات العمل وإنجاز مهامه في الأوقات المحددة وارتفاع دافعيته للعمل وشعوره بالارتياح وتحمله للمسؤوليات.

4-الإدارة الجامعية:

الإدارة عملية ضرورية لجميع أنواع التنظيمات فهي عمل فكري يقوم به أفراد في وسط تنظيمي، "والإدارة الجامعية فن التأثير على نشاطات الفرد أو مجموعة من الأفراد وعلى سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف" (كنعان، 2008م، ص 3-39)

الإدارة الجامعية هي: ذلك الجهاز الإداري المسئول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة ومبادئ إرشادية تنفتح الأنظمة للحفاظ على التراث الثقافي وتطوير المهارات التقنية ومهارات الاتصال والتفاعل الإنساني.

تعتبر الإدارة الجامعية من أهم العوامل لنجاح مؤسسة التعليم العالي-الجامعة- في بلوغها لأهدافها، والإدارة الجامعية تتمثل في الأقسام وعمادات الكليات ومجالس الجامعة ومدير الجامعة ومساعديه، التي تسعى جميعها إلى تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وفي هذه الدراسة سنركز البحث على الإدارة الجامعية الخاصة بالأقسام والكليات وبالتحديد البحث مع العمال الإداريين بهاته الأقسام والكليات.

وبالتالي فإن الإدارة الجامعية يمكن تعريفها إجرائيا كآتي: "هيكل هرمي بين الرئيس والمرؤوسين، يسير المؤسسة الجامعية، تتضمن مجموعة من العمليات كالخطيط، التنظيم، الرقابة والتقييم لجهود مجموعة من الأفراد العاملين بتعاون وتفاهم في بيئة عمل ملائمة من أجل تحقيق أداء جيد وتحقيق أهداف الجامعة، وذلك في ظل ممارسة إستراتيجيات التغيير المستمر والإستعانة بالكفاءات الإدارية المتميزة القادرة عل الإبداع والتغيير وتبني اتجاهات حديثة في قيادة العمل الجامعي وتحسين أنظمة الجامعة وفق مخطط مدروس ومعايير واضحة المعالم وقوانين مرنة".

سابعاً- الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسات السابقة والمشابهة لها دور حيوي بالنسبة للبحوث، فهي تمد الباحث بالفروض وتوضح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتمكن الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة، ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف أوجه الاتفاق والاختلاف (رشوان،. -حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، (مرجع سابق)، ص 225).

تعد الدراسات السابقة أو المشابهة الزاد العلمي للموضوعات التي يستمد منها الباحث تصورات وافتراضاته، فعلى الرغم من تنوع دراسات الأداء الوظيفي بتنوع اهتمامات الباحثين

ومتغيرات الزمان والمكان، فقد استطاع هذا التنوع أن يقدم رؤى علمية بارزة حول كثير من الموضوعات كالرضا الوظيفي والروح المعنوية والدافعية.

ونتعرض في هذا الجانب من البحث لنماذج من الدراسات الميدانية التي تم اختيارها على أساس أنها دراسات أجريت حول قضايا ترتبط ببيئة العمل الداخلية وأخرى ترتبط بالأداء الوظيفي وهي دراسات انطلقت طبيعتها من النظريات العلمية لتصب في الواقع الاجتماعي العربي، وتساهم بما توصلت إليه من نتائج في إثراء بحثنا.

حيث أن معرفة تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية هو هدف هذه الدراسة بمعرفة حقيقة اهتمام ومراعاة القائمون الإدارة الجامعية بتهيئة بيئة العمل الداخلية وفق متطلبات الموارد البشرية حتى تقدم أفضل ما لديها من طاقات وكفاءات في العمل إضافة إلى إخلاصها وتفانيها، ومعرفة النتائج التي ننتهي إليها، واتضح بعد الإطلاع على هذه الدراسات السابقة والمشابهة أنها تنقسم بين المحلية والغير محلية وأن هناك أوجه تشابه واختلاف مع دراستنا، فمنها من تشترك في المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية ومنها من تشترك في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

حيث تناولنا الدراسات السابقة والمشابهة كالاتي:

أ- عرض الدراسات، بتحديد عنوانها وإشكالياتها وفرضياتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها المستخدمة ثم ذكر أهم نتائجها.

ب- توظيف الدراسات السابقة وذلك بتوضيح جوانب الاستفادة منها في هذه الدراسة.

1-دراسات غير محلية:

1 ± 1-الدراسة الأولى:

للباحث بشير نوار أحمد: " العلاقات العامة وتحفيز الأداء الوظيفي في قناتي الجزيرة والعربية"، اشراف حسن رضا النجار، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2008م، وهي دراسة ميدانية، تتناول الأطروحة الدور الذي تؤديه العلاقات العامة من خلال ممارسة أنشطتها في تحفيز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإعلامية، لكون العلاقات العامة تقوم على خلق وتوطيد التفاهم والقبول والتعاون بين المؤسسة و جماهيرها

تأتي أهمية البحث عن طريق استخلاص النتائج التي يمكن أن تحققها العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية فيما لو طبقت بشكل صحيح، وتهدف الدراسة إلى معرفة الوضع القائم لنشاط العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية من خلال أجهزتها وذلك من حيث:

- 1- معرفة حدود استخدام أجهزة العلاقات العامة لأنشطتها في المؤسسات الإعلامية
- 2- معرفة حدود تحقيق أساليب العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية
- 3- معرفة مدى تحقق تحفيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الإعلامية جراء استخدام أجهزة العلاقات العامة لأنشطتها وفعاليتها

4- معرفة علاقة أنشطة العلاقات العامة بطرق التحفيز وارتباطها بالواقع الفعلي للأداء الوظيفي.

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استمارة استبيان

على صحفيي قناة الجزيرة، وصحفيي قناة العربية.

وبالنسبة لأهم النتائج التي توصلت إليها أطروحة الدكتوراه هذه هي:

أ. جهاز العلاقات العامة يوفر أجواء جيدة من الألفة والتواصل الاجتماعي بين العاملين أنفسهم وأسراهم.

- ب. تساهم أنشطة العلاقات العامة في تعزيز طاقات العاملين في قناة العربية أكثر من قناة الجزيرة في العمل.
- ج. أن الجهاز لم يوفر انطباعات جيدة إلى حد ما، والذي له علاقة وثيقة بتحفيز أدائهم الوظيفي في العمل.
- د. يساعد جهاز العلاقات العامة على زيادة شعور العاملين بالثقة في المؤسسة في كل من العربية والجزيرة بشكل نسبي ضعيف.
- هـ. جهاز العلاقات العامة لم يكن موفقا في بتوفير العلاقات العامة لأجواء من التفاهم بين الصحفيين والإدارة في القنوات، وبالتالي فإن من شأن ذلك أن يوتر على مستوى التحفيز والأداء.
- و. لم يساعد جهاز العلاقات العامة على رفع الروح المعنوية للصحفيين، فهو يحتاج إلى تطوير في مهارات العاملين فيه لمثل هذه الأنشطة التي يؤديها.
- ز. عدم نجاح جهاز العلاقات العامة بتقريب المسافات بين العاملين والإدارة العليا، مما له الأثر الكبير في دفع العاملين وتحفيزهم لبذل أداء وظيفي أفضل فيما لو تم تطبيق هذا النشاط بشكل صحيح.
- ح. جهاز العلاقات العامة توفق في القيام بمهامه الخدمية التي يؤديها إلى العاملين وتوفير الراحة لهم، الأمر الذي له النتيجة الايجابية على إضفاء تحفيز أدائهم الوظيفي.
- ط. وجود مشكلات في مجال الاتصال داخل المؤسسة بالإدارة العليا، وهذا له دور سلبي في دفعهم إلى تقديم الأداء الوظيفي .
- ي. أن الجهاز لم يوفق كثيرا في شرح القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة العليا إلى الصحفيين، وبالتالي فإن الفهم الخطأ لهذه القرارات قد يحدث.
- ك. أن جهاز العلاقات العامة توفق في القيام بمهامه الخدمية التي يؤديها إلى العاملين وتوفير الراحة لهم، الأمر الذي له النتيجة الايجابية على إضفاء تحفيز أدائهم الوظيفي.
- وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

- 1- أن يكون قسم العلاقات العامة في كل مؤسسة قسما مستقلا عن بقية الأقسام الإدارية الأخرى، وتكون له مكانة قريبة من الإدارة العليا لتمنحه القوة والسلطة لتنفيذ أنشطته.
- 2- أن يحدد قسم العلاقات العامة الأهداف والبرامج التي يعمل عليها وفق الخطط الاستراتيجية والتكتيكية لتقديم أفضل ما لديه في مجال تحقيق تلك الأهداف والبرامج الموضوعية، وبما يعود على المؤسسة من تحفيز للأداء الوظيفي للعاملين في أعمالهم التي يؤدونها.
- 3- العمل على كسب ثقة العاملين في المؤسسة من خلال الأنشطة التي يؤديها هذا القسم للعاملين، وقدرته على حل وتجاوز كل الإشكاليات الموجودة والمحتملة التي تواجه العاملين من وقت إلى آخر أثناء عملهم.

- 4- ضرورة قيام الجهاز باختصار الحلقات الإدارية بين العاملين والإدارة العليا في المؤسسة من خلال تنظيم المقابلات الدورية بين العاملين والإدارة العليا لطرح المقترحات والشكاوى والمعوقات التي تواجه عملهم اليومي في المؤسسة.

2-1- الدراسة الثانية:

- للباحث عبد العزيز إبراهيم التويجري: "البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي، إشراف محمد بن ناصر البيشي، دراسة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2003م، وهي دراسة ميدانية، تدور إشكالياتها حول: ما علاقة البيئة الداخلية للعمل بمستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي؟
- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا المراقبين الجمركيين عن:

1 بيئة عملهم الداخلية.

2 أسلوب الإشراف المتبع.

3 الحوافز المادية والمعنوية.

4 تنوع العمل المنوط بهم.

5 للبيئة المادية.

6 مستوى أدائهم الوظيفي.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات والبيانات، وتوصل إلى أهم النتائج:

1 للمراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية.

2 للمراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم.

3 للمراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن الحوافز المادية والمعنوية.

4 للمراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن نوع العمل المنوط بهم

5 للمراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل .

6 للمراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن أدائهم الوظيفي.

1-3- الدراسة الثالثة:

للباحث حبيب سميح خوام: " الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي "

دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية، دراسة ماجستير إدارة الأعمال MBA الأكاديمية

العربية البريطانية للتعليم العالي، UNITED KINGDOM .

هي دراسة ميدانية، تدور إشكالياتها حول: ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء

الوظيفي للموظف في شبكة الجزيرة الفضائية؟

وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في

الشبكة والتعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين وقياسه مدى ارتباط

زيادة مستوى الرضا بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي كما استخدم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، أما بالنسبة

للنتائج توصل إلى:

- 1- هناك شعور واضح لدى موظفين الشبكة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم.
- 2- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة.
- 3- هناك شعور لدى الموظفين أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم
- 4- هناك سياسة واضحة للمؤسسة تقتضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة.
- 5- هناك موظفين في الشبكة أصحاب خبرات كبيرة ، مع الرغم أن العمل داخل شبكة الجزيرة التي هي صرح إعلامي عالمي يزيد من خبرة الموظف في كثير من المجالات.
- 6- هناك وعي وفهم في المؤسسة وجميع إدارتها يقتضي بالتفاعل المستمر بين المؤسسة والموظفين ، لما له من تميز في الأداء الوظيفي بشكل كبير .
- 7- هناك وعي في الشركة بان كل موظف لديه طموح و أهداف يسعى لتحقيقها على جميع المستويات، لذا قامت بتأمين ذلك الطموح للموظفين بشكل يجعلهم يشعرون بأنهم حققوا ما يسعون إليه.
- 8- هناك إدراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة في شبكة الجزيرة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة.
- 9- أن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير ايجابي أو سلبي على أداء الموظفين.
- 10- إن لعدم وجود حوار أو أسلوب تواصل محدد وواضح بين الإدارة والموظفين يؤثر على الأداء الوظيفي.
- 11- هناك شعور بان سياسة الشركة تقوم على التمييز في المعاملة بين موظفين وهذا الشعور ينتشرك به نسبة كبيرة من الموظفين.
- 12- إن للعامل النفسي دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي ، حيث إننا قمنا ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل ، وتبين أن معظمهم له رأي واحد في ذلك.

- 13- إن سياسة الرواتب والأجور المعتمدة في الشبكة للموظفين ، تعطيمهم شعور بالرضا ، أي انه يؤثر في الأداء الوظيفي بشكل واضح.
- 14- أن المؤسسة لا تحقق إرضاء تام للموظفين بالنسبة لتكافؤ الفرص فيما بينهم.
- 15- هناك شعور بعدم الرضا تجاه سياسة الترقيات المتبعة لدى المؤسسة.
- 16- هناك علاقة واضحة في حين يحصل الموظف على ترقيات والحوافز يزيد إقباله على العمل و يتحسن أدائه الوظيفي.
- 17- عندما يكون هناك سياسة للزيادة السنوية على الأجور والراتب للموظفين ، يكون هناك اثر ملحوظ على الأداء الوظيفي.

1-4- الدراسة الرابعة:

للباحثة عزيزة عبد الرحمان العتيبي: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، 2010م، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، UNITED KINGDOM ، وهي دراسة ميدانية تدور إشكالياتها حول: ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الاسترالية؟

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الاسترالية في ملبورن ، كما تهدف إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في المؤسسات التعليمية وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان لجمع المعلومات، وتم التوصل للنتائج الآتية:

1- هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد

البشرية، وإدراك من قبلهم لفوائدها المتعددة.

2- تدعم إدارة الأكاديمية عملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

3- نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية خاصة في مجالات: التدريب والتطوير، الاتصال والتعلم الإلكتروني.

4- يوجد لدى الأكاديمية المعنية بالدراسة خدمات تعليمية إلكترونية متفاوتة، من حيث الوسائل والأدوات، حيث يوجد خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية وخدمة الفيديو عبر الإنترنت.

1-5- الدراسة الخامسة:

للباحثة هدى الجندي وآخرون: "أثر بيئة العمل على الأداء الإداري"، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة للبحوث، مصر، 2007م، وهي دراسة ميدانية تدور إشكالياتها حول: ما أثر بيئة العمل في الأداء الإداري؟، وتدرج تحت هذا التساؤل أهداف تتمثل في الآتي:

1 تحديد بيئة العمل الداخلية السائدة بالفعل ومقارنتها بما يجب أن يسود المنظمة من مفهوم علمي لبيئة العمل الداخلية بهدف سد الثغرة بين ما هو قائم وما يجب أن يكون .

2- تحديد أهم عناصر بيئة العمل الإدارية المؤثرة على أداء العاملين وتهيئة الظروف المناسبة لرفع مستوى الدافعية لديهم .

3 الوصول إلى أهم القيم التنظيمية التي يجب توافرها في بيئة العمل الإدارية والتي تساعد على زيادة القدرة التنافسية من خلال عناصر الموارد البشرية .

4- المساهمة في تطوير وتحسين الأداء الإداري لرفع كفاءة المنظمة وبالتالي الجهاز الإداري ككل .

5 الوصول إلى أهمية وجود مناخ تنظيمي أو ثقافة تنظيمية تساعد على إفراز عاملين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لزيادة القدرة التنافسية في الجهاز الإداري .

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات البحث العلمي لجمع البيانات وهي الاستمارة، وتوصلت إلى جملة من التوصيات وهي كالاتي:

- أ. ضرورة وضوح واجبات ومسئوليات الوظيفة وذلك بإصدار دليل للعمل لكل نشاط من الأنشطة وبالتالي يتحدد دور كل فرد في تحقيق هدف المنظمة .
- ب. التركيز على وجود نظام للاقتراحات والشكاوى والتأكيد على أهمية هذا النظام كوسيلة من وسائل الاتصال الجيد بين الأفراد والإدارة خاصة وان هذا النظام يؤدي إلى تنمية ملكة الخلق والابتكار والتخلص من عوامل عدم الرضا.
- ج. إعداد القيادات الإدارية لاستخدام الأسلوب أو النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة العمل و وفقا للظروف المحيطة بالعمل وحسب قدرات المرؤوسين ومحاولة تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة مما يشجع العاملين على إظهار ملكات الإبداع والابتكار.
- د. إرساء مبدأ الثواب والعقاب وتقريب الفوارق بين العاملين في الحوافز والمكافآت للحد من الصراعات المالية بينهم.
- هـ. تطبيق أساليب التدريب المتطورة وتطوير البرامج التدريبية بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية والمتغيرة للعمل.
- و. توثيق الصلات وفتح قنوات الاتصال بين مراكز المعلومات بالوحدات المختلفة بهدف تبادل الخبرات المكتسبة ، واستكمال قواعد البيانات في مختلف الوحدات باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه نظام المعلومات الكفاء.
- ز. هناك ضرورة لأن تسعى المنظمات المصرية من الآن إلى الاندماج وتكوين تكتلات تستطيع تحمل المنافسة العالمية المتوقعة في السنوات القادمة ، ووضع تصور للثقافة التنظيمية المطلوبة لمواجهة التحديات الجديدة ، ومحاولة تعديل الثقافة الحالية بما يتوافق مع النمط الجديد من الثقافة التنظيمية.

2-دراسات محلية:

2-1- الدراسة السادسة :

للباحثة شامي صليحة: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقره بومرداس، إشراف:د/ أونيس عبد المجيد، مذكرة ماجستير في العلوم

الاقتصادية (تسيير المنظمات)، 2010م، وهي دراسة ميدانية، تدور اشكالياتها حول: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل فرضيات هي:

- 1 +الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة.
 - 2 +الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية وبيئية.
 - 3 +المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.
- وتهدف الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، والتعرف على الأداء الوظيفي ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين.
- اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات، أما أهم النتائج التي توصلت إليها هي:
- وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي وعناصره والأداء الوظيفي للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو مناخ حيادي ومناخ غير ملائم للعمل بدرجة كبيرة.

ومن أهم التوصيات:

- أ. ضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي دون تمييز.
- ب. محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد.

3- توظيف الدراسات السابقة والمشابهة:

لقد تم توظيف الدراسات السابقة والمشابهة في هذه الدراسة لما لها من علاقة بموضوع إشكالياتها، وتم الاستفادة من معظم هذه الدراسات في المجالات الآتية:

- تحديد الإشكالية وتحديد التساؤلات.
- تحديد المفاهيم بالنسبة لبيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي وما تعلق بهما.

-الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي.

-استمارة هذه الدراسة.

أما الدراسة الثانية فلقد كان لها الدور الأساس في اختيار موضوع البحث فبعد الإطلاع عليها وقراءتها ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة في بلدنا الجزائر لمعرفة واقع بيئة العمل الداخلية في مؤسساتنا المحلية مثل الجامعة ومعرفة دورها في التأثير على الأداء الوظيفي للعمال الإداريين في الجامعة.

أما الدراسة السادسة فتعتبر ذات أهمية في إطارها النظري وخاصة في طرح النظريات، كما أفادت في تحديد المفاهيم بالنسبة للأداء الوظيفي.

أما الدراسات الباقية أفادتتنا نتائجها في تحليل بيانات الدراسة.

الفصل الثاني

بيئة العمل الداخلية

مفهومها، أنواعها

عناصرها

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الإداري خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي مستوى ارتياحه ورضاه وإنتمائه لمؤسسته فسوف تنمي فيه قيم الإلتزام وتحمل المسؤولية، لذا سنتطرق لمعنى بيئة العمل عامة وبيئة العمل الداخلية خاصة، ونتعرف على العناصر التي تشكل وتكوّن هذه البيئة بحيث تعمل على التأثير على الإداري في أدائه لوظائفه، والتعرف على اتجاهات نظريات الإدارة ومدى اهتمامها ببيئة العمل الداخلية كعنصر مثير في الأداء الوظيفي.

أولاً- مفهوم بيئة العمل:

1 مفهوم البيئة:

تعني البيئة كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية الجغرافية والاجتماعية والثقافية (أحمد، 1997م، ص 57)، من خلال هذا التعريف نرى أن المقصود بالبيئة ذلك المحيط الذي يحتك به الإنسان من طبيعة وبيئة اجتماعية وثقافية وغيرها. ويعرف روبنز Robbins - 1990م البيئة بأنها: جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة، أما روبرت مايلز Robert Miles يعرفها كالاتي: خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة، أما هاولي Howley عرف البيئة بأنها: جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المنظمة (حريم، 2003م، ص 46) ، فهذه التعريفات الأخيرة تتبنى فكرة عامة حول البيئة تتضمن كل الظروف المحيطة بالمنظمة والتي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بها.

وتعرف أيضا بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة، حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية والعلائقية (العوامل، 2009م، ص 55)،

فالبيئة هي الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية البشرية منها وغير البشرية، فالبيئة تعني كل ما هو خارج عن كيان الإنسان وكل ما يحيط به من مجهودات ، والبيئة في أبسط تعريفاتها هي الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم.

2 مفهوم العمل:

يعتبر هيجل العمل أساس حرية الإنسان في الكون، لأن العمل وسيلة أساسية لخلق الثروة في المجتمع (أحمد، ب س، ص 18) فالعمل هو الذي يعطي المكانة والأهمية للإنسان، وإنه من خلال العمل يستطيع أن يحقق ذاته ورضاه، كما أنه الحافز على تحقيق الرفاهية والجوانب الاجتماعية من علاقات مع الزملاء وغيرها ، فهو جزء جوهري في حياة الإنسان ما دام يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع باعتبار العمل نشاط اجتماعي.

ويعرف العمل بأنه: مجموعة المهام التي يؤديها الفرد الواحد سواء كان ذلك بوسيلة واحدة أو عدة وسائل (الصوص، 2008م، ص 51) ، فالعمل صراع الإنسان مع الطبيعة لتسخيرها فيما يفيد وهو جهد فكري وعضلي.

كما يعرف أيضا بأنه: إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد الآخرين (النعمي، 2009م، ص 17) هنا يتبين أن العمل نشاط لإنتاج مادي (السلع) ومعنوي (الخدمات كالتعليم والصحة...) لتحقيق حاجات الآخرين في المجتمع ، غير أن الفرد حينما يعمل فهو يحقق حاجاته الخاصة وحاجات الأفراد في نفس الوقت.

3 مفهوم بيئة العمل:

تعرف بيئة العمل بأنها: مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة ، وتعرف أيضا: العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومة (مبارك، 2008م، ص 10) ، فمن خلال التعريفين الأخيرين نستنتج أن كل منظمة أو مؤسسة تختص بنشاط معين سواءً خدمي أو إنتاجي صناعي أو زراعي أو تجاري وهي لا تعمل في فراغ بل تنشط بين مجموعة من العناصر والتي تكوّن وتشكل بيئة العمل، وهذه العناصر هي : المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمالة، الموارد المادية والبشرية.....

ولقد أكد القريوتي الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية (القريوتي، 1994م، ص 37)، وبيئة العمل كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة أو المؤسسة والمتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم (سليمان، 1987م، ص 27)، فهي بذلك تشمل كل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.

ثانيا-أنواع بيئة العمل:

قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة ، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين كل بيئة وأخرى والذي بدوره يسهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدا، ويمكن تحديدها في الآتي:

1 بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطه بالتنظيم أو المؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطته(ها) ، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، البيئة الاجتماعية كالأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد،.....) (مبارك، 2008م، ص10) نستخلص أن البيئ العامة هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات سواءً الصناعية الإنتاجية والخدماتية حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، والبيئة العامة تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية يكون تأثيرها على جميع المنظمات مماثلاً لحد كبير (بومخلوف، 2001م، ص25).

2 بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى (الظاهري، 2007م، ص 17)، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره .

العلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظراً للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر.

كما يمكن التمييز بين البيئة العامة والخاصة من خلال درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، بمعنى مدى الترابط والاعتماد بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها سواء الطاقات البشرية أو المادية أو في الخدمات حسب طبيعة عملها.

3 بيئة العمل الخارجية:

تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها: كل ما يقع خارج حدود التنظيم، وهي أيضا: كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها (بومخلوف، 2001م، ص 25-26) فالتعريف الأول قدم صورة شاملة لبيئة العمل الخارجية ولم يحدد وظيفتها ولا أدوارها، أما التعريف الثاني بين أن لبيئة العمل الخارجية سمة ودور أساسي وهو التأثير على المنظمة أو المؤسسة من خلال النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية...، فبيئة العمل الخارجية للتنظيم هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومترابطة (العوامل، 2009م، ص 60)، وبذلك فبيئة العمل الخارجية تشمل جملة من العوامل حسب أشوك شاندا وشلبا كوبرا وهي: العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية (شاندا و كوبرا، 2002م، ص 85-86) حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر والمستقبل وكذا قيم واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي بالمنظمة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر فيها وتتأثر بها.

4 بيئة العمل الداخلية:

فهذا النوع من البيئة، بيئة العمل الداخلية سوف ينصب عليه تركيز الباحثة لكونه المتغير المستقل لهذه الدراسة وإبراز علاقته بالأداء الوظيفي، وهناك عدة تعريفات لبيئة العمل الداخلية إلا أنه سيتم عرض بعضها منها والتي تفيد الدراسة كآتي:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها (بومخلوف، 2001م، ص 27) كما يعرفها

في نفس السياق حسين حريم بأنها: البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات (حريم، 2003م، ص 47) فمن خلال هذين التعريفين نستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي ذلك الكل الجزء أي المنظمة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات وكذا الأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات، حيث ركز التعريفين على الجانب المادي والمعنوي ، لأن مما لا شك فيه أن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وضعاً أو جواً عاماً يؤثر في سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المؤسسة أو التنظيم.

وتعرف أيضاً بأنها: "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروؤسيهم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف ونوعية الأهداف الذي تبغي المؤسسة تحقيقها"، ويعرفها في سياق آخر الشنواني بأنها: "كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها ولإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه" (الظاهري، 2007م، ص ص 19، 24) فالتعريف الأول يصور بيئة العمل الداخلية في كل ما يشعر به العامل في مكان عمله نتيجة علاقاته وطبيعة أهداف المؤسسة وفلسفة تسييرها، أما التعريف الثاني جعل بيئة العمل الداخلية المحيط الذي يعمل فيه الفرد وما له من تأثير في سلوكياته وميولاته.

وفي سياق آخر أيضاً تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: "ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته" (النعمي، 2009م، ص 24) وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة أو المؤسسة (الشربيني، 1987م، ص 205)

وتعتبر بيئة العمل الداخلية الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية.

وتكمن العلاقة بين بيئة العمل الخارجية والداخلية في كون الأولى متغير أساسي ينبغي أن تراعيه بيئة العمل الداخلية عند تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة، وإتباع النمط الأكثر انسجاماً وملائمة للبيئة الخارجية، لأن أي بيئة مؤسسة هي من صنع مؤسسات أخرى مثلما تسهم هي في صناعة مؤسسات ومنظمات أخرى.

وهناك من يطلق على المتغيرات الداخلية للتنظيمات بالمناخ التنظيمي أو أنه يقارن هذا

الأخير ويترادف ببيئة العمل الداخلية ولكن هناك فرق يتحدد في الآتي:

فالمناخ التنظيمي هو: "الشعور أو الشخصية والطابع المميز لبيئة المؤسسة"، وهو أيضاً "الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وفي لا وعيهم وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم" (بومخولف، 2001م، ص28) فالتعريف الأول للمناخ التنظيمي يركز على الخصائص المميزة لبيئة المؤسسة بصفة عامة، أما التعريف الثاني يركز على الجوانب النفسية والقدرات الفردية في الإدراك والوعي والتفسير لمكونات المحيط والحيز الذي يعملون فيه، والمواقف والسلوكيات التي تترتب عن كل ذلك، فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، وبالتالي يمكن أن نستنتج الآتي:

- بيئة العمل الداخلية هي ذلك الحيز والمحيط الداخلي للعمل وما تتضمنه من تنظيم وأدوات وآلات وعلاقات بين الأفراد وأساليب العمل وغيرها.
- المناخ التنظيمي هو ذلك الجو السائد داخل مكان العمل الذي يؤثر في تفاعل الأفراد وعلاقاتهم فيما بينهم وشخصياتهم ومعاييرهم ومعتقداتهم ومستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

من هنا نستنتج خلاصة هي أن المناخ التنظيمي يشمل متغيرات بيئة العمل الداخلية كما حددها محمد بومخولوف في كتابه: "التنظيم الصناعي والبيئة"، فالمناخ التنظيمي تتضمنه بيئة العمل الداخلية.

ومن خلال تعريفات بيئة العمل الداخلية السابقة نلاحظ أنها توضح أن بيئة العمل الداخلية تعني مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال في داخل المنظمة أو المؤسسة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وبالتالي فإن بيئة العمل الداخلية تتضمن جملة من عناصر تكوينها، وهذا ما سنتناوله في المبحث الآتي.

ثالثاً- عناصر بيئة العمل الداخلية:

بما أن هناك في بيئة العمل الداخلية تفاعل وتأثر وتأثير داخلي وآخر خارجي مع البيئة الخارجية والمجتمع، فهذا يعني أن هناك عناصر تتضمنها تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، فما هو داخل أسوار ومبنى المؤسسة أو المنظمة هو عنصر هام وفعال يساهم في فعالية المؤسسة، وينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي تتم البحث حولها وطبقاً لأهدافها. فحسب فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد فإن بيئة العمل الداخلية تشمل العناصر أو الخصائص الآتية:

- أ. البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، الآلات والمعدات والأجهزة).
- ب. التنظيم الرسمي وما يشمله من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، تعليمات تحكم علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).
- ج. الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء...).

د. التنظيم غير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ

بين العاملين (فليه و عبد المجيد، 2009م، ص ص 93-94) .

أما بالنسبة للشيخ كامل محمد عويضة يرى أن بيئة العمل الداخلية تتكون من عناصر أساسية هي: العوامل الفيزيائية كالضوضاء والتهوية والإضاءة...، وعوامل اجتماعية كالعلاقات بين العاملين والأشخاص، وأسلوب إدارة العمل والعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء (عويضة، 1996م، ص 10).

من خلال هذين التقسيمين نلاحظ أن فليه و عبد المجيد قدموا جل عناصر بيئة العمل الداخلية غير أنهم لم يهتموا بالجانب الفيزيقي على عكس عويضة الذي اهتم بالجوانب الفيزيكية والعلاقات وأسلوب القيادة أي التنظيم غير الرسمي ولم يدرج التنظيم الرسمي كعنصر في بيئة العمل الداخلية.

بالنسبة لأحمد سيد مصطفى يرى أن عناصر بيئة العمل الداخلية هي:

أ. البشر أو الموارد البشرية من مديرين ومرؤوسين وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم.

ب. النظم والسياسات الإدارية .

ج. التجهيزات المستخدمة (مدى كفاءتها وكفايتها وفعاليتها).

د. الموارد المالية والفنية ومستوى التكنولوجيا.

هـ. طبيعة العمل وتصميمه.

و. الظروف المادية للعمل (الإضاءة والتهوية والنظافة....).

ز. الظروف المعنوية التي تؤثر في إنتاجية الإدارات والعاملين (مصطفى، 2004م،

ص 57).

أما بالنسبة لأحمد ماهر فيحدد عناصر بيئة العمل الداخلية في الآتي:

أ. العمر والحجم ودورة حياة المؤسسة أو المنظمة، حيث أن عمر المؤسسة مؤثر

لفعالية وكفاءة وكفاية بيئة العمل الداخلية.

ب. التكنولوجيا والتجهيزات ومستوى كفاءتها وكفايتها.

ج. الإستراتيجية.

د. اتخاذ القرار.

هـ. الموارد البشرية.

و. المديرون.

ز. أنظمة العمل.

ح. القواعد والإجراءات.

ط. ثقافة المنظمة.

ي. التماسك التنظيمي.

ك. جماعات العمل.

ل. القيادة والسلطة. (ماهر، 2005، ص 518)

فتقسيمات كل من سيد مصطفى وأحمد ماهر متقاربة وتضمنت معظم عناصر بيئة العمل

الداخلية، وهي عناصر متواجدة في كل مؤسسة من موارد مادية وبشرية ومالية، وظروف معنوية وفيزيائية، وطبيعة القيادة وأسلوب الإدارة، والنظم واللوائح ونوع العلاقات الرسمية وغير الرسمية وثقافة المؤسسة وغيرها.

وتماشيا مع موضوع الدراسة وأهدافها فإنه يمكن تقسيم عناصر بيئة العمل الداخلية من

وجهة نظر الباحثة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (1): يبين عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها

عناصر بيئة العمل الداخلية	مكوناتها
العناصر الإدارية	القيادة الإدارية، النظم واللوائح، طبيعة العمل والتخصص، الرقابة الإدارية، تفويض السلطة الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الحوافز والمكافآت.
العناصر المادية	الحرارة والتهوية، الضوضاء، الإضاءة، الأثاث والتجهيزات والنظافة.

المصدر: من إعداد الباحثة

وسوف نتناول هذه العناصر المدرجة في الجدول بشيء من التفصيل في الآتي:

1-العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية:

إن بيئة العمل الداخلية تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسئنت طريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

1-1-القيادة الإدارية:

يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل الداخلية، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة الإدارية، إلا أن لها تعريف علمي وظيفي بصفة عامة وهي: "عملية نفسية تجعل الفرد المعين في جماعة ما

أشبهه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته ونمو معلوماته وقوة مشاعره ونفاذ بصيرته " (قوراية، 2005م، ص143) .

ويرى **ستجدل** أحد الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة إلى أن هناك ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي:

- أ. وجود جماعة (شخصين أو أكثر) مرتبطة ببعضها البعض.
- ب. وجود مهمة (هدف) مشتركة.
- ج. بوجود اختلاف في المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من

أفراد الجماعة. (قوراية، 2005م، ص ص143-144)

ولقد اعتبر علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية لأنها تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة ويمارس كل فرد بدوره قدراً من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد (الطراونة، 2012م، ص127).

وعموماً يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: " ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد المستمرة نسبياً ويجمعهم هدف مشترك كما تتطلب وجود قدرة التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بشكل كافٍ".

فالقيادة الإدارية هي قدرة الرئيس أو المدير في التأثير في الآخرين ودفعهم للتعاون والتنسيق بينهم من أجل تحقيق الأهداف، وتعمل القيادة الإدارية على خلق التفاعل بين الأفراد العاملين والرؤساء حتى ينجزوا المهام وبلوغ الأهداف، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد على العاملين يهدف حث الأفراد على العمل بقدرات أكبر وفعالية أكثر من خلال كفاءة الأداء والرضا وبالتالي تحقيق الأهداف.

وللقيادة الإدارية أساليب مختلفة لها تأثيرات إما إيجابية أو سلبية على أداء الأفراد

المرووسين وتختلف شدة التأثير باختلاف حدة الأسلوب الذي يتنوع بين:

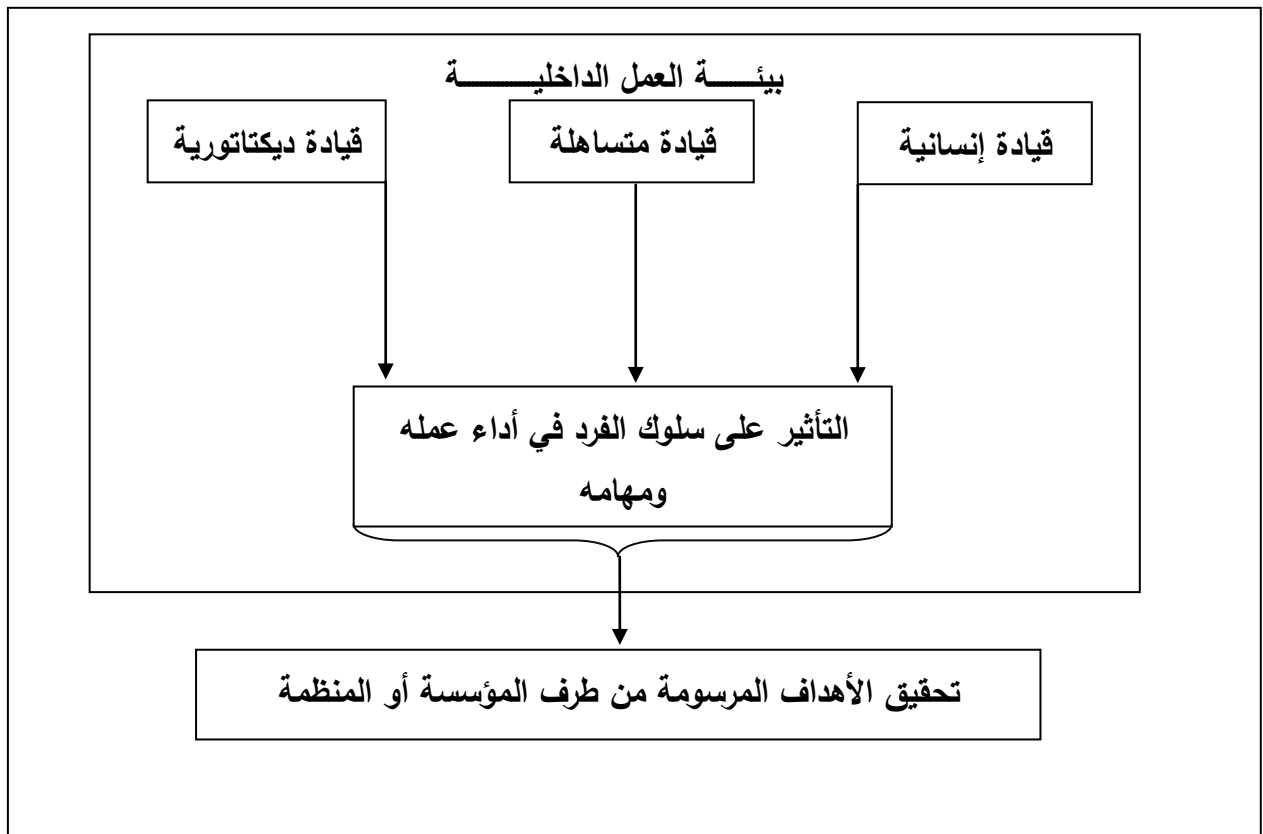
- أ. الأسلوب القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلطي الاستبدادي.

ب. الأسلوب القيادي المتساهل أو المتسيب الحر.

ج. الأسلوب القيادي الديمقراطي أو بالمشاركة الإنسانية التعاونية.

والشكل الآتي يوضح نوع أسلوب القيادة وتأثيرها على العاملين:

شكل رقم (1): يبين أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية



المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً للمعطيات النظرية

1-2- النظم واللوائح:

منذ أن بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جهد واعي من جانب الإدارة لوضع آلية مناسبة من النظم واللوائح والإجراءات أو حتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات (شاندا و كويرا، 2002م، ص ص 91-92) حيث أصبح من الضروري وضع القوانين والسياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك، وبالتالي أصبحت النظم واللوائح المرشد والموجه للعاملين منذ اليوم الأول من إلتحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتركون فيه.

وتعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات (العوامل، 2009م، ص 20) .

وبالنسبة لأشكال النظم واللوائح هناك الإداري والمادي، فالإداري يشمل المنهجية المحددة بمعنى تبيان الأساليب المنظمة لكيفية إدارة الأنشطة، وتقنين العلاقات بين الإدارة والعاملين، فيما يتعلق بأدائهم لأعمالهم وساعات العمل، أما النظم واللوائح المادية تشمل أساليب توزيع الأجر والفائدة من ترقيات وحوافز وغيرها (خاطر و كشك، 1999م، ص 180).

لقد أصبحت اليوم النظم واللوائح من المتطلبات التنظيمية لتطبيق التطوير وذلك بإصدار أنظمة جديدة ومتطورة ولوائح تتناسب مع التطور المنشود وقدرات ورغبات الموارد البشرية، غير أن هذا لا نلمسه في منظمات ومؤسسات دولنا العربية، ونلمس فقط تطبيق ما نعرفه ونتداوله من دون تجديد أو تغيير، وذلك بحكم نجاحه، ولكن في وقت مضى.

1-3- طبيعة العمل والتخصص:

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل الداخلية علما أيضا أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلا مؤسسات صناعية، خدماتية، تجارية... الخ، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة (النعمي، 2009م، ص 18) فمن يمتلك دراية جيدة بمجال عمله وطبيعته تكون لديه قدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيدة (طه، 2006م، ص 225)، وشعوره بأهمية العمل المناط في المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر وتؤدي معرفة الفرد العامل أو المورد البشري لطبيعة عمله إلى فهم بيئة العمل الداخلية التي يعمل من خلالها، مما يسهم ذلك في تأدية مهامه بكفاءة وفعالية، ويتولد لدى العامل في المؤسسة الشعور بالأهمية والانتماء نتيجة تأديته لوظائفه في التنظيم.

والتخصص يقصد به: الاعتماد على وظائف موصوفة جيدا بحيث أن لها خصائص مهنية وفنية وسلوكية محددة لها متطلبات ومؤهلات علمية مطلوبة لشاغلها (العوامل، 2009م، ص 100) لأن طبيعة المؤسسات والمشاريع الحديثة تحتاج إلى مهارات واختصاصات وأصناف محددة لتحقيق أهدافها، ومن متطلبات فهم بيئة العمل الداخلية التخصص في المهام والأعمال.

والتخصص في بيئة العمل الداخلية هو تحديد مجموعات متميزة من الأعمال والنشاطات التي يمكن تنفيذها والقيام بها من قبل فرد أو مجموعة أفراد بشكل محدد وسهل وواضح وفعال ومتربط مع الأعمال الأخرى بشكل تكاملي منسق، والسبب الراجع إلى التخصص وتقسيم العمل هو محدودية القدرات والطاقات الفردية للإنسان بالمقارنة مع الأعمال المطلوبة لإشباع حاجات الإنسان وتحقيق غاياته، وأهم فوائد التخصص في بيئة العمل الداخلية هي تسهيل الأداء وزيادة فعاليته والاستفادة منه عمليا (العوامل، 2009م، ص 19)، فيجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة والإتقان ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه.

وحسب وجهة نظر الباحثة فإنه يجب أن يكون هناك تقسيم للعمل والتخصص المرن بحيث لا يكون جامد لا يدعو إلى التطوير والترقية، ويكون هناك نوع من الاستقرار النسبي، لكون العمل الإداري روتيني ودقيق ، وتقسيم العمل يؤدي إلى:

أ. تخفيض عادة الملل لدى العامل.

ب. أداء العامل يكون بنشاط أكبر.

ج. تتحكم الإدارة بشكل كبير في إنتاجية وأداء العامل. (الصوم، 2008م، ص

ص64-65)

ومن الضروري للمؤسسات الحديثة نتيجة تعقدها وكبرها تقسيم العمل والتخصص، لأن وضوح الأهداف ووجود تقسيمات إدارية محددة بخارطة تنظيمية معتمدة، وتحديد مهام الوحدات وارتباطاتها وعلاقاتها الرأسية والأفقية وتحديد الوظائف وأوصافها بكل دقة عوامل أساسية لفهم بيئة العمل الداخلية وتسهيل لعمليات الإنتاج والأداء الوظيفي.

1-4- الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرّف الرقابة الإدارية بأنها: "ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة (البشرية والمادية) وتحقيق أهدافها" (بن نوار، 2006، ص 86) فالرقابة وفق هذا التعريف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة لمعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

ومن جهة أخرى أشار هنري فايول H.Fayol إلى أن "الرقابة تتطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء ومنها: الأشياء، الناس، الأفعال" (بن نوار، 2006م، ص 86).

والرقابة الإدارية تعد آلية للضبط السلوكي العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف (العوامل، 2009م، ص 161)، فالرقابة ليست آلية

للسيطرة والتحكم وإنما آلية لتنظيم سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية التنظيمية بهدف التأكد من تحقيقها للأهداف بما فيها الجزئية والكلية، وبالتالي حتى تكون الرقابة أداة لفهم بيئة العمل الداخلية بشكل فعال لا بد أن تكون مرنة بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة والمشاكل المستجدة.

وهذا ما دعى إليه كل من **توم بترز و روبرت وترمان** في كتابهما "البحث عن الإبداع" حينما ذكرا معايير المؤسسات الفعالة نوّها إلى اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع. (**القيوتي، 2001م، ص 88**) فالرقابة الإدارية عملية إدارية أساسية، الهدف الرئيسي منها إعادة تقييم ما تم إنجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ يكون قد وقع أثناء تنفيذ الخطط.

والإدارة الناجحة هي التي توظف مبدأ الرقابة لا بغرض الإذلال أو الحط من قيمة المرؤوسين، ولكن بهدف تصحيح الأخطاء السابقة وتقييم ما تم تحقيقه والانطلاق نحو المستقبل، وفهم بيئة العمل الداخلية والعمل فيها بشعور الانتماء والولاء، لأن الرقابة إن اتخذت منحى سلبي يشعر الفرد العامل بأنه تحت ظل رقابة مباشرة وشديدة، لأنه إذا سبب أسلوب القيادة ضغطا ما على الفرد جعل من بيئة العمل الداخلية مكانا مقيدا لتصرفاته خاصة ما إذا كانت لدى الفرد قدرات وملكات خاصة لأداء عمل معين، فهذا السلوك قد يفسره الفرد على أنه عدم ثقة فيه وفي مهاراته فعلى الإدارة تجنب ذلك حتى لا يسبب هذا قلقا للفرد العامل.

1-5- تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية فقد تؤثر إيجابا أو سلبا حسب شكله في المؤسسة، ويعرّف التفويض بأنه: « نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة» (زويلف، 1999م، ص 67).

والقائد الذي يفوض سلطته وأعماله لمروؤسيه، يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، وهذا يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مروؤسيه لأن تفويض السلطة يدفع بالمروؤوس إلى استعمال قدراته ومواهبه.

تفويض السلطة إذا ما اعتبرناه تنازل عن جزء من صلاحيات المسؤول في تسيير مهام العمل إلى أشخاص آخرين، فإنه لا يعني إعفاء المسؤول من مسؤولياته تجاه أعمال من يفوضهم، لأن المسؤولية لا تفوض ويجب مراعاة الآتي عند تفويض السلطة:

أ. تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمروؤسيه وتعيينها بشكل واضح ومناسب لإمكانياتهم.

ب. منح المروؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحية الكافية لأداء هذه الواجبات من حيث الحق في اتخاذ القرارات وغصدار التعليمات للقيام بالواجبات.

ج. خلق التزام لدى المروؤوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس أمام مروؤسيه بهذه الواجبات نفسها

(الصوص، 2008م، ص63).

تختلف المؤسسات في درجة تفويض السلطة، فكلما اتجهت المؤسسة إلى المركزية فإن عملية التفويض تقل والقرارات تُتخذ في مستوى واحد، وإذا اتجهت المؤسسة إلى اللامركزية زادت درجة التفويض وزاد عدد القرارات التي تُتخذ على مستويات إدارية أقل.

كذلك يختلف التفويض ببعض الصلاحيات حسب نوعية المدراء، فهناك من المدراء من يحب تدريب مروؤسيه حتى ينمي قدراته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتنمية الثقة بنفسه والإبداع ، وهذا بدوره ينعكس على أدائه بشكل إيجابي والعكس صحيح تماما.

1-6-الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل الداخلية لكونها تتعلق كثيرا بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضا عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام لذلك فهو يعرف على أنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار (عبد الباقي، 2005م، ص 249).

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازنة فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى (فليه و عبد المجيد، 2009م، ص 297)، والاتصالات الحكومية في الغالب ذات طابع رسمي، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاءات الشخصية المباشرة، واللقاءات الجماعية من خلال المؤتمرات والاجتماعات، وهناك الاتصالات التحريرية التي تعتمد الرسائل والكتب المرسلة، أما الاتصالات غير الرسمية فقد لا تسمح القوانين والنظم الاعتماد عليها في العمل في المؤسسات العمومية الحكومية التابعة للدولة، ولكنها تظل شائعة ولها تأثيرها ودورها في أغلب المنظمات وبطرق مختلفة لأنها قد تتم تلقائيا عبر اللقاءات للتعبير عن المشاعر أو المعاناة والهموم التي لا تسمح الاتصالات الرسمية بتوصيلها (الكبيسي، 1998م، ص 67) وتعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات الإدارية التي تستخدمها، فاستخدام المؤسسات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها، ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات (ماهر، 2003، ص 37).

1-7- العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

كون المنظمات والمؤسسات تضم أعدادا كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة تطغى عليها هي سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتتجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها. حيث تعرف العلاقات الرسمية بأنها تلك العلاقات التي تنشأ بطريقة رسمية ومحددة من خلال الكُتبيات التنظيمية، والخرائط، وتوصيف الوظائف، أما العلاقات غير الرسمية هي التي تتم بين الأفراد داخل المؤسسة وهي غير محددة بطريقة رسمية (حنفي، 1996م، ص 399) لأنها تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوس أو بين المرؤوسين فيما بينهم. بالرغم من اهتمام المؤسسات بالعلاقات الرسمية وهي شيء ضروري لتنظيم الأعمال ورسم الخطط ووضع القوانين وتوزيع المهام خاصة في بيئة العمل الداخلية حتى لا يكون هناك ما يسمى بالفوضى، فإن هناك ضرورة قصوى لظهور ما يسمى بالعلاقات غير الرسمية أو العلاقات الإنسانية كما يطلق عليها، لأن هناك قوة دافعة للإنسان وهي حاجته للتفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم ثم قبولهم له، حيث يقول جورج هومانز J.Homanz : "...إن العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعي يحتاج أول وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل" (الحسيني، 1983م، ص 129).

العلاقات الإنسانية أو العلاقات غير الرسمية في الإدارة تعني: "إدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" (سلاطنية، 2003م، ص 37-52) ويُتفق على أن العلاقات الإنسانية في المؤسسات هي مجموعة من الاتصالات المباشرة وغير المباشرة لفائدة الفرد العامل والتي تتم من طرف القيادة أو رئاسة الموارد البشرية (Mahé, sans année p376) ، ولعل أفضل وصف للعلاقات السائدة داخل المؤسسات أو التنظيمات أنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم

إلى العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية فالعلاقات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين، أو في ما بين المرؤوسين، سواء الرسمية أو غير الرسمية من أهم خصائص وعناصر أي بيئة عمل داخلية حيث أن إيجابيتها تضيء على بيئة العمل الداخلية جوا محفزا للعمل والتعاون والانسجام ورفع الروح المعنوية.

1-8- الحوافز والمكافآت:

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظما ومطبقا حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشيا مع حاجات العمال والمؤسسة.

تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمال وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية" (العوامل، 2009م، ص 161) فالحوافز تتنوع بين ما هو مادي (أجور، أرباح) وبين ما هو معنوي (الثقة، الترقية، المشاركة،...) وكذلك حاجات الفرد العامل الداخلية النفسية والخارجية التي تدفعه وتستثير فيه الروح المعنوية العالية مما يؤدي إلى الرضا النسبي أو التام. الحوافز تُستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، ولتحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة، انطلاقا من ارتباطها بأهداف الشخص، فالحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها (عدون، 2003م، ص 69-70).

الحوافز تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية، فالحوافز المادية تضم المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر أما الحوافز المعنوية فهي تشمل المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات كالمشاركة في الحوار

في إعداد الخطط والبرامج، كذلك نجد من الحوافز المعنوية الترقية في المناصب والتي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات (حافز معنوي) ومن حيث الحقوق والواجبات (حافز مادي) (عدون، 2003م، ص ص 77-78).

المكافآت تعتبر من الحوافز المادية أو المعنوية، حيث يقول باتون **Béton** في كتابه "الناس والنقود والدوافع" عام 1961م أن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما أوتيس **Autiss** في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات داخل الشركة عام 1959م يرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية، وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى، ومن صور المكافآت: إتاحة الفرصة للانتقال والترقية، توحيد الأجور للأعمال الواحدة، عدالة الأجور، أوقات الفراغ، تقدير جميع الخدمات ضمان الإستمرار في حالة حسن الأداء.... (حسونة، 2008م، ص 89)، ولقد اعتبر بلوم و روس **Blum et Russ** أن هناك خمسة حوافز أساسية بالنسبة للعامل وهي بالترتيب: الترقية ساعات العمل، الأجر، الأمن، العلاقات مع المشرف (طه، 1988م، ص 89) فلا بد على بيئة العمل الداخلية أن تهتم بنظام الحوافز والمكافآت وأن يكون منظما ومطبقا حسب القوانين، حتى يلبي حاجات العمال وعلى مختلف مستوياتهم بالقدر الذي يخلق لديهم الولاء وحب العمل حتى وإذا كان في مؤسسة خدمتية وعمومية لأنها لا تختلف عن المؤسسات الصناعية كنظرة مستقبلية لتحسين الأوضاع في المؤسسات الإدارية الخدمتية.

2-العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية:

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل الداخلية، فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل، فإذا كانت ضرورة ملائمة العامل لطبيعة عمله وفهمه للأهداف وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج والأداء الفعال، فإن هناك أيضا ظروف العمل أو العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة، تساعد العامل على أداء

مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه، وإذا كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح، وسوف نتناولها بشيء من التفصيل في الآتي:

2-1- الإضاءة:

تعتبر الإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لابد من توافره في بيئة العمل وكشرط أساسي لإمكان العمل والإنتاج، وطالما يشترط في العمل درجة معينة من الإبصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل الداخلية لجعل الأداء والإنتاج يتم ببسر وكفاية أعلى. ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة عما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 35% ولنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت على حد معين فإن الإنتاج لا يرتفع (طه، 1988م، ص ص 219-220) وتختلف شدة الإضاءة المطلوبة حسب نوع العمل، إذ أنه كلما كان العمل يستلزم إجراء عمليات دقيقة الأداء، كلما كانت الإضاءة المطلوبة يجب أن تكون شديدة كما يجب في نفس الوقت توزيع الإضاءة توزيعاً سليماً وذلك لتجنب أن يكون جزء من مكان العمل مضاء بشدة، لأن الإضاءة الشديدة قد تزعج العامل (كمال، 2007م، ص 129).

ولا ينبغي مراعاة شدة الإضاءة في بيئة العمل الداخلية فيما يتعلق بالإضاءة بل إن هناك عاملاً آخر وهو تجانس توزيع الضوء، بمعنى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل الداخلية، فكلما كان الضوء موزعاً توزيعاً عادلاً على أجزاء بيئة العمل كان أنسب للأداء (طه، 1988م، ص ص 220-221) ، وعلينا أن نفرق بين الضوء والإضاءة، فالضوء هو طبيعي مصدره الرئيسي الشمس، أما الإضاءة فهي صناعية كالكهرباء، فنظراً لاختلاف أماكن العمل ومواقع المكاتب وعدم كفاية وصول الضوء الطبيعي إليها، فإنه استوجب الاستعانة بالإضاءة الصناعية.

وخلاصة القول أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل الداخلية تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة وأن تتوزع توزيعاً متجانساً على جميع أجزاء بيئة العمل وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، لأن الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية

ودقتها وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت (طه، 1988م، ص222) والإضاءة غير المناسبة لا تؤدي فقط إلى قلة الأداء، بل تؤدي أيضا إلى سرعة تعب الفرد وملله والإضرار براحته النفسية.

2-2- الحرارة والتهوية:

تعتبر الحرارة والتهوية من العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (ارتفاعا أو انخفاضاً) تسبب ضيقا لدى العامل ويقلل كفاءته في العمل (طه، 1988م، ص223) لذلك يجب على المؤسسات أو المنظمات أن توفر التهوية والحرارة المناسبين بمقاومة البرد في فصل الشتاء والحاجة إلى التهوية في فصل الصيف، حيث أن التهوية إما أن تكون طبيعية من النوافذ والفتحات المختلفة أو صناعية كالمراوح الكهربائية وأجهزة التكييف. في دراسة لماكويرث Mackourth عام 1961م تبين منها أن معدل الأخطاء في العمل كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة، وبالنسبة للبرودة فقد تبين لكلارك Clark في بحثه المنشور عام 1961م أن انخفاض الإنتاج جاء نتيجة انخفاض درجات حرارة الجلد عن 55°(طه، 1988م، ص223)، وتأسيسا على ما سبق لابد من مراعاة ظروف العمل المادية من درجات الحرارة والتهوية بغية تحقيق التوازن الحراري لجسم الفرد العامل والتي تؤثر مباشرة على صحته ومن ثم على أدائه (النعمي، 2009م، ص282).

ومما لا شك فيه أن درجات الحرارة والتهوية المثلى لبيئة العمل الداخلية تختلف من عمل لآخر ومن فرد لآخر، ومن قطاع جغرافي لآخر، لذلك فإن تحديد درجات الحرارة ينبغي أن يتم بناءً على معرفة كل المتغيرات، كما ينبغي أن يكون تحديدا نوعيا: حسب نوع بيئة العمل، ونوع العمل ذاته ونوع القطاع الجغرافي الموجودة فيها، ونوع الفصل من السنة.

2-3- الضوضاء:

تعتبر الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وأدائه لكون الضوضاء عاملاً مزعجاً ومشتتاً للإنتباه والتركيز، حيث أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً في المقدرة على العمل والإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، فالأصوات المرتفعة تؤدي إلى تشتت الذهن وعدم تركيزه (عقيلي، 2005م، ص 581)، حيث أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية نظراً لحاجة الأولى إلى التركيز أكثر، كما أن الضوضاء الموصولة أو المتصلة لا يلبث أن يعود عليها الفرد ويتكيفها بحيث يقاوم تأثيرها الضار، بعكس الضوضاء المتقطعة الأكثر إضراراً وتأثيراً على أداء العامل بالسلب (طه، 1988م، ص 230)، وذلك لأن الإنسان يملك القدرة على التكيف مع المثيرات المستمرة ولكن احتمالته للمثيرات المتقطعة أقل بكثير، لذلك يجب أن تكون بيئة العمل الداخلية على درجة من الملائمة لأداء الأعمال، فإذا كان هناك ضوضاء لابد من الحد منها بطرق سليمة ومناسبة لأداء الأعمال.

2-4- الأثاث والنظافة في مكان العمل:

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة.....، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه (زويل، 1999م، ص 56) والنظافة تعد من عوامل هامة في بيئة العمل الداخلية، لأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الإنتاج والغبار هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم عن العمل، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث أثراً نفسياً سلبياً لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح (عقيلي، 2005م، ص 583) فلنظافة بيئة العمل وترتيبها أثراً طيباً في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية.

هذا وهناك عناصر مادية أخرى ينبغي أخذها في الحسبان لتهيئة بيئة العمل الداخلية صالحة للعمل والإنتاج ولراحة العامل جسديا ونفسيا في الوقت ذاته وعلى سبيل المثال:

- جودة الآلات والأجهزة وكفاءتها ووفرة عددها.
- جودة المواد الخام ووفرته.
- توافر مطاعم نظيفة وحسنة وكافية.
- توافر أندية رياضية وخدمات ترفيهية.
- نظافة دورات المياه وتوافرها وحسن مظهرها.
- حسن مظهر المؤسسة الخارجي.

رابعاً- نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية:

يتضمن تراث المعرفة والأدب الإداري عدد كبير من النظريات والمبادئ والأفكار والمفاهيم الإدارية التي تطورت وتفاعلت بشكل تراكمي على مدى فترة زمنية طويلة نسبياً، كما شهدت الإدارة الحديثة تطوراً مكثفاً وزخماً في جهود المفكرين وعلماء الإدارة منذ أواخر القرن الماضي (ق 20م) بشكل خاص وحتى يومنا هذا، وليس من أهداف هذه الدراسة استعراض تطور علم الإدارة ونظرياتها المختلفة بكل التفاصيل، وإنما للإشارة الموجزة لأهم النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية بصفة خاصة، لأن الهدف الرئيسي من أبحاث هؤلاء المفكرين هو إيجاد الحلول للمشكلات التي تحدث في الإدارة والمنظمات وإيجاد أنجع السبل سواء في طبيعة قياداتها أو ظروف العمل ووسائله أو في القوانين التي تنظمه أو في طبيعة مكان العمل وغيرها الكثير، ويمكن استعراضها في الآتي:

1- **هنري فايول H. Fayol « 184م-1925م » و فريدريك تايلور F. Taylor « 1856م-**

1915م»:

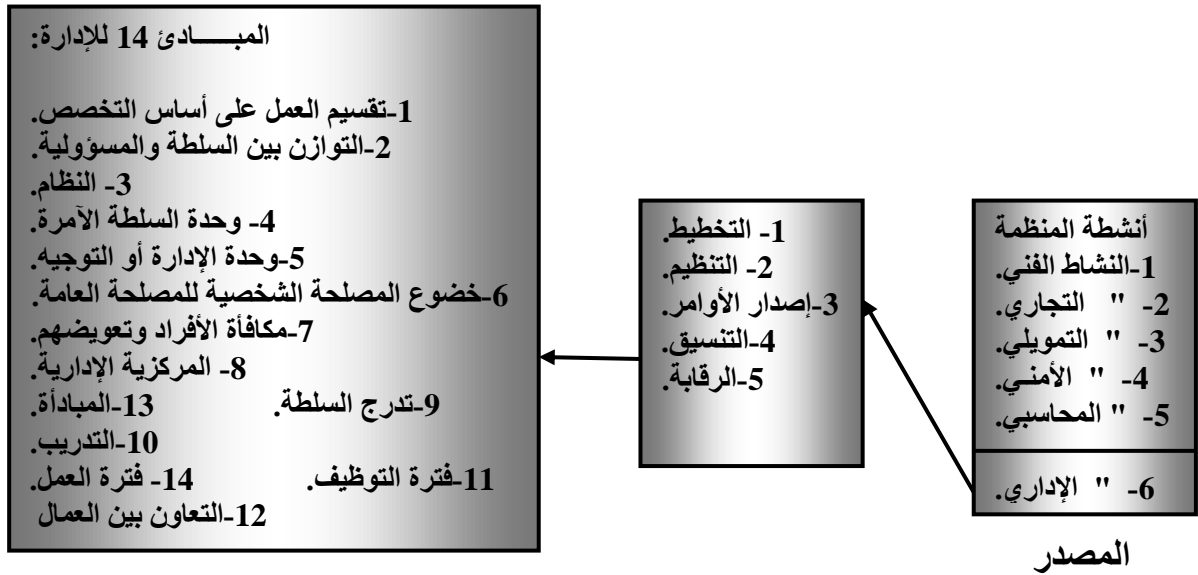
من خلال قراءتنا في تراث الإدارة ونظرياتها نجد أن أشهر مفكريها الذين ساهموا في بلورة الفكر الإداري بشكل علمي هنري فايول H. Fayol-التنظيم الإداري- وفريدريك تايلور

F.Taylor - الإدارة العلمية- وذلك بدراستهم للواقع تماشياً مع أحداث الثورة الصناعية التي غيرت النشاط الصناعي مع أواخر القرن 18م و أوائل القرن 19م.

بالنسبة لفايول **Fayol** يرى أن العملية الإدارية تنقسم إلى ست مجموعات من الأنشطة التالية: الأنشطة الفنية التجارية، التمويلية، الأمنية، المحاسبية، الإدارية.

ولقد ركزت دراسات **فايول Fayol** حول المستويات الإدارية العليا، ومن خلال دراسته توصل **فايول Fayol** إلى وضع أربعة عشر مبدأً إدارياً، يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة، وبذلك كوّن الأساس للنظرية الإدارية، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل الآتي:

شكل رقم(2): هنري فايول و مبادئه الإدارية



<http://www.ust.edu/dl/courses/Management/business-admin/index.as>,

40/10/2005,h11,p1

من خلال هذه المبادئ التي قدمها **فايول Fayol** فإن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية واضح جلياً في المبدأ الخاص بتقسيم العمل حتى يكون هناك توازن وتعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك الإتقان، وأيضاً مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم بمعنى الأجر والتحفيز وهي عناصر تتضمنها بيئة العمل الداخلية.

- أما بالنسبة لـ **فريدريك تايلور F.Taylor** كانت فكرته تنطلق من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، فوجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح، يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية، ونجاح العاملين والرؤساء عند تايلور يُقاس بقيمة المردود وأيضاً من خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من الإنتاجية (**Orsoni et Helfer, 1994, p15**) وأهم المبادئ التي جاء بها **تايلور Taylor** هي:
- أ. إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد واستخدامها الطريقة العلمية في دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل وهو ما أطلق عليه تايلور: **التنظيم العلمي للعمل-OST** .
- ب. الاختيار العلمي للعمال، دون انتخاب واختيار أفضل العمال عملاً، وتدريبهم على أفضل أسلوب.
- ج. يؤجر الأجير حسب مردود الوظيفة التي يعمل بها.
- د. تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، فالمديرين يقومون بتخطيط وتنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ الأعمال (**Orsoni et Helfer, 1994, p16**).
- فمن خلال المبادئ التي جاء بها تايلور **Taylor** نستنتج أن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تتجلى في تحديد الأجر والمكافآت وكذلك في تقسيم العمل بتبيان طبيعة العمل لكل فرد في المؤسسة والتخصص حسب الكفاءات.

1 أوليفر شيلدون **Oliver Shildon** :

- قدّم في عام 1923م كتاب بعنوان " فلسفة الإدارة" وقال فيه: " إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية".
- واقترح **Shildon** إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:
- أ -لابد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.

- ب - لا بد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.
- ج - لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتمية الذاتية.
- د - لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- هـ - لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.
- و - لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال (روث، 2001م، ص 45).

فمن خلال هذه القواعد يتضح اهتمام **شيلدون Shildon** ببيئة العمل الداخلية من خلال دعوته للاهتمام بالعامل كفرد وإنسان لديه رغبات تتحقق من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر وكذا العلاقات الطيبة بينه وبين العاملين والإدارة، حتى يؤدي مهامه بشكل يناسب مهاراته وقدراته وكذلك حدد الأجر أو المكافآت من خلال اشتراك العمال في الأرباح طبقاً لمستوى أداء كل فرد واختصاصه.

3- ماري باركر فوليت Mary Parker Follet (1868م-1933م):

- وفي سياق **شيلدون Shildon** تقول الأمريكية **ماري باركر فوليت Mary Parker Follet**: "إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى" (روث، 2001م، ص 46)، فماري رأت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها أن دعت إلى:
- أ- حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
- ب- إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.
- ج- تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.
- د- القيادة لا بد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه (العتيبي، 2002م، ص 35-36).

ماري باكر فوليت أشارت لبيئة العمل الداخلية في العناصر التي جاءت بها كأفكار خاصة حينما أكدت على وجوب وجود الحوار والمشاركة والعمل الجماعي في التنظيم، وحيث دعت في القيادة إلى وجود التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين، بمعنى أن يكون هناك فعل ورد فعل وأن يكون التأثير ذو اتجاهات متعددة من خلال قنوات الاتصال الإداري وبالنسبة للقوانين دعت إلى أن يكون هناك في كل مؤسسة أو منظمة وحتى بيئة العمل الداخلية قوانين وقواعد تنظم أداء المهام وليس المدير هو الذي ينظم ويسيطر.

4- جورج إلتون مايو G. E. Mayo (1880م-1949م):

وكان "هدف إلتون مايو إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية" (Orsoni et Helfer, 1994, p17).

فأول ما بدأ به **مايو Mayo** في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبثت أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعاً من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح **إلتون** أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيًا منعزلاً، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها (الحسيني، 1983م، ص124).

وهذا ما تؤكدته التجارب التي قام بها **إلتون مايو E. Mayo** وزملاؤه في مصنع الهاوثورن التابع لشركة وسترن إلكتريك بين عام 1924م وعام 1932م، ووجد أن "الظروف الفيزيائية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلاً زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية ولكن توصل إلى نتيجة محيرة وهي أن بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية. وهذا ما وجه نظر **مايو** إلى عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم، لأن المصنع ليس مجموع آلات ولكن هو مجموع من

الأفراد الذين يعتبرون بُعد فعال في تحقيق أهداف التنظيم" (Roux ,Soulié,1996, p 230-)
(231)

فالفاعلية والإنتاجية في نظر إلتون مايو E.Mayo لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة، وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية ،فدراسة مايو E.Mayo للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية وسعادة كالاحترام،التعاون الولاء للمؤسسة (Orsoni et Helfer ,1994 , p18) .
فالتون مايو اهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامه بالعلاقات غير الرسمية وكذا العلاقات الرسمية التي كانت مهمة سابقا ونوع القيادة، وهي أحد أهم عناصر بيئة العمل الداخلية.

5 دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor

دوجلاس ماكجريجور D.McGregor من خلال كتابه «الجانب الإنساني للمنظمة» الذي نشر عام 1960م ، طور نظريتين مختلفتين والمتمثلة في الآتي :

أ- نظرية x : المتكونة من الفروض التالية :

أن الفرد يكره عمله ويميل للكسل بالفطرة ، وأهدافه تختلف عن أهداف المنظمة ويتجنب تحمل المسؤولية ،ويقول دوجلاس أنه بسبب كره الفرد للعمل يجب مراقبته وتوجيهه واستخدام وسائل لتأديبه لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف (Roux ,Soulié,1996, p236).

فطبقا لنظرية x لماكجريجور فإن المديرين يعتقدون أنه يمكن تحفيز العاملين فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من احتمال فقدان وظائفهم ، وهذا النمط الإداري يؤكد على أهمية الحاجة الفسيولوجية والأمنية ويتجاهل حاجات تحقيق الذات (راتشمان ، 2001م، ص260).

ب- نظرية y : وتتكون من الفروض التالية:

أ -الفرد يحب العمل، وذلك إذا تم إقصاء الرقابة الشديدة و التهديد بالعقاب فهما ليسا الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد للإنجاز وتحقيق الأهداف.

ب -القيادة تستطيع أن تحقق نتائج إيجابية في أقل وقت إذا جعلت الإكراه في حالات خاصة فقط وأن تؤدي دورها بشكل يحقق أهداف المنظمة والفرد معا.

ج -الأفراد العاملين ليسوا ضد تحمل المسؤولية، فهي بالنسبة لهم شيء ضروري وذاتي لتنمية قدراتهم وأدائهم (Roux ,Soulié,1996,p 236-237).

في النظرية y يتوجه المديرين إلى الاعتقاد بإمكانية تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة وتهيئة الأجواء لإخراج الملكات الابتكارية لهؤلاء العاملين لإشباع حاجاتهم، فنظرية y تؤكد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي بينما نظرية x تؤكد على أهمية التسلط (راتشمان، 2001م، ص261)، فمن خلال طرح دوغلاس لنظريته تبين أنه اهتم ببيئة العمل الداخلية في العناصر الإدارية كالقيادة والرقابة وكذلك التحفيز.

استخلاصات الفصل:

من خلال هذا الفصل المتعلق ببيئة العمل الداخلية والذي تناول مفهومها وأنواعها

وعناصرها بشيء من التفصيل والتحليل فإنه تم التوصل إلى الآتي:

- أن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وتهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة لأداء الفرد لمهامه.

- تبين أن بيئة العمل الداخلية تشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتكوّن لنا ما يسمى بإدارة الأعمال أو إدارة المؤسسة ومن بين هذه العناصر التي تمثل مكونات بيئة العمل الداخلية، الموارد البشرية وطبيعة القيادة، النظم واللوائح والقوانين، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الرقابة الإدارية وتفويض السلطة، تقسيم العمل والاتصال الإداري، الإضاءة والحرارة والضوضاء والأثاث والنظافة.

-العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية إذا كانت إيجابية وفي المستوى الجيد، فإنها ستفعل بيئة العمل الداخلية بشكل إيجابي وبالتالي ستكون مؤثر قوي على الأداء الوظيفي للفرد العامل (الإداري) وسوف تؤثر في دافعيته ورضاه والتزامه وتحمل مسؤولياته.....ألخ وذلك بشكل أو بآخر.

- أن بيئة العمل الداخلية وإن كانت لا توجد لها نظرية خاصة وضعت من طرف المفكرين في علم الإدارة، إلا أنها ظهرت وأهتّم بها في جزئية معينة من نظريات الفكر الإداري والتنظيمي، وذلك نظرا لما لها من أهمية في التأثير على تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

مفهومه وحدداته

أساليب قياسه

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، سنتعرف على مفهومه وعلى أهم مؤشرات الدالة عليه، والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المشابهة، والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء الوظيفي جيد متوسط، متدني، أو أنه فعال أو غير فعال، وعلاقته بالدافعية والرضا وكذا التعاون وغيرها، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات والمؤسسات، وكما هو معلوم فإن رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وسنتعرف على كيفية اهتمامها بدراسة الأداء الوظيفي والمؤشرات الدالة على نجاحه من خلال نظرياتهم.

أولاً- ماهية الأداء الوظيفي:

1- تعريف الأداء الوظيفي:

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة تباين واختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف للأداء الوظيفي، ويُعرَى التباين في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي إلى تباين تناوله في علوم الإدارة لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز للأداء الوظيفي، وقبل الخوض في تعريفات الأداء الوظيفي يجدر الذكر بأن له دلالات وعبارات منها:

1. يشير إلى إلتزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لها.
2. تحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والإلتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

3. الإلتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والإلتزام.

ويعرف **كمال أحمد رباح** الأداء الوظيفي بأنه: "كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين" (رباح، 2008م، ص 43-89) هذا التعريف يشير إلى أن الأداء الوظيفي يعني الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال الموكَّلة إلى الفرد العامل وتبيان مسار وكيفية الطريقة بحيث يجعل من مؤسسته قد حققت أهدافها وأحسن استخدام مواردها، كما نعلم أيضا أن الإنجاز يعني ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد العامل عن العمل.

الأداء الوظيفي يمكن أن يعكس وفاء الفرد العامل أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو سلوك -جهد مبذول- يؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها، وهذا يكون وفقاً لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج، فمثلاً: قد يبذل مهندس أو فريق عمل جهداً كبيراً في تصميم منتج ما دون تحقيق النتيجة المرجوة وهنا نرى أن الجهد المبذول كان أكبر لكن الأداء كان منخفضاً (مصطفى، 2004م، ص 318). يعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام" (بن نوار، 2006م، ص 92) فالأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك، فالجهد هو السلوك كما سبق وأن ذكرنا إضافة إلى أنه يشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته أما الإدراك فهو الوعي والفهم للأنشطة التي يقوم بها بحيث تتناسب مع جهده وقدراته، فهناك من لديه الجهد والقدرات ولكن لا يفهم دوره الوظيفي، وبالتالي فإن أداءه الوظيفي يكون غير مقبول أو ناقص وكذلك إذا كانت لديه قدرات وفهم للدور ونقص في الجهد -كسول- فإن أداءه كذلك سيكون ضعيفاً من وجهة الآخرين وهذا ما يجعلنا نتوصل إلى المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

وفي سياق مشابه يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء" (عاشور، 2005م، ص 25-26) حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، ونوعية الجهد هو درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات الدقة والجودة وبالنسبة لنمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، فهذا التعريف ارتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، كما بين أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد ونوعيته ونمط الأداء، ويمكن عرض الفكرة في معادلة كالآتي:

$$\text{الأداء} = \text{كمية الجهد (الطاقة المبذولة)} \times \text{نوعية الجهد (الدقة والجودة)} \times \text{نمط الأداء (الطريقة)}$$

يعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة" (المير، 1996م، ص 213) يشير هذا التعريف إلى أن الأداء الوظيفي نشاط يحقق بواسطته العامل أهداف المؤسسة، في ظل توفر ظروف ملائمة ومساعدة لأداء المهام. كما يعرف أيضا بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، لأن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن، 1999م، ص 216)، فهذا التعريف يشير إلى أن الأداء الوظيفي يعني مستوى إنهاء الأعمال والدرجة التي وصل إليها العامل في إنجازاته، كما يعكس مستوى تحقيق الوظيفة

لمتطلباتها وحاجياتها حتى تتحقق الأهداف العامة للمؤسسة أو المنظمة، كما بين هذا التعريف الاختلاف القائم بين الجهد والأداء، حيث أن الأداء يتضمن الجهد أو بمعنى آخر يتطلبه حتى يتحقق بمستويات عالية.

ويعرف بأنه: " الأداء الوظيفي هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة" (مزهودة، 2001م، ص 87) وفي نفس السياق يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة" فهذين التعريفين يبينان أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل وكيفية إنجازه، إضافة إلى ارتباطه بالقوانين والنظم والتقنيات المنظمة للعمل ومدى إلتزام العامل بها.

وهناك من ينظر للأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية بأنه: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة" (الخرامي، 1999م، ص 19) ، ويعرف أيضا: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به" (هلال، 1999م، ص ص 19-20) . نستنتج من جُلّ التعاريف السابقة للأداء الوظيفي أن هناك تقارب واضح بين الباحثين والدارسين في تعريفهم له، وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب التوصل إلى تعريف متفق عليه لمفهوم الأداء الوظيفي ويعود السبب لتعدد الباحثين الذين تناولوه وتعدد وجهاتهم وإهتماماتهم من جهة أخرى فإن موضوع الأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي يعد من المواضيع الأكثر تعقيدا بالنسبة للمنظمات والمؤسسات لإختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من العوامل بمستوى الأداء الوظيفي، وكذلك لكون الأداء يتعلق بالفرد الذي يختلف من فرد لآخر نتيجة الفروق الفردية وكذا نتيجة إختلافها لدى الفرد ذاته بسبب التغيرات التي تحدث لديه داخليا أو وفي محيطه. من خلال ما سبق عرضه فإن الأداء الوظيفي يمكن التعبير عنه في النقاط الآتية:

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات (نتائج ومنتج) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
2. بذل جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة.
3. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
4. استجابة تتكون من فعل ورد فعل.
5. إلتزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته.
6. إلتزام العامل بأوقات العمل ودوامه.
7. إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة بشكل معين.
8. محصلة لتفاعل محددات هي: القدرة على الإنجاز، الجهد، الدافعية، بيئة العمل الداخلية والإدراك.
9. يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية وما تشمله من عناصر إدارية ومادية.
10. شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا.
11. يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة الإدراك والفهم للأدوار والاستعدادات والميول والرضا.
12. يرتبط الأداء الوظيفي بالعوامل الوراثية والبيئية والثقافية ونوع التعلم والخبرات السابقة.

2- المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

نظرا لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

2-1- الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعال والعكس صحيح (Boislandelle h .m ,1998 ,p39) كما تعرف الفعالية بأنها: "درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" (Martory et Daniel, 2005,p164)، وتعرف أيضا بأنها: "تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا أما حسين حريم يعرفها بأنها: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها" (حريم، 2003م، ص 92)، وتعرف: "الفعالية هي بلوغ المؤسسة بوضوح وبكفاءة للأهداف التي عينها المسؤولين" (Elie , 1998, p125) وتعرف أيضا: "إن فعالية الفرد أو المنظمة تعرف وتقاس بمدى تحقيق الأهداف" (Jean-Marie, 1999, P90) وهي أيضا: "الحاصل بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المرجوة، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف، فالنظام يكون أكثر فعالية" (Henri, s.a, p 138)، فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة أو المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف فالفعالية هي إذا النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة الآتية: الفعالية= النتيجة المحققة/ النتيجة المتوقعة أو الأهداف. وبذلك فإن الفعالية تعني عمل الشيء الصحيح بمعنى مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2-2- الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها: "العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة" (J-Barraux, 2000, p33) وتعني أيضا: "العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك" (Martory et Daniel, 2005,p164) فالكفاءة تشير

إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

فالكفاءة = المخرجات (النتيجة المحققة) / المدخلات

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة وهي غير فعالة، فالفعالية تشير إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ومفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.

2-3- الإنتاجية:

مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد (عبوي، 2006م، ص 169-170) حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالآتي:

الإنتاجية = الفعالية / الكفاءة.

ثانيا- محددات ومظاهر الأداء الوظيفي:

من خلال تطرقنا لتعريف الأداء الوظيفي وشرحه وكذا تعرفنا لأهم المفاهيم المرتبطة به تبين أن للأداء الوظيفي عناصر يتضمنها ومحددات ومظاهر تبين مستواه، حيث أن هذه المحددات والمظاهر هي التي تعمل على إثبات أن الأداء الوظيفي: جيد، متوسط، متدني، فعال أو غير فعال، مُرضٍ أو غير مُرضٍ، ومن خلالها أيضا عند قيامنا بدراسة ميدانية يمكن إختيار مؤشرات للأداء الوظيفي ومعرفة مستواه في أي مؤسسة أو منظمة، وقبل تطرقنا للمحددات يمكن التعرف على أهم عناصر الأداء الوظيفي.

1- عناصر الأداء الوظيفي: يشمل الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر تشكله وهي:

1-1- المعرفة بمتطلبات العمل:

يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

1-2- كمية العمل المنجز:

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

1-3- المثابرة والثوق:

تشمل الجدية، التقاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه ما قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (شامي، 2010م، ص 65).

2- محددات الأداء الوظيفي:

نظرا لاختلاف نتائج الدراسات التي توصلت إليها في هذا المجال فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينها وانطلاقا من قراءتنا وبحثنا في التراث النظري والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر

من بين التي اتفق عليها -نسبيا- عدد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي:

2-1- الدافعية:

تعرف بأنها: "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل"، حيث صنف مقدموا هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنظمات، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.

وهناك من يشير لى الدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنه: "الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشروطة بمدى إمكانية شباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول" (طه، 2006م، ص 302)، حيث ربط هذا التعريف بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد الإيجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد، فغياب هذه التوقعات من العوائد (العلاوات، الترقية وغيرها) يؤدي إلى إخماد دافعيته نحو العمل، وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص أن الدافعية هي: "قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد. (طه، 2006م، ص 302).

مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل وأهمها هي:

- أ. الدافع لتحقيق الذات، الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كالأمن، التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات واحترام الذات.
- ب. الحاجة للإنجاز، لأن الإنسان إذا ما قرر أو احتاج تنفيذ عمل ما، فهو يسعى ويتشبث به ويؤديه بشكل سليم وصحيح، وطبعاً نسبة النجاح تختلف من فرد لآخر لاختلاف القدرات.
- ج. دافع التمكن أو التعلم، الذي يؤدي إلى الاستطلاع والتمكن مما يحيط بالفرد.
- د. الحاجة للتواد، وإقامة علاقات محبة ومودة مع الزملاء، وذلك بشكل غريزي أحياناً.
- هـ. دافع الارتياح وعدم القلق والألم، الذي يهدف إلى التخلص من بعض مسببات القلق والتوتر خاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جديدة. (برنوطي، 2004م، ص 352-355).

من خلال تعرضنا للدافعية ومفهومها كأحد محددات الأداء الوظيفي تبين لنا أنها عامل أساسي لنجاح الأداء الوظيفي لدى الإداري ومن خلالها يمكن استخلاص جملة من مؤشرات الأداء الوظيفي وهي: مستوى الإنجاز، الإرتياح، الاحترام والتقدير للذات والآخرين، فإذا كانت المؤشرات إيجابية لدى الفرد سوف تعمل على الرفع من مستوى الأداء وذلك في ظل ظروف العمل الجيدة.

2-2- إدراك الدور:

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وبالتالي فلن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن التوجيهات، وردود أفعال الزملاء و ما يتلقاه من أجور و حوافز، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها و تفسيرها و تنظيمها و فهمها انطلاقاً من

تأثره بدوافعه و خبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم و إدراكهم لنفس الظروف و الواقع الذي يتعاملون معه، فمثلا المكافآت التي يحصل عليها العمال (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته و جدارته و يعتبرها دليل موضوعيته الإدارية، بينما يفسرها العامل(ب) على أنها محاباة و دليل على ذاتية الإدارة.

من خلال عنصر إدراك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء الوظيفي يتبين أن الفرد العامل (الإداري) بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق بالتأكيد إدراكه لمدى إلتزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله وإدراكه كذلك باحترام أوقات العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه وطبعا في ظل ظروف عمل ملائمة.

2-3- بيئة العمل:

معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضا، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة وهذا ما سنركز عليه في الفصل التالي بيئة العمل الداخلية كعامل مؤثر في الأداء الوظيفي.

2-4- قدرة الفرد على أداء العمل:

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات.

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من: الدافعية والرغبة ومدى إدراك الدور والقدرات التي يملكها الفرد العامل (المعرفة والخبرات) وبيئة العمل خصوصا الداخلية ويمكن عرضها وفق المعادلة الآتية:

الأداء الوظيفي = الدافعية والرغبة + مدى إدراك الدور (الوظيفة) + القدرات (المعرفة والخبرة) + ملائمة بيئة العمل (الداخلية).

يتطلب هنا ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية، بيئة العمل والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء الوظيفي (فليه و عبد المجيد، 2009م، ص 266) وفي نفس السياق يشير سليمان حنفي إلى أن الأداء الوظيفي لا يتحدد من خلال توافر بعض المحددات وإنما هو نتيجة تفاعل ثلاث محددات هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، القدرة على أداء العمل (حنفي، 1994م، ص ص 222-223) وهناك من يضيف لهذه العوامل إدراك الفرد لدوره الوظيفي الذي يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة والكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.

ما يمكن التعليق عليه هنا في المقارنة بين الدافعية والقدرة على الأداء الوظيفي هي أنه قد يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح تماما فقد يتوافر لدى العامل الدافعية للعمل ولكن دون قدرة على العمل وبالتالي ستؤثر في الأداء الوظيفي، فهذا التباين يكون في الفرد ذاته، مع العلم أن هناك اختلافات يجب مراعاتها عند قياس مستوى الأداء الوظيفي وهي كالاتي:

1. محددات أداء فئة من العاملين ليست هي بالضرورة محددات فئة أخرى.
2. محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست هي بالضرورة محددات أداء في مؤسسة أخرى.
3. العوامل البيئية الخارجية للعمل لها أثر في تحديد محددات الأداء الوظيفي (فليه و عبد المجيد، 2009م، ص 266).

الباحثة ترى أن الاختلاف في محددات الأداء الوظيفي ناتج عن تفاعل جملة من المتغيرات ذات الصلة بالتنظيم والإدارة وكذلك بالعلاقات وبيئة العمل الداخلية والجانب التقني والبيئة الاجتماعية، وهذا التفاعل يتحدد بدوره من خلال الجهد المبذول والقدرات المتوفرة لدى العامل وكذا عامل التحفيز، وتشير الباحثة أيضا إلى أنه وبالرغم من صعوبة التوصل إلى اتفاق في العوامل والمحددات إلا أنه يمكن القول أن أداء الفرد يتحدد من خلال مؤثرات وعوامل خاصة ببيئة العمل الداخلية أكثر وما تتضمنه من عناصر ومكونات عديدة ومختلفة والتي تطرقنا لها في الفصل الثاني وكذلك جوانب شخصية تتعلق بالفرد العامل وبقدراته ودرجة إدراكه للعمل ودوافعه وهي جميعاً لازمة لحدوث الفعل.

2-3- مظاهر الأداء الوظيفي وأشكاله:

مظاهر الأداء الوظيفي من محدداته، حيث يمكن تصورها نتائج لأسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الأداء والتعرف عليه وتحديد أنه فعال أو غير فعال، إيجابي أم سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف، حتى أن هناك من الباحثين الذين يرون أن مظهرا واحد كافٍ للحكم على الأداء الوظيفي ونجاح المؤسسة أو فشلها، وهناك من يرى ضرورة تساند مظاهر عدة للحكم على الأداء الوظيفي الجيد، وحسب الباحثة فإن اختيار مظهر واحد أو عدة مظاهر في آن واحد للحكم على الأداء الوظيفي الجيد يعود لعدة عوامل وأسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، فالفرد يختلف من فرد لآخر والجماعة تختلف من جماعة لأخرى وكذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى، ومع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

2-3-1- رضا العامل عن العمل:

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله (فليه وعبد المجيد، 2009م، ص 260)، وإذا

تحقق رضا العامل عن عمله فإنه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة أي أداء جيد.

ولمعايينة رضا العامل عن عمله من عدمه لابد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل: الإلتزام بمواعيد العمل، زيادة في الإنتاج (عشوي، 1992م، ص 244)، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله وهي كالاتي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل (فقيه وعبد المجيد، 2009م، ص 261).

يلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل إشباعات يحصل عليها الفرد وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباعات له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثم أداء جيد أو مقبول.

2-3-2- الرضا الجماعي:

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة، وأسندت إليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم (عويضة، 1996م، ص 349-350).

2-3-3- التعاون مع الزملاء:

التعاون سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل متضافرة جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح أحد الأطراف الأخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء أحد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه أحد أهم العوامل المؤدية إلى إرتفاع الروح المعنوية

للعاملين، لأنه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم (بن رحمون، 2011م، ص 27) فالتعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العمال من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد.

2-3-4- معدل الإنتاج:

المعدل يشير إلى التآرجح، زيادة أو نقصان، وبالتالي فإن معدل الإنتاج دالاً رئيساً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج (عشوي، 1992م، ص 244) وبالتالي فإن معدل الإنتاج يُعدّ مظهر من مظاهر الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري.

ثالثاً-أساليب قياس الأداء الوظيفي:

إن عملية قياس الأداء الوظيفي هو تحديد وقياس أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، فهو عملية يُرَاجَع فيها أداء العامل خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة (برنوطي، 2004م، ص 378-379)، فعملية قياس الأداء الوظيفي هي عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم لرفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والأداء الجيد، ويمكن أن يكون مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مُقدِّماً لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها .

حيث أن إنخفاض معدل الأداء عن القياس المختبر والمتوقع يعتبر مشكلة من مشكلات الأداء الوظيفي في المؤسسة ويعني أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد، والذي قد يعود إلى تصرفات الفرد الشخصية كإثارة المتاعب مثل المزاج الحاد، العراك، الإعتداء، وعدم التعاون مع الزملاء، والإلتشغال بانجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل،

والغياب والتأخر، وذلك بسبب عدم كفاية قدراتهم العقلية كالفهم والحالات الإنفعالية كالقلق وانخفاض دافعية الأداء....ألخ، وقد يعود إلى الأداء الوظيفي بحد ذاته نتيجة عدم الكفاءة وارتفاع نسبة الخطأ وعدم اتباع تعليمات المشرف، وذلك بسبب الافتقار للمعلومات الملائمة لواجبات الوظيفة وافتقار الخبرة والتأثيرات السلبية لجماعة العمل وعدم ملائمة المحيط المعنوي والمادي (فليه و عبد المجيد، 2009م، ص ص 277-279)

3-1- أهداف وأهمية قياس الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات والمنظمات كآتي:

1- متابعة تنفيذ الأهداف : ويعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومدى الإلتزام

بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط.

2- التأكد من كفاءة الأداء : والقصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الأنشطة وتنفيذ

أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.

3- تقييم الكفاءة : بمعنى تقييم كفاءة وفعالية الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وكفاءة

العمليات داخل النشاط وفحص المعايير والسيطرة على البيانات الواردة.

4- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية : ويعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء

الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لإتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والإسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

5- تحديد مواطن الضعف والخلل : فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم

في أداء أعمالهم، والعمل على تفاديها والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين

وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها (العبادي وآخرون، 2009م، ص 256-257)

ومن الأهداف من تقييم الأداء الوظيفي الآتي:

1. تحديد الأعمال والمهام التي يُنَاط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم.
2. توفير جو من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق الموضوعية في التقييم.
3. إكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات إبداعها. (فليه وعبد المجيد،

2009م، ص 267-268)

ونظرا لما لقياس الأداء الوظيفي من أهداف فإن له أهمية بالغة كبيرة للمؤسسات، فهو موضوع مهم وحساس لأنه يتصل بالعنصر البشري مباشرة لذلك يجب أن تكون عملية القياس موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، وتتضح أهمية القياس في الآتي:

1. يعتبر قياس الأداء وتقييمه عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
2. الوقوف على نطاق القوة لتعزيزها ونطاق الضعف لتحسينها وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.
3. تزويد المؤسسات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء الوظيفي.
4. مؤشرات الأداء الوظيفي تعتبر نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المؤسسة.
5. رفع معنويات العاملين، فالتفاهم والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال سيعزز عندما يشع العمال بأن جهودهم وطاقاتهم في تادية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء مصدر لرفع معنوياتهم.

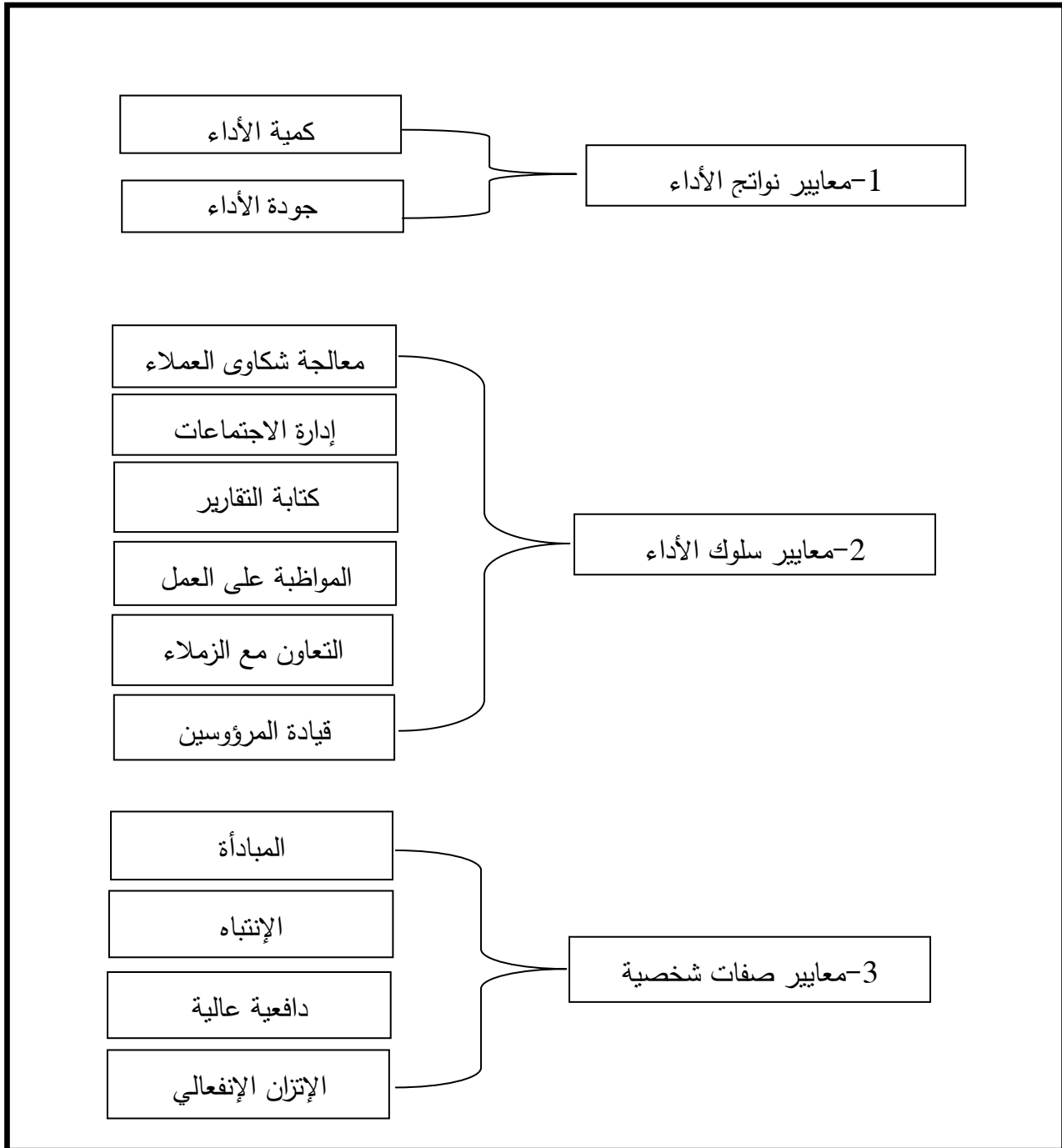
6. يفيد تقييم الأداء الوظيفي تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، وتدارك أخطائهم، وتعديل معايير أدائهم وزيادته. (العبادي وآخرون، 2008م، ص ص 255-256)

3-2- معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

يُقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه، المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومُرضيا أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه (الحولي و الدجني، ب س، ص ص 193-219) وتعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم وهناك عدة تقسيمات لمعايير تقييم الأداء الوظيفي ومن بين هذه التقسيمات أو النماذج الآتي:

- **النموذج 1** : حيث يقسم عناصر ومعايير تقييم الأداء الوظيفي إلى ثلاث معايير: معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية وهي محددة في الشكل الآتي:

شكل رقم(03) : يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 1



المصدر: (برنوطي، 2004م، ص384)

في النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء العمال من كمية وجودة معينة
مثال على ذلك: عدد الأوراق المطبوعة.

أما النوع الثاني يقوم بالإعتماد على معايير غير مباشرة، فهي لا تمس نواتج الأداء وبالنسبة للنوع الثالث هي معايير شخصية يمكن اللجوء إليها حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء وهي أقل المعايير دقة.

-النموذج 2: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى نوعين موضوعي وسلوكي.

فأما **الموضوعي** يشمل المعرفة بالعمل ومطالبه، كمية الإنتاج ومدى تغطية العامل

لمسؤولياته جودة الإنتاج من خلال مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة الإنتاج.

أما **السلوكي** فيشمل التعاون مع الزملاء ، درجة الإعتماد على العامل في أداء مهامه،

حرص العامل على الآلات والأدوات وسلامتها، المواظبة من حضور وعدم التغيب، مدى

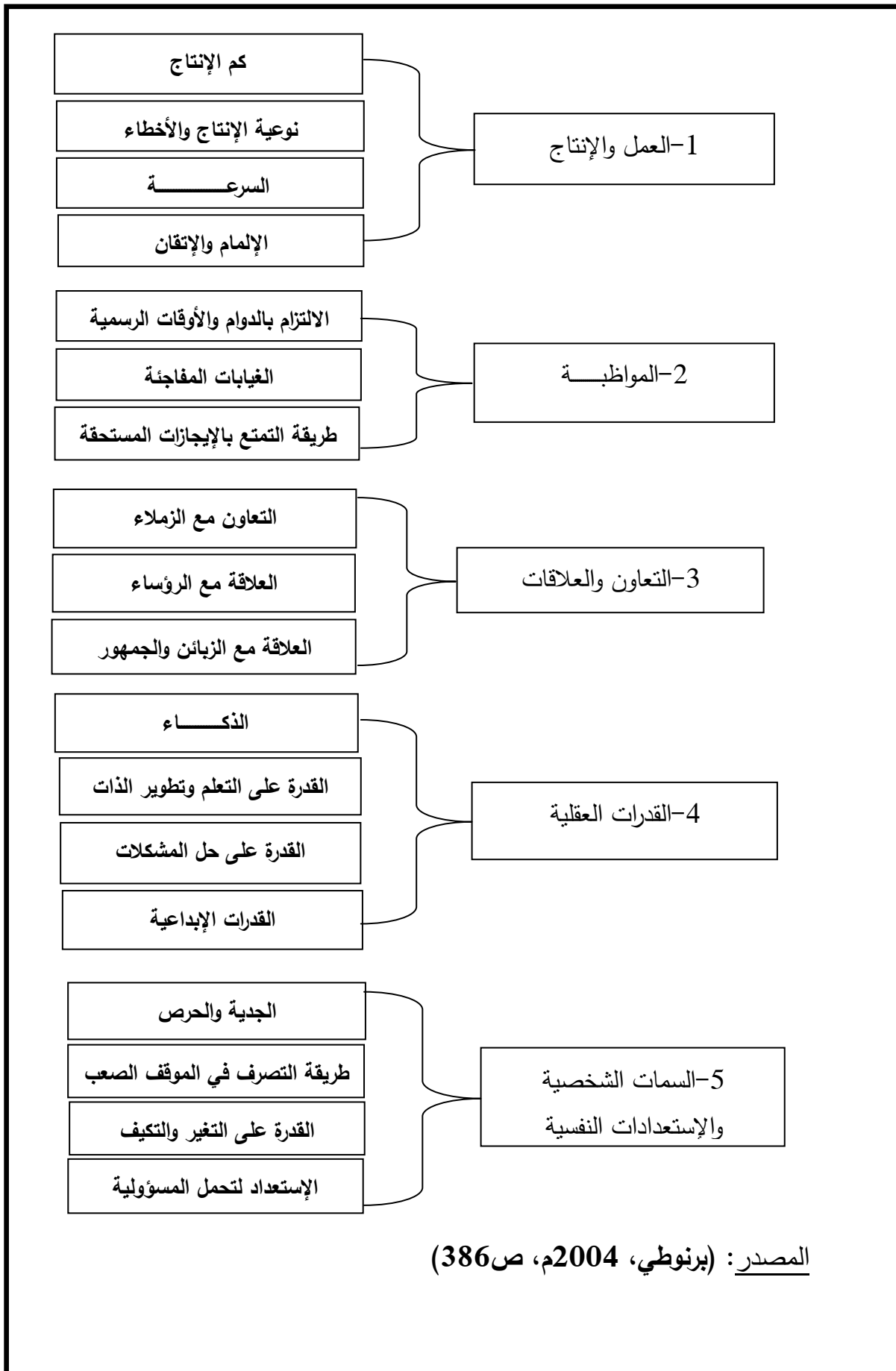
محافظة العامل على وقت عمله، السلوك الشخصي وأخلاقيات العامل داخل العمل. (**الصيرفي،**

2008م، ص ص 61-63)

-النموذج 3: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى خمسة عناصر وهي مبينة في

الشكل الآتي:

شكل رقم (04): يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 2



المصدر: (برنوطي، 2004م، ص 386)

قد تختلف هذه القائمة المحددة لأهم معايير تقييم الأداء الوظيفي في الشكل رقم (04) وذلك باختلاف المؤسسات والمنظمات وباختلاف الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية وباختلاف حجمها كذلك، لذا يجب أن تكون كل هذه المعايير السابقة الذكر في النماذج الثلاث موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي المعايير الكمية والنوعية ثم تليها المعايير السلوكية من مواظبة وتعاونأخ، ثم أقل موضوعية المتعلقة بالصفات الشخصية، لأنها لا تصف الأداء ولكن تصف صفات الشخص القائم بالأداء أكثر (ماهر، 2003، ص294) كما أن هذه المعايير يختلف تحديدها بين مؤسسة صناعية ومؤسسة خدماتية، فقد نجد المؤسسة الصناعية تركز على المعايير الكمية أكثر وبالدرجة الأولى، أما المؤسسة الخدماتية تركز على المعايير النوعية والسلوكية والشخصية.

3-3- طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات:

سبق وأن ذكرنا في هذا الفصل محددات الأداء الوظيفي التي بواسطتها التعرف على مستوى الأداء، لذلك لا بد من التعرف على طرق قياسه وتقييمه لمعرفة درجاته ومستواه في كل مؤسسة حتى نستطيع الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، الطرق عديدة ولكل منها مزايا وعيوب، لذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية كيفية مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة.

في الماضي كان تقييم أداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والإنتظام والتعاون مع الزملاء، وغيرها، وتطورت طرق التقييم وأصبحت تركز على نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف الراهنة ومدى تصور أهداف مستقبلية ناجعة، ومن بين هذه الطرق الآتي:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تعتمد هذه الطريقة في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه على تحديد مجموعة من الصفات كاللتعاون مع الرؤساء والزملاء، احترام مواعيد العمل، الدقة والسرعة في أداء العمل والالتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل (فليه وعبد المجيد، 2009م ص 272) ويعاب على هذه الطريقة افتقارها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي.

2- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناءً على الصفات والخصائص الشخصية، فالأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز. (فليه وعبد المجيد، 2009م، ص 272)

3- طريقة المقارنة بين العاملين:

تسمى أيضاً طريقة المقارنة المزدوجة حيث يقيّم أداء الفرد بمقارنة المقيّم لكل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين معه (العبادي وآخرون، 2008م، ص ص 276-277) بمعنى مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة أو المؤسسة.

4- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة بمعنى تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالاتي:

1-ضعيف 2-مقبول 3-جيد 4-جيد جدا 5-ممتاز

5- طريقة المراجعة الميدانية:

حيث يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدرء الإدارات العاملة في المؤسسة للإستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات على أن يعد قائمة للعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم (العبادي وآخرون، 2008م، ص ص 277-280)

6- طريقة الوقائع الحرجة:

تدعى أيضا طريقة المواقف الحرجة أو الأحداث الحرجة، والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم قياس الأداء وتقييمه في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواءً أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

7- طريقة التقارير:

هي طريقة بسيطة تشبه إلى حد ما الطريقة السابقة -طريقة الوقائع الحرجة- حيث يقوم المسؤول أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف (الحولي والدجني، ب س، ص ص 193-219)

8- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

هي طريقة تركز على السلوك الملاحظ أي يتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيّم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين (العبادي وآخرون، 2008م، ص 287)، ثم بعد ذلك يسجل ملاحظاته في مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من 5 إلى 10 حيث أن كل مقياس يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل.

9- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي الإهتمام بسلوك المرؤوسين ل إلى صفاتهم والإهتمام بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وانتشر استخدام هذه الطريقة بسبب العيوب والإنتقادات التي وجهت للأساليب السابقة الذكر وهي فلسفة لإدارة إقترحها العالم الأمريكي بيتر داركر عام 1957 وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والإتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء"، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الوظيفي الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجيب أن يكون عليه (العبادي وآخرون، 2008م، ص ص 287-288) ومنهج الإدارة بالأهداف ينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء في الماضي ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها (نوري، 2010م، ص 352).

وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:

1. يتم تحديد الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وذلك باجتماع الرئيس مع المرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
2. عند التنفيذ يساعد الرئيس مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ويتابع تحقيق النتائج للتعرف على النقائص أو تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
3. عند إنتهاء الوقت المتفق عليه وعند التقييم يتم مقارنة النتائج الفعلية (التي يتم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عند التنفيذ إيجابا أو سلبا (ماهر، 2002م، ص 302)

الفكرة الأساسية من تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل من خلال تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء والمرؤوسين، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية

من ناحية ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى. (نوري، 2010م، ص ص 353-354)

10- طريقة قياس الفعالية التنظيمية:

حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها وذلك من خلال جملة من المعايير التي تحددها كل مؤسسة، ولقد حدد كل من **T. Peters** و **روبرت وترمان R.Watermen** في كتابهما « البحث عن الإبداع » ثمانية خصائص أو معايير المؤسسات الفعالة وهي :

1. التأكيد على الإنجاز.
2. الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
3. درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين للتصرف.
4. زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
5. تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
6. وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.
7. بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
8. اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع (القيوتي، 2001م، ص ص 87-88).

إن **T. Peters** و **روبرت وترمان R.Watermen** ، معظم المعايير التي حدودها تركز على العاملين سواء من خلال مدى الاهتمام بهم، أو تفهم حاجاتهم ودرجة الاستقلال الممنوحة لهم ومشاركتهم، كما ركزا على الهيكل التنظيمي والعمليات (نوع الرقابة) والمخرجات (الإنتاجية).

أما بالنسبة للمؤسسات الخدماتية كمؤسسات التعليم، الصحة، الأمن يكون الإعتماد ضئيلا على المعايير ذات الطابع المادي ككمية الإنتاج الذي يعتبر معيار أساسي في المؤسسات الصناعية والتجارية.

من خلال عرضنا لطرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي، والتي هي متعددة فإن هذه من بينها وكل مؤسسة تقوم باختيار مجموعة من الطرق عن غيرها للتقييم وذلك لعدة أسباب قد تعود لحجم المؤسسة وعدد الأقسام فيها وكذلك عدد العمال واختلاف نشاطاتهم وكذا نوع النشاط الخاص بكل مؤسسة سواء من حيث درجة التعقيد أو درجة بساطتها، فهذه العوامل تتحكم في تحديد الطريقة الواجب اختيارها واستخدامها في تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات سواءً التربوية أو الصناعية أو الخدماتية.

رابعا-الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي:

إن تتبع الإتجاهات النظرية يوضح أن الأداء الوظيفي أو الأداء بصفة عامة كان أهم ما شغل بال رواد الفكر الإداري والتنظيمي، حيث اهتموا به كثيرا وبكيفية تحسينه وزيادته كل حسب اتجاهه وتصوره ومنهجه سواءً رواد الاتجاه الكلاسيكي أو الحديث أو المعاصر في الفكر الإداري أو التنظيم، ولقد تناولنا الإتجاهات النظرية نظرا لاختلاف الاهتمامات الخاصة بتحسين الإنتاجية والأداء لدى الرواد، حيث أن كل رائد اهتم بشق معين، فمنهم من اهتم بالجوانب المادية كالأجر والآلات والمعدات والتقنيات، ومنهم من اهتم بالجوانب المعنوية كالتحفيز والتشجيع والعلاقات، ومنهم من اهتم بالجوانب الإدارية والتسيير وطبيعة القيادة، وهي كلها تفيد الدراسة لإثبات العلاقة القائمة بين الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر إدارية ومادية.

حيث نجد العالم الإنجليزي آدم سميث A . Smeth عالج أثر تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء لدى العامل، وتوصل إلى أن تخصيص كل عامل لأداء عمل ما يجعله يلم بكل جوانبه ويصل إلى نتائج مرضية وكفاءة في الأداء وجوده في الإنتاج.

كذلك فريدريك تايلور F.Taylor (1856-1915) والإدارة العلمية وهي من أقدم

النظريات التي اعتمدت على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في أداء العاملين، حيث آمن تايلور بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء

فعال في المؤسسات الصناعية (فليه وعبد المجيد، 2009م، ص 52) وذلك بدراسته للحركة والزمن في العمل حتى يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء الوظيفي وتوصله إلى ضرورة التنظيم الإداري والإشراف المركزي وتحديد المهمات بدقة وتدريب العاملين وتقسيم الواجبات والاختيار العلمي للأفراد حسب طبيعة الوظائف وتحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد (عبد الرحمن، 1999م، ص 80).

أما هنري فايول H.Fayol (1841-1925) ونظريته التقسيمات الإدارية ركز على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والإنضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة في تحسين الإنتاج والأداء لدى العاملين فهو مكمل لإتجاه تايلور رغم بعض الاختلافات معه، حيث يرى هنري أن تقسيم العملية الإنتاجية إلى مكونات ووظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج والأداء على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ (فليه و عبد المجيد، 2009م، ص 54).

حينما يركز الرواد على عمليات الإنتاج وتحسينها فإنهم بذلك يركزون على أداء العمال من حيث كفاءته وطريقته ووسائل وظروف العمل المادية والمعنوية وكيفية تحسينه، والإختلاف كما سبق وذكرنا يكمن في الاتجاهات والتصورات لدى كل رائد من رواد الفكر التنظيمي والإداري. بالنسبة للعالم الأمريكي إلتون مايو E.Mayo (1880م-1949م) ونظرية العلاقات الإنسانية قَدَمَ إنتقادات لإتجاهات الإدارة العلمية خاصة بعد أن شعر أصحاب الأعمال بأن مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغرية للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد للأداء والإنتاج واكتشف إلتون مايو أن العوامل المادية ليست بالضرورة وحدها العامل والأساس والمؤثر في إنخفاض وارتفاع الإنتاج وارتفاع مستوى الأداء لدى العمال، ويعتبر ذلك إهمالا للجوانب الإنسانية للأداء والعملية الإنتاجية.

دراسات وتجارب إلتون مايو وزملائه حول السلوك الإداري للعاملين في واحد من اكبر المصانع في مدينة شيكاغو (مصنع الهاوثورن) كشفت أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية وتحسين الأداء والإنتاج، والنتيجة التي خرج بها مايو كانت « الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية » وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية غير الرسمية بين جماعات العمال، فتلبية حاجاتهم تصبح محور أدائهم وسلوكهم دون الإضرار بجوانب السلوك الإداري الرسمي للمؤسسة (فليه و عبد المجيد، 2009م، ص ص 60-63) فإلتون مايو أثبتت دراساته أن توافر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العمال، فالجانب الإنساني يلعب دورًا إيجابيا وكلا الجانبين مكملان لبعضهما البعض.

تحسين الإنتاج وأداء العمال في نظر إلتون مايو لا يتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة المستبدة، وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية غير المتساهلة التي تعارض الإدارة الأتوقراطية المستبدة، ومحاولة إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشراكهم في إدارة المؤسسة وأخذ آرائهم والاهتمام بها كعامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم ومحاولة تحسينه لزيادة الإنتاج.

النظريات المعاصرة ذات الإتجاه السلوكي الإداري والتنظيمي جمعت جميع الإتجاهات السابقة غير أنها أضافت إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق ، ويمكن اعتبارها أيضا إمتدادا لنظرية العلاقات الإنسانية، حيث أن هذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العمال يمكن توفيرها بسهولة بل يرى أنها تخضع للبحث العلمي والتفسير الموضوعي وذلك بإثارتها بالحوافز وتعزيزها بتأثير مكافأة العاملين وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا وحققوا أداء فعال من خلال الوصول إلى مستويات إنتاجية أعلى، ويقترح هذا الإتجاه استخدام كافة أنواع التحفيز المادي والمعنوي لحفز العاملين ودفعهم بإرادتهم نحو التعاون والتواصل آخذة في الإعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين جوانب العمل

الرسمية للقرارات الإدارية والجوانب غير الرسمية التي تخص العلاقات الإنسانية، حتى يتحقق الأداء الفعال لدى العاملين والإدارة معاً ومن أبرز رواد هذا الإتجاه **تشيستر بارنارد** **T. Bernard** (فليه و عبد المجيد، 2009م، ص ص 65-66) .

قد يكون من الصعب أن نحصي جميع الإتجاهات التي ظهرت في الإدارة واهتمت بالإنتاج والأداء وتحقيق الأهداف بشكل فعال، كما أننا لا نريد أن نحصي كل النظريات في هذه الدراسة ويكون بمثابة حشو للجانب النظري لا أكثر، لذا اقتبسنا أهمها وباختصار خاصة التي ساهمت في دراسة الأداء الوظيفي وإيجاد الطرق المثلى لتحسينه، ورغم الإنتقادات الموجهة لها لا يمكن أن ننكر النتائج التي توصلت إليها بمحاولات جادة لدراسة الأداء دراسة علمية لإيجاد الطرق والوسائل التي تعمل على تحسينه وتزيد من مستوى العملية الإنتاجية.

استخلاصات الفصل:

من خلال هذا الفصل المتعلق بالأداء الوظيفي والذي تناولنا فيه المفهوم والمحددات

وأساليب قياسه بشيء من التفصيل والتحليل توصلنا إلى الآتي:

-الأداء الوظيفي هو جهد يبذل لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووسيلة لتحقيق الأهداف

وتفاعل بجملة من المحددات كالقدرة والجهد والدافعية وبيئة العمل وطبيعتها.

- للأداء الوظيفي مظاهر وأشكال تحدده كمستوى رضا العامل عن عمله، ومدى تعاون

العامل مع الزملاء ومعدل الإنتاج ونسبته فهي كلها بمثابة محدد يعكس مستوى ومعدل الأداء

الوظيفي.

-تبين من خلال مفهومه ومحدداته ومظاهره أن هناك جملة من المؤشرات التي يمكن

الاعتماد عليها في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه في أي مؤسسة، والتي تشمل الدافعية وما

ينبثق منها من ارتياح وحب للإنجاز واحترام العمل باحترام دوام العمل ومدة الإنجاز المطلوبة

إضافة إلى احترام اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وبذل الجهد وتوظيف الخبرات و المعارف

وغيرها.

-مؤشرات الأداء الوظيفي تبين أنها تسهل عملية قياس أو تقييم الأداء الوظيفي التي هي

عملية حتمية وواجبة على كل مؤسسة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها، وبطبيعة الحال هي تختلف

من مؤسسة لأخرى.

- طرق قياس الأداء الوظيفي هي كذلك متعددة وتختلف من مؤسسة لأخرى، فهناك من

يختار طريقة أو طريقتين معا أو عدة طرق وذلك بسبب اختلاف حجم المؤسسات ونوع

نشاطاتها وعدد الأقسام فيها وعدد عمالها.

-الأداء الوظيفي شغل بال العديد من المفكرين في الفكر الإداري التنظيمي باعتباره الوسيلة

لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج الإيجابية.

- تبين أن هؤلاء الرواد اهتموا بنتائج العمل ومستوى الفعالية ونجاح المؤسسات في

نشاطاتها، وقاموا بدراسات مختلفة على أسس علمية وواقعية واهتموا بالدرجة الأولى بالأداء

الوظيفي في طرق تحسينه وتوفير الظروف الملائمة له والقوانين المنظمة له وحددوا مؤشرات الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتحسينه.

الفصل الرابع

بيئة العمل الداخلية

للإدارة الجامعية

والأداء الوظيفي

تعتبر الجامعة منظمة كغيرها من المنظمات المتنوعة بين الصناعية والخدماتية، والجامعة تعتبر منظمة خدماتية لما تقدمه من خدمات التعليم والبحث العلمي كأشياء مجردة وليست ملموسة تتواجد فيها إدارة تسهر على أداء جملة من الوظائف لتحقيق بها أهدافها الأساسية هذه الإدارة التي تشمل بيئة عمل داخلية يعمل فيها الأفراد كإداريين يسهرون على أداء وظائفهم وإنجاز مهامهم بشكل يحقق الأهداف الخاصة والعامة، فالأداء الوظيفي لهؤلاء الإداريين مرهون من جهة بقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية والميول والإهتمامات وغيرها ومن جهة توافر بيئة عمل داخلية ملائمة من حيث عناصرها ومكوناتها الإدارية والمادية التي تشجع الإداريين على استغلال قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق أداء وظيفي جيد من جهة وتحقيق الأهداف العامة من جهة أخرى. فالأداء الوظيفي مازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية والخدماتية، لذلك نجد أن هناك بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي سواء بالنسبة للقيادات والأساليب المؤدية إلى زيادة معدلات الأداء كالتحفيز والمشاركة والعلاقات الجيدة وغيرها ، حيث سنتناول بيئة العمل الداخلية وما تشملها من عناصر ودورها الهام في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة الجامعية الجزائرية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين كل عنصر من عناصر بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية بالأداء الوظيفي وما تتضمنه من مؤشرات.

أولاً- الإدارة الجامعية:

تعتبر الجامعة ركيزة هامة وأساسية لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات، ولما للجامعات أيضا من دور كبير في تطوير وتنمية مجتمعاتها كمؤسسات علمية وبحثية، الجامعة هي مصنع العقول التي تنتج وتبدع وتصنع الحضارة لكل أمة، والجامعة لن تتمكن من القيام بهذه الأدوار إلا إذا ارتقت إلى مستوى التحديات العلمية المعاصرة لصنع التقدم ورفع مستوى الحياة وازدهارها وارتقائها.

وتعتبر الجامعة اليوم الامتداد الطبيعي والمنطقي لمؤسسات التعليم المتخصصة، والتي ظلت تتطور على مر السنين كحاضنة أساسية للمعارف الإنسانية من حيث الإنتاج والتطبيق، وبالرغم من أن الجامعة كمؤسسة تعليمية لإنتاج المعرفة والمعقدة في التنظيم فهي حديثة النشأة نسبيا، فإن جذورها التاريخية ضاربة في القدم -وبحكم دراستنا ومن باب عدم التفصيل في تاريخ نشأة الجامعة فإننا سنلخص هذه النشأة في أسطر - حيث أن نشأة الجامعة تعود إلى مدارس الحكمة في الصين القديمة وما يماثلها في الحضارات القديمة في الهند ومصر، وحضارة وادي الرافدين وغيرها، وفي الحضارة الإسلامية كان المسجد النبوي النواة الحقيقية للمدارس العربية الإسلامية الكبرى والتي تطورت عنها الجامعة بمفهومها الحديث المعاصر (دليو وآخرون، 2006م، ص 73)

1- مفهوم الجامعة:

الجامعة هي مدرسة كبرى تجمع مدارس أو فروعاً لعلوم شتى، يختص الطالب في أيها شاء من العلم فيلحق بفرعه فيها، وليس بعدها مدرسة، وتعرّف أيضا بأنها: "معهد منظم للتعليم والدراسة في فروع المعرفة العالية وله الحق في منح الدرجات العلمية في دوائر معرفية محددة كالقانون والطب والآداب" (عريفج، 2001م، ص 25) من خلال التعريفين يظهر أن الجامعة تحتوي على أنواع من المدارس والفروع والكليات وهذا ما جاء في تعريف آخر للجامعة على أنها: "منظمة تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا" (البرعي، 2002م، ص 290) فهنا نلاحظ أن الجامعة توفر فرصا كثيرة للطلبة للتخصص في حقول العلوم (الفيزياء، الكيمياء،

الجيولوجيا،....) والعلوم الاجتماعية (علم الإنسان، علم الاجتماع، علم النفس، علم الإدارة، الاقتصاد، التربية والقانون...) والعلوم الإنسانية (التاريخ، الفلسفة، الأدب، اللغات،...) والعلوم الإبداعية (الرسم الموسيقى،....) وغيرها من العلوم، فيمكن اعتبار الجامعة مصنع لإنتاج أجيال حديثة ومكان تتم فيه صناعة المستقبل، وتعد أيضا رأس مال الإبداع لأي بلد (العبادي وآخرون، 2008م، ص63)

وتعرف أيضا: "بأنها هيئة يشارك في تنظيمها وتوجيهها وتصريف أمورها الأساتذة، الطلاب الإداريون، ويُعدُّ الاستقلال سمة من سماتها، ولكنه استقلال تتطور فيه الحرية على ضوء مطالب المجتمع الذي تنتمي إليه الجامعة، وتستمد منه كيائها المادي واتجاهاتها الفكرية" (صقر، 2005م ص 50) من خلال هذا التعريف يتضح أن للجامعة هيكل تنظيمي إلى جانب ما تتضمنه من مدراس وكليات، هذا الهيكل التنظيمي الذي يشارك في تسييره الأساتذة والإداريون وحتى الطلبة حتى تؤدي وظيفتها على أكمل وجه، كما تطرق التعريف لاستقلالية الجامعة حيث أن الجامعة تتلقى أهدافها وتوجيهات تلك الأهداف من المجتمع الذي يعتبر الأساس، وحده من يمدّها بالحياة والدلائل والوقائع.

وتعرف أيضا بأنها: "مؤسسة تعليمية ومركز للإشعاع الثقافي ونظاما ديناميكا متفاعل العناصر، تنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري حيث يؤثر مجتمع الجامعة في الظروف المحيطة ويتأثر بها في نفس الوقت" (دليو وآخرون، 2006م، ص 79) ويصفها علي أحمد راشد بأنها ليست مكانا لتلقي التعليم العالي فقط وإنما بيئة ورسالة (عريفج، 2001م، صص 26-27).

أما المشرع الجزائري من خلال المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24/09/1983 من الجريدة الرسمية، فقد اعتبر الجامعة "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد" (دليو و آخرون، 2006م ص 80) .

وأداء الجامعة لوظيفتها تتوقف على مجموعة من العوامل يرجع بعضها إلى الهياكل والتنظيمات التي تسوسها ويتصل بعضها الآخر بالمضمون التعليمي الذي تقدمه، والمناخ الثقافي والاجتماعي الذي تعمل فيه.

2- الإدارة الجامعية:

الإدارة عملية ضرورية لجميع أنواع التنظيمات فهي عمل فكري يقوم به أفراد في وسط تنظيمي، "والإدارة الجامعية فن التأثير على نشاطات الفرد أو مجموعة من الأفراد وعلى سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف" (كنعان، 2008م، ص 3-39)، فكون الجامعة تنظيم اجتماعي فإنه يسري عليه ما يسري على التنظيمات الاجتماعية الأخرى في المجتمع، فللجامعة هيكل تنظيمي يحدد المواقع الرئيسية التنظيمية داخل الجامعة ويرسم لشاغلي تلك المواقع حدود اختصاصاتهم والمهام الموكلة إليهم وترسم علاقاتهم مع الآخرين، ويوجد بها تسلسل هرمي يرتب المسؤوليات ويحدد الواجبات في إطار تكاملي لضمان تحقيق الأهداف النهائية للجامعة، فالهيكل التنظيمي للجامعة بمثابة وعاء تتم فيه عملية التفاعل بين الأشخاص وأجهزة التسيير، لأنه باختصار مجموع القواعد والأجهزة التي يتم بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم (الجامعة) (دليو وآخرون، 2006م، ص 81-82) .

الإدارة الجامعية هي: ذلك الجهاز الإداري المسئول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة ومبادئ إرشادية تنفتح الأنظمة للحفاظ على التراث الثقافي وتطوير المهارات التقنية ومهارات الاتصال والتفاعل الإنساني.

إن فن إدارة العمل الجامعي مثل الدراجة - ثنائية العجلة - حيث تمثل العجلة الخلفية المعرفة التقنية والإلمام باللوائح والقوانين وفيها مقومات الحركة للأمام، وتمثل العجلة الأمامية المعرفة بالإداريين وعلاقاتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم، وعليه فهي تعطي الدراجة القيادة والتوجه وذلك من خلال ترجمة قوة العجلة الخلفية إلى حركة ذات هدف واضح ومحدد، وعلى ذلك فإنه وبعد أن أصبحت المؤسسات الجامعية معقدة ومتشابكة وفيها كثير من الضوضاء والغموض

الإداري فان القيادة التفاعلية تمثل مطلباً للارتقاء برسالة الجامعة والوصول بها إلى حسن الأداء.

إن ثقافة المؤسسة الجامعية لا تقل أهمية عن الإمكانيات المادية والقدرات التكنولوجية وتعتبر علاقات العمل والإداريين والقيم السائدة في مجتمع الجامعة أهم عناصر المحتوى الثقافي الذي يجب التركيز عليه إذا كان ولا بد من النهوض برسالة الجامعة، وإعادة مناخها لضمان المحافظة على مستقبل الديمقراطية والأمن والاندماج الاجتماعي داخل أسوار الجامعة وخارجها خاصة حينما ينضم خريجوها إلى سوق العمل، كل ذلك يستوجب أن تقوم على قيادة وتوجيه حركة المؤسسة الجامعية إدارة تفاعلية تستوعب متغيرات العصر وتلم بالأساليب الجديدة في هندسة وتكنولوجيا الإدارة.

إن غياب التفاعل في الإدارة الجامعية قد يحول منصب القادة الجامعيين إلى مديري أرشيف يوقعون على أوراق بتأشيرات محفوظة ، ويستصدرون قرارات غالباً ما يعوزها الرشد الإداري والجانب الإنساني، ويمكن اختصار فن القيادة الجامعية في المقدره على فهم اللوائح والقوانين ومحاولة الالتزام بها دون عبادتها أو المغالاة في تطبيقها مما قد يضر بالنواحي الإنسانية والنسج الاجتماعي وثقافة الثقة والإطار الديمقراطي للمؤسسة الجامعية (يونس، 2010م، 10).

وتعتبر الإدارة الجامعية من أهم العوامل لنجاح مؤسسة التعليم العالي-الجامعة- في بلوغها لأهدافها، والإدارة الجامعية تتمثل في الأقسام وعمادات الكليات ومجالس الجامعة ومدير الجامعة ومساعديه، التي تسعى جميعها إلى تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وفي هذه الدراسة سنركز البحث على الإدارة الجامعية الخاصة بالأقسام والكليات وبالتحديد البحث مع الإداريين بالأقسام والكليات.

3-وظائف الإدارة الجامعية:

معلوم في علم الإدارة أن لكل إدارة وظائف، تتمثل في تلك العمليات كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة،.....، وقبل التطرق لهذه الوظائف أو العمليات، يمكن أن نسلط الضوء على بعض الخصائص التي تميز الإداريين في أداء وظائفهم في الإدارة الجامعية وهي كآآتي:

1 الإلمام بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل في المعاهد والأقسام والكليات والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية والقدرة على معالجة المشكلات التي تعترض الأساتذة والطلبة.

2 تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتدريبه وإعطائه مجالاً للمبادرة لأن الإدارة تميل بطبيعتها إلى التجمد والنمطية في أداء عملها، فإن لم تحركها الحوافز والجزاءات عجزت عن أداء وظيفتها وتحولت إلى جهاز يعرقل العملية التربوية. (دليو وآخرون 2006م، ص96)

بالنسبة لوظائف الإدارة الجامعية هي كآآتي:

3-1-التخطيط الإداري الجامعي:

يعتبر التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق عملية اتخاذ القرارات اتجاهاً باختيار مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها على أرض الواقع، والعناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها وكذلك مجموعة القرارات التي تواجه سير عمل الجامعة والإجراءات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة لها (العبادي وآخرون، 2008م، ص110).

وبالنسبة للتخطيط الإداري الجامعي هو ذلك التخطيط الذي يهتم بالشؤون الإدارية الخاصة بالأقسام والمعاهد والكليات من حيث الاحتياجات للمورد البشري والموظفين والأعمال الإدارية كالتسجيلات، الشؤون الطلابية وغيرها (العبادي وآخرون، 2008م، ص119).

فالتخطيط الإداري هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، ويحدد ما يجب عمله زمانه ومكانه، وأدوات التنفيذ والأفراد القائمين على أمر التنفيذ وكذلك تحديد الأهداف الأساسية.

3-2- التنظيم الإداري الجامعي:

يعتبر التنظيم الإداري عملية تحدد فيها المسؤوليات والسلطات وتقسيم الأعمال بين الموظفين وتعاونهم جميعا من أجل تنفيذها بغية تحقيق أهداف التنظيم المرسومة مسبقا (العبادي وآخرون، 2008م، ص138)، فالتنظيم الإداري الجامعي يمثل الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد في الهرم الإداري لتحقيق الأهداف العامة للإدارة الجامعية وللجامعة ككل، وهو تقسيم للعمل إلى عناصر ومهام ووظائف إدارية وترتيبها في علاقات سليمة تُسندُ إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات في الأقسام والكليات وحتى رئاسة الجامعة تسمح بتنفيذ سياسات الجامعة.

غير أن التنظيمات الجامعية تتأثر بشخصية ونمط القيادة للرؤساء وكذلك بالقوانين (النجار، 2002م، ص34).

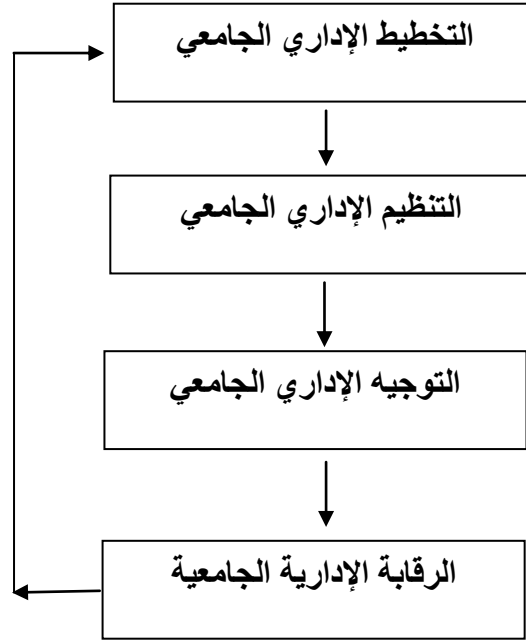
3-3- التوجيه الإداري الجامعي:

هو توجيه الأفراد وحفزهم لأداء العمل الذي تم تحديده لتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق اختيار أسلوب القيادة الملائم وأسلوب التحفيز، مع توفير جو مناسب للعمل ورفع الروح المعنوية وتحقيق اتصال فعال وصولا لتحقيق الأهداف (سيد وعبد الموجود، 2005م، ص42). لذلك حتى تكون عملية التوجيه ناجحة وإيجابية لابد من معرفة دوافع الأفراد للعمل، خاصة أقوى الدوافع لأداء مهامهم ووضعها في أعلى المراتب للأخذ بها بعين الاعتبار عند التخطيط والتنظيم وكذلك التوجيه، إضافة إلى عوامل نجاح عملية التوجيه يجب توفير مستويات الرضا لدى الإداريين عن عملهم، وبذلك تتجح الإدارة الجامعية في تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

3-4- الرقابة الإدارية الجامعية:

الرقابة هي التأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتستخدم الرقابة لتعديل الانحرافات إن وجدت وإعادة تصحيحها وهي ترتبط بالتخطيط، حيث يبدأ أي مشروع بالتخطيط وينتهي بالرقابة ثم التخطيط وهكذا (لعويسات، 2005م، ص 12) ، وتقوم الإدارة الجامعية بعملية الرقابة لتحقيق من تنفيذ اللوائح والقوانين أيضا إضافة إلى خطط العمل الموضوعية ومدى نسبة تحقيق الأهداف بدرجة عالية. هناك نوعان من الرقابة، الخارجية مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وأجهزة الأمن والداخلية تكون بالكليات لتحقيق من تنفيذ الخطط واللوائح والقوانين، فالرقابة إما أن تكون مانعة لتجنب الأخطاء والانحرافات (العلمية، المالية الإدارية، التنظيمية) ويطلق عليها رقابة مانعة وإما أن تكون رقابة علاجية تصحح الأخطاء وتعالج الانحرافات (النجار، 2002م، ص 34). والشكل الآتي يوضح مخطط لوظائف الإدارة الجامعية:

شكل رقم (05): يوضح مخطط لوظائف الإدارة الجامعية



المصدر: من إعداد الباحثة

4- عوامل تؤثر في الإدارة الجامعية وبيئتها الداخلية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الإدارة الجامعية وفي بيئتها الداخلية ولكن نحصي

بعضها منها في الآتي:

4-1- البيئة الخارجية للجامعة:

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالجامعة سواءا كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد يقوم الإداريون بأخذ أدوار مختلفة في ظل هذه القيود مما قد يوجد تعارض وصراع في الأدوار فيما بينهم.

4-2- البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالجامعة دورا هاما في التأثير على إيجابية أو سلبية الإدارة الجامعية وبيئتها الداخلية، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة، سيؤدي الإدارة الجامعية القلق والتوتر وتغيب عناصر الاستقرار.

4-3- البيئة الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، فحينما تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل الجامعة، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم، والبيئة الاجتماعية تؤثر على كفاءة الإدارة الجامعية في العديد من الجوانب مثل:

- مستوى الدافعية للإنجاز.

- العلاقات الإنسانية.

- نمط التفكير العلمي.

- نمط السلطة السائدة.

4-4- البيئة الثقافية:

تعني ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها، تلك العوامل تؤثر في إدراكهم لبيئة عملهم في الجامعة، فمثلا بيئة العمل بالجامعة في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها مؤسسة تعمل في بلد آخر أو متقدم، وذلك بسبب اختلاف الثقافات بينهم.

4-5- العوامل الشخصية:

العناصر الشخصية المتعلقة بالإداري من حيث نوعه ذكرا أم أنثى، أو مستواه التعليمي وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية الإدارة الجامعية، مثل قدرات الفرد في القيام بأعمال منوطة إليه وقيمه واتجاهاته وطاقاته الكامنة والتي تختلف من شخص لآخر.

ثانياً-بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

أصبح التعرف على بيئة العمل وسيلة مهمة لتحسين الأداء الوظيفي ورفع إنتاجية الإداريين واجتذابهم نحو مؤسساتهم ومنظمتهم، لذا فإن الإدارة الفعالة هي التي تحرص على التعرف على عناصر بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى، مما يسهم في دعم الجوانب الإيجابية في المؤسسة، والقضاء على السلبيات للوصول إلى بيئة عمل داخلية نموذجية يتم من خلالها العمل بارتياح ومن هنا تبين أهمية الوقوف على أهمية عناصر بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي خاصة في الإدارة الجامعية.

تعرضنا في الفصل الثاني من دراستنا لعناصر بيئة العمل الداخلية، وهي مكونات لأي شكل من أشكال بيئات العمل سواء في المؤسسات الصناعية أو الخدمائية ، وبما أن دراستنا ستنتم في الجامعة وبالتحديد في إدارات الكليات والمعاهد فإننا سنعرض هذه العناصر أو المكونات فقط لتحديد علاقتها بالأداء الوظيفي في الآتي:.

1-العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

1-1-القيادة الإدارية والأداء الوظيفي:

القيادة الإدارية وما توفره من سمات ومهارات وقدرات تعد من بين العناصر المكونة والمشكلة لبيئة العمل الداخلية والمحفزة لأعضاء المنظمة أو المؤسسة لبذل قصارى جهدهم لتوفير الإمكانيات والموارد وتوظيفها بما يحقق الإنجازات والنتائج المستهدفة. معلوم أن القيادة الإدارية هي التي تضع الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحدد المسارات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف، فهي أيضا المسؤولة على تهيئة مناخ عمل إيجابي ينمي دافع الابتكار والتجديد لدى الإداريين ويعمق الرغبة والاستعداد لتحسين الأداء وتعظيم النتائج، وتقوم بحشد كل الطاقات وتوجيه كافة الجهود تجاه تحقيق الأهداف والأداء الوظيفي الكفاء والفعال (الرحاحلة، 2010، ص ص 11-36)، والقيادة الإدارية كعنصر إداري لبيئة العمل الداخلية لها تأثير كبير على دافعية الأفراد لأدائهم الوظيفي ورضاهم عن العمل فهي من

تستطيع بنمطها المعين، توفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق بنسب متفاوتة، ذلك أن روح الفريق يؤدي إلى التزام الإداريين وتساعد في الوصول إلى الهدف المشترك الذي بدوره يخلق علاقات تميز بالثقة والاحترام وبالتالي ترتفع الكفاءة وتزيد الإنتاجية ويكون الأداء الوظيفي إيجاباً (فليه وعبد المجيد، 2009م، ص 242).

حيث تلعب القيادة الإدارية الدور الأساسي والهام في العمليات الإدارية إذ إنها الرأس المفكر للمؤسسة، حيث أن إنتاجية أو إنجاز أي عمل يتأثر بنوعية القيادة، لما لها من تأثير في العاملين بها، فقرارات القيادة الإدارية إن لم تعتمد على قبول المرؤوسين ومساندتهم يمكن أن تصبح غير عملية وغير مجدية وبالتالي تؤثر سلباً في الأداء الوظيفي، والجدول الآتي يبين العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

جدول رقم (03) العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

القيادة الإدارية	بيئة العمل الداخلية	الفعالية
قيادة بيروقراطية	مغلقة	أداء متدني، رضا متدني
قيادة العلاقات الإنسانية	دافئة، داعمة، جو ودي	أداء متدني، رضا عالٍ، التجديد مرتفع
قيادة المصادر البشرية	داعمة متوجهة نحو الهدف	أداء عالٍ، رضا عالٍ، التجديد والإبداع عالٍ.

المصدر: (حمادات، 2008م، ص42)

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أنه في ظل القيادة الإدارية البيروقراطية التي تتميز بكونها مغلقة جاء الأداء الوظيفي متدني والرضا كذلك متدني، أما في ظل القيادة بالعلاقات الإنسانية التي تتميز بالدفء والدعم والجو الودي جاء الأداء متدني ولكن الرضا والتجديد عاليين، والقيادة الإدارية بالمصادر البشرية التي تتميز بالدعم والمتوجهة نحو الأهداف كان

الأداء الوظيفي عال وكذا الرضا والتجديد والابتكار، من هنا نستنتج أن للقيادة الإدارية وخاصة في الجامعة تأثير قوي في الأداء الوظيفي.

فمن خلال الطرح السابق للقيادة الإدارية، يتبين أنها تمثل بُعداً حيويًا لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، فهي تؤثر في سلوك الإداريين وتعمل على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف الإدارة الجامعية، فهي تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي للإداريين إما إيجاباً أو سلباً لأن القيادة الإدارية تختلف في أسلوبها من شخص لآخر، وذلك بين الأسلوب الديكتاتوري (السلطي) أو المتساهل (التسيبي)، أو الديمقراطي (المشارك)، وهذا ما يجعل الأداء الوظيفي يتحدد في ظل أسلوب القيادة الإدارية في الإدارة الجامعية.

1-2- النظم واللوائح في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي:

النظم و اللوائح هي إحدى عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها في أي مؤسسة وخاصة الإدارة الجامعية، كما أنها من العناصر التي تجعل الأداء عالياً أو متدنياً، حيث يتضح أن مرونة الأنظمة واللوائح والإجراءات القانونية في الإدارة يخلق مجالاً من الحرية ويشجع على الإبداع والابتكار، وتجعل الإداريين يبحثون عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات والمشكلات، مما يخلق جواً للثقة وحفزهم للإبداع، وبذلك تجعل كل فرد يقدم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة (فليه وعبد المجيد، 2009م، ص ص 298-299) فالفردي يقدم كل ما يمتلكه من قدرات وإمكانات وذلك لتحسين أدائه الوظيفي بشكل يحقق أهداف الإدارة الجامعية التي يعمل فيها، وكذلك أهداف الجامعة كمؤسسة.

يشير العديد من الباحثين في مجال الإدارة إلى أن نظم العمل وإجراءاته في البيئة الإدارية العربية بشكل عام تتحول إلى هدم لبيئة العمل الداخلية قبل أن تتحول إلى وسيلة بناء، وغالباً ما تتحول إلى وسيلة تعقيد لسير العمل ووضع العقبات أمام تحقيق المؤسسات لأهدافها وتنفيذها لمهامها (فليه وعبد المجيد، 2009، ص 298)، حينما تسود روتينية اللوائح والإجراءات

وجمود النظم وتعتها، فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية كما لها تأثير سلبي على سلوك الإداريين وفي علاقاتهم داخل بيئة العمل الداخلية حيث يفقدون القدرات الإبداعية على مختلف المستويات ويخضعون للعمل مكرهين، دون استخدام عقولهم وعدم شعورهم بقيمة أنفسهم أو بإنجازاتهم مما يخفض من روح معنوياتهم وبالتالي تندي الأداء الوظيفي لديهم.

كما أن من أسباب تندي الأداء الوظيفي في الإدارة وبيئة العمل الداخلية فيما يتعلق بنظم ولوائح وإجراءات العمل عندما تقتبس مؤسسة ما نظاما إداريا نجح في بيئة عمل مؤسسة أخرى وتطبيقه في بيئتها دون مراعاة لخصائص ومكونات بيئة العمل التي نجح فيها وخصائص ومكونات بيئتها العامة، فنادرا ما نصادف نجاح نظام في مؤسسة غير المؤسسة التي نجح فيها أول مرة وذلك يعود لاختلاف البيئات الخاصة والعامة واختلاف خصائص الإداريين ونوع النشاطات وغيرها فعدم مراعاة الخاصية التي تمتاز بها كل مؤسسة عن أخرى سيؤدي بالفعل إلى تندي الأداء الوظيفي وفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

1-3- طبيعة العمل والتخصص في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء

الوظيفي:

تعتبر طبيعة العمل والتخصص من العناصر الإدارية المكونة لبيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية، ففهم الإداريين لطبيعة عملهم يؤدي إلى فهم لبيئة عملهم مما يسهم في أداء وظيفتهم بكفاءة وفعالية، كما يتولد لديهم الشعور بأهمية وظائفهم مما يؤدي إلى استغلال كل طاقاتهم وقدراتهم العقلية والإبداعية في إنجاز أعمالهم وبالتالي تحقيق مستوى أداء وظيفي عالٍ وجيد.

كذلك فإن فهم الإداريين لطبيعة عملهم وتخصصهم يؤدي إلى تحقيق لحاجاتهم المتمثلة في الطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضو يعمل في جماعات عمل تتصف بعلاقات تبادلية مختلفة يسودها جو الاحترام المتبادل وبالتالي يبذل الإداري كل جهوده وتحقيق أداء وظيفي جيد فتوفر بيئة عمل ملائمة بالمواصفات التي تحقق حاجات الفرد تعتبر حافزا للعمل والإنتاج فإذا

توفر التقدير والاحترام للموظف - الإداري - فإنه يستطيع أن ينتج ويزيد من إنتمائه للوظيفة. (مرار، 1979م، ص127).

1-4- الرقابة الإدارية لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي:

تعد الرقابة الإدارية عنصر هاماً لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، فبواسطة الرقابة تتحقق الإدارة الجامعية ما إذا تمكنت من تحقيق أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة أم لا، كما أن الرقابة الإدارية تشكل أهم مؤثر في بيئة العمل الداخلية للإداريين لأن طبيعتها تؤثر في سلوكياتهم أثناء إنجاز مهامهم.

لذلك يجب أن تكون الرقابة الإدارية مقبولة لدى جميع أعضاء الإدارة الجامعية، لأن الرقابة الإدارية الصارمة جداً، تؤدي إلى استياء عام لدى الأعضاء وهذا بدوره يؤدي إلى تدني واضح لمعنوياتهم، مما ينتج عنه أداء وظيفي غير مقبول وغير فعال. (بن نوار، 2006م، ص89).

الرقابة الإدارية المرنة تجعل من بيئة العمل الداخلية بيئة محفزة لأداء جيد، وفيها سيشعر الإداريين بأن عملية الرقابة لا تهدف إلى إذلالهم أو الحد من حرياتهم بل هدفها الفعلي والحقيقي هو بلوغ أهداف الإدارة الجامعية وأهداف الجامعة والتي تعود بشكل مباشر عليهم بالفائدة.

عندما تحصل الرقابة الإدارية على المعلومات السلبية تقوم بتعديلها وتجاوزها في الوقت المناسب وهذا ما يزيد من ثقة الإداريين نحو قيادتهم، كما أن الرقابة الإدارية الفعالة تختار الأعمال المناسبة لهم ثم تدريبهم بشكل دوري وتقييم أدائهم بين الفينة والأخرى.

1-5- تفويض السلطة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي:

تفويض السلطة من العناصر الإدارية والمكونات لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، فله أهمية كبيرة في تهيئة بيئة العمل الداخلية وتحسينها بشكل تجعل الإداريين يؤدون مهامهم بشكل جيد.

فعندما يفوض القائد أو المدير أو الرئيس بعضا من مهامه فإنه يوفر مزيدا من الوقت لإنجاز أعمال أخرى غيرها، كما يستفيد من المفوض إليه في الأمور الأقل أهمية، وفي الأمرين تنمو مهارات المفوض والمفوض إليه وتتطور وتتقدم وبالتالي هناك مزيد من العمل والأداء ومزيدا من الإنتاج. (فليه وعبد المجيد، 2009م، ص 325) ، تفويض السلطة في بيئة العمل الداخلية يخلق أيضا العديد من الإيجابيات منها:

1. التفويض يسهم في إكتساب المعارف والمهارات مما يسهم في تطوير وتعديل الأداء الوظيفي.
2. إشباع حاجات الإداريين مثل الرضا، لأن المفوض إليه يتعلم مهارات ومعارف جديدة تساعد على إجادة أدائه الوظيفي وممارسة مهامه بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط والتمتع والإحساس بالمسؤولية وزيادة فعالية الأداء الوظيفي.
3. يساعد تفويض السلطة بيئة العمل الداخلية في خلق جو من التنافس المحفز للإداريين على إتقان وتجويد الأداء الوظيفي. (فليه وعبد المجيد، 2009م، ص 326 -

(327)

درجة تفويض السلطة تختلف حسب أسلوب القيادة الخاصة بالمديرين ورغبة المدير في تفويض بعض صلاحياته لمن هم أدنى منه في الإدارة، فقد يريد مدير أن يدرّب أحد مرؤوسيه ويعدّه للترقية فيفوض إليه بعض الصلاحيات حتى ينمي قدراته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتنمية شعوره بالثقة والإبداع وهذا بدوره ينعكس على كفاءة أدائه الوظيفي إيجابا.

1-6-الاتصال الإداري في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي:

يسهم الاتصال الإداري الفعال في تكوين بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل وأداء المهام وفعالية الاتصال الإداري تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية ببيئة العمل الداخلية، وبطء الاتصال وعدم فعاليته يعني من ناحية أخرى أن هناك خلافاً في تركيبة بيئة العمل الداخلية فالالاتصال الإداري بمثابة جهاز هام في الإدارة الجامعية، لذا فإن وجود الاتصال الإداري الفعال في الإدارة الجامعية يعد مؤشراً هاماً على وجود بيئة عمل داخلية جيدة، فغياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع الإداريين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط، ويقلل من إنتاجهم الإبداعي ويثبط أدائهم الوظيفي، بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية التي ترفع من كفاءة الإداريين بالإدارة الجامعية حيث تساعد الاتصالات الناجحة في تنمية العلاقات وروح التعاون والتقارب والانسجام بين الإداريين، ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية.

أنماط الاتصال السائدة من شأنها التأثير في خلق بيئة عمل داخلية ملائمة للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات للإداريين بالإدارة الجامعية، لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية ديناميكية الجامعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء الوظيفي المستهدف من طرف الإدارة الجامعية، كفاءة الاتصال الإداري تعتمد على العديد من العوامل التي تتعلق بطبيعة العمل أو الوظيفة وطبيعة بيئة العمل الداخلية، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فالالاتصال الإداري يرتبط بجماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق بيئة عمل داخلية ملائمة لخلق علاقات

اجتماعية هادفة بين الإداريين في الإدارة الجامعية وتنشيط دورهم وأدائهم الوظيفي في مجمل العمليات الهادفة.

للاتصال الإداري الفعال علاقة بالرضا عن العمل والأداء الوظيفي، ويرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على إنتاجية العمل وكذا تحفيز وزيادة حماس الإداريين للعمل (حريم، 2004م، ص 243-244)، فللاتصال الإداري في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية دورا هاما في المحافظة على تدفق المعلومات وانسيابها داخل الجامعة، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المسؤولين عالية في الاتصالات. (ماهر، 2003م، ص 340).

كما أن للاتصال الإداري في بيئة العمل للإدارة الجامعية وظائف أساسية هي مساعدتها على تحقيق التنسيق في بيئة العمل الداخلية من خلال تقاسم المعلومات بين الأقسام في الإدارة الجامعية والإداريين فيها، كما أن لها مظهر آخر يركز على العلاقات الاجتماعية بين الإداريين فهي تنمي الثقة وقبول الآخر، فكلما اهتمت الإدارة الجامعية بخلق بيئة عمل داخلية تسودها العلاقات الجيدة بين الإداريين، كلما زاد اهتمامهم بأدائهم ووظائفهم (جرينبرج و بارون، 2004م، ص 349-350)، فلقد أشارت الأبحاث العلمية أن عدم وجود نظام الاتصالات المستمرة وبأكثر من اتجاه في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وإنعزالية الإداريين وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبالتالي انخفاض الأداء الوظيفي لديهم.

1-7- العلاقات الرسمية وغير الرسمية لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء

الوظيفي: تعتبر العلاقات الرسمية وغير الرسمية عناصر هامة لبيئة العمل الداخلية للإدارة والتي تمخضت نتيجة تطور المؤسسات وكبر حجمها وتعقد نشاطاتها فكان لزاما ظهور ما يسمى بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية، فالعلاقات الرسمية هي التي تضم القوانين وطريقة رسم الخطط والسياسات في شكل كتيبات أو خرائط فوضوحها بين الرؤساء والمرؤوسين في محيط

العمل يؤدي إلى التكامل بينهم بشكل يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بتعاون مما يؤدي إلى أداء وظيفي جيد.

بالنسبة للعلاقات غير الرسمية التي تعتبر أساس العملية الإدارية في بيئة العمل الداخلية، فهي تحدث نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الإداريين وما تحمله من قيم الاحترام والتعاون في أداء العمل وذلك تلبية لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، فهي ترفع الروح المعنوية لديهم والذي ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي (قلبي وعبد المجيد، 2009م، ص 63).

إن بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية التي تتوفر فيها علاقات عمل رسمية وغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل واضح ومرن ويسودها روح التعاون والانسجام والتماسك، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للإداريين بما يسهم في زيادة ولائهم للمؤسسة، والذي ينعكس بالإيجاب على مستوى أدائهم الوظيفي، فبيئة العمل الداخلية الإدارية الجامعية تعتبر موقفا اجتماعيا تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية للمؤسسة -الجامعة.

1-8- الحوافز والمكافآت في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي:

الحوافز والمكافآت الوظيفية لا يمكن إغفالها فهي كعنصر من عناصر بيئة العمل الداخلية لأي مؤسسة وخاصة الجامعة وبالتحديد بالإدارة الجامعية فهي تسهم في رفع كفاءة العاملين، لأن الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه الرغبة لتحقيق هدف معين.

فعدم إشباع الحاجات لدى الإداري يولد لديه توتر يدفعه إلى محاولة إشباع تلك الحاجات فإذا بذل الفرد جهدا وحقق أداءً وظيفي عالٍ، يتوقع أن تعقبه عوائد إيجابية تشبع حاجاته، وبالتالي ترتفع دافعيته للعمل المحقق للإشباع ويقل التوتر ويتحسن أدائه الوظيفي. (طه، 2006م، ص 305) ، والإداري أيضا بطبيعته يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على

حافز مادي أو معنوي والذي بدوره يحقق إشباعا لحاجة نفسية أو اجتماعية، فإن الحافز يعدُّ دافعا مرة أخرى للإداري ويحفزه للإقبال على سلوك أفضل للحصول على نتائج إيجابية للأداء. المكافأة في ضوء الانجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء الوظيفي بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بيم أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي، فالحوافز المادية تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحفاظ على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة (المغربي، 2009م، ص 367).

الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لها تأثير على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية كالشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب وتقدير الآخرين له وأجور عادلة ومكافآت وترقيات، فهذا يسهم كثيرا في تحقيق أهداف الإدارة الجامعية والجامعة كمؤسسة أيضا لكن مع ضرورة إلتزام الإداريين بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم في العمل ومع وجود نظام عادل يضمن حقوقهم ويحدد واجباتهم، فهي متطلبات ضرورية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية حتى يكون الأداء الوظيفي في المستوى المطلوب بحيث يحقق الأهداف العامة.

2-العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي:

2-1-الإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي:

تعتبر الإضاءة أحد أهم العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية في الإدارات بصفة عامة وفي الإدارة الجامعية بصفة خاصة، حيث تعتبر الإضاءة الجيدة من عوامل زيادة وارتفاع إنتاجية الفرد وأدائه الوظيفي وذلك لأن الكفاية الإنتاجية كثيرا ما تعتمد على سرعة الإدراك البصري (كمال، 2007م، ص 128) والإضاءة غير الجيدة في بيئة العمل الداخلية تؤدي إلى

تأذي العينين مع مرور الزمن، وبالتالي تؤدي إلى إضعاف مقدرة الفرد على الأداء الجيد بصفة عامة (عقيلي، 2005م، ص 581).

فعدم كفاية الإضاءة الطبيعية أو الصناعية في بيئة العمل الداخلية تؤثر سلبا على الإداريين جسميا ونفسيا، حيث يشعرون بالتعب والإرهاق وتتناقص القدرات المهارية للإداريين وبالتالي تتناقص الروح المعنوية فيقل بذلك الأداء الوظيفي لديهم، فالإضاءة المناسبة لبيئة العمل الداخلية تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة، وأن تتوزع توزيعا متجانس على جميع أجزاء بيئة العمل الداخلية وأن يقترب لونها من الضوء الطبيعي بالنهار حتى تساعد على سهولة الرؤية ودقتها وتقلل إجهاد العينين، فالعين تبذل جهدا أكبر للرؤية إذا كانت الإضاءة ضعيفة فالإضاءة غير المناسبة لا تؤدي فقط إلى قلة الإنتاج بل تؤدي إلى سرعة تعب الفرد وميله وإضرار راحته النفسية وبالتالي أدائه الوظيفي يقل ويضعف. (طه، 1988م، ص ص 222-223).

لذلك فإن وضع نظام فعال للإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية يؤدي حتما إلى زيادة الدقة في العمل وعاملا أساسيا لزيادة كفاءة الأداء الوظيفي ورفع الروح المعنوية للإداريين.

2-2- الحرارة والتهوية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي:

تعتبر الحرارة والتهوية من عناصر بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، فهي إما مفعلة لها أو مثبطة، فدرجة الحرارة والتهوية في بيئة العمل الداخلية سواء في الصيف أو في الشتاء عامل مؤثر جدا في صحة الإداريين وفي أدائهم الوظيفي، فارتفاعها يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للإداريين ويجعلهم متوترين، إلى جانب أنها تؤثر سلبا في جهازهم التنفسي، وبالنسبة للبرودة تؤدي إلى أمراض الروماتيزم والتهابات الرئة المزمنة (عقيلي، 2005م، ص 582) فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة خاصة وأن العمل في الإدارة بصفة عامة وفي الإدارة الجامعية بصفة خاصة هو عمل ذهني، حيث أن كفاءة الفرد وقدرته

في الأداء تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فهي تؤثر تأثيراً سلباً على النواحي الفسيولوجية للعمل مما يزيد من إحساس الإداريين بالضيق وبالتالي تقل كفاءتهم ويقل مستوى أدائهم الوظيفي (طه، 1988م، ص223).

فالتدفئة والتهوية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية تؤدي حتماً إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للإداريين بالإدارة كما تُخفّض من نسبة الغياب لديهم، وتحقق لهم الراحة النفسية وبالتالي الإقبال على العمل مما يجعل من أدائهم في المستوى المتوقع، وذلك يختلف بطبيعة الحال حسب البيئة الطبيعية للإدارة الجامعية، في القطاع الجغرافي، فلا بد من تحديد درجة الحرارة حسب نوع البيئة الجغرافية للمؤسسة وحسب طبيعة الأعمال.

2-3- الضوضاء في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي:

الضوضاء عامل هام في بيئة العمل الداخلية خاصة في الإدارة الجامعية باعتبار العمل في الإدارة الجامعية يرتبط أكثر بالذهن والعقل، والأعمال العقلية والذهنية تحتاج للتركيز أكثر لأنها تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال العضلية والحركية، فقد تتسبب الضوضاء بالإجهاد العصبي وقد تؤدي إلى ضعف حاسة السمع بالتدريج وينتج عنها زيادة الأخطاء وبالتالي يقل الأداء الوظيفي وينخفض عن المستوى المطلوب لتحقيق الأهداف، فيجب أن تهتم بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية لهذا العنصر المتمثل في الضوضاء وأثارها السلبية على الإداريين وأن تكون على درجة ملائمة حتى لا تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين وبالتالي التأثير على الأهداف.

ثالثاً- أنماط بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية:

إن تعرفنا على العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، يستوقفنا على معرفة مدى استيفاء هذه البيئة لعناصرها الإدارية والمادية على السواء بشكل إيجابي أو سلبي، مما يدفعنا إلى التوصل إلى أن هناك أنماط لبيئات العمل الداخلية في الإدارة الجامعية ستنبج من خلال استيفاء هذه العناصر أو عدم استيفائها.

أ-بيئة العمل الداخلية الإيجابية في الإدارة الجامعية:

- هي البيئة التي تؤثر إيجاباً على سلوكيات الإداريين بالجامعة وتتسم بالأوصاف الآتية:
- العمل يميل إلى الإبداع ويبتعد عن الروتين.
 - المكافأة مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
 - العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للإداريين بالجامعة حركية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
 - الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد في الجامعة.
 - زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي في الجامعة.
 - يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.
 - العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
 - الحالة المعنوية عالية لدى الإداريين.
 - التنظيم في الجامعة قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
 - التركيز على الأهداف ووضوحها للإداريين.
 - وفرة وفعالية الاتصالات.
 - الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المادية والبشرية.
 - انتشار الدافعية والرضا الوظيفي.
 - انتشار صفات الإبداع والإبتكار والتطور.

ب-بيئة العمل الداخلية السلبية في الإدارة الجامعية:

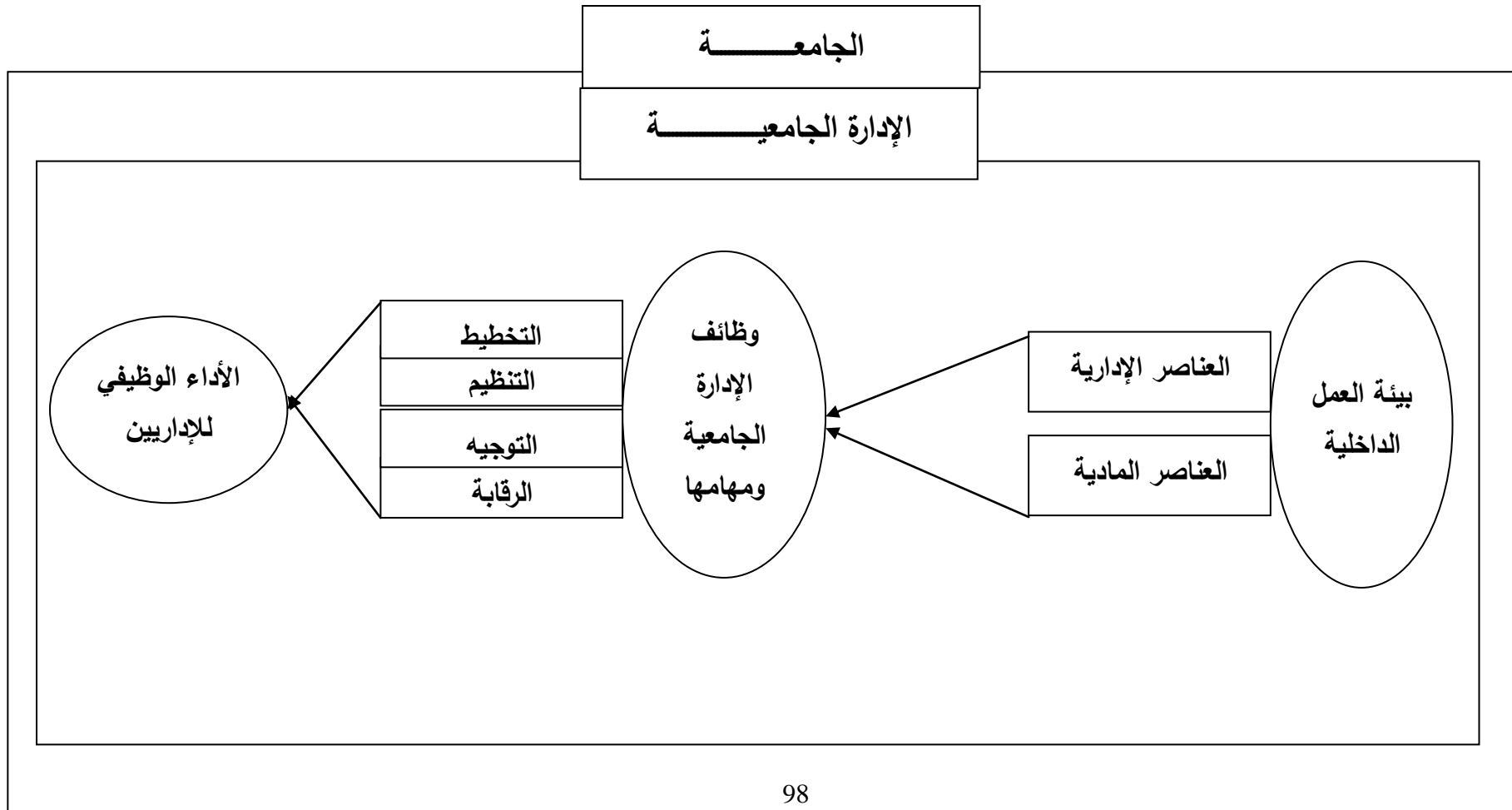
هي البيئة التي تؤثر سلباً على سلوكيات الإداريين بالجامعة وتتضمن الأبعاد الآتية:

- العمل روتيني وابتعد تماماً عن الإبداع وروح الابتكار .
- المكافأة مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال .
- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للإداريين حرية اتخاذ القرارات .
- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية لديهم وبالتالي ضعف في أدائهم الوظيفي .
- التنظيم يكون عاجز على الاستجابة للمتغيرات الجديدة التي قد تحدث للجامعة .

فبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية إن اهتمت بالعناصر الإدارية والمادية السابقة الذكر وقامت بتوفيرها وتحسينها فإنها تكون بذلك قد ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتكون أيضاً قد نجحت في تسيير إدارتها، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6): يوضح العلاقة الترابطية بين بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية وما

تتضمنه من عناصر بالأداء الوظيفي للإداريين.



المصدر: من إعداد الباحثة وفق المعطيات النظرية

من خلال الشكل رقم (06) نلاحظ أن بيئة العمل الداخلية تتكون من عناصر إدارية ومادية معا ذات علاقة مع وظائف الإدارة الجامعية ومهامها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي بدورها لها علاقة بالأداء الوظيفي للإداريين بالإدارة الجامعية، فإذا كانت عناصر بيئة العمل الداخلية سواء الإدارية والمادية متوافقة ومتكاملة فإنها تسهم في جعل الإدارة الجامعية تملك بيئة ملائمة تساعد على أداء وظائفها بشكل فعال، فهذا كله سيسهم بطريقة أو بأخرى في جعل الأداء الوظيفي للإداريين يكون فعال وسليم، وسيؤدون مهامهم بشكل صحيح بحيث يجعل من أدائهم يتحسن وبالتالي تحقيق الأهداف العامة على أرض الواقع.

استخلاصات الفصل:

من خلال تناولنا للفصل المتعلق ببيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي ودراسة العلاقة بين المتغيرين نستخلص الآتي:

- تبين أن الإدارة الجامعية ركيزة هامة لتطوير الجامعات، هذه الأخيرة التي تضم مدارس كبرى تتضمن فروع شتى يختص فيها الطالب، والإدارة الجامعية عملية ضرورية لتنظيم النشاطات القائمة في الجامعة وتوجيه السلوكيات ضمن قوانين محددة نحو تحقيق الأهداف.
- الجامعة تنظيم كالتنظيمات الأخرى تشمل هيكلًا تنظيميًا يحدد المواقع والأدوار والوظائف والمسؤوليات والعلاقات الرسمية وغيرها، حيث تعمل الإدارة الجامعية بتنظيمها وتحديد أهدافها وتوجيهها حتى تبلغ الجامعة أهدافها وهذه الإدارة تشمل الأقسام، الكليات والمعاهد والعمادات، كما أن لها وظائف كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعمل على تطبيقها بشكل يحقق الدور الإداري الفعال في الجامعة.
- الأداء الوظيفي للإداريين في الجامعة تبين أنه يتأثر بمجموعة كبيرة من عناصر بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والمتمثلة في العناصر الإدارية (القيادة، النظم واللوائح، طبيعة العمل، الرقابة، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الحوافز والمكافآت) والعناصر المادية (الحرارة والتهوية، الإضاءة، الضوضاء).
- الجامعة كمؤسسة خدمتية تتأثر بعوامل خارجية إضافة إلى عناصر بيئة العمل الداخلية مثل البيئة العامة والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى العوامل الشخصية لأفرادها العاملين.

-إن كل عنصر من هذه العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية تؤثر بشكل أو بآخر على الأداء الوظيفي ومؤشراته إما إيجابا أو سلبا على الإداريين وشدة التأثير

تختلف من فرد لآخر نظرا لاختلاف تحقيق مؤشرات الأداء الوظيفي لدى كل شخص ، وهذا ما سنحاول إسقاطه على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي الموالي.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية

للدراصة

إن موضوع البحث وأهدافه هما المحددان للمنهج المناسب، كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية، فهذه خطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة، لأنها تقي البحث من اللاموضوعية وخصوصا بالنسبة للمنهج والعينة وأدوات جمع البيانات، تعد الحجر الأساس والمحدد الرئيس للدراسة وضبطها بشكل علمي وسليم يزيد من قيمة البحث العلمية في الربط بين الجانب النظري والجانب الميداني.

أولا-منهجية الدراسة:

1-المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي "مسعى الباحث في كل ميادين العلم، فرغم الاختلافات إلا أنهم يشتركون في هدف واحد وهو التعمق أكثر في المعارف حول العالم، حيث أن المنهج العلمي يفرض ملاحظة الواقع بأقصى حد من الموضوعية الممكنة، حتى تصبح الإجراءات المنهجية والأدوات التي تم اختبارها أكثر صلاحية وبالتالي إقامة دراسة صحيحة وسليمة" (أنجرس، 2004م، ص 102). فهو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، كما أنه ضروري لضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.

ومن هذا المنطلق وبما أن الدراسة كاشفية، فإن المنهج الأكثر كفاءة وملائمة هو المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية كونه المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات، يمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا، والمنهج الوصفي طريقة يحصل الباحث من خلالها على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه تصور نظري ما.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم، 2002م، ص352).

كما أنه يعتبر أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عبيدات، 1999م، ص 46) فالمنهج الوصفي يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد يهدف فهم مضمونها أو مضمونه أو قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض عملية على سبيل المثال التعرف على عدد العاطلين عن العمل من خريجي الجامعات.

فهو يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع اجتماعي وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة، وهذا المنهج يعتمد تنفيذه على مختلف طرق جمع البيانات كالمقابلات الشخصية والملاحظة بأنواعها واستمارات الإستبانة وتحليل الوثائق والمستندات وغيرها، فالمنهج الوصفي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي بغرض وصف واقع بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين ففي الجانب النظري اعتمدنا عليه من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بالأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر بيئة العمل الداخلية ومستويات الأداء الوظيفي للإداريين التي تحققها، وبالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا عليه من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين كنموذج لذلك جامعة الحاج لخضر باتنة.

حيث اعتمدنا في ذلك على أسلوب إحصائي بسيط لتبويب وتحليل البيانات، وذلك بعرض البيانات في جداول إحصائية، واستخدام التكرارات والنسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء إجابات المبحوثين، وتحليلها تحليلًا سوسيوولوجيًا وعرض النتائج التي خلصنا إليها.

والمنهج الوصفي يقتضي خطوات وهي كالآتي:

1-1- المرحلة الاستكشافية: وهي خطوة أولى في البحث حيث تشمل على:

- أ. جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وأهمية كبيرة وهي ما يعرف بالجانب النظري للدراسة.
- ب. مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة من الأساتذة والدكاترة الجامعيين حول المعلومات النظرية الملائمة للدراسة.
- ج. مناقشة بعضا من الأفراد العاملين في الإدارات العامة، بغض النظر عن مكان عملهم، لمعرفة مزيدا من المعلومات عن العمل الإداري، وعن طبيعة القيادات الإدارية وطبيعة الهياكل الإدارية وطبيعة تسييرها والقوانين التي تضبطها، وغيرها من المعلومات التي تفيدنا في الانطلاق للبحث والدراسة.

1-2- مرحلة الوصف المعمق للدراسة: حيث شملت:

- أ. تحديد وصياغة الإشكالية من التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية.
- ب. إختيار وضبط مجتمع البحث وتعيين خصائصه واختيار العينة الممثلة.
- ج. إختيار أدوات البحث المناسبة: الاستمارة.
- د. جمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة.
- هـ. تحليل البيانات وتفسيرها والوصول إلى النتائج.

2- أدوات جمع بيانات الدراسة:

إن استخدام الباحثين لأي منهج في البحث يستدعي الاستعانة بأدوات ووسائل مناسبة تمكنهم من الوصول إلى المعلومات اللازمة ، والتي يمكن من خلالها معرفة واقع الظاهرة أو الدراسة (عليان و غنيم ، 2000م، ص 81)، حيث تعتبر أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب المختلفة التي يُعتمد عليها في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز البحث، وطبيعة موضوعنا وإشكاليتنا هي التي حددت حجم ونوعية وطبيعة الأداة التي استخدمناها في إنجاز وإتمام عملنا وبحثنا، حيث أستعين بالاستمارة كأداة لجمع البيانات لبحثنا وهي كالآتي:.

2-1- الاستمارة:

الاستمارة هي إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على المعلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، حيث تعرف بأنها: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ،يجري تعبئتها من قبل المستجيب " وهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وهي تستخدم في دراسة الكثير من المهن والاتجاهات وأنواع النشاط المختلفة فجمع المعلومات من إدراك الأفراد واتجاهاتهم وأرائهم ومواقفهم يتطلب استخدام الاستمارة للحصول على معلومات كافية ودقيقة (ملحم، 2002م، ص 286-287).

الاستمارة عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على المعلومات أو المعتقدات أو التصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث.

ولقد تم اختيار الاستمارة البسيطة المقننة في هذه الدراسة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية اللازمة للدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وزعت على عينة

الدراسة من الإداريين في الإدارة الجامعية، وشملت هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمحدودة الخيارات بحيث يطلب من المبحوث اختيار أحدها، والأسئلة المغلقة تسهل عملية تصنيف البيانات المجمعّة، كما تم إضافة خيار أخير وهو (إضافة تود ذكرها....) في كل سؤال حتى لا نوقع المبحوث في التقييد في إجاباته، وقد صيغت الأسئلة بشكل تفيد الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة والتساؤلات الفرعية بحيث تبين الدور الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية في التأثير على الأداء الوظيفي بتبيان واقع بيئة العمل الداخلية ومستوى الأداء الوظيفي وبالتالي يقوم المبحوث بالإجابة عن الأسئلة، ثم تقوم الباحثة بتبويب البيانات في جداول على شكل إحصاءات ونسب مئوية وبعد ذلك قراءتها وتحليلها واستنتاج النتيجة للوصول إلى النتائج العامة التي تجيب على الإشكالية.

وتكونت الاستمارة الموجهة لعينة الإداريين على المحاور الآتية:

أ. البيانات الأولية أو الشخصية للتعرف على خصائص العينة وتحتوي على: السن الجنس، الخبرة والأقدمية في العمل.

ب. المحور الأول: مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في الإدارة الجامعية من وجهة نظر العينة يتكون من 20 سؤال.

ج. المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) من وجهة نظر العينة.

حيث يشمل هذا المحور على ثلاث عناصر:

الأول: مدى رضا أفراد العينة من الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية

(الإدارية والمادية) ويشمل على 13 سؤال.

الثاني: مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في الأداء

الوظيفي للإداريين ويشمل على 11 سؤال.

الثالث: تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية ويشمل على 06

أسئلة.

ولقد مرت عملية انجاز أسئلة الاستمارة بعدة مراحل يمكن حصرها كآلاتي:

* قدمت أسئلة الاستمارة إلى الأستاذ المشرف، وأبدى ملاحظات حولها وبعد المناقشة وبناء

على توجيهاته من حيث الشكل والمضمون تم اعتمادها بالشكل النهائي.

* عرض أسئلة الاستمارة على عدد من المحكمين من الأساتذة بقسم علم الاجتماع وقسم علم

النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة، وأساتذة في علم الاجتماع من خارج جامعة بسكرة عن

طريق البريد الإلكتروني، وذلك بهدف تقديم الملاحظات حول مدى صدقها في قياس متغيرات

الدراسة.

* إدخال بعض التعديلات اللازمة بعد تقديمها للمحكمين وكمثال على ذلك: تم تقليص أسئلة

الاستمارة فقط، لأن غالب أسئلتها كانت ملمة إلى حد ما بالموضوع حسب رأي المحكمين، ثم

بعد ذلك تم التوجه إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية.

4- مجالات الدراسة:

4-1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني في إدارات عينة من الكليات والمعاهد بجامعة الحاج لخضر باتنة

والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة عن طريق القرعة وحسب إمكانيات الباحثة، وهي

كآلاتي:

- 1 - كلية الآداب واللغات: الإدارة العامة للكلية، إدارات أقسام الكلية جميعها.
- 2 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: الإدارة العامة للكلية، إدارات أقسام الكلية جميعها.
- 3 كلية العلوم: الإدارة العامة للكلية، إدارات أقسام الكلية جميعها.
- 4 معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية: الإدارة العامة للمعهد، إدارات أقسام المعهد جميعها.
- 5 معهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية: الإدارة العامة للمعهد، إدارات أقسام المعهد جميعها.
- 6 معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: الإدارة العامة للمعهد.

4-2-المجال البشري:

وهو مجتمع البحث الذي يمثل مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي، ويمكننا الإشارة إلى أن مجتمع بحثنا الذي سيكون محل الدراسة هو: الإداريين بجامعة باتنة وبالتحديد في كليات ومعاهد الجامعة التي تم اختيارها عشوائيا.

حيث يقدر مجتمع بحثنا بـ: 529 إداري موزعين بشكل غير متجانس في الكليات والمعاهد بجامعة باتنة حيث أن كلية أو معهد تتضمن أو يتضمن عددا من الأقسام التي تتضمن بدورها عددا من الإداريين والذين يختلفون في التعداد بين كل قسم وآخر ، وهذا ما صعب أمر البحث والتقصي مع جميع أفراد مجتمع بحثنا وأدى بنا إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، باعتبار العينة مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.

عينة هذه الدراسة تمثلت في عينة الموظفين الإداريين، حيث يقدر عددهم الإجمالي في ثلاث كليات وثلاث معاهد حوالي: 529 إداري، وبسبب كون مجتمع الإداريين موزعين في 03 كليات و 03 معاهد بشكل غير متجانس فيما بينها وفيما بين إدارات أقسامها في حد ذاتها فإن المعاينة احتمالية عنقودية تم إختيارها بنسبة 20% حتى تكون ممثلة.

وقدرت عينة الدراسة من الإداريين بـ: 106 مبحوث

$$106 = \frac{20 \times 529}{100} = \frac{20 \times N}{100} = n$$

حيث أن : N عدد المجتمع الكلي للإداريين، n عدد أفراد العينة.

وهي موزعة على الكليات والمعاهد حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من العمال الإداريين في الكليات

والمعاهد.

الرقم	الكلية والمعهد	عدد الإداريين	العينة
01	كلية الآداب واللغات	141	28
02	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	130	26
03	كلية العلوم	89	18
04	معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية	70	14
05	معهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية	74	15
06	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	25	5
	المجموع	529	106

وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية والنزول إلى الميدان فإن الاستثمارات بعد ما قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة من الإداريين بمساعدة بعض المسؤولين من الإداريين، وذلك بسبب ضيق الوقت فإنه تم استرجاع نسبة معينة من الاستثمارات تقدر بـ: 78% ، والجدول الآتي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبها المئوية.

الجدول رقم (04): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبها المئوية.

النسبة %	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	الكلية والمعهد
93	26	28	01
62	16	26	02
78	14	18	03
78	11	14	04
73	11	15	05
100	05	05	06
%78	83	106	المجموع

من خلال الجدول فإن نسبة الاسترجاع تعتبر عالية بين 100% إلى 62% كحد أدنى ونسبة الاسترجاع عامة تعتبر هي الأخرى عالية تمثل 78% من مجموع الاستثمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة من الإداريين.

وتأسيساً على ما تقدم فإن هناك تجاوبا لأفراد العينة من الإداريين بخصوص إجراء هذه الدراسة وهذا دليل على الوعي لدى هذه الشريحة بضرورة إجراء مثل هذه البحوث.

4-3-المجال الزمني:

إن الدراسة الميدانية للبحث تتم بعد إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية، حيث دامت مرحلة إعداد الجانب النظري بين سنة 2008م إلى جوان 2011م وبعد ذلك بدأت مرحلة العمل الميداني والتي استغرقت مدة من بداية عام 2012م إلى غاية جوان 2013م عبر مراحل كالآتي:

-المرحلة الأولى: وفيها تم الاستطلاع على مجال الدراسة وجمع المعلومات المتطلبة والخاصة بكل كلية ومعهد حيث تم الاتصال بمسؤولي الكليات والمعاهد للتعرف على المجال المكاني والبشري.

- المرحلة الثانية: وتم فيها تطبيق الاستثمار التجريبية، وبعد استرجاع نسبة منها وتفريغها وبعد إطلاع المحكمين عليها تم إدراك بعض الإضافات وعلى أساسها تم تعديل الاستثمار.
- المرحلة الثالثة: توزيع الاستثمار في صيغتها النهائية للحصول على المعلومات والبيانات، وبعد ذلك تحليل البيانات واستخلاص النتائج العامة.

ثانياً- التعريف بجامعة الحاج لخضر-باتنة مجال الدراسة:

1- لمحة تاريخية عن الجامعة:

يعود تاريخ نشأة جامعة الحاج لخضر بباتنة إلى شهر سبتمبر 1977م، حيث تأسست بموجب المرسوم رقم 77-91 المؤرخ في 03 رجب 1397هـ الموافق لـ 20 جوان 1977م المتضمن إحداث المركز الجامعي بباتنة، ويضم قسمين أحدهما للعلوم القانونية والثاني للغة والأدب العربي، وكانت ما يسمى بالمزرعة القديمة الكائنة بالمنطقة الصناعية أول هيكل انطلقت فيه الدراسة الجامعية.

وقد شهد هذا المركز تطوراً نوعياً في الهياكل البيداغوجية، حيث تم في سنة 1978م اعتماد معهد البيولوجيا ومعهد العلوم الدقيقة، واتخذ من المستشفى العتيق مقراً لهما (مركز مدني عبروق حالياً) ولا يزال يحوي إلى اليوم أقساماً وتخصصات عدة بالإضافة إلى الورشات والمخابر.

وفي سنة 1979م تدعم المركز الجامعي بثانوية تم فيها استقبال معهد للعلوم القانونية ومعهد الأدب العربي إضافة إلى فتح معهد جديد للعلوم الاقتصادية (مركز عبد العالي بن بعطوش- العرقوب)، وفي سنة 1980م تم استغلال مركز التكوين المهني والإداري ليكون مقراً لمعهد الفلاحة، وبعد سنتين أنشئ معهد البيطرة بمقر مركز تكوين تقني العمارة MATUC، وفي سنتي 1984م و1988م أعيدت هيكلة المركز الجامعي إلى معاهد وطنية للتعليم العالي تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، بلغ عددها سبعة معاهد هي:

- 1 م.و.ت.ع في العلوم الطبية- فرع باتنة- المرسوم 84-217 في 18/08/1984م.
- 2 م.و.ت.ع في اللغة والآداب العربية- المرسوم 84-249 في 18 أوت 1984م.
- 3 م.و.ت.ع في الزراعة- المرسوم 84-259 في 18 أوت 1984م.
- 4 م.و.ت.ع في العلوم الاقتصادية- المرسوم 84-251 في 18 أوت 1984م.
- 5 م.و.ت.ع في الميكانيك- المرسوم 84-252 في 18 أوت 1984م.
- 6 م.و.ت.ع في العلوم القانونية- المرسوم 88-178 في 27 سبتمبر 1988م.

7 م.و.ت.ع في الري - المرسوم - 88-179- في 27 سبتمبر 1988م.

وعلى إثر هذه المعاهد تم تأسيس جامعة باتنة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 89-136 المؤرخ في 01/08/1989م لتحل هذه المعاهد ويتم تسييرها في إطار الجامعة، وبتاريخ 02 مارس 1991م ووفقا للمرسوم 91-63 تم إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية. وبعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات، ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 98-389 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998م، قسمت جامعة الحاج لخضر إلى سبع كليات، وهي: كلية الهندسة، كلية العلوم، كلية الطب، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الحقوق، ثم أضيف معهد الوقاية والأمن الصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-247 المؤرخ في 29 أوت 2004م، لتصبح في الأخير الجامعة مشكلة من سبع كليات ومعهد لدى الجامعة للوقاية والأمن الصناعي.

وبتاريخ 11 أبريل 2010م صدر المرسوم التنفيذي رقم 10-109 الذي يهيكل جامعة باتنة إلى 07 كليات و 04 معاهد، هي: كلية العلوم، كلية التكنولوجيا، كلية الطب، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، كلية الآداب واللغات، معهد النظافة والأمن الصناعي، معهد الهندسة المدنية والري والهندية المعمارية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية.

2- الإمكانيات المادية للجامعة:

تتمثل الإمكانيات المادية للجامعة في الكليات والمعاهد التي تحويها والمخابر المفتوحة في كل كلية ومعهد، وهي كالتالي:

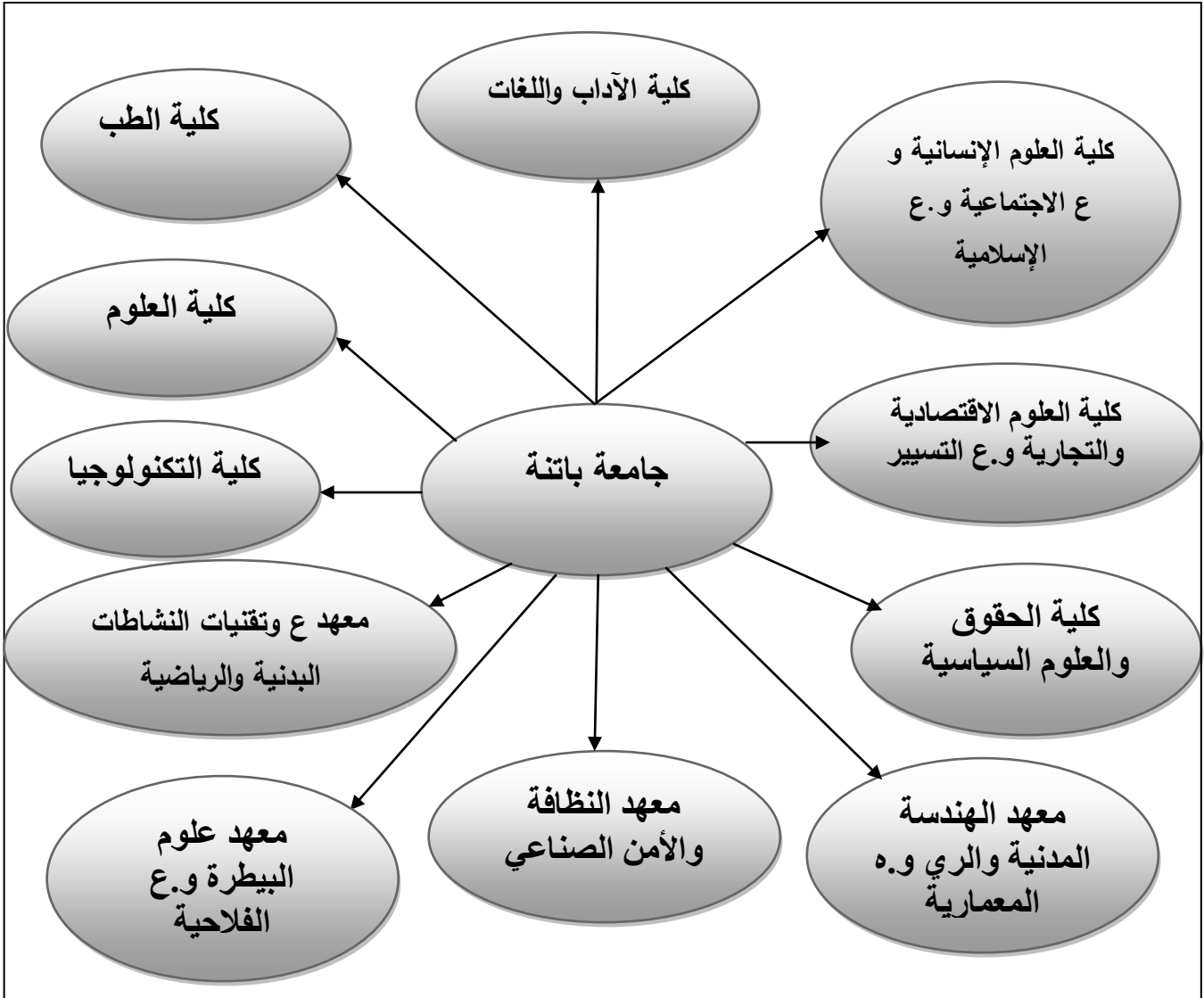
1 كلية الآداب واللغات وأقسامها هي: اللغة العربية وآدابها، اللغة الإنجليزية، اللغة

الفرنسية، الترجمة، وعدد المخابر فيها 07 مخابر، ويقدر عدد الطلبة فيها حوالي

15815 عام 2010م.

- 2 كلية التكنولوجيا وأقسامها هي: الهندسة الميكانيكية، الهندسة الكهربائية، الهندسة الصناعية، وعدد المخابر فيها 07 مخابر، وعدد الطلبة فيها هو 7056.
 - 3 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية وأقسامها هي: علم الاجتماع والديمقراطية الشريعة، أصول الدين، وعدد مخابرها 02 مخبر، ويقدر عدد الطلبة بـ 3224.
 - 4 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأقسامها هي: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية، وعدد مخابرها 04 مخبر، ويقدر عدد الطلبة بـ 5618.
 - 5 كلية العلوم وأقسامها هي: الفيزياء، الكيمياء، الرياضيات، البيولوجيا، الزراعة، علوم الأرض، وعدد مخابرها 10 مخابر، ويقدر عدد الطلب بـ 6458.
 - 6 كلية الحقوق والعلوم السياسية وأقسامها هي: العلوم القانونية، العلوم السياسية، ويقدر عدد طلابها بـ 7923.
 - 7 كلية الطب وأقسامها هي: قسم الطب، قسم الصيدلة، ويقدر عدد طلابها بـ 2583.
 - 8 معهد النظافة والأمن الصناعي وأقسامه هي: الأمن الصناعي، الوقاية وظروف العمل، البيئة، وعدد مخابره 01 مخبر، ويقدر طلابها بـ 2422 .
 - 9 معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية وأقسامه هي: الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية.
 - 10 - معهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية وأقسامه هي: علوم البيطرة، العلوم الفلاحية تكنولوجيا الغذاء.
 - 11 - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- والشكل الآتي رقم (07) يوضح كليات ومعاهد جامعة باتنة:

الشكل رقم (7): يوضح عدد كليات ومعاهد جامعة باتنة.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات النظرية.

3- الهيكل الإداري للجامعة:

اعتمدت الجامعة تنظيماً وتسلسلاً إدارياً يضع كل المديرية والمصالح والكليات والأقسام التي تنفذ المهام في صورة واضحة وشاملة حيث تم تحديد المسؤوليات والواجبات والعلاقات بين الرئاسة ومختلف المسؤوليات إلى أدنى درجة منها بشكل يمكن كل فرد من أداء مهامه في حدود وظيفته وبإشراف من السلطة التابع لها، ويتكون الهيكل الإداري للجامعة مما يأتي:

3-1- مدير الجامعة: وهو المسؤول على سيرها العام ويقوم بالوظائف الآتية:

- أ. يمثل الجامعة في جميع أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على جميع موظفيها.
- ب. يبرم جميع الصفقات و الاتفاقيات والعقود والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- ج. يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والدراسة.
- د. يعد الأمر المتعلق بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- هـ. يقوم بتفويض الإعتمادات اللازمة لسير كل كلية ويفوض إمضاءه لعمدائها.
- و. يعين مستخدمى الجامعة.
- ز. يتخذ جميع التدابير الكفيلة بتحسين النشاطات البيداغوجية والعلمية.
- ح. يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة، الذي يعد مشروعه ويقدمه لمجلس التوجيه ليصادق عليه.
- ط. يعد المسؤول عن المحافظة على النظام والانضباط داخل الحرم الجامعي.
- ي. يسلم الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- ك. يتولى صيانة المحفوظات والمحافظة عليه.

وسوف نتناول الهيكل الإداري للجامعة بشيء من التفصيل ووفق المخطط الموضح في

الملحق رقم (1).

- 1-مديرية الجامعة (رئاسة الجامعة): حيث تضم المديرية رئيس الجامعة وأربعة نيابات والأمانة العامة والمكتبة المركزية تعمل بدعم من مجلس الإدارة والمجلس التوجيهي.
 - 2-نيابات مديرية الجامعة: وهي أربعة
- أ- نيابة المديرية للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية :
- حيث تتكفل بالمهام الآتية:
- التنشيط والاتصال والسهر على التظاهرات العلمية المنظمة من قبل الجامعة.
 - السهر على التبادل ما بين الجامعات والشراكة.
- ب- نيابة المديرية للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج: حيث تتكفل النيابة بالمهام الآتية:
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتريصات المنظمة من قبل الجامعة.
 - السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل وانتقال الطلبة.
 - متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية التكوين المتواصل في الجامعة.
 - السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعدلات.
- ج- نيابة المديرية للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج: حيث تتكفل النيابة بالمهام الآتية:
- متابعة المسائل المتعلقة بالتكوين لما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول ببسر وترقيته.
 - متابعة المسائل المتعلقة بالتأهيل الجامعي.
 - متابعة المسائل المتعلقة بتسيير أنشطة البحث العلمي وتنمية نتائجه وتطويرها.
- د- نيابة المديرية للتنمية والاستشراف والتوجيه: حيث تتكفل النيابة بالمهام الآتية:
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، خاصة في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري.

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي المضمون من طرف الجامعة.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة، من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية.
- 2-الأمانة العامة: وهي تشمل جملة من المديريات الفرعية والتي تتمثل في الآتي:
 - أ-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: وتتكفل بالمهام الآتية:
 - تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى رئيس الجامعة تعيينهم.
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
 - وتشمل المديرية الفرعية على المصالح الآتية:
 - مصلحة الأساتذة.
 - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
 - ب-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتتكفل بالآتي:
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات.
 - متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
 - متابعة تمويل أنشطة البحث العلمي المضمونة من قبل المخابر والوحدات.
 - مسك محاسبة الجامعة.
 - وتشمل المصالح الآتية:
 - مصلحة المالية والمحاسبة.
 - مصلحة تمويل أنشطة البحث العلمي.

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
- ج-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: وتتكفل بالمهام الآتية:
 - ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
 - وسائل التسيير.
 - مسك سجلات الجرد.
 - ضمان صيانة الممتلكات ونظافتها.
 - ضمان صيانة أرشيف الجامعة.وهي تشمل المصالح الآتية:
 - مصلحة الوسائل والجرد.
 - مصلحة النظافة والصيانة.
 - مصلحة الأرشيف.
- د-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: وتتكفل بالمهام الآتية:
 - ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
 - تنظيم الأنشطة الترفيهية والاجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.
 - تنظيم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.وتشمل المصالح الآتية:
 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
 - مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.
- هـ-المصالح المشتركة: وهي تتضمن المراكز الآتية:
 - مركز التعليم المكثف.
 - مركز الطبع والمنشورات.
 - مركز السمعي البصري.
 - مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

-البهو التكنولوجي.

3-المكتبة المركزية للجامعة: وتتكفل بالمهام الآتية:

-اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكتبات الكليات والمعاهد.

-مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

-تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

-إخضاع الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية لعملية الجرد باستمرار.

-وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.

-مساعدة الأساتذة والطلبة والباحثين في بحوثهم البيبليوغرافية.

وهي تشمل المصالح الآتية:

-مصحة الاقتناء.

-مصحة المعالجة.

-مصحة البحث.

-مصحة البحث البيبليوغرافي.

-مصحة التوجيه.

أما بالنسبة للهيكل الإداري للكلية والمعهد ووفق مطوية مقدمة إلينا من طرف مصحة

المستخدمين بالكلية، فإنه لا يختلف كثيرا عن الهيكل الإداري للجامعة، وهو ممثل في الملحق

رقم (2) على شكل مخطط، وسوف نتناوله بشيء من التفصيل كآتي:

-**العميد:** يعين العميد الكلية بموجب مرسوم، يُتخذ بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتعليم

العالي، ويكون مسؤول عن سير أمور الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية المالية والمادية.

-**نائب العميد:** يعين كذلك بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبناء على اقتراح

العميد.

1-**نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** وتتكفل بالمهام الآتية:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التعليم وأخذ وتحسين الإجراءات.
- مسك القائمة الإحصائية والاسمية للطلبة.
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.
- وتشمل النيابة المصالح الآتية:
 - مصلحة التدريس.
 - مصلحة التعليم والتقييم.
 - مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.
- 2- نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية : وتتكفل بالمهام الآتية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- اقتراح وأخذ إجراءات ضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- وتشمل النيابة على المصالح الآتية:
 - مصلحة متابعة التكوين في ما بعد التدرج.
 - مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث العلمي.

3- نيابة العميد (الأمانة العامة): وتتكفل بالمهام الآتية:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

-تسيير الوسائل وصيانتها ونظافتها.

-تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

وتشمل الأمانة على المصالح الآتية:

أ- مصلحة المستخدمين: وتشمل المصالح الفرعية الآتية:

-المصلحة الفرعية للمستخدمين الأساتذة.

-المصلحة الفرعية للمستخدمين الإداريين والتقنيين.

ب- مصلحة المالية والمحاسبة: وتشمل

-المصلحة الفرعية للمالية.

-المصلحة الفرعية للمحاسبة.

ج- مصلحة الوسائل والصيانة: وتشمل

-المصلحة الفرعية للوسائل.

-المصلحة الفرعية للصيانة.

د- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية : وهي تهتم بمختلف الأنشطة الرياضية

والثقافية والعلمية بحيث تنظم دورات رياضية للطلبة الراغبين في الانضمام إلى فرق رياضية

وتنظم تظاهرات ثقافية وعلمية لفائدة الطلبة من أجل إبراز قدراتهم وتنظيم رحلات للتبادل

الثقافي مع الجامعات الأخرى.

- هـ-مصلحة الأمن الداخلي : تهتم بأمن الكلية والمعهد لسلامة سيرورة نظامها الداخلية والسهر على توفير الظروف الملائمة للدراسة والعمل.
- 4-الأقسام ورئاستها : وتتكون من مصالح تسهر على سير ومتابعة عمليات التدريس والتعليم والتقييم ومتابعة أنشطة البحث في التدرج وما بعد التدرج، وتشمل مصلحتين:
- مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم.
 - مصلحة التكوين في ما بعد التدرج ومتابعة أنشطة البحث العلمي.
- 5-المكتبة: وتشمل:
- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.
 - مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي.

الفصل السادس

معرض وتحليل

البيانات والنتائج

العامّة للدراسة

أولاً- عرض وتحليل البيانات:

1-البيانات الشخصية:

الجدول رقم (05): يبين خصائص أفراد العينة وفق السن

السن	التكرار	النسبة %:
[25 ، 35]	40	48%
[35 ، 45]	32	39%
أكثر من 45 سنة	11	13%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بخصائص أفراد العينة وفق السن نلاحظ أن نسبة 48% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 25 سنة و 35 سنة وأقل، أما نسبة 39% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 35 سنة و 45 سنة وأقل، أما نسبة 13% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 45 سنة فأكثر، فمن خلال هذه النسب نلاحظ أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، وهي الفئة الأكثر نشاطا وحيوية والتي تكون لديها طاقة كبيرة للعمل ودافعية قوية للأداء الوظيفي في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية خصوصا وأن العمل في الإدارة عمل روتيني ويستخدم الجانب العقلي والفكري كثيرا.

الجدول رقم (06): يبين خصائص أفراد العينة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	32%
أنثى	57	69%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (06) المتعلق بخصائص أفراد العينة وفق الجنس نلاحظ أن نسبة

69% من أفراد العينة إناث، أما نسبة 32% من أفراد العينة ذكور، وبالتالي نستنتج أن فئة الإناث أكثر من فئة الذكور في عينة الدراسة الممثلة في الإداريين بالإدارة الجامعية وكما معلوم فإن فئة الإناث هي الفئة التي تلاؤمها الأعمال التي تحتاج للتركيز والصبر خاصة الأعمال الروتينية في الإدارة، وهذا ما يجعل الأداء الوظيفي يكون في المستوى المطلوب والمتوقع على الأقل.

جدول رقم (07): يبين خصائص أفراد العينة وفق الخبرة والأقدمية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة والأقدمية
24%	20	أقل من 5 سنوات
35%	29	[05 ، 15]
17%	14	[15 ، 25]
12%	10	25 سنة فأكثر
100%	83	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) المتعلق بخصائص أفراد العينة وفق الخبرة والأقدمية نلاحظ أن نسبة 24% من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في عملهم الإداري 5 سنوات فأقل، أما نسبة 35% من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في عملهم الإداري بين 5 سنوات فأكثر و 15 سنة فأقل، أما نسبة 17% من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في عملهم الإداري بين 15 سنة فأكثر و 25 سنة فأقل، أما نسبة 12% من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في عملهم الإداري أكثر من 25 سنة فمن خلال هذه النتائج نستنتج أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة في العمل وأقدمية من 5 سنوات فما فوق بنسبة 64% وهذا ما يعكس إمكانية تمكن أفراد العينة من أداء وظائفها كما هو متوقع على أكمل وجه على الأقل.

2-المحور الأول: مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة

جامعة باتنة من وجهة نظر العينة.

2-1-العناصر الإدارية:

جدول رقم (08): يبين مدى اهتمام الرؤساء بأداء الإداريين لمهامهم.

الفئة	التكرار	النسبة %
نعم	61	74%
لا	22	26%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (08) المتعلق بمدى اهتمام الرؤساء بأداء الإداريين لمهامهم

والذي يستدل به عن المؤشر الأول القيادة الإدارية الخاص بالعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 74% من أفراد العينة يصرحون بأن هناك اهتمام من طرف رؤسائهم فيما يخص مستوى وطريقة أدائهم لمهامهم وأعمالهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، أما نسبة 26% من أفراد العينة يصرحون بعدم اهتمام الرؤساء بأدائهم الوظيفي ومستواه أو طريقة أداء مهامهم.

فمن خلال النتائج نستنتج أن هناك اهتمام نسبي من طرف الرؤساء في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية بالأداء الوظيفي للإداريين والذي يعكس الاهتمام النسبي بمدى تحقيق الأهداف والمستوى الذي وصلت إليه، كما تعكس النتائج أيضا أن نمط القيادة الإدارية ليس تسيبي على الأقل لأن القيادة الإدارية تمثل عامل أساسي وفاعل في تحديد بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، فلها أثر كبير على حركية الجماعات ونشاط الجامعة ودور في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والجامعة.

جدول رقم (09): يبين مدى اهتمام الرؤساء بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل مع الإداريين.

الفئة	التكرار	النسبة %
نعم	42	51%
لا	41	49%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (09) المتعلق بمدى اهتمام الرؤساء بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل مع الإداريين الذي يستدل به عن المؤشر الأول القيادة الإدارية الخاص بالعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 51% من أفراد العينة تصرح بأن هناك اهتمام من طرف الرؤساء بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل معهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية وذلك في شكل اجتماعات رسمية وغير رسمية أحيانا، أما نسبة 49% من أفراد العينة تنفي اهتمام الرؤساء بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل معهم، بسبب قلة الاجتماعات الرسمية وانعدام غير الرسمية، فحسب تصريحاتهم: ".....القيادة لدينا تفتقر للتخصص فكيف ستهتم بالمناقشات الجماعية لأساليب العمل، إضافة لكونها تتميز بالفردية والتعسف والبيروقراطية والسيطرة كذلك...."، فالقائد الإداري الناجح من أهدافه تحقيق التفاعل مع المرؤوسين من خلال شتى الوسائل كالنقاش حول أساليب وطرق العمل الجيدة وغيره من أجل كسب الولاء والانتماء وبالتالي تحقيق الأهداف.

من خلال النسب المبيّنة أعلاه والنتائج نخلص إلى أن الرؤساء أو القيادة الإدارية ليست تسيّبية ولكن تفتقر للتخصص وربما المعرفة والدراية الجيدة وتعوض ذلك بنوع من السيطرة للتحكم في زمام الأمور من أجل أداء المهام بالشكل الذي يحقق الأهداف ، علما أن كثيرا من الرؤساء في الإدارة الجامعية هم أساتذة جامعيين، وخلاصة نستنتج أن اهتمام الرؤساء أو القيادة

الإدارية بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل مع الإداريين نسبي بقيمة 51% بسبب افتقار الرؤساء للتخصص في القيادة الإدارية.

جدول رقم (10): يبين مدى وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل لدى الإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	39	47%
لا	44	53%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (10) المتعلق بمدى وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل لدى الإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية الذي يستدل به عن المؤشر الثاني لعنصر الأنظمة واللوائح والقواعد للعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية، نلاحظ أن نسبة 53% من أفراد العينة يصرحون بعدم وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل، حيث أنهم يجهلونها تماما، وإن استقصوا عليها لا يجدون ردا ولا جوابا حسب إدلائهم، أما نسبة 47% من أفراد العينة يرون أن هناك وضوح للقواعد والقوانين المنظمة لأعمالهم وكيفية أدائها وحسب تصريحهم فهي واضحة من خلال كيفية أداء الوظائف وفي احترامنا للقوانين الداخلية للمؤسسة وغيرها، فمن خلال النسب المبينة أعلاه نستخلص أن سبب جهل الكثير من أفراد العينة للقواعد والقوانين المنظمة للعمل هو غياب تسجيل لتلك القواعد والقوانين في كتيبات ونشرها وتوزيعها عبر العمال وهذا بسبب قلة تخصص القيادة الإدارية في مجال عملها كما سبق وأن عرفنا أن أكثرهم من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجالات أخرى غير الإدارة، وسبب علم

البعض من أفراد العينة للقواعد والقوانين المنظمة لأعمالهم هو التكرار المستمر لأداء وظائفهم ومهامه ولعلاقاتهم مع رؤسائهم وغيرها جعلهم يعرفونها مع الوقت.

من خلال التحليل والنتائج المبينة أعلاه نستنتج أن وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل للإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو وضوح نسبي وذلك بنسبة **47%** بسبب قلة تخصص الكثير من الرؤساء في مجال الإدارة وتسييرها، ونقص خبرتهم وتوفير الأدلة التي توضح القواعد والقوانين والإجراءات الخاصة بالعمل والعلاقات وغيرها.

جدول رقم (11): يبين مدى مرونة القواعد والقوانين والإجراءات حسب موقف العمل.

الفئة	التكرار	النسبة %
نعم	38	46%
لا	45	54%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (11) المتعلق بمدى مرونة القواعد والقوانين والإجراءات حسب موقف العمل للإداريين الذي يستدل به عن المؤشر الثاني المتمثل في الأنظمة واللوائح والقواعد كعنصر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية، نلاحظ أن نسبة **54%** من أفراد العينة يلاحظون أن القواعد والقوانين والإجراءات ليست مرنة حسب موقف العمل أو ظروف أداء وظائفهم، فحسب رأيهم أن عدم وضوحها وجهلهم لها يجعل منها غير مرنة وصارمة في كثير من الأحيان، أما نسبة **46%** من أفراد العينة يعتقدون أن القواعد والإجراءات والقوانين مرنة حسب ظروف العمل وموقفه.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مرونة القواعد والإجراءات والقوانين حسب مواقف العمل للإداريين هي مرونة نسبية بنسبة **46%**، وهذا ما يجعلنا نقر أنها ليست مرنة

بشكل كلي حسب موقف العمل في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية بسبب عدم وضوحها لدى الكثير من أفراد العينة وجهلهم لها يجعل في اعتقادهم أنها صارمة وغير مواتية لأدائهم الوظيفي في كثير من الأحيان، فالقواعد والقوانين وكل الأنظمة والإجراءات تفسح المجال أمام الإداريين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات إذا كانت مرنة، لأن هذه الأنظمة إن تميزت بالجمود والروتينية فإنها تجهض الأفكار الإبداعية وبالتالي تعجز المؤسسة أي الجامعة على مواجهة التغييرات.

جدول رقم (12): يبين مدى مناسبة المؤهلات والتخصص العلمي لطبيعة العمل والوظيفة

لدى الإداريين.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	37	45%
لا	46	55%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (12) المتعلق بمدى مناسبة المؤهلات والتخصص العلمي لطبيعة العمل أو الوظيفة لدى الإداريين الذي يستدل به عن المؤشر الثالث المتمثل في التخصص في الوظيفة للعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد العينة يرون عدم ملائمة مؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية والمهنية لوظائفهم وطبيعة أعمالهم، حيث يصرح البعض بـ: "... تخيل تقنيا في الكيمياء رئيس مصلحة من مصالح الإدارة..." كما يصرحون بأن عدم التكوين والتخصص في الوظيفة يؤدي بطبيعة الحال إلى العشوائية في التسيير ويعود السبب إلى عدم التنسيق بين المسؤولين والعمال لمعرفة النقائص والمعوقات... الخ، أما نسبة 45% من أفراد العينة يصرحون بأن مؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية ملائمة لطبيعة وظائفهم

ومهامهم، بسبب تعيينهم منذ البداية على أساس ملائمة شهادتهم مع الوظيفة، وهم قلة بالنسبة للعدد الإجمالي للعينة، والسبب الرئيسي هو التعيين العشوائي للإداريين لأداء الوظائف، حيث أن غالبية الإداريين في الإدارة الجامعية معينون من دون الأخذ بعين الاعتبار لتخصصاتهم العلمية فكثيرا من أفراد العينة وخاصة الجدد منهم معينون في وظائف غير ملائمة لتخصصاتهم، وذلك طبعا بسبب حاجاتهم للوظيفة، فمثلا: مهندس بيولوجيا أو تقني في الكيمياء، أو متخصص في الأدب العربي كثير منهم يعملون كإداريين في الإدارة الجامعية. من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مناسبة المؤهلات والتخصصات العلمية للإداريين لوظائفهم نسبي بنسبة 45%، بمعنى عدم ملائمة تخصصات الكثير من أفراد العينة لوظائفهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية وهذا ما ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي فشعور الإداري بعدم ملائمة عمله مع مؤهلاته سيؤدي به إلى الملل وزيادة الإهمال وعدم التحديث لتطوير المؤسسة، فكلما كان العمل مناسب للمؤهلات والتخصص زاد في التحدي والتجديد والإبداع والابتكار والتفاني بكل طاقاته الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية.

جدول رقم (13): يبين مدى تنظيم الرؤساء لسلوكيات وتصرفات الإداريين في بيئة العمل

الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	48	58%
لا	35	35%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (13) المتعلق بمدى تنظيم الرؤساء لسلوكيات وتصرفات الإداريين أثناء أداء مهامهم الذي يُستدل به عن المؤشر الرابع المتمثل في الرقابة الإدارية للعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، نلاحظ أن نسبة 58% يرون أن هناك نوع من التنظيم لسلوكياتهم وتصرفاتهم في أداء بعض الأعمال من طرف الرؤساء، أما نسبة 35% من أفراد العينة يرون أن هناك غياب للتنظيم لبعض السلوكيات والتصرفات من طرف الرؤساء بسبب عدم توفير جو ملائم لمناقشة أساليب العمل، وعدم توفير أوقات لذلك أيضاً، والرقابة الإدارية الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن العمل يسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية وأنها تحقق بمستوى عال من الكفاءة والفعالية والعلاقات السليمة، واستخدامها وفق المفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق بيئة عمل داخلية هادفة في تحقيق متطلبات الجامعة والإداريين فيها بشكل ملائم.

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى تنظيم الرؤساء لسلوكيات وتصرفات الإداريين نسبي جداً بنسبة 58% ، وهذا ما يعكس قلة الاهتمام والرقابة لتصرفات وسلوكيات العمال إن كانت إيجابية أو سلبية أو بين البيتين.

جدول رقم (14): يبين مدى تصحيح الرؤساء للأخطاء الإدارية للإداريين في بيئة العمل

الداخلية للإدارة الجامعية.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	51	61%
لا	32	39%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بمدى تصحيح الرؤساء للأخطاء الإدارية للإداريين

في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية الذي يستدل به عن المؤشر الرابع الرقابة الإدارية الخاص بالعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 61% من أفراد العينة يصرحون بوجود تصحيح من طرف رؤسائهم عند وقوعهم في بعض الأخطاء المهنية والإدارية بحيث يدلون بـ: "...رغم وجود تدخلات متعددة من أطراف أخرى غير الرئيس، إلا أن هناك من يهتم بتصحيح الأخطاء حتى لا تتكرر أو تعرقل سير الأعمال الإدارية الأخرى خاصة المرتبطة ببعضها البعض...". أما نسبة 39% من أفراد العينة يصرحون بعدم وجود تصحيح للأخطاء الإدارية في مكان عملهم من طرف رؤسائهم، فحسب إدلائهم: "... فإن الرئيس الإداري المباشر لا يعود له القرار في تصحيح الأخطاء في كثير من الأوقات وإستعانه بأطراف أخرى لا علاقة لها بالموظف ولا بالأعمال الإدارية وأخطائها...". بمعنى التغطية من طرف المسؤول غير موجودة في كثير من الأحيان، وهذا ما جعل أفراد العينة يعتقدون أنه ما دام تصحيح الأخطاء لا يتم من طرف الرئيس فهو منعدم في نظرهم، والرقابة الإدارية التي تأخذ منحى سلبي يشعر فيها الإداري بأنه تحت ظل رقابة مباشرة، وبالتالي قد تسبب ضغطا عليه وتخلق بذلك بيئة عمل داخلية مقيدة لتصرفاته، خاصة إذا كان الإداري مدركا تماما لقدراته وملكاته الخاصة لأداء عمل معين كما يدرك أيضا نقاط ضعفه، والرقابة الشديدة تجعل من هؤلاء الإداريين يعتقدون أن

هناك عدم ثقة بهم وبأدائهم مما تثير لديهم الإحباط ويعزفون عن الإبداع والتجديد وحتى الإنجاز.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى تصحيح الرؤساء للأخطاء الإدارية للإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية نسبي بنسبة 61% بسبب غياب اهتمام الرؤساء بتصحيح الأخطاء ومراقبة الثغرات التي تحدث في العمل خاصة وأن العمل الإداري مترابط ببعضه البعض ومن مستوى لآخر.

جدول رقم (15): يبين مدى مساعدة نظام الاتصال في بيئة العمل الداخلية على تدفق المعلومات الضرورية للعمل بكافة الاتجاهات.

الفئة	التكرار	النسبة %
نعم	38	46%
لا	45	54%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (15) المتعلق بمدى مساعدة نظام الاتصال ل في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية على تدفق المعلومات الضرورية للعمل بكافة اتجاهاته الذي يستدل به عن المؤشر الخامس المتعلق بالاتصال الإداري الخاص بالعناصر الإدارية لبيئة العمل نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة يصرحون بعدم مساعدة نظام الاتصال في بيئة عملهم الداخلية للإدارة الجامعية على تدفق المعلومات الضرورية للعمل وخاصة في اتجاهاته المختلفة كالصاعدة والنازلة والأفقية، فحسب تصريحهم: "...شبكة الاجتماعات الدورية التقييمية وحتى التنسيقية منعقدة....،....إن الرؤساء لا يتبعون طرق سليمة في العمل كالاتصال والاجتماعات الدورية بل يتبعون السلمية في ممارسة المهام واتخاذ القرارات، واحتكار المعلومات لا تدفقها

وهذا يؤدي بالإدارة إلى التخلف وبالتالي تخلف البلاد..."، أما نسبة 46% من أفراد العينة يقرون بوجود نظام للاتصال الذي يساعد على تدفق المعلومات الضرورية للعمل في كافة اتجاهاته باعتبار أن الاتصال في الإدارة الجامعية بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية خاصة يساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للإداريين وغير الإداريين كالأساتذة وغيرهم، فمن خلال النسب نخلص إلى أن نظام الاتصال في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية حسب أفراد العينة لا يستخدم بالطريقة الفعالة التي تجعله نظاما ناجحا، من حيث استغلال كافة اتجاهاته، إلا في بعض الحالات وبشكل نسبي جدا، وهي نتيجة حتمية بمقارنة نتائج وضوح القواعد والقوانين ومرونتها، التي تعكس أن نظام الاتصال بالإداريين غير فعال بشكل نسبي.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن نظام الاتصال في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية لا يساعد على تدفق المعلومات الضرورية للعمل إلى الإداريين بنسبة 54% وذلك في شتى أشكاله الصاعد والنازل والأفقي، بسبب قلة الاجتماعات الدورية والتنسيقية واحتكار المعلومات لدى الرؤساء أنفسهم.

جدول رقم (16): يبين مدى اهتمام الرؤساء (القيادة الإدارية) بالاقترحات والآراء التي يقدمها الإداريون لهم.

الفئة	التكرار	النسبة %:
نعم	37	45%
لا	46	55%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (16) المتعلق بمدى اهتمام الرؤساء بالاقترحات والآراء التي يقدمها الإداريون لهم والذي يستدل به عن المؤشر السادس المتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية كعنصر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد العينة يصرحون بعدم اهتمام الرؤساء باقتراحاتهم وآرائهم التي يرفعونها إليهم في كثير من الحالات بسبب قلة الاجتماعات الدورية وغيرها وانعدامها في بعض الأحيان، أما نسبة 45% من أفراد العينة يصرحون بوجود اهتمام من طرف الرؤساء لاقتراحاتهم وآرائهم عندما يعرضونها عليهم، فهذه النتيجة تعكس أن الرؤساء متعددون ومختلفون في طبائعهم وشخصياتهم وفي أساليب القيادة التي تختلف من رئيس لآخر إضافة إلى غياب عنصر المشاركة في الإدارة والذي يجب أن يطبق من طرف السلطات العليا حتى يتم تطبيقه في المستويات الأقل في الإدارة الجامعية مثل: رئاسة الجامعة، إلى رئاسة الكلية والأقسام وهكذا.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى اهتمام الرؤساء باقتراحات وآراء الإداريين عندما تُرْفَعُ إليهم هو اهتمام نسبي وذلك بنسبة 45% ، لأن طبيعة القيادة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية تختلف من شخص لآخر ولا يوجد توافق وانسجام في تطبيق الأسلوب القيادي الموحد، وهذا يعكس الاهتمام النسبي الطفيف بالعلاقات غير الرسمية أو الإنسانية لدى الكثير من الرؤساء مع مرؤوسيهـم.

جدول رقم (17): يبين مدى تشجيع الرؤساء للإداريين على التعاون فيما بينهم.

الفئة	التكرار	النسبة %
نعم	57	69%
لا	26	31%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (17) المتعلق بمدى اهتمام الرؤساء بتشجيع الإداريين على التعاون فيما بينهم والذي يستدل به عن المؤشر السادس المتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية كعنصر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 69% من أفراد العينة يصرحون بأن رؤسائهم يشجعوهم على التعاون مع بعضهم البعض في أداء الوظائف في بيئة عملهم الداخلية، فحسب تصريحاتهم: "...التعاون ضروري فهو يساعد على التكامل في أداء مهامنا ووظائفنا الإدارية، كما يساعد على التخفيف من أعباء العمل الإداري الذهني والبدني في نفس الوقت، لذا يدعو رؤساؤنا إلى التعاون من أجل اختزال الوقت والجهد...."، أما نسبة 31% من أفراد العينة يصرحون بأن رؤسائهم لا يهتمون بتشجيعهم على التعاون مع زملائهم، وحسب رأيهم: "...لا يهمهم إن تعاوننا أم لا، لأن المهم لديهم أداء وظائفنا على أكمل وجه وفي الوقت المحدد"، وهذا يعكس أن القيادة الإدارية تهتم بإنجاز الأعمال، وهي قيادة ليست تسيبية، ولقد أكد الطرح النظري الذي جاء بعد دراسات ميدانية وتطبيقية أن الأسلوب القيادي القائم على الصدق والأمانة والإخلاص والتشجيع مع مرؤوسيهما يحدد نمط تعامل مرؤوسيهما معها وتنمي فيهم قيم الولاء والإخلاص والثقة والانتماء لمؤسستهم.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى اهتمام الرؤساء بتشجيع الإداريين على التعاون مع زملائهم نسبي وذلك بنسبة 69% والذي يعكس تشجيع القيادة الإدارية على تطبيق العلاقات الإنسانية بين الإداريين ولو بشكل نسبي في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية.

جدول رقم (18): يبين نوع العلاقة السائدة بين الرؤساء والإداريين في بيئة العمل

الداخلية للإدارة الجامعية.

الفئة	التكرار	النسبة %
جيدة	72	87%
غير جيدة	11	13%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (18) المتعلق بنوع العلاقة السائدة بين الرؤساء والإداريين في بيئة

العمل الداخلية للإدارة الجامعية والذي يستدل به عن المؤشر السادس المتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية كعنصر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 87% من أفراد العينة علاقاتهم برؤسائهم جيدة، حيث يصرحون بعدم وجود مشاكل بينهم ولا توترات ولا علاقات سلبية، إذ أنهم يؤدون وظائفهم وواجباتهم في جو ملائم للعمل، أما نسبة 13% من أفراد العينة علاقاتهم ليست جيدة مع رؤسائهم بسبب بعض التوترات التي تحدث بينهم من عدم التفاهم والاتفاق وغيرها، والتي تعود لاختلاف طبائع الناس وأساليب القيادة لدى بعض الرؤساء، ولقد أكدت الدراسات أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تشكل بيئة عمل داخلية منسجمة تساعد على التوافق مع جميع المنتسبين للإدارة مما يؤدي إلى التكامل في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم للعمل بإنتاجية ويتعاون.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن طبيعة العلاقة بين الرؤساء والإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هي علاقة جيدة بشكل نسبي وذلك بنسبة 87%، وهي نتيجة تعكس اهتمام نسبي من طرف الكثير من الرؤساء والقيادة الإدارية بصفة عامة بالعلاقات غير الرسمية مع العمال الإداريين.

جدول رقم (19): يبين نوع العلاقة السائدة بين الإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة

الجامعية.

الفئة	التكرار	النسبة
جيدة	74	89%
ليست جيدة	09	11%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (19) المتعلق بنوع العلاقة بين الإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية الذي يستدل به عن المؤشر السادس المتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية الخاص بالعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 89% من أفراد العينة علاقاتهم بزملائهم علاقات جيدة نتيجة التعاون والتكامل فيما بينهم في أداء الوظائف والمهام، أما نسبة 11% من أفراد العينة علاقاتهم بزملائهم ليست جيدة بسبب عدم التفاهم والتكامل فيما بينهم وكذلك بسبب قلة الخبرة لدى البعض، والتي تخلق مشاكل بين الإداريين، فعندما يكون التخصص غير مناسب للوظيفة يخلق نوعاً من الجهل وقلة الخبرة والمعرفة مما يؤدي إلى ثغرات في إنجاز الأعمال وبالتالي ينجم عليه مشاكل وتوترات بين الإداريين فتسوء العلاقة فيما بينهم، فالعلاقات الجيدة بين الإداريين يسهم في خلق بيئة عمل داخلية محفزة وداعمة للعمل كما أنها تنمي روح الانتماء والولاء للمؤسسة الذي يؤدي إلى إنجاز المهام بتفاني.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن العلاقة بين الإداريين فيما بينهم هي علاقة جيدة بنسبة 89%، فالتعاون الذي يحدث بينهم يعكس العلاقات الطيبة بينهم ويعكس استيفاء بيئة العمل الداخلية لأهم مؤشر عن العلاقات الإنسانية أو غير الرسمية الإيجابية.

جدول رقم (20): يبين مدى تعاون الإداريون في أداء وظائفهم.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	66	79%
لا	17	21%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (20) المتعلق بقياس مدى تعاون الإداريون فيما بينهم من دون دعوة الرؤساء لذلك في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والذي يستدل به عن المؤشر السادس المتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية كعنصر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 79% من أفراد العينة يصرحون بأنهم يتعاونون مع زملائهم في أداء أعمالهم ووظائفهم ويتم بشكل دائم حسب رأيهم لأن وظائفهم تستلزم ذلك خاصة في أواخر السنة وبداياتها مع الدخول الجامعي يتعاونون لأن العمل يكون مكثف ليختزلوا الوقت والجهد لإنجاز المهام، أما نسبة 21% من أفراد العينة يصرحون بأن التعاون مع زملائهم نادر لأنه يتم في أوقات معينة وليس دائما، والتعاون بين الإداريين يخلق بيئة عمل محفزة لأن الطبيعة الإنسانية تستدعي العلاقات والتفاعل مع الآخرين.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن التعاون بين الإداريين فيما بينهم في أداء الوظائف في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية يتم بشكل نسبي وذلك بنسبة 79% ويتم بشكل تلقائي لأن طبيعة أعمالهم تتطلب ذلك، نظرا لإرتباطها مع بعضها البعض.

جدول رقم (21): يبين مدى انتشار روح العمل كفريق في بيئة العمل الداخلية بين

الإداريين.

الفئة	التكرار	النسبة %
نعم	62	75%
لا	21	25%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (21) المتعلق بمدى انتشار روح العمل كفريق في بيئة العمل الداخلية بين الإداريين الذي يستدل به عن المؤشر السادس الخاص بالعلاقات غير الرسمية كعنصر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة يؤكدون وجود وانتشار روح العمل كفريق بين زملائهم في بيئة عملهم الداخلية للإدارة الجامعية بما أن التعاون قائم بيننا في أداء بعض الوظائف وإنجازها، فحسب تصريحهم يعملون كأفراد العائلة الواحدة يتعاونون ويتشاركون في كثير من المهام، أما نسبة 25% من أفراد العينة يصرحون بعدم انتشار روح العمل كفريق بين زملائهم بسبب اقتصارها على البعض القليل جدا وليس الجميع حسب رأيهم: "...روح الفريق منعدمة والسائد روح العمل كخصوم مجتمعين في مجموعات صغيرة....، إضافة إلى طغيان روح المصلحة والأنانية وحب الظهور عند الرؤساء، لأن هناك من الأفراد من يريد العمل بمفرده للفت انتباه رؤسائهم... الخ"، من خلال هذه النتائج نخلص إلى أن هناك بعض الأشخاص الذين لا يحبون العمل كفريق نظرا لاعتبار ذلك إتكال على الآخرين والتقليل من مسؤولياتهم، غير أن العمل كفريق له أبعاد إيجابية أخرى وهو التكامل في الأداء الوظيفي، إن تم استغلاله بطريقة إيجابية طبعاً.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن انتشار روح العمل كفريق بين الإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو نسبي بنسبة 75% وذلك بسبب انتشار التعاون التلقائي

بينهم والمشجع أيضا من طرف الرؤساء من جهة، ونظرا لطيب العلاقات من جهة أخرى، وجاء بشكل نسبي نظرا لاعتبار البعض أن العمل كفريق واحد يتم بطريقة سلبية ولدواعي شخصية ومصالحة كالإتكال على الآخرين وغيرها.

جدول رقم (22): يبين مدى ملائمة الدخل الذي يتقاضاه الإداريون.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	12	14%
لا	71	86%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (22) المتعلق بمدى ملائمة الدخل الذي يتقاضاه الإداريون الذي يستدل به عن المؤشر السابع المتعلق بالمكافآت والحوافز المادية الخاص بالعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 86% من أفراد العينة دخلهم الذي يتقاضوه غير ملائم لهم وخاصة مقارنة مع ظروفهم المعيشية، أما نسبة 14% من أفراد العينة دخلهم الذي يتقاضوه ملائم لهم، ويعود عدم ملائمة الدخل للكثيرين من أفراد العينة إلى تأخر بعض عمليات الترقية التي من شأنها أن تُحسِّن من دخلهم ولو القليل، وكذا إنعدام المكافآت المادية في الإدارة الجامعية بالرغم من وجودها حسب إقرار مسؤول في مصلحة الميزانية بالإدارة الجامعية بأنها موجودة ولكن لا يتم استغلالها لظروف غامضة، وأكد الطرح النظري أن نظام الحوافز المادي الجيد يساعد على خلق بيئة عمل داخلية جيدة، وأنها تحقق الرغبات وإشباع الحاجات التي تنعكس بدورها في الدافعية العالية للعمل والإنجاز والرضا.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن الدخل الذي يتقاضاه الإداري في الإدارة الجامعية غير مرضي وغير ملائم له مقارنة مع ظروف معيشته وذلك بنسبة 86%، بسبب

انعدام المكافآت المادية التي صرح البعض بوجودها وعدم تطبيقها لظروف غامضة، وكذا تأخر الترقيات.

جدول رقم (23): يبين مستوى التشجيع المعنوي للإداريين من طرف الرؤساء في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	38	46%
لا	45	54%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (23) المتعلق بقياس مستوى التشجيع المعنوي للإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية الذي نستدل به عن المؤشر السابع المتعلق بالحوافز والمكافآت المعنوية الخاص بالعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة يصرحون بأنه لا يوجد تشجيع معنوي من طرف الرؤساء عند إنجاز الوظائف، لأن المهم إنجاز المهام وفي الوقت المحدد وغير ذلك لا يهم، أما نسبة 46% من أفراد العينة يصرحون بأن هناك تشجيع معنوي من طرف الرؤساء لهم خاصة عندما ينجزون المهام والأعمال المكلفون بها وهو الشيء الذي يدفعهم للعمل باستمرار ويدفعهم إلى تحسين الأداء الوظيفي.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن التشجيع المعنوي للإداريين من طرف الرؤساء عند إنجازهم للأعمال والوظائف هو نسبي بنسبة 46% ، وهذا ما يعكس أن التحفيز المعنوي قليل ونسبي والذي يعتبر ضرورة لدفع الإداريين للعمل بمزيد من الطاقة والرغبة، ووجود التحفيز المعنوي بشكل جيد يسهم في وجود بيئة عمل داخلية جيدة وملائمة ودافعة للعمل بكفاءة وفعالية.

جدول رقم (24): يبين نوع الترقية التي تتم في بيئة العمل الداخلية للإداريين في الإدارة الجامعية .

الفئة	التكرار	النسبة
آلية	15	18%
غير آلية	68	82%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (24) المتعلق بنوع الترقية التي تتم في بيئة العمل الداخلية للإداريين في الإدارة الجامعية الذي نستدل به عن المؤشر السابع المتعلق بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاص بالعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 82% من أفراد العينة من الإداريين يصرحون بأن الترقية التي تتم في الإدارة الجامعية للإداريين هي ترقية غير آلية، فحسب رأيهم فإن :"....هناك بعض التدخلات التي تؤدي بالإجحاف في حق الكثيرين، فمثلا الترقيات الإختيارية فيها لبس وغموض وتلاعب أيضاً...."، أما نسبة 18% من أفراد العينة يصرحون أن الترقية تتم بطريقة آلية في كثير من الأحيان، وهذه الترقيات تعتبر من الحوافز التي تحقق الرضا للإداري والذي يجعله يحرص ويهتم بالمصلحة العامة لمؤسسته بطريقة غير مباشرة وبالتالي الرفع من إنتاجيته والسعي لتحقيق أحسن المراتب .

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن الترقية التي تتم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هي ترقية غير آلية بنسبة 82% وهي تعتبر من التحفيزات المادية والمعنوية معاً للإداريين، وتحقيقها بشكل جيد يساعد على توفير بيئة عمل داخلية داعمة وملائمة وإيجابية لأداء الوظائف.

2-2-العناصر المادية (الفيزيكية):

جدول رقم (25): يبين مدى ملائمة الحرارة والتهوية في بيئة العمل الداخلية سواءً في

البرد أو الحر.

الفئة	التكرار	النسبة %
نعم	45	54%
لا	38	46%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (25) المتعلق بمدى ملائمة الحرارة والتهوية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية الذي نستدل به عن المؤشر الأول الخاص بالعناصر المادية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة من الإداريين يصرحون أن الحرارة والتهوية في بيئة عملهم الداخلية ملائمة سواءً في الحر أو البرد، وتساعدهم على أداء وظائفهم، أما نسبة 46% من أفراد العينة يعتبرون الحرارة والتهوية غير ملائمة حيث يصرحون بـ: "...في البرد المكاتب باردة وفي الحر شديدة السخونة والتهوية متوسطة لا تساعدنا على العمل بشكل جيد...".

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن الحرارة والتهوية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية ملائمة بشكل نسبي بنسبة 54%.

جدول رقم (26): يبين مدى ملائمة الإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	77	93%
لا	06	07%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (26) المتعلق بمدى ملائمة الإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية الذي نستدل به عن المؤشر الثاني الخاص بالعناصر المادية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 93% من أفراد العينة يصرحون بأن الإضاءة جيدة في بيئة العمل الداخلية سواءً الإضاءة الطبيعية أو الإصطناعية، أما نسبة 07% من أفراد العينة يصرحون بأن الإضاءة غير ملائمة في بيئة عملهم الداخلية.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن الإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية ملائمة بشكل إيجابي بنسبة 93%.

جدول رقم (27): يبين مدى ملائمة التجهيزات المكتبية من أثاث وغيره في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	49	59%
لا	34	41%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (27) المتعلق بمدى ملائمة التجهيزات المكتبية من أثاث وغيره في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعناصر المادية لبيئة العمل الداخلية نلاحظ أن نسبة 59% من أفراد العينة يصرحون بأن التجهيزات المكتبية ملائمة في بيئة العمل الداخلية لأن الحد الأدنى من التجهيزات متوفر، أما نسبة 41% من أفراد العينة يعتبرون أن التجهيزات المكتبية غير ملائمة في بيئة عملهم الداخلية حيث يصرحون بـ: "...التجهيزات قديمة إن لم نقل منعدمة...،... وهناك من التجهيزات غير ذي جدوى منها وغير ضرورية، نقص في البرادات والخزائن كذاك...".

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن التجهيزات المكتبية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية ملائم بشكل نسبي بنسبة 59%.

3- المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) من وجهة نظر العينة.

3-1-1-3- مدى رضا أفراد العينة من الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية).

3-1-1-3- العناصر الإدارية:

جدول رقم (28): يبين مدى رضا الإداريين عن أسلوب رؤسائهم القيادي في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	48	58%
غير راضٍ	35	42%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (28) المتعلق بمدى رضا أفراد العينة عن أسلوب رؤسائهم القيادي في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن القيادة الإدارية من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 58% من أفراد العينة راضين عن أسلوب رؤسائهم القيادي أما نسبة 42% من أفراد العينة غير راضون عن أسلوب رؤسائهم القيادي في بيئة عملهم الداخلية، فهذه النتائج تعكس أن أسلوب الرؤساء القيادي ليس مقبولاً من الجميع ويدل على أن فيه بعضاً من النقائص التي تعكس قلة الخبرة واختلاف الشخصيات من

رئيس لآخر إضافة لاختلاف الأساليب القيادية وتنوعها بين الإنساني والمسيطر وغيرها، وهذا يؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى رضا الإداريين عن أسلوب الرؤساء القيادي في بيئة عملهم الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 58% .

جدول رقم (29): يبين مدى رضا الإداريين عن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	35	42%
غير راضٍ	48	58%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (29) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن القواعد والنظم والإجراءات من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 58% من أفراد العينة غير راضون عن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 42% من أفراد العينة راضية عن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات، فهذه النتائج تعكس أن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية فيها خلل ما في طريقة تطبيقها أو في مضمونها كعدم التجديد والتغيير فيها حسب الظروف والتطورات الحاصلة في شتى المجالات، وبالتالي سيؤدي إلى عرقلة الأداء الوظيفي بصفة عامة.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا الإداريين عن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة **42%**.

جدول رقم (30): يبين مدى رضا الإداريين عن مناسبة مؤهلاتهم وتخصصاتهم مع وظيفتهم.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	38	46%
غير راضٍ	45	54%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (30) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن مناسبة مؤهلاتهم وتخصصاتهم مع وظيفتهم الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن التخصص والوظيفة من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة **54%** من أفراد العينة غير راضون لأن مؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية أو المهنية غير مناسبة مع وظائفهم، أما نسبة **46%** راضية لكون مؤهلاتها وتخصصاتها مناسبة مع الوظائف التي يؤديونها، وهذه النتائج تعكس أن غالبية الإداريين يعملون في وظائفهم من دون ملائمة تخصصاتهم لها وهذا ينعكس بالسلب على أدائهم الوظيفي في بيئة العمل الداخلية، وعدم رضاهم ينعكس سلباً على أدائهم أو محاولة تحسينه.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا أفراد العينة من الإداريين عن مناسبة مؤهلاتهم وتخصصاتهم مع وظائفهم في بيئة عملهم الداخلية هو رضا نسبي بنسبة **46%**.

جدول رقم (31): بين مدى رضا الإداريين عن نظام الرقابة الإدارية في بيئة عملهم

الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	45	54%
غير راضٍ	38	46%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (31) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن نظام الرقابة في بيئة عملهم الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن الرقابة الإدارية من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة راضون عن نظام الرقابة في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 46% من أفراد العينة غير راضون عن نظام الرقابة في بيئة عملهم الداخلية هذه النتائج تعكس أن نظام الرقابة في بيئة العمل الداخلية غير مرضي بنسبة 46% وهي نسبة كبيرة وتدل على أن نظام الرقابة فيه خلل أو سوء في طريقة تطبيقه وهذا يعكس على الأداء الوظيفي للإداريين بشكل سلبي.

حيث أن الرقابة الذاتية تزيد من ثقة الفرد بنفسه وحماسه لأداء عمله وهذا ما حدده **دوجلاس ماكريجور D.McGregor** في نظريته y "أن الفرد يحب العمل وذلك إذا تم إقصاء الرقابة الشديدة والرسمية" (Dominique , Daniel ,1996 , p 237).

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا الإداريين عن نظام الرقابة الإدارية في بيئة عملهم الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 54% .

جدول رقم (32): يبين مدى رضا الإداريين عن نظام الاتصال في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	35	42%
غير راضٍ	48	58%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (32) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن نظام الاتصال في بيئة العمل الداخلية والذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن الاتصال الإداري من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 58% من أفراد العينة غير راضون عن نظام الاتصالات الإدارية في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 42% من أفراد العينة راضون عن نظام الاتصالات في بيئة عملهم الداخلية، فهذه النتائج تعكس أن نظام الاتصالات في بيئة العمل الداخلية غير مطبق بالطريقة الناجعة والمسهلة لأداء العمل ولا يتم بكل أشكاله مما أدى إلى عدم رضا أغلبية العينة عنه وهذا ينعكس سلباً على أداء العينة الوظيفي.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا الإداريين عن نظام الاتصال الإداري في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 42%.

جدول رقم (33): يبين مدى رضا الإداريين عن العلاقات غير الرسمية مع رؤسائهم في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	35	42%
غير راضٍ	48	58%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (33) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن العلاقات غير الرسمية مع رؤسائهم في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 58% من أفراد العينة غير راضون عن العلاقات غير الرسمية مع رؤسائهم في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 42% من أفراد العينة راضون عن العلاقات غير الرسمية مع رؤسائهم، فهذه النتائج تعكس اختلاف أساليب الرؤساء القيادية فهي تختلف من رئيس لآخر بسبب اختلاف الشخصيات كما تعكس أيضا عدم توحيد النظام القيادي بأسلوب متفق عليه في الإدارة الجامعية، وتدل النتائج أيضا على عدم اهتمام الرؤساء بالعلاقات الإنسانية مع الإداريين والذي ينعكس سلبا على أداء أفراد العينة، كما أن العلاقات التي تتعدى مجال العمل في أي مؤسسة والتي تحترم القوانين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين في الأداء الوظيفي للإداريين، وهذا حسب نتائج دراسة الباحث **خالد بن حمدي الحميدي الحربي (الحربي: 2006م، ص ص 159-160).**

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا الإداريين على العلاقات غير الرسمية مع رؤسائهم في بيئة العمل الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 42% .

جدول رقم (34): يبين مدى رضا الإداريين عن التعاون القائم مع زملائهم في بيئة

العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	58	70%
غير راضٍ	25	30%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (34) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن التعاون القائم مع زملائهم في بيئة العمل الداخلية والذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة راضون عن التعاون القائم مع زملائهم، أما نسبة 30% من أفراد العينة غير راضون عن التعاون القائم مع زملائهم في بيئة عملهم الداخلية لأنهم يعتبرون التعاون مع البعض يؤدي إلى التواكل والكسل، فمن خلال النتائج يتبين أن الإداريون راضون عن التعاون الذي يتم مع زملائهم في العمل بسبب طيب العلاقة بينهم، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا الإداريين عن التعاون القائم مع زملائهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 70%.

جدول رقم (35): يبين مدى رضا الإداريين عن العمل بروح الفريق في بيئة العمل

الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %:
راضٍ	63	76%
غير راضٍ	20	24%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (35) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن العمل بروح الفريق مع زملائهم في بيئة العمل الداخلية والذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن العلاقات غير الرسمية من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 76% من أفراد العينة راضون عن العمل بروح الفريق مع زملائهم، أما نسبة 24% من أفراد العينة غير راضون عن العمل بروح الفريق مع زملائهم وهي نتيجة منطقية بالمقارنة مع عدم رضاهم على التعاون مع زملائهم بسبب التواكل والكسل لدى البعض، فهذه النتائج تعكس أن أغلبية أفراد العينة راضية عن العمل بروح الفريق مع زملائهم ولو بشكل نسبي وهذا سيؤثر بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا الإداريين عن العمل بروح الفريق مع زملائهم في بيئة عملهم الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 76%.

جدول رقم (36): يبين مدى رضا الإداريين عن نظام الحوافز المعنوية في بيئة العمل

الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	23	28%
غير راضٍ	60	72%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (36) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن نظام الحوافز المعنوية في

بيئة عملهم الداخلية والذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن نظام الحوافز من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 72% من أفراد العينة غير راضون عن نظام الحوافز المعنوية، أما نسبة 28% من أفراد العينة راضون عن نظام الحوافز المعنوية في بيئة عملهم الداخلية، فهذه النتائج تعكس أن أغلبية أفراد العينة غير راضون عن نظام الحوافز المعنوية بسبب قلة التشجيع والثناء والتقدير لهم وهذا ينعكس سلباً على دافعيتهم للعمل ورغبتهم وبالتالي التأثير السلبي على أدائهم الوظيفي، وهي نتيجة منطقية بالمقارنة مع عدم رضاهم عن العلاقات غير الرسمية مع رؤسائهم نتيجة عدم اهتمام الرؤساء بالعلاقات الإنسانية معهم.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا الإداريين عن نظام الحوافز

المعنوية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي وضعيف بنسبة 28%.

جدول رقم (37): يبين مدى رضا الإداريين عن نظام الترقية في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	24	29%
غير راضٍ	59	71%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (37) المتعلق بمدى رضا أفراد العينة من الإداريين عن نظام الترقية في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن الحوافز المادية من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 71% من أفراد العينة غير راضون عن نظام الترقية في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 29% من أفراد العينة راضون عن نظام الترقية لديهم الذي يتم بشكل آلي، فهذه النتائج تعكس أن أغلبية أفراد العينة غير راضون عن نظام الترقية الذي يؤثر في دافعيتهم وبالتالي التأثير في أدائهم الوظيفي بشكل سلبي.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا أفراد العينة من الإداريين عن نظام الترقية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 29%.

3-1-2-العناصر المادية:

جدول رقم (38): يبين مدى رضا الإداريين عن نظام الإضاءة في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	63	76%
غير راضٍ	26	24%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (38) المتعلق بمدى رضا أفراد العينة من الإداريين عن نظام الإضاءة في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن الإضاءة من العناصر المادية لبيئة العلم الداخلية، نلاحظ أن نسبة 76% من أفراد العينة راضون عن نظام الإضاءة في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 24% من أفراد العينة غير راضون عن نظام الإضاءة في بيئة العمل الداخلية، فهذه النتائج تعكس أن غالبية أفراد العينة راضون عن نظام الإضاءة سواءً الطبيعية أو الإصطناعية وهذا سيؤثر بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي. فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا أفراد العينة من الإداريين عن نظام الإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 76% .

جدول رقم (39): يبين مدى رضا الإداريين عن نظام الحرارة والتهوية في بيئة العمل

الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	45	54%
غير راضٍ	38	46%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (39) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن نظام الحرارة والتهوية في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن نظام التهوية والحرارة من العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة راضون عن نظام الحرارة والتهوية في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 46% من أفراد العينة غير راضون عن نظام الحرارة والتهوية في بيئة عملهم الداخلية، فهذه النتائج تعكس أن نظام الحرارة والتهوية غير ناجع بالمقارنة مع النسبة غير الراضية 46% وهي نسبة مرتفعة جداً، وبالتالي فإن عدم ملائمة ومناسبة نظام التهوية والحرارة للعمل نتيجة عدم رضا الإداريين عنه يؤثر سلباً على دافعيتهم وفي النهاية سيؤثر في أدائهم الوظيفي بشكل سلبي.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا الإداريين عن نظام التهوية والحرارة في بيئة عملهم الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 54%.

جدول رقم (40): يبين مدى رضا الإداريين عن التجهيزات المكتبية في بيئة العمل

الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
راضٍ	15	18%
غير راضٍ	68	82%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (40) المتعلق بمدى رضا الإداريين عن التجهيزات المكتبية في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالرضا عن التجهيزات من العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية، نلاحظ أن نسبة 82% من أفراد العينة من الإداريين غير راضون عن التجهيزات المكتبية في بيئة عملهم، أما نسبة 18% من أفراد العينة راضون عن التجهيزات المكتبية في بيئة عملهم الداخلية، فهذه النتائج التي تعكس عدم رضا أغلبية أفراد العينة عن نظام التجهيزات المكتبية في بيئة عملهم الداخلية، فإنها تعكس أيضاً تأثيراً في دافعية العمال للعمل ورغبتهم وارتياحهم مما يؤدي إلى نتيجة حتمية وهي التأثير السلبي على أدائهم الوظيفي. فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى رضا الإداريين عن التجهيزات المكتبية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي جداً بنسبة 18%.

3-2-2- مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في الأداء الوظيفي

للإداريين.

3-2-1- العناصر الإدارية:

جدول رقم (41): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل أسلوب قيادتهم في بيئة

عملهم الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
عالٍ	11	13%
متوسط	49	59%
منخفض	23	28%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (41) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل أسلوب

قيادتهم في بيئة عملهم الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالأداء والقيادة الإدارية نلاحظ أن نسبة 59% من أفراد العينة مستوى أدائهم في ظل أسلوب قيادتهم في بيئة عملهم الداخلية متوسط، أما نسبة 28% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي منخفض في ظل أسلوب وطبيعة قيادتهم حيث يصرحون بـ: "...التحفيز والتشجيع غائب من طرف القيادة نوعاً ما، إضافة إلى انتشار الأتانية واللامبالاة، وغياب التفاعل بيننا وبين الرؤساء، ففاقد الشيء لا يعطيه...". أما نسبة 13% من أفراد العينة مستوى أدائهم حسب رأيهم عالٍ في ظل عملهم مع قيادتهم الإدارية حيث يصرحون بـ: "...التشجيع موجود وهو المحفز لأداء وظائفنا بشكل جيد ولا مشكل مع رؤسائنا ما دام يوجهنا ويصحح أخطاءنا فهذا الشيء يساعد على تحسين الأداء الوظيفي...".

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل أسلوب قيادتهم في بيئة عملهم الداخلية نسبي بنسبة 13% أداء وظيفي عال وبنسبة 59% أداء وظيفي متوسط ، وهذا ما يعكس أن أسلوب القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية محفز نسبيا للأداء الوظيفي الحسن على الأقل.

جدول رقم (42): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة
عالٍ	08	10%
متوسط	45	54%
منخفض	30	36%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (42) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي والقواعد والإجراءات، نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة مستوى أدائها الوظيفي متوسط في ظل تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 36% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي منخفض في ظل تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل في بيئة عملهم الداخلية حيث يصرحون بـ: "... ليس هناك احترام لا للقواعد ولا للقوانين من طرف الجميع سواء الرؤساء أو المرؤوسين، فكيف سيكون الأداء الوظيفي جيد وفي المستوى المطلوب؟، كما أن تطبيقها يتم وفق تفسيرات شخصية وضيقة أحياناً...."، أما نسبة 10% من أفراد العينة مستوى أدائهم

الوظيفي عالٍ في ظل تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل في بيئة عملهم الداخلية ، حيث يصرحون ب: "...تعتبر الصرامة في بعض الأحيان والجوانب الإدارية وقوانينها خير وسيلة لتحقيق الهدف وتحسين الأداء....".

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو مستوى نسبي حيث جاء بنسبة **10%** الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة **54%** الأداء الوظيفي متوسط، وذلك بسبب الوضوح النسبي للقواعد والقوانين والإجراءات، الذي أدى إلى الفهم الخطأ لها وبالتالي سوء سير العمل المنوط للإداريين في الإدارة الجامعية أي تدني مستوى أدائهم الوظيفي، كما يعود السبب لقلّة اختصاص القيادة الإدارية وكون أكثر الرؤساء الإداريين في الإدارة الجامعية من الأساتذة الجامعيين.

جدول رقم (43): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الرقابة المطبقة في بيئة

العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة
عالٍ	07	٪08
متوسط	48	٪58
منخفض	28	٪34
المجموع	83	٪100

من خلال الجدول رقم (43) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الرقابة المعمول بها في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية، نلاحظ أن نسبة 58٪ من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل الرقابة المعمول بها في بيئة العمل الداخلية كذلك نسبة 08٪ من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي عالٍ حيث يصرحون بـ: "...طبيعة الرقابة المطبقة في بيئة عملنا الداخلية ليست مشكلا نعانى منه، لأن رئيس العمل يتولى تصحيح الأخطاء بنفسه مع التوجيه حتى لا تقع في أخطاء أخرى...."، أما نسبة 34٪ من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي منخفض في ظل الرقابة المطبقة في بيئة عملهم الداخلية حيث يصرحون بـ: "...لا نرتكب الأخطاء المهنية في كل وقت أحيانا، ولكن أحيانا نتلقى اللوم بسبب أخطاء يرتكبها غيرنا وهذا يثبط من أدائنا وهمتنا...."، من خلال هذه النتائج يتبين أن الرقابة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية لا تتم بالشكل الذي يجعلها تؤثر في الأداء الوظيفي بشكل إيجابي لدى الإداريين بملاحظة النسب المبينة أعلاه والمحددة لمستوى الأداء لدى أفراد العينة.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الرقابة المعمول بها والمطبقة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي، جاء بنسبة 08% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 58% الأداء الوظيفي متوسط.

جدول رقم (44): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل طبيعة الاتصال في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة
عالٍ	00	00%
متوسط	44	53%
منخفض	39	47%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (44) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي في ظل طبيعة الاتصال في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي والاتصال الإداري، نلاحظ أن نسبة 53% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل الاتصال في بيئة عملهم الداخلية حيث يصرحون بـ: "...للاتصال المعمول به في بيئة عملنا الداخلية دور نوعاً ما في تفعيل أدائنا خاصة الاتصال المباشر الذي يعكس عدم التهميش واللامبالاة...."، أما نسبة 47% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي منخفض بسبب: "...انعدام أحيانا وضعف نظام الاتصالات في بيئة عملنا الداخلية أدى إلى ضعف أدائنا الوظيفي....، فكلما كان نظام الاتصال مفعلاً بطريقة إيجابية بجميع أنواعه واتجاهاته في بيئة العمل الداخلية كلما كان الأداء الوظيفي الخاص بنا جيداً وفي المستوى المطلوب....، ويضيف البعض من أفراد العينة....، في بعض الأحيان تجد صعوبة في

الاتصال بالجهات المعنية مما يؤدي إلى تأخير الأعمال وتأخير بعض الإجراءات المستعجلة..."، من هنا يتبين أن للاتصال دور فعال في تحسين وتفعيل الأداء الوظيفي للإداريين.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الاتصال في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي، وذلك بنسبة 53% الأداء الوظيفي متوسط.

جدول رقم (45): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العلاقة مع الرؤساء في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة%
عالٍ	05	06%
متوسط	51	62%
منخفض	27	32%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (45) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العلاقة مع الرؤساء في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، نلاحظ أن نسبة 62% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل علاقاتهم مع رؤسائهم في بيئة عملهم الداخلية حيث يصرحون بـ: "...لو أخذنا بعين الاعتبار للعلاقة مع رؤسائنا فإن أدائنا سيكون منعدم وليس منخفض ولكن نعمل بضميرنا ومخافة من الله وإيماننا به، لذلك فإن أدائنا إيجابي نوعا ما..."، من هنا يتبين أن الإداري إن عمل في بعض الأحيان بضميره المهني سيحقق أداء إيجابي نوعا ما من دون تأثير

عوامل خارجية فيه، أما نسبة 32% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي منخفض بسبب انعزال رؤسائهم عنهم وسوء العلاقة وغيرها، أما نسبة 06% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي عالٍ وجيد بسبب عدم اهتمامهم إن كانت العلاقة مع رؤسائهم جيدة أو لا المهم أداء الوظائف كما يجب، من هنا يتبين أن هناك من الإداريين وبنسبة كبيرة من يهتمون بنوع العلاقة مع رؤسائهم في أداء وظائفهم (طيبة وجيدة) اعتقاداً منهم أن ذلك تحفيز وتشجيع لهم في أدائهم الوظيفي، كما أن هناك من الإداريين الذين لا تهتمهم نوع العلاقة مع رؤسائهم المهم يؤدون واجباتهم على أكمل وجه، ومن هنا نجد أن لطبيعة العلاقة بين الإداريين والرؤساء دور في تحسين أو تثبيط الأداء الوظيفي، حيث أن إلتون مايو E.Mayo وبعد التجارب التي قام بها في مصانع الهاوثورن، وجد أن الحاجات المادية وحدها لا تقوم بتحفيز العاملين لأداء أحسن بل استوجب ذلك التحفيز المعنوي والاهتمام بحاجاتهم المعنوية والنفسية.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العلاقة القائمة بينهم ورؤسائهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي بنسبة 06% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 62% الأداء الوظيفي متوسط، بسبب سوء العلاقة بين بعض الإداريين والرؤساء.

جدول رقم (46): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العلاقات مع زملائهم في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
عالٍ	20	24%
متوسط	53	64%
منخفض	10	12%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (46) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل علاقاتهم مع زملائهم في بيئة العمل الداخلية والذي نستل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات غير الرسمية، نلاحظ أن نسبة 64% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل علاقاتهم التي تربطهم بزملائهم في بيئة عملهم الداخلية ونسبة 24% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي جيد وعلٍ في ظل علاقاتهم مع زملائهم حيث يصرحون بـ: "...حسن العلاقة مع الزملاء تساعدنا على التعاون والتكامل وبالتالي الأداء يتحسن والأهداف تتحقق...". أما نسبة 12% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي منخفض بسبب سوء علاقاتهم مع زملائهم حسب تصريحهم، من خلال هذه النتائج نتوصل إلى أن للعلاقة مع الزملاء في بيئة العمل الداخلية تأثير قوي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي أو تثبيطه وذلك حسب العلاقة إن كانت جيدة أو غير جيدة.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العلاقات مع زملائهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي بنسبة 24% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 64% الأداء الوظيفي متوسط، نظرا لطيب العلاقات بين الإداريين فيما بينهم.

جدول رقم (47): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل روح العمل كفريق في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
عالٍ	10	12%
متوسط	60	72%
منخفض	13	16%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (47) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل روح العمل كفريق في بيئة العمل الداخلية والذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات غير الرسمية، نلاحظ أن نسبة 72% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل وجود روح العمل كفريق بشكل نسبي، أما نسبة 12% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي عالٍ وجيد في ظل روح العمل كفريق في بيئة عملهم الداخلية نظراً لطيب العلاقة مع زملائهم وتعاونهم دوماً، أما نسبة 16% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي منخفض بسبب: "...لا توجد خاصية روح العمل كفريق في عملنا،....، المعرفة قضت على روح العمل كفريق،.....، هناك تمييز فأين روح العمل كفريق في بيئة عملنا"، من هنا نجد أن روح العمل كفريق لها تأثير على الأداء الوظيفي بشكل أو بآخر (إيجابي وسلبى)، فوجود روح العمل كفريق بين الإداريين يُحسن من أدائهم الوظيفي وانعدامها يثبط الأداء الوظيفي .

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل روح العمل كفريق في بيئة العمل الداخلية هو أداء نسبي، بنسبة 12% الأداء الوظيفي عالٍ ونسبة 72% الأداء الوظيفي متوسط، نظراً لانتشار روح العمل كفريق بين الإداريين ولو بشكل نسبي في بيئة العمل الداخلية وهذا ما يعكس وجود علاقات إنسانية بين الإداريين.

جدول رقم (48): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل نظام الحوافز والمكافآت

في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
عالٍ	20	24%
متوسط	47	57%
منخفض	16	19%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (48) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل نظام الحوافز والمكافآت في بيئة العمل الداخلية والذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي ونظام الحوافز والمكافآت، نلاحظ أن نسبة 57% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل وجود بعض التحفيزات كالتشجيع المعنوي والثناء والترقيات وغيرها أما نسبة 24% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي عالٍ وجيد ، أما نسبة 19% من أفراد العينة مستوى أدائهم في نظرهم منخفض حيث يصرحون بـ: "...إن الدعم المعنوي ضروري جدا في العمليات والوظائف الإدارية بسبب الروتين، إلا أنه منعدم وغير موجود،....، فالتأخر في الحصول على الترقيات والإمميزات في مواعيدها يؤثر سلبا في كفاءتنا وأداءنا....."، من خلال هذه النتائج يتبين أن للمكافآت والحوافز المعنوية والمادية دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادته، فالإداريون الذين يشعرون بوجود تحفيزات ومكافآت أدائهم الوظيفي جيد ومتوسط أي في المستوى على الأقل، أما الإداريون الذين لا يجدون أن هناك تحفيزات ومكافآت أدائهم الوظيفي منخفض في نظرهم، وهذا ما أثبتته دراسة حبيب سميح خوام: "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي" 2010م بلن هناك علاقة واضحة في حين يحصل الموظف على ترقيات وحوافز يزيد إقباله على العمل و يتحسن أدائه الوظيفي.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الحوافز والمكافآت في بيئة العمل الداخلية هو أداء نسبي، بنسبة 24% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 57% الأداء الوظيفي متوسط.

3-2-2-العناصر المادية:

جدول رقم (49): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الإضاءة المتوفرة في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
عالٍ	10	12%
متوسط	57	69%
منخفض	16	19%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (49) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الإضاءة المتوفرة في بيئة العمل الداخلية الذي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي والإضاءة، نلاحظ أن نسبة 69% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل وجود إضاءة ملائمة سواء الطبيعية والإصطناعية في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 12% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي عالٍ وجيد بسبب ملائمة الإضاءة لهم في أداء وظائفهم، أما نسبة 19% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي منخفض بسبب عدم ملائمة الإضاءة لهم أثناء العمل، من خلال هذه النتائج يتبين أن الإداريون الذين يرون أن الإضاءة جيدة وملائمة أدائهم الوظيفي جيد ومتوسط، أما الإداريون الذين يرون أن الإضاءة ليست جيدة أدائهم

الوظيفي منخفض وبالتالي فإن للإضاءة دور وتأثير على الأداء الوظيفي بشكل إيجابي وسلبى حسب طبيعة الإضاءة في بيئة العمل الداخلية.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي، بنسبة 12% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 69% الأداء الوظيفي متوسط.

جدول رقم (50): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل نظام التهوية والحرارة في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
عالي	07	08%
متوسط	61	74%
منخفض	15	18%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (50) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل نظام التهوية والحرارة في بيئة العمل الداخلية والتي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي ونظام التهوية والحرارة، نلاحظ أن نسبة 74% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط في ظل نظام التهوية والحرارة في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 08% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي عالي في ظل نظام التهوية والحرارة لديهم في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 18% من أفراد العينة أدائهم الوظيفي منخفض بسبب عدم ملائمة نظام التهوية والحرارة في بيئة عملهم الداخلية حسب تصريحهم، من خلال هذه النتائج نجد أن الإداريون الذين يعتبرون نظام التهوية والحرارة جيد ومقبول مستوى أدائهم الوظيفي جيد وفي المستوى المطلوب والمقبول، أما الإداريون الذين يعتبرون نظام التهوية والحرارة غير ملائم في بيئة عملهم الداخلية أدائهم الوظيفي متدني وغير مقبول من طرفهم، وبالتالي لنظام التهوية والحرارة الجيد تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للإداريين في بيئة العمل الداخلية والعكس صحيح.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل نظام التهوية والحرارة في بيئة العمل الداخلية هو أداء نسبي، بنسبة 08% الأداء الوظيفي عالي ونسبة

74% الأداء الوظيفي متوسط ، بسبب كون نظام التهوية والحرارة في بيئة العمل الداخلية جيد ومتماشي مع الظروف الطبيعية سواءً في الحر أو البرد وبالتالي كان تأثيره إيجابياً.

جدول رقم (51): يبين مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل التجهيزات المكتبية في بيئة العمل الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
عالٍ	15	18%
متوسط	47	57%
منخفض	21	25%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (51) المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل التجهيزات المكتبية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والتي نستدل به عن المؤشر الخاص بالعلاقة بين الأداء الوظيفي والتجهيزات، نلاحظ أن نسبة 57% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي متوسط وفي المستوى المقبول حسب رأيهم، أما نسبة 18% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي عالٍ وجيد في ظل التجهيزات المكتبية في بيئة عملهم الداخلية، أما نسبة 25% من أفراد العينة مستوى أدائهم الوظيفي في ظل التجهيزات المكتبية منخفض بسبب عدم ارتياحهم مع التجهيزات وعدم ملائمتها ومساعدتها على العمل إضافة إلى نقصها في بعض المكاتب، وهذا حسب تصريح أفراد العينة، وبالتالي نخلص إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون التجهيزات المكتبية ملائمة ومساعدة للعمل وأدائهم الوظيفي مقبول، فالتجهيزات المكتبية الجيدة في بيئة العمل الداخلية تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للإداريين والعكس صحيح.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل التجهيزات المكتبية في بيئة العمل الداخلية نسبي، بنسبة 18% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 57% الأداء الوظيفي متوسط، وبالتالي فإن الأداء الوظيفي منخفض.

3-3- تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء.

جدول رقم (52): يبين مدى إلتزام الإداريون باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم ومهامهم.

الفئة	التكرار	النسبة %
دائما	42	51%
أحيانا	29	35%
أبدا	12	14%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (52) المتعلق بمدى إلتزام أفراد العينة من الإداريين باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم ومهامهم والذي يمثل المؤشر الأول لتحقيق مستوى مرضٍ للأداء الوظيفي، نلاحظ أن نسبة 51% من أفراد العينة يلتزمون باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم ومهامهم باعتبار أن ذلك واجب وشرط لنجاحهم، أما نسبة 35% من أفراد العينة فإن الإلتزام باللوائح والقوانين يكون أحيانا حسب مرونتها مع ظروف العمل، أما نسبة 14% من أفراد العينة لا يلتزمون باللوائح والقوانين، فهذه النتائج تعكس أن حوالي نصف أفراد العينة يلتزم باللوائح والقوانين، أما النصف الآخر فيه الملتزم أحيانا وفيه غير الملتزم بتاتا، فالنتيجة تبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لا يلتزمون باللوائح والقوانين وتبين أيضا أن الأداء الوظيفي يكون

متوسط أو منخفض، لأن عدم الالتزام بالقوانين المتعلقة بالعمل يؤثر بشكل كبير وسلبي في أداء الإداريين.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن إلتزام الإداريون بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل في بيئة العمل الداخلية هو إلتزام نسبي بنسبة 51% بشكل دائم ونسبة 35% بشكل متذبذب، وهو ما يعكس أن الأداء الوظيفي للإداريين في ظل ذلك هو أداء نسبي.

جدول رقم (53): يبين مدى بذل أفراد العينة من الإداريين للجهد في أداء وظائفهم.

الفئة	التكرار	النسبة %
دائما	63	76%
أحيانا	18	22%
أبدا	02	02%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (53) المتعلق بمدى بذل أفراد العينة للجهد في أداء وظائفهم والذي يمثل المؤشر الثاني لتحقيق مستوى مُرضٍ للأداء الوظيفي، نلاحظ أن نسبة 76% من أفراد العينة يبذلون كل الجهد في أداء وظائفهم وبشكل دائم وذلك حسب قدراتهم وطاقاتهم حتى يقدموا الأفضل، أما نسبة 22% من أفراد العينة يبذلون الجهد في أداء وظائفهم أحيانا تأثيرا برغبتهم في العمل، أما نسبة 02% من أفراد العينة لا يبذلون أي جهد في عملهم فرما لافتقادهم للرجبة في العمل والدافع أو أن إمكانياتهم محدودة أو أن لديهم طاقة عالية جدا بحيث لا يشعرون بأنهم يبذلون جهدا كبيرا، ونلاحظ أن غالبية أفراد العينة يبذلون الجهد في عملهم ويحاولون على الأقل من أجل تقديم أفضل ما لديهم من أداء وظيفي.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن أفراد العينة يبذلون الجهد في أداء وظائفهم بشكل نسبي، بنسبة 76% دائما ونسبة 22% أحيانا، وهذا يعكس أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الجهد الذي يبذلونه هو أداء نسبي.

جدول رقم (54): يبين مدى تقيد والتزام الإداريون بأوقات دوام العمل.

الفئة	التكرار	النسبة %
دائما	52	63%
أحيانا	24	29%
أبدا	07	08%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (54) المتعلق بمدى تقيد أفراد العينة بأوقات دوام العمل والذي يمثل المؤشر الثالث لتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء الوظيفي، نلاحظ أن نسبة 63% من أفراد العينة يلتزمون بأوقات دوام عملهم بشكل دائم وهذا مؤشر للأداء الجيد والحسن على الأقل، أما نسبة 29% من أفراد العينة يلتزمون بأوقات عملهم أحيانا وهذا مؤشر على تذبذب أدائهم الوظيفي، أما نسبة 08% من أفراد العينة لا يلتزمون بأوقات عملهم دائما وهو مؤشر على تدني أدائهم الوظيفي، كما تعكس هذه النتائج أن الدافع والرغبة هما المحفزان الأساسيين للالتزام بأوقات العمل وبالتالي يكون الأداء الوظيفي في المستوى المطلوب والمتوقع.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى تقيد الإداريين بأوقات دوام عملهم نسبي باتجاه الإيجاب بنسبة 63% دائما 29% أحيانا وهذا يعكس أن الأداء الوظيفي للإداريين في بيئة عملهم الداخلية هو أداء نسبي.

جدول رقم (55): يبين مدى إنجاز الإداريين لوظائفهم في الأوقات المحددة.

الفئة	التكرار	النسبة %
دائما	71	86%
أحيانا	11	13%
أبدا	01	01%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (55) المتعلق بمدى إنجاز الإداريين لوظائفهم في الأوقات المحددة والذي يمثل المؤشر الرابع لتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء الوظيفي، نلاحظ أن نسبة 86% من أفراد العينة ينجزون مهامهم ووظائفهم في الأوقات المحددة بشكل دائم ولا يؤجلونها حتى لا تتعطل الأعمال وصيرورتها حسب تصريحاتهم، أما نسبة 13% من أفراد العينة ينجزون وظائفهم في الأوقات المحددة أحيانا وليس دائما بسبب تأخر الآخرين عنهم وخاصة المتعلقون بهم في أداء وظائفهم، أما نسبة 01% من أفراد العينة لا ينجزون وظائفهم في الأوقات المحددة بشكل دائم بسبب سوء العلاقات مع الآخرين حسب تصريحاتهم، فهذه النتائج تعكس أن معظم أفراد العينة ينجزون أعمالهم ووظائفهم في الأوقات المحددة لها، حتى أن الذين ينجزونها أحيانا ليس برغبة منهم بل بسبب تعطل جهات أخرى تؤدي بهم إلى التأخر في إنجاز وظائفهم في الوقت المحدد، وبالتالي فإن هذه الإنجازات تؤثر بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى إنجاز الإداريين لوظائفهم في الأوقات المحددة يتم بنسبة كبيرة وذلك بنسبة 99%، والذي يعكس أن مستوى أدائهم الوظيفي في ظل إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة هو مستوى عالٍ وإيجابي.

جدول رقم (65): يبين مدى ارتفاع دافعية الإداريين في العمل في بيئة عملهم الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
دائما	31	37%
أحيانا	44	53%
أبدا	08	10%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (56) المتعلق بمدى ارتفاع دافعية الإداريين في العمل في بيئة عملهم الداخلية الذي يمثل المؤشر الخامس لتحقيق مستوى مُرضٍ للأداء الوظيفي، نلاحظ أن نسبة 53% من أفراد العينة دافعيّتهم للعمل في بيئة عملهم ترتفع أحيانا وليس دائما بسبب ظروف العمل غير المواتية أحيانا، أما نسبة 37% من أفراد العينة دافعيّتهم للعمل مرتفعة دائما في بيئة عملهم بسبب حبهم لعملهم ورغبتهم فيه وحب المكان حسب تصريحهم أما نسبة 10% من أفراد العينة دافعيّتهم للعمل في بيئة عملهم لا ترتفع دائما ولا تزيد عن حدها المألوف حسب تصريحاتهم، فهذه النتائج تعكس أن دافعية أفراد العينة متوسطة وترتفع حسب مواءمة ظروف العمل سواء الإدارية والمادية، وبالتالي فإن أدائهم الوظيفي يكون نتيجة حتمية لتلك الظروف والتأثيرات في دافعيّتهم.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى ارتفاع دافعية الإداريين في بيئة عملهم الداخلية هو ارتفاع نسبي بنسبة 37% دائما ونسبة 53% أحيانا والذي يعكس أن الأداء الوظيفي في ظل ارتفاع دافعية الإداريين في العمل في بيئة عملهم الداخلية هو أداء نسبي.

جدول رقم (57): يبين مدى شعور الإداريين بالارتياح في عملهم في بيئة العمل

الداخلية.

الفئة	التكرار	النسبة %
دائما	32	39%
أحيانا	41	49%
أبدا	10	12%
المجموع	83	100%

من خلال الجدول رقم (57) المتعلق بمدى شعور الإداريين بالارتياح في عملهم في بيئة عملهم الداخلية كمؤشر سادس دال على الأداء الوظيفي، نلاحظ أن نسبة 49% من أفراد العينة يشعرون بالارتياح في عملهم في بيئة عملهم الداخلية أحيانا وذلك حسب رغبتهم ودافعيتهم للعمل، أما نسبة 39% من أفراد العينة يشعرون بالارتياح في عملهم في بيئة عملهم الداخلية بشكل دائم بسبب دافعيتهم المرتفعة ورغبتهم وحبهم للعمل ونظرا لاستيفاء بيئة عملهم الداخلية للشروط المواتية للعمل حسب تصريحاتهم، أما نسبة 12% من أفراد العينة لا يشعرون بالارتياح في عملهم بشكل دائم بسبب سوء العلاقات مع رؤسائهم و البعض مع زملائهم غيرها حسب تصريحاتهم، فهذه النتائج تعكس أن الارتياح في العمل يؤدي إلى دافعية كبيرة ورغبة في العمل وبالتالي أداء وظيفي إيجابي وفي المستوى المتوقع على الأقل.

فمن خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن مدى شعور الإداريين بالارتياح في عملهم في بيئة عملهم الداخلية هو شعور نسبي بنسبة 39% بشكل دائم ونسبة 49% أحيانا وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للإداريين في ظل شعورهم بالارتياح في عملهم في بيئة العمل الداخلية هو أداء نسبي.

ثانياً-النتائج العامة للدراسة:

إن الهدف الرئيس الذي انطلقت منه الدراسة هو معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية بجامعة باتنة، ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه الإيجاب أم في اتجاه السلب، من خلال معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية وعن العناصر المكونة لها من القيادة الإدارية والنظم واللوائح والقواعد وطبيعة العمل والتخصص والعلاقات الرسمية وغير الرسمية ونظام الرقابة والاتصال ونظام الحوافز والمكافآت ونظام الإضاءة والتهوية والحرارة والتجهيزات المكتبية وغيرها، إضافة إلى معرفة تأثير هذه العناصر في أداء الإداريين الوظيفي، ومعرفة مستوى هذا الأداء من خلال وجهة نظر أفراد العينة.

وسيتم تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال نتائج الاستمارة التي بوبت بياناتها وتم تحليلها على أساس كل محور، حيث أن كل محور يمثل التساؤل الفرعي، وتمثلت النتائج في الآتي:

1-نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة:

-وفق خصائص السن فإن أفراد العينة يتراوح سنهم بين 25 سنة و 35 سنة وأقل بنسبة 48%، أما من يتراوح سنهم بين 35 سنة و 45 سنة وأقل فنسبتهم 39%، أما نسبة 13% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 45 سنة فأكثر، فمعظم أفراد العينة من فئة الشباب، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وحيوية والتي تكون لديها طاقة كبيرة للعمل ودافعية قوية للأداء الوظيفي في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية خصوصاً وأن العمل في الإدارة عمل روتيني ويستخدم الجانب العقلي والفكري كثيراً.

- وفق خصائص الجنس فإن نسبة 69% من أفراد العينة إناث، ونسبة 32% من أفراد العينة ذكور، فنستنتج أن فئة الإناث أكثر من فئة الذكور في عينة الدراسة الممثلة في الإداريين بالإدارة الجامعية وكما معلوم فإن فئة الإناث هي الفئة التي تلاؤمها الأعمال التي تحتاج

للتركيز والصبر خاصة الأعمال الروتينية في الإدارة، وهذا ما يجعل الأداء الوظيفي يكون في المستوى المطلوب والمتوقع على الأقل.

- وفق خصائص الخبرة والأقدمية فإن نسبة 24% من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في عملهم الإداري 5 سنوات فأقل، ونسبة 35% من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في عملهم الإداري بين 5 سنوات فأكثر و 15 سنة فأقل، ونسبة 17% من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في عملهم الإداري بين 15 سنة فأكثر و 25 سنة فأقل، ونسبة 12% من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في عملهم الإداري أكثر من 25 سنة، فغالبية أفراد العينة لديهم خبرة في العمل وأقدمية من 5 سنوات فما فوق بنسبة 64% وهذا ما يعكس إمكانية تمكن أفراد العينة من أداء وظائفها كما هو متوقع على أكمل وجه على الأقل.

2- النتائج الجزئية الأولى:

تمثل نتائج المحور الأول أو التساؤل الجزئي الأول التي توصلنا إليها من خلال التحليل والمناقشة التي تمت على مستوى تفرغ الاستثمارات وعرض بياناتها وتحليلها، حيث تمحور التساؤل حول مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية في إدارة جامعة باتنة حيث شملت مؤشرات تتعلق بالعناصر الإدارية وأخرى تتعلق بالعناصر المادية المكونة لبيئة العمل الداخلية وهي:

أ- تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة لعناصرها الإدارية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت) بشكل إيجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

ب- تستوفي بيئة العمل الداخلية لعناصرها المادية (الإضاءة، الحرارة والتهوية

التجهيزات المكتبية) بشكل إيجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

وأهم النتائج التي توصلنا إليها الآتي:

2-1-العناصر الإدارية:

أ-القيادة الإدارية:

-بالنسبة لمدى اهتمام الرؤساء بأداء مهام الإداريين تبين أن الاهتمام نسبي بنسبة 74%. والذي يعكس الاهتمام النسبي بمدى تحقيق الأهداف والمستوى الذي وصلت إليه، وهذا ما بين أن نمط أسلوب القيادة الإدارية ليس تسيبي على الأقل.

-بالنسبة لمدى اهتمام الرؤساء بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل مع الإداريين تبين أن الاهتمام نسبي أيضا بنسبة 51% والذي يعكس أن الرؤساء يفتقرون للتخصص والمعرفة والدراية الجيدة بأساليب القيادة الناجحة في الإدارة الجامعية، بسبب كون أغلب الرؤساء هم أساتذة جامعيين من مختلف التخصصات العلمية.

ومن خلال الطرح النظري تبين أن القيادة هي التي تضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات للمؤسسة فهي أيضا مسؤولة عن تهيئة بيئة عمل داخلية إيجابية تنمي الابتكار والتجديد لدى الإداريين وتعمق الرغبة والاستعداد لتحسين أدائهم، فالقيادة الإدارية عامل مهم في تحديد طبيعة البيئة الداخلية للعمل حيث أن نمط القيادة الإدارية هو الذي يحدد إيجابية أو سلبية بيئة العمل الداخلية، وذلك من خلال مدى اهتمامها بالمرؤوسين أثناء أدائهم لوظائفهم وتوجيههم بالمناقشات الدائمة أو الدورية، واستخدام الأسلوب القيادي الناجح مثل التوجيهي والاستشاري وغيرها.

ب-النظم واللوائح والقوانين:

-بالنسبة لمدى وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل للإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو وضوح نسبي وذلك بنسبة 47% والسبب يعود دائما إلى قلة تخصص الكثير من الرؤساء في مجال الإدارة وتسييرها، ونقص خبرتهم حتى يوفروا الأدلة التي توضح وتشرح القواعد والقوانين والإجراءات الخاصة بالعمل والعلاقات وغيرها للإداريين بشكل دقيق

وبالتالي فإن الرؤساء لم يوفقوا كثيرا في شرح القوانين والقواعد واللوائح للإداريين، وبالتالي فإن الفهم الخطأ لهذه القوانين واللوائح قد يحدث.

- مدى مرونة القواعد والإجراءات والقوانين حسب موقف العمل للإداريين هي مرونة نسبية بنسبة 46% وهذا ما يجعلنا نقر أنها ليست مرنة بشكل كلي حسب موقف العمل في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، ولا تتماشى مع ظروف العمل بشكل تيسرها، وذلك بسبب عدم وضوحها لدى الكثير من أفراد العينة وجهلهم لها يجعل في اعتقادهم أنها صارمة وغير مواتية لأدائهم الوظيفي في كثير من الأحيان.

-للنظم واللوائح والقواعد دور أيضا في تحديد طبيعة بيئة العمل الداخلية إن كانت إيجابية أو سلبية فشرحها وتبيانها للإداريين وكذا مرونتها يسهل العمل وبالتالي تسهم في تشجيعهم على الإبداع والابتكار والتجديد ومواجهة التغيرات التي تحدث سواء خارج الجامعة أو داخلها وكذلك مرونتها ووضوحها يساعد المؤسسة على تنفيذ مهامها، وهذا ما تثبته الأطروحات النظرية في هذا المجال.

ج- طبيعة العمل والتخصص:

-بالنسبة لمدى مناسبة المؤهلات والتخصصات العلمية للإداريين لوظائفهم نسبي بنسبة 45%، بمعنى عدم ملائمة تخصصات الكثير من أفراد العينة لوظائفهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية وهذا ما ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي، وذلك بسبب تعيين الكثير منهم في وظائف لا تمت بصلة لتخصصاتهم.

-وهذا ما يجعل من بيئة العمل الداخلية سلبية غير مساعدة ومشجعة للتجديد والعمل بإبداع وتفاني، لأن الفرد يشعر بعدم مناسبة عمله له مما يؤدي به إلى الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث الجامعة وتطويرها في المجال الإداري خاصة فكلما كان العمل مناسباً للمؤهلات والتخصص زاد التحدي وكانت بيئة العمل الداخلية إيجابية.

د- الرقابة الإدارية:

- بالنسبة لمدى تنظيم الرؤساء لسلوكيات وتصرفات الإداريين نسبي جدا بنسبة 58% وهذا ما يعكس قلة الاهتمام وقلة الرقابة لتصرفات وسلوكيات الإداريين إن كانت إيجابية أو سلبية من طرف الرؤساء، بسبب عدم توفير جو ملائم لمناقشة أساليب العمل، ومراقبتها وتطبيق الأسلوب القيادي التوجيهي أو الاستشاري.

- مدى تصحيح الرؤساء للأخطاء المهنية والإدارية للإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية نسبي بنسبة 61% بسبب غياب اهتمام الرؤساء بتصحيح الأخطاء ومراقبة الثغرات التي تحدث في العمل خاصة وأن العمل الإداري مترابط ببعضه البعض ومن مستوى لآخر، وهذا يعكس أن الرقابة الإدارية في بيئة العمل الداخلية فيها نوعا من النقص والضعف بشكل طفيف.

- فهذه النسبية في تطبيق الرقابة الإدارية في الإدارة يجعل من بيئة العمل الداخلية سلبية نسبيا، لأن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق بيئة عمل داخلية هادفة في تحقيق متطلبات الجامعة وإدارتها بشكل ملائم.

هـ- الاتصال الإداري:

- بالنسبة لنظام الاتصال الإداري في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية لا يساعد على تدفق المعلومات الضرورية للعمل إلى الإداريين بنسبة 54% وذلك في شتى أشكاله الصاعد والنازل والأفقي، بسبب قلة الاجتماعات الدورية والتنسيقية واحتكار المعلومات لدى الرؤساء أنفسهم، وهي نتيجة حتمية بمقارنة نتائج وضوح القواعد والقوانين ومرونتها، التي تعكس أن نظام الاتصال بالإداريين غير فعال بشكل نسبي.

- فنسبية الاتصال الإداري يعني بطأه وعدم فعاليته وهذا ما يؤدي إلى خلق خلل في بيئة العمل الداخلية وعدم ملائمتها للعمل، لأن الاتصال الإداري يسهم بصورة فعالة في تكوين بيئة عمل داخلية إيجابية وفي تحديد خصائصها، وفعالية الاتصال الإداري تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت لبيئة العمل الداخلية، والاتصال الإداري الجيد هو ذو اتجاهين يتيح

للإداريين فرص إبداء الرأي والتعلم، ولقد أثبتت الدراسات أن الاتصال الإداري ذو اتجاه واحد الذي يصدر الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي يؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها.

و-العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

-بالنسبة لإهتمام الرؤساء باقتراحات وآراء الإداريين عندما تُرْفَع إليهم هو اهتمام نسبي وذلك بنسبة 45%، لأن طبيعة القيادة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية تختلف من رئيس لآخر، لكون الرؤساء متعددون ومختلفون في طبائعهم وشخصياتهم وفي أساليب قياداتهم وبالتالي لا يوجد توافق وانسجام في تطبيق الأسلوب القيادي الموحد، وهذا يعكس الاهتمام النسبي الطفيف بالعلاقات غير الرسمية أو الإنسانية لدى الكثير من الرؤساء مع مرؤوسيتهم، إضافة إلى غياب عنصر المشاركة في الإدارة والذي يجب أن يطبق من طرف السلطات العليا حتى يتم تطبيقه في المستويات الأقل في الإدارة الجامعية مثل: رئاسة الجامعة، إلى رئاسة الكلية أو المعهد وهكذا.

- مدى اهتمام الرؤساء بتشجيع الإداريين على التعاون مع زملائهم نسبي وذلك بنسبة 69% والذي يعكس تشجيع القيادة الإدارية على تطبيق العلاقات الإنسانية بين الإداريين ولو بشكل نسبي في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية.

-ما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الرؤساء والإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هي علاقة جيدة بشكل نسبي وذلك بنسبة 87%، وهي نتيجة تعكس اهتمام نسبي من طرف الكثير من الرؤساء والقيادة الإدارية بصفة عامة بالعلاقات غير الرسمية مع الإداريين.

-بالنسبة لطبيعة العلاقة بين الإداريين فيما بينهم هي علاقة جيدة بنسبة 89%، فالتعاون الذي يحدث بينهم يعكس العلاقات الطيبة بينهم في بيئة العمل الداخلية.

-مدى التعاون بين الإداريين فيما بينهم في أداء الوظائف في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو نسبي وذلك بنسبة 79% ويتم بشكل تلقائي لأن طبيعة أعمالهم تتطلب ذلك نظرا لإرتباطها مع بعضها البعض.

-فيما يتعلق بانتشار روح العمل كفريق بين الإداريين في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو نسبي بنسبة 75% وذلك بسبب انتشار التعاون التلقائي بينهم والمشجع أيضا من طرف الرؤساء من جهة، ونظرا لطيب العلاقات من جهة أخرى، وجاء بشكل نسبي نظرا لاعتبار البعض أن العمل كفريق واحد يتم بطريقة سلبية ولدواعي شخصية ومصالحة، كالاتكال على الآخرين، غير أن العمل كفريق له أبعاد إيجابية أخرى وهو التكامل في الأداء الوظيفي إن تم استغلاله بطريقة إيجابية طبعاً.

-فالعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والإداريين وبين الإداريين فيما بينهم من شأنها أن تخلق بيئة عمل داخلية جيدة، فعندما تغيب الموضوعية في التكامل مع الإداريين وعدم ترسيخ العلاقات المبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للإداريين، بعكس استخدام العلاقات الطيبة سواء في العلاقات الرسمية وغير الرسمية فإنها تنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين.

ز- الحوافز والمكافآت:

-بالنسبة للدخل الذي يتقاضاه الإداري في الإدارة الجامعية غير مرضي وغير ملائم له مقارنة مع ظروف معيشته وذلك بنسبة 86% وبقوة، بسبب انعدام المكافآت المادية التي صرح البعض بوجودها وعدم تطبيقها لظروف غامضة، وكذا تأخر الترقيات.

-التشجيع المعنوي للإداريين من طرف الرؤساء عند إنجازهم للأعمال والوظائف هو نسبي بنسبة 46% ، وهي نتيجة حتمية بالمقارنة مع نتيجة اهتمام الرؤساء بأداء ومهام الإداريين، وهذا يعكس أن التحفيز المعنوي قليل ونسبي والذي يعتبر ضرورة لرفع الروح المعنوية ودفع الإداريين للعمل بمزيد من الطاقة والرغبة، فالرؤساء بذلك يحتاجون لمزيد من التطوير في المهارات القيادية ومعرفة كثيفة عن القيادات الناجحة في الإدارة والتسيير.

- الترقية التي تتم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هي ترقية غير آلية بنسبة 82% وهي تعتبر من التحفيزات المادية للإداريين.

- إن إدراك المؤسسة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية وتطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق بيئة عمل داخلية جيدة تسهم في فعاليتها ورفع إنتاجيتها، كما أن الحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل والابتكار، أما الحوافز السلبية تتمثل في خوف المرؤوسين الدائم من العقاب والتهديد وغيرها.

2-2-العناصر المادية:

- بالنسبة للحرارة والتهوية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية ملائمة بشكل نسبي بنسبة 54%.

- الإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية ملائمة بشكل إيجابي بنسبة 93%.

- بالنسبة للتجهيزات المكتبية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية ملائم بشكل نسبي باتجاه الإيجاب بنسبة 59%.

- ومعلوم أن العناصر المادية إن كانت إيجابية فمن شأنها أن تسهم كذلك في خلق بيئة عمل داخلية ملائمة وإيجابية تسهم في فعالية المؤسسة الجامعة ورفع مستويات إنتاجيتها وجودتها، لذا فإن الاهتمام بالعناصر المادية والعمل على توفيرها وتحقيقها بشكل ملائم وعادل للمرؤوسين في أماكن عملهم يسهم في زيادة ولائهم وانتمائهم.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول للدراسة من وجهة نظر

أفراد العينة من الإداريين:

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

والذي يشمل المؤشرات الآتية:

أ- تستوفي بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية لعناصرها الإدارية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت) بشكل إيجابي وفعال.

ب- تستوفي بيئة العمل الداخلية لعناصرها المادية (الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية) بشكل إيجابي وفعال.

حيث ثبت من خلال النتائج أن بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية والمادية في الإدارة الجامعية في الكليات والمعاهد بنسبة **66,50%** وليس بشكل فعّال وتام.

أ- حيث أن العناصر الإدارية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت) مستوفاة في بيئة العمل الداخلية بمتوسط نسبي هو **64,35%**.

ب- أما بالنسبة للعناصر المادية (الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية) مستوفاة في بيئة العمل الداخلية بمتوسط نسبي هو **68,66%**.

3-النتائج الجزئية الثانية:

تمثل نتائج المحور الثاني أو التساؤل الجزئي الثاني التي توصلنا إليها من خلال التحليل والمناقشة التي تمت على مستوى تفريغ الاستمارات وعرض بياناتها وتحليلها، حيث تمحور التساؤل حول مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) من وجهة نظر العينة، حيث يشمل هذا التساؤل الفرعي الثاني ثلاث تساؤلات فرعية أخرى وهى:

1- ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟

2- ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في الأداء الوظيفي

للإداريين؟

3- ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات

الأداء؟

3-1-1 - مدى رضا أفراد العينة من العمال الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية

(الإدارية والمادية).

والذي يشمل المؤشرات الآتية:

أ- الموظفون الإداريون راضون عن العناصر الإدارية المكونة لبيئة عملهم الداخلية والتمثلة في: القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت، بشكل يلائمهم لأداء وظائفهم.

ب- الموظفون الإداريون راضون عن العناصر المادية المكونة لبيئة عملهم الداخلية والتمثلة في: الإضاءة، التهوية والحرارة، التجهيزات المكتبية، بشكل يلائمهم لأداء وظائفهم.

3-1-1-1-العناصر الإدارية:

أ-القيادة الإدارية:

-مدى رضا الإداريين عن أسلوب الرؤساء القيادي في بيئة عملهم الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 58% بسبب اختلاف الأساليب القيادية وتنوعها بين الإنساني والمسيطر وغيرها والتي هي غير مقبولة عند أفراد العينة، وبالتالي فإن هذا يؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين، ولقد أثبتت الدراسات أن رضا المرؤوسين عن قياداتهم الإدارية وأساليبها من شأنه أن يسهم في تحسين مستويات إنتاجهم وولائهم وانتمائهم لمؤسساتهم يزيد ويقوى، ولقد أثبتت دراسة حبيب سميح خوام بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الداء الوظيفي" أن عدم وجود حوار وأسلوب تواصل محدد بين الإدارة والعاملين أدى إلى عدم رضا وبالتالي أثر ذلك في أدائهم الوظيفي.

ب- النظم واللوائح والقوانين:

-مدى رضا الإداريين عن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 42% بسبب طريقة تطبيقها وعدم شرحا كفاية، ومضامينها التي لا تتجدد وتتغير حسب الظروف والتطورات الحاصلة في شتى المجالات، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى عرقلة الأداء الوظيفي بصفة عامة.

ج- طبيعة العمل والتخصص:

-مدى رضا أفراد العينة من الإداريين عن مناسبة مؤهلاتهم وتخصصاتهم مع وظائفهم في بيئة عملهم الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 46% بسبب أن غالبية الإداريين يعملون في وظائفهم من دون ملائمة تخصصاتهم لها وهذا ينعكس بالسلب على أدائهم الوظيفي في بيئة العمل الداخلية، وعدم رضاهم ينعكس سلبا على أدائهم أو محاولة تحسينه.

د- الرقابة الإدارية:

-مدى رضا الإداريين عن نظام الرقابة الإدارية في بيئة عملهم الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 54% بسبب أن نظام الرقابة الإدارية فيه خلل أو سوء في طريقة تطبيقه وهذا ينعكس على الأداء الوظيفي للإداريين بشكل سلبي.

هـ- الاتصال الإداري:

-مدى رضا الإداريين عن نظام الاتصال الإداري في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 42%، بسبب أن نظام الاتصالات الإدارية في بيئة العمل الداخلية غير مطبق بالطريقة الناجعة والمسهلة لأداء العمل ولا يتم بكل أشكاله، وهذا يدل على عدم نجاح نظام الاتصال الإداري بتقريب المسافات بين العاملين والإدارة العليا، مما أدى إلى عدم رضا أغلبية العينة عنه وهذا ينعكس سلبا على أداء العينة الوظيفي.

و-العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

-مدى رضا الإداريين على العلاقات غير الرسمية مع رؤسائهم في بيئة العمل الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 42% بسبب عدم اهتمام الرؤساء بالعلاقات الإنسانية مع الإداريين والذي ينعكس سلباً على أداء أفراد العينة، كما أن العلاقات التي تتعدى مجال العمل في أي مؤسسة والتي تحترم القوانين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين في الأداء الوظيفي للإداريين.

-رضا الإداريين عن التعاون القائم مع زملائهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 70% بسبب أن الإداريون راضون عن التعاون الذي يتم مع زملائهم في العمل بشكل نسبي نظراً لطيب العلاقة بينهم، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية.

-مدى رضا الإداريين عن العمل بروح الفريق مع زملائهم في بيئة عملهم الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 76%، بسبب أن أغلبية أفراد العينة راضية عن التعاون مع زملائهم ولو بشكل نسبي وهذا سيؤثر بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.

ز-الحوافز والمكافآت:

-مدى رضا الإداريين عن نظام الحوافز المعنوية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي وضعيف بنسبة 28%، بسبب قلة التشجيع والثناء والتقدير لهم وهذا ينعكس سلباً على دافعيتهم للعمل ورغبتهم وبالتالي التأثير السلبي على أدائهم الوظيفي، وهي نتيجة منطقية بالمقارنة مع عدم رضاهم عن العلاقات غير الرسمية مع رؤسائهم نتيجة عدم اهتمام الرؤساء بالعلاقات الإنسانية معهم نسبياً.

-مدى رضا أفراد العينة من الإداريين عن نظام الترقية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 29%، وهذا سيؤثر في دافعيتهم وبالتالي التأثير في أدائهم الوظيفي بشكل سلبي.

3-1-2-العناصر المادية:

-مدى رضا أفراد العينة من الإداريين عن نظام الإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي بنسبة 76%. بسبب أن نظام الإضاءة سواءً الطبيعية أو الإصطناعية ملائم وهذا سيؤثر بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.

-مدى رضا الإداريين عن نظام التهوية والحرارة في بيئة عملهم الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 54%، بسبب عدم ملائمة ومناسبة نظام التهوية والحرارة للعمل نسبيا مما يؤثر سلبا على دافعية الإداريين وبالتالي سيؤثر في أدائهم الوظيفي بشكل سلبي.

-بالنسبة لمدى رضا الإداريين عن التجهيزات المكتبية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو رضا نسبي جدا بنسبة 18%، لأن نظام التجهيزات المكتبية في بيئة عملهم الداخلية غير ملائم وكامل بحيث يرضون عنه، وبالتالي فإنها ستعكس على دافعية الإداريين للعمل ورغبتهم وارتياحهم مما يؤدي إلى نتيجة حتمية وهي التأثير السلبي على أدائهم الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الأول للتساؤل الفرعي الثاني للدراسة من وجهة نظر أفراد العينة من الإداريين:

ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟

ويشمل على المؤشرات الآتية:

أ- الموظفون الإداريون راضون عن العناصر الإدارية المكونة لبيئة عملهم الداخلية والمتمثلة في: القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت، بشكل يلائمهم لأداء وظائفهم.

ب- الموظفون الإداريون راضون عن العناصر المادية المكونة لبيئة عملهم الداخلية والمتمثلة في: الإضاءة، التهوية والحرارة، التجهيزات المكتبية، بشكل يلائمهم لأداء وظائفهم.

حيث ثبت من خلال النتائج أن مدى رضا الإداريين عن عناصر بيئة عملهم الداخلية (الإدارية والمادية) هو رضا نسبي جدا بنسبة 49%، وهو ما سيؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي.

أ- حيث أن رضا الإداريين عن العناصر الإدارية من: القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت، هو رضا نسبي بمتوسط نسبي 48,7% .

ب- رضا الإداريين عن العناصر المادية من: الإضاءة، التهوية والحرارة التجهيزات المكتبية، هو رضا نسبي باتجاه السلب بمتوسط نسبي 49,33%.

3-2- مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في الأداء الوظيفي

للإداريين.

حيث يشمل المؤشرات الآتية:

أ- تؤثر العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت) في الأداء الوظيفي للإداريين تأثيرا قويا.

ب- تؤثر العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية (الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية) في الأداء الوظيفي للإداريين تأثيرا قويا.

3-2-1-العناصر الإدارية:

أ-القيادة الإدارية:

-مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل أسلوب قيادتهم في بيئة عملهم الداخلية نسبي بنسبة 13% أداء وظيفي عال، وبنسبة 59% أداء وظيفي متوسط ، وهذا ما يعكس أن أسلوب القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية محفز نسبيا للأداء الوظيفي الحسن على الأقل.

ولقد توصلت دراسة ليببيت، لوين و وايت **Lippit, Lewin, white** سنة 1939م إلى أنه: في ظل النمط التسلسلي ينخفض كل من حجم وكفاءة العمل وتتعدم روح الجماعة، زيادة العدوانية، الميل إلى الإلتلاف، شيوع السلوك التوكلي الإعتمادي. وفي ظل النمط الديمقراطي ترتفع كل من كفاءة وفاعلية العمل، ارتفاع مستوى الالتزام ارتفاع مستوى دافعية الانجاز وارتفاع مستوى التفكير الجماعي والتفاعل.

ب-النظم واللوائح والقواعد:

-مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو مستوى نسبي حيث جاء بنسبة **10%** الأداء الوظيفي عال، ونسبة **54%** الأداء الوظيفي متوسط، وذلك بسبب الوضع النسبي للقواعد والقوانين والإجراءات، الذي أدى إلى الفهم الخطأ لها وبالتالي سوء سير العمل المنوط للإداريين في الإدارة الجامعية أي تدني مستوى أدائهم الوظيفي، كما يعود السبب لقلة اختصاص القيادة الإدارية وكون أكثر الرؤساء الإداريين في الإدارة الجامعية من الأساتذة الجامعيين. الأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الإداريين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للإداريين وبالتالي تعجز المؤسسة على مواجهة التغيرات البيئية.

ج-الرقابة الإدارية:

-مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الرقابة المعمول بها والمطبقة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي، جاء بنسبة **08%** الأداء الوظيفي عالٍ ونسبة **58%** الأداء الوظيفي متوسط، نتيجة أن الرقابة الإدارية في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية لا تتم بالشكل الذي يجعلها تؤثر في الأداء الوظيفي بشكل إيجابي لدى الإداريين. لأن الرقابة الإدارية عامل أساسي لتفعيل بيئة العمل الداخلية وتفعيل الأداء الوظيفي فإذا اتخذت منحى سلبي ستشعر الإداري بأنه تحت ظل الرقابة المباشرة، وقد تسبب له ضغطاً

وتحبط من عزيمته وتجعلهم يعملون في إطار من الروتينية ويعزفون عن التجديد والإبداع وبالتالي تدني أدائه الوظيفي.

د-الاتصال الإداري:

-مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الاتصال في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي، وذلك بنسبة 53% الأداء الوظيفي متوسط.

والاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعامل وحصوله على رضا أكبر في العمل فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق، ولقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الإداري علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء الوظيفي، ويرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على تقييم الأداء الوظيفي وإنتاجية العمل، وفي تحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا التحفيز وزيادة الحماس لدى العاملين.

هـ-العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

-مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العلاقة القائمة بينهم ورؤسائهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي، بنسبة 06%الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 62% الأداء الوظيفي متوسط، وذلك بسبب سوء العلاقة بين بعض الإداريين والرؤساء.

-مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العلاقات مع زملائهم في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي، بنسبة 24%الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 64% الأداء الوظيفي متوسط، نظرا لطيب العلاقات بين الإداريين فيما بينهم.

-مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل روح العمل كفريق في بيئة العمل الداخلية هو أداء نسبي، بنسبة 12% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 72% الأداء الوظيفي متوسط نظرا لانتشار روح العمل كفريق بين الإداريين ولو بشكل نسبي في بيئة العمل الداخلية وهذا ما يعكس وجود علاقات إنسانية بين الإداريين.

و- الحوافز والمكافآت:

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الحوافز والمكافآت في بيئة العمل الداخلية هو أداء نسبي، بنسبة 24% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 57% الأداء الوظيفي متوسط. لأن هناك علاقة واضحة في حين يحصل الموظف على ترقية والحوافز يزيد إقباله على العمل و يتحسن أدائه الوظيفي.

يعتقد الكثيرون في دور تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات والمنظمات ويتضح ذلك من دراسات متعددة منها دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل التي توصلت إلى أن الحوافز حدثت من نسب الغياب وساهمت في جذب العناصر الفعالة للإلتحاق بالمنظمة أو المؤسسة كذلك كان لها دور في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، عدالة التوزيع، وهي تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمات والمؤسسات.

ز- العناصر المادية:

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الإضاءة في بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية هو أداء نسبي، بنسبة 12% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 69% الأداء الوظيفي متوسط.

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل نظام التهوية والحرارة في بيئة العمل الداخلية هو أداء نسبي، بنسبة 08% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 74% الأداء الوظيفي متوسط بسبب كون نظام التهوية والحرارة في بيئة العمل الداخلية جيد ومتماشى مع الظروف الطبيعية سواءً في الحر أو البرد وبالتالي كان تأثيره إيجابي.

-مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل التجهيزات المكتبية في بيئة العمل الداخلية نسبي، بنسبة 18% الأداء الوظيفي عالٍ، ونسبة 57% الأداء الوظيفي متوسط، وبالتالي الأداء الوظيفي منخفض نسبياً.

للعناصر المادية دور أساسي في تشكيل بيئة العمل الداخلية الإيجابية وبالتالي فهو يؤثر في تحديد مستويات الأداء الوظيفي الجيد والفعال، وهذا ما أثبتته دراسة حبيب سميح خوام "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي" بأن لمكان العمل وتهيئته أهمية كبيرة لأن له تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الثاني للتساؤل الفرعي الثاني للدراسة من وجهة نظر أفراد العينة من الإداريين:

ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في الأداء الوظيفي

للإداريين؟

ويشمل المؤشرات الآتية:

أ- تؤثر العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت) في الأداء الوظيفي للإداريين تأثيراً قوياً.

ب- تؤثر العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية (الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية) في الأداء الوظيفي للإداريين تأثيراً قوياً.

حيث ثبت من خلال النتائج أن عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) أثرت في

الأداء الوظيفي للإداريين بشكل كبير، حيث أن مستوى الأداء الوظيفي عالٍ جاء

بنسبة 12,39%، ومستوى الأداء الوظيفي متوسط جاء بنسبة 63,26%.

أ- حيث أثرت العناصر الإدارية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في

الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز

والمكافآت) لبيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين بشكل كبير مما جعل من

مستوى الأداء الوظيفي نسبي جدا، حيث جاء بمتوسط نسبي **12,66**% الأداء الوظيفي عالٍ ومتوسط نسبي **59,87**% الأداء الوظيفي متوسط.

ب- حيث أثرت العناصر المادية (الإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية) لبيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين بشكل كبير، مما جعل من مستوى الأداء الوظيفي نسبي جدا، حيث جاء بمتوسط نسبي **12,12**% الأداء الوظيفي عالٍ ، ومتوسط نسبي **66,66**% الأداء الوظيفي متوسط.

3-3- تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء:

ويشمل المؤشرات الآتية:

- ز. يلتزم الإداريون باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم بشكل دائم.
- ح. يبذل الإداريون الجهد في أداء وظائفهم بشكل دائم.
- ط. يتقيد ويلتزم الإداريون بأوقات دوام العمل بشكل دائم ومنتظم.
- ي. ينجز الإداريون وظائفهم في الأوقات المحددة بشكل دائم.
- ك. ترتفع دافعية الإداريين في العمل في بيئة عملهم الداخلية بشكل دائم.
- ل. يشعر الإداريون بالارتياح في عملهم في بيئة العمل الداخلية بشكل دائم.

ولقد توصلنا للنتائج الآتية:

-إلتزام الإداريين بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل في بيئة العمل الداخلية هو إلتزام نسبي بنسبة **51**% بشكل دائم ونسبة **35**% بشكل متذبذب، وهو ما يعكس أن الأداء الوظيفي للعمال الإداريين في ظل ذلك هو أداء نسبي.

-يبذل الإداريون الجهد في أداء وظائفهم بشكل نسبي بنسبة **76**% دائما ونسبة **22**%

أحيانا، وهذا يعكس أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل الجهد الذي يبذلونه هو أداء نسبي.

-ينتقد الإداريون بأوقات دوام عملهم بشكل نسبي وإيجابي بنسبة 63% دائما 29% أحيانا وهذا يعكس أن الأداء الوظيفي للإداريين في بيئة عملهم الداخلية هو أداء نسبي بشكل إيجابي.
- ينجز الإداريون وظائفهم في الأوقات المحددة بنسبة كبيرة وذلك بنسبة 99% والذي يعكس أن مستوى أدائهم الوظيفي في ظل إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة هو مستوى عالٍ وإيجابي.

-ارتفاع دافعية الإداريين في بيئة عملهم الداخلية هو ارتفاع نسبي بنسبة 37% دائما ونسبة 53% أحيانا والذي يعكس أن الأداء الوظيفي في ظل ارتفاع دافعية الإداريين في العمل في بيئة عملهم الداخلية هو أداء نسبي.

-مدى شعور الإداريين بالارتياح في عملهم في بيئة عملهم الداخلية هو شعور نسبي بنسبة 39% بشكل دائم ونسبة 49% أحيانا وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للإداريين في ظل شعورهم بالارتياح في عملهم في بيئة العمل الداخلية هو أداء نسبي.
ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الثالث للتساؤل الفرعي الثاني للدراسة من وجهة نظر أفراد العينة من الإداريين:

ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء؟
حيث يشمل المؤشرات الآتية:

- أ. يلتزم الإداريون باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم بشكل دائم.
 - ب. يبذل الإداريون الجهد في أداء وظائفهم بشكل دائم.
 - ج. ينتقد ويلتزم الإداريون بأوقات دوام العمل بشكل دائم ومنتظم.
 - د. ينجز الإداريون وظائفهم في الأوقات المحددة بشكل دائم.
 - هـ. ترتفع دافعية الإداريين في العمل في بيئة عملهم الداخلية بشكل دائم.
 - و. يشعر الإداريون بالارتياح في عملهم في بيئة العمل الداخلية بشكل دائم.
- حيث ثبت من خلال النتائج أن الإداريون قَيّموا أدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية بشكل عام، على أنه نسبي من خلال جملة من المؤشرات التي وضعتها الباحثة كمعايير

ومحددات الأداء الوظيفي، والتي اختبرناها من أجل إعطاء الدراسة القيمة العلمية والموضوعية ولإثبات أن إجابات المبحوثين عن التساؤل الفرعي الثاني ليس فيها تناقض، حيث جاءت نسب الإلتزام بتلك المؤشرات كآآتي:

يلتزم الإداريون باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم، وكذلك بالنسبة لبذلهم الجهد في أداء وظائفهم وإلتزامهم بأوقات العمل وإنجاز العمل في الوقت المحدد وكذا ارتفاع دافعيتهم في العمل وشعورهم بالارتياح أثناء أداء وظائفهم بنسبة **60,83%** بشكل دائم ويلتزمون بها بنسبة **31,33%** أحيانا، فالإلتزام بها نسبي حسب وجهة نظر أفراد العينة من الإداريين، وهو ما يعكس أن أدائهم الوظيفي نسبي وهذا ما أثبتته نتائج التساؤل الثاني للتساؤل الفرعي الثاني للدراسة.

وعموما نخلص إلى الآتي:

بما أن التساؤل الرئيسي يتمثل في: **ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء**

الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟ فإننا توصلنا إلى الآتي:

إن لبيئة العمل الداخلية وعناصرها الإدارية والمادية تأثير كبير على الأداء الوظيفي، وهذا ما أثبتته دراسة شامي صليحة: **"المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"** 2010م، ودراسة عبد العزيز إبراهيم التويجري: **"البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"** 2003م، لأن بيئة العمل الداخلية هي المكان الذي يعمل فيه الفرد والمكان الذي ينتج فيه ويقدم كل طاقاته وإمكاناته وتجسيد قدراته على أرض الواقع حتى ينتج بكفاءة وجودة، فحينما نقول بيئة عمل داخلية جيدة وملائمة للعمل وأداء الوظائف نعني بذلك أن:

- 1- القيادة الإدارية وأسلوبها ناجع ومتماشي مع معطيات المرؤوسين ومتطلبات ظروف العمل بحيث أنها مرنة وتستخدم أكثر من أسلوب قيادي يتماشي مع طبيعة المرؤوسين شريطة أن تكون فعالة.

- 2- النظم واللوائح والقوانين ملائمة وواضحة لدى كل العاملين سواء الرؤساء أو المرؤوسين

ومرنة ومتجددة وقابلة للتغيير حسب ظروف العمل ومتطلبات العصر.

- 3- طبيعة العمل والتخصص ملائمة بحيث أن كل موظف سواءً الرئيس أو المرؤوس في المكان المناسب، بحيث يتلاءم تخصصه العلمي مع وظيفته.
- 4- الرقابة الإدارية مرنة تستخدم أسلوب التصحيح والتوجيه لا العتاب واللوم والعقاب، بحيث لا يشعر العامل بعدم فعاليته وبالتالي تتعدم ثقته بنفسه وبأدائه الوظيفي.
- 5- الاتصال الإداري الانسيابي، كالدّم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه، يتم بطريقة انسيابية لكي تتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات داخل المؤسسة وذلك باستغلال كافة أشكاله في المؤسسة.
- 6- العلاقات الرسمية وغير الرسمية سواءً بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم جيدة ومساندة وداعمة للعلاقات الإنسانية بحيث تدفع الجميع إلى التعاون والتكامل والتفاهم وأن تتم العلاقات الرسمية بكل موضوعية وعدل.
- 7- الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية عادلة، فهي تمثل المؤثرات التي تدفع العامل لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية وبشكل جيد ويشجعهم للاستمرار، فلا بد أن تدرك المؤسسة أهميتها والعمل على تطبيقها بشكل عادل بين العاملين.
- 8- الإضاءة جيدة سواءً الطبيعية أو الإصطناعية ومساعدة على أداء الوظائف.
- 9- التهوية والحرارة جديتين في البرد والحر، بحيث تسهم في استمرار الفرد بالعمل بشكل جيد.
- 10- التجهيزات المكتبية ملائمة للعمل وأداء الوظائف، بحيث تغطي كل احتياجات العامل. وبالتالي فإن هذا سيسهم في خلق بيئة عمل داخلية جيدة وفعالة تسهم في زيادة إنتاجية الفرد العامل وتسهم في فعالية أدائه الوظيفي في الإدارة الجامعية وغيرها من المؤسسات، بحيث تحفز فيهم الدافعية وحب عملهم والتزامهم بأوقات العمل وإنجاز المهام الموكلة إليهم وزيادة دافعيتهم وشعورهم بالارتياح.

من خلال نتائج التساؤلات الفرعية للدراسة يمكن الإجابة على التساؤل الرئيس

كالآتي:

1- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة **66,50%** وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).

2- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج الآتية:

أ- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) هو رضا نسبي بنسبة **49%**.

ب- أثر عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي بشكل متوسط بنسبة **63,26%** ، وعالٍ بنسبة **12,39%**.

ت- من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة إلتزام الإداريين بها نسبية باتجاه الإيجاب بنسبة **60,83%** بشكل دائم، وأحيانا بنسبة **31,33%**.

وبالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي الأخير نظرا لكون بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي وباتجاه الإيجاب ومستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية نسبي أيضا فإننا نستنتج أن:

مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل مما أدى إلى التأثير في مستوى أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

الخاتمة

يعتبر الأداء الوظيفي الإنجاز الذي يحققه الإداري بحيث يتوافق مع معايير ومستويات الجودة في الإدارة الجامعية، ويكون إيجابيا يعني أن كفاءة الإداري فعالة وفي المستوى المطلوب من حيث مهاراته وإمكاناته وطاقاته وقدراته وكذا إبداعه ومن حيث تفاعله ببيئة عمله الداخلية لأن الإداري لا يعمل في فراغ بل في محيط وحيز يتفاعل معه حيث يشمل المؤسسة الجامعية وهيكلها الإداري الذي يتضمن بيئة العمل الداخلية ومكوناتها الإدارية والمادية.

والعنصر البشري -الإداري- مورد هام وأساسي للجامعة الجزائرية فهو يمتلك قدرة لا نهائية وهي العقل الذي يميزه عن الآلة، فالآلة لها طاقة إنتاجية محدودة لا يمكن أن ترتفع عنها مهما زدنا من القوة المحركة في حين أن العنصر البشري له طاقات لا حدود لها، إذا أُعطيت له الفرصة للإنتلاق ورفع معنوياته وشعوره بالطمأنينة والأهمية في مجال عمله فيحقق بذلك مستويات عالية في أدائه الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للجامعة.

ولكي تحقق الإدارة الجامعية أهدافها وفعاليتها بجودة عالية يجب أن لا تغفل الدور الفعال الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية بعناصرها الإدارية والمادية في التأثير على الأداء الوظيفي للعمال الإداريين في الإدارة الجامعية بمختلف مستوياتهم الوظيفية وخاصة الإداريين، حيث أن بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية تؤثر في دافعية عمالها وفي رغبتهم للعمل، فحينما يشعر الإداري برغبة ودافعية يعني أنه يشعر بالارتياح في مكان عمله ويعني أيضا أن القيادة الإدارية تُداريه وتهتم بطريقة أداء مهامه ومستوياته وتشرح له الأساليب الناجعة للعمل، وأن القوانين واللوائح والقواعد المنظمة للعمل واضحة ومرنة ومتجددة مع متطلبات العصر والوظيفة وظروفها وأن تخصص العامل ملائم مع وظيفته، والرقابة الإدارية موجّهة وفعالة، والاتصال الإداري انسيابي، والعلاقات الرسمية قائمة بشكل موضوعي والعلاقات غير الرسمية منتشرة وسائدة بشكل يحافظ على المكنات والمسؤوليات، والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية عادلة إضافة إلى وجود نظام للتهوية والحرارة والإضاءة والتجهيزات المكتبية ملائم للعمل، فبعد شعور الإداري في الإدارة الجامعية بالارتياح فإنه سيشعر بالرضا عن عناصر بيئة عمله الداخلية وبالتالي زيادة دافعيته

وتحسين أدائه الوظيفي بشكل يحقق ذاته للوصول به إلى أعلى المراتب الذي بدوره يحقق الأهداف العامة للجامعة.

فبالرغم من أهمية بيئة العمل الداخلية للأداء الوظيفي للإداري في الإدارة الجامعية نلاحظ أن هناك مشكلات تعترض تحقيق بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة، حيث توصلت دراستنا إلى النتائج الآتية:

1- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66,50% وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).

2- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج الآتية:

أ- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) هو رضا نسبي بنسبة 49%.

ب- أثر عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جدا بشكل متوسط بنسبة 63,26% ، وعالٍ بنسبة 12,39%.

ج- من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة إلتزام الإداريين بها نسبي جدا بنسبة 60,83% بشكل دائم، وأحيانا بنسبة 31,33%.

وبالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي جدا من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي الأخير نظرا لكون بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي ومستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية نسبي أيضا فإننا نستنتج أن:

مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جداً، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل و في أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة. وندفعنا هذه النتيجة إلى طرح تساؤلات هامة هي:

- كيف يمكن لمسؤولي الإدارات العليا أن يوفرنا بيئة عمل داخلية ناجحة وجيدة من حيث كل عناصرها بحيث تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بشكل إيجابي؟
- وما هي الإستراتيجية التي يتخذها المسؤولون لتحقيق ذلك؟
- ومن هم المسؤولون على ذلك؟

ونتيجة لذلك نطرح بعضاً من التوصيات للأخذ بها بعين الإعتبار من طرف المسؤولين والباحثين:

- 1 - على المسؤولين في الإدارة الجامعية إضافة لإهتمامهم بتحسين مستويات الأداء الوظيفي أن يدركوا الإهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة ومتجددة ومتطورة حتى يشعر العامل الإداري بالارتياح والرضا وبالتالي تقديم أفضل أداء لديه.
- 2 - أن يكون هذا الإهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية تحت إشراف إدارة ناجحة وفعّالة،
- 3 - دعوة مسؤولي الإدارات بالكليات والمعاهد بالجامعة إلى قيادة العمل بأسلوب علمي حديث وموضوعي.
- 4 - العمل على صناعة قيادات إدارية ناجحة تتماشى مع متطلبات العصر والموارد البشرية.
- 5 - العمل على شرح وتوضيح النظم والقوانين والقواعد المنظمة للعمل للعمال الإداريين عن طريق كتيبات أو مناشير توزع لهم.
- 6 - العمل على توظيف العمال الإداريين في مناصبهم وفق تخصصهم العلمي وبشكل فعلي.
- 7 - العمل على إتباع نظام للرقابة الإدارية يقوم على أساس التوجيه وتصحيح الأخطاء والعقوبة فقط إن لزم.
- 8 - العمل على توفير نظام للاتصال الإداري يكون إنسيابي وذو إتجاهات متعددة، عن طريق الاجتماعات للتقرب من الموظفين الإداريين لمعرفة احتياجاتهم وآرائهم وأفكارهم.

9 العمل على توفير علاقات رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين بطريقة موضوعية وقانونية ومرنة.

10 العمل على توفير علاقات غير رسمية بشكل لا يضر بالمكانات والمسؤوليات، بنشر ثقافة

التعاون والتكامل واحترام الآخرين.

11 العمل على توفير نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل ومرضي باتخاذ

سياسات جديدة في ذلك.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب العربية:

- 1 أحمد، دمري: مساهمة في دراسة ظروف العمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ب س.
- 2 أحمد، سميرة: مصطلحات علم الاجتماع، المملكة العربية السعودية، مكتبة الشقري، 1997م.
- 3 أنجرس، مورييس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، إشراف: مصطفى ماضي الجزائر، دار القصبه للنشر 2004 م.
- 4 البرعي، وفاء محمد: الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2002م.
- 5 الحسيني، السيد: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط4، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، عدد 18، دار المعارف، 1983م.
- 6 الخزامي، عبد الحكيم أحمد: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، ج2، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999م.
- 7 الشنواني، صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1994م.
- 8 الصوص، نداء محمد: السلوك الوظيفي، الأردن، مكتبة المجتمع العربي، 2008م.
- 9 الصيرفي، محمد: قياس وتقييم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008م.
- 10 الطراونة، تحسين أحمد: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الرياض، مركز البحوث والدراسات، 2012م.
- 11 -العبادي، هاشم فوزي دباس وآخرون: إدارة التعليم الجامعي - مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الأردن، مؤسسة الوراق، 2008م.
- 12 العتيبي، صبحي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002م.

- 13 العوامل، نائل عبد الحافظ: الهيكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن، دار زهران، 2009م.
- 14 القريوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة - التنظيم، الأردن، دار وائل، 2001م.
- 15 الكبيسي، عامر: التصميم التنظيمي، الدوحة، دار الشرق، 1998م.
- 16 المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، مصر، المكتبة العصرية، 2009م.
- 17 النجار، فريد: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، مؤسسة إيتراك، 2002م.
- 18 النعيمي، جلال محمد: دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، دار إثراء، 2009م.
- 19 الهيتي، خالد عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 2، الأردن، دار وائل، 2005م. ملحم، سامي محمد: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1423هـ/2002م.
- 20 برونوطي، سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، ط 2، عمان، دار وائل، 2004م.
- 21 بن رحمون، سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، الأردن، دار ابن بطوطة، 2012م.
- 22 بن نوار، صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة، 2006م.
- 23 بومخولوف، محمد: التنظيم الصناعي والبيئة، الجزائر، دار الأمة، 2001م.
- 24 جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت: إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، بسيوني اسماعيل علي، السعودية، دار المريخ، 2004م.
- 25 حريم، حسين: إدارة المنظمات من منظور كلي، الأردن دار الحامد، 2003م.
- 26 حسن ، راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
- 27 حسونة، فيصل: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار أسامة، 2008م.
- 28 حمادات، محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التعليمية ، الأردن، دار الحامد، 2008م.

- 29 حنفي، سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1994م.
- 30 حنفي، عبد الغفار و القزاز، حسين: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية الدار الجامعية، 1996م.
- 31 خاطر، أحمد مصطفى و كشك، محمد بهجت: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999م.
- 32 حرة، عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، مصر، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، 2008م.
- 33 تليو، فضيل وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط 2، جامعة قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، 2006م.
- 34 رانتشان، دافيد و آخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة محمد رفاعي، محمد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، 2001م.
- 35 رشوان، حسين عبد الحميد: أصول البحث العلمي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003م
- 36 روث، وليم: تطور نظرية الإدارة، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.
- 37 زويل، محمود أمين: الإدارة المكتبية الحديثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1999م.
- 38 زويلف، مهدي حسن وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999م.
- 39 سيد، جابر عوض و عبد الموجود أبو الحسن: إدارة المنظمات الاجتماعية- رؤى للإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، 2005م.
- 40 شاندا، أشوك و كوبرا، شلبا: استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، القاهرة، دار زهران، 2002م.

- 41 صقر، عبد العزيز الغربي: الجامعة والسلطة- دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، مصر، الدار العالمية، 2005م.
- 42 صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الإبراهيمية، الدار الجامعية، 2005م.
- 43 طه، طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006م.
- 44 طه، فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، القاهرة، دار المعارف، 1988م.
- 45 عاشور، أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
- 46 عبد الرحمن، عبد الله محمد: علم اجتماع النشأة والتطورات الحديثة، بيروت، دار النهضة العربية، 1999م.
- 47 عبيدات، محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان دار وائل، 1999م.
- 48 عدون، ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003م.
- 49 عريفج، سامي سلطي: الجامعة والبحث العلمي، الأردن، دار الفكر، 2001م.
- 50 عشوي، مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992م.
- 51 عقيلي، عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي، الأردن، دار وائل، 2005م.
- 52 عليان، ربحي مصطفى و غنيم، عثمان محمد: مناهج وأساليب البحث العلمي الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000م.
- 53 عويضة، الشيخ كامل محمد: علم النفس الاجتماعي الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996م.
- 54 عويضة، كمال محمد: علم النفس الصناعي، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996م.

- 55 فلييه، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2، الأردن، دار المسيرة، 2009م.
- 56 قوراية، أحمد: عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة - رجل الأقدار وزعيم المصالحة الوطنية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005م.
- 57 كمال، طارق: علم النفس المهني والصناعي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2007م.
- 58 لعويسات، جمال الدين: مبادئ الإدارة ، الجزائر، دار هومة، 2005م.
- 59 ماهر، أحمد: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م.
- 60 ماهر، أحمد: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، ط7، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003م.
- 61 ماهر، أحمد: التنظيم - الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005م.
- 62 حرار، فيصل فخري: التنظيم الإداري، الأردن، المطبعة الأردنية، 1979م.
- 63 مرسى، محمود و الصباغ، زهير: إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة ، 1988م.
- 64 مصطفى، أحمد السيد: إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة، 2004م.
- 65 ملحم، سامي محمد: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1423هـ/2002م.
- 66 توري، منير: تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010م.
- 67 هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الأداء، ط2، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999م.
- ثانيا - المجالات والمقالات:**
- 68- بلقاسم، سلاطنية: "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد5 ديسمبر 2003م، الجزائر، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 69-الحمامي، أمال مصطفى: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 58، القاهرة، 1993م.
- 70- الحولي، عليان عبد الله و الدجني، زياد: تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تقييم الأداء الإداري، تطوير الجامعات العربية "تقويم الأداء وتحسين الجودة"، فلسطين، ب س.
- 71-الشربيني، عبد الفتاح: المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة العدد3، عمان، 1987م.
- 72-القريوتي، محمد قاسم: مناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 5، الأردن، 1994م.
- 73-المير، عبد الحليم عي: العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، العدد2، الرياض، 1996م.
- 74- رباح، كمال أحمد: العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية، جامعة طانطا 2007م، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م.
- 75-رحاحلة، عبد الرزاق: خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، دورية علمية محكمة، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2010م، العدد 18.
- 76-سليمان، مؤيد سعيد: المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، عمان، 1987م.
- 77-كنعان، أحمد علي: مؤشرات الجودة في التعليم العالي، جامعة دمشق 2007م، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م.
- 78-مزهودة، عبد المليك: الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001م.

ثالثاً- الرسائل الجامعية:

79- أونيس، عبد المجيد: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، إشراف: عبد الله بدعيدة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994م-1995م.

80- بن نوار، صالح: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة نيل شهادة دكتورا دولة في علم الاجتماع والتنمية، غير منشورة إشراف: أ.د/ الهاشمي لوكيا، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2004-2005م.

81- شامي، صليحة: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (تسيير المنظمات)، غير منشورة، إشراف: د/ أونيس عبد المجيد، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2010م.

رابعا- الكتب الأجنبية:

81-Boislandelle, H, M : Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise, economica, Paris , 1998.

82-Dominique Roux ,Daniel Soulié :Gestion , imprimerie des universitaires de France ,73, Avenue Ronsard 41100 Vondome, Juin 1996.

83- Elie Cohen :Dictionnaire de gestion , Alger, casbah coditon, 1998.

84-Jean-Marie Peretti : Dictionnaire des Ressource Humaines, Librairie Vuibert,10-1999.

85-Henri Mahé :Dictionnaire de gestion-vocabulaire-conceptset outils,France,- Paris ,jauve 18,rue saint -Denis 75001.

86- Jacques Orsoni,Jean-Pierre Helfer : Management stratégique 2^{eme} édition , La politique générale de l'entreprise vuibert,09-1994.

87-J . barraux : Entreprise et performance globale, outils, evaluation et pilotage, economica, Paris, 2000.

88-Martory bernard, Daniel crozet :**gestion des ressources humaines** , pilotage social et performances,6^{ème} édition dunod, Paris, 2005.

89-P. Lorino : **L'économiste et le manager** , éd ENAG, alger,1991.

90 -R, Brosquet : **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise** , les éditions d'organisation, paris, 1989 .

خامسا- المواقع الإلكترونية:

91-بشير، نوار أحمد: العلاقات العامة وتحفيز الأداء الوظيفي في قناتي الجزيرة والعربية ، رسالة دكتورا، 2008م، من الموقع الإلكتروني الآتي:

[http://www.almooftah.com/vb/index,forumdisply.php,doctora,167,feb 2013.](http://www.almooftah.com/vb/index,forumdisply.php,doctora,167,feb 2013)

92-التويجري، عبد العزيز إبراهيم: البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير، 2003م، من الموقع الإلكتروني الآتي:

-<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/Elibrary/sc> Letter
Research/Masters/y/15/04/2006

93- الحربي،خالد بن حمدي الحميدي: أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، من الموقع الإلكتروني الآتي:

-<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/Elibrary/sc> Letter
Research/Masters/y/15/04/2006.

94- الظاهري: حماد بن صالح: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير، 2007م، من الموقع الإلكتروني الآتي:

-<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/Elibrary/sc> Letter
Research/Masters/y/15/04/2006.

95-الطار، محمد أحمد: بيئة العمل الفعالة-أهميتها، 2007م، من الموقع الإلكتروني الآتي:

-[http://www.caoa.gov.eg/studus and research/fourth,2007](http://www.caoa.gov.eg/studus%20and%20research/fourth,2007).

96-مبارك، هاني: دورة الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مركز الأبحاث والتنمية، 2008م، من الموقع الإلكتروني الآتي:

-<http://www.yanabeea.net/vb/shouthread.php>. strategic management, 11/06/2008.

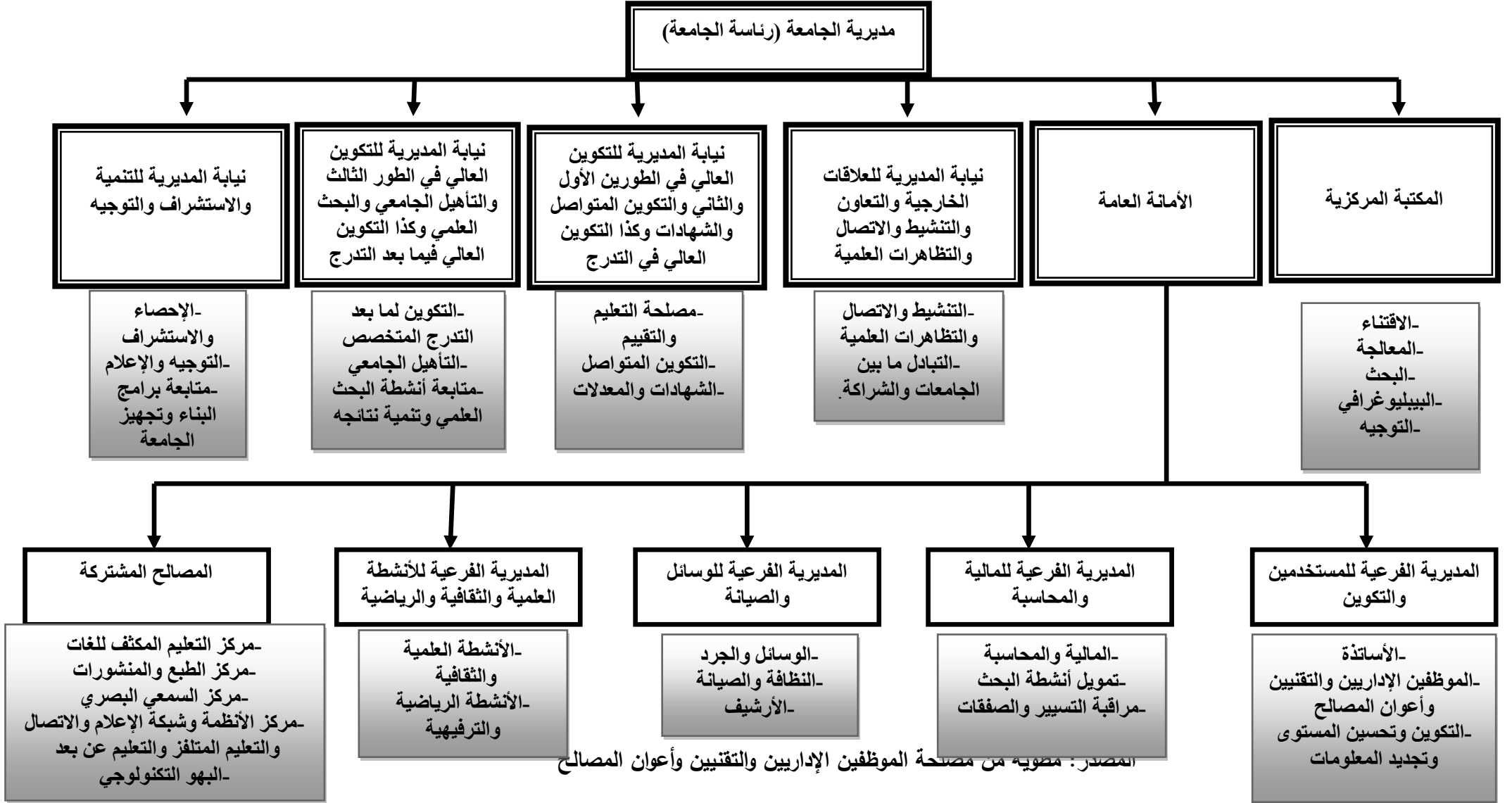
97-يونس ستوب: الإدارة العصرية وجامعة المستقبل - الإدارة الجامعية، 2010م، من الموقع الإلكتروني الآتي:

-<http://Forum.stop.55.com/279118.html>23/10/2010.

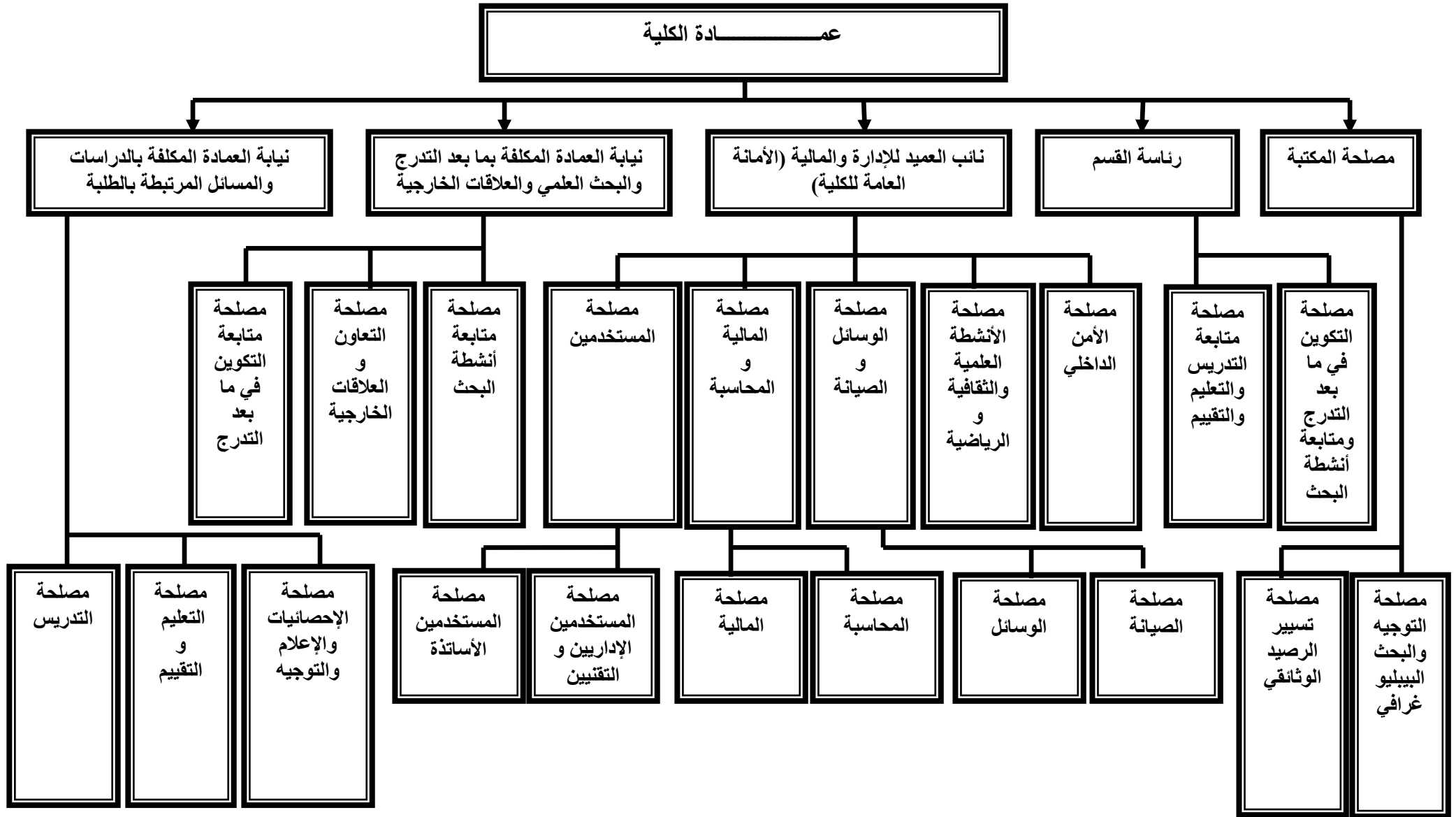
98-<http://www.ust.edu/dl/courses/Management/business-admin/index.as>, 40/10/2005,h11.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: يوضح الهيكل الإداري لجامعة باتنة



الملحق رقم 2: يوضح الهيكل الإداري للكلية والمعهد في جامعة باتنة



الملحق رقم 03

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية-قطب شتمة

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة موجهة للإداريين بإدارة جامعة باتنة على مستوى الكليات والمعاهد

بهدف إعداد أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

تحية طيبة

الأخت والأخ الفاضل عضو في الإدارة الجامعية على مستوى الكلية أو المعهد بجامعة باتنة، أضع

بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا،

فإلرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات وتساؤلات هذه الاستمارة التي تستهدف جمع المعلومات عن

المصدر: مصلحة المستخدمين بالكلية
طبيعة بيئة العمل الداخلية ومستوى تأثيرها على الأداء الوظيفي للإداريين وذلك بوضع علامة (×)

في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل سؤال أو عبارة.

وإنني أشكركم جزيل الشكر على تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق، كما أفيدكم علما بأن ما تدلون به

من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها التامة.

ولكم جزيل الشكر سلفا

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بيانات شخصية:

1-السن : 2-الجنس :

3-عدد سنوات الخبرة والأقدمية في الإدارة الجامعية :

المحور الأول: مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في الإدارة الجامعية

أولاً- العناصر الإدارية:

4-هل يهتم رؤسائك بأداء مهامك؟ نعم لا

5-هل يهتم رؤسائك بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل معك؟ نعم لا

إضافة تود ذكرها:

6-هل ترى أن القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لديك؟ نعم لا

7-هل القواعد والإجراءات والقوانين مرنة حسب موقف العمل نعم لا

-إضافة تود ذكرها:

8-هل مؤهلاتك وتخصصك العلمي مناسب لطبيعة عملك (وظيفتك) نعم لا

-إضافة تود ذكرها:

9-هل يقوم رؤسائك بتنظيم سلوكياتك وتصرفاتك في العمل؟ نعم لا

10-هل يقوم رؤسائك بتصحيح أخطائك في العمل؟ نعم لا

-إضافة تود ذكرها:

11-هل يساعد نظام الاتصال فيبيئة عملك الداخلية على تدفق المعلومات الضرورية بكافة

الاتجاهات؟

نعم لا

-إضافة تود ذكرها:

- 12- هل تهتم رؤسائك باقتراحاتك وأرائك عندما تقدمها إليها؟ نعم لا
- 13- هل يشجعك رؤسائك على التعاون مع زملائك في العمل؟ نعم لا
- 14- هل علاقاتك مع رؤسائك في مكان عملك جيدة؟ نعم لا
- 15- هل علاقاتك مع زملائك في مكان عملك جيدة؟ نعم لا
- 16- هل تتعاون مع زملائك في أداء بعض الأعمال؟ نعم لا
- 17- هل تشعر بأن روح العمل كفريق مع زملائك سائدة في عملك؟ نعم لا

-إضافة تود ذكرها:

- 18- هل الدخل الذي تتقاضاه ملائم لك؟ نعم لا
- 19- هل تشعر بأن رؤسائك يشجعونك معنويًا؟ نعم لا
- 20- كيف تتم الترقية في عملكم؟ آلية غير آلية

-إضافة تود ذكرها:

ثانياً - العناصر المادية:

- 21- هل الحرارة والتهوية ملائمة في مكان عملك سواء في البرد أو الحر؟ نعم لا
- 22- هل الإضاءة ملائمة في مكان عملك؟ نعم لا
- 23- هل التجهيزات المكتبية من أثاث وغيره ملائم في مكان عملك؟ نعم لا

-إضافة تود ذكرها:

المحور الثاني: مستوى فعالية الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية

(الإدارية والمادية)

أولاً- مستوى رضا أفراد العينة على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية):

أ-العناصر الإدارية:

24- هل أنت راضٍ عن أسلوب رؤسائك القيادي في عملك ؟ نعم لا

25- هل أنت راضٍ عن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها عندكم؟ نعم لا

26- هل أنت راضٍ عن مناسبة مؤهلاتك العلمية مع وظيفتك؟ نعم لا

27- هل أنت راضٍ عن نظام الرقابة الإدارية عندكم؟ نعم لا

28- هل أنت راضٍ عن نظام الاتصالات الإدارية لديكم؟ نعم لا

29- هل أنت راضٍ عن طبيعة علاقاتك غير الرسمية بينك وبين رؤسائك؟ نعم لا

30- هل أنت راضٍ عن التعاون القائم مع زملائك؟ نعم لا

31- هل أنت راضٍ عن العمل بروح الفريق مع زملائك؟ نعم لا

32- هل أنت راضٍ عن نظام الحوافز المعنوية لديكم؟ نعم لا

33- هل أنت راضٍ عن نظام الترقية لديكم؟ نعم لا

ب-العناصر المادية: 34- هل أنت راضٍ عن نظام الإضاءة عندكم؟ نعم لا

35- هل أنت راضٍ عن الحرارة والتهوية في مكان عملك؟ نعم لا

36- هل أنت راضٍ عن التجهيزات المكتبية في مكان عملك؟ نعم لا

ثانياً- مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي:

أ-العناصر الإدارية:

37- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل أسلوب رئيسك القيادي؟

عالي متوسط منخفض

- إضافة تود ذكرها:

38- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات؟

عالي متوسط منخفض

- إضافة تود ذكرها:

39- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل الرقابة الإدارية المطبقة لديكم؟

عالي متوسط منخفض

- إضافة تود ذكرها:

40- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل طبيعة الاتصال الإداري لديكم؟

عالي متوسط منخفض

- إضافة تود ذكرها:

41- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل العلاقة مع رؤسائك؟

عالي متوسط منخفض

- إضافة تود ذكرها:

42- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل علاقاتك مع زملائك؟

عالي متوسط منخفض

43- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل العمل كفريق مع زملائك؟

عالي متوسط منخفض

-إضافة تود ذكرها:

44- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل نظام الحوافز والمكافآت؟

عالي متوسط منخفض

-إضافة تود ذكرها:

ب-العناصر المادية:

45- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل الإضاءة لديكم؟

عالي متوسط منخفض

46- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل التهوية والحرارة لديكم؟

عالي متوسط منخفض

47- ما هو مستوى أدائك الوظيفي في ظل التجهيزات المكتبية لديكم؟

عالي متوسط منخفض

-إضافة تود ذكرها:

ثالثاً- تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة العمل الداخلية وفق مؤشرات الأداء:

48- ما مدى إلتزامك باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفك؟ دائماً أحياناً أبداً

49- ما مدى إلتزامك للجهد أثناء أداء وظائفك؟ دائماً أحياناً أبداً

50- ما مدى تفيدك وإلتزامك بأوقات دوام العمل؟ دائماً أحياناً أبداً

51- ما مدى إنجازك لوظائفك في الأوقات المحددة؟ دائماً أحياناً أبداً

52- ما مدى ارتفاع دافعيته للعمل؟ دائماً أحياناً أبداً

53- ما مدى شعورك بالارتياح في عملك؟ دائماً أحياناً أبداً

-إضافات تود ذكرها:

ملخص البحث:

تناولت هذه الدراسة موضوع: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين ببعض كليات ومعاهد جامعة باتنة " وهدفت إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية المكونة لها، ومدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها، إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها.

الإدارة الجامعية نسق إجتماعي يتكون من مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون ويتبادلون العلاقات في العمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للجامعة، تحوي بيئة عمل داخلية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تتضمن العناصر الإدارية كالقيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت، والعناصر المادية كالإضاءة، الحرارة والتهوية، التجهيزات المكتبية، التي تؤثر في دافعية الإداريين في أدائهم، وبالتالي فإن الأداء الوظيفي تتوقف كفاءته وفعاليته على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الموظف.

حيث تمثل التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على

الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

واندرج تحت هذا التساؤل تساؤلين فرعيين، حيث ركز الأول على مدى استيفاء بيئة العمل

الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في الإدارة الجامعية، وركز التساؤل الثاني على مستوى

الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) بمعرفة مدى

رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) ومعرفة مستوى تأثير هذه

العناصر في أدائهم الوظيفي وذلك من خلال جملة من المؤشرات التي وضعتها الباحثة كمعايير

للأداء الوظيفي.

وتم استخدام المنهج الوصفي في دراسة مدى التأثير بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الإدارية والمادية، وتم استخدام الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية اللازمة للدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وزعت على عينة الدراسة من الإداريين في الإدارة الجامعية بجامعة باتنة وهي عينة احتمالية عنقودية قدرت بـ: 106 مبحوث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتية:

1- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة **66,50%** وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).

2- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج الآتية:

أ- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) هو رضا نسبي بنسبة **49%**.

ب- أثر عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جدا بشكل متوسط بنسبة **63,26%** ، وعالٍ بنسبة **12,39%**.

ج- من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة إلتزام الإداريين بها نسبي جدا بنسبة **60,83%** بشكل دائم، وأحيانا بنسبة **31,33%**.

وبالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي جدا من وجهة نظر أفراد العينة.

وفي الأخير نظرا لكون بيئة العمل الداخلية استوفت عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي ومستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية نسبي أيضا فإننا نستنتج أن:

مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

Résumé de la recherche:

Cette étude aborde sur le thème : " l'environnement interne de travail et son impact sur la performance de la fonction -une étude sur un échantillon d'administrateurs dans des facultés et instituts de l'Université de Batna .

Visait à déterminer l'effet passe entre l'environnement de travail interne et performance de la fonction pour les administrateurs et de découvrir les avantages et les inconvénients qui se reflètent sur leur performance de la fonction , à la lumière de cet environnement , à travers la reconnaissance de l'exhaustivité de l'environnement de travail interne à ses éléments administratives et physiques , et le degré de satisfaction des administrateurs pour leur environnement de travail interne et ses élément , ainsi que d'identifier le niveau de performance de la fonction pour les administrateurs à travers leur évaluation de leur performance de la fonction à la lumière des éléments de leur environnement de travail intérieur et sous leur satisfaction ou leur insatisfaction à l'égard eux.

L'administration de l'Université est un système social se compose d'un groupe de personnes qui interagissent et échangent les relation de travail afin d' atteindre les objectifs globaux de l'Université et contenir un milieu de travail intérieur qui le distinguent des autres institutions qui comprennent des éléments administratifs tels que le commandement et règlements administratifs et les lois de la spécialisation dans le travail , le contrôle de gestion , le contact administratif, les relations formelles et informelles , le système d'incitations et de récompenses , et des éléments physiques tels que

l'éclairage , le chauffage et la ventilation , équipements de bureau , qui affectent la motivation des administrateurs de leur performance, de sorte que l'efficacité de la performance de la fonction arrête ses capacités et son efficacité sur l'impact de l'environnement de travail interne pour l'employé.

Où se représente la question principale de cette étude : l'impact de l'environnement de travail interne sur la performance de la fonction des administrateurs de l'Université de Batna?

Et à cette question , deux questions sous-groupes :

La première concentrée sur l'exhaustivité de l'environnement de travail interne pour ses éléments (administrative et physique) dans l'administration de l'université .

La deuxième question concentré sur le niveau de performance de la fonction des administrateurs à la lumière des éléments de l'environnement de travail interne (administrative et physique) pour connaître la satisfaction des administrateurs aux élément administratifs de l'environnement travail interne (administrative et physique) et connaitre le niveau de l'impact de ces éléments dans leur performance de la fonction à travers d'un ensemble d'insigne mises par le chercheur comme des critères de la performance de la fonction.

On a utilisé la méthode descriptive pour examiner l'effet de l'environnement de travail interne et la performance de la fonction pour les administrateurs à la lumière des éléments de l'environnement de travail et le matériel administratif, a été utilisé un questionnaire simple pour recueillir des informations et des données nécessaires sur le terrain de l'étude, qui a été

conçu à la lumière de l'étude théorique est distribué sur un échantillon des administrateurs dans l'administration de l'université de Batna , un échantillon probabiliste de grappe estimé : **106** répondants.

Parmi les résultats les plus importants de cette étude comme suit:

-1 l'environnement de travail internes était exhaustif à ses éléments (administrative et physique) à une vitesse relative de **66,50 %**.

-2 le niveau de la performance de la fonction des administrateurs en vertu des éléments administratifs et physiques de l'environnement de travail interne peut être vu à travers les résultats suivants:

A -la satisfaction des administrateurs aux éléments de l'environnement de travail interne (administrative et physique) est relative de **49%**.

B - l'impact des éléments de l'environnement de travail interne de la performance de la fonction (administrative et physique) pour les administrateurs était très relative du taux moyen de **63,26 %** , et un taux élevé de **12,39%**.

C – à travers les indices de la bonne performance de la fonction montrent que la proportion de l'engagement des administrateurs était très relative de l'offre de **60,83 %** sur une base permanente, et parfois par **31.33 %**.

Par conséquent, le niveau de performance de la fonction à la lumière des éléments de l'environnement de travail est relative parce que la satisfaction d'administrateurs pour leur environnement interne relative, et le niveau de leur influence et relatif aussi sur leurs performances, ainsi que selon leurs

indicateurs de la performance de la fonction très relatives du point de vue de l'échantillon.

Dans ce dernier en raison du fait que l'environnement de travail interne a exhaussé ses éléments (administrative , physique) de façon relative et le niveau de la performance de la fonction des administrateurs à la lumière des éléments administratives et physique de l'environnement de travail interne relatif aussi on concluons que :

A quelle stade atteint l'influence de l'environnement de travail interne sur la performance de la fonction des administrateurs dans l'administration de universitaire des faculté et les instituts de l'Université de Batna est un effet fort et très élevé à cause de son influence sur la capacité et la motivation et la volante des administrateurs au travail et l'exercice de leur fonction de la façon correcte en concrétisant les objectifs de l'université.